



MANDAT GROWTH LETTER®

Fokusthema: Nachfolge



3

Editorial

Nachfolge

4

CEO-Tipp des Monats

Wer folgt Ihnen nach?

5

Marke

Und was jetzt?
Über Variationen, Innovationen und Produktnachfolge

7

Vertrieb & Expansion

Zwei Seiten der Nachfolge im B2B-Vertrieb –
Wie sich der Übergang sinnvoll gestalten lässt

8

Prozesse & Organisation

Mitarbeiter weg – Know-how weg? So verhindern Sie's

9

Führung

„Wo ist denn Herr Müller für die Projektauswertung?“
„Der ist leider seit gestern in Rente!“

10

Internationales Marken-Kolloquium

„Marke – Neues Wagen“
– 9./10. September 2021

11

Veranstaltungen & Veröffentlichungen

Aktuelle Berichte, Neuigkeiten und Informationen

13

Mandat-Intern

Hinter den Kulissen!

Editorial

Liebe Leserinnen und Leser des Mandat Growthletters®, Sie alle stehen in unternehmerischer Verantwortung, egal an welcher Stelle. Diese verrückte Zeit darf uns nicht davon abbringen, das zu tun, was richtig ist. Unsere Unternehmen sind inhaltlich dazu da, unseren Kunden (oder unseren Klienten, wie wir unsere Kunden nennen) einen herausragenden Nutzen zu bringen und das haben die meisten von uns in der Hand.

Diejenigen Unternehmen, die ihre Leistung per Verordnung oder per Gesetz nicht erbringen dürfen, oder denen schlicht die Kunden fehlen, sind dabei ungleich schwerer betroffen – ich denke hier an Gastronomie, Hotellerie und die Veranstaltungsbranche (hat sich eigentlich schon einmal jemand Gedanken darüber gemacht, dass nicht nur Künstler, sondern auch Roadcrews, Ticketabreisser und Hersteller von zum Beispiel Licht- und Tontechnik betroffen sind?). Aber die meisten von uns können viel mehr tun, als wir meinen und damit wirtschaftliche Dynamik erhalten.

Das ist unsere Aufgabe. Wir müssen aktiv und in Bewegung bleiben, damit schaffen wir auch Vorteile für die Unternehmen, die gerade besonders betroffen sind. Wissen Sie, was die erfolgreichsten Unternehmen, die wir kennen, in der sogenannten „ersten“ und nun in der „zweiten“ Welle der Pandemie tun? Sie arbeiten weiter an der Entwicklung und Realisierung ihrer Unternehmer- oder Unternehmensstrategie, oft erfreulicherweise mit uns.

Vision und Strategie haben keine „Saison“ und sind wesentlich weniger volatil, als man gemeinhin annimmt. Ja, wohl, wir müssen auf die operativen Implikationen der Pandemie schnell und gezielt reagieren, keine Frage. Aber: Denjenigen Unternehmen, die über einen strategischen Kompass verfügen, fällt dies ungleich leichter, als denjenigen, die sich darauf beschränken, operative Hektik zu entwickeln.

In dieser Ausgabe des Mandat Growthletters schauen wir auf das Thema „Nachfolge“, wie immer aus verschiedenen Blickwinkeln, denn das ist auch so ein Thema, das gern der operativen Hektik untergeordnet wird. Bleiben wir also strategisch und setzen dies in Vorteile für unsere Kunden um. Denn darum geht's.

Herzliche Grüße,

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

Wer folgt Ihnen nach?



Dies ist ein CEO-Tipp, der insbesondere an die Eigentümer-Unternehmerinnen und -Unternehmer unter Ihnen geht, aber nicht auf diese beschränkt ist. Die Frage der Nachfolge zu regeln, ist nämlich in zahlreichen (Schlüssel-)Positionen wichtig, nicht nur auf die Eigentümer beschränkt. Bevor wir also auf den Kern dieses Beitrags zu sprechen kommen, eine generelle Frage: Haben Sie für jede Schlüsselposition im Unternehmen erstens auf dem Schirm, wann diese (unvorhergesehene Ereignisse ausgenommen) neu besetzt werden muss und haben Sie auf dem Schirm, dass dies zweitens geregelt werden und nicht dem Zufall überlassen werden sollte? Nun zu Ihnen: Wie schaut es mit Ihnen selbst aus? Sie stehen in vorderster Front, sind Geschäftsführerin, Vorstand, Inhaberin, Gesellschafter, wesentlicher Aktionär in einem (Familien-) Unternehmen. Sie haben das Unternehmen vielleicht aufgebaut oder sind – im Rahmen einer Erb- oder sonstig gestalteten Nachfolge – an die Spitze gekommen. Wie ist Ihre Nachfolge geregelt? Ich habe zu diesem Thema schon zahlreiche Veröffentlichungen verfasst und viele unserer Beratungsmandate drehen sich um dieses Thema. Die Erkenntnisse sind vielfältig aber einige zentrale Elemente möchte ich hier herausarbeiten.

1. Sich die Endlichkeit des eigenen Seins vor Augen zu führen, ist vielleicht nicht sonderlich erquicklich, aber sich mit Tatsachen auseinanderzusetzen, hat noch nie geschadet. Sie haben eine elementare Verantwortung. Es ist doch schön, wenn Sie alles „zu früh“ geregelt haben, dann haben Sie noch Zeit, aktiv mitzuwirken – nicht zu verstehen als ein Einmischen in Angelegenheiten, die nicht mehr in Ihrer Verantwortung liegen.

2. Das Prinzip „Hoffnung“ funktioniert nicht. Weder darauf bezogen, dass die eigenen Nachkommen einmal gut genug sein würden (das stellt sich meist übrigens einem Dritten viel früher dar, als man in der Familie meint), noch darauf bezogen, dass die Sprösslinge nach all der Orientierung, die sie so zu brauchen meinen, irgendwann einmal

Interesse an der Firma haben könnten.

3. Sollen die Nachkommen unbedingt in die Unternehmensspitze folgen, wird die Option, eine externe Geschäftsführung zu implementieren, um diesen Transfer zu leisten, während man selbst kürzer tritt, zu häufig übersehen, meist unter dem Vorwand, das sei zu kompliziert, die Mitarbeiter würden das nicht verstehen und es würde doch niemand ein Geschäftsführungs-Mandat auf Zeit annehmen. Hier die Antworten auf die Vorwände: Nein, doch, doch.

4. Die eigene Wichtigkeit wird regelhaft überschätzt. Die Erfahrung zeigt, dass gut geführte Unternehmen sehr gut mit dem Wechsel in der Unternehmensführung umgehen können. Schlecht geführte und auch zentralistisch geführte Unternehmen haben damit natürlich erheblich größere Schwierigkeiten. Oft entsteht eine zentralistische Führung übrigens unbeabsichtigt aus zwei Gründen: Der Unternehmenslenker liefert auf alles, was an ihn herangetragen wird, eine Antwort, statt Lösungen einzufordern und Lösungen sind nur dann richtig, wenn sie so aussehen, wie sie der Entscheider selber getroffen hätte. Doppelfehler.

5. Bei der Regelung der Nachfolge gibt es viel mehr als steuerliche oder rechtliche Dinge zu besprechen und zu beachten. Es geht um Inhalte, Erwartungen, Ängste und Wünsche, Bedenken und Träume auf allen Seiten. Die Unterschrift unter eine notarielle Urkunde bedeutet mitnichten, seine Nachfolge geregelt zu haben. Wir brauchen uns über steuerliche Aspekte keine Gedanken zu machen, wenn das Unternehmen durch schlechte Regelungen Verluste schreibt.

Die besten Regelungen treffen Unternehmenslenker dann, wenn sie selbst noch stark sind. Denken Sie daran: Sie haben eine Verantwortung Ihrem Unternehmen gegenüber. Diese Verantwortung wahrzunehmen, kann auch bedeuten, Entscheidungen zu treffen, die nicht unmittelbar angenehm entscheiden. Deshalb aber heißt ein Entscheider auch Entscheider und nicht Vermeider.

Und was jetzt? Über Variationen, Innovationen und Produktnachfolge

von Linda Vollberg

Kurzübersicht

- o Kennen Sie das? Ein Produkt soll auslaufen. Es wird viel diskutiert, aber nichts entschieden.
- o Fragen Sie Ihre Marke und sorgen Sie für eine klare strategische Ausrichtung, um aus den Bereichs-Perspektiven auszubrechen.
- o Am Ende geht es um Vertrauen, Zutrauen und Glaubwürdigkeit.



In diesem Monat dreht sich alles um das Fokusthema „Nachfolge“. So möchte ich auch aus Markenperspektive über Nachfolge nachdenken – und zwar über nachfolgende Produkte, Variationen und Innovation. In diesem Artikel erfahren Sie mehr über drei grundsätzliche Fälle und Lösungsmöglichkeiten, die wir in vergangenen Projekten dafür gewählt haben. Fall eins: Ein Produkt läuft aus. Fall zwei: Unterscheidung zwischen Variation und Innovation richtig treffen. Fall drei: Innovationen im Rahmen einer bestehenden oder einer neuen Produktmarke einführen. Worauf gilt es nun zu achten? Wie trennt man sich von einem Produkt? Wie lässt sich eine Innovation einführen?

1. Ein Produkt läuft aus – oder: Wie überzeuge ich meine Kunden von einem neuen Produkt?

Wenn es darum geht, dass ein Produkt auslaufen wird, werden verschiedenste Argumente aus unterschiedlichen Perspektiven ausgetauscht. Häufig finden diese Gespräche bei unseren Klienten in Produktmeetings statt, in denen Verantwortliche aus den Bereichen Produktion, Entwicklung, Vertrieb, ggf. noch Marketing und Controlling oder Supply-Chain-Management – je nach Aufbau des Unternehmens und Gestaltungsspielraums des Gremiums – zusammenkommen. Häufig kranken diese Austausch daran, dass die Perspektiven nicht gewechselt werden. Vertrieb argumentiert aus Vertriebsicht und es gibt sicher noch einen Kunden, der das unter Umständen bald nicht mehr vorhandene Produkt gerne kauft und ist nicht zufrieden. Produktion argumentiert aus Produktionssicht und ist gerade sehr zufrieden mit der Auslastung und Produktionsplanung. Die Entwicklung ist Feuer und Flamme und wittert die Chance, auf eine Neueinführung und so weiter.

Um Diskussionen über Ihr Sortiment und ggf. auch aus-

laufende Produkte effektiv und zielführend führen zu können, beantworten Sie als aller erstes die jetzt folgende Frage. Stellen Sie sie als erstes, wenn Sie seitens der Geschäftsführung ebenso im Meeting teilnehmen sollten oder geben Sie sie als klare Vorgehensweise mit an den Meetingleiter dieser Runde. Die Frage lautet: **Unterstützt dieses Produkt unsere strategische Ausrichtung und hilft es uns dabei, unsere Unternehmensziele zu erreichen?** Diese Frage gibt Ihnen die entscheidende Tendenz, was zu tun ist – auslaufen lassen oder weiterführen. Wenn Sie klar mit „ja“ antworten, gibt es sicher Produkte in Ihrem Sortiment auf die es sich dringlicher zu blicken lohnt. Wenn Sie mit „nein“ antworten, ist es vielleicht jetzt noch nicht an der Zeit, diesen Schritt zu gehen. Verabreden Sie dann eine eindeutige Wiedervorlage, um die Entscheidung noch einmal zu besprechen und das Vorgehen anzupassen.

Wenn Sie mit „nein“ antworten und sich dafür entschließen, ein Produkt auslaufen zu lassen, achten Sie insbesondere auf die bestehenden Kunden. Besteht die Gefahr einen relevanten Anteil am Umsatz zu verlieren? Bieten Sie Alternativen für dieses Produkt? Wie können Sie bestehende Kunden überzeugen, ein neues Produkt zu wählen? Wir haben sehr gute Erfahrungen damit gemacht, Kunden frühzeitig zu informieren und sich als Unternehmen wirklich von einem Produkt zu verabschieden, ähnlich wie man es bei einem langjährigen Mitarbeiter tut. Respektvoll und wertschätzend – nicht über ein letztes „Reste-Rampen-Angebot“. Vielleicht eignet sich das Produkt sogar für eine finale „Kult-Edition“ oder besondere Auflage. Zusätzlich können Sie die First-Mover unter den bestehenden Kunden belohnen. Gestalten Sie besondere Kennenlernangebote oder schnüren Sie attraktive Leistungsbündel für einen Wechsel.

2. Innovation oder Variation – oder: Ist es eine neue Sorte oder eine echte Innovation?

Erinnern Sie sich auch hier wieder an die Frage: Unterstützt dieses Produkt unsere strategische Ausrichtung und hilft es uns dabei, unsere Unternehmensziele zu erreichen? Darüber hinaus möchte ich Ihnen Fragen und Ideen an die Hand geben, die die Diskussion in Ihrem Unternehmen wirksamer machen werden. Wenn es um Neuheiten im Rahmen einer bestehenden Produktfamilie geht, achten Sie darauf, dass zunächst entschieden wird: Handelt es sich um eine Variation oder eine echte Innovation? Allgemein lässt sich beobachten, dass deutlich zu häufig von Innovation gesprochen wird, aber eine Variation gemeint ist. Wird etwas nur größer, kleiner, bekommt eine andere Form, Farbe, Geruchs- oder Geschmacksrichtung? Dann ist es eine Variante. Oder entsteht tatsächlich ein neuer Nutzen für den Kunden, der vorher noch nicht da war? Dann ist es eine Innovation. Wenn es sich um eine Variation handelt, fragen Sie sich: Was kann diese neue Sorte/Variante besser als andere? Warum brauchen wir sie wirklich? Wachstum bedeutet nicht mehr des Gleichen. Mehr des Gleichen führt häufig zu Kompliziertheit, zu Verwirrung des Kunden, zu Aufmerksamkeitsverlust, zu Eintönigkeit.

Treiben Sie eine echte Innovation voran, achten Sie in Marketing und Vertrieb darauf, dass Sie das Produkt in der Produktfamilie willkommen heißen. Arbeiten Sie Unterschiede und Mehrwerte heraus. Erzählen Sie die Produktgeschichte weiter: Warum folgt jetzt genau diese Neuheit? Gute Produktnamen schaffen tolle Identifikationspunkte!

Grundsätzlich helfen Standardprozesse auch in der Markenführung. Wie führen Sie eine Variante ein? Wie gestaltet sich die Markteinführung einer Innovation? Auf welchem Basisplan wollen Sie aufsetzen?

3. Innovation mit oder ohne neue Produktmarke – oder: Traut man uns das zu?

Unterstützt dieses Produkt unsere strategische Ausrichtung und hilft es uns dabei, unsere Unternehmensziele zu erreichen? Gerade bei gänzlich neu aufgesetzten Produktmarken gilt es, sich dieser Grundsatzfrage noch einmal im Detail zu stellen. Denn das Entstehen einer neuen Produktmarke stellt einen großen Zusatzaufwand dar. Achten Sie in diesem Fall besonders darauf, herauszuarbeiten, ob die Eigenschaften, die man bereits bestehenden Produktmarken zuschreibt, mit der Innovation zusammenpassen. Arbeiten Sie die Kriterien heraus, woran Sie das

festmachen. Traut man der Produktmarke diese Neuheit zu? Passt sie glaubwürdig in die Produktfamilie oder ist die Marke damit überdehnt? Es gibt Vorteile und Nachteile bei beiden Wegen. Größter Nachteil und gleichzeitig größter Vorteil einer gänzlich neuen Produktmarke ist der Neustart auf der sprichwörtlichen grünen Wiese. Sie müssen nicht dafür kämpfen, eine bestehende Produktmarke ggf. umzupositionieren, Sie büßen aber auch Bekanntheit und Vertrauen ein. Eine Produktmarke die sicher fast jeder kennt, ist Sagrotan aus dem Hause Reckitt-Benckiser. Hier ein Beispiel für das Zutrauen in eine bestehende Produktmarke: Wollen Sie sich mit Sagrotan einseifen? Macht es Sinn unter dieser Produktmarke Duschgel auf den Markt zu bringen? Der gedankliche Shift von Desinfektion und Reinigung von Räumen und Flächen auf die eigene Haut ist groß – aber das Vertrauen in die Marke und das Zutrauen, dass eine Marke, der große Kompetenz in Reinigung zugesprochen wird, diese Kompetenz auch auf die menschliche Haut übertragen kann, ist statthaft und in diesem Falle auch gelungen.

Fragen Sie sich, bevor Sie eine neue Produktmarke aus der Taufe heben: Traut man einer bestehenden Produktmarke die vorliegende Innovation zu? Bevor Sie die weiteren Details, Möglichkeiten und Argumente diskutieren.

Fazit

Um die aufgeworfenen Fragen klar, präzise und konsequent beantworten zu können, müssen strategische Leitplanken vorliegen und damit Klarheit über den Markenkern des Unternehmens und die Positionierung der Produktmarken. Jedes weitere Produkt kostet die gesamte Organisation Energie und Aufmerksamkeit und damit Fokus. Das gilt auch für die Produkte, von denen behauptet wird, sie laufen „einfach so“. Auch um diese Produkte wird sich jemand kümmern, sie kosten Zeit in Besprechungen, sie werden von Menschen beschafft, vertrieben, versendet. Es ist also ein Irrglaube, davon auszugehen, sie laufen von selbst. Jedes Produkt und auch jede zusätzliche Dienstleistung erschafft eine gewisse Kompliziertheit, die Sie und Ihr Team beherrschen müssen. Jede unnötige Variante und jedes Produkt, das ausschließlich aus der Historie begründet weitergeführt wird, lenkt von den echten Treibern der Zielerreichung ab. Richten Sie Ihre Energie auf Produkte, die voll auf Ihren Markenkern einzahlen und auf Angebote, die Sie Ihren strategischen Zielen ein großes Stück näher bringen. Trauen Sie sich „byebye“ zu Produkten und Produktmarken zu sagen und lassen Sie Innovationen nachfolgen, um Ihre strategischen Ziele zu erreichen.

Zwei Seiten der Nachfolge im B2B-Vertrieb – Wie sich der Übergang sinnvoll gestalten lässt

von Fabian Vollberg

Kurzübersicht

- o Beziehungen sind erfolgsentscheidend im B2B-Vertrieb. Die Nachfolge von Vertriebsmitarbeitern und Kunden stellt eine besondere Herausforderung dar.
- o Bei wachstumsstarken Nachfolgelösungen, helfen klare Konzepte und eine bewußte Führung des Prozesses.
- o Eine erfolgreiche Karriere ist eine echte Errungenschaft, die Nachfolge ist die Krönung der eigenen Karriere.



Beziehungen sind erfolgsentscheidend im B2B-Vertrieb. Alles verändert sich, selbstverständlich auch Menschen und Karrierewege und so entspricht es dem gewöhnlichen Lebenszyklus von Geschäftsbeziehungen, dass die handelnden Personen sich verändern. Um den größtmöglichen, positiven Wachstumseffekt in Nachfolgeszenarien zu erzielen, lohnt es sich die Nachfolge – gleich, ob sie im eigenen Vertrieb oder auf Seiten des Kunden vollzogen werden soll, strukturiert zu durchdenken und bewusst zu führen.

Die nachfolgenden Punkte, helfen bei der Struktur und bilden eine Art Navigationssystem durch die Nachfolge, das dabei hilft, die wichtigsten Faktoren zu berücksichtigen und aktiv zu steuern.

- o **Machen Sie das Thema Nachfolge zum Thema, bevor es akut wird.** Ein Grund in jedem Karriereweg, eine Nachfolgelösung zu suchen und zu gestalten, ist das Alter der Protagonisten. Resultierende Meilensteine sind absehbar und sollte mit einigem zeitlichem Abstand erkannt und durchdacht werden. Wenn Sie auf Kundenseite Partner haben, bei denen Sie vermuten, dass auch hier eine Nachfolgenotwendigkeit absehbar ist, sprechen Sie es ruhig höflich an und fragen Sie, welche Überlegungen aktuell angestellt werden.
- o **Schaffen Sie Klarheit über das Idealbild der Nachfolge und die verbundenen Implikationen.** Die Optionen und Varianten, die man zur Gestaltung der eigenen Nachfolge wählen kann sind vielfältig – auch und gerade im Vertrieb. Die Wahl der geeigneten Mittel fällt umso leichter, je klarer das Zielbild der Entwicklung ist.
- o **Arbeiten Sie Erfolgsmuster heraus und überlegen Sie, wie Sie sich bewahren lassen.** Jede erfolgreiche B2B-Beziehung zwischen Vertriebsmitarbeiter und Kunden beruht auf einer individuellen Konfiguration von Einstellungen, Erfahrungen, Erkenntnissen, Erwar-

tungen und Übereinkünften. Wenn es gilt eine Nachfolge im Vertrieb zu gestalten, lohnt es sich die wichtigsten Beziehungen zu überdenken und Erfolgsmuster herauszuarbeiten.

- o **Stellen Sie persönliche Verbindungen her.** Wenn ein eigener Nachfolger gefunden ist, so sollte man Planen, wann und wie eine gegenseitige Vorstellung erfolgt. Doch damit ist es noch nicht getan, es lohnt auch durchaus zu überlegen, bei welchen Gelegenheiten, auch in einer Phase des Übergangs, in der neuen Konstellation miteinander gearbeitet werden kann, bzw. wo erste positive Erlebnisse miteinander geschaffen werden können.
- o **Nutzen Sie den Dreiklang aus „Vormachen, Nachmachen, Selber machen“.** Wenn es die Umstände zulassen, dass Vorgänger und Nachfolger eine Weile lang parallel - und auch gemeinsam arbeiten können, so ist dies eine Art Steilvorlage für einen gelungenen Übergang. Das Muster „Vormachen, Nachmachen, Selber machen“ lässt sich hier sehr gut anwenden.
- o **Lassen Sie los.** Zukünftiger Erfolg, wird nicht 1:1 mit den gleichen Methoden erzielt, wie der Erfolg der Vergangenheit oder der Gegenwart. Dies gilt umso mehr, wenn sich die handelnden Personen verändern. Gerade im Vertrieb gilt es, den eigenen Erfolgsweg zu finden und dies funktioniert nur mit eigenen Erfahrungen. Bewährt hat sich der Grundsatz für Fragen zur Verfügung zu stehen, sich selber aber aktiv nicht einzubringen.

Eine erfolgreiche Karriere im Vertrieb und starke Kundenbeziehungen aufgebaut zu haben, ist eine echte Herausforderung und eine besondere Leistung. Das Meisterstück ist es, wenn es gelingt, dass diese Errungenschaften die eigene Karriere überdauern und ein Nachfolger das Werk aufnimmt und weiterentwickelt.

Mitarbeiter weg – Know-how weg? So verhindern Sie's

von Pascal Kowsky

Kurzübersicht

- o Mitarbeiter sind keine Kostenposition, sondern ein Asset.
- o Den Aufbau von Nachfolgern anzustoßen und zu begleiten, ist Führungsaufgabe.
- o Auch Mitarbeitern muss klar sein: Wissen zu teilen macht sie wertvoller als Wissen für sich zu behalten.



Je wertvoller ein Mitarbeiter für das Unternehmen ist, umso schmerzhafter kann die Trennung sein. Sei es der erfahrene Kollege, der nach vielen Jahrzehnten in den Ruhestand geht oder eine Koryphäe, die ungeplant das Unternehmen verlässt: Jede Organisation muss diese Herausforderung meistern. Was können wir also tun, damit die Organisation diese Trennung bestmöglich verkraftet? Folgend finden Sie vier Ansätze:

Bei geplantem Ausstieg des Mitarbeiters

- o **Stoßen Sie den Nachfolgeprozess frühzeitig an:** Je nach Verantwortungs-/Kompetenzbereich kann der Zeitraum zwischen Wochen und mehreren Jahren liegen. Welches Zeitfenster realistisch ist, lässt sich mit Hilfe eines Nachfolgeplans abschätzen – an dessen erster Stelle die Ziele des Nachfolgeprozesses stehen: Welche konkreten Fähigkeiten sollen aufgebaut werden? Welche Beziehungen sollen aufgebaut werden? Daraus leitet sich ab, welche Schritte dafür erforderlich sind, wann was übergeben werden soll und welche Entscheidungen auf dem Weg getroffen werden müssen.
- o **Berücksichtigen Sie auch implizites Wissen:** Explizites Wissen kann in Worte gefasst und verstanden werden. Dem gegenüber kann implizites Wissen nur durch Beobachtung sowie Erfahrung aufgebaut und nur begrenzt in Worte gefasst werden (z. B. hilft es wenig, einem Kind nur verbal zu erklären, wie man Fahrrad fährt). Nutzen Sie dazu auch den Dreiklang aus Vormachen, Nachmachen und Selbermachen. Dies ermöglicht neben der Beobachtung auch Feedbackschleifen und die Frage nach dem „Warum“. Es empfiehlt sich, dass der Nachfolger in diesem Zusam-

menhang Prozessbeschreibungen/Checklisten erstellt bzw. überarbeitet. Damit wird einerseits das Wissen von Personen entkoppelt und andererseits fördert diese strukturierte Auseinandersetzung mit den Vorgehensweisen auch das inhaltliche Verständnis beim Nachfolger.

Bei ungeplantem Ausstieg des Mitarbeiters

- o **In den letzten Tagen vor dem Ausstieg:** Hüten Sie sich davor, „loszuarbeiten“. Anstatt direkt ins Operative einzusteigen ist es entscheidend, sich einen Überblick der Aufgaben und Bearbeitungsstände zu verschaffen (idealerweise noch mit dem ausscheidenden Mitarbeiter). Erst dies ermöglicht sinnvolle Prioritäten und eine ggf. notwendige Aufteilung der Aufgaben.
- o **In den ersten Tagen nach dem Ausstieg:** Klären Sie mit den direkten Führungsverantwortlichen (disziplinarisch/fachlich) und wesentlichen Schnittstellenpartnern mit Hilfe einer aktuellen Aufgabenübersicht des ausgeschiedenen Mitarbeiters: 1) Was kann ersatzlos weggelassen werden? 2) Welche Aufgaben können vorerst liegen bleiben? 3) Welche Aufgaben sollen zumindest vorübergehend durch Kollegen zusätzlich erledigt werden? 4) Was ist so wichtig, dass ausgewählte Themen bei den anderen Mitarbeitern zurückgestellt werden sollten?

Wir können uns nicht der Aufgabe entziehen, Trennungen zu verarbeiten. Achten Sie in den Nachfolgeprozessen allerdings darauf, dass nicht automatisch ein 1:1-Ersatz gesucht/aufgebaut wird, sondern nutzen Sie den Anlass zur Weiterentwicklung der Organisation.

„Wo ist denn Herr Müller für die Projektauswertung?“ „Der ist leider seit gestern in Rente!“

von Lisa Wolff

Kurzübersicht

- o Beginnen Sie frühzeitig, die Nachfolge Ihrer Schlüsselpositionen zu planen.
- o Mit jedem Mitarbeiter gehen auch sein Know-how und seine Erfahrung. Stellen Sie sicher, dass implizites Wissen explizit gemacht wird.
- o Planen Sie genug Zeit für die Übergangsphase ein, so dass der erfahrene Mitarbeiter für den neuen Mitarbeiter weiterhin als Ansprechpartner fungieren kann.



Auch wenn der Titel zugegebener Maße überspitzt formuliert ist, zeigt er doch sehr schön die Dringlichkeit des Themas. Wir erleben es in unserem Alltag nämlich immer wieder, dass das Thema „Nachfolge“ bei vielen Unternehmen zu spät oder zu wenig strukturiert angegangen wird. In fast jedem Unternehmen gibt es Mitarbeiter, deren Arbeit entscheidend für den Erfolg des Unternehmens ist. Verlässt dieser Mitarbeiter das Unternehmen, gehen mit ihm auch sein Know-how und seine Erfahrung. Wissen, was oft einzig und alleine bei einer Person gespeichert ist, geht verloren. Damit das Ausscheiden eines Mitarbeiters nicht überraschend von heute auf morgen geschieht, sollte sich jedes Unternehmen frühzeitig mit der Nachfolge von Schlüsselpositionen befassen.

- o **Schlüsselpositionen kennen:** Im ersten Schritt ist es wichtig, dass Sie Ihre Schlüsselpositionen kennen und wissen, welche Tätigkeiten für den Erfolg des Unternehmens unerlässlich sind. Definieren Sie die Qualifikationen, derer es bedarf, um die jeweilige Schlüsselposition neu zu besetzen und erstellen Sie entsprechende Anforderungsprofile, anhand derer Sie den passenden Kandidaten auswählen können.
- o **Zeitplan festlegen:** Damit Sie das Ausscheiden eines Mitarbeiter nicht überrascht, erstellen Sie einen groben Zeitplan, wann Sie mit dem Austritt des Mitarbeiters aus dem Unternehmen rechnen können und notieren Sie anhand Ihrer Planung, bis wann spätestens eine geeignete Nachfolge gefunden werden sollte, um den Nachfolgeprozess zu starten.
- o **Nachfolgekandidaten identifizieren:** Stellen Sie sich zu Beginn der Mitarbeitersuche die Frage, ob die Stelle auch durch einen internen Kandidaten neu besetzt werden kann. Dies hätte den Vorteil, dass der Mitarbeiter das Unternehmen, die Kultur, die Werte

und die Abläufe bereits kennt und es möglicherweise einer kürzeren Einarbeitungszeit bedarf. Wenn Sie das Potenzial eines Mitarbeiters für die Stelle erkannt haben, fördern Sie ihn und unterstützen Sie ihn in seiner neuen Aufgabe.

- o **Genug Zeit für die Übergangsphase einplanen:** Führen Sie den neuen Mitarbeiter schrittweise an seine neuen Aufgaben heran. Im Idealfall wird er in der Übergangsphase von dem erfahrenen Mitarbeiter begleitet. Es muss sichergestellt sein, dass der ausscheidende Mitarbeiter sein oft implizit gespeichertes Wissen mit dem neuen Mitarbeiter teilt, so dass auf den bereits gemachten Erfahrungen aufbaut werden kann.

Wenn Sie die folgenden acht Punkte beherzigen, sind sie gut vorbereitet auf planbare (wie Rente und Schwangerschaft) und unerwartete Nachfolgen (Kündigung, Krankheit und Tod):

1. Planen Sie die **Nachfolge frühzeitig**.
2. **Definieren** Sie **Schlüsselpositionen** im Unternehmen.
3. **Erstellen** Sie **Anforderungsprofile** an die jeweilige Schlüsselposition.
4. Legen Sie einen **Zeitplan** fest, wann die Schlüsselposition neu zu besetzen ist.
5. Identifizieren Sie mögliche **interne Nachfolgekandidaten**.
6. **Fördern** Sie diese **Mitarbeiter** im Zuge der Personalentwicklung.
7. Nehmen Sie sich genug **Zeit für die Übergangsphase**.
8. Machen Sie **implizites Wissen explizit**.

Das 18. Internationale Marken-Kolloquium am 9./10. September – 2021 „Marke – Neues Wagen“

Königlicher Besuch auf dem Internationalen Marken-Kolloquium

Wie heißt es so schön: nach dem Marken-Kolloquium ist vor dem Marken-Kolloquium. Denn auch im nächsten Jahr werden wir wieder in der vertrauten Atmosphäre des Klosters Seeon zusammenfinden. Aus diesem Grund arbeiten wir bereits jetzt an einem neuen, spannenden Programm mit inspirierenden Unternehmer-Persönlichkeiten – dass Sie 2021, wenn das Internationale Marken-Kolloquium volljährig wird – begeistern kann. Und den ersten Referenten für das kommende Jahr, möchten wir Ihnen heute bereits vorstellen:

Luitpold Rupprecht Heinrich Prinz von Bayern

Prinz Luitpold von Bayern ist Urenkel des letzten bayrischen Königs, König Ludwigs III, und trat 1977 mit Mitte zwanzig nach erfolgreichem Abschluss seines Jurastudiums in München in die familiengeführte Schlossbrauerei Kaltenberg ein. Durch sein unternehmerisches Gespür entwickelte er die Schlossbrauerei zu einer der führenden bayrischen Spezialitätenbrauereien. Seit 2008 liegt sein Fokus auf der Expansion in neue Märkte. Das königliche Bier, die Marke mit den zwei Löwen und der Krone, wird heute in 13 Ländern unter Lizenz der „König Ludwig International“ hergestellt.

Jetzt anmelden und mehr erfahren

Wenn Sie mehr hören und erfahren wollen, wie es unserem Referenten gelingt, den königlichen Familiennamen als Marke zu positionieren und weltweit zu schützen, melden Sie sich jetzt für das 18. Internationale Marken-Kolloquium an. Schreiben Sie dafür eine E-Mail an Kerstin Scupin (kerstin.scupin@mandat.de) oder registrieren Sie sich über unseren Online-Shop.

Besonders am Herzen liegt Prinz Luitpold von Bayern das Thema Markenführung. Er setzt sich intensiv dafür ein, dass der königliche Familienname als Marke langfristig geschützt wird und nicht inflationär für Produkte oder Dienstleistungen genutzt wird. Die Schloss Kaltenberg KG hat zum Schutz des königlichen Familiennamens ein umfangreiches Markenportfolio aufgebaut. Seit 2011 ist Prinz Luitpold von Bayern ebenfalls verantwortlich für die Porzellanmanufaktur Nymphenburg, die künstlerisch hochwertiges Porzellan herstellt.



Freuen Sie sich auf Erfahrungen und Einblicke in das Feld des Markenschutzes, Ausflügen in neue Märkte mit einer Fülle unterschiedlicher Marken, Best Practices und Misserfolge.

Das war das 17. Internationale Marken-Kolloquium: Ein Rückblick

Und für diejenigen, die das 17. Internationale Marken-Kolloquium noch einmal Revue passieren lassen möchten, haben wir hier einen kurzen Rückblick auf die schönsten Momente, Impressionen und Berichte zusammengestellt. Klicken Sie sich gerne durch:

Unser Film: [Impressionen des 17. Internationalen Marken-Kolloquiums](#)

Impressionen von 17. Marken-Kolloquium: [Bildergalerie](#)

Pressemitteilung: [Marke – „Hoch Hinaus“: Beim 17. Internationalen Marken-Kolloquium drehte sich alles um Wachstumspotenziale](#)



Mandat-Vortragstermine 2020-2021

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

- | | | | |
|------------------------|---|---|---|
| 10./11. September 2020 | ✓ | Gastgeber des 17. Internationalen Marken-Kolloquiums
Kloster Seeon, Chiemgau |  |
| 22. September 2020 | ✓ | Digitaler Vortrag „Wachstum auch in der Krise“
Virtueller Mittelstandstagung des Industrieverbandes Körperpflege und
Waschmittel e.V. (IKW) | |
| 2. Oktober 2020 | ✓ | Digitaler Vortrag „Wachsen aus eigener Vertriebskraft“
Mitgliederversammlung des Verbandes Technischer Handel e.V. (VTH) | |
| 7. Oktober 2020 | ✓ | Digitaler Vortrag „Wachstum? Gerade jetzt! – Wie Sie die Unsicherheit nutzen, um
neue Vorteile zu schaffen.“
Vortragsveranstaltung des Bundesverbandes Parfümerien e.V. | |
| 13. Oktober 2020 | ✓ | Digitaler Vortrag „Ein Manifest für mehr Wachstum“
Mitgliedertag des Österreichischen Verbandes der Markenartikelindustrie (mav) | |
| 27. Oktober 2020 | ✓ | Digitaler Vortrag „Growth Comes from Within“ auf dem Directions Meeting 2021,
interne Unternehmensveranstaltung | |
| 11. November 2020 | | Digitaler Vortrag „Virtuelle Wachstumsstunde“
Vortragsveranstaltung des Gesamtverbandes Autoteile-Handel e.V. (GVA) | |
| 4. Dezember 2020 | | Digitaler Vortrag „Mut des Handelns“
Virtueller Kongress des Handelsverbandes Heimwerken, Bauen und Garten e.V.
(BHB) | |
| 14./15. April 2021 | | Gastgeber des 5. Seeon Summits, Schloss Bensberg, Bergisch Gladbach |  |
| 9./10. September 2021 | | Gastgeber des 18. Internationalen Marken-Kolloquiums
Kloster Seeon, Chiemgau |  |
| September 2021 | | Vortrag „ <i>Titel folgt</i> “
Campus Symposium, Iserlohn | |
| 4./5. November 2021 | | Keynote „ <i>Titel folgt</i> “
Jahrestagung des Verbandes Technischer Handel e.V. (VTH), Bamberg | |

Vorträge von Linda Vollberg – Kontakt: linda.vollberg@mandat.de

- | | | | |
|------------------|--|--|--|
| 23. Februar 2021 | | Digitales Forum „ <i>Titel folgt</i> “
F+P Fliesen und Platten | |
| 10. Juni 2021 | | Digitales Forum „Forum Markenführung im Handwerksbetrieb“
F+P Fliesen und Platten, Köln | |

Lesen Sie aktuelle kostenfreie Veröffentlichungen zu unterschiedlichen wachstumsrelevanten Themen:

- „**Wachstumsmotor Strategieklausur**“ – KMU-Magazin, Ausgabe 03/2020
- „**Corona-Alarm: Und was ist nun mit Wachstum?**“ – www.kmu-magazin.ch, 03/2020
- „**Wachstum erfordert Veränderung**“ – KSI-Magazin, Ausgabe 04/2020
- „**B2B-Vertrieb: Über Timing und Geschwindigkeit**“ – KMU-Magazin, Ausgabe 05/2020
- „**Das Schlimmste ist, jetzt abzuwarten**“ – DAS BRANCHEN forum, Ausgabe 08/2020
- „**Aus der Krise zurück auf den Wachstumskurs**“ – KSI-Magazin, Ausgabe 01/2020

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

4. Dortmunder Wissenschaftskonferenz – Künstliche Intelligenz

Das diesjährige Leitthema Künstliche Intelligenz hat in den vergangenen Jahren rasant an Bedeutung gewonnen – Gesichtserkennung, Online-Marketing oder virtuelle Assistenzen – Künstliche Intelligenz ist längst in unseren Alltag integriert und die Chancen für Gesellschaft und Wirtschaft sind unbestritten. Gleichzeitig verändert der zunehmende Einsatz von Künstlicher Intelligenz unser Zusammenleben und unsere Arbeitswelt erheblich. Diese Veränderungsprozesse gilt es zu begleiten, aber auch kritisch zu hinterfragen. Dabei spielen Forschung und Transfer eine zentrale Rolle.

Am 6. November wird Professor Dr. Quido Quelle gemeinsam mit dem Oberbürgermeister der Stadt Dortmund Herrn Thomas Westphal und den Beauftragten des Masterplan Wissenschaft 2.0 das Grußwort halten.

Die Künstliche Intelligenz wird als wissenschaftliches Kompetenzfeld im Masterplan Wissenschaft 2.0 weiter ausgebaut. Bei der Wissenschaftskonferenz haben Sie die Möglichkeit, einige der „Leuchttürme“ aus den Bereichen Künstliche Intelligenz in Wissenschaft und Wirtschaft kennenzulernen, sich mit Experten und Expertinnen und Teilnehmenden zu vernetzen und Chancen und Herausforderungen von Künstlicher Intelligenz zu diskutieren.

Die Wissenschaftskonferenz wurde im Rahmen der Zusammenarbeit im Masterplan Wissenschaft konzipiert und eingeführt. Derzeit wird an der Weiterentwicklung des Masterplans gearbeitet, um auch in Zukunft Dortmund als Wissenschaftsstadt national und international zu positionieren.

Mehr erfahren Sie [hier](#).

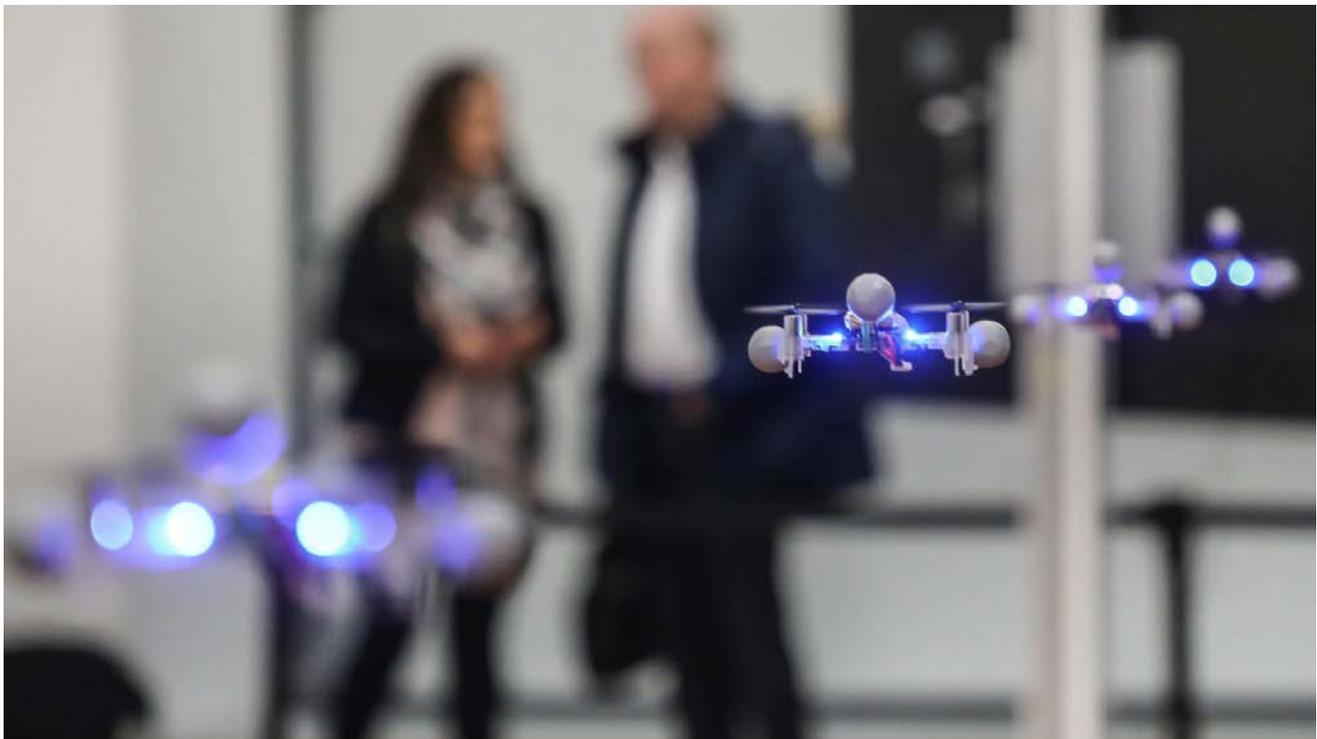


Bild (Bildlizenz/Fotograf/Grafiker): Oliver Schaper, TU Dortmund

Die Mandat-Jubiläen – 45 Jahre Wachstumsexpertise

Am 01. Oktober vor fünf Jahren begann Lisa Wolff als studentische Mitarebiterin ihre Tätigkeit bei Mandat. In der Zwischenzeit ist sie zu einem unverzichtbaren Mitglied des Mandat-Teams geworden und seit bereits zwei Jahren als Junior-Beraterin für Mandat erfolgreich tätig.

„Liebe Lisa, wir haben gemeinsam schon eine ganz schöne Strecke ‚erwandert‘ und Du kannst heute stolz auf das Erreichte zurückblicken. Für Dich ist 2020 jedenfalls ein klasse Entwicklungsjahr.“

Herzlichen Glückwunsch, liebe Lisa.



Am 5. Oktober vor zehn Jahren hat Fabian Vollberg seine Karriere bei Mandat als Junior-Berater begonnen. Zehn Jahre sind eine lange Zeit, in der Fabian nicht nur viel erlebt, sondern auch viel mitgestaltet und Mandat wesentlich mitgeprägt hat, seine Beziehungen und Projekte permanent weiterentwickelt hat und dies auch weiterhin tut.

Herzlichen Glückwunsch zu 10 Jahren Mandat, lieber Fabian.



Am 01. Oktober 1990 begann der Weg von Professor Dr. Guido Quelle als studentische Hilfskraft bei und mit Mandat. Weiter als Berater, Geschäftsführer, Gesellschafter, Alleingesellschafter bis er erst im letzten Jahr Anteile abgegeben hat, um gemeinsam mit Linda und Fabian Vollberg sicherzustellen, dass Mandat weitere Gesellschafter bekommt, die dafür sorgen, dass Mandat top leistungsfähig ist und bleiben wird auch über die nächsten drei Jahrzehnte.

„Wir haben heute ein Team, das ich mir besser kaum wünschen könnte.“ so Professor Dr. Guido Quelle heute.

Selbstverständlich haben wir das auch im Team zum Anlass genommen, um ihm eine Überraschung zu bereiten und diese bemerkenswerte Leistung zu honorieren, zu feiern und von Herzen zu gratulieren!

Herzlichen Glückwunsch zu 30 Jahren Mandat, lieber Guido.



Zu dieser Ausgabe haben beigetragen



Pascal Kowsky
pascal.kowsky@mandat.de



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



Vanessa Taibbi
vanessa.taibbi@mandat.de



Fabian Vollberg
fabian.vollberg@mandat.de



Linda Vollberg
linda.vollberg@mandat.de



Lisa Wolff
lisa.wolff@mandat.de

Der nächste Mandat
Growthletter®
erscheint am
07. Dezember 2020!

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:
Vanessa Taibbi
vanessa.taibbi@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 – sportpoint
© Inhaltsverzeichnis:
1. Editorial
2. CEO-Tipp
3. Marke
4. V&E
5. P&O
6. V&V
7. Internationales Marken-Kolloquium
8. Mandat Intern