



# MANDAT GR WTH LETTER®

Fokusthema: Routinen nutzen



4

#### CEO-Tipp des Monats

„Natürlich haben wir Standards, aber ...“



5

#### Marke

Struktur und Routinen – auch im Marketing



7

#### Geschäftsausbau

Zwischen Anarchie und Anordnung: Finden Sie die Balance



8

#### Prozesse & Organisation

Daten als Tafelsilber des Unternehmens  
– nur gepflegt können sie optimal eingesetzt werden



9

#### Internationales Marken-Kolloquium

14. Internationales Marken-Kolloquium  
„Marke – Beziehung fürs Leben“  
– 14./15. September 2017



10

#### Vorträge & Veröffentlichungen

Aktuelle Berichte und Informationen für Sie



11

#### Mandat-Intern

Hinter den Kulissen!

# Editorial

Bei Erscheinen dieses Mandat Growthletters® gilt: Morgen sind Wahlen in den USA. Eines kann ich Ihnen sicher sagen: Ich möchte nicht in der Haut unserer amerikanischen Kollegen und Freunde stecken, denn eine gute Wahl haben sie nämlich nicht. Hillary oder Trump? Vielen Dank. Auch wenn man einen der vielen anderen Kandidaten wählt, hilft das nicht wirklich weiter. Was bin ich froh, dass wir ein anderes Wahlsystem haben. Ich schreibe dies auf meinem Lufthansa-Rückflug von Boston nach Frankfurt und wir haben bei zahlreichen Abendessen mit US-Kollegen auch immer wieder über die Wahl gesprochen. Nicht wenige Konservative wählen in diesem Jahr Clinton, weil sie sagen, Trump sei unwählbar. Manche Konservative (Republikaner) wählen Joe Biden, um Hillary nicht die Stimme zu geben, aber das hilft auch nicht. Ich

bin gespannt, wie es ausgeht. Einfacher wird der Dialog mit den USA jedenfalls nicht.

In dieser Ausgabe des Mandat Growthletters® geht es federführend um Standards. Standards können hilfreich und hinderlich sein. Das Entscheidende: Es liegt an Ihnen, wie Sie die Standards gestalten. Es ist wie immer: Die Gestaltung liegt in unserer Hand und wir sind gut bereit uns an die eigene Nase zu fassen, bevor wir andere beschuldigen, dass sie verantwortlich für unser Glück und Unglück sind. Hier schließt sich auch der Kreis zu den Wahlen: Die Kandidaten in den USA wurden demokratisch gewählt. Wer sich jetzt beschwert, hätte eher handeln müssen.

Lassen Sie uns auf das Gestaltbare konzentrieren.

Auf einen guten Monat!

Ihr



Prof. Dr. Guido Quelle

PS: Ein Hinweis, der mir wichtig ist: Eines unserer erfolgreichsten (und für Sie kostenfrei!) Formate, um mit Ihnen im Dialog zu sein, ist der Mandat Wachstums-Wochenstart. Jede Woche erhalte ich zahlreiche Mails von Lesern, die sich mit dem Wochenthema beschäftigen. Wenn Sie noch nicht für den Wachstums-Wochenstart registriert sind, können Sie dies **hier** tun. Oder senden Sie mir eine Mail mit „WWS registrieren“. Wie immer gilt: Keine Verpflichtung, jederzeit abbestellbar.



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



**TWITTER-TIPPS zu profitabilem Wachstum:**  
[www.twitter.com/guidoquelle](https://www.twitter.com/guidoquelle)



**YOUTUBE-VORTRAGSCLIPS:**  
[www.youtube.com/user/GuidoQuelleMandat](https://www.youtube.com/user/GuidoQuelleMandat)



**BESUCHEN SIE MEIN XING-PROFIL:**  
[www.xing.com/profile/Guido\\_Quelle](https://www.xing.com/profile/Guido_Quelle)



**FINDEN SIE MICH BEI LINKEDIN:**  
[de.linkedin.com/in/guidoquelle](https://de.linkedin.com/in/guidoquelle)

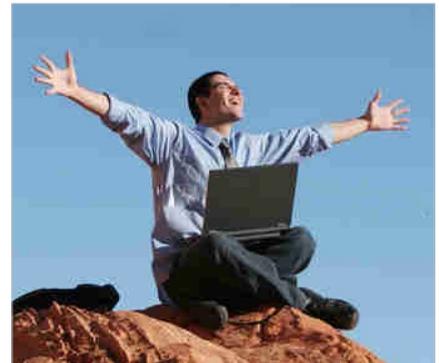


**UNSER BLOG FÜR SIE:**  
[www.mandat.de/de/blog](http://www.mandat.de/de/blog)



# CEO-Tipp *des Monats*

von Guido Quelle



Vielleicht kommt Ihnen das bekannt vor: Das neue IT- (ERP-, CRM-, ...-) System ist fertig, man hat sich mühsam auf die relevanten Punkte geeinigt und nun arbeitet man damit. Man arbeitet damit? Naja, zunächst versucht der eine oder andere erst einmal, das System zu umgehen, denn es ist ja alles neu. Aber irgendwann arbeitet man damit. Nach einiger Zeit des „Damit-Arbeitens“ kommen dann die ersten Sonderwünsche auf, denn nicht jeder Vorgang, nicht jeder Kunde kann vermeintlich in das neue Schema „gepresst“ werden. Was tun? Guter Rat ist teuer, aber es ist schon immer hilfreich, einen Change Request an die IT zu richten. Wichtig sind dabei zwei Dinge: Erstens eine kommunizierte Dringlichkeit, weil „ein ganz wichtiger Kunde“ diesen Prozess anders benötigt, und zweitens kann ein guter Draht zur IT nicht schaden, um in der sich langsam aufbauenden Change-Request-Liste ein Stückchen nach oben zu kommen. Wenn das so weitergeht, ist es mit den mühsam erarbeiteten Standards bald nicht mehr weit her und wir haben lauter Sonderfälle. Nicht selten ist irgendwann ein Krisentreffen angesagt, innerhalb dessen die Sonderwünsche eingedampft werden.

Wir könnten an dieser Stelle auch andere Beispiele bemühen, zum Beispiel die Prozesse, sauber aufgeschrieben im QM-System, verabredet in den Abteilungen, leider halten sich aber nicht alle daran. Oder das Sortiment, das gemeinsam verabredet wurde und das sich ohne echte Not mit halbwegs guten Ausreden doch noch erweitern lässt. Das heißt dann „regionales Sortimentsortiment“ oder „Sortiment für Sonderkunden“.

Standards erleichtern die Arbeit. Standards werden aber oft mit Missachtung gestraft oder einfach vergessen. Eine Ausrede ist häufig der besondere Kunde, der ganz dringend etwas ganz Bestimmtes benötigt, der Wettbewerb, der einfach schneller ist und der zum Zuge kommt, wenn man sich an die das Geschäft natürlich verlangsamenden Standards hält, usw.

Wenn Sie Standards verabreden, dann müssen Sie sich dreier Dinge bewusst sein:

1. Standards halten nicht für die Ewigkeit, müssen also von Zeit zu Zeit angesehen und gegebenenfalls überarbeitet werden, das aber nur mit wirklich gutem Grund. Dann aber auch tatsächlich.
2. Standards sind nur dann hilfreich, wenn sie das Geschäft nachdrücklich unterstützen. Ein Standard um des Standards willen ist nicht nur nicht hilfreich, sondern kontraproduktiv. Wehren Sie sich auch im Dialog mit Auditoren, es ist Ihr Geschäft, nicht das des Auditors.
3. Wenn Sie sinnvolle Standards verabredet haben, dann müssen sie auch durchgesetzt werden. Hier mangelt es zu häufig an Konsequenzen bei Missachtung.

Manchmal wird eingeworfen, dass man flexibel sein müsse und Standards dabei hindern. Ich halte das für Unfug, bestenfalls für eine faule Ausrede, die nicht selten aus dem Vertrieb kommt. Garbage in, garbage out. Wenn schlechte Standards verabredet werden, braucht man sich nicht zu wundern, wenn sie in der Praxis nichts taugen. Daher siehe Punkt 2 der obigen Liste. Gute Standards aber beflügeln das Geschäft, sie müssen nur geübt werden. Denken Sie an einen typischen Start in Ihren Tag. Nicht selten sind Sie vermutlich irritiert, wenn Dinge nicht so sind, wie sie sein sollen. So verhält es sich auch mit Standards im Unternehmen. Man muss sich erst an sie gewöhnen, dann sind sie echte Beschleuniger.

Und wenn sie Ihr Geschäft verlangsamten, dann sind es schlechte Standards, die überarbeitet werden müssen. Dabei sind meine Kollegen und ich häufig gesuchte Gesprächspartner, denn an den Prozessen soll sich ja auch die Organisation ausrichten – nicht umgekehrt.

# Struktur und Routinen – auch im Marketing

von Linda Vollberg

## Kurzübersicht

- o Mit Augenmaß entscheiden: Welche Abläufe und Aufgaben eignen sich für Prozessbeschreibungen und Checklisten?
- o Kontaktpunkte verbinden: Mit einem Betreuungsprozess eine kontinuierliche Begleitung sicherstellen.
- o Zusammenarbeit stärken: Eine strukturierte Schnittstelle zwischen Marketing und Vertrieb als Wachstumshebel nutzen.



Wer das Marketing als starken Wachstumshebel für eine fokussierte Marktbearbeitung noch wirksamer nutzen möchte, sollte sich auch in diesem vermeintlich freien, kreativeren Bereich mit Prozessen und Routinen auseinandersetzen.

Zu häufig erleben wir ein stets reagierendes Marketing. Im Rahmen unserer Beratungsmandate kristallisiert sich regelmäßig heraus, dass Aufgaben in die Marketing-Abteilung hineinfliegen, die sofort umgesetzt werden, unabhängig davon, wie diese in die strategischen Ziele der Markenführung passen, welche Aktionen in der Vergangenheit gelaufen sind oder für die Zukunft geplant waren. Eine hohe Zahl an Einzelaktivitäten sorgt für viel Beschäftigung und ein gutes Gewissen innerhalb der Abteilung. Leider ist dieses reaktive, stückweise Handeln häufig wenig stringent und zahlt nicht kontinuierlich darauf ein, die Marke zu stärken. Auch die Kontrolle der ad-hoc-Maßnahmen bleibt regelhaft aus. Der Wirkungsgrad wird nicht analysiert, es ist nicht bekannt, ob die Maßnahme erfolgreich war und sich zu einem zukünftigen Erfolgsmuster entwickeln lässt oder ob die Aktivität unterlassen oder justiert werden sollte.

Abgestimmte Abläufe, Strukturen und Prozesse sind auch im Marketing ein wesentlicher Schlüssel für nachhaltiges profitables Wachstum und helfen dabei, das Marketing nicht als Tagelöhner einzusetzen, sondern die strategischen Ziele fokussiert operativ zu realisieren.

### Ablauf- und Durchführungsroutinen

Routinen in der Durchführung regelmäßig auftretender Anforderungen sparen Zeit, Aufwand, Reibung und Geld.

1. Erstellen Sie eine Liste der Regelprozesse und Routinen im Marketing.
2. Prüfen Sie, ob es für alle Tätigkeiten eine ausreichende

de und für jeden verständliche Prozessbeschreibung oder Checkliste gibt.

3. Sorgen Sie dafür, dass fehlende Prozessbeschreibungen oder Checklisten erstellt werden.

Achten Sie darauf, dass die Routine-Abläufe jeweils von der Planung, Ideengenerierung oder einem anderen auslösenden Moment, über die Vorbereitung und Durchführung bis hin zur Kontrolle und Analyse des Ergebnisses beschrieben werden, sodass langfristig vermieden wird, ineffektive oder unerfolgreiche Abläufe zu wiederholen.

Außerdem ist entscheidend, dass geregelt ist, wer den Stein ins Rollen bringt, bzw. die Routine anschiebt. Das kann z.B. bedeuten, dass Klarheit darüber besteht, wer eine Information weitergeben muss, um einen Ablauf anzustoßen, wer wann bestimmte Themen filtern soll, um eventuell auf Anknüpfungspunkte aufmerksam zu machen, oder wer regelmäßig stattfindende Meetings oder Jour-Fixe vorbereitet, um Entscheidungsbedarfe zu klären.

Für welche Abläufe es sich lohnt, Prozessbeschreibungen oder Checklisten zu definieren, sollte mit Augenmaß und nicht pauschal entschieden werden. Ziel ist es nicht, alles zu dokumentieren, was im Marketing geschieht, sondern ein strukturiertes, planvolles Zusammenarbeiten zu fördern, das langfristig dazu führt, die Marke konsequent zu stärken. Als Daumenregel lassen sich folgende Parameter nutzen, um zu entscheiden, ob es einer Checkliste oder einer Prozessbeschreibung bedarf:

- o Es tauchen immer wieder Fehler an denselben Stellen auf.
- o Es scheint Ihnen unnötig kompliziert und Sie hören häufiger, wie schwierig es sei.

- o Es sind unterschiedliche Schnittstellenpartner beteiligt.
- o Es ist eine Aufgabe, die von mehreren Personen übernommen wird, das Resultat soll aber stets vergleichbar sein.
- o Es kann nur eine Person.

### **Betreuungsprozess**

Ein sehr zentraler Prozess ist unserer Auffassung nach der Betreuungsprozess. Darunter definieren wir einen festgelegten Prozess, der unterschiedliche Kontaktpunkte miteinander verknüpft und sicherstellt, dass je nach Geschäftsmodell und Zielgruppe eine kontinuierliche Betreuung gewährleistet wird, die den Beziehungsaufbau und die jeweilige Bindung aktiv fördert. Dabei soll die Betreuung der wesentlichen Zielgruppen kein Strohhalm sein oder dem Zufall überlassen werden, sondern ein geplanter, strukturierter Routineablauf, der die jeweils relevanten Zielgruppen anspricht und begleitet.

1. Arbeiten Sie die relevanten Zielgruppen heraus sowie die jeweils bereits bestehenden Kontaktpunkte.
2. Prüfen Sie pro Zielgruppe die Kontaktpunkte, stellen Sie Zusammenhänge her und entdecken Sie mögliche Lücken der Betreuung vom Kennenlernen bis zur langfristig erfolgreichen Geschäftsbeziehung.
3. Beschreiben Sie pro relevante Zielgruppe den für Sie zielführenden und handhabbaren Betreuungsprozess auf Basis der bereits bestehenden Kontaktpunkte.

Achten Sie im Rahmen der Definition des Betreuungsprozesses auf die Prozessaussteiger. Was geschieht mit Kontakten, mit denen man über ein bestimmtes neues Angebot gesprochen hat, die dieses aber nicht interessant fanden? Was geschieht mit Kontakten, die sich von Ihren Mailings abmelden? Was geschieht mit Kunden, bei denen ein Auftrag erledigt ist? Was geschieht mit Kontakten, die auf Messen, Veranstaltungen, etc. kennengelernt wurden und die grundsätzlich interessant sind, für die aktuell aber nicht das richtige Angebot existiert?

Sobald der Betreuungsprozess definiert ist, eignet es sich, Schritt für Schritt zu erörtern, an welchen Stellen Personen erfahrungsgemäß aussteigen könnten, um für diese Exit-Situation ein konkretes weiteres Vorgehen zu verabreden – auch wenn es heißt, wir akzeptieren den Ausstieg und fassen den Kontakt nicht nach.

### **Effektive Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb**

Für eine effektive Zusammenarbeit sind klare Abläufe zwischen Marketing und Vertrieb echte Erfolgsfaktoren. Häufig erleben wir zu Projektbeginn die Situation, dass der Vertrieb ein wesentlicher Treiber der ad-hoc-Aufgaben des Marketings ist, neue Präsentationen, Flyer oder

Produktbeschreibungen haben möchte und grundsätzlich unzufrieden mit der Leistung des Marketings ist, welches sich vertriebsseitig zu wenig als Dienstleister versteht. Das Marketing dagegen arbeitet so schnell und so viel es kann und erhebt die Vorwürfe, Informationen zu spät zu erhalten oder unterschiedliche Details von verschiedenen Kollegen berücksichtigen zu müssen. Es entsteht das Gefühl, es nicht recht machen zu können und von einem Thema zum Nächsten zu hetzen.

Dies führt zu einer zunehmenden Verhärtung der Fronten und sorgt sicher nicht für eine optimale gemeinsame Marktbearbeitung. Mit dem klaren Regeln der Schnittstelle zwischen Vertrieb und Marketing lassen sich daher intern und extern große Wachstumspotenziale heben:

1. Definieren Sie die Schnittstelle zwischen Marketing und Vertrieb.
2. Sorgen Sie für einen regelmäßigen Austausch.
3. Stellen Sie sicher, dass das gemeinsame Ziel (der Kunde) in den Fokus der Gespräche rückt.

Es reicht nicht aus theoretisch zu definieren, wer was von wem bis wann braucht oder bekommt. Fragen Sie beide Parteien nach den gegenseitigen Erwartungen und den wünschenswerten Resultaten. Häufig hilft ein Einblick in das Tagesgeschäft des jeweils anderen Bereiches deutlich dabei, die Resultate passgenauer zu erreichen und die Erwartungen zu erfüllen.

Es ist nicht zwingend nötig, dass ein neues Meetingformat, um den regelmäßigen Austausch sicherzustellen. Wir haben gute Erfahrungen damit gemacht, die meist ohnehin stattfindenden Vertriebsmeetings um einen Tagesordnungspunkt zu erweitern, zu dem auch das Marketing eingeladen wird, um direkt die Kurzfristplanung und die bevorstehenden Maßnahmen gemeinsam zu erörtern, auf die vergangene Zusammenarbeit, Erfolge und Misserfolge zu blicken sowie Diskussionspunkte zu adressieren.

### **Fazit**

Mit einem reaktiven Marketing, das sich in tagesgeschäftlichen Einzelmaßnahmen zergeht, verschenken Sie wertvolles Wachstumspotenzial – intern wie extern. Fordern Sie aktiv Organisationskompetenz und Umsetzungstärke auch im Marketing ein. Nur ein Planen und Handeln im Gesamtkontext kann nachhaltig ein kongruentes, ganzheitliches Markenbild entstehen lassen und die Marke mit jeder Maßnahme stärken. Routinen, Abläufe und beschriebene Prozesse, helfen dabei, effektiver zusammenzuarbeiten, schneller und fehlerfreier ans Ziel zu gelangen, sich nicht zu verzetteln und schließlich weniger Kontakt- und Geschäftschancen zu versäumen.

# Zwischen Anarchie und Anordnung: Finden Sie die Balance

von Fabian Woikowsky

## Kurzübersicht

- o Routinen und Neues Wagen sind für Wachstum unerlässlich.
- o Sowohl im Selbstmanagement als auch in der Führung gilt es, Routinen und Flexibilität in Balance zu bringen.
- o Vorgegebene Routinen im Vertrieb: So wenig wie möglich, so viel wie nötig.



Wie so oft so sind auch die Extreme von Anarchie und totaler Anordnung nur in extremen Situationen angeraten. Geht beispielsweise eine Feuerweereinheit in ein brennendes Gebäude, so empfiehlt es sich, mit klarer Anordnung des Vorgehens das Gebäude zu betreten, hier ist im ersten Moment wenig Raum für individuelle Entfaltung einzelner Feuerwehrmänner und -frauen. Trifft das gleiche Feuerwehrteam auf einer bislang unentdeckten Insel auf einen Stamm von Eingeborenen, so sollten sie flexibel handeln und ihr Verhalten dynamisch den Entwicklungen anpassen.

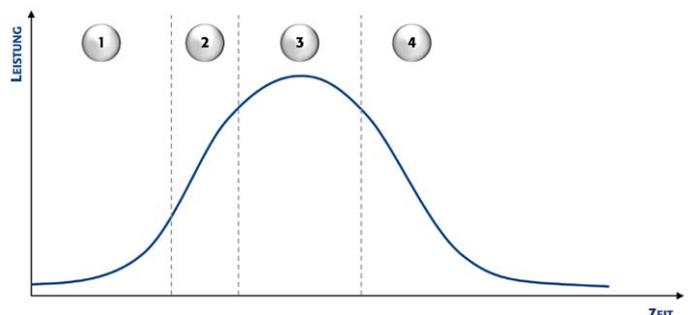
Glücklicherweise halten sich diese Extremsituationen in der geschäftlichen Praxis im überschaubaren Rahmen. Es empfiehlt sich, im Vertrieb die Vorzüge von Routinen und Flexibilität durch eine gelungene Balance zu nutzen.

- o Vorzüge der vorgegebenen Routinen: Sicherheit für den Vertriebsmitarbeiter und die Führung, stetiges Lernen und Verbessern der Fähigkeiten durch Wiederholung, Multiplizieren von Best Practices auf einfache Art, wiederholbare Erfolge – so die Routinen zu den Gegebenheiten passen.
- o Das wesentliche Risiko eines zu hohen Maßes an Routinen ist es, die Freude und Begeisterung zu verlieren – sowohl beim Mitarbeiter im Vertrieb als auch beim Kunden. Es beginnt schleichend mit abnehmender Achtsamkeit, setzt sich fort mit zunehmender Lieblosigkeit und mündet darin, Änderungen und Nuancen nicht rechtzeitig zu bemerken. So führt stets die gleiche Routine mittelfristig nahezu sicher zu drastisch abnehmenden Erfolgen.
- o Vorzüge der Flexibilität im vertrieblichen Handeln: Aufmerksamkeit auf den Kunden von Beginn an, Möglichkeit, die passende Lösung für die Bedürfnisse

des Kunden zu finden, Gelegenheit den Kunden über treffgenaues Adressieren seiner Wünsche und Bedürfnisse abzuholen.

- o Das wesentliche Risiko hier besteht darin, das Rad stets aufs Neue zu erfinden – häufig auf einem ähnlichen Niveau. Der hohe Zeitbedarf, der unsystematische Umgang mit Erfolgsmustern und das regelmäßige Reproduzieren der gleichen Fehler stellen Ausprägungen dieses Risikos dar.

Wir haben die Erfahrung gemacht, dass es sich lohnt, den metaphorischen Schieberegler zwischen Routine und Flexibilität bewusst und angepasst an die Situation des Unternehmens einzustellen:



- 1 Erfordernis **hoher Flexibilität**, um das häufig noch nicht hinreichend erprobte **Geschäftsmodell** entsprechend der tatsächlichen Marktbedürfnisse zu **justieren**.
- 2 Erfordernis, **Prozesse und Schnittstellen** systematisch zu **klären**, um nachhaltig zufriedene Kunden zu gewährleisten und **Standardisierungsvorteile** zu erzielen.
- 3 Hier gilt es, **Flexibilität** zu ermöglichen und zum **Ausprobieren** zu ermutigen. Neues Wachstum braucht neue, frische Impulse. Oft steht ein Aufrütteln am Anfang.
- 4 **Struktur und Standards** gewinnen an Bedeutung, um vertrieblich konsequent in Richtung der strategischen und operativen **Turn-Around Ziele** zu arbeiten.

# Daten als Tafelsilber des Unternehmens – nur gepflegt können sie optimal eingesetzt werden

von Pascal Kowsky

## Kurzübersicht

- o Daten sind eine wertvolle Ressource für Unternehmen – wenn sie die nötige Qualität haben.
- o Integrieren Sie pragmatische Datenpflege in die Prozesse des Tagesgeschäftes.
- o Legen Sie Verantwortliche und Messgrößen für die Datenqualität fest, aber wahren Sie eine Balance zwischen Struktur und Freiraum.



Mit fortschreitender Digitalisierung gewinnen Daten eine immer größere Bedeutung in Unternehmen: Sie helfen dabei, Entscheidungen fundierter zu treffen und neue Erkenntnisse zu gewinnen. Erfahrungsgemäß ist die Qualität der in Unternehmen genutzten Daten allerdings ein Engpass, sodass erhebliche Potenziale ungenutzt bleiben. Damit kann ein pragmatisches und effizientes Handling von Daten in vielen Fällen eine interne Wachstumsbremse lösen.

Dabei verhält es sich mit Daten ebenso wie mit Tafelsilber – wenn es nicht gepflegt wird, läuft es an. Wenn der Datenqualität länger keine Beachtung geschenkt wird, ist erheblicher Aufwand nötig, um wieder ein akzeptables Niveau zu erreichen. Umgekehrt heißt dies auch: Systematische Pflege kann die Qualität erhalten. Um Ressourcen nicht unnötig mit Datenpflege zu belasten, empfehlen sich aus unserer Erfahrung drei Elemente, die es in den Abläufen zu berücksichtigen lohnt:

- o **Benennen Sie einen Verantwortlichen für den Erhalt der Datenqualität.** Es ist nicht erforderlich, dass diese Person die betrachteten Prozesse im Tagesgeschäft durchführt. Vielmehr soll sie Standards schaffen und Maßnahmen anstoßen, wenn das Qualitätsniveau absinkt. Der Verantwortliche soll also federführend dabei sein, festzulegen, wie das Tafelsilber genutzt und gepflegt wird und wann es poliert werden soll. Hier gilt es bewusst nicht einen separaten Prozess „Datenpflege“ für die Anwender zu definieren. Es ist wesentlich wirksamer, wenn die Datenpflege in die Prozesse des Tagesgeschäftes integriert wird. Bei einem kürzlich durchgeführten Wachstumsprojekt im Großhandel zum Beispiel haben die Vertriebsseinheiten miteinander verabredet, welche Auswirkung abgelehnte Angebote auf Konditionen haben sollen und wer die Konditionen in diesem Fall anpasst. Dies verdeutlicht, dass die Standards für jeden Prozess separat zu betrachten sind.

- o **Legen Sie Messgrößen fest.** Unsere Erfahrung zeigt, dass ein unzureichendes Verständnis von „Datenqualität“ besteht. Dies ist darauf zurückzuführen, dass Datenqualität viele Facetten hat (Konsistenz, Aktualität, Vollständigkeit, Klarheit...) und vor allem kontextabhängig ist: Welches Qualitätsniveau ausreicht, hängt vom Anwendungsfall ab. Um akuten Handlungsbedarf zu erkennen, ist es deshalb hilfreich festzulegen, woran erkannt wird, ob das Tafelsilber poliert werden muss. Analog zu den von Prozessen abhängigen Standards sind auch zielgerichtete Kennzahlen am jeweiligen Anwendungsfall ausgerichtet. Ein leicht verständliches Merkmal für die Datenqualität ist beispielsweise die Anzahl an Rückläufern bei Mailings (unzustellbaren Adressen). Achten Sie bei der Definition von Messgrößen darauf, dass sich jedes System danach richtet, woran es gemessen wird.
- o **Finden Sie eine Balance zwischen Struktur und Freiraum.** Regeln und Standards bieten Sicherheit, allerdings dürfen sie das Urteilsvermögen Ihrer Mitarbeiter nicht unnötig einschränken. Faustregel: Je häufiger ein Prozess abläuft, desto weiter sollte er standardisiert werden – damit geht auch die Standardisierung der Daten einher (siehe Punkt 1). Tragen Sie dafür Sorge, dass im übertragenen Sinne das Tafelsilber nicht nur poliert wird, sondern auch noch Zeit für dessen Nutzung verbleibt. Bedenken Sie dabei, dass die Daten stets ein Nebenprodukt sind und die wirksame und effiziente Durchführung des Prozesses im Vordergrund steht.

Daten sind in allen Unternehmensbereichen verfügbar, aber nicht überall gleich wertvoll: Die größten Potenziale sind auch hinsichtlich gesteigerter Datenqualität im Vertrieb zu vermuten. Prüfen und justieren Sie den Schieberegler zwischen Struktur und Freiraum deshalb zuerst bei den vertriebslich relevanten Daten.

# 14. Internationales Marken-Kolloquium „Marke – Beziehung fürs Leben“ – 14./15. September 2017

## Wildgänse und Pandabären

Was Wildgänse und Pandabären für uns in diesem Monat gemeinsam haben? Sie sorgen dafür, positive Erinnerungen an Seon zu wecken und gleichzeitig die Vorfreude auf das kommende 14. Internationale Marken-Kolloquium 2017 zu befeuern. Lassen Sie uns mit den Wildgänsen beginnen.

## Vom Ein-Mann-Betrieb mit Pferdefuhrwerk zum weltweiten Logistik-Netzwerk

Freuen Sie sich über unseren ersten Referenten 2017. 1871 in Osnabrück gegründet, wird das Familienunternehmen heute in vierter Generation von Jost und Klaus Hellmann seit mittlerweile rund 40 Jahren geführt. Hellmann Worldwide Logistics hat sich dabei zu einem global agierenden Logistikdienstleister entwickelt, mit einem umfassenden Netzwerk bestehend aus knapp 20.000 Beschäftigten mit 443 Büros in 157 Ländern dieser Welt.

Was Hellmann so erfolgreich macht, warum es bei Logistik immer um Menschen geht, welche Erfolgsfaktoren einen verlässlichen Partner auszeichnen und vieles mehr wird Jost Hellmann, geschäftsführender Gesellschafter der Hellmann Worldwide Logistics GmbH & Co. KG auf dem 14. Internationalen Marken-Kolloquium am 14./15. September 2017 persönlich aufdecken. Freuen Sie sich auf einen Ausflug in eine Branche, die wir bisher noch nicht auf der Bühne begrüßen konnten.

## „Wachstum ist ein Prinzip der Natur“, Eberhard Brandes

Wir haben unser Versprechen eingelöst. Auf dem diesjährigen Internationalen Marken-Kolloquium haben uns die Diskussionen und die erneute Klarheit darüber, dass Wachstum aus unserer Sicht zwingend, aber stumpfes

Geldwachstum inhaltsleer ist, dass gesellschaftliche Verantwortung in unser unternehmerisches Wirken gehört, dazu veranlasst, all diejenigen Teilnehmern, die sich noch am Abschlusstag für 2017 verbindlich angemeldet haben, zu versichern, dass wir 100 Euro pro Anmelder an den WWF spenden werden.

Warum der WWF? Die Antwort lautet nicht, weil der WWF vor einigen Jahren auch einen Vortrag beigesteuert hat, sondern weil Wachstum ein Prinzip der Natur ist, wie WWF-Vorstand Eberhard Brandes selbst sagt. Der WWF ist unserer Auffassung nach seinen Grundsätzen stets treu geblieben, Mensch und Natur miteinander zu verknüpfen. Der WWF hilft dabei, dass sich Menschen bestimmten Themen überhaupt nähern, sich diesen bewusst werden und erzielt ablesbare Erfolge für die Natur. Der WWF ist selbst eine starke Marke und eine strategisch weltweit bestens aufgestellte Organisation. Er schafft es, den Lebensmitteleinzelhandel zu bewegen und unser Konsumverhalten nachhaltig positiv zu verändern. Wir sind davon überzeugt, dass unsere Welt ohne den WWF bedeutend ärmer wäre und freuen uns sehr, unserem Versprechen nun nachgekommen zu sein.

Wir haben dem WWF 2.500 Euro für 25 Frühmeldungen gespendet und bedanken uns ganz herzlich bei unseren treuen Wiederanmeldern, die dies ermöglichten!

## Ihre Möglichkeiten zur Anmeldung

Profitieren Sie noch bis zum Jahresende von unserer Frühbücher-Kondition und sichern Sie sich einen Vorteil von 500 Euro. Anmelden können Sie sich direkt per E-Mail an [kerstin.scupin@markenkolloquium.de](mailto:kerstin.scupin@markenkolloquium.de) oder über unseren **Onlineshop!**

Seien Sie dabei, wenn es heißt „Marke – Beziehung fürs Leben“.



„Hier trifft man auf Kompetenz. Ich bin nur ganz kurz hier gewesen, aber ich nehme mehr mit, als ich gebracht habe.“

Christian Rauffus, Geschäftsführer  
Rügenwalder Mühle



## Mandat-Vortragstermine 2016

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

- 12. Januar 2016 ✓ Der 120-Prozent Unfug – Warum Falsches durch Wiederholung nicht richtiger wird  
Campus Live, SRH Hochschule für Logistik und Wirtschaft, Hamm
- 13. Januar 2016 ✓ Wachstum kommt von innen – wir selbst entscheiden über unseren (Unternehmens-) Erfolg  
Jahresempfang der Familienunternehmer, Schwerte, Freischütz
- 18. Januar 2016 ✓ Mehr ist nicht besser – Wie Sie durch Innovationen gezielt wachsen  
Wintertagung des Verbands Deutscher Gartencenter, Grafschaft-Ringen
- 16. März 2016 ✓ Vortrag auf einer unternehmensinternen Veranstaltung in Dresden
- 21. April 2016 ✓ Vortrag auf einer unternehmensinternen Veranstaltung in Dortmund
- 9. Mai 2016 ✓ Ein Plädoyer für Wachstum, Verein zur Förderung der Wettbewerbswirtschaft,  
Deutscher Bundestag, Berlin
- 10. Mai 2016 ✓ Profitabel wachsen – Interne Wachstumsbremsen entdecken und gezielt lösen  
Mitgliederversammlung Industrieverband Körperpflege- und Waschmittel e.V. (IKW),  
Hamburg
- 9. Juni 2016 ✓ Talk mit Guido Quelle auf dem REGAL Branchentreff zum Thema „Innovationen“,  
Wien, Österreich
- 15./16. Sep. 2016 ✓ Prof. Dr. Guido Quelle als Gastgeber  
des 13. Internationalen Marken-Kolloquiums, Kloster Seon, Chiemgau 
- 12. Oktober 2016 ✓ Wachstum kommt von innen – Sie selbst entscheiden über Ihren (Unternehmens-) Erfolg  
Werner Forum, Werne
- 12. November 2016 Prof. Dr. Guido Quelle als Gastgeber des 4. Power-Tages für beratende Ingenieure, Köln

*„Das von Herrn Professor Quelle angebotene Seminar ‚Profitables Wachstum schaffen: Der natürliche Feind der Strategie ist das Tagesgeschäft‘ für Sparkassenvorstände war eines der Seminare, das bei uns am schnellsten ausgebucht war. Das Seminar hat unsere hohen Erwartungen voll getroffen und den teilnehmenden Vorständen und Vorstandsvorsitzenden wertvolle Wachstumsimpulse gegeben.“*

*Werner Müller, Abteilungsdirektor der Management-Akademie des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes e. V., Bonn*

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



Mandat Wachstums-Wochenstart Nr. 237:  
„DIE Konzerne und DER Mittelstand“

<http://www.mandat.de/de/mandat-wachstums-wochenstart-nr-237-die-konzerne-und-der-mittelstand>

**Ihr Interesse ist geweckt?**

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

## Leo Multi-Distrikt-Seminar in Amberg



Die Reise in das von Dortmund weit entfernte Amberg nahmen acht Dortmunder Leos (unter ihnen Pascal Kowsky) Ende Oktober auf sich, um das jährlich stattfindende Multi-Distrikt-Seminar (MDS) zu besuchen. Wie auch in den vergangenen Jahren bot die Wochenendveranstaltung Seminare zur Persönlichkeitsentwicklung ebenso wie zu gesellschaftlichen Themen.

Mit einem gemütlichen Get-Together am Freitag bot die Eröffnung des MDS für viele die Gelegenheit des freudigen Wiedersehens von über die Bundesrepublik verstreuten Freunden. Trotz des langen Vorabends füllten die Seminarblöcke den Samstag von früh morgens bis zum späten Nachmittag. Den krönenden Abschluss bildete ein fulminanter Gala-Abend. „Das Wochenende ist zwar extrem kräftezehrend, aber die gewonnenen Erkenntnisse kann man auch hervorragend privat und beruflich nutzen“, resümiert Pascal Kowsky.

Wenngleich die Seminare den Kern der Veranstaltung bilden, sind gerade die Zeiten ohne Programm wertvoll: Die Gelegenheit ist ideal, das bundesweite Netzwerk auszubauen und zu pflegen. Auch in diesem Jahr war wieder hautnah zu erleben, was Leo ausmacht: Kritische Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Themen, gemeinsame Arbeit und eine Menge Spaß.

## NRW digital – ein Kongress für alle, die Zukunft gestalten



Mit welcher Wucht die Digitalisierung unsere Gesellschaft in den nächsten Jahren verändern wird, wurde im Düsseldorfer Landtag bei „NRW digital – ein Kongress für alle, die Zukunft gestalten“ deutlich. Pascal Kowsky als einer der rund 150 Teilnehmer hatte die Gelegenheit, den Referenten aus Politik, Wissenschaft und Wirtschaft zu folgen: Nach der Eröffnung durch Christian Lindner (FDP) nahm Prof. Dr. Fitzek (TU Dresden) die Teilnehmer mit auf eine Reise in die technischen Möglichkeiten der nächsten Jahre. Im Rahmen einer Podiumsdiskussion kamen zudem mehr unternehmerische Stimmen hinzu – mit von der Partie waren Prof. Dr. Pinkwart (Rektor der HHL Leipzig Graduate School of Management), Thomas Bachem (Unternehmer und stv. Vorsitzender Bundesverband Deutsche Startups), Dr. Oliver Grün (Präsident und Vorstandsvorsitzender des Bundesverbandes IT-Mittelstand), Marcel Hafke (Sprecher für Digitales und Gründungskultur der FDP-Landtagsfraktion NRW), Dr. Bettina Hörster (Vorstand VIVAI Software AG) und Rolf Schrömgens (Gründer und Geschäftsführer trivago). Damit bot das Programm ebenso wie die offene Diskussionsrunde im Anschluss neue Impulse, erstaunliche Fakten und interessante Perspektiven.

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

MANDAT  
MANAGEMENTBERATUNG

## Impressum

### Dortmund:

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

### London:

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

### New York:

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

### Amtsgericht Dortmund:

Handelsregister HRB 8803  
UST-IDNR.: DE-124727551

### Geschäftsführender Gesellschafter:

Prof. Dr. Guido Quelle

### Redaktion:

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

### Redaktionsassistentz:

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

### Berufsgrundsätze des BDU e. V.:

#### Download

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

### Copyright:

Alle Texte, alle Fotos, alle Gestaltungselemente dieses Newsletters sind

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

### Hinweis zum Teledienstgesetz:

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

### Bildquellen:

[www.fotolia.com](http://www.fotolia.com)  
© wenn nicht anders vermerkt, Mandat  
© Titelbild: alphaspirit  
© Editorial: evgeniya\_m (Brief)  
© Logos beim jeweiligen Unternehmen  
© Inhaltsverzeichnis:  
1. CEO-Tipp: MAXFX  
2. Marke: Stefanie Lindorf  
3. G-ausbau: Rawpixel - Fotolia  
4. P&O: Olga Paśławska,  
([www.istockphoto.com](http://www.istockphoto.com))  
5. Internationales Marken-Kolloquium:  
6. V&V: emeraldphoto  
7. Intern: TZDO, Leo-Club Dortmund  
„Florian“

## Zu dieser Ausgabe haben beigetragen:



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



Linda Vollberg  
[linda.vollberg@mandat.de](mailto:linda.vollberg@mandat.de)



Pascal Kowsky  
[pascal.kowsky@mandat.de](mailto:pascal.kowsky@mandat.de)



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



Fabian Woikowsky  
[fabian.woikowsky@mandat.de](mailto:fabian.woikowsky@mandat.de)