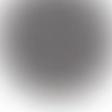




MANDAT  GR  WTH LETTER®

Fokusthema: Verschwendung



3

**Editorial**

Verschwendung

4

**CEO-Tipp des Monats**

Verschenden Sie nicht nur kein Geld

5

**Marke**

Zeitverschwendung in der Markenführung  
– Diese 3 Verhaltensmuster kosten Sie Zeit

7

**Vertrieb & Expansion**

„Der Vertrieb verbrennt, was wir verdienen“

8

**Prozesse & Organisation**

Kosten und Kapitalbindung senken  
– mit wirksamer Zusammenarbeit

9

**Internationales Marken-Kolloquium**

„Marke – Hoch hinaus“  
– 10./11. September 2020

10

**Veranstaltungen & Veröffentlichungen**

Aktuelle Berichte, Neuigkeiten und Informationen

15

**Mandat-Intern**

Hinter den Kulissen!

# Editorial

Sollen wir über Corona, Covid-19 sprechen? Nein, wir tun das nicht, wir schreiben in dieser Ausgabe des Mandat Growthletters® nichts über die „Corona-Krise“. Warum nicht? Weil wir in der Sache keine Experten sind. Wir sind Wachstumsexperten, wir sorgen für gesundes, profitables Wachstum in den Unternehmen der uns mandatierenden Unternehmenslenkerinnen und Unternehmenslenker. Unser Rat ist kein Rat, der einer Mode unterläge, sondern er ist stets an die Phase angelehnt, in der sich unser Klientenunternehmen gerade befindet. Und dabei ist eine Krise eine Krise, unabhängig von der Ursache und in einer Krise gilt es zunächst, den Missstand zu lokalisieren, zu beheben, Verschlimmerungen zu vermeiden und sich dann über die Ursachen Gedanken zu machen, um Wiederholungen unwahrscheinlicher zu machen.

Viele unserer Klienten fragen uns natürlich aktuell, was sie tun können und wir geben dann Rat, wenn wir uns auskennen – wir finden, das sollte Schule machen, denn es geben zu viele Menschen Rat, wenn sie schlicht keine Ahnung haben oder maximal interessierte Laien sind. Damit kann man nämlich Zeit sparen und das Thema Verschwendung ist ja das Thema, um das es in dieser Ausgabe des Mandat Growthletters geht und um das wir uns für Sie gekümmert

haben, jeder wieder aus seiner fachlichen Sicht heraus. Vielleicht haben Sie ja gerade jetzt den Bedarf, sich über die „Verschwendungsvermeidung“ zu informieren. Wenn wir diesem Informationsbedarf Rechnung tragen können, haben wir ein wesentliches Ziel erreicht.

Blieben Sie gesund und kommen Sie gut durch die Krise. Sie wissen, wo Sie uns finden.

Ihr und Euer



Prof. Dr. Guido Quelle

PS: Frau Kollegin Vollberg und ich haben in „Krisen Sanierung Insolvenz“ übrigens einen Beitrag zu erfolgreichen Turn-Arounds publiziert (der deutlich vor „Corona“ geschrieben war). Vielleicht gibt er Ihnen weitere Anhaltspunkte, denn Turn-Around-Projekte sind vor allem eines: Wachstumsprojekte! Siehe S. 14



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

## Verschwenden Sie nicht nur kein Geld



In den meisten Unternehmen, die ich kenne, wird mehr oder weniger genau darauf geachtet, keine unnötigen Einmalkosten zu produzieren, Prozesse kostenoptimal aufzusetzen, überbordende Fixkosten zu vermeiden, sprich: kostenmäßig schlank aufgestellt zu sein. Das Geldsparen ist vielen Unternehmen in Fleisch und Blut übergegangen. Klar, schließlich ist Geld unser Tauschmedium, der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens wird in Euro, Dollar, Franken gemessen, am Ende des Monats wollen die Mitarbeiter mit jenem Tauschmittel bezahlt werden, ebenso die Lieferanten, die Vermieter, alles läuft aufs Geld hinaus. Eine große Führungslücke ist immer noch die fehlende Aufmerksamkeit auf das Thema „Zeitverschwendung“. Als Experte für das Schaffen gesunden profitablen Wachstums ist mir aber genau dieses Thema noch wesentlich wichtiger als der Fokus auf mögliche Geldverschwendung. Warum? Erstens, weil Zeitverschwendung zu Geldverschwendung und zu ausfallenden Umsätzen bei gleicher Fixkostenstruktur führt, zweitens weil ich verlorene 10.000 Euro wieder verdienen kann, eine verlorene Stunde aber nicht zurückbekomme. Mit Zeit kann ich Geld verdienen, umgekehrt wird kein Schuh daraus. Wenn die Unternehmensleitung sich nicht ebenso aufmerksam dem Thema Zeitverschwendung widmet wie dem Thema Geldverschwendung, muss sie sich auch nicht wundern, dass Stunden über Stunden in ihrem Unternehmen verlorengehen und zwar ohne, dass man es merkt. Nur eine aufmerksame Unternehmensleitung kann dafür sorgen, dass im Unternehmen auf das Zeitsparen Wert gelegt wird. Wieder einmal geht es um das Vorleben, denn warum sollte man Zeit sparen, wenn die Geschäftsführung, das Vorstandsgremium es nicht vorlebt? Nun wurden in der jüngeren Vergangenheit immer wieder Meetings als Produktivitätskiller angesehen und das ist auch richtig, aber die Zeitverschwendung macht hier bei weitem keinen Halt. Neben der inzwischen besser werdenden Vorbereitung auf Meetings und besser werdenden Meetingstrukturen, die wir feststellen, sind weitere Zeitverschwender omnipräsent:

1. Ego: Viele Menschen werden nicht müde, allen zu sagen oder zu zeigen, wie großartig sie sind oder waren. Dies entlädt sich in Meetings, aber auch in langen E-Mails, ausladenden Präsentationen oder selbst in kleinen Dialogen. Bremsen Sie das ein. Es geht um die Sache, nicht ums Ego.
2. Absicherung: Die Absicherung der Absicherung der eigentlich schon abgesicherten Entscheidung ist ein echter Zeitverschwender. Nein, wir können uns nicht mit rechtlich erforderlichen Absicherungen herausreden, denn in vielen Unternehmen sind formelle und informelle Absicherungsmechanismen präsent, die entbehrlich sind. Compliance-Departments tun ihr Übriges, um das zu verschlimmern. Lassen Sie die Kontrolle der Kontrolle nicht zu. Als junges Unternehmen wurde uns einmal gesagt: „Machen Sie es richtig und zwar beim ersten Mal.“
3. Mehr statt besser: Es wird aus schlechten Prozessen mehr herausgeholt, statt innezuhalten und sich zu fragen, ob nicht erst der Prozess verbessert werden muss. Mehr noch: Es wird an alten sogenannten „Strategien“ festgehalten, obwohl längst die Erarbeitung einer neuen, modernen, wachstumsfördernden Strategie induziert wäre. Dies ist ein falsches Wachstumsverständnis.

Wir könnten jetzt noch darüber sprechen, dass es dem deutschen Arbeitsrecht egal ist, wie gut Zeit genutzt wird, denn der Mitarbeiter schuldet seinem Unternehmen nur die Arbeitszeit, aber lassen Sie uns auf das Gestaltbare konzentrieren, denn es gibt genug zu tun. Dies ist übrigens umso schwieriger, je erfolgreicher Ihr Unternehmen ist.

Verschwenden Sie nicht nur kein Geld, verschwenden Sie auch keine Zeit. Sie haben zwei Hebel: Den täglichen, operativen und den mittel-/langfristigen, strategischen. Bedienen Sie beide!

# Zeitverschwendung in der Markenführung

## – Diese 3 Verhaltensmuster kosten Sie Zeit

von Linda Vollberg

### Kurzübersicht

- o Stoppen Sie Zeitverschwendung und Zerstreuung in wesentlichen Entscheidungen der Markenführung.
- o Nur weil ich für eine bestimmte Marke tätig und möglicherweise selbst Kunde bin, ist meine Meinung nicht relevanter, sondern bleibt eine Einzelmeinung.
- o Welche Themen werden musterhaft zu lange diskutiert, zu häufig wieder aufgerollt oder zu intensiv betrachtet und lenken so von Entscheidungen ab.



Die Marke geht alle etwas an, deshalb meint jeder, mitdiskutieren zu können. Aber das ist leider falsch und führt zu einer erheblichen Zeitverschwendung und – ebenso schlimm – zu Zerstreuung in wesentlichen Entscheidungen der Markenführung, die eben nicht jeden etwas angehen. Häufig wird in Unternehmen die tatsächliche Fach-Perspektive mit der Konsumenten-Perspektive verwechselt. Nur weil ich für eine bestimmte Marke tätig bin und möglicherweise selbst Kunde bin, ist meine Meinung nicht relevanter, sondern bleibt eine subjektive Einzelmeinung. Gerade in der Markenführung kommt es aber darauf an, klare Kanten herauszuarbeiten, um Positionierung, Wiedererkennbarkeit und Begehrlichkeit zu fördern.

Welche Themen werden typischerweise zu lange diskutiert? Zu häufig wieder aufgerollt? Zu intensiv betrachtet? Welche Muster haben wir erkannt, in der eigenen Fähigkeit von Unternehmen, sich selbst abzulenken und Zeit zu verschwenden? Vielleicht erkennen Sie Diskussionen über eines der folgenden Themen aus Ihrem Unternehmen wieder. Dann nutzen Sie dieses Signal, um interne Entscheidungswege und Diskussionsverhalten in Frage zu stellen und beinahe täglich Zeit und Ressourcen zu sparen.

### 1 Themen, die zu lange diskutiert werden

Themen, die erfahrungsgemäß immer wieder zu lange diskutiert werden und lieber einmal ausprobiert werden sollten, sind: Veränderungen am Außenauftritt und dessen Auswirkungen, die Ausgrenzung bestimmter Zielgruppen und die Fokussierung auf bestimmte Zielgruppe, die Aufnahme neuer Produkte und Leistungen, das Testen von neuen Kommunikationsformen, Kanälen und Möglichkeiten.

Hebel, die Sie davor schützen, Themen zu lange zu diskutieren, sind z. B. feste Zeitfenster in einer Meetingagenda, ein von Beginn an abgestimmter Kreis an Entscheidern für ein Thema, eine Frist, bis wann die Entscheidung getroffen sein soll und das Festhalten von entscheidungsrelevanten Merkmalen. Was muss ich wissen, damit ich Entscheidung treffen kann?

### 2 Themen, die immer wieder aufgerollt werden

Themen, die gerne und häufig wieder aus der Schublade geholt werden, sind, Wünsche nach neuen Agenturen und Dritten, die Forderung eines Marken-Relaunches samt neuem Logo, Schuld-und-Recht-Spiele zwischen Marketing und Vertrieb, die Teilnahme an bestimmten Veranstaltungen, Events, Messen etc. Häufig haben diese Themen genau einen Verfechter, der die Diskussion beständig wieder entfacht und dafür sorgt, dass die gleichen Argumente erneut ausgetauscht werden und zu einem ineffizienten Austausch führen.

Hebel, die Sie davor bewahren können, dass Themen immer wieder aufgerollt werden, sind das klare Dokumentieren von Gesprächsständen und Beschlüssen sowie bei einer vertagten Entscheidung, wann wer dieses Thema wieder aufbringt, das Einführen fester Gesprächsbausteine bestehend aus „E“, „D“ und „I“, um im Vorfeld von Gesprächen zu definieren, was zu entscheiden („E“), was zu diskutieren („D“) und worüber ausschließlich zu informieren („I“) ist sowie das Definieren von klaren Verantwortlichkeiten pro Thema, wobei stets nur eine Person den Faden in der Hand halten darf.

### 3 Themen, die von der Entscheidung ablenken

Manche Menschen sagen „Apropos“, meinen aber „Außerdem“ und lenken Diskussionen im Handumdrehen auf einen ganz anderen Punkt. Neben diesen (auch ungewollten) Ablenkmanövern, sind Themen, die Sie von der Entscheidung abbringen, häufig durch den Wunsch nach Sicherheit oder Vollständigkeit getrieben. Beispielhaft zu nennen, sind in diesem Feld, der Ruf nach aktuellen Marktdaten oder die scheinbare Notwendigkeit von Mehr des Gleichen. Sie diskutieren beispielsweise eigentlich über eine erfolgreiche Darstellung der Marke am POS und landen bei einer Debatte über zu wenig Geschenk- oder Rabatt-Aktionen. Sie wollen Merchandise-Artikel reduzieren, sprechen aber darüber, was ausgerechnet noch fehlt. Sie wissen, dass ein Produkt nicht mehr zur Positionierung passt, suchen aber nach Märkten, in denen es noch rentabel verkauft werden könnte. Hebel, die darauf einwirken bei einem Thema zu bleiben und sich nicht ablenken zu lassen, sind klare Ziele für die Markenführung und ein definierter Markenkern als Leitplanken, ob Themen überhaupt relevant sind. Auch hier hilft das klare Festlegen von entscheidungsrelevanten Kriterien, die die Diskussion einbremsen können.

### Fazit

Es geht mir auf keinen Fall darum, leichtfertig und unvorbereitet Entscheidungen zu treffen – aber nicht jedes Thema hat die Tragweite für eine stunden-, tage- monatelange Diskussion und nicht jeder muss alles zu jedem Inhalt gesagt haben.

Fest steht allerdings, dass jedes Thema sich den Raum nimmt, dem wir ihm geben. Sorgen Sie also in erster Linie für klare Ziele und Prioritäten und ebenso für eindeutige Entscheidungsstrukturen und Entscheidungswege. Grundsätzlich werden Themen im Bereich der Marke gerne und lange diskutiert, weil jeder meint, eine Meinung abgeben zu können – das ist bei einer neuen Produktionsmaschine, bei der Einführung einer Software oder bei der Umstellung der Finanzbuchhaltung nur selten der Fall. Unterbinden Sie dies. In der Markenführung, können Sie ausgewählte Profis aus Marketing und Vertrieb einbeziehen und sich Expertenrat holen. Nicht mehr und nicht weniger. Andersherum würde auch kein Betriebsleiter seine Produktionsplanung auf Ratschlag des Innendienstes umstellen, weil bestimmte Kollegen gerne ein ausgewähltes Produkt konsumieren.



# „Der Vertrieb verbrennt, was wir verdienen“

von Fabian Vollberg

## Kurzübersicht

- o Viele Verschwendungsvorwürfe dem Vertrieb gegenüber sind unbegründet.
- o Diejenigen, die die Vorwürfe erheben, fragen zu wenig und der Vertrieb informiert zu wenig.
- o Es gibt einen Unterschied zwischen Kosten (die es auf das Notwendige zu reduzieren gilt) und Investitionen (die gute Rendite bringen sollen).



Sie wissen, wir halten uns in dieser Rubrik des Mandat Growthletters® nicht mit Kritik und Hinweisen auf häufige Wachstumsbremsen in- und um den Vertrieb zurück – aber ein Vorwurf, der dem Vertrieb in ausgesprochen vielen Unternehmen gemacht wird, ist fast immer haltlos und maliziös. Dieser Punkt betrifft Ressourcenverschwendung durch den Vertrieb oder wie es sinngemäß gerne formuliert wird: „Der Vertrieb verbrennt, was wir verdienen“.

**Erstens** würde ohne den Vertrieb exakt nichts verdient werden. Deswegen ist der Vertrieb aus Mandat-Sicht auch die wichtigste Einheit des Unternehmens. Punkt. Absatz.

**Zweitens** bedarf es eines Ressourceneinsatzes (Investitionen), um Geld zu verdienen.

Der Anlass für die Verschwendungs-Vorwürfe sind die sichtbaren Faktoren: Dienstwagen, Reisen, Spesen und was auch immer noch der Vertrieb im Rahmen seiner Tätigkeit einsetzt. Hinzu kommen häufig Misstrauen verursachende Faktoren wie Freiheiten in der Gestaltung der eigenen Tätigkeit, interne Anfragen nach Auskünften in Vertriebsvorhaben aus denen danach kein Erfolg generiert wird oder intransparente Arbeitszeiten.

Was vergessen wird ist, dass all diese Faktoren nicht primär zum Spaß oder zur individuellen Bedürfnisbefriedigung eingesetzt werden, sondern dass sie Mittel zum Zweck sind und Teilstücke des Wachstumserfolges darstellen. Es gilt Zielkunden zu identifizieren, Beziehungen aufzubauen, die Unternehmens-Marke angemessen

zu repräsentieren und iterativ inhaltliche Übereinkunft dazu zu erzielen, was man miteinander erreichen will, bevor ein Angebot gestellt und eine Zusammenarbeit vereinbart wird. All diese Faktoren bedürfen gewisser Investitionen, notwendiger Freiheiten um zu unternehmen, was notwendig erscheint und sie führen nicht in jedem Versuch zum Ziel.

So kann es natürlich auch sein, dass Reisen umsonst unternommen oder Veranstaltungen mit unbefriedigendem Ausgang durchgeführt werden usw. Inhaltlich beobachten wir allerdings, dass in vielen Vertriebseinheiten eine gut ausgeprägte Sensibilität dafür besteht für welche Aktivitäten Geld und Zeit investiert werden sollte und an welchen Stellen dies nicht der Fall ist. Natürlich besteht in der Vertriebsführung kein Grund sich darauf auszuruhen, denn diese Sensibilität ist ein kostbares Gut, dass es (insbesondere in guten Zeiten) zu bewahren gilt.

Es lohnt sich für ein konstruktives, faires Miteinander auf einander zuzugehen und von Seiten der internen Einheiten nach dem „Warum?“ zu fragen und sich wirklich für die Antworten zu interessieren. Von Seiten des Vertriebes heißt es, die Kommunikation in das Unternehmen zu stärken: Was unternehmen wir, mit welchem Ziel, was haben wir in der jüngeren Vergangenheit unternommen, mit welchen Ergebnissen, was ist wichtig für unseren Erfolg und was ist es nicht? All diese Informationen schaffen Stück für Stück Transparenz und erhöhen das Verständnis – wenn man einander verstehen will. Für den gemeinsamen Erfolg ist dies ein erheblicher Beitrag.

# Kosten und Kapitalbindung senken – mit wirksamer Zusammenarbeit

von Pascal Kowsky

## Kurzübersicht

- o Bewahren Sie den nun entfalteten Pragmatismus: Struktur und Ordnung sollten stets am Ziel orientiert sein, niemals Selbstzweck werden.
- o Stellen Sie den Austausch sicher: Gerade bei verstärktem Home-Office ist der systematische Dialog entlang der Prozesskette erforderlich.
- o Verhindern Sie das Jojo: Prüfen Sie, was auch nach der Krise weiterhin entfallen oder in verschlankter Form durchgeführt werden kann.



In Zeiten der Krise geht es mehr denn je darum, Kosten zu senken und die Zahlungsfähigkeit sicherzustellen. Ein nicht zu verachtendes Potenzial steckt in einer verbesserten Zusammenarbeit. Kurzfristig können beispielsweise Fehlchargen, Sonderfrachten und zusätzliche Schichten vermindert werden. Gebundenes Kapital in Form von Beständen in der Produktion kann dank besserer Abstimmung freigesetzt werden. Darüber hinaus trägt ein reduzierter Personalaufwand bei gleichem Ergebnis dazu bei, dass entweder Personalkosten gesenkt oder die Mitarbeiter für andere Zwecke eingesetzt werden können. Welche Muster Sie und Ihre Mitarbeiter bestmöglich abstellen sollten, lesen Sie hier:

o **Verzögerte Informationen:** Unserer Beobachtung zufolge wenden Mitarbeiter viel Zeit auf, um notwendigen Informationen „hinterherzulaufen“. Bei Routineprozessen ist es in nahezu allen Fällen allerdings sinnvoller, Informationen aktiv bereitzustellen bzw. zu senden. Deshalb sollten die Beteiligten miteinander verabreden, welche Information aktiv über welche Kanäle geteilt wird. In einem Projekt haben wir beispielsweise den Umgang mit Änderungen an laufenden Produktionsaufträgen geklärt: Eine vermeintliche Selbstverständlichkeit, aber nicht gelebte Praxis war, dass derjenige, der ein Problem oder eine Änderung bemerkt, die Produktionsplanung aktiv darüber informiert. Und eben nicht die Produktionsplanung ständig Rücksprache mit allen Beteiligten halten muss, ob alles gemäß Plan verläuft. Hinweis: IT-Lösungen können bei der Informationsweitergabe unterstützen, ihre Wirkung hängt aber von ihrer Akzeptanz ab. Eine missachteter Hinweis im IT-System ist genauso unwirksam wie eine ignorierte E-Mail.

o **Intransparenz durch Informationsflut:** Je schwieriger erkennbar ist, was für den einzelnen Mitarbeiter relevant ist und was nicht, desto länger dauert die Verarbeitung der Informationen und desto eher kommt es zu Missverständnissen. Hier gilt es genau zu prüfen: Welche Informationen benötigt der interne Kunde? Wer ist überhaupt der interne Kunde? In einem Klientenunternehmen der Logistikbranche wurden regelmäßig interne E-Mails an `logistik@ (!)` an rund 20 Mitarbeiter geschickt – dabei waren viele der E-Mails für den Großteil der Mitarbeiter irrelevant.

o **Nicht abgestimmte Prioritäten und Termine:** Durchlaufzeiten werden unnötig verlängert, wenn Aufgaben/Aufträge nach jedem Bearbeitungsschritt liegen. In der Produktion geht dies mit unnötig hohen Beständen einher. Ein stärkerer Fokus auf den Materialfluss zwischen den Werkstätten/Anlagen statt der Auslastung ermöglicht hier, gebundenes Kapital freizusetzen. Nicht nur in der Produktion, sondern in allen Unternehmensbereichen tragen abgestimmte Prioritäten und Termine dazu bei, unnötige „Sprints“ zu vermeiden. Bei den Abstimmungsschleifen empfiehlt es sich dringend, nicht bloß mit den direkten Schnittstellenpartnern/nachgelagerten Abteilungen zu sprechen, sondern die gesamte Prozesskette zu berücksichtigen – auf diese Weise stellen Sie eine ganzheitliche Betrachtung der Auswirkungen einer Entscheidung sicher.

Sparen zu Lasten der Kundenbeziehungen ist nur kurzfristig von Erfolg gekrönt. Lösen Sie eher die internen Bremsen, sparen dabei und stärken zugleich das Fundament für die nächste Wachstumsphase!

# Das 17. Internationale Marken-Kolloquium am 10. und 11. September 2020 – „Marke – Hoch hinaus“

## Was ist schon normal?

In einem normalen Jahr wären am 01. und 02. April 20 Mitglieder der Seoner Gilde, unserem exklusiven Unternehmer-Netzwerk bestehend aus ausgewählten ehemaligen Referenten, Teilnehmern des Internationalen Marken-Kolloquiums, die uns besonders verbunden sind sowie ehemaligen Preisträgern zum alljährlicher Seon Summit im Schloss Bensberg in Bergisch Gladbach zusammengekommen. Aber was ist aktuell schon normal?

Perfekt gepasst hätte in jedem Falle unser geplantes Fokusthema „Entscheiden unter Unsicherheit“. Doch angesichts der momentanen Situation haben wir uns schweren Herzens dafür entschieden, den Seon Summit zu verschieben. Der Seon Summit wird im April 2021 nachgeholt, um nicht noch einen Termin in die ohnehin für alle heiße Sommer- und Herbstphase zu schieben, in die bereits so viele Messen, Meetings und Zusammenkünfte verschoben wurden.

Als nicht normal bzw. überhaupt nicht selbstverständlich haben wir außerdem die Reaktion aller beteiligten Dienstleister, unseres Referenten und unserer Teilnehmer empfunden. Denn jeder hatte großes Verständnis für diese Entscheidung und hat absolut kulant und im besten Sinne kaufmännisch reagiert. Daher möchten wir uns an dieser Stelle noch einmal herzlich bedanken. Ein weiteres Symbol für die vielen positiven Beziehungen, die gerade gestärkt werden.



## Wachstum in der Krise

Nicht als Ersatz des diesjährigen Seon Summits, sondern als Zusatz hat am vergangenen Donnerstag eine Videokonferenz zum Thema „Wachstum in der Krise“ stattgefunden. Eine tolle Gelegenheit, um den Austausch unter den Teilnehmern und in der Gilde trotzdem zu gewährleisten. Unter anderem wurde der Frage nachgegangen, was können und sollten Unternehmen genau jetzt tun, um an ihrem unternehmerischen Wachstum zu arbeiten?

Die Teilnehmer der Videokonferenz und Mandat haben die Möglichkeit genutzt, um von Best Practices sowie aktuellen Rückschlägen und Erfolgen zu berichten. Der offene Austausch untereinander hat neue Impulse uns neue Kraft freigesetzt, für die besondere Zeit, die wir alle nicht haben absehen können. Corona hält die Welt in Schach und wir werden noch die eine oder andere Überraschung erleben. Umso wichtiger ist es, dass wir in solchen Zeiten zusammenhalten und einander helfen.

Mögen Sie diese Phase möglichst glimpflich überstehen und die Zeit sinnvoll an anderer Stelle investieren können.

## Strategie ist jetzt wichtig

Was passiert nach Corona? Nutzen Sie das Internationale Marken-Kolloquium als Ort der strategischen Einker, entwickeln Sie Szenarien und kommen Sie stärker an den Markt als je zuvor!

Sichern Sie sich Ihren Platz, indem Sie sich in unserem [Onlineshop](#) oder per E-Mail ([kerstin.scupin@mandat.de](mailto:kerstin.scupin@mandat.de)) anmelden.



# Mandat-Vortragstermine 2019/2020

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

...

- 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 
- 10. Oktober 2019 ✓ Wissenschaftstag der Dortmund-Stiftung 2019
- 10. Oktober 2020 ✓ Herbstempfang der Reinoldigilde, Teilnahme an der Diskussionsrunde „Vom Ende der Vernunft und unserer christlichen Wertegemeinschaft. Diskussion im Kontext einer zunehmend egoistisch orientierten Politik und Gesellschaft“, Ev. Stadtkirche St. Reinoldi
- 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, „Ein Manifest für mehr Wachstum“, Wirtschaftsverband Großhandel Metallhalbzeug e.V. (WGM), Karlsruhe
- 15. Nov. 2019 ✓ Interne Unternehmensveranstaltung „Growth Lunch“, Düsseldorf
- 28. Nov. 2019 ✓ Impulsvortrag auf der Unternehmer-Veranstaltung Business Lounge „Wachstum kommt von innen – Sie selbst entscheiden über Ihren (Unternehmens-)Erfolg“, Dinkelsbühl
- 07. Juli 2020 Vortrag auf dem Mitgliedertag der Österreichischen Verbandes der Markenartikelindustrie (mav), „Das Wachstumsmanifest“, Wien, Österreich
- 03. Sep. 2020 Vortrag auf dem Campus-Symposium, Iserlohn
- 10./11. Sep. 2020 Gastgeber des 17. Internationalen Marken-Kolloquiums, Kloster Seon, Chiemgau 
- 02. Oktober 2020 Keynote beim Verband Technischer Handel, Bamberg
- 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



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

- „Wie geht wachstumsstarker Vertrieb in Krisenzeiten?“ – veröffentlicht am 23. März über LinkedIn
- „Aus der Krise zurück auf den Wachstumskurs“ – KSI-Magazin, Ausgabe 01/2020, S. 36-38
- „Strategieumsetzung im Vertrieb“ – KMU-Magazin, Ausgabe 1/2 Februar 2020, S. 34-35
- „Wachstumsstrategie operativ zum Erfolg führen“ – KMU-Magazin, Ausgabe 11/12 Dezember 2019, S. 22-23
- „Von wegen „Digital Leadership“ – ein Buzzword wird entzaubert“ – [www.marktundmittelstand.de](http://www.marktundmittelstand.de), 12/2019

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

# Wachstumshorizonte – Wachstum und Sport

## Was erwartet Sie in unserer neuen Rubrik: Wachstumshorizonte?

Wir beobachten heute eine zunehmend kritische Haltung gegenüber Wachstum in der Gesellschaft. Der Begriff ist schlicht und einfach nicht attraktiv. Manch einer fordert sogar, dass ein Wachstumsstopp eintreten müsse.

Wir stellen uns entschieden dagegen. Wir sagen: Wachstum muss wieder in der Gesellschaft ankommen. Denn es gilt: Nur wer Wachstum als erstrebenswert empfindet, erkennt, wie er sich selbst positiv weiterentwickeln kann und wird dieses intelligente Wachstum auch in sein Unternehmen tragen.

Deshalb möchten wir mit unseren „Wachstumshorizonten“ zeigen, wie sehr Wachstum in unserer Gesellschaft und in unserem Alltag verankert ist – dass Wachstum ein essenzieller Teil unseres täglichen Lebens ist und uns nicht nur im wirtschaftlichen Kontext begegnet. Unser Ziel: profitables, gesundes Wachstum. Gehen Sie mit uns auf diese Reise.

## Wachstum und Sport: Ein Interview mit Bernd Höhle



Auf den ersten Blick haben Wachstum und Sport vielleicht nicht viel miteinander gemeinsam. Auf den zweiten Blick sehr wohl. Im Interview mit Kampfkunst-Experte Bernd Höhle zeigen wir, wie sehr Wachstum in unserer Gesellschaft und in unserem Alltag verankert ist.

**Mandat:** Was haben Sie im Sport gelernt?

**Bernd Höhle:** Ich möchte vorausschicken, dass ich Kampfkunst, Kampfsport und Fitness betreibe. Ich beto-

ne das, weil Kampfkunst viel mehr als nur Sport ist – es ist ein Lifestyle, eine Philosophie mit einer Lebenseinstellung dahinter. Was hat mich das gelehrt? Vor allem Demut. Der Sport lehrte mich, all meine Wertvorstellungen und Tugenden: Respekt, Fleiß, Loyalität, Toleranz, Barmherzigkeit, Mut, Selbstbeherrschung, Ehrgeiz, Höflichkeit, Durchhaltevermögen, Kampfgeist, Achtsamkeit, Zielsetzung und Zielverfolgung. In der Kampfkunst sprechen wir vom „Do“ – dem Weg, den ein jeder von uns geht und der einen formt.

Um das **gesamte Interview zu lesen**, werfen Sie einen Blick auf unseren [Wachstumstreiber Blog](#).

Folgen Sie uns auf [Twitter](#), [LinkedIn](#) und [Facebook](#), um keinen neuen Beitrag zu unseren Wachstumshorizonten zu verpassen!



Freuen Sie sich auf den neuen Wachstumshorizont **„Wachstum und Technologie“** im April.

## Livestream – Corona-Alarm. Und was ist nun mit Wachstum?

Corona hin, Börsencrash her, wir müssen nicht nur an Wachstum denken, mehr noch, wir müssen daran arbeiten. Aber **was können und sollten Unternehmen genau jetzt tun?** Ich habe vor einigen Tagen in einem Livestream über genau dieses Thema gesprochen, Ihre Fragen beantwortet und meine Gedanken mit Ihnen geteilt.

Wer leider nicht dabei sein konnte findet den kompletten Livestream als [Video](#) auf meinem YouTube-Kanal.

Oder wem die Zeit fehlt, sich das Video nachträglich anzusehen, dem möchte ich nun eine die Möglichkeit eröffnen: Die Audioaufzeichnung finden Sie auch in unserem **neuen Podcast „Mittelstands-Mittwoch“**.

## Der neue Podcast „Mittelstands-Mittwoch“ von Guido Quelle

Wir starten den Mittelstands-Mittwoch. Jeden Mittwoch, Punkt 13.00 Uhr, zur Mittagszeit, werden wir live auf Sendung gehen und Themen ansprechen, die für den gehobenen Mittelstand (jetzt) wichtig sind. Wir versuchen, die Technik so barrierefrei wie möglich für Sie zu gestalten. Wir wissen noch nicht, wie lange wir das Format in dieser wöchentlichen Frequenz halten, aber ganz nach unserem Motto „Einfach machen“ legen wir jetzt erst einmal los. Die Dauer: Maximal 15 Minuten.

Sie müssen sich nicht anmelden, aber wenn Sie regelmäßig über den Mandat Mittelstands-Mittwoch informiert werden wollen, registrieren Sie sich einfach per E-Mail: [Registrieren](#)  
Senden Sie uns außerdem Ihre Fragen, eine oder zwei picken wir jedes Mal heraus.

Alle Folgen finden Sie natürlich auch auf unserer [Website](#) zum nachhören. Und auf Podbean: <https://guidoquelle.podbean.com/>

## Guido Quelle zu Gast im F.A.Z.-Digitec-Podcast

Wie überleben und wachsen Unternehmen trotz Corona?

Wachstumsexperte Prof. Dr. Guido Quelle im F.A.Z. Digitec Podcast mit Chefredakteur Carsten Knop. Die Corona-Krise hat erhebliche Auswirkungen auf das Wirtschaftsleben. Viele, gerade auch kleinere Unternehmen, kämpfen um ihre Existenz. Wie stabilisiert man in einer solchen Phase den Betrieb? Wie muss man die Strategie verändern, um in und vor allem nach der Krise wieder wachsen zu können? Und was heißt das für die Führung der Mitarbeiter? Wenn auch Sie nach Antworten suchen, [hören Sie jetzt hinein](#).

Frankfurter Allgemeine  
PODCASTS

F.A.Z. DIGITEC PODCAST

Wie überleben und wachsen Unternehmen trotz Corona?

Carsten Knop

Gemerkt

F.A.Z. PODCAST FÜR DEUTSCHLAND  
Ernte ohne Helfer? Wie das Coronavirus die Landwirtschaft gefährdet

Merken

# Der Elefant im Raum Folge 5 – „Störungen nicht hinnehmen“

Wir freuen uns sehr, Sie erneut zu unserer Podcast-Serie „Der Elefant im Raum“ begrüßen zu dürfen. Der Titel unserer 5. Folge lautet: „**Störungen nicht hinnehmen – Grundsätze effektiver Vertriebsführung**“.

In dieser Folge geht es um Themen, die wie Elefanten im Raum stehen und die regelmäßig NICHT von der Vertriebsführung gelöst werden, obwohl die Lösung zu bewirken klar in deren Verantwortungsbereich liegen. Um Ihnen einen ersten Überblick zu verschaffen, zählen wir Ihnen die 5 Themen auf, mit denen wir uns in dieser Folge auseinandersetzen:

- o Es wird eloquent dargelegt, wie externe Faktoren größeren Erfolg verhindern, ohne Verantwortung zu übernehmen.
- o Der Vertrieb arbeitet anhand schwammiger Ziele.
- o Ziele gibt es, jedoch erschöpft sich der Führungsdiskurs darin - der Weg zur Zielerreichung ist nicht geklärt.
- o Die Vertriebsführung wird mit Problemen konfrontiert und soll diese nun lösen.

- o Mangelnde Verbindlichkeit und Disziplin führen zu Ergebnissen, die unter dem tatsächlichen Wachstumspotenzial des Vertriebes bleiben.

Wir sind sehr auf Ihre Erkenntnisse und Ihre Ableitungen gespannt! Ein kleiner Tipp vorweg: Hören Sie die Folge. Suchen Sie sich einen Impuls aus, den Sie verfolgen mögen. Nehmen Sie sich eine einzige Aufgabe vor, planen Sie sie unmittelbar ein und setzen Sie sie in den nächsten Tagen um.

Und nun wünschen wir Ihnen viel Freude beim Zuhören unserer 5. Folge von Der Elefant im Raum: „Störungen nicht hinnehmen – Grundsätze effektiver Vertriebsführung“

Haben Sie die vorherige Folge verpasst oder Sie haben gerade erst angefangen unsere neue Podcast-Serie zu verfolgen? Schauen Sie auf unserer Seite [www.elefantimraum.de](http://www.elefantimraum.de) vorbei. Dort gibt es jede Folge zum Nachhören. Wenn es Ihnen gefallen hat, empfehlen Sie diesen Podcast gerne weiter.



# Aus der Krise zurück auf den Wachstumskurs

veröffentlicht im KSI-Magazin Ausgabe 01/2020  
von Prof. Dr. Guido Quelle und Linda Vollberg

Ein präzise geplantes Turnaround-Projekt kann das entscheidende Vehikel sein, um gemeinsam mit der Mannschaft die Krise abzuwenden und jedem Beteiligten relevante Hebel für den eigenen Ergebnisbeitrag an die Hand zu geben. Auf was es zu achten gilt, damit ein Unternehmen kurzfristig wirksam und langfristig wirkungsvoll den Kurs wieder auf Wachstum ausrichten kann, thematisiert der folgende Fachbeitrag.

## 1. Einführung: Turnaround muss Wachstumsperspektive bieten

Wenn Wachstumsexperten über die drei Phasen des Wachstums sprechen – Phase eins, Aufschwung, das starke Wachstum, Phase zwei Stagnation, das Plateau und Phase drei, der Abschwung oder Turn-Around – heben wir immer hervor, dass der Turn-Around, also das Managen und Drehen des Abschwungs in Richtung „Wiederaufschwung“ die einfachste der drei Phasen ist und damit ausdrücklich auch als Wachstumsphase verstanden werden sollte.

Das mag den ein oder anderen Mitunter verwundern, doch es ist einfach zu begründen: Im Abschwung ist die Situation klar. Es gibt nichts zu beschönigen, die Zahlen gehen in den Keller, die Kosten sind zu hoch, der Umsatz ist zu gering oder beides und das Betriebsergebnis fährt nach unten. Dass dies eine nicht auf Dauer haltbare Situation darstellt, liegt auf der Hand. Dass dies ein existenzbedrohendes Risiko darstellen kann, ebenfalls. Weder muss also das Management irgendwelche Phrasen dreschen noch muss man die Belegschaft oder den Betriebsrat überzeugen, dass Handeln dringend geboten ist. Natürlich wird man die unvermeidlichen Diskussionen darüber führen, wer die Schuld daran trägt, aber das ist müßig, darüber kann man später sprechen. Es muss gehandelt werden.

Ein Turn-Around, soll er gelingen, muss von vornherein wieder eine Wachstumsperspektive bieten. Das ist unserer Erfahrung zu Folge ein besonderer Kniff, der gern vergessen wird. Überdies muss ein Turn-Around vor allem eine

dramatische Verbesserung der Vertriebsaktivität beinhalten, sonst hat man sich die Stabilisierung über Kostenersparnis erkauft, was nur einmal gelingen kann. Der Fehler, der häufig gemacht wird und im schlimmsten Fall ein terminaler Fehler sein kann, ist, dass im Vertrieb dramatisch gespart wird. Lassen Sie uns aber um hier weiter in die Tiefe zu gehen, gemeinsam einen Fall betrachten, bei dem sich ein Standort zu einem existenzbedrohenden Risiko für ein gesamtes Unternehmen entwickelt hat und herausfinden, wie es diesem Unternehmen mit unserer Unterstützung und mit Hilfe eines Turn-Around-Projektes gelungen ist, die Vorzeichen wieder auf Wachstum zu drehen.

## 2. Fallbeispiel: Mittelständisches Familienunternehmen

Grundsätzlich suchte unser Klient, ein Familienunternehmen des gehobenen Mittelstandes aus der Lebensmittelbranche, einen strategischen Partner, um den wesentlichen Herausforderungen der nächsten Jahre zu begegnen und die eigenen Produkte im Fokus der Verbraucher schärfer zu positionieren. Daher war es nicht nur angesichts des traditionellen Verdrängungswettbewerbs in der Branche, sondern auch in Anbetracht der Tatsache, dass sich gänzlich neue Wettbewerber am Markt zeigten, an der Zeit, sich mit der strategischen Weiterentwicklung des Unternehmens zu befassen.

Eine Unternehmensvision und eine Unternehmensstrategie, die auch die Einzelstrategien der Hauptmarke und der Zweitmarken, inklusive der relevanten Marktsegmente berücksichtigen sollte, wollten wir gemeinsam entwickeln, um eine formalisierte und für die Mitarbeiter in den jeweiligen Fachbereichen nachvollziehbare und in Resultate umsetzbare Strategie zu erarbeiten.

Sie sind neugierig geworden? Den vollständigen Artikel finden Sie in unserem [Fachartikelarchiv](#).

# #Mandatgratuliert – Linda Vollberg und Laura Kosalla feiern ihre Jubiläen

## Das erste Berufsjahr ist vollbracht

Wir freuen uns, dass Laura Kosalla nun schon seit **einem Jahr** Teil unseres Teams ist! Nach ihrem ersten Jahr in der Berufswelt seit ihrem Studienabschluss haben wir sie gefragt: Was ist dein Rat für Studienabgänger?



„Ich habe das Gefühl, dass viele Studienabgänger etwas festgefahren sind in ihrer Vorstellung, was der erste Job bieten soll, dabei ist es am wichtigsten, besonders offen zu sein. Auch wenn ein Stellenangebot nicht zu 100% passt, sollte man trotzdem den Mut fassen, sich zu bewerben und Fragen in einem persönlichen Gespräch klären. Ich hätte am Anfang nie erwartet, wieviel Mandat mir im Alltag und auch für die Zukunft bieten kann und bin froh über meine Entscheidung.“

Liebe Laura, wir sind froh, dass Du bei uns bist unser Team mit Kreativität, Umsetzungskompetenz und neuen Blickwinkeln bereicherst. Auf die nächsten Jahre!



## 10 Jahre bei Mandat

Von der Praktikantin zur geschäftsführenden Gesellschafterin: Linda Vollberg hat in ihrer Mandat-Laufbahn alle Berater-Positionen bekleidet.

Pünktlich zum Weltfrauentag – feierte sie ihr **zehnjähriges Jubiläum** bei Mandat am 8. März 2020. Auch Linda haben wir zu ihrem Jubiläum eine Frage gestellt. Dieses Mal mit dem Fokus Talente halten: Wie gelingt es Unternehmen, junge, talentierte Menschen zu binden?

„Über spannende Aufgaben und eigene Bereiche! Schon in meinem Praktikum hatte ich ein eigenes Thema, ein Feld, das ich alleine bearbeiten durfte und in dem ich eigenverantwortlich Ergebnisse bringen konnte. Dieser Mix aus Anspruch und Freiheit hat es nie langweilig werden lassen, sondern mich immer zu neuen Themen geführt und angespornt, eigene Ideen zu entwickeln.“

Herzlichen Glückwunsch, liebe Linda und vielen Dank für Deinen Einsatz!



Bei Mandat verschwindet nichts. Anne Hausen hat **Lindas Bewerbungsfoto** sofort gefunden.



# Zu dieser Ausgabe haben beigetragen

Der nächste Mandat  
Growthletter®  
erscheint am  
**04. Mai 2020!**



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 (Headquarters):

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

### Geschäftsführung:

Prof. Dr. Guido Quelle (Vors.),  
Fabian Vollberg, Linda Vollberg

### 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

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

### Bildquellen:

www.stock.adobe.com  
© wenn nicht anders vermerkt, Mandat  
© Logos beim jeweiligen Unternehmen  
© Cover: iStock – atakan  
© Inhaltsverzeichnis:  
1. Editorial  
2. CEO-Tipp  
3. Marke  
4. V&E  
5. P&O  
6. V&V  
7. Internationales Marken-Kolloquium  
8. Mandat Intern