



# MANDAT GR WTH LETTER®

Fokusthema: Planung verbessern



3

**Editorial**

Planung verbessern

4

**CEO-Tipp des Monats**

Planung? Ja, aber ...

5

**Marke**

Meine Marke in 10 Jahren

7

**Geschäftsausbau**

Vom Basar zur Schicksalsgemeinschaft:  
Jahresplanung im Vertrieb

8

**Prozesse & Organisation**

Vom Feilschen und wachstumswirksamen Planen

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


Anfang Dezember, hektisch wird es, das Jahresende ist fest ins Auge gefasst. Es ist die Zeit der Weihnachtsfeiern, wichtige Kundengespräche wollen noch geführt werden, manche geben Gas, als gäbe es kein morgen. Hier kommen Nachrichten: Das Leben geht im Januar weiter. Auch dann kann man noch Termine wahrnehmen. Umsicht ist besser als Hektik. Wer sich um Wachstum sorgsam kümmert, braucht am Jahresende nicht hektisch zu werden.

Jahresende, das ist auch eine Zeit, um aus Mandat-Sicht „Danke“ zu sagen. Danke an unsere Klienten und Geschäftsfreunde, an unsere Netzwerk- und Kooperationspartner, ein großes „Danke“ an all diejenigen, mit denen wir vertrauensvoll zusammenarbeiten können und dürfen, an diejenigen, die uns aus der Ferne beobachten, unseren Growthletter, den Wochenstart und unsere Aussendungen lesen und die sich zwischendurch melden, um den einen oder anderen Kommentar zu geben. Wir sind für unsere Verbindungen und Beziehungen immer dankbar, aber das Jahresende ist ja immer ein besonderer Moment.

2018 war für uns ein sehr bewegendes und bewegtes Jahr, ohne an dieser Stelle zu sehr in die Einzelheiten zu gehen. 2019 wird absehbar ebenfalls spannend, ich möchte nur daran erinnern, dass wir den Deutschen Wachstumstag ins Leben gerufen haben, der im Februar erstmals an den Start geht und dann ist da noch das 30-jährige Unternehmensjubiläum von Mandat. Auch wird der 150. Mandat Growthletter im Jahr 2019 erscheinen.

Wir haben noch vieles „auf dem Zettel“, wie man so schön sagt. Schön, wenn Sie uns dabei gewogen bleiben. Danke für Ihr Vertrauen und bis 2019!

Auf einen guten Jahresendspurt!  
Ihr und Euer



Prof. Dr. Guido Quelle



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



**LESEN SIE TWITTER-TIPPS ZU PROFITABLEM WACHSTUM**  
[@guidoquelle](https://twitter.com/guidoquelle)



**SEHEN SIE VORTRAGSCLIPS AUF YOUTUBE**  
[/GuidoQuelleMandat](https://www.youtube.com/channel/UCGuidoQuelleMandat)



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



**FINDEN SIE MICH BEI LINKEDIN**  
[Prof. Dr. Guido Quelle](https://www.linkedin.com/in/guidoquelle)

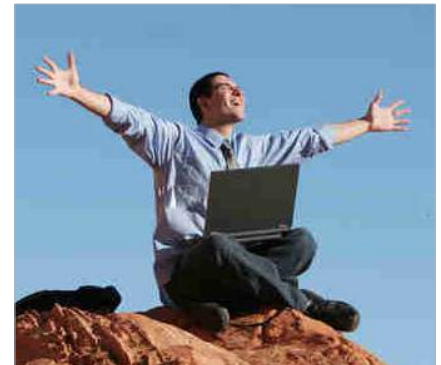
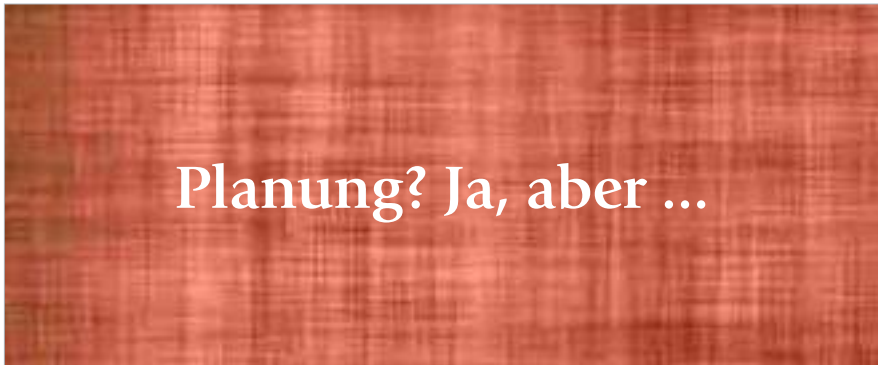


**BEITRÄGE AUF MEINEM BLOG „WACHSTUMSTREIBER“**  
[www.mandat.de/de/blog](http://www.mandat.de/de/blog)



# CEO-Tipp *des Monats*

von Guido Quelle



Wann ist eigentlich die aktuelle Budget- bzw. Planungsrunde vorüber? In vielen Unternehmen startet sie im Spätsommer, geht im Herbst in die heiße Phase, soll eigentlich im Oktober/November, spätestens im Dezember abgeschlossen sein und hangelt sich doch ins nächste Geschäftsjahr hinein, wo doch eigentlich dort schon Klarheit herrschen sollte. Über Mitarbeiter-Zielvereinbarungen wollen wir hier noch gar nicht reden, die stehen in vielen Unternehmen im Frühjahr immer noch nicht fest. Dies ist übrigens weder auf bestimmte Unternehmensarten noch Unternehmensgrößen beschränkt, es ist kein Größen- oder Artenmuster erkennbar. Auch Unternehmen, die ein vom Kalenderjahr abweichendes Geschäftsjahr haben, weisen dieses Phänomen auf, dann eben monatsversetzt.

Planung ist eine Frage des Augenmaßes, der Konsequenz und des Inhaltes. Planung ist kein „Number crunching“. Planung ist vor allem eines nicht: Strategie. Der Begriff der „strategischen Planung“ ist ein Oxymoron, wie „bittersüß“ oder „eile mit Weile“. Planung ist operativ, Strategie ist – natürlich – strategisch. Oh, ich höre schon die Einwände. Selbstverständlich gebe es strategische Planung, natürlich sei Planung alles andere als operativ. Fein, bleiben Sie bei Ihrer Meinung. Mir geht es im Augenblick darum, ein Augenmerk auf die Geschäftsjahresplanung zu legen und einige Beobachtungen aus einigen Jahrzehnten Beratungs- und Unternehmererfahrung mit Ihnen zu teilen.

Der Nutzen einer guten Planung ist dabei gar nicht so sehr deren Ergebnis, sondern vielmehr der dahinter liegende Prozess, der wesentliche Wertschöpfung enthalten kann, wenn man ihn gut steuert. Wir wissen es alle: Selbst, wenn eine Planung gut aufgeht, ist es meist so, dass einige Budgets überschritten, andere unterschritten wurden – was gut ist, denn es gibt ja gar keine „harten Budgets“, es bedarf des Augenmaßes beim Verschieben zwischen Budgets und das hat wiederum etwas mit Führung zu tun. Eine wesentliche, wachstumsfördernde Investition nicht zu tätigen, weil vermeintlich ein bestimmtes Budget dann überstiegen würde, ist absurd und schadet dem Unternehmen. Gleiches gilt für die Umsatzplanung: Einige Dinge werden über die

Planung hinaus erreicht, manches bleibt unter der Planung, am Ende geht es aber „gut“ aus. Die Frage, die sich stellt, ist: Selbst, wenn wir ein ambitioniertes Ziel erreicht haben, wer sagt uns denn, dass wir nicht noch mehr hätten gewinnen können? Planung hat ihre Tücken.

Macht man es richtig, hält sich die Unternehmensführung aus dem Planungsprozess stark heraus. Die wesentliche Rolle des CEO im Rahmen der Planung ist dreierlei: Erstens eine Vorgabe zu machen – falls dies erforderlich ist, zweitens den Planungsprozess nicht zu stören und drittens die Freigabe zu erteilen. Fehler, die hier – sowohl in der Kosten- als auch in der Umsatzplanung – häufig gemacht werden, liegen häufig vor allem in scheinbarer Planungsfreiheit als auch in übergroßer Genauigkeit. Die scheinbare Planungsfreiheit „bottom-up“, also von den fachlich Verantwortlichen nach „oben“ wird schnell entlarvt. Entweder die fachlich Verantwortlichen haben die Freiheit, das Geschäftsjahr aus dem Bereich heraus zu gestalten, oder es gibt eine Vorgabe beziehungsweise Grenzen, die dann aber bitte auch ausgesprochen werden müssen. Nichts ist schlimmer als eine Alibi-Partizipation. Wenn ich weiß, wo ich landen muss, dann sagt es mir bitte.

Unserer Erfahrung zufolge ist es sehr förderlich, wenn man miteinander – Unternehmensführung und mindestens die zweite Ebene, in größeren Unternehmen auch gerne die dritte – vor der Planung miteinander darüber spricht, was man im kommenden Jahr inhaltlich erreichen möchte. Steigt man zu früh in die Zahlenkolonnen ein, verliert man schnell den Inhalt aus dem Auge. Man wird dann vermeintlich konkret und exakt, aber vergibt wesentliche Aspekte. Ebenso gilt es, vor der Planung über Schnittstellen zu sprechen. Wie soll das Marketing planen, ohne die geplanten Vertriebsaktivitäten zu kennen? Wie soll F&E planen, ohne zu wissen, in welche Richtung es gehen soll? Planung ist Handwerk und kann dabei helfen, ein Geschäftsjahr viel klarer vor Augen zu haben. Dazu ist es aber wichtig, dass man Planung richtig angeht, liebe Unternehmenslenker.

# Meine Marke in 10 Jahren

von Linda Vollberg

## Kurzübersicht

- o Planung und Marke? Zwei Gegensätze, die sich anziehen.
- o Je konkreter das Fernziel, desto wirksamer kann die Planung gestaltet werden.
- o Planen Sie über Inhalte, nicht über Kennzahlen – wirtschaftliche Erfolge werden resultieren.



Die Begriffe Planung und Marke sowie sämtliche Assoziationen und Querverbindungen, die sich unweigerlich einstellen, wenn man über beide Begriffe nachdenkt, könnten ferner kaum sein. Planungen sind rational, konkret und beziehen sich auf einen begrenzten zeitlichen Horizont. Marken sind emotional, lösen irrationale Kaufentscheidungen aus und wirken teils über Generationen. Dennoch ist es sehr wirksam für einen fokussierten Markenaufbau eine klare Planung nicht nur im Kopf vorzunehmen, sondern diese auch zu kommunizieren und zu dokumentieren. Eine Planung der Markenarbeit sollte sich dabei jedoch grundlegend von einer Produktionsplanung oder weiteren eher wirtschaftlich orientierten und zahlengetriebenen Planungen unterscheiden. Aber: Wie nimmt man eine solche Planung vor? Worauf gilt es zu achten? Und welche Entwicklungen sind im Bereich Markenaufbau erkennbar?

### Entwicklungen im Markenaufbau

Bei Marken darf man nicht in Jahren oder gar in Quartalen denken oder planen. Eine zu rationale Herangehensweise einer Planung für die Markenentwicklung wäre fatal. Konsequenter, erfolgreicher Markenaufbau geschieht jeden Tag gemäß gemeinsam verabredeter Leitplanken und endet nie. Eine Marke muss dabei Sinn liefern. Die Planung hat etwas größeres Ganzes auf das sie einzahlt und darf nicht EBIT-getrieben sein. Insbesondere drei Entwicklungen in der Markenführung beobachten wir im Rahmen unserer Klientenprojekte, erkennen wir deutlich am Markt und sollten Sie im Rahmen Ihrer Planung berücksichtigen:

- o Marken die Haltung beweisen und Sinn stiften, setzen sich langfristig durch.
  - Immer und auch immer noch dienen Marken der Orientierung, erleichtern Konsumententscheidungen, grenzen uns ab und übertragen attraktive Attribute,

die der Marke zugeschrieben werden, auf den Käufer – dieser Aspekt der Selbstverwirklichung rückt stärker in den Vordergrund. Marken ermöglichen Konsumenten ihre eigene Vision eines besseren Lebens auszudrücken, wenn klare Werte, die dem aktuellen Zeitgeist entsprechen, verkörpert werden und die Marke mit einer konsequenten Haltung von innen heraus am Markt auftritt. So werden Biomarken beispielsweise Sinnbild für eine bessere, gerechtere Welt, in der der Konsument auch bewusster mit sich selbst umgeht. Erfolgreiche Marken positionieren sich wirtschaftlich, sozial und ökologisch sinnvoll.

- o Menschen wollen von Marken nicht mehr manipuliert und beeinflusst werden, sondern suchen nach echten Werten und Leistungen.

- Natürlich ist nicht jeder Konsument zum Gutmensch geworden – Attraktivität, Hochglanz, Schönheit funktionieren – aber es ist deutlich zu erkennen, dass die märchenhafte Marketingwelt unglaubwürdiger wird. Konsumenten bekennen sich gerne zu einer Marke, wenn sie ihr Vertrauen können, sie transparent auftritt, auf allen Ebenen in die gleiche Richtung strebt, wenn sie echte, nachprüfbare Werte, Qualitäten und Leistungen bietet, wenn sie keine Scheinwelt aufbaut, sondern echte Menschen hinter einem Unternehmen stehen, regionale Geschichten und Substanz in den Aussagen zum Tragen kommen und keine ultimativen Versprechungen. Das wahre Erleben und kennenlernen zählt, nicht dass, was der Kunde erzählt bekommt. Attraktive Form, Design und Optik werden dabei zu Hygienefaktoren, die vorausgesetzt werden.

- o Marken werden immer mehr zum Unternehmenskompass.
  - Mitarbeiter gehen nicht für Zahlen – insbesondere nicht Top-Mitarbeiter – Top-Mitarbeiter gehen für Inhalte. Die Marke als Speicher der DNA des Unternehmens und der zugrundeliegenden Werte wird immer zentraler Anker der Mitarbeiterführung und stellt ein mächtiges, inhaltlich ausgerichtetes Führungsinstrument dar. Eine Marke, deren Markenkern und zentrale Markenwerte genau herausgearbeitet und verstanden sind, kann jedem Mitarbeiter jeden Tag als echter Kompass und Entscheidungshilfe dienen und macht auch die Entscheidungen und Entwicklungen der Unternehmensführung direkt nachvollziehbar – solange diese sich auch am Kern orientieren, was eine zwingende Voraussetzung für Glaubwürdigkeit und ein echtes Leben der Marke von innen heraus ist. Die sehr gute Nachricht lautet, dass Sie dabei mit Ihrem Team jeden Tag aufs Neue die Marke von innen heraus stärken und aufbauen und das unabhängig von einem Marketing-Budget.

### Planung verbessern

Um eine starke Planung für den Markenaufbau zu entwickeln, sind folgende Aspekte elementar:

- o Definieren Sie ein „Fernziel“ eine Art Vision von Ihrer Marke, was Ihnen dabei hilft, nicht in Jahren zu denken, sondern die Planung auf ein langfristiges Zielbild auszurichten.
- o Entwickeln Sie konkrete inhaltliche Messgrößen, die Sie auf dem Weg zu Ihrem Fernziel erreichen wollen in einem definierten Zeithorizont – z. B. in einem Jahr.
- o Hinterfragen Sie Ihre Glaubenssätze regelmäßig und probieren Sie neue Wege aus.

Der Aufbau einer Marke ist ein fortwährender Prozess. Ein Markenbild entsteht dabei über Berührungspunkte und Erfahrungen, die mit dieser Marke gesammelt werden. Dieser Prozess braucht Zeit. Eine gute Planung berücksichtigt, dass sich die nachhaltigen Ergebnisse und Verbesserungen erst langfristig einstellen werden und richtet sich flexibel an einer klaren Vision für die Marke aus. Dabei enthält die Planung feste Größen, die erreicht werden sollen oder Projekte, die es gilt umzusetzen, lässt aber auch Opportunitäten zu und bietet die Möglichkeit, sich flexibel im Plan zu bewegen.

Das Fernziel sorgt dabei stets dafür, den Gesamtüberblick zu wahren und den Kurs zu halten.

Ohne inhaltliche Messgrößen, wäre es aber zu abstrakt und würde zu wenig Bewegungsenergie im Unternehmen freisetzen. Die Kluft zwischen dem „Was“ erreicht werden soll und dem „Wie“ es gehen kann, wäre zu groß. Eine gute Planung enthält also inhaltliche Messgrößen, die auf dem Weg zum Ziel erreicht werden wollen – wichtig ist hierbei den Fokus auf die Inhalte zu setzen – nicht auf die Wirtschaftlichkeit. Selbstverständlich müssen die Zahlen für das gesamte Unternehmen stimmen, die positiven Ergebnisse werden sich aber mit den richtigen Inhalten, die für eine erfolgreiche Marktbearbeitung sorgen, einstellen. Diese Messgrößen sollten mit klaren Verantwortlichkeiten versehen werden und regelmäßig nachvollzogen.

Eingefahrene Glaubenssätze in der Planung der richtigen Schritte in der Markenarbeit sind eine echte Wachstumsbremse. Die Krux an Glaubenssätzen ist, das man fest annimmt, auf Ereignis X folgt Ereignis Y. Das können wir jedoch nie mit voller Gewissheit sagen. Hinzu kommt, dass die Wahrscheinlichkeit, dass auch völlig andere Ereignisse auf X eintreten können, rapide mit dem Alter des Glaubenssatzes und der Verfestigung im Unternehmen steigt, wobei gleichzeitig unsere eigene Fähigkeit sinkt, diesen Glaubenssatz zu enttarnen und uns selbst davor zu schützen, an dieser Stelle einen blinden Fleck zu entwickeln und auf einem Standpunkt zu beharren. Sätze wie „Unsere Kunden kaufen nicht online“, „Unsere Kunden sind nicht auf Social Media“, „Mit denen brauchen wir uns nicht zu vergleichen, das sind keine Wettbewerber“ und viele mehr. Die Betrachtung häufig sehr sinnvoller und spannender Entwicklungspotenziale wird ausgeschlossen, bevor eine Prüfung erfolgen konnte.

### Fazit

Die grundsätzlichen Entwicklungen in der Markenführung weisen darauf hin, dass die Marke auch operativ weiter ins Zentrum des Unternehmens rutscht. Sie gibt nach innen und außen Orientierung, sie ist Kompass und Entscheidungshilfe für Kunden und Mitarbeiter und schließlich auch Führungsinstrument, Speicher und Transformator der Werte und Leistungen des Unternehmens. Eine Markenplanung bzw. eine Planung des Markenaufbaus zu rational zu betrachten, an Zahlen und begrenzten Zeithorizonten auszurichten, wäre zu kurz gesprungen. Marke hat etwas mit Emotionen zu tun. Markenplanung benötigt die richtigen Inhalte und muss über diese Inhalte konkret werden, um erfolgreich zu sein. Planung und Marke sind daher zwei Gegensätze, die sich anziehen. Denn eine inhaltlich starke, flexibel aufgebaute Planung sorgt dafür, den Markenaufbau gezielt voranzutreiben, keine Chance vom Radar zu verlieren, den Vertrieb aktiv zu unterstützen und eine konsequente und konsistente Entwicklung der Marke zu befördern.

# Vom Basar zur Schicksalsgemeinschaft: Jahresplanung im Vertrieb

von Fabian Vollberg

## Kurzübersicht

- o Quantitative Vertriebsziele sind wichtig, aber viel wichtiger sind die dahinter stehenden, verabredeten Ziele und Maßnahmen.
- o Resultate folgen den Handlungen – letztgenannte gilt es eben auch zu planen.
- o Gute Planung zieht Kreise, bis die Wachstumswahrscheinlichkeit maximiert ist.



Vielleicht kennen Sie das: Der Jahreswechsel rückt im Kalender unvermeidbar immer näher, am Horizont ist das neue Jahr klar zu erkennen und die Unternehmensführung verkündet die Vertriebsziele für eben jenes neue Jahr, für seine Quartale, seine Monate und vielleicht auch seine Wochen. Die Antwort aus der Vertriebsmannschaft kann verschieden ausfallen von „Jawohl, dies sind die Ziele“, über Rückfragen, z. B. „Warum sind dies die Ziele?“ bis hin zu „Das schaffen wir so nicht. Wie wäre diese [niedrigere] Zahl?“ Ist die Antwort auf die Warum-Frage eine Aussage, wie „damit wir unsere Wachstumsziele erreichen“, zeigt sich, dass Zahlen geplant wurden, um Zahlen zu erreichen. In den anderen genannten Fällen werden Zahlen angenommen oder weniger hohe Zahlen angeboten. Es ähnelt einem Basar. Wo ist der Fehler hierin? Das WIE bleibt unbeantwortet. Damit fehlen das Herz und die Substanz jeder Planung. Ein beliebtes Versäumnis übrigens auch in der Politik, doch das ist ein anderes Thema.

Wenn Sie regelmäßiger Leser des Mandat Growthletters® sind, kennen Sie unsere Überzeugung: Die Ursache für gute wie für schlechte Resultate liegt in vergangenen Taten. Also gilt es genau diese Taten zu planen. In Vertriebsthemen sollte also, um ein möglichst gutes Jahresergebnis zu erreichen, über Möglichkeiten des Marktes, Annahmen zur Marktentwicklung und möglichst wirksame Maßnahmen gesprochen werden, die unternommen werden sollen. Dies kann durchaus zu einem Gegenstromverfahren der Planung aller Beteiligten führen – von den Gesellschaftern über die Unternehmensführung bis zum Vertriebsteam, etwaigen Partnern, bis zu den Kunden.

Solange bis eine Planung verabschiedet ist, die gleichermaßen als erfolgversprechend, ambitioniert und realistisch angenommen wird. Ein häufig passendes Verfahren ist das „Kreise ziehen“. Mögliche Kreise: Die Unternehmensführung und die Vertriebsführung stimmen aus Ihrer Sicht realistische und ambitionierte Ziele ab, wobei die Diskussion hierbei auch schon das Vorgehen zur Zielerreichung umfassen sollte. Die Vertriebsführung ihrerseits bespricht Maßnahmen bis auf Kundenebene mit dem Vertriebsteam, schaut wo mehr oder auch weniger Potenzial realistisch ist, als ursprünglich avisiert wurde. Das Vertriebsteam wiederum geht in den Dialog mit etwaigen Vertriebspartnern über Maßnahmen und Erfolgswahrscheinlichkeiten. Wo es möglich erscheint, wird der Austausch mit Kunden zu dessen Planung gesucht, um die eigene Planung so gut es geht zu validieren und abzustimmen. Diese Kreise befruchten und triggern sich solange an, bis eine stimmige Planung entstanden und verabschiedet ist.

Die Vertriebsziele quantitativ zu greifen ist sinnvoll zur Steuerung des eigenen Handelns im Vertrieb, zur Erleichterung der Vertriebsführung und auch zur internen Planung. Den wesentlichen Wert schafft eine gute, mit Maßnahmen unterfütterte Planung aber dadurch, dass das nach aktuellem Kenntnisstand und unter Einbezug der bestmöglichen Expertise das erfolgversprechendste Vorgehen geplant wurde und sich die Handelnden darauf verpflichtet haben. So entsteht das, was man als Maximierung der Wachstumswahrscheinlichkeit bezeichnen kann.

# Vom Feilschen und wachstumswirksamen Planen

von Pascal Kowsky

## Kurzübersicht

- o Wirksame Planung dient mehr als nur der Ressourcenallokation und Steuerung.
- o Bessere Planung ist nicht unbedingt treffsicherer.
- o Ziele, Planung und Maßnahmen müssen aufeinander abgestimmt sein.



Üblicherweise im Spätherbst beginnen in vielen Unternehmen die Planungsrunden. Es wird viel Energie in das Feilschen um Wachstumsraten und um Budgets gegeben. Doch warum planen Unternehmen überhaupt? Vor allem: Um Ruhe zu schaffen, indem zukünftige Entwicklungen vorweggenommen werden, sodass frühzeitiges Agieren möglich ist statt nur zu reagieren. Doch ein wachstumsstarker Planungsprozess verfolgt Ziele über die Ressourcenallokation hinaus: Es geht auch um wirksame Steuerung in Richtung der wirtschaftlichen Ziele und darum, den ausführenden Instanzen Orientierung zu bieten. Überdies zeigen Planabweichungen Ansatzpunkte für Lernprozesse auf. Der vermutlich wichtigste Faktor ist allerdings, dass alle Beteiligten die getroffenen Verabredungen mittragen. Dafür ist der Dialog über den Plan, also das Hinterfragen und Justieren, unerlässlich. Auf diesem Planungsverständnis aufbauend können Sie neue Impulse für Ihre Planung gewinnen:

- o **Besser muss nicht zwingend treffsicherer sein.** Nur bei der Reduktion des Planens auf die Vorwegnahme der Zukunft bedeutet besser zwingend treffsicherer. Unter Berücksichtigung der vielschichtigen Ziele der Planung löst sich der Widerspruch auf und die Gütekriterien werden mehrschichtig: Schauen Sie also, inwiefern der Plan den Mitarbeitern Orientierung bietet und hinterfragen Sie, wer wirklich hinter dem Plan steht. Denn ohne Überzeugung fehlt auch die Motivation, den Plan einzuhalten – die womöglich bis ins Detail aufgeschriebenen Zahlen verlieren damit an Wert. Verbesserungen in dieser Hinsicht können Sie erreichen, indem die wirtschaftlichen Ziele gut begründet werden, statt nur das Bestehende zu extrapolieren: Warum sollen gerade diese Zahlen erreicht werden? Welche Annahmen liegen zugrunde? Und um den Dialog zwischen den Hierarchieebenen zum Plan sicherzustellen, empfiehlt sich ein Gegenstromverfahren: Die grundsätzlichen Ziele sollten top down festgelegt werden – die Ausgestaltung des Plans bottom up erfolgen.

- o **„Planungsabteilungen“ entmündigen die Fachabteilungen.** Wenngleich Planung nicht das Tagesgeschäft der Fachabteilungen ist, sind separate Planungsabteilungen kontraproduktiv (tendenziell eher in größeren Unternehmen vorhanden). Die inhaltliche Auseinandersetzung mit dem Plan muss zwingend in den Fachabteilungen stattfinden: Planung ist Führungsaufgabe eines jeden Bereichs, denn nur so können die mit dem Planungsprozess verfolgten Ziele vollständig erreicht werden. Äußern Sie diese Erwartung an Ihre Führungskräfte und klären Sie mit ihnen auch, welche Ziele mit dem Planungsprozess verfolgt werden.
- o **Ziele, (quantitative) Planung und Maßnahmen müssen aufeinander abgestimmt sein.** Ist aus den Zielen ein realistischer Plan abgeleitet, allerdings ohne konkrete Maßnahmen festzulegen, wird der Plan nicht realisiert. Fehlt die Planung als Bindeglied zwischen Zielen und Maßnahmen, ist der Beitrag der einzelnen Maßnahmen zur Zielerreichung möglicherweise unklar. Damit fehlt die eigentlich gewünschte Transparenz, ob die Maßnahmen hinreichend zur Zielerreichung sind. Korrespondieren Plan und Maßnahmen, allerdings ohne Verknüpfung zu den Zielen, sind die Aktivitäten orientierungslos. Ob sie dann in die gewünschte Richtung wirken, bleibt dem Zufall überlassen. Um die Verknüpfung von Zielen, Plan und Maßnahmen sicherzustellen, empfiehlt sich der Dialog über alle drei Facetten (mit unterschiedlichen Abstraktionsniveaus) auf allen Hierarchieebenen.

Wachstumswirksame Planung ist eng verknüpft mit den wirtschaftlichen Zielen und mit konkreten Maßnahmen. Damit ist sie weit mehr als das häufig erlebte Feilschen um Zahlen. Schauen Sie, welche Chancen im Planungsprozess Sie noch nutzen können und entwickeln Sie daraus ein hilfreiches Führungsinstrument.



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

## Suzanne Bates, CEO & Gründerin Bates Communications, Inc., Wellesley, Massachusetts, USA



Von einer 20-jährigen Karriere als preisgekrönte Fernsehjournalistin hin zu einer weltweit anerkannten und gefragten Expertin für Führung, Kommunikation und Teamarbeit. 2000 startete Suzanne Bates mit der Vision, Unternehmer dabei zu unterstützen, die Welt zu verändern, indem sie die Menschen besser mit einbeziehen, aufeinander abstimmen und zum Handeln anregen. Um ihre Vision zu verwirklichen, gründete Suzanne Bates ihr Unternehmen Bates Communications. Heute vertrauen weltweit agierende Unternehmer auf ihren Rat.

Die richtigen Fragen stellen, das Unternehmen in die richtige Richtung lenken und die Mitarbeiter für den gewählten Weg begeistern – das sind die Kernkompetenzen von Suzanne Bates und ihrem Team. Gemeinsam entwickelten sie im Jahr 2013 den Bates ExPI (Bates Executive Presence Index), den ersten auf

Forschung basierenden, wissenschaftlich validierten Test zur Messung der Außenwirkung, des Charakters und des Stils von Führungskräften.

Ihr erstes Buch „Speak like a CEO“, schaffte es 2005 direkt auf Platz 6 der Bestseller-Charts und ist bis heute in 7 Sprachen erschienen. Darüberhinaus haben bereits Tausende Teilnehmer in den USA ihre Vortragsprogramme „Executive Communications“ und „Executive Presence“ besucht.

Sie dürfen also hochgradig gespannt sein, welche Ratschläge und Führungstipps Suzanne Bates auf dem 16. Internationalen Marken-Kolloquium 2019 verraten wird – und wir freuen uns sehr, für Sie die erste Referentin aus den USA gewonnen zu haben.

### Ihren Platz sichern zum Frühbuchervorteil

Profitieren Sie nur noch im **Dezember von unserer Frühbucher-Kondition** und sichern Sie sich einen **Vorteil von 500 Euro auf Ihre Teilnahmegebühr**.

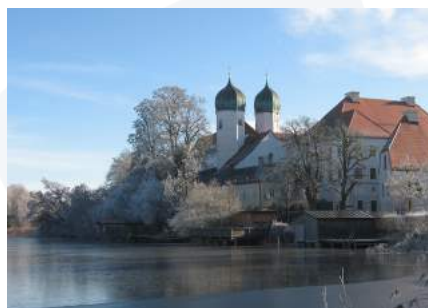
Anmelden können Sie sich direkt über unseren Onlineshop, über unsere Website [www.internationales-marken-kolloquium.de](http://www.internationales-marken-kolloquium.de) oder per E-Mail an Kerstin Scupin ([kerstin.scupin@mandat.de](mailto:kerstin.scupin@mandat.de)).

## Warum Sie sich das Internationale Marken-Kolloquium 2019 nicht entgehen lassen sollten, können unsere Teilnehmer und Referenten selbst immer am besten in Worte fassen:

„Es sind sehr interessante Menschen da, mit denen man einen **tollen Austausch** haben kann. Die **Gäste- und Referentenliste ist beeindruckend**. Außerdem ist das Kloster Seeon einer der schönsten Tagungsorte, die man sich vorstellen kann.“ Dr. Holger Bingmann, BGA-Präsident und Geschäftsführer der MELO Group GmbH & Co. KG

„Das Wichtigste und das Teuerste ist, dass sich die Unternehmer hier **Zeit nehmen, um miteinander ins Gespräch zu kommen**. Hier versammeln sich **Top-Unternehmen** und man kann wirklich Geschäfte machen.“ Christian Bleser, Geschäftsführer der hygi.de GmbH

„Das Internationale Marken-Kolloquium ist für mich ein **Netzwerk, eine Inspirationsquelle, eine Plattform von Transformatoren sowie Innovatoren**.“ Veronika Elsener, CMO der Victorinox AG



# Der Deutsche Wachstumstag – Von einer Zwei-Personen-Unternehmung zum Weltmarktführer



Weltmarktführer, eines der größten nicht-börsennotierten Unternehmen in Deutschland und im Ranking der größten Deutschen Familienunternehmen 2018 auf Rang 19 platziert – die Wachstumsgeschichte der Würth-Gruppe ist beeindruckend und setzt sich weiterhin fort. Wen könnten wir also ansprechen, das Programm für unseren Deutschen Wachstumstag zu vervollständigen, wenn nicht Robert Friedmann?

## Robert Friedmann, Sprecher der Konzernführung der Würth-Gruppe



Ein Gruppenumsatz von 12,7 Milliarden Euro im Jahr 2017, weltweit über 400 Gesellschaften in mehr als 80 Ländern und über 76.000 Mitarbeiter – Zahlen, Daten und Fakten des nach wie vor bodenständigen Familienunternehmens als Künzelsau rufen Bewunderung hervor.

Robert Friedmann startete seine Karriere bei der Würth-Gruppe bereits 1992 als Assistent der Konzernführung für Marketing, Vertrieb und Unternehmensentwicklung. Nach einem Wechsel in die Führung des Würth-Tochterunternehmens Hahn+Kolb Werkzeuge GmbH wurde Friedmann 2004 Mitglied der Würth-Konzernführung und schließlich im Juni 2015 zum Sprecher der Konzernführung berufen.

Würth überzeugt mit Kundennähe, Qualität, Auswahl, Verfügbarkeit, Beratung und Service – und hat den Schritt vom Außendienst-Vertrieb hin zum Multi-Channel-Anbieter in einer digitalen Welt vorbildlich umgesetzt. Zuhören, Vertrauen pflegen und vertiefen, Kundendienst und die Reinvestition von circa zwei Drittel des Konzerngewinns in Forschung und Entwicklung sind wesentliche Erfolgshebel der Entwicklung.

Würth selbst gibt ein großes Versprechen: „Kein Tag Ihres Lebens mit Würth wird langweilig sein!“ – Und seien Sie gewiss, der Deutsche Wachstumstag mit einem Einblick in das Würth-Erfolgsrezept von Robert Friedmann wird sich einreihen und nicht nur, nicht langweilig sein, sondern Sie mit 50 Unternehmern, einem androiden Roboter und zwei Avataren zusammenführen, strategische Impulse für die Zukunft Ihres Unternehmens bieten und Sie neueste Technologien hautnah erleben lassen.

**Melden Sie sich jetzt an auf [www.deutscher-wachstumstag.de](http://www.deutscher-wachstumstag.de)**

**Nutzen Sie unseren Anmeldebogen und senden Sie eine E-Mail an [anmeldung@deutscher-wachstumstag.de](mailto:anmeldung@deutscher-wachstumstag.de) oder gehen Sie direkt in unseren Onlineshop.**

**Mandat und unser Partner und Co-Gastgeber das Forschungsinstitut leap in time freuen sich auf Sie!**

# Die Stadt Ahlen ehrt LR Health & Beauty mit dem Wirtschaftspreis 2018

## Wachstumsexperte Prof. Dr. Guido Quelle als Festredner zu Gast



Am 8. November erstrahlte die Stadthalle Ahlen in „LR-grünen“ Lichtern und begeisterte die zahlreich erschienen Gäste, Unternehmerinnen und Unternehmer aus der Region mit einem sehr kurzweiligen Abendprogramm und einem bestens gelaunten Preisträger-Team im Rahmen des 12. Wirtschaftspreises der Stadt Ahlen.

Geladen hatten neben der Stadt Ahlen auch der Verein Pro Ahlen und die Wirtschaftsförderung Ahlen, die das „Ahlemer Mammut“ gemeinsam an LR Health & Beauty-CEO Andreas Friesch übergaben. Peter Schmidt, Vorsitzender des Vereins Pro Ahlen und Jörg Hakenesch, Geschäftsführer der Wirtschaftsförderung Ahlen präsentierten unter unterhaltsamer Moderation von WDR2-Moderator Tobias Häusler die Vorteile des Wirtschaftsstandortes Ahlen und die starken Netzwerke der Stadt. Bürgermeister Dr. Alexander Berger fiel es unterdes als Laudator ausgesprochen leicht, die Gründe für die Auszeichnung von LR vorzubringen, denn LR sei es gelungen, „Ahlen in die Welt zu bringen und die Welt nach Ahlen zu holen“. 1985 unter dem Namen „LR Cosmetic“ in Ahlen gegründet, zählt LR heute mit über 1.200 Mitarbeitern sowie tausenden registrierten Vertriebspartnern zu den umsatzstärksten Direktvertriebsunternehmen in Europa und hat sich erst zu Jahresbeginn erneut zur Stadt bekannt, mit der Eröffnung einer hochmodernen Aloe-Vera-Produktionsanlage am Standort. Aber nicht nur die unternehmerischen Erfolge im Bereich der Schönheits- und Gesundheitsprodukte sorgten für die Auszeichnung von LR, sondern auch das soziale Engagement des Unternehmens war ausschlaggebend für die Awardjury. So initiierte LR 2009 den LR Global Kids Fund, der Projekte in vielen Ländern fördert und unterstützt den „Lunch Club“ der Stadt Ahlen, der Kindern und Jugendlichen eine gesunde, warme Mahlzeit schenkt und sich aktiv gegen Kinderarmut einsetzt.



Für die Festrede des Abends konnten die Veranstalter Wachstumsexperte Prof. Dr. Guido Quelle gewinnen, der gemeinsam mit Senior-Beraterin Linda Vollberg die Unternehmenskultur in Ahlen näher kennenlernte konnte. In seinem halbstündigen Impulsvortrag fokussierte Guido Quelle insbesondere Wachstumshebel und Wachstumsbremsen im Bereich Unternehmensentwicklung und Führung und gab jedem anwesenden Unternehmer praxiserprobte Handlungsempfehlungen mit auf den Weg. Auf ganz andere Weise begeisterte auch Marco Weissenberg, Vizemeister der Deutschen Zauberkunst im Jahr 2017 im Abendprogramm mit einer Mischung aus wirklich beeindruckender Magie und Comedy. Alle waren am Ende froh als Pia ihren Ehering wieder hatte – so viel dürfen wir verateten.

Unsere herzlichsten Glückwünsche an LR Health & Beauty für diese verdiente Auszeichnung.



Linda Vollberg, Andreas Friesch,  
Prof. Dr. Guido Quelle (v.l.n.r.)

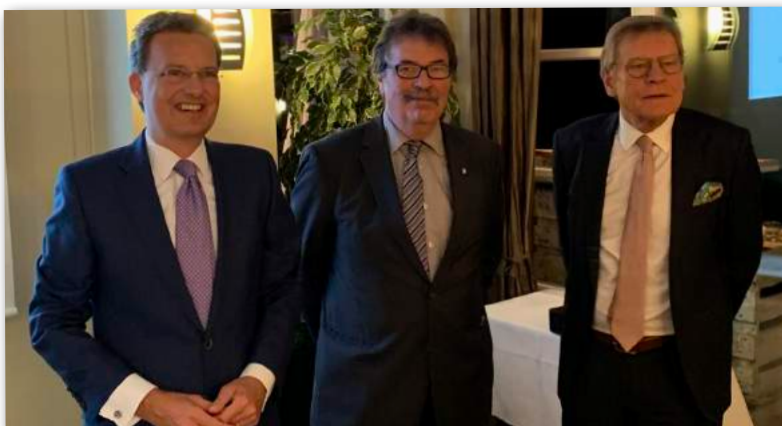
# Hysterie als Standortnachteil? Walter Krämer bei der Westfälischen Kaufmannsgilde.

Am 7. November war Bestsellerautor (mit weit über einer Million verkauften Büchern), Top-Statistik-Experte und beliebter (Ex-) Hochschullehrer Prof. Dr. Walter Krämer von der TU Dortmund bei der Westfälischen Kaufmannsgilde zu Gast.

Es würde zu weit führen, hier Inhalte in epischer Breite darzulegen, aber der Vortrag **„Hysterie als Standortnachteil – Deutschland: Eine Republik der Panikmacher?“** hat einiges an Staub aufgewirbelt und die Teilnehmer zum Nachdenken angeregt.

## Fragen und Thesen:

- o Was läuft eigentlich generell im Umgang mit Risiken in Deutschland schief?
- o Wie gehen wir damit um? - Schlecht!
- o Wir Deutschen sind Weltmeister im Umgang mit kontraproduktiver, weil unsinniger Angst, weil wir Risiken sehen, die faktisch keine sind.
- o Warum bekommt die in Toilettenpapierhaltern innewohnende Verletzungsgefahr mehr Platz in der Presse als reale Gefahren?
- o Wir betreiben einen Riesenaufwand zur Reduzierung des Risikos von Nichtigkeiten
- o Warum haben wir vor manchen Dingen Angst, vor anderen nicht? Warum zum Beispiel haben wir Angst vor dem Fliegen, wenn das Autofahren ungleich gefährlicher ist?
- o Was ist eigentlich „Risikohomöostase“?
- o Warum Himbeeren nie künstlich hergestellt werden dürften, die Natur das aber darf.
- o Warum der Automatismus „künstlich = gefährlich und natürlich = gut“ in die Irre führt. Dralon (künstlich) ist weit weniger gefährlich als Asbest (natürlich).
- o Warum „Ökotest“ die Thesen und Erkenntnisse des Paracelsus mehrfach abschreiben sollte.
- o Man unterscheidet nicht korrekt zwischen Korrelation und Kausalität – in einer Vielzahl von Studien. Beispiel: Männer mit weniger Haaren haben mehr Geld als Männer mit mehr Haaren; Alzheimer durch Kaffeesahne. Fragen Sie nach, wie das Resultat der Studie entstanden ist. Meist durch Schlampigkeit.
- o Was ist eigentlich der Red Flag Act und was hat dieser mit dem Niedergang der Autoindustrie in Großbritannien zu tun?



Prof. Dr. Guido Quelle, Prof. Dr. Walter Krämer, Geschäftsführer Georg Schulte (v.l.n.r.)

Natürlich gab Krämer auf alle Fragen auch Antworten. Unschwer vorstellbar, dass es ein Feuerwerk an Unterhaltsamkeit und Lehre war, das die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erleben durften. Mit großem Applaus wurde dem Referenten gedankt, manch eifrige Diskussion gab es noch und zum Abschluss erhielt Prof. Krämer das Rhino „Gloria“ der Westfälischen Kaufmannsgilde mit der Nummer 15/30.

Man kann so vieles lernen, man muss es nur wollen.

# Zukunftslunch mit Mein BAD

Am 14. November hat das erste von Mein BAD und Mandat gemeinsam veranstaltete „Zukunftslunch“ stattgefunden – ein Event, in welchem aus dem Erfahrungsaustausch der Teilnehmer praxisrelevantes Wissen entstand und Wachstumsmuster herausgestellt wurden, die unmittelbar auf profitables Wachstum einzahlen. Die zentrale Frage: **Wo sind die Wachstumsmöglichkeiten der Zukunft in der Sanitär-, Heizungs- und Klima-Branche?**

Gerd Fähler, Geschäftsführer von Mein BAD, eröffnete als Gastgeber die Veranstaltung und schilderte seine Beobachtungen in der Branche sowie seine Schlussfolgerungen, ein Impulsvortrag von Prof. Guido Quelle zu profitabilem Wachstum von innen folgte. In der darauf aufbauenden Diskussion, von Fabian Vollberg moderiert, wurden **fünf zentrale Herausforderungen** deutlich:



- o Das Handwerk ist aktuell nicht dazu in der Lage, die Nachfrage zu befriedigen: Umsatz- und Ertragspotenziale bleiben so ungenutzt.
- o Auch realisierter Umsatz ist nicht immer gleich gesunder profitabler Umsatz: Sinkende Preise, Markttransparenz, Austauschbarkeit der Produkte, Verdrängung der Industriemarken und auch der Handwerksmarken und Verluste in den Prozessen zehren an den Margen.
- o Das Image der Branche ist in den vergangenen Jahren nicht gut gepflegt – dies macht es noch schwieriger, geeignete Fachkräfte zu gewinnen.
- o in vergleichsweise geringes Maß an echter Innovation verschärft das Problem sinkender Preise und austauschbarer Marken und Produkte.
- o Die Nachfrage sucht sich ihren Weg. Handwerk und Industrie arbeiten, denken und sprechen heute zu häufig gegeneinander, anstatt zusammen gesund zu wachsen – dies erschwert die Lösung der (gemeinsamen) Herausforderungen deutlich.



Der aus Geschäftsführern und länderverantwortlichen Führungskräften bestehende Teilnehmerkreis ist allerdings nicht auf der Erkenntnis-Ebene stehen geblieben, sondern hat auch Impulse zur Begegnung dieser Herausforderungen thematisiert, dazu gehörten beispielsweise:



- o Die Arbeit an der Marke ist erfolgskritisch, sowohl auf Seiten der Industrie als auch auf Seiten des Handwerks.
- o Vertrauen und Dialog zwischen den Wertschöpfungspartnern ist essenziell – Industrie und Handwerk sind stärker, wenn sie miteinander statt gegeneinander arbeiten.
- o Zeitgemäßer Vertrieb erzeugt Sog und macht es dem Kunden einfach, zu kaufen.

Die „ausgesprochen interessante und anregende Veranstaltung“ (Zitat eines Teilnehmers) hat den Dialog auf Augenhöhe geschaffen, sodass jeder Teilnehmer einen Mehrwert davon hatte.



# Mandat-Vortragstermine 2018/2019

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

- ...
- 13./14. Sep. 2018 ✓ Gastgeber des 15. Internationalen Marken-Kolloquiums, Kloster Seeon, Chiemgau 
  - 08. Nov. 2018 ✓ Keynote „Wachstum kommt von innen“ auf der Verleihung des Wirtschaftspreises der Stadt Ahlen, Ahlen
  - 14. Nov. 2018 ✓ Vortragstitel folgt, Gemeinsame Veranstaltung mit MeinBAD „Zukunftslunch – Marke stärken, profitabel wachsen: Branchendialog“, Köln
  - 28. Nov. 2018 ✓ Vortrag „Das Wachstumsmanifest – Basis einer wirksamen Wachstumsstrategie“, Deutscher Bundestag, Verein zur Förderung der Wettbewerbswirtschaft e.V., Berlin
  - 03. Dez. 2018 Unternehmensintern: Vortrag auf einer Aufsichtsratsitzung: „Digitalisierung und Wachstum“
  - 05. Dez. 2018 2 Impulsvorträge „Profitabel wachsen – Wie Sie interne Wachstumsbremsen entdecken und gezielt lösen“ auf dem 19. BHB Baumarktkongress „Handel, Marke, Plattform - Wer macht das Rennen im Kampf um den Kunden?“, Bonn
  - 12. Dez. 2018 Unternehmensintern: Vortrag auf einer Geschäftsführungssitzung
  - 18. Januar 2019 Vortrag „Wachstum kommt von innen - Sie selbst entscheiden über Ihren (Unternehmens-) Erfolg“, AV Solutionpartner e. V., Stubaital, Österreich
  - 22. Januar 2019 Deutscher Medienkongress, Frankfurt am Main: Diskussion auf der Leadership Stage
  - 28. Januar 2019 Leitung des Wiskott-Abends der Westfälischen Kaufmannsgilde e. V., Dortmund
  - 25./26. Feb. 2019 Co-Gastgeber des Deutschen Wachstumstages; Darmstadt
  - 10./11. April 2019 Gastgeber des 4. Seeon Summits, Schloss Bensberg, Bergisch Gladbach
  - 05./06. Sep. 2019 Gastgeber des 16. Internationalen Marken-Kolloquiums, Kloster Seeon, Chiemgau 
  - 11./12. Sep. 2019 Global Growth Summit „Profitable Growth: Release Internal Growth Brakes and Bring Your Company to the Next Level“, Boston, MA / USA



## Weitere Mandat-Vorträge

- 15. Februar 2018 ✓ Vortrag „Ihr Baubetrieb als Marke“, 17. Westfälischer Fliesentag, Kamen (Linda Vollberg)
- 26. Oktober 2018 ✓ Vortrag „Das Wachstum in die eigenen Hände nehmen: Wie Sie mit gezielter Markenführung und zeitgemäßem Vertrieb die entscheidenden Impulse setzen.“ Pflanzenfreund Round-Table, Ernst Meier AG, Dürnten, Schweiz (Fabian und Linda Vollberg)
- 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:**

„Vom Produkt zur Dienstleistung“ – KMU-Magazin, Ausgabe 10 2018, Seite 52/53

„Der Verkauf des Unternehmens“ – KMU-Magazin, Ausgabe 08 2018, Seite 52/53

„Die Kraft der Empfehlung Teil 1 & 2“ – Fliesen & Platten, Ausgabe 09/10 2018, Seite 42/43, Seite 40/41

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

## Von Dortmundern für Dortmunder: Der Leo-Adventskalender

Auch in diesem Jahr hat der Leo-Club Dortmund „Florian“, mit von der Partie auch Pascal Kowsky, sein Leuchtturmprojekt gestemmt – den Leo-Adventskalender. Was das ist? Eine Tombola für den guten Zweck, wobei jedes Los die Form eines Adventskalenders hat und hinter den 24 Türchen attraktive Gewinne von einer Vielzahl an Sponsoren warten. Die Verkaufserlöse der mehreren tausend Leo-Adventskalender spenden die Leos anschließend. Mit dem Projekt wurden während der letzten Jahre über 200.000 € an Spendengeldern generiert, die Dortmunder Organisationen zugute kamen. In diesem Jahr fördern die Leos gleich drei Institutionen:

**Erstens:** Die AUFWIND Jugendhilfe, sie bietet vorübergehend obdachlos gewordenen Jugendlichen eine Unterkunft – setzt sich also für junge Menschen in familiären, sozialen Notlagen ein. In dieser Zeit werden die Jugendlichen durch individuelle Hilfeplanung unterstützt, um ihnen wieder Ziele und Chancen aufzuzeigen und ihnen „AUFWIND“ zu verschaffen. **Zweitens:** Der Kinder- und Jugendhospizdienst der Malteser, bei dem mit dem Erlös die Qualifikation von Ehrenamtlichen in der Kindertrauerarbeit unterstützt wird. Und drittens die Smily-Kids, eine Anlaufstelle für Kinder suchtkranker Eltern, da diese seitens des Staats keine Hilfeleistungen erhalten. Dabei sollen primär die herausfordernden Lebenssituationen bewältigt werden und nebenbei auch die persönliche Entwicklung gefördert werden.



Hier bereits ein Vorgeschmack auf das diesjährige Cover des Adventskalenders

In den vergangenen Jahren hat Pascal Kowsky das Projekt mehrfach als Hauptverantwortlicher geführt. Nun profitieren der Projektleiter und die weiteren Mitglieder des Teams von diesen Erfahrungen, die er als Lions-Beauftragter weiterhin einbringt. In dieser Funktion ist Pascal Kowsky die Schnittstelle zu den vielen verschiedenen Serviceclubs innerhalb Dortmunds sowie zu den Behörden und gleist die rechtssichere Abwicklung auf.

Die „heiße Phase“ des Projektes ist jetzt vorüber: Die Adventskalender sind verkauft und die notarielle Ermittlung der Gewinner hat stattgefunden. Zwar ist das finanzielle Ergebnis noch unbestimmt, aber die Leos sind zuversichtlich, dass das Projekt erneut ein Erfolg war. Nun können die Türchen also geöffnet werden und Weihnachten kann kommen!

## Doch noch eine Bachelor-Abschluss Feier für Lisa



Nach drei Jahren hartem Schuften wurde Lisa Wolff ihr Bachelor-Zeugnis überreicht – ein unvergesslicher Moment. An der großen Bachelor-Abschluss Feier in München konnte Lisa Wolff leider nicht teilnehmen. Trotzdem erlebte Lisa das ganze Spektakel bei ihrem Freund, der zeitgleich sein Studium erfolgreich absolviert hatte, hautnah mit. So galt die Bachelor-Abschluss Feier zwar ihrem Freund, aber gefühlt war es wie ihre eigene.

Eine lange Pause vom ganzen Lernen gönnt Lisa sich jedoch nicht. Der aufmerksame Growthletter-Leser weiß, dass sie bereits im Oktober ihre Karriere als Junior-Beraterin bei Mandat begonnen hat und seither nebenberuflich im Masterstudiengang „Organizational Management“ am Institut für Arbeitswissenschaften der Ruhr-Universität Bochum studiert.

Mit Spannung und Vorfreude blickt Lisa auf die kommende Zeit und freut sich auf die neuen Herausforderungen, die sie erwarten werden.

## 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:

Lisa Wolff  
[lisa.wolff@mandat.de](mailto:lisa.wolff@mandat.de)

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 urheber-

rechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts-gesetzes 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  
© Logos beim jeweiligen Unternehmen  
© Cover: Fotolia – marko okjan  
© Inhaltsverzeichnis:  
1. Editorial: sportpoint  
2. CEO-Tipp: MAXFX  
3. Marke: Stefanie Lindorf, alphaspirt  
4. G-ausbau: Rawpixel - Fotolia  
5. V&V: emeraldphoto,  
6. Internationales Marken-Kolloquium: Klosterbild: © Sieglinde Aiblinger

## Zu dieser Ausgabe haben beigetragen:



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



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



Lisa Wolff  
[lisa.wolff@mandat.de](mailto:lisa.wolff@mandat.de)