



MANDAT  GR  WTH LETTER<sup>®</sup>

Fokusthema: Versprechen halten



3

**Editorial**

Versprechen halten

4

**CEO-Tipp des Monats**

Das Versprechensgedächtnis

5

**Marke**

Markenerosion – Was passiert, wenn man Versprechen bricht und was Sie dagegen tun können

7

**Vertrieb & Expansion**

Vertrauen, Versprechen, Vertriebserfolg

8

**Prozesse & Organisation**

Damit niemand etwas ausbaden muss

9

**Internationales Marken-Kolloquium**

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

10

**Veranstaltungen & Veröffentlichungen**

Aktuelle Berichte und Informationen für Sie

14

**Mandat-Intern**

Hinter den Kulissen!

# Editorial

„Versprechen halten“, das ist das Fokusthema des Mandat Growthletters in diesem Monat und wie gewohnt betrachten wir es in den Fachartikeln aus unterschiedlichen Blickwinkeln unserer jeweiligen Expertise.

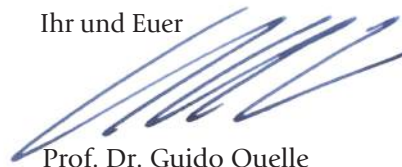
Stellen Sie auch fest, dass das „Versprechen“, verstanden als feste mündliche Zusage, einen erheblichen Wert hat, dass wir uns gerne mehr auf Versprechen einlassen würden, uns aber zunehmend in der Geschäftswelt nicht mehr trauen, genau das zu tun? Dass stattdessen Verträge immer umfangreicher werden, ein Absicherungsvorgang den anderen jagt und man immer wieder beobachtet, dass eine Vereinbarung, ein „Versprechen“ hinterher vom einem der Partner plötzlich völlig anders verstanden wird?

Lassen wir uns nichts vormachen: Wir sind es, die die Absicherungsvorgänge ins Leben gerufen haben und wir sind es, die den Umgang mit Versprechen definieren. Es ist niemand Abstraktes. Alle Vorgänge sind von Menschen gemacht und wir haben die Möglichkeiten, Vorgänge zu verändern.

Ich habe mich jedenfalls gefreut, als ein langjähriger Klient und ich am Tisch bei uns bei Mandat im letzten Spätsommer zwei große Jahresmandate mit Handschlag besiegelt haben. Jeder von uns beiden, jedes unserer beiden Unternehmen, wird sein Versprechen halten, daran besteht gar kein Zweifel und das bezeichne ich als einen Teil ehrbarer Kaufmannschaft.

Auf einen guten Hochsommer!

Ihr und Euer



Prof. Dr. Guido Quelle



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



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



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



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](http://www.mandat.de/de/blog)

# CEO-Tipp *des Monats*

von Guido Quelle

## Das Versprechensgedächtnis



Jedes Unternehmen hat ein Gedächtnis, genauer: Die Mitarbeiter haben eines und durch die Erinnerung der Mitarbeiter und die Kommunikation dieser Erinnerung erhält das Unternehmen Eigenschaften, Mythen, Geschichten aus der Vergangenheit zugeordnet. Sie manifestieren sich, werden Wahrheit und Teil der Geschichte des Unternehmens. Zu diesen Erinnerungsaspekten gehören auch Versprechen.

Jedes Unternehmen hat also auch ein Versprechensgedächtnis. Was das ist, fragen Sie sich? Nehmen wir folgendes Beispiel: Die geschäftsführende Gesellschafterin eines Unternehmens des gehobenen Mittelstands sucht händeringend einen grandiosen Vertriebsleiter für das internationale Geschäft. Sie sieht einige Kandidaten und stellt fest, dass mit dem einen oder anderen sehr gute Perspektiven bestehen. Statt dabei zu bleiben, den Rahmen der ausgeschriebenen und zur Ausgestaltung anstehenden Position „Vertriebsleiter International“ zu füllen, versteigt sich die Geschäftsführerin aber darin, ohne Not Perspektiven aufzuzeigen: „Wenn Sie sich bewähren, können Sie möglicherweise bei uns auch einmal Geschäftsführer werden.“ Fehler ohne Not. Selbst wenn der Bewerber nach der Perspektive fragt, muss man sich nicht in solchen Andeutungen versteigen. Es entstehen zwei Fehler: Erstens setzt man sich unnötig einer Situation aus, die vermeidbar wäre, man muss nämlich regelhaft darüber nachdenken, ob der Kandidat, wäre er inzwischen eingestellt, bereits Geschäftsführer werden soll, woran man das festmachen soll und wie man ihm möglicherweise beibringen muss, dass sich die Situation gegenüber der Einstellungszenerie deutlich verändert hat und die Option „Geschäftsführer“ gar nicht mehr existiert. Zweitens streicht jemand, der eine solche Option auch unter Vorbehalt angeboten bekommt, sämtlich Gedanken an Vorbehalte. Aus „Es besteht bei entsprechender Leistung von Ihnen möglicherweise sogar die Option, zu gegebener Zeit, wenn die Parameter stimmen, Geschäftsführer zu werden“ wird „Es besteht die Möglichkeit, bei uns Geschäftsführer zu werden“ und später „Sie werden bei uns Geschäftsführer“. Enttäuschun-

gen sind vorprogrammiert und in der Wahrnehmung hat das Unternehmen ein Versprechen gebrochen, auch wenn es gar keines gegeben hat. Wenn das Versprechen tatsächlich gegeben wurde und nicht eingehalten wird, ist der Bruch noch krasser. Das führt mich zu einem weiteren Beispiel: Der Vorgesetzte verabredet mit einem seiner Mitarbeiter eine Zielvereinbarung, an die auch wirtschaftliche Auswirkungen, Prämien, geknüpft sind. Der Mitarbeiter erreicht seine Ziele oder übererfüllt sie sogar, bekommt aber am Ende des Jahres trotzdem keine Prämie, denn: „Das Unternehmen hat in diesem Jahr kein so gutes Ergebnis erzielt, dass wir Prämien zahlen könnten.“ Ja, lieber Vorgesetzter, dann spare Dir doch die Zusage, wenn nicht sicher ist, ob Du sie einhalten kannst. Stattdessen aber werden neue Ziele für das nächste Jahr vereinbart, mit Prämien versehen, die dann aber bestimmt kommen sollen – klar! – und die Ziele werden natürlich ein wenig höher angesetzt, insbesondere dann, wenn sie im laufenden Jahr übererfüllt werden. Ein Multi-Fehler, den wir hier gar nicht in seiner ganzen Komplexität analysieren können.

Fakt ist: In beiden geschilderten Fällen wurden Versprechen gebrochen – vermeintlich oder tatsächlich. Die Beteiligten werden darüber sprechen, so wie sie vermutlich über das gegebene Versprechen gesprochen haben und das Versprechensgedächtnis des Unternehmens wird abspeichern: „Versprechen, Versprechen, darfst Du nicht brechen – außer hier. Hier ist das die Regel.“

Sie haben es als Unternehmer, Geschäftsführer, Vorstand in der Hand: Lassen Sie nicht zu, dass unlautere Versprechen abgegeben werden. Wenn Versprechen abgegeben werden, sorgen Sie dafür, dass sie eingehalten werden. Dies ist ein wesentlicher Hygienefaktor und reduziert sich nicht auf die oben angesprochenen beiden Fälle, denn Sie können aus Ihrer Erfahrung heraus leicht weitere Fälle kreieren. Versprechen und deren Einhaltung schaffen Vertrauen. Wachstum braucht Vertrauen. Ist das Vertrauen gebrochen, wird das Fundament für Wachstum dünn.

# Markenerosion – Was passiert, wenn man Versprechen bricht und was Sie dagegen tun können

von Linda Vollberg

## Kurzübersicht

- o Betreiben Sie aktiv Erwartungsmanagement, um Enttäuschungen vorzubeugen.
- o Klären Sie interne Freiheitsgrade und Kommunikationswege, um präventiv Strukturen zu schaffen, die eine schnelle Rücksprache ermöglichen.
- o Ziel muss es immer sein, gute Kunden zu halten, nicht nach einem Schuldigen zu suchen.



Die erste Funktion einer Marke ist, ein Versprechen zu geben: „Guten Tag lieber Kunde, ich bin ein Markenprodukt, Du kannst mich mit ruhigem Gewissen kaufen und brauchst Dich nicht weiter mit der Auswahl zu befassen.“ Toll! Markenprodukte stehen für Qualität – und zwar für eine wiederholbar gute und gleichbleibende Qualität, auf die ich mich als Verbraucher verlassen kann und entlasten deutlich bei der Produktauswahl. Ohne das Unternehmen zusätzliche Versprechen aktiv tätigen, sind die Erwartungen an Markenprodukte gekoppelt an das Preisgefüge der jeweiligen Marke demnach ohnehin hoch. Aber was passiert mit einer Marke, wenn Versprechen gebrochen werden? Und was kann die Markenführung aktiv tun, um Schaden von der Marke abzuwenden?

## Der Vertrauensbruch

Jeder Vertrauensbruch führt zur Schwächung der Marke. Jedes Versprechen, das nicht eingehalten wird, beeinflusst das Markenimage negativ. Der Anspruch an Markenunternehmen ist dabei grundsätzlich sehr hoch – überlegen Sie daher genau, was Sie zusagen, was versprochen wird und stellen Sie im aller ersten Schritt sicher, dass diese Versprechen auch gehalten werden können. Um einen Vertrauensbruch präventiv zu vermeiden, arbeiten wir im Rahmen unserer Klientenprojekte insbesondere an diesen drei Ebenen:

1. Kundenerwartungen klären
2. Freiheitsgrade der Abteilungen verabschieden
3. Schnelle Kommunikationswege definieren

## 1. Kundenerwartungen klären

Manche Versprechen, die aus Perspektive des Kunden gebrochen wurden und zu einer negativen Markenerfahrung führen, wurden nie artikuliert. Im ersten Schritt sammeln und analysieren wir gemeinsam mit unseren Klienten – ob im B2C oder B2B-Umfeld – konkrete Kundenerwartungen auf unterschiedlichen Ebenen und stets auch abhängig von der vorhandenen Datenbasis. Welche Erwartungen werden ggf. über den Vertrag der Zusammenarbeit festgelegt oder geschürt? Welche Erwartungen der Kunden sind bekannt auf Basis des Erfahrungsschatzes des Unternehmens? Welche Erwartungen ergeben sich auf Basis der Markenpositionierung? Was sagen ideale Kunden über Ihre Erwartungen, wenn wir diese aktiv fragen – je nach Geschäftsmodell zu Zusammenarbeit, Qualität, Verfügbarkeit, Erreichbarkeit, etc.? Ziel ist es, ein konkretes Bild über die Erwartungen der Kunden herauszuarbeiten, um dann Ableitungen zu treffen, wie das Unternehmen diese Erwartungen entweder erfüllen oder besser managen kann. Zweck dieses Erwartungsmanagements ist das Verhindern von Enttäuschungen bzw. zu verhindern, dass das Gefühl eines gebrochenen Versprechens ausgelöst wird. Auf diese Weise können Sie auch vermeintlichen Enttäuschungen begegnen, in dem Sie diese ins Vorfeld holen.

## 2. Freiheitsgrade der Abteilungen verabschieden

An welchen Schnittstellen kommt es regelhaft dazu, dass Versprechungen gebrochen werden? Erfahrungsgemäß lohnt sich hier insbesondere ein Blick auf die direkt marktgerichteten Abteilungen wie Vertrieb, Marketing, Produktion und Logistik, wenn wir uns auf B2B-Unternehmen fokussieren, im B2C-Bereich zwingend auch der

Blick auf die Verkaufspunkte. Um die Markenwahrnehmung professionell steuern zu können, empfehlen wir unseren Klienten dringend, diese internen Hausaufgaben zu erledigen. Denn es wird stets intern nicht gehalten, was extern zu Enttäuschungen führt. Viele Enttäuschungen können Kunden erspart werden, wenn grobe Regeln gemeinsam abgestimmt worden sind. Beispielsweise anhand der folgenden ausgewählten Fragen: Welche Informationen benötigt die Produktion zwingend, um ein Lieferdatum festlegen zu können? Welche Zusagen zu Produktverfügbarkeit, Liefertermin, Anpassung von Spezifika, After-Sales-Betreuung, etc. darf der Vertrieb tätigen? Wann startet das Marketing mit der Kommunikation von Neuprodukten?

### 3. Schnelle Kommunikationswege definieren

Nichts ist frustrierender als keine Antwort zu erhalten. Insbesondere für den Vertrieb ist es enorm wichtig, schnelle und verlässliche Kommunikationswege zu definieren, um im Falle eines neuen Auftrags eine valide Aussage treffen zu können und kein Versprechen zu tätigen, von dem in diesem Moment nicht klar ist, ob es überhaupt erfüllbar sein wird. Ziel der Ausarbeitung muss es daher sein, sicherzustellen, dass auf welche Art auch immer Unklarheiten intern schnell und einfach gelöst werden können. Wege, die sich häufig auch bestens zur Klärung von Kundenanfragen nutzen lassen, entstehen. Haben Sie sich mit diesen drei Ebenen substantiell auseinandergesetzt, haben Sie Ihrer Marke einen großen Dienst erwiesen und interne Absicherungen gegen Markenschäden getroffen.

### Gezielte Initiativen starten

Trotz präventiver Bemühungen kann es selbstverständlich zu enttäuschten Erwartungen oder einer handfesten Krise kommen. Was kann die Markenführung nun aber tun, wenn eine Krisensituation eingetreten ist? Wenn Versprechen gebrochen werden mussten? Auch hier möchte ich Ihnen einen Aktions-Plan basierend auf unserer Beratungserfahrung und bestehend aus drei Schritten an die Hand geben:

1. Die Aufmerksamkeit auf den Missstand richten
2. Energie entwickeln
3. Eine Initiative aufsetzen und den Missstand beheben

#### 1. Die Aufmerksamkeit auf den Missstand richten

Ob bezogen auf einen einzelnen Kunden oder einen Missstand der das gesamte Unternehmen betrifft: Die Aufmerksamkeit muss sofort auf dieses Thema gerichtet

werden. Finden Sie genau heraus, wie der Sachstand ist – vernachlässigen Sie aber bitte dabei, wie es dazu gekommen ist. Um die Ursachen können Sie sich immer noch kümmern – und solltest dies auch – aber jetzt heißt es Lösungen entwickeln und keinen „Schuldigen“ suchen.

### 2. Energie entwickeln

Aufmerksamkeit bringt immer auch Energie mit sich, noch mehr Energie können Sie jetzt gemeinsam auf das Thema lenken. Wen brauchen Sie, um die Krise zu lösen? Handelt es sich beispielsweise um eine Auftragsarbeit, die nicht rechtzeitig zur Abnahme des Kunden fertig geworden ist, bringen Sie z. B. den Produktions-Verantwortlichen, den Key Account Manager und den Logistik-Verantwortlichen zusammen und überlegen Sie gemeinsam, was Sie ihrem Kunden nun anbieten können. Gibt es Lösungsmöglichkeiten? Wie kann der Prozess verschnellert werden? Können Sie an anderer Stelle Schadensbegrenzung betreiben?

### 3. Initiative aufsetzen und den Missstand beheben

Setzen Sie gemeinsam auf Basis der Lösungsvorschläge eine gezielte Initiative auf, um diesen Missstand zu beheben. Wer macht was bis wann? Welche Maßnahmen sind nötig? Wer hat den Faden in der Hand? Wer übernimmt die Kommunikation zum Kunden? Sorgen Sie dafür, dass Hand in Hand eine schnelle Lösung im besten Sinne des Kunden auf die Straße gebracht wird, um die Zusammenarbeit und das Bild der Marke beim Kunden nicht nachhaltigen zu schädigen und ihn zu verlieren, sondern möglicherweise sogar gestärkt aus der Krise hervorzugehen.

### Fazit

Der Verlust von Kunden lässt sich nie vollständig verhindern, aber Sie können aktiv etwas dafür tun, dass es nicht aufgrund gebrochener Versprechen oder enttäuschter Erwartungen zu einem Bruch in der Geschäftsbeziehung kommt. Betreiben Sie aktives Erwartungsmanagement mit Ihren Kunden und definieren Sie insbesondere für die direkt marktgerichteten Abteilungen grundsätzliche Regeln der internen Zusammenarbeit, geben Sie Ihren Mitarbeitern aber auch die Freiheit, im Falle eines gebrochenen Versprechens oder einer enttäuschten Erwartungen die Frage zu stellen: Was würde Sie jetzt glücklich machen? Einen guten Kunden mit einem zusätzlichen Gefallen zu halten, ist deutlich besser, als mit viel Aufwand einen neuen Kunden zu gewinnen.

# Vertrauen, Versprechen, Vertriebs Erfolg

von Fabian Vollberg

## Kurzübersicht

- o Vertrauen ist Alles für vertrieblichen Erfolg.
- o Der Schlüssel für Wachstum liegt in Beziehungen.
- o Versprechen sind ein essenzieller Teil des Beziehungsmanagements und lassen sich kontrollieren.



In den meisten vertriebsorientierten Wachstumsprojekten geht es darum, die sprichwörtlich PS eines Unternehmens noch besser zu nutzen und „auf die Straße zu bringen“. Es geht also darum die Stärken des Unternehmens und seine Möglichkeiten einen spürbaren, attraktiven Nutzen zu stiften, noch wirksamer am Markt zu positionieren und zu verkaufen.

Bevor wir dazu kommen, welche Wachstumshebel wir in (fast) jedem derart ausgerichteten Projekt abprüfen, zunächst zu den Grundannahmen, die zeigen, warum unserer Überzeugung nach nur Unternehmen gesund und profitabel wachsen, die Versprechen halten und das Vertrauen ihrer Kunden in den Mittelpunkt des Interesses rücken:

- o Der Schlüssel zu größerem Vertriebs Erfolg liegt regelmäßig in der Gestaltung der Beziehung zu bestehenden und potenziellen Kunden eines Unternehmens.
- o Wann immer sich ein Kunde für einen Kauf entscheidet, liegt dieser Entscheidung eine positive Erwartung zugrunde, dass sich die eigene Situation durch den Kauf verbessert.
- o Der Preis, den man bereit ist aufzuwenden ist höchstens der, den man für diese Erwartung für angemessen hält.
- o Die Erwartung ergibt sich aus den Versprechen, die Unternehmen und Vertrieb vermitteln und den Annahmen des Kunden – was er also von den Versprechen glaubt und welche Einstellung er dem Unternehmen und seinen Kontaktpersonen gegenüber hat. Nebenbei bemerkt zeigt dies flankierend auch die Bedeutung der Marke.

Zu Beginn eines vertriebsorientierten Wachstumsprojektes, schauen wir gezielt darauf, wie es um die Versprechen bestellt ist, die der Vertrieb vermittelt und wie es um die Einhaltung bestellt ist. Je nach Unternehmen und Art des Geschäftes wählen wir hier unterschiedliche Wege: Wir führen beispielsweise Fokusgespräche mit Mitarbeitern und – mindestens ebenso wichtig – mit Kunden des Unternehmens. Hier ergründen wir, wie der Dreiklang aus Leistungsfähigkeit des Unternehmens, Leistungsversprechen am Markt und Leistungserfüllung zueinander passen. Jede Disharmonie weist auf Wachstumsbremsen hin. Auch der Blick in die Zahlenwelt lohnt: Kennzahlen, die die Einhaltung des Leistungsversprechens tracken, zeigen zwar Ergebnisse der Vergangenheit, aber sie sind klare Indikatoren für Kundenzufriedenheit und Wachstumsaussichten der Zukunft. In einem Vertriebsprojekt aus der jüngeren Vergangenheit, war auch der Blick auf mitarbeiterindividuelle Unterschiede in der Kündigungsquote von Neukunden in den ersten sechs Monaten erkenntnisreich. Die nähere Betrachtung zeigte eine klare Korrelation aus Leistungsversprechen über dem Leistungsniveau des Unternehmens und der entsprechenden Kündigungsquote. Zusammengefasst gilt es für die Vertriebsführung, den Wert und die Bedeutung von Vertrauen und Versprechen zu vermitteln und die Einhaltung sicherzustellen. Für die Mitarbeiter des Vertriebs gilt dies gleichermaßen. Ein schludriger Umgang mit Versprechen und Vertrauen ist nicht tolerabel.

# Damit niemand etwas ausbaden muss

von Pascal Kowsky

## Kurzübersicht

- o Je individueller ein Auftrag, umso gewichtiger ist die systematische Zusammenarbeit zwischen Vertrieb und internen Bereichen.
- o Gerade weil sich Aufträge im Projektgeschäft stark voneinander unterscheiden, ist ein Set aus geeigneten Standards sinnvoll.
- o Schauen Sie, dass Vertrieb und Betrieb nicht nur über die richtigen Themen sprechen, sondern auch in die gleiche Richtung zielen.



Kommt es Ihnen bekannt vor, dass dem Kunden Luftschlöser versprochen werden, die bei den internen Bereichen Kopfschütteln hervorrufen? Dass Vertrieb und Kunden zu spät oder gar nicht über relevante Abweichungen informiert werden? Diese Symptome begegnen uns häufig in der Prozessarbeit, insbesondere bei Unternehmen im Projektgeschäft. Welche Faktoren das Zusammenspiel zwischen Vertrieb und internen Bereichen bereits in vielen Unternehmen verbessert haben, lesen Sie hier.

- o **Abstimmung der Produkthanforderungen und des Leistungsumfangs:** Wir erleben es nicht selten, dass der Vertrieb allein mit dem Kunden mangels besseren Wissens verabredet, wie genau das Produkt/die Leistung gestaltet sein soll und welche Leistungen über das Produkt hinaus erbracht werden sollen (z. B. Art der Dokumentation, logistische Aspekte, Übertragung von Rechten). Damit die internen Bereiche frühzeitig die relevanten Detailfragen stellen und Erwartungen managen können und zugleich der Vertrieb die Kontrolle über den Kundendialog behält, haben wir beispielhaft bei einem Zulieferer für den Anlagenbau ein Treffen noch vor Angebotsabgabe etabliert, bei welchem neben eigenem Vertrieb und dem Einkäufer des Kunden auch Vertreter aller internen technischen Bereiche und auch Technik-Spezialisten des Kunden teilnehmen.
- o **Dokumentation von Verabredungen:** Der vermeintlichen Selbstverständlichkeit stehen häufig Einwände gegenüber wie „Wir können ja nicht alles protokollieren“. Werden die Verabredungen mit dem Kunden nicht dokumentiert, kann dies einerseits zu Überraschungen im Betrieb führen (denn es war bloß zwischen Kunde und Vertrieb informell vereinbart) und andererseits schmälert dies die Verhandlungsbasis mit dem Kunden: Gerade im Projektgeschäft sind Änderungen am laufenden Projekt an der Tagesordnung. Haben Sie die vereinbarten Anforderungen schriftlich fixiert, ist das Gespräch über die inhaltlichen Konsequenzen einer Anpassung

und damit einer verbundenen Anpassung des Plans (Timing und Budget) weitaus einfacher zu führen als ohne diese Grundlage (intern wie extern). Von daher empfiehlt es sich, all jene Verabredungen mit dem Kunden kurz schriftlich festzuhalten (ggf. bestätigen zu lassen), die Einfluss auf das Produkt oder den Leistungsumfang haben.

- o **Verantwortlichkeit für ein Projekt:** Je tiefer die Gräben zwischen einzelnen Bereichen eines Unternehmens sind, desto eher werden Projekte unserer Beobachtung nach „durchgereicht“. Ist ein Auftrag erst einmal gewonnen, übergibt der Vertrieb den Auftrag/das Projekt an die nächste Abteilung usw. Mit jeder Übergabe besteht das Risiko von Missverständnissen und Wissensverlust. Viel schlimmer ist allerdings, dass niemand den gesamten Auftrag im Blick hat und die Bereiche „später im Prozess“ zum Spielball der vorherigen Bereiche werden. Ein durchgängiger Projektverantwortlicher kann Abhilfe schaffen: Hat ein Mitarbeiter den Überblick über die inhaltliche und zeitliche (und ggf. wirtschaftliche) Entwicklung des Projektes, so kann dieser Mitarbeiter bei Abweichungen frühzeitig Gegenmaßnahmen einleiten oder die Planung anpassen. Unserer Erfahrung nach eignet sich insbesondere der Vertrieb zur Projektleitung, da er die direkte Schnittstelle zum Kunden bildet (Auftraggeber des individuellen Projektes) und vom Erstkontakt mit dem Kunden involviert ist. Unabhängig davon, wer die Rolle des Projektleiters einnehmen soll, gilt es die Verantwortung und Kompetenzen dieser Rolle im Detail zu definieren.

Das Projektgeschäft zeichnet sich dadurch aus, dass jeder Auftrag anders ist. Gerade deshalb ist es sinnvoll, geeignete Strukturen aufzubauen, um die Komplexität zu beherrschen. Prüfen Sie, wodurch immer wieder Reibung an der Schnittstelle zwischen Vertrieb und Betrieb entsteht, sodass geeignete Standards erarbeitet werden können.



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

## Auf einen Blick – Das bisherige Programm 2019

Wir freuen uns, Ihnen die Referenten auf dem diesjährigen 16. Internationalen Marken-Kolloquium auf einen Blick zu präsentieren. Der letzte Referentenslot wird noch vergeben. An wen? Da dürfen Sie gespannt bleiben.



Was in einer Münchener Bar als fixe Idee dreier Freunde begann, entwickelte sich in kürzester Zeit zum Marktführer im europäischen Fernbussegment. Freuen Sie sich mit uns auf **Daniel Krauss, Geschäftsführer der Flixbus und Flixbahn**.



Die erste Referentin aus den USA – **Suzanne Bates, CEO, Bates Communications, INC.** Sie hat Ratschläge und Führungstipps für Sie im Gepäck auf dem Weg zu einer starken CEO-Brand.



Halten Sie Ihre Stifte parat für **Social Media Experte Lucas Hoffmann**. Er wird uns Dutzende Praxistipps für eine starke digitale Marke mit nach Seon bringen.



TUI ist der weltweit führende Reisekonzern und will jetzt noch digitaler werden. **Marek Andryszek, CEO TUI Deutschland GmbH**, wird Ihnen Einblicke in die Unternehmenszukunft gewähren.

*„Es ist familiär. Es ist ein überschaubarer Teilnehmerkreis und dadurch hat man einen schnelleren Zugang. Das macht es sehr interessant.“*

Stefan Kremin, Geschäftsführer,  
Brauns-Heilmann GmbH



Wie gelingt es **Mark Rauschen, Geschäftsführender Gesellschafter der L&T Lengermann & Trieschmann GmbH & Co. KG** eine einzigartige Wohlfühlatmosphäre von Unterhaltung, Spaß und Shoppen in seinem Kaufhaus zu kreieren? Er wird es uns erzählen.



„Quadratisch. Praktisch. Gut.“ Wer kennt diesen Slogan nicht? **Andeas Ronken, Vorsitzender der Geschäftsführung der Alfred Ritter GmbH & Co. KG** wird Einblicke in die Unternehmensgeschichte eines der größten und bekanntesten Schokoladenherstellers Deutschlands geben.

## Sichern Sie sich jetzt Ihren Platz!

Wir haben nur noch wenige der 80 Teilnehmerplätze zu vergeben. Wenn Sie zu unseren 80 Unternehmensleuten vorwiegend aus Deutschland, Österreich und der Schweiz gehören möchten, zögern Sie nicht.

Sichern Sie sich jetzt Ihren Platz. Registrieren Sie sich per E-Mail an Kerstin Scupin ([kerstin.scupin@mandat.de](mailto:kerstin.scupin@mandat.de)), um dabei zu sein, oder nutzen Sie unseren Online-shop: [Online registrieren](#).

# Guido Quelle neuer Vorsitzender des Vorstandes der Dortmund-Stiftung

Auf seiner jährlichen Sitzung hat der Stiftungsrat der Dortmund-Stiftung den Tätigkeitsbericht des Vorstandes, vorgestellt durch dessen stellvertretenden Vorsitzenden, Prof. Dr. Dr. Rolf Kinne (Foto: Reihe vorn, 2. v. r.) mit großem Wohlwollen entgegengenommen. In der Sitzung, die auf Einladung von Flughafen-Geschäftsführer Udo Mager (Foto: Reihe vorn, 3. v. r.) am Airport Dortmund stattfand, bekräftigte der Vorsitzende des Stiftungsrates, Notar Dr. Detlef Götz (Foto: Reihe vorn, 2. v. l.), im Namen der zahlreichen anwesenden Mitglieder des Stiftungsrates, wie wichtig die vielfältigen Projekte für die Stiftung und die Geförderten seien und er dankte den Mitgliedern des Vorstands ausdrücklich für ihr ehrenamtliches Engagement. Auch der Jahresabschluss der Stiftung, vorgestellt von Finanzvorstand Christoph Spiekermann (Foto: Reihe hinten, 1. v. l.) wurde einstimmig genehmigt, so dass der Vorstand ebenso einstimmig für das Geschäftsjahr 2018 entlastet werden konnte.

Einen besonderen Dank richtete der Stiftungsratsvorsitzende an den Dortmunder Unternehmer Dirk Schroeder, der die Stiftung mehr als drei Jahre lang als Vorsitzender des Vorstandes geführt hat: „Dirk Schroeder hat die Dortmund-Stiftung in den vergangenen Jahren mit seinen unternehmerischen Ideen maßgeblich geprägt“, so Götz in seinem Dank. Schroeder habe auch dafür Sorge getragen, sein von vornherein auf Zeit ausgelegtes Amt als Vorsitzender mit einem geeigneten Nachfolger zu versehen und so dankte der Vorsitzende des Stiftungsrates dem neuen Vorsitzenden des Vorstandes der Dortmund-Stiftung und geschäftsführenden Gesellschafter der Dortmunder Mandat

Managementberatung GmbH, Professor Dr. Guido Quelle (Foto: Reihe vorn, 3. v. l.), für dessen Bereitschaft, dieses verantwortungsvolle Ehrenamt zu übernehmen.

Quelle, der bereits im Frühjahr vom Stiftungsrat in den Vorstand berufen und von diesem Ende April zu seinem Vorsitzenden gewählt wurde, bedankte sich erneut für das Vertrauen und betonte: „Wir werden im Vorstand die erfolgreiche Arbeit der letzten zwei Jahrzehnte fortsetzen und vor allem die strategische Kontur der Stiftung weiter schärfen, so dass ein jeder weiß, wofür wir stehen.“ Der neue Vorstandsvorsitzende wies vor allem darauf hin, dass die Stiftung im Jahr 2020 zwanzig Jahre alt werde und man dies für eine gezielte Ansprache der Gründungs- und Zustifter nutzen wolle. Dies, so Stiftungsratsvorsitzender Götz, sei genau im Sinne der Weiterentwicklung der Stiftung. „Der Stiftungsrat wird die Arbeit des Vorstands selbstverständlich weiter kraftvoll unterstützen“, schloss Götz an.

Die Dortmund-Stiftung wurde im Jahr 2000 gegründet. Seitdem wurden Projekte mit einem Volumen von nahezu 1 Mio. Euro gezielt gefördert. Idee der Stiftung ist, dass Dortmunder Bürgerinnen und Bürger mit Stiftung und Unternehmen Projekte entwickeln, um gemeinsam die Zukunftschancen des Standortes Dortmund zu verbessern. Wesentlicher Stiftungszweck ist die gemeinwohlorientierte Förderung von Wissenschaft und Forschung, Bildung, Erziehung und Kultur, wenn diese möglichst mithilfe, die Zukunftschancen des Standortes Dortmund durch Profilierung auf dem Gebiet innovativer Technologien zu sichern und neue Arbeitsplätze zu schaffen.



# Geh' nicht auf die Jagd, wenn dein Haus brennt" – Prof. Guido Quelle auf dem eCommerce Day 2019

Am 12. Juni fand im Wiener Studio 44 der eCommerce Day des Handelsverbandes Österreich unter dem Fokusthema „Gamechanger“ statt. Neben aktuellen Trends und Herausforderungen im Onlinehandel ging es insbesondere um das Thema internationales Wachstum und Cross Boarder Strategien – ein Themenfeld bei dem Wachstumsexperte Prof. Dr. Guido Quelle nicht fehlen durfte.

Gemeinsam traten Linda Vollberg und Guido Quelle die Reise nach Wien an, um die Spitzen des österreichischen Onlinehandels kennenzulernen. Nach der Begrüßung durch den Präsidenten des Handelsverbandes Stephan Mayer-Heinisch und des Geschäftsführers Rainer Will stand Guido Quelles Keynote bereits am Vormittag auf dem Programm. Unter dem Titel „Geh' nicht auf die Jagd, wenn Dein Haus brennt – Was erfolgreicher Internationalisierung häufig im Wege steht“ teilte Guido Quelle sieben Wachstumshebel für eine erfolgreiche Internationalisierung mit den Teilnehmern. Welche Wachstumshebel das waren? Freuen Sie sich auf unser in Kürze erscheinendes Whitepaper zum Fokusthema Internationalisierung. Drei verraten wir Ihnen schon heute:

- o Internationalisierung beginnt im Inland. Immer.
- o Erst standardisieren, dann multiplizieren.
- o Wir brauchen „Natives“ vor Ort.

Zum Nachbericht des Handelsverbandes gelangen Sie hier: [Nachbericht lesen](#)



Prof. Guido Quelle mit Moderatorin, Info-Chefin und Geschäftsleitung, ProsiebenSat.1PULS4 Corinna Milbrn



v. l. n. r. Linda Vollberg, Prof. Dr. Guido Quelle, Geschäftsführer des Handelsverbandes Rainer Will, Google Austria Country Director Christine Antlanger-Winter, Präsident des Handelsverbandes, Stephan Mayer-Heinisch

# „Der Elefant im Raum – Vertrieb für Unternehmenslenker“ – Neue Mandat-Podcast-Serie gestartet

„Der Elefant im Raum“, so heißt unsere neue Podcast-Serie, die sich genau an die Unternehmenslenker wendet, deren Verantwortungsbereich den Vertrieb umfasst – die wichtigste Einheit, wenn es um das Schaffen profitablen Wachstums geht.

Dies ist nicht irgendeine Podcast-Serie über Vertrieb. In jeder Episode dieser Podcast-Serie lernen Sie – im übertragenen Sinne – einen Elefanten kennen, der im Raum steht, von dem viele ahnen, dass es ihn gibt, aber den man entweder nicht klar sieht, ihn nicht wahrnimmt oder ihn nicht versteht.

Es ist wirklich überraschend, wie viele Wachstumsbremsen klar erkennbar sind, die aber aus den unterschiedlichsten Gründen nicht gesehen und behandelt werden. Das fängt an bei Außendienst Teams, die 80% der Zeit im Büro verbringen an, geht weiter über die systematische Nichteinhaltung gesetzter Regeln (auch durch Führungskräfte), das Ignorieren von Verabredungen und endet noch lange nicht bei einer exorbitant hohen Kündigungsquote direkt nach Abschluss eines Auftrags aufgrund nichterfüllbarer Versprechen.

„Der Elefant im Raum“, heißt also die Fragen hiernach zu stellen: Was sind wesentliche Barrieren und unentdeckte Potenziale, wahre Schätze im Vertrieb und wie können wir diese Barrieren umschiffen und die Schätze heben – und zwar aus Sicht der Unternehmensleitung?

In dieser Serie profitieren Sie von der Erfahrung vieler hundert Vertriebsprojekte und der Einsicht in eine Vielzahl aktueller Fälle und Erkenntnisse, die Ihnen wiederum dabei helfen, Ihren Vertrieb zeitgemäß und wirksam zu gestalten.

Den direkten Zugang zur Podcast-Serie finden Sie hier: [www.elefantimraum.de](http://www.elefantimraum.de)



Und nun viel Freude mit der ersten Folge von „Der Elefant im Raum – Vertrieb für Unternehmenslenker“!





# Mandat-Vortragstermine 2019/2020

## Vorträge von Prof. Dr. Guido Quelle – Kontakt: [guido.quelle@mandat.de](mailto: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. Seeon Summits, Schloss Bensberg, Bergisch Gladbach 
- 03. Mai 2019 ✓ Festrede auf dem Reinoldimahl der Reinoldigilde zu Dortmund „Europa und Unternehmen - Parallelen aus Wachstumssicht“, Dortmund
- 12. Juni 2019 ✓ Vortrag auf dem E-Commerce Day „Geh nicht auf die Jagd, wenn Dein Haus brennt – Was Internationalisierung häufig im Wege steht“, 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)
- 30. April 2019 ✓ Vortrag „Positive Veränderung aus der Mitte der Stadtgesellschaft: Match & Win, ein unternehmerischer Ansatz“, Rotary Club Dortmund-Romberg (Fabian Vollberg)

## Lesen Sie hier aktuelle kostenfreie Veröffentlichungen zu unterschiedlichen wachstumsrelevanten Themen:

- „Die Welt des eigenen Kunden verstehen“ – KMU-Magazin, Ausgabe 4/5, Mai 2019, Seite 48-49
- „Die Marke als Teil der Unternehmensstrategie“ – KMU-Magazin, Ausgabe 3 März 2019, Seite 24-35
- „Erfolgsmuster für Wachstumsprojekte“ – KMU-Magazin, Ausgab 1/2 Februar 2019, S. 38-39

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

# #30Tage30Jahre – Wir blicken zurück auf unseren Jubiläumsmonat

Wenn Sie Mandat auf Twitter, LinkedIn oder Xing folgen oder auch Professor Quelle auf Facebook, werden Sie unsere 30 Wachstumstipps, die wir zu einem „Juni-Jubiläums-Kalender“ zusammengestellt haben, sicher entdeckt haben. Wenn nicht, ist das jetzt die Gelegenheit uns zu folgen und sich mit Mandat zu verknüpfen! Auf Twitter finden Sie Mandat unter @MandatWachstum und auf LinkedIn und Xing unter Mandat Managementberatung.

Besonders engen Begleitern haben wir unseren Kalender überdies als Postsendung zukommen lassen und möchten uns in dieser Ausgabe herzlich für alle positiven Rückmeldungen und Bilder des Mandat-Kalenders auf Ihren Schreibtischen bedanken.

Denn am 15. Juni 1989 war es so weit, Mandat wurde ins Handelsregister eingetragen und unsere Geschichte begann – Wir freuen uns auf mindestens 30 weitere Jahre Wachstumsberatung!

*„Ich denke immer gern und dankbar an unser Meeting vor über 12 Jahren zurück. Da haben wir nicht nur die Fundamente von M+W Dental Ungarn gelegt, sondern die damaligen Gespräche dienen bis heute als Leitfaden für unser Wachstum.“*  
– János Szabó, Managing Director, M+W Dental Magyarorszáig Kft.

## Auch wir haben gefeiert

Im Team haben wir unser Jubiläum mit einem gemeinsamen Frühstück gefeiert. Als Überraschung und um uns als Team bei Guido Quelle zu bedanken, ohne den es Mandat so nicht geben würde, haben wir eine Collage designt mit diversen Coverbildern des Growthletters® – denn nicht nur Mandat knackte ein Jubiläum, unser Mandat Growthletter erschien im Juni zum 150. Mal – die nun die Wand unseres Mandat Managementstudios verziert und uns immer an diesen einmaligen Monat erinnern wird.



**Herzlichen Dank für alle Glückwünsche und die tollen Kalenderplatz-Bilder!**



# T-E-A-M: Toll-ein-anderer-macht's – nicht bei uns!

Haben Sie sich schon einmal aktiv mit Ihren persönlichen Arbeitspräferenzen befasst? Also über die Art und Weise, wie Sie gerne arbeiten würden, nachgedacht?

Diesem Thema haben wir uns am 04. Juni in gemeinsamer Runde bei unserem Team Management System (TMS) Tag gewidmet. Mit TMS lernen Teammitglieder ihre Arbeitspräferenzen besser einzuschätzen sowie Ableitungen für eine effizientere Zusammenarbeit im Team zu schaffen. Die acht unterschiedlichen Teamrollen, entwickelt von den australischen Wissenschaftlern Charles Margerison und Dick McCann, bilden dabei die Grundlage erfolgreicher Teamarbeit. Ein Profilfragebogen mit 60 Fragen rund um die persönlichen Arbeitspräferenzen, den jeder von uns im Vorfeld ausgefüllt hatte, diente dabei als Basis für den Tag. Die Auswertung des Profilfragebogens gab Auskunft über die eigenen Arbeitspräferenzen sowie über ergänzende Teamrollen, die zu einer effizienten Zusammenarbeit führen.

Wir konnten an diesem Tag viel übereinander lernen, ein Verständnis für die Arbeitspräferenzen des anderen aufbauen und neue Konstellationen der Zusammenarbeit – basierend auf unseren Präferenzen – bilden. Die konkreten Ergebnisse werden von Einzelnen von uns in fortführenden Gesprächen nun vertieft und weitere Erkenntnisse aus dem Tag abgeleitet.

Ein besonderer Dank geht an dieser Stelle noch einmal an Susanne Fiss-Quelle, die uns als akkreditierte Team Management System-Trainerin an ihrem Wissen teilhaben ließ und uns strukturiert durch den Tag führte. Vielen Dank, Susanne! Es war ein sehr erfolgreicher Tag, der uns als Team noch einmal einen Schritt näher zusammenwachsen lassen hat und jedem einzelnen zahlreiche Erkenntnisse gebracht hat.



# Unser Strategie-Update 2019

Wie unsere treuen Leser des Mandat Growthletter® bereits zu Anfang des Jahres erfuhren, haben wir uns auch dieses Jahr im Januar für ein paar Tage aus dem Tagesgeschäft zurückgezogen und uns Zeit für unsere eigene Strategiearbeit genommen. Wir haben Meilensteine und Prioritäten für das diesjährige Jahr herausgearbeitet sowie Schwerpunktthemen gesetzt, mehr Klarheit geschaffen und Inhalte verabredet, auf die wir dieses Jahr den Fokus legen werden.

Eine Tradition, die uns in den vergangenen Jahren bereits zu guten Ergebnissen verholfen hat: Ein Strategie-Update zur Jahresmitte. Um die bisherigen Ergebnisse zu analysieren und die bestehenden Themen auf unserer Agenda neu auszurichten, haben wir uns am 05. Juni 2019 außerhalb unserer Büros im schönen Lennhof, in Dortmund getroffen. Bei strahlendem Sonnenschein, in ruhiger, ländlicher Atmosphäre wurde intensiv gearbeitet und viele neue Ideen entwickelt. Nach einem arbeitsreichen Tag mit erkenntnisreichen Diskussionen können wir nun, mit neuer Energie und mit neuem Fokus in die zweite Jahreshälfte starten.

Auch hierfür vielen Dank an Susanne Fiss-Quelle, die uns besonnen durch den Tag brachte.



## Zu dieser Ausgabe haben beigetragen

Der nächste Mandat  
Growthletter®  
erscheint am  
**05. August 2019!**



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

### **Redaktionsassistentz:**

Laura Kosalla  
[laura.kosalla@mandat.de](mailto:laura.kosalla@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 S.10 © Schütze

7. Internationales Marken-Kolloquium