



MANDAT  GR  WTH LETTER®

Fokusthema: Umfeld gestalten





4

#### CEO-Tipp des Monats

Gestalten Sie Ihr Umfeld selbst  
– keine Entschuldigungen erlaubt



5

#### Strategie & Führung

Der große Wurf: ein wachstumsförderndes Umfeld.  
Das tägliche Handeln: kleine Schritte.



7

#### Marke

Der richtige Rahmen – Bringen Sie Ihre Marke zur Geltung



9

#### Prozesse & Organisation

„Zuhause ist's am schönsten!“ – Warum eigentlich?  
Und wie lassen sich die Erkenntnisse in der  
unternehmerischen Praxis nutzen?



10

#### 12. Internationales Marken-Kolloquium 2015

Marke – bewahren und erneuern



11

#### Vorträge & Veröffentlichungen

Neues über Vorträge, ein Special und mehr



15

#### Mandat-Intern

Hinter den Kulissen!

# Editorial

So, nun kommt das Unvermeidliche: Ein Drittel des Jahres ist vorüber. Haben Sie mindestens die Hälfte Ihrer Ziele erreicht? Dann sind Sie auf einem komfortablen Weg. Bei einem Drittel der Ziele sind Sie „pufferfrei“, wenn Sie weniger als ein Drittel Ihrer Ziele erreicht haben, müssen Sie kritisch prüfen, ob Sie auf einem guten Weg sind, der Ihnen die (vermeintliche) Sicherheit gibt, Ihre Ziele noch zu erreichen. Seien Sie ehrlich mit sich!

Zu häufig machen wir unsere Umwelt dafür verantwortlich, ob wir uns gut oder schlecht fühlen, ob wir unsere Ziele erreichen oder nicht, ob der Weg angenehm oder weniger angenehm ist. Selten ist aber tatsächlich die Umwelt – oder das Umfeld – dafür verantwortlich, denn wir entscheiden, wie wir mit einer Situation, mit einer Bemerkung, mit dem Verhalten anderer umgehen, wie wir

darauf reagieren. Es liegt also an uns, denn die Situation ist, wie sie ist. Ich spreche dies in meinen zahlreichen Vorträgen regelhaft an, denn ein wesentlicher Unterschied zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Menschen – und damit meine ich nicht notwendigerweise wirtschaftlichen Erfolg! – besteht in deren Reaktion auf eingetretene Situationen. Erkenne, was Du ändern kannst und ändere es, wenn Du es für erforderlich hältst und erkenne auch, was Du nicht ändern kannst und belasse es so, wie es ist.

Im unternehmerischen wie auch im persönlichen Umfeld stapeln wir im Übrigen zu häufig zu tief, denn in der Regel ist es so, dass in mehr Fällen als angenommen eine Veränderung möglich ist. Es gibt immer eine Lösung mehr, als man denkt. Wäre dies nicht so, wären viele Wachstumsinitiativen, die wir gemeinsam

mit unseren Klienten gestartet und zum Erfolg geführt haben, angesichts der augenscheinlich widrigen Begleitumstände gar nicht erst begonnen worden.

Gehen Sie einmal in Ihr nächstes wichtiges Meeting mit dieser Einstellung: „Es gibt immer eine Lösung mehr, als man zunächst denkt“. Schauen Sie einmal, wie Ihre Mannschaft darauf reagiert, wenn Sie dies sagen. Beliebt machen Sie sich damit nicht unbedingt, aber wie sagte mein Coach zu mir seinerzeit: „If you want to be loved, get a dog.“

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen einen gestaltungsreichen Mai



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)

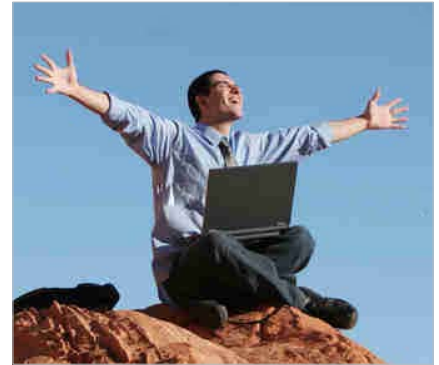


# CEO-Tipp

*des Monats*

von Guido Quelle

## Gestalten Sie Ihr Umfeld selbst – keine Entschuldigungen erlaubt



Immer wieder höre ich von Unternehmern, Vorsitzenden und Sprechern der Geschäftsführung oder des Vorstandes, sie hätten nicht das Umfeld, das sie für ein gesundes Wachstum – vor allem in der gebotenen Zügigkeit – benötigen würden. Dies ist aber regelhaft eine Ausrede denn: Wer, außer dem CEO, hat sonst derartige Gestaltungsspielräume? Selbst, wenn man der Tatsache Rechnung trägt, dass sich ein CEO faktisch seine Geschäftsführungs- oder Vorstandskollegen nicht aussuchen kann, weil der Anteilseigner, hier vertreten durch den Aufsichtsrat, Beirat oder Gesellschafterausschuss, die Unternehmensführung bestellt, ist dies argumentativ dünnes Eis, denn wir wissen alle sehr wohl, dass ein CEO einem Wunsch nach Bestellung oder Abberufung eines Kollegen oder einer Kollegin auf Unternehmensführungsebene sehr wohl Nachdruck verleihen kann.

Es gibt kaum tragfähige Entschuldigungen oder Ausrede dafür, dass die Unternehmensführung sich nicht das Umfeld schafft, dessen das Unternehmen bedarf, um Wachstum zu generieren. Natürlich muss man die Mitarbeiter, die im Unternehmen sind, erst einmal so nehmen, wie sie sind. Natürlich kann man nicht von jetzt auf gleich alles ändern – das heißt, vielleicht könnte man, aber man sollte nicht, denn es gilt das Prinzip: Erst Verstehen, dann Verändern; nicht umgekehrt. Aber: Wenn der CEO feststellt, dass er oder sie mit einem weiteren Mitglied der Unternehmensführung nicht arbeiten kann, weil dieses Mitglied nach Erachten des CEO dem Wachstum des Unternehmens nicht förderlich ist, muss gehandelt werden. Wenn ein Geschäftsführungsmitglied feststellt, dass seine Führungskräfte nicht so handeln, wie die Situation des Unternehmens dies erfordern würde, muss es handeln. Wer nicht handelt, schadet mindestens fahrlässig dem eigenen Unternehmen. Und, nein, es ist keine Entschuldigung, dass eine bestimmte Person schon tausend Jahre im Unternehmen ist und vor acht-

hundert Jahren signifikante Ergebnisse erbracht hat. Sorry, aber es zählen die Gegenwart und die Zukunft.

Ich möchte hier nicht den Eindruck erwecken, bei Mandat würde ein hohes Bestreben nach dem Austausch von Mitarbeitern bei unseren Klienten herrschen. Das Gegenteil ist der Fall. Gerade wir als Berater müssen unsere Klienten-Projektteams ja nehmen, wie sie sind, denn wir haben ja keinerlei Weisungsbefugnis. Und nicht selten haben wir genau damit schon große positive Überraschungen erlebt. Die Frage ist aber: Wo ist die Erträglichkeitsgrenze? Wenn jemand regelhaft seine Versprechen nicht einhält – selbstverständlich immer mit vermeintlich gutem Grund („Ich musste dringend mit dem Kunden Gespräche führen“ geht immer) –, schadet er nicht nur dem gemeinsamen Ziel, sondern er ermuntert auch andere, sich so zu verhalten: Versprechen, einen guten Grund finden, das Versprechen nicht einhalten, den Grund vortragen, Absolution erhalten, weitermachen wie bisher. Die Besten werden schimpfen, manche werden in die innere Immigration gehen und fatal ist, dass die Unternehmensführung durch das aktive Nicht-Handeln ihre eigene Autorität und Glaubwürdigkeit eigenhändig untergräbt.

Schaffen Sie sich Ihr Umfeld. Sorgen Sie dafür, dass Sie weitgehend objektive quantitative, aber auch aussagefähige qualitative Messgrößen zur Hand haben, die Ihnen Auskunft darüber geben, ob ein Kollege oder Mitarbeiter im Sinne des gemeinsam Beschlossenen verhält. Bedenken Sie dabei: Besonders in Veränderungssituationen sind nicht nur die tatsächlichen Zahlen und Resultate maßgeblich, sondern das Aufbrechen in die richtige Richtung, das Beenden eines nicht mehr zielführenden Verhalten, die deutliche Erkennbarkeit einer Verhaltensänderung kann und muss schon als Erfolg gewertet werden.

Erkennen Sie dies nicht, ziehen Sie die Konsequenzen. Das Prinzip „Hoffnung“ hat seine Grenzen. Auch in der Unternehmensführung.

# Der große Wurf: ein wachstumsförderndes Umfeld. Das tägliche Handeln: kleine Schritte.

von Guido Quelle

## Kurzübersicht

- o Stellen Sie stets Ihre Kundenthemen in den Fokus, nicht die internen.
- o Sorgen Sie dafür, dass in Meetings das beste Argument zählt.
- o Stellen Sie Resultate immer vor Tätigkeiten.
- o Setzen Sie klare Prioritäten in Bezug auf anstehende Themen.



Wenn wir von einem wachstumsfördernden Umfeld sprechen, dann stellen wir uns natürlich unmittelbar ein großes Ziel vor, das nie ganz perfekt erreicht werden wird. Die gute Nachricht: Perfektion ist hier auch völlig fehl am Platz, wie fast immer und daher muss auch kein perfektes wachstumsförderndes Umfeld vorliegen. Wohl aber erwarten wir, auch von unseren Klienten, dass kontinuierlich an diesem Umfeld gearbeitet wird. Damit nicht die typischen Killerphrasen, wie „keine Zeit“, „andere Prioritäten“, „zu kompliziert“, etc. gezogen werden, folgen hier kleine Schritte, die – werden sie nicht zur Einmalaktion degradiert – deutlich helfen können, offener in Richtung Wachstum zu denken und das sogar mit den vorhandenen handelnden Personen: Damit eine hohe Anwendbarkeit gewährleistet ist, können die hier gezeigten Schritte problemlos in bestehenden Meetings gegangen werden.

**Also, liebe Top-Führungskräfte, aufgepasst:**

### 1. Kunde oder intern?

Achten Sie darauf, dass Meetings, Besprechungen, Gespräche sich mehr um Kundenthemen als um interne Themen drehen. Häufig ist genau das Gegenteil der Fall. Wenn Ihnen entgegnet wird, dass man gar keine externen Kunden habe, schauen Sie auf die internen Kunden,

die hat jeder. Kundenprobleme? Her damit. Produktverbesserungen? Unbedingt besprechen. Prozesse für Kunden vereinfachen? Jawohl, wenn es erforderlich ist und / oder honoriert wird. Interne Dinge sollten hinten anstehen. Kunden sind wichtiger. Weisen Sie darauf hin.

### 2. Argument oder Rechthaberei?

Nicht derjenige, der die meisten Streifen auf der Schulter hat, muss auch das beste Argument haben. Sorgen Sie in Meetings dafür, dass das beste Argument zählt, nicht der höchste Rang. Das sei selbstverständlich? Ist es nicht. Wenn es bei Ihnen schon so ist, herzlichen Glückwunsch. Wenn aber der Ranghöchste in Meetings fast immer seine Meinung durchsetzt, obwohl es Argumente gab oder wenn keine Argumente mehr vorgetragen werden, weil man annimmt, der Ranghöchste setze sich sowieso durch, ist Handlung geboten. Beginnen Sie bei den Meetings, bei denen Sie der Ranghöchste sind: Hören Sie zu, geben Sie den Argumenten Raum und scheuen Sie sich nicht, Ihre Meinung zu ändern, vielleicht sogar direkt im Meeting.

### 3. Resultat oder Anstrengung?

Resultate, Resultate, Resultate. Man kann es nicht oft genug sagen. Output statt Input. Einfacher statt kompliziert. Kurz statt lang. Setzen Sie darauf, dass derjenige,



der gute Resultate in kurzer Zeit erreicht, höher wertgeschätzt wird, als derjenige, der dazu länger braucht. Setzen Sie darauf, dass in der Gegenwart lieber länger über zu ergreifende Initiativen gesprochen wird, damit in der Zukunft bessere Resultate erzielt werden, als dass einfach irgendetwas getan wird. Planen Sie komplexe Dinge gemeinsam und ziehen Sie sie dann durch. Jedes Resultat ist gut, weil es Korrektur erlaubt oder Bestätigung bringt. Einzige Ausnahme: Verhaltensänderungen, denn erwünschte Verhaltensänderungen müssen bereits dann bemerkt und belobigt werden, wenn sie geschehen, unabhängig davon, welches Resultat eintritt.

#### 4. Priorität oder Kuddelmuddel?

Neulich bei einem Seminar, das ich für Vorstandsvorsitzende und Vorstandsmitglieder gehalten habe, kam wieder der alte Prioritäts Sarkasmus auf: „Es gibt bei uns drei Prioritäten: Sehr wichtig, äußerst wichtig und sofort zu erledigen“. In der Tat ticken manche Unternehmen und Organisationen so und überdies werden Prioritäten auch virtuos verändert, teilweise tagesaktuell. Die Folge: Mitarbeiter sind überfordert und tun irgendetwas, manches davon wird schon richtig sein. Sorgen Sie dafür, dass in Ihrem Verantwortungsbereich die Prioritäten klar sind und dass alle Mitarbeiter, die es betrifft, diese Prioritäten kennen. Handeln Sie dann danach und weichen Sie erst dann davon ab, wenn Sie übersteuert werden. Auf der Führungsebene unterhalb der Geschäftsführung kann dies durch die Unternehmensführung geschehen, auf Unternehmensführungsebene durch die Gesellschafter oder den Gesetzgeber. Andere Einflüsse – abgesehen von höherer Gewalt – sollten Sie nicht akzeptieren. Deklinieren Sie dieses Denken bis in Ihre Meetings hinab: Welche Themen haben Priorität, welche können warten. Denken Sie daran: Wenn alles gleich wichtig ist, ist nichts wichtig.

#### 5. Sog oder Druck?

„Wir müssen mehr Druck auf den Kessel bringen“ – Klar, am besten bis der Deckel unkontrolliert abfliegt. „Wir müssen die Schrauben stärker anziehen“ – Sicher, bei uns im Ruhrgebiet sagt man dazu: „Nach fest kommt ab“. „Wir müssen den Kunden dazu zwingen, das abzunehmen“ – Genau, weil der Kunde am liebsten zu etwas gezwungen wird. Nein, Druck ist die falsche Kenngröße. Sog hingegen ist die richtige. Ein neues Projekt? Es darf gar nicht jeder dabei sein. Neue Leistungen für Kunden? Erst einmal ist zu schauen, ob sich Kunden dafür qualifizieren. Neue Aufgaben im Unternehmen? Schauen wir doch einmal, wer sich dafür bewirbt. Achten Sie in Meetings auf die Sprache: Sollen Mitarbeiter „rausgehauen“ (freigesetzt) werden? Sollen Kunden Leistungen „aufgedrückt“ werden? Soll jemand „ausgepresst“ werden? Soll der Wettbewerb „weggehauen“ werden? Martialische Sprache zeigt im Unternehmensumfeld zwar vielleicht Überzeugung, aber leider die falsche. Wachstum funktioniert eleganter – mit Sog, nicht mit Druck.

#### Sie erkennen, worauf wir abzielen:

Sprache prägt das Handeln. Niemand aber möchte mit einem Unternehmen zusammenarbeiten, das weniger Wert auf seine Kunden legt als auf sich selbst, in dem rechthaberisch diskutiert wird und in dem am Ende derjenige, der die höchste Position bekleidet, Recht hat, das Tätigkeit vor Resultate stellt, das seine Prioritäten täglich ändert und das permanent Druck ausübt, richtig? Gut, dann tun Sie etwas dagegen.



# Der richtige Rahmen – Bringen Sie Ihre Marke zur Geltung

von Linda Vollberg

## Kurzübersicht

- o Beginnen Sie intern: Das richtige Arbeitsumfeld bildet die Grundlage des Erfolgs.
- o Das passende Umfeld finden: Welches strategische Ziel verfolgen Sie? Wo treffen Sie auf Ihre Zielgruppe?
- o Aktiv gestalten: Auf die harmonische Wahrnehmung von Markenwerten und Umfeld kommt es an.



### Vom Arbeitsumfeld zum Markenumfeld

Pater Dr. Johannes Pausch erzählte auf dem 11. Internationalen Marken-Kolloquium eine prägende Geschichte. Er war zu Gast in einem Unternehmen, das vor verschiedenen Herausforderungen stand. Bis zum Beginn des eigentlichen Austauschgespräches mit dem Unternehmer ging Pausch durch das Gebäude und konnte bereits auf dem Weg vom Foyer bis in das entsprechende Büro allerlei Eindrücke sammeln, die nicht gerade von eigenverantwortlichem und sinnhaftem Handeln zeugten. Im Büro des Unternehmenslenkers angekommen, entdeckte Pausch zahlreiche Bonsai-Bäumchen und zählte eins und eins zusammen. Er fragte den Unternehmer, ob er immer Bonsais züchtet, doch bekam keine direkte Antwort. Wer weiß, was man tut, wenn man Bonsais züchtet, erkennt die Schiefelage im Arbeitsumfeld, man zwick den Baum so lange, bis er verkrüppelt ist.

Bevor Sie sich also dem konkreten Markenumfeld am Point of Sale (POS) oder der online Verkaufswelt stellen, sollte das interne Arbeitsumfeld stimmen. Freude, Fröhlichkeit und das allgemeine Wohlbefinden sind entscheidende Leistungsfaktoren. Darüberhinaus helfen Stabilität und Sicherheit – nicht nur bezogen auf den Arbeitsplatz, sondern bezogen auf Schnittstellen, Verantwortungsbereiche und die Prozesse der Zusammenarbeit – jedem Unternehmen, Kraft zu schöpfen für Wachstum und Wandlungsprozesse. Sinnvolle Tätigkeiten und bewusst wahrgenommene Beziehungen sorgen für ein förderndes Arbeitsumfeld, sowohl untereinander als auch bezogen auf die Marke und das richtige Markenumfeld.

### Abstrahleffekte nutzen

Jeder Mensch nimmt Botschaften im situativen Kontext wahr. Die Wirkung einer Marke wird beispielsweise durch die Wirkung des jeweiligen POS stark beeinflusst, auch der Erfolg einer Werbekampagne kann sich deutlich unterscheiden, je nach Werbeumfeld. Können positive Eigenschaften der Umgebung auf die Marke transferiert werden? Verstärkt das Umfeld die Markenbotschaft oder konterkariert die Umgebung die Markenwerte?

Um herauszufinden, ob das Umfeld zur Marke passt, beziehungsweise wie das Umfeld zu gestalten wäre, lohnt sich ein Vergleich des Markenkerns mit dem Image der potenziellen Umgebung. Ziel ist es, ein Umfeld zu schaffen, das die Marke positiv verstärkt.

### Best Practices für das passende Umfeld Perfekte Produktplatzierung:

- o Nike: Das Tor von Mario Götze und der damit verbundene WM-Triumph waren nicht nur ein voller Erfolg für die Deutsche Fußballnationalmannschaft. Die knallgelben Nike-Fußballschuhe hätten nicht besser inszeniert werden können. Das Umfeld war perfekt: Sport, Erfolg, Freude. Nike verbesserte seinen Umsatz und sein Image ohne offizieller Partner der WM zu sein.

### Idealer Point of Sale:

- o Miele: Die Strahlkraft der Marke wird durch das Umfeld der hochwertigen Miele Küchenstudios verstärkt. Langlebigkeit, Funktionalität und schlichte Eleganz zu hohen Preisen spiegelt Miele mit Läden in bester Lage wider wie beispielsweise der Berliner Miele Gallery – ein eigener Showroom „Unter den Linden“.

- o Hugo Boss: Hugo Boss setzt verstärkt auf eigene Läden, um das Image der Marke exakt verkörpern zu können und den erfolgreichen Weg hin zur internationalen Lifestylemarke fortzuschreiben. Das Ziel, den Umsatzanteil der eigenen Läden von 60 Prozent auf 75 Prozent im Jahr 2020 zu steigern, ist ein klares Bekenntnis zur aktiven Umfeldgestaltung.

**Authentische Markenbotschafter:**

- o Haribo: Thomas Gottschalk war 24 Jahre lang Markenbotschafter von Haribo und hat sehr authentisch, sympathisch und ohne Skandalmeldungen zur traditionsreichen Familienmarke gepasst. Mit Michael Bully Herbig hat Haribo wiederum einen familiengerechten Markenbotschafter gefunden, der zu einem frischeren und jüngeren Eindruck der Marke beiträgt.

**Es beginnt bei Kleinigkeiten**

Es beginnt bei Kleinigkeiten – das zeigt sich regelmäßig im Rahmen unserer Beratungsprojekte. Die erfolgreicheren Marken oder diejenigen, die bewusst eine starke Marke aufbauen möchten, achten auf Details. Sei es im Rahmen der Verpflegung interner Arbeitstreffen oder der vorhandenen Infrastruktur – ein regionaler Lebensmittelproduzent reicht keine „Coca-Cola“, sondern die Bio-Limonaden des nahegelegenen Abfüllers, ein Fliesenfachhändler hat nicht irgendeine Baumarktfliese in seinem Büro, sondern selbst hochwertigste Bodenbeläge.

Diese Details sind entscheidend, auch wenn sie vermeintlich kein Kunde direkt sieht oder wahrnimmt, sorgen sie für den richtigen Geist im Unternehmen und prägen das Arbeitsumfeld im Sinne der Marke.

Volle Abfalleimer, die in kürzester Zeit dafür sorgen, dass ein ganzer Waschraum unordentlich erscheint. Ein stehen gelassenes Tablett, das dazu anhält, das eigene auch stehenzulassen oder eine nicht voll funktionsfähige Leuchtreklame über dem Eingangsbereich sind kleine Zeichen der Unachtsamkeit, die das Umfeld negativ prägen und sich so auch abträglich auf die Marke auswirken. Halten Sie die Aufmerksamkeit auch bei den vermeintlichen Details hoch.

**Aktiv gestalten**

**1. Sorgen Sie für das passende Arbeitsumfeld.**

Um täglich die bestmögliche Leistung zu bringen und von einem positiven Arbeitsumfeld zu profitieren, sollten grundlegende Regeln der Zusammenarbeit im Sinne der Marke vereinbart und gelebt werden. Wie wird kommuniziert? Welche Regeln, Leitplanken und Empfehlungen gelten im Unternehmen? Was gilt für den eigenen Arbeitsplatz? Welche Sprachregelungen und Kleiderordnung werden bevorzugt?

Ich bin überzeugt, dass jeder Mensch gerne effizient und effektiv arbeiten möchte. Niemand kommt ins Büro um Doppelarbeit zu erledigen oder um festzustellen, dass die eigenen Tätigkeiten ohne Zusammenhang sind und für keinerlei weitere Verwendung vorgesehen. Basis des

Arbeitsumfelds sind funktionierende, reibungsarme Prozesse und klare Verantwortungsbereiche, die die Motivation aufrechterhalten und Sorge tragen für schnelle, schlanke und gute Ergebnisse.

**2. Definieren Sie die wesentlichen Faktoren der Umfeldkommunikation.**

Welches Ziel verfolgen Sie in der Markenkommunikation? Um das richtige Umfeld auszuwählen, ist es entscheidend, hinten anzufangen. Wollen Sie eine bestimmte Zielgruppe erschließen, einen ausgewählten Markenswert pointieren oder einen Imagetransfer erreichen? Was auch immer Ihr Ziel ist, nur über die Kenntnis können Sie die richtigen Weichen stellen, um das Umfeld Vehikel zur Stärkung der Marke zu nutzen.

Wo treffen Sie auf diese Zielgruppe? Welches Umfeld strahlt genau den Aspekt aus, den die Marke verkörpern soll? Was begünstigt die Markenwahrnehmung?

Stellen Sie sich diese Fragen und fokussieren Sie die Umfelder, die Sie der Zielerreichung näher bringen. Dies können der POS, TV-Werbung, Online-Platzierungen, Sponsoring, Forschungsarbeiten, Messeauftritte etc. sein. Wichtig ist, dass Sie bewusst wählen und sich Umfeld und Marke positiv verstärken hin zu Ihrem strategischen Ziel.

**3. Leiten Sie Maßnahmen ab und verfolgen Sie diese verbindlich.**

Sie haben sich beispielsweise für zwei Bereiche mit positiven Abstrahleffekten entschieden. Brechen Sie das strategische Ziel (z. B. Oberstufenschüler bundesweit erreichen) herunter auf Zwischenziele für die jeweilige Umgebung und planen Sie vom Ziel her rückwärts Maßnahmen zur Zielerreichung auf. Gerade im Gestaltungsprozess lohnt es sich, zu Beginn ein Startfoto zu dokumentieren. Im Rahmen unserer Beratungsmandate zeigen sich immer wieder die folgenden drei Vorteile – auch wenn das Gefühl besteht, ein Blick auf die Ausgangssituation bremst jetzt nur noch:

- o Sie haben einen konkreten Referenzwert und können Erfolge daran messen.
- o Erfolge bleiben langfristig bewusst und die Sichtbarkeit des Fortschritts motiviert.
- o Erfolgsmuster können bei ähnlichen Situationen leichter ausgemacht und übertragen werden.

**Fazit**

Sorgen Sie Stück für Stück für ein aktiv, aus dem Markenkern heraus, gestaltetes Markenumfeld intern sowie extern, das Sie wunderbar dafür nutzen können, das Bild der Marke positiv aufzuladen und die strategischen Ziele der Markenführung schneller zu erreichen. Genau wie jedes Kunstwerk erst dann zum Blickfang wird, wenn auch das Passepartout und der Rahmen harmonisch aufeinander abgestimmt sind, kann das passende Umfeld einer Marke den entscheidenden Glanz verleihen.



# „Zuhause ist’s am schönsten!“ Warum eigentlich? Und wie lassen sich die Erkenntnisse in der unternehmerischen Praxis nutzen?

von Fabian Woikowsky

## Kurzübersicht

- o Gestalten Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern ein Umfeld, das effektives, effizientes Arbeiten zulässt und in dem Sie sich wohlfühlen.
- o Teilen Sie klar auf, wer sich um welchen Teil der Gestaltung kümmert und stellen Sie eine kompetente Besetzung sicher.
- o Vermeiden Sie es, den Bock zum Gärtner zu machen.



In welchem Umfeld fühlen Sie sich wohler? Wo sind die Abläufe für Sie stimmiger? Wo sind Sie auf Dauer produktiver? In vorgegebenen Räumlichkeiten, wie einem Hotelzimmer oder der Wohnung eines Bekannten oder in einer Umgebung, die Sie selber gestaltet haben, wie Ihren eigenen vier Wänden?

Wahrscheinlich lautet Ihre Antwort „In meinen eigenen vier Wänden“. So weit so gut, aber warum ist das so? Uns interessieren an dieser Stelle nur die Elemente der Antwort, die sich auf die Bereiche Prozess- und Organisationsgestaltung übertragen lassen. In loser Reihenfolge: Eine höhere Identifikation mit dem Umfeld, passgenaue Gestaltung für die eigenen Abläufe, ein hohes Maß an Verständnis und ein Gefühl der Verantwortung für die Gestaltung und den Erhalt des eigenen Umfeldes.

Gründe genug, das eigene Umfeld zu gestalten und Ihre Mitarbeiter in die Gestaltung einzubinden. Prozesse und Organisation sind hierbei wesentliche Bestandteile. Nachfolgend drei Gestaltungsfallen sowie Möglichkeiten, diesen zu begegnen:

- o Das Pferd wird von hinten aufgezäumt: Prozesse und Organisation werden den bereits bestehenden Gegebenheiten von Beginn an angepasst. Allzu häufig begegnet es uns, dass Prozesse um bestehende Organisationsstrukturen oder bestimmte Mitarbeiter herum konzipiert werden. Richtig ist, zunächst das benötigte Ergebnis eines Prozesses zu definieren, danach den kürzesten Weg dorthin zu beschreiben und abzustimmen, um im letzten Schritt die benötigte Organisationsstruktur abzuleiten. Schauen Sie erst, was richtig ist, dann wie man die jetzige Situation in dieses neue Zielbild überführen kann und welche Zugstände man gegebenenfalls an bestehende Restriktionen machen muss.

- o Verantwortlichkeiten sind nicht geklärt: Wer ist für welchen Teil der Umfeldgestaltung verantwortlich? Ganz klar ist es an den Unternehmenseignern und der Unternehmensführung, die Eckpunkte des Umfeldes zu bestimmen. Hierunter fallen Elemente wie der Geschäftszweck, der Investitionsrahmen, bestimmte Investitionsentscheidungen und ähnliches. Innerhalb dieser Leitplanken sollte klar sein, wer welchen Teil gestaltet. Wer hat das tiefere Verständnis für die Abläufe der Produktion: Die Geschäftsführung oder die Produktionsmitarbeiter? Entsprechend sollten sich Verantwortlichkeiten verteilen. Insbesondere in der Prozessarbeit ist es wichtig, die Beteiligten eines Prozesses sowie die Abnehmer der Prozessleistung einzubeziehen.

- o Der Bock wird zum Gärtner gemacht. Es ist wichtig, diejenigen mit dem tiefsten Verständnis des Fachthemas in die Prozessarbeit einzubeziehen. Aber: Es besteht die Gefahr der Selbstoptimierung derjenigen, die die Prozesse erarbeiten, wenn sie diese auch leben sollen. Es ist nur menschlich, allzu schnell das WIE zu fokussieren, wenn man selbst betroffen ist.

Drei wirksame Maßnahmen sind der Einbezug und die implizite Kontrolle durch Schnittstellenpartner, das Benennen eines nicht direkt betroffenen Projektleiters für ein Projekt zur Prozessreorganisation (dieser kann intern oder extern besetzt sein) sowie eine Freigabeinstanz für die intern erarbeiteten Prozesse.

Nicht zuletzt sollten Sie selber sich im geschaffenen Umfeld wohl fühlen. Ist dies noch nicht der Fall, fragen Sie sich und seien Sie in der Antwort möglichst konkret: „Was stört mich?“ oder „Was vermisse ich?“ Viel Freude bei der gemeinsamen Arbeit mit Ihren Mitarbeitern im und am Unternehmen.

# Das 12. Internationale Marken-Kolloquium am 3. und 4. September 2015 nicht verpassen!

## Unser Programm ist komplett!

Unser Drehbuch ist geschrieben. Das Line-Up steht fest. Das Libretto kann vertont werden. Die Besetzung wartet auf ihren Einsatz oder wie man in Dortmund sagen würde: Die Mannschaftsaufstellung schallt durch das Stadion.

Von Fußball bis zur Oper – so facettenreich wird auch unser 12. Internationales Marken-Kolloquium, wenn Sie auf das diesjährige Referentenfeld blicken.

## Unter dem Leitthema „Marke – bewahren und erneuern“ erwarten Sie:

Max Wittrock, Mitgründer und Geschäftsführer der mymuesli GmbH mit seinem Vortrag „Never Stop Exploring: How we founded an online Muesli Startup“ sowie Carl Elsener, CEO der Victorinox AG mit einem Einblick ins Swiss Knife Valley unter dem Fokus „Vom Schweizer Taschenmesser zur Weltmarke: Wann hat Erfolg Zukunft?“ komplettieren unser diesjähriges Programm für Sie.

## Vordenker unterschiedlicher Branchen vereint

Die richtige Basis für einen bunten und facettenreichen Austausch, der einen tiefen Einblick in unterschiedliche Branchen ermöglicht, ist gewiss – genau wie das voneinander Lernen in den Bereichen Strategie, Marke und Wachstum.

So befinden sich Olaf Maninger und die Berliner Philharmoniker wie unzählige andere Unternehmen in einem Lernprozess, soziale Medien gezielt zu nutzen, ohne sich anzubiedern. Twitter Deutschland-Chef Thomas de Buhr und Medienexperte Christoph Bornschein können sicher etwas dazu beitragen. Was sagt mymuesli-Gründer Max Wittrock dazu, der im Onlinehandel verwurzelt ist und wie gehen die Traditionsmarken Victorinox und Sennheiser vor? Sie können schon heute auf einen spannenden Dialog gespannt sein, der Ihnen sicher Chancen aufzeigt und Lösungsvorschläge für eigene Herausforderungen liefert.

Getreu dem Motto „Umfeld gestalten“, wählen Sie ein Umfeld aus Vordenkern im Bereich Markenführung und werden Sie Teil der Gemeinschaft. Melden Sie sich jetzt an! Ihren Platz sichern können Sie in unserem **e-Shop**, auf unserer Website [www.internationales-marken-kolloquium.de](http://www.internationales-marken-kolloquium.de) oder direkt per E-Mail an [kerstin.scupin@markenkolloquium.de](mailto:kerstin.scupin@markenkolloquium.de)!

**Jetzt anmelden!**



**Christoph Bornschein**  
Gründer & Geschäftsführer Torben, Lucie und die gelbe Gefahr GmbH



**Thomas de Buhr**  
Managing Director  
Twitter Germany  
GmbH



**Carl Elsener**  
CEO  
Victorinox AG



**Johannes Gutmann**  
Geschäftsführer  
SONNENTOR  
Kräuterhandels GmbH



**Olaf Maninger**  
Solo-Cellist/Medien-  
vorstand und Mitglied  
des Stiftungsvorstandes  
der Stiftung Berliner  
Philharmoniker & Geschäftsführer der Berlin  
Phil Media GmbH



**Daniel Sennheiser**  
Geschäftsführender  
Gesellschafter  
Sennheiser electronic  
GmbH & Co. KG



**Fritz Straub**  
Geschäftsführung &  
General Management  
der Deutschen Werk-  
stätten Hellgrau GmbH



**Max Wittrock**  
Gründer & Geschäftsführer mymuesli GmbH

*„Als Zuschauer konnte ich viele positive Impulse mitnehmen. Ich habe hochspannende Vorträge gehört, wie etablierte Marken geführt werden und wie jüngere Marken geführt werden. Ein tolles Ambiente, das Wetter spielt mit, die Location ist wunderbar, ich bin rundum zufrieden.“*

Sebastian Diehl, Gründer und Geschäftsführer Diehl & Brüser Handelskonzepte GmbH,  
Referent des 11. Internationales Marken-Kolloquiums 2014



## Wirtschaftsjunioren Dortmund Kreis Unna Hamm und die Freunde der Stadt- und Landesbibliothek Dortmund e. V. nun auf Vorstandsebene vernetzt:

– IPP Fabian Woikowsky zum Beisitzer des Vorstands, WJ Vorsitzender Carsten Jäger als Rechnungsprüfer gewählt

In der Zeit von Fabian Woikowskys Präsidentschaft 2014 wurde die Verbindung zwischen junger Wirtschaft und den Förderern der Bibliothek in engem Dialog mit dem Vorsitzenden der Freunde der Stadt- und Landesbibliothek Dortmund e. V., Dr. Walter Aden, begründet. Die Bibliothek wird hier als Ort des Lesens, des Lernens, des Zusammenkommens und des Austauschs verstanden. Formaler Ausdruck dieser Kooperation ist die nun bestehende personelle Vernetzung auf Vorstandsebene.

„Die Verbindung zahlt auf vieles ein, was uns als Junioren auszeichnet“, so Fabian Woikowsky. „Lesen stellt einen elementaren Bestandteil der persönlichen Entwicklung dar, die Verbindung der Netzwerke bietet vielfältige Möglichkeiten und am wichtigsten: Lesen und Bildung sind die Grundlage einer positiven Weiterentwicklung der Region. Hieran wollen wir gemeinsam Wirken.“

Erste konkrete Projekte laufen bereits, wie das seit Jahren erfolgreiche Format „WJ Lesen“, weitere sind vereinbart, so soll ein Teil des Programms der Bundeskonferenz in Zusammenarbeit mit der Bibliothek entstehen. Über weitere Projekte und die Entwicklung der Kooperation werden wir Sie auf dem Laufenden halten.



von links nach rechts: Schatzmeister Dieter Mahlmann, Schriftführerin Petra Grübner, Beisitzer Ulrich Moeske, Vorsitzender Dr. Walter Aden, Bibliotheksdirektor Dr. Johannes Borbach-Jaene, Beisitzerin Helene Schulte-Bories und Beisitzer Fabian Woikowsky

Fotovermerk: Freunde der Stadt- und Landesbibliothek Dortmund e. V.

## Markenkommunikation verständlich gemacht

Markenkommunikation für den Mittelstand verständlich machen – das gelang der Mittelstands- und Wirtschaftsvereinigung der CDU/CSU Herdecke im April mit dem Gastvortrag „Kann Werbung verkaufen? Oder warum nicht?“ Das breit gefächerte Publikum von Konditormeistern bis hin zum Industriellen, unter ihnen auch Pascal Kowsky, hörte der Werbe-Expertin aufmerksam zu.

Dem Vortrag folgte eine sehr angeregte Diskussion, wenngleich weitestgehend Einigkeit zur zentralen Frage-

stellung herrschte: Werbung allein kann nicht verkaufen, sondern wie einer von vielen Faktoren die Kaufentscheidungen nur beeinflussen.

Der Abend bot einen spannenden Einblick in das Geschäft der Kommunikationsberaterin. Aus dem Vortrag und den anschließenden Gesprächen nahm Pascal Kowsky mehrere Denkanstöße mit. Deshalb resümiert der Junior-Berater: Diese Veranstaltung hat sich gelohnt.

## Guido Quelle ist Mitglied von Elite Global Speakers – 18 weltweit ausgewählte Fachexperten

Im April startete das Elite Global Speakers-Programm und führt mit 18 initial ausgewählten Fachexperten aus den USA, Australien, England, Kanada und Deutschland ein extrem starkes und praxiserfahrenes Rednerfeld zusammen, mit Prof. Dr. Guido Quelle als einzigem deutschen Experten.

### Mitgliedschaft stärkt internationale Ausrichtung

Für Mandat ist dies der nächste Schritt der Internationalisierung, die im Jahr 2013 mit den Büros in London und New York begonnen hat.

Auch die deutschen Klienten von Mandat profitierten von den internationalen Verbindungen und Erfahrungen.

Ist Ihr Interesse geweckt? Haben Sie vertiefende Fragen? Ich freue mich auf einen gemeinsamen Austausch: [guido.quelle@mandat.de](mailto:guido.quelle@mandat.de)

Zum aktuellen Profil der Million Dollar Speakers gelangen Sie hier: [www.eliteglobalspeakers.com/meet-our-speakers/guido-quelle](http://www.eliteglobalspeakers.com/meet-our-speakers/guido-quelle)

*„Elite Global Speakers unterscheiden sich signifikant von herkömmlichen Redneragenturen, denn dadurch, dass alle Mitglieder auch inhaltliche Kompetenz mitbringen, können starke Unternehmen, die internationalen Rat suchen, nicht nur hochkarätige Vorträge erwarten, die das Publikum zum Denken anregen, sondern auch fachliche Expertise“, hebt Prof. Dr. Guido Quelle hervor.*

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



### MANDAT WACHSTUMS-WOCHENSTART NR. 158: KOSTEN VS. INVESTITIONEN

Lesen Sie den Artikel hier:

[www.mandat.de/de/mandat-wachstums-wochenstart-nr-158-kosten-vs-investitionen](http://www.mandat.de/de/mandat-wachstums-wochenstart-nr-158-kosten-vs-investitionen)

Abonnieren Sie den Mandat Wachstums-Wochenstart und erhalten Sie jeden Montagmorgen neue Wachstums-Impulse, unverbindlich und kostenfrei per E-Mail von Prof. Dr. Guido Quelle. Senden Sie eine E-Mail an [guido.quelle@mandat.de](mailto:guido.quelle@mandat.de) mit dem Betreff **„Anmeldung Mandat Wachstums-Wochenstart“**.





## Mandat-Vortragstermine

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

- 13. Januar 2015 ✓ Wachstum kommt von innen – Sie selbst entscheiden über Ihren Erfolg  
SMG.Strategietag 2015, Südtirol Marketing, St. Ulrich
- 27. Januar 2015 ✓ Strategie und unternehmerisches Handeln? Ja gern, aber wie?  
Führungskräftetagung 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
- 6. Februar 2015 ✓ Growth Comes from Within–Grow or Don't, it's Your Decision  
Vertriebstagung der MeisterSinger GmbH & Co. KG, Münster
- 20. März 2015 ✓ Wachstum kommt von innen – Sie selbst entscheiden über Ihren Erfolg  
Partnerkonferenz der GC-Gruppe, Stuhr
- 23. März 2015 ✓ Ihr Preis ist Premium – und der Rest?  
Parfümerietagung des Bundesverband Parfümerien e.V., Düsseldorf
- 22. April 2015 ✓ Profitables Wachstum schaffen: Der natürliche Feind der Strategie ist das Tagesgeschäft  
Vorstandsseminar des Deutschen Sparkassen- & Giroverbands, S-Management-Akademie, Bonn
- 23. April 2015 ✓ Heizen statt bremsen – Wachstum kommt von innen  
Lions Club Dortmund-Phönix, Dortmund
- 7. Mai 2015 Prof. Dr. Guido Quelle als Gastgeber  
des Seeoner Kreises, Schloss Bensberg, Bergisch Gladbach
- 3./4. Sep. 2015 Prof. Dr. Guido Quelle als Gastgeber  
des 12. Internationalen Marken-Kolloquiums 2015, Kloster Seon, Chiemgau 
- 11. September 2015 Wachstum kommt von innen – Wie aus einem normalen Unternehmen ein Wachstums-  
unternehmen wird; Bundeskonferenz der Wirtschaftsunioren Deutschland 2015, Dortmund
- 7. Oktober 2015 Mehr ist nicht besser – wie Sie durch Innovationen gezielt wachsen  
International PET-Conference, Fulda
- 14./15. Okt. 2015 Wachstumsbremsen lösen und profitables Wachstum generieren  
ZfU – International Business School Zentrum für Unternehmensführung AG, Thalwil (CH)
- 28. Oktober 2015 3. Power-Tag für beratende Ingenieure; Workshop der Mandat Managementberatung, 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, Abteilungsleiter der Management-Akademie des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes e. V., Bonn*

# „Die Marke vor dem Marketing schützen“

**Wachstumsstrategien:** Warum sie nötig sind und woran sie in der Praxis oft scheitern

Von Uwe Vorkötter

**M**üssen Unternehmen wachsen? Welche Bedeutung hat eine starke Marke für das Unternehmenswachstum? Und welche Rolle kommt dem Marketing zu? Mit diesen Fragen beschäftigt sich Guido Quelle seit vielen Jahren – in Büchern, Aufsätzen, Vorträgen und in der Praxis als Managementberater. Im HORIZONT-Interview scheidet er provokante Thesen nicht.

**Herr Professor Quelle, Wachstum ist möglich – das ist Ihre zentrale These. Und Sie meinen profitables Wachstum. Viele Unternehmen haben es mit gesättigten Märkten zu tun, mit intensivem Wettbewerb, höhere Preise sind kaum durchzusetzen. Woher soll das Wachstum kommen?**

Die These von den gesättigten Märkten bezweifle ich. Als Unternehmer bin ich nicht dazu verdammt, immer das Gleiche zu tun. Ein Beispiel: Wenn auf dem Wurstmarkt das Wachstumspotenzial ausgeschöpft ist, kann ich Angebote für Vegetarier machen. Siehe Rügenwalder. Ich bin sicher, dass Unternehmen nicht nur wachsen können, sie müssen wachsen. Wachstum ist obligatorisch.

**Warum?**

Was sollen sie sonst tun? Schrumpfen? Stagnieren? Die Mitarbeiter wollen höhere Gehälter, die Lieferanten haben ihre Forderungen, die Kunden sind nicht ohne Weiteres bereit, mehr für das Gleiche zu bezahlen. Die Alternative, den Status quo zu erhalten, gibt es doch gar nicht.

**Ist Wachstum durch Verdrängungswettbewerb der Königsweg?**

Nein. Der Versuch, sich den Markt zu kaufen, vor allem über niedrige Preise, geht regelmäßig schief. Es bringt auch nichts, das 17. Shampoo oder das 18. Hundefutter ins Regal zu stellen. Wachstum erfordert Innovation.

**Das klingt gut ...**

Das klingt nicht nur gut. Nehmen Sie das Gerät, mit dem Sie gerade unser Gespräch aufzeichnen: Das ist der beste Beweis dafür, dass Innovation möglich ist. Steve Jobs hat nicht einfach ein neues Telefon auf den Markt gebracht, sondern das iPhone.

**Nicht jeder Unternehmer ist ein Steve Jobs.**

Nein, aber es gibt viele andere Beispiele. Sie können die Musikindustrie nehmen, oder die Filmindustrie – Märkte, die gesättigt schienen, aber revolutionär verändert wurden. Der Markt für Apps ist völlig neu entstanden, den gab es vorher überhaupt nicht. Und all das spielt sich in einem Telefonmarkt ab, von dem es hieß, er sei längst gesättigt.

**Ist Innovation planbar?**

Der Unternehmer braucht den Willen, nicht immer nur mehr vom Gleichen zu machen. Er muss die Bereitschaft haben, Altes zu zerstören und Neues zu beginnen. Zu oft wächst diese Bereitschaft erst in einer Phase beginnender Stagnation. Aber Wachstum und Innovation erfordern Prävention. Sie brauchen ein Umfeld, das Innovationen schafft.

**Forschung, Entwicklung und IT sind folglich wichtig. Wichtiger als das Marketing?**

Bevor Sie etwas vermarkten können, brauchen Sie die innovative Idee. Aber das heißt nicht, dass Marketing unwichtig wäre. Ich würde aber gern unterscheiden zwischen der Markenverantwortung und dem Marketing.

**Das Marketing ist für die Marke verantwortlich.**

Nein, die Unternehmensführung ist für die Marke verantwortlich. Sie muss die Marke vor dem Marketing schützen.

**Wie bitte?**

Die Marketingabteilung ist in vielen Unternehmen die letzte Insel der Glückseligen. Da kann man sich selbst verwirklichen, Geschichten erzählen, bunte Bildchen malen und einen Werbespot in Auftrag geben. Mit Markenführung hat das wenig zu tun.

**Viele HORIZONT-Leser tragen in ihrem Unternehmen Verantwortung für das Marketing. Die werden Ihnen heftig widersprechen.**

Zugegeben, ich pointiere jetzt. Aber meine Erfahrung zeigt, dass das Marketing sich viel zu oft auf seine kreativen Aufgaben beschränkt. Marketing braucht aber drei Beine: Kreativität, Organisationskompetenz und Umsetzungskompetenz. Immerhin, Organisationskompetenz ist vielfach vorhanden. Aber an der Umsetzungskompetenz fehlt es.

**Markenführung ist Chefsache, sagen Sie. Vieles andere ist auch Chefsache. Gute Chefs müssen delegieren können.**

Natürlich. Es gibt auch die Wachstumsbremse Chefsache. Worauf es mir ankommt: In der Geschäftsführung, im Vorstand muss es eine Aufmerksamkeit für die Marke geben. Wer diese Aufmerksamkeit ins Marketing delegiert, begeht einen schweren strategischen Fehler. Vom Marketing erwarte ich natürlich kreativen Input, Marketing ist eine Konzeptionsmaschine.

**Welche Bedeutung hat die Marke für das Wachstum?**

Man kann sich ohne Marke wachsen. Das können Sie vor allem im B-to-B-Bereich sehen ...

**Nun gut, das Ingenieurbüro Müller & Sohn kommt womöglich ohne aus.**

Moment, ich war noch nicht fertig. Man kann auch ohne Marke wachsen, aber mit einer starken Marke geht es besser, auch im B-to-B-Geschäft. Gerade auf diesem Sektor wächst die Bedeutung der Markenbildung, im Consumergeschäft ist sie ohnehin kaum zu überschätzen. Die Marke ist ein Vehikel, ein regelhaft abrufbares Leistungsversprechen, das beim Kunden Vertrauen schafft. Und es ist Aufgabe der Unternehmensführung, dafür zu sorgen, dass dieses Leistungsversprechen eingehalten wird. Wenn ich ein Dienstleistungsunternehmen bin und mein Leistungsversprechen lautet, besonders schnell zu sein, dann darf ich den Kunden nicht fünf Minuten in der Warteschleife hängen lassen.

**Ist die Unternehmensmarke entscheidend? Oder die Produktmarke?**

Zunächst einmal: Wenn die Produktmarke nicht zur Unternehmensmarke passt, geht es sowieso schief. Wir stellen fest, dass auch für Unternehmen, die früher fast ausschließlich über ihre Produkte wahrgenommen wurden, die Unternehmensmarke an Bedeutung gewinnt. Das können Sie bei Procter & Gamble sehen, oder bei Unilever. Im Lebensmittelhandel ist es schon lange so, dass man sich nicht nur als Verkäufer von Marken versteht, sondern selbst als Marke auftritt. Edeka und Rewe, Aldi und Lidl, das sind Unternehmen, deren Marke für ein Leistungsversprechen steht, in puncto Preis, in puncto Qualität. Das ist nicht nur im Verhältnis zu den Kunden wichtig.

**Sondern?**

Zum Beispiel auch im Verhältnis zu den Mitarbeitern. Eine starke Unternehmens-

marke erleichtert es unbestreitbar, qualifizierten Nachwuchs zu rekrutieren. Im Übrigen gibt es noch eine Erkenntnis: Wir sind Marke, ob wir es wollen oder nicht. Wenn wir die Marke nicht selbst machen, wird sie von Außenstehenden gemacht. Das ist Anarchie, das können wir nicht wollen.

**Eine starke Marke und eine darauf aufbauende Wachstumsstrategie zu haben, ist das eine. Sie erfolgreich umzusetzen, etwas ganz anderes.**

Das stimmt. Strategien scheitern nie auf dem Papier, sondern immer nur in der Realität.

**Woran scheitern sie?**

An drei Dingen. Erstens: Es ist für den Kunden nicht ersichtlich, wo sein Vorteil liegt. Der Kunde soll mehr oder öfter kaufen, das muss begründet werden. Aber viele Anbieter kennen die Bedürfnisse ihrer Kunden gar nicht.

**Trotz Big Data, trotz Millionen von Informationen, die wir über Kunden und ihre Bedürfnisse sammeln?**

Trotzdem. Der Vertrieb geht zum Kunden und verkauft ihm, was er gerade will. Nicht was er wirklich braucht, nichts was sein Problem löst.

**Zweitens?**

Es ist für die Mitarbeiter nicht ersichtlich, was sie davon haben. Jeder einzelne hat doch schon genug Projekte am Hals, da reicht es nicht, dass die Unternehmensführung eine Absichtserklärung abgibt. Drittens: Die meisten Unternehmen nehmen sich zu viel vor. Wachstum kommt auch vom Weglassen. Ein Schlüsselprojekt, nicht zehn oder zwanzig.

**Gerade in der digitalen Welt heißt es, man müsse ganz viel probieren und den Mut zum Scheitern haben.**

Natürlich muss man vieles ausprobieren, es gibt keine perfekte Strategie. Es ist wichtig zu wissen, dass jedes Projekt unfertig ist, dass wir heute tun, was wir für richtig halten, und uns morgen korrigieren. Aber ich habe nur hundert Prozent Energie. Und wenn ich die auf zehn Felder verteile, bleibt für jedes einzelne nicht viel übrig.

**Wir sprechen über Wachstum und mein internes Wachstum. Für viele Unternehmen, gerade auf reifen Märkten, stellt sich die Frage des externen Wachstums durch Zukäufe oder Fusionen.**

Externes Wachstum wird systematisch überbewertet. In erster Linie geht es dabei um Synergien, und dann ist man nicht auf der Wachstumsseite, sondern auf der Kostenseite. Dort werden die Effekte meistens überschätzt. Und schließlich ist man hinterher erst einmal mit sich selbst beschäftigt, der Wettbewerber ist der lachende Dritte.

**Gibt es ein Unternehmen, dessen Wachstums- und Markenstrategie Sie vorbildlich finden?**

Natürlich, eine ganze Reihe sogar. Zwei Beispiele: Über Apple haben wir vorhin schon gesprochen. Als Tim Cook die Nachfolge von Steve Jobs antrat, haben die meisten Beobachter bezweifelt, dass er den Erfolg würde fortsetzen können. Dank des iPhone 6 hat Apple soeben den höchsten Quartalsgewinn aller Zeiten erzielt. Das Unternehmen ist aus der Computerecke raus gekommen und zu einem Lifestyle-Anbieter geworden. Bewundernswert. Oder nehmen sie ein ganz anderes Beispiel, diesmal aus dem Mittelstand: Weber-Grill. Der Grill war ein Produkt, das im Baumarkt für ein paar Euro verschleudert wurde, bis Weber kam. Heute gibt der Kunde auch mal 500 Euro dafür aus und kauft noch Bücher und Kurse dazu. Und er grillt nicht mehr nur im Hochsommer, sondern auch im Januar. Eine tolle Geschichte.

## Wachstumstreiber

Prof. Dr. Guido Quelle ist Diplomatiker, er promovierte an der Technischen Universität Dortmund über Marktsegmentstrategien in Handelsunternehmen zum Doktor der Ingenieurwissenschaften. Die SRH Hochschule in Hamm berief Quelle im November 2010 zum Honorarprofessor. Sein aktuelles Lehrgebiet ist Strategy Consulting. Quelle ist Geschäftsführender Gesellschafter der Mandat Managementberatung in Dortmund. Er versteht sich als Wachstumstreiber für Unternehmen.

## Markenkolloquium

Das Internationale Markenkolloquium, das Quelle jährlich veranstaltet, versteht sich als „Forum für Vordenker im Bereich der Markenführung“. Die Kommunikation und der enge Kontakt zwischen Teilnehmenden und Referenten sowie der nachhaltige Aufbau eines Netzwerkes sollen im Mittelpunkt der Veranstaltung stehen. Das Kolloquium findet regelmäßig im Kloster Seon im Chiemgau statt, in diesem Jahr am 3. und 4. September.

Guido Quelle,  
Mandat  
Management-  
beratung



© ANDREAS BECKENHOFER/FOTOWA.COM



## „Ein Drittel Fuß“ auf der Zielgeraden: Abschlussprüfung 2015

Das erste Teil-Ziel ist erreicht. Sabrina Schröter absolvierte in der letzten April-Woche Ihre schriftliche Prüfung zur Kauffrau für Bürokommunikation.

Die Tage und Nächte des Lernens in Bezug auf den ersten Prüfungsteil sind endlich vorüber. Druck, Anspannung und Aufregung fielen buchstäblich von den Schultern. „Was für eine aufregende und lehrreiche Zeit!“, so die Noch-Auszubildende. Als nächstes folgt der praktische Teil Anfang Mai – Kenntnisse in Excel und Word werden umfassend geprüft. Nach einem weiteren Monat Wartezeit folgt das 20 minütige Referieren über ein vorab ausgewähltes Thema.

Sabrina, sei Dir sicher, wir haben und werden alle Daumen drücken und sind sehr gespannt auf das sicherlich gute Ergebnis. Und nun noch einmal: Toi Toi Toi!



## LEO-Adventskalender 2014 ex est

Nach vielen Arbeitstreffen, Kooperationsgesprächen mit lokalen Unternehmern, Verhandlungen mit der Presse und etlichen Verkaufsgesprächen erreichte das letzten August gestartete Projekt „LEO-Adventskalender 2014“ am 10. April seinen Höhepunkt: Die LEOs konnten gemeinsam mit dem offiziellen Veranstalter, dem Lions-Hilfswerk Dortmund Hanse e. V., Spendenschecks von nahezu 19.000 Euro an die beiden Spendenziele Kinder-glück Dortmund und den Kinderschutzbund Herdecke überreichen.

Das Adventskalender-Projekt gestaltet der LEO-Club Dortmund „Florian“ seit nunmehr 12 Jahren, wobei auf eine beachtliche Entwicklung zurückgeschaut werden kann. Auch dieses mal konnte die Aktion in vielerlei Hinsicht wachsen. Pascal Kowsky, Projektleiter des LEO-Adventskalenders 2014, freut sich, auch die kommende Ausgabe des LEO-Adventskalenders zu verantworten und berichtet, dass die Vorbereitungen für den Advent 2015 bereits begonnen haben.



Fotovermerk: Philipp Winter

## 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: K.-U. Häßler (S-karre)  
Artenauta (Stern)  
© Editorial: evgeniya\_m (Brief)  
© Logos beim jeweiligen Unternehmen  
© Inhaltsverzeichnis:  
1. CEO-Tipp: MAXFX  
2. S&F: haveseen  
3. Marke: Stefanie Lindorf  
4. P&O: Olga Paśławska,  
([www.istockphoto.com](http://www.istockphoto.com))  
5. Kloster Seeon: Christoph Vohler  
(Fotograph)  
6. V&V: emeraldphoto  
7. Intern: TZDO  
S. 6: iceteaimages  
S. 10: Copyright Portrait liegt bei der jeweils abgebildeten Person.  
S. 12: © Sprinter: mezzotint\_fotolia  
Seite 14: vege (Flagge)

## 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)