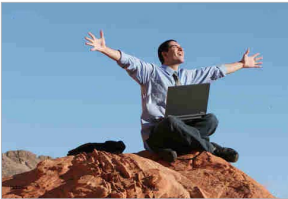




MANDAT  GR  WTH LETTER®

Fokusthema: Vision vermitteln



4

CEO-Tipp des Monats

„Wir brauchen eine Vision!“ Ja, aber ...



5

Marke

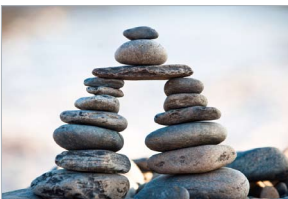
Die unternehmerische Vision und ihre Bedeutung für die Marke



7

Geschäftsausbau

Absatz, Umsatz und mehr nicht?



9

Prozesse & Organisation

„Schöne Vision, Chef. Aber ich muss erstmal mein Tagesgeschäft erledigen!“



10

Internationales Marken-Kolloquium

Auf der Suche nach Nummer 5



12

Vorträge & Veröffentlichungen

Aktuelle Berichte und Informationen für Sie



17

Mandat-Intern

Hinter den Kulissen!

Editorial

Los geht's. Überraschend schnell hat uns die Wirklichkeit wieder. Wenn Sie sich schon „zwischen den Jahren“ gedacht haben, dass Ausspannen und Ruhe schön ist, Sie sich aber auch auf Ihre vielfältigen Themen in Ihrem Unternehmen gefreut haben, die auf Sie warten, gehören Sie zu der Gruppe derjenigen Glücklichen, die ihren Job gern (und dann vermutlich auch gut) tun. Der Umkehrschluss ist zulässig.

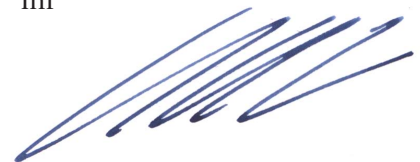
Wenn Sie heute, wie die meisten von uns bei Mandat, wieder einsteigen, werden Sie weiter daran arbeiten, Ihre Vision zu verfolgen. Als CEO ist eine Ihrer wesentlichen Aufgaben, diese Vision auf Ihr Unternehmen zu übertragen, Mitstreiter dafür zu finden und die Vision im Unternehmen

zu vermitteln. Einige Ansätze dazu soll Ihnen diese Ausgabe des Mandat Growthletters® bieten und zwar, wie gewohnt, aus unterschiedlichen Blickwinkeln.

Zwei Neuigkeiten im Mandat Growthletter®: Die Rubrik „**Prozesse & Organisation**“ wird künftig durch **Pascal Kowsky** betreut, der zuvor schon fallweise Beiträge erstellt hat. **Fabian Woikowsky**, bisher verantwortlich für diese Rubrik, übernimmt die neue Rubrik „**Geschäftsausbau**“, in der es vorwiegend, aber nicht ausschließlich um Vertrieb und Vertriebsaktivierung gehen wird. Damit tragen wir der Tatsache Rechnung, dass wir zunehmend mit Mandaten betraut werden, die einen vertrieblichen Fokus haben.

Ihnen allen wünsche ich, auch im Namen meiner Kollegen, ein frohes neues Jahr 2016, auf dass Sie Ihrer Vision wieder ein Stück näher kommen.

Herzliche Grüße
Ihr



Prof. Dr. Guido Quelle



SCHREIBEN SIE MIR:
guido.quelle@mandat.de



TWITTER-TIPPS zu profitabilem Wachstum:
www.twitter.com/guidoquelle



YOUTUBE-VORTRAGSCLIPS:
www.youtube.com/user/GuidoQuelleMandat



BESUCHEN SIE MEIN XING-PROFIL:
www.xing.com/profile/Guido_Quelle



FINDEN SIE MICH BEI LINKEDIN:
de.linkedin.com/in/guidoquelle



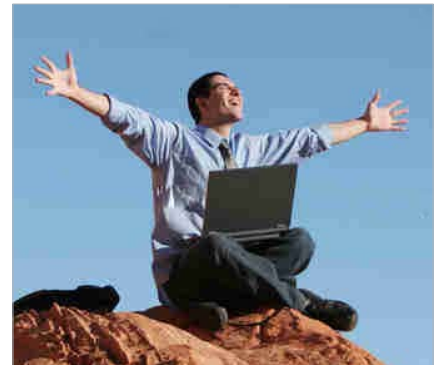
Wachstumstreiber

UNSER BLOG FÜR SIE:
www.mandat.de/de/blog



CEO-Tipp *des Monats*

von Guido Quelle



Für all diejenigen von Ihnen, die mit einer Vision eine esoterische Unnötigkeit verbinden, deren Nutzen folglich höchst fraglich ist, deren Erarbeitung über Gebühr lange dauert und die massenhaft Ressourcen des Unternehmens bindet: Falsch. Eine Vision ist wichtig, um der Strategie eine Richtung zu geben und die Erarbeitung einer Vision ist weder eine basisdemokratische Veranstaltung noch eine never-ending-story.

Wenn wir mit unseren Klienten an deren erfolgreicher Wachstumsstrategie arbeiten, fragen wir stets nach der Vision. Eine Vision ist dabei unserem pragmatischen Verständnis zufolge ein möglichst konkretes Bild einer erstrebenswerten Zukunft, das möglicherweise nie ganz erreicht wird. Das Bild, das eine Vision vermittelt, ist ein attraktives Bild, auch für die Mitarbeiter. Eine Vision interessiert die Kunden üblicherweise nicht, sie ist aber geeignet, Energie innen zu bündeln und der Strategie eine Richtung zu geben.

Eine Vision ist für Ihre Unternehmensstrategie ebenso wichtig, wie ein Fahrtziel für ein Navigationssystem. Niemand wird auf die Idee kommen, sich in sein Auto zu setzen und der Spracherkennung des Navigationssystems zu sagen „Fahre mich irgendwo hin, Hauptsache weg von hier“. Das Navi würde – je nach System – antworten: „Wie bitte? Ich habe Sie nicht verstanden!“ oder „Bitte wiederholen Sie das Ziel“. Genau dieses „Fahre mich weg von hier“ geschieht aber beliebig häufig in Unternehmen, selbst dann, wenn es eine sogenannte Strategie gibt. „Weg von heute“ ist aber keine Richtung, denn „weg von heute“ ist überall hin. Man ist also überall richtig unterwegs, wenn man nur „weg von“ etwas will. „Weg von“ ist keine Kunst.

Die Kunst besteht in der Formulierung des „hin zu etwas“ und genau dies ist der Wert einer Vision. Da wir uns auf

der strategischen Ebene befinden, müssen wir zur Kenntnis nehmen, dass die Richtung – entgegen dem Navi-Beispiel – etwas vage ist, denn vor die Ziele hat die strategische Arbeit die grobe Richtung gesetzt und genau diese wird durch die Vision vorgegeben.

Natürlich ist es in einem inhabergeführten Familienunternehmen gleich welcher Größenordnung einfacher, eine langfristige Vision zu erarbeiten, denn Unternehmer haben meist eine längere Verweildauer an der Spitze ihres Unternehmens als angestellte Manager. Aber befreit das einen angestellten CEO aus der Pflicht, eine Vision für „sein“ Unternehmen zu erarbeiten? Mitnichten! Vielmehr ist es eine der hoheitlichen Aufgaben des CEOs, sein Unternehmensführungsteam dabei ins Boot zu holen.

Setzen Sie eine der nächsten Geschäftsführungs- oder Vorstandsklausuren dazu an, die Vision Ihres Unternehmens gemäß der obigen Arbeitsdefinition zu verabschieden. Keine Zahlen, Daten, Fakten; nur ein erstrebenswertes Zukunftsbild. Wofür will das Unternehmen stehen? Sie werden sehen, dass bereits der Diskussionsprozess das gegenseitige Verständnis massiv fördert und dass er auch dazu führt, die Strategie auf den Prüfstand zu stellen, soll diese doch dazu dienen, die Vision, also das Zukunftsbild, zu erreichen. Ist die Vision dann perfekt? Nein, aber der Prozess ist damit abgeschlossen. Kein Einbezug der gesamten Organisation, das Controlling kann auch daheim bleiben, nur die Unternehmensführung erarbeitet diese Vision und gleicht sie im Nachgang mit den Eigentümern ab – gegebenenfalls auch mit der Hauptversammlung, wenn es denn sein muss. Dann beginnt das Vermitteln der Vision in die Organisation. Fertig. Kein Hexenwerk, keine Basisdemokratie, keine Schnörkel. Nur ein konkretes Bild einer erstrebenswerten Zukunft. Das ist es, was zieht. Die Zahlen kommen später.

Die unternehmerische Vision und ihre Bedeutung für die Marke

von Linda Vollberg

Kurzübersicht

- o Wie Sie Vision, Marke und Marketing erfolgreich verbinden.
- o Was an der Vision Ihre Kunden interessiert.
- o Wie Sie eine Vision durch Implikationen vermitteln.

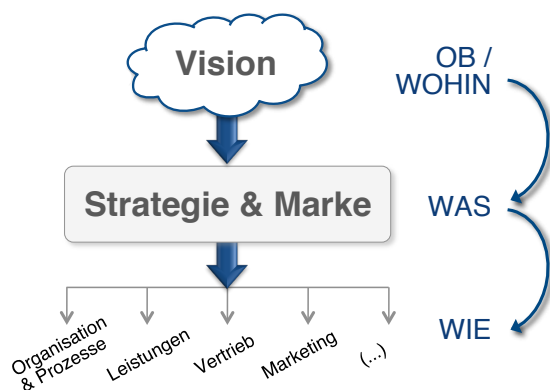


Unterschied und Zusammenhang von Vision, Marke und Marketing

Marke ist nicht gleichbedeutend mit Marketing. Das ist oft geläufig, häufig genug aber noch nicht ausreichend verstanden. Wenn Unklarheiten zur Bedeutung und Einordnung von Marke und Marketing – gleich auf welcher Unternehmensebene – herrschen, erleben wir typischerweise folgendes musterhaftes Verhalten in Gesprächssituationen:

1. Gespräche verlaufen konfus mit thematischen Sprüngen zwischen operativem Tun und strategischem Entwickeln.
2. Es entstehen hohe Reibungsverluste im Gespräch – zeitlich & inhaltlich – man spricht aneinander vorbei.
3. Es fällt schwer, Entscheidungen zu treffen. Ohne ein Verständnis für die strategische Ausrichtung, ist die Anzahl der Handlungsmöglichkeiten um ein vielfaches größer. Ganz ohne eine strategische Ausrichtung fehlt das Ziel.

Wenn Ihnen eines dieser Muster bekannt vorkommt, versuchen Sie die Unterschiede und Zusammenhänge von Strategie (Markenführung) und Aktion (Marketing) zu klären. Wir nutzen dazu gerne die folgende Grafik:



Die Vision gibt eine Antwort auf die Frage „Wohin wollen wir?“. Sie beschreibt dabei einen vielleicht nie erreichbaren, aber erstrebenswerten Zustand des Unternehmens in der Zukunft. Die Strategie beschreibt das „Was“ und gibt damit den Weg hin zur Vision vor. Die Marke ist hier als Vehikel, ein Mittel zum Zweck, zu betrachten, um die Vision zu verwirklichen. Die notwendigen Maßnahmen, Projekte und Aktivitäten auf diesem Weg hin zur Vision, abgeleitet aus der Strategie und dem Markenkern, liegen auf der „Wie“-Ebene und sollten im jeweiligen Funktionsbereich (z. B. im Marketing) umgesetzt werden.

Beispielsweise verfolgt ein Anlagenbauer die Vision ganzheitlicher Kompetenzgeber in einem bestimmten Nischenmarkt zu werden. Er verfolgt dabei die Grundstrategie der Innovationsführerschaft und möchte mit neuester Technik und fortschrittlichen Lösungsverfahren begeistern, der Markenkern ist Modernität. Steht dieses Gerüst erst einmal fest, können Kräfte gezielt kanalisiert werden und jeder Funktionsbereich des Unternehmens kann definieren, was diese strategische Ausrichtung für den eigenen Arbeitsbereich bedeutet. Energien werden fokussiert, gebündelt und fließen in eine gleichgerichtete Umsetzung. Mit der Vision als ganzheitlicher Kompetenzgeber wahrgenommen werden zu wollen, sollte das Marketing beispielsweise in der Kommunikation den Anlagenbau stärken und keine einzelnen Maschinen oder Elemente in den Vordergrund stellen. Der Vertrieb sollte definieren, was genau zeitgemäßer, moderner Vertrieb in dieser Branche bedeutet und die Forschungs- und Entwicklungsabteilung benötigt einen schnellen Innovationsprozess, der bereits bei der Ideengenerierung ansetzt und Neuerungen gezielt am Markt erprobt.

Abb. links: Unterschied und Zusammenhang von Vision, Strategie und Organisation (Copyright: Mandat GmbH)

Sind Vision, Strategie und Markenkern definiert, bekannt, bis in das operative Tagesgeschäft aller Unternehmensbereiche hinein verstanden und gelebt, werden Sie bemerken, dass sich die Fähigkeit, gedanklich zwischen strategischen und operativen Themen zu trennen, deutlich verbessert. Durch die gemeinsame Ausrichtung reduzieren sich Reibungsverluste automatisch und die orientierungsgebende Funktion der Marke sorgt gleichermaßen für einen eindeutigeren Weg der Entscheidungsfindung – nämlich im Sinne der Marke.

Die Vision interessiert Ihre Kunden nicht

So wichtig die Orientierung für die Schlagkraft des Teams in der internen und externen Umsetzung der Strategie auch ist, so wenig interessieren diese Hintergründe Ihre Kunden. Im Kundendialog oder -kontakt geht es darum, die Vorteile dieser Ausrichtung spürbar zu machen. Das gelingt jedoch nicht, ohne die Vision an die Mannschaft vermittelt zu haben.

Um eine Vision nicht nur glaubhaft zu vermitteln, sondern auch langfristig zu verankern, haben sich im Rahmen unserer Strategieprojekte wenige, simpel erscheinende Dinge als erfolgreich herauskristallisiert, die allerdings Konsequenz und Nachhaltigkeit bedürfen.

Einfach und verständlich halten.

Die strategische Ausrichtung sollte zum alltäglichen Gespräch – insbesondere zwischen Führungskraft und Mitarbeiter – gehören und stets vorgelebt werden, sodass sie Stück für Stück Teil der Unternehmenskultur wird und an Akzeptanz und Selbstverständlichkeit gewinnt. Dazu ist keine mehrseitige Powerpoint-Präsentation erforderlich. Das Vermitteln der Vision und der Strategie im Gespräch ist deutlich erfolgreicher. Achten Sie dabei darauf, dass Sie die Leitplanken des Handelns, die durch die Vision vorgegeben werden, verständlich und anschaulich bezogen auf den jeweiligen Arbeitsbereich erläutern.

Durch Wiederholung verankern.

Wie es das alltägliche Gespräch unter Punkt eins vermuten lies, reicht es nicht, die Vision einmal zu verkündigen. Sprechen Sie das Zukunftsbild aktiv immer wieder an, beziehen Sie sich darauf oder nutzen Sie die Vision, um operative Aufgaben in den richtigen Sinnzusammenhang zu stellen, um das Bild tiefer zu verankern.

Eigene Ableitungen treffen.

Lassen Sie sich Antworten auf die Frage geben „Was bedeutet die Vision und unsere strategische Ausrichtung für Dich?“ und besprechen Sie diese Antworten gemeinsam. Wichtig ist, dass Sie nicht von Beginn an vorgeben, welche Implikationen die Vision mit sich bringt, sondern die Ableitungen erst erarbeiten lassen und dann besprechen.

Anwenden im Tagesgeschäft.

Je praktischer und konkreter die Bedeutung der Vision

für das jeweilige Tagesgeschäft abgeleitet wurde, desto leichter fällt es, sich daran zu orientieren, Entscheidungen zu treffen, Prioritäten setzen zu können und auch unternehmensintern Konflikte zu lösen. Nur wenn die Vision im Alltag angewendet werden kann, stärkt sie die Eigenmotivation und den gemeinsamen zielgerichteten Fortschritt.

Was an der Vision interessiert nun aber den Kunden? Der vierte Schritt der Anwendung ist entscheidend. Betrachtet man beispielsweise den Bereich Marketing und PR des Anlagenbauers, der Innovationsführer sein möchte, heißt das nicht, dass in der Kommunikation die Begriffe „Innovationsführer“ oder „innovativ“ permanent auftauchen, sondern dass sich innerhalb der Kommunikation das innovative Denken und Handeln des Unternehmens widerspiegelt. Der Kundennutzen/Wert sollte stets im Vordergrund stehen – denn Innovationsführer schaffen einen echten Kundennutzen und nicht nur Mehr des Gleichen. Marketing und PR sollten sich über etablierte Spielregeln der Wettbewerber hinwegsetzen, Neues ausprobieren und den Kunden auf einmalige, interessante Art und Weise erreichen. Innovationen sollten in Geschichten verpackt und lebendig gemacht werden. Marketing und PR sollten frühzeitig in den Innovationsprozess mit einbezogen werden, um nicht erst am Ende das fertige Produkt oder die neue Dienstleistung bekanntzugeben, sondern zum Beispiel Kunden im Rahmen von Open Innovation einzubeziehen. PR kann eine aktive Innovationskommunikation leisten und die Themenfelder rund um die kommende Innovation vorher besetzen und pflegen. Es könnten frühzeitig Meinungsführer oder Experten auf einem Gebiet identifiziert und begeistert werden – zum Beispiel auch durch die gezielte Ansprache von Top-Kunden. Dieser Einbezug, das Dranbleiben und die echten Vorteile der Innovation sorgen für steigende Spannung und Vorfreude auf die Neuerung und gleichermaßen für eine stärkere Kundenbindung. Diese Umsetzung Ihrer Vision interessiert den Kunden.

Fazit

Eine Vision übt Sog aus und richtet, ähnlich wie ein Magnet, die Aktivitäten im Unternehmen auf ein Ziel aus. Es genügt dabei nicht, die Vision nur innerhalb der Unternehmensführung zu teilen. Wichtig ist, dass Sie sich die Zeit nehmen, die Vision immer wieder zu vermitteln und konkret zu besprechen, was diese Vision pro Unternehmensbereich und Mitarbeiter bedeutet. Durch diese Ableitungen stellen Sie sicher, dass die Vision verstanden und in Ihrem Sinne und im Sinne der Marke umgesetzt wird. Die klare Richtung und gemeinsam verabschiedete Umsetzung der strategischen Vorgaben bündelt Kräfte im Unternehmen und kanalisiert das Marktauftreten auf eine fokussierte, zielführende Art und Weise. Eine starke Marke fußt auf einem klaren visionären Zukunftsbild und tritt mit geordneten, abgeleiteten Aktivitäten an.

Absatz, Umsatz und mehr nicht?

von Fabian Woikowsky

Kurzübersicht

- o Auch wenn es nicht immer offensichtlich ist: Der Vertrieb braucht die Anbindung an die Unternehmenskultur und mag weit überwiegend Teil des Ganzen sein.
- o Zum Vermitteln einer Vision gehört – wenn sie die innewohnende Energie entfalten soll – diese konkret zu übersetzen und zu operationalisieren.
- o Ihre Kunden langweilen Sie meistens, wenn Sie von der Vision erzählen.



Grundsätzlich ist es auch im Hinblick auf den Geschäftsausbau – genauer: Den Vertrieb – gut, eine Unternehmens-Vision zu haben. Denn aus dem Sog in Richtung eines anzustrebenden Zustands, der – auch wenn er möglicherweise nie vollständig erreicht wird – Emotionen anspricht, kann eine enorme Kraft und Dynamik erwachsen. Die Vision bietet Orientierung und Identifikation mit einer gemeinsamen Sache – wenn bestimmte (beeinflussbare) Elemente zusammen kommen.

Der erste Schritt, die Vision zu vermitteln, ist – offenkundig – die Kommunikation und das Verständnis der Botschaft. Nehmen wir den Fall an, die Vision eines (imaginiären) Unternehmens lautet: „Wir wollen der führende Premium-Anbieter im Markt für Heißluftballonkörbe sein“. Das Mittel der Wahl zum ersten Schritt der Vermittlung ist ein Gespräch in geeignetem Rahmen, innerhalb dessen Verständnisfragen gelöst werden.

Nun gilt es, nicht bei diesem Schritt stehen zu bleiben, denn die zu erwartende Wirkung wäre begrenzt. Vielmehr ist es entscheidend, die Vision für den Vertrieb zu übersetzen und zu operationalisieren. Zwei Fragen gilt es, hierfür zu beantworten und im Diskurs mit Leben zu füllen:

Wie sieht der Vertrieb aus, wenn wir die Vision realisiert haben?

Die Beantwortung dieser Frage ist essenziell, denn sie gibt einerseits das Ziel vor, auf das die notwendigen Entwicklungsmaßnahmen einzahlen müssen. Andererseits hilft es dabei, mit Unsicherheit unter den Vertriebsmitarbeitern umzugehen. Erst, wenn geklärt ist, wohin die Entwicklung führen wird, wie die eigene Rolle aussehen kann und wie der eigene Beitrag hierzu aussieht, sind die Voraussetzungen für ein von der Vision getragenes Engagement geschaffen.

Im genannten Beispiele sind unter anderem Aspekte zu bedenken, wie die Einbindung des Vertriebs in einen

After Sales-Prozess aussehen sollte, der das Prädikat Premium verdient, die Art, wie Vertrieb betrieben wird und welches Bild in der Außenwahrnehmung verkörpert werden soll.

Welchen Beitrag muss der Vertrieb zur Realisierung der Vision leisten?

Es ist zu klären, WAS der Vertrieb beisteuert und WIE dies geschehen soll. In oben genanntem Beispiel ist unter anderem die Frage zu beantworten, was es bedeutet, der führende Anbieter zu sein. Absehbar ist, dass hierzu Kriterien herangezogen werden, die sich in Absatzzahlen, auch in Relation zum Wettbewerb, ausdrücken. Diese Themen gilt es, durchzudeklinieren: Welche Ergebnisse müssen wir konkret erreichen? WIE erreichen wir diese Ziele? Die Antwort auf letztgenannte Frage muss auf mehreren Ebenen beantwortet werden. In jedem Fall ist zu beantworten, mit welcher Ansprache, mit welchen Zielkunden wir die Ziele realisieren wollen. Sowohl auf abstrakter Ebene, als auch auf Ebene des einzelnen, bekannten Kunden.

Auch sollte nicht auf der quantitativen Ebene des Vertriebsbeitrags geblieben werden. Der Beitrag des Vertriebes in marktrelevanten Prozessen, wie zum Beispiel der Produktentwicklung oder der Konzeption und Umsetzung von Marketingmaßnahmen, ist ebenfalls zu bedenken.

Ein Hinweis zum Schluss, um vor einem Stolperstein zu warnen, der uns häufig begegnet: Ihrem Kunden ist Ihre Vision größtenteils egal und das ist auch in Ordnung so. Im Umkehrschluss bedeutet das auch, dass viele Kunden bei Gesprächen über Ihre Vision gelangweilt sind. Die Vision Ihres Unternehmens sollten Ihre Mitarbeiter verstanden und operationalisiert haben. Ihr Kunde sollte die Vision spüren. Sagen Sie dies auch Ihren Vertriebsmitarbeitern.

„Schöne Vision, Chef. Aber ich muss erstmal mein Tagesgeschäft erledigen!“

von Pascal Kowsky

Kurzübersicht

- o „Von der Tafel an der Wand in den Kopf des Mitarbeiters“ funktioniert nicht: Die Unternehmensvision kann nur im Gespräch wirksam vermittelt werden.
- o Das Vermitteln der Vision ist keine einmalige Aktion: Es bedarf kontinuierlicher Aufmerksamkeit, um die Änderungen im Tagesgeschäft zu festigen.
- o Integrieren Sie Ihre Mitarbeiter in die Erarbeitung dessen, was die Vision für deren Tagesgeschäft bedeutet.



Wie häufig hören Sie in Ihrem Unternehmen „Ja, aber...“? Wenn Entscheider mit neuen Konzepten aufwarten, finden die damit zu erzielenden Ergebnisse häufig Anklang, doch scheitert es in der Umsetzung. Die Unternehmensvision stellt hierbei keine Ausnahme dar. Unsere Beratungspraxis zeigt, dass die Unternehmensvision allzu häufig nicht über den Zustand eines Konzeptpapiers hinaus geht, ihre Umsetzung im Tagesgeschäft also nicht in wünschenswertem Maße erfolgt. Die Folge: Angestrebte Ergebnisse werden langsamer, mitunter gar nicht erzielt. Es ist Führungsaufgabe, die Vision zielgruppengerecht zu vermitteln. Diese Operationalisierung kann sinnvoll in drei Phasen unterteilt werden. Es lohnt sich, alle drei Phasen bewusst zu gestalten, um die Vision wirksam und nachhaltig in der Organisation zu verankern:

- o **Initiale Kommunikation:** Die Unternehmensvision bietet Orientierung, beeinflusst alles Handeln im Unternehmen und hat damit eine hohe Bedeutung. Die Mitarbeiter glauben, was sie erleben – wenn die Unternehmensführung wirklich hinter der Vision steht, sollte sie sich auch die Zeit nehmen, die Mitarbeiter erstmalig über die neue bzw. angepasste Vision zu informieren. Eine geeignete Plattform ist zum Beispiel eine Mitarbeiterversammlung. Wichtig ist, dass die Unternehmensführung darüber spricht – nur eine Veröffentlichung im Intranet, eine Rundmail oder ähnliches verpufft in der Informationsflut.
- o **Konkretisierung und Multiplikation:** Zwar sind nun alle Mitarbeiter von der Unternehmensführung über anstehende Änderungen im Groben informiert, doch was dies für jeden Einzelnen bedeutet, kann nicht in großer Runde ausreichend besprochen werden. Die Vision ist vielfach zu abstrakt, dass jeder Mitarbeiter eigenständig für seinen eigenen Handlungsbereich konkrete Maßnahmen daraus ableitet. Eine sinnvolle Konkretisierung und Multiplikation kann in einer Kaskade stattfinden.

Diese Kaskade haben wir kürzlich in einem Systemunternehmen wirksam eingesetzt: Das Projektteam hatte eine Handvoll wesentlicher Leitlinien erarbeitet, die es anschließend in die Organisation zu tragen galt. Dazu fanden Multiplikationstreffen mit den Führungskräften der Niederlassungen vor der Fragestellung „Was heißt das für mein Tagesgeschäft und das meiner Mitarbeiter?“ statt. Danach erfolgte die Multiplikation an den einzelnen Standorten – auf Grundlage der Erkenntnisse in den Multiplikationstreffen mit den Niederlassungsleitern. Auch hier stand die Frage im Fokus, welche spezifische Änderung im Tagesgeschäft für jede Position die vom Projektteam erarbeiteten Elemente mit sich bringen. Beispielhaft seien hier andere Ziele, neue Instrumente, abgewandelte Regeln und die Art der Zusammenarbeit genannt.

- o **Verankerung:** Nicht immer sind die Mitarbeiter für Veränderungen bereit, nicht immer tragen sie diese Veränderungen von Beginn an vollständig mit. Deshalb gilt es dafür Sorge zu tragen, dass die verabredeten Änderungen im Tagesgeschäft auch tatsächlich eingehalten werden. Wesentlicher Erfolgsfaktor ist die stete Aufmerksamkeit auf dem Thema. Plakate, Memos und Ähnliches mögen zwar die Mitarbeiter erinnern, doch motivieren sie nicht, das gewohnte Tagesgeschäft zu ändern. Hier hilft nur der persönliche Dialog – insbesondere auch zu Erfolgen in der Umsetzung. Dafür ist es umso wichtiger, dass Sie bereits in der Multiplikationsphase Ihre Führungskräfte für die Veränderung gewonnen haben.

Sie können die Unternehmensvision nicht mit einer einmaligen Aktion wirksam vermitteln, sondern müssen dem Thema regelhaft Aufmerksamkeit widmen. Die gute Nachricht ist: Visionen vermitteln ist nichts mystisches, sondern zu einem guten Teil Handwerkszeug, direkte Kommunikation und Konsequenz.

13. Internationales Marken-Kolloquium am 15./16.09.2016 – „Marke 4.0 – modern wachsen“

Auf der Suche nach Nummer 5

Das neue Jahr bringt eine neu zusammengesetzte Jury für den zukünftigen Preisträger des mittlerweile 5. Awards des Internationalen Marken-Kolloquiums mit sich.

Erstmals einstimmig vergeben im Jahr 2012, bildet sich seither eine Jury unterschiedlicher Fachexperten, die über einen außergewöhnlich breit gefächerten Erfahrungsschatz auf dem Gebiet der Markenführung verfügt. Die frisch zusammengeführte Jury, bestehend aus den Referenten des vergangenen Internationalen Marken-Kolloquiums 2015, ausgewählten Medienpartnern und dem ersten Preisträger des Awards, Professor Heribert Meffert, wird im Januar gebeten, ihre Nominierungen einzureichen.

Jedes Jury-Mitglied kann dabei genau eine Nominierung einbringen, samt Begründung, warum genau diese Person den Award erhalten sollte. Die Nominierungen werden gebündelt an die Mitglieder geschickt, als Vorbereitung für die anstehende Wahl. Weitere Details verraten wir heute noch nicht. Freuen Sie sich aber auf spannende Vorschläge, tolle Persönlichkeiten und insbesondere auf die feierliche Verleihung des 5. Awards des Internationalen Marken-Kolloquiums im Rahmen unseres festlichen Dinners am 15. September 2016 auf Gut Ising am Chiemsee.

Wer wird Nachfolger von Marketing-Papst Professor Heribert Meffert, dm-Gründer Professor Götz W. Werner, Manner-Aufsichtsratsvorsitzenden Dr. Carl Manner und Victorinox-CEO Carl Elsener?

Alle bereits angemeldeten Teilnehmer des Internationalen Marken-Kolloquiums sind traditionell unsere Gäste zur Verleihung des Awards. Wenn auch Sie dabei sein möchten, sichern Sie sich Ihren Platz auf dem 13. Internationalen Marken-Kolloquium, sammeln Sie neue Ideen für das profitable Wachstum Ihres Unternehmens und für eine zeitgemäße, moderne Markenführung und erleben Sie gleichzeitig unsere feierliche Award-Verleihung. Registrieren können Sie sich hier:

[zur Online-Anmeldung](#) oder per E-Mail an [Kerstin Scupin](mailto:kerstin.scupin@mandat.de) (kerstin.scupin@mandat.de).



„Ich erlebe häufig Tagungen und Seminare mit Abendveranstaltungen. Hier herrschte von Anfang an, vom ersten Abend an eine sehr offene und lockere Atmosphäre mit allen Teilnehmern. Das finde ich sehr bemerkenswert. [...] Die Organisation ist exzellent, es ist hervorragend, es ist wirklich alles durchorganisiert, da fehlt nichts.“

Gudrun Skupch, Vorsitzende des Vorstandes der Pavis eG

Nacht der Wirtschaft: Festlicher Jahresausklang der Wirtschaftsjunioren und der Kaufmannsgilde in Schwerte

Auch in diesem Jahr feierten die Wirtschaftsjunioren (WJ) Dortmund Kreis Unna Hamm ihren festlichen Jahresausklang in der Rohrmeisterei in Schwerte. Für Mandat nahmen Fabian Woikowsky (Immediate Past President des Kreises) und Linda Vollberg teil.

Geprägt ist die Nacht der Wirtschaft traditionell von guten Gesprächen und dem Miteinander der Junioren und den Mitgliedern der Westfälischen Kaufmannsgilde, von denen viele ebenfalls auf eine hoch aktive Karriere bei den Junioren zurückblicken. In Anerkennung der beständigen und starken Unterstützung der Junioren durch die Gilde, verlieh Michael Lenders (WJ-Landesvorsitzender NRW) gemeinsam mit Carsten Jäger (Vorsitzender des Kreises) eine Ehrung des Landesverbandes an den Vorsitz der Gilde F. Peter Schmitz.

Carsten Jäger blickte gemeinsam mit den Gästen des Abends auf ein hoch erfolgreiches Junioren-Jahr zurück, das zwar durch die Bundeskonferenz geprägt war,

nichtsdestotrotz auch noch viele weitere Projekt-Highlights bereit hielt. „Das Engagement des Kreises über die letzten Jahre und insbesondere in diesem ereignisreichen Jahr hat sich ringum gelohnt – selten habe ich den Kreis so kraftvoll und motiviert erlebt, wie es augenblicklich der Fall ist.“, resümiert ein sichtbar stolzer Fabian Woikowsky.

Über Neuigkeiten ringsum die Junioren – und sicher auch die Kaufmannsgilde – informieren wir Sie weiterhin gerne.

Foto 1: „Aus den Händen des Landesvorsitzenden der Wirtschaftsjunioren NRW, Marcus Lenders (1. v.l.), erhielt Kaufmannsgilde-Vorsitz F. Peter Schmitz (2. v.l.) die Ehrung des Landesverbandes. Der Preis wird für Organisationen und Institutionen vergeben, die sich besonders um das WJ-Netzwerk verdient gemacht haben. Schmitz und die Gilde freuten sich zusammen mit dem Vorsitzenden der WJ Dortmund Kreis Unna Hamm Carsten Jäger (3. v.l.) und dessen Stellvertreter Roman Senga (4. v.l.)“

Foto: Jan Heinze



– Jetzt noch rechtzeitig
abonnieren! –

In den Startlöchern: Mandat Wachstums-Videoserie „Five Minutes for Growth“

In diesem Monat ist es soweit: Der Start der 2. Staffel des Erfolgsformates „Five Minutes for Growth“ steht kurz bevor. Unterschiedliche Wachstumsthemen sind gesammelt, die ersten Episoden sind abgedreht und die derzeitigen Abonnenten warten auf ihre erste Folge.

Wir freuen uns sehr über den positiven Zuspruch, den auch die 2. Staffel von „Five Minutes for Growth“ durch Sie erfährt – insbesondere freuen wir uns über die zahlreichen „Dauergucker“. Diejenigen von Ihnen, die bereits Staffel 1 begeistert verfolgt haben und auch 2016 wieder dabei sind, wenn es heißt: „Herzlich willkommen zu ‚Five Minutes for Growth!‘“

Jetzt noch rechtzeitig abonnieren

Als Abonnent der 2. Staffel unserer Mandat Wachstums-Videoserie „Five Minutes for Growth“ erhalten Sie ab Mitte Januar jeden Dienstag eine persönliche E-Mail mit praxisnahen und thematisch stets unterschiedlichen Wachstumsimpulsen im Videoformat. Jede Woche senden wir Ihnen automatisch den Link zur aktuellen Episode sowie alle Links zu den bisher veröffentlichten Episoden. 50 Wochen lang, 5 Minuten macht 250 Minuten für Ihr Wachstum. Direkt abonnieren können Sie die 2. Staffel von „Five Minutes for Growth“ in unserem Onlineshop:

- **abonnieren** (www.mandat.de/de/shop)
- oder per E-Mail an **mich** (guido.quelle@mandat.de)!

Außerdem neu

Wenn Sie über die 50 Wachstumsimpulse der 1. Staffel gebündelt und schnell griffbereit verfügen möchten, können Sie ebenso in unserem Onlineshop einen USB-Stick mit allen Episoden der vergangenen Staffel bestellen!

Hier sehen Sie, welche Episoden Sie erwarten:

Episoden der 1. Staffel

Auf unserem YouTube-Kanal finden Sie überdies eine Auswahl kostenfreier Videos von „Five Minutes for Growth“ – angefangen beim Thema Planung über Führung und Motivation bis hin zum Kundenservice: **Kostenfreie Episoden.**

Zur Einstimmung noch ein Blick hinter die Kulissen der Produktion ...



Der Mandat Wachstums-Wochenstart auf dem Mandat-Blog „Wachstumstreiber“



MANDAT WACHSTUMS-WOCHENSTART NR. 193


Lesen Sie den Artikel hier:
Die passive Ansprache und das verpasste Potenzial

<http://www.mandat.de/de/mandat-wachstums-wochenstart-nr-193-die-passive-ansprache-und-das-verpasste-potenzial>



Mandat-Vortragstermine 2016

Vorträge von Prof. Dr. Guido Quelle – Kontakt: guido.quelle@mandat.de

- | | |
|-------------------|---|
| 12. Januar 2016 | Der 120-Prozent Unfug – Warum Falsches durch Wiederholung nicht richtiger wird
Campus Live, SRH Hochschule für Logistik und Wirtschaft, Hamm |
| 13. Januar 2016 | Vortrag auf dem Jahresempfang der Familienunternehmer, Schwerte, Freischütz |
| 18. Januar 2016 | Vortrag auf der Wintertagung des Verbands Deutscher Gartencenter, Grafschaft-Ringen |
| 27. April 2016 | Profitables Wachstum schaffen
Vorstandsseminar des Deutscher Sparkassen- & Giroverbands, S-Management-Akademie, Bonn |
| 15./16. Sep. 2016 | Prof. Dr. Guido Quelle als Gastgeber
des 13. Internationalen Marken-Kolloquiums, Kloster Seeon, Chiemgau  |
| 12. November 2016 | Prof. Dr. Guido Quelle als Gastgeber
des 4. Power-Tages für beratende Ingenieure, Köln |

„Das von Herrn Professor Quelle angebotene Seminar ‚Profitables Wachstum schaffen: Der natürliche Feind der Strategie ist das Tagesgeschäft‘ für Sparkassenvorstände war eines der Seminare, das bei uns am schnellsten ausgebucht war. Das Seminar hat unsere hohen Erwartungen voll getroffen und den teilnehmenden Vorständen und Vorstandsvorsitzenden wertvolle Wachstumsimpulse gegeben.“

Werner Müller, Abteilungsdirektor der Management-Akademie des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes e. V., Bonn



„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.

Jahresausklang 2015 – ein kulinarischer Hochgenuss

Und wieder einmal ein Jahresabschluss der Extraklasse. Kurz vor Weihnachten trafen wir uns im Restaurant „CIELO – Open World Kitchen“. Nicht nur die Küche ist exzellent und zaubert absolute Hochgenüsse auf die Teller, auch das Gebäude ist architektonisch sehr gelungen und der Blick über die Dortmunder Skyline atemberaubend.

So ließen wir in besonderer, festlicher Atmosphäre gemeinsam das Jahr 2015 ausklingen. Es war ein tolles Jahr mit herausfordernden, spannenden und sehr erfolgreichen Projekten – verbunden mit großen Wachstumschritten für unsere Klienten und für uns persönlich.

Und nun heißt es: Volle Kraft voraus – auf ein ergebnisreiches und buntes Jahr 2016!



Ein Vierbeiner erobert das Mandat-Büro

Bereits im Dezember eingezogen bei Linda Vollberg und Fabian Woikowsky, hatte unser neues Teammitglied zunächst noch Winterferien, bevor die junge französische Bulldoggen-Dame Catinka seit Anfang Januar ihr neues Revier erkundet und ab sofort unseren Büroalltag neugierig begleitet. Wir freuen uns und sind sehr gespannt, welche positiven Einflüsse unsere neue Kameradin im Arbeitsalltag mit sich bringt.

Herzlich willkommen, liebe Catinka.



– Der nächste Mandat Growthletter®
erscheint am 1. Februar 2016 –

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

Redaktionsassistentz:

Nadine Müller
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
© wenn nicht anders vermerkt, Mandat
© Titelbild: Sunny studio (Junge fliegt)
© Editorial: evgeniya_m (Brief)
© Logos beim jeweiligen Unternehmen
© Inhaltsverzeichnis:
1. CEO-Tipp: MAXFX
2. Marke: Stefanie Lindorf
3. G-ausbau: Rawpixel - Fotolia
4. P&O: Olga Paśławska,
(www.istockphoto.com)
5. Kloster Seeon: Christoph Vohler
(Fotograph)
6. V&V: emeraldphoto
7. Intern: TZDO

- S. 11: mezzotint_fotolia (Sprinter)
S. 12: Sergey Nivens
S. 13: Katiela bulldogs of brilliant star

Zu dieser Ausgabe haben beigetragen:



Nadine Müller
nadine.mueller@mandat.de



Linda Vollberg
linda.vollberg@mandat.de



Pascal Kowsky
pascal.kowsky@mandat.de



Prof. Dr. Guido Quelle
guido.quelle@mandat.de



Fabian Woikowsky
fabian.woikowsky@mandat.de