



MANDAT  GR  WTH LETTER®

Fokusthema: Stillstand lösen



4

### CEO-Tipp des Monats

Wie hoch ist der „Sense of Urgency“ bei Ihnen?



5

### Strategie & Führung

Reaktivierung – eine anspruchsvolle Aufgabe



7

### Marke

Fahrt aufnehmen  
– Innovationen gezielt vorantreiben



9

### Prozesse & Organisation

Stillstand ist der Tod  
– Fitness für Ihr Unternehmen, trotz beginnendem Phlegma



10

### 12. Internationales Marken-Kolloquium 2015

Marke – bewahren und erneuern



11

### Vorträge & Veröffentlichungen

Neuigkeiten zu Vortragsthemen, den Wirtschaftsunioren und dem Marketing Club Dortmund, zum Blog und mehr



14

### Mandat-Intern

Hinter den Kulissen!

# Editorial

Was haben wir uns nicht alles angehört: „Video? Wer soll denn sowas gucken?“ – „Paid content? Das funktioniert (so) (in Deutschland) nicht, Herr Quelle!“ Bla bla bla. Immer noch melden sich Teilnehmerinnen und Teilnehmer für „Five Minutes for Growth“, unsere Wachstums-Videoserie, an und die ersten Feedbacks sind durchweg gut. Der Gedanke, jeden Dienstag ein sehr kurzes Video mit einem Wachstumsgedanken auf den virtuellen Schreibtisch zu bekommen, das man sich ansehen kann, wenn man es selbst möchte und vor allem, die Möglichkeit, auch unterjährig noch einzusteigen, weil man keine Episode verpassen kann, ist offenbar überzeugend. Danke an alle Teilnehmer!

Was ist mein Punkt hier: Werbung für meine Video-Serie? Nein. Obwohl, hier ist der Link zu ... Nein, nein, Spaß beiseite. Ich habe drei Punkte, die ich hier machen und Ihnen mit in den Februar geben möchte:

1. Wenn Sie von etwas felsenfest überzeugt sind, lassen Sie es sich nicht von Menschen ausreden, die es selbst noch nicht mindestens versucht haben.
2. Wenn Sie etwas Neues machen möchten, fragen Sie jemanden, der es schon einmal erfolgreich gemacht hat, idealerweise sogar mehrfach (das funktioniert natürlich nur bei Dingen, die es grundsätzlich schon gibt).
3. Fragen Sie nicht Ihre Kunden, was diese wirklich brauchen, denn Sie können davon ausgehen, dass Ihre Kunden das nicht wissen. Ihre Kunden wissen vielleicht, was sie wollen, aber das genügt nicht. Niemand hat uns gesagt: „Herr Quelle, machen Sie ‘mal eine Video-Serie“. Sie sind der Experte. Zeigen Sie Ihren Kunden, was diese brauchen. Das macht Sie wertvoll.

Ihnen einen guten Februar und – jetzt kommt die Werbung – schauen Sie ‘mal auf meinem YouTube-Kanal <https://www.youtube.com/GuidoQuelleMandat>:

Dort sind fünf kostenfreie Episoden von „Five Minutes for Growth“ eingestellt.

Herzlichst  
Ihr



Prof. Dr. Guido Quelle



**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

Wie hoch ist der  
„Sense of Urgency“  
bei Ihnen?



Vor einigen Wochen hatte ich ein sehr intensives Gespräch mit dem (äußerst erfolgreichen) CEO eines (äußerst erfolgreichen) Unternehmens. Das Unternehmen wächst seit Jahren (wieder) kontinuierlich, die Wachstumsraten ließen die kühnsten Erwartungen übertreffen, die Internationalisierung des Unternehmens schritt und schreitet kontinuierlich voran, Produkte des Unternehmens sind den meisten Ländern der Welt erhältlich, das Unternehmen verfügt über ein leistungsfähiges Management, die Strategie ist belastbar, eigentlich ist alles bestens.

Alles bestens also? Nein, nicht alles, denn der CEO spürt in seinem Unternehmen eine gewisse Behäbigkeit, eine gewisse Selbstzufriedenheit. Er spürt, dass im Unternehmen vielerorts die Annahme besteht, es ginge einfach immer so weiter. Dieser CEO lässt sich von den IST-Zahlen nicht trügen. Er hat ein Gespür dafür, dass, um das Wachstum fortzusetzen, mehr erforderlich ist, als ein schlichtes „Weiter so!“. Schließlich ist man nicht in der komfortablen Situation, sich in einem Verteilmarkt zu befinden, sondern das Unternehmen befindet sich in einem hochkompetitiven Umfeld mit Wettbewerbern, die sich mitnichten damit abfinden, dass unser hier besprochenes Unternehmen ihnen immer mehr Markt abnehmen will. Der CEO zweifelt an dem Willen, sich immer weiter zu strecken und er vermisst einen „Sense of Urgency“, also das Gefühl der Dringlichkeit.

Nun könnte man sagen, dass ein CEO immer ein solches Gefühl hat, ja haben muss, weil es ja „nie genug“ ist. Diese Erklärung wäre aber zu billig. Wir stellen in unserer Beratungspraxis immer wieder fest, dass der Stillstand, den viele Unternehmen beklagen, seine Ursachen nicht primär in der jüngeren Vergangenheit findet, sondern dass die Ursachen für jene Stillstände meist in der Zeit des vermeintlich anhaltenden Erfolgs zu finden sind. In den Zei-

ten, in denen Unternehmen stark wachsen, liegen also die Gründe dafür, dass sich später dieses Wachstum abschwächt und nicht selten sogar zum Stillstand kommt. Bedauerlicherweise ist die Ursache in vielen Fällen durch eine Unternehmensführung verstärkt, die eben nicht über das Gespür meines Gesprächspartners verfügt, verbunden mit dem unbedingten Willen, den mangelnden „Sense of Urgency“ nicht zu tolerieren.

Erklärbar ist das Phänomen natürlich: Der Mensch ist auf das Optimieren seiner Selbst aus. Das Prinzip von Lust (Erfolg genießen) und Unlust (die Mühe auf sich nehmen, den Erfolg weiter auszubauen) ist real. Wenn sich eine kritische Masse bildet, ist man sich auch schnell einig: Das wird schon. Da haben es diejenigen, die darauf hinweisen, dass es weder eine Erfolgsgarantie gibt, noch dass Erfolg eine statische Größe ist, schwer. Es wird einfach angenommen, dass, wenn man so weitermacht wie bisher, der Erfolg auch so sein wird, wie bisher. Das ist eine gefährliche, falsche, lineare Annahme. Selbst um aktuellen Erfolg zu halten, muss Wachstum eintreten. Das wird von vielen Menschen gern vergessen. Wenn dann noch die Annahme hinzukommt, dass man Erfolg einfach linear fortschreiben könne, ist die Stagnation nicht mehr weit entfernt.

Meiner Schätzung zufolge sind 60 bis 70 % unserer Projekte in den letzten 25 Jahren Projekte zum Aufwecken von Unternehmen und Organisationen, stets getrieben durch einen aktiven CEO, gewesen, mit dem Erfolg, diese Unternehmen wieder zum Wachsen zu bringen. Ich glaube auch nicht, dass sich diese Relation deutlich ändern wird. Unsere Auftraggeber sind eben aktive Geschäftsführer, Vorstände, Unternehmer, die sich mit einem Stillstand nicht abfinden, auch nicht mit einem drohenden Stillstand.

**Wie hoch ist bei Ihnen der „Sense of Urgency“?**

# Reaktivierung – eine anspruchsvolle Aufgabe

von Guido Quelle

## Kurzübersicht

- o Warum Wachstum ein permanenter Prozess sein sollte.
- o Wie Sie erkennen, dass es dringend einer Reaktivierung bedarf und warum das eine hoch anspruchsvolle Aufgabe ist.
- o Wie Sie die Gefahr des „Nicht-Bemerkens“ bannen.



Erfolg kann verschiedene Effekte haben: Erfolg kann bestätigen, Erfolg kann zu weiteren Taten anspornen, Erfolg kann ein Unternehmen attraktiv machen, Erfolg kann zu weiteren Wettbewerbsvorteilen führen, Erfolg kann eine Sogwirkung haben. Erfolg kann aber auch satt und träge machen. Das Bemerkenswerte ist: Die Unternehmensführung hat es in der Hand, welchen Effekt der Erfolg ihres Unternehmens auf die Mitarbeiter und auf den Markt hat.

Sprechen wir heute einmal über die Selbstzufriedenheit, die in manchen Unternehmen auszumachen ist: Wir kennen nämlich hinreichend viele Unternehmen, die nach Jahren des Erfolgs immer noch von diesem zehren, die aber die Augen davor verschlossen haben, dass in Tat und Wahrheit bereits Wettbewerber an ihnen vorbeigezogen sind oder in Kürze vorbeiziehen werden, dass sich Marktgegebenheiten drastisch geändert haben oder ändern werden und dass sich Megatrends, die vor einigen Jahren noch in der Ferne lagen, plötzlich nicht mehr als theoretische Option abtun lassen, sondern sich Schritt für Schritt materialisieren. Vielen dieser Unternehmen geht es (noch) wirtschaftlich gut, sie erkennen aber nicht, dass der Erfolg, auf den sie sich berufen, ein ganz, ganz dünnes Eis ist, das die Last, die auf ihm liegt, nicht mehr lange tragen kann.

Auf Grund meiner Beratungserfahrung bin ich sehr vorsichtig geworden mit der landläufig als selbstverständlich dahingestellten Äußerung, dass Wachstumspausen mitunter notwendig sind, zum Beispiel nach umfang-

reichen Übernahmen oder nach dem Start eines fulminant florierenden Produkts. Ich bin anderer Auffassung und diejenigen unserer Klienten, die sich permanentem Wachstum verschrieben haben, sind dies auch. Wir haben möglicherweise ein unterschiedliches Verständnis von „Wachstum“. Unsere Erfahrung und unsere Beratungsergebnisse zeigen, dass Wachstum ein permanenter Prozess sein muss, unabhängig davon, ob gerade ein größerer Erfolg verzeichnet wurde, oder nicht. Sobald sich Unternehmen mehrheitlich mit sich selbst beschäftigen – was insbesondere nach umfangreichen Zukäufen häufig der Fall ist –, ist dies eine Riesenchance für den Wettbewerb, denn die Chance ist groß, dass der Kunde aus dem Fokus gerät und dies ist eine wunderbare Gelegenheit für Wettbewerber, sich bei eben diesem Kunden auf den Radar zu bringen.

Wir kennen es vom Fahrradfahren – und ich spreche hier nicht vom E-Bike: Sind wir in Bewegung, kommen wir auch einen Berg ganz gut hinauf. Wenn wir erst einmal stehen bleiben, ist das Anfahren eine Dimension schwieriger. Genauso verhält es sich auch in Unternehmen: Ist erst einmal ein (relativer) Stillstand erreicht, fällt es dem Unternehmen schwer, wieder in Bewegung zu kommen. Auch eine Pause hilft dann nicht, im Gegenteil: Sie macht es nur schlimmer.

Woran erkennen wir nun ein Unternehmen, das einer Reaktivierung, wie wir es nennen, bedarf? Hier sind einige Indikatoren:

- o Die letzte wirkliche Produkt- oder Leistungs-Innovation, die diesen Namen tatsächlich verdient, liegt weiter zurück, als dies in der Vergangenheit der Fall war.
- o Bei der letzten internen Innovation, also einer Innovation im Hinblick auf die interne Erbringung der Leistung, eine Prozessinnovation mithin, verhält es sich genauso.
- o Der Kunde und der Nutzen, den der Kunde hat, spielt in Meetings eine immer geringere Rolle.
- o Es werden mehr Meetings veranstaltet.
- o Die Disziplin und Verbindlichkeit des Einhaltens von Zusagen lässt nach.
- o Es wird mehr über Zuständigkeit, als über Verantwortlichkeit gesprochen.
- o Der „Feind“ wird zunehmend innen gefunden, statt außen.
- o Diskussionen über Bürozuordnungen, Anzahl der Fenster in den Büros, Art der Bürostühle, usw. nehmen einen überproportionalen Raum ein.
- o Die Dienstwagenregelung wird umfangreich überarbeitet und breit diskutiert.
- o Sie hören immer häufiger „Das steht mir zu“.
- o Die Erfordernis von Wachstum wird zunehmend (mitunter hinter vorgehaltener Hand) in Frage gestellt.

Sie sehen, worauf ich hinaus möchte: Interne Themen spielen eine immer größere Rolle und externe Themen, Kundenthemen, ein immer geringere Rolle. Daran erkennen wir maßgeblich, dass es einer Reaktivierung bedarf. Wenn ein Unternehmen sich selbst genug ist, läuft es Gefahr, in eine Scheinwelt abzugleiten. Diese Scheinwelt aber kann man sich immer schönreden, sie bezieht nie die tatsächlich für das Unternehmen relevante Welt ein. Gern sucht man sich in einer solchen Scheinwelt auch den Wettbewerb als Beispiel, der auch keine besseren Leistungen abbildet als man selber. Fatal.

Wenn wir die drei Phasen des Wachstums – mehr oder minder starkes Wachstum, mehr oder minder eintretende Stagnation und mehr oder minder starker Abschwung – einmal im Hinblick darauf bewerten, welche Phase am

schwersten zu bewältigen ist, so ist dies die Phase der Stagnation, die Phase also, in der eine Reaktivierung erforderlich ist.

Warum ist das so? Weil in dieser Phase noch von allem genug vorhanden ist: Die Gesellschafter erhalten eine hinreichende Rendite, die Mitarbeiter erhalten ein hinreichendes Gehalt, die Lieferanten werden pünktlich bezahlt, gern auch unter Wahrung von Skontofristen, weil genügend Cash im Unternehmen ist, die Produkte des Unternehmens werden gekauft, die Leistungen in Anspruch genommen. Die wesentliche Gefahr hier ist die des Nicht-Bemerkens. Niemand wird sagen, er wolle sich nicht bewegen, aber in Phasen der Stagnation ist die Anzahl derer, die sich nicht oder nicht wirksam genug bewegt, zu hoch und die Verlockung der Bequemlichkeit ist ebenfalls hoch. „Wird schon“, so die einhellige Meinung. Nein. Es wird nicht.

Reaktivierung ist eine hoch anspruchsvolle Aufgabe, da ein nicht unwesentlicher Aufwand damit verbunden ist, die Dringlichkeit zu erläutern. Unabdingbar bei einer Reaktivierung ist ein Reaktivierungsprojekt, das als Träger der Veränderung dient, das eine klare, nachvollziehbare, nicht zu breite Struktur aufweist und klare Verantwortlichkeiten mit ebenso klaren Handlungsspielräumen ermöglicht. Die Betonung liegt dabei auf „ein“ Reaktivierungsprojekt. Es muss gelingen, die wesentlichen erforderlichen Initiativen in einem Projekt zu bündeln, nicht in mehreren, um der Reaktivierung eine Identität zu geben. Das „Mitspielen“ in diesem Projekt ist kein Zwang, sondern attraktiv. Mitspieler müssen sich also bewerben, Sog statt Druck.

Gelingt es, ein solches Projekt als Träger der Veränderung in Richtung erneuten Wachstums mit der Unternehmensführung an der Spitze zu schmieden und ist das Unternehmen sich darüber im Klaren, dass es eines umso längeren Atems und Durchhaltens bedarf, je länger die Phase des nicht-hinreichend-Wachsens schon währt, sind gute Voraussetzungen geschaffen, dass die Reaktivierung gelingt. Müssen mitunter harte Personalentscheidungen dabei fallen? Müssen liebgewonnene Prozesse aufgegeben werden? Gehen vielleicht sogar ebenso liebgewonnene Produkte, Leistungen, Kunden über Bord? Ja, ja und ja. Genau deswegen ist es wichtig, Wachstum nicht als Projekt, sondern als Prozess zu verstehen und dies auch kulturell im Unternehmen – wieder begonnen bei der Führung – zu verankern. Gleichwohl: Die Reaktivierung kann ein Riesenerfolg werden, wenn man es richtig angeht.

# Fahrt aufnehmen – Innovationen gezielt vorantreiben

von Linda Vollberg

## Kurzübersicht

- o Die Richtung bestimmen: Sorgen Sie für den richtigen Rahmen, um geleitete Kreativität gezielt zu steuern.
- o Fahrt aufnehmen: Führen Sie unterschiedliche Meinungen und Blickwinkel zusammen, um den Stein ins Rollen zu bringen.
- o Bewegung aufrechterhalten: Pflegen Sie die Innovationskultur und machen Sie Innovationen selbstverständlich.



Mercedes und BMW präsentieren am laufenden Band neue Modelle. Opel macht von sich reden und stärkt die Marke. Audi steht still, man hört und sieht nichts Neues. Der Absatz von Abercrombie & Fitch stagniert seit mehr als zweieinhalb Jahren, Umsätze sinken. Die junge und sexy Verkaufsmasche mit den immer gleichen Jogginghosen, Polo-Shirts und Kapuzenpullovern interessiert niemanden mehr. H&M feiert weiterhin Erfolge.

Was können Unternehmen konkret tun, um einen Stillstand zu lösen oder besser, die Stagnation von vornherein zu vermeiden? Aus der Perspektive einer starken Marke geht das insbesondere über neue Produkte und Leistungen.

### Lösungswege prüfen

Warum auch immer sich ein Unternehmen längere Zeit nicht verändert hat, es müssen Wege gefunden werden, um bekannte Strukturen aufzubrechen und einen Rahmen zu schaffen, der Kreativität und Weiterentwicklung zulässt. Vielleicht war die Projekt- oder Auftragslage so eng, dass es schien, als sei kein Raum für Neuerungen, vielleicht waren die Produkte lange Zeit so gut, dass man sich weit vor dem Wettbewerb sah, der jetzt vorbeirast, vielleicht wurden feste Traditionen zu lange gepflegt und ein Trend verpasst oder vielerlei Dinge mehr.

**1.** Eine Möglichkeit, um Ideen zu generieren und zu beginnen, den Stillstand zu lösen, ist die Nutzung von Schwarmintelligenz. Mitarbeiter aus unterschiedlichen Bereichen tauschen Ideen aus und befruchten sich gegenseitig. Innovationen rein von der Zentrale aus machen nur dann Sinn, wenn beispielsweise eine zentrale Marketing- oder Entwicklungs-Abteilung so unterschiedlich besetzt ist, dass diverse Meinungen und Blickwinkel einfließen und bewertet werden können.

**2.** Andere Möglichkeiten bietet die Co-Kreation: Produktentwicklung zwischen Unternehmen und Kunden oder zwischen Mitarbeitern unterschiedlicher Bereiche eines Unternehmens. Idealerweise erkennt das Unternehmen schnell die Bedürfnisse der Kunden und entwickelt ein adäquates Produkt. Tchibo gibt zum Beispiel Problemstellungen in die eigene Online-Community. Aus besonders guten Lösungsideen entstehen neue Produkte. Bei der Co-Kreation geht es darum, Wissen zu teilen und relevante Beteiligte – Kunden, Mitarbeiter, Partner, Lieferanten – miteinander zu vernetzen, um auf Innovationen zu stoßen. Die erste Aufgabe der Unternehmensführung besteht darin, einen geeigneten Rahmen zu finden, um den Stillstand zu lösen.

**3.** Um den Stein ins Rollen zu bringen, können regionale und lokale Produkte oder Leistungen auf einen bundesweiten oder globalen Einsatz hin geprüft werden. Diese sogenannte reverse Innovation schafft keine echten Neuerungen, kann aber hilfreich sein, das Innovationsdenken anzustoßen.

Gefahndet wird stets nach Produkten oder Dienstleistungen, die für Ihren idealen Kunden relevant sind und etwas Neues oder zumindest einen neuen Zusatznutzen bieten.

### Stillstand lösen

Wenn ein funktionierendes Format der Ideengenerierung gefunden ist, beginnt die Phase der Konzeptentwicklung für ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung. Die Grundlage der weiteren Produktentwicklung entsteht. Hier sollten mindestens konkrete Antworten auf die folgenden erfolgskritischen Fragen gefunden werden:



**Ist das Konzept für den Kunden relevant?**

- o Was ist das Grundbedürfnis/Problem des Kunden?

**Inwiefern differenzieren wir uns vom Wettbewerb?**

- o Was ist der Nutzen? Was bieten Wettbewerber?
- o Welche Zusatzangaben lösen Kaufentscheidungen aus? (z. B. Preis, Packungsgröße, Vertriebskanäle, Kombinationsmöglichkeiten)

**Passt das Konzept zur Marke?**

- o Wie authentisch und glaubwürdig ist die Problemlösung?

**Kann das Konzept realisiert werden?**

- o Besteht ausreichend Marktpotenzial? Welche Trends beobachten wir?
- o Rechnet sich die Realisierung der Idee oder ist es eine wichtige strategische Innovation?

Häufig ist das Warten auf eine Eingebung, einen Produkt-Geistesblitz unerfolgreich.

Wer den Kunden versteht, sich in ihn hineinendenken kann und sich schlussendlich systematisch in einem Prozess darüber Gedanken macht, wie man Kunden-Probleme lösen kann, was den Kunden umtreibt und interessiert, der verfügt über einen wesentlichen Erfolgsvorteil in der Konzeptentwicklung und Bewertung.

Laufen die Innovationen darüber hinaus über eine gekonnt inszenierte Marke, wird Markterfolg wahrscheinlicher. Die Kraft einer starken Marke geht weit über die rationalen Leistungsversprechen eines neuen Produktes hinaus. Jedes neue Produkt wird durch das Markenimage aufgeladen und gestärkt – sofern es zum Markenkern passt. Hierauf ist auch in Zeiten des Stillstandes stets zu achten. Senken Sie niemals Ihren Standard.

**Das Wachstum anfeuern**

Ist nach einer Zeit des Stillstandes die Ideenschmiede mühevoll wieder angefeuert, sollte dieser Schwung dringend aufrechterhalten werden. Es gilt, einen regelmäßigen, zielgerichteten Austausch zwischen den richtigen Beteiligten sicherzustellen.

Um die Ideengenerierung in das Tagesgeschäft einfließen zu lassen, eignet sich eine Innovations-Pipeline. Im Rahmen der Anwendung des Mandat Growth Indicators®, ein umfassendes Instrument, das in kürzester

Zeit unternehmerische Wachstumspotenziale offenlegt und Wachstumsbremsen identifiziert, fragen wir gezielt nach der Innovationskultur im Unternehmen. Ein Diskussionspunkt ist die Frage nach einem konkreten Innovationsprozess, der in definierten Prozessschritten verbindlich gelebt wird – eine Innovations-Pipeline. Wir erfahren regelmäßig, dass maximal lückenhaft Prozessschritte vereinbart sind. Häufig scheidet es an der Verbindlichkeit oder der mangelnden Zusammenarbeit der unterschiedlichen Beteiligten und erst recht, wenn die Auffassung besteht „Innovationen – das machen wir so mit“. Hier stehen sich Unternehmen häufig selbst im Weg. Prüfen Sie einmal anhand der unten abgebildeten Grafik, ob Sie die folgenden Schritte so oder ähnlich etabliert haben.

**Fazit**

Vergleichen Sie die Innovations-Pipeline mit einer Versicherung des zukünftigen unternehmerischen Wachstums. Versicherungen wählen die meisten Menschen mit Bedacht, vergleichen Möglichkeiten und haben eine Verbesserung immer wieder auf der Agenda. Schützen Sie Ihr Unternehmen vor Stillstand und definieren Sie eine Innovations-Pipeline, die geleitete Kreativität zur Regel macht.

Schützen Sie Ihre Zeit dabei vor zu vielen Ideen. Insbesondere bei kleineren Unternehmen und Marken besteht die Gefahr, sich zu verzetteln und zu wenig Kraft auf die Straße zu bringen. Auch ein gutes Konzept garantiert noch keinen Markterfolg, doch es ist die Basis einer erfolgreichen Innovation und einer sinnvoll gefüllten Innovations-Pipeline.

Um sich für Ideen und Konzepte zu entscheiden, setzen Sie konkrete, vergleichbare Messgrößen zur Bewertung ein. Hier eignet sich beispielsweise die reduzierte Form der erfolgskritischen Fragestellungen zur Ideengenerierung, die Sie ähnlich einer SWOT-Analyse in vier Quadranten einander gegenüberstellen können (Relevanz, Differenzierung, Glaubwürdigkeit, Machbarkeit) und abschließend bewerten.

Versuchen Sie auf Ballhöhe mit Ihren Konsumenten zu bleiben. Auch in weniger innovativen Phasen ist das Wissen über den Konsumenten unerlässlich. Klären Sie mindestens regelhaft die Fragen: „Wer ist Ihr idealer Kunde? Wo treffen Sie auf ihn? Was konsumiert er? Welchen Trends folgt er?“.



Innovations-Pipeline – Quelle: Mandat Growth Indicator®



# Stillstand ist der Tod – Fitness für Ihr Unternehmen, trotz beginnendem Phlegma

von Fabian Woikowsky

## Kurzübersicht

- o Ein Projekt zur konsequenten Verschlinkung der Geschäftsprozesse, das voll auf ihre internen und externen Kunden ausgerichtet ist, eignet sich oftmals als Aktivierungsprojekt, um Krisen gar nicht erst entstehen zu lassen.
- o Erfolgsentscheidend ist es, dauerhaft Bewegung in der Organisationsentwicklung beizubehalten oder neu zu erzeugen.
- o Die Durchführung des Projektes selber ist Teil der notwendigen Bewegung.



Wie reizvoll erscheint es Ihnen, sich ohne Not zu verändern? Intuitiv neigen wir als Menschen dazu, diese Frage spontan mit „Gar nicht“ zu beantworten. Doch lohnt es sich hierbei, eine ganz und gar dem Menschen vorbehaltene Fähigkeit einzusetzen: Das bewusste Antizipieren zukünftiger Entwicklungen und Zusammenhänge. Übertragen wir die Frage nach der Notwendigkeit von Veränderungen auf die Organisationsentwicklung, so ist es einsichtig, dass Veränderungen in einer bestimmten Geschwindigkeit und Intensität notwendig sind, da sich das gesamte Umfeld des Unternehmens ebenfalls entwickelt. Liegt unsere Veränderungsdynamik unter der Marktveränderungsgeschwindigkeit, so droht Ungemach für unser Unternehmenswachstum.

Hier haben wir also ein Spannungsfeld zwischen mittelfristig unbedingt notwendiger Veränderung und dem intuitiven Verhalten von Individuen in einer Organisation. Wie gelingt es nun, Veränderungsdynamik zu erzeugen oder beizubehalten, in einer Organisation, wie sie an mehreren Stellen in vorliegendem Growthletter beschrieben ist, die zum Stillstand neigt, z. B. weil sie sich auf einem Wachstumsplateau befindet?

Ein probates Mittel ist die Durchführung eines Projektes zur konsequenten Verschlinkung der Geschäftsprozesse, also ein echtes Aktivierungsprojekt, das voll auf Ihre internen und externen Kunden ausgerichtet ist, da dieses – richtig eingesetzt – den Fokus der Aufmerksamkeit und zielgerichteter Aktivität in Richtung der Unternehmensziele lenkt. Verschiedene Elemente lohnen sich explizit in einem Prozessprojekt unter den skizzierten Bedingungen zu beachten:

- o Es bedarf einer klaren Erkenntnis und eines Bekenntnisses, dass Veränderungen notwendig und gut sind. Anders ausgedrückt: dass die Veränderung auch den-

jenigen etwas bringt, die mitwirken können und sollen. Dieser Nutzen kann darin liegen, präventiv zu handeln, bevor es zur Schiefelage kommt oder auch ungeahnte Potenziale zu heben, die spannende, erfolgversprechende Herausforderungen bereithalten. Wichtig ist, dass das Team verstanden hat, dass es um Innovation geht, nicht um das Reparieren von etwas, das gar nicht defekt erscheint. Dies sollte auch aus den zu Beginn festzuzurenden Projektzielen hervorgehen.

- o Richten Sie den Fokus auf die wirksamsten Punkte, verstärken Sie gleichzeitig das Commitment und die Bereitschaft, am Projekt mitzuwirken: Arbeiten Sie im Projektteam an der Erkenntnis, welche Prozesse und Schnittstellen zuerst angegangen werden sollen. Ein geeignetes Kriterium ist es zu schauen, wo die Bremsen und Potenziale mit der größten Wirkung auf den Kunden vermutet werden. Schaffen Sie danach ein Bekenntnis zu den Zielen der Arbeit an den so identifizierten, priorisierten, einzelnen Punkten. Planen Sie danach verbindlich die Maßnahmen, diese Ziele zu erreichen.
- o Insbesondere derartigen Aktivierungsprojekten sollte die Aufmerksamkeit der Unternehmensführung gelten. Es braucht eine Würdigung von Ansätzen, Fortschritten und Ergebnissen, um das gestartete Projekt mit der notwendigen Energie am Laufen zu halten und um den Nährboden für weitere Initiativen zu Wachstum ohne direkte Not zu stärken.

Es ist ein wenig wie beim Sport treiben. Wir wissen, wie positiv die kurz-, mittel- und langfristigen Effekte sind. Doch neigen wir dazu, der Couch den Vorzug zu geben. So lange, bis wir uns fest entschließen, unsere Komfortzone zu verlassen, diese zu erweitern und eine Gewohnheit daraus zu machen, das Richtige zu tun.



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

### Auf der Suche nach dem 4. Preisträger



Im Januar war Voting-Zeit. Bis zum Ende des Monats können die Nominierungen der Jury für den mittlerweile 4. Award des Internationalen Marken-Kolloquiums eingereicht werden und die Spannung steigt mit jedem Vorschlag. Wer wird die Nachfolge von Marketingpapst Professor Heribert Meffert, dm-drogerie markt Gründer Professor Götz W. Werner und Aufsichtsratsvorsitzenden der legendären Manner-Schnitten Dr. Carl Manner antreten?

Auch in diesem Jahr versammelt sich in der Jury ein außergewöhnliches Maß an hochkarätiger Fachkompetenz und Erfahrung, was einen vortrefflichen Preisträger verspricht. Nominiert wird von jedem Jury-Mitglied persönlich ein Vordenker im Bereich Markenführung. Eine herausragende Persönlichkeit, die eine Marke aufgebaut, besonders geprägt oder geführt hat. Eine Person, die das Thema Marke im besonderen Maße als Wachstumsfaktor für ihr Unternehmen oder ihre Organisation nutzt und deren besondere Leistungen gewürdigt werden sollen.

#### Mitglieder der Jury in diesem Jahr sind:

- o Peter J. Bachmann, Gründer & Inhaber Wirtschaftsberatung Signum Forte, Dortmund
- o Dr. Joachim Bengelsdorf, Chefredakteur Dähne Verlag GmbH, Ettlingen
- o Manfred Brassler, Gründer & Geschäftsführer MeisterSinger GmbH & Co. KG, Münster
- o Paolo Dell'Antonio, Sprecher des Vorstandes Mast-Jägermeister SE, Wolfenbüttel

„Das Internationale Marken-Kolloquium ist mir empfohlen worden und nachdem ich die Bücher von Professor Quelle gelesen habe, war die Entscheidung für eine Teilnahme klar.“

Martin Terzer, Geschäftsführer der Josef Recheis Eierteigwarenfabrik und Walzmühle Gesellschaft m.b.H.. Hall in Tirol, Österreich

- o Sebastian Diehl, Gründer & Geschäftsführer Emmas Enkel – Diehl & Brüser Handelskonzepte GmbH, Düsseldorf
- o Michael Drost, Chefredakteur KMU-Magazin, Horn, Schweiz
- o Hans-Jürgen Herr, President Weber-Stephen Products (EMEA) GmbH, Berlin
- o Dr. Ernst Klicka, Geschäftsführer mav – Österreichischer Verband der Markenartikelindustrie, Wien, Österreich
- o Werner Koch, Geschäftsführer Bundesverband der obst-, gemüse- und kartoffelverarbeitenden Industrie e.V., Bonn
- o Prof. Heribert Meffert, em. Direktor des Instituts für Marketing, Marketing Centrum Münster, Westfälische Wilhelms-Universität
- o Tobias Schorr, Chefredakteur Unternehmeredition GoingPublic Media AG, München
- o Dir. Manfred Schuhmayer, Geschäftsführer REGAL Verlagsgesellschaft m.b.H., Wien, Österreich
- o Carl-Frank Westermann, Gründer & Geschäftsführer Wesound GmbH, Berlin
- o Rainer Will, Geschäftsführer Handelsverband – Verband österreichischer Mittel- und Großbetriebe des Einzelhandels, Wien, Österreich

Vorsitzender der Jury und Stifter des Awards ist als Gastgeber des Internationalen Marken-Kolloquiums Prof. Dr. Guido Quelle.

#### Anmeldung

Wir freuen uns außerdem sehr über Ihr Vertrauen – Noch nie hatten wir zu dieser frühen Zeit im Jahr bereits so zahlreiche Anmeldungen vorliegen.

Wenn auch Sie unter den maximal 80 Teilnehmern dabei sein möchten, schreiben Sie uns ([anmeldung@marken-kolloquium.de](mailto:anmeldung@marken-kolloquium.de)), rufen Sie uns an (+49 231 9742 390) oder nutzen Sie unseren [Online-Shop](#).

# Marketing Club Dortmund – ein köstlicher Neujahrsempfang

„Wir sind das süße Leben.“ Klaus Passerschröder, Mitbegründer des Pralinenclubs erzählte seine authentische, mitreißende und heitere Pralinen-geschichte am 18. Januar den Dortmunder Marketern. Der Kakaobauer und seine fahrende Praline begeisterten die zahlreich erschienenen Mitglieder des Clubs.

In seinem Vortrag „Der Pralinenclub – wie eine Marke der Leidenschaft entstand“ beschrieb Passerschröder die Unternehmensgeschichte von den Anfängen seiner Idee, Schokoladen-Liebhaber mit den besten Pralinenkreationen frisch und köstlich zu versorgen, bis hin zum heutigen Pralinenclub. Fan ist übrigens auch Bundespräsident Horst Köhler.

Neben diesem erfrischenden Vortrag begrüßte Dr. Michael A. Peschke, Präsident des Marketings Clubs, die Mitglieder und stellte das neue Jahresprogramm vor.

Spannende Vorträge, „Marketing-vor-Ort“-Veranstaltungen, Begegnungen über den Tellerrand hinaus, die traditionelle Ideenpreisverleihung und viele Veranstaltungen mehr versprechen ein spannendes und hochkarätiges Jahr 2015 in der Dortmunder Marketingwelt.

Über gute Gespräche und neue Impulse freuten sich Linda Vollberg und Fabian Woikowsky am Ende des Tages.

## Wirtschaftsjunioren Dortmund Kreis Unna Hamm: Neuer Vorstand übernimmt seine Ämter

Carsten Jäger wird Vorsitzender 2015, Fabian Woikowsky übernimmt turnusgemäß das Amt des Past Presidents.

„Goldene Zeiten gemeinsam gestalten“ – so lautet das Motto der Wirtschaftsjunioren Dortmund Kreis Unna Hamm für 2015. Das gab der neue Vorsitzende der jungen Unternehmer und Führungskräfte Carsten Jäger bei seinem Amtsantritt im Rahmen der Mitgliederversammlung bekannt. „Unser Jahresmotto ist gleichzeitig das Motto unserer Bundeskonferenz, die im September dieses Jahres in Dortmund stattfindet. Wir freuen uns, unseren IHK-Kammerbezirk rund 1.000 Wirtschaftsjunioren aus ganz Deutschland und dem benachbarten Ausland vorstellen zu dürfen. Für Dortmund, Kreis Unna und Hamm ist das eine ideale Gelegenheit zu zeigen, wie viel Potenzial und Innovationskraft hier in der Region liegen“, betont Jäger und fügt hinzu: „Goldene Zeiten gemeinsam zu gestalten, heißt für uns, sich persönlich weiterzuentwickeln, neue Kontakte zu knüpfen und alte zu pflegen sowie Positives für die Region zu bewirken.“ Letzteres erzielen die Wirtschaftsjunioren unter anderem mit Projekten wie der Berufsorientierungsmesse JOBfit für rund 3.000 Schüler oder dem Rütteltest für Unternehmensgründer, bei dem das Geschäftskonzept auf Herz und Nieren geprüft wird.

## Jahresjournal 2014/2015 erschienen



Mit dem Jahresjournal 2014/2014 veröffentlichen die Wirtschaftsjunioren Dortmund Kreis Unna Hamm ein Magazin, das sich an Mitglieder genauso richtet, wie an jeden, der die Junioren besser kennen lernen mag. Anhand kurzer Ausschnitte aus dem Juniorenjahr wird gezeigt, wofür die Wirtschaftsjunioren stehen und wie sie ihre drei Säulen konkret mit Leben füllen:

- o Persönliche Entwicklung beschleunigen und vertiefen.
- o Belastbares Netzwerk aufbauen.
- o Positive Veränderungen in der Region bewirken.

Das Jahresjournal finden Sie im pdf-Format hier: [Klick](#)

Gerne senden wir Ihnen auch eine Print-Ausgabe zu.



Eine E-Mail genügt:  
[fabian.woikowsky@mandat.de](mailto:fabian.woikowsky@mandat.de)

Fotovermerk: Wirtschaftsjunioren Dortmund Kreis Unna Hamm



Fotovermerk: Jan Heinze



## Guido Quelle jetzt als Redner bei Athenas vertreten

Athenas agiert als Vermittler von Referenten. Gründer, Inhaber und Geschäftsführer von Athenas ist der Historiker Søren Kristensen aus Dänemark. Das Unternehmen greift mittlerweile auf 10 Jahre Erfahrung zurück, Standorte sind Tønsberg in Norwegen, Göteborg in Schweden und Hamburg in Deutschland.

Prof. Quelle ist auf dieser Plattform seit Januar 2015 online und wird als Redner sowie als Autor hoch professionell vermarktet. Doch schauen Sie selbst und buchen Sie einen spannenden und lehrreichen Vortrag über profitables Wachstum:

[www.athenas.de/referent/prof-dr-guido-quelle](http://www.athenas.de/referent/prof-dr-guido-quelle)



[www.athenas.de](http://www.athenas.de)

## Vortrags-Erfolg in Südtirol: „Wachstum kommt von innen – Sie selbst entscheiden über Ihren Erfolg“

Im vergangenen September konnten wir Südtirol live im Kloster Seon während des 11. Internationalen Marken-Kolloquiums erleben – jetzt zeigte Wachstumsexperte Guido Quelle verschiedenste Facetten zum Thema „Wachstum“ auf dem SMG.Strategietag 2015 auf.

„Über die notwendigen Messgrößen und Grundlagen für wirtschaftliches Wachstum diskutierte Südtirol Marketing (SMG) beim SMG.Strategietag 2015 mit zahlreichen Teilnehmern“, so der erste Absatz in den Südtirol News. Lesen Sie hier den kompletten Artikel:

[www.suedtirolnews.it/d/artikel/2015/01/16/smg-stoesst-in-groeden-diskussion-ueber-wachstum-an.html](http://www.suedtirolnews.it/d/artikel/2015/01/16/smg-stoesst-in-groeden-diskussion-ueber-wachstum-an.html)



Bildquelle: Südtirol Marketing





## 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<br>SMG.Strategietag 2015, Südtirol Marketing, St. Ulrich   |
| 27. Januar 2015 ✓    | Strategie und unternehmerisches Handeln? Ja gern, aber wie?<br>FührungskräfteTagung der Agentur für Arbeit Dortmund, Hagen   |
| 31. Januar 2015 ✓    | Wachstum kommt von innen – Sie selbst entscheiden über Ihren Erfolg<br>Vertriebstagung der G.U.T. Hahn KG, Ingolstadt  |
| 6. Februar 2015      | Growth Comes from Within–Grow or Don't, it's Your Decision<br>Vertriebstagung der MeisterSinger GmbH & Co. KG, Münster   |
| 23. März 2015        | Ihr Preis ist Premium – und der Rest?<br>Parfümerietagung des Bundesverband Parfümerien e.V., Düsseldorf   |
| 22. April 2015       | Vortragstitel folgt<br>Vorstandsseminar des Deutscher Sparkassen- und Giroverbands, Bonn   |
| 23. April 2015       | Vortragstitel folgt<br>Lions Club Dortmund-Phönix, Dortmund  |
| 7. Mai 2015          | Prof. Dr. Guido Quelle als Gastgeber<br>des Seeoner Kreises, Schloss Bensberg, Bergisch Gladbach   |
| 3./4. Sep. 2015      | Prof. Dr. Guido Quelle als Gastgeber<br>des 12. Internationalen Marken-Kolloquiums 2015, Kloster Seeon, Chiemgau  |
| 11. September 2015   | Profitables Unternehmenswachstum kommt von innen<br>Bundeskonzferenz der Wirtschaftsjunioren Deutschland 2015, Dortmund  |
| 14./15. Oktober 2015 | Vortragstitel folgt – 2-Tages-Seminar<br>ZfU – International Business School Zentrum für Unternehmensführung AG, Thalwil (CH)  |
| 28. Oktober 2015     | 3. Power-Tag für beratende Ingenieure<br>Workshop der Mandat Managementberatung, Köln  |

## Mandat-Blog „Wachstumstreiber“



### MANDAT WACHSTUMS-WOCHENSTART 145: WARUM PROGNOSEN SINNLICH SIND

Lesen Sie den Artikel hier:

[www.mandat.de/de/mandat-wachstums-wochenstart-nr-145-warum-prognosen-sinnlos-sind](http://www.mandat.de/de/mandat-wachstums-wochenstart-nr-145-warum-prognosen-sinnlos-sind)



# Planung ohne Strategie? Sinnlos!

## – Unser Jahr wird „cool“ ...

Sind Sie Abonnent der aktuell gestarteten Mandat Video-Serie „Five Minutes for Growth“? Hervorragend, dann wissen Sie genau, was in Staffel 1 Episode Nr. 2 thematisiert wurde: „Strategieklausuren“. Der Jahresstart ist der richtige Zeitpunkt, um Ihre Strategie für das Jahr 2015 zu schärfen – im besten Fall gemeinsam mit Ihrer Mannschaft.

### Mandat-Strategie 2015

Ziele, Prioritäten und unsere Meilensteine sind die Big Points, an denen wir gemeinsam im Wildland in Hornbostel gearbeitet haben. So waren unsere drei Tage strukturiert:

- o Rückblick auf unsere Erfolge 2014
- o Wesentliche Erfolgsmuster auf dem Weg dorthin
- o Unser „cooles Jahr 2015“
- o Unser Fahrplan 2015, den wir wöchentlich „tracken & tracen“

### Rahmenprogramm

Durchatmen an der frischen Luft – das war genau das Richtige für die Pause am 2. Tag. Wir waren der Natur auf der Spur, am meisten beeindruckten uns die über 300 Jahre alten Bäume, die durch damaliges ständiges Kappen in die Breite wuchsen. Was lernen wir daraus? Wachstum kann man nicht stoppen.

Wir vertieften das im vergangenen Jahr „erlernte“ Bogenschießen. Konzentration und Fokussierung auf unsere gemeinsamen Hauptziele für das begonnene Jahr rundeten die Strategietagung thematisch ab.

### „Jetzt aber!“

Wir freuen uns auf ein tolles, wachstumsstarkes Jahr.

Liebe Susanne, vielen Dank, dass Du uns wieder so professionell durch die Tagung geführt hast.





– Der nächste Mandat Growthletter®  
erscheint am 02.03.2015 –

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: Cristal Oscuro (Ampel)  
© Logos beim jeweiligen Unternehmen  
© Inhaltsverzeichnis: Bilder 1-3, 5-6: MAXFX, Nikolay Okhitin, Stefanie Lindorf, matttilda, emeraldphoto, Bild 4: Olga Paśawska, [www.istockphoto.com](http://www.istockphoto.com), Bild 7: TZDO

## 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)



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



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