



**MANDAT** ● **GR** ● **WTHLETTER**®

Fokusthema: Querdenken



4

### CEO-Tipp des Monats

Wie quer darf es sein?



5

### Strategie & Führung

Quereinstieg als Wachstumschance  
– wie Sie gezielt interne Fähigkeiten nutzen



7

### Marke

Nokia  
– Papierfabrik, Gummistiefel oder Navigationsdienst?



9

### Organisationsentwicklung

Quereinstieg in der Projektleitung  
– Eine Einladung zum Querdenken



10

### Internationales Marken-Kolloquium

Das war das 10. Internationale  
Marken-Kolloquium 2013



13

### Vorträge & Veröffentlichungen

Neues über die Wirtschaftsunioren, den Marketing Club  
und mehr ...



17

### Mandat-Intern

Hinter den Kulissen!

# Editorial

Nein, wir sprechen heute nicht über die Bundestagswahl und deren Ausgang. Wir sprechen auch nicht über das Geschacher derer, die Ihre Interessen auf dem Basar der sich „Koalitionsverhandlungen“ nennt, durchsetzen wollen und wollten. Wir sprechen auch nicht über Pöstchenschieberei. Obwohl es in den Fingern juckt, sprechen wir auch nicht über die fast dreißig Prozent derjenigen Wahlberechtigten, die ihr Wahlrecht nicht ausgeübt haben, aber sicher keine Sekunde auslassen werden, um sich über die Verhältnisse in unserem Land in den nächsten vier Jahren hinreichend zu beklagen – ein Recht, das ich diesen Personen, die offenbar an der Staatsgestaltung nicht teilnehmen, sehr wohl aber die Vorteile des Staates in Anspruch nehmen wollen, abspreche.

Nein, wir sprechen heute über Dinge, die im unternehmerischen Alltag zu kurz kommen. Wir sprechen in dieser Ausgabe des Mandat Growthletters® über Querdenker und Quereinsteiger, die zum Teil auch als Querulanten verpönt, verhöhnt, verstoßen werden. Ein bedeutender Querdenker für die Drogeriemarktbranche, Prof. Götz W. Werner, hat durch sein beständiges Querdenken dafür Sorge getragen, dass sich die Drogeriemärkte zu dem entwickelt haben, was sie sind: Märkte

zur Deckung eines erheblichen Teils des täglichen Bedarfs, Märkte, in die man gerne geht, in denen man – im Beispiel dm-drogerie markt – willkommen ist. Werner selbst wurde zu Beginn seiner Karriere unverstanden. Der Erfolg, die Branche umzukrempeln, gibt ihm Recht.

Für die Schaffung des heute branchendefinierenden Unternehmens wurde Werner in diesem Jahr mit dem jährlichen Award des Internationalen Marken-Kolloquiums ausgezeichnet und im Rahmen eines festlichen Dinners auf Gut Ising in Anwesenheit der Teilnehmer und Referenten des 10. Internationalen Marken-Kolloquiums gewürdigt. Ein Querdenker, der sich nicht in seine feste Überzeugung hat hereinreden lassen. Wir freuen uns darüber, Götz Werner diesen Preis haben übergeben zu können. Er folgt damit dem Preisträger des letzten Jahres, Prof. Dr. Heribert Meffert, der unser Ehrengast beim diesjährigen Internationalen Marken-Kolloquium war.

Was Querdenken bedeutet, das haben unsere Referenten auf dem Internationalen Marken-Kolloquium beispielhaft gezeigt. Sie alle haben gezeigt, wie ihre Unternehmen – ADAC, American Express, BoConcept, Dyson, Freenet, Sixt und Steiff

– auf der Höhe der Zeit blieben und zu bleiben gedenken. Dass dies nur mit gelegentlichem Querdenken gelingt und damit, Personen zuzuhören, die sich trauen, gegen den Strom zu schwimmen, liegt auf der Hand.

Genießen Sie den Blick in den Mandat Growthletter®. Wenn er dazu beiträgt, dass die Querdenker-Kultur bei Ihnen sich ein wenig mehr Raum verschafft, hat er seinen Zweck erfüllt. Vielleicht wollen Sie sich aber auch nur unterhalten. Dazu genießen Sie die Eindrücke vom 10. Internationalen Marken-Kolloquium im Kloster Seeon. Ihre Chance: Melden Sie sich direkt zum unschlagbaren „Really Early Bird“-Tarif für 2014 an. Am 18. und 19. September im Kloster Seeon. Senden Sie mir dazu einfach eine E-Mail „Really Early Bird“ und ich sende Ihnen weitere Informationen. Die ersten der limitierten Plätze sind bereits vergeben – ein Jahr vor der Veranstaltung. Ich glaube, das spricht für sich.

Ihnen einen guten Start in den Herbst

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/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)



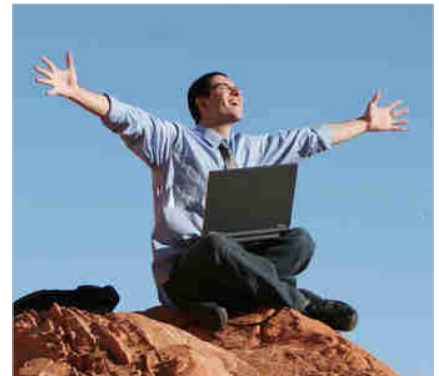
# CEO-Tipp

*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 quer darf es sein?



In vielen Unternehmen, wenn nicht sogar in den meisten, wird das Thema „Querdenken“ verbal gefördert. Man müsse auch einmal querdenken, Querdenker seien ausdrücklich erwünscht, wenn man nicht auch einmal querdächte, würde man ja stehenbleiben. So ist zumindest die offizielle, verlautbarte Position vieler Unternehmen.

Die Wirklichkeit, indes, deckt sich mit den verlautbarten Forderungen nicht immer, genauer: sie deckt sich selten mit den verlautbarten Wünschen des Querdenkens. Das operative Geschäft fordert seinen zeitlichen und ressourcenmäßigen Tribut, Zeit zum Denken bleibt also ohnehin schon wenig – ein Zustand, der in vielen Führungsgremien, die wir betreuen, beklagt wird – und wenn einmal jemand den Mut aufbringt, quer zu denken, wird er (oder sie) oft abgebügelt, als Spinner abgetan, als realitätsfern abgestempelt.

Kurz: Mit dem Querdenken ist es nicht immer weit her. Was können Sie als CEO tun, um ein zielgerichtetes, das bedeutet, wachstumsförderndes Querdenken in der Kultur Ihres Unternehmens zu etablieren? Unserer Erfahrung nach eine ganze Menge, hier sind drei Möglichkeiten:

### Definition

Häufig ist gar nicht klar, was unter „Querdenken“ verstanden werden soll. Es klingt gut, aber was genau ist damit gemeint? Machen Sie unmissverständlich klar, was Sie und das Unternehmen unter „Querdenken“ verstehen, welche Richtung dieses Querdenken haben soll, dass es sich mitnichten um ein „Herumspinnen“ handelt, sondern, dass Sie das Querdenken als wertvollen Beitrag zur wachstumsorientierten Zukunft Ihres Unternehmens ansehen.

### Rahmen

Geben Sie dem Querdenken einen Rahmen. Hoffen Sie nicht sofort darauf, dass sich Querdenken im operativen Geschäft einstellt. Wenn Ihr Unternehmen noch ungeübt im Querdenken ist, bedarf es eines zunächst festen Rahmens. So kann zum Beispiel im Rahmen einer Zukunftsklausur gezielt darüber nachgedacht werden, wie sich die Rahmenbedingungen des Unternehmens in Zukunft verändern werden, welchen Einfluss gesellschaftliche, technologische und globale Entwicklungen auf das Unternehmen haben werden und wie man damit umgehen kann. Dieser Prozess muss unbedingt gesteuert und darf nicht sich selbst überlassen werden. Unsere Klienten haben ausgesprochen gute Erfolge mit solchen Zukunftsklausuren erzielt.

### Kommunikation

Wenn sich aus einer Zukunftsklausur Erfolge eingestellt haben, die sich zunächst auch nur in Beschlüssen äußern können, kommunizieren Sie dies. Kommunizieren Sie unbedingt auch dann, wenn sich erfolgreiche Innovationen auf Grund von Querdenken eingestellt haben. Beschränken Sie sich dabei nicht auf Produkt- oder Leistungsinnovationen, sondern beziehen Sie auch interne und externe Prozessinnovationen ein. Die Kommunikation hat zwei Wirkungen: Sie zeigt, dass Taten gefolgt sind und sie animiert diejenigen, die sich vielleicht bisher nicht getraut haben, „quer zu denken“, sich anzuschließen.

Eines noch: Wichtig ist, dass Sie zwischen Kreativität und Innovation unterscheiden. Kreativität und Querdenken um der Kreativität und des Querdenkens willen machen keinen Sinn. Es muss immer darum gehen, in Innovationen zu denken. Innovationen sind angewandte Kreativität und damit oft Resultate des Querdenkens.

# Quereinstieg als Wachstumschance – wie Sie gezielt interne Fähigkeiten nutzen

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>

von Guido Quelle

## Kurzübersicht

- o Wie haben Unternehmen wie Amazon und Apple den Quereinstieg in eine andere Branche bewältigt?
- o Arbeiten Sie gezielt Ihre (Kern-)Kompetenzen heraus und überprüfen Sie die Übertragbarkeit in einem strukturierten Projekt.
- o Machen Sie sich bei Ihren Kunden unentbehrlich!



Auch wenn der Titel dieses Beitrags suggerieren mag: Es geht im folgenden nicht um den Quereinstieg eines Mitarbeiters in ein Unternehmen. Die Rede soll vielmehr sein von einem möglichen Quereinstieg eines Unternehmens in eine andere Branche. Auch wenn dies oft einen Kraftakt darstellt, auch wenn mitunter möglicherweise Glück eine Rolle spielt, auch wenn viele Entwicklungen, die Quereinsteiger gemacht haben, sich so anfangs nicht haben absehen lassen können, lässt sich doch methodisch einiges auf Unternehmensführungsebene tun, um das Thema „Quereinstieg“ systematischer zu betrachten, als es in der Regel getan wird.

Zunächst ein paar Argumente für einen Quereinstieg in eine andere Branche, festgemacht an zwei prominenten Beispielen:

### Beispiel 1: Amazon

Amazon, zunächst als Internet-Buchhändler argwöhnisch beäugt, hat seine technologische Kompetenz genutzt, um seine Kunden rundum zu bedienen. Das Sortiment wurde zunächst mit buch-affinen Sortimenten angereichert, inzwischen erstreckt es sich auf nahezu alle Bereiche des täglichen Lebens ausgedehnte Sortiment. Bücher, CDs, Uhren, Schmuck, Gartengeräte, Kleidung, was auch immer: Man findet es bei Amazon nahezu garantiert. Viele der Branchen haben damit nicht gerechnet. Eine ausgeklügelte Sortimentssteuerung und Logistik machen es möglich.

Nicht genug damit: Die Kenntnis des Kaufverhaltens seiner Kunden nutzt Amazon gezielt, um neue Angebote maßgeschneidert zu eröffnen. Marktforschung? Überflüssig. Amazon verfügt über reale Kaufdaten, wie vermutlich kein zweites Unternehmen. Cross-Selling wird hier beispielhaft betrieben.

Immer noch nicht genug: Amazon bietet, unter anderem mit „1-Click“, einen Bezahlprozess an, der beispielhaft bequem ist. Diesen gesamten Bezahlprozess kann inzwischen jeder Händler auf seiner Website nutzen, um den Check-Out des Kunden so einfach wie möglich zu machen und ohne sich bei diesem Händler mit seinen Zahlungsdaten registrieren zu müssen. Ein Händler, der dies möchte, fügt einfach den Amazon-Checkout-Button in seinem Internet-Shop ein, regelt die administrativen Details einmalig mit Amazon und Kunden können fortan auf der Händler-Seite über ihren eigenen Amazon-Account auschecken. Die Gebühren dafür trägt der Händler, sie werden direkt bei Amazon einbehalten. PayPal wird das nicht lustig finden, den Kunden aber freut es und den Händler auch, braucht er doch keine separaten Verträge mit Kreditkartengesellschaften oder Banken mehr.

Amazon wurde erst argwöhnisch betrachtet, dann als Buchhändler akzeptiert, aber nicht als Gegner in anderen Branchen gesehen. Heute mischt Amazon nicht nur sortimentsbezogen, sondern auch prozessbezogen Märkte auf.

## Beispiel 2: Apple

Hier können wir es kurz machen, es wurde schon vieles über Apple geschrieben. Für diesen Beitrag bedeutend ist, dass Apple seine technologische Kompetenz, seine Ergonomiekompetenz und seine Designkompetenz von Computern zunächst auf Musikspieler, dann auf Telefone und schließlich auf Tablet-Computer übertragen hat. Ohne diese drei Kompetenzen hätte Apple schwerlich so einen durchschlagenden Erfolg mit der iP\*\*\*-Linie gehabt.

Dies ist aber nicht alles: Apple hat „nebenbei“ die gesamte Musikindustrie revolutioniert. Dem unbedarften Beobachter zufolge mag dies still und leise vonstatten gegangen sein, Tatsache ist aber, dass iTunes heute niemals das wäre, was es ist, wenn nicht Steve Jobs permanent mit der Musikindustrie gekämpft hätte. Leise geht anders. iTunes, so wie es sich heute darstellt, war ein großer Knall. Genutzt wurden vorhandene Kompetenzen.

## Was können Sie tun?

Im Nachhinein stellen sich solche Entwicklungen oft als ganz natürlich dar, sie sind es aber selten. Auch spielt selten der viel bemühte „Zufall“ eine Rolle. Vielmehr handelt es sich um das gezielte Nutzen vorhandener Fähigkeiten, um ein neues Feld zu beackern. Diese Fähigkeiten und die Kenntnis darüber sind der Schlüssel. Zunächst einmal müssen Sie sich also im Klaren darüber sein, dass Sie in Ihrem Unternehmen mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit über (Kern-) Kompetenzen verfügen, die für einen Quereinstieg in eine andere Branche genutzt werden können. Das Problem ist, dass sich viele Unternehmen dieser überragenden Vorteile gar nicht bewusst sind. Diese Kernkompetenzen gilt es, herauszuarbeiten.

(Über Kernkompetenzen wurde an anderer Stelle im Mandat Growthletter bereits einiges verfasst. Wenn Sie die entsprechenden Beiträge nicht verfügbar haben, sende ich sie Ihnen gern. Eine E-Mail an [guido.quelle@mandat.de](mailto:guido.quelle@mandat.de))

Im zweiten Schritt sind die Kernkompetenzen auf ihre Übertragbarkeit zu überprüfen. Das findet im besten Falle nicht als Trockenübung statt, nach dem Motto „Was können wir denn mit den Kernkompetenzen noch so alles tun?“. Besser ist es, wenn die Kernkompetenzen gezielt im Hinblick auf absehbare Trends, Bedürfnisse der Zielgruppe, neue, attraktive Zielgruppen, abgeprüft werden. Welches Trends, Bedürfnisse und vielversprechende Zielgruppen sind, ist das Ergebnis einer zuvor strukturiert stattfindenden Zukunftsklausur, in der das Know-how des Unternehmens gezielt zu Tage gefördert wird.

Der dritte Schritt schließlich besteht darin, die gefundenen Antworten zu strukturieren, die Aktionsfelder zu priorisieren, um sich nicht zu verzetteln und ein konkretes Maßnahmenbündel zu schnüren, um eines der Aktionsfelder konkret anzugehen. Dies geschieht selbstverständlich im Rahmen eines präzise geplanten Projektes, was den Vorteil hat, dass Sie die Reißleine ziehen können, wenn Sie erkennen, dass eine Initiative keinen Fortschritt erzielt.

## Wo können Sie konkret beginnen?

Aus meiner Beratungspraxis weiß ich, dass sich Unternehmen mit dem Querdenken und dem Quereinstieg nicht immer leicht tun. Zusätzlich zu den oben genannten drei Schritten können Sie, wenn Sie etwas „softer“ einsteigen möchten, sich zunächst überlegen, wie Sie vorhandene Kompetenzen miteinander verbinden können, um in der Welt Ihrer Kunden ein wenig unentbehrlicher zu werden. Ein Beispiel dazu aus dem B2C-Bereich: Nespresso, das Kundenbindung par excellence durchführt für seine „Club-Mitglieder“, inklusive des Austauschs einer defekten Kaffeemaschine gegen ein Ersatzgerät, damit die Pipeline nur nicht reißt. Im B2B-Bereich geht es oft darum, vom Commodity-Anbieter zu einem höherwertigen Teil der Wertschöpfungskette der Kunden zu werden, zum Beispiel durch Fertigung komplexerer Aggregate. Im Großhandel werden austauschbare Leistungen weniger austauschbar, wenn den Kunden gezielt Markt-Know-how (das im Großhandel massiv vorhanden ist) verfügbar gemacht wird, gegen Gebühr, versteht sich.

Die Möglichkeiten des Quereinstiegs werden damit zwar nicht immer genutzt, aber die Übung, sich bei den Kunden etwas unentbehrlicher zu machen, ist ein guter erster Schritt für diejenigen Unternehmen, die sich den großen Schritt des Quereinstiegs noch nicht sofort zutrauen. Auch hier zeigt sich wieder, dass die strategische Arbeit auch durch noch so viel operatives Geschäft nicht leiden darf, will man nicht vom Wettbewerb plötzlich abgehängt werden. Die unnötigsten Sätze beginnen schließlich so: „Das hätten wir auch gekonnt ...“



# Nokia – Papierfabrik, Gummistiefel oder Navigationsdienst?

von Linda Vollberg

## Kurzübersicht

- o Apples iPhone und Geräte mit Googles Betriebssystem Android haben Nokia-Handys verdrängt. Wie geht es jetzt für das Unternehmen weiter?
- o „Nokia – Connecting People“: In einer vernetzten Welt scheint der Markenclaim immer treffender zu werden. Kennen Sie Nokias Geschäftsbereiche, die jetzt im Fokus stehen?
- o Querdenken kann das Unternehmensbestehen sichern: Wie hoch ist Ihr Querdenk-Potenzial?



## Die Geschichte der Marke

Gegründet wurde das finnische Unternehmen 1865 von Fredrik Idestam, um Papiererzeugnisse herzustellen. Seit Beginn des 20. Jahrhunderts produzierte Nokia vor allem Gebrauchsgegenstände wie Gummistiefel und Reifen. Noch heute werden Nokia-Fahrradreifen vom Tochterunternehmen Nokian Tyres produziert.

Der Grundstein für die Nokia Corporation als Technologieunternehmen wurde 1967 durch den Zusammenschluss der damaligen Nokia Company, der Finnish Rubber Works und der Finnish Cable Works gelegt. Als Skandinavien 1981 sein erstes Mobilfunknetz erhielt, war Nokia als erster Hersteller von Autotelefonen zur Stelle. 1987 folgte das erste tragbare Mobilfunktelefon aus dem Hause Nokia. 1996 war Nokias internetfähiger Communicator 9000 eine Frühform des Smartphones. 1997 entwickelte Nokia den Spiele-Klassiker „Snake“. 2005 war das Nokia 1100 mit mehr als 200 Millionen Exemplaren das weltweit am häufigsten verkaufte Mobiltelefon.

Nokia war stets auf Wachstumskurs und von 1998 bis 2012 der größte Mobiltelefonhersteller weltweit. Im vergangenen Jahr löste Samsung mit einem Marktanteil von 25,4 % die Finnen an der Spitze ab. Damit sank der Marktanteil von Nokia seit 2008 um mehr als ein Drittel auf 22,5 %. Seit 2011 erwirtschaftet das Unternehmen keine Gewinne. Das Geschäftsjahr 2012 wurde bei einem Jahresumsatz von 30,176 Milliarden Euro mit einem Verlust von 2,303 Milliarden Euro abgeschlossen. Der Konzern strich 10.000 Stellen. Nokia beschäftigte im Juni 2013 weltweit noch 87.771 Menschen.

Die Marke Nokia stand für Vordenkerschaft und Innovation in der Mobilfunkbranche, nüchtern und zuverlässig.

Das Unternehmen Nokia hat den Trend weg von Mobiltelefonen hin zu Smartphones verpasst und ist heute nicht mehr konkurrenzfähig.

## Die Markenführung

2006 begann die Konzernführung die Unternehmenstrategie zu korrigieren und übernahm das Berliner Startup-Unternehmen gate5 AG, um sich als Softwareproduzent im Bereich von Navigationslösungen und anderen Geodiensten zu positionieren. Der Markenclaim „Nokia – Connecting People“ passt hervorragend zu diesem Schritt.

Die Marke, die zuvor für Innovationsgeschwindigkeit stand, hatte im Bereich der Smartphones zu viel Boden an Konkurrenten wie Samsung oder Apple verloren. Seit September 2010 führt der ehemalige Microsoft-Top-Manager Stephen Elop die Geschicke von Nokia. Seit Februar 2011 rüstet Nokia seine Telefone mit Microsoft-Betriebssystemen aus und nicht mehr ausschließlich mit dem selbstentwickelten System Symbian. Erst im Oktober 2011 stellte Nokia schließlich sein erstes Smartphone vor.

Passend zum Beginn der Neuausrichtung von Nokia im Jahr 2006 verfolgt Elop das Ziel, Nokia zum führenden Anbieter von Geodiensten zu machen. Nokias Kartendienste stehen auf Geräten mit dem Betriebssystem Windows Phone zur Verfügung. Die Umsätze im Bereich Kartendienste steigen stetig. Nokia hat Amazon, die Suchmaschinen Bing und Yahoo, den Rabattcouponanbieter Groupon, das soziale Netzwerk Forsquare sowie den Softwarekonzern Oracle für seine Kartendienste gewonnen. Zudem nutzen rund 80 % aller weltweit ausgelieferten Fahrzeuge mit einem eingebauten Navigationssystem Nokia-Karten.

Im Juni 2013 übernahm Nokia den 50 %-Anteil von Siemens am gemeinsamen Netzwerkausrüster NSN, der führend bei Mobilfunknetzen der vierten Generation ist und weltweit Nachfrager nach dem schnellen Datenfunk LTE anzieht. Im ersten Halbjahr 2012 machte NSN Verluste, aktuell entwickelt sich das Geschäft sehr positiv und erwirtschaftet Gewinne.

Am 3. September 2013 gab Nokia bekannt, seine Mobiltelefonsparte an Microsoft zu verkaufen und sich in Zukunft hauptsächlich auf das Netzwerkgeschäft und die Kartendienste zu konzentrieren. Nokia verliert 50 % seines Umsatzes und ein Drittel seiner Mitarbeiter an Microsoft. Sollten die Aktionäre und Wettbewerbsbehörden diesem Verlauf zustimmen, steigt Nokia aus der eigenen Branche aus. Gleichzeitig trat Stephen Elop zurück, um zukünftig die Handysparte bei Microsoft führen.

### Die Zukunft der Marke

Das erste Produkt des südkoreanischen Unternehmens LG war 1947 die „Lucky Cream“. 1918 stellte das japanische Unternehmen Matsushita Electric Industrial – heute bekannt als Panasonic – Glühbirnenfassungen, Fahrradlampen und Bügeleisen her. In den Niederlanden produzierte Philips 1891 Kohlefadenlampen. 1918 folgte die Röntgenröhre. Sony hieß zur Gründung 1946 Totsuko und produzierte Reiskocher. Samsung wurde 1938 in Südkorea als Lebensmittelladen gegründet.

Nokia befindet sich als eines der ältesten IT-Unternehmen in guter Gesellschaft unterschiedlichster Quereinsteiger. Nokia hat einen Trend verpasst, doch der Markenclaim „Connecting People in today’s mobile world.“ ist wichtiger denn je, um das berufliche wie private Leben zu erleichtern und Personen zeit- und ressourcenschonend zusammenzubringen. Apples iPhone und Geräte mit Googles Betriebssystem Android haben Nokia-Handys verdrängt. Auch die Berufung von Stephen Elop brachte keinen Turn-Around. In den verbleibenden Sparten Netzwerkgeschäft und Kartendienste ist Nokia seinem früheren Image gemäß technologisch führend. Es ist keine Neuerfindung des Unternehmens, dennoch ist es eine Chance, neu querzudenken, um den einstigen Ruf des Innovations- und Technologieführers aufrechtzuerhalten. Der Markenname Nokia wird dabei aus dem Smartphone-Markt verschwinden.

### Ihr Potenzial querzudenken

Gerade als Vordenker und Innovationstreiber im Markt, müssen Unternehmen und Unternehmer wachsam und erfolgshungrig bleiben. Ja, es ist immer einfacher, Erster zu werden, als Erster zu bleiben. Den Marktführer zu jagen, ist ein hoher Anreiz. Deshalb gilt es für den Marktführer, nicht die Bastion zu verteidigen, sondern den Abstand zu vergrößern. Das ist eine Mentalität, die es zu implementieren gilt. Eine Möglichkeit, um weiterhin einen Schritt voraus zu bleiben, bietet das Querdenken.

Nokia hat bereits einmal bewiesen und wird möglicherweise ein zweites Mal beweisen, dass Querdenken und die Positionierung in einer gänzlich anderen oder verwandten Branche das Unternehmensbestehen und den Unternehmenserfolg nachhaltig sichern kann. Mit dem Querdenken ist es dabei wie mit dem Kreativ sein – man kann es lernen. Folgende drei Fragen unterstützen Ihr Querdenk-Potenzial und können Impulse für mögliche strategische Schritte Ihrer Marke geben:

### Was machen Quereinsteiger in Ihrer Branche?

Gibt es überhaupt Quereinsteiger? Nehmen Sie neue Wettbewerber ernst? Beobachten Sie deren Verhalten und Strategie? Wo sind Unterschiede? Welche Wettbewerbsvorteile hat der Konkurrent? Auch wenn der Wettbewerber noch klein ist, versuchen Sie etwas von ihm zu lernen. Auf dem 10. Internationalen Marken-Kolloquium berichtete Erich Sixt darüber, wie viel Zeit ihm die Konkurrenz ließ, stark zu werden, weil er nicht ernst genommen wurde. Heute fährt Sixt der Konkurrenz mit Abstand davon.

### In welcher Branche trauen Sie sich einen Quereinstieg zu?

Was zeichnet Ihr Unternehmen aus? Welche Kernkompetenzen könnten Sie an anderer Stelle hervorragend einsetzen? Was würden Sie tun, wenn Sie mit einem Einbruch Ihres Absatzmarktes von mehr als 50 % konfrontiert würden? Christoph Vilanek, Vorsitzender des Vorstandes der freenet AG berichtete auf dem 10. Internationalen Marken-Kolloquium, wie freenet nach einem signifikanten Rückgang eines wichtigen Geschäftsbereiches erfolgreich den Weg aus der Commodity-Falle geht und gab unter anderem den Tipp, andersherum zu denken. Drehen Sie Statistiken um, die Ihre Branche betreffen. Für freenet hieß das z. B.: 14 % der Deutschen waren noch nie im Internet und 53 % besitzen kein Smartphone. Nutzen Sie dieses Wissen, um die bestehenden Leistungen oder Produkte verständlicher zu kommunizieren oder Neues zu entwickeln, das an bestehende Produkte und Leistungen heranführt.

### Wie wird das Querdenken in Ihrem Unternehmen gefördert?

Ein starres Regel- und Kennzahlengerüst an denen die Mitarbeiter gemessen werden, gibt wenig Raum, um querzudenken. Wiederum auf dem 10. Internationalen Marken-Kolloquium gab Alexander C. Schmidt, Deutschland-Geschäftsführer des Technologieunternehmens Dyson einen Einblick in die Art und Weise wie Dyson seinen Ingenieuren die Möglichkeit gibt, spielerisch mit Technik umzugehen, um immer wieder querzudenken. So wurden die unterschiedlichen Standorte vor die Herausforderung gestellt, Fahrzeuge oder im Folgejahr Flugobjekte aus den bestehenden Produkten zu entwickeln und gegeneinander anzutreten. Freude, Zusammenhalt und Fortschritt waren die Folge.



# Quereinstieg in der Projektleitung – Eine Einladung zum Querdenken

von Fabian Woikowsky

## Kurzübersicht

- o Die Nachfolge in der Projektleitung ist eine immense Wachstumschance.
- o Eine Herausforderung als der „Neue“: Verstehen Sie die Projekthistorie und gewinnen Sie Ihr Team.
- o Wesentlicher Hebel positiven Sog in Richtung der Projektziele zu erzeugen: Vertrauen.



Nachdem die Eröffnung des Flughafens Berlin-Brandenburg mehrfach verschoben und, vorsichtig ausgedrückt, deutlich teurer wurde als geplant, folgte eine personelle Zäsur. Rainer Schwarz wurde Anfang 2013 abberufen, Hartmut Mehdorn wurde zum Nachfolger berufen. Die Situation, dass ein Projekt seinen initialen Leiter verliert und einen neuen gewinnt, findet sich vielfach. Es lohnt sich über das Fallbeispiel nachzudenken, da hier pointiert Druckfaktoren aus Politik, Gesellschaft und Wirtschaft hinzukommen, schnell und wirtschaftlich zu Ergebnissen zu kommen – in diesen Situationen lässt sich lernen, welche Handlungen essenziell und welche Nice-to-have sind.

Eine Nachfolge in der Projektleitung ist Chance und Herausforderung gleichermaßen. Worin liegen diese? Welche Hebel sollte der Nachfolger nicht außer Acht lassen? – auch bei hohem Druck. Diesen Fragen widmet sich dieser Artikel, mit der Intention, Handlungsempfehlungen für Projektleiter zu geben, die ein laufendes Projekt übernehmen.

Die wesentliche Chance liegt darin, Projekt und Teilprojekte neu zu hinterfragen und zu justieren. Die Herausforderung ist eng hiermit verbunden: Sie sind „der Neue“. Wie so häufig sind Aspekte des Egos und des Miteinanders untrennbar mit dem Projekterfolg verknüpft. Der auscheidende Projektleiter wurde möglicherweise gemocht, Sie waren nicht Teil des Entstehungsprozesses und welche weiteren Änderungen bevorstehen, liegt noch im Unbekannten. In dieser Lage ist es empfehlenswert, gegenseitig Vertrauen aufzubauen, um ein hohes Maß an positivem Sog zu erzeugen. Folgendes Vorgehen hat sich bewährt:

- o Der erste Blick sollte auf die Projekt-Ziele gerichtet sein. Gleichen Sie ihr Verständnis zunächst mit dem des Auftraggebers ab. Hieran ausgerichtet können Sie eine Ersteinschätzung zu Stand und Planung der Teilprojekte vornehmen. Suchen Sie nun den Dialog mit Ihren Teilprojektleitern.

- Wichtig ist es, wirklich verstehen zu wollen und nicht Bestätigung für die eigenen Annahmen zu suchen: Wie ist das Verständnis dessen, was als Ergebnis aus dem Teilprojekt realisiert werden soll? Wie ist der Weg und warum ist er so? Achten sie darauf, dass Fragen nach dem „Warum“ auch als Vorwurf verstanden werden können. Verdeutlichen Sie die Ziele des Gesprächs und das Vorgehen. Ermuntern Sie zunächst zu erklären, nicht zu rechtfertigen.
- Klären Sie die gegenseitigen Erwartungen und Rollen von Projektleiter und Teilprojektleiter. Es ist wichtig, dies explizit zu tun, auch wenn vermeintlich alles geklärt zu sein scheint. Sie wären überrascht, wie häufig genau an diesem Punkt Divergenzen existieren.
- o Verschaffen Sie sich ein Bild der IST-Situation, gemessen an den Zielen. Beachten Sie, dass wenn eigene Fehler gemacht wurden, diese erst recht verteidigt werden. Wertschätzen Sie, was entstanden ist und sorgen Sie dafür, dass gesichtswahrend Fehler zugegeben und mit ihnen umgegangen werden kann.
- o Wenn Sie Ziel, IST und Vorgehen kennen, sollten Sie klug abwägen und die notwendigen Neuerungen ableiten. Die Betonung liegt auf „klug“ und „notwendig“. Investieren Sie dort Kraft, wo Sie die entscheidenden Hebel vermuten.

Ein Projekt zu übernehmen ist eine Wachstumschance. Es lohnt sich, in die Projektgeschichte hineinzufinden und Vertrauen aufzubauen. Um Enttäuschungen vorzubeugen: Nicht jeder lässt sich mitnehmen, das ist auch nicht notwendig. Es geht darum, in kurzer Zeit ein schlagkräftiges Team hinter sich zu bringen. Der Weg über das Vertrauen ist regelmäßig der effektivste und effizienteste, auch wenn er zu Anfang Zeit und Aufmerksamkeit braucht. Zurückkommend auf das Fallbeispiel BER bleibt es spannend, ob es Hartmut Mehdorn gelingt, sein Team zu „revitalisieren“ und sich das „[...] Vertrauen des Aufsichtsrates zu verdienen“.

# Das war das 10. Internationale Marken-Kolloquium 2013

## Auf den Seeoner Kreis

Bereits am Vorabend des 10. Internationalen Marken-Kolloquiums kamen die bis dahin angereisten Teilnehmer und Referenten sowie das sieben-köpfige Mandat-Team im urigen Gewölbekeller des Klosters zusammen, um sich kennenzulernen oder nach einem Jahr im alteingesessenen „Seeoner Kreis“ freudig wieder zu begrüßen. Getagt wurde aber nicht zu lange, denn die Spannung stieg und die nächsten zwei Tage sollten ereignisreich werden.

## Wie alles begann: Das Marken-Intensiv-Seminar



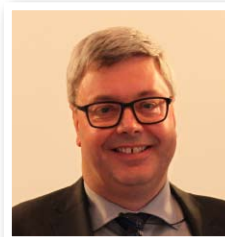
Pünktlich um neun Uhr am 12. September 2013 startete das Marken-Intensiv-Seminar unter dem Titel „Markenführung heute“. Peter J. Bachmann, Gründer des Internationalen Marken-Kolloquiums beleuchtete die Entwicklungsstufen zu einer starken Marke mit einer einzigartigen und differenzierten Markengestalt.



Danach kam das Führungsgremium einer neuen Marke zusammen. Carl-Frank Westermann erarbeitete gemeinsam mit den Teilnehmern, die fiktiv nicht zum ersten Mal zusammengekommen waren und gerade mitten in einem Branding-Prozess einer neuer Marke steckten, den passenden Marken-Sound. Welche Visionen und Konzepte gemeinsam entwickelt wurden, bleibt selbstverständlich geheim – nur so viel sei gesagt, am Abend wurde fleißig weiter über die Chancen, Risiken und möglichen Beteiligungen an der „XXX“ diskutiert.

## Der offizielle Startschuss

Gastgeber Prof. Dr. Guido Quelle begrüßte die rund 60 Markenführer und insgesamt neun Referenten persönlich, bevor das erste runde Jubiläum des Internationalen Marken-Kolloquiums offiziell von Quelle eröffnet wurde. Die Moderation übernahm wie im vergangenen Jahr die Projektleiterin des Internationalen Marken-Kolloquiums, Linda Vollberg.



Erster Referent war Torben Paulin, CEO der BoConcept A/S aus Dänemark, mit einer englischen Präsentation und einem deutschen Vortrag auf eine außerordentlich sympathische dänische Art. Fragestellungen, wie die optimale Unterstützung der über 260 weltweit ansässigen Franchisenehmer von BoConcept oder die Entdeckung von neuen Möbeltrends standen im Mittelpunkt.

Thomas Nau, Vorsitzender der Geschäftsleitung Deutschland und Österreich erklärte die Blue-Box von American Express und damit die einzelnen Markenwerte und Nutzenaspekte. Der emotionalisierte, maßgeschneiderte Service und die möglichen Wege althergebrachte Nutzenaspekte in die heutige digitale Zeit zu transferieren, standen im Fokus.



## Der „Seeong“



In der ersten Pause lüftete Soundexperte Carl-Frank Westermann das Geheimnis um den verloren gegangenen „Seeong“ und erklärte den Teilnehmern,

welcher Klang sie in den Vortragssaal lockte. Der Soundexperte und sein Team hatten bereits im letzten Jahr angekündigt, einen Pausenton für das Jubiläum des Internationalen Marken-Kolloquiums zu kreieren. Der Mythos, der sich nun um ein sagenumwogenes Stück einer alten Kirchenglocke des Klosters rankt, wird wohl allen in Erinnerung bleiben. In diesem Sinne: Venite!

## Die Award-Verleihung

Nach einer kurzen Pause fuhren Teilnehmer, Referenten und Team gemeinsam zum Gut Ising am herrlichen Chiemsee und Voralpenland vorbei. Im ehrwürdigen Anwesen warteten nicht nur ein hervorragendes Dinner, viel Lachen und gute Gespräche auf die Gesellschaft. Die Verleihung des 2. Awards des Internationalen Marken-Kolloquiums an den dm-Gründer Prof. Götz W. Werner und ein Live-Interview mit Marketingpapst Professor Heribert Meffert rundeten den Abend ab, sodass als der



Shuttle-Bus zurück zum Kloster Seeon um 23.00 Uhr vor der Tür stand, so recht noch niemand gehen wollte.

**Tag 2: Steiff, Sixt, Frenet, Dyson und der ADAC**

Am Freitag, den 13. September referierten fünf Top-Markenführer ganz ohne Aberglauben. Martin Hampe, Alleingeschäftsführer von Steiff, eröffnete Tag zwei und gab einen sehr offenen und ehrlichen Einblick in schwierige Zeiten der Marke, neue strategische Optionen und



den jetzt gewählten Wachstumsweg von Steiff rund ums Kind. Die Teilnehmer und Referenten applaudierten für diese klaren Worte.

Es folgte definitiv ein weiteres Highlight in der Person von Erich Sixt. Der Vorsitzende des Vorstandes der Sixt AG begeisterte das Auditorium mit Humor, Witz und einer beeindruckenden Geschichte über den Aufbau einer zu Beginn nicht ernst genom-



menen Marke zum Branchenprimus. Sixt berichtete von seinen eigenen Zielen, der Besessenheit von einer Aufgabe und seinem Willen zum Erfolg. Er erzählte Anekdoten über Werbekampagnen, die für

Aufruhr sorgten, ob in Fulda oder bei der weiblichen Bevölkerung und machte seinen Standpunkt als ehrbaren Kaufmann auf eine unnachahmliche Art und Weise klar. Ein echter Impuls „linksherum“ zu denken.

Noch am Vormittag auf der Bühne stand Christoph Vilanek, CEO der Frenet AG. Vilanek referierte über die Notwendigkeit eines neuen Verständ-



nisses der Unternehmung als Händler von Digital Lifestyle Produkten, weg vom bloßen Verkauf von Telefonverträgen, ein Markt, der sich extrem rückläufig entwickelt. Auch hier stand der konkrete Umgang mit einem Problem im Mittelpunkt. Die Lösung, der Sortimentswechsel und die Lehren, die Vilanek dem Auditorium offen ans Herz legte, sorgten dafür, dass der Vormittag viel zu schnell verging und weitere Fragen in die Mittagspause verlegt wurden.

Alexander C. Schmidt sorgte dafür, dass die Aufmerksamkeit auch nach einem ausgiebigen Mittagessen bei allen Teilnehmern noch voll da war, denn es kam zu einer Vorpremiere. Er zeigte den Anwesenden exklusiv einen TV-Spot über ein neues Dyson-Produkt, welches erst zum Ende des Jahres offiziell erscheint. Dyson wächst jährlich um 15 - 20 %. Wie Dyson auf der Höhe der Zeit bleibt und wie Dyson die Herausforderungen annimmt, spielerisch und leidenschaftlich neue Techniken zu entwickeln, verriet Schmidt in Seeon.





Über sieben Millionen Hilfeleistungen pro Jahr erbringt der ADAC. Priv.

Doz. Dr. Dr. August Markl, 1. Vizepräsident des ADAC e. V. war der letzte Referent unseres Jubiläums. Vertrauen, Sicherheit und Verbraucherschutz adressierte Dr. Markl. Die Fragen der Teilnehmer im Nachhinein waren vielfältig, denn zum Thema Auto hatte fast jeder etwas zu sagen und Dr. Markl stand Rede und Antwort, ob es um politischen Einfluss oder die Pkw-Maut ging.

### Ein erfolgreiches Jubiläum

Wenn sieben Vorstände und Geschäftsführer ihre Karten offen auf den Tisch legen, wie sie ihre Marken auf der Höhe der Zeit halten, dann auf dem Internationalen Marken-Kolloquium. Die Teilnehmer aus Markenartikelindustrie, Handel und Dienstleistung – vom Holzfachhandel bis zum Modelabel – erlebten tiefe Einblicke in die Unternehmensführung. In Diskussionsrunden und persönlichen Gesprächen gingen die Referenten auf jede Teilnehmerfrage ein und scheuten auch nicht, über Fehlentscheidungen und deren mitunter langwierige Korrektur zu sprechen. Marke ist kein Selbstzweck, sie dient dem Unternehmenserfolg und damit dem Wachstum.



### Marke braucht Dialog: Nach dem Kolloquium ist vor dem Kolloquium

Das Internationale Marken-Kolloquium mit seinem offenen Austausch ist einzigartig, davon sind wir überzeugt. Und es kommt wieder: Das 11. Internationale Marken-Kolloquium findet am 18. und 19. September 2014 im Kloster Seon im Chiemgau statt. Erste Anmeldungen von Teilnehmern wie auch Zusagen von Referenten liegen bereits vor.



Auch Sie können sich heute schon Ihren Platz sichern: Eine Email an [kerstin.scupin@markenkolloquium.de](mailto:kerstin.scupin@markenkolloquium.de) genügt. Sollten Sie noch nicht sicher sein, ob Ihrer Terminlage, Sie können einen der limitierten Plätze vorläufig reservieren, auch hier genügt eine Email.

Zu unserer Website mit bald neuen Informationen über 2014 gelangen Sie hier:

[www.internationales-marken-kolloquium.de](http://www.internationales-marken-kolloquium.de)



*„Für uns als eines der schnellsten Modeunternehmen Europas ist es wichtig, auch aus anderen Branchen zu lernen: Was funktioniert, was nicht? Auf dem Internationalen Marken-Kolloquium erhalte ich Antworten auf genau diese Fragen. Die wertvollsten Erkenntnisse übertrage ich in unser eigenes Geschäft.“*

Christoph Rosa, CEO, CBR Fashion Holding GmbH (Street One, Cecil) und Teilnehmer des 10. Internationalen Marken-Kolloquiums 2013



## Gemeinsame Sache: Verleihung des 8. Sponsoringpreises – Ein Preis der Dortmunder Wirtschaft für Dortmunder Kinder

Seit dem Jahr 2004 unterstützt der Dortmunder Sponsoringpreis zahlreiche Dortmunder Einrichtungen sowie deren Kinder- und Jugendprojekte mit Geld- und insbesondere mit Sachleistungen im Wert von rund 30.000 Euro. Elf Sponsoren sorgen in diesem Jahr dafür, dass weniger bekannte soziale Organisationen mit Know-how in Sachen PR und Websitegestaltung mit kostenloser Telefonie oder Büro- und Druckdienstleistungen unterstützt werden, um schließlich den Zustand, dass die gewinnende Organisation noch nicht so bekannt ist, zu ändern und die in der Regel ehrenamtlichen Mitarbeiter zu entlasten.

Zur offiziellen Bekanntgabe des diesjährigen Gewinners und feierlichen Preisübergabe waren am Dienstag, den 24. September 2013 Linda Vollberg als Mitglied des Marketing-Clubs Dortmund und Fabian Woikowsky als Vorstands-Mitglied der Wirtschaftsjuvenen Dortmund, Kreis Unna, Hamm in die Sparkasse Dortmund geladen. Sowohl der Marketing-Club als auch die Wirtschaftsjuvenen unterstützen den Dortmunder Sponsoringpreis tatkräftig.

Horst Müller, ehemaliger Präsident des Marketing-Clubs Dortmund und Marketingdirektor der Sparkasse Dortmund moderierte, neben den Initiatoren des Sponsoringpreises Andreas Ramacher, Geschäftsführer Förderstif-

tung Kaiserswerther Diakonie und Jürgen Wallinda-Zilla, Geschäftsführer der Zilla Medienagentur GmbH den geselligen Abend.

**Mit Herz, Hand, Hirn und Hoffnung:** Unter diesen Schlagworten kündigten Ramacher und Wallinda-Zilla die diesjährigen Gewinner an. Die Initiative für Schüler/innen in Dortmund e. V. – kurz InSuSDo – hat sich in diesem Jahr gegen zahlreiche Bewerber durchgesetzt und war bis zur Bewerbung allen elf Jury-Mitgliedern, bestehend aus den Sponsoren und den Initiatoren des Preises, unbekannt.

InSuSDo verbessert das Umfeld von Kindern an Schulen, fördert Lernen, Sprache und Bewegung und engagiert sich im Klassenverband für Kinder mit besonderem Förderbedarf. Gründerin und Koordinatorin Heike Klute war sichtlich aufgeregt und gerührt über den Preis und erzählte begeistert von ihrer Arbeit an Schulen in Dortmund, die sie gemeinsam mit Bundesfreiwilligendienstleistenden des InSuSDo e. V. leistet und zu weiten Teilen selbst finanziert. Möchten Sie InSuSDo unterstützen? Weitere Informationen und Kontaktdaten finden Sie hier: <http://insusdo.wordpress.com/>

Gerne stellen wir auch einen Kontakt für Sie her: E-Mail an [linda.vollberg@mandat.de](mailto:linda.vollberg@mandat.de) genügt.

## Wirtschaftsjunioren: Bundeskonferenz, NRW-Academy und Projekte prägen den WJ-Monat



Der September gehört zur spannendsten und dichtesten Zeit im Terminkalender eines Wirtschaftsjuniors. Unser Beraterkollege Fabian Woikowsky bereitet sich in diesem Jahr als stellvertretender Vorsitzender auf weitere Aufgaben bei den Wirtschaftsjuvenen Dortmund Kreis Unna Hamm vor. Anfang des Monats nahm er an der Bundeskonferenz teil, die dieses Jahr in München stattfand. „Die Bundeskonferenz ist eine großartige Gelegenheit, mit Unternehmern und Führungskräften aus dem gesamten Bundesgebiet in Kontakt zu kommen und auszutauschen. Insbesondere auch zu Herausforderungen und Themen, die die Kreise betreffen.“, führt Fabian Woikowsky hierzu aus. Weiterhin nahm Fabian an der NRW-Academy teil. Ziel dieser Academy ist es, Wirtschaftsjuvenen gezielt auf Aufgaben in der Organisation vorzubereiten. „Neben den vielen Informationen und den unterhaltenden Aspekten, sind es insbesondere die entstehenden

Kontakte zu anderen Kreisen, die diese Art von Veranstaltung so reizvoll machen.“, so Fabian. Zeitgleich fand in Dortmund der „Make a Difference Day“ statt. Ein Projekt des Kreises, bei dem auch in diesem Jahr 100 jungen Menschen aus schwierigen Verhältnissen ein besonderer Tag bereitet wurde. Ponyreiten, Klettern im Hochseilgarten oder Basteln im Schülerlabor sind Beispiele für die vielen unterschiedlichen Aktivitäten, die angeboten wurden.



## We are online! – managementradio

Markenführung und Unternehmenswachstum – Im Gespräch mit BoConcept CEO Torben Paulin und Prof. Dr. Guido Quelle. Torben Paulin, CEO von BoConcept A/S, hielt auf dem 10. Internationalen Marken-Kolloquium am 12. September 2013 einen Vortrag zum Thema „Marke mit Minimum – Aber trotzdem international“.

Dies war Anlass, über den Zusammenhang zwischen Markenführung und Unternehmenswachstum zu sprechen. Auf der Presse-Telekonferenz gab es interessante Statements von Paulin. Das dänische Wohndesign-Unternehmen erregte kürzlich Aufsehen durch die Kooperation mit Smart und bezeichnet seine Markenführung als minimalistisch.

Hören Sie herein: [www.management-radio.de/kommunikation-markenfuhrung-und-unternehmenswachstum-im-gespraech-mit-boconcept-ceo-torben-paulin-und-prof-dr-guido-quelle/](http://www.management-radio.de/kommunikation-markenfuhrung-und-unternehmenswachstum-im-gespraech-mit-boconcept-ceo-torben-paulin-und-prof-dr-guido-quelle/)

**Kommunikation | Markenführung und Unternehmenswachstum. Im Gespräch mit BoConcept CEO Torben Paulin und Prof. Dr. Guido Quelle**

BY ULRICH HINSEN ON 14. AUGUST 2013 IN KOMMUNIKATION

Hallo liebe Hörer,

zum Internationalen Marken-Kolloquium kommen jedes Jahr Markenstrategen und Marktaktiver im Chiemgauer Kloster Seon zusammen. Ihr Ziel: ihre Marke auf der Höhe der Zeit halten. Genau dieses Motto hat der Ausrichter für das kleine Jubiläum des Internationalen Marken-Kolloquiums gewählt. Es findet am 12. und 13. September 2013 zum zehnten Mal statt.

Dies war Anlass, über den Zusammenhang zwischen Markenführung und Unternehmenswachstum zu sprechen. Auf der Presse-Telekonferenz am 6. August 2013, 8.15-9.00 Uhr gab es interessante Statements von Torben Paulin, CEO von BoConcept A/S, dem dänischen Wohndesign-Unternehmen, das kürzlich durch die Kooperation mit Smart Aufsehen erregte und seine Markenführung als minimalistisch bezeichnet. Seit mehr als 60 Jahren wächst BoConcept, über die in mehr als 60 Ländern vertretene Marke wird Paulin auch auf dem Internationalen Marken-Kolloquium sprechen.

Auf dem virtuellen Podium diskutierte ferner Prof. Dr. Guido Quelle, Mandat Managementberatung, der sich seit über 20 Jahren für Wachstum und Profitabilität engagiert ...

Weitere Informationen zum 10. Internationalen Marken-Kolloquium 2013 für Entscheider über markenstrategische und marktaktische Fragen – unter dem diesjährigen Motto "Marke – Auf der Höhe der Zeit" – unter [www.internationales-marken-kolloquium.de](http://www.internationales-marken-kolloquium.de) oder bei Twitter @MKKolloquium bzw. Facebook

## We are online! – Youtube

Im Zuge unserer Internationalisierung – Offices in New York und London – sind wir ab sofort auch mit einem englischen Youtube-Channel online. Schauen Sie herein: [www.youtube.com/mandatgroup](http://www.youtube.com/mandatgroup)

## Mandat-Blog „Wachstumstreiber“

**Wachstumstreiber**

Mandat Wachstums-Wochenstart #76: Risiken übernehmen

**Mandat Wachstums-Wochenstart #76: Woher wissen Sie, dass Sie gut sind?**

Woran erkennen Sie, dass Sie gute Leistungen erbringen oder erbracht haben? Woher wissen Sie, dass Sie gut sind?

Haben Sie sich diese Frage schon einmal gestellt? Wir wissen unmittelbar, wenn wir schlechte Leistungen erbracht haben. Wir merken es sofort: Etwas klappt nicht, etwas geht kaputt, sei es ein Produkt oder eine Beziehung zu einem Kunden; es gibt negatives Feedback, das war offenbar ein

**Archive**

- September 2013
- August 2013
- Juli 2013
- Juni 2013
- Mai 2013
- April 2013
- März 2013
- Februar 2013
- Januar 2013
- Dezember 2012
- November 2012
- Oktober 2012
- September 2012
- August 2012
- Juli 2012
- Juni 2012
- Mai 2012
- April 2012
- März 2012
- Februar 2012
- Januar 2012

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

### MANDAT WACHSTUMS-WOCHENSTART #76: WOHER WISSEN SIE, DASS SIE GUT SIND?

Lesen Sie den Artikel hier: <http://www.mandat.de/de/mandat-wachstums-wochenstart-76-woher-wissen-sie-dass-sie-gut-sind>



## Mandat-Vortragstermine

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

- 16. Oktober 2013: „Profitabel wachsen! Wie Sie interne Bremsen lösen und Ihrem Unternehmen neuen Schub geben“, GVA Kongress, Gesamtverband Autoteile-Handel, Maritim Airport Hotel Hannover
- 30. Oktober 2013: „Erst wachsen Sie, dann Ihr Büro“  
Power-Tag für beratende Ingenieure, Köln
- 14. Januar 2014: „Wenn der Schrank voll ist – Wachstum durch Weglassen – auch persönlich“  
Campus Live, SRH Hochschule für Logistik und Wirtschaft, Hamm
- 15. Januar 2014: „Wachstum kommt von innen – Der Treibstoff liegt im Hause“  
Vortrag auf dem 3rd Wednesday, ePort, Dortmund
- 12. September 2014: „Vortragstitel folgt“  
FEST-Kongresses 2014, Deutscher Großhandelsverband Haustechnik e.V., München

### RÜCKBLICK

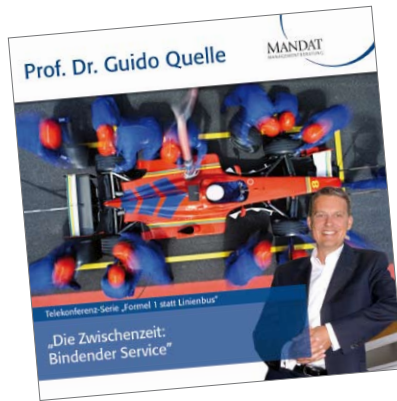
- 23. Januar 2013: „Stark im Markt – Wachstum kommt von innen – auch in Ingenieurbüros“  
Verband Beratender Ingenieure e. V., Unita GmbH, Workshop, Dortmund
- 14. März 2013: „Wachstum kommt von innen – Sie selbst entscheiden über Ihren Erfolg“  
Frühjahrstagung BILLA AG (Interne Tagung), Perchtoldsdorf, 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
- 12./13. Sept. 2013: Gastgeber des 10. Internationalen Marken-Kolloquiums Kloster Seon, Chiemgau



*„In vielen Unternehmen wird heute Wachstum sehr eindimensional gesehen. Herr Prof. Quelle hat uns mit seinem Gastvortrag auf unserer Frühjahrstagung auf eine inspirierende Art daran erinnert, was Wachstum wirklich bedeutet und wie einfach es sein kann, zu wachsen, wenn jeder Mitarbeiter im Unternehmen den eigentlichen Sinn von Wachstum erkennt, aber auch verinnerlicht. Dafür möchte ich Herrn Professor Quelle danken!“*

*Magister Josef Siess, Mitglied des Vorstandes, Billa AG, Wiener Neudorf, Österreich*

# Mandat-Telekonferenz-Serie 2013: „Formel 1 statt Linienbus – Neun Bausteine für profitables Wachstum“



Für die Konferenzen  
in 2013 registrieren

## DIE ZWISCHENZEIT: BINDENDER SERVICE

Die nächste Telekonferenz **„Die Zwischenzeit: Bindender Service“** aus der Serie „Formel 1 statt Linienbus“ findet am 28. Oktober 2013 um 16.30 Uhr statt.

Mitunter bedarf es einer Pause. Nicht jeder Formel-1-Renner läuft dauernd, nicht jeder Kunde kauft immer. Gut ist es dann, zu wissen, dass man sich auf seinen Service verlassen kann. Wie gut ist Ihr Service? Bleiben Kunden unbeachtet, wenn sie eine Zeit lang nicht kaufen, oder werden Sie in Ihr Wachstumsnetzwerk einbezogen? Erhalten Kunden auch dann Wert, wenn sie gerade nicht in Ihre Produkte und Leistungen investieren? Nehmen Sie teil an einer faszinierenden Reise in Richtung wachstumsorientierter Service-Mentalität.

## 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“





## Gelungene Kooperationsanbahnungen auf Unternehmerinnenmesse „DieBoss“

Im Rathaus Dortmund fand am 20.09.2013 die Unternehmerinnenmesse „DieBoss“ statt. Ausrichter der Messe war Competentia NRW, das Kompetenzzentrum Frau & Beruf Westfälisches Ruhrgebiet. Mehr als 70 Ausstellerinnen aus Dortmund und dem Kreis Unna präsentierten sich im Rathaus. Flankierend gab es Workshops und Vorträge.

Lebendig ging es am Stand der Kooperationsbörse auf der Rathausempore zu. Hier unterstützten Susanne Fiss-Quelle, Moderatorin der Kooperationsbörse, und Beratungsassistentin Nadine Müller die Unternehmerinnen dabei, ihre individuellen Leistungsangebote und Kooperationsgesuche auf den Punkt zu bringen. Auch halfen sie beim Matching, dem Zusammenfinden der potenziellen Kooperationspartner. Die Meeting-Points zu zwei verschiedenen Zeitpunkten boten die Chance für ein erstes persönliches Kennenlernen und waren durch viele interessante Gespräche geprägt.

Die gemeinsame Wachstumschance wurde genutzt und zahlreiche Vernetzungen sind zustande gekommen. Gemeinsam sind wir stark – und darauf sind WIR stolz!

## Neuer Junior-Berater



Aus und vorbei: Nach fünf Jahren hat Pascal sein Studium am 31. August beendet. Seine Master-Thesis zur Identifikation von Wachstumspotenzialen schrieb er im Rahmen seines Praktikums bei Mandat. Nach anstrengenden letzten Wochen mit einigen Nachschichten ist sein Urteil klar: Für die erreichte Bestnote 1,0 hat sich der Aufwand eindeutig gelohnt!

Nahtlos im Anschluss an sein Studium ist Pascal seit September Junior-Berater bei Mandat. Neben seinen Erfahrungen, die er in die Klientenarbeit einbringt, treibt er sein persönliches Wachstum aktiv voran: mit Stimm- und englischem Moderationstraining, um der Fähigkeit einen Schub zu geben, Ergebnisse in der Gruppe zu erarbeiten. Zudem absolvierte Pascal vor Kurzem das Königsteiner Dialogtraining zur Schärfung des Bewusstseins über den eigenen Ausdruck und dessen Wirkung.

Herzlich willkommen als Junior-Berater bei Mandat, Pascal. Wir freuen uns auf eine weiterhin tolle Zeit und gute Zusammenarbeit!

## Morgens um sechs am Dortmunder Flughafen

Dreigeteilte Anreise zum 10. Internationalen Marken-Kolloquium 2013: Linda Vollberg, Kerstin Scupin und Fabian Woikowsky starteten bereits am Dienstag Nachmittag bepackt mit allen Materialien für das 10. Internationale Marken-Kolloquium mit einem großen Van. Prof. Dr. Guido Quelle startete am folgenden Nachmittag. Nadine Müller, Anne Hausen und Pascal Kowsky saßen am 11.09. bereits um 06.00 Uhr in der Früh im Flugzeug. Wenn jemand eine Reise tut, so kann er was erzählen: Trotz der frühen Uhrzeit hatte die Gruppe jede Menge Spaß und der Abstecher ins Cockpit toppte die Anreise!



– Der nächste Mandat Growthletter®  
erscheint am 04.11.2013 –

MANDAT  
MANAGEMENTBERATUNG

# Impressum

Mandat Managementberatung GmbH  
Emil-Figge-Straße 80  
D-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  
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 „Puzzleteile“: alphaspirit  
© 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: mark wragg  
© S. 13: Logo: Wirtschaftsjuniores  
Dortmund  
© S. 14: www.management-radio.de  
© S. 16: Cover-Gestaltung: Mandat,  
Foto: corbisrffancy

## Zu diesem Mandat Growthletter® haben beigetragen:



Nadine Müller  
nadine.mueller@mandat.de



Linda Vollberg  
linda.vollberg@mandat.de



Pascal Kowsky  
pascal.kowsky@mandat.de



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



Fabian Woikowsky  
fabian.woikowsky@mandat.de