



MANDAT  GR  WTH LETTER[®]

Fokusthema: Beziehungen



3

Editorial

Beziehungen

4

CEO-Tipp des Monats

Erst das Vertrauen, dann die Fakten

5

Marke

Markenbeziehungen ohne Sollbruchstellen

7

Vertrieb & Expansion

Kundenbeziehungen sind der Wachstumsschlüssel

8

Prozesse & Organisation

„Prozess hui, Kollege pfui?“
– Wie viel Netzwerk im Unternehmen gut ist

9

Führung

Souveräne Führung trotz Homeoffice?
Wie Sie Ihre Mitarbeiter erfolgreich auf Distanz führen

10

Internationales Marken-Kolloquium

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

11

Veranstaltungen & Veröffentlichungen

Aktuelle Berichte, Neuigkeiten und Informationen

13

Mandat-Intern

Hinter den Kulissen!

Editorial

In dieser Ausgabe des Mandat Growthletter® dreht sich alles um Beziehungen. Es geht um Vertrauen, um Emotion, um Nicht-Greifbares. Das ist immer dünnes Eis, weil es schwer fällt, die Dinge, die sich rund um emotionale Aspekte im Wirtschaftsleben drehen, zu beweisen. Manche sagen, „man muss halt daran glauben“, das springt aber meiner Meinung nach zu kurz.

Wie wichtig die psychologische Komponente des Wirtschaftslebens ist, wird sich noch im weiteren Verlauf dieses und des nächsten Jahres zeigen, wenn es darum geht, Mut und Vertrauen zu schöpfen und die Wirtschaft wieder voranzubringen. In vielen Fällen mangelt es nicht an Geld, sondern an Zuversicht. Es mangelt nicht an Ideen, sondern an Mut. Es mangelt nicht an Geschäftsverbindungen, sondern am Vertrauen in dieselben.

In der Wirtschaftskommission der MIT, deren ständiges Mitglied ich seit diesem Jahr bin, haben wir ein Wachstumspapier erarbeitet, das damit schließt, dass es des Mutes und der Zuversicht in Deutschland bedarf, wenn wir wieder und weiter gesund wachsen wollen. Ich kann das nur unterstreichen und daher passt dieser Growthletter ja vielleicht besonders gut. Achten Sie auf sich und darauf, was im Unternehmen emotional gesendet wird und zwar ganz unabhängig davon, in welcher wirtschaftlichen Situation Sie sich jetzt gerade befinden.

Die Situation ist, wie sie ist. Es kommt darauf an, was wir in unseren Beziehungsstrukturen daraus machen.

Ihr und Euer



Prof. Dr. Guido Quelle

Entdecken Sie neu in dieser Ausgabe die Kategorie „Führung“!



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

Erst das Vertrauen, dann die Fakten



Wachstum ist CEO-Sache. Wachstum wird häufig mit Zahlen, Daten, Fakten hinterlegt. Wachstum wird häufig auf rationale Elemente reduziert, insbesondere auf betriebswirtschaftliche Kennzahlen, hier insbesondere auf Umsatz und Gewinn. Das Messen wirtschaftlicher Daten macht Wachstum und Nicht-Wachstum leicht messbar, aber es macht Wachstum nicht leichter. Die gemessenen Resultate, die Vergangenhheitsfakten sind – wie der Name sagt – Vergangenheit. Resultat beinhaltet das Wort „Tat“, es muss etwas getan (oder nicht getan) werden, bevor sich ein Resultat einstellt. Es sind nicht die Resultate, die das Wachstum bestimmen. Wachstum bestimmt die Resultate, nicht umgekehrt. Alle, die mit uns arbeiten, wissen, dass wir sehr stark ergebnisorientiert sind, aber sie wissen auch, dass wir extrem viel Wert in den Beratungsmandaten mit unseren Klienten darauf legen, dass die richtigen Dinge getan werden, damit sich die richtigen Resultate einstellen. Es geht um Inhalt, nicht um Zahlen. Inhalte führen zu Zahlen.

Was hat das nun mit Vertrauen zu tun? Eine ganze Menge. Emotio schlägt Ratio fast immer. Fast jede Entscheidung, die wir treffen, ist eine emotionale Entscheidung und wir versuchen hinterher, sie rational zu begründen, vielleicht sogar zu rechtfertigen. Jetzt werden einige aufbegehren und darauf bestehen, dass fast alles, was sie in ihrem Wirtschaftsleben entscheiden, rational fundiert sei. Von mir aus, ich glaube es nicht. Man kann alles irgendwie rational argumentieren. Aber zurück zu „Vertrauen“ und „Beziehung“. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass Entscheidungen, wenn sie getroffen werden, weit bessere Auswirkungen haben, wenn zuvor Vertrauen in den Inhalt der Entscheidung, in den Prozess der Entscheidungsfindung und vor allem in die an der Entscheidung und durch die Entscheidung Beteiligten bestand. Beziehungen spielen eine enorme Rolle in Bezug auf Wachstum, denn mit guten, vertrauensvollen Beziehungen lassen sich nicht nur Entscheidungen schneller und angenehmer treffen,

sondern es werden auch Schwierigkeiten und Probleme leichter handhabbar. Sie haben das selbst schon erlebt: Wenn man zu Beginn einer internen Verhandlung oder einer solchen mit externer Beteiligung Wert darauf legt, dass sich eine vertrauensvolle Beziehung einstellt, wird die Verhandlung erfolgreicher, als wenn man einander permanent verhandlungstaktisch begegnet.

Gewöhnlich begehrt an dieser Stelle wieder der eine oder die andere auf und weist darauf hin, dass Verhandlungstaktik wichtig sei, damit man nicht über den Tisch gezogen würde und der Depp sei. Da ist schon der Fehler im System: Das immanente Misstrauen. In einer Misstrauenskultur funktioniert Wachstum aber viel schwieriger. Zu Ihnen als Unternehmenslenker: Auch wenn Sie das eine oder andere Mal enttäuscht werden: Setzen Sie auf eine Vertrauenskultur. Auch wenn Sie das eine oder andere Mal ausgenutzt werden: Arbeiten Sie daran, dass man einander vertraut, Versprochenes einhält und liefert, beweglich ist bei Problemen und immer dafür Sorge trägt, das Richtige zu tun. Die Arbeits- und Handelsgerichtssäle sind voll von Leuten, die gegeneinander prozessieren, weil sie Recht haben wollen, ich kenne das seit fast 20 Jahren als Handelsrichter am Landgericht Dortmund. Arbeiten Sie daran, dass Ihre Mitarbeiter verstehen, wie man Vertrauen aufbaut, wie man von anderen in sich gesetztes Vertrauen rechtfertigt und stützt. Arbeiten Sie daran, stabile Beziehungen aufzubauen. Nein, beschränken Sie dies nicht auf Ihre eigenen Fähigkeiten. Sorgen Sie auch dafür, dass Ihre Mitarbeiter das verstehen und nachvollziehen. Achten Sie auch darauf, dass Sie in der Unternehmensleitung identisch ticken. Lassen Sie sich nicht irritieren: Gute Beziehungen bringen für alle gute Geschäfte und Vertrauen ist die Grundvoraussetzung dafür. Die gute Nachricht: Man kann das Schaffen von Vertrauen systematisch angehen. Wie, das zeigen wir unter anderem immer dann, wenn wir in Wachstumsinitiativen bei unseren Klienten eingebunden sind. Erst das Vertrauen, dann die Fakten.

Markenbeziehungen ohne Sollbruchstellen

von Linda Vollberg

Kurzübersicht

- o Kunden vertrauen in eine Marke – nicht in Marketing und Vertrieb.
- o Prozesse müssen markenkonform gestaltet werden – quer durch alle Unternehmensbereiche.
- o Jeder Kontaktpunkt prägt, stärkt oder konterkariert die Beziehung.



Ob im B2B oder im B2C Umfeld – es ist einfach herrlich, wenn man sich auf ein Unternehmen, auf eine Marke verlassen kann. Als Kunde fühlen wir uns gut aufgehoben, schätzen die Leistung oder die Produkte, treffen leicht eine Kaufentscheidung und haben großes Vertrauen und das gute Gefühl, dass „alles“ gut funktionieren wird, selbst wenn einmal Probleme auftreten, arrangieren wir uns leichter damit, wenn die Beziehung stimmt. Diese kognitive Entlastung durch Marken und unsere Beziehungen zu Marken finden Menschen schlichtweg super und erleichtert uns die Navigation durch unseren Alltag. Sie ist aus Perspektive des Konsumenten ein großer emotionaler Vorteil und ebenso aus unternehmerischer Sicht. Die Beziehungen, die sich zu Unternehmen entwickeln, werden dabei durch unsere Kontaktpunkte geprägt, die Stück für Stück Vertrauen aufbauen und Bindung entstehen lassen. Aber wie können wir das als Unternehmen gezielt beeinflussen?

Ganzheitlich Beziehungen aufbauen

Man vertraut in eine Marke – nicht in Marketing und Vertrieb. Das mag Ihnen völlig klar sein, aber gelebt wird es doch häufig anders. In unseren Strategiprojekten erleben wir regelmäßig, wenn wir darüber sprechen, wie die Marke im gesamten Unternehmen durchdekliniert wird, dass wir ausschließlich Antworten in Bezug auf die direkten Verkaufs- und verkaufsfördernden Punkte erhalten. Was ist aber mit den anderen Bereichen im Unternehmen? Vertrauen kann an jedem Kontaktpunkt zum Unternehmen entstehen, im Austausch mit dem netten Logistiker, mit der kompetenten Dame aus der Buchhaltung, im Kontakt mit einem gut infor-

mierten Empfang – all diese Elemente formen die Beziehung zur Marke. Vertrauen in eine Marke, kann also an Stellen, die vertriebs- und marketingseitig nicht im Fokus stehen, schnell verloren gehen und die Markenkontur langfristig untergraben. Wenn nicht alle Bereiche die Marke verstehen und in ihren jeweiligen Kontaktpunkten markenkonform handeln, kommt es im Tagesgeschäft häufig auf die Besetzung der einzelnen Stellen an. Jedes Unternehmen tut gut daran, markenkonformes Verhalten im gesamten Unternehmen zum Thema zu machen, um starke und authentische Beziehungen zu Kunden aufzubauen.

Ein Beispiel: Vom Kennenlernen bis zum Abschied – alle Prozesse prägen die Beziehung

Ein Beispiel aus meinem privaten Umfeld: Seit acht Jahren besuche ich das gleiche hochpreisige Fitnessstudio. Von Jahr zu Jahr haben sich Punkte verändert, die mir und meinen Trainingsbedürfnissen nicht entsprachen. Ich habe mich damit arrangiert, vor allem aufgrund der freundlichen Trainer und der netten Inhaberfamilie – die Beziehungsebene stimmte. Wesentlicher Teil der Kultur im Studio ist es, neben der intensiven Betreuung und regelmäßigen Erstellung von Trainingsplänen, sich zu duzen. Nun habe ich ein anderes Sportmodell für mich entdeckt und schweren Herzens meine Kündigung schriftlich eingereicht mit einigen persönlichen Worten und Erläuterungen, warum ich gehen möchte. Zurück erhalten habe ich eine förmliche Kündigungsbestätigung an „Sehr geehrte Frau Vollberg“ mit zum größten Teil vorgefertigten Textbausteinen, die mich fragen, warum ich das

Studio verlassen will und welche Optimierungspotenziale ich sehe, weil sie sich stets verbessern wollen. Der Prozess wurde im Sinne von Sachbearbeitung sicher schnell und standardgemäß ausgeführt. Der Prozess ist aber schlecht. Der Prozess entspricht nicht der Marke und den Erlebnissen, die Kunden sonst mit ihr machen. Von der persönlichen Beziehung war nicht mehr viel zu spüren. Markenkonzorm hätte sein können, weiter zu Duzen, anzurufen und nachzufragen oder schriftlich auf meine geäußerten Punkte einzugehen und Dutzende Dinge mehr. Ich habe das als Optimierungspotenzial angemerkt, da ich anhand des Nachnamens auf den Vornamen schließen konnte und wusste, wer das Anschreiben losgeschickt hat. Die Antwort war wohl die enttäuschendste, die es an vielen Stellen in Unternehmen und Prozessen gibt, die nicht regelmäßig aktualisiert und anhand der Marke durchdekliniert werden: „Hallo Linda, das sind vorgefertigte Anschreiben, die seit Jahren so versendet werden“. Schade – das hatte ich befürchtet. Sie denken, es liegt auf der Hand, dass dieser Prozess anders sein müsste? Sind Sie sicher, dass solche „schwarzen Löcher“ der Marke nicht auf in Ihrem Unternehmen existieren?

Fazit

Blicken Sie in diesem Monat mit Ihrem Team auf die Kontaktpunkte, die Sie zu Ihren Kunden haben quer durch Ihre Prozesse-Landschaft – alle prägen, stärken oder konterkarieren die Beziehungen Ihrer Kunden zur Marke und entscheiden über den weiteren Aufbau von Vertrauen und Bindung oder deren Verlust. Standardisierte Prozesse müssen markenkonzorm gestaltet werden – auch in den Bereichen, die nicht unmittelbar verkaufen – sonst schaffen Sie eine Beziehung mit Sollbruchstellen.



Kundenbeziehungen sind der Wachstumsschlüssel

von Fabian Vollberg

Kurzübersicht

- o Vertrieb wird auf Ebene der Beziehung zwischen Vertrieb und Kunden entschieden. Insbesondere, aber nicht nur im B2B-Vertrieb.
- o Menschen vertrauen Menschen.
- o Achtsames, systematisches Beziehungsmanagement ist ein relevanter Erfolgsfaktor.



Die Beziehung zwischen Vertriebsmitarbeiter, als Repräsentant des Unternehmens und der Person des Entscheiders auf Kundenseite bestimmt auf Dauer über den gemeinsamen Wachstumsweg. Natürlich ist eine gute, vertrauensvolle Beziehung nicht hinreichend. Als Voraussetzung muss schon eine leistungsstarke Lösung für ein echtes Bedürfnis vorliegen und die notwendigen Ressourcen müssen zur Verfügung stehen. Aber all diese Voraussetzungen zeigen nur einen Bruchteil der möglichen Wachstumswirkung, wenn die Beziehung nicht passend gestaltet ist.

Mit Beziehung ist hier nichts konspiratives gemeint, sondern eine redliches, zielgerichtetes, auf Vertrauen basierendes und auf Dauerhaftigkeit ausgelegtes wechselseitige Verhältnis.

Im Mittelpunkt steht das Vertrauen, das man einander entgegenbringt und das immer wieder Bestätigung erfährt. Ablesen lässt sich die Qualität der Beziehung vor allem auf emotionaler Ebene. Wenn positive Assoziationen mit dem Miteinander und der Zusammenarbeit verknüpft sind, ist fast immer die Beziehung gesund und intakt. Sind die Emotionen nicht überwiegend positiv lohnt ein Blick auf die Beziehungsebene. Aber der Reihe nach – es lohnt Beziehungen im Vertrieb aktiv zu gestalten. Nachstehend finden Sie vier Streben eines metaphorischen Steuerrades, zur Steuerung von Geschäftsbeziehungen:

- o **Strategische Klarheit.** Insbesondere Ihre Marke – hier verstanden als Versprechen, was Ihr Kunde erwartet darf – und die korrespondierende Wertaussage – die beschreibt wie der Kunde nach einer Zusammenarbeit besser dasteht als zuvor – sind erste prägende Elemente einer Kundenbeziehung. Hieran richtet sich vieles aus: Welche gemeinsamen Ziele lassen sich finden? Wecken die Optionen einer Zusammenarbeit Begehrlichkeiten?

All diese Fragen, die das Fundament des Miteinanders ausmachen, erfahren durch strategische Klarheit eine wesentliche Richtung.

- o **Gemeinsame Zielklarheit und Erwartungen.** Beziehungen beruhen auf Vertrauen und dieses wiederum wird maßgeblich durch erfüllte Erwartungen geprägt und befördert. Umgekehrt hat jede Frustration (und enttäushtes Vertrauen) ihre Ursache in enttäuschten Erwartungen. Daher ist es eine wesentliche Vertriebsaufgabe herauszuarbeiten, welche wechselseitigen Erwartungen in Bezug auf die Ziele und auch den Prozess der Zusammenarbeit bestehen. Natürlich genügt es nicht, wenn sich nur der Vertrieb darüber im Klaren ist. Es geht darum, dem Kunden zuzuhören, in der Tiefe zu verstehen, was dieser will und braucht und hierüber auch einen expliziten Konsens mit dem Kunden zu erzielen.
- o **Sprachliche Stärke.** Bei Mandat arbeiten wir auf Grundlage der Annahme, dass Sprache die Diskussion steuert, die Diskussion die Beziehung prägt und die Beziehung die Ergebnisse bestimmt. Also sollte der Faktor „Sprache“, der am Anfang dieser Gleichung steht, unbedingt Berücksichtigung finden. Die Sprache wiederum wird von der Geisteshaltung (oder neu-deutsche dem Mindset) geprägt. Ganz praktisch lohnt es sich den gesamten Vertriebsprozess zu durchdenken und passende Sprache (also passende Argumente und Formulierungen) vorzubereiten.
- o **Verlässlichkeit und Vertrauen.** Ohne sie ist jede Beziehung auf Treibsand gebaut. Die Grundregel ist einfach: Machen Sie Verabredungen explizit und halten Sie, was Sie versprechen. Ist letzteres nicht mehr möglich finden Sie (im Dialog mit dem Kunden) frühzeitig eine neue Lösung und treffen Sie eine neue, dann passende Verabredung.

„Prozess hui, Kollege pfui?“

– Wie viel Netzwerk im Unternehmen gut ist

von Pascal Kowsky

Kurzübersicht

- o Eine Checkliste inklusive Verantwortlichkeiten genügt als pragmatischer Onboarding-Prozess.
- o Onboarding ist ein sich schnell rechnendes Investment.
- o Fachliche Einarbeitung ist nicht immer eine lästige Pflicht: Einzelne Mitarbeiter können sich auf diese Weise zeigen und beweisen.



Persönliche Beziehungen schaden dem, der sie nicht hat – auch im Unternehmenskontext. Innerhalb einer Organisation bedeutet das: Die Leistung der Organisation leidet, wenn das interne Netzwerk über den Erfolg einzelner Mitarbeiter entscheidet. Deutlich wurde dies auch in einem Vertriebsprojekt, als wir mit dem Klienten gemeinsam herausarbeiteten: „Ob eine Sonderanfertigung machbar sei und wie lange die Rückmeldung dazu an den Vertrieb braucht, hängt ganz davon ab, welcher Außendienstler fragt.“

Je komplexer die Organisation ist (Anzahl Mitarbeiter, Standorte, Kompetenzunterschiede, ...) und je standardisierter die Leistungen sind, umso wichtiger sind Strukturen für das wirksame Zusammenspiel der Beteiligten. Die folgenden Phänomene sind Indizien dafür, dass zu viel vom persönlichen Netzwerk abhängt und zusätzliche Struktur hilfreich sein kann:

- o Gleiche Aufgaben nehmen bei unterschiedlichen Mitarbeitern unterschiedliche „Wege“ durch das Unternehmen. Die Mitarbeiter wenden sich also an unterschiedliche Ansprechpartner und/oder diese Ansprechpartner bearbeiten die Aufgabe unterschiedlich.
- o Gesamt-Durchlaufzeiten und Ergebnisqualität variieren stark zwischen den Mitarbeitern, die einen Prozess anstoßen – auch wenn sie die gleichen Schritte vollziehen.
- o Prioritäten richten sich nicht immer nach sachlichen Kriterien, sondern sind auch dadurch bedingt, wer in den Prozess involviert ist.

Kein verlässlicher Indikator für fehlende Strukturen sind Konflikte zwischen einzelnen Mitarbeitern. Nur wenn die regelhafte Konfliktursachen sachlicher Natur sind, können zusätzliche Regeln und Standards die Zusammenarbeit verbessern. Personelle Konfliktursachen hingegen erfordern eine stärkere Führung.

Ein zentraler Hebel zur Reduktion des Einflusses des persönlichen Netzwerks auf die Ergebnisqualität, Durchlaufzeit und Aufwand ist die effektive Klärung von Schnittstellen. Prüfen Sie dazu, was genau diejenigen Mitarbeiter mit einem starken Netzwerk im Zusammenspiel mit Schnittstellenpartnern anders machen als jene Mitarbeiter mit einem weniger belastbaren Netzwerk. Dazu können z. B. Ansprechpartner, Kommunikationskanäle, Aufbereitung der weitergegebenen Informationen zählen. Treffen Sie ganz konkrete Verabredungen zwischen den Schnittstellenpartnern zu denjenigen Themen, die augenscheinlich den Unterschied ausmachen: Beispielsweise soll ein freundschaftliches Verhältnis zwischen zwei Kollegen keine Sonderbehandlung ermöglichen, die keinem anderen Kollegen zugänglich ist – sondern als neuer Standard für alle gelten. Klären Sie die genauen Anforderungen an Unterlagen, die weiterverarbeitet werden, sodass jedem Prozessbeteiligten klar ist, auf welche Weise Informationen aufbereitet sein sollen. Und stellen Sie sicher, dass Prioritäten anhand klar definierter Parameter gesetzt und eingehalten werden. Diese Art der Verabredungen wirkt nur sehr punktuell, ist aber hochgradig wirksam.

Wenn Sie das nächste Mal Leistungsunterschiede in Ihrem Team beobachten, fragen Sie sich, ob das persönliche Netzwerk diese Unterschiede verstärkt. Falls ja, liegt vor Ihnen ein leicht zu bedienender Wachstumshebel.

Souveräne Führung trotz Homeoffice?

Wie Sie Ihre Mitarbeiter erfolgreich auf Distanz führen

von Lisa Wolff

Kurzübersicht

- o Geben Sie Ihren Mitarbeitern einen Vertrauensvorschuss.
- o Verabreden Sie regelmäßige Austausche mit Ihren Mitarbeitern.
- o Sprechen Sie neben den geschäftlichen Themen auch über das Private.



Plötzlich war sie da – die Corona-Krise und die eigenen Mitarbeiter waren innerhalb kürzester Zeit deutschlandweit, vielleicht sogar weltweit, im Homeoffice verteilt. Führung wie bisher? Unvorstellbar! Führen auf Distanz ist für viele Führungskräfte durch die Corona-Krise zur Notwendigkeit geworden. Aber wie führe ich meine Mitarbeiter aus der Ferne? Wie stelle ich sicher, dass meine Mitarbeiter weiterhin die gewünschten Ergebnisse erzielen?

Vertrauen ist ein Muss

Für viele Führungskräfte ist das Führen auf Distanz neu und ungewohnt. Sie plagt der Gedanke, ob die eigenen Mitarbeiter die neu gewonnenen Freiheitsgrade im Homeoffice möglicherweise ausnutzen, wenn die regelmäßige, persönliche Anwesenheit der Führungskraft fehlt. Viele Führungskräfte lassen sich mangels Vertrauen schnell dazu verleiten, Kontrollanrufe einzuführen. Sollten Sie diesen Gedanken auch schon gehabt haben, wäre es besser, sich schnellstmöglich von diesen zu verabschieden – denn Misstrauen vergiftet die virtuelle Beziehung zu den eigenen Mitarbeitern ungemein.

Hinhören, zwischen den Zeilen lesen und erreichbar sein

Regelmäßige, terminierte Gespräche (keine Kontrollanrufe) mit den eigenen Mitarbeitern sind dennoch wichtig. Stimmen Sie mit Ihren Mitarbeitern einen regelmäßigen Turnus der Gespräche ab. Einmal pro Woche sollten Sie mindestens mit jedem direkten Teammitglied persönlich sprechen, ob telefonisch oder per Videokonferenz, um die geplanten Aufgaben für die kommende Woche sowie die erreichten Ergebnisse der vergangenen Woche zu klären. Sollten die Ergebnisse nicht so ausfallen, wie Sie es besprochen hatten, fragen Sie nach den Hintergründen und

besprechen Sie, wie Sie Ihre Mitarbeiter bei der Erreichung ihrer Ziele bestmöglich unterstützen können. Vielleicht waren auch Ihre gegenseitigen Erwartungen nicht aufeinander abgestimmt. Sprechen Sie darüber. Als Führungskraft ist es wichtig, remote erreichbar zu bleiben – auch über die fest geplanten Austausche hinaus. Schaffen Sie Klarheit darüber, in welchen Zeiträumen Sie erreichbar sind und wann man von Ihnen keine Antwort erwarten darf.

Führung ist Beziehungssache – auch im Homeoffice

Auch wenn Führung auf Distanz bedeutet, dass man größtenteils auf den Face-to-Face-Kontakt verzichten muss, ist es weiterhin von großer Bedeutung, die persönliche Beziehung zu pflegen. Fragen Sie Ihre Mitarbeiter abseits von den geschäftlichen Themen, was sie gerade privat umtreibt, wie es ihnen geht und welche privaten Pläne sie für die nächste Zeit haben. Wir haben sehr gute Erfahrungen damit gemacht, das gesamte Team virtuell zu gemeinsamen Mittags- oder Kaffeepausen zusammenzurufen und dem persönlichen Austausch auf diese Weise Raum zu geben. Das lockert die Stimmung und trägt zum Erhalt der Unternehmenskultur bei.

Fazit

Vertrauen, Transparenz und Zuhören sind die Basis für eine erfolgreiche, virtuelle Zusammenarbeit. Virtuell führen ist eine Führungskompetenz, die zu Ihrem Führungsrepertoire zählen sollte – auch ganz ohne Corona. Denn seien wir ehrlich, die Arbeitswelt wird nach Corona nicht wieder dahin zurückkehren, wo sie vor Corona gewesen ist. Räumliche Flexibilität, agile Arbeitsweisen und digitales Zusammenarbeiten wird uns mehr als vor Corona begleiten.

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

Von wilden Füßen in Israel zum ersten Minimalschuh

Unsere Füße tragen uns bis zu unserem **80. Lebensjahr 130.000 km** weit – wir umrunden damit drei Mal die Erde am Äquator – und trotzdem machen wir uns oft zu wenig Gedanken darüber, was gut und was schlecht für unsere Füße ist. Denn von den 98% der Kinder, die mit gesunden Füßen auf die Welt kommen, behalten nur 20% diese Fußgesundheits im Erwachsenenalter bei.*

Anna und Ran Yona, Gründer und Geschäftsführer der Wildling Shoes GmbH



Anna und Ran Yona, Gründer und Geschäftsführer des Unternehmens Wildling Shoes, haben sich diesem Problem aus der Not heraus nach Ihrem Umzug von Israel nach Deutschland angenommen, als sie keine passenden Schuhe für ihre Kinder fanden, die es aus Israel gewohnt waren, barfuß zu laufen. Kein Modell schien den Ansprüchen an Bewegungsfreiheit, nachhaltigen Materialien und fairer Produktion zu genügen.

Sie haben den reinen Modeschuhen mit zu enger Passform, zu dicken Sohlen, unnötigen Stütz- und Polster-elementen wie Fußbett und Absatz den Rücken zugekehrt und eigene Schuhe, die bis heute von der Passform bis zur innovativen Sohle darauf ausgelegt sind, den Fuß und den gesamten Bewegungsapparat in seiner natürlichen Form und Funktion so wenig wie möglich zu beeinflussen, entwickelt.



Mit ihren Schuhen möchten Anna und Ran Yona einen Teil dazu beitragen, den Menschen wieder in direkteren Kontakt mit der Umwelt zu bringen und dadurch Anreize für einen aktiven Lebensstil bieten.

Nun fragen Sie sich vielleicht, mit welcher Expertise dies den Gründern möglich war! Als Sporttherapeut, Trainer und passionierter Barfußläufer beschäftigt sich Ran Yona umfangreich mit den natürlichen Bewegungsabläufen. Anna Yona liebt die Herausforderung, neue Ideen umzusetzen und Wildling Shoes durch die entsprechende Kommunikation eine ganz eigene Identität zu verleihen.

Heute ist das 2015 in Engelskirchen gegründete Unternehmen auf 140 Mitarbeiter gewachsen, die Anna Yona überwiegend virtuell aus dem Homeoffice führt. Wildling Shoes vertreibt über die eigene Webseite pro Jahr 150.000 Paar Schuhe, die in einem alten Familienbetrieb unter fairen Bedingungen in Portugal produziert werden.

„Ich empfehle das Marken-Kolloquium all denen, die sich auf Geschäftsführungsebene oder in leitenden Positionen befinden und die Kraft haben ihre Marke zu bewegen.“

**Dr. Antje von Dewitz,
Geschäftsführende Gesellschafterin,
VAUDE Sport GmbH & Co. KG**

Anmeldung

Wenn Sie von dieser spannenden Gründungsgeschichte mehr hören und sich überraschen lassen wollen, wie das Unternehmen es geschafft hat, sich einen festen Platz im Schuhmarkt mit Minimalschuhen zu erobern, melden Sie sich jetzt für das 17. Internationale Marken-Kolloquium an. Schreiben Sie dafür einfach eine E-Mail an Kerstin Scupin (kerstin.scupin@mandat.de) oder melden Sie sich über unseren Online-Shop an.

*Online-Quellen: <https://www.hansaplast.at/magazin/schoenheit-und-pflege/fakten-fuesse>, <https://www.wildling.shoes/pages/geschichte>



Mandat-Vortragstermine 2019-2021

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

- ...
- 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
 - 21. April 2020 ✓ Webinar des Wirtschaftsverbandes Großhandel Metallhalbzeug „Strategie, Zukunft, Wachstum? Gerade jetzt!“, digitaler Vortrag
 - 10./11. Sep. 2020 Gastgeber des 17. Internationalen Marken-Kolloquiums, Kloster Seon, Chianggau 
 - 02. Oktober 2020 Keynote beim Verband Technischer Handel, Bamberg
 - 13. Oktober 2020 Vortrag auf dem Mitgliedertag der Österreichischen Verbandes der Markenartikelindustrie (mav), „Das Wachstumsmanifest“, Wien, Österreich
 - 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
 - September 2021 Vortrag auf dem Campus-Symposium, Iserlohn

Weitere kostenfreie Veröffentlichungen zu unterschiedlichen wachstumsrelevanten Themen:



Wir waren in den vergangenen Wochen jeden Mittwoch live auf Sendung und verabschieden uns nun in die Sommerpause. Alle 9 Folgen über relevante Themen aus dem Mittelstand können Sie gerne über [YouTube](#) und [Podbean](#) nachhören.



„Der Elefant im Raum“ richtet sich an Unternehmenslenker, deren Verantwortungsbereich den Vertrieb umfasst – die wichtigste Einheit, wenn es um das Schaffen profitablen Wachstums geht.
[Zum Podcast](#)

- „Wie geht wachstumsstarker Vertrieb in Krisenzeiten?“ – veröffentlicht am 23. März über LinkedIn
- „B2B-Vertrieb: Über Timing und Geschwindigkeit“ – KMU-Magazin, Ausgabe 05/2020, S. 42-43
- „Wachstumsmotor Strategieklausur“ – KMU-Magazin, Ausgabe 03 April 2020, S. 50-51
- „Corona-Alarm: Und was ist nun mit Wachstum?“ – www.kmu-magazin.ch, 03/2020

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

In der Krise wachsen mit dem Mandat Growth Indicator® Re-Start-Edition

Wie ist es in Ihrem Unternehmen um die Wachstumskraft und die Fähigkeit, mit unerwarteten Situationen erfolgreich umzugehen bestellt? Der Mandat Growth Indicator® Re-Start-Edition gibt Aufschluss und legt Stellhebel offen.

Die Corona-Krise mischt die Karten neu: Sich verändernde Rahmenbedingungen stellen Unternehmen vor Herausforderungen, eröffnen aber auch neue Möglichkeiten. Wer aus der Krise als Gewinner bzw. als Top-Performer seiner Branche hervorgeht, entscheidet sich jetzt. Sie haben mehr Ihres Glücks in den eigenen Händen, als es auf den ersten Blick den Anschein haben mag. Die Entscheidung über Wohl, Wehe und Wachstum wird in den Unternehmen getroffen. Profitables Wachstum kommt von innen.

Wir haben den Mandat Growth Indicator® Re-Start-Edition entwickelt, um die erste Führungsebene dabei zu unterstützen, das Unternehmen so erfolgreich, wie es der jeweilige Markt zulässt, in Richtung Wachstum zu führen und aus dieser Krise für alle Herausforderungen der Zukunft zu lernen. Was Sie erwarten können:

- o Transparenz und konkrete Wachstumshebel in den Dimensionen:
 - Wachstumskraft.
 - Erholungsfähigkeit und -notwendigkeit.
 - Vorbereitung auf die nächste Phase.
 - Fähigkeit des Unternehmens, sich auf neue Situationen einzustellen.
- o Konkrete Ansätze, die (womöglich angepasste) Strategie noch wirksamer umzusetzen.
- o Impulse, wie die Führung gestärkt werden kann.
- o Stellhebel zum Stärken der Innovationskraft.
- o Empfehlungen dazu, sich durch Vertrieb und Marketing auch in turbulenten Märkten zu behaupten.
- o Hinweise zu Bremsen und Wachstumspotenzialen in den Prozessen und der Organisation.

Rufen Sie mich an: +49 231 9742-390 oder senden Sie mir eine E-Mail: fabian.vollberg@mandat.de, um herauszufinden, wie Sie Ihr Unternehmen mit dem Mandat Growth Indicator® Re-Start-Edition gerade jetzt stärken können. Ich freue mich auf den Dialog mit Ihnen.



#Mandatunterwegs – So haben wir bisher unseren Urlaub in Deutschland verbracht

Einige Mandat-Kolleginnen und Kollegen haben bereits ihre Koffer gepackt und erste schöne Urlaubstage verbracht. Wir hoffen, Sie planen ebenso Ihre Urlaubswochen oder haben trotz aller Einschränkungen bereits Energie getankt. Wir haben schon einiges erlebt!

Unsere Kollegin Lisa Wolff hat ihren Urlaub damit verbracht, eine ganz besondere Ecke von Deutschland kennen zu lernen – der Uracher Wasserfallsteig gilt als einer der schönsten Wanderwege Deutschlands. Die abwechslungsreichen Pfade führen durch eine Art Urwald mit einigen beeindruckenden Wasserfällen.



In diesem Jahr hat es unsere Kollegin Kerstin Scupin erneut in das schöne Ostseebad Kellenhusen in der Nähe von Grömitz verschlagen. Dort findet man nicht nur Sehenswürdigkeiten, wie die hier abgebildete Seebücke, sondern auch Traumstrände, die sich sowohl zum austoben für die Kinder eignen, als auch zum Entspannen in der Sonne einladen.

Auch Linda und Fabian Vollberg bleiben einem ihrer liebsten Reiseziele treu und haben eine frühsummerliche Auszeit auf der längsten ostfriesischen Insel genossen. Juist gilt als eine hundefreundliche Insel, die Touristen bei jedem Wetter anlockt. Daher hatte besonders Bürohund Catinka viel Spaß am weitläufigen Strand.



Zu dieser Ausgabe haben beigetragen

Der nächste Mandat
Growthletter®
erscheint am
03. August 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

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

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

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.

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.

Bildquellen:

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