

MANDAT 
GROWTHLETTER®

Fokusthema: Gezielt weglassen



4

CEO-Tipp des Monats

Der Wert des Weglassens: Was tun wir nicht mehr?



5

Marke

Die markengestützte Kundenverwirrung



7

Geschäftsausbau

Freedom is just another word for nothing left to lose, ...



8

Prozesse & Organisation

Von Umleitungen, Sackgassen und Schleichwegen in den Prozessen



9

Internationales Marken-Kolloquium

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



10

Vorträge & Veröffentlichungen

Aktuelle Berichte und Informationen für Sie



13

Mandat-Intern

Hinter den Kulissen!

Editorial

Zum Zeitpunkt des Verfassens dieses Editorials befinde ich mich in Werder an der Havel. Es ist wirklich warm geworden; der Sommer, jetzt wird schon von „Hochsommer“ gesprochen, hat Einzug gehalten und natürlich ist es manchen „viel zu warm“. „So warm musste es nun auch wieder nicht werden.“ Ja, wie warm denn genau? 25,5 Grad? Oder ein wenig mehr fürs Freibad? Abends dann kühler? Gern.

Wir müssen uns auf das Gestaltbare konzentrieren. Sicher, man kann sich über das Wetter prächtig unterhalten und da bin ich auch überhaupt nicht unbeteiligt, aber jegliches Beklagen darüber oder Fabulieren, wie es sein müsste, ist eigentlich vertane Zeit.

Warum ich dies zum Einstieg nehme? Weil ich finde, dass wir uns über viel mehr Dinge unterhalten sollten, die wir gestalten können, als über die, die wir nicht gestalten können. Das Wetter gehört zur zweiten Kategorie. Mag es im Fußball noch zum Ereignis und Erlebnis dazugehören, sich über den Schiedsrichter aufzuregen, im Unternehmen hört der Spaß auf, denn Meckern gilt nicht. Entgegen der Ansicht vieler habe ich in einigen Hundert Projekten erlebt, dass vermeintlich nicht Gestaltbares, das aber durchaus der Verbesserung bedurft hätte, durch Meckern tatsächlich nicht besser wurde, sehr wohl aber durch das

strukturierte Angehen, durch das Aufsetzen einer Initiative.

Es geht mehr, als man denkt. Nicht das Meckern ist das richtig Mittel, sondern das Überlegen: „Wie kann dieser missliche Zustand beseitigt werden“ und vor allem: „Wie sieht der Zielzustand aus?“.

Manchmal ist das Weglassen das richtige Mittel. „Was können wir weglassen?“ – eine viel zu selten gestellte Frage. Eigentlich wollte ich das Editorial weglassen, um zu schauen, ob es jemand bemerkt, aber wir haben uns aufs Titelbild beschränkt. Bemerkte?

Was lassen Sie weg, um zu wachsen?

Herzliche Grüße, auf einen guten Juni

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



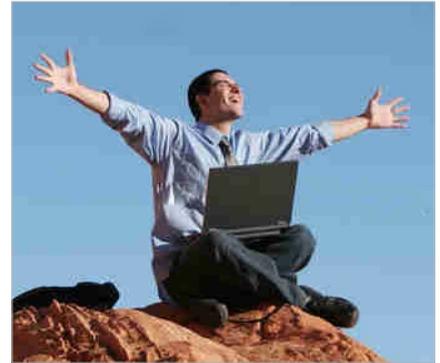
UNSER BLOG FÜR SIE:
www.mandat.de/de/blog



CEO-Tipp *des Monats*

von Guido Quelle

Der Wert des Weglassens: Was tun wir nicht mehr?



Unsere Klienten kennen mein unentwegtes Beharren, darüber zu sprechen, was weggelassen werden kann, um zu wachsen. Auch bei Mandat quälen wir uns mindestens einmal im Jahr mit dieser Frage, nicht selten auch häufiger. Weglassen, um zu wachsen? Was zunächst widersprüchlich klingen mag, wird bei näherer Betrachtung deutlicher, auch wenn es mit manchem Wachstumsansatz nicht im Einklang zu stehen mag.

Richtig, aber so wie Wachstum stets von innen entstehen muss und nicht von außen, entsteht Wachstum auch nicht durch stumpfes Addieren, durch schlichtes Hinzunehmen von Leistungen, durch zusätzliche Produkte, durch verlängerte Sortimentslisten. Wachstum entsteht durch Innovation von innen. Wir nennen das „Wachstumsintelligenz“. Sicher: Man kann auch unter dem klassischen Gesichtspunkt des Wachstums mit seinem Unternehmen wachsen und bis zu einer gewissen Ausdehnung ist dies auch ein wichtiges Fundament. Aber schlichtes „Mehr des Gleichen“ hat seine Grenzen und zahlt stets nur auf die Gegenwart und eine absehbare Kurzfristigkeit ein. Gesundes, profitables, dauerhaftes Wachstum entsteht aber dann, wenn Innovationen sich Raum nehmen dürfen.

Das iPhone war eine dramatische Innovation und ist noch immer der weitaus umsatzstärkste Geschäftsbereich von Apple, aber der Innovationsgrad der neuen Modelle flacht deutlich ab. Niemand würde Apple nun raten, das iPhone aufzugeben, aber es bedarf neuer Impulse, will man weiter oben spielen. Und auch für Apple gibt es eine Grenze, die nicht gesprengt werden kann: Der Tag hat nur 24 Stunden.

Beginnen wir bei der Unternehmensführung, denn dies ist ja ein „CEO-Tipp“: Wie verwenden wir also diese 24 Stunden, gut sagen wir die acht oder zehn oder zwölf,

die wir für unsere Wachstumsarbeit einsetzen? Welche Möglichkeiten hat insbesondere die Unternehmensführung, diese Zeit besser zu nutzen? Effizienz hat ihre Grenzen. Irgendwann kann ich einen bestimmten Vorgang nur noch unter unvertretbarem Aufwand mit geringem Nutzen schneller, effizienter machen. „Fertig“ sind wir eigentlich auch nie mit unserer Denkarbeit. Man kann immer irgendetwas tun. Aber was ist das Wirksamste?

Genau darum geht es: Es geht darum, herauszufinden, welcher der wirksamste Hebel ist und nicht, wie ich all das, was ich ohnehin schon tue, effizienter gestalten kann. Was kann ich also weglassen, um wirksamer zu werden?

Die Frage ist nicht pauschal zu beantworten. Dem CEO eines Unternehmens mit 700 Millionen Euro Umsatz habe ich seinerzeit empfohlen, einige bestimmte mehrstündige monatliche Routinemeetings nicht mehr zu besuchen und wir haben trotzdem die relevanten Informationen in dieses Meeting gebracht und aus diesem Meeting erhalten. Gewinn: Mehr als ein Tag pro Monat. Mehreren Unternehmen haben wir empfohlen, ihre Sortimentsliste um jeweils ein Viertel bis zu einem Drittel zu kürzen – großer Aufschrei, hoch-positive Wirkung am Markt und im Unternehmensgewinn. In Projekten zur Stärkung des Vertriebs raten wir regelhaft, auf bestimmte Kunden zu verzichten und das Präsentationsmaterial drastisch einzudampfen, es kann sich ohnehin niemand merken.

Die Liste lässt sich beliebig verlängern. Schaffen Sie ein Umfeld, in dem über Weglassen nachgedacht werden darf und wenn die Zeit gerade knapp und die Ressourcen gerade eng sind, führen Sie sich zwei Dinge vor Augen. Erstens: Das wird sich nicht ändern. Zweitens: Wachstum entsteht fast immer bei Knappheit, nicht im Überfluss. Überfluss macht nämlich träge.

Die markengestützte Kundenverwirrung

von Linda Vollberg

Kurzübersicht

- o Von ganz vielen Dingen, die man nicht braucht.
- o Markenführung erfordert Fokussierung.
- o Ein Marketingbüro ist keine Lagerhalle für Merchandising-Artikel.



Es darf nicht alles gemacht werden, was gedacht wird

Gerade im Marketing ist die Dichte an kreativen Köpfen häufig größer als in anderen Abteilungen. Gegenseitig befeuert man die ein um andere Idee, diskutiert, diskutiert weiter und erhält einen bunten Blumenstrauß an Möglichkeiten. Aber nicht alles, was möglich ist, passt zur Marke, schärft ihre Kontur und die gewünschte Kundenwahrnehmung. Lässt man diesem Feuer an Ideen freien Lauf, erleben wir es regelmäßig in unserer Rolle als Konsument, dass man sich wundert und innerlich fragt „Das machen die also auch?“. Um keine markengestützte Kundenverwirrung zu betreiben, ist es daher essentiell, Dinge wegzulassen, Ideen nicht zu realisieren und sehr genau zu differenzieren, was zur eigenen Marke und zur gewünschten Wahrnehmung passt, damit diese Soll-Wahrnehmung extern und intern entstehen kann – denn nicht alles, was gedacht wurde, darf auch gemacht werden.

Dinge, die man getrost weglassen kann

Räumen Sie die Marke auf. Sie haben viel zu viele Inhalte, die die Marke belasten und beim Kunden Klarheit und Kontur rauben, aber auch innerhalb der Organisation für Zerstreung sorgen, denn es wird sich jemand um diese Inhalte gekümmert haben und diese auch weiterhin pflegen, anstatt die vorhandenen Ressourcen zu bündeln und z. B. auf die Marktbearbeitung zu fokussieren. Wir stoßen im Marketing nur sehr selten auf zu wenige Inhalte und wenn dies der Fall ist, dann sind es in der Regel Klientenunternehmen, die im B2B-Bereich aktiv sind und Marketing für sich häufig noch nicht als relevant erkannt haben.

Feuerzeuge, Servietten, Kugelschreiber, USB-Sticks und Co.

Es gibt auf dieser Welt viel zu viele Merchandising-Artikel – und zu viele Regalmeter in Büros, die dafür verschwendet werden. Reihen Sie sich nicht ein in die Riege von Marken, deren Namen auf einem unschönen und billigen Feuerzeug mit schlechter Druckqualität stehen. Wenn Sie intern ein papierloses Büro leben und digitale Dienste anbieten, ist selbst der obligatorische Kugelschreiber nicht vonnöten. Erstellen Sie keine Palette an Gegenständen, sondern überlegen Sie ganz genau, welche Merchandising-Artikel tatsächlich gut zur Marke passen, wenn Sie grundsätzlich solche Artikel haben möchten, sonst lassen Sie diese weg.

Im Rahmen eines Start-up-Projektes unterstützen wir einen unserer Klienten dabei, eine Dienstleistung für eine sehr spezifische Zielgruppe zu entwickeln und zu vermarkten. Um diese Dienstleistung zu nutzen ist eine App erforderlich, und dementsprechend ein funktionstüchtiges Smartphone. Als wir den Markenauftritt entwickelten und das Gespräch auf das Thema Merchandising-Artikel kam, hatte ein Projektteammitglied eine sehr schön Idee, und seither gibt es Power-Bars der jungen Marke, sodass auch unterwegs der Akku nie ausfällt und die App immer genutzt werden kann. Ein Schenkartikel, der nicht beliebig ist und hervorragend zur Marke passt.

Wenn Sie über Merchandising sprechen, dann überlegen Sie gezielt: Was passt zur Marke? Was kann Ihre Zielgruppe sinnvoll verwenden? Was haben Sie nur im Programm, weil andere es haben?

Handbücher, Leitfäden und übervolle Webseiten

Leitplanken für ein Corporate Design und auch für eine Corporate Language sind sinnvoll und notwendig, um ein einheitliches Bild der Marke zu kreieren. Regeln Sie nicht die Ausnahme und jedes mögliche Anzeigen- oder Banner-Format, obwohl Sie möglicherweise kaum Anzeigen schalten. Sparen Sie Zeit und Aufwand, die das Marketing in dezidiert ausgearbeitete Leitfäden oder Beschreibungen der Markenwerte investiert. Es geht nicht darum, dass beispielsweise Ihr Marketing-Leiter oder ein Change Management Beauftragter einen Markenrelaunch erklärt und vorstellt, sondern es geht um Führung und Kundennutzen. Was bedeutet der Markenkern für den einzelnen Bereich? Was kann jeder Mitarbeiter jeden Tag dafür tun, dass die gewünschte Markenwahrnehmung erreicht wird? Wie kann die tägliche eigene Leistung das Leistungsversprechen der Marke stärken?

Marke muss handfest, anfassbar und begreifbar für das eigene Tagesgeschäft werden und um dieses Verständnis zu erlangen, empfiehlt es sich, den Markenkern in den einzelnen Abteilungen im direkten Dialog mit den Führungskräften und deren Mitarbeitern zu erörtern, um Fragen aufzunehmen und zu beantworten, aber auch um auf Felder zu verweisen, die möglicherweise noch nicht markenkonform sind. Ein Marken-Handbuch oder ein Leitfaden können das nicht leisten. Vor nicht langer Zeit haben wir in einem Arbeitstreffen mit einem Klienten geschertzt, was wohl entwickelt wurde: Ein Leitfaden (mit bester Absicht verfasst, doch häufig viel zu lang und selten für den Leser geschrieben, sondern eher als Archiv angelegt), ein Leidfaden (das ist die Wahrnehmung, die uns häufig von den Lesern entgegengebracht wird) oder aus unserer Sicht optimal ein „Light-Faden“: einfach, knapp, verständlich, pragmatisch und dadurch nicht nur für die Ablage verfasst.

Gleiches gilt in der externen Kommunikation. Verfassen Sie nicht zu viele Inhalte, sondern senden Sie wenige prägnante Botschaften – und das meint nicht die Häufigkeit, sondern den Fokus auf ein Thema. Entschlacken Sie Ihre Website – Was suchen Kunden dort wirklich? – und machen Sie es leichter, diese Inhalte zu finden. Dies gilt auch für Newsletter und Social Media Kanäle. Senden Sie fokussierte Botschaften, arbeiten Sie z. B. mit Wochenthemen, um gezielt ein Produkt, eine Facette Ihrer Marke oder einen neuen Service aus unterschiedlichen Perspektiven zu beleuchten.

Die nächste Variation

Starke Marken wachsen intelligent und nicht nur über Quantität. Stellen Sie über Innovationen den Markenkern klar heraus. Wofür steht die Marke? Was passt zu ihr? Nicht nur bezogen auf die Produktebene, sondern auch bezogen auf Prozesse, Verfahrensweisen und die Kommunikation. Verfügen Sie über eine hohe Sortiments- oder Beratungskompetenz, die dem Handel oder

Ihrem Endkunden nützt? Können Sie Nischen besetzen und der führende Anbieter für ein Thema oder einen Artikel werden und nicht nur eine Marke, die „auch“ etwas macht? Können Sie gemeinsam mit dem Handel, einem Partner oder Kunden eine Innovation entwickeln? Überlegen Sie einmal, was noch zu ihrem Marken-Universum passt. Das muss beispielsweise als Brauerei keine neue Biersorte sein, sondern es kann vielleicht auch ein eigenes Festival sein, wenn der Markenkern daraus besteht, Menschen zusammenzubringen; oder wie es MyMuesli gerade macht, indem nicht nur eine neue Müslisorte verfügbar ist, sondern eigene Milch bzw. „Nilk“, womit eine Milchalternative gemeint ist, die eben „no Milk“ darstellt, aber zur gesundheitsbewussten Ernährung passt und das MyMuesli-Universum breiter aufstellt. Denken Sie über den Tellerrand und lassen Sie die nächste Variation aus.

Fazit

Zu viele Inhalte, zu viele Produkte, zu viele Services tragen dazu bei, die Aufmerksamkeit zu streuen – intern und extern. Streuung ist für Marken aber kein Erfolgsrezept, sondern sorgt dafür, dass sie zerfasern, dass die Kontur weder intern noch extern klar erkennbar ist und keine Antwort auf die Frage, wofür die Marke steht, gegeben werden kann. Wenn man Glück hat, stärkt Streuung wenigstens die Markenbekanntheit, aber das ist nur ein kleiner Trost, denn es geht nicht darum, die bloße Markenbekanntheit zu steigern, sondern sie in eine konkrete Kaufhandlung umzuwandeln. Zu viel Auswahl, zu viele Botschaften und Möglichkeiten erschweren aber die Entscheidung und mindern so den ureigenen Sinn einer Marke, Orientierung zu geben.

Klarheit in der Markenführung ist daher elementar wichtig für eine fokussierte Marktbearbeitung. Nur so kann Kreativität konstruktiv geleitet werden. Ein gemeinsames Verständnis davon, was die Marke ist und davon, was die Marke nicht ist, muss zwischen Markenführung und Marketing entstehen, von allen anderen Abteilungen verstanden werden und umgesetzt werden können. Das bedeutet Reibung und das bedeutet Kommunikation. Es reicht nicht, Inhalte vorzustellen, die in Perfektion festgeschrieben sind. Diese Definitionen und Beschreibungen führen Sie in eine Scheinsicherheit getreu dem Motto „haben wir schon“ bzw. „machen wir schon alles“ – werden Sie genau an dieser Stelle konkret. Was macht wer schon? Was bedeutet der Markenkern genau für diese Person und die täglichen Aufgaben?

Was Sie weglassen können, erkennen Sie, wenn Sie die Frage „Stärkt dieses Produkt/dieses Verhalten/diese Kooperation (setzen Sie ein, um was es auch geht) unseren Markenkern?“ mit „Nein“ beantworten, prüfen Sie kurz, ob es noch einen strategischen anderen Hintergrund gibt, dessenthalb dieses Thema aktuell beibehalten werden soll, und anderenfalls lassen Sie es weg. Räumen Sie die Marke auf und zeigen Sie eine klare Kontur, was nicht passt, wird weggelassen.

Freedom is just another word for nothing left to lose, ...

von Fabian Woikowsky

Kurzübersicht

- o Häufig resultiert Besitzstandswahrung aus Erfolgen. Kommende Erfolge kann sie behindern.
- o Ein in wenigen, klaren Leitplanken frei agierender Vertrieb ist fast immer der wirksamste.
- o Freiheit im Vertrieb muss von der Führung gegeben, aber vom Mitarbeiter auch angenommen und gelebt werden.



Der Vertrieb ist die wichtigste Einheit, wenn es darum geht, profitables Wachstum zu schaffen. Wir werden nicht müde, dies zu betonen. Eine Besonderheit ist, dass vertrieblicher Erfolg sich nicht dauerhaft durch mechanisches Vollführen und Wiederholen von immer gleichen Abläufen erzielen oder gar beibehalten lässt. Zu viele Faktoren greifen in der Interaktion im Unternehmen und mit dem Kunden ineinander, die nicht alle von Beginn an in Gänze bekannt sind (z. B. relevante Änderungen der Situation des Kunden) und zu einem guten Teil auch psychologisch, bzw. in den handelnden Personen und Ihren Motiven begründet sind. Die Vielschichtigkeit der Erfolgsfaktoren macht den Vertrieb zu einer besonderen, reizvollen Herausforderung, die eine gehörige Portion an Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit voraussetzt.

Um sich intelligent verändern, weiterentwickeln und wachsen zu können, braucht es beides; sowohl eine Struktur, die Sicherheit bietet, als auch die Freiheit, innerhalb dieser Struktur Themen frei zu gestalten. In Projekten der Vertriebsaktivierung stellen wir zu Beginn häufig fest, dass kein fruchtbares Gleichgewicht zwischen der notwendigen Sicherheit und Freiheit besteht. Dem Vertrieb fehlt es also entweder an Orientierung, welche genauen Erwartungen bestehen und wie er diesen gerecht werden kann, oder er ist hinsichtlich der erwarteten Einstellung, der anzuwendenden Methoden und dem genauen vertrieblichen Vorgehen so fest, dass jede (notwendige) Weiterentwicklung schlichtweg nur unter erheblichen Opfern möglich ist.

In diesem Artikel soll vor allem der zweite Fall beleuchtet werden, plakativ formuliert: Der unfreie Vertrieb. Hierbei lohnt es sich zu hinterfragen, „Warum“ der Vertrieb unfrei ist. Die Lösung liegt nicht immer auf der Hand und stellt häufig eine Kombination von Faktoren dar: Eine mögliche Ursache ist, dass die Unternehmensführung oder Vertriebsführung starre Vorgaben erlässt. Häufig ist aber auch zu beobachten, dass die Vertriebsmannschaft sich selber trotz objektiv wählbarer Alternativen in ein starres System begibt. Die Folgefrage nach dem „Warum“ bringt bereits regelmäßig das dahinter liegende Bedürfnis zu Tage, das oftmals in Sicherheit darüber besteht, was der Vertrieb weit weg von der Zentrale unternimmt. Auch das Bewahren von Erfolgsmustern der Vergangenheit ist ein häufiger Grund, nichts an Einstellung und Vorgehen verändern zu wollen. Ebenso kommt schlichter Erhalt des Status Quo, um Macht und Privilegien zu sichern, in Betracht. Im zu stillenden Bedürfnis liegt der Schlüssel zur Veränderung, um die notwendige Freiheit des Vertriebes zu gewinnen, anzunehmen und zu nutzen. Die Leitfragen lauten: Ist das Motiv im Sinne des Unternehmens ein lauterer? Wenn dies der Fall ist: Wird es durch den aktuellen Zustand wirksam befriedigt? (Achtung: Häufig ist dies nur scheinbar der Fall!) Wie lässt sich das Bedürfnis adäquat befriedigen? Keine Überraschung: Die Antwort bringt häufig eine Erhöhung der Freiheitsgrade mit sich.

Alles aufzugeben, um die notwendige Freiheit zu erreichen ist bestimmt nicht notwendig, aber jede Vorgabe und jeder Glaubenssatz sollte in nicht zu großen Abständen bewusst angesehen und auf den Prüfstand gestellt werden.

Von Umleitungen, Sackgassen und Schleichwegen in den Prozessen

von Pascal Kowsky

Kurzübersicht

- o Ein Perspektivenwechsel hilft, um Potenziale zur Verschlankeung von Prozessen besser zu erkennen.
- o Potenzial zum Weglassen ist in den Prozessen mit größter Wahrscheinlichkeit bei Umleitungen, Sackgassen und Schleichwegen zu heben.
- o Schaffen Sie die Haltung „Es geht immer einfacher!“ anstatt singuläre Aktionen zur Suche nach Weglass-Potenzialen durchzuführen.



Stellen Sie sich vor, die Prozesse-Landschaft in Ihrem Unternehmen wäre ein Stadtplan und die Straßen repräsentierten Prozesse. Wollen Sie von Ihrem aktuellen Standort zu einem bestimmten Ziel, stehen Ihnen viele Routen zur Verfügung – doch nur wenige erscheinen sinnvoll. Auf welche Weise Sie Ihre Route optimieren können und welche Phänomene im Straßennetz der Prozesse aufkommen können, ist Gegenstand dieses Artikels.

Anstelle aufwendiger Analysen zur Optimierung der Prozesse hilft in vielen Fällen das einfache Gespräch: Treten Sie in den Dialog mit Führungskräften, aber auch mit den ausführenden Mitarbeitern. Die unterschiedlichen Perspektiven bringen auch unterschiedliche positive bzw. negative Aspekte der Prozesse zum Vorschein. Ebenso ist es ratsam, neue Mitarbeiter in anderen Abteilungen hospitieren zu lassen. Dieses „über die Schulter schauen“ fördert einerseits das Verständnis und bietet andererseits die Möglichkeit, Dinge zu hinterfragen und blinde Flecken anzusprechen. Dieser Perspektivwechsel fördert drei unterschiedliche Phänomene in den Prozessen zutage:

- o **Umleitungen:** Verschlechterungen der äußeren Umstände werden hingenommen oder womöglich nicht bemerkt. Die Mitarbeiter arrangieren sich damit und passen ihre Methoden an – ähnlich wie eine Umleitung um eine unliebsame Baustelle führt – die Ursache jedoch wird nicht angegangen. Kürzlich ist in einem Arbeitstreffen eine solche Umleitung offensichtlich geworden: Die mitunter chaotische Bereitstellung von Material für die Produktion führte dazu, dass der Abstimmungs- und Koordinationsaufwand derart gestiegen ist, sodass die Abstimmung innerhalb der Produktion hinsichtlich der Materialbereitstellung wesentlicher Gesprächsgegenstand einer Regelbesprechung wurde. Hilfreiche Fragen zum Erkennen von Umleitungen sind: Warum ist der Prozess gerade

so gestaltet? Unter welchen Umständen könnte der Prozess schneller/schlanker/einfacher ablaufen?

- o **Schleichwege:** Die Mitarbeiter finden andere Wege als die definierten Schritte in den SOLL-Prozessen, um die gewünschten Ergebnisse zu erreichen – ähnlich wie Ortskundige abseits der vielbefahrenen Straßen fahren, um schneller ans Ziel zu kommen. Sofern die gewünschten Ergebnisse schneller/einfacher erzielt und keine Regeln verletzt werden – der Sportwagen also nicht über einen Feldweg fährt – gilt es, das SOLL an dieses schnellere/einfachere IST anzugleichen. Solche Schleichwege zeigen sich vielfach in der geschickten Anwendung komplexer Instrumente. Hilfreiche Fragen zum Erkennen von Schleichwegen sind: Wo geht es einfacher, als in den SOLL-Prozessen festgelegt? Wo sind die Definitionen der SOLL-Prozesse praxisfern und warum?
- o **Sackgassen:** Mitunter werden Prozesse durchgeführt, obwohl sie nicht (mehr) nötig sind. Ähnlich wie in einer Sackgasse die Straße endet, bricht hier die Prozesskette ab und die erzielten Ergebnisse werden nirgends aufgegriffen. Ein Beispiel für eine solche Sackgasse ist eine regelhaft aufwendig erstellte Auswertung, die ein Mitarbeiter einer anderen Abteilung zur Verfügung stellt – diese Abteilung die Auswertung aber gar nicht mehr nutzt. Die nicht geklärte Schnittstelle ist hier die Ursache für Blindleistung. Hilfreiche Fragen zum Erkennen von Sackgassen: Wer braucht die Ergebnisse? Was passiert, wenn der Prozess nicht durchgeführt wird?

Wenngleich diese Gespräche aktiv gesucht werden müssen, ist eine geplante „Weglass-Initiative“ nicht immer förderlich. Ziele und Rahmenbedingungen der Prozesse ändern sich kontinuierlich in Nuancen – somit bestehen immer Optimierungspotenziale. Wirksamer als solch eine Einmal-Aktion ist die Haltung „Es geht immer einfacher“. Ist die erst einmal etabliert, ist ein Grundstein zur kontinuierlichen Prozessverbesserung geschaffen und Sie müssen nicht stets aufs Neue Antriebsenergie aufbringen.

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

2. Seon Summit „Unternehmen im Ungewissen – quo vadis Politik“

Am 17. und 18. Mai kam der Seoner Kreis – ein Netzwerk ausgewählter ehemaliger Teilnehmer und Referenten des Internationalen Marken-Kolloquiums, dass wir 2013 ins Leben gerufen haben und was seither kontinuierlich wächst – zu seinem zweiten Gipfeltreffen im Althoff Grandhotel Schloss Bensberg zusammen, um im Rahmen von zwanzig Teilnehmern über Themen zu diskutieren, die sie unternehmerisch umtreiben und den facettenreichen Erfahrungsschatz der Gruppe für ganz individuelle Fragestellungen zu nutzen.



Der intensive Gedankenaustausch stand in diesem Jahr unter dem Fokusthema **„Unternehmer im Ungewissen – quo vadis Politik?“**. Denn in diesen Zeiten verfolgt jeder Unternehmer und jedes Mitglied der Unternehmensführung wachsamer denn je die politische Entwicklung und tut gut daran,

mögliche Bewegungen und Folgen für das eigene Unternehmen zu durchdenken. Genau aus diesem Grunde hat uns ein Gast begleitet, der Politik und Wirtschaft auf einer Ebene vereint, die über die Bundesgrenzen hinausgeht und den Teilnehmern Rede und Antwort stehen konnte. **Alexander Graf Lambsdorff**, Vizepräsident des Europäischen Parlamentes und nur drei Tage nach der Landtagswahl in NRW aller bester Stimmung hielt ein Impulsreferat über die politische Entwicklung innerhalb der EU und stellte sich einer intensiven Diskussion zu unterschiedlichsten Themen, u. a.:

- o Wie ist das Verhältnis der EU zur Peripherie und welchen Situationen sehen wir uns am Rande der EU gegenüber?
- o Wie kann die EU zum Produzenten von Stabilität, Sicherheit und Verlässlichkeit werden?
- o Was sollte 2018 in der EU getan werden? Und welche Vision von Europa streben wir an?
- o Wie können wir mit Zuwanderung umgehen und was können insbesondere Unternehmen zur Entwicklungshilfe beitragen?

Die gute Nachricht? Wir haben Grund zur Freude, denn wir leben im freiesten Europa unserer Geschichte. Lassen Sie uns alle gemeinsam dafür sorgen, dass diese Freiheit erhalten bleibt.

Mit dem Seoner Kreis hat sich ein bemerkenswerter Zirkel entwickelt, dessen Mitglieder wissen, dass sie auf ein vertrauensvolles, vertrauenswürdiges und vertrauliches Umfeld stoßen, in dem es überhaupt erst möglich wird, auch zu einem politischen Thema eine offene und konstruktive Diskussion zu führen – dafür möchten wir uns herzlich bei allen Teilnehmern bedanken – ebenso für ihr hochgradig positives Feedback und die ersten Anmeldungen für den 3. Seon Summit, der am 25./26. April 2018 stattfinden wird.

Ihre Anmeldung zum Internationalen Marken-Kolloquium

Weitere Neuigkeiten zu unseren neuen Referenten die das Internationale Marken-Kolloquium bereichern werden, erfahren Sie im nächsten Monat und auf www.internationales-marken-kolloquium.de!

Wir freuen uns auf Ihre **Anmeldung**.





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., Dortmund
- 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“, Dortmund
- 8. Sep. 2017 Vortrag auf der BUKO 2017 der Wirtschaftsjunioren „Der natürliche Feind der Strategie ist das Tagesgeschäft – Wie bleiben Sie auch Wachstumskurs?“, Köln
- 14./15. Sep. 2017 Gastgeber des 14. Internationalen Marken-Kolloquiums, Kloster Seon, Chiemgau
- 19. Oktober 2017 Vortrag auf dem Unternehmertag der Entwicklungsgesellschaft Brunsbüttel mbH, Brunsbüttel



„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](#)

30. Berliner Mittwochsgesellschaft mit Daniel Cohn-Bendit



Die Berliner Mittwochsgesellschaft, von der Metro in Zusammenarbeit mit dem Bundesverband Deutscher Groß- und Außenhandel (BGA) und dem Hauptverband des Deutschen Einzelhandels drei- bis viermal im Jahr veranstaltet, ist ein grandioses Format. Am 10. Mai fand sie erneut statt, diesmal unmittelbar nach dem Ausgang der Wahlen in Frankreich und daher mit einem ausgewiesenen Frankreich-Experten, nämlich Daniel Cohn-Bendit, seines Zeichens streitbarer Verfechter der Grünen.

Cohn-Bendit zeigte wieder einmal, wie wichtig es ist, mit Experten zu sprechen, statt auf „Vermuter“ und Laien zu hören. Muss man Cohn-Bendits politische Implikationen auch nicht in Gänze gut heißen: Zuhören sollte man ihm schon, wenn er über Europa und insbesondere über Frankreich spricht, denn dort spricht einer, der am Puls ist, der sich mit Macron trifft, der sich austauscht, der die europäische Bewegung kennt.

Ohne ins Detail gehen zu wollen: Die 30. Berliner Mittwochsgesellschaft (übrigens auf Twitter stets live begleitet unter dem Hashtag #MGBER hat wieder einmal gezeigt, dass man zwingend auch Meinungen hören muss, die nicht in Gänze der eigenen Überzeugung entsprechen, will man sich ein rundes Bild, insbesondere von der Politik, aber auch im Unternehmen verschaffen und nicht in einem sich stets selbst bestätigenden Umfeld versauern. Im Gespräch mit Cohn-Bendit später habe ich ihm jedenfalls zugeraten, noch mehr vor Wirtschaftsvertretern zu sprechen, als er es ohnehin schon tut, denn die europäische Perspektive ist zu wichtig, als dass sie im unternehmerischen Alltag untergehen darf.

Westfälische Kaufmannsgilde begeht 70 Jahre Reaktivierung



2017 ist ein besonderes Jahr für die Westfälische Kaufmannsgilde. Gegründet wurde sie zwar bereits 1924, aber vor 70 Jahren, im Jahr 1947, nach der überstandenen Zeit des Nationalsozialismus, durfte sie wieder – zunächst als nicht rechtsfähiger Verein, aber immerhin – aktiv sein.

Am 8. Mai fand aus diesem Anlass ein kleiner Festakt statt. Festredner Prof. Dr. Christian M. Schmidt, Präsident des RWI – Leibniz-Instituts für Wirtschaftsforschung, Essen, unter anderem auch Vorsitzender des Sachverständigenrates zur Begutachtung der wirtschaftlichen Entwicklung (und – für das Protokoll – Mitglied des BVB) hat in seinem Vortrag „Freiheit, Wachstum, Verantwortung: Wirtschaftliche Herausforderungen für die Zukunft“ Zusammenhänge, Aspekte und Trends aufgezeigt, die wir so noch nicht gehört haben. Den knapp 100 Teilnehmern, davon fast ein Drittel aus dem Kreis der Wirtschaftsjunioren, bot Herr Kollege Schmidt ein Feuerwerk an relevanten Einsichten.

Wussten Sie, wie Welthandel und Wachstum miteinander in Verbindung stehen? Welche Stellschrauben für den Umgang mit dem demographischen Wandel bestehen? Welche Faktoren – Achtung: Es sind nicht Arbeit und Kapital – wesentlich zu Wachstum beitragen? Kennen Sie den Beitrag der Hartz IV-Reformen zum Wachstum? Wussten Sie, dass im Jahr 1820 nur 5% der Weltbevölkerung NICHT „absolut arm“ und heute „nur“ noch ca. 10% der Weltbevölkerung „absolut arm“ (nach identischer, bereinigter Definitionsbasis) sind? Kennen Sie den Kern für die wirtschaftlichen Herausforderungen der Zukunft aus Sicht der Experten?

Diese und viele andere Themen hat uns unser Festredner nahe gebracht und viele von uns haben gestaunt. Dass Ideologie eine wachstumsverhindernde Rolle spielt, dass das bedingungslose Grundeinkommen vielleicht überhaupt keine gute Idee ist und dass Wettbewerb als „Entdeckungsverfahren“ verstanden werden und jegliche Preisvorgabe unterbleiben sollte, waren nur einige der weiteren Themen.



MatchWorkParty – 80 Absolventinnen treffen auf 15 Unternehmen



Wie bereits angekündigt, fand am 16. Mai 2017 die erste Dortmunder MatchWorkParty für Absolventinnen, Studentinnen und Dortmunder Unternehmen statt – organisiert vom Kompetenzzentrum Frau & Beruf der Wirtschaftsförderung Dortmund – und führte 80 engagierte Teilnehmerinnen und 15 Unternehmen zusammen, um neue Kontakte zu knüpfen und die Kompetensträgerinnen in der Region zu halten.

Damit die jungen Frauen bestens auf das anstehende Kontaktknüpfen mit den Unternehmen am Abend vorbereitet waren, konnte sich ein limitierter Kreis an Teilnehmerinnen für einen Pre-Workshop im Vorfeld der Veranstaltung zum Thema „Erfolgreiches Netzwerken“, geleitet von Netzwerkexpertin Susanne Fiss-Quelle, einstimmen. Um 17.30 Uhr trafen die Teilnehmerinnen des Pre-Workshops und weitere interessierte Absolventinnen

und Studentinnen dann in der Zumtobel Group Lounge im Signal Iduna Park ein, wurden den verschiedenen Netzwerktischen zugeteilt und erste Gespräche entstanden. Thomas Westphal, Geschäftsführer der Wirtschaftsförderung Dortmund, eröffnete die MatchWorkParty pünktlich um 18 Uhr und übergab dann an die kurzweilige Moderation von Britt Lorenzen. Nach einem Impulsvortrag zum Thema „Netzwerken mit Strategie und Köpfchen“, gehalten von Ute Blindert, hatten fünf Unternehmensvertreter die Chance, ihre Unternehmen im Rahmen eines Kurzinterviews den Teilnehmerinnen auf dem „Laufsteg der Unternehmen“ vorzustellen – unter ihnen auch Senior-Beraterin Linda Vollberg für Mandat.

Der nächste Programmpunkt stand ganz unter dem Motto Power-Networking: Nach dem Prinzip „Ich suche, Ich biete“ lernten sich die jungen Frauen und unterschiedliche Unternehmensvertreter an den neun Netzwerktischen kennen, berichteten über Möglichkeiten des Berufseinstiegs und vorhandene Qualifikationen, tauschten eigene Erfahrungen und Kontaktdaten aus. Hier wurde auch Lisa Wolff zur gefragten Gesprächspartnerin, denn als studentische Mitarbeiterin von Mandat begleitete sie Linda Vollberg und konnte sich wohl am Besten in die Fragen der Studentinnen hineinversetzen.

Mit der Eröffnung des Buffets begann der inoffizielle Teil der Veranstaltung – typisch für Dortmund und den Veranstaltungsort freute man sich auf Currywurst und setzte die Gespräche in lockerer Atmosphäre fort begleitet von der Musik des für den Abend engagierten DJs. Einen herzlichen Dank an die Organisatorinnen Ursula Bobitka, Barbara Hauenstein und Ina Keppler für diese erfolgreiche Veranstaltung und den schönen Abend.

– Auf gutes Netzwerken!



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:

Sabrina Schröter
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
- © 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
 6. Vorträge & Veröffentlichungen (S. 10 mitte): emeraldphoto
 7. Mandat Intern (S.13)

Zu dieser Ausgabe haben beigetragen:



Sabrina Schröter
sabrina.schroeter@mandat.de



Linda Vollberg
linda.vollberg@mandat.de



Lisa Wolff
lisa.wolff@mandat.de



Pascal Kowsky
pascal.kowsky@mandat.de



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



Fabian Woikowsky
fabian.woikowsky@mandat.de