



MANDAT  GR  WTH LETTER®

Fokusthema: Mannschaft mitnehmen



4

**CEO-Tipp des Monats**

Committed oder doch nur aligned?



5

**Marke**

Was wäre, wenn Sie die Mannschaft nicht mitnehmen?



7

**Geschäftsausbau**

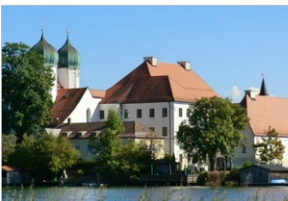
Warum und wie sollen wir den Umsatz noch gleich verdoppeln?



8

**Prozesse & Organisation**

Es hieß „Ja, Chef!“ und es passierte: Nichts.



9

**Internationales Marken-Kolloquium**

Teilnehmer-Warteliste gestartet



10

**Vorträge & Veröffentlichungen**

Aktuelle Berichte und Informationen für Sie



11

**Mandat-Intern**

Hinter den Kulissen!



# Editorial

Spricht noch jemand über die EM? Wenige. Oder über die gerade abgelaufene Tour de France? Ebenfalls wenige. Auch die sportlichen Aspekte der olympischen Spiele werden wir kurz nach den Spielen wieder aus den Augen verloren haben. Wir haben das Gefühl, alles drehe sich immer schneller. Das mag sein, aber wir selbst leisten unseren Beitrag dazu. Instant delivery, instant communication, instant rewards, alles muss sofort sein und ist dann ... flüchtig. E-Mail? Für Jugendliche ein antiquiertes Kommunikationsmedium älterer Mitbürger, ähnlich wie Rohrpost oder bestenfalls Fax. Facebook? Alter Hut, da können die über 30-jährigen sich ja tummeln. Twitter? Naja, ganz in Ordnung. Snapchat? Schon besser.

Wir bei Mandat sind Speed-Freaks, aber alles muss im Rahmen bleiben. Will man wirklich profitables Wachstum schaffen, muss „Speed“ einen Sinn ergeben. Wenn wir hinter die Kulissen schauen, dann sind es oft die Unternehmen, die sich am Markt durch besondere Geschwindigkeit auszeichnen, die sich gleichermaßen sehr sorgsam auf den nächsten Schritt vorbereiten. Geschwindigkeit? Ja, aber nicht um jeden Preis und vor allem nicht um den Preis des Erfolgs.

Bei aller gefühlten Beschleunigung und größerer Komplexität müssen wir die Mitarbeiter, die Mannschaft mitnehmen und genau um dieses Fokusthema dreht es sich in der vorliegenden Ausgabe des Mandat

Growthletters®. Welche Aspekte hier aus unserer Sicht besonders relevant sind, haben wir uns wieder überlegt und ausgeführt.

Viel Freude beim Lesen und ich hoffe, dass Sie die eine oder andere Erkenntnis für sich daraus in Taten umsetzen.

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)

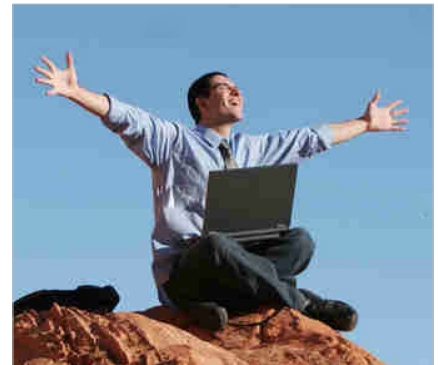


**UNSER BLOG FÜR SIE:**  
[www.mandat.de/de/blog](http://www.mandat.de/de/blog)



# CEO-Tipp *des Monats*

von Guido Quelle



Eine d-englische Überschrift? Jawohl, und das aus gutem Grund. Wollen wir nämlich darüber sprechen, ob eine Mannschaft wirklich „mitgenommen“ wird, komme ich um den Begriff des „Commitments“ nicht herum. Schaut man nach einer angemessenen Übersetzung, wird gleich ein ganzer Strauß an Möglichkeiten offeriert, darunter „Engagement“, „Zusage“, aber auch „(Selbst-) Verpflichtung“, „Bekanntnis“ und – jawohl – „Hingabe“. Ich kenne aber kein deutsches Wort, das dem entspricht, was im englischen Sprachgebrauch „commitment“ meint.

Wer sich auf etwas „committed“, der ist wirklich dabei, ist nicht nur Teil des Ganzen, sondern er ist wesentlicher Mit-Antreiber. Jemand, der sein „commitment“ erklärt, ist überzeugt von der Sache, für die er einsteht. Ein solcher Mitarbeiter wird das Anliegen, um das es geht, mit ganzem Einsatz verteidigen, weiterentwickeln, zur Reife und schließlich zur Umsetzung bringen. Es hat weniger etwas mit Pflicht als mit Willen zu tun, mit Überzeugung. Umgekehrt gilt Gleiches: Jemand ohne Überzeugung für eine Sache wird niemals sagen, er hätte sich „committed“.

Im Deutschen versuchen wir uns immer wieder an einem Äquivalent für „commitment“. Jemand hat sich wirklich „eingekauft“ ist einer der Versuche, die aber immer noch nicht den Geist des englischen Begriffes in sich tragen. Wie dem auch sei: Jemand, der commitment zeigt, ist jemand, auf den man auch in einer schwierigen Sache setzen kann.

Fälschlicherweise sind wir häufig auch geneigt, dies anzunehmen, wenn jemand nur „aligned“ ist, wenn jemand als nur „mitgeht“. „Ja, das trage ich mit“ ist eine andere Aussage als „Ja, dafür stehe ich persönlich ein“ – es ist

dieses persönliche Einstehen, das dem commitment innewohnt. In der Übersetzung für Alignment finden wir, je nach Quelle, „Ausrichtung“, „Anpassung“, „Abgleichung“. Wir erkennen einen wesentlichen Unterschied.

Wenn Sie Wachstumsinitiativen anstoßen, oder vielleicht sogar DIE entscheidende Wachstumsinitiative, dann stellen Sie sicher, dass Sie sich im Klaren darüber sind, wer wirklich „committed“ ist (manchmal hören wir in Klientengesprächen die Analogie, dass jemand sich „auf das Projekt eingekauft“ habe, aber auch diese Begrifflichkeit greift zu kurz), oder ob er nur „aligned“ (also „dabei“) ist. Letzteres ist schon einmal nicht schädlich, aber ohne ein paar echte Protagonisten bekommen Sie auch die schönste Wachstumsinitiative nicht gestemmt, Sie können schließlich nicht alles alleine machen und wollen auch nicht der Mangelverwalter sein, der immer wieder Energie zuschießen muss, weil die im Projekt beteiligten Mitarbeiter eben eher abwarten, mitmachen, aber nicht vormachen. Diese Vormacher herauszufinden – und zwar im Vorfeld eines Projektes – ist wesentliche Führungsaufgabe. Für Top-Wachstumsprojekte ist das dann eben doch wieder eine Chefsache.

Ein Nachsatz: Wenn Sie Ihre wichtigsten Projekte besetzen, dann suchen Sie sich stets die Person aus, die für das Projekt am geeignetsten ist und dafür brennt. Wenn diese Person mit dem neuen Projekt einen Überfluss an Projekten zu stemmen hätte, befreien Sie sie von anderen Verpflichtungen. Lassen Sie nicht zu, dass Mitarbeiter an Ihre Top-Projekte kommen, die nur deshalb involviert werden, weil sie gerade nichts anderes zu tun haben. Selbstverständlich, meinen Sie? Gut, denn die uns begehrende Realität sieht anders aus.

# Was wäre, wenn Sie die Mannschaft nicht mitnehmen?

von Linda Vollberg

## Kurzübersicht

- o Die Mannschaft beim Thema Marke nicht mitzunehmen ist keine Option.
- o Egal um welche Abteilung oder welche Person es sich handelt, wer nicht mitgenommen wird, wird Ihnen beweisen, dass es nicht geht.
- o Fünf Negativ-Beispiele von Veränderungsverhinderern



## Warum die gemeinsame Reise so wichtig ist

Wie Sie wissen, ist eine Marke als Fixpunkt und Orientierungsanker für die Ausrichtung einer Mannschaft sehr wichtig. Das Mitnehmen der Mannschaft bei Veränderungen der Ausrichtung ist absolut essenziell. Was aber passieren kann, wenn dieses Mitnehmen von der Markenführung nicht ausreichend eingeplant und durchgeführt wird, lesen Sie in diesem Artikel.

## Wie Mitarbeiter beweisen, dass es nicht geht

Im Austausch mit unterschiedlichen Unternehmen erleben wir immer wieder, dass Marken aktiv konterkariert werden. Die Markenführung hat hoffnungsfroh festgezurret, wie die Marke in Zukunft wahrgenommen werden soll, was den Markenkern ausmacht und wie Strategie und Marke Hand in Hand das Unternehmen einen Schritt weiter zur unternehmerischen Vision führen sollen.

Nun ist es an der Zeit, das Theoretische in die Praxis umzusetzen, gemeinsam Schlussfolgerungen aus der strategischen Markenarbeit zu ziehen und zu erörtern, wie die gewünschte Markenwahrnehmung geschaffen werden kann und wie jeder im täglichen Handeln dafür Sorge trägt, die Marke zu stärken – oder eben zu konterkarieren.

Die Umsetzung der Marke ist kein anarchischer Prozess. Alle, die mitspielen, müssen sich auch an die Spielre-

geln der Marke halten, und die Markenführung tut sehr gut daran, diese Spielregeln nutzerorientiert zu vermitteln.

## Fünf Negativ-Beispiele

Wird von der Mannschaft nicht erkannt, warum es zu einer Verhaltensänderung kommen soll oder was die Marke und der Markenkern für ihren Bereich und für sie spezifisch bedeuten, kann die Marke durch Fehlverhalten konsequent geschwächt und von innen heraus zerstört werden.

- o Beispiel „Logistik vergessen“: Das Unternehmen wollte als Leistungsführer wahrgenommen werden. Eingebunden in den Prozess des Erläuterns und Mitnehmens der Mannschaft wurden nur die direkt marktgerichteten Abteilungen. Der Rest der Mannschaft wurde über die Firmen-News über das neue Auftreten informiert. Das Unternehmen verfügte über eine eigene Fahrzeugflotte, die weder aktuellen Standards entsprach noch frei von optischen Mängeln war. Die Logistik signalisierte nach Bekanntwerden des neuen leistungsorientierten Anspruchs Gesprächsbedarf: Man wolle nicht mehr mit solchen Fahrzeugen zum Kunden fahren. Niemand ging auf diese Hinweise ein und die Logistik bewies in Folge handfest in der Auslieferung, dass es sich nicht um den Kontakt zu einem Leistungsführer handelt.
- o Beispiel „Der Außendienst sorgt für das Gegenteil“: Die Marke sollte in Zukunft deutlich stärker mit Modernität verbunden werden. Die Produktpalette wur-



de gemeinsam mit der Vertriebsleitung, dem Marketing und der Produktentwicklung entsprechend weiterentwickelt. Der Außendienst erhielt die neuen Produktblätter und Informationen über die in Kürze auslaufenden Produkte. Die Außendienstmitarbeiter kannten ihre Produkte gut und verspürten wenig Lust, sich umzugewöhnen, aktiv Neukunden zu generieren und den bestehenden Kunden die Veränderung nahezubringen. Sie bewiesen, wie wertvoll die bestehende, wenig moderne Produktpalette war und gaben den Innovationen keine Chance.

- o Beispiel „Produktionsmenge verringert“: Man wollte die Marke verjüngen und Produkte individualisierbarer machen. Es wurde beschlossen, die Variantenvielfalt stark zu erhöhen. Die einstige Planungshoheit wurde der Produktion entzogen und wechselte in den Bereich Supply Chain Management. Die Entscheidung brachte den Produktionsablauf völlig durcheinander. Eine Lösung sollten nun die Fachexperten in der Produktion entwickeln. Die vollendeten Tatsachen sorgten dafür, dass die Produktionsmitarbeiter bewiesen, dass eine Individualisierung nicht realisierbar ist. Sie produzierten über einen bestimmten Zeitraum aus diversen Gründen Minder Mengen, was verspätete Auslieferungen zufolge hatte und die Kunden deutlich irritierte.
- o Beispiel „Ich bin dann mal weg“: Die Marke sollte als schnell und nah am Kunden wahrgenommen werden. Man wollte sich öffnen, den Kontakt verstärken und deutlich sympathischer wirken. Alle Abteilungen mit Kundenkontakt wurden zu einem Brainstorming möglicher Umsetzungsideen eingeladen. Marketing und Vertrieb diskutierten lautstark und brachten gute Argumente mit, warum vieles nicht geht. Der Innendienst, verantwortlich für Reklamationen und Kundenanfragen, hörte aufmerksam zu. Marketing und Vertrieb schoben sich gegenseitig neue unliebsame Aufgaben zu und wurden sich schließlich einig, dass diese nur im Innendienst richtig aufgehoben seien. Der Innendienst konnte nicht dagegen anreden und bewies in Folge, wie beliebig häufig ein Telefon sehr lange klingeln kann, ohne dass einem Kunden geholfen wird.
- o Beispiel „Bei uns ist alles ganz anders“: Die Markenführung entschloss, die bisherige Organisationsstruktur in Richtung eines Systemunternehmens zu verändern. Die bislang selbstständig geführten Standorte sollten in Zukunft unter einer Dachmarke vereint werden. Man nahm sich die Zeit, diese Entscheidung zu erläutern, Bedenken zu hören und zu diskutieren. Schließlich wurde ein gemeinsames Umsetzungsprojekt aufgeplant, an dem alle Standorte beteiligt wur-

den. Ein Standort signalisierte zwar gute Absichten, hatte sich aber tatsächlich nicht auf die Veränderung eingekauft und bewies wie unterschiedlich dieser Standort verglichen mit den anderen ist, indem er bei der gemeinsamen Prozessdefinition für allerlei Sonderregelungen und Schleifen sorgte und in der neuen Zentrale mit vorgeschobenen administrativen Aufgaben und Rückfragen einen deutlich höheren – als den gemeinsam geplanten – Aufwand erzeugte.

### Fazit

Wir sind alle Marke. Eine Marke ist nicht einfach da und wird nicht so wahrgenommen, wie man sie auf dem Papier definiert. Wir prägen und gestalten sie jeden Tag durch unser Handeln, unser Auftreten, unsere Wortwahl, die Zeit, die wir uns lassen, bis wir auf E-Mails antworten, die Art und Weise, wie verbindlich, freundlich oder offen wir kommunizieren, durch Farben und Materialien, die wir wählen, Kunden, die wir betreuen oder mit denen wir eben nicht zusammenarbeiten.

Die Mannschaft beim Thema Marke nicht mitzunehmen ist keine Option. Egal um welches Glied in der Kette es sich handelt, dieses Glied wird Ihnen beweisen, dass es nicht geht. Wenn Sie also gezielt für eine bestimmte Markenwahrnehmung sorgen möchten und der Markenkern durch und durch gelebt werden soll, achten Sie darauf, dass Sie alle Bereiche mit auf die Reise nehmen und nicht nur diejenigen, die im direkten Kundenkontakt stehen. Nehmen Sie die Bedenken und Wünsche der einzelnen Personen ernst. Jede Beteiligung ist besser als keine Beteiligung. Das bedeutet nicht, dass Sie im Falle der Logistik eine neue Flotte an Fahrzeugen kaufen sollen, sondern dass Sie sich gemeinsam mit der Abteilung substanziell mit der Frage auseinandersetzen, was der Markenkern für die Abteilung und für jeden Mitarbeiter bedeutet. Wie kann man mit einer vorbildlichen Logistikleistung auf eine andere Art und Weise als Leistungsführer glänzen?

Setzen Sie nicht nur in Kenntnis, sondern versuchen Sie, die Marke verständlich zu machen. Wenn sich Prozesse aufgrund gewünschter Veränderungen in der Markenwahrnehmung verändern, folgt die passende Organisation immer dem neuen Prozess und weicht nicht demjenigen aus, der am lautesten protestiert. Wenn Sie Ihrer Meinung nach alles versucht haben, um jemanden von einer Veränderung zu überzeugen und derjenige vorsätzlich anders handelt, muss dieses Handeln Konsequenzen nach sich ziehen und darf nicht die Fortschritte an anderen Stellen gefährden, denn ein starkes Markenbild kann nur gemeinsam geprägt werden.

Markenführung ist definitiv kein anarchischer Prozess, aber eben auch keine Basisdemokratie.

# „Warum und wie sollen wir den Umsatz noch gleich verdoppeln?“

von Fabian Woikowsky

## Kurzübersicht

- o Druck ist im Vertrieb als Führungsmittel noch ungeeigneter als in allen anderen Bereichen.
- o Emotion ist erforderlich, um echtes Commitment herzustellen.
- o Und doch: Konkretheit und Verbindlichkeit sind notwendig für dauerhaften Sog.



Wann hat man eine Mannschaft eigentlich mitgenommen? Unserem Dafürhalten nach genau dann, wenn Sie ein wirkliches Commitment Ihrer Mannschaft zu bestimmten Zielen und/oder einem bestimmten Vorgehen haben – die Mitglieder der Mannschaft machen Unternehmens-Ziele sozusagen zu ihren eigenen, sind entschlossen, sie zu erreichen, und richten ihre Handlungen daran aus. Ob Ihnen diese Königsdisziplin der Führung gelingt, können Sie gut daran ablesen, wie sich Ihre Mannschaft verhält „wenn keiner guckt“, wenn also abweichendes Verhalten möglich ist, mit geringer Chance, „entdeckt“ zu werden.

Insbesondere im Vertrieb ist das Mitnehmen der Mannschaft als Führungsstil dringend angeraten. Denn in der überwiegenden Zahl der Unternehmen gibt es im Vertrieb viele der beschriebenen unbeobachteten Momente. Druck ist hier für gesundes, profitables Wachstum ein wenig probates Mittel. Drei Best Practices, eine Vertriebsmannschaft erfolgreich mitzunehmen:

- o Das Warum erläutern: Natürlich bedarf es einer Investition von Zeit, um Mitarbeitern den Hintergrund und den Grund für bestimmte Entscheidungen und Vorgaben zu erläutern. Häufig jedoch bringt diese Investition eine prima Rendite in Form von Verständnis, Mitdenken und Handeln in Richtung der unternehmerischen Intention. Nicht alle, aber viele Mitarbeiter fühlen sich durch die Erläuterung wertgeschätzt und nicht nur – überspitzt formuliert – als Erfüllungsgehilfen.

- o Ergebnisse emotional aufladen und visualisieren: Es ist etwas anderes, ob ein Umsatzplus von mindestens 10% vereinbart wird oder ob darüber hinaus über die hierfür notwendigen Änderungen gesprochen wird. Ein Umsatzplus geht stets mit weiteren beobachtbaren Handlungen und Anzeichen einher. Diese gilt es vorweg zu nehmen, möglichst bildhaft zu beschreiben und somit emotional aufzuladen. Diese Emotion und das angestrebte Zielbild sind ein deutlich stärkerer Antrieb als nur das streng logische, formal korrekte Ziel. Diese Änderungen könnten sich im Kundenverhältnis manifestieren („Der Kunde ruft uns an, nicht umgekehrt.“) oder sich im Ergebnis zeigen („Der Kunde verfügt über eine volle Kühltheke mit unserem gesamten Sortiment.“) oder im Prozess stattfinden („Stressfrei und zeitschonend finden Kundenbesuche durch digitale Tourenplanung statt.“)
- o Konkret und verbindlich werden: Es lohnt die Mühe, nicht nur Ziel-Vorgaben abzustimmen, sondern den Weg zur Zielerreichung konkret gemeinsam festzulegen. Dies kann und sollte durchaus auf Grundlage der Vorschläge von Mitarbeitern geschehen. Häufig lohnt es, bis auf Kundenebene Maßnahmen zu erarbeiten. Damit dieser Schritt in Richtung Commitment von Erfolg gekrönt ist, sind zwei weitere Elemente erforderlich: Zum ersten das Festhalten der Ergebnisse in geeigneter schriftlicher Form und zum zweiten eine feste Struktur, in der in geeigneter Frequenz (bevor es zu spät ist, zu reagieren) auf die Ergebnisse der Bemühungen geblickt wird und Maßnahmen ggf. justiert werden können.

# Es hieß „Ja, Chef!“ und es passierte: Nichts.

von Pascal Kowsky

## Kurzübersicht

- o Der Projektverlauf wird verzögert und die Nachhaltigkeit der Projektergebnisse gehemmt, wenn die Mannschaft nicht mitgenommen ist.
- o Das Erkennen und Entkräften von Widerständen ist Führungsaufgabe.
- o Das Mitnehmen der Mannschaft bietet Vorteile für Sie, Ihre Mitarbeiter und laufende Projekte.



Haben Sie schon einmal erlebt, wie ein Bauarbeiter mit dem Architekten darum ringt, welche Dachform für das im Bau befindliche Haus die richtige ist? Wie ein Fliesenleger dem Kunden verständlich macht, er könne die Fliesen im Keller nicht legen, da der Dachstuhl noch nicht ausgebaut sei? Ich auch nicht. Was im Hausbau undenkbar scheint, tritt in Organisations- und Prozessprojekten allerdings regelhaft auf. Die in solchen Projekten angestoßenen Änderungen führen musterhaft zu Widerstand. Widerstand, der die Wirkung der Projekte hemmt, wenn er nicht erkannt und entkräftet wird.

Im Gegensatz zum protestierenden Handwerker sind die Widerstände, die wir in derartigen Projekten erleben, wesentlich subtiler. Vier beispielhafte Szenarien aus unserer Beratungspraxis, die vermuten lassen, dass die Mannschaft nicht ausreichend mitgenommen wurde:

- o **Musterhafte Verzögerungen:** Auf Ebene der Arbeitspakete sind Termine und Verantwortlichkeiten verbindlich vereinbart. Bei Fälligkeit liegen keine Ergebnisse vor, doch die Arbeitspakete und das damit einhergehende Vorgehen werden als richtig und wirksam bestätigt. Der verantwortliche Mitarbeiter nennt einen neuen Fertigstellungstermin. Und auch dieser Termin verstreicht, ohne dass (Zwischen-)Ergebnisse vorliegen.
- o **Dienst nach Vorschrift:** Der Mitarbeiter führt exakt die Aufgaben aus, die ihm übertragen wurden – ohne angestrebte Ergebnisse oder das jeweilige Vorgehen zu hinterfragen. Er übernimmt die Verantwortung für die Tätigkeit, allerdings nicht für das

Ergebnis. Und falls er Verbesserungspotenziale im Vorgehen erkennt, verbleibt er bei der Erkenntnis, weil das Heben dieser Potenziale womöglich mit zusätzlichem Aufwand verbunden ist.

- o **Bedingungslose Akzeptanz:** Im Projekt wurden Änderungen in den tagesgeschäftlichen Abläufen herausgearbeitet: Mitarbeiter sollen gewohnte Abläufe fortan anders durchführen und die Verantwortung für zusätzliche Bereiche übernehmen. Bei der Vorstellung der Projektergebnisse bleiben die zu erwartenden kritischen Fragen der Mitarbeiter und offener Protest aus. Ob diese geforderte Verhaltensänderung vollständig durchdrungen und umgesetzt wird, ist fraglich.
- o **Nebelkerzen:** Ein Mitarbeiter lenkt Gespräche wiederholt vom eigentlichen Thema ab. Bei der Diskussion um den eigentlichen Gegenstand nennt er Gründe, derentwegen er seiner Verantwortung nicht gerecht werden könne – anstatt Wege aufzuzeigen, wie diese Ziele erreicht werden könnten.

Das Erkennen und Entkräften solcher Widerstände ist Führungsaufgabe. Anstatt permanente Aufmerksamkeit auf diese Themen zu richten, anstatt den Druck stets aufrecht zu erhalten, ist es für Ihren Zeiteinsatz und für die Qualität der Projektergebnisse von Vorteil, wenn Sie das Projektteam für das Projekt gewinnen. Denn dann ist gewährleistet, dass die Mitarbeiter Eigeninitiative entwickeln, die sprichwörtliche Extra-Meile gehen und auch Unbekanntes erproben, statt es kategorisch abzulehnen.

Prüfen Sie in Ihren Projekten und in Gesprächen, ob Sie Ihre Mitarbeiter und Kollegen tatsächlich mitgenommen haben. Falls nicht, liegen dort erhebliche Potenziale – für Sie, für Ihre Mitarbeiter und für das jeweilige Projekt.





– Sold out –

# 13. Internationales Marken-Kolloquium am 15./16.09.2016 – Teilnehmer-Warteliste gestartet

### Eine Nachricht genügt

Das 13. Internationale Marken-Kolloquium ist ausgebucht. Unsere 80 limitierten Plätze sind mittlerweile fest vergeben und mit unserem ersten Teilnehmer aus der Tschechischen Republik freuen wir uns darauf, Gäste aus vier europäischen Ländern zu empfangen.

Da wir weiterhin Platzanfragen erhalten und in den vergangenen Jahren die Erfahrung gemacht haben, dass einige wenige Teilnehmer unmittelbar vor der Veranstaltung kurzfristig ihren Platz freigeben und dringenden Verpflichtungen Vorrang einräumen müssen, haben wir auch in diesem Jahr wieder eine Teilnehmer-Warteliste für Sie eingerichtet.

**Eine kurze Nachricht an uns genügt  
([kerstin.scupin@markenkolloquium.de](mailto:kerstin.scupin@markenkolloquium.de)), wenn Sie  
versuchen möchten, noch einen Platz zu erhalten.**

Wenn Sie es bisher versäumt haben, sich anzumelden, jedoch gerne dabei wären, haben Sie jetzt die Gelegenheit, sich kostenfrei und unverbindlich für unsere Teilnehmer-Warteliste zu registrieren. Sobald ein Platz frei wird, melden wir uns unmittelbar bei Ihnen. Sie können dann entscheiden, ob dieser Platz Ihrer seien soll.

Marken, auf die Sie sich freuen können: true fruits, Ja!natürlich, Rügenwalder Mühle, Bretz, germanmade., Keller Sports und Edding. Zum vollständigen Programm gelangen Sie hier: [Programm ansehen](#)



### Jetzt kostenfrei und unverbindlich für die Teilnehmer-Warteliste registrieren

Schreiben Sie uns jetzt, wenn Sie die letzte Chance nutzen möchten, um am 13. Internationalen Marken-Kolloquium zum Jahresthema „Marke 4.0 – modern wachsen“ am 15./16. September 2016 im Kloster Seeon teilzunehmen. Wir setzen Sie kostenfrei und unverbindlich auf unsere Teilnehmer-Warteliste und melden uns unmittelbar bei Ihnen, falls ein Platz frei wird.




*„Ich habe tolle Kontakte geknüpft – Geschäftskontakte, aber auch persönliche Kontakte. Das ist kein Vorteil, das ist ein Trumpf.“*  
Hans-Jürgen Herr, President Weber-Stephan Products (EMEA) GmbH



## 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
- 20. Oktober 2016 Profitables Wachstum und Ehrenhaftigkeit – ist das eigentlich vereinbar?, IHK, Hamm
- 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. 223:  
„Vertrieb(en)“

<http://www.mandat.de/de/mandat-wachstums-wochenstart-nr-223-vertrieben/>

**Ihr Interesse ist geweckt?**

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

# Studium und Projektarbeit in Kombination – Wie Lisa Wolff bei Mandat Theorie und Praxis verbindet.

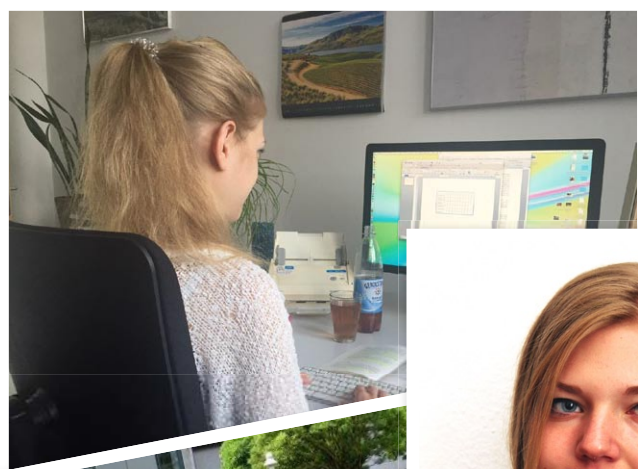
Seit Oktober 2015 bereichert Lisa Wolff als studentische Mitarbeiterin das Mandat-Team und hat bereits viele unterschiedliche Aufgaben übernommen. Mittlerweile unterstützt sie Linda Vollberg auch im Rahmen der Projektarbeit und wirkt tatkräftig in der Projektassistenz mit. Sie konnte insbesondere in den vergangenen Monaten viele neue Eindrücke gewinnen und Erfahrungen sammeln. Wir freuen uns sehr, liebe Lisa, dass Du so viel Freude an der Arbeit bei Mandat ausstrahlst und gleichzeitig Dein Studium sehr erfolgreich vorantreibst. Und genau dieser akademische Part war im vergangenen Monat wieder an der Zeit:

Lisas Präsenzwoche führte sie nach Unna.

Neben ihrer Tätigkeit bei Mandat studiert Lisa Wirtschaftspsychologie am Hochschulcampus Unna. Eine Hochschule, die anders als andere ein semi-virtuelles System verfolgt. Dieses System ermöglicht, dass Lisa circa jeden zweiten Monat nur jeweils eine Präsenzwoche auf dem Campus verbringt, neue Inhalte lernt und Fragen klären kann. Das restliche Lernen erfolgt über eine online-Lernplattform.

Natürlich ist das semi-virtuelle Programm der Hochschule mit viel Selbstdisziplin verbunden, aber es ermöglicht Lisa, dass sie fast täglich, mit Ausnahme der Präsenz- und Prüfungsphasen, ihre Arbeit bei Mandat wahrnehmen kann und neben den theoretischen Studieninhalten bereits facettenreiche Einblicke in die Praxis erhält.

„Stünde ich heute nach allem noch einmal vor der Frage, wie ich meine Zukunft gestalten möchte, würde ich mich erneut für genau diesen Weg – mit Mandat und mit meinem Studium – entscheiden.“, freut sich Lisa.





– Der nächste Mandat Growthletter®  
erscheint am 5. September 2016 –

MANDAT  
MANAGEMENTBERATUNG

## Impressum

### Dortmund:

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

### London:

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

### New York:

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

### Amtsgericht Dortmund:

Handelsregister HRB 8803  
UST-IDNR.: DE-124727551

### Geschäftsführender Gesellschafter:

Prof. Dr. Guido Quelle

### Redaktion:

Prof. Dr. Guido Quelle  
[guido.quelle@mandat.de](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](http://www.fotolia.com)  
© wenn nicht anders vermerkt, Mandat  
© Titelbild: M\_Kitty  
© Editorial: evgeniya\_m (Brief)  
© Logos beim jeweiligen Unternehmen  
© Inhaltsverzeichnis:  
1. CEO-Tipp: MAXFX  
2. Marke: Stefanie Lindorf  
3. G-ausbau: Rawpixel - Fotolia  
4. P&O: Olga Paśławska,  
([www.istockphoto.com](http://www.istockphoto.com))  
5. Internationales Marken-Kolloquium:  
6. V&V: emeraldphoto  
7. Intern: TZDO, Hochschule Unna

## 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)