



MANDAT  GR  WTHLETTER®

Fokusthema: Konsequenz führen



3

Editorial

Konsequent führen

4

CEO-Tipp des Monats

Führung als Nebenbei-Aufgabe

5

Marke

Der Markenkern als Führungsinstrument

7

Vertrieb & Expansion

7 Säulen wirksamer Vertriebsführung

8

Prozesse & Organisation

Die zweite Halbzeit in Prozess-Projekten

9

Internationales Marken-Kolloquium

„Marke – Cool bleiben“
– 05./06. September 2019

10

Vorträge & Veranstaltungen

Aktuelle Berichte und Informationen für Sie

15

Mandat-Intern

Hinter den Kulissen!

Editorial

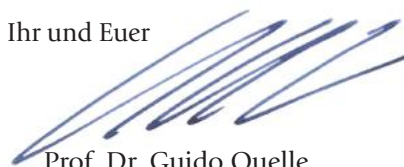
In diesem Mandat Growthletter drehen sich unsere Beiträge um das Thema Führung und wie immer beleuchten wir das Thema aus unseren jeweiligen Expertisen. Freuen Sie sich also darauf, denn es gibt wohl nur wenige schwammigere Themen in Unternehmen. Dass „Führung“ stattfinden soll, ist unstrittig, aber wie „Führung“ ausgestaltet wird oder was gar das Ziel von „Führung“ ist? Viele Fragezeichen. Aber sehen Sie selbst ...

Wir haben hier bei Mandat einen heißen Jahresstart. Im Kern haben wir natürlich alle Hände voll damit zu tun, unseren Klienten, die uns verantwortungsvolle Mandate anvertraut haben, zu gesundem, profitablen Wachstum zu führen. Aber es laufen derzeit auch ganz viele Entwicklungsthemen für Sie.

Es wird additiv zu unserem Beratungs-Kerngeschäft neue Leistungsangebote für Sie geben, neue Bücher sind kurz vor dem oder sogar am Start, eine neue Studie ist in Arbeit, wir haben das Team verstärkt, unser 30-jähriges Jubiläum will vorbereitet werden, wir haben unsere Social Media- und PR-Aktivitäten auf eine neue Stufe gestellt, und so fort. Also: Hier ist richtig 'was los.

Freuen Sie sich auf diese Ausgabe des Mandat Growthletters® und freuen Sie sich auf den Frühling. Vielen Menschen, mit denen ich jüngst sprach zauberte es ein Lächeln ins Gesicht, wenn wir feststellten, dass die Sonne sich endlich mal wieder sehen ließ.

Ihr und Euer



Prof. Dr. Guido Quelle



SCHREIBEN SIE MIR
guido.quelle@mandat.de



TWITTER-TIPPS ZU PROFITABLEM WACHSTUM
@guidoquelle



VORTRAGSCLIPS AUF YOUTUBE
/GuidoQuelleMandat



BESUCHEN SIE MEIN XING-PROFIL
Prof. Dr. Guido Quelle



FINDEN SIE MICH BEI LINKEDIN
Prof. Dr. Guido Quelle



MEIN BLOG „WACHSTUMSTREIBER“
www.mandat.de/de/blog



CEO-Tipp *des Monats*

von Guido Quelle

Führung als Nebenbei-Aufgabe



Ganz davon abgesehen, dass immer irgendjemand daher kommt, der uns erzählen will, dass sich „Führung“ dramatisch ändert – oft, um unwirksame Seminare zu verkaufen –, sind wir uns wohl einig darüber, dass „Führung“ eine wesentliche Wachstumsrolle zukommt. Gut und schlecht geführte Unternehmen erkennt man sehr rasch, selbst wenn man nicht über Interna verfügt. Man erkennt sie am Umgang mit dem Kunden in der Anbahnungsphase, in der Beratung, im Verkauf, im Umgang mit Reklamationen. Man erkennt sie am Umgang mit Kommunikation im Krisenfall. Man erkennt sie an der Übereinstimmung versprochener und tatsächlich eingetretener wirtschaftlicher Resultate. Es fällt uns also relativ leicht, gut und schlecht geführte Unternehmen zu identifizieren. An der Spitze der Unternehmenspyramide – oder im Zentrum der zyklisch organisierten Unternehmung, wie auch immer Sie es sehen wollen – wird in der Regel immer wieder betont, wie wichtig gute Führung sei. Die Frage ist aber: Wie ernst wird diese sozial erwünschte Haltung denn genommen, wenn es hart auf hart kommt? Etwas, das sich gut anhört, wird als Platitüden entlarvt, wenn es mehr Ausnahme- als Regelfälle gibt. Schauen wir uns Unternehmen zum Beispiel in der Zeit einer wirtschaftlichen Anspannung an, stellen wir fest, dass Führung häufig aus Kostengründen geopfert wird. Führungskräfte werden entlassen und entweder hatten diese Mitarbeiter tatsächlich bereits zuvor keine wachstumswirksame Aufgabe, so dass man den Verlust nicht bemerkt – was für vorherige schlechte Führung spricht – oder die verbleibenden Führungskräfte erhalten mehr Aufgaben und eine größere Führungsspanne.

Hier wird es spannend, denn eine größere Führungsspanne, also eine größere Anzahl direkt zu führender Mitarbeiter, im Englischen „direct reports“, bedeutet auch, dass sich die Führungskraft diesen Mitarbeitern widmen muss. Unter der Annahme, dass sie zuvor bereits nicht in der Hängematte lag, sondern mit wertschöpfenden Aufgaben betraut war und unter der weiteren Annahme, dass sich an den bisherigen Aufgaben nichts ändert, muss die Führungskraft mehr in der glei-

chen Zeit oder mehr in mehr Zeit schaffen. Hinzu kommt – und das ist ein Kernpunkt –, dass die meisten Führungskräfte nicht nur „Führung“ als Aufgabe haben, sondern auch Fachaufgaben, die direkt wertschöpfend sind, wo ihre Erfahrung als Experte gefragt ist. Insbesondere in mittelständischen Unternehmen, aber selbst in großen Konzernen, ist dies die Regel und das ist grundsätzlich auch in Ordnung, weil eine Führungskraft sich so nicht dem Vorwurf aussetzen muss, sie hätte keine Ahnung vom operativen Geschäft. An dieser Stelle lauert dennoch eine Gefahr, denn die operativen Aufgaben sind stets „lauter“, dringender. Führung ist – analog zu „Strategie“ – leiser, nicht so dringend. Führungsthemen, wie die Unterstützung eines Mitarbeiters bei der Vorbereitung auf den nächsten Karriereschritt, die Entwicklung eines Fachexperten zum Senior-Fachexperten, Führungsgespräche zur Talentfindung und –entwicklung, all diese Themen rufen nicht direkt „kümmere Dich um mich“. Wenn aber ein Kunde ein Problem hat, wenn ein internes dringendes Problem auftritt, die nächste Beirats- oder Aufsichtsratssitzung ansteht, dann gilt es, zu handeln.

Führung ist keine „Nebenbei-Aufgabe“ und es ist Aufgabe der Unternehmensleitung, dafür Sorge zu tragen, dass Führungskräfte nicht nur so genannt werden, sondern auch den Raum und die Ressourcen zur Verfügung gestellt bekommen, ihrer Führungsverantwortung gerecht zu werden. Das bedeutet ausdrücklich nicht, dass Führungskräfte ausschließlich führen müssen, aber es bedeutet eben auch nicht, dass sie in ihrer Sacharbeit ertrinken, obwohl sie gut organisiert sind und Führung nebenbei machen, denn dann gerät Führung zur Farce. Viel schlimmer: Die Wirkung, die Führung eigentlich erzielen soll, nämlich das Unternehmen zu stärken, Talente zu finden, zu entwickeln und zu binden, um gesund zu wachsen, bleibt aus. Eine Kernfrage ist es, die wir mit der Unternehmensführung in gemeinsamen Projekten oft besprechen: Was ist das Ziel von Führung bei uns und woran messen oder erkennen wir, dass Führung bei uns funktioniert? Daraus leiten sich weitere Fragen und Schlüsse zielgenau ab.

Der Markenkern als Führungsinstrument

von Linda Vollberg

Kurzübersicht

- o Der Markenkern ermöglicht eine individuelle Führung der Mitarbeiter über anfassbare, vorstellbare und erlebbare Inhalte.
- o Mitarbeiter brauchen einen eigenen Hebel, mit dem sie Ziele erreichen können.
- o Die Orientierung am Markenkern kann sorgt jeden Tag für eine Stärkung der Marke von innen heraus.



Ein Fehler der in der Mitarbeiterführung häufig begangen wird, ist, dass verpasst wird, über Inhalte zu führen. Dafür werden der gesamten Mannschaft Zahlen, Prozentangaben und andere quantitative Wachstumsziele offenbart, die im kommenden Geschäftsjahr erreicht werden sollen. Was wir bei Mandat an dieser Stelle häufig erleben, ist eine Entkopplung der Mitarbeiter von den übermittelten Unternehmenszielen – und zwar nicht aus Unverständnis, sondern aus dem schlichten Gefühl der Machtlosigkeit heraus. „Wie soll ich hier im Kundenservice, in der Produktion oder in der Buchhaltung für x Prozent mehr Umsatz sorgen, ich arbeite doch schon so gut ich kann?“ Wenn Mitarbeiter keinen eigenen Hebel bedienen können, um ein Ziel zu erreichen, werden Führungskräfte mit solchen Forderungen einzig dafür sorgen, dass die Unzufriedenheit steigt. Führungskräfte sollten ihre Mitarbeiter mit Zielen betrauen, die diese auch verantworten können, Themen bei denen sie wirklich etwas bewegen können, wonach sie handeln und worauf sie direkt Einfluss haben. Denn die Resultate die dann entstehen, sind tatsächlich die eigenen und sorgen für einen hohen intrinsischen Motivationsschub. Führen über Inhalte und nicht über Zahlen heißt also die Lösung – und gerade der Markenkern kann ein mächtiges Instrument sein, um diese Inhalte individuell herauszuarbeiten und dennoch unternehmensübergreifend in die gleiche Richtung zu wirken. Selbstverständlich, soll die inhaltlich gute Arbeit dabei zu hervorragenden wirtschaftlichen Ergebnissen führen.

Den Markenkern als Führungsinstrument erkennen

Der Markenkern gibt Antwort auf die Frage, was ein Unternehmen verspricht. Er kann für echte Differenzierung sorgen und sollte als strategisches Element von der Unternehmensführung entwickelt und verabschiedet werden. Der Markenkern muss dabei für Externe nicht direkt sichtbar sein – ist aber hochrelevant für das Unternehmen selbst.

Den Kern stützen drei bis vier Markencluster in denen sich rationale und emotionale Attribute der Marke befinden, die Nutzenaspekte, Kompetenzen und Leistungen der Marke widerspiegeln. Spätestens hier findet sich jeder Bereich und jeder Mitarbeiter wieder. Denn ein Markenkern ist nie etwas „Erfundenes“, sondern basiert immer auf Herkunft, Verhalten, Vorgehensweisen, Produkten und Dienstleistungen eines Unternehmens. Jeder Mitarbeiter wird spüren, dass der Markenkern die Grundschwingung im Unternehmen repräsentiert und Bereiche erkennen, die er persönlich prägt. Der Markenkern macht damit implizites Wissen explizit, er macht ein Bauchgefühl sichtbar und er hilft dabei, zukünftige Entscheidungen konsequenter zu treffen oder Zuwiderhandlungen aufzudecken.

Er ist als ein internes Steuerrad für das tägliche Handeln und Entscheiden der Mitarbeiter zu sehen. Er kann die nötige Orientierung geben, um auch in ungetübten oder neuen Situationen genau die richtige Handlung herauszufiltern und eine Entscheidung im Sinne des Unternehmens zu treffen. Ein Beispiel: Lautete Ihr Markenkern Vertrauen und wären Nähe, Flexibilität und Professionalität die Markencluster und würde ein Mitarbeiter im Kundenservice eine Beschwerde-E-Mail von einem Kunden erhalten, der sich bitterböse missverstanden fühlt, könnte es keine Option mehr sein, per E-Mail zu antworten und möglicherweise den Fehler auf den Versender abzuwälzen. Orientiert am Markenkern könnte die Lösung lauten, den Hörer in die Hand zu nehmen, den Kunden direkt anzurufen, sein Problem noch einmal in der Tiefe zu ergründen und einen Vorschlag für eine gute Lösung zu machen. Der Mitarbeiter wäre direkt ansprechbar, würde flexibel reagieren, stärkt das Vertrauen in der Beziehung und zeigt über den Lösungsansatz den professionellen Umgang mit dem Problem des Kunden.

Wer den Markenkern so versteht und anwendet, begrenzt Markenbildung nicht mehr durch ein bestimmtes Budget – sondern sorgt dafür, dass die Marke jeden Tag von innen heraus positiv beeinflusst und gestärkt wird und hat einen enormen Schritt getan, sein Unternehmen zu einer deutlich selbstständiger und selbstbewusster handelnden Organisation zu entwickeln.

Den Markenkern nutzen

Voraussetzung um den Markenkern als Führungsinstrument nutzen zu können, ist, dass dieser nicht nur verstanden, sondern bis auf den einzelnen Arbeitsplatz durchdekliniert wird. Das ist eine intensive, zeitaufwendige Aufgabe. Aber nur über das persönliche Auseinandersetzen mit dem Markenkern und der Anwendung auf den eigenen Arbeitsbereich wächst das Verständnis. Wenn Sie diesen Schritt nicht gehen wollen, besteht die große Gefahr, dass der Markenkern ein weiteres Plakat im Flur wird, was keiner kennt und „irgendwann mal die Geschäftsführung hat aufhängen lassen“. Ein Beispiel für eine Kommunikationskaskade kann nach der Präsentation und Diskussion in der Führungsrunde lauten, Markenkern-Workshops in den Fachbereichen durchzuführen, bei denen die Fachbereichsleiter den Markenkern kennen- und verstehen lernen, in denen besprochen wird oder ggf. auch durch bestehende Verhaltensweisen konterkarieren und wo es sich lohnt, Maßnahmen zur Veränderung anzusetzen. Danach können die Fachbereichsleiter mit den ihnen zugeordneten Mitarbeitern in individuellen Führungsgesprächen oder kleinen Gruppen bei ähnlichen Arbeitsplätzen den Markenkern dezidiert durchdeklinieren, z. B. anhand folgender Fragen: Was bedeutet der Markenkern für mich an meinem Arbeitsplatz? Wo unterstütze ich heute schon welches Cluster? Was tue ich heute, was dem Markenkern nicht entspricht? Was möchte ich verändern, um getreu des Markenkerns zu handeln?

In den Bereichen können die Verbesserungspotenziale gesammelt, bewertet und priorisiert werden, sodass echte Handlungsveränderungen entstehen.

Auch die permanente Sichtbarkeit des Markenkerns hilft bei der Einführung. Viele unserer Klienten sind hier kreativ geworden und haben vom Pappaufsteller auf jedem Schreibtisch, über einen automatisch geschalteten Bildschirmhintergrund für alle bis hin zu großen Aushängen und Mitarbeiterbriefen vieles ausprobiert.

Blick hinter die Kulissen der Projektarbeit

Ein Klient stellte uns vor die Herausforderung, eine Lösung für die bislang wenig zufriedenstellende Transformation der Unternehmensstrategie in das Unternehmen hinein zu finden. Bereits zwischen der ersten und der zweiten Führungsebene gab es hier Unstimmigkeiten.

Überdies galt es unter den Mitarbeitern nicht nur ein Verständnis für die Strategie, sondern für die Gesamtsituation des Unternehmens zu schaffen. Zahlreiche Mitarbeiter waren in eine Phase des starken Wachstums zum Unternehmen gekommen und nahmen die aktuell angespannte Situation nicht vollumfänglich wahr. Ohne ein erneutes Erstarren der Verbindung zwischen der ersten und der zweiten Führungsebene und das Abholen der Mitarbeiter aus der Vergangenheit in die Gegenwart war ein Übersetzen der Strategie in die Operative nicht möglich.

Nachdem wir ein geschärftes Bild über die Prioritäten der Initiativen der Zukunft geschaffen haben und den Kenntnisstand der zweiten Führungsebene dazu erhoben, galt es die Strategie gemeinsam zu schärfen und anhand des Markenkerns die zukünftige Positionierung des Unternehmens klarer herauszuarbeiten. Gegenseitige Erwartungen wurden geklärt und mögliche Bremsen der Strategierealisierung besprochen und gelöst, so dass beide Führungsebenen wieder an einem Strang zogen, bevor wir über eine erfolgreiche Transformation der strategischen Ziele über die Mitarbeiter sprechen konnten. Es existierte ein klares Bild für jede Abteilung, was die Unternehmensstrategie und die Initiativen für jede Abteilung konkret bedeuten sollten.

Das zentrale Mittel, um Verständnis für die strategischen Ziele in der Mitarbeiterschaft zu generieren und zu verdeutlichen, wie nun jeder dabei helfen kann, die Ziele zu erreichen und den ursprünglichen Wachstumskurs wieder zu betreten, war dabei der Markenkern als Führungsinstrument, der wie beschrieben mit allen besprochen und durchdekliniert wurde. Das Verständnis und das eigene Tun veränderten sich deutlich und die Transformation der Inhalte in die Operative gelang.

Fazit

Der wesentliche Vorteil des Markenkerns als Führungsinstrument ist, dass er Ihnen erlaubt, über Inhalte zu führen und nicht über Zahlen. Inhalte sind anfassbar, vorstellbar und erlebbar, sie sind beeinflussbar und ermöglichen es den Mitarbeitern einen eigenen Hebel bedienen zu können, sich bedeutend zu fühlen, stolz auf die eigenen Resultate zu sein und zwar völlig unabhängig von Position und Hierarchie. Unbedingte Voraussetzung ist aber, dass sich Zeit genommen wird, um den Markenkern zu vermitteln und für die einzelnen Arbeitsbereiche durchzusprechen, damit er überhaupt Anwendung finden kann. Es empfiehlt sich den Markenkern außerdem direkt mit in den Prozess der Einarbeitung zu integrieren, so dass sich bei neuen Mitarbeitern von Beginn an ein hohes Maß an Verständnis aufbaut.

7 Säulen wirksamer Vertriebsführung

von Fabian Vollberg

Kurzübersicht

- o Auf den Punkt gebracht: Sei klar, sei fair, sei ein Vorbild.
- o Im Vertrieb gilt ganz besonders, dass überdurchschnittlicher Erfolg dauerhaft nur mit sehr guter Führung erreichbar ist.
- o Vertriebsführung braucht drei Dinge ganz besonders: Zielklarheit, Kontinuität und Coaching.



Kurzfristige, unsystematische Erfolge sind immer möglich. Im Fußball sagt man, „der Pokal habe seine eigenen Gesetze“, was genau diesen Umstand zu einem guten Teil beschreibt. Hier ist es möglich, dass ein Team aus der Regionalliga gegen einen Bundesligisten gewinnt und so überraschend weit kommt. Über das gesamte Turnier oder auch die 34 Spieltage einer Bundesligasaison sieht es schon anders aus. Hier kommt es stärker auf systematische Erfolgsfaktoren an – gleiches gilt im Vertrieb. Ein wesentliches Puzzlestück für dauerhaft überdurchschnittlichen Erfolg ist unserer Beobachtung zufolge eine sehr gute, saubere, wirksame Vertriebsführung. Sieben Säulen sind es, die wir aus den Erfahrungen der vergangenen Jahre herausgearbeitet haben, auf denen eine solche starke Vertriebsführung ruht:

- o „No Whining“ – Idee samt Umsetzung dieses Schild dort aufzuhängen, wo Vertriebsführungsgespräche stattfinden stammen von Alan Weiss. Der Leitsatz repräsentiert ein wichtiges Prinzip der Vertriebsführung: Es ist erfolgskritisch sich in der Betrachtung auf die Faktoren zu konzentrieren, die man beeinflussen kann und sich darauf zu konzentrieren WIE man den größtmöglichen Erfolg unter den gegebenen Bedingungen mit den vorhandenen Mitteln erzielt.
- o Klare, messbare, beeinflussbare Ziele. Auch wenn wirklich jede Vertriebsführung, die wir in den vergangenen Jahren erlebt haben Ziele hatte / kommuniziert hat, so erweisen sich diese bei näherem Hinsehen häufig als eher schwammig, mehr fühl- als messbar und – besonders kontraproduktiv – in einigen Fällen als in sich so widersprüchlich, dass Sie sicher nicht erfüllbar waren.
- o Ziele mit Messgrößen und Maßnahmen hinterlegen. Klare Ziele sind notwendig, aber nicht hinreichend. Es ist ausgesprochen hilfreich, sowohl für die Führung, als auch den Vertriebsmitarbeiter bis auf Maßnahmenebene verbindliche Verabredungen getroffen zu haben.

Diese Verabredungen geben Orientierung im Tagesgeschäft, sie verschaffen aber auch eine sachliche Grundlage für die (hoffentlich) regelmäßigen Führungsdialoge.

- o BSMKF-BSMA: Bringen Sie mir keine Fragen, bringen Sie mir Antworten. Die Effektivität von Führungsgesprächen im Vertrieb steigt deutlich, wenn zukünftige Taktiken und Maßnahmen auf (sinnvollen) Vorschlägen von Mitarbeitern fußen und nicht vorgegebene werden.
- o Verbindlichkeit und Disziplin: Beide Eigenschaften sind absolut erfolgskritisch für vertrieblichen Erfolg. Eine hochwirksame Vertriebsführung hat hier stets einen Weg gefunden, diese Werte im Team zu verankern und systematisch sicherzustellen. Dies ist kein Hexenwerk, das Gespräch hierüber, eigene Vorbildfunktion, Protokolle und wirksame Wiedervorlagen sind ein guter Grundstock des Instrumentenkoffers.
- o Practice what you preach: Glaubwürdigkeit und Vertrauen gehören zu den stärksten Assets der Vertriebsführung. Hierzu gehört mit gutem Beispiel voranzugehen und Vorbild zu sein – immer.
- o Lernen und stetig weiterentwickeln: Hierin liegt eine nicht zu unterschätzende Herausforderung, denn hier schwingt mit, altbewährte Überzeugungen und Vorgehen immer wieder in Frage zu stellen. Das klingt trivial, ist aber regelmäßige, veritable Wachstumshürde. Veränderungsbereit zu sein und den Wachstumsweg gemeinsam mit dem Vertriebsteam zu gestalten, ist vielleicht die größte Herausforderung der Vertriebsführung.

Die vorgestellten Punkte bilden ein Fundament für die Führung von profitablen Wachstum im Vertrieb. Welche weiteren Faktoren machen gute Vertriebsführung für Sie aus? Schreiben Sie mir: fabian.vollberg@mandat.de

Die zweite Halbzeit in Prozess-Projekten

von Pascal Kowsky

Kurzübersicht

- o Ausschließlich definierte Prozesse sind ein Konzept ohne Wirkung.
- o Die Einführung neuer/geänderter Prozesse ist keine Einmalaktion.
- o In der Einführung und Erprobung neuer Prozesse ist die Lernkurve steil.



Der Grat zwischen „Eigentlich müsste man mal“ und „So müsste der Prozess ablaufen“ ist schmal: In vielen Wachstumsprojekten definieren wir gemeinsam mit dem Projektteam die Abläufe von der Bestellung bis zur Fakturierung. Zu häufig hören wir anschließend „Endlich fertig“ und Variationen davon – die Prozessarbeit ist dann allerdings mitnichten fertig. Wer die zweite Halbzeit in Prozess-Projekten verschläft oder halbherzig beschreitet, minimiert deren Wirkung: Erstens kennen die ausführenden Mitarbeiter die neuen Standards nicht oder wenden sie nicht an. Zweitens sinkt die Glaubwürdigkeit des Projektteams, da sich vermeintlich nichts geändert hat. Drittens bleibt der nötige und häufig sehr ergiebige Feinschliff im Tagesgeschäft aus. Dieser Beitrag soll Impulse dazu geben, wie Sie die zweite Halbzeit in Prozess-Projekten zu einem Erfolgstreiber machen können.

- o Verzichten Sie auf den Big Bang. Wachstumsprojekte verstehen wir zwar als Investition in die Zukunft, doch sollen sie auch während ihrer Laufzeit Katalysator statt Belastung sein. Um schnell positive Wirkung zu erzielen, für die weitere Prozessarbeit zu lernen und der Organisation ein verträgliches Maß an Veränderung aufzuerlegen, sollten definierte Prozesse möglichst zügig in die Umsetzung gebracht werden. Anpassungen einzelner Prozesse, die nur in Kombination mit vielen anderen Anpassungen im Tagesgeschäft umsetzbar sind, bleiben die Seltenheit.
- o Bereiten Sie die initiale Einführung eines Prozesses gut vor. Eine systematische Einführung angepasster Prozesse legt den Grundstein für die gewünschte Verhaltensänderung im Tagesgeschäft. Ein wesentliches Instrument dafür ist das Gespräch. Statt den Mitarbeitern nur Prozessdokumentationen mit der Bitte auszuhändigen, diese durchzuarbeiten und sich bei Fragen zu melden, empfiehlt es sich dringend, die neuen Abläufe den Mitarbeitern vorzustellen und die Implikationen daraus zu diskutieren. Legen Sie dabei den Fokus auf die Abläufe im Verantwortungsbereich der Mitarbeiter, binden aber auch die zu erwartenden

Ergebnisse der Schnittstellenpartner sowie die von den Schnittstellenpartnern benötigten Ergebnisse ein. Nutzen Sie in der Vorstellung ein Beispiel und klären Sie, welche Veränderung Sie im Tagesgeschäft von den Mitarbeitern erwarten. Zuletzt ist es wichtig, von der Bekenntnis in die Aktion zu kommen – also konkrete Verabredungen zu treffen, wer was ausprobiert und welche Umstellung bis wann erfolgen soll.

- o Führen Sie die Veränderung im Tagesgeschäft. Alte Gewohnheiten durch neue Praktiken zu ersetzen benötigt Zeit. Die initiale Einführung der Prozesse ist deshalb nur der (zugegebenermaßen sehr wichtige) Auftakt zur zweiten Halbzeit. Aufgabe der Führungskräfte ist es deshalb, die Prozesse selbst vorbildlich einzuhalten, ihre Nicht-Einhaltung zu bemerken und ein geeignetes Follow-Up sicherzustellen, sowohl bei der initialen Einführung als auch in der folgenden Zeit: „Wann sprechen wir wieder darüber?“, „Welche Erfahrungen habt ihr gemacht?“
- o Schleifen Sie die Prozesse und Werkzeuge im Tagesgeschäft fein. Die Erfahrung zeigt, dass selbst aufwändig erarbeitete und vermeintlich ideale SOLL-Prozesse im Tagesgeschäft nicht 1:1 umgesetzt werden. Das heißt einerseits, dass Perfektionsanspruch fehlt am Platze ist. Andererseits heißt es, dass mitunter unangenehme Gespräche zu Abweichungen entscheidend sind, denn nur so kommt zu Tage, welche Stellschrauben nun noch gedreht werden müssen, um weiter in Richtung des SOLL zu kommen. Geeignete Fragen dafür sind z. B. „Was brauchst du, um den Prozess durchzuführen?“, „Was hindert dich daran, das neue Verfahren anzuwenden?“, „Wie kann es trotz widriger Umstände gehen?“

Wenn Sie sich für eine Initiative zur Prozessarbeit entschieden haben, dann stellen Sie sicher, dass auch die zweite Halbzeit gespielt wird. Denn nur eine Mannschaft, die auch die zweite Halbzeit aktiv spielt, kann gewinnen.

Das 16. Internationale Marken-Kolloquium am 05./06. September 2019 – „Marke – Cool bleiben“

Nicht nur Kaufhaus, sondern Publikumsmagnet und Treffpunkt für die ganze Region! „Mode ist nicht nur kaufen, sondern erleben“, so Mark Rauschen, Geschäftsführer des L&T Lengermann & Trieschmann Mode- und Sporthauses.

Mark Rauschen – Geschäftsführender Gesellschafter L&T Lengermann & Trieschmann GmbH & Co. KG

Unterschiedlichste Aktionen und Events sorgen bei den Besuchern regelmäßig für ein unvergessliches Käuferlebnis. Moonlightshopping, Flächen zum Volleyball oder Basketball spielen, ein eigenes Fitnessstudio, Public-Viewing Veranstaltungen oder ein Schwimmbad zum Surfen ziehen jährlich etwa zehn Millionen Besucher in das mehr als 100 Jahre bestehende Mode- und Sporthaus im niedersächsischen Osnabrück. In norddeutschlands größtem inhabergeführten Modehaus geht man nicht einfach nur „shoppen“. Hier stehen Unterhaltung, Spaß und Wohlfühlatmosphäre an erster Stelle. 600 Mitarbeiter kümmern sich täglich mit einer einzigartigen Service- und Beratungsqualität um das Wohlergehen der Kunden. Obwohl der Online-Handel stark wächst, glaubt Rauschen weiterhin an eine positive Zukunft des Mode- und Sporthauses. „Wir konzentrieren uns auf den stationären Handel, denn darin sind wir gut!“.

Freuen Sie sich auf einen hochspannenden Vortrag von Mark Rauschen auf dem 16. Internationalen Marken-Kolloquium und seien Sie gespannt, zu erfahren, wie ihm diese einzigartige Atmosphäre im Einzelhandel gelingt, die wir als Konsument doch so einigiges Mal vermissen.

Kommen auch Sie zum 16. Internationalen Marken-Kolloquium!

Wir freuen uns, auch Sie dieses Jahr auf dem 16. Internationalen Marken-Kolloquium zu begrüßen. Anmelden können Sie sich über unseren [Onlineshop](#) oder per E-Mail an Kerstin Scupin (kerstin.scupin@mandat.de).

„Hier sprechen Teilnehmer offen über ihre Probleme und erhalten ehrliche Antworten.“
Burkhard Weller, Geschäftsführender Gesellschafter Wellergruppe GmbH & Co. KG, Berlin



Eindrücke von unserem Besuch bei L&T Lengermann & Trieschmann

Mandat-Jubiläum – gärtnern zum Geburtstag

Mandat wird 30



Seien Sie dabei und helfen Sie uns, Dortmunder Kindern den Tag zu versüßen.

2019 haben wir nicht nur Projekterfolge, positive Geschäftsjahre unserer Klienten und neue Teammitglieder zu feiern, sondern auch unser 30-jähriges Jubiläum, denn Mandat wurde **am 15. Juni 1989** handelsregisterlich eingetragen.

Was liegt nahe? Eine Party. Aber: Die machen wir nicht. Wir möchten unser Jubiläum vielmehr sehr gerne gemeinsam mit Ihnen auf andere Art begehen. So haben wir in den kommenden Wochen und vor allem in unserem Jubiläums-Monat Juni bereits vieles für Sie vorbereitet, angefangen bei besonderem Wert von uns für Sie bis hin zu täglichen Wachstums-Tipps, auf die Sie sich freuen können.

Wir haben etwas ganz Spezielles für Sie vorbereitet: **Wir möchten Sie einladen**, am Mittwoch, den **22. Mai 2019**

mit uns gemeinsam den Kinder- und Teenstreff KEZZ in Dortmund zu unterstützen. Der Kinder- und Teenstreff KEZZ im sozial nicht ganz einfachen Dortmunder Norden ist eine von der Stiftung „Children for a better World“ – einigen von Ihnen bekannt durch deren Co-Gründer Dr. Florian Langenscheidt, zu dem wir eine besondere Verbindung haben und der bereits auf dem Internationalen Marken-Kolloquium referiert hat – geförderte Einrichtung, bei der wir als Mandat-Team einen Tag verbringen werden und gemeinsam mit den Kindern unterschiedliche spannende Kleinprojekte realisieren. Was könnte mehr für Wachstum stehen?

Wir laden Sie herzlich ein, uns am 22. Mai 2019 zu begleiten, mit uns anzupacken und gemeinsam mit den Kindern einen tollen Tag zu gestalten. Wenn Sie grundsätzlich Interesse haben und wir Sie mit konkreten Informationen versorgen dürfen, senden Sie einfach eine E-Mail an anne.hausen@mandat.de.



40 Jahre Wellergruppe – Jubiläumsfeier in Berlin

Zum 40-jährigen Jubiläum der Autoweller-Gruppe lud Gründer und Geschäftsführender Gesellschafter Burkhard Weller am Samstag, den 16. März 2019 nach Berlin.

Seiner Einladung in die Berliner Zentrale folgten knapp 600 Gäste unter ihnen auch Fabian und Linda Vollberg. Prof. Dr. Guido Quelle war leider auf seiner Rückreise aus den USA und konnte nicht rechtzeitig in Berlin zugegen sein. Die Beziehung zwischen Mandat und der Wellergruppe entstand über den hochbeachteten Vortrag von Automobilexperte Burkhard Weller im vergangenen Jahr auf dem 15. Internationalen Marken-Kolloquium und seinem weiteren Engagement in der Jury des Awards des Internationalen Marken-Kolloquiums.

Begonnen wurde um 19.40 Uhr mit einem fulminanten musikalischen Start der bekannten Berliner Band „Tätärätä“ während die Gäste an einem eigens aufgebauten Auto-Scouter vorbeizogen und sich die fröhliche Gemeinschaft aus Geschäftspartnern, Kunden und Vertrauten im Zentralgebäude sowie einem abgeschlossenen Zelt versammelte. Zu Bestaunen und zu Probieren gab es direkt allerlei Bilder und Videos der vergangenen Jahre sowie die unterschiedlichsten Köstlichkeiten angelehnt an die Herkunftsländer der Automarken der Gruppe.



Der Startschuss viel mit der Eröffnungsrede des Gründers der Stilecht mit seinem ersten verkauften Toyota-Corolla aus dem Jahr 1979 an den Gästen vorbei zur Bühne fuhr – ein Glücksfall, dass er diesen Wagen aus erster Hand zurückkaufen konnte.

Nach einem kurzweiligen Rückblick durch die Unternehmensgeschichte folgten Danksagungen und Glückwünsche des Toyota Deutschland Chefs Alain Uyttenhoven sowie von BMW Deutschland Vertriebsleiter Christian Ach bevor die Liveband „Lounge Society“ das gut gelaunte Publikum zum ersten Mal auf die Tanzfläche zog.

Die Gäste feierten den Erfolg der Gruppe, die es in erster Generation unter die Top Ten der deutschen Autohändler geschafft hat, bis spät in die Nacht. Wir wünschen Burkhard Weller und seinem Team auch für die nächsten vierzig Jahre viel Erfolg, profitables Wachstum und weiterhin genauso viel Freude, zusammenzuarbeiten und gemeinsam Kunden zu begeistern. Getreu dem Weller-Motto: „hätte, könnte, sollte, würde – machen“.

Die Wellergruppe mit den beiden Brands Autoweller (Toyota/Lexus/Seat) und B&K (BMW/Mini) ist eine der größten Automobilhandelsgruppen in Deutschland mit derzeit 1.750 Mitarbeitern, die in 31 Autohäusern deutschlandweit tätig sind.



Burkhard Weller, Geschäftsführender Gesellschafter Wellergruppe GmbH & Co. KG

Was es braucht, um wachstumsstark führen zu können – Mentoren-Talk mit Prof. Dr. Guido Quelle

Wenn wir uns in unserem beruflichen Umfeld umsehen, hat nahezu jeder eine herausragende fachliche Ausbildung genossen, aber was passiert, wenn aus Fachkräften Führungskräfte werden und ehemalige Kolleginnen und Kollegen die Führungskraft tagtäglich vor neue herausfordernde Situationen stellen, auf die es im Rahmen der Ausbildung keine Antworten gab?

YoungLeader.net hat es sich zur Aufgabe gemacht, der Führungsgeneration von Morgen mit Tipps und Erfahrungswerten zur Seite zu stehen und im Rahmen von Mentoren-Talks erfahrene Führungskräfte zu interviewen. Sie bieten aber nicht nur jungen Führungskräften die Möglichkeit, sich Orientierung und Impulse für komplexe Führungssituationen zu holen. Auch Prof. Dr. Guido Quelle, der als Experte für profitables Wachstum in mehr als 30 Jahren im Rahmen seiner Beratertätigkeit im Bereich Führung auf einen umfangreichen Wissensschatz und auf seine individuelle

Führungserfahrung als Unternehmer zurückgreifen kann, hat YoungLeader.net-Geschäftsführer Timo Senger Rede und Antwort gestanden.

Nehmen Sie sich die Zeit für einen Blick in das 15-Minütige Video und ein eigenes „Führungs-Fähigkeiten-Update“ oder leiten Sie den Link zum Video weiter an Führungskräfte in Ihrem Unternehmen.

- o Welche Rolle spielt die Führungskraft beim Thema Wachstum?
- o Wie kann man Führungskompetenz entwickeln?
- o Was ist das beste mir bekannte Führungsmittel?

In 15 Minuten die eigene Führungs-Fähigkeiten updaten. Klicken Sie [hier](#):

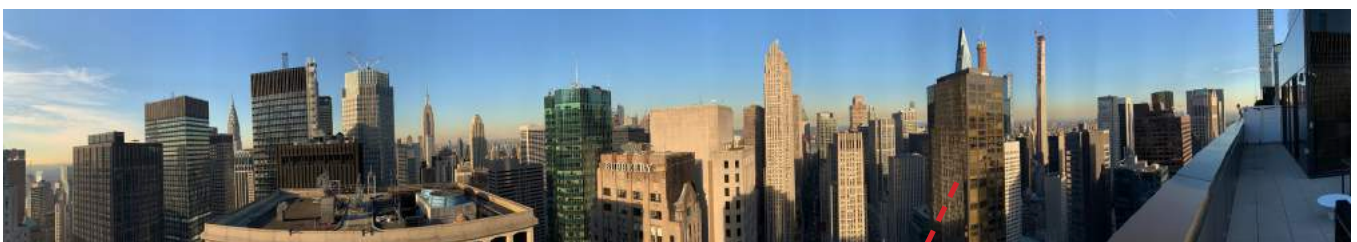
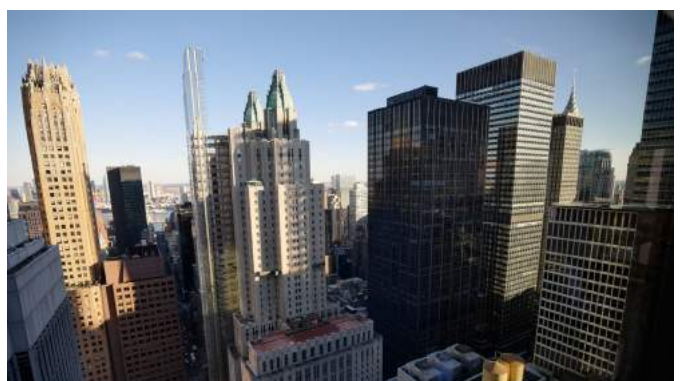


Eine Woche Business in New York

Der März ist für Guido Quelle fast in jedem Jahr ein Monat, in dem eine ganze Woche für Termine in New York reserviert ist, so auch in diesem Jahr. Diese Woche, stets sehr durchgetaktet, bietet Chancen für Experten- und Kollegengespräche, die Schärfung der Mandat-Strategie im Global Growth Circle Meeting, aber auch für weiteren Geschäftsausbau. Was diesmal zeitbedingt ausbleiben musste, war ein Besuch in unserem New Yorker Büro, im Seagram Building, 375 Park Avenue, zu eng gesteckt waren die anderen Termine.

Guido Quelle, der New York schon von sicher zwanzig Besuchen kennt: „Die Stadt ist einzigartig und voller Gegensätze. Du stellst Dich für zehn Minuten auf 5th Avenue und die ganze Welt läuft an Dir vorüber – oder Du wirst umgerannt, je nach Wochentag und Uhrzeit.“

Die nächsten USA-Termine sind schon vereinbart, wir werden berichten, was daraus entsteht.



Unser Office in New York /

Editorial

CEO-TIPP

Marke

Vertrieb & Expansion

Prozesse & Organisation

Internationales Marken-Kolloquium



Vorträge & Veranstaltungen

Mandat-Intern



Mandat-Vortragstermine 2019/2020

Vorträge von Prof. Dr. Guido Quelle – Kontakt: guido.quelle@mandat.de

- 18. Januar 2019 ✓ Vortrag „Wachstum kommt von innen - Sie selbst entscheiden über Ihren (Unternehmens-) Erfolg“, AV Solutionpartner e. V., Stubaital, Österreich
- 22. Januar 2019 ✓ Diskussion auf der Leadership Stage, Deutscher Medienkongress, Frankfurt am Main
- 28. Januar 2019 ✓ Leitung des Wiskott-Abends der Westfälischen Kaufmannsgilde e. V., Dortmund
- 02. April 2019 Vortrag „Was künstliche Intelligenz mit Wachstumsintelligenz zu tun hat“, Bundesverband Deutscher Mittelstand e.V - BM - WIR EIGENTÜMERUNTERNEHMER, Hannover
- 09. April 2019 Vortrag „Das Wachstumsmanifest“, Verein zur Förderung der Wettbewerbswirtschaft, Deutscher Bundestag, Berlin
- 10./11. April 2019 Gastgeber des 4. Seon Summits, Schloss Bensberg, Bergisch Gladbach 
- 03. Mai 2019 Festrede auf dem Reinoldimahl der Reinoldigilde zu Dortmund, Dortmund
- 12. Juni 2019 Vortrag auf dem E-Commerce Day, Vortragstitel folgt, Handelsverband Österreich, Wien
- 05./06. Sep. 2019 Gastgeber des 16. Internationalen Marken-Kolloquiums, Kloster Seon, Chiemgau 
- 07. Nov. 2019 Vortrag auf dem Metallhandelstag, Vortragstitel folgt, Wirtschaftsverband Großhandel Metallhalbzeug e.V. (WGM), Karlsruhe
- Herbst 2020 Keynote auf dem Global Growth Summit „Profitable Growth: Release Internal Growth Brakes and Bring Your Company to the Next Level“, Boston, MA / USA



Weitere Mandat-Vorträge

- 16. Januar 2019 ✓ Vortrag „Die Kraft der Empfehlung“, 95. 3rd Wednesday im e-port-dortmund, Dortmund (Linda Vollberg)

Lesen Sie hier aktuelle kostenfreie Veröffentlichungen zu unterschiedlichen wachstumsrelevanten Themen:

- „Erfolgsmuster für Wachstumsprojekte“ – KMU-Magazin Nr. 1/2, 02 2019, S. 38-39
- „Deutsch für Ausländer“ – Unternehmeredition Ausgabe 06 2018 Seite 40 – 42
- „Vom Produkt zur Dienstleistung“ – KMU-Magazin, Ausgabe 10 2018, Seite 52/53

Alle aktuellen Fachartikel finden Sie in sechs Kategorien auf unserer Website: [Fachartikelarchiv](#)

Das Mandat-Team hat Verstärkung bekommen!

Seit dem 4. März 2019 verstärkt Laura Kosalla als Teamasistentin das Mandat-Team. Lauras Verantwortungsbereich umfasst dabei insbesondere die Unterstützung der



Mandat-Berater in der Vor- und Nachbereitung von Arbeitstreffen und Gesprächen sowie die visuelle und grafische Unterstützung der Mandat-Medien und des Internationalen Marken-Kolloquiums. Laura wurde am 29.09.1996 in Unna geboren und hat sich nach dem erfolgreich abgeschlossenen Abitur am Ernst-Barlach-Gymnasium in Unna dafür entschieden, Objekt- und Raumdesign an der Fachhochschule Dortmund zu studieren.

Besonders das praxisnahe und fachübergreifende Lernen war ausschlaggebend für ihre Studienwahl, da sie dadurch nicht nur Erfahrungen im 3D-Modeling und Produktdesign, sondern auch im Bereich Fotografie und Grafikdesign sammeln konnte. Dieses umfassende Wissen möchte Laura verwenden, um sich in der Gestaltung von Digital- und Printmedien bei Mandat einzubringen und mit ihren Fähigkeiten auch organisatorische und strukturelle Aufgaben zu meistern, den Bereich der Beratungsassistenten zu stärken.

Laura freut sich auf einen abwechslungsreichen Arbeitsalltag bei Mandat bestehend aus kreativen und projektbezogenen Aufgaben und auf eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Intensiv unterstützen wird Laura besonders Linda Vollberg und Lisa Wolff.

Die 22-Jährige lebt zusammen mit Ihrem Hund in Unna und ist Mitglied in einem Schießsportverein. Sie liebt es Zeit mit ihrer Familie, ihren Freunden und besonders auch mit ihrem 10 Jahre alten Hund Lupin zu verbringen.

Herzlich willkommen liebe Laura. Schön, dass Du in unserem Team bist. Wir freuen uns auf die gemeinsame Zukunft!



Der nächste Mandat
Growthletter®
erscheint am
06. Mai 2019!

Zu dieser Ausgabe haben beigetragen



Laura Kosalla
laura.kosalla@mandat.de



Pascal Kowsky
pascal.kowsky@mandat.de



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



Fabian Vollberg
fabian.vollberg@mandat.de



Linda Vollberg
linda.vollberg@mandat.de



Lisa Wolff
lisa.wolff@mandat.de

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

Amtsgericht Dortmund:

Handelsregister HRB 8803
UST-IDNR.: DE-124727551

Geschäftsführender Gesellschafter:

Prof. Dr. Guido Quelle

Redaktion:

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

Redaktionsassistent:

Lisa Wolff
lisa.wolff@mandat.de

Copyright:

Alle Texte, alle Fotos, alle Gestaltungselemente dieses Newsletters sind – sofern nicht ein anderes Copyright angegeben ist – für Mandat urheberrechtlich geschützt.

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

Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung von Mandat unzulässig.

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.

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.

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

Bildquellen:

www.fotolia.com

© wenn nicht anders vermerkt, Mandat

© Logos beim jeweiligen Unternehmen

© Cover: iStock – PeopleImages

© Inhaltsverzeichnis:

1. Editorial: sportpoint

2. CEO-Tipp: MAXFX

3. Marke: Stefanie Lindorf, alphaspirt

4. V&E: Pexels – Quintin Gellar

5. P&O

6. V&V: ©Wellergruppe S.11

7. Internationales Marken-Kolloquium