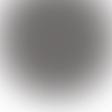




MANDAT  GR  WTHLETTER®

Fokusthema: Erfolg erkennen



3

Editorial

Erfolg erkennen



4

CEO-Tipp des Monats

Wie misst man eigentlich den Erfolg?



5

Marke

4 Erfolgsrezepte für eine wachstumsstarke Marke



7

Vertrieb & Expansion

Das richtige Maß
– Wie man den Vertrieb sinnvoll misst



8

Prozesse & Organisation

„Mache ich eigentlich einen guten Job?“



9

Das war das Internationale Marken-Kolloquium

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



12

Veranstaltungen & Veröffentlichungen

Aktuelle Berichte und Informationen für Sie



15

Mandat-Intern

Hinter den Kulissen!

Editorial

In dieser Ausgabe des Mandat Growthletters beschäftigen wir uns wieder einmal mit einem besonders schönen Thema, nämlich dem Erfolg. Wohl niemand wird sagen, „ich will besonders unerfolgreich sein“, wenige werden sagen, dass ihnen Erfolg egal sei, viele aber werden (vielleicht nicht anderen, aber sich selbst, wenn sie sich zuhören und es sich trauen) sagen, dass sie gar nicht wissen, woran sie erkennen, dass sie erfolgreich sind. Viele von Ihnen werden auch schon bei Ihren Unternehmen gedacht haben, dass es nicht allein die letzte Zeile der Gewinn-und-Verlustrechnung sein kann, die den Erfolg ausdrückt. Und dennoch meint man, alles sei auf diese Zahl ausgerichtet.

Wir beschäftigen uns bei Mandat buchstäblich seit Jahrzehnten mit dem Thema „Wachstum“ und wir haben ein

anderes Verständnis davon, als die meisten Hardcore-BW-Ler, denn gesundes, intelligentes profitables Wachstum geht anders als über die Steuerung betriebswirtschaftlicher Zahlen. Halt, hören Sie nicht auf, zu lesen. Selbstverständlich geht es auch um Euro und Cent, aber ...

Ach, wissen Sie was? Schauen Sie einfach in die tollen Beiträge, die wir Ihnen in diesem Monat zum Thema „Erfolg erkennen“ geschrieben haben.

Und dann schreiben Sie mir gelegentlich, was Sie darüber denken. Abgemacht?

Ihr und Euer



Prof. Dr. Guido Quelle



SCHREIBEN SIE MIR
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



CEO-Tipp *des Monats*

von Guido Quelle

Wie misst man eigentlich den Erfolg?



In Vorträgen, Vorlesungen und Beratungsmandaten spreche ich oft über „Erfolg“ mit dem Publikum, mit Studenten und mit Klienten. Wie häufig ich schon gefragt wurde, was „Erfolg“ denn bedeutet, oder wie man „Erfolg“ misst, kann ich nicht mehr zählen. Ich habe auch keine allgemeingültige Antwort. Natürlich nicht.

Natürlich nicht? Wird Erfolg nicht insbesondere im Unternehmen als wirtschaftliche Größe behandelt? Lässt sich wirtschaftlicher Erfolg nicht recht einfach messen, am Betriebsergebnis, egal ob mit oder ohne Steuern, ob mit oder ohne Zinsen, ob mit oder ohne Abschreibungen, je nachdem, was die relevante Bezugsgröße im jeweiligen Unternehmen ist? Lässt sich Erfolg eines Menschen nicht an seinen Karriereschritten, an der verantworteten Leistung, letztlich auch an der Gehaltsentwicklung feststellen? Nein. Genauer „Jein“, denn für einige wird das zutreffen, für die meisten aber nicht. Ich kenne beliebig viele Unternehmen, die wirtschaftlich auch unter dem Strich ganz gut dastehen, sich das gesunde Wachstum aber jedes Jahr aufs Neue ersparen wollen und das Betriebsergebnis aus den Kosten herausholen. Das ist für mich nicht erfolgreich, das ist einfach nur unintelligentes „cost cutting“ – und nebenbei gehören diese Unternehmen auch nicht zu unseren Klienten. Ich kenne auch beliebig viele Menschen, die über die Maßen gut verdienen, die aber völlig unglücklich sind, weil sie erkennen, dass sie sich an einen hohen Standard gewöhnt haben, völlig aus dem Markt ausgepreist sind, woanders zu diesen Konditionen aber keinen Job bekommen, folglich vermeintlich festsetzen.

Ich kenne aber auch diejenigen Unternehmen, die ihren Erfolg nicht nur an den betriebswirtschaftlich direkt messbaren Zahlen ausmachen, sondern die auch tolerieren, dass es qualitative Elemente gibt, die es zu greifen gilt und die daraus den Erfolg für die Zukunft ableiten. Es kann sich um die Entwicklung der Mitarbeiterqualifikationen handeln, um die Senkung der ungewollten Fluktuation, um die qualitative Entwicklung des Kundenportfolios – jawohl: Es gibt gute

und schlechte Kunden und es gibt passende und unpassende Kunden –, oder um die innovative Weiterentwicklung des Produktportfolios oder Leistungsangebots. Auch die Vernetzung des Unternehmens in der Gesellschaft kann ein qualitatives Erfolgsmerkmal sein: Wie wird über das Unternehmen eigentlich gesprochen? Natürlich muss ein Unternehmen am Ende der langen Zahlenliste in der Gewinn- und Verlustrechnung irgendwann und idealerweise auch nachhaltig ökonomischen Erfolg ausweisen, aber die Sicht auf diese Zahlen muss die eines Ergebnisblicks sein: Die Zahlen sind Resultate, darin steckt das Wort TAT, sie sind also Ergebnisse des erfolgreichen (oder weniger erfolgreichen) vorangegangenen Tuns, der TATEN.

Erfolg muss also individuell pro Unternehmen definiert werden. Aber nicht nur im Unternehmen. Auch auf der persönlichen Ebene gilt: Erfolg ist individuell. Ich habe viele Jahre Selbstmanagement an der Hochschule gelehrt, spreche auch heute häufig mit Unternehmern, Geschäftsführern, Vorständen über „Erfolg“ und wir kommen immer wieder zu einem individuellen Kriterienkatalog, der in den wenigsten Fällen mit Geld zu tun hat. Klar, mag man jetzt denken, der Herr Professor hat gut reden ... Nein, nein: Immer dann, wenn Sie über Erfolg nachdenken, ist es wirklich wichtig, das Thema „Geld“ als Resultat zu verstehen, nicht als Zweck. Das ist eine ganz entscheidende Änderung der Sichtweise. Es macht einen Unterschied, ob man sich fragt: „Wie kann ich möglichst schnell möglichst viel Geld verdienen?“ oder ob man sich fragt: „Wie kann ich mein (Arbeits-) Leben so gestalten, dass ich Freude daran habe? Wie kann ich meine Stärken in das, was ich gerne mache, gezielt einbringen?“ Von meinem Coach habe ich den Satz „Wealth is a function of discretionary time.“ Das hat mit Geld erst einmal nur mittelbar etwas zu tun.

Wie wäre es, wenn Sie als Unternehmenslenker den Dialog mit Ihren besten Leuten einmal darüber führen, was „Erfolg“ für sie alle und für Ihr Unternehmen bedeutet? Wäre das nicht eine spannende Frage?

4 Erfolgsrezepte für eine wachstumsstarke Marke

von Linda Vollberg

Kurzübersicht

- o Wachstumsstarke und erfolgreiche Marken wissen immer, wo sie hinwollen.
- o Wachstumsstarke und erfolgreiche Marken stellen den Kunden, seine Bedürfnisse und den größtmöglichen Nutzen in den Mittelpunkt.
- o Wachstumsstarke und erfolgreiche Marken wissen genau, was zu ihnen passt und was nicht.



Was machen Marken, die wirklich erfolgreich sind, Ihrer Auffassung nach richtig? Woran machen Sie fest, dass das Vorgehen für Sie bei diesen Marken richtig war und zum Erfolg geführt hat? Wenn wir uns in die Rolle des Verbrauchers begeben, ist es bei Marken von außen betrachtet häufig schlicht unser Gefühl – ein Gefühl von Kongruenz und Überraschung. Etwas passt zu einer Marke, überrascht uns in einem angenehmen Rahmen, wir finden es spannend und attraktiv, dem Unternehmen ist in unseren Augen strategisch vielleicht sogar ein nächster Clou gelungen. Schauen wir auf das eigene Unternehmen bzw. bitten wir unsere Klienten, ihre eigenen Unternehmen ebenso zu bewerten, fallen die Bewertungen und Aussagen zu Beginn unserer Zusammenarbeit häufig sehr viel negativer aus. Die Einschätzungen zum eigenen Erfolg sind oft geprägt durch einzelne positive oder negative Einzelfallbeispiele. Woran liegt das?

Die Marken, die wir von außen betrachtet als erfolgreich erkennen, sind dies nicht von ungefähr. Grundlage ist eine klare innere Fokussierung und Ausrichtung am Markenkern und den daraus abgeleiteten, passenden, Markenkernstärkenden Handlungen, Kommunikationsweisen, Produkten, Dienstleistungen, etc. – all das, was für uns zur strategischen Markenführung gehört. Ein konkreter strategischer Ansatz: „wofür stehen wir?; wie wollen wir wahrgenommen werden?“ und ein konsequenter Plan: „was können wir dann dafür tun, dass diese Wahrnehmung entsteht?“ sind vorhanden. Genau diese eigene Klarheit ist die Grundlage dafür, Erfolg zu erkennen, messbar und bewertbar zu machen und fehlt unserer Erfahrung zufolge immer noch in zahlreichen Unternehmen – insbesondere in dieser Tiefe und Präzision. Dies führt dazu, dass für die eigene Marke keine klare Aussage über Erfolg oder Misserfolg getroffen werden kann und in

der eigenen Organisation nicht gut erkennbar ist, was Erfolg ausmacht und ob die eigene Marke dementsprechend auch erfolgreich ist.

Erfolg definieren wir bei Mandat nie nur zahlenorientiert, sondern stets ebenso stark an den Inhalten orientiert, die wir mit unseren Klienten erreichen wollen – denn gute Zahlen sind immer das Resultat richtiger Handlungen. So möchte ich mich in diesem Monat mit vier Markengeschichten auseinandersetzen, die ganz eigene Erfolgsrezepte geschaffen haben und dabei dennoch wesentliche Punkte miteinander teilen – und zwar insbesondere ein klares strategisches Bild der Zukunft. Die Marken wussten genau, wo sie hinwollen – und das ist ein essentieller Grundbaustein für Erfolg.

1. Erfolgsrezepte

Diejenigen von Ihnen, die am Internationalen Marken-Kolloquium 2019 teilgenommen haben, werden nun sicher einige Punkte wiedererkennen und diejenigen von Ihnen, die leider nicht in Seeon vor Ort sein konnten, haben die Möglichkeit, einen kleinen Eindruck der hochspannenden Themen der Markenführung zu erhalten.

1.1 Ritter Sport – Dualität aus Tradition und Moderne

Erfolg ist bei Ritter Sport ein iterativer Prozess aus vielen kleinen Schritten – immer unter der Maßgabe im Einklang mit der Natur zu wirtschaften und positiv auf Menschen einzuwirken. Das Familienunternehmen ist die Nummer 3 unter den großen Schokoladenherstellern in Europa und profitiert in der Markenführung von einem klaren strategischen Unternehmensziel und neun abge-

leiteten Strategiefeldern, die eine starke Orientierung bieten. Klar zum Erfolgsrezept gehört der Drang, den eigenen Weg zu gehen und anders zu sein als andere – ob im Bewusstsein für Nachhaltigkeit, in der starken lokalen Tonalität, die das Unternehmen in den unterschiedlichen Märkten weltweit anschlägt oder dem Suchen nach Dominanz in den gewählten Kommunikationskanälen.

1.2 TUI – Weg vom verstaubten Pauschal-Reisen-Image

Der Reiseveranstalter steht vor einem Problem in der Außenwahrnehmung der Marke und es ist ihm gelungen, dieses präzise zu erkennen und herauszuarbeiten als nötige Basis, um überhaupt Maßnahmen ergreifen zu können. So stellt sich TUI – nicht nur in Deutschland – der Herausforderung zwar als Reiseveranstalter extrem bekannt zu sein und eine Marke aufgebaut zu haben, die für gute Werte steht – diese Werte aber für die junge Zielgruppe nicht zwingend attraktiv sind. TUI hat drei strategische Entwicklungsbereiche für die erfolgreiche Zukunft der Marke herausgearbeitet und dabei eine wesentliche Veränderung in der kompletten Sichtweise auf die Vermarktung und Abwicklung von Reisen eingeführt – weg von der Sicht auf die einzelne Buchung, hin zur Sicht auf den einzelnen Kunden. Dies stellt das Unternehmen vor große Veränderungen im Bereich Digitalisierung von unterschiedlichsten Online- und Offline-Vertriebsprozessen, ist aber neben den neuen Angeboten an einzelnen Reisebausteinen im Vergleich zur kompletten Pauschalreise der wesentliche Transformator für eine zukunftsfähige und attraktive Marke. Der Konzern bewegt sich damit weg vom Produzieren und Abwickeln von Reisen, hin zum Vermarkten und Verkaufen.

1.3 Lengermann&Trieschmann – Dem stationären Handel ein neues Gesicht geben

Eigentlich Kaufhaus hat sich Lengermann&Trieschmann (kurz L&T) schon lange einen eigenen Kategorienamen verpasst – sie sind ein Erlebnisquartier, kein Modehaus, keine Shopping-Mall und auch kein Marktplatz. Das Unternehmen hat sich klar mit den harten Fakten im Einzelhandel, neuen textil-fremden Spielern und neuen Vertriebskanälen befasst und sich gezielt die Frage gestellt, wie ein „Kaufhaus“ der Zukunft aussehen müsste und dabei hoch investiert – in den eigenen Standort und den eigenen Anspruch. Aus meiner Sicht essentiell war dabei neben dem kraftvollen Zukunftsbild der klare Fokus auf das Wachstum aus dem Kerngeschäft mit einem starken Sortiment und vielen Einzelmaßnahmen, um Frequenz auf die Fläche zu bringen. Ein weiterer prägender Faktor des Erfolgsrezepts ist die Haltung der Unternehmensfüh-

rung gegenüber den Mitarbeitern und der resultierende Spirit in der L&T-Mannschaft. Das Vermitteln von Lebensfreude, die gemeinsamen Erlebnisse und das Rollenverständnis als „Motivationsgeber“ nicht als Verkäufer (so ist beispielsweise jeder Verkäufer im Sporthaus auch selbst begeisterter Sportler) unterscheiden sich dabei so stark vom Wettbewerb, dass sich L&T zu einer überregional hochattraktiven Marke entwickelt hat, die jährlich so viele Menschen nach Osnabrück führt, wie den Eiffelturm in Paris besuchen.

1.4 Kleiner Feigling – Eine Markengeschichte geprägt von Kontinuität

Die Marke „Kleiner Feigling“ gehört zum Spirituosenhersteller Waldemar Behn und hat das Zeug zur Positionierungs-Ikone im Likörbereich. Das Familienunternehmen führt dabei insgesamt 16 internationale Marken und Heimatmarken mit 41 Variationen unter einem Dach. Das Erfolgsrezept des „Kleinen Feiglings“ ist geprägt durch hohe Kontinuität und eine massiv immer gleichartig gestaltete Kommunikation, die zu einer extrem hohen Markenbekanntheit geführt hat. Sichergestellt hat dies ein klares Zielbild in der Markenführung und der eigene Anspruch, Wege nicht nur zu beginnen, sondern sie weiterzugehen, auch wenn sie holprig werden. Zusätzlich ist es der Marke gelungen, nicht nur mit dem Produkt, sondern auch mit der Verpackung zu überzeugen, die eigenen Kunden zu beschäftigen, zu bespaßen und das Gemeinschaftsgefühl innerhalb der Gruppe Markenfans auf eine fantasievolle Art und Weise anzuregen.

Fazit

Alle vier Markengeschichten sind erfolgreich, dabei sind alle Unternehmen unterschiedliche Wege gegangen und werden sich zukünftig unterschiedlich entwickeln, dennoch sind drei zentrale Faktoren in allen Erfolgsrezepten enthalten:

1. Eine starke Vision für die Zukunft des Unternehmens oder der Marke.
2. Der konsequente Blick auf den Kunden, seine Bedürfnisse und den größtmöglichen Nutzen.
3. Eine klare Markenkontur, die es ermöglicht zu entscheiden, was zur Marke passt und was nicht.

Wie ist es in Ihrem Unternehmen um diese drei Faktoren bestellt? Fällt es Ihnen leicht, das eigene Erfolgsrezept zu benennen? Ich freue mich darauf, mit Ihnen über die Herausforderungen vor denen Ihre Marke steht, in den Dialog zu treten.

Sprechen Sie mich an: linda.vollberg@mandat.de

Das richtige Maß – Wie man den Vertrieb sinnvoll misst

von Fabian Vollberg

Kurzübersicht

- o Vertrieb, in dem weder Input noch Output gemessen werden ist wie ein Auto ohne Instrumente und Navigationssystem.
- o Übersichtlichkeit und Fokus im Dashboard des Vertriebes erhöhen die Klarheit, übertriebene Vielfalt und Komplexität erhöhen die Verwirrung.
- o Erfolg lässt sich gerade auch im Vertrieb daran messen, was man weglässt.



Viel Zeit und Energie wird in der Entwicklung von Vertriebsorganisationen investiert, um neue Maßnahmen, Instrumente und vieles mehr zu entwickeln und umzusetzen. Natürlich möchte man den Erfolg dieser Initiativen und der Vertriebsarbeit insgesamt beurteilen und messen. Hierbei gilt es das rechte Maß zu finden – die folgenden Leitplanken helfen dabei:

- o Es gilt präzise herauszuarbeiten, **welchen Beitrag der Vertrieb zu den Unternehmenszielen beisteuert** (quantitativ, aber auch qualitativ). Dies ist die Basis aus der sich passende Steuerungs- und Messgrößen ableiten lassen – es gilt hierbei einen geeigneten Fokus zu finden, eine Art Top 2-5 der Prioritäten des Vertriebes (z. B. Deckungsbeitrag und gesunde, belastbare Kundenbeziehungen)
- o Im nächsten Schritt lohnt sich der Blick darauf, woran sich die **konkrete Zielerreichung im Hinblick auf die Top-Prioritäten** und auch der Weg hin zur Zielerreichung messen lässt
 - Beispiele für die Zielebene: Umsatz, Deckungsbeitrag, Marktanteil, Wiederkaufsquote, Reklamationsquote, Zahlungsmoral, Anzahl Empfehlungen etc.
 - Beispiele für den Weg zur Zielerreichung: Kundenbesuche bei idealen Kunden, Angebotstrefferquote, Kundenfeedback, Anzahl „überraschender Kündigungen“ – also von Kündigungen, die nicht im Vorfeld erahnt wurden etc.

- o **Wichtig ist es nicht zu übertreiben**, es lässt sich so vieles messen. Bewährt hat sich den Vertriebsprozess als Leitinstrument der Definition geeigneter Kenngrößen zu Rate zu ziehen: Welche Schritte geht der Vertrieb vom Lead, über den Beziehungsaufbau, die Angebotsstellung, die Auftragsabwicklung, die Betreuung im Tagesgeschäft bis zum Follow-Up. Ist dies geklärt, so lassen sich inputorientierte- (Was der Vertrieb unternimmt) und Output orientierte (Was der Vertrieb erreicht) Kenngrößen ableiten und auswählen.
- o Prima ist es auch, wenn sich **Zusammenhänge zwischen Input und Output ermitteln** lassen: Wieviele Kundenbesuche sind im Schnitt notwendig, um einen Kunden zu gewinnen? Wie unterscheidet sich diese Zahl bei A und D-Kunden? Hierbei ist jedoch Vorsicht geboten, denn häufig ist mehr als ein Faktor ausschlaggebend für den Erfolg. Wenn man sich nicht blind auf die Aussagekraft der Zahlen verlässt, so lassen sich auf diese Art und Weise mindestens Indizien für Erfolgs- und Misserfolgsmuster und somit auch für die Steuerung des Vertriebes ableiten.

In ein pragmatisches Vertriebs-Dashboard gehören im finalen Schritt maximal die Kenngrößen, die aufzeigen, wie sich die Performance in jedem Schritt des Vertriebsprozesses aktuell und im Zeitablauf darstellt sowie die Endergebnisse, die der Vertrieb erzielt. So gelingt es regelhaft einen Überblick dazu zu bekommen, wie die sich die aktuelle Leistung darstellt, wie sich die Leistung entwickelt und eine Ahnung dazu zu entwickeln, wie es um die Wachstumspotenziale der Zukunft bestellt ist.

„Mache ich eigentlich einen guten Job?“

von Pascal Kowsky

Kurzübersicht

- o Gestalten Sie Stellenbeschreibungen auf Grundlage definierter Prozesse – nicht umgekehrt.
- o Nutzen Sie die Anpassung einer Stellenbeschreibung als Anlass zum Führungsdiallog.
- o Überlassen Sie die Arbeit an einer Stellenbeschreibung nicht allein der Personalabteilung.



„Wofür sind Sie verantwortlich?“ – eine Frage, die unserer Erfahrung nach viele Mitarbeiter aus der Reserve lockt. Ein Werkzeug zum Steigern der Verantwortungsklarheit ist die Stellenbeschreibung. In vielen Unternehmen sind diese allerdings nicht gepflegt oder nicht wirksam gestaltet. Die Konsequenz: Die Mitarbeiter erledigen „Dienst nach Vorschrift“, mitunter bleibt das Potenzial der Mitarbeiter verborgen und die Stellenbeschreibung veraltet mit jeder Prozessanpassung. Eine wachstumswirksame Stellenbeschreibung hingegen schafft Klarheit zur eigenen Rolle, ist eine Grundlage zur Leistungsbeurteilung, gibt Anhaltspunkte zur Personalentwicklung und kann bei der Suche neuer Mitarbeiter behilflich sein. Wie sieht also eine wachstumswirksame Stellenbeschreibung aus? Sie beschreibt folgende Facetten:

- o **Verantwortung:** Aus Wachstums-Perspektive empfiehlt sich eine Zusammenstellung von Ergebnissen statt Tätigkeiten – im Idealfall aus den Prozessen abgeleitet. Dies stellt die Wirkung des einzelnen Mitarbeiters in den Mittelpunkt und fordert das Mitdenken, die Initiative des Mitarbeiters anstatt ihn zur ausführenden Kraft zu degradieren. Beispielhaft könnte ein Lagermitarbeiter dafür verantwortlich sein, dass die richtige Ware zur richtigen Zeit am richtigen Ort verfügbar ist, anstatt für den Warentransport. Nicht selten umfasst die Verantwortung dann qualitative Faktoren wie Reibungsfreiheit von Abläufen oder Markenkonformität. Hierzu gilt es klare Messgrößen zu verabreden, anhand derer das Erfüllen der Verantwortung beurteilt werden kann.
- o **Einordnung in die Organisation:** Die formale Verknüpfung zwischen Person und Organisation ist mit

zwei Fragen geklärt: Wem berichtet man? Wer arbeitet einem zu? Ist die beschriebene Stelle eine Führungsfunktion, gilt es auch explizit die Führungsverantwortung zu klären: Was soll durch die Führung erreicht werden? Mögliche Ergebnisse könnten passende Rahmenbedingungen für die Mitarbeiter sein (zur Erfüllung ihrer jeweiligen Verantwortung), die Umsetzung der Strategie im eigenen Bereich, ein regelkonformes Verhalten im eigenen Bereich und vieles mehr. Hier ist es mitunter sinnvoll, auch obligatorische Aufgaben wie jährliche Personalgespräche zu erwähnen, wenn diese nicht im Ermessen der Führungskraft liegen.

- o **Erforderliche Kompetenzen:** Neben der Verantwortung liegen häufig deutliche Defizite in den Stellenbeschreibungen. Wenn Anforderungen genannt sind, dann eher inhaltlicher Natur (z. B. Kenntnis von Normen; Bildungsstand) oder technischer Natur (z. B. Umgang mit ausgewählten IT-Programmen). Seltener genannt, aber ebenso wichtig, sind methodische Kompetenzen (z. B. Entscheidungen unter Druck im besten Sinne des Unternehmens treffen; komplexe Projekte durchdringen, strukturieren und sinnvoll planen) und kommunikative Kompetenzen (z. B. Teams wirksam führen; belastbare Beziehungen zu Geschäftspartnern aufbauen).

Richtig umgesetzt ist eine Stellenbeschreibung ein lohnendes Investment: Statt nur administrativen Ansprüchen zu genügen, verfügen Sie über ein starkes Führungsinstrument und Ihre Mitarbeiter können selbst besser beurteilen: „Mache ich eigentlich einen guten Job?“

Das war das 16. Internationale Marken-Kolloquium 2019 – „Marke – Cool bleiben“ (1/3)

80 Unternehmerinnen und Unternehmer aus Deutschland, Österreich, der Schweiz, der Tschechischen Republik und erstmals auch aus den USA kamen im Kloster Seon zusammen – darüber lohnt es sich zu berichten. Lassen Sie uns diese zweieinhalb Tage voller Wachstumsimpulse und spannender Gedankenaustausche gemeinsam Revue passieren.

Bogenschießen: Gemeinsam den richtigen Fokus finden

Bereits am Mittwochnachmittag trafen die ersten Teilnehmer ein, um an unserem alljährlichen „Vorabend-Event“ teilzunehmen. Mit Pfeil und Bogen ging es dieses Jahr ins Grüne. Unter der Anleitung des geübten Bogenschützen Christian Keller konnte jeder Gast seine Treffsicherheit unter Beweis stellen. Die benötigte innere Ruhe, die Konzentration und die klare Fokussierung auf das Ziel sorgten dafür, dass alle Teilnehmenden auch gedanklich voll auf dem Internationalen Marken-Kolloquium angekommen waren.

Abendessen im gotischen Gewölbekeller

Das gemeinsame Abendessen vor dem offiziellen Beginn des Kolloquiums hat sich für viele unserer Teilnehmer in ihrer Planung fest etabliert. Die überwiegende Mehrheit der Teilnehmer fand sich bereits zum Vorabend im gotischen Gewölbekeller des Kloster Seon ein – getreu dem Motto: Einander kennenlernen, sich wieder treffen, erste Impulse austauschen und am Donnerstag bereits vertraut miteinander in die Veranstaltung starten.



Der erste Tag: Ist uncool das cool von morgen?

Wir blicken auch in diesem Jahr wieder auf ein unglaublich starkes Referentenfeld zurück. Auf Unternehmer, denen es gelungen ist, ihr Unternehmen so auszurichten, dass es „cool“ geworden oder über Generationen hinweg „cool“ geblieben ist.

TUI-Deutschland Chef Marek Andryszak eröffnete das Internationale Marken-Kolloquium in diesem Jahr mit seinem Vortrag und zeigte die Herausforderungen des weltweit führenden Reisekonzerns auf, aus dem Image der Pauschalreisen heraus auch für die jüngere Zielgruppe attraktiv zu werden.

In diesem Jahr erwartete unsere Teilnehmer, die erste Referentin aus den USA – **US-Expertin für Leadership und CEO-Brands Suzanne Bates**. Sie veranschaulichte in ihrem Vortrag „What makes a high growth leader?“, welche Eigenschaften und Fähigkeiten Führungskräfte tatsächlich erfolgreich machen und half den Teilnehmern dabei, eigene Stärken und Schwächen zu erkennen.

Nach einer gemeinsamen Mittagspause versüßte uns **Andreas Ronken, Vorsitzender der Geschäftsführung des Schokoladenherstellers Ritter Sport** den Nachmittag, beleuchtete die strategischen Eckpfeiler des Kompetenzführers und gewährte Einblicke in die differenzierte Tonalität in der Marktbearbeitung des weltweit bekannten Familienunternehmens.

Den letzten Vortrag des Tages steuerte **Flixbus-Mitgründer Daniel Krauss** bei. Er fesselte die Teilnehmer mit der rasanten Geschichte von Deutschlands erfolgreichstem Start-Up, welches mittlerweile zum größten Fernbus-Unternehmen der Welt avanciert.



Das war das 16. Internationale Marken-Kolloquium 2019 – „Marke – Cool bleiben“ (2/3)

Das Wachstums-Café: Zeit für ihre Fragen

Zum Abschluss ging es in den Benediktussaal, um bei Kaffee und Kuchen individuelle unternehmerische Fragestellungen zu diskutieren. Ein einzigartiges Format, das wie kein anderes die offene, vertrauliche und konstruktive Atmosphäre des Marken-Kolloquiums widerspiegelt. Fünf Teilnehmer nutzen die Stunde, um ihre Fragen an die Gruppe zu stellen und vom breiten Erfahrungsschatz der Runde zu profitieren. Es wurden unterschiedlichste Fragen rund um Themen wie die Beteiligung von Mitarbeitern am Unternehmenserfolg, Herausforderungen bei der Eröffnung eines eigenen Online-Shops und Erfahrungen mit der Offenlegung von Unternehmenszahlen vor den eigenen Mitarbeitern gestellt sowie um Ratschläge im Umgang mit Investoren und zu Wettbewerbsstrategien gebeten. Alle Teilnehmer konnten interessante Lösungsansätze mit nach Hause nehmen, bevor es mit dem Abendprogramm weiterging.

In der Alten Zollstation: And the Winner is...

Unsere neue Location für das traditionelle festliche Dinner am ersten Abend überzeugte auf ganzer Linie. Highlight des Abends war die Verleihung des nunmehr 8. Awards des Internationalen Marken-Kolloquiums – der in diesem Jahr nach Osnabrück ging. „Mode ist nicht nur kaufen, sondern erleben“, so das Motto unseres diesjährigen Preisträgers Mark Rauschen, Geschäftsführender Gesellschafter des Modehauses L&T. Gemeinsam mit seinem Team ist es Mark Rauschen gelungen, L&T Lengermann & Trieschmann zu dem größten inhabergeführten Modeunternehmen in Norddeutschland heran wachsen zu lassen, welches jährlich etwa zehn Millionen Besucher anzieht. Durch Innovationen, Kundennähe, Events, permanenten Invest in Aus- und Umbau hat Mark Rauschen bewiesen wie in einem schwierigen Umfeld dennoch rasantes, gesundes Wachstum möglich ist. Lesen Sie gerne mehr in der veröffentlichten Pressemitteilung.



Nach einem rundum gelungenen gemeinsamen Abend mit spannenden Gesprächen bei Tisch, ging es zurück zum Kloster, wo einige unserer Teilnehmer den Abend in der gemütlichen Atmosphäre des „Kloster Stüberls“ ausklingen ließen.

Der zweite Tag: So sind wir alle cool geblieben

Am Abend noch geehrt und am nächsten Tag schon auf der Bühne. Mark Rauschen eröffnete mit seinem Vortrag den zweiten Tag und zeigte wie es L&T gelungen ist, zu einem überregionalen Magneten zu werden und den stationären Einzelhandel mit echten Erlebnissen aufzuwerten.

Was können Twitter, Facebook, Instagram, LinkedIn und Co? Social-Media-Experte Lucas Hoffmann rüttelte die Teilnehmer, die sich in diesem Bereich häufig auf Agenturen oder die Expertise innerhalb der Mannschaft verlassen, massiv und unterhaltsam auf. Mit Dutzenden an Praxistipps löste er eine intensive Diskussion über digitale Marketingstrategien aus.

4 Gründer oder Gründer-Teams gestalteten darüber hinaus die erste Start-Up-Session des Kolloquiums. Der Nusscreme-Maschinen-Hersteller **supernatural**, die Tiefbau-Plattform **localexpert24**, die Workflow-Software **Flowers** und der Start-Up-as-a-Service-Dienstleister **hatchery** pitchten die eigenen Geschäftsideen und gingen in die Diskussion mit den Teilnehmern. Insbesondere der Wissenstransfer wie es auch in etablierten Unternehmen gelingen kann, neue Ideen mit Start-Up-Geschwindigkeit umzusetzen, interessierte das Plenum hochgradig.



Das war das 16. Internationale Marken-Kolloquium 2019 – „Marke – Cool bleiben“ (3/3)

Den Abschluss des Tages bildete Rüdiger Behn, Geschäftsführer des Spirituosenherstellers Waldemar Behn, bekannt für Marken wie „Kleiner Feigling“, „Küstennebel“, „Dooleys“ oder „Danzka Vodka“. Er stellte die zwei sehr unterschiedlichen Markengeschichten von „Kleiner Feigling“ und „Danzka Vodka“ gegenüber und teilte Best Practices, um mehrere Marken erfolgreich unter einem Dach zu führen. Zum Ende seines Vortrags verteilte er für jeden Teilnehmer ein Fläschchen „Kleiner Feigling“ und läutete damit offiziell zum Abschluss des Tages über getreu dem Motto: Das Internationale Marken-Kolloquium – Die Runde Kleiner Feigling – Die After-Work-Party.

Zum Abschluss

Das letzte Wort gebührte dann dem Gastgeber Prof. Dr. Guido Quelle, der, nachdem er seine wesentlichen Erkenntnisse aus den Vorträgen geteilt hatte, das 16. Internationale Marken-Kolloquium gemeinsam mit den Teil-



Das sagen unsere diesjährigen Teilnehmer und Teilnehmerinnen

„Besonders war und ist die Offenheit und schnelle Vertrautheit die man als ‚Neuer‘ direkt erlebt.“ Matthias Kieß, Geschäftsführender Direktor, AEB SE

„Ihre Veranstaltung war außergewöhnlich gut – angefangen bei der sorgfältigen und durchdachten Organisation, über die abwechslungsreiche Auswahl an hochkarätigen Referenten bis hin zum Teilnehmerkreis aus ebenso interessanten wie sympathischen Zeitgenossen. Besonderes Lob verdient die Atmosphäre der beiden Tage. Ein so offenes, kommunikatives, unpräzises und zugleich konzentriert-ungezwungen-freundschaftliches Miteinander habe ich selten bis nie erlebt.“ Christian Preiser, Chefredakteur Markt und Mittelstand

„I'm deeply impressed by your attendee list, your organizing capabilities, the quality of speakers and the attention to detail that went into the making of a first-class event. You're providing high value to attendees.“ Suzanne Bates, CEO Bates Communications, Inc.

„Das Internationale Marken-Kolloquium ist absolut empfehlenswert, weil hier Topentscheider, aber keine Blender, zu Themen diskutieren, die die Wirtschaft wirklich beschäftigen und daher alle voranbringen.“ Carolin Kittel – Geschäftsführerin, Frankenwälder E. Held GmbH & Co. KG

nehmern vor dem Festsaal ausklingen ließ.

Das diesjährige 16. Internationale Marken-Kolloquium bot den 80 Teilnehmern ein breites und sehr abwechslungsreiches Programm, das Branchen- und Ländergrenzen überschritt und Einblicke hinter die Kulissen gänzlich unterschiedlicher Marken und Unternehmen bot.

Kein Wunder also, dass bereits gut ein Drittel der Teilnehmerplätze für 2020 bereits vergeben sind. Das 17. Internationale Marken-Kolloquium wird dabei am 10. und 11. September 2020 unter dem Leitthema „Marke – Hoch hinaus“ stattfinden. Auch fünf Referenten für das kommende Jahr haben bereits fest zugesagt. Seien Sie also gespannt, wer Sie nächstes Jahr erwartet.

Wenn Sie sich bisher nicht angemeldet haben und die Chance jetzt nutzen möchten, schreiben Sie Kerstin Scupin (kerstin.scupin@mandat.de) oder registrieren Sie sich über unseren [Onlineshop](#).

Last but not least

Möchten wir uns im Namen des gesamten Mandat-Teams bei unseren Teilnehmern, Gästen, Referenten und Partnern von Herzen bedanken für diese inspirierenden und gehaltvollen Tage – wir freuen uns schon heute auf das kommende Jahr.



Mandat-Vortragstermine 2019/2020

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

- 18. Januar 2019 ✓ Vortrag „Wachstum kommt von innen - Sie selbst entscheiden über Ihren (Unternehmens-) Erfolg“, AV Solutionpartner e. V., Stubaital, Österreich
- 22. Januar 2019 ✓ Diskussion auf der Leadership Stage, Deutscher Medienkongress, Frankfurt am Main
- 28. Januar 2019 ✓ Leitung des Wiskott-Abends der Westfälischen Kaufmannsgilde e. V., Dortmund
- 02. April 2019 ✓ Vortrag „Was künstliche Intelligenz mit Wachstumsintelligenz zu tun hat“, Bundesverband Deutscher Mittelstand e.V - BM - WIR EIGENTÜMERUNTERNEHMER, Hannover
- 09. April 2019 ✓ Vortrag „Das Wachstumsmanifest“, Verein zur Förderung der Wettbewerbswirtschaft, Deutscher Bundestag, Berlin
- 10./11. April 2019 ✓ Gastgeber des 4. 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 
- 22. Oktober 2019 Vortrag auf dem 1. Schlossgespräch im Weserbergland „Wachstumsintelligenz – So gelingt Wachstum im Mittelstand“, Weserbergland AG, Bevern
- 07. Nov. 2019 Vortrag auf dem Metallhandelstag, Vortragstitel folgt, Wirtschaftsverband Großhandel Metallhalbzeug e.V. (WGM), Karlsruhe
- 28. Nov. 2019 Impulsvortrag auf der Unternehmer-Veranstaltung Business Lounge „Wachstum kommt von innen – Sie selbst entscheiden über Ihren (Unternehmens-)Erfolg“, Dinkelsbühl
- 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)
- 30. Oktober 2019 Vortrag auf dem „Touchpoint Meeting 2019“, ORÖ Business Influencer Event 2019, Dortmund (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
- „Der Markenkern als Orientierungskompass“ – KMU-Magazin, Ausgabe 6 Juni 2019, Seite 32-33
- „Die Basis für wirksame Vertriebsführung“ – KMU-Magazin, Ausgabe 7/8 August 2019, S. 52-53

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

Wachstum bedeutet Veränderung – Beides erreichen Sie nur mit dem Commitment Ihrer Mitarbeiter

von Lisa Wolff

Kurzübersicht

- o Das Commitment Ihrer Mitarbeiter entscheidet über Erfolg oder Misserfolg einer Veränderung.
- o Kommunizieren Sie frühzeitig, transparent und offen, um Unsicherheiten und Ängste aufzulösen.
- o Sensibilisieren Sie Ihre Mitarbeiter für den angestrebten Wandel und zeigen Sie Ihnen die Notwendigkeit der Veränderung auf.



Neue Märkte erobern? Neue Produkte einführen? Das eigene Geschäftsmodell durch neue Technologien revolutionieren? Ein anderes Unternehmen kaufen? Die Kundenzufriedenheit endlich auf ein neues Niveau heben? Oder einfach nur der Weiterentwicklung am Markt standhalten? Egal, welches der genannten Ziele Sie für die Zukunft Ihres Unternehmens auf der Agenda haben, eins haben sie alle gemeinsam. Diese Ziele bedürfen einer Veränderung. Bei keinem der Themen hilft es, einfach nur mehr des Gleichen zu tun, sondern es bedarf intelligenten Wachstums – einer konsequenten Weiterentwicklung der vorhandenen Strukturen, der bisherigen Prozesse und vor allem einer Veränderung des Verhaltens und der Einstellung der Mitarbeiter.

Beachten Sie die interne Wirkung einer Veränderung

Wenn Sie eine Veränderung in Ihrem Unternehmen anstreben, dann nehmen Sie sich ausreichend Zeit für die Planung und beziehen Sie Ihre Mitarbeiter frühzeitig in diese ein. Ihre Mannschaft nimmt eine wichtige Schlüsselposition im Veränderungsprozess ein und entscheidet maßgeblich über Erfolg oder Misserfolg des Wandels. Daher ist das Commitment Ihrer Mitarbeiter von existentieller Bedeutung, wenn Sie eine Veränderung in Ihrem Unternehmen planen. Commitment bedeutet in diesem Falle einerseits, die zugesicherte Unterstützung Ihrer Mitarbeiter, die Veränderung mitzutragen und andererseits die Identifikation Ihrer Mitarbeiter mit den Zielen der Veränderung.

Gerade bei den Mitarbeitern merken wir oft Angst, Zurückhaltung und Unsicherheit, wenn es um Verände-

rungen im Unternehmen geht. Während die Führungskraft den Fokus meistens auf den Kunden und den Markterfolg legt, ist es ebenso wichtig, die interne Wirkung der Veränderung auf die Mitarbeiter zu beachten. Integrieren Sie Ihre Mitarbeiter in den Veränderungsprozess, um Ihnen das Gefühl zu geben, ein mitwirkender Teil der Veränderung zu sein. Ohne die richtige Integration Ihrer Mannschaft werden Fragen aufkommen, die Ängste und Unsicherheiten bei den Mitarbeitern schüren und den Widerstand gegenüber der Veränderung fördern.

Seien Sie Vermittler

Nehmen Sie als Führungskraft die Rolle des Vermittlers zwischen den Zielen des Unternehmens und den Bedürfnissen Ihrer Mitarbeiter ein. Kommunizieren Sie frühzeitig und transparent mit Ihren Mitarbeitern, um Gerüchte innerhalb des Unternehmens zu vermeiden. Zeigen Sie Ihren Mitarbeitern die Notwendigkeit der Veränderung auf. Hören Sie Ihren Mitarbeitern aufmerksam zu und schaffen Sie eine informelle Atmosphäre, die es Ihren Mitarbeitern erlaubt, frei über ihre Gefühle zu sprechen. Bedürfnisse nachempfinden und Emotionen teilen, sind erste Schritte, um das Vertrauen Ihrer Mitarbeiter zu erhalten. Schaffen Sie eine Anlaufstelle für Ihre Mitarbeiter, wo sie ihre Bedenken und ihren Kummer mitteilen können. Geben Sie Ihren Mitarbeitern das Gefühl, die Veränderung mitbestimmen zu können, indem Sie Ihre Mannschaft nach ihrer Meinung fragen und Raum für Vorschläge schaffen.

„Führen“ Sie Ihre Mannschaft im Veränderungsprozess auch dann an, wenn Sie selber noch Bedenken haben.

Wenn eine Führungskraft erkennbar an der angestrebten Veränderung zweifelt, multiplizieren sich diese Zweifel sehr oft in die Belegschaft.

Keine Veränderung ohne Widerstand

Ein Grundsatz, der für alle Veränderungsprozesse gilt, lautet, dass es keinen Wandel ohne Widerstände seitens der Mitarbeiter gibt. Denn überall, wo sich etwas verändert, werden gewohnte Routinen, erlernte Verhaltensweisen und sich erarbeitete Positionen durchbrochen. Es entstehen Ängste, Unsicherheiten und Zweifel. Schaffen Sie daher frühzeitig die nötige Transparenz und geben Sie Ihren Mitarbeitern ausreichend Informationen, um Unsicherheiten und Ängste weitgehend aufzulösen. Früh bedeutet dann, wenn die Ziele des Wandels und der Weg dahin in der Unternehmensführung verabschiedet sind – nicht früher.

Kommunizieren Sie keinesfalls nicht final verabschiedete Entscheidungen. Dies kann zu einem enormen Vertrauensverlust und extrem steigender Unsicherheit ohne Not führen.

Wachstum bedeutet Veränderung. Und Veränderung lässt sich nur mit dem Commitment Ihrer Mitarbeiter realisieren. Wachstum durch erfolgreiche Veränderung ist immer ein Team-Ergebnis und nie der Erfolg eines Einzelnen.

Im Rahmen meines Wirtschaftspsychologie-Studiums habe ich mich intensiv mit der Gestaltung von Veränderungsprozessen in mittelständischen Unternehmen befasst. Entstanden ist unter anderem eine Checkliste mit 20 Handlungsempfehlungen für Führungskräfte in Veränderungsprozessen, die ich Ihnen gerne kostenfrei zusende. Eine E-Mail an lisa.wolff@mandat.de genügt.



Das Internationale Marken-Kolloquium

– Die ersten Erfahrungen von unseren neuen Teammitgliedern

Wenn sich Teams verändern, muss man im Unternehmen implizit vorhandenes Wissen wieder vermehrt aussprechen. Man muss sich daran gewöhnen, Dinge zu wiederholen, Themen neu zu durchdenken, Verbesserungsvorschläge aufzunehmen und zusammenwachsen. Wie gelingt das bei einer Veranstaltung, die andere Teammitglieder zum Teil zum neunten Mal erleben? Wir haben das beispielsweise durch Lessons Learned-Meetings, Projektgespräche und eine glasklare Aufgaben- und Rollenverteilung vor Ort versucht, zu meistern. Denn das Internationale Marken-Kolloquium ist eines der absoluten Highlights im Mandat-Jahr – auch für unser Team. So ist es selbstverständlich dass auch Christina Jancen und Laura Kosalla – seit April und Mai 2019 neu im Mandat-Team – ihr Kloster-Debüt geben sollten. Aber wie haben sie das Kolloquium nun erlebt?



Als neues Mandat Teammitglied reiste ich in diesem Jahr zum ersten Mal ins Kloster Seeon. Nach der Vorbereitungszeit stieg die Neugierde auf das Internationale Marken-Kolloquium – und die Aufregung.

Viele Gedanken gingen mir vorher durch den Kopf – dass aber die Atmosphäre während der gesamten Zeit so unfassbar angenehm sein wird und die Stimmung bis in die späten Stunden auf einem sehr hohen Level bestehen bleibt, hat mich äußerst positiv überrascht.

Jedes Gespräch, sei es mit einer erfolgreichen Unternehmerin oder mit einem aufstrebenden Geschäftsführer, war hochgradig interessant und regte mich zum Nachdenken an.

Auch jeder Vortrag unserer Referenten sowie der Start-Ups war ein voller Erfolg und kam nicht nur bei mir eindrucksvoll an!

Es war ein tolles Erlebnis und ich freue mich auf die nächsten Internationalen Marken-Kolloquien verbunden mit vielen weiteren spannenden Vorträgen aus erstklassiger Hand.

– Christina Jancen

Nach den vielen anstrengenden Wochen der Vorbereitung habe ich mich sehr auf meine erste Teilnahme beim Internationalen Marken-Kolloquium gefreut. Durch meine frühe Anreise hatte ich einen entspannten Start und konnte bereits das Kloster und die Umgebung erkunden.

Nach der Anreise weiterer Teammitglieder stieg meine Nervosität dann doch langsam an – Hatte ich mich gut genug vorbereitet? Was würde mich erwarten?

Ich hätte nicht erwartet, dass meine Erwartungen so übertroffen werden könnten. Alle Referenten, Teilnehmer und natürlich auch die hilfsbereiten Mitarbeiter des Klosters waren sehr freundlich und sehr fröhlich über die gesamte Zeit der Veranstaltung hinweg. Man kam sich direkt gut aufgenommen vor und konnte sich mit der Zeit gut in die Gespräche integrieren.

Besonders gut gefallen hat mir die Start-Up-Session, da man dort einen Einblick aus erster Hand in die Unternehmensgründung bekommen hat.

Ich freue mich sehr auf das nächste Marken-Kolloquium und erhoffe mir weitere tolle Gespräche und Vorträge, die nicht nur mich, sondern auch die Teilnehmer wieder fesseln.

– Laura Kosalla

Zu dieser Ausgabe haben beigetragen



Laura Kosalla
laura.kosalla@mandat.de



Pascal Kowsky
pascal.kowsky@mandat.de



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

Der nächste Mandat
Growthletter®
erscheint am
04. November 2019!



Fabian Vollberg
fabian.vollberg@mandat.de



Linda Vollberg
linda.vollberg@mandat.de



Lisa Wolff
lisa.wolff@mandat.de



Christina Jancen
christina.jancen@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

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 – franckreporter

© 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
7. Internationales Marken-Kolloquium
8. Mandat Intern