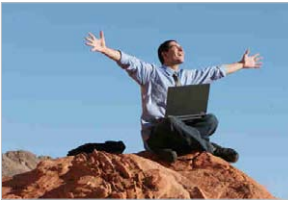




# MANDAT GR WTH LETTER®

Fokusthema: Leistung verabreden

# Inhalt



4

## CEO-Tipp des Monats

Strategie & Führung:  
Leistungen miteinander verabreden ... und einhalten



5

## Marke

Übergreifend Leistungen verabreden für ein  
ganzheitliches Resultat



7

## Prozesse & Organisation

Haben Stürmer Defensivaufgaben?  
Besser, man hat verabredet, wer was leistet



8

## Internationales Marken-Kolloquium

Stimmen aus Seon



9

## Vorträge & Veröffentlichungen

Aktuelle Berichte und Informationen für Sie



13

## Mandat-Intern

Hinter den Kulissen!

# Editorial

Sagen Sie mal ehrlich: Will wirklich noch jemand ernsthaft Fünfjahrespläne? Solche Pläne haben schon in sozialistischen Systemen zu gar nichts geführt und manche Banken fordern das immer noch. Wohlge-merkt: Nicht als unternehmerische Absicht und Zukunftsskizze, sondern als Plan. Lachhaft. Schauen Sie ein-mal fünf Jahre zurück: Hätten Sie vor fünf Jahren gedacht, dass die Welt so ist, wie sie sich Ihnen jetzt darstellt? In mancher Hinsicht vielleicht, aber in vielerlei Hinsicht sicher nicht. Menschen strömen zu Tausenden nach Europa, VW hat einen Riesen-skandal am Hals, der selbst initiiert wurde, zahlreiche Unternehmen, die 2010 noch brillant erschienen, sind heute weg vom Fenster, es haben sich Märkte ergeben, von denen man 2010 nicht einmal zu träumen wagte.

Hätten wir das alles in unserer Fünf-jahresplanung 2010 berücksichtigt? Nein. Wer aber sagt uns dann, dass

wir heute solche Dinge erkennen? Niemand.

Langfristplanungen taugen wenig. Wohlge-merkt: Ich spreche von „Pla-nung“ im klassischen (Banken-) Sinne. Unternehmerische Szenari- en, Vorhaben, strategische Zukunfts- bilder, Absichten – alles prima, aber klassische Planung über fünf Jahre? Wozu? Wer traut sich das zu?

Schauen wir ein wenig kurzfristiger: Leistungen miteinander auf Basis aktueller operativer und strategischer Ziele miteinander zu verabreden ist eine wichtige Angelegenheit, die häu- fig genug schiefliegt. Damit Sie in die- ser Hinsicht ein paar zusätzliche An- haltspunkte erhalten, haben wir den Mandat Growthletter in diesem Mo- nat unter das Fokusthema „Leistun- gen verabreden“ gestellt.

Eine Neuerung: Die bisherige Sektion im Mandat Growthletter „Strategie

und Führung“ geht künftig im CEO- Tipp des Monats auf. Mir ist aufgefal- len, dass die beiden Sektionen sehr nah beieinander liegen, es wird im- mer weniger Zeit auf das Lesen länge- rer Beiträge verwendet, unser montä- glicher kurzer Wachstums-Wochenstart hingegen wird fast immer gelesen und wir wollen uns Ihnen zuliebe kürzer fassen. Dafür gibt es ab 2016 eine neue Sektion. Seien Sie gespannt.

Herzlichst  
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)



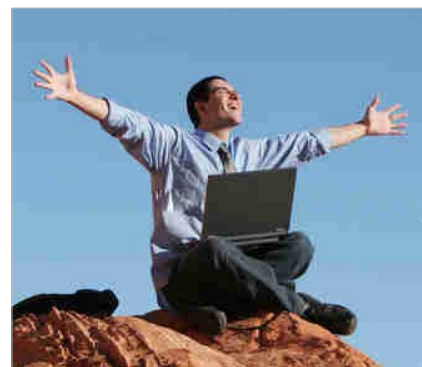


# CEO-Tipp

*des Monats*

von Guido Quelle

## Strategie & Führung: Leistungen miteinander verabreden ... und einhalten



Natürlich werden in Ihrem Unternehmen Leistungen zwischen Beteiligten verabredet. Es gibt entweder formale Zielgespräche, die sich auf einen spezifischen Zeitraum beziehen, oder es gibt ad-hoc Ziele, die spontan vereinbart werden und deren Erreichen man miteinander verabredet oder es gibt „SLAs“, Service Level Agreements, also Schnittstellen- bzw. Leistungsvereinbarungen zwischen Fachbereichen oder einen Mix aus alledem.

**Vier Dimensionen erleben wir in Beratungsmandaten. Eine ist ideal, die drei anderen sind es nicht:**

1. Ideal: Es wird etwas zwischen zwei oder mehr Beteiligten (oder auch Bereichen) miteinander verabredet, die Verabredung wird eingehalten, alles ist bestens. Ziel erreicht.
2. Es wird einseitig angenommen, man hätte etwas miteinander verabredet, aber die andere Seite gibt vor, davon nichts zu wissen oder sie weiß tatsächlich nichts davon. Das Ergebnis ist das Gleiche: Ziel inhaltlich oder zeitlich verfehlt.
3. Beide Seiten bejahen, etwas miteinander verabredet zu haben, aber man hat Unterschiedliches unter der Verabredung verstanden. Ergebnis: Ziel inhaltlich oder zeitlich verfehlt.
4. Beide Seiten bejahen, etwas miteinander verabredet zu haben, beide haben auch das gleiche Verständnis über den verabredeten Gegenstand, das vereinbarte Ziel, aber es wird nicht erreicht. Verantwortlich gemacht werden stets andere, idealerweise äußere Rahmenbedingungen. Ziel verfehlt, Ursache weggeschoben.

Über den ersten Fall brauchen wir eigentlich nicht zu reden. Aber tun wir es trotzdem: Wenn Sie entdecken, dass zwischen zwei Parteien (von denen Sie eine sein können) anspruchsvolle Ziele und Leistungen verabredet und regelmäßig eingehalten werden, suchen Sie den Grund. Jawohl, richtig verstanden: Suchen Sie den Grund, die Ursache,

das Muster für den Erfolg. Zu häufig kümmern wir uns um Ursachen für Misserfolg, suchen Sie auch mit mindestens der gleichen Energie nach den Ursachen für den Erfolg. Oft sind diese Ursachen multiplizierbar. Begehen Sie nicht den Fehler, bei Zielerreichen direkt die Messlatte höher zu schrauben. Schauen Sie erst einmal, ob die gleiche anspruchsvolle Leistung regelmäßig erreicht wird. Danach können Sie immer noch anspruchsvollere Ziele setzen, aber: Nur bei entsprechender Verbesserung der Fähigkeiten der Beteiligten. Wie im Sport gilt: Es muss besser trainiert werden, um ein neues Leistungsniveau zu erreichen. Zu viele CEOs schrauben die Ziele immer höher ohne im Unternehmen bessere Ausbildung, bessere Expertise zu schaffen. Ein Kardinalfehler.

Die Fälle 2 und 3 sind oft Ursache mangelnder Exaktheit der Absprache. Achten Sie darauf, dass Vereinbarungen zwischen Beteiligten verbindlich getroffen werden, dass man sich über Inhalte austauscht und, jawohl, dass wichtige Absprachen auch schriftlich getroffen werden, idealerweise nicht als Einzelfall, sondern als Regelfall. Bedeutet das einen Mehraufwand? Mag sein, aber es hilft, dem vierten Fall vorzubeugen, denn das Abschieben auf „andere“, auf Dritte ist etwas, das Sie als CEO gar nicht gebrauchen können.

Wenn Sie eine Kultur des Verabredens und Einhaltens von Leistungsversprechen in Ihrem Unternehmen schaffen wollen, dürfen Sie dies natürlich nicht für jeden Detailfall tun und Sie müssen im Übrigen auch mit Rückschlägen umgehen, denn nicht alles klappt unmittelbar. À propos „Versprechen“: Ich habe einmal ein Vertriebsprojekt initiiert und begleitet, in dem der Vertriebschef mit jedem Mitglied seiner Mannschaft persönliche Versprechen verabredet hat. Der Mitarbeiter verspricht eine Leistung, der Vertriebschef eine Gegenleistung, zu der – Achtung, oft als selbstverständlich abgehakt, ist es aber nicht – auch das Gehalt gehört. Nicht schlecht. Und wir wissen ja: Versprechen, Versprechen darf man nicht brechen.

# Übergreifend Leistungen verabreden für ein ganzheitliches Resultat

von Linda Vollberg

## Kurzübersicht

- o Sorgen Sie für Klarheit: Bleibt ein Ziel im Unklaren, mangelt es in der Umsetzung an Präzision.
- o Diskutieren Sie im passenden Kreis: Holen Sie alle Beteiligten an einen Tisch.
- o Lösen Sie Handlungen aus: Nur was anfassbar, konkret und verständlich ist, kann zielgerichtet umgesetzt werden.



Der Strategieprozess ist abgeschlossen, die Positionierung ist gewählt, die Markenführung hat die Richtung und die Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Zukunft definiert. Jetzt, da diese strategische Markenarbeit in einem kleinen Kreis abgeschlossen wurde, gilt es, den Weg zum Ziel gemeinsam zu definieren und Leistungen konkret im Team zu verabreden.

### Das Ziel verständlich machen

#### Was soll überhaupt geleistet werden?

Bevor sich über Äpfel und Birnen gestritten oder sich manche beteiligte Person gedanklich bereits mit den Teilaufgaben beschäftigen, die höchstwahrscheinlich in den eigenen Alltag integriert werden müssen, ist das Verständigen über das konkrete, dahinterliegende, strategische Ziel entscheidend. Also: Was möchte die Markenführung erreichen? Global formulierte Ausrichtungen wie „Marktführer“ oder „Innovationsführer“ werden oder „den Wettbewerb überholen“ sind als strategische Richtung zulässig, aber nicht ausreichend. Es ist besonders wichtig, dass sich die Markenführung mit den Mitarbeitenden darüber austauscht, was das strategische Ziel für die einzelnen Funktionsbereiche und auch für jeden Einzelnen in der Umsetzung bedeutet.

Nimmt man beispielsweise an, dass eine Marke sich als Leistungsführer positionieren will, heißt das unter anderem, dass Service und Flexibilität dem Kunden gegenüber eine sehr hohe Priorität genießen. Hier kann das Marketing nun so häufig und gezielt kommunizieren, dass Leistung bei diesem Unternehmen im Mittelpunkt steht, solange der Kunde die Positionierung nicht auch erlebt, ist nichts gewonnen, sondern eher für Unglaubwürdigkeit gesorgt.

Leistung beginnt beispielsweise bei der verabredeten Erreichbarkeit eines jeden Mitarbeiters, geht weiter über den Gestaltungsrahmen im Kundendialog am POS bis hinein in die Logistik, die z. B. feste Zeitfenster der Zustellung zusichert, unterschiedlichste Möglichkeiten einer Retoure anbietet oder ähnliches mehr.

#### Was genau verbirgt sich pro Funktionsbereich hinter dem strategischen Ziel?

Welche Verhaltensweisen müssen sich ändern? Im Rahmen unserer Beratungsmandate haben wir bei Strategieprojekten gute Erfahrungen damit gemacht, nachdem ein strategisches Ziel von der Geschäftsführung ausgesprochen wurde, den beteiligten Funktionsbereichen zunächst ein Zeitfenster zu geben, um sich mit dem Ziel auseinanderzusetzen und die Frage zu klären „Was bedeutet das für mich?“. Die Ergebnisse dieser Still- oder Gruppenarbeit eignen sich hervorragend als Grundlage, um gemeinsam über die Umsetzung des Ziels zu diskutieren und so eine strategische Vorgabe anfassbar, konkret und verständlich zu machen. Bleibt das generelle Ziel im Unklaren, mangelt es in der Umsetzung an Präzision.

Überlegen Sie genau, welche Bereiche (z. B. Marketing, Vertrieb, Produktentwicklung und Produktion) und welche Schlüsselpersonen von Beginn an beteiligt werden sollten, um nicht im Nachhinein eine Abfolge von hintereinandergeschalteten Einzeltätigkeiten pro Bereich präsentiert zu bekommen, sondern gemeinsam verabredete Leistungen, die ganzheitlich und mit gemeinsamer Kraft das Ziel verfolgen. Das übergreifende Verabreden und das gemeinsame gedankliche Durchspielen ist grundlegend, sorgt für schnellere Ergebnisse und weniger Schleifen.

## Den Weg beschreiben

Wenn die Implikationen des unternehmerischen Ziels für die einzelnen Funktionsbereiche besprochen sind, geht es daran, den Weg der Zielerreichung mit Maßnahmen zu hinterlegen und konkrete Leistungen zu verabreden.

Die Phase des Planens sollte – je nach Ziel und resultierenden Maßnahmen – mit ausreichend Zeit bedacht werden, um z. B wichtige Multiplikatoren der Umsetzung zu berücksichtigen oder bereits jetzt auf mögliche Stolpersteine zu stoßen. So entsteht ein realitätsbezogener Fahrplan und nicht nur eine grobe Planung, die einzig als Fleißaufgabe erledigt wurde.

Geht es um die Marke, sind in der Regel mindestens der Vertrieb und das Marketing im Boot. Holen Sie bereits in der Planung Mitarbeiter an einen Tisch, von denen Sie wissen, dass sich ihre Fähigkeiten gegenseitig bereichern und unterschiedliche Perspektiven eingenommen werden können. Der Vertrieb lebt erfahrungsgemäß stark im Hier und Jetzt und kann die aktuelle Marktsicht einbringen, das Marketing ist möglicherweise bereits stärker mit dem prognostizierten Markt der Zukunft vertraut, die Produktion kennt die aktuellen Rahmenbedingungen und Kapazitäten und ist stark im prozessualen Denken, der Kundenservice bringt ein, was die Kunden aktuell umtreibt. Durch die Beteiligung und den Austausch werden Leistungen tatsächlich verabredet, gegenseitige Erwartungen geklärt und etwaige Schnittstellenprobleme vorweggenommen.

Der beschriebene Weg sollte dokumentiert werden. Trotz des gemeinsamen Commitments, bestimmte Leistungen zu erbringen, sollte außerdem stets die Frage „Wer ist dafür verantwortlich?“ konkret beantwortet werden – und zwar genau mit einer Person und nicht mit einer Gruppe.

## Dranbleiben und justieren

Es kann nicht alles in der Planungsphase antizipiert werden. Es gibt immer Unvorhergesehenes, das gelöst werden muss. Sorgen Sie für einen regelhaften Review-Prozess der verabredeten Leistungen, so dass Sie möglichst zeitnah darauf stoßen, wann eine Umleitung genommen werden muss, der Weg blockiert ist oder Sie sich verfahren haben. Konzentrieren Sie sich dabei auf die Dinge, die in Ihrem Gestaltungsspielraum liegen. An einem zu heißen Sommer oder einem Skandal beim Wettbewerber können Sie nichts ändern, aber Sie können Ihre Vorgehens- und Verhaltensweise anpassen.

## Acht Schritte, um Leistungen zu verabreden und Ziele zu erreichen

o Zielsetzung in der Führungsrunde klären.

- o Die richtige Umsetzungsmannschaft zusammensammeln.
- o Verständnis für das Ziel erreichen.
- o Implikationen auf die einzelnen Funktionsbereiche diskutieren.
- o Den Weg zum Ziel definieren.
- o Gemeinsam Leistungen verabreden, Maßnahmen ableiten und Verantwortlichkeiten vergeben.
- o Dranbleiben – die Leistungserbringung verfolgen und ggf. Maßnahmen justieren.
- o Gemeinsam den Erfolg feiern und Erfolgsmuster festhalten.

## Fazit

Lassen Sie nicht einfach das Marketing eine Jahres- oder Halbjahresplanung aufstellen, sondern planen Sie rückwärts von Ihrem strategischen Ziel aus. Es braucht zunächst die nötige Klarheit über das strategische Ziel der Markenführung und die Positionierung der Marke. Erst wenn der strategische Rahmen klar abgesteckt ist und durch die Unternehmensführung getragen wird, geht es an das Verabreden von Leistungen, deren Umsetzung dann geplant wird.

Holen Sie die beteiligten Personen und Bereiche an einen Tisch, um Leistungen zu verabreden. Alles, was Sie tun oder nicht tun, zählt auf die Markenbildung ein, daher stärken langfristig nur gemeinsam verabredete Leistungen die Marke. Sorgen Sie dafür, dass Ihr strategisches Ziel möglichst konkret in die einzelnen Funktionsbereiche heruntergebrochen wird. Ein grobes Ziel sorgt gefühlt zwar für Sicherheit, aber solange das Ziel nicht konkret wird, fällt das Handeln schwer und bleibt häufig schließlich ganz aus.

Lassen Sie die einzelnen Bereich nicht ungebremst losrennen, sondern nehmen Sie sich die Zeit, um Gedanken auszutauschen und eine Umsetzungsplanung aufzustellen, die die verabredeten Leistungen beschreibt. Fangen Sie nicht zu viele Baustellen auf einmal an, sondern fokussieren Sie die Kraft auf die relevanten Wachstumsthemen.

Das Bild des gemeinsamen Verabredens von Leistungen gilt dabei auch im Kleineren, zum Beispiel konkret zwischen Marketing und Vertrieb, innerhalb eines Bereiches oder einer Arbeitsgruppe sollte stets ein Austausch über Leistungen und gegenseitige Erwartungen, getragen durch die jeweilige Führungskraft, stattfinden, um nachhaltig Erfolge zu erzielen und gemeinsam mehr zu erreichen.

# Haben Stürmer Defensivaufgaben? Besser, man hat verabredet, wer was leistet

von Fabian Woikowsky

## Kurzübersicht

- o Leistungen verabreden ist Kernbestandteil der Prozess- und Organisationsgestaltung.
- o Es gilt Leistungen zu verabreden, nicht nur vorzugeben.
- o Vereinbaren, vermitteln, Einhaltung sicherstellen sind Führungsverantwortung. Immer.



Haben Sie schon einmal versucht, mit jemandem zusammenzuarbeiten, gleich ob beruflich oder privat, beispielsweise auf dem Fußballplatz, ohne verabredet zu haben, wer für was verantwortlich ist? Mit äußerst wenigen Ausnahmen sind Spannungen und Reibungsverluste vorprogrammiert. Der Grund hierfür ist leicht erklärt, er liegt in enttäuschten Erwartungen. Wenn ich erwarte, dass sich mein Mitspieler um die Deckung eines bestimmten Gegenspielers kümmert, dieser seine alleinige Verantwortung aber im Erzielen von Toren sieht, so sind vermeidbare, schlechte Ergebnisse für mein Team wahrscheinlich, wenn der entsprechende Gegenspieler in Ballbesitz gelangt.

Im Unternehmen gilt das Gleiche im Zusammenspiel von Schnittstellenpartnern – daher ist das Verabreden von Leistungen Kernbestandteil der Prozess- und Organisationsgestaltung.

Nachfolgend ein Überblick dazu, WIE sich der Ablauf zur Verabredung von Leistungen sinnvoll gestalten lässt sowie ausgewählte Spielregeln, die sich lohnen, hierbei zu berücksichtigen:

- o Schnittstellenpartner sollten die Leistung im Dialog verabreden. Dies klingt selbstverständlich, ist es aber nicht, allzu oft werden Leistungen einer Abteilung vorgegeben, ohne diese einzubeziehen, was regelmäßig zu suboptimalen Ergebnissen führt: Vielleicht ist viel mehr möglich, vielleicht sind Effizienzvorteile mit geringen Justagen zu gewinnen.
- o Die Ergebnisse der Leistungsverabredung sollten dokumentiert werden. Hier ist es erstaunlich, wie viel sich Schnittstellenpartner regelmäßig zutrauen sich zu merken. Regelmäßig geht dies schief.
- o Nach der Einigung gilt es, die Verabredung den relevanten Mitarbeitern nahezubringen. Hier ist nicht nur die Botschaft wichtig, sondern auch, wer sie vor-

trägt. Häufig ist der operativ Abteilungsverantwortliche ein geeigneter Multiplikator.

- o Ohne böse Absicht entwickeln sich Schnittstellen im Laufe der Betriebspraxis weiter. Regelmäßige Kontrollen, z. B. in Form von Audits, sollten einen regelmäßigen Abgleich und Justagen an SOLL und IST gewährleisten.
- o Wer nimmt die Leistung ab, sagt also, dass die Qualität der Leistung ausreicht? Es ist nicht zielführend, Qualität durch Kontrolle „hineinzuprüfen“. Als regelmäßig geeignet hat sich erwiesen, die Verantwortung für die Qualität des Ergebnisses in der erstellenden Einheit zu belassen und der abnehmenden Einheit eine Art „Reklamationsrecht“ einzuräumen.
- o Was geschieht bei Abweichungen? Hier ist zwischen Einzelfällen und Mustern zu unterscheiden. Einzelfälle müssen angesprochen und korrigiert werden. Bei musterhaften Fehlleistungen sind im Dialog zwischen den Abteilungen Ursachen (nicht Schuldige!) und Lösungen zu finden. Die Prozessverantwortlichen (häufig die Abteilungsverantwortlichen) und die ausführenden Mitarbeiter sollten hierbei explizit einbezogen sein.
- o Stehen die Prozesse, so gilt es, ein Soll-Bild der Organisation zu entwerfen: Welche Positionen und Fähigkeiten werden benötigt, wer kann und will die Positionen besetzen. Wenn die Organisationsstruktur umgesetzt wird, muss zwischen Führungskraft und Positionsinhaber mindestens folgende Frage geklärt sein: „Wofür sind Sie verantwortlich?“

Ein abschließender Hinweis: Werden Leistungen musterhaft nicht wie verabredet erbracht oder Prozesse nicht eingehalten, so ist dies stets ein Führungsversagen. Die Verabredung zu bewirken sowie das Vermitteln und die Einhaltung sicherzustellen sind Führungsverantwortung. Immer.



## 13. Internationales Marken-Kolloquium „Marke 4.0 – modern wachsen“ am 15./16.09.2016

### Stimmen aus Seeon

Wir suchen keinen Superstar, haben aber doch die besten Stimmen. Überzeugen Sie sich selbst und stöbern Sie auf unserem [YouTube Kanal](#) oder klicken Sie rechts auf das jeweilige Bild.

Wir freuen uns sehr darüber, dass Sie sich die Zeit genommen haben, uns auf diverse Weise Ihr persönliches Feedback zum Internationalen Marken-Kolloquium zu übermitteln – ob noch vor Ort, im Nachgang per E-Mail oder im direkten Dialog. Herzlichen Dank für alle guten Worte, die uns noch mehr Antrieb geben, für Ihre Anregungen und insbesondere für Ihre Empfehlungen an wertgeschätzte Kontakte und Unternehmenslenker aus Ihrem Umfeld, die zu unserem Seener Kreis hinzustoßen sollten.

Wenn Sie ein Thema besonders interessiert, wenn Sie einen bestimmten Unternehmer und seine Geschichte auf dem Internationalen Marken-Kolloquium hören möchten oder bereits gehört haben und ausdrücklich empfehlen möchten, melden Sie sich bei uns. Wir tun auch für 2016 unser Bestes, um „noch eine Schuppe draufzulegen“ – wie man bei uns im Ruhrgebiet sagt – und freuen uns über starke Ideen. Schreiben Sie Ihre Ideen und Vorschläge an [Linda Vollberg](#).

Wir freuen uns auf ein 13. Internationales Marken-Kolloquium 2016, das wieder 80 Entscheider aus Deutschland, Österreich, der Schweiz und erstmals auch aus Tschechien zusammenbringt, um über die Themen Strategie, Marke und profitables Wachstum zu diskutieren. Per heute sind schon knapp 50% der limitierten Teilnehmerplätze gebucht.

Wenn auch Sie dabei sein möchten, registrieren Sie sich in unserem [Onlineshop](#), per [E-Mail](#) oder rufen Sie uns an +49 231 9742-390.

Haben Sie unseren diesjährigen Film bereits gesehen? Hier erhalten Sie eine lebhaftere Vorstellung des Internationalen Marken-Kolloquiums, seiner Teilnehmer und Referenten sowie der einzigartigen Gesprächsatmosphäre im Kloster Seeon: [zum Film](#).



Udo Mager



Johannes Gutmann



Marc Dähne



Olaf Maninger



Fritz Straub



Christoph Bornschein



Thomas de Buhr



Gudrun Skupch



Peter Erfeling



em. Univ. Prof. Dr.  
Günter Schweiger



Impressionen

„Das Marken-Kolloquium war für mich ein „Ideenquell“ und „Kraftquell“ sowie eine Bestätigung meiner bisherigen Ansätze. Eine wunderbare, bereichernde Atmosphäre.“

Christine Jonski, Geschäftsführerin, Baldessarini GmbH, München



### 3. Power-Tag für beratende Ingenieure – 15 Ingenieure sorgen für Wachstum



#### Gemeinsam wachsen

Im dritten Jahr in Folge rief Prof. Dr. Guido Quelle einen ausgewählten Kreis beratender Ingenieure zusammen. In diesem Jahr trafen sich die Fachexperten am 27. und 28. Oktober im „Hotel im Wasserturm“ in Köln, um intensiv am Wachstum ihrer Ingenieurbüros zu arbeiten.

#### Austausch von Erfahrungen

Gestartet wurde mit einem gemeinsamen Dinner. Der Austausch über die individuellen Entwicklungsschritte der vergangenen zwölf Monate – sowohl persönlich als auch wirtschaftlich – stand im Mittelpunkt. Was hat sich verändert? Wer hat Neuigkeiten zu berichten? Welche Wachstumsbremsen wurden gelöst und welche Potenziale genutzt? Die mittlerweile vertraute Expertengruppe stimmte sich inhaltlich bereits auf den nächsten Tag ein.

#### Eine vertrauensvolle Beziehung zum Auftraggeber

Wachstumsexperte Guido Quelle fokussierte verschiedene Schwerpunktthemen und ging ausführlich auf die Fragen der Teilnehmer ein. Insbesondere die gute Beziehung zum Auftraggeber löste eine rege Diskussion aus. Bei welchen Kunden ist die Partnerrolle erreicht? Was kann getan werden, um die wahrgenommene Expertise zu steigern? Wie schafft man eine höhere Vertrauensbasis? Welche Möglichkeiten bestehen, um den Prozess der Weiterempfehlung selbst in die Hand zu nehmen und zu verbessern? Was sind geeignete Prozessschritte von der Geschäftsanbahnung bis zum Abschluss?

All diese Fragen und vielerlei Themen mehr wurden angesprochen und gemeinsam ventiliert. Die Teilnehmer haben sich auch in diesem Jahr dazu entschieden, dass ein 4. Power-Tag für beratende Ingenieure 2016 stattfinden soll. Am 3. November 2016 wird der Expertenkreis wieder in Köln zusammenkommen.

Ein wachstumsstarker Tag mit vielen Impulsen und Erkenntnissen, einer sehr ausgelassenen und offenen Stimmung und dem Versprechen, die „Familie“ des Power-Tages aufrechtzuerhalten, ging erfolgreich zu Ende. Herzlichen Dank an unsere hochengagierten Teilnehmer für Ihr persönliches Einbringen. Wir wünschen Ihnen maximalen Erfolg auf Ihrem weiteren Wachstumsweg.

**Sie möchten intensiv am Wachstum Ihres Ingenieurbüros arbeiten und Ihr zukünftiges Wachstum aktiv gestalten? Für eine Teilnahme am 4. Power-Tag für beratende Ingenieure am 3. November 2016 schreiben Sie uns ([linda.vollberg@mandat.de](mailto:linda.vollberg@mandat.de)) oder rufen Sie uns an (0231 9742-390), um sich Ihren Platz zu sichern oder weitere Details zu erfahren.**

# Heimtier-Kongress 2015 – Prof. Dr. Guido Quelle über gezieltes Wachstum durch Innovationen

Am 7. und 8. Oktober kamen über 120 Akteure der Heimtierbranche im Hotel Esperanto in Fulda zusammen, um über Ideen, Innovationen und neue Potenziale der Branche zu diskutieren. Wie sieht die Zukunft des stationären Handels aus? Welchen Herausforderungen begegnet der Online-Handel? Welche innovativen Konzepte und Ideen revolutionieren den Markt? Wie entwickelt sich das Verbraucherverhalten in Zukunft?

Unter Moderation von Ralf Majer-Abele, Chefredakteur der „pet“ und „PET worldwide“, Dähne Verlag, wurden diese Themen und noch viele weitere Facetten in einem abwechslungsreichen Rahmenprogramm diskutiert.

Prof. Dr. Guido Quelle schloss mit einem inspirierenden und energiegeladenen Vortrag den ersten Veranstaltungstag. Unter dem Thema „Mehr ist nicht besser – Wie Sie durch Innovationen gezielt wachsen“ ging Quelle insbesondere auf die erforderliche Wachstumsbasis ein, die innovationsstarke Unternehmen benötigen und fokussierte die strategischen, zukunftsgerichteten Elemente erfolgreicher Innovationen, die Bereitschaft der Organisation und Prozesse sowie die marktgerichtete Ausrichtung von Innovationen am Kundenbedürfnis und nicht am Produkt.

Sie möchten mehr über das Thema Innovation hören? Eine Aufzeichnung des Vortrags „Mehr ist nicht besser – Wie Sie durch Innovationen gezielt wachsen“ finden Sie in unserem **Onlineshop**.



O-Töne direkt vom Heimtier-Kongress sehen Sie außerdem auf YouTube:  
<https://youtu.be/r5lk5t1iQhQ>

## Der Mandat Wachstums-Wochenstart auf dem Mandat-Blog „Wachstumstreiber“



### MANDAT WACHSTUMS-WOCHENSTART NR. 184: SCHLUSS MIT NEGATIV-NACHRICHTEN

Lesen Sie den Artikel hier:

[www.mandat.de/de/mandat-wachstums-wochenstart-nr-184-schluss-mit-negativ-nachrichten](http://www.mandat.de/de/mandat-wachstums-wochenstart-nr-184-schluss-mit-negativ-nachrichten)



# Erfolgsformat „5 Minutes for Growth“ – Jetzt registrieren für die 2. Staffel

*„Die Beiträge in ‚5 Minutes for Growth‘ sind ideal! Spannende Themen in 5 Minuten auf den Punkt gebracht. Für mich ideal zwischen dem Tagesgeschäft! Häufig ist es auch eine Erinnerung an Themen vergangener Tage.“*

*Werner Borgmeier, Geschäftsführung, H. Borgmeier GmbH & Co. KG*

Wir freuen uns sehr über Ihr positives Feedback zur 1. Staffel der Mandat Wachstums-Videoserie „5 Minutes for Growth“, die am 13. Januar 2015 auf Sendung ging. Auch wenn die 1. Staffel noch bis zum 29. Dezember 2015 läuft, sind die Vorbereitungen für Staffel 2 bereits gestartet und das Mandat Managementstudio wurde erneut zum Filmset umgebaut.

## Über „5 Minutes for Growth“:

### **Fünf Minuten, jeden Dienstag, fünfzig Wochen lang**

Auch die 2. Staffel wird aus fünfzig Episoden bestehen und liefert wöchentlich ein auf den Punkt gebrachtes Video zum Thema „Wachstum“ für Unternehmer, Geschäftsführer, Vorstände und seniorige Führungskräfte, die Impulse suchen, um das eigene Handeln und das eigene Unternehmen weiter voran zu bringen.

## **Kein Lesestau, sondern konkrete Impulse, intensiv und auf den Punkt.**

Sie erhalten jede Woche eine persönliche E-Mail mit dem Link zur aktuellen Episode. Außerdem mit allen Links zu bisher erschienenen Episoden – so können Sie keine Episode verpassen und haben stets alle Folgen gebündelt vorliegen. Ein problemloses Einsteigen oder Nachhören ist jederzeit möglich.

## **Möchten Sie dabei sein?**

Um Ihren persönlichen Zugang zu den „5 Minutes for Growth“-Impulsen zu erhalten,

- o registrieren Sie sich direkt über unseren **Online-Shop**
- o oder senden Sie eine E-Mail an:  
**guido.quelle@mandat.de**

– Freuen Sie sich auf den  
Staffelstart im Januar 2016.  
Melden Sie sich jetzt an! –

*„Ein großes Lob für Ihre Serie. Es macht mir viel Spaß, zuzusehen und bis jetzt konnte ich aus allen Folgen etwas für mich herausziehen. Kurz gesagt: Weiter so!“*

*Kai Moewes, Vertriebsleitung, RICOSTA Schuhfabriken GmbH*





# Mandat-Vortragstermine

## Vorträge von Prof. Dr. Guido Quelle – Kontakt: [guido.quelle@mandat.de](mailto:guido.quelle@mandat.de)

- 13. Januar 2015 ✓ Wachstum kommt von innen – Sie selbst entscheiden über Ihren Erfolg  
SMG.Strategietag 2015, Südtirol Marketing, St. Ulrich
- 27. Januar 2015 ✓ Strategie und unternehmerisches Handeln? Ja gern, aber wie?  
Führungskräftetagung der Agentur für Arbeit Dortmund, Hagen
- 31. Januar 2015 ✓ Wachstum kommt von innen – Sie selbst entscheiden über Ihren Erfolg  
Vertriebstagung der G.U.T. Hahn KG, Ingolstadt
- 6. Februar 2015 ✓ Growth Comes from Within–Grow or Don't, it's Your Decision  
Vertriebstagung der MeisterSinger GmbH & Co. KG, Münster
- 20. März 2015 ✓ Wachstum kommt von innen – Sie selbst entscheiden über Ihren Erfolg  
Partnerkonferenz der GC-Gruppe, Stuhr
- 23. März 2015 ✓ Ihr Preis ist Premium – und der Rest?  
Parfümerietagung des Bundesverband Parfümerien e.V., Düsseldorf
- 22. April 2015 ✓ Profitables Wachstum schaffen – Der natürliche Feind der Strategie ist das Tagesgeschäft  
Vorstandsseminar des Deutscher Sparkassen- & Giroverbands, S-Management-Akademie, Bonn
- 23. April 2015 ✓ Heizen statt bremsen – Wachstum kommt von innen  
Lions Club Dortmund-Phönix, Dortmund
- 7. Mai 2015 ✓ Prof. Dr. Guido Quelle als Gastgeber  
des Seeoner Kreises, Schloss Bensberg, Bergisch Gladbach
- 18. Juni 2015 ✓ Podiumsdiskussion „Handel, Konsument, Marken - Trend, Zukunft & Sorgen!“  
REGAL-Branchentreff, Wien
- 3./4. Sep. 2015 ✓ Prof. Dr. Guido Quelle als Gastgeber  
des 12. Internationalen Marken-Kolloquiums, Kloster Seon, Chiemgau 
- 11. Sep. 2015 ✓ Wachstum kommt von innen – Wie aus einem normalen Unternehmen ein Wachstums-  
unternehmen wird; Bundeskonferenz der Wirtschaftsunioren Deutschland 2015, Dortmund
- 7. Oktober 2015 ✓ Mehr ist nicht besser – wie Sie durch Innovationen gezielt wachsen  
International PET-Conference, Fulda
- 28. Oktober 2015 ✓ 3. Power-Tag für beratende Ingenieure; Workshop der Mandat Managementberatung, Köln
- 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  
Vortrag auf dem Jahresempfang der Familienunternehmer, Schwerte, Freischütz
- 18. Januar 2016 Mehr ist nicht besser – Wie Sie durch Innovationen gezielt wachsen  
Vortrag auf der Wintertagung des Verbands Deutscher Gartencenter, Grafschaft-Ringen
- 27. April 2016 Profitables Wachstum schaffen  
Vorstandsseminar des Deutscher Sparkassen- & Giroverbands, S-Management-Akademie, Bonn
- 15./16. Sep. 2016 Prof. Dr. Guido Quelle als Gastgeber  
des 13. Internationalen Marken-Kolloquiums, Kloster Seon, Chiemgau 

## Gemeinschaft, Gesellschaft, Wissenschaft: Das Leo Multi-Distrikt-Seminar

Mitte Oktober fand die zweijährige Planungsphase ihren krönenden Abschluss: Rund 300 Leos – unter ihnen Pascal Kowsky – nahmen am bundesweiten Multi-Distrikt-Seminar (MDS) in Dinslaken teil. Die ausschließlich von Leos organisierte Veranstaltung stand dieses Jahr unter dem Motto „Gemeinschaft, Gesellschaft, Wissenschaft“ und diente mit vielen dazu passenden Seminarblöcken vor allem der persönlichen Entwicklung.

Freitag eröffnete das MDS mit einem geselligen Get-Together. Ohne fixes Programm bot der Abend für viele die Gelegenheit des freudigen Wiedersehens von über die Bundesrepublik verstreuten Freunden.

An den drei Säulen „Gemeinschaft, Gesellschaft, Wissenschaft“ angelehnte Seminare füllten den Samstag von früh morgens bis zum späten Nachmittag: Neben Workshops zur Weiterentwicklung der PR in den Leo-Clubs über die vielfach genutzten Instrumente hinaus tauschten sich die Leos beispielsweise nach einem fundierten Vortrag über Chancen und Risiken in sowie Implikationen aus TTIP aus.

Mit einem fulminanten Gala-Abend erreichte die Veranstaltung ihren Höhepunkt: Der Moderator führte souverän durch den Abend, das interessante Programm war gleich mehrfach mit kulturellen Elementen gespickt. Spätestens die anschließende, ausgelassene Party bot den Spaß, den ein jeder Leo mit den bundesweiten Veranstaltungen assoziiert. Mit einem Überraschungsauftritt heizte „Der Wendler“ trotz (oder gerade wegen?) seiner diskutablen musikalischen Leistungen die Stimmung weiter an. Nach der bis in die Morgenstunden andauernden Feier endete die Veranstaltung am Sonntagvormittag mit einem Abschlussplenum.

Aus Pascal Kowskys Sicht ist das kräftezehrende Programm jedes Jahr aufs Neue lohnenswert: Die Gelegenheit ist ideal, das bundesweite Netzwerk auszubauen und zu pflegen. Auf diese Weise konnten die Dortmunder Leos ganz konkrete Anknüpfungspunkte mit anderen Clubs herausarbeiten. Und die vier neuen Leos, die mit Pascal Kowsky die Reise aus Dortmund antraten, konnten an diesem Wochenende hautnah erleben, was Leo ausmacht: Kritische Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Themen, gemeinsame & gemeinnützige Arbeit sowie eine Menge Spaß.



## 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:

Nadine Müller  
[nadine.mueller@mandat.de](mailto: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](http://www.fotolia.com)  
© wenn nicht anders vermerkt, Mandat  
© Titelbild: matimix (Fußball)  
© Editorial: evgeniya\_m (Brief)  
© Logos beim jeweiligen Unternehmen  
© Inhaltsverzeichnis:  
1. CEO-Tipp: MAXFX  
2. S&F: haveseen  
3. Marke: Stefanie Lindorf  
4. P&O: Olga Paśławska, ([www.istockphoto.com](http://www.istockphoto.com))  
5. Kloster Seeon: Christoph Vohler (Fotograph)  
6. V&V: emeraldphoto  
7. Intern: TZDO  
S. 13: Laura-Mercedes Koch  
S. 14: mezzotint\_fotolia (Sprinter)

## Zu dieser Ausgabe haben beigetragen:



Nadine Müller  
[nadine.mueller@mandat.de](mailto:nadine.mueller@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)