



MANDAT  GR  WTH LETTER®

Fokusthema: Internationalisierung



**4**

#### **CEO-Tipp des Monats**

Wie bereit ist Ihr Unternehmen wirklich zur Internationalisierung?



**5**

#### **Strategie & Führung**

Internationalisierung beginnt zuhause – Erledigen Sie für die profitable Expansion zunächst Ihre Hausaufgaben



**7**

#### **Marke**

Sixt – Vom Familienunternehmen zum Global Player



**9**

#### **Organisationsentwicklung**

Vertriebsinternationalisierung – Multidimensionale Herausforderung für die Organisationsentwicklung



**10**

#### **Internationales Marken-Kolloquium**

Marken-Intensiv-Seminar „Markenführung heute“ am ersten Veranstaltungstag



**11**

#### **Vorträge & Veröffentlichungen**

Neues über Mandat Vorträge, Konferenzen, die Wirtschafts-junioren, ein Radiointerview, die IHK und mehr



**16**

#### **Mandat-Intern**

Hinter den Kulissen!

# Editorial

„Internationalisierung“ – so das Fokusthema des vorliegenden Mandat Growthletters®. Wie bekomme ich jetzt bloß die Kurve zum Wahlkampf, über den ich etwas schreiben möchte? ‘mal nachdenken... Hier ist der Versuch: „Europa“. Neben der Tatsache, dass ich mir im Wahlkampf klarere Kanten der Parteien und weniger Versuche, das Wahlvolk zu kaufen wünschen würde, erkenne ich auch zu wenig klare Bilder zu den Europa-Vorstellungen der Wahlkämpfenden. Vor einiger Zeit berieten die EU-Chefs über Strategien GEGEN die Wirtschaftskrise in Europa. Ich würde mir mehr Strategien FÜR etwas wünschen. Davon erkannte ich aber vor dem Wahlkampf schon wenig und derzeit, zweieinhalb Monate vor der Wahl, noch weniger. „Mehr des Gleichen“ hilft jedenfalls nicht.

Dass Deutschland derzeit zu den Gewinnern der Krisen in manchen europäischen Ländern zählt – zumindest hinsichtlich seiner Attraktivität für gut ausgebildete zuwandernde

Fachkräfte, darf nicht darüber hinweg täuschen, dass wir gut beraten sind, daran mitzuwirken, dass Europa als Ganzes stabil bleibt. Wirtschaftliche Verlässlichkeit im weitesten Sinne ist auch immer ein guter Friedenspfeiler, das dürfen wir nicht vergessen. Also: WOFÜR stehen die Protagonisten genau? Und WARUM? Wir werden in den nächsten Monaten hoffentlich klarere Aussagen erhalten. Die Kontrahenten auf der politischen Bühne müssen sich dazu klarer äußern.

Dass ich als mittelständischer Unternehmer von den Steuerplänen, welche von der derzeitigen politischen Opposition ausgerufen werden, ausgesprochen wenig halte, bedarf wohl kaum der Erwähnung. Hat eigentlich einmal jemand gerechnet, wie viele Arbeitsplätze – ein Argument, das ja für jeden beliebigen Zweck herhalten muss – diese Steuererhöhungen kosten wird? Das würde mich interessieren.

So, genug Luft verschafft. Noch einmal zur „Internationalisierung“: Das 10. Internationale Marken-Kolloquium steht in den Startlöchern. Am 12. und 13. September heißt es im Kloster Seeon „Strategie voraus“, denn wir werden uns im ausgewählten Kreis mit dem Thema „Marke – Auf der Höhe der Zeit“ auseinandersetzen. Sixt, Dyson, Amex, ADAC, Steiff, Freenet, BoConcept, das sind die Unternehmen, die durch Top-Repräsentanten und -Vorträge präsent sein werden. Haben Sie sich schon angemeldet? Es wird Zeit. Wir haben im Übrigen bereits die ersten Referentenzusagen für 2014. Wenn Sie im September dabei sind, erfahren Sie als Erste/r, wer diese sind.

Einen sonnigen Juli wünscht Ihnen



Prof. Dr. Guido Quelle



**SCHREIBEN SIE MIR:**  
[guido.quelle@mandat.de](mailto:guido.quelle@mandat.de)



**TWITTER-TIPPS zu profitabilem Wachstum:**  
[www.twitter.com/mandat\\_guido](http://www.twitter.com/mandat_guido)



**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

Alle zwei Monate erscheint ein „CEO Tipp des Monats“ von Prof. Dr. Guido Quelle auch im „Interview-Magazin“ der Profmedia GmbH, Sissach, Schweiz: <http://issuu.com/profmedia/docs>

## Wie bereit ist Ihr Unternehmen wirklich zur Internationalisierung?



Allerorten hört man, dass das angestrebte Wachstum nicht mehr allein aus dem Inland kommen könne. Ob dies in jedem Einzelfall wirklich so richtig oder nur eine Ausrede ist, wollen wir an dieser Stelle einmal dahingestellt sein lassen. Fakt ist aber, dass die Internationalisierungsbemühungen vieler Unternehmen deutlich zunehmen und dabei auch mitunter skurrile Stilblüten treiben.

Was hilft es beispielsweise, wenn ein Unternehmen in Russland sein Heil sucht, ohne sich mit der Tatsache beschäftigt zu haben, dass die Geschäftsgegebenheiten in Russland gänzlich andere sind, als in Deutschland? Was nutzt es, wenn die feste Absicht besteht, in Asien zu wachsen, wenn wir als „Langnasen“ dort auftauchen und versuchen, unsere westliche Vorstellung davon, wie man Geschäfte zu machen hat, durchzudrücken? Eine wichtige Notiz, rasch gemacht auf einer gerade erhaltenen Visitenkarte, ist in Japan das annähernd sichere Rückflugticket.

Wir brauchen aber gar nicht so weit zu schauen: Auch in Europa gibt es für uns Deutsche hinreichend Potenzial, Geschäftsbeziehungen auf eine solidere Basis zu stellen. Wer die erforderliche Höflichkeit in Frankreich oder die Indirektheit in Großbritannien nicht beherrscht, wird es schwer haben. Gewiss, deutsche Unternehmen haben zur Zeit ein wachsendes Ansehen in der Welt. Die Frage, die sich stellt, ist aber: Was tun die Eigentümer und das Management von deutschen Unternehmen, um dem Internationalisierungsvorhaben tatsächlich eine Basis zu bieten? Hier sind einige Testfragen:

- o Wie steht es um verhandlungssicheres Englisch der Unternehmensführung und der an der Internationalisierung maßgeblich beteiligten Mitarbeiter?
- o Wie ist es um das „Alltags-Englisch“ bestellt? Oder reduziert sich die Kenntnis der Sprache auf das Fachspezifische?
- o Wie schaut es mit der entsprechenden Kenntnis der Landessprache Ihres Zielmarktes aus, wenn diese nicht Englisch ist?
- o Welche Kenntnis besteht über Verhandlungsprinzipien, die im Zielmarkt geschätzt und weniger geschätzt werden?
- o Welche weiteren interkulturellen Spezifika des Zielmarktes sind bekannt und werden beherrscht?
- o Wie viele Manager und Mitarbeiter Ihres Unternehmens stammen aus dem Zielmarkt (auch in der Unternehmensführung)?
- o Welche Beziehungen haben Sie zur Presse im Zielmarkt?
- o Welche Vorteile hat Ihr Marketing formuliert und vom deutschen auf den internationalen, jeweils länderspezifischen Markt übertragen?
- o Wie bereit ist Ihre Mannschaft, internationale Geschäftsbeziehungen auf- und / oder auszubauen?
- o Wenn Sie eine Repräsentanz im Ausland aufbauen: Wer von Ihnen geht „hinüber“ und hilft dem dortigen Management (das im Übrigen aus dem Zielmarkt stammen sollte)?

Ich habe zu häufig erlebt, dass deutsches, „bolleriges“ Verhalten, gepaart mit einer „das-wird-schon-klappen“-Mentalität Kopfschütteln auf der anderen Seite erzeugt hat. Wenn Sie dies vermeiden möchten, stellen Sie sich und Ihre Mannschaft gezielt auf die Internationalisierung ein. Sie erhöhen die Erfolgchance mit der richtigen Vorbereitung erheblich.

# Internationalisierung beginnt zuhause – Erledigen Sie für die profitable Expansion zunächst Ihre Hausaufgaben

von Guido Quelle

Alle zwei Monate erscheint ein Fachbeitrag von Prof. Dr. Guido Quelles Rubrik „Strategie & Führung“ auch im „Interview-Magazin“ der Profmedia GmbH, Sissach, Schweiz: <http://issuu.com/profmedia/docs>

## Kurzübersicht

- o Internationalisierung beginnt im eigenen Land. Ist Ihr Geschäftssystem sauber und stabil aufgestellt?
- o Ist ein belastbarer Zweck gefunden, gilt es, eindeutige und greifbare Ziele zu definieren.
- o Führen Sie eine Annahmen-Sondierung Ihres Zielmarktes durch.
- o Sorgfalt geht vor Geschwindigkeit.



Die Frage, ob ein Unternehmen internationalisieren soll oder nicht, stellt sich in vielen Fällen gar nicht mehr. Vielfach wird im Management nur noch über das „Wann“, also den Zeitpunkt der großflächigen Internationalisierung des Geschäfts diskutiert. Zu verlockend ist die Chance auf zusätzliches Geschäft, das wiederum zusätzliches, idealerweise profitables, Wachstum erbringen soll.

In der Diskussion um die Internationalisierung eines Unternehmens geht es vielfach darum, in anderen Ländern Produkte und Leistungen anzubieten. Diese Betrachtungsweise ist aber zu kurz gefasst. Wichtig in diesem Kontext ist z. B. der Aspekt einer bestmöglichen Präsenz in einem fremden Land, um vor Ort den Markt direkt bedienen zu können. Schnell fallen Alternativen ein, z. B. die Nutzung von Handelsvertretern, der Aufbau von Niederlassungen oder die Gründung von ausländischen Tochtergesellschaften, im Bedarfsfall auch als Joint Venture mit einer Partnergesellschaft. Unsere Beratungspraxis zeigt, dass Entscheidungen dieser Art häufig zu schnell getroffen werden. Bei allem Verständnis für das Bestreben, das eigene Geschäft möglichst schnell auszubauen und dabei dem Wettbewerb möglichst wenig Raum zu lassen, also auch einen möglichen Zeitvorteil zu nutzen, geht gerade im Rahmen der Internationalisierungsbemühungen Sorgfalt vor Geschwindigkeit. Zu häufig gerät in Vergessenheit, dass bei aller Diskussion über Expansion, Internationalisierung oder gar Globalisierung zahlreiche damit verbundene Projekte scheitern.

Genau dieses Risiko lässt sich durch eine sorgfältige Planung im Vorfeld reduzieren. Der Kern dabei: Zunächst müssen die Hausaufgaben im eigenen Land und im Stamm-Markt gemacht werden, bevor Aktivitäten in andere Länder und/oder Märkte folgen können. Anderenfalls wird Chaos multipliziert.

Bevor nun ein Unternehmen die Internationalisierung des Geschäfts anstrebt, sollten einige wichtige Aspekte bedacht, diskutiert und damit verbundene Fragen beantwortet werden.

## Zweck der Internationalisierung

Die wichtigste zu klärende Frage bezieht sich auf den Zweck des Internationalisierungsvorhabens: Warum soll überhaupt die Internationalisierung begonnen oder forciert werden? Hier gilt es, ehrliche Antworten zu finden und nicht gut aussehende. Wenn die einzige Begründung für ein Internationalisierungsvorhaben die der Stärkung des eigenen Egos ist, ist es besser, das Vorhaben von vornherein gar nicht erst zu beginnen. Ego war noch nie ein guter Berater. Natürlich wird es nicht häufig der Fall sein, dass das persönliche Ego als Begründung für ein Expansions- oder Internationalisierungsvorhaben herangezogen wird, aber zu viele bereits gehörte, fadenscheinige Argumente, die sich auf eine scheinbare sachliche Basis beziehen, lassen die berechtigte Annahme treffen, dass weniger die Sache als das Geltungsbedürfnis Treiber für

zahlreiche Internationalisierungsvorhaben war und ist. Ein so bedeutendes Vorhaben wie das der Internationalisierung darf aber nicht dem Ego einzelner Beteiligter geopfert werden. Den sachlichen Gründen gilt es, bei der Beantwortung des Zwecks auf den Zahn zu fühlen.

### Ziel der Internationalisierung

Ist eine belastbare Basis für das „Warum“ der Internationalisierung gefunden, gilt es, die Ziele des Vorhabens möglichst greifbar zu umzingeln. Was genau soll mit der Internationalisierung erreicht werden? Welche inhaltlichen, welche wirtschaftlichen, welche das Image verbessernden Ziele werden angestrebt? Welche Messgrößen gibt es, anhand derer erkannt werden kann, ob das Vorhaben in die richtige Richtung geht, oder ob es sich lediglich um ein Vorhaben handelt, an dem man viel zu lange festhält? Welchen Nutzen hat das Gesamtunternehmen durch das Erreichen der Ziele?

Erst wenn der Zweck des Vorhabens und die damit verbundenen Ziele, Messgrößen und der Nutzen in der Unternehmensführung gemeinschaftlich verabschiedet sind, macht es Sinn, sich mit den weiteren Fragen auseinander zu setzen. Erstaunlicherweise wird für genau diesen Dialog häufig zu wenig Zeit eingesetzt, was im Nachhinein häufig zu Missverständnissen führt, die vermeidbar gewesen wären.

### Annahmen

Ebenso wichtig wie die Diskussion über Zweck und Ziele des Vorhabens sind die Gespräche über die dem Internationalisierungsvorhaben zu Grunde liegenden Annahmen: Von welchen Gegebenheiten gehen wir auf dem neuen Markt aus? Welche Kundenbedürfnisse unterstellen wir? Mit welchen gesetzgeberischen Rahmenbedingungen werden wir umzugehen haben? Welche Wettbewerbsreaktionen erwarten wir? Welches Marktvolumen können wir unterstellen? Welche Quereinsteiger müssen wir berücksichtigen? Die Liste der Fragen, die im Bereich der Annahmen-Sondierung zu beantworten ist, ist lang. Aber dieser Dialog lohnt, erhält man im Rahmen der Unternehmensführung auf diese Weise doch ein gutes Bild darüber, welche Vorstellungen die Mitglieder der Unternehmensführung vom Zielmarkt haben.

### Multiplikationsbasis

Internationalisierungsprojekte beginnen nicht nur zuhause in Bezug auf den Dialog in der Unternehmensführung über Zweck, Ziele und Annahmen des Vorhabens. Sie beginnen auch dahingehend zuhause, dass das Ge-

schäftssystem im Heimatmarkt zunächst einmal sauber aufgestellt sein muss, bevor es in die Ferne multipliziert werden kann. Insbesondere erfolgreich agierende Unternehmen, wie nach dem Franchisesystem arbeitende, machen dies vor.

Bedauerlicherweise zeigt sich aber auch immer wieder, dass genau die Hausaufgabe – erst einmal auf dem Heimatmarkt erfolgreich sein, bevor man in die Ferne geht – nicht gemacht und stattdessen das Chaos multipliziert wurde. Ganz klar: Internationalisierungsvorhaben sind gänzlich ungeeignet, um Schwächen im angestammten Geschäftssystem zu überdecken. Wenn Geschäftseinheiten im Heimatmarkt nicht stabil aufgestellt sind, wenn die Leistungsfähigkeit im Heimatmarkt noch nicht den Erwartungen oder gar den Zielen entspricht, wenn der Vernetzungsgrad der Geschäftseinheiten im Heimatmarkt gering oder gar nicht vorhanden ist, macht es keinen Sinn, ein Internationalisierungsvorhaben auch nur anzudenken. Stattdessen gilt es, die Leistungsfähigkeit der angestammten Geschäftseinheiten sicherzustellen und diese Geschäftseinheiten miteinander so zu vernetzen, dass eine Multiplikationsbasis ins Ausland geschaffen ist. Unternehmen, die versuchen, heimische Schwächen durch Expansion in regional neue Märkte zu überdecken, scheitern.

### Fazit

Internationalisierung beginnt mitnichten im Ausland, sie beginnt im Inland. Erst dann, wenn sichergestellt ist, dass alle Hausaufgaben im Inland gemacht wurden, darf der Schritt ins Ausland erfolgen. Eine Unternehmensführung, die sich diesem Prinzip verpflichtet, wird sorgsam profitables Wachstum schaffen und nicht unbesonnen, nur um der Größe Willen, expandieren.



„Eine ausführliche Version dieses Beitrags wird in der E-Paper-Ausgabe 6/2013 von f+h Intralogistics ([www.fh-intralogistics.com](http://www.fh-intralogistics.com)) veröffentlicht. Diese Ausgabe zur CEMAT Russia erscheint am 19. September 2013.“



# Sixt – Vom Familienunternehmen zum Global Player

von Linda Vollberg

## Kurzübersicht

- o Die Kernpositionierung durch lokale Zusätze ergänzen.
- o Ein weltweit standardisierter Außenauftritt zur Wiedererkennung.
- o Eine zentrale Markenführung ist elementar.
- o Ein global einheitlicher Markenname ist nicht zwingend erforderlich.
- o Branding by Storytelling bindet emotional.



## Die Marke

Martin Sixt gründete 1912 in München die erste Autovermietung Deutschlands „Sixt Autofahrten und Selbstfahrer“ mit nur drei Fahrzeugen. 1969 übernahm der heutige Vorsitzende des Vorstandes und Mehrheitsaktionär, Erich Sixt in dritter Generation die Leitung der nun „Sixt Aktiengesellschaft“. Er und seine Frau Regine Sixt eröffneten Standorte an allen deutschen Flughäfen, bauten Beziehungen zu namhaften Hotels und Fluggesellschaften auf und brachten Sixt an die Börse. In den frühen 1990er Jahren wird Sixt zum Marktführer unter den Autovermietungen in Deutschland und startet zeitgleich mit der internationalen Expansion über Lizenznehmer. Sixt Filialen an ICE-Bahnhöfen, Kooperationen mit der Lufthansa AG, der Deutschen Bahn und dem ADAC folgen. Seit Ende der 1990er Jahre ist Sixt an allen wichtigen Verkehrsflughäfen Europas mit über 1.000 Stationen vertreten. 101 Jahr nach Gründung ist die vierte Generation aktiv in das Familienunternehmen eingebunden. Sixt ist in mehr als 100 Ländern weltweit mit rund 3.000 Mitarbeiter präsent (ohne Lizenznehmer) und Marktführer in Deutschland und Österreich sowie größter herstellerunabhängige Full-Service-Leasing-Anbieter. 2012 erwirtschaftete der Sixt-Konzern Umsatzerlöse von 1,6 Mrd. Euro.

## Die Markenführung

Erich Sixt steht seit über vier Jahrzehnten an der Spitze des Unternehmens und hat die Automobil-Flotte von 200 auf heute 140.000 Fahrzeuge vergrößert. Der provokante, kreative und extrem erfolgreiche Sixt steuerte seine Marke vom Familienunternehmen zum Global Player auf einem hochinnovativen Weg. Sixt selbst sagt: „Werbung ist Chefsache.“ Er hat in langjähriger Zusammenarbeit mit Jean-Remy von Matt eine faszinierende Marke

mit polarisierender Werbung aufgebaut, die in Deutschland einen Bekanntheitsgrad von 90 % erreicht. Ob riesige Touchpoints an Flughäfen oder ein blitzschneller Bezug der Werbekampagnen auf aktuell medienwirksame Themen – wie zur Dienstwagen-Affäre um die Gesundheitsministerin Ulla Schmidt, („Mietwagen gibt es auch in Alicante“) oder zum Thema Pferdefleisch in der Lasagne („Mit der Power von 218 Lasagnen.“). Sixt-Werbung hat immer eine extrem hohe Wiedererkennung durch die strikte Ausrichtung am Corporate Design und die gezielt provokanten und überraschenden Kampagnenideen.

Sixt war und ist darüberhinaus hochinnovativ. Von technischen Raffinessen, wie der ersten möglichen Mietwagen-Buchung per iPhone weltweit, bis hin zu integrierten Dienstleistungsmodellen und Services im Bereich Carsharing, Miete und Leasing, bietet das Unternehmen seinen Kunden kontinuierlich neue Nutzenaspekte und Vorteile. Kein anderer internationaler Anbieter bietet so viel Flexibilität und Komfort wie Sixt. Als Innovationsführer hat Sixt mit seinem Carsharing-Joint Venture „DriveNow“ zum Automobilhersteller BMW 2012 den Öko-Globe in der Kategorie Mobilitätsmodelle gewonnen und ist Testsieger im Bereich der Free-Floating-Anbieter.

## Implikationen für das internationale Geschäft

Nach dem Erfolg im eigenen Land hat Sixt es geschafft, sich international zu etablieren. Erich Sixt verfolgt das klare Ziel, mittelfristig zum führenden Mobilitätsdienstleister Europas aufzusteigen und die Expansion in Nordamerika voranzutreiben. Wer eine internationale Marke führt, muss facettenreiche Aspekte beachten. Ist der Markenname international einsetzbar? Welche Positionierung ist auf den unterschiedlichen Märkten erfolgversprechend? Welche Schlüssel zur Hebung von Syner-

gieeffekten sind vorhanden? Weltweit sind mannigfaltige Stolpersteine zu bedenken. In diesem Artikel werden fünf Anreize gegeben, um kritische Stolpersteine zu umgehen.

### **1. Ausreichend Spielraum für Feinabstimmungen geben**

Der optimale Standardisierungsgrad der Markierung, Positionierung, Produkte oder Dienstleistungen und der Kommunikation ist mindestens zu beachten. Es ist nicht zwingend erforderlich oder immer sinnvoll eine komplette Markenvereinheitlichung anzustreben. Welche kulturellen Unterschiede sind zu beachten? Welche Zielpositionierung ist angestrebt und erreichbar oder bereits besetzt? Wie ist die Markteintrittssituation? Definieren Sie genau, was einheitlich sein soll und was individuell den Markt- und Konsumentenanforderungen angepasst wird, was für den deutschen Kunden das kaufentscheidende Merkmal sein mag, ist für einen Neukunden in Südafrika eventuell völlig irrelevant.

### **2. Der Konsument ist weniger global als gedacht**

Ein ikonographisch identischer Standard der Markenführung ist häufig nicht erforderlich. Der Durchschnittskonsument reist nicht interkontinental und wird höchstwahrscheinlich nie auf eine Inkonsistenz in der Markenführung aufmerksam. Einkäufe im Ausland fallen so kaum ins Gewicht. Lokale Anbieter oder zumindest lokal geführte Marken werden aber gerne präferiert, insbesondere, wenn es eine Marke ist, die ihre Konsumenten seit der Kindheit begleitet. Dieses Vertrauen sollte nicht mit einem neuen, international gängigen Markennamen erschüttert werden. Anders mag dies bei High-Tech-Gütern wie dem iPhone oder bei Produkten, die ausschließlich mit dem Reisen zu tun haben, sein. Hier empfiehlt sich ein weltweit standardisierter Auftritt. Es ist durchaus erforderlich eine Airline oder eine Autovermietung am Start- wie auch am Ankunftsflughafen wiederzuerkennen.

### **3. Eine zentrale Markenführung hält die Fäden zusammen**

Lokale Besonderheiten sind zu berücksichtigen und die Interessen der Märkte zu erfassen, dennoch sollte nicht jeder Markt eigene Entscheidungen treffen. Eine internationale Markenführung mit Entscheidungsgewalt ist elementar, um durchsetzungsfähig und umsetzungstark agieren zu können. Die direkte Verbindung, Vorgaben und Sanktionen der Zentrale sind für das lokale Management und die Mitarbeiter wichtig und müssen vorgelebt werden. Ohne diesen Bündelungspunkt sind unterschiedliche Auswüchse und Imageschäden der Marke kaum zu vermeiden.

### **4. Der Markenname ist nur schwer antastbar**

Aktuell wird der Raumduft „Brise“ zu „glade“ im Zuge eines angestrebten international einheitlichen Auftritts.

Ein solcher Renaming-Prozess ist kompliziert und häufig nicht erfolgreich. Der ursprüngliche Markenwert wird oft nicht erreicht. Einen alternativen Weg geht Langnese. So ist beispielsweise weltweit das Herz-Logo identisch, der Markenname differiert allerdings von Land zu Land. Wer nicht ohnehin einen global nutzbaren Markennamen verwendet, kann Typographie, Farben, Logo oder Verpackung vereinheitlichen, um die Wiedererkennung international zu gewährleisten, ohne das Vertrauen in die Marke im Ursprungsland zu gefährden.

### **5. Branding by Storytelling – auch im Ausland**

Die Herkunft einer Marke ist die Basis für die Zukunft in einem anderen Markt. Vergessen Sie nicht Geschichten, die im eigenen Land vielleicht längst allen bekannt sind, zu übertragen. Geschichten sind eine wesentliche Stütze für die Erinnerung und emotionale Bindung an die Marke. Sie übermitteln technisches Know-how, hervorragende Qualität oder Innovationsgeschwindigkeit glaubhaft an neue Konsumenten. Wichtig ist es, auf die Kodierung von Metaphern zu achten, um keine vermeidbaren Missverständnisse heraufzubeschwören.

### **Fazit**

Sixt agiert international sehr erfolgreich auf eine sehr ähnliche Art und Weise. Erfolgsstellhebel sind vor allem die starken, gezielt ausgewählten Partner in den Zielländern, die einen Know-how-Transfer im neuen Markt erleichtern und den Konsumenten bereits ein Begriff sind, die humorvolle und massenwirksame Kommunikation, die strikte Ausrichtung am vorgegebenen Corporate Design weltweit sowie die offensiv angepriesenen Nutzenvorteile für den Kunden – ob günstig, luxuriös oder nachhaltig, Sixt erfüllt diverse Ansprüche und dies möglichst leicht abwickelbar für den Kunden.

Eine solch starke Vereinheitlichung ist nicht für jede Marke sinnvoll. Ist der Markenname nur in Deutschland verständlich oder legen Konsumenten in anderen Ländern Wert auf andere Kompetenzen, ist ein Ländercluster ein Alternative. Märkte mit ähnlichen Bedingungen werden gruppiert, um einen hohen Grad an Standardisierung im Cluster durchzusetzen. Die Definition einer internationalen Kernpositionierung der Marke, die durch lokale Zusatzpositionierungen ergänzt wird, kann zweckmäßig sein, um den divergierenden Marktbedürfnissen gerecht zu werden. Eine Mehrmarken-Politik kann ebenso eine Lösung darstellen. Jede Marke im Portfolio ist in unterschiedlichen Märkten präsent und spricht in diesen Märkten eine homogene Zielgruppe an. Häufig liegt das Hauptmotiv für eine komplette Vereinheitlichung in Kostensenkungspotenzialen der Produktion und Logistik. Bleiben Sie wachsam und versetzen Sie sich in die Perspektive des Kunden. Was genau ist der spezifische Nutzen? Inwieweit ist der Kunde bessergestellt, nachdem er mit Ihnen zusammengearbeitet hat?



# Vertriebsinternationalisierung – Multidimensionale Herausforderung für die Organisationsentwicklung

von Fabian Woikowsky

## Kurzübersicht

- o Nach Klärung des OB: Planen Sie sorgsam Ihr weiteres Vorgehen.
- o Leitfaden zur Definition von WAS und WIE: „Produkt & Preis“, „Vertriebskanäle“ und „Kommunikation & Marke“.
- o Wer Internationalisierung betreiben möchte, muss mit Risiken und Unschärfen umgehen können.



In diesem Artikel soll die Ausweitung des Verkaufs der Leistung eines Unternehmens in andere Länder unter dem Schlagwort Vertriebsinternationalisierung fokussiert werden. Genauer: Ziel ist es, Aspekte des WAS und des WIE zu benennen, die Sie durchdenken sollten, wenn die Entscheidung über das OB der Vertriebsinternationalisierung gefallen ist. Wie Sie es von uns gewohnt sind, bleiben wir nicht bei der Aufzählung stehen, sondern geben konkrete Denkanstöße und Input das aussichtsreiche Wagnis „Internationalisierung“ anzugehen.

Als Leitfaden eignet sich die Betrachtung der üblichen Bestandteile des Marketing-Mixes.

- o **Produkt und Preis:** Ausgehend von den Bedürfnissen des Zielmarktes: Welche konkrete Leistung soll zu welchem Preis angeboten werden? Im Falle von individuell anpassbaren Leistungen: Legen Sie verbindlich fest, welche Punkte Standardbestandteile sind und welche verhandelbar. Seien Sie möglichst klar und transparent, ob Ihrer Produktstruktur. Als Grundregel kann gelten, dass umso weniger Standardisierung möglich ist, je unterschiedlicher die Zielländer sind. Wettbewerb und Entwicklungsstand sollten bei der Preisgestaltung unbedingt in die Überlegungen einbezogen werden. Bei der Produktgestaltung gilt es, soziokulturelle Aspekte zu bedenken.
- o **Vertriebskanäle:** Welche Kanäle wollen Sie auf welche Art bedienen? Bewährtes Vorgehen: Hinterfragen Sie, wie es um die Marktansprüche an die Vertriebskanäle bestellt ist. Die rechtlichen Rahmenbedingungen sowie die Infrastruktur geben den Rahmen vor, innerhalb dessen die Kundenbedürfnisse über den Distributionskanal entscheiden (z.B. persönliche Betreuung der Kunden, Internetvertrieb und/oder Ladenlokale). Tragen Sie im Anschluss Sorge für das

Festlegen definierter Prozesse, wie die Expansion erfolgen soll und wie das Zusammenspiel mit den übrigen Organisationseinheiten stattfinden soll. Klären Sie verbindlich die Regeln des Zusammenspiels. Bedenken Sie, dass Internationalisierung mit einer Ausweitung der Führung verbunden ist: Wie sollen bestehende oder neue Mitarbeiter in den neuen Märkten geführt werden? Wer ist verantwortlich? Wie erfolgt die Steuerung von Dienstleistern? Die Klärung dieser Punkte ist keine Raketenwissenschaft, aber notwendig.

- o **Kommunikation und Marke:** Wie soll die Kommunikation im Zielmarkt aussehen? Nutzen Sie auch hier die Kraft Ihrer Marke und legen Sie im Vorfeld fest, wie Ihre Marke wahrgenommen werden soll und was sie wie dafür tun, dass diese Wahrnehmung eintritt. Eine standardisierte Kernbotschaft ist gut. Wie diese bestmöglich emotional wahrgenommen und verstanden wird, unterscheidet sich von Land zu Land. Beachten Sie auch, wie der Name Ihrer Marke im Zielland wirkt. Der Name Tchibo beispielsweise kann in Japan leicht wie Tod oder Blut ausgesprochen werden und es ist ebenfalls ersichtlich, weshalb der Rolls Royce Silver Mist in Deutschland als Silver Shadow angeboten wurde.

Abschließend: Internationalisierung ist ein natürlich ein Wagnis. Wie es unserer wettbewerblichen Ökonomie inhärent ist, ist mit der Chance auf Wachstum, auch das Risiko des Scheiterns verbunden. Gut vorbereitet ist dieses Risiko verringerbar, aber nie ganz aufzulösen. Bewahren Sie sich die Bereitschaft überschaubare Risiken einzugehen und Unperfektion in Kauf zu nehmen, wenn Sie es mit der Absicht ernst meinen, zu wachsen und Internationalisierung zu betreiben. Finden Sie eine Balance zwischen entschlossen nach vorne gehen und der Absicherung nach hinten - Priorität hat das Vorwärts kommen.

## 10. Internationales Marken-Kolloquium 12./13.09.2013 – Marken-Intensiv-Seminar „Markenführung heute“ am ersten Veranstaltungstag

### Das Marken-Intensiv-Seminar

„Markenführung heute“ lautet in diesem Jahr der Titel unseres Marken-Intensiv-Seminars, das traditionell vor Beginn des Internationalen Marken-Kolloquiums die Teilnehmer bereits thematisch einstimmt und in kleiner Runde konkrete Diskussionen und die Erörterung von Fallbeispielen zulässt. In diesem Jahr werden sowohl der Gründer des Internationalen Marken-Kolloquiums, Peter J. Bachmann und Sound-Branding Experte Carl-Frank Westermann das Marken-Intensiv-Seminar gestalten.

Allen Teilnehmern des 9. Internationalen Marken-Kolloquiums ist Herr Westermann ein Begriff. Mit einem sehr informativen und unterhaltsamen Vortrag über die bis dahin wenig bekannte Welt des Soundbrandings legte Westermann den Grundstein, um in diesem Jahr konkreter zu werden. Nicht nur das Thema Sound steht auf der Agenda. In seinem Vortrag „Markenführung auf sinnige Weise“ wird es um die ganzheitliche Wahrnehmung von Marken gehen. In 90 Minuten wird so jeder der Teilnehmer die Möglichkeit bekommen, Fragen zur eigenen Marke zu klären und greifbare Impulse mitzunehmen.

Auch Peter Bachmann befasst sich mit dem Thema Ganzheitlichkeit. Sein Vortrag „Dauerhaft erfolgreich – Wie gewährleisten Sie die Aktualität Ihrer Marke?“ setzt er sich direkt mit dem diesjährigen Titelthema auseinander und erörtert, was genau eine Markenführung heute auf Erfolgskurs hält und welche Anforderungen eine ganzheitliche Markenführung stellt.

Nach diesem thematischen Einstieg am Vormittag startet um 14.00 Uhr das 10. Internationale Marken-Kolloquium. Nutzen Sie beide Veranstaltungstage in Gänze, um das geballte Fachwissen unserer neun Experten nutzen zu können.

*„Neben spannenden Vorträgen und interessanten Referenten hat mich vor allem der Austausch mit hochkarätigen Experten unterschiedlichster Fachrichtungen begeistert. Das Internationale Marken-Kolloquium ist für mich ein Ort, an dem ich einen Perspektivenwechsel erhalte – zum Nutzen in meinem eigenen Umfeld.“*

*Peter Diekmann, Nachhaltigkeitsstrategie, Volkswagen AG, ehemaliger Referent*

### Zur Anmeldung gelangen Sie hier:

[http://www.mandat.de/de/wp-content/uploads/Programm\\_Internationales\\_Marken\\_Kolloquium\\_2013\\_Web.pdf](http://www.mandat.de/de/wp-content/uploads/Programm_Internationales_Marken_Kolloquium_2013_Web.pdf)



### Internationales Marken-Kolloquium on air

Prof. Dr. Guido Quelle und Ulrich Hinsin im Interview hören Sie hier:

[www.management-radio.de/internationales-markenkolloquium-mradio-im-gesprach-mit-prof-dr-guido-quelle/](http://www.management-radio.de/internationales-markenkolloquium-mradio-im-gesprach-mit-prof-dr-guido-quelle/)

Mehr dazu finden Sie auf Seite 13 in dieser Ausgabe.

## 150 Jahre IHK – Festredner: Joachim Gauck, Teilnehmer für Mandat: Fabian Woikowsky

Unter dem Jubiläums Motto „IHK zu Dortmund – 150 Jahre Zukunft“ lud die IHK am 11. Juni 2013 in das Dortmunder Opernhaus ein. Fabian Woikowsky nahm für Mandat an der Veranstaltung teil. Nach einem rockigen Intro, in dem Dortmund und die IHK im Wandel der Zeit visuell aufbereitet dargestellt wurden, schlug Bundespräsident Joachim Gauck in seiner Festrede einen Bogen über Entwicklungen und Muster der letzten 150 Jahre in Europa, Deutschland, Dortmund und der IHK. Unter anderem wurden diese drei wesentlichen Punkte betont:

- o Dortmund war nie ein Ort, an dem Angststrategien entwickelt wurden, sondern an dem mit Mut und Zuversicht die Herausforderungen der Zeit angegangen wurden.
- o Das duale System in der Ausbildung ist ein wesentlicher Unterschied und möglicherweise ein Hebel für die Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit in weiten Teilen Europas.

- o Zurückblicken auf das, was geleistet und erreicht wurde, ist wichtig. Hier können Einsicht und Zuversicht für kommende Herausforderungen gewonnen werden.



© Mara Herzberg

## REGAL Branchentreff im Messe Wien Congress Center

Prof. Dr. Guido Quelle referierte bereits im vergangenen Jahr auf dem REGAL Branchentreff. Nach großem Applaus lud ihn Gastgeber und Herausgeber der REGAL, Direktor Manfred Schuhmayer, in diesem Jahr erneut in das Messe Wien Congress Center ein, um an der Podiums-Diskussion zum Thema „Wird der Handel enger?“ teilzunehmen.

Unter Moderation von Prof. Dr. Peter Schnedlitz, Universitäts-Professor an der Wirtschaftsuniversität Wien, spielten sich die insgesamt fünf Diskussionsteilnehmer, Vertreter von Pfeiffer, Dayli, Henkel sowie dm-drogeriemarkt die Bälle zu. Quelle macht als Stimme der Wirtschaft aus Deutschland seine Punkte. Immer wieder zur Sprache kamen die Bedeutung der Marke, eines guten und günstigen Angebotes, der differenzierten Betrachtung der ausländischen Märkte sowie die Bedeutung der Mitarbeiter, denn: Wachstum kommt von innen.

Nicht nur das fachlich hervorragend besetzte REGAL Symposium begeisterte die zahlreichen Experten des Lebensmitteleinzelhandels, sondern auch die REGAL Messe und der sogenannte „Supermarkt der Zukunft“ informierten über neue Trends und Entwicklungen der Markenartikler sowie über Techniken der Zukunft.



Podiumsdiskussion „Wird es im Handel enger?“ auf dem REGAL-Branchentreff 2013 in Wien



Prof. Dr. Guido Quelle (4. v. l.) als deutscher Wachstumsexperte auf der Podiumsdiskussion des REGAL-Branchentreffs in Wien 2013 „Wird es im Handel enger?“, moderiert von Prof. Dr. Peter Schnedlitz (3. v. l.)



## Vortrag auf der Hauptversammlung der SAGAFLOOR AG

„Wachstum ist so unerlässlich für das Fortbestehen eines Unternehmens, wie das Atmen für einen Menschen unerlässlich ist für dessen Existenz“, machte Prof. Dr. Guido Quelle auf der Hauptversammlung der SAGAFLOOR AG deutlich. Oft mangelt es weder an Wachstumsideen noch an Wachstumsprojekten, der Erfolg zeigt sich jedoch nicht auf dem Papier, sondern in der Realisierung.

„Wachstum kommt von innen“ – Daher muss auch innen zunächst nach den Bremsen gesucht werden, die dem Wachstum im Wege stehen. Es sind nicht die äußeren Umstände, die über Wachstum und Stillstand entscheiden, sondern es vor allem die innere Bereitschaft und die innere Leistungsfähigkeit, gepaart mit der richtigen Richtung, die über das Wohl und Wehe einer Wachstumsinitiative entscheidet.

In seinem Vortrag vor den Aktionären der SAGAFLOOR AG schöpfte Quelle aus seiner mehr als 20-jährigen Erfahrung. Die 80 Teilnehmer auf der Hauptversammlung konnten die Gedanken zu Unternehmenswachstum direkt auf die SAGAFLOOR beziehen, denn im Verlauf der Hauptversammlung wurde deutlich: Auch die SAGAFLOOR hat sich ambitionierte Wachstumsprojekte vorgenommen.

Franz-Josef Isensee, Sprecher des Vorstandes der SAGAFLOOR AG: „Der Vortrag von Professor Quelle ist eine Bestätigung des eingeschlagenen Weges und gleichermaßen ein Ansporn, noch mehr das Potential in der Kooperation bei Mitarbeitern und Partnern und die Innovationskraft aus Zentrale und Fläche zum Kundenvorteil auszuschöpfen. Und bei aller Verbesserung der Prozesse auch die Service- und Kundenorientierung auszubauen.“

Einig waren sich Quelle und Isensee auch darüber, dass eine Reduzierung des Wachstumsbegriffs auf rein quantitative Messgrößen wesentlich zu kurz griffe. Vielmehr müssten mit dem Begriff „Wachstum“ auch qualitative Aspekte wie Mitarbeiterqualität, Kundenqualität und Leistungsqualität einhergehen, wolle man die gewünschten Wachstumsresultate erzielen.



© SAGAFLOOR AG. Foto v.l.n.r.: Martin Fuchs (Vorsitzender des Aufsichtsrates der SAGAFLOOR AG), Franz-Josef Isensee (Vorstand der SAGAFLOOR AG), Prof. Dr. Guido Quelle

## Kochduell der WIRTSCHAFTSJUNIOREN DORTMUND KREIS UNNA HAMM

Ein „leckerer“ Abend in der Show-Küche des Möbelhauses Drees: Am 21. Juni stellten sich neun Wirtschaftsjunioren der Herausforderung Köstlichkeiten aus Marokko zuzubereiten. Organisator Sven Colin Preukschat war verantwortlich für die Menüauswahl – Blattspinat, Entenbrustfilet und weiße Mousse au Chocolat standen im Mittelpunkt der drei Gänge. Bevor aber gekocht werden konnte, wurden die Kochteams ausgelost. Die Teilnehmer, unter Ihnen auch Fabian Woikowsky und Linda Vollberg, kochten mit viel Ehrgeiz um die Wette.

Nachdem Team 2 „Hauptgericht“ von einem schnelleren Team 1 „Vorspeise“ ausgegangen war und es Team 3 „Dessert“ entschieden zu schnell ging, wurde allen klar, welche Abstimmungsleistung in der Küche eigentlich erforderlich ist, um ein Menü auf den Punkt zu kredenzen. Sieger des lustigen Abends wurde schließlich das Team „Dessert“ mit einem Traum aus Himbeeren, Vanillesauce und weißer Mousse au Chocolat.



Herzlichen Dank an den Organisator des Abends und insbesondere an das Möbelhaus Drees, dass wie bereits im vergangenen Jahr seine Räumlichkeiten zur Verfügung stellte und eine perfekte Kulisse für einen gelungenen Abend bot.

# „Wohin führt uns der Kunde?“ – Erster ZEG-Mandat Lieferantenlunch war ein voller Erfolg für die Teilnehmer

Am 17. Juni lud die ZEG, Marktführer im Holzgroßhandel und Mandat-Klient, gemeinsam mit Mandat die Vorstände, Geschäftsführer und Inhaber der ZEG-Schlüssellieferanten zu einem Business-Lunch ein. Thema: „Wohin führt uns der Kunde?“. In der Bibliothek des Hyatt Hotels in Köln traf man sich zum branchenübergreifenden Austausch. Im Mittelpunkt der von Prof. Dr. Guido Quelle moderierten Diskussion stand die Frage, wie sich die Bedürfnisse der Endkunden in Zukunft ändern werden und wie die Branche darauf zu reagieren, oder dies sogar zu antizipieren gedenkt.

Gerd Fähler, Sprecher des Vorstandes der ZEG punktete gleich zu Beginn mit nachdenkenswerten Statements und die Teilnehmer fanden sich sogleich in einer angeregten



Diskussion wieder, die mit 7 Thesen von Guido Quelle weiter angefeuert wurde. Im gemeinsamen Dialog wurden neue Erkenntnisse miteinander geteilt, Trends diskutiert und Lösungsideen zur zusätzlichen künftigen Wertschaffung beim Kunden wurden thematisiert.

Mehrere Nutzenaspekte hatte diese Veranstaltung: auf persönlicher Ebene wurden neue Beziehungen aufzubauen oder bestehende gefestigt, Markttrends wurden reflektiert und es wurden sehr konkret Antwortmöglichkeiten auf die Herausforderungen des Marktes herausgearbeitet. Überdies wurden übergreifende Trends notiert, die ebenfalls Einfluss auf die künftige Leistungserstellung haben werden. All dies, so waren sich die Teilnehmer einig, sei eine gute Basis für den weiteren Dialog und weiteres Wachstum. Auch Gerd Fähler war hochzufrieden: „Wir sprechen im operativen Geschäft häufig miteinander, aber um für die Zukunft miteinander gerüstet zu sein, müssen solche Gespräche, abseits des Tagesgeschäfts einfach sein. Die Tatsache, dass wir uns alle heute Zeit genommen haben, in Köln über die Zukunft zu sprechen, zeigt, wie wichtig allen Beteiligten das Thema ist.“ Guido Quelle dazu: „Nur wer sich mit der Zukunft regelhaft beschäftigt, wird Wachstum gestalten können. Das operative Geschäft lässt dazu viel zu wenig Raum und 'keine Zeit' ist eine schlechte Ausrede. Insofern haben alle Beteiligten ihre Zeit heute gut investiert.“

Die 7 Thesen von Prof. Dr. Guido Quelle können Sie gern erhalten, wenn Sie eine E-Mail an [guido.quelle@mandat.de](mailto:guido.quelle@mandat.de) senden. Betreff „7 Thesen“.

## On air – Das Internationale Marken-Kolloquium im ManagementRadio

Ulrich Hinsen im Gespräch mit Prof. Dr. Guido Quelle über das 10. Internationale Marken-Kolloquium 2013. Thematisiert wurden die Referenten, Internationalität, Marke, der Anspruch und das Thema „Wachstum“. Klicken Sie auf den folgenden Link, um zum 8-minütigen Interview zu gelangen: [www.management-radio.de/internationales-markenkolloquium-mradio-im-gesprach-mit-prof-dr-guido-quelle](http://www.management-radio.de/internationales-markenkolloquium-mradio-im-gesprach-mit-prof-dr-guido-quelle)

Überdies freuen wir uns, dass das ManagementRadio Medienpartner des Internationalen-Marken-Kolloquiums ist.





## Mandat-Vortragstermine

### KOMMENDE VORTRAGSTHEMEN. SCHREIBEN SIE UNS: [GUIDO.QUELLE@MANDAT.DE](mailto:GUIDO.QUELLE@MANDAT.DE)

- 12./13. Sept. 2013: Gastgeber des 10. Internationalen Marken-Kolloquiums Kloster Seon, Chiemgau
- 16. Oktober 2013: „Wachstum kommt von innen“  
GVA Kongress, Gesamtverband Autoteile-Handel, Maritim Airport Hotel Hannover
- 12. September 2014: „Vortragstitel folgt“  
FEST-Kongresses 2014, Deutscher Großhandelsverband Haustechnik e.V., München

### RÜCKBLICK

- 23. Januar 2013: „Stark im Markt – Wachstum kommt von innen – auch in Ingenieurbüros“  
Verband Beratender Ingenieure e. V., Unita GmbH, Workshop, Dortmund
- 14. März 2013: „Wachstum kommt von innen – Sie selbst entscheiden über Ihren Erfolg“  
Frühjahrstagung BILLA AG (Interne Tagung), Perchtoldsdorf, Österreich
- 6. Mai 2013: „Der natürliche Feind der Strategie ist das Tagesgeschäft – Wie bleiben wir auf Wachstumskurs?“ Jahrestagung Bundesverband der obst-, gemüse- und kartoffelverarbeitenden Industrie (BOGK) e.V., Würzburg
- 8. Juni 2013: Wachstum kommt von innen – Ihr bester Schutz gegen den Wettbewerb?  
VFF Jahreskongress Inside 2013, Verband Fenster + Fassade, Erfurt
- 11. Juni 2013: „Wachstum kommt von innen – Veränderungen erfolgreich umsetzen und den Wachstumskurs halten“ Hauptversammlung Sagaflor AG, Bremen
- 13. Juni 2013: Prof. Dr. Guido Quelle als Teilnehmer auf der REGAL-Podiumsdiskussion  
REGAL-Branchentreff 2013, Messe Wien, Österreich

*„Professor Quelle hat uns an diesem Abend nicht nur inspiriert, sondern an Hand von eingängigen Beispielen den Weg zu echtem Wachstum von innen heraus aufgezeigt.“*

*Michael Radau, Vorsitzender des Vorstandes, SuperBioMarkt AG, Münster*

## Mandat-Blog „Wachstumstreiber“



Hier gelangen Sie zum Blog: [www.mandat.de/de/blog/](http://www.mandat.de/de/blog/)

### MANDAT WACHSTUMS-WOCHENSTART #63: DAS WICHTIGSTE

Lesen Sie den Artikel hier:

<http://www.mandat.de/de/mandat-wachstums-wochenstart-63-das-wichtigste>



## Mandat-Telekonferenz-Serie 2013:

### „Formel 1 statt Linienbus – Neun Bausteine für profitables Wachstum“



Für die Konferenzen  
in 2013 registrieren

#### DAS COCKPIT: GEEIGNETE INSTRUMENTE

Die nächste Telekonferenz **„Das Cockpit: Geeignete Instrumente“** findet am 15. Juli 2013 um 16.30 Uhr statt.

Niemand würde auf die Idee kommen, ein Flugzeug, einen Formel 1 Rennwagen, nicht einmal einen straßentauglichen PKW ohne Instrumente zu bewegen. Jeder, der in das Cockpit eines PKWs und in das eines Flugzeugs geschaut hat, hat auf Anhieb hunderte von Unterschieden gesehen. Die Frage ist: Welche Instrumente benötige ich für welchen Zweck? Ein Höhenmesser ist im Auto ebenso überflüssig wie ein künstlicher Horizont. Was kann weggelassen werden, was ist essentiell, wenn es darum geht, zu messen, ob der Weg in Richtung profitables Wachstum erfolgreich gegangen wird? In dieser Telekonferenz erhalten Sie Antworten auf diese und verbundene Fragen.

#### WIE SIE TEILNEHMEN

Die Teilnahme ist denkbar einfach und funktioniert von jedem Telefon weltweit: Registrieren Sie sich für eines oder mehrere Themen und Sie erhalten Zugangsdaten, die es Ihnen ermöglichen, an den von Ihnen gewählten Telekonferenzen teilzunehmen. Die Vorträge und Interviews werden von Prof. Dr. Guido Quelle persönlich gehalten. Alle Telekonferenzen beginnen um 16.30 Uhr und enden in der Regel um 17.00 Uhr. Als registrierter Teilnehmer wird Ihnen nach jeder Konferenz ein MP3-Download zur Verfügung gestellt. So ist es Ihnen möglich, sich einen Vortrag mehrfach anzuhören, auch, wenn Sie zur Konferenz selbst verhindert waren.

[www.mandat.de/de/menu/produkte/telekonferenzen/telekonferenzen-2013/](http://www.mandat.de/de/menu/produkte/telekonferenzen/telekonferenzen-2013/)

Sie haben Interesse an einer Telekonferenz-CD? Besuchen Sie unseren Online-Shop:

[www.mandat.de/de/shop/Telko-CDs/](http://www.mandat.de/de/shop/Telko-CDs/)

#### TERMINE UND THEMEN

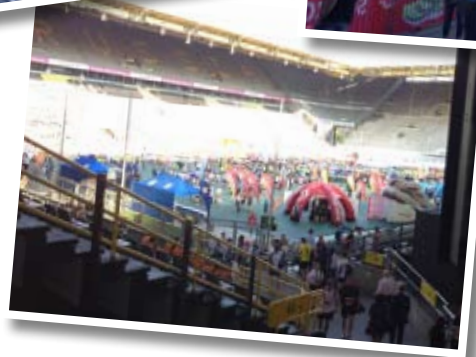
- 18. Februar 2013:  
„Der Start: Wirkungsvolle Wachstumsstrategie“
- 18 März 2013:  
„Der Motor: Leistungsstarke Marke“
- 15. April 2013:  
„Die Fahrer: Echte Wachstumsführung“
- 13. Mai 2013:  
„Die Straße: Pfeilschnelle Prozesse“
- 17. Juni 2013:  
„Die Regeln: Verabschiedete Zusammenarbeit“
- 15. Juli 2013:**  
**„Das Cockpit: Geeignete Instrumente“**
- 19. August 2013:  
„Die Zuschauer: Gezielte Marktbearbeitung“
- 28. Oktober 2013:  
„Die Zwischenzeit: Bindender Service“
- 25. November 2013:  
„Die nächste Saison: Ausblick 2014“

## Einer für alle – B2Run-Firmenlauf

8.600 Läufer – unter ihnen Pascal Kowsky, der für Mandat startete. Am 6. Juni fand der vierte B2-Run-Firmenlauf in Dortmund statt. Bei bestem Wetter starteten die Läufer am Stadion. Die 6 km-Strecke führte durch den Westfalenpark, über die Buschmühle und zurück zum Stadion. Pascal erreichte eine hervorragende Zeit: 31:26 Minuten. Herzlichen Glückwunsch.

Nach dem Zieleinlauf in den Signal Iduna Park fand im Rahmen der Veranstaltung natürlich die Siegerehrung statt. Die Schnellsten konnten sich für die Deutsche Firmenmeisterschaft in Berlin qualifizieren. Die durch musikalische Untermalung und das Rahmenprogramm aufgehellte Stimmung bot dafür einen angemessenen Rahmen.

Das Event endete mit einer Abschlussfeier in den späten Abendstunden. Auf Wiedersehen – im nächsten Jahr.



# Impressum

Mandat Managementberatung GmbH  
Emil-Figge-Straße 80  
44227 Dortmund

Telefon +49 231 9742-390  
Telefax +49 231 9742-389

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/Satz  
Nadine Müller  
nadine.mueller@mandat.de

Berufsgrundsätze des BDU e. V.:  
[Download](#)

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

## Copyright

Alle Texte, alle Fotos, alle Gestaltungselemente dieses Newsletters sind - sofern nicht ein anderes Copyright angegeben ist - für Mandat urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung von Mandat unzulässig.

## Hinweis zum Teledienstgesetz

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

## Bildquellen

www.fotolia.com  
© Titelbild „Flaggen“: Hanquan Chen  
© Logos beim jeweiligen Unternehmen  
© Inhaltsverzeichnis: Bilder 1-3, 5-6: MAXFX, Nikolay Okhitin, Stefanie Lindorf, matttilda, emeraldphoto.  
Bild 4: Olga Paslawska, www.istockphoto.com.  
Bild 7: TZDo

© S. 6: ag visuell  
© S. 11: Logo: REGAL; Foto: Mandat (Urheber), REGAL (Veranstalter)  
© S. 12: Logos: Sagaflor; WJ  
© S. 15: Cover-Gestaltung: Mandat, Foto: tom\_fire

## Zu diesem Mandat Growthletter®

haben beigetragen:



Nadine Müller  
nadine.mueller@mandat.de



Linda Vollberg  
linda.vollberg@mandat.de

– Der nächste  
Mandat Growthletter®  
erscheint am 05.08.2013 –



Pascal Kowsky  
pascal.kowsky@mandat.de



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



Fabian Woikowsky  
fabian.woikowsky@mandat.de