



# MANDAT GR WTH LETTER®

Fokusthema: Richtig spezialisieren



4

### CEO-Tipp des Monats

Spitz statt stumpf – Bedürfnisse als Schlüssel



5

### Marke

Erst positionieren dann spezialisieren



7

### Geschäftsausbau

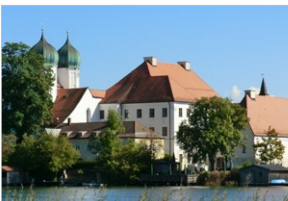
Spezialisierung im Vertrieb: Wachstumsmotor oder Entschuldigung, nicht über den Tellerrand zu blicken?



8

### Prozesse & Organisation

Fachkraft und Führungskraft  
– zwei komplementäre Rollen in der Organisation



9

### Internationales Marken-Kolloquium

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



10

### Vorträge & Veröffentlichungen

Aktuelle Berichte und Informationen für Sie



12

### Mandat-Intern

Hinter den Kulissen!

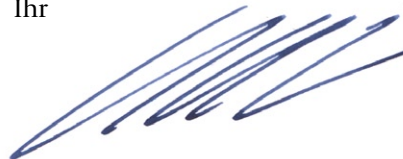
# Editorial

Eines erscheint uns sicher: Auf diesen E-Mail-Versand des Mandat Growthletters® werden wir die meisten „Abwesenheitsnotizen“ erhalten, denn (fast) ganz Deutschland hat Sommerferien (bei unseren Lesern in Niedersachsen und Bremen findet der Schulbetrieb schon seit fast einer Woche wieder statt). Früher dachten wir, dass die Zeit der Sommerferien für uns bei Mandat auch eine ruhige Zeit sein würde, das ist sie aber nicht, zumindest nicht sonderlich. Natürlich sind zahlreiche Klienten und Projektpartner in den Ferien, aber wir haben inzwischen so viele begleitende Themen, die in der Zeit stattfinden, dass von „ruhiger Zeit“ wohl wenig Rede ist: Das Internationale Marken-Kolloquium startet in sechs Wochen, Vorträge für 2018 wollen organisiert werden, Artikel wollen geschrieben, an Büchern will gearbeitet werden und natürlich findet auch in den Ferien Projektarbeit statt, hört hört. Nebenbei haben auch wir Teammitglieder mit schulpflichtigen Kindern, die auf Urlaub in den Schulferien angewiesen sind und so ist manches intern abzupuffern. Wir mögen es nämlich nicht, wenn Dinge liegenbleiben.

Deshalb fällt auch der Mandat Growthletter dann nicht aus, wenn wir intern knapp an Ressourcen sind, schließlich haben wir uns auf das Schaffen (oder Wiedererlangen) von Wachstum bei unseren Klienten spezialisiert und dazu gehört eine hohe Flexibilität und die Bereitschaft, auch interne Prozesse zu verändern, wenn der Bedarf besteht – auch bei uns, denn wie sollen wir es unseren Klienten sonst erklären? Das Resultat in diesem Beispiel: Sie können – vielleicht im Urlaub – lesen und wir bleiben unserem Grundsatz treu: Am ersten Montag eines Monats erscheint der Mandat Growthletter®. Punkt.

À propos „spezialisiert“. Um Spezialisierung geht es heute insbesondere. Auf gute Erkenntnisse und gute Lektüre für Sie, am Strand, auf der Couch oder im Büro.

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)



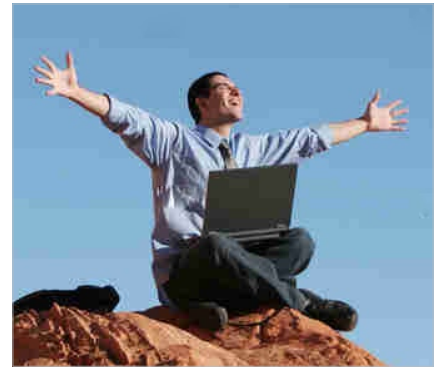
**UNSER BLOG FÜR SIE:**  
[www.mandat.de/de/blog](http://www.mandat.de/de/blog)



# CEO-Tipp *des Monats*

von Guido Quelle

## Spitz statt stumpf – Bedürfnisse als Schlüssel



Wir sind große Befürworter einer spitzen Positionierung. Dies gilt nicht nur für mittelständische Unternehmen, sondern auch für eigene Geschäftseinheiten in großen Unternehmen und Konzernen. Will man über Wachstum sprechen, kommt man nämlich über die Betrachtung von Geschäftseinheiten, die in Marktsegmenten erfolgreich sein wollen, nicht herum. Marktsegmente sind durch ein Zusammenspiel von Angebot und Nachfrage gekennzeichnet, von Produkten, Leistungen und Kunden. Hier spielt die Musik. Mag es bei der aggregierten Betrachtung von Marktsegmenten auf Konzern- oder Holdingebene so sein, dass man über breite Streuung spricht, was wir auch tun, wenn wir mit Klienten in großen Unternehmen arbeiten, müssen wir uns doch die Mühe machen, auf die Ebene der Marktsegmente hinabzusteigen, um diese so spitz zu gestalten, dass oben, bei der Aggregation, keine Scheinsicherheit eintritt, nach dem Motto: Nun sind wir breit aufgestellt, dann kann ja nichts passieren. Doch, es kann. Nämlich dann, wenn die Marktsegmente nicht spitz zugeschnitten sind.

Bei mittelständischen Unternehmen, die meist nur – und das richtigerweise! – eine geringe Anzahl an Marktsegmenten bedienen (oft ist es gar nur eines), bietet sich die größte Sicherheit dadurch, dass die Marktsegment-Strategien äußerst spitz zugeschnitten sind. Sicherheit durch Spezialisierung, also. Das klingt widersprüchlich, meinen Sie? Keineswegs, denn der Experte in einem Gebiet wird wahrgenommen, demjenigen, der einen Bauchladen anbietet, wird weniger zugetraut. Mehr noch: Der Experte kann in der Regel sowohl höhere Preise fordern als auch durch höhere Geschwindigkeit höhere Renditen erwirtschaften als der vermeintliche „Alleskönner“, der sich stets dem Preisdruck beugt, will er doch die Vielzahl unterschiedlicher Kunden nicht verprellen.

In Strategie-Diskussionen mit unseren Klienten begegnen uns oft Vorbehalte gegen eine Spezialisierung. Was ist, wenn das Produkt nicht mehr gefragt ist, wenn eine Innovation auftritt, auf die wir nicht vorbereitet sind?

Wenn unsere bisherigen Kunden uns bei der Spezialisierung nicht mehr folgen?

All diese Fragen sind hinfällig, wenn ein grundlegender Kniff in die Wachstumsstrategie Eingang findet, der profan klingen mag, der aber eine hohe Konsequenz und so manches Umdenken erfordert: Es geht um die Abkehr von der Produktspezialisierung und die Zuwendung zur Fokussierung auf die Bedürfnisse bestimmter Zielgruppen. Ich war bereits Mitte der 1980er Jahre fasziniert von den Gedanken, die der leider Ende 2016 verstorbene Wolfgang Mewes seinerzeit diesbezüglich publizierte und auch bei Mandat fand stets die marktsegmentspezifische Fokussierung in unsere Beratung Eingang. Auch meine 2003 erschienene Dissertation drehte sich um Marktsegment-Strategien und in den letzten mehr als 25 Jahren haben viele Klienten von den Vorteilen dieser Fokussierung profitiert und wohl einige Hundert Millionen Euro damit zusätzlich verdient.

Es würde zu weit führen, jetzt auf Details einzugehen, aber hier sind Hilfen, die Sie erkennen lassen, ob Ihr Unternehmen fokussiert genug ist. Vorsicht ist z.B. geboten, wenn Sie von einem bestimmten Produkt abhängig sind, wenn Ihr Vertrieb da verkauft, „wo Licht brennt“, oder dort, wo man immer schon verkauft hat, wenn in einem der nächsten Meetings wieder einmal vehement für die Verbreiterung der Produktpalette oder des Angebots geworben wird, wenn konsequent Schwierigkeiten in der Marktbearbeitung vermieden werden, wenn ... Haben Sie schon einmal versucht, mit einem unangespitzten Bleistift zu schreiben? Eben.

– Wenn Sie sich als Inhaber, Geschäftsführer oder Vorstand aktuell mit dem Thema „Wachstum“ beschäftigen, vermitteln wir Ihnen gerne den Kontakt zu der Führung eines Mandat-Klientenunternehmens, so dass Sie sich ein Bild über die Wirkung der Arbeit mit uns machen können. –

# Erst positionieren dann spezialisieren

von Linda Vollberg

## Kurzübersicht

- o Wie finde ich Positionierung und Spezialgebiet?
- o Wieso lohnt es sich, ein Experte zu sein und kein Generalist?
- o Der ideale Kunde – Wie finde und erreiche ich ihn?



Wem es gelingt, sein Unternehmen, seine Produkte und Leistungen richtig zu spezialisieren, der hat einen enormen Hebel für eine erfolgreiche Markenführung geschaffen. Richtig spezialisieren hilft dabei, die Markenkontur zu schärfen und den idealen Kunden spitz anzusprechen, was nahezu automatisch in einem steigendem Akquisitionserfolg resultiert – sofern es gelingt, die Spezialisierung auch kommunikativ umzusetzen.

### Erst kommt die Positionierung

Vor der Spezialisierung steht die Positionierung. Wollen Sie als Kostenführer, als Innovationsführer oder als Leistungsführer am Markt auftreten bzw. wahrgenommen werden? Der Kostenführer steht dabei für denjenigen, der die geringsten Kosten der Leistungserstellung hat, also über schnelle und schlanke Prozesse verfügt und den Preis nach unten führen kann – es aber nicht zwingend tut, wie beispielsweise IKEA. Der klassische Innovationsführer verfügt über die höchste Innovationsrate, hat die meisten marktattraktiven Neuprodukte und wird häufig kopiert. Er tritt als Meinungsführer am Markt auf – hier seien exemplarisch die Marken Apple oder Tesla genannt. Der Leistungsführer schließlich besticht mit den besten Produkten und Services, er arbeitet hochgradig individuell und flexibel, was einen höheren Preis durchsetzbar macht, z. B. Porsche oder die Porzellan Manufaktur Nymphenburg.

Selbst wenn Ihnen Ihre Position im Markt schon völlig klar ist, lohnt es sich, diese Betrachtung noch einmal mit Blick auf die relevanten Wettbewerber durchzuführen, um sichere Inseln im Markt, verlorene Zonen und erste Lücken zu erkennen, die eventuell für eine spätere Spezialisierung interessant sind. Notieren Sie sich zuerst die wesentlichen Wettbewerber, gegen die Sie antreten – maximal zehn – und bewerten Sie diese nach bestem Wissen und Gewissen in den Kategorien Kosten-, Leistungs- und

Innovationsführerschaft. In unserer Beratungspraxis haben sich dafür Zweiachsen-Charts etabliert, die ein sehr plakatives Ergebnis ermöglichen. Es ergeben sich daraus drei Charts, die grundsätzlich abbilden, in welche Richtungen Entwicklungspotenziale und Nischen existieren, die bisher noch nicht besetzt sind.

Ist die grundsätzliche Positionierung gewählt, kann eine erfolgreiche Spezialisierung für eine fokussierte Marktbearbeitung und Markenführung hochgradig wachstumsrelevant sein. Denn mit der Positionierung ist eine generelle Linie gefunden, die Sie schon einmal trennt von „wir machen alles für jeden“. Nun können Sie über eine richtige Spezialisierung einzigartig werden.

Zwei Punkte sind dabei besonders entscheidend:

1. Spezialisieren Sie auf ein Bedürfnis bzw. einen Wunsch oder ein Problem, das entweder die Zufriedenheit steigern lässt oder dabei hilft, Leid zu vermeiden. Spezialisieren Sie sich nicht auf ein Produkt, ein System oder eine fixe Methode.
2. Wählen Sie ein Bedürfnis, das genügend potenzielle Kunden anspricht bzw. einen ausreichend großen Markt ermöglicht.

Warum Punkt eins so wichtig ist, erkennen Sie beispielsweise an den Schwierigkeiten, über die sich viele Buchhandlungen beklagen. Es geht den Menschen nicht darum, Bücher zu besitzen, sondern sich zu informieren oder zu unterhalten – das Medium Buch ist dabei nicht der entscheidende Faktor. Versuchen Sie also immer zu eruieren, welches Bedürfnis hinter dem Kauf bestimmter Produkte steht. Wenn Sie Ihre Marke darauf ausrichten, ist sie sehr viel zukunftssicherer und flexibler ausgelegt.

## Erfolgreich als Experte

Was bekommen Ihre Kunden nur bei Ihnen auf diese Art und Weise? Sie müssen dabei nicht besser, höher, schneller, weiter sein als jede andere Firma oder jede andere Person auf diesem Planeten, sondern etwas finden, was Sie auszeichnet und anders ist als bei anderen Anbietern für Ihre Kunden in Ihrem Markt. Welche Fähigkeiten zeichnen Sie aus? Was bekommt man nur in Ihrem Hause? Welche Kompetenzen machen Ihr Unternehmen einzigartig? Wofür sind Sie Experte?

Starten Sie zum Beispiel mit einem Brainstorming in einer ausgewählten Runde und beachten Sie die wichtigste Regel des Brainstormings: Ideen werden einfach aufgeschrieben und noch nicht kommentiert oder bewertet; denn Ideen zu zerreden, fällt meistens leicht.

Wenn Sie nach dem Sammeln ins Bewerten kommen, achten Sie darauf, dass es sich bei den priorisierten Möglichkeiten um Themen handelt, die Ihnen als Unternehmer Freude machen und nicht nur eine Bedarfslücke füllen oder rational, argumentativ passen. Um richtig zu spezialisieren, müssen Sie schließlich auch den Mut aufbringen, Leistungen und Produkte oder ganze Segmente wegzulassen, da es Ihnen ansonsten an Glaubwürdigkeit mangelt. Einem Experten, der offensichtlich zu viel kann, vertraut man nicht, gerade in einer immer komplexer und kleinteiliger werdenden Welt.

Uns Hundebesitzern und dank seiner Fernsehkarriere vielen anderen bekannt, ist Cesar Milan – man könnte ihn als amerikanisches Pendant zu Martin Rütter sehen, wobei Rütter sich grundsätzlich als Hundetrainer bzw. Hundeprofi etabliert hat. Milan gilt dagegen als absoluter Experte für Problemhunde. Er hat sich dem Thema Hunde und Hundezucht noch spitzer genähert als Rütter und hat mit dieser Spezialisierung ein enormes Renommee erreichen können und eine starke Marke um ihn als Zentrum aufgebaut. Die Vorteile des Expertentums aus Markensicht liegen dabei auf der Hand – gerade bei einem so emotionalen Thema: Ein Experte ist in seinem Gebiet einzigartig, mindestens aber sehr viel weniger vergleichbar und tritt automatisch in den Vordergrund. Das Wissen in einem Spezialgebiet ist den meisten Menschen überdies viel wert, was unweigerlich dazu führt, dass höhere Preise oder Honorare aufgerufen werden können und ein höherer Aufwand betrieben wird, um mit dem Spezialisten in Kontakt zu treten. Dieses Expertentum ist insbesondere dann attraktiv je schwieriger und emotional ansprechender das Spezialgebiet und je zeitkritischer die Situation ist.

## Der ideale Kunde und seine Bedürfnisse

Ebenso wichtig, wie das eigene Spezialgebiet zu kennen und zu wissen, für was die Marke stehen soll, ist es, genau zu wissen, wer der ideale Kunde ist. Für eine erfolgreiche Marktbearbeitung und einen fokussiert arbeitenden Vertrieb ist dies eine weitere entscheidende Grundlage für profitables Wachstum. Als idealen Kunden verstehen wir dabei schlicht einen Prototyp einer Kundengruppe bzw.

einer Gruppe von Nutzern. Im Rahmen unserer Strategieprojekte machen wir regelmäßig unterschiedliche Erfahrungen, wie klar dieses Bild bereits ist. Häufig wird die Notwendigkeit nicht bei der ersten Wiederholung erkannt, denn grundsätzlich stört es auch nicht, wenn andere Kunden kaufen. Das ist völlig richtig und das dürfen diese auch, aber aus mindestens drei Gründen lohnt sich die Definition des idealen Kunden oder der idealen Kundengruppen besonders:

- o Mehr Freude an der Arbeit haben. Alleine dadurch, dass man geklärt hat, mit wem man zusammen arbeiten möchte.
- o Zeit und Geld sparen. Aufgrund der Fokussierung auf eine bestimmte Gruppe bzw. der Betrachtung einer Nische und nicht mehr des gesamten Marktes.
- o Schneller Erfolge feiern. Da Marketing- und Vertriebsmaßnahmen zielgerichteter geplant und umgesetzt werden können, fällt die Akquisition leichter und es resultieren schneller Erfolge.

Wer ist Ihr idealer Kunde? Welche Werte vertritt er? Was ist ihm wichtig? Welche Produkte interessieren ihn? Welche Bedürfnisse stecken dahinter? Wo geht er einkaufen? Was liest er? Welche Gewohnheiten hat er? Welche Verbände/Vereinigungen oder Vereine unterstützt er? In welchen sozialen Netzwerken ist er aktiv? Wo kann man ihn sonst antreffen? Pauschalisiert: Wie heißt er und wie ist seine familiäre Situation?

Wer sich dieser Beschreibung über die klassischen Zielgruppendifinitionen hinaus nähert, kann gezielte Aktivitäten planen, weiß automatisch, was in der Werbung thematisiert werden sollte, und kann Vertrieb und Marke im Spezialgebiet sehr effektiv und effizient aufbauen.

## Fazit

Wer sich auf die Befriedigung eines bestimmten Bedürfnisses spezialisiert hat und sich auf diesem Gebiet als Experte positioniert, hat hervorragende Voraussetzungen geschaffen, für einen erfolgreichen Markenaufbau und für eine konsequente Markenführung.

Versuchen Sie ein Gebiet, ein Thema oder ein Segment herauszukristallisieren, für das Sie stehen möchten, in dem Sie persönlich und Ihr Unternehmen Stärken aufweisen und in dem Sie nicht nur besonders gut sind, sondern anders sein können als andere. Ein Gebiet, das eine Bedarfslücke füllt und das dem Kunden einen großen, idealerweise emotional ansprechenden Nutzen bietet.

Wer richtig spezialisieren will, muss dabei auch den Mut besitzen, Leistungen, Produkte, Angebote wegzulassen, sich von Traditionen zu trennen und sich neu auszurichten, um glaubwürdig in einem Spezialgebiet aufzutreten, denn ein Experte kann nicht alles können. Beginnen Sie mit der Frage „Wofür bin ich Experte?“, um sich der Spezialisierung zu nähern.

# Spezialisierung im Vertrieb: Wachstumsmotor oder Entschuldigung, nicht über den Tellerrand zu blicken?

von Fabian Woikowsky

## Kurzübersicht

- o Entscheidend ist die Balance zwischen Spezialisierung und unternehmerischem Denken.
- o Viele Unternehmen wissen um das Ungleichgewicht, handeln aber nicht.
- o Eine Dysbalance verhindert oder gefährdet Vertrauen.



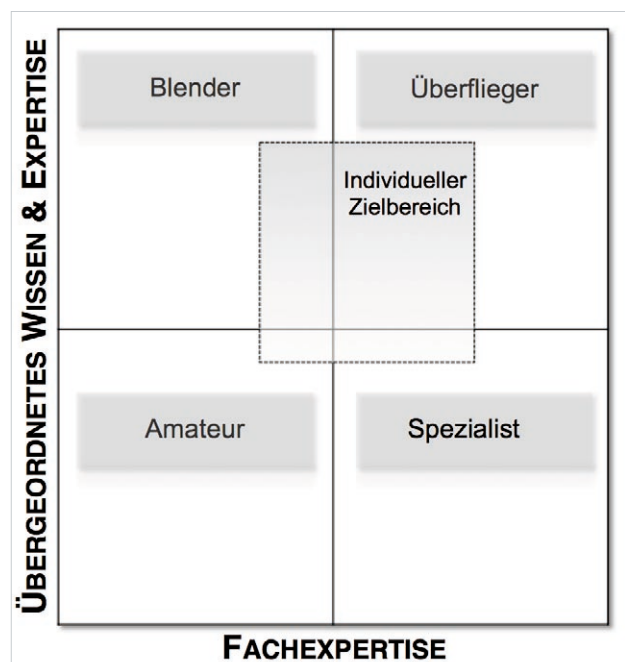
Die Balance zwischen fachlicher Spezialisierung und übergeordnetem, unternehmerischem Denken bei Vertriebsmitarbeitern – auch und gerade im Sinne des Kunden – ist ein immer wieder heiß diskutiertes Thema in vielen Unternehmen. Häufig mit dem Ergebnis, dass sich nichts ändert und es mit angemessenem zeitlichem Versatz wieder aufgegriffen wird. Hier werden vielfach Wachstumspotenziale nicht gehoben.

Fragen Sie sich bitte selber: Was ist Ihnen lieber?: Ein Vertriebsmitarbeiter, mit dem Sie über Gott und die Welt sprechen können, der Sie aber, sobald die kleinste fachliche Rückfrage Ihrerseits erfolgt, an die Fachabteilung weiter verweist? Ein Vertriebsmitarbeiter, der Ihnen mit Hingabe jedes noch so kleine, fachliche Detail erläutert, Ihnen aber nicht erklären kann, was sein Produkt für Ihr Unternehmen, Ihr Ergebnis und Ihre Mitarbeiter ganz praktisch bedeutet? Oder ein Vertriebsmitarbeiter, der Ihnen den Wert und den Nutzen seines Produktes für Sie erläutert, Ihnen einen Überblick über praktische Implikationen und Voraussetzungen der Umsetzung bietet und zur Klärung von Details seine Fachkollegen entsprechend einbindet? Zugegeben, die Frage hat rhetorischen Charakter – höchstwahrscheinlich entscheiden Sie sich für den Mitarbeiter Nummer Drei. Warum handeln viele Unternehmen dann nicht entsprechend, sondern ertragen mehr oder weniger stillschweigend fachliche Koryphäen ohne Dialogkompetenz oder oberflächliche Vertriebler, deren fachlich unzureichende Kompetenz beim Kunden spätestens dann auffliegt, wenn das versprochene Produkt nicht die vereinbarten Eigenschaften bietet oder gar nicht lieferbar ist?

Häufig wird die Begründung, den Mangelzustand zu ertragen, darin gesucht, die kurzfristigen Erfolge des oberflächlichen Vertrieblers nicht gefährden zu wollen. So falsch könne es ja nicht sein, getreu dem Motto „Ich habe lieber ein Problem mit Auftrag, als ein Problem

ohne Auftrag“. Dies ist jedoch regelmäßig nur von kurzfristigem Erfolg gekrönt und geht mit mittelfristigem Vertrauensverlust einher. Umgekehrt steckt hinter der Präferenz für den fachlich exzellenten Vertriebler regelmäßig die Annahme, dass es darauf ankäme, jede Fachfrage beantworten zu können und so kurzfristig jede Diskussion zu gewinnen. Für den Kunden wichtige Punkte, die dazu dienen, Vertrauen aufzubauen und die passgenaue Lösung zu finden, werden so vielfach ausgeklammert.

Fragen Sie sich einmal für Ihre Vertriebsmitarbeiter, wo Sie sie im nachfolgenden Portfolio verorten würden und ziehen Sie Ihre Schlüsse – wenn Sie etwas verändern möchten, handeln Sie. Wie? Das können wir gerne besprechen. Eine kurze Mail genügt: [fabian.woikowsky@mandat.de](mailto:fabian.woikowsky@mandat.de)



# Fachkraft und Führungskraft – zwei komplementäre Rollen in der Organisation

von Pascal Kowsky

## Kurzübersicht

- o Fachkraft und Führungskraft entfalten ihren vollen Wert erst in der Kombination miteinander.
- o Experten sind Bestandteil und Katalysator für gute Prozessarbeit.
- o Experten-Management ist wesentliche Aufgabe der Führungskräfte.



Wann haben Sie zuletzt eine gute Fachkraft verloren und dafür eine mittelmäßige Führungskraft gewonnen? Unserer Beobachtung zufolge werden zu häufig die besten Mitarbeiter einer Abteilung zur Führungskraft befördert. Zweierlei Gründe lassen dann die Leistung der Abteilung sinken: Erstens hat der beste Mitarbeiter weniger Zeit für fachliche Themen. Zweitens können die Mitarbeiter an Orientierung verlieren, da die fachliche Qualifikation des Beförderten kein Garant für ausgeprägte Führungsqualitäten ist. Ein Karrierepfad jenseits der Führungslaufbahn kann diesem Phänomen Abhilfe schaffen: In der Expertenlaufbahn haben Mitarbeiter die Möglichkeit, im Unternehmen aufzusteigen, ohne Personalverantwortung zu übernehmen. Statt „Chef“ wird der Mitarbeiter „Experte“ für einen Fachbereich. Diese Trennung von Fach- und Führungslaufbahn hat gleich mehrere Vorteile: Sie ermöglicht einen bestmöglichen Einsatz aller Mitarbeiter entsprechend ihrer Fähigkeiten, die vielfältigen Entwicklungsmöglichkeiten steigern die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber und der Expertenstatus kann in der externen Kommunikation bewusst gespielt werden.

Es liegt im Interesse der gesamten Organisation, gute Ergebnisse in den Prozessen des Unternehmens mit möglichst wenig Reibung zu erzielen. Dabei kommen Experten und Führungskräften unterschiedliche Rollen zu:

- o **Experten sind Bestandteil und Katalysator für gute Prozessarbeit.** Erstens leisten sie mit ihrem Know-how einen wesentlichen Beitrag zur professionellen Durchführung der Prozesse. Zweitens sind sie eindeutiger Ansprechpartner bei fachlichen Fragen. Das verkürzt einerseits die Suche nach einem Ansprechpartner und stellt andererseits eine hohe Sicherheit qualifizierter Rückmeldungen sicher. Drittens sind Experten für die Weitergabe von Know-how an weniger spezialisierte Mitarbeiter geeignet.

Ein Vehikel dazu sind dokumentierte Prozesse. Berücksichtigen Sie bei der Definition der Prozesse, dass Experten ein anderes Maß an Struktur und Vorgabe benötigen als Nicht-Experten. Das heißt: Je ausgeprägter das Fachwissen in einem Bereich ist, umso eher sollte der Schwerpunkt der Prozessdefinition auf den zu erbringenden Ergebnissen liegen. Und je weniger Fachwissen die Mitarbeiter einer Abteilung aufweisen, umso stärker gilt es auch, die Schritte in den Prozessen zu beschreiben.

- o **Experten-Management ist wesentliche Aufgabe der Führungskräfte.** Das umfasst die Identifikation derjenigen Prozesse, die eines Experten bedürfen ebenso wie das Sicherstellen, dass passende Experten dafür gefunden und entwickelt werden. Während die Fachkräfte und Experten die Prozesse ausführen, liegt es an den Führungskräften, die Rahmenbedingungen für deren bestmöglichen Einsatz zu schaffen. Dazu gehört zum Beispiel die Klärung von Schnittstellen: Gerade die Schnittstellen zwischen Experten unterschiedlicher Bereiche sind nicht immer von gegenseitigem Verständnis geprägt. Der Führungskraft als Generalist kommt hier die Verantwortung zu, mit den Schnittstellenpartnern gemeinsam gegenseitige Erwartungen zu benennen und Leistungen sowie die Art der Zusammenarbeit verbindlich zu verabreden. Die Klärung von Schnittstellen ist unserer Erfahrung nach ein wesentlicher Hebel zur schnelleren, reibungsärmeren und für alle Beteiligten angenehmeren Durchführung der Prozesse.

Erst das Zusammenspiel von Spezialisten und Generalisten setzt auf die individuellen Stärken der Mitarbeiter. Klären Sie deshalb mit Ihren Mitarbeitern im Dialog, ob eine Fach- oder Führungslaufbahn die für sie geeignete Perspektive ist.



## 14. Internationales Marken-Kolloquium am 14./15. September 2017 – Teilnehmer-Warteliste gestartet

### Eine Nachricht genügt

Wir freuen uns auch in diesem Jahr sehr über den regen Zuspruch und Ihr Interesse am Internationales Marken-Kolloquium, so dass wir auch für 2017 verkündigen können: Wir sind ausgebucht. Unsere 80 limitierten Plätze sind mittlerweile fest vergeben an Unternehmer, Geschäftsführer, Vorstände und Senior-Führungskräfte aus vier europäischen Ländern. Besonders freuen wir uns neben den zahlreichen ehemaligen Teilnehmern auch über viele Unternehmer, die das erste Mal den Weg nach Seon finden. Eine hervorragende Basis für einen gewinnbringenden und spannenden Austausch.

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 **Kerstin Scupin** genügt, 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 sein soll.

Marken auf die Sie sich in diesem Jahr freuen können, sind u. a. Logistikdienstleister Hellmann, der Coppel Verlag, die Auto-Weller-Gruppe, die Bild-Zeitung und Einhorn Kondome. Wir finalisieren gerade unser Programm für Sie. Zum aktuellen Stand 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 14. Internationalen Marken-Kolloquium zum Jahresthema „Marke – Beziehung fürs Leben“ am 14./15. September 2017 im Kloster Seon teilzunehmen. Wir setzen Sie kostenfrei und unverbindlich auf unsere Teilnehmer-Warteliste und melden uns unmittelbar bei Ihnen falls ein Platz frei wird.



„Es ist familiär. Nicht so im großen Stil. Es ist ein überschaubarer Teilnehmerkreis und dadurch hat man einen schnelleren Zugang. Das macht es sehr interessant.“  
Stefan Kremin, Geschäftsführer, Brauns-Heitmann GmbH



## Mandat-Vortragstermine 2017

**Vorträge von Prof. Dr. Guido Quelle – Kontakt: [guido.quelle@mandat.de](mailto: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 der Podiumsdiskussion „Die Zukunft des Freihandels, die Zukunft der wirtschaftlichen Beziehungen zwischen den USA und Deutschland“ auf dem Sommerfest der Wirtschaftsverbände, 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



*„Es ist immer wieder bemerkenswert, wie viele handwerkliche Fehler (...) sich im Arbeitsalltag einschleichen (...). Aus diesem Grunde ist es ausgesprochen wichtig, sich die bessere Vorgehensweise immer wieder zu vergegenwärtigen. Am besten natürlich durch einen so gut strukturierten und inhaltlich interessanten Vortrag (...)“*

*Klaus Hoppe, DHL Vertriebs GmbH & Co.OHG*

## 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](#)

# Sommerfest der Wirtschaftsverbände

Es waren sicher 250 Gäste, die sich die Ehre gaben und sich auf einen regen Austausch untereinander, aber auch auf neue Erkenntnisse zum Thema „USA / Deutschland“ freuten, denn das Thema der Podiumsdiskussion lautete: „Die Zukunft des Freihandels, die Zukunft der wirtschaftlichen Beziehungen zwischen den USA und Deutschland“ – und dazu waren tolle Gäste auf dem Podium:

- o Hans-Jörg Hübner, Geschäftsführer Gesellschaft für Gerätebau mbH, Dortmund
- o Prof. Dr. Michael Hüther, Direktor des Instituts der Deutschen Wirtschaft, Köln
- o Michael R. Keller, Generalkonsul der USA im US-Generalkonsulat Düsseldorf
- o Hartmut Pagel, Geschäftsführer der MAGSYS magnet systems GmbH, Dortmund
- o Gustav Wiegand, Geschäftsführer der Gustav Wiegand Maschinenfabrik GmbH & Co. KG, Witten

Nach Eröffnung des Sommerfestes durch Roland Klein (Familienunternehmer) und Arndt Dung (Unternehmensverband östliches Ruhrgebiet) war es an der Reihe von Prof. Dr. Guido Quelle, das Podium eine Stunde lang zum Kernthema „USA / Deutschland“ zu moderieren, was insbesondere angesichts des am Tage darauf beginnenden G20-Treffens noch einmal eine besondere Dynamik hatte.

Es entwickelte sich ein facetten- und abwechslungsreicher Austausch aus Unternehmer-, Ökonomen- und Botschaftersicht, den man in dieser Form wohl nicht zu häufig erfährt. Eine rundum gelungene Kombination aus Netzwerk, Fest und Know-how.



## STARKE LEISTUNGEN FÜR STARKE MITGLIEDER

- >> Arbeitsrechtliche Beratung und Prozessvertretung
- >> Arbeits- und Personalwirtschaft
- >> Aus- und Weiterbildung
- >> Networking
- >> Gesellschaftspolitische Interessenvertretung



# Ein Hund im Büro – Folge 1 „Teamwork“

„Ein Hund im Büro?“ – wir halten es da nicht wie Stromberg, denn ein Hund im Büro bietet viele wunderbare Vorteile. Heute: Teamwork!

Zum Berater-Alltag zählen Reisen zu unseren Mandat-Klienten selbstverständlich hinzu und so kam es, dass unser Büro-Bully Catinka – eigentlich wohnhaft bei Linda Vollberg und Fabian Woikowsky – Unterschlupf bei Familie Scupin fand. Aufgrund der Ferienzeit waren andere Betreuungsmöglichkeiten Mangelware und das Mandat-Team druckste nicht lange herum, sondern half den beiden Kollegen sofort. Teamwork eben.

Sabrina Schröter übernahm die Mittagsrunde, denn ein wenig Aufstehen vom Schreibtisch tut gut, und Kerstin Scupin übernahm mit Tochter Johanna und Sohn Henri den Rest der zwei Tage samt Übernachtungsparty.

Glückliche Klienten, glückliche Kollegen und Familien, glückliche Berater und ein glücklicher Hund. So soll es sein und so hält ein Team zusammen.

In unregelmäßigen Abständen können Sie sich auf weitere Folgen von „Ein Hund im Büro“ und die diversen Vorteile von Bürohunden freuen.



– Der nächste Mandat Growthletter®  
erscheint am 4. September 2017 –

MANDAT  
MANAGEMENTBERATUNG

## Impressum

### Dortmund:

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

### London:

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

### New York:

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

### Amtsgericht Dortmund:

Handelsregister HRB 8803  
UST-IDNR.: DE-124727551

### Geschäftsführender Gesellschafter:

Prof. Dr. Guido Quelle

### Redaktion:

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

### Redaktionsassistentz:

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

### Berufsgrundsätze des BDU e. V.:

#### [Download](#)

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

### Copyright:

Alle Texte, alle Fotos, alle Gestaltungselemente dieses Newsletters sind

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

### Hinweis zum Teledienstgesetz:

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

### Bildquellen:

- © www.fotolia.com
- © wenn nicht anders vermerkt, Mandat
- © Cover: ALLVISIONN
- © 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
- © Markus Mielek
- 7. Mandat Intern (S.13)

## 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)



Lisa Wolff  
[lisa.wolff@mandat.de](mailto:lisa.wolff@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)