



MANDAT  GR  WTHLETTER®

Fokusthema: Leistungsführer werden



4

#### CEO-Tipp des Monats

Leistungsführer:  
Vieles für die Richtigen, aber nicht alles für jeden



5

#### Marke

Leistungsführer sein – Der feine Unterschied



7

#### Geschäftsausbau

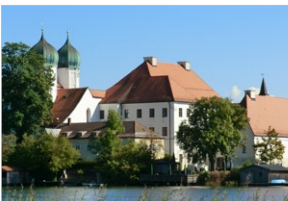
Warum der Betrieb immer unfähig und der Vertrieb immer schuld ist



8

#### Prozesse & Organisation

Das Genie beherrscht das Chaos – Hebel zur wirksamen  
Abwicklung kundenindividueller Aufträge



9

#### Internationales Marken-Kolloquium

Jetzt letzte Plätze sichern!



10

#### Vorträge & Veröffentlichungen

Aktuelle Berichte und Informationen für Sie



12

#### Mandat-Intern

Hinter den Kulissen!

# Editorial

Schimpfen Sie manchmal auf Deutschland? Auf deutsche Politik(er), manchen administrativen Missstand, manchen Umstand, bei dem man sich die Haare raufen könnte? Ich auch. Aber wenn ich über unsere Grenzen hinaus schaue, dann komme ich oft genug wieder auf den Teppich. Ja wohl, wir haben in Deutschland unsere Themen – wäre ja auch schade, wenn dies nicht so wäre –, aber ich möchte mich mit einigen Themen in unserer Weltnachbarschaft wirklich nicht herumschlagen müssen.

Dies ist keineswegs ein Appell, unkritisch zu werden, oder sich bequem zurückzulehnen, aber es mag eine Anregung sein, die Perspektive zu wahren.

À propos Politik: Ich hatte Anfang Mai die Gelegenheit, wie bereits 2009, für den Verein zur Förderung der Wettbewerbswirtschaft, zu dessen Kuratorium ich gehören darf, einen Vortrag im Deutschen Bundestag zu halten, an dem auch Abgeordnete des Bundestags teilnahmen. Der Titel: „Ein Plädoyer für Wachstum“.

Es ist so spannend, wenn (betriebs-) wirtschaftliche Themen mit aus politischer Sicht relevanten Themen verbunden werden. So diskutierten wir unter anderem über Wachstum aus Sicht des Mittelstands, aus Sicht von Verbänden und aus Sicht der Mittelstandspolitik. Ich finde, dass so ein Austausch noch viel reger geführt werden sollte, denn über eines waren sich die im Raum Befindlichen einig:

Wachstum ist etwas Gutes, etwas Positives. Tragen wir diese Botschaft in die Welt und lassen wir uns von ideologisch motivierten Gegenreden nicht ablenken.

In diesem Sinne: Auf einen wachstumsstarken Sommer für Sie!

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)

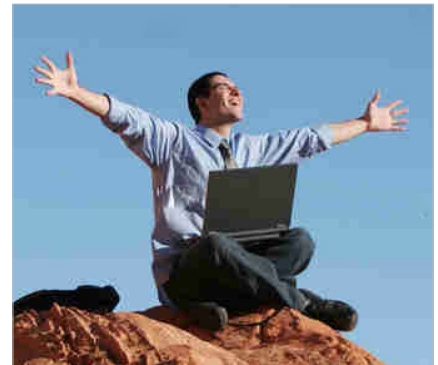


**UNSER BLOG FÜR SIE:**  
[www.mandat.de/de/blog](http://www.mandat.de/de/blog)



# CEO-Tipp *des Monats*

von Guido Quelle



Trotz aller Management-Moden und -Methoden, die häufig genug als „neue“ Erfindung aus unserer Branche, der Beratung, stammen, tun wir uns einen großen Gefallen, wenn wir als Grundstrategien nach wie vor Innovationsführerschaft, Kostenführerschaft und Leistungsführerschaft zugrunde legen. Dies macht den strategischen Dialog wesentlich übersichtlicher, ohne unzulässig zu verkürzen.

Heute: Die Leistungsführerschaft. Leistungsführer zu werden, also derjenige, der seinen Kunden die größte Flexibilität, den größten Service anbietet, ist leichter gesagt als getan, denn es bedeutet mitnichten, alles für jeden zu tun. Mithin ergibt sich in der angestrebten Leistungsführerschaft sogar eine große Gefahr, denn es wird gern – häufig genug im Vertrieb – vergessen, dass ein hoher Servicegrad, eine hohe Flexibilität auch einer Würdigung, einer Gegenleistung des Kunden bedarf, dass also namentlich ein höherer Preis auf der Rechnung steht, als wenn nur Standard angeboten würde.

Wir sprechen also nur dann über einen erfolgreichen Leistungsführer, wenn die Kunden Zusatzleistungen nicht nur achselzuckend oder kopfnickend würdigen, sondern wenn das Unternehmen auch in der Lage ist, einen höheren Preis durchzusetzen. Wir haben schon manchen vermeintlichen, selbstdefinierten Leistungsführer erlebt, der durch wirtschaftlich schwierige Zeiten gehen musste, weil die Leistungen und Produkte eben nicht hinreichend durch eine (deutlich!) höhere Marge gewürdigt wurden. Service anzubieten, eine hohe Variantenvielfalt anzubieten, ein intensives in-den-Prozess-Eingreifen anzubieten, ist die eine Sache. Es sich bezahlen zu lassen, eine andere.

Um Leistungsführerschaft zu erreichen, bedarf es dreier wesentlicher Voraussetzungen: Erstens muss das Unter-

nehmen in der Lage sein, mit einer hohen Portion Unsicherheit und einem gewissen internen Chaos umzugehen, zweitens bedarf es einer intensiven Beziehung zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden und drittens bedarf es einer erhöhten internen Abstimmung darüber, welche Mehr- und Sonderleistungen durch den im Produkt oder in der Leistung enthaltenen Preis abgedeckt sind und welche nicht. Dass dies alles auf Basis einer hohen Produkt-, Leistungs- und Verlässlichkeitsqualität erfolgen muss, bedarf eigentlich nicht der Erwähnung.

Wenn Sie als CEO mit Ihrem Team in der Unternehmensführung die Grundstrategie „Leistungsführerschaft“ ausrufen, müssen Sie sich von dem Bedarf verabschieden, alles kontrollieren zu wollen. Vielmehr ist es erforderlich, den offensiven Dialog darüber zu eröffnen, wer im Unternehmen welche Verantwortungsbandbreiten wahrnehmen darf, denn von einem Leistungsführer wird erwartet, dass Entscheidungen bis zu einem gewissen Grad dezentral getroffen werden können. Überdies ist ein offensiver Dialog, hier wieder insbesondere mit dem Vertrieb, aber auch mit dem Marketing, darüber erforderlich, wer eigentlich die richtigen Kunden sind und von welchen Kunden man sich tunlichst (aktiv) verabschieden sollte. Dies kann ja auf höfliche Weise geschehen und muss keine Disruption zur Folge haben. Leistungsführer tun vieles für die Richtigen, aber nicht alles für jeden. Und auch der bereits erwähnte Dialog mit dem Vertrieb darüber, welche Flexibilisierungsoptionen der Preis bereits beinhaltet und welche nicht, ist ein wichtiger Punkt auf Ihrer Gesprächsagenda. Die Absicht, vieles, idealerweise alles zentral zu kontrollieren und zu koordinieren hingegen führt nicht zur Leistungsführerschaft, denn man wird schlicht zu langsam. Echte Leistungsführer aber sind flexibel und schnell.

# Leistungsführer sein – Der feine Unterschied

von Linda Vollberg

## Kurzübersicht

- o Wenn Sie Premiumkunden ansprechen möchten, müssen Sie umdenken.
- o Grenzen Sie genau ab, was Leistung für Ihre Kunden, in Ihrer Branche, in Ihrem Markt bedeutet.
- o Sorgen Sie für einen detaillierten, sauberen Kenntnisstand über Ihre bestehenden und potenziellen Kunden.



Ein Leistungsführer bietet beste Produkte und Services in seinem Markt, agiert und reagiert hochflexibel und ist daher in der Lage einen höheren Preis durchzusetzen als seine Wettbewerber. Was bedeutet diese strategische Grundausrichtung für die Markenführung? Was heißt es für das Marketing, Leistungsführer zu sein? Und welche Maßnahmen sorgen für das gewünschte Markenerlebnis? Fragen, denen sich ein Leistungsführer dringend stellen sollte.

### Der Premiumkunde

Nimmt man einmal an, dass ein Leistungsführer auch ein Premiumprodukt verkaufen möchte – was nicht zwingend erforderlich ist –, den Massenmarkt verlässt und somit auf eine exklusivere Kundschaft trifft, so sind wesentliche Unterschiede in der Markenführung vorzunehmen. Der Markenkern bleibt der gleiche, aber die Art und Weise, wie er durchdekliniert werden muss, um die gewünschte Wahrnehmung beim Kunden zu erzeugen, unterscheidet sich deutlich. Zum Beispiel ...

in der Kommunikation:

- o Kaufentscheidungen fallen im Premiumsegment noch weniger rational. Die Marke steht im absoluten Mittelpunkt der Kommunikation. Der Preis ist kein Kommunikationsgegenstand mehr.

in der Gestaltung des POS:

- o Das Markenerlebnis wird wesentlich entscheidender. Die Produkte wollen in einer ganzen Markenwelt intensiv erlebt, gespürt, erfahren werden.

im Anspruch an den Vertrieb:

Die Ansprüche an den Verkauf steigen bezogen auf die

direkte Interaktion mit dem Kunden. Der Verkäufer entwickelt sich vom Berater zum vertrauten Gesprächspartner. Hervorragende Produktkenntnis und Kompetenz werden vorausgesetzt. Augenhöhe, ein vertrautes Verhältnis mit Gesprächen auch über das Produkt hinaus sowie viel sofort abrufbares Wissen über den Kunden kommen hinzu.

### Marke wahrnehmen, erleben, kaufen, weiterempfehlen

Ungeachtet dessen ob es sich um ein Premiumprodukt oder ein qualitativ hochwertiges Produkt handelt, muss die grundstrategische Ausrichtung der Leistungsführerschaft im gesamten Unternehmen durchdekliniert werden. Betrachtet man einmal ausschließlich das Markenerlebnis beginnend vor dem Kauf bis nach dem erfolgreichen Abschluss, lohnt es sich, die folgenden Fragen zu beantworten.

#### Vorher

Vor dem Kauf steht das Kennenlernen. Die Markenführung muss zunächst definieren, wie die Marke wahrgenommen werden soll, bevor das Marketing passende Maßnahmen für einen adäquaten Marktauftritt ableiten kann. Fragen, die es durchzudeklinieren gilt, sind:

- o Wie tritt das Unternehmen am Markt auf?
- o Wie kann ein Kunde auf das Unternehmen aufmerksam werden und sich informieren?
- o Wie einfach ist es für den Kunden, mit dem Unternehmen in Kontakt zu treten?

Dabei ist es nicht erforderlich, mit einem enormen Werbebudget monatlich großflächige Anzeigen zu schalten oder eine neue Kampagne aufzurollen. Gezielte, smarte

Maßnahmen haben einen viel geringeren Streuverlust und einen höheren Wirkungsgrad. Der Leistungsführer sollte sich die Mühe machen, herauszufinden, wo genau er auf seinen idealen Kunden trifft und was diesem Kunden dann in Erinnerung bleibt. In jedem möglichen Kontaktpunkt – durch Bilder, Sprache, Haptik, Platzierung, Partner und vielerlei Dinge mehr – sollte erkennbar sein, dass es sich hierbei um einen Leistungsführer handelt. Die möglichst einfache, direkte Kontaktaufnahme und Information ist dabei ein wichtiges Indiz auf einen vorbildlichen, unkomplizierten Service.

### Währenddessen

Ob im stationären Einzelhandel, online oder als Dienstleister sollte sich der Leistungsführer insbesondere den folgenden Fragen stellen, um den Verkaufsprozess markenkonform auszugestalten:

- o Wie gut ist die Beratung?
- o Wie flexibel kann auf Kundenwünsche eingegangen werden?
- o Welche Services werden rund um das Kernprodukt/ die Kernleistung angeboten?
- o Wie wird die Markenwelt inszeniert?

Die Beratung und die erlebte Markenwelt sind wesentliche Hebel, um der Marke eine Persönlichkeit zu verleihen, und fördern den Aufbau einer Beziehung zwischen Marke und Kunde. Wir sammeln in unseren Beratungsmandaten immer wieder die Erfahrung, dass die Gefahr besteht „alles für jeden zu machen“ – insbesondere bei Marken und Unternehmen, die bisher eine andere strategische Ausprägung verfolgt haben. Aber genau das bedeutet Leistungsführerschaft nicht. Achten Sie darauf, sich Zusatzleistungen honorieren zu lassen und erziehen Sie Ihre Kunden nicht zu einer Erwartungshaltung die da lautet „das können Sie doch mal eben noch mit machen“ oder dazugeben. Es geht um eine vertrauensvolle Beziehung auf Augenhöhe, die sich nur über die Zeit entwickeln kann, bei der der Kunde aber die Vorteile von tollem Service, hoher Flexibilität in den Leistungen und Angeboten und einem verlässlichen Partner profitiert. Wenn Sie „etwas mitmachen“, was man gerne für einen guten, loyalen Kunden tut, dann artikulieren Sie diese Zusatzleistung.

### Danach

Auch nach dem Kauf soll das positive Bild des Leistungsführers nicht nur aufrechterhalten, sondern die Marke weiter gestärkt werden. Dazu lohnt es sich, die folgenden Fragen insbesondere zu diskutieren:

- o Wie gestalten sich die Kontaktpunkte nach dem Kauf?

- o Wie viel wissen Sie über Ihre Kunden?
- o Wie wird der Kunde langfristig betreut und gebunden?

Mit unseren Klienten, die eine Leistungsführerschaft anstreben, definieren wir regelhaft einen Betreuungsprozess, der sicherstellt, dass über das ganze Jahr regelmäßig unterschiedliche Kontaktpunkte prozessual genutzt werden – dabei reicht Weihnachts- oder Geburtstagspost nicht aus. Auch hier geht es wieder darum, Interesse zu zeigen und Maßnahmen zu ergreifen, die in Erinnerung bleiben. Ein wichtiger Baustein ist das Wissen über Ihre Kunden. Verfügen Sie über ein sauberes und gut geführtes CRM-System, haben Sie einen wahren Datenschatz, der Ihnen Kontaktpunkte liefert. Darüberhinaus eignen sich für den Kunden werthaltige Informationen, die keine direkte Werbung darstellen, sondern in Assoziation zu dem Produkt stehen, Inhalte rund um das Produkt pointieren oder beispielsweise Einladungen zu Events. Dinge, die Gesprächsstoff liefern, um über die guten Erfahrungen mit dieser Marke zu sprechen. Eine innovative Variante der Geburtstagskarte versendet zum Beispiel Mini: Mini-Käufer erhalten für ihr Fahrzeug eine Glückwunschkarte an den Wagen formuliert samt Anschreiben und Geschenk für das Auto genau an dem Tag, an dem sie den Wagen ein Jahr zuvor erworben haben. Simple Idee, große Freude.

### Fazit

Um sich als Leistungsführer zu positionieren, muss man nicht zwingend Luxus- oder Premiumartikel anbieten. Es gilt vorab zu definieren, was Leistung für Ihre Kunden, in Ihrem Markt mit den bestehenden Wettbewerbern überhaupt bedeutet. Was begeistert Ihre Kunden? Womit können Sie sich abheben? Welche Kombination aus Produkt, Service und Flexibilität wird zu einer hochattraktiven Mischung, die einen höheren Preis durchsetzbar macht? Das bedeutet eben nicht: Was ist absolut und over-the-top leistbar? „Über-Leistung“ wird nicht mehr als werthaltig wahrgenommen und auch nicht honoriert.

Eine entscheidende Hausaufgabe, die der Leistungsführer zu erledigen hat, besteht darin, genügend Wissen über die eigene Kundschaft aufzubauen. Leistungsführer müssen ihre Kunden besser kennen als alle anderen Wettbewerber. Um attraktive Services rund um Produkte und Dienstleistungen anbieten zu können, um flexibel auf Bedürfnisse und Wünsche eingehen zu können und vor allem, um eine partnerschaftliche Beziehung auf Augenhöhe aufbauen zu können für eine lange, loyale gemeinsame Zukunft. Dieses Wissen ist ein entscheidender Wachstumshebel von der Kundengewinnung, über die Kundenbindung bis hin zur Weiterempfehlung.

# Warum der Betrieb immer unfähig und der Vertrieb immer schuld ist

von Fabian Woikowsky

## Kurzübersicht

- o Leistungsführerschaft ist eine extrem starke Position, deren Gelingen immer maßgeblich von einer belastbaren Schnittstelle zwischen Vertrieb und Betrieb abhängt.
- o Eine belastbare Schnittstelle setzt eine geeignete Systemdefinition voraus, die eine Balance zwischen Flexibilität des Vertriebs und systematischer Arbeit herstellt.
- o Eine Systemdefinition ohne dauerhaften Dialog zwischen Vertrieb und Betrieb, zur Weiterentwicklung erodiert zwangsläufig.



Haben Sie jemandem, der Ihnen wichtig war, schon mal etwas Originelles, in gewisser Weise Einzigartiges versprochen? – Was danach ein anderer halten musste? Ungefähr dies ist die Situation, die sich im Falle des Leistungsführers regelhaft zwischen Vertrieb und Betrieb ergibt. Mit allen Interessenkonflikten und Schwierigkeiten, die hierbei absehbar sind.

Leistungsführerschaft ist eine extrem starke Grundposition, erlaubt sie doch individuell auf Kundenbedürfnisse einzugehen und passgenau anzubieten. Die wesentliche Herausforderung dabei, Leistungsführerschaft wachstumsstark umzusetzen, liegt in der Schnittstelle vom Vertrieb (der die Leistung verabredet) zum Betrieb (der die Leistung erbringt). In unterschiedlicher Intensität beobachtet man in Unternehmen, die anstreben, sich als Leistungsführer zu positionieren, dass diese Schnittstelle eine Herausforderung ist und Potenzial für Spannungen birgt. Grund genug, dieser Schnittstelle dauerhaft Aufmerksamkeit zu schenken. Folgende Elemente einer geeigneten Systemdefinition sollten beachtet werden:

- o **Standard- und individuelle Leistungen unterscheiden:** Als Grundlage für den gesamten Dialog mit dem Kunden, den internen Prozess und die Preisgestaltung sollte klar und systematisch definiert sein, was eine Standard-Leistung ist, die der Vertrieb sozusagen „freihändig“ anbieten kann und was eine individuelle Leistung ist. Dies ist ebenso wichtig, wie es häufig nicht geliebt durch den Vertrieb ist, erschwert es doch augenscheinlich den initialen Dialog mit dem Kunden. Vorausschauend handelnde Vertriebsverantwortliche erkennen jedoch die Vorteile, die sich aus der höheren (adäquaten) Preisgestaltung und den minimierten Schwierigkeiten bei der Leistungserbringung durch genauere Abstimmung im Vorfeld ergeben.
- o **Zusammenwirken bis zum Auftrag verabreden:** Hier liegt ein Schlüssel für echtes Commitment des Betriebes für die Erbringung der Leistung. Unter Einbezug von Vertretern des Vertriebes und des Betriebes sollte eindeutig verabredet und dokumentiert werden, wie der Einbezug des Betriebes sinnvollerweise aussehen soll, wenn individuelle Leistungen verabredet werden. In der Praxis bedarf dies eines Vertriebes, der das eigene Unternehmen und dessen Möglichkeiten vergleichsweise genau einschätzen kann. Genauso bedarf es aber der Bescheidenheit, einzuräumen, dass dieses Wissen nur bis zu einem gewissen Punkt reichen kann und zur weiteren Abstimmung der Einbezug des Betriebes notwendig ist. Dies ist kein Zeichen von Schwäche, sondern von Selbst- und Verantwortungsbewusstsein.
- o **Wertschätzung und Haltung bewahren:** Bis wirklich stichhaltige Belege vorliegen, die das Gegenteil nahelegen, sollte wohlmeinend und wertschätzend angenommen werden, dass sowohl der Vertrieb als auch der Betrieb am besten Ergebnis für das Unternehmen interessiert sind. Dies vorausgeschickt, lohnt es sich nun entlang des gesamten Vertriebsprozesses und der Betriebsprozesse zu prüfen, wo Engpässe in der Zusammenarbeit liegen und wo ungenutzte Potenziale schlummern. Wichtig ist, die Themen im Dialog und gemeinsam zu lösen. Ohnehin genügt eine initiale Klärung nicht. Gerade für Leistungsführer gilt, dass die Bedingungen und Bedürfnisse, die es zu berücksichtigen gilt, dynamisch sind. Genauso dynamisch sollte die Schnittstelle im Dialog weiterentwickelt werden. Wenn dies gelingt, ist die Grundstrategie der Leistungsführerschaft oftmals die stärkste, die zur Wahl steht.

# Das Genie beherrscht das Chaos – Hebel zur wirksamen Abwicklung kundenindividueller Aufträge

von Pascal Kowsky

## Kurzübersicht

- o Schaffen Sie Klarheit im Auftragsabwicklungsprozess. Auch kundenindividuelle Aufträge haben wiederkehrende Strukturelemente.
- o Entwickeln Sie Prozessvarianten – unter Berücksichtigung der Komplexität.
- o Gestalten Sie auch interne Prozesse vertriebsorientiert.



Nachdem ein Kundenauftrag die erfolgskritische Schnittstelle zwischen Vertrieb und Betrieb durchlaufen hat, gilt es im Betrieb, das Verabredete umzusetzen (siehe „Warum der Betrieb immer unfähig und der Vertrieb immer schuld ist“ im vorliegenden Mandat Growthletter®). Insbesondere bei Leistungsführern mit individuellen Kundenanforderungen kann dies eine Herausforderung sein. Folgende drei in unserer Beratungspraxis bewährte Maßnahmen unterstützen dabei, die Auftragsabwicklung bei Leistungsführern wirksamer zu gestalten.

- o **Schaffen Sie Klarheit im Auftragsabwicklungsprozess.** Was auf den ersten Blick selbstverständlich wirkt, stellt sich aufgrund der individuellen Kundenabsprachen mitunter als schwierig dar. Abstrahieren Sie von den einzelnen Aufträgen und finden Sie Gemeinsamkeiten. Ziel ist, dass jeder Mitarbeiter weiß, wo welcher Auftrag steht und was die nächsten wesentlichen Schritte sind. Auch Mandat positioniert sich als Leistungsführer und begleitet gänzlich kundenindividuelle Projekte. Dennoch fügen sich alle von uns begleiteten Projekte in eine Sequenz von beispielhaften Meilensteinen ein: Projekt ist beauftragt, Interner Kick-off, Kick-off mit dem Projektteam, Abschlusstreffen im Projektteam, De-Briefing mit dem Auftraggeber.
- o **Entwickeln Sie Prozessvarianten – unter Berücksichtigung der Komplexität.** Nutzen Sie bewusst den bildlichen Schieberegler zwischen Individualisierung und Standardisierung. Entwickeln Sie Varianten des Auftragsabwicklungsprozesses für absehbare Fälle, also zum Beispiel „Standard“, „Standard mit Modifikation“ und „Gänzlich kundenindividuell“.

ell“. Achten Sie dabei darauf, dass die angestrebte Klarheit nicht ins Hintertreffen gerät – also nur eine geringe Anzahl an Varianten besteht. Im Optimalfall sind die Meilensteine der verschiedenen Varianten sogar deckungsgleich und nur die Prozesse dazwischen unterscheiden sich. Vor allem bei den individuellen Varianten gilt es zu bedenken, dass die Prozesse nur einen sinnvollen Rahmen bieten können und die Eigenverantwortung des Prozesseigners vergleichsweise hoch ausfällt. Prüfen Sie deshalb, welche Mitarbeiter Sie mit welchen Prozessvarianten betrauen wollen und vermitteln Sie Ihre Erwartungen an Ihre Mitarbeiter.

- o **Gestalten Sie auch interne Prozesse vertriebsorientiert.** Die Wirksamkeit der Auftragsabwicklung ist multidimensional. Effizienz ist zwar ein Gütekriterium, doch insbesondere bei Leistungsführern ist das zielgenaue Erbringen der mit dem Kunden abgestimmten Leistung Grundvoraussetzung. Auch die internen Prozesse tragen dazu bei, den Kundenbedürfnissen bestmöglich zu genügen und sollten deshalb vertriebsorientiert gestaltet sein. Das heißt: Ergebnis und Verfahren sind an den Bedürfnissen des zahlenden Kunden ausgerichtet und Ressourcenkonflikte werden unter dem Kriterium des größtmöglichen Vertriebsnutzens gelöst. In einem von uns begleiteten Reorganisationsprojekt haben wir den Prozess der Fertigungssteuerung weiterentwickelt – wobei dem Genügen der Kundenwünsche später eine höhere Priorität zukam als Produktivität, Auslastung und Kosten.

Struktur in der Auftragsabwicklung bietet auch Leistungsführern Orientierung. Nutzen Sie diese Orientierung, um bestmöglich die Vorteile von Standardisierung und Individualisierung in Ihren Prozessen zu nutzen.



# 13. Internationales Marken-Kolloquium am 15./16.09.2016 – Jetzt letzte Plätze sichern!

## Neuigkeiten rund um das Programm

Im vergangenen Monat hat sich das Programm im Bereich Handel noch einmal deutlich angereichert und wurde um gleich zwei Referenten verstärkt. Freuen Sie sich auf:

- o Mag. Martina Hörmer, REWE International AG, Geschäftsführerin der Eigenmarken Ja! Natürlich Naturprodukte Gesellschaft m.b.H. und
- o Moritz Keller, Geschäftsführer, Keller Sports GmbH

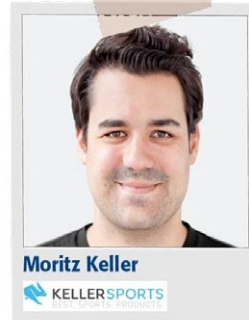
### Mag. Martina Hörmer



Einen österreichischen Haushalt ohne ein Ja!Natürlich-Produkt gibt es quasi nicht. Ja!Natürlich ist Eigenmarken-Vorbild, Bio-Pionier und mittlerweile Österreichs Bio-Marke Nummer 1 mit einem Marktanteil von 50 Prozent. Verantwortlich für die sehr erfolgreiche Entwicklung ist seit 2002 Mag. Martina Hörmer, die mit einer stets konsequenten Markenführung eine hochsympathische und absolut vertrauensvolle Instanz im Lebensmitteleinzelhandel aufgebaut hat, die nach wie vor durch Innovationen begeistert und Leben, Wirtschaft und Ernährung in Österreich prägt.

### Moritz Keller

Als führender Sport-eCommerce-Anbieter ist Keller Sports täglich für tausende Kunden, die die besten Premium-Sportprodukte suchen, die Adresse im Internet. Moritz Keller gründete das Unternehmen 2005 gemeinsam mit seinem Bruder Jakob und ist nach wie vor Geschäftsführer. Mit einem sorgfältig selektierten Angebot von Sportbekleidung und



Sportausrüstung setzt Keller Sports Trends und bietet maximale Modernität und Produktvielfalt. Dabei schafft ein Onlineshop das, was der stationäre Einzelhandel behauptet: ein tatsächliches Shopperlebnis – einfach, mit einem sehr hohen Servicegrad, informativ und nah am Kunden.

Seien Sie dabei, wenn sich die Pforten des Klosters Seon am 15./16. September 2016 zum 13. Internationalen Marken-Kolloquium öffnen und erfahren Sie, wie genau sich Keller Sports im Onlinehandel differenziert und was die Erfolgsfaktoren der Ja!Natürlich-Entwicklung waren und sein werden.

### Anmelden können Sie sich direkt per E-Mail.

### Rückblick auf den Seon Summit

Am 12. Mai traf sich eine kleine Gruppe von Mitgliedern des Seoner Kreises im Althoff Grandhotel Schloss Bensberg in Bergisch Gladbach, um gemeinsam mit Digitalisierungsexperte, Redakteur für Unternehmens- und Wirtschaftsberichterstattung der F.A.Z. sowie Herausgeber des Buches „Digitales Neuland – Warum Deutschlands Manager jetzt Revolutionäre werden“ Carsten Knop dem Thema Digitalisierung Kontur zu verleihen. Wir bedanken uns auf diesem Wege noch einmal herzlich bei unserem Gast Carsten Knop für seinen spannenden Impulsvortrag und bei allen Teilnehmern für ihr reges Einbringen und ihre offenen Worte, die für diesen außerordentlich werthaltigen und vertrauensvollen Meinungs- und Erfahrungsaustausch und vor allem auch für einen deutlichen Einordnungs- und Erkenntnisfortschritt gesorgt haben. Weg vom Platzhalter „Digitalisierung“ oder „Industrie 4.0“ hin zur Relevanz und Umsetzung für das eigene Unternehmen.



*„Als Referent habe ich gemerkt, dass die Teilnehmer interessiert waren. Als Zuhörer habe ich gemerkt, dass das Programm sehr intelligent ausgewählt war. Da waren Vorträge, die waren dermaßen spannend, angsterregend und auch irre.“*

Fritz Straub, Geschäftsführender Gesellschafter, Deutsche Werkstätten Hellerau GmbH

# „Profitabel wachsen – Interne Wachstumsbremsen entdecken und gezielt lösen“

Im Rahmen der Mitgliederversammlung des Industrieverbandes Körperpflege- und Waschmittel e. V. (IKW) standen am 10. Mai 2016 im Hotel Park Hyatt Hamburg neben Wahlen und Regularien auch zwei sehr unterschiedliche Gastvorträge auf dem Programm. Nach einem branchenspezifischen Einblick in Marktforschungsergebnisse rund um die jugendliche Zielgruppe rundete Prof. Dr. Guido Quelle die sehr gelungene Veranstaltung strategisch ab.

Nach freundlicher Begrüßung und Ankündigung durch Dr. Rüdiger Mittendorf, Vorsitzender des Vorstandes IKW und Geschäftsführer, Sebapharma GmbH & CO. KG zeigte Wachstumsexperte Guido Quelle typische interne Wachstumsbremsen auf drei Unternehmensebenen auf und unterstützte die Teilnehmer mit konkreten Handlungsempfehlungen dabei, diese Wachstumsbremsen zu entdecken und zu lösen. Auf Grundlage der Unternehmensstrategie tauchte Quelle in seinem Vortrag in die Bereiche Führung, Organisation und Prozesse und Vertrieb ein, definierte „Zeitgewinner“ und wesentliche Ansatzpunkte, um von der Erkenntnisebene in die Aktion zu kommen.

Statements zum Vortrag finden Sie hier: <https://www.youtube.com/user/GuidoQuelleMandat>

Wenn Sie Interesse an der Aufzeichnung des Vortrags „Profitabel wachsen – interne Wachstumsbremsen entdecken und gezielt lösen“ haben, schreiben Sie uns für weitere Informationen (sabrina.schroeter@mandat.de).



v. l. Thomas Keiser (Geschäftsführer, IKW), Gabriele Hässig (Vorstand, IKW) Prof. Dr. Guido Quelle, Ines Imdahl (Vortragende und Geschäftsführerin rheingold salon GmbH & Co. KG), Dr. Rüdiger Mittendorf (Vorsitzender des Vorstandes, IKW)

## Vortrag im Deutschen Bundestag: Ein Plädoyer für Wachstum

Wie bereits 2009 hatte ich am Abend des 9. Mai erneut das große Vergnügen, im Deutschen Bundestag, Berlin, einen Vortrag für den Verein zur Förderung der Wettbewerbswirtschaft zu halten. Bereits der Titel „Ein Plädoyer für Wachstum“ machte deutlich, dass es nicht nur – wie meistens in meinen Vorträgen – um betriebswirtschaftliche, unternehmerische Aspekte des Schaffens für profitables, gesundes Wachstum gehen würde. Vielmehr habe ich die Gelegenheit genutzt, die Teilnehmerinnen und Teilnehmer generell für das Thema „Wachstum“, verbunden mit weiteren Attributen, wie „Freiheit“, „Selbstbestimmtheit“, „Unternehmertum“ zu gewinnen, denn ich habe festgestellt, dass diese Werte in der Gesellschaft an Bedeutung verlieren – ein Unding!

Schirmherr des Abends war Karl Holmeier, Mitglied des Bundestages, stellvertretender Vorsitzender des Vereins und Vorsitzender des Arbeitskreises für Wirtschaft und Energie, Bildung und Forschung sowie Tourismus des CSU Landesgruppe im Bundestag, der seine Sicht auf das Thema „Wachstum“ einleitend aus politischer Sicht darlegte.




Glänzend moderiert von unserem geschäftsführenden Vorstandsmitglied Dr. Dr. Peter Spary (Foto) und unterstützt durch die rege Diskussion der Teilnehmerinnen und Teilnehmer – auch Antje Lezius, Mitglied des Bundestages, hatte den Weg zu uns gefunden und brachte ihre Sicht sowohl aus unternehmerischer als auch aus politischer Perspektive ein – hatten wir einen äußerst erkenntnisreichen und dem Thema „Wachstum“ sowohl unternehmerisch als auch gesellschaftlich dienlichen Abend, an dem alle Beteiligten etwas mitnehmen konnten.



## Mandat-Vortragstermine 2016

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

- 12. Januar 2016 ✓ Der 120-Prozent Unfug – Warum Falsches durch Wiederholung nicht richtiger wird  
Campus Live, SRH Hochschule für Logistik und Wirtschaft, Hamm
- 13. Januar 2016 ✓ Wachstum kommt von innen – wir selbst entscheiden über unseren (Unternehmens-) Erfolg  
Jahresempfang der Familienunternehmer, Schwerte, Freischütz
- 18. Januar 2016 ✓ Mehr ist nicht besser – Wie Sie durch Innovationen gezielt wachsen  
Wintertagung des Verbands Deutscher Gartencenter, Grafschaft-Ringen
- 16. März 2016 ✓ Vortrag auf einer unternehmensinternen Veranstaltung in Dresden
- 21. April 2016 ✓ Vortrag auf einer unternehmensinternen Veranstaltung in Dortmund
- 9. Mai 2016 ✓ Ein Plädoyer für Wachstum, Verein zur Förderung der Wettbewerbswirtschaft,  
Deutscher Bundestag, Berlin
- 10. Mai 2016 ✓ Profitabel wachsen – Interne Wachstumsbremsen entdecken und gezielt lösen  
Mitgliederversammlung Industrieverband Körperpflege- und Waschmittel e.V. (IKW),  
Hamburg
- 9. Juni 2016 Talk mit Guido Quelle auf dem REGAL Branchentreff zum Thema „Innovationen“,  
Wien, Österreich
- 15./16. Sep. 2016 Prof. Dr. Guido Quelle als Gastgeber  
des 13. Internationalen Marken-Kolloquiums, Kloster Seeon, Chiemgau 
- 12. Oktober 2016 Wachstum kommt von innen – Sie selbst entscheiden über Ihren (Unternehmens-) Erfolg  
Werner Forum, Werne
- 12. November 2016 Prof. Dr. Guido Quelle als Gastgeber  
des 4. Power-Tages für beratende Ingenieure, Köln

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

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

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



Mandat Wachstums-Wochenstart Nr. 215:  
„Deutschland muss mutig sein“

<http://www.mandat.de/de/mandat-wachstums-wochenstart-nr-215-deutschland-muss-mutig-sein>

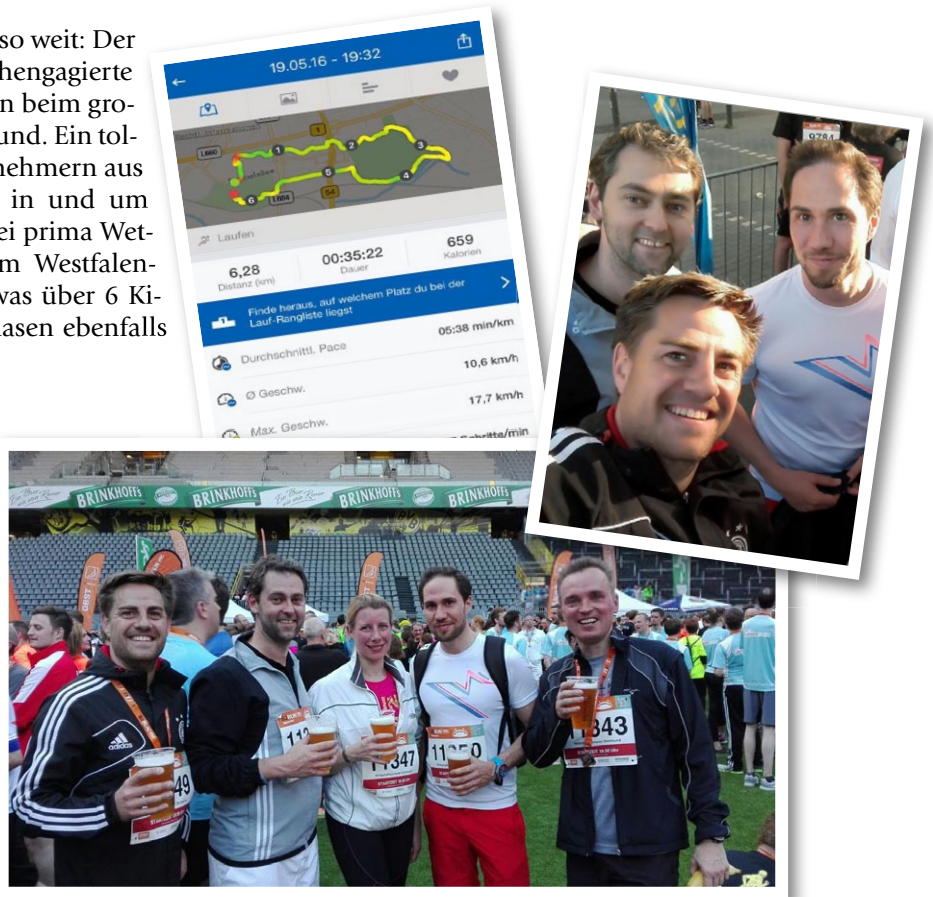
**Ihr Interesse ist geweckt?**

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

## B2Run Dortmund, Fabian Woikowsky nimmt für das Team der Wirtschaftsunioren teil

Am 19. Mai 2016 war es wieder so weit: Der Startschuss fiel und 12.300 hochengagierte und topfitte Teilnehmer starteten beim große Firmenlauf B2Run in Dortmund. Ein tolles Starterfeld, das sich aus Teilnehmern aus Unternehmen und Verbänden in und um Dortmund zusammen setzte. Bei prima Wetter starteten die Teilnehmer am Westfalenstadion und beendeten den etwas über 6 Kilometer langen Lauf auf dem Rasen ebenfalls dieses Stadions.

Auch die Wirtschaftsunioren Dortmund Kreis Unna Hamm stellten ein Team, für das auch unser Beraterkollege und WJ-Past President Fabian Woikowsky antrat. „Es hat großen Spaß gemacht und das Ergebnis ist auch in Ordnung.“, fasst Fabian den Lauf zusammen.



## Wenn Bilder mehr als 1000 Worte sagen

Kürzlich war es wieder so weit: Nachdem die ersten beiden Stufen des Königsteiner Dialogtrainings ihre Wirkung voll entfaltet hatten, besuchte Pascal Kowsky die dritte Stufe der Seminarreihe. Diesmal standen der innere Dialog und das Vermitteln von Bildern im Fokus. Erneut ist der Managementberater hellauf begeistert: „Im Gegensatz zu vielen Seminaren greift hier wirklich das Motto ‚Lernen durch erleben‘ und ich lerne für mein Leben.“

Als Grundlage für eine wirksame Gesprächsführung auf natürliche Weise steht im Königsteiner Dialogtraining die persönliche Entwicklung im Vordergrund.

Das Besondere dabei: Im Seminar selbst werden nur Pflänzchen gesetzt und erst in den Wochen und Monaten danach beginnen sie, richtig zu blühen.

Die Abende der mehrtägigen Veranstaltung im wunderschönen Spessart boten die Möglichkeit, auch außerhalb des offiziellen Programms Kontakte zu knüpfen. Doch im Rahmen dieses Seminars hat Pascal Kowsky nicht nur neue Menschen, sondern auch sich selbst besser kennengelernt – ein wesentlicher Beitrag zum persönlichen Wachstum.

Von der Wirkung des Dialogtrainings überzeugt, hat er bereits die Stufe 4 auf der Agenda.

## 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:

Sabrina Schröter  
[sabrina.schroeter@mandat.de](mailto:sabrina.schroeter@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: Robert Kneschke  
© Editorial: evgeniya\_m (Brief)  
© Logos beim jeweiligen Unternehmen  
© Inhaltsverzeichnis:  
1. CEO-Tipp: MAXFX  
2. Marke: Stefanie Lindorf, yoki5270  
3. G-ausbau: Rawpixel - Fotolia  
4. P&O: Olga Paśławska, (www.istockphoto.com)  
5. Internationales Marken-Kolloquium: Keller Sports (Foto Moritz Keller), Ja! Natürlich (Foto Mag. Martina Hörmer)  
6. V&V: emeraldphoto, Gruppenfoto IKW  
7. Intern: TZDO

## Zu dieser Ausgabe haben beigetragen:



Sabrina Schröter  
[sabrina.schroeter@mandat.de](mailto:sabrina.schroeter@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)