



MANDAT 
GR WTH LETTER®

Fokusthema: Gesund wachsen



4

CEO-Tipp des Monats

Turbowachstum? Sorgfalt vor Geschwindigkeit.



5

Marke

Gesund wachsen, nicht wuchern



7

Geschäftsausbau

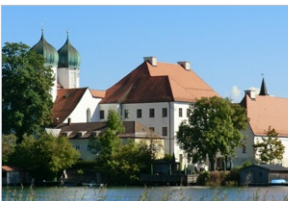
Von gutem und schlechtem Umsatz



8

Prozesse & Organisation

Prozessarbeit als Schmerzmittel



9

Internationales Marken-Kolloquium

14. Internationales Marken-Kolloquium
– 14./15. September 2017



10

Vorträge & Veröffentlichungen

Aktuelle Berichte und Informationen für Sie



12

Mandat-Intern

Hinter den Kulissen!

Editorial

Gesundheit spielt im gesellschaftlichen Leben eine immer größere Rolle. Kein Wunder, der demographische Wandel führt dazu, dass viele Menschen sich mit diesem Thema zunehmend auseinandersetzen. Überdies wird Prävention inzwischen immer größer geschrieben und letztendlich gibt es ja auch immer mehr Optionen, seine eigene Gesundheit zu fördern, es eröffnen sich einfach mehr Möglichkeiten.

Wer kümmert sich eigentlich um die Gesundheit eines Unternehmens? Wer sorgt dafür, dass die lebenswichtigen Organe und Funktionen regelmäßig überprüft werden? Wer sorgt dafür, dass das Unternehmen sich gesund ernährt und gesund wächst?

Es wird zu oft vorausgesetzt, dass Unternehmen sich schon in die richtige Richtung entwickeln – irgendwie. Das tun sie aber nicht oder wenn, dann nur zufällig. Auch im Unternehmen gilt: Nur ein regelmäßiger Check-up, nur regelmäßige Bewegung, nur regelmäßiges Hinterfragen des „Lebensstils“ führt zu gesunder Weiterentwicklung. Mit der „Irgendwie-Formel“ gerät Gesundheit im Unternehmen zum Zufall. Die Strategie wird überprüft, die Prozesse gestrafft, Lieferanten wollen gewechselt, neue Initiativen gestartet werden. Wachstum darf nicht dem Zufall überlassen werden.

Um all das zu tun benötigen Unternehmer, Geschäftsführer und Vorstände die richtigen Partner an Ihrer Seite, die richtigen Methoden und Ideen. Und sie benötigen einen Weg zur Umsetzung der guten Vorsätze. Unsere Klienten waren in der Suche erfolgreich.

Möge Ihnen allen der Mandat Growthletter zum Thema „Gesund wachsen“ weitere Hilfen bieten.

Herzlichst Ihr



Prof. Dr. Guido Quelle



SCHREIBEN SIE MIR:
guido.quelle@mandat.de



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



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



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



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

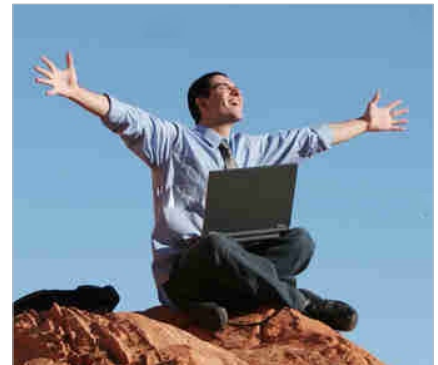
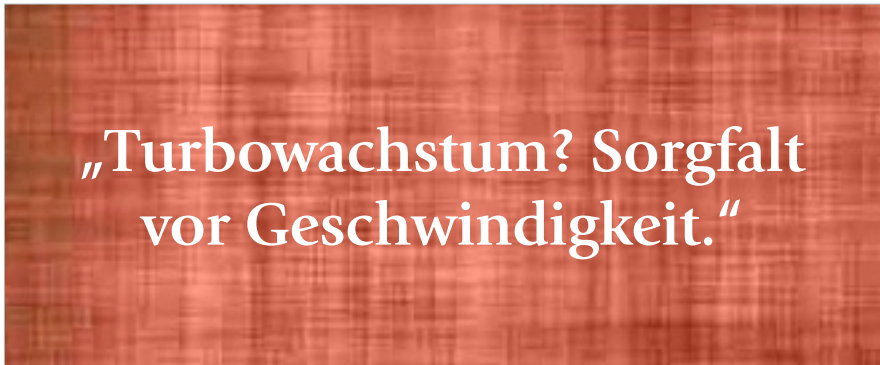


UNSER BLOG FÜR SIE:
www.mandat.de/de/blog



CEO-Tipp *des Monats*

von Guido Quelle



Bei Mandat sind wir Speed-Freaks. Wir möchten mit unseren Klienten so schnell wie möglich gute Resultate erzeugen. Wir haben kein Interesse daran, dass Dinge lange dauern, denn vertändelte Zeit bekommen wir nicht zurück. Dies vorausgeschickt: Bei Wachstum geht uns Sorgfalt vor Geschwindigkeit. Wir halten nichts von Turbowachstum und raten Ihnen als CEO auch, vor jeglicher vermeintlich explodierender Wachstumsdynamik eine gewisse Skepsis zu bewahren, denn nicht selten explodiert das Wachstum buchstäblich und mit ihm das Unternehmen.

Natürlich gibt es Zeiten starken Wachstums. Diese Zeiten nichtlinearen Wachstums sind auch außerordentlich spannend und führen in der Organisation nicht selten zu enormen Erfolgserlebnissen. Wenn man den Bogen aber überspannt, dann bricht er oder die Sehne reißt. Auf Wachstum bezogen bedeutet dies: Dauerhaft exponentielles Wachstum ist ungesund, strapaziert die Organisation bis an die Grenze und darüber hinaus, lässt die besten Mitarbeiter zuerst gehen und dient weder dem Unternehmen noch dem Kunden. Turbowachstum ist häufiger ungesund als dass es gesund ist.

Wir stehen ein für gesundes, profitables Wachstum und finden, dass ein solches zu schaffen eine der hoheitlichen Aufgaben des CEO, zusammen natürlich mit seinem Management-Team, ist. Es geht nicht darum, die low hanging fruits abzugreifen, um danach auf einen leeren Baumzuschauen und doch nur unreife Früchte in der Hand zu haben. Es geht auch nicht darum, eine Organisation bis über die Grenze ihrer Leistungsfähigkeit nur um des Profits willen zu strapazieren. In einem Unternehmen geht es darum, gesund zu wachsen. Überdüngung ist in der Landwirtschaft nicht gut, zu schnelles Wachstum ist bei Lebewesen nicht gut für den Knochenbau und die Entwicklung und zu schnelles Wachstum ist in

Organisation häufig genug der Anfang vom Ende, fehlt letztlich doch oft die Substanz, das Wachstum mit einem Fundament zu unterfüttern.

Sorgfalt geht bei Wachstum vor Geschwindigkeit und wenngleich es nicht beweisbar ist, ist die These statthaft, dass sorgfältiges, gesundes, profitables Wachstum auf lange Sicht kumuliert zu besseren Erfolgen führt, als Turbowachstum, das quasi auf Pump, auf Kosten der Organisation, auf Kosten ihrer Langlebigkeit geschieht.

Wie kann diese Sorgfalt angewendet werden? Wie erkennen Sie als CEO, wie weit Ihre Organisation zu gehen bereit ist? Dafür gibt es kein Patentrezept, aber einige Indikatoren können wir aus unserer Beratungspraxis sehr wohl ableiten. Bei überzogenem Wachstum – wohlgemerkt: Das Geschäft wächst weiterhin – mehren sich die Beschwerden der Kunden, nicht selten gepaart mit der ausgesprochenen oder unausgesprochenen Annahme, sie würden übervorteilt. Die besten Mitarbeiter verlassen das Unternehmen, obwohl sie gut verdienen und einen vermeintlich spannenden Job haben. Standardprozesse werden weniger, es werden mehr Ausnahmen geregelt, was stets ein Effizienzkiller ist. Es werden zunehmend Preiszugeständnisse gemacht, um Masse zu generieren, der Vertrieb kommt nicht mehr mit neuen Ideen, sondern nur noch mit Forderungen in die Zentrale. Das Marketing gleicht einer Beliebige-AG, die nur noch bunte Bilder liefert.

Folgen Sie Ihrer Strategie, lassen Sie auch ungeplante Gelegenheiten zu, aber schaffen Sie die Möglichkeit, auf Basis Ihrer Strategie zu entscheiden, ob bestimmte Geschäfte angenommen werden oder nicht, ob bestimmte Produkte entwickelt werden oder nicht, ob bestimmte Märkte angegangen werden oder nicht. Nicht jedes Geschäft ist ein gutes Geschäft.

Gesund wachsen, nicht wuchern

von Linda Vollberg

Kurzübersicht

- o Wie dosiert man Wachstum?
- o Welche Chancen ergreifen und auf welche Möglichkeiten verzichten?
- o Wie die Zukunft gestalten ohne das Bestehende zu vernachlässigen?



Nicht jede Wachstumschance ist die Basis einer nachhaltigen erfolgreichen Entscheidung. Gerade aus Perspektive der Marke lohnt es sich, für eine klare Kontur mehr Dinge wegzulassen als tatsächlich auszuprobieren. Den richtigen Grad der Weiterentwicklung für ein gesundes Wachstum zu finden, stellt die Unternehmensführung vor eine große Herausforderung – denn „gesund“ kann je nach Unternehmen, vorhandenen Strukturen, Vergangenheit und Etabliertheit, etwas völlig anderes bedeuten. Auf Basis unserer Beratungserfahrung haben sich dennoch einige grundsätzliche Erfolgsmuster für gesundes Wachstum herauskristallisiert, die zu einer nachhaltigen Unternehmensführung und zu einem gezielten Markenaufbau geführt haben, ebenso wie typische Stolpersteine, die es zu vermeiden gilt.

Gesund wachsen? Was heißt das überhaupt?

An bestimmten Verhaltensweisen erkennen wir einen Unternehmer, eine Gründerin oder auch eine Führungskraft, die das Wachstum ihres Unternehmens nachhaltig erfolgreich vorantreiben möchte. Menschen und Unternehmen die gesund wachsen, handeln regelhaft anhand der folgenden Maximen:

- o Fokussieren
 - Auf ein neues Produkt, auf die Erschließung eines neuen Vertriebswegs oder einer neuen Kundengruppe. Zeit und Kraft kann nur einmal investiert werden. Gesundes Wachstum fokussiert sich auf ein Thema und bündelt die vorhandenen Kräfte für eine schlanke, schnelle Realisierung.
- o Diszipliniert handeln
 - Handlungen basieren auf einer validen Planung und einer langfristigen Markenstrategie. Vor- und Nachteile werden abgewogen, bewertet und fließen in eine strukturierte Entscheidungsfindung ein.
- o Unabhängigkeit bewahren
 - Sowohl finanziell als auch im Rahmen der Entscheidungsstruktur – gerade im Sinn der Marke ist dies essentiell, um die eigenen Wünsche des Markenbildes zu verfolgen und nicht auf Forderungen von Investoren oder Partnern eingehen zu müssen, die möglicherweise die Markenkontur verwässern.
- o Bodenständig reinvestieren
 - Investitionen werden nicht erst getätigt, wenn es zwingend erforderlich ist oder der Unternehmenserfolg ausbleibt, sondern vorausschauend geplant und umgesetzt. Es wird reinvestiert in die Marke, aber es herrscht keinesfalls Verschwendung.
- o Intelligente Lösungen finden
 - Man schafft mehr Möglichkeiten für mehr Unabhängigkeit – es werden nicht nur mehr Läden eröffnet, mehr Regalplätze belegt oder mehr Onlinekanäle bespielt, sondern neue Wege eingeschlagen – auch wenn es sich umsatzrelevant nur um kleinste Aktionen handelt.
- o Visionäre Gedanken bündeln
 - Es existiert ein klares Bild einer erstrebenswerten Zukunft und ein passendes Markenbild, welches die Entwicklung in Richtung der Vision befeuert. Unternehmer, die für gesundes Wachstum sorgen möchten, spielen nicht alle Gedanken und Ideen in die Organisation ein, sondern bündeln ihre Gedanken, geben nur wenige, ausgewählte Ideen an konkret dafür verantwortliche Personen oder Teams weiter und versehen ihre Ideen mit Priorität.

Stolpersteine

Aus Perspektive der Marke fallen bei zu schnellem Wachstum regelhaft die folgenden drei Aspekte auf, die nicht konsequent beachtet werden, Kunden irritieren und der Marke langfristig schaden können.

- o Die falsche Brille aufgesetzt.
 - Trends und Entwicklungen werden generell verfolgt und auf Möglichkeiten für das eigene Unternehmen hin gescreent, dabei wird der Blickwinkel der eigenen Kunden außer Acht gelassen oder gerät aufgrund der zahlreichen attraktiven Optionen immer mehr aus dem Fokus. Relevant ist aber nicht, was grundsätzlich innovativ, kundensorientiert oder technisch möglich ist, sondern relevant ist, was das in Ihrem Markt und für Ihre Kunden bedeutet. Wir erleben es immer wieder, dass bei Wachstumsentscheidungen die falsche Brille aufgesetzt wird oder sich mit der Zeit ein Perspektivenschwund einschleicht, je tiefer die jeweiligen Fachexperten in ein bestimmtes Themengebiet eintauchen. Achten Sie darauf, dass bei allen Entwicklungsbemühungen der ideale Kunde in Ihrem Markt im Zentrum der Überlegungen bleibt. Wie reagiert Ihre Zielgruppe auf eine Entwicklung? Gesund wachsende Unternehmen, hängen ihre Kunden nicht ab, sie reizen sie, bleiben interessant, aber bauen die relevanten Brücken, um die jeweilige Entwicklung für ihre Zielgruppe hochgradig attraktiv und gangbar zugleich zu gestalten.
- o Bestehendes vergessen.
 - Der Umgang mit Bestehendem ist nicht trivial. Bestehende Produktlinien oder Vertriebswege zu verändern oder Veränderungen an Bildsprache und Kommunikation durchzuführen, sind häufige Mittel der Wahl, um unternehmerisches Wachstum herbeizuführen. Regelmäßig diskutieren wir in unseren Mandaten Punkte, an denen das Bestehende nicht richtig gewürdigt wird bzw. sich für die wichtigsten Schritte der Konsequenzen einer Veränderung zu wenig Zeit genommen wird. Fordern Sie diese Auseinandersetzung mit dem Bestehendem in der gesamten Wertschöpfungskette ein. Wie gehen Sie auf bestehende Kunden zu, wenn eine Produktlinie ausläuft? Was machen Sie mit einer bestehenden Software, die es zukünftig nicht mehr geben wird? Welchen Support erfahren die bestehenden Kunden noch wie lange? An welchen Stellen befindet sich ihr aktueller Slogan und was ist alles zu verändern, um einen neuen einzuführen? Wie bedienen Sie bestehende Kunden, des zukünftig nicht mehr eingeplanten Ladenlokals? Der Service verändert sich: Wie erklären Sie Kunden, die eine persönliche Wartung gewohnt sind, dass die Maschine nun Wartungsdaten digital an Sie liefern wird? Es lohnt nicht nur das Neue konsequent durchzuplanen, sondern auch das bereits Bestehende zu betrachten – vom veränderten Beschaffungsaufwand, über möglicherweise frei werdende Kapazitäten in der Produktion, über Vertrieb und Marketing bis hin zum Kundensupport.

- o Investitionen an der falschen Stelle.
 - Räumlichkeiten werden vergrößert, die Mitarbeiterzahl wächst in einer steilen Kurve, Trendprodukte sorgen für einen rasanten Wachstumsschub, das Marketingbudget steigt exponentiell. Im ersten Eindruck mag das positiv klingen. Investitionen an der falschen Stelle können jedoch zu sehr ungesundem Wachstum führen und ein Unternehmen ins Wanken bringen. Die Arbeitsbelastung ist unbequem – bevor man intelligent wächst, möglicherweise Vorgehensweisen verändert oder Dinge weglässt, werden zusätzliche Kapazitäten aufgebaut. Ein Produkt schießt durch die Decke, bevor man den Innovationsprozess anschiebt wird in eine neue Produktionsstätte investiert. Ein Produkt ist noch nicht stimmig, bevor die Entwicklung weiter arbeitet, fließt viel Geld ins Marketing. Achten Sie, um gesund zu wachsen, darauf, das Entscheidungen in die allen Bereichen kompensierbar sind. Abläufe und Prozesse müssen mitwachsen, damit sich eine Entscheidung nicht zu einem unkalkulierbaren und schließlich kaum steuerbaren Risiko entwickelt. Dies schließt die Entwicklung der Führungs- und Fachkräfte und der Entscheidungswege im Unternehmen zwingend mit ein. Achten Sie darauf, das Wachstum zu dosieren und bevor Sie investieren, die richtige Stelle dafür auszuwählen. Wenn das Produkt nicht stimmig ist, lohnt sich zunächst die Investition in die Entwicklung, bevor das Marketing eine Erwartungshaltung schürt, die das Produkt nicht halten kann und das Image der Marke beschädigt.

Fazit

Gesundes Wachstum fußt auf einem stabilen Fundament. Auch wenn es Freude macht, sich mit Details auseinanderzusetzen oder neue Themen zu erschließen, macht es keinen Sinn, das Haus bereits einzurichten, wenn die Bodenplatte noch nicht gegossen ist oder es noch hineinregnet. Gerade quantitatives Wachstum – mehr Fläche, mehr Mitarbeiter, mehr Umsatz – ist kurzfristig sehr verlockend und übermittelt im Allgemeinen die unschwellige Botschaft „läuft bei uns“. Gleichzeitig besteht aber gerade hier die Gefahr, nicht gesund zu wachsen, sondern die ein oder andere Wucherung einzugehen, die langfristig schmerzhaft entfernt werden muss. Gesundes Wachstum braucht ein ausgereiftes Geschäftsmodell, wenige, aber klare Leitplanken der strategischen Unternehmensführung bestehend aus Vision, Grundstrategie und Markenkern und ein genaues Bild des idealen Kunden, um Produkt, Marketing und Vertrieb auf ihn abzustimmen. Ein konkretes Durchdeklinieren der Auswirkungen jeder Entscheidung die mehrere Bereiche betrifft entlang der gesamten Wertschöpfungskette ist erforderlich, um die Organisation schlank, agil und zukunftsfähig zu halten, immer unter dem Fokus: „Was wollen unsere Kunden?“ und „Wie passt diese Entscheidung in das Bild unserer erstrebenswerten Zukunft?“.

Von gutem und schlechtem Umsatz

von Fabian Woikowsky

Kurzübersicht

- o Nicht jeder Umsatz ist guter Umsatz. Es gilt die Gesamtwirkung auf das Wachstum des Unternehmens zu beurteilen.
- o Es reicht nicht zu unterscheiden, will man schlechten Umsatz vermeiden. Urteilsfähigkeit, Entscheidungskompetenz und zielgerichtete Führung des Vertriebs sind entscheidend.
- o Wachstum entsteht vielfach durch Weglassen. Auch wenn es kontraintuitiv ist: Dies gilt auch für den Umsatz.



Wir sind Experten für gesundes, profitables Wachstum – Umsatz ist ohne jeden Zweifel ein wichtiges Element dieses Wachstums. Doch nicht jeder Umsatz ist in diesem Zusammenhang guter Umsatz. Beispiele für schlechten Umsatz finden sich vielfach – hier eine lose Aufzählung aus unseren jüngsten Projekten: Ein Auftrag, der die Kapazitäten voll auslastet, doch eine Abhängigkeit zu einem (instabilen) Kunden begründet; Abschlüsse in Branchen, die das Unternehmen aus strategischen Gründen nicht bearbeiten möchte, die für sich genommen aber hochvolumig und profitabel sind; Verkauf an Kunden, die musterhaft (größtenteils ungerechtfertigte) Reklamationen stellen und den Service über Gebühr beanspruchen.

Für wachstumsorientierten Geschäftsausbau lohnt es sich zunächst mit der bewussten Unterscheidung von gutem und schlechtem Umsatz zu arbeiten. Nachfolgend finden Sie einen skizzierten Leitfaden, wie dies geschehen kann:

- o Unterscheiden Sie zunächst für sich selbst guten, schlechten und neutralen Umsatz. Gut bedeutet, dass er die strategischen Ziele befeuert, schlecht, dass er diese Ziele behindert und neutral, dass er sich unschädlich verhält.
- o Würdigen Sie bei der Beurteilung von Umsatz sowohl den Einzelfall, als auch die Gesamtwirkung. Leitfragen für den Einzelfall können hierbei sein: Welche Folgekosten sind zu erwarten (Reklamationen, Service, ...)? Welche Zukunftswirkung steht durch den Abschluss zu erwarten – insbesondere in Bezug auf die Beziehung zum Kunden? Wie wirkt also das Einzelgeschäft auf Parameter wie Vertrauen, Augenhöhe, Attraktivität als Geschäftspartner?

Als Leitfragen für die Beurteilung der Gesamtwirkung eignen sich die folgenden: Beeinflusst das abgeschlossene Geschäft die Wahrnehmung des eigenen Unternehmens, der eigenen Marke am Markt? Welche Möglichkeiten entgehen mir durch mein Engagement in diesem Auftrag, welche Opportunitätskosten entstehen? Welche Optionen erschließe ich mir durch den Auftrag, die auf kommendes profitables Wachstum einzahlen?

- o Nach dem Sie diese Unterscheidung getroffen haben, die Vertriebsführung an Bord ist, gilt es nun, auch operativ guten Umsatz zu forcieren und schlechten zu vermeiden. Dies wiederum ist ein Führungsthema. Achten Sie darauf, dass eine explizite Klärung anhand von Beispielen stattfindet, welcher Umsatz wie zu bewerten ist, stellen Sie Urteilsfähigkeit sicher und ermöglichen Sie Entscheidungsspielräume und Prozesse, die es erlauben Abzuwägen und schlechten Umsatz zu vermeiden. Prüfen Sie außerdem, welche Anreize Ihre Führung und Ihre Vertriebssteuerung setzen – solange gleich welcher Umsatz zu einer Belohnung führt, konterkariert die Führung die Strategie.

Die Auseinandersetzung mit der Wachstumswirkung der Bestandteile des Umsatzes, verbunden mit wirksamer Führung stellt einen der wichtigsten Hebel des wachstumsorientierten Geschäftsaubaus dar. Auch wenn die Auseinandersetzung damit Mühe erfordert und in der Führung nicht immer bequem ist, lautet unsere eindeutige Empfehlung sich hiermit zu beschäftigen: Guter Umsatz kann nur dort gedeihen wo Raum dafür besteht – um diesen zu schaffen, gilt es schlechten Umsatz wirksam zu vermeiden.

Prozessarbeit als Schmerzmittel

von Pascal Kowsky

Kurzübersicht

- o Wachstumsschmerzen in Form von Reibung in Abläufen sind normal und ein Indikator für gut gesetzte Prioritäten.
- o Definieren Sie umsetzbare Prozesse, keine idealen.
- o Erfassen Sie Engpässe zur Umsetzung der definierten Prozesse und lösen sie diese Stück für Stück.



Kennen Sie das? Die Abläufe im Unternehmen sind hinreichend strukturiert und die Zusammenarbeit läuft harmonisch. Der Auftragseingang entwickelt sich positiv und das Unternehmen wächst. Doch irgendwann greifen die Zahnräder nicht mehr richtig ineinander: Dinge, die zuvor per Zuruf funktionierten, bringen vermehrt Probleme mit sich. Die Mitarbeiter sind dauerhaft voll aus- oder gar überlastet, der Tonfall wird rauer. Ja? Wir nennen dieses Phänomen „Wachstumsschmerzen“. In Phasen profitablen Wachstums sind Reibung zwischen den Abteilungen und Ineffizienz normal, weil sich durch Wachstum die Anforderungen an das Unternehmen und die Bereiche ändern. Mehr Ergebnis soll nicht bloß durch mehr Kapazitäten erreicht werden, also müssen Vorgehensweisen angepasst werden. Und sie sind ein Indikator für gut gesetzte Prioritäten, da diese Wachstumsschmerzen vermuten lassen, dass Kunde und Geschäftsausbau im Fokus stehen, weniger die Form der Abwicklung.

Gleichwohl ist es ratsam, diese Wachstumsschmerzen nicht hinzunehmen. Sie weisen darauf hin, dass die bestehenden Abläufe nicht geeignet sind, um die aktuellen und zukünftigen Anforderungen hinreichend zu erfüllen. Gezielte Prozessarbeit kann Sie dabei unterstützen, diese Wachstumsschmerzen zu lindern und zugleich ein Fundament für weiteres, profitables Wachstum zu errichten. Folgende Impulse leisten einen Beitrag zu wachstumsfördernden Prozessen:

- o **Gestalten Sie umsetzbare Prozesse:** Zu häufig kommt es vor, dass Prozesse bloß für eine Zertifizierung formal definiert werden. Ob diese im QM-Handbuch verankerten Prozesse dann praxistauglich sind, ist dann zweitrangig – verschenktes Potenzial. Definieren Sie stattdessen mit Ihrer Mannschaft je Prozess nur diejenigen Ergebnisse und Schritte, welche zwingend eingehalten werden müssen. Die Ak-

zeptanz und Umsetzung der definierten Prozesse ist unserer Erfahrung deutlich eher gegeben, wenn Urteilsvermögen und Erfahrungsschatz der Mitarbeiter einbezogen statt eingeschränkt werden. Damit die Prozess-Dokumentationen für die Mitarbeiter verständlich und im Tagesgeschäft umsetzbar sein können, sollte eine möglichst einfache Art der Dokumentation gewählt werden (Verständlichkeit für den Anwender geht hier vor Genauigkeit).

- o **Schaffen Sie die Voraussetzungen, um die Prozesse im Tagesgeschäft umzusetzen:** Unserer Erfahrung nach sehen viele Projektteams den Schwerpunkt der Prozessarbeit in der Definition angemessener Abläufe. Eine wesentliche Herausforderung liegt allerdings in der erfolgreichen Umsetzung im Tagesgeschäft. In jedem Fall gibt es gute Gründe dafür, dass die Abläufe aktuell so laufen, wie sie laufen: Teilweise ist es Unwissen über die Bedürfnisse der Schnittstellenpartner, aber in vielen Fällen bestehen Engpässe in Form von fehlenden Instrumenten, nicht passenden Führungsstrukturen oder fehlenden Kompetenzen. Nehmen Sie deshalb entweder direkt bei der Definition der Prozesse angeführte Engpässe auf oder führen Sie Gespräche mit den Beteiligten je Prozess: „Was hindert Sie daran, den SOLL-Prozess ab sofort umzusetzen?“ Würdigen Sie jeden der genannten Engpässe und stimmen einen geeigneten Umgang damit ab. Neben der Aufmerksamkeit durch die Führungskräfte ist das sukzessive Lösen dieser Engpässe wesentlicher Schlüssel zur Umsetzung neuer SOLL-Prozesse.

Übrigens: Bleiben Sie bei den Prozessen nicht stehen. Wenn die Organisation die Prozesse bestmöglich abbilden soll, sind Anpassungsbedarfe in Stellenbeschreibungen oder Führungsstrukturen unumgänglich. Nutzen Sie also die definierten Prozesse, um die Organisation zu justieren.

14. Internationales Marken-Kolloquium am 14./15. September 2017 – „Marke – Beziehung fürs Leben“

Wirtschaftshistoriker Werner Abelshauer zu Gast

Wir freuen uns ganz besonders, Ihnen einen weiteren Referenten anzukündigen, der die Teilnehmer des 14. Internationalen Marken-Kolloquiums am 14. und 15. September 2017 sicher begeistern und herausfordern wird. Werner Abelshauer ist Professor für Wirtschaftsgeschichte an der Universität Bielefeld, einer der renommiertesten Wirtschaftshistoriker Deutschlands, ein hochspannender und teilweise provokanter Gesprächspartner.

Als Experte für europäische Integration, Globalisierung, Unternehmenskultur und Wirtschaftsgeschichte bringt Abelshauer eine völlig neue Facette in unser diesjähriges Programm. Im Rahmen seiner aktuellen Forschungsthemen befasst er sich insbesondere mit den Kulturen der Weltwirtschaft und mittelständischer Unternehmensgeschichte.

Freuen Sie sich auf eine neue Perspektiven, politische und historische Zusammenhänge, aktuelle und zukünftige Verknüpfungen und polarisierende Thesen, wie:

- o Warum es kein Wirtschaftswunder gab
- o Brexit: Warum Großbritannien nie so ganz dabei war
- o Warum wir den Euro nicht brauchen
- o Warum der deutsche Mittelstand seit 1000 Jahren erfolgreich ist
- o Warum der Marshallplan keineswegs beim Wachstum geholfen hat

Professor Abelshauer räumt auf mit Wachstumsmythen. Zahlreiche Stationen und Gastprofessuren – vom Lehrstuhl für europäische Geschichte des 20. Jahrhunderts an der Europäischen Universität Florenz, über Gastprofessuren u. a. in Sydney und Oxford bis hin zur Mitbegründung des Bielefeld Institute for Global Society Studies prägen seinen Weg. Abelshauer ist außerdem Mitglied des Instituts für Wissenschafts- und Technikforschung, Mitherausgeber mehrerer wissenschaftlicher Zeitschriften sowie seit 2011 Mitglied der insgesamt fünfköpfigen unabhängigen Kommission zur Aufarbeitung der Geschichte des Bundeswirtschaftsministeriums. Mehr über das Werk von Werner Abelshauer finden Sie hier: **Universität Bielefeld**

80 Unternehmer im Kloster – Seien Sie dabei

Wir arbeiten aktuell mit Hochdruck an der Finalisierung unseres Programms. Mehr Informationen zu weiteren Referenten und Themen, die Sie 2017 erwarten könnten, erfahren Sie online (www.internationales-marken-kolloquium.de) oder telefonisch (+49 231 9742-390). Bitte zögern Sie nicht, uns direkt anzusprechen. Wir berichten Ihnen gerne mehr und stehen Rede und Antwort rund um Ihre mögliche Teilnahme. Wenn Sie schon sicher sind, dass Sie dabei sein möchten, senden Sie uns Ihren Teilnahmewunsch direkt per E-Mail (kerstin.scupin@mandat.de) oder nutzen Sie unseren **Onlineshop**.

Wir freuen uns darauf, Sie zu begrüßen!

„Die Atmosphäre ist außergewöhnlich. Die Leute gehen sehr offen aufeinander zu. Es wird nicht nur das Positive herausgestrichen, sondern auch Selbstkritik geübt.“

Christoph Vilanek, Vorsitzender
des Vorstandes Freenet AG





Mandat-Vortragstermine 2017

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

- 31. Januar 2017 ✓ Leitung des Wiskott-Abends der Westfälischen Kaufmannsgilde e. V.
- 4. April 2017 ✓ Veranstaltungsmoderation: mit Kandidaten für den Landtag NRW, IHK zu Dortmund
- 17./18. Mai 2017 Gastgeber des 2. Seon Summits, Schloss Bensberg, Bergisch Gladbach
- 7. Juni 2017 Vortrag auf der Jahreshauptversammlung der Euro Baubeschlag-Handel Aktiengesellschaft, München
- 6. Juli 2017 Moderation des Westfälischen Sommerfestes der Dortmunder Wirtschaftsverbände „Wirtschaft in den USA“
- 14./15. Sep. 2017 Gastgeber des 14. Internationalen Marken-Kolloquiums, Kloster Seon, Chiemgau
- 19. Oktober 2017 Vortrag auf dem Unternehmertag der Entwicklungsgesellschaft Brunsbüttel mbH



„In vielen Unternehmen wird heute Wachstum sehr eindimensional gesehen. Herr Prof. Quelle hat uns mit seinem Gastvortrag (...) auf eine inspirierende Art daran erinnert, was Wachstum wirklich bedeutet und wie einfach es sein kann zu wachsen, wenn jeder Mitarbeiter im Unternehmen den eigentlichen Sinn von Wachstum erkennt, aber auch verinnerlicht.“

Josef Siess, Vorstand der BILLA AG

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



Lesen Sie hier den aktuellen Wachstums-Wochenstart, der Ihnen einen Tipp zu persönlichen oder unternehmerischen Wachstum bieten und als Wachstumsimpuls dienen soll.

<http://www.mandat.de/de/blog/>

Ihr Interesse ist geweckt?

Melden Sie sich kostenfrei an und erhalten Sie so jeden Montagmorgen den Wachstums-Wochenstart per E-Mail: [eShop](#)

Diskussion mit NRW-Landtagskandidaten

Etwa 120 Gäste kamen am späten Nachmittag des 4. April in den Großen Saal der IHK, um an der Diskussionsveranstaltung mit Landtagskandidaten der in Fraktionsstärke vertretenen Parteien teilzunehmen. Veranstaltet wurde diese Diskussion von der IHK zu Dortmund, der Westfälischen Kaufmannsgilde, den Wirtschaftsjunioren, den Familienunternehmen und den Unternehmensverbänden.

Moderiert von Prof. Dr. Guido Quelle war die erste Überraschung die Antwort auf die Frage, wie viele der anwesenden Teilnehmer im Publikum noch nicht exakt wussten, welche Partei sie wählen würden: Es war sicher ein Drittel der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, das hier die Hand hob. Ein Fest für Politiker, die zur Diskussion geladen waren.

Diese Vorlage nutzten die Podiumsteilnehmer

- Ulrich LANGHORST, Die Grünen
- Ina SCHARRENBACH, CDU, MdL
- Rainer SCHMELTZER, SPD, Landesminister, MdL
- Torsten SOMMER, Piraten, MdL
- Ralf WITZEL, FDP, MdL

sehr gut, denn sie diskutierten tatsächlich kontrovers, was in einem solchen Setting nicht selbstverständlich ist. Die wichtigsten Themen: Sicherheit, Bildung, Inklusion, Infrastruktur, Digitalisierung sowie Grundsatzpositionen. Befeuert durch Fragen und Themen aus dem Auditorium wurde von manchem Podiumsteilnehmer Kontur gezeigt, was wir ja gerne bei Politikern bemängeln und was ein Erfolgsmuster derjenigen Parteien ist, die wir nicht so gerne in Parlamenten sehen. Dass Kontur auch demokratischen, etablierten Parteien gut zu Gesicht steht, war in der Veranstaltung erlebbar.

Insgesamt: Ein guter Nachmittag! Da sage man noch einmal, Diskussionsveranstaltungen würden sich nicht lohnen.



Backstage Boarding im BVB-Mannschaftsairbus

Wir sind ja wahrlich auf vielen Veranstaltungen, aber das von Borussia Dortmund (BVB), Eurowings und dem Dortmunder Flughafen veranstaltete „Backstage Boarding“ mit dem BVB-Mannschaftsairbus war ein ganz besonderes Highlight. So fanden sich am 30. März die geladenen Gäste am General Aviation Terminal (GAT) des Dortmund Airport ein, um gleich darauf die persönliche Bordkarte, ein Namensschild und ein Autorisierung-Ticket zu erhalten, noch schnell ein Foto mit Maskottchen „Emma“ zu schießen, durch die Sicherheitskontrolle zu gehen und mit dem Bus in kleinen Gruppen zu einem der westlichen Hangars gefahren zu werden, wo der Mannschaftsairbus auf uns wartete.

Die nach den Begrüßungsworten koordiniert stattfindende Besichtigung des Cockpits, der Kabine, des Triebwerks sowie des Fahrwerks war beeindruckend. Wann hat man schon einmal die Gelegenheit, in einem Airbus-Cockpit zu sitzen? Wir lernten, wie schwierig es im Lufthansa-Konzern war, einen schwarz/gelben Eurowings-Flieger durchzusetzen, dass Trainer und Spieler feste Plätze haben und wir erfuhren auch allerlei spannende technische Details, stets am Ort des Geschehens. Dass das pfliffige Buffet, die gesamte Anmutung, die Gesprächspartner ebenfalls passten, bedarf nahezu keiner Erwähnung.

Wir stellen fest: Auch in Zeiten des „Veranstaltung-Overkills“ gibt es sie noch, die besonderen Ereignisse, die auch besonders in Erinnerung bleiben. Flughafen-Chef Udo Mager und seine Gattin hatten daran ebenso ihre Freude, wie das Management von Eurowings und BVB. Ein starkes Stück Marketing war das, für alle Organisatoren. Zugegeben: Nicht jeder hat gerade einen Airbus zur Hand ...



Pascal Kowsky an die Spitze der Dortmunder Leos gewählt

Nach zwei Jahren Mitarbeit im Vorstand ist Pascal Kowsky kürzlich von der Mitgliederversammlung des Leo-Clubs Dortmund „Florian“ zum Präsidenten des kommenden Amtsjahres 2017/18 gewählt worden.

Den während der letzten Monate im Hinblick auf die Mitgliederzahl stark gewachsenen Club wird Kowsky sowohl mit gestandenen Vorstandsmitgliedern als auch mit Vorstands-Neulingen führen. Während der Fokus des bislang überschaubaren Clubs auf Mitgliedergewinnung und erfolgreicher Umsetzung der Projekte lag, sieht sich der designierte Vorstand vor der Herausforderung, die Zusammenarbeit und das Miteinander im Club gemeinsam mit den Mitgliedern auf eine neue Stufe zu heben: Unter dem Motto „Zusammen wachsen und zusammenwachsen“ soll das Fundament dafür geschaffen werden, die Kraft der nunmehr größeren Truppe ähnlich effizient auf die Straße zu bringen, wie es in kleinerem Rahmen möglich war.

Die im Beruf gesammelten Erfahrungen und das hohe Aktivitätsniveau im Club stimmen Kowsky zuversichtlich, dass der neue Vorstand und die starke Mannschaft diesen Wachstumsschritt gehen und die positive Veränderung in der Region verstärken werden.

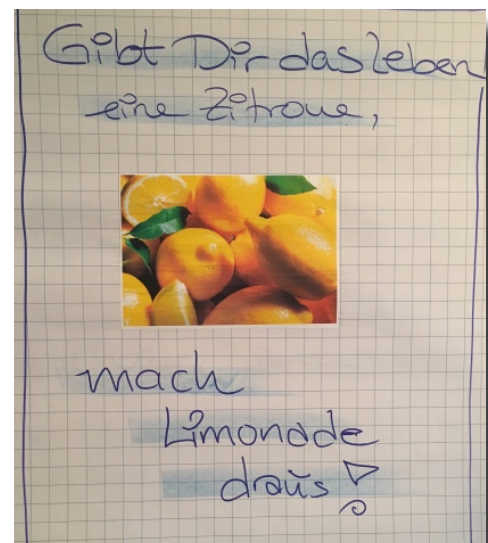
Intensiv-Workshop zur Konfliktprävention und -lösung

Wie auch schon Anfang des Jahres, damals in der winterlichen Kulisse des Wildlandes, haben wir uns vier Monate später dazu entschieden, zwei Tage ,vernab von der gewohnten Arbeitsumgebung, im schönen Landhotel Mindtrop zu verbringen, um einerseits die zu Jahresbeginn gesteckten Ziele noch einmal zu beleuchten, den aktuellen Stand miteinander zu teilen und neue erforderliche Maßnahmen abzuleiten oder auch Themen gezielt wegzulassen und um andererseits uns Zeit für einen Workshop zu nehmen, den wir ursprünglich schon 2016 geplant hatten.

Der erste Tag fokussierte sich daher ganz auf das Thema „Konfliktprävention und -lösung“ – ein Intensiv-Workshop begleitet und geführt durch Susanne Fiss-Quelle. In den verschiedensten Übungen wurde uns immer wieder vor Augen geführt, wie schnell aus Missverständnissen ein Konflikt entsteht, wie man Konflikte verhindern kann oder letztendlich mit der richtigen Vorbereitung auf ein Gespräch konstruktiv aus dem Weg räumt.

Denn **gibt Dir das Leben eine Zitrone, mach Limonade daraus!** Aus jedem angesprochenen und gelösten Konflikt kann eine vorerst unerkannte Chance entstehen.

Den zweiten Tag haben wir ganz unserem „Fahrplan 2017“ und dem Leitthema „In neue Dimensionen – mit Schwung und Freude“ gewidmet – und konnten fokussiert und mit neuer Kraft in den Alltag zurückkehren.



– Der nächste Mandat Growthletter®
erscheint am 5. Juni 2017 –

MANDAT
MANAGEMENTBERATUNG

Impressum

Dortmund:

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

London:

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

New York:

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

Amtsgericht Dortmund:

Handelsregister HRB 8803
UST-IDNR.: DE-124727551

Geschäftsführender Gesellschafter:

Prof. Dr. Guido Quelle

Redaktion:

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

Redaktionsassistentz:

Lisa Wolff
lisa.wolff@mandat.de

Berufsgrundsätze des BDU e. V.:

Download

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

Copyright:

Alle Texte, alle Fotos, alle Gestaltungselemente dieses Newsletters sind

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

Hinweis zum Teledienstgesetz:

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

Bildquellen:

- © www.fotolia.com
- © wenn nicht anders vermerkt, Mandat
- © Titelbild: www.fotolia.de, lucky_photo
- © Editorial (S. 3): evgeniya_m (Brief)
- © Logos beim jeweiligen Unternehmen
- © Inhaltsverzeichnis (S.2):
 1. CEO-Tipp (S.4): MAXFX
 2. Marke (S. 5-6): Stefanie Lindorf
 3. Geschäftsausbau (S.7): Rawpixel - Fotolia
 4. Prozesse & Organisation (S.8): Olga Paśławska, (www.istockphoto.com)
 5. Internationales Marken-Kolloquium (S. 9 unterer Rand):
- © Kloster Seeon_Sieglinde Aiblinger
- 6. Vorträge & Veröffentlichungen (S. 10 mitte): emeraldphoto
- © Fotos S.11: IHK Dortmund Stephan Schütze
- 7. Mandat Intern (S.13)

Zu dieser Ausgabe haben beigetragen:



Lisa Wolff
lisa.wolff@mandat.de



Linda Vollberg
linda.vollberg@mandat.de



Pascal Kowsky
pascal.kowsky@mandat.de



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



Fabian Woikowsky
fabian.woikowsky@mandat.de