



MANDAT  GR  WTH LETTER®

Fokusthema: Wachstum beherrschen



4

#### CEO-Tipp des Monats

Rapides Wachstum? Jetzt ein Fundament schaffen



5

#### Strategie & Führung

Innovieren in Zeiten schnellen Wachstums



7

#### Marke

Nur nach vorne ist keine Richtung  
– Den Markenkern beherrschen



9

#### Prozesse & Organisation

Wachstum bedeutet Räume schaffen und gestalten  
– stets aufs Neue



10

#### Internationales Marken-Kolloquium

12. Internationales Marken-Kolloquium  
am 3. und 4. September 2015



11

#### Vorträge & Veröffentlichungen

Neuigkeiten zu Vortragsthemen, den Wirtschaftsunioren,  
zum Blog und mehr



13

#### Mandat-Intern

Hinter den Kulissen!

# Editorial

Ein frohes neues Jahr 2015 wünschen wir von ganzem Herzen all unseren Lesern des Mandat Growthletters® – auch wenn heute bereits der 14. Januar 2015 ist. Inzwischen sollten wir alle spätestens wieder aus dem ersten Winterurlaub zurück und guter Dinge sein. Idealerweise haben wir auch schon die ersten guten Geschäfte für unser Wachstum 2015 abgeschlossen, denn nahezu ein Vierundzwanzigstel des Jahres, also vier Prozent, sind vorüber. Daten machen eben doch betroffen.

Was haben Sie vor in diesem Jahr? Hatten Sie schon Ihre jährliche Strategietagung? Wurde nur geredet, oder auch etwas verbindlich verabschiedet? Haben Sie ein Verfahren, mit dessen Hilfe Sie pragmatisch das verfolgen können, was Sie auf jener Tagung mehr oder minder euphorisch verabschiedet haben, oder bleibt es bei unverbindlichen Absichtserklärungen? Wir werden auf unserer Strategietagung im Januar wieder wesentlichen Wert darauf legen, den Spirit aus einer solchen Tagung mit ins Tagesgeschäft zu transportieren. In den letzten Jahren hat das hervorragend geklappt.

Haben Sie daran gedacht, sich in Ihrem Büro ein Flipchart aufzustellen mit Ihren Top-3-Prioritäten, so, dass Sie sie stets vor Augen haben? Machen Sie das ruhig, es hilft beim Fokussieren, denn wenn es die richtigen drei Prioritäten sind, müssten Sie ja jeden Tag daran arbeiten, richtig?

Hier ist noch ein Hinweis: Üblicherweise starten wir das Jahr mit einem recht klaren Kopf – ja, ein Witz liegt jetzt nahe, aber Sie wissen, was ich meine. Behalten Sie diese Klarheit bei und lassen Sie sich um nichts in der Welt von dieser Klarheit abbringen. Nicht vom operativen Geschäft, nicht von Widerständen anderer, nicht von irgendwelchen Kapriolen. Kommen Sie immer wieder auf diese Klarheit zurück. Die Top-3-Prioritäten helfen dabei übrigens ungemein.

Viel Freude bei der ersten Ausgabe des Mandat Growthletters® – auf dass Sie auch in diesem Jahr mit uns so viel Freude am Wachstum haben, wie wir.

Herzlichst Ihr



Prof. Dr. Guido Quelle

PS: Hier ist ein Geschenk:

- o Unsere Video-Serie „Five Minutes for Growth“ startete bereits gestern.
- o Sie können immer zusteigen, auch später, es geht Ihnen keine der 50 Episoden der ersten Staffel verloren.
- o Wenn Sie aber jetzt zum Start dabei sein möchten, senden Sie mir bis zum 19.01.2015 eine E-Mail mit Ihrer verbindlichen Zusage und Ihrer Rechnungsadresse.
- o Es ist ein Vertrauensgeschäft: Wir registrieren Sie sofort, Sie überweisen die Rechnung, die wir Ihnen senden, in Höhe von 250 Euro zzgl. Mehrwertsteuer bis spätestens zum 26.01.2015.
- o Nach Zahlungseingang (bis spätestens 26.01.2015) erhalten Sie ein Buch, eine CD oder eine DVD aus unserem Shop nach Wahl. Nennen Sie mir einfach bei Bestellung, welchen Artikel Sie gerne erhalten möchten.
- o Dieses Geschenk erhalten natürlich auch alle bereits registrierten Teilnehmer der Videoserie, ist doch klar.

Ist das nicht ein guter Start?



**SCHREIBEN SIE MIR:**  
[guido.quelle@mandat.de](mailto:guido.quelle@mandat.de)



**TWITTER-TIPPS zu profitabilem Wachstum:**  
[www.twitter.com/guidoquelle](http://www.twitter.com/guidoquelle)



**YOUTUBE-VORTRAGSCLIPS:**  
[www.youtube.com/user/GuidoQuelleMandat](http://www.youtube.com/user/GuidoQuelleMandat)



**BESUCHEN SIE MEIN XING-PROFIL:**  
[www.xing.com/profile/Guido\\_Quelle](http://www.xing.com/profile/Guido_Quelle)



**FINDEN SIE MICH BEI LINKEDIN:**  
[de.linkedin.com/in/guidoquelle](http://de.linkedin.com/in/guidoquelle)



**UNSER BLOG FÜR SIE:**  
[www.mandat.de/de/blog](http://www.mandat.de/de/blog)





# CEO-Tipp

*des Monats*

von Guido Quelle

## Rapides Wachstum? Jetzt ein Fundament schaffen



Die drei Phasen des Wachstums (rapides Wachstum, relative Stagnation, Abschwung) erfordern jeweils unterschiedliche Fokusse, die stets den CEO direkt betreffen, will er für das adäquate Handeln sorgen. In diesem Beitrag geht es um die erste Phase: Das rapide Wachstum.

Ihr Unternehmen, eine Produktlinie, ein Geschäftsbereich wächst rapide. Die Investitionen der Vergangenheit haben sich ausgezahlt, Kunden fragen beständig nach, ja, die Nachfrage wächst sogar rasant. Die Zahlen stimmen, der Verkauf läuft hochprofitabel, Sie haben bereits Wartelisten, produzieren in Dauerschichten oder stellen Mitarbeiter ein, um den Markt mit Ihren Produkten und Dienstleistungen noch stärker zu beglücken.

Alles ist gut, wäre da nicht der zunehmende Druck, die zunehmende Anforderung an Flexibilität, die ausufernden Arbeitszeiten, immer neue, unbekannte Gesichter in der Firma, erste Kunden beginnen, darüber zu maulen, dass sie auf die Leistungen oder Produkte länger warten müssen, als gewohnt, sie sehen am Horizont bereits den Wettbewerb, der auch nicht faul ist und beginnt, sich gegen Ihre Initiative zu rüsten. Gut, sie haben einen erheblichen Zeitvorteil, aber der währt auch nicht ewig. Wie auch immer: Der Verkauf läuft nach wie vor prächtig. Obwohl – eigentlich ist das letzte, was sie jetzt brauchen könnten, ein neuer Auftrag, denn Vertrieb und Produktion liegen gerade im Clinch. Auch die Logistik meldet sich zu Wort und fragt, wie sie die ganzen Versprechen des Vertriebs einhalten soll und merkt an, dass sie zumindest gerne einmal gefragt werden würde.

Zugegeben: Die Situation ist ein Luxusproblem. Aber: Das kann sich schnell ändern, nämlich dann, wenn der Kunde plötzlich nicht mehr so mitspielt, wie er in diesem System mitspielen sollte. Wenn Kunden beginnen, sich abzuwenden, weil sie nicht mehr so verlässlich bedient

werden, wie zuvor, wenn die Produktleistung nachlässt, weil sich Qualitätsmängel ergeben, wenn die Lieferanten nicht mehr mit der Zulieferung nachkommen, wenn bei Dienstleistungen die Qualität auf Grund mangelhaft ausgebildeten Personals nachlässt, wenn ... dann kann dieses Erfolgssystem kippen und wir alle haben dies schon erlebt – entweder am eigenen Leibe oder in der am Markt erlebten Praxis, als Beobachter oder Kunde.

Wenn Sie als CEO in irgendeinem Bereich dieses starke Wachstum verzeichnen, sorgen Sie vor allem für drei Dinge:

1. Bereiten Sie Ihre Mannschaft darauf vor, dass Sie kein lineares Fortschreiben, sondern einen exponentiellen Anstieg erwarten, dass also ein „weiter so“ nicht funktionieren wird, sondern dass andere Formen des Herangehens erforderlich sein werden. Fordern Sie Vorschläge ein. Sorgen Sie für eine dem Wachstum angemessene Prozess-Welt, ein prozessuales Fundament, welches das Wachstum tragen kann. Vor allem die Schnittstellen sind hier entscheidend.
2. Setzen Sie Ihre Personalabteilung in Abstimmung mit den Fachbereichen darauf an, Top-Leute zu screenen, die angeworben werden können. Bedenken Sie, dass Sie mit mindestens drei, nicht selten zwölf Monaten Vorlauf rechnen müssen.
3. Stoßen Sie – trotz des brummenden Marktes – einen Innovationsprozess dann an, wenn das Wachstum vermutlich am stärksten ist. Lassen Sie nicht zu, dass sich jemand auf dem aktuellen Erfolg ausruht, denn dieser ist das Resultat richtigen Handelns in der Vergangenheit. Gerade jetzt, in dieser starken Wachstumsphase müssen weitere Innovationen begründet werden, auch wenn das der Mannschaft oft – verständlicherweise – nicht unmittelbar attraktiv erscheint.

# Innovieren in Zeiten schnellen Wachstums

von Guido Quelle

## Kurzübersicht

- o Wie Sie die Dynamik einer Wachstumsphase nutzen, um für künftiges Wachstum zu sorgen.
- o Wie Sie und Ihre Mannschaft Innovationen in arbeitsintensiven Zeiten ins Leben rufen.
- o Weshalb Innovationen eine Selbstverständlichkeit sein sollten.



Wir fragen unsere potenziellen Klienten, die mit uns über Wachstum sprechen möchten, häufig: „Wann, meinen Sie, ist die beste Zeit für Innovationen?“ – und wir meinen damit natürlich sowohl Produkt- als auch Dienstleistungsinnovationen aber auch Innovationen zur internen Prozessverbesserung. Die Antworten fallen unterschiedlich aus, hier ist eine Auswahl:

- o „Eigentlich immer.“
- o „Wenn man merkt, dass etwas Neues an der Reihe ist.“
- o „Wenn der Wettbewerb einem zu nahe kommt.“
- o „Wenn der Kunde uns eine Idee anträgt.“
- o „Wenn das Wachstum nachlässt.“

Nur äußerst selten – ich kann die Anzahl dieser Antworten sicher an den Fingern einer Hand abzählen, kommt die Antwort: „In den Zeiten, in denen man am stärksten wächst.“ Aber genau hier liegt der Hebel für künftiges Wachstum verborgen: Genau dann, wenn Unternehmen am stärksten wachsen, gilt es, direkt die nächsten Innovationen zu zünden.

Was zunächst bemerkenswert uneinleuchtend klingt, wird bei näherer Betrachtung klarer: Natürlich ist das System bei starkem Wachstum schon hinreichend unter Druck und muss möglicherweise schon Aufträge abweh-

ren, wie soll es dann noch dafür Sorge tragen, dass an weiteren Innovationen gearbeitet wird? Ich sage nicht, dass dies einfach ist, aber unsere besten, erfolgreichsten Klientenunternehmen beherrschen genau das und nicht selten haben wir sie dabei unterstützt: Die Dynamik des rapiden Wachstums zu nutzen, um für künftiges Wachstum zu sorgen. Schließlich kommt das aktuelle, rapide Wachstum auch nicht von ungefähr, sondern es ist das Resultat des vergangenen richtigen Handelns.

Wir müssen im Auge behalten, dass Innovationen nicht sofort präsent sind, sondern dass sie einer Zeit des Entwickelns, des Testens, des Reifens benötigen. Die Saat, die wir heute legen, geht nicht morgen auf, sondern vielleicht erst im nächsten Monat oder noch später. Hinzu kommt, dass der Erfolg, den wir heute verbuchen mitnichten ein Erfolgsgarant für die Zukunft ist, also müssen wir irgendwann auf jeden Fall für einen neuen Nachfrageschub sorgen. Beginnen wir also besser heute damit.

Ich spreche auch ausdrücklich nicht von Innovationsinitiativen, sondern ich spreche an dieser Stelle von einer „Verselbstverständlichung“ von Innovationen. Wohlge-merkt: Dies können auch Innovationen sein, die nicht direkt marktwirksam sind, die es dem Unternehmen aber erlauben, marktwirksamer zu agieren, die also interne Prozesse und die Art und Weise betreffen, wie das Unternehmen intern zusammenarbeitet und wie die Leistungserstellung erfolgt – dies ist im Übrigen ein Innovationsfeld, das noch sehr stiefmütterlich behandelt wird.

Selbst dann, wenn meine Forderung nach Innovation in den Zeiten starken Wachstums intellektuell als richtig anerkannt wird, sehe ich immer wieder Fragezeichen auf der Stirn meiner Gesprächspartner, wenn sie an das WIE denken. Schließlich sind in diesen Phasen in der Regel alle stark gefordert, manch einer ist schon überfordert, das System droht gelegentlich, aus den Nähten zu platzen und jetzt kommt noch die Forderung nach Innovation. Sie brauchen an dieser Stelle Geduld, denn zunächst gilt es, die Mannschaft grundsätzlich davon zu überzeugen, dass es der permanenten Innovation bedarf und dass jede unnötige Pause vom Wettbewerb gnadenlos genutzt werden wird. Wenn diese Überzeugung gereift ist, brauchen Sie ein wenig Zeit, um dem System ein wenig Luft zu verschaffen, durch Glätten von Abläufen und durch ebensolches Glätten kritischer Schnittstellen. Erst dann macht es Sinn, mit Ihren Leistungsträgern über die nächste Rakete zu sprechen, die Sie zünden wollen. Anderenfalls werden Sie ständig mit der (vermeintlichen) Vollausslastung konfrontiert. Wenn Sie dies aber in dieser Reihenfolge tun, wird die Haltung, dass Innovationen in Zeiten rapiden Wachstums am sinnvollsten sind, zunehmend zur Selbstverständlichkeit und Sie haben Ihrem Unternehmen einen großen Dienst erwiesen.

Beachten Sie dabei, dass insbesondere die Punkte 4 und 5 wichtig sind, um leistungsfähige Mitarbeiter auch langfristig zu halten, denn nicht selten ist eine Phase rapiden Wachstums, insbesondere wenn sie länger andauert, mit einer extrem hohen Arbeitsbelastung verbunden, die manch ein Mitarbeiter nicht lange zu tragen willens oder in der Lage ist. Das Glätten der Abläufe und Schnittstellen zahlt genau darauf ein, denn auf diese Weise werden Reibungen und unnötige Schleifen drastisch reduziert – wenn man es richtig macht.

Diejenigen Unternehmen, die Innovationen als Selbstverständlichkeit verstehen und die vor allem verstehen, diese in Zeiten rapiden Wachstums zu initiieren, um sie später zu zünden und die Früchte zu ernten, haben sich einen riesigen Zeitvorteil erarbeitet und Zeit ist etwas, das wir – im Gegensatz zu Geld – nicht wieder zurückgewinnen können.



**Zusammengefasst:**

1. Bewusstsein schaffen: Das aktuelle Wachstum ist der Lohn vergangener Mühen.
2. Den Tatsachen ins Auge sehen: Wenn wir künftig wachsen wollen, muss heute wieder gesät werden.
3. Klarheit schaffen: Wachstum ist unentbehrlich für unser Unternehmen, das „OB“ des Wachstums ist also keine Option.
4. Abläufe glätten, die aktuell Chaos verursachen.
5. Schnittstellen glätten, an denen aktuell Millionen (oder zig-Tausende) Euro verschwendet werden.
6. Innovationsfeld finden.
7. Innovationsentwicklung starten.

# Nur nach vorne ist keine Richtung – Den Markenkern beherrschen

von Linda Vollberg

## Kurzübersicht

- o Ein Markenkern ist „ein“ Kern und kein Vieleck – Definieren Sie eine zentrale Markenbotschaft, an der sich das Wachstum ausrichtet.
- o Um das Wachstum auch in Zukunft zu beherrschen, sorgen Sie für einen strukturierten Innovationsprozess.
- o Nicht jedes Produkt passt zu jeder Marke – Prüfen Sie jede Marken-Dehnung anhand der Markenwerte, nicht alles ist statthaft.



Ein Unternehmen wächst, alles scheint gerade zu gelingen, egal, welches Produkt oder welche zusätzliche Dienstleistung auf den Markt gebracht wird, die Absatzerwartungen werden übertroffen. Ein rasantes Wachstum verleitet dazu, weiter zu rennen, anstatt innezuhalten und die Situation strategisch zu betrachten. Nicht jedes Produkt passt unter jede Marke und nicht alles, was möglich scheint, sollte realisiert werden. In Phasen des Wachstums ist es besonders entscheidend, gute Vorleistungen im Sinne der Markenführung erbracht zu haben, um schnell und strategisch Entscheidungen treffen zu können. Es gilt, sich bei allen Möglichkeiten auf den Markenkern zu besinnen.

### Strategische Vorleistungen Den Markenkern definieren

Um das Wachstum zu beherrschen und eine immer stärkere Marke zu formen, sollte die Markenführung Aufgabe der Unternehmensführung sein und alle Bereiche bei der Realisierung von Entscheidungen berücksichtigen. So entsteht ein konsistentes Bild der Marke. Phasen eines starken Wachstums fordern jede Organisation. Die Unternehmen, die ihren Kurs jedoch kennen, die Prozesse beherrschen und sich nicht nur weiter nach vorne treiben lassen, können ihre Marke jetzt gekonnt steuern. Vorleistungen, die erarbeitet werden sollten, um einer Marke eine klare Kontur zu geben und sie stets steuern zu können, sind mindestens eine grundlegende Definition der Marke und des Markenkerns, rationale und emotionale Markenwerte, die Inszenierung der Marke sowie Leitplanken zur Übereinstimmung zwischen Marke und den unter ihr vermarkteten Produkten oder Dienstleistungen.

Der Markenkern ist dabei der Dreh- und Angelpunkt der nächsten Wachstumsschritte. Wichtig ist, dass es sich tatsächlich um einen Kern handelt. Im Rahmen unserer Beratungsmandate fällt immer wieder auf, dass Unternehmen Markendiamanten oder diverse andere geometrische Figuren mit bunten Adjektiven an den Ecken beschreiben und als Markenkern betrachten. Ein Kern ist aber ein Kern. Um das Wachstum zu beherrschen und eine starke Marke zu prägen, sollte sich möglichst auf eine zentrale Botschaft besonnen werden, die mit weiteren Attributen unterfüttert wird. Beispiele wie BMW und die Freude, Langnese und das Glück, Nivea und das Leben oder Nespresso und der Genuss zeigen einen einzigen Markenkern.

Mit diesem Markenkern ist die Richtung klar und vorgegeben, auch in turbulenten Zeiten.

### Den Innovationsprozess beschreiben

Eine Marke muss durch differenzierende und relevante Innovationen dauerhaft gepflegt werden. Auch wenn es scheint, dass für eine Vielzahl von Ideen konkrete Absatzmöglichkeiten bestehen, sollte nicht alles, was in Frage kommt, in Betracht gezogen werden. Welche Bedürfnisse hat die relevante Zielgruppe? Ist es die richtige Zeit, um eine Innovation auf den Markt zu bringen? Bietet diese Innovation Potenzial zur Differenzierung und ist die Relevanz für die Zielgruppe hoch genug?

Innovationspolitik ist gerade für Markenartikler von zentraler Bedeutung, um neue Reize zu schaffen, Vordenkerpositionen auszubauen und den Handelsmarken einen Schritt voraus zu sein. Voraussetzung für den erfolgrei-



chen Markteintritt ist ein neuer, relevanter Nutzen, der durch eine intensive und nachhaltige Auseinandersetzung mit Markt und Kunden aufgespürt werden kann. Alle Bemühungen sollten stets beim Kunden beginnen. Ziel ist eine langfristige, planbare Innovations-Pipeline, die das Wachstum beherrschbar macht und auch zukünftige Wachstumsschritte sichert, sollte das Unternehmen einmal in eine weniger starke Wachstumsphase gelangen. Ideen müssen regelhaft und systematisch geschaffen werden, um das unternehmerische Risiko so gering wie möglich zu halten und eine dauerhafte Präsenz der Marke in den Köpfen der Konsumenten sicherzustellen. Die einzelnen Schritte eines Innovationsprozesses sowie die entscheidenden Strukturen an den Schnittstellen der Zusammenarbeit sind zu definieren.

Auch wenn in einer Wachstumsphase alles möglich scheint, ist die Planung und schrittweise Realisierung einer jeden Innovation wesentlich. Planerische Defizite sowie Defizite durch eine inkonsequente Umsetzung der Markenwerte sollten unbedingt vermieden werden. Die Marke darf nicht kurzfristigen Zielen der Umsatzmaximierung oder Abverkaufsteigerung geopfert werden. Auch hier bietet der Markenkern die erforderliche Orientierung.

#### Beispiele zum Marken-Produkt-Fit von Innovationen

Alles, was Helene Fischer anfasst, scheint momentan zu Gold zu werden, aber passt zur Marke „Helene Fischer“ wirklich ein Parfum? Vermeiden Sie eine zu weite Marken-Dehnung.

Einzeigeruhren-Spezialist und Meistersinger-Gründer Manfred Brassler erzählte auf dem 11. Internationalen Marken-Kolloquium 2014 von seinen wenigen Zweizeigeruhren und seiner Entscheidung, sich von diesen zu trennen. Sicher ein guter Schritt, um die Marke „Meistersinger“ klar zu differenzieren.

Bio-Säfte und Limonaden sind auch Getränke und aktuell gefragt, nur unter der Marke „Coca-Cola“ wären sie ein wenig passendes Produkt.

Die „Rügenwalder Mühle“ vermarktet aktuell ihr bekanntes Produkt „Schinken Spicker“ als vegetarische Alternative, klärt über Zutaten auf und strickt die Geschichte der Marke weiter. Orientiert an den Verbraucherbedürfnissen und dem wachsenden Markt für Vegetarier und Menschen, die gerne weniger und bewusster Fleisch konsumieren möchten, setzt die Marke weiterhin auf das gemeinsame Essen als verbindendes Element. Die Marke wird meiner Meinung nach für Fleischliebhaber nicht weniger attraktiv, hat aber einen wichtigen Schritt für zukünftiges Wachstum getan.

#### Fazit

##### **Sorgen Sie für ein glasklares Markenbild.**

Fragen Sie einmal Ihr Führungsteam, Ihre Geschäftsführungs- oder Vorstandskollegen, welches Verständnis der Marke zugrunde liegt und welche Vorteile die Marke den Konsumenten ihrer Meinung nach verspricht. Innerhalb der Führungsmannschaft sollte unbedingt Einigkeit bestehen bezogen auf die folgenden Aspekte:

- o Markenkern (Was ist die zentrale Botschaft?; z. B. Freude, Leben, Genuss)
- o Funktionale Aspekte (z. B. besonders gute Streichbarkeit einer Wandfarbe, Reichhaltigkeit einer Gesichtspflege, ein optimales Saugergebnis, etc.)
- o Emotionale Aspekte (z. B. Regionalität, fair gehandelte Ware, Familiarität, etc.)
- o Aspekte der Selbstdarstellung und Abgrenzung des Konsumenten (Die Marke zeigt den Konsumenten als modern, konservativ, kreativ, vermögend, etc.)

Wenn Sie bereits intern über kein einheitliches Bild Ihrer Marke verfügen, wie soll extern ein einheitliches Bild einer starken Marke ankommen? Sollte eine Uneinigkeit der Fall sein, schaffen Sie dringend eine gemeinsame Markenbasis, um das Wachstum gezielt, beruhend auf dem gleichen Verständnis der Marke, voranzutreiben und zu beherrschen.

##### **Sorgen Sie für die passgenaue Umsetzung.**

Der Markenkern ist klar und ein festes Bild der Marke besteht in alle Unternehmensköpfen. Die Basis neuer Produkte legen Sie durch einen definierten Innovationsprozess. Wollen Sie das Wachstum ihrer Marke beherrschen, sollten Sie für klare Innovationsstrukturen sorgen. So gelangen Sie nicht nur in Phasen des starken Wachstums zu schnellen Entscheidungen und einer schnellen Umsetzung, sondern mindern auch das unternehmerische Risiko, in eine Phase des weniger starken Wachstums zu gelangen. Lassen Sie sich nicht auf einen Dissens zwischen Produkt bzw. Dienstleistung und Marke ein. Ein Produkt muss immer zu den rationalen und emotionalen Aspekten der Marke passen, vollkommen ungeachtet dessen, ob der Wettbewerb ein ähnliches Produkt lanciert und Absatzmöglichkeiten bestehen. Genauso wenig darf es zu Inkonsequenzen zwischen theoretischem Markenbild und praktischer Umsetzung kommen. Die Inszenierung der Marke sollte ein wiedererkennbares Bild ausstrahlen.



# Wachstum bedeutet Räume schaffen und gestalten – stets aufs Neue

von Fabian Woikowsky

## Kurzübersicht

- o Abläufe und Schnittstellen klären, heißt wachsen und Raum für weiteres Wachstum schaffen.
- o Dialog und Führung sind die Grundpfeiler effektiver Prozessarbeit.
- o Abläufe bedürfen regelmäßiger Pflege und Aufmerksamkeit.



Stellen Sie sich vor, Sie würden sich die Schuhe auf die gleiche Weise zubinden wie als Kleinkind, schreiben wie Sie es in der Grundschule erlernten, als Herr Krawatten binden wie zu Beginn Ihrer beruflichen Karriere, Ihre Beziehung führen wie die erste oder Auto fahren wie kurz nach Erhalt des Führerscheins. Von wenigen Ausnahmetalenten abgesehen, würde dies einen weitaus weniger effektiven Prozess bedeuten, der zu weniger guten Ergebnissen führt, als es hoffentlich heute der Fall ist.

Sie haben Ihre Abläufe optimiert, zum Teil alleine durch Erfahrung, zum Teil sehr bewusst. Dies lässt sich Eins zu Eins auf das unternehmerische Wirken übertragen: In diesem Artikel erfahren Sie, wie Sie durch gezielte Prozessarbeit Raum für Neues schaffen, Bestehendes sichern und effektiver Arbeiten – in Phasen starken Wachstums. Prozessarbeit in Wachstums-Phasen ist vergleichbar mit der Kalibrierung eines Systems, das parallel mit voller Kraft arbeitet.

Sie müssen damit rechnen, dass Sie nicht die gesamte Zeit von der Konzeption bis zur Umsetzung der Verbesserungen die volle, aktuell mögliche Leistung abrufen können. Seien Sie sich also Ihrer Prioritäten in dieser Zeit sehr bewusst. Die Prozessarbeit braucht ihren Raum im Tagesgeschäft. Was geht vor? Was darf liegen bleiben? Wie sollen Ihre Mitarbeiter mit Ressourcenkonflikten umgehen?

Sie möchten mit diesem System im Ergebnis mehr erreichen. Hier gibt es drei Optionen: Sie können Ihre Ressourcen ausweiten, sprich mehr in Maschinen, Mitarbeiter bzw. mehr Zeit investieren oder benötigte Ergebnisse auf smartere Art bewirken oder Dinge weglassen. Prozessarbeit setzt bei den letztgenannten Punkten an.

Das folgende Vorgehen hat sich vielfach in unserer Beratungspraxis bewährt:

- o Kernprozesse des Vertriebs, der Leistungserstellung und wesentlicher Supportbereiche benennen.
- o Konsens über Engpässe in der Zusammenarbeit in den Abläufen, in einem geeigneten Teilnehmerkreis erzielen und diese Engpässe nach ihrer Bedeutung für den Unternehmenserfolg priorisieren. Sowohl für diesen als auch für die nachfolgenden Schritte sollten Sie die Verantwortlichen und deren Schnittstellenpartner einbeziehen – insbesondere diejenigen, die Vorleistungen in den Prozess einbringen oder Ergebnisse des Prozesses erhalten.
- o Abläufe wie sie sein sollten – nicht wie sie sind – besprechen und dokumentieren. Nicht wissenschaftlich genau, aber mindestens mit folgenden Elementen: Name des Prozesses, Prozess-Verantwortlicher, Ergebnis des Prozesses, benötigte Vorleistungen, grobe Prozessschritte auf kürzestem Weg von der Vorleistung bis zum Ergebnis, einschließlich Verantwortlichen und Spielregeln.
- o Benennen, was das gegenwärtige Bild der Abläufe vom Idealzustand trennt. Maßnahmen und Schritte realistisch, unter Beachtung ihrer Prioritäten definieren und das IST zum SOLL transferieren. Maßnahmen verbindlich auf der Zeitachse terminieren und Verantwortliche gewinnen. Es muss klar werden, wie sich die Veränderung für den Betroffenen positiv auswirkt, was sie ihm nützt. Maßnahmen und Zielerreichung abverfolgen.

Dieses idealtypische Vorgehen bietet sich für nahezu jeden Ablauf an. In Phasen starken Wachstums ist es wichtig, ein gemeinsames Bild davon zu zeichnen, was heute an Engpässen besteht, wie das Bild der Zukunft aussehen soll und welchen Nutzen es dem Einzelnen stiftet. Hier liegt ein enormer Hebel, Sog zu erzeugen: Jeder kann und soll hier an der Gestaltung seiner Arbeitswirklichkeit mitwirken.

## 12. Internationales Marken-Kolloquium am 03./04.09.2015 „Marke – bewahren und erneuern“

Jetzt  
anmelden!

### Markenführung einer Traditionsmarke

Angestaubtes Image und jede Menge Vorurteile – Tina Müller sorgt seit August 2013 als Vorstandsmitglied und Chief Marketing Officer des Automobilherstellers Opel dafür, dass ganz Deutschland im Kopf umparkt und einen neuen, frischen Blick auf die Marke mit dem Blitz wirft. Ihre Kampagne hat die Kaufbereitschaft der Deutschen spürbar erhöht. Zum ersten Mal seit 15 Jahren gewinnt Opel Marktanteile zurück.



Tina Müller startete ihre Karriere in der Kosmetikbranche. Nach Stationen bei L'Oréal Deutschland und der Wella AG zog es sie zu Henkel. Letztlich als Corporate Senior Vice President und Chief Marketing Officer verantwortete sie den Unternehmensbereich Beauty Care in Westeuropa. Sie war global verantwortlich für das Markenportfolio, insbesondere der Marke Schwarzkopf.



Tina Müller trägt den Titel „Chief Marketing Officer of the Year“ (2010, Booz & Company) und wurde bereits dreimal mit dem Titel „Marketing Manager des Jahres“ des Magazins „W&V“ ausgezeichnet.

Seit Juli 2014 ist Tina Müller Chief Marketing Officer und Geschäftsführerin Marketing der Opel Group GmbH, in der die volle Verantwortung für die gesamten Geschäfte von General Motors in Europa gebündelt ist.

Lernen Sie die Frau hinter Opels „Umparken-im-Kopf“-Kampagne persönlich kennen und freuen Sie sich auf einen spannenden Einblick hinter die Kulissen sowie auf einen Ausblick auf die nächsten Entwicklungsschritte einer Kultmarke auf dem 12. Internationalen Marken-Kolloquium 2015: „Umparken-im-Kopf – Comeback der Marke Opel“.

### Außerdem erwarten Sie:

- o Daniel Sennheiser, Geschäftsführender Gesellschafter der Sennheiser electronic GmbH & Co. KG und
- o Johannes Gutmann, Geschäftsführer der Sonnentor Kräuterhandels-gesellschaft mbH.

„Wir alle leben davon, dass wir eigene Ideen kreieren. Ideen entstehen dadurch, dass man durch verschiedenfältige Berührungspunkte inspiriert wird – sei es mit Konsumenten, sei es mit solchen Kolloquien, sei es auch mit kritischen Stimmen. All das führt dazu, das hoffentlich etwas Neues entsteht. Deshalb sind solche Begegnungen wichtig, vor allem dann, wenn die Möglichkeit besteht, sich selbst zu entschleunigen und darüber nachzudenken, was man eigentlich im Alltag tut.“

Paolo Dell'Antonio, Sprecher des Vorstandes Mast-Jägermeister AG, Wolfenbüttel

### Sie wollen dabei sein?

Registrieren können Sie sich hier:  
[www.mandat.de/de/shop/Internationales-Marken-Kolloquium](http://www.mandat.de/de/shop/Internationales-Marken-Kolloquium)



# Wirtschaftsjunioren – Schwerpunktthema im Dezember: Netzwerken

Es sind drei Säulen, die die Wirtschaftsjunioren auszeichnen und in denen sich ihr Wirken und die verbundenen Chancen verdichten lassen:

- o Persönliche Entwicklung als Unternehmer, Führungskraft und Mensch beschleunigen und vertiefen.
- o Ein belastbares Netzwerk mit eigenem Schwerpunkt aufbauen: regional, national, international.
- o Positive Veränderungen in der Region bewirken.

Diese Elemente betonte Fabian Woikowsky, Vorsitzender der Wirtschaftsjunioren Dortmund Kreis Unna Hamm, auch bei seiner Rede in der Vollversammlung der IHK zu Dortmund. Das Jahr 2014 stand unter dem Motto „Zusammen wachsen“. Nach einem positiven Resümee des Jahres stand der Dezember ganz im Zeichen der zweitgenannten Säule: Dem Aufbau des belastbaren Netzwerks. Im Anschluss an die Vollversammlung lud die IHK zum traditionellen Jahresempfang, den Fabian Woikowsky genau wie Guido Quelle besuchte.

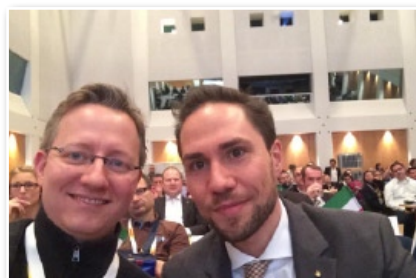
Einer der Höhepunkte des Wirtschaftsjunioren-Jahres ist zweifelsohne die Nacht der Wirtschaft, der festliche Ausklang des Jahres, der in diesem Jahr in der Rohrmeisterei Schwerte stattfand. 110 Gäste blickten gemeinsam auf das Jahr zurück, schauten aber genauso in die Zukunft und in ein spannendes Jahr 2015, in dem der Junioren-Kreis die Ehre hat, die Bundeskonferenz der Wirtschafts-

junioren auszurichten. Fabian Woikowsky führte durch den Abend, aber Mandat war auch darüber hinaus vertreten: Anne Hausen und Linda Vollberg zählten ebenso zu den Gästen des Abends.

Ganz abgeschlossen sollte das Wirtschaftsjunioren-Jahr damit aber noch nicht sein: Zum Weihnachts-Jour fixe luden die Junioren auf den Dortmunder Weihnachtsmarkt. Dieser Jour fixe stand ganz im Zeichen des gemeinsamen Netzwerkers und des vertieften, anregenden und kurzweiligen Austauschs über das was war und das was kommt.

Ebenso luden zwei Kooperationspartner zu vorweihnachtlichen, besinnlichen Stunden. Fabian Woikowsky und Linda Vollberg folgten gerne ihren Einladungen. Die Westfälische Kaufmannsgilde lud zum vorweihnachtlichen Konzert, die Freunde der Stadt- und Landesbibliothek zum vorweihnachtlichen Beisammensein.

Inhaltlich wurde natürlich auch ehrenamtlich gearbeitet. In den Ressorts, in Projektteams und in der Vorbereitung des Vorstands-Teams auf 2015. Wir freuen uns, Sie weiterhin auf dem Laufenden zu halten, was aus dem wird, was in diesem Jahr auf den Weg gebracht und gesät wurde. Im kommenden Jahr mit Fabian Woikowsky in der Rolle des Past Presidents der Wirtschaftsjunioren Dortmund Kreis Unna Hamm.



Fotovermerke:  
Weihnachts Jour-fixe; Fotovermerk: Wirtschaftsjunioren Dortmund Kreis Unna Hamm  
Delegiertenkonferenz: WJ-Geschäftsführer Stiller und Vorsitzender Woikowsky, Fotovermerk: Matthias Stiller  
Alle anderen Bilder: Nacht der Wirtschaft 2014; Fotovermerk: Jan Heinze





## Mandat-Vortragstermine

### Vorträge von Prof. Dr. Guido Quelle im Jahr 2015 – [guido.quelle@mandat.de](mailto:guido.quelle@mandat.de)

- 13. Januar 2015 ✓ Wachstum kommt von innen – Sie selbst entscheiden über Ihren Erfolg  
Strategietag von Südtirol Marketing, St. Ulrich
- 27. Januar 2015 Strategie und unternehmerisches Handeln? Ja gern, aber wie?  
Führungskräfte tagung der Agentur für Arbeit Dortmund, Hagen
- 31. Januar 2015 Wachstum kommt von innen – Sie selbst entscheiden über Ihren Erfolg  
Vertriebstagung der G.U.T. Hahn KG, Ingolstadt
- 5. Februar 2015 Growth Comes from Within–Grow or Don't, it's Your Decision  
Vertriebsmeeting der MeisterSinger GmbH & Co. KG, Münster
- 23. März 2015 Ihr Preis ist Premium – und der Rest?  
Parfümerietagung des Bundesverband Parfümerien e.V., Düsseldorf
- 22. April 2015 Vortragstitel folgt  
Vorstandsseminar des Deutscher Sparkassen- und Giroverbands, Bonn
- 7. Mai 2015 Prof. Dr. Guido Quelle als Gastgeber  
des Seoner Kreises, Schloß Bensberg, Bergisch Gladbach
- 3./4. Sep. 2015 Prof. Dr. Guido Quelle als Gastgeber  
des 12. Internationalen Marken-Kolloquiums 2015, Kloster Seeon, Chiemgau
- 11. September 2015 Profitables Unternehmenswachstum kommt von innen  
Bundeskonzferenz der Wirtschaftsjunioren Deutschland 2015, Dortmund
- 28. Oktober 2015 3. Power-Tag für beratende Ingenieure  
Workshop der Mandat Managementberatung, Köln

*„Wachstum kommt von innen' und – ungewohnt in mancher Kaufmanns Ohren – ,Wachstum kommt von weg-lassen'. Prof. Quelles Appell an die Teilnehmer aus Handel und Industrie war ein inspirierender Beginn unseres IVG Forum Gartenmarkt 2014. 200 Zuhörer verfolgten wissbegierig die Thesen von Prof. Dr. Guido Quelle zum Thema Wachstum, die er mit interessanten Beispielen aus seiner umfangreichen Beratungstätigkeit verband.“*

*Johannes Welsch, Geschäftsführer Industrieverband Garten (IVG) e.V.*

## Mandat-Blog „Wachstumstreiber“



### MANDAT WACHSTUMS-WOCHENSTART 143: „STRATEGISCHE PLANUNG“ – EIN OXYMORON

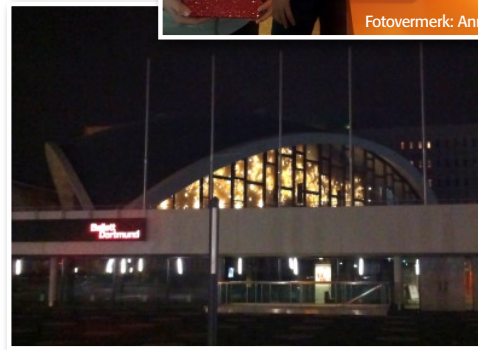
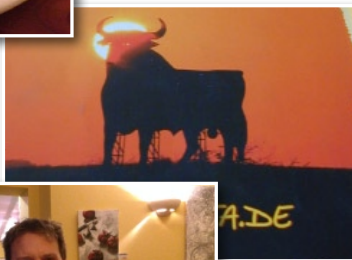
Lesen Sie den Artikel hier:

[www.mandat.de/de/mandat-wachstums-wochen-start-nr-143-strategische-planung-ein-oxymoron](http://www.mandat.de/de/mandat-wachstums-wochen-start-nr-143-strategische-planung-ein-oxymoron)



## Jahresrückblick: Gemeinsames Weihnachts- schlemmen

Und, Location erkannt? Na? Richtig, unser Lieblings-Spanier in Dortmund-Aplerbeck. Richtig gesellig ist es doch nur dort, wo man sich wohl fühlt und natürlich muss es schmecken. Deshalb ließen wir das Jahr an altbewährter Stelle in gemütlicher Atmosphäre gemeinsam ausklingen, und das Beste: „Am nächsten Morgen ist man immer noch satt!“ Hier eine kleine Fotostrecke für Sie!



## Adventszeit ist Spenden- zeit?

Unter dieser Annahme haben die Leo-Clubs Dortmund „Florian“ (mit dabei Pascal Kowsky) und Herdecke „Harkort“ gemeinsam mit der Oper Dortmund eine Spendenaktion im Rahmen des Adventssingens gestaltet – mit durchschlagendem Erfolg.

Das Adventssingen ist seit mehreren Jahren ein fixer Programmpunkt der Oper, bei dem Künstler klassische Weihnachtslieder, aber auch unorthodoxe Interpretationen bekannter Stücke für Jung und Alt vorbringen.

Die Kooperation kam über den Leo-Adventskalender zustande, welchen die Dortmunder Oper ebenfalls unterstützt. Schnell war klar, dass die Einnahmen – ebenso wie beim Leo-Adventskalender – dem Kinderglück Dortmund und dem Herdecker Kinderschutzbund zugute kommen sollen.

À propos Leo-Adventskalender: Vom 1. bis zum 24. Dezember wurden die Gewinn-Nummern veröffentlicht. Viele Gewinne wurden bereits eingelöst und so manche Adventszeit damit versüßt. Die Spendensumme aus den Verkaufserlösen ist noch nicht offiziell, doch soviel sei vorweggenommen: Der Leo-Adventskalender ist im Vergleich zu den vergangenen Jahren in mehrfacher Hinsicht gewachsen!

– Der nächste Mandat Growthletter®  
erscheint am 02.02.2015 –

MANDAT  
MANAGEMENTBERATUNG

## Impressum

### Dortmund:

Mandat  
Managementberatung GmbH  
Emil-Figge-Straße 80  
44227 Dortmund  
Germany  
Phone: +49 231 9742-390  
Fax: +49 231 9742-389  
info@mandat.de  
www.mandat.de

### London:

Mandat Consulting Group  
Level 17, Dashwood House  
69 Old Broad Street  
London EC2M 1QS  
United Kingdom  
Phone: +44 207 256 4257  
info@mandat-group.com  
www.mandat-group.com

### New York:

Mandat Consulting Group  
The Seagram Building  
375 Park Avenue, Suite 2607  
New York, NY 10152  
United States of America  
Phone: +1 212 634 7466  
info@mandat-group.com  
www.mandat-group.com

### Amtsgericht Dortmund:

Handelsregister HRB 8803  
UST-IDNR.: DE-124727551

### Geschäftsführender Gesellschafter:

Prof. Dr. Guido Quelle

### Redaktion:

Prof. Dr. Guido Quelle  
[guido.quelle@mandat.de](mailto:guido.quelle@mandat.de)

### Redaktionsassistentz:

Nadine Müller  
[nadine.mueller@mandat.de](mailto:nadine.mueller@mandat.de)

### Berufsgrundsätze des BDU e. V.:

#### [Download](#)

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

### Copyright:

Alle Texte, alle Fotos, alle Gestaltungselemente dieses Newsletters sind

– sofern nicht ein anderes Copyright angegeben ist – für Mandat urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung von Mandat unzulässig.

### Hinweis zum Teledienstgesetz:

Für Internetseiten Dritter, auf die Mandat durch sogenannte Links verweist, tragen die jeweiligen Anbieter die Verantwortung. Mandat ist für den Inhalt solcher Seiten Dritter nicht verantwortlich.

### Bildquellen:

[www.fotolia.com](http://www.fotolia.com)  
© wenn nicht anders vermerkt, Mandat  
© Titelbild: INFINITY (Dirigent)  
© Logos beim jeweiligen Unternehmen  
© Inhaltsverzeichnis: Bilder 1-3, 5-6: MAXFX, Nikolay Okhitin, Stefanie Lindorf, matttilda, emeraldphoto, Bild 4: Olga Paśławska, [www.istockphoto.com](http://www.istockphoto.com), Bild 7: TZDO

S. 10: 2 Bilder, Tina Müller  
© GM Company

## Zu dieser Ausgabe haben beigetragen:



Nadine Müller  
[nadine.mueller@mandat.de](mailto:nadine.mueller@mandat.de)



Linda Vollberg  
[linda.vollberg@mandat.de](mailto:linda.vollberg@mandat.de)



Pascal Kowsky  
[pascal.kowsky@mandat.de](mailto:pascal.kowsky@mandat.de)



Prof. Dr. Guido Quelle  
[guido.quelle@mandat.de](mailto:guido.quelle@mandat.de)



Fabian Woikowsky  
[fabian.woikowsky@mandat.de](mailto:fabian.woikowsky@mandat.de)