



MANDAT ● **GR** ● **WTHLETTER**®

Fokusthema: Vertrieb



4

CEO-Tipp des Monats

Der CEO – oberster Vertriebsrepräsentant



5

Strategie & Führung

Vertrieb als Wachstumsbremse?
Leider immer noch zu häufig



7

Marke

Tupperware – An Partymuffel verkaufen



9

Organisationsentwicklung

Vertrieb und Betrieb im Projekt
– Der andere Bereich muss sich ganz sicher ändern



10

Internationales Marken-Kolloquium

11. Internationales Marken-Kolloquium 2014
am 18./19. September 2014 – Jetzt anmelden



11

Vorträge & Veröffentlichungen

Neues rund um Vorträge, Veranstaltungen und mehr



15

Mandat-Intern

Hinter den Kulissen!

Editorial

Es wird zu vorschnell geurteilt. Da haben wir nun eine neue Regierung und es wird direkt von einem verpatzten Start gesprochen, nicht ohne zu erwähnen, dass eine große Koalition ja ohnehin keine gute Lösung ist. Hallo? Wir waren es, die das Wahlergebnis herbeigeführt haben, es hat sich nicht zufällig so ergeben. Und was den verpatzten Start anbelangt: Erst wurden sorgfältige Verhandlungen geführt, was kritisiert wurde (erinnern wir uns: die nicht so sorgfältigen Verhandlungen zu Beginn der schwarz-gelben Koalition 2009 wurden ebenso kritisiert), dann wurde die Kanzlerin gewählt, dann war Weihnachten und dann begann die eigentliche Arbeit. Ob das alles schön ist, ist eine legitime Frage, aber von „verpatztem“ Start,

wie Presse und Stammtische einhellig bekundeten, darf doch wohl noch nicht gesprochen werden.

Das Gleiche im Sport: Das Spiel zwischen Borussia Dortmund und dem FC Augsburg ist mit 2:2 kaum abgepfiffen, da ist die Rede von einer verpatzten Rückrunde mindestens aber einem verpatzten Rückrundenstart.

In Unternehmen ist es nicht anders: Ein neuer Chef kann nicht sofort punkten? Verpatzter Start. Ein neues Produkt kommt nicht sofort auf Hochtouren? Verpatzter Start, wahrscheinlich sogar ein Flop. Eine neue Initiative zur Verbesserung der internen Zusammenarbeit zeigt nicht unmittelbar Wirkung? Haben wir gleich gewusst, das konnte nicht klappen.

Die immer schneller werdenden Prozesse um uns herum dürfen uns nicht dazu verführen, unser Urteil auch immer schneller fällen zu wollen. Erst kommt die Beobachtung, dann die Wertung und für die Beobachtung sollten wir uns hinreichend Zeit nehmen. Meist ist das schnelle Urteil nämlich gar nicht so schnell nötig.

Auf einen wachstumsstarken
Februar

Ihr



Prof. Dr. Guido Quelle



SCHREIBEN SIE MIR:
guido.quelle@mandat.de



TWITTER-TIPPS zu profitabilem Wachstum:
www.twitter.com/guidoquelle



YOUTUBE-VORTRAGSCLIPS:
www.youtube.com/user/GuidoQuelleMandat



BESUCHEN SIE MEIN XING-PROFIL:
www.xing.com/profile/Guido_Quelle



FINDEN SIE MICH BEI LINKEDIN:
de.linkedin.com/in/guidoquelle



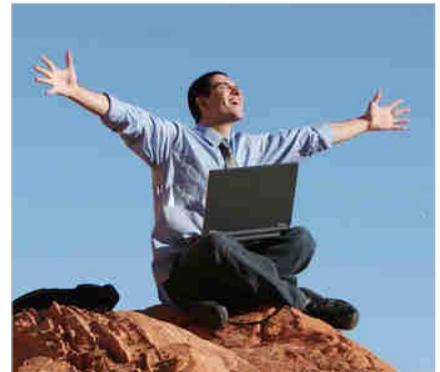
UNSER BLOG FÜR SIE:
www.mandat.de/de/blog



CEO-Tipp

des Monats

von Guido Quelle



Was wird nicht alles von einem CEO verlangt: Führen muss er, Vorbild soll er sein, ein genialer Strategie mit Visionen obendrein. Und nun auch noch das: Meiner festen Überzeugung zufolge muss der CEO der oberste Vertriebsrepräsentant des Unternehmens sein, ganz unabhängig davon, wie groß (oder wie klein) das Unternehmen ist.

Gänzlich unnötig, denn dafür hätten Sie doch einen hochbezahlten Vertriebschef, der eine ganze Mannschaft führt, meinen Sie? Mag sein, aber hier geht es nicht um die hierarchische Einordnung, sondern um ein Stück Unternehmenskultur und unternehmerisches Selbstverständnis. Gehen wir einmal davon aus, dass der Vertrieb die wichtigste Einheit im Unternehmen ist – und ich höre jetzt förmlich, wie Vertreter anderer Bereiche dies lautstark anders sehen – benötigt ein Unternehmen nicht nur einen formellen Übungsleiter im Vertrieb, sondern das Unternehmen benötigt an der Spitze vollen Rückhalt für die vertrieblichen Themen und Belange.

Überdies ist es unabdingbar, dass der CEO ein vertriebliches Selbstverständnis hat, wenn er „draußen“, also außerhalb des unternehmenseigenen Umfeldes, auftritt. Ich habe zu viele Frühstücksvorstände und Unternehmenslenker mit einem großen Hang zum Repräsentieren erlebt, die ihre Wirkung nicht in vertriebliche, oder sagen wir marktwirksame, Kraft umgemünzt haben, sondern sich, Sonnengott-gleich, mit dem Ruhme ihrer qua Amt zugeteilten Autorität zufrieden gegeben haben. Es ist ja auch so einfach: Alle schauen zu einem CEO auf: Die Mitarbeiter, die Netzwerkpartner, Lieferanten, alle.

Die wirksamsten CEOs, die ich kenne – und erneut: Ich spreche hier nicht nur von Vorstandsvorsitzenden großer Aktiengesellschaften, sondern auch von Unternehmern und Geschäftsführern – haben das Thema „Vertrieb“ für sich reklamiert, es ist ihnen in Fleisch und Blut übergegangen. In größeren Strukturen gibt es natürlich Vertriebsleiter in der Unternehmensführung, aber trotzdem haben die CEOs dieser erfolgreichen Unternehmen immer ein Ohr für den Vertrieb, für neue Marktchancen, für Kundenbedürfnisse, für Preise, für den Wettbewerb. Diese erfolgreichen, wirksamen CEOs geben sich nicht damit zufrieden, ihre meist internen Ressorts zu optimieren, sondern sie richten sich nach außen und sie nehmen das „Außen“ gezielt wahr.

Auch im internen Konfliktfall sind diese CEOs präsent, wenn der Vertrieb betroffen ist und meistens wird pro Vertrieb entschieden. Das ergibt ja auch Sinn, denn durch Kürzungen im Vertrieb, durch Ressourcenverschiebung nach innen ist noch kein Unternehmen gewachsen. Mögen andere Abteilungen und Bereiche auch mitunter hochgradig unzufrieden mit der vermeintlichen Dominanz des Vertriebes sein: Es ist zum Wohle des Unternehmens. Ein mittelmäßiges Produkt lässt sich mit einem Top-Vertrieb, der durch den CEO gefördert wird, besser verkaufen, als ein Top-Produkt mit einem mittelmäßigen Vertrieb. Ausnahmen bestätigen auch hier nur die Regel.

Wenn Sie als CEO, als Unternehmer(in), als Geschäftsführer(in) das nächste Mal wieder Beschwerden hören, weil sie dem Vertrieb den Vorzug gegenüber einer anderen Einheit gegeben haben, fragen Sie den Beschwerdeführer, woher er oder sie meint, dass der Umsatz entstünde.

Vertrieb als Wachstumsbremse? Leider immer noch zu häufig

von Guido Quelle

Kurzübersicht

- o Finden Sie durch gezieltes Fragen heraus, was Ihr Kunde wirklich braucht. Wachstum kommt von begeisterten Kunden.
- o Sorgen Sie dafür, dass die Schnittstellen zum Vertrieb optimal geregelt sind. Verschenden Sie keine wichtigen Ressourcen.
- o Beklagen Sie sich nicht über den preisaggressiven Wettbewerb, sondern orientieren Sie sich an denjenigen Wettbewerbern, die hohe Preise durchsetzen?



Wenn ein Fachbeitrag schon mit „eigentlich“ beginnt ... Eigentlich ist die Aufgabe des Vertriebs klar: Den Markt ausbauen, die Kundenqualität erhöhen, zufriedene Kunden zu begeisterten Kunden machen, Empfehlungen generieren, die tollen Produkte des Unternehmens dem Markt verfügbar machen, die erste Zeile der Gewinn- und Verlustrechnung stärken und das nicht nur einmal, sondern wachsend. Kurz: Dauerhaft profitablen Umsatz generieren. Die Mission ist also eindeutig: Der Vertrieb ist der Treiber des unternehmensinternen Wirtschaftswachstums.

Zumindest sollte er es sein. In der Realität zeigen sich immer noch zu häufig exakt entgegengesetzte Kräfte, denn nicht selten laufen Vertriebseinheiten, die wir in Beratungsprojekten kennen lernen, nicht nur mit halber Kraft oder mit gebremstem Schub, sie bremsen mitunter selbst. So widersinnig es klingt: In vielen Unternehmen ist der Vertrieb eine große Wachstumsbremse. Damit Sie Ihrem Vertrieb auf den Zahn fühlen und beurteilen können, wo Sie interne Bremsen lösen können, folgen hier einige typische Beispiele, die ohne Berücksichtigung einer bestimmten Reihenfolge aufgelistet werden:

Interne Diskussionen um Vergütung(sbestandteile)

Vertriebsmitarbeiter sind nicht selten mit einem starken Ego und einem damit verbundenen Wettbewerbsbewusstsein ausgestattet. So sind Diskussionen über Gehälter, Provisionen, geldwerte Leistungen des Unter-

nehmens, Dienstwagenausstattung, usw. im Vertrieb, unter den Vertriebsmitarbeitern durchaus an der Tagesordnung. Versuchen auch einige Unternehmen, dies vertraglich zu untersagen, können sie es doch nicht verhindern. Wenn Sie feststellen, dass diese Diskussionen über Dinge, die mit dem Geschäft nichts zu tun haben, nicht nur überhand nehmen, sondern sich auch Ungleichgewichte auf tun, die beispielsweise ältere Mitarbeiter gegenüber leistungsfähigeren jüngeren Mitarbeitern bevorzugen, gebieten Sie hier Einhalt, denn Sie riskieren sonst, die Klimahygiene zu verderben und Sie riskieren Leistungsverluste.

Selbstzufriedenheit

Wenn ich in meinen Vorträgen frage, wer zufriedene Kunden hat, melden sich stets fast alle der Teilnehmer. Wenn ich frage, wer begeisterte Kunden hat, gehen viele Hände wieder herunter. Zufriedene Kunden sind die Basis des Geschäftes, aber das Wachstum kommt von begeisterten Kunden, die zu erhalten aber einer höheren Anstrengung und vertrieblichen Intelligenz bedarf. In vielen Vertriebseinheiten, die wir kennen gelernt haben, fanden wir eine gewisse Selbstzufriedenheit vor, die sich mit dem Verwalten zufriedener Kunden begnügte. Nicht nur, dass dadurch kein Wachstum entsteht, eine solche Haltung führt auch zu rückgängiger Wirtschaftskraft, weil sich die ehemals zufriedenen Kunden irgendwann abwenden werden.

Preis als Verkaufsargument

Mindestens die Hälfte aller Vertriebsteam, die ich kenne, beschwert sich darüber, dass der Wettbewerb wesentlich preisaggressiver sei und deshalb bessere und mehr Geschäfte mache. Wahrscheinlich ist der Prozentsatz sogar noch höher. Die Wahrheit ist aber, dass diese Klage fast immer von schwachen Vertrieben vorgebracht wird. Zu selten erfolgt eine Orientierung an denjenigen Wettbewerbern, die einen höheren Preis durchzusetzen, in der Lage sind. Fakt ist: Über den Preis verkaufen kann jeder. Dazu benötigen wir keine hochbezahlte Vertriebsmannschaft. Mit der Diskussion über den vermeintlich zu hohen Preis wird in vielen Unternehmen unglaublich viel Zeit verschwendet, die wesentlich wirksamer am Markt eingesetzt werden könnte – zum Beispiel zur Durchsetzung eines höheren Preises.

Zu starkes Sendungsbewusstsein

Im Vertrieb wird nicht zu wenig geredet, sondern zu viel. Gockelhaftes Verhalten ist in fast jedem Vertrieb an der einen oder anderen Stelle zu beobachten und nicht selten sind es gerade die an Jahren erfahrenen Vertriebsprofis, die im Kundendialog wesentlich zu hohe Gesprächsanteile haben. Der Kunde, meist schon über Jahre dabei, kennt dies schon und ist zu höflich, zu unterbrechen. Zusätzliches Geschäft wird dadurch aber nicht generiert. Ein Vertriebsmitarbeiter, der im Kundendialog mehr als 30 Prozent der Zeit redet, macht etwas falsch. Zuhören ist das Gebot der Stunde. Fragen zu stellen, ist die Kunst: Wer fragt, der führt. Es geht nicht darum, den Kunden einzulullen, bis er schlafend vom Stuhl rutscht. Es geht darum, herauszufinden, was der Kunde wirklich braucht und ihm nicht nur das zu verkaufen, was er will. Zwischen dem, was der Kunde will (und meist auch bekommt) und dem, was der Kunden braucht (was die meisten Vertriebe gar nicht erfahren), liegt ein enormes Profitabilitätspotenzial.

Unklare Schnittstellen und unklare Prioritäten

Zugegeben, bei der Frage nach Schnittstellen und Prioritäten ist der Vertrieb nicht allein verantwortlich. Gleichwohl gilt, dass auch in diesem Fall eine Bremswirkung des Vertriebs eintritt. Wie also ist bei Ihnen die jeweilige Schnittstelle zwischen Vertrieb und Marketing, Einkauf, Controlling, Human Resources, Logistik, Produktion, Forschung und Entwicklung geregelt? Abgesehen davon, dass an diesen Schnittstellen regelhaft Millionen Euro verschwendet werden, ist es noch bemerkenswer-

ter, wie viel Zeit dem Vertrieb durch unregelte Schnittstellen verloren geht – Zeit, die am Markt fehlt. Zeit, die der Wettbewerb vielleicht gerade nutzt.

Der wirkungsvolle Vertrieb – ein erster Schritt

In unseren Projekten zur Schaffung profitablen Wachstums ist ausgesprochen häufig der Vertrieb im Fokus – kein Wunder, wird doch hier über Wohl und Wehe des Unternehmens entschieden. Drei Dinge kristallisieren sich immer wieder als Erfolgsmuster heraus, um die Vertriebswirkung zu erhöhen:

1. Der Vertrieb muss zwingend in die wichtigsten Unternehmensprojekte einbezogen werden und zwar so, dass er es nicht als Ballast empfindet,
2. Administration im Vertrieb ist ebenso zwingend auf das Nötigste zu beschränken,
3. Insbesondere die Schnittstelle zwischen Vertrieb und Auftragsbearbeitung ist unbedingt prozessual, idealerweise auf Basis von Fall-Klassen, zu regeln.

Es gäbe noch vieles darüber zu sagen, wie wir mit unseren Klienten den Vertrieb stärken, doch dies würde den Rahmen dieses Beitrages sprengen. Wenn Sie darüber Näheres erfahren möchten, sprechen Sie mich an. Wir haben im Übrigen auch einen kostenfreien Selbsttest erarbeitet, der über die Schlagkraft von B2B-Vertrieben Auskunft gibt. Haben Sie Interesse? Schreiben Sie mir: guido.quelle@mandat.de

Selbsttest in fünf Kategorien
Testen Sie die Leistungskraft Ihres Vertriebs mit nachfolgendem Selbsttest und beantworten die Fragen mit „Ja“ oder „Nein“.

Kategorie 1: Kundenbeziehung

- o Unsere A-Kunden bestellen mehr als 90 % ihres Bedarfs bei uns?
- o Unsere Vertriebsmitarbeiter haben langjährige Beziehungen zu ihren Kunden?
- o Unsere Vertriebsmitarbeiter kennen alle Kunden persönlich?
- o Unser Vertrieb kennt das Potenzial seiner A- und B-Kunden so genau wie möglich?
- o Unser Kundenfluktuation beträgt höchstens 5 % pro Jahr?
- o Zusätzliche Dienstleistungen für unsere Kunden bekommen wir in der Regel vergütet?

Kategorie 2: Wirtschaftliche Resultate

- o Der durchschnittliche, bereinigte Umsatz mit unseren Kunden steigt stetig?
- o Unsere Rendite ist zufriedenstellend und steigt beständig?
- o Unser Vertrieb konnte in den letzten zwölf Monaten eine überdurchschnittliche Preiserhöhung durchsetzen?
- o Unser Preise und unser Absatz sind höher als die des Wettbewerbs?
- o Unsere Vertriebskosten steigen nur dann, wenn auch die Vertriebsleistung steigt?
- o Unsere Vertriebsziele sind hoch und werden am Ende des Jahres trotzdem erreicht?

Copyright: Mandat GmbH

Tupperware – An Partymuffel verkaufen

von Linda Vollberg

Kurzübersicht

- o Die Tupperparty: Erfolgreicher Direktvertrieb setzt auf Augenhöhe und eine starke emotionale Bindung.
- o Multiplikatorinnen: Millionen von Beraterinnen zeigen den konkreten Nutzen der Ware auf und setzen auf Geselligkeit.
- o Premiumpreise ohne Beratung durchsetzen?
An Partymuffel verkaufen.



Earl Silas Tupper experimentierte Ende der 1930er Jahre mit einem damals neuartigen Kunststoff und entdeckte dessen für die Aufbewahrung von Nahrungsmitteln hervorragende Funktionalitäten. Er gründete 1938 sein eigenes Unternehmen aus dem die heutige Tupperware Brands Corporation hervorging. Das US-amerikanische Unternehmen mit Sitz in Orlando, Florida bietet weltweit unter dem Markennamen Tupperware Aufbewahrungssysteme, Zubereitungs- und Servierbehälter an. In Nordamerika, Mexiko und auf den Philippinen ist das Unternehmen auch mit einer Serie von Kosmetik- und Hautpflegeprodukten mit sieben weiteren Marken aktiv. Über 2,8 Millionen Händler vertreiben Tupperware-Produkte mit einem weltweiten Umsatz von rund 2,3 Milliarden Dollar.

Seit 1962 gibt es Tupperware in Deutschland. Heute ist der deutsche Markt mit 10 Prozent am Gesamtumsatz der größte Tupper-Markt weltweit. Jede Woche finden bis zu 15.000 „Tupperpartys“ statt, die von landesweit rund 55.000 Beraterinnen auf Provisionsbasis betreut werden.

Nachdem das Unternehmen zwischen 1996 und 2006 mit starken Umsatzrückgängen zu kämpfen hatte, entschied sich die Unternehmensführung für eine Erweiterung des Produktspektrums und einem Design Relaunch. Auch der bislang sehr erfolgreiche Direktvertrieb in Form der Tupperparty wurde durch weitere Vertriebskanäle ergänzt.

Markenbild

Die erste Tupperware-Schüssel war ein revolutionäres Produkt – kein schweres Metall, Glas oder Porzellan,

sondern leichtes Plastik, geruchsneutral und bruch-sicher. Über 50 Jahre später kann man die nahezu ausschließlich weiblichen Kunden nicht mehr so leicht mit einer Plastikschißel beeindrucken. Tupperware steht für Qualität und Langlebigkeit und ist über 90 % der Deutschen ein Begriff. In 70 % der Haushalte sind Produkte von Tupperware vorhanden. Wunderbar integriert in den Sprachgebrauch, werden Nahrungsmittel heute eingetuppert.

Die Tupperparty ist seit 1948 fest als Vertriebsform verankert und bildet die wesentliche Säule der Vertriebsstrategie. Das Unternehmen nutzt die persönlichen Beziehungen und Freundschaften seiner Kundinnen, um eine hohe emotionale Bindung zum Produkt aufzubauen und fern von Vergleichsprodukten – im Wohnzimmer und nicht im Supermarkt oder Warenhaus – die hochpreisigen Produkte auf Augenhöhe abzusetzen.

Erfolgsfaktor Direktvertrieb?

Ist die Party schon zu Ende?

Der deutsche Markt scheint ausgereizt. Die Gesellschaft hat sich weiterentwickelt und das Frauenbild hat sich verändert. Zeit ist unser wertvollstes Gut. Ein junger, mobiler Mensch, ohne festen Nachbarschaftskreis und mit einem anspruchsvollen Job – Mann oder Frau, wahl-möglich Single und kinderlos, kocht seltener selbst und lässt noch seltener Essen übrig, um es einzutuppern.

Die Tupperparty teilt die Deutschen in „Partygänger“ und „Partymuffel“. Partymuffel sind aber nicht gleichzeitig an Tupperware desinteressiert, sondern lediglich nicht zu erreichen über diesen Vertriebsweg. Welche weiteren Vertriebswege kann das Unternehmen also nut-

zen, um zusätzlich Kunden und Kundinnen – denn auch Männer möchten gelegentlich Nahrungsmittel aufbewahren – anzusprechen?

Neue Wege beschreiten

Bis zum 2. Mai 2013 gab es keine Werbespots oder Anzeigen von Tupperware. Im vergangenen Jahr feierte Tupperware Fernsehpremiere als Sponsor der Wettervorschau im ZDF-Morgenmagazin. Ein wichtiger Schritt, um die Markenbekanntheit zu halten und den Zugang zu weiteren Kunden zu ermöglichen.

Nur US-Konsumenten können Tupperware in einem Online-Shop bestellen. In Deutschland kann man zwar die Produkte online ansehen, aber nicht kaufen. Argumente dagegen sind verärgerte Verkäuferinnen und die fehlende Beratung als wesentliches Verkaufsargument. Warum macht man es potenziellen Kunden und Partymuffeln schwieriger als nötig? So ließen sich alternative Wege der Beratung erschließen. Angefangen von einer permanent erreichbaren Chat-Funktion und Skype-Telefonie bis hin zu tollen Produkt- oder Kochvideos, die direkt mit dem Produkt im Shop und eventuell der geografisch nächsten Beraterin verknüpft sind.

Mittlerweile hat sich Tupperware zaghaft weiteren Touchpoints genähert. Es gibt kleine Ladenlokale und mobile Läden in ausgewählten Einkaufszentren sowie eine Test-Kooperation mit Rewe-Filialen, bei der Kunden Treuepunkte in Tupperware ummünzen konnten.

Vielleicht funktioniert eine Tupperparty online. Wie läuft eine Tupperparty in Mexiko ab? So könnten möglicherweise Premium-Kunden in eine vernetzte Community eingeladen werden und weltweit begeisterte Tupper.Fans und Rezeptideen kennenlernen und online kaufen.

Implikationen

An welchem Punkt machen Sie es sich zu schwer?

Tupperware verkauft nicht online aus Angst, Premiumpreise ohne Beratung nicht durchsetzen zu können. Bei einer Markenbekanntheit von 90 % und dem vorhandenen Informationsstand potenzieller Kunden – viele wissen, wie man Tupperdosen schließt, kennen die Vorteile und das typische „Zischen“ – braucht möglicherweise nicht jeder eine Beratung, sondern eine einfache Bezugsquelle. Machen Sie es Ihren Kunden leichter. Welche Innovation in der Beratung haben Sie in den letzten 24 Monaten etabliert? Haben sich Ihre Vertriebskanäle verändert? Welche Einflüsse haben gesellschaftliche Veränderungen auf Ihre Zielgruppe?

Kennen Sie wichtige Multiplikatoren?

Menschen orientieren sich an anderen Menschen. Millionen von Beraterinnen sollen den Bekanntheitsgrad

von Tupperware erhöhen und das Produkt empfehlen. Twitter, YouTube und bekannte Blogs sind neue Empfehlungsformen. Achten Sie darauf, Informationen nicht einfach nur herauszuposauen, sondern einen konkreten Nutzen für den User herauszustellen, um die grundlegende Vertrauensbasis einer Empfehlung nicht zu unterwandern.

Sprechen Sie Personen außerhalb Ihrer traditionellen Zielgruppe an?

Tupperware veranstaltet beispielsweise in Australien Partys zum Kochen und Backen mit Eltern und Kindern und hat ein Backset für vier- bis zehnjährige auf den Markt gebracht. So finden Teenager möglicherweise Tupperware öde, sind aber bereits in Kindertagen mit der Marke in Berührung gekommen. Ein strategischer Schritt, denn häufig sind Marken aus den Kindertagen im Lebensverlauf besonders positiv besetzt.

Lässt sich ein Aspekt der Gemeinschaftlichkeit auf Ihr Konzept übertragen?

Auch wenn der empfundene Zeitdruck wächst und dabei die Lust auf Tupper-Abende sinkt, ist der gegenläufige Trend der Vereinsamung deutlich zu beobachten. Eine Möglichkeit, um zwanglos Leute kennenzulernen, wird von vielen Personen dankend angenommen. Überlegen Sie einmal, wenn Sie im übertragenen Sinne bereits die „Partymuffel“ erreichen, wie Sie auch die „Partygänger“ bezogen auf Ihr Klientel für sich gewinnen oder andersherum. Tupperware zeigt, dass regelmäßige Treffen nicht nur Personen verbinden, sondern auch für eine hohe emotionale Bindung an die Marke sorgen.

Wenn Sie weiterhin auf klassischen Direktvertrieb setzen...

Direktvertrieb bietet unterschiedliche Vorteile. Es lassen sich nicht nur hohe Preise durchsetzen, weil eine individuelle Beratung erfahren wird, sondern weil Verkäufer und Kunde auf Augenhöhe miteinander reden. Die Fähigkeit, Beziehungen aufzubauen, ist daher wesentlich für den Erfolg.

Achten Sie auf die Qualifikation und das Talent Ihrer Verkäufer. Bilden Sie Leistungsträger aus und versuchen Sie, den Vertriebsprozess schlank zu halten. Coaching, Training und verbesserte Aufstiegsmöglichkeiten halten Ihre besten Mitarbeiter. Anderenfalls ist eine stark aufgeblähte Administration des Vertriebs und eine hohe Input-Orientierung die Folge. Tupperware hat die Anzahl der Beraterinnen in Deutschland um knapp 20.000 reduziert. Der Verkauf stand nicht mehr im Fokus. Die Anzahl der Verkaufsveranstaltungen zeigte, verglichen mit dem Umsatz des Unternehmens, deutlich, dass die einzelne Kundin wohl die Geselligkeit genoss, den Durchschnittsböner aber gering hielt.

Vertrieb und Betrieb im Projekt – Der andere Bereich muss sich ganz sicher ändern

von Fabian Woikowsky

Kurzübersicht

- o Das Zusammenspiel zwischen Vertrieb und Betrieb ist maßgeblich für profitables Wachstum. Ziehen beide Abteilungen gemeinsam an einem Strang?
- o Definieren Sie klare Spielregeln gemeinsamer Berührungspunkte und schaffen Sie Verständnis.
- o Fazit: Nur gemeinsame Siege erzeugen nachhaltigen Erfolg!



Eine Organisation besteht aus unterschiedlichen Funktionsbereichen, die in Summe ein großes Ganzes ergeben. Regelmäßig drängt sich der Eindruck auf, dass dieses Einheitsverständnis nicht durchgängig gelebt wird. „Wir denken zu sehr in Silos.“, „Der Blick für das große Ganz fehlt.“ sind typische Aussagen. Größtenteils beziehen sich diese Zitate auf andere Abteilungen als die eigene – Vertrieb und Betrieb bilden hierbei keine Ausnahme.

Dem Wesen nach geht Organisationsentwicklung oftmals von der Kundenperspektive aus – hier wird über nachhaltiges Wachstum entschieden. Der Vertrieb führt den Dialog mit dem Kunden, klärt den Auftrag, holt ihn ins Haus und begleitet unterschiedlich intensiv bis zur endgültigen Abwicklung. Der Betrieb erstellt die Leistung für den Kunden und stellt sie fertig zur Verfügung. Man könnte sagen, der Vertrieb verspricht eine Leistung, der Betrieb sorgt für die Einhaltung der Kerninhalte.

Vertrieb, Betrieb und ihr Zusammenspiel sind entscheidend für profitables Wachstum. Nachfolgend typische Felder, an denen Reibungsverluste entstehen und zugehörige Zitate aus dem Projektalltag:

- o **Ungenau Klärung des Auftrags:** Produktion: „Wie sollen wir etwas planen und einsteuern, bei dem wir nicht wissen, was es eigentlich ist.“ Vertrieb: „Häufig weiß der Kunde zu Beginn nicht, was genau er will.“
- o **Fehlender Dialog mit dem Kunden über betriebliche Restriktionen und Konsequenzen:** Produktion: „Wir können nicht strukturiert fertigen, wenn wir ständig die Prioritäten und Spezifikationen ändern.“ Vertrieb: „Wir müssen uns nach den Kundenanforderungen richten.“
- o **Mangelnde Flexibilität und Unzuverlässigkeit bei der Leistungserbringung:** Vertrieb: „Ein Drittel der Zeit widme ich dem Entschuldigen, weil wir zu spät/

zu teuer/in unzureichender Qualität fertigen.“ Produktion: „Wir haben von Anfang an gesagt, dass das dem Kunden gegebene Versprechen nicht einzuhalten ist.“

Es ist auffällig, dass jeder der Einwände durchaus nachvollziehbar ist. Wie geht man mit der immanenten Spannung zwischen Sicherheit/Planbarkeit und Flexibilität/Mut zur Lücke sinnvoll um? Bewährte Eckpunkte:

- o **Verständnis schaffen:** Es wird ein gemeinsames „Unternehmens-Versprechen“ abgegeben. Für den Erfolg ist es unerheblich, wo ein Fehler entstanden ist. Dies impliziert, dass man die Bedürfnisse der anderen Abteilung für den Erfolg berücksichtigen muss. Außerdem: Ja, die Kundenbedürfnisse haben Priorität. Versprechen, ohne diese bedienen zu können, führt jedoch höchstens zu kurzfristigem Umsatzwachstum.
- o **Schnittstelle klären:** Es ist wichtig, die Bedürfnisse der anderen Abteilung nicht nur allgemein anzuerkennen. Schaffen Sie Klarheit im Detail. „Wir brauchen eine Klärung der notwendigen technischen Spezifikationen mit dem Kunden.“ Hier haben Sie schnell breiten Konsens. Was bedeutet das? Welche Elemente müssen wie detailliert geklärt sein, wie erfolgt die Kommunikation? Diese Punkte sollten explizit geklärt und dokumentiert sein.

Schaffen Sie einen Überblick, wo es Berührungspunkte gibt. Definieren Sie in Expertenteams, wie das Zusammenspiel gestaltet sein sollte – Auf diese Weise können typische Situationen erfasst werden. Dokumentieren Sie abgestimmte Verfahren und entwickeln Sie benötigte Instrumente. Erproben Sie das Vorgehen. Vermitteln Sie das Vorgehen im Unternehmen und rollen Sie es aus. Soweit das technische Vorgehen – der größte Hebel jedoch liegt im gegenseitigen Verständnis und in der Einsicht, dass der gemeinsame Sieg Voraussetzung für den eigenen Erfolg ist.

11. Internationales Marken-Kolloquium 2014 am 18. und 19. September 2014 – Jetzt anmelden

Emmas Enkel im Kloster Seeon

Online Schuhe kaufen? Ja. Online Bücher bestellen? Na klar. Online Lebensmittel ordern?

„Emmas Enkel“ wollen zeigen, dass es geht und beschreiben neue Wege im Lebensmittel-Einzelhandel mit einer Verknüpfung aus „Tante Emma Laden“ und neuester Technik. Die Kunden können direkt vor Ort an der Theke oder per iPad ihre Produkte bestellen und in gemütlicher Atmosphäre bei einem Kaffee im Laden warten, bis ihre Bestellung zusammengestellt ist. Alternativ bestellen die Kunden direkt online und können ihre Einkäufe entweder im Laden abholen oder bekommen ihren Einkauf zu gewünschter Zeit geliefert.



Die beiden Gründer **Sebastian Diehl** (Foto) und Benjamin Brüser kennen sich schon seit Kindertagen und eröffneten 2011 in Düsseldorf ihren ersten Laden. Freuen Sie sich in diesem Jahr auf Sebastian Diehl, geschäftsführender Gesellschafter bei Emmas Enkel – der Diehl & Brüser Handelskonzepte GmbH. Als Referent auf dem 11. Internationalen Marken-Kolloquium 2014 wird er Ihnen Einblicke hinter die Theke gewähren. Welche Zukunftspläne verfolgt Emmas Enkel? Was hat es auf sich mit der

virtuellen Einkaufswand? Wie gestaltet Emmas Enkel die Variabilität von Einkaufskanälen? Seien Sie gespannt.

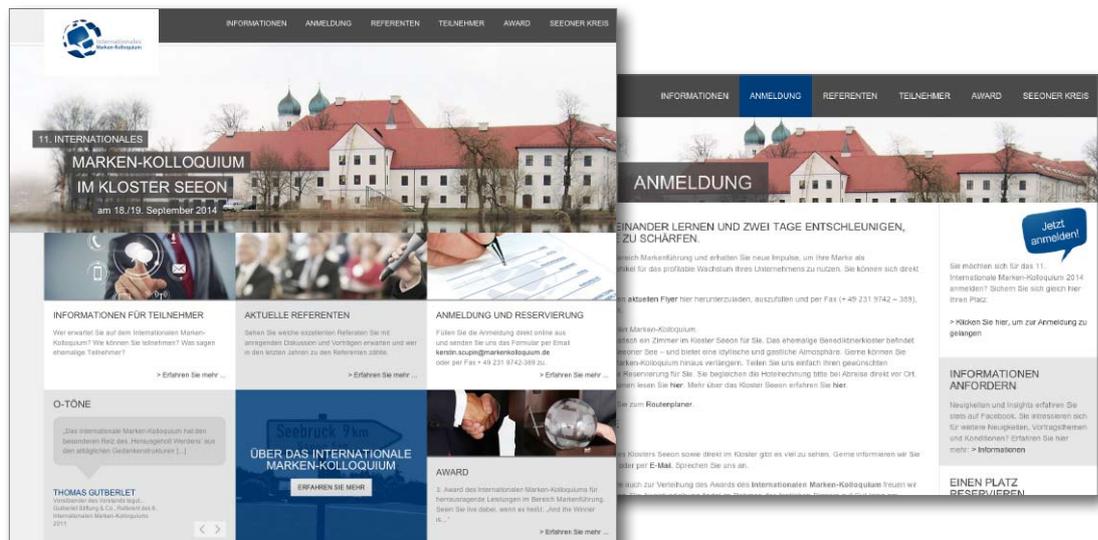
Unsere spezielle „Early-Bird“-Vorteilskondition ist nur noch **bis zum 28. Februar** gültig. Möchten Sie am Internationalen Marken-Kolloquium teilnehmen? Melden Sie sich noch in diesem Monat an, um einen der 80 limitierten Teilnehmerplätze zu reservieren und

- o stärken Sie Ihr Netzwerk durch Kontakte zu anderen Unternehmern, Vorständen, Geschäftsführern und seniorigen Managern.
- o entdecken Sie den Wachstumsfaktor Marke neu, um Ihr unternehmerisches Wachstum vorantreiben.
- o nutzen Sie zwei Tage Ruhe und Entschleunigung, um die eigene Strategie zu schärfen.

Anmelden können Sie sich hier:
www.mandat.de/imk/anmeldung

World Wide Web

Herzlich willkommen auf unserer neuen Website! Mehr Informationen, News und Themen auf einen Blick finden Sie ab sofort auf www.internationales-marken-kolloquium.de. Schauen Sie auf einen Klick vorbei.



„Ich habe in kurzer Zeit ein professionelles Update über die aktuellen Geschäftsführerentwicklungen im Bereich Marketing und Wachstum erhalten.“

Dr. Claus-Otto Zacharias, CFO Leifheit AG, Nassau, ehemaliger Teilnehmer des 10. Internationalen Marken-Kolloquiums 2013

Kreissprechertreffen der Wirtschaftsjunioren in Berlin – Dortmund Kreis Unna Hamm wird von Fabian Woikowsky, Carsten Jäger und Natascha Lomp vertreten



WIRTSCHAFTSJUNIOREN
DORTMUND KREIS UNNA HAMM

Die Wirtschaftsjunioren sind mit 10.000 Mitgliedern der größte Verein junger Unternehmer und Führungskräfte und noch viel mehr. „Insbesondere liegt der Wert, den der Verein für seine Mitglieder und die Wirtschaft als Teil der Gesellschaft schafft, in den Möglichkeiten zur persönlichen Entwicklung, des Aufbaus eines soliden Netzwerks und darin positive Veränderungen mitzugestalten. Der größte Hebel, den wir dafür haben, ist das ehrenamtliche Engagement unserer Mitglieder“, so Fabian Woikowsky, Kreissprecher der Wirtschaftsjunioren Dortmund Kreis Unna Hamm.

Dieser Spirit war während des Kreissprechertreffens in Berlin deutlich zu spüren. Im Rahmen des Kreissprechertreffens, das von den Wirtschaftsjunioren Deutschland großartig organisiert und kurzweilig gestaltet war, trafen sich rund 150 Kreissprecher aus dem gesamten Bundesgebiet, um sich über Entwicklungen in der Vereinsarbeit und die inhaltlichen Schwerpunkte des Bundesvorstandes zu informieren. Darüber hinaus wurden Themen gemeinsam erarbeitet und fleißig das eigene Netzwerk vertieft und erweitert.

Schwerpunkte des Bundesvorstands, unter Leitung von Christian Wewezow (Vorsitzender des WJD) und Franziska Leupelt (stellv. Vorsitzende des WJD) wird es sein, der Stimme der jungen Wirtschaft in Zeiten der großen Koalition nachdrücklich Gehör zu verschaffen und das Projekt „JCI-Weltkonferenz“ konstruktiv zu begleiten.

Der Dortmunder Kreis wurde von Fabian Woikowsky, seinem Stellvertreter Carsten Jäger und Natascha Lomp, der Konferenzdirektorin der Bundeskonferenz 2015 vertreten. Die kurz „BUKO“ genannte Veranstaltung wird über 1.000 Teilnehmer nach Dortmund ziehen und ist eines der prägenden kommenden Projekte im Kreis.



Natascha Lomp, Fabian Woikowsky, Carsten Jäger



Natascha Lomp, Fabian Woikowsky, Franziska Leupelt, Christian Wewezow



Copyright: Wirtschaftsjunioren Dortmund Kreis Unna Hamm

Vom Füllhorn zum Trichter – fokussiert wachsen

Nutzen Sie in Ihrem Unternehmen einen Trichter oder doch eher das Füllhorn, um neues Wachstum zu säen? Wachstumsinitiativen müssen gezielt in die Organisation eingebunden werden. Das Initialisieren einer Vielzahl an Maßnahmen und Projekten mit dem Füllhorn bringt zwar ein gutes Gewissen, der Fokus auf wenige wirksame Projekte hingegen bringt gute Ergebnisse.

Dies war die Kernbotschaft des Vortrages „Wachstum kommt von innen – Der Treibstoff liegt im Hause“ von Prof. Dr. Guido Quelle zum 3rd Wednesday, einer Kontaktbörse für Gründer, Unternehmer, Investoren und Berater. Zur 75. Veranstaltung in diesem Rahmen trafen sich über 100 begeisterte Teilnehmer in gelassener Atmosphäre im e-port-dortmund, dem Gründungs- und Kompetenzzentrum für Logistik und IT auf dem Dortmunder Hafengelände. Sie hörten dem Wachstumsexperten Prof. Dr. Guido Quelle gespannt zu, diskutierten und stellten einander anschließend eigene Geschäftsideen vor.

„Wachstum kommt von innen.“ Es ist also nicht das Umfeld, der böse Kunde oder das Wetter, sondern jedes Un-

ternehmen selbst, das über Wohl und Wehe einer Wachstumsinitiative entscheidet. Nicht selten verlaufen diese Wachstumsinitiativen im Sande. Mitunter, weil Prioritäten zwischen den vielen Projekten unklar sind.

Doch erst die Umsetzung konzeptionell geplanter Maßnahmen führt zum Erfolg: „Das Wort Resultat beinhaltet das Wort Tat“, betont Quelle. Da die Zeit unsere wertvollste und knappste Ressource ist, ist der Fokus auf die wichtigen Aufgaben und Projekte zwingend notwendig, um konkrete und handhabbare Wachstumsschritte erfolgreich zu meistern. Richten Sie Ihre Aufmerksamkeit deshalb auf die wesentlichen Wachstumsinitiativen und vermitteln Sie diese Prioritäten – greifen Sie zum Trichter und schreien Sie zur Tat!



Simone Herrmann (TZDO), Prof. Dr. Guido Quelle (Mandat) – www.tzdo.de

Vom Artikel zur Kolumne

In 2013 erschien bereits monatlich ein Fachartikel von Prof. Dr. Guido Quelle im schweizer KMU-Magazin. Unter Headlines wie „Die Marke als Basis für profitables Wachstum“, „Leistungsprozesse definieren und betreiben“ oder „Die Bedeutung von Instrumenten für den Wachstumsweg“ wurden die unterschiedlichsten Facetten zum Thema „Wachstum“ vertieft (verfügbar auf unserer Website:

www.mandat.de/de/menu/veroeffentlichungen/artikel-von-mandat).

In diesem Jahr wurde daraus eine Kolumne: „Unternehmenswachstum“

Immer in Bewegung bleiben

Wie viel Bewegung braucht es, um nachhaltiges Unternehmenswachstum zu generieren? Und wie kann diese Bewegung überhaupt entstehen? Antworten in diesem ersten Teil der neuen Kolumne zum Thema Wachstum. KMU-Magazin, Ausgabe 01/02 2014, Seite 44-45

www.mandat.de/de/wp-content/uploads/Wachstum-immer-in-Bewegung-bleiben_KMU-Magazin_Januar-Februar-2014.pdf

Kolumne: Unternehmenswachstum

Immer in Bewegung bleiben

Professor Dr. Guido Quelle

Wie viel Bewegung braucht es, um nachhaltiges Unternehmenswachstum zu generieren? Und wie kann diese Bewegung überhaupt entstehen? Antworten in diesem ersten Teil der neuen Kolumne zum Thema Wachstum.

Dieser erste Artikel unserer Serie über Unternehmenswachstum, die in diesem Jahr im KMU-Magazin erscheinen wird, widmet sich der Frage, wie viel Bewegung, wie viel Veränderung erforderlich ist, um das Wachstum eines Unternehmens möglichst dauerhaft sicherzustellen und wie diese Bewegung entstehen kann. Einers vorab: Es ist die feste Überzeugung des Verfassers dieses Beitrags und grundlegende Annahme dieser Serie, dass Wachstum ein unabdingbares Prinzip unseres Lebens und unserer Unternehmen ist. Wachstum und Fortschritt sichern eine Entwicklung. Wer nicht wächst, wird überholt. Dabei muss zwingend mit einem poppigen Irrtum aufgeräumt werden, der darin besteht, dass Wachstum durch pure Addition entsteht. Dies ist natürliches Phänomen, auch wenn dies in der wirtschaftlichen, politischen und der Stammschichtdiskussion immer wieder wiederholt und oft als Argumente dafür herangezogen wird, dass Wachstum „blöde“ sei.

Falsches wird aber auch nicht dadurch richtig, dass man es dauernd wiederholt und bestimmt auch nicht dadurch, dass man es lauter vorträgt. Intelligentes Wachstum, wie wir es verstehen wol-

len, entsteht nicht durch bloße Addition, sondern durch Innovation. Wachstum entsteht nicht nur durch schlichtes „Mehr des Gleichen“, sondern durch intelligentes Bedienen eines bestehenden oder zukünftigen Marktes oder durch Antizipieren eines potenziellen Bedarfes eines Marktes.

Intelligentes Wachstum durch Innovation

Nachdem niemand benötigt das sechste Fernsehgerät (Mehr des Gleichen), aber der Austausch der alten CRT Fernseher durch LCD- oder LED-Geräte schafft Wachstum. Dies ist ein Beispiel für das Bedienen eines bestehenden Marktes. Wir hätten Steve Jobs vermutlich nicht das iPhone beschreiben, wenn er um Ende 2005 gefragt hätte, wie unser nächstes Mobiltelefon aussehen sollte. Genau genommen hat Apple seine Kunden noch nie gefragt, was sie wohl benötigen würden. Stattdessen hat die Vision von Apple, das iPhone zu schaffen, völlig neue Märkte generiert (z. B. das Milliardennische „App“) und unser gesamtes Leben verändert. Dies ist ein – zu gebührendermaßen ausgeprägtes, seltenes – Beispiel für das Antizipieren eines potenziellen Bedarfes.

Gehen wir also davon aus, dass intelligentes Wachstum durch Innovation entsteht, stellt sich die Frage, wie viel Innovation erforderlich ist, um die notwendige Bewegung in einem Unternehmen zu erhalten, deren es bedarf, um Wachstum dauerhaft sicherzustellen. Wir können uns dies vorstellen, wie bei der Fahrt mit einem Auto: Es gibt einen Drehzahlbereich, in dem das Drehmoment besonders hoch und wirksam ist, der es uns erlaubt, aus der Bewegung heraus weiter zu be-

CEO-TIPP

Strategie & Führung

Marke

Organisationsentwicklung

Internationales Marken-Kolloquium

Vorträge & Veröffentlichungen

Mandat-Intern

© 2014 Mandat Managementberatung GmbH, Emil-Figge-Straße 80, 44227 Dortmund, info@mandat.de

Mandat Growthletter®, Nr. 86, Februar 2014

12



Mandat-Vortragstermine

KOMMENDE VORTRAGSTHEMEN. SCHREIBEN SIE UNS: GUIDO.QUELLE@MANDAT.DE

20. Mai 2014: „Wachstum kommt von innen – Wie Sie gezielt interne Wachstumsbarrieren überwinden“
Deutsches Franchise Forum 2014, München
30. Mai 2014: „Profitabel wachsen – Wie Sie interne Bremsen lösen und Ihrem Unternehmen neuen Schub geben“, Vortrag auf der Internationalen Reifenmesse, Bonn
- 18./19. Sept. 2014: Gastgeber des 10. Internationalen Marken-Kolloquiums Kloster Seon, Chiemgau 
5. November 2014: „Gemeinsam oder einsam? – Wie Sie gewinnbringend kooperieren“
Industrieverband Garten (IVG) e. V.
7. November 2014: Vortragstitel folgt – Mitgliederversammlung, Deutscher Großhandelsverband Haustechnik e.V., Düsseldorf

RÜCKBLICK

14. Januar 2014: „Wenn der Schrank voll ist: Wachstum durch Weglassen – auch persönlich“
Campus Live, SRH Hochschule für Logistik und Wirtschaft, Hamm
15. Januar 2014: „Wachstum kommt von innen – Der Treibstoff liegt im Hause“
Vortrag auf dem 3rd Wednesday, ePort, Dortmund
23. Januar 2014: “Who pays the piper calls the tune—What Private Equity Firms are regularly missing”
VIP-Dinner, German Private Equity Conference 2014, Königstein, Frankfurt

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

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

Mandat-Blog „Wachstumstreiber“



Hier gelangen Sie zum Blog: www.mandat.de/de/blog/

MANDAT WACHSTUMS-WOCHENSTART #93: **STRATEGIE * TEAM = WACHSTUM**

Lesen Sie den Artikel hier:

<http://www.mandat.de/de/mandat-wachstums-wochenstart-93-strategie-team-wachstum>

Erfolgsformel

Strategie * Team = Wachstum

Gemeinsame Ziele erzeugen nachhaltigen Erfolg

Unter der professionellen Führung von Moderatorin Susanne Fiss-Quelle arbeiteten wir auf höchstem Niveau an der Mandat-Strategie 2014. Ziele, Prioritäten und unser Fahrplan 2014 kommen dabei heraus, wenn wir uns zwei Tage im verschneiten Wildland einschließen.

Anworten auf die folgenden Fragen waren die Kernpunkte der diesjährigen Tagung:

- o Was haben wir im vergangenen Jahr gemeinsam erreicht?
- o Was waren wesentliche Erfolgsmuster auf dem Weg dorthin?
- o Wie sieht ein „cooles Jahr“ 2014 aus?
- o Auf welchem Wege kommen wir dorthin?
- o Wie verfolgen wir den Fortschritt unterjährig?

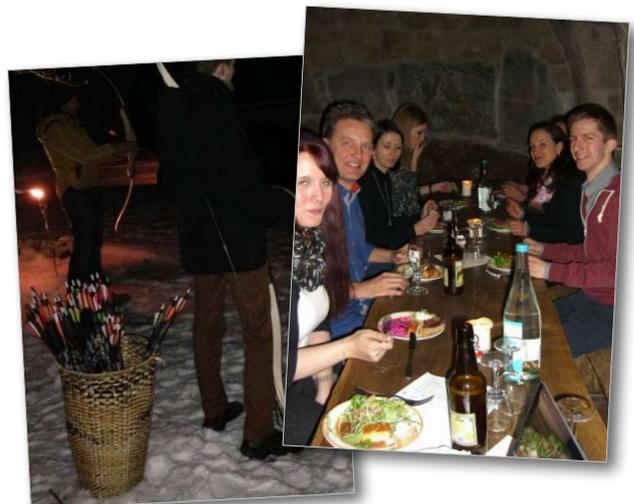
Abendprogramm: Gemeinsam Ziele erreichen

Bogenschießen nach Zen war eine tolle Erfahrung. Konzentration und Fokussierung auf unsere drei gemeinsamen Hauptziele für das begonnene Jahr rundeten den ersten Tag thematisch ab. Durch die mentale Ruhe schossen wir den Pfeil in die Mitte.

Der letzte Abend führte uns durch das musikalische Projekt „The Band“ noch einmal vor Augen, wie hervorragend unser Team „zusammen spielt“. Drei Gruppen – ein Ergebnis der Spitzenklasse. Räumlich voneinander getrennt studierten die Sängerinnen und Musiker die beiden Titel „Lady in Black“ und „Knocking on Heavens Door“ ein. Die Technikerinnen verantworteten den Band-Namen, CD-Cover-Gestaltung und Rahmenbedingungen. Nach der Bandverpflegung und einer finalen Probe stand die Band „Growth ‘N Roses“ unter tosendem virtuellen Applaus auf der Bühne. Ein Erfolg der anderen Art für das Mandat-Team. Schlummern hier versteckte Talente?

Fazit

Mit wachstumsstarkem Handwerkszeug gerüstet endete die Strategietagung 2014. Der Motor läuft auf Hochtouren, wir brennen dafür, unsere beschlossenen Maßnahmen umzusetzen und die Meilensteine unseres Fahrplans zu erreichen!



– Der nächste Mandat Growthletter®
erscheint am 03.03.2014 –

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

Redaktionsassistentz:

Nadine Müller
nadine.mueller@mandat.de

Berufsgrundsätze des BDU e. V.:

Download

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

Copyright:

Alle Texte, alle Fotos, alle Gestaltungselemente dieses Newsletters sind

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

Hinweis zum Teledienstgesetz:

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

Bildquellen:

www.fotolia.com
© Titelbild: Andres Rodriguez
© Logos beim jeweiligen Unternehmen
© Inhaltsverzeichnis: Bilder 1-3, 5-6: MAXFX, Nikolay Okhitin, Stefanie Lindorf, matttilda, emeraldphoto, Bild 4: Olga Paśławska, www.istockphoto.com, Bild 7: TZDO
© S. 10: Copyright Portrait: Sebastian Diehl
© S. 11: Copyright Logo: WJ

Zu dieser Ausgabe haben beigetragen:



Nadine Müller
nadine.mueller@mandat.de



Linda Vollberg
linda.vollberg@mandat.de



Pascal Kowsky
pascal.kowsky@mandat.de



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



Fabian Woikowsky
fabian.woikowsky@mandat.de