



# MANDAT GROWTH LETTER<sup>®</sup>

Fokusthema: Selbstverständlichkeiten



3

**Editorial**

Selbstverständlichkeiten

4

**CEO-Tipp des Monats**

Nichts ist selbstverständlich

5

**Marke**

Selbstverständlichkeit in der operativen Markenführung:  
Der Marketing-Kalender

7

**Vertrieb & Expansion**

Vorsicht vor unbezahlten Leistungen

8

**Prozesse & Organisation**

„Das machen wir schon immer so“

9

**Führung**

Führung: Gerade zu Beginn einer Karriere keine Selbstverständlichkeit

10

**Internationales Marken-Kolloquium**

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

11

**Veranstaltungen & Veröffentlichungen**

Aktuelle Berichte, Neuigkeiten und Informationen

14

**Mandat-Intern**

Hinter den Kulissen!

# Editorial

Ok, ich gebe auf. Wir müssen über Corona reden. Halten Sie sich an die Regeln? Ich nehme an, dass Sie das tun, sie tun es selbstverständlich, weil Sie wissen, dass es allen hilft? Sorgen Sie dafür, dass auch in Ihrem betrieblichen Umfeld alle Regeln eingehalten werden? Selbstverständlich tun Sie das. Gehen Sie davon aus, dass der Anfang des Jahres mit den gleichen Einschränkungen versehen sein wird, wie diejenigen, die wir vor Weihnachten haben werden? Vermutlich ist auch dies selbstverständlich.

Sie kennen vermutlich auch viel mehr Menschen, die sich selbstverständlich an die Regeln halten, als dass Sie Menschen kennen, die das nicht tun. Warum? Weil Sie, genau wie ich es bin, in einer Filterblase sind. Wir können uns vielfach gar nicht vorstellen, was sich außerhalb unserer Blase so abspielt. Dazu müssten wir nämlich aus ihr her-austreten. Aber wohin?

Im Rahmen meiner ehrenamtlichen Arbeit als Vorsitzender des Vorstandes der Dortmund-Stiftung komme ich häufig in Situationen, die sich außerhalb meiner Filterblase befinden. Plötzlich ist nichts mehr selbstverständlich. Wir haben uns nämlich vorgenommen, das Wissen und Können junger Menschen in Dortmund zu fördern und das vor allem für benachteiligte junge Menschen. Da komme ich oft ins Staunen und plötzlich wirkt für mich vermeintlich Selbstverständliches gar nicht mehr normal. Schauen Sie sich einmal außerhalb Ihrer Filterblase um.

„Selbstverständlichkeiten“, das ist auch das Fokusthema des vorliegenden Mandat Growthletters. Wenn Sie Freude an unseren Beiträgen haben, ist das wunderbar. Vielleicht ist der Growthletter ja auch eine willkommene Lektüre „zwischen den Jahren“.

Trotz aller widrigen Umstände: Lassen Sie uns zusammenhalten und freuen Sie sich auf Weihnachten und den Jahreswechsel. Diejenigen, die meinen montäglichen Wochenstart abonniert haben, lesen auch in jener Zeit von mir, alle anderen können sich schon auf den Growthletter am 4. Januar 2021 freuen. Unser Thema: „Ungewissheit“.

Alles Gute und sehr herzlich,

Ihr und Euer



Prof. Dr. Guido Quelle



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



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



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



BESUCHEN SIE MEIN XING-PROFIL  
Prof. Dr. Guido Quelle



FINDEN SIE MICH BEI LINKEDIN  
Prof. Dr. Guido Quelle



MEIN BLOG „WACHSTUMSTREIBER“  
[www.mandat.de/de/blog](http://www.mandat.de/de/blog)

# CEO-Tipp *des Monats*

von Guido Quelle

## Nichts ist selbstverständlich



Viele Dinge werden im Unternehmen als selbstverständlich angesehen. Je länger etwas Bestand hat, desto selbstverständlicher wird es. Kostenfreie Getränke, Obst, die Möglichkeit, das Diensthandy auch privat zu nutzen, der Dienstwagen, die Urlaubstage, die Prämie, gern auch am Jahresende, das Gehalt? Alles selbstverständlich.

Nein. Das ist nicht selbstverständlich.

Sie, als CEO, als Unternehmenslenkerin oder Unternehmenslenker wissen das natürlich, denn auch Ihr Gehalt, Ihre Vorteile, Ihre Freiheiten sind nicht selbstverständlich. Ich möchte heute dafür plädieren, dass Sie all diese vermeintlichen Selbstverständlichkeiten gelegentlich als nicht selbstverständlich kennzeichnen, im gesamten Unternehmen. Die meisten von Ihnen kennen mich, ich bin kein Freund von „Tränen-drüsendrücken“ (das ist ein Wort mit drei Umlauten), aber ich finde, dass gelegentlich einmal artikuliert werden sollte, dass Gewohntes zwar gewohnt, aber nicht selbstverständlich ist.

Das eigene Büro (oder 2-Personen-Büro), statt Großraumbüro? Nicht selbstverständlich. Ein Laptop, der auch privat genutzt werden kann? Auch nicht selbstverständlich. Ich kann die Liste beliebig fortführen.

Wenn Unternehmenslenker vermeintlich Selbstverständliches, zum Beispiel im Rahmen einer Unternehmenssituation, die ein besonderes Augenmerk auf Kosten erfordert, in Frage stellen und sogar Vorzüge streichen, erheben sich regelhaft Stimmen, die diese Einschnitte als untragbar, unangemessen, unerhört kennzeichnen. Aha! Die Selbstverständlichkeiten werden im normalen Betrieb zwar nicht wahrgenommen – nur wenige stellen fest, dass sie fortlaufend viele Vorzüge genießen –, aber wenn sie wegfallen, dann wird eine große Sache daraus.

Natürlich wird gerade der Geschäftsführung, dem Vorstand

und vor allem den Eigentümern, wenn sie das Unternehmen selbst auch führen, vorgeworfen, dass zuerst Hand an die Vorzüge bei den Mitarbeitern gelegt wird. Natürlich erfährt man ein implizites „Ach herrje, die alte Leier“, wenn Unternehmenslenker gelegentlich darauf hinweisen, was alles nicht selbstverständlich ist. Trotzdem möchte ich Sie dringend ermuntern, von Zeit zu Zeit darauf aufmerksam zu machen, was alles zu den Nicht-Selbstverständlichkeiten gehört. Nämlich: alles.

Ganz genau, richtig gelesen: Alles ist nicht selbstverständlich. Auch das Gehalt eines Mitarbeiters nicht. Das Gehalt ist das Resultat eines Versprechens: Ihr macht einen guten Job und das Unternehmen zahlt dafür regelmäßig, verlässlich, in der Mitte oder am Ende eines Monats, ein Gehalt, das gemeinsam vereinbart wird. Das Gehalt ist keine „eh-da-Absatzgebühr“. Es ist das Resultat des Austauschs gemeinsamer Erwartungen. Von den ganzen Zusatzleistungen, die sich in vielen Unternehmen über die Jahre und Jahrzehnte angesammelt haben und gegen deren Rückbau auch in Zeiten wirtschaftlicher Anspannung stets Gegenwehr erhoben wird, nicht zuletzt auch von den Gewerkschaften, will ich noch gar nicht reden.

Jetzt verspüren Sie vermutlich nur eine geringe Neigung, sich mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zusammenzufinden und darüber zu lamentieren, wie schwierig alles ist, was alles irrtümlich als selbstverständlich angesehen wird und so fort. Aber wie wäre Folgendes: Sprechen Sie doch einmal darüber mit Ihren Mitarbeitern, was Sie tun müssen, damit die ganzen Vorzüge, die Ihr Unternehmen bietet, auch in Zukunft fortführen kann. Sprechen Sie darüber, wie Sie intern schneller und besser werden können, wie Sie neue Kunden gewinnen können, wie Sie die Preise erhöhen können, neue Produkte schneller und erfolgreicher in den Markt bringen können.

Ich bin sicher, so entsteht ein werthaltiges Gespräch und die Frage nach den (Nicht-) Selbstverständlichkeiten wird obsolet.

# Selbstverständlichkeit in der operativen Markenführung: Der Marketing-Kalender

von Linda Vollberg

## Kurzübersicht

- o Das wohl Selbstverständlichste in der operativen Markenführung ist ein Marketing-Kalender, doch fehlt dieser vielen Unternehmen oder kommt einfach nicht in Fahrt.
- o Welche Fragen lohnt es sich zu stellen?
- o Wie halten Sie die Marketing-Planung schlank und wirksam?



Was ist schon selbstverständlich? Häufig unterscheiden sich hier schon die Meinungen und Ansichten, was tatsächlich selbstverständlich ist oder sein sollte, wenn wir mit unseren engsten Vertrauten sprechen. Wie weit driften dann die Annahmen zu Selbstverständlichkeiten erst im eigenen Unternehmen auseinander?

Gehen Sie davon aus, dass nichts selbstverständlich ist. Leitplanken, Regeln und vor allem Routinen und Erfahrungen prägen die Dinge, die in Unternehmen als selbstverständlich erachtet werden. Nehmen Sie uns bei Mandat. Für uns ist es selbstverständlich, dass wir uns pünktlich bei unseren Gesprächspartnern melden und Telefontermine wie persönliche Termine handhaben. Wir lassen unseren Gesprächspartner nicht warten. Ungefähr einmal in der Woche ist jemand davon positiv überrascht. Was für uns selbstverständlich ist, ist es auf der anderen Seite der Leitung also scheinbar nicht.

In diesem Beitrag möchte ich auf eine ebenso vermeintliche Selbstverständlichkeit eingehen – die Marketing-Planung. Denn vielleicht steht diese im Dezember oder spätestens mit dem Jahreswechsel auch wieder bei Ihnen an.

## 1. „Na klar planen wir“ – oder auch nicht

Regelmäßig arbeiten wir in unseren Wachstumsinitiativen gemeinsam mit unseren Klienten daran, den Markterfolg zu optimieren, Potenziale zu heben und interne Kräfte besser auf die Straße zu bringen. Dazu zählt ebenso regelmäßig die Art und Weise des Marktauftritts und die Verbindung zwischen Abteilungen. Manchmal sogar bereits innerhalb einer Abteilung – beispielsweise wenn sich im Marketing weitere Teams gebildet haben,

die einzelne Bereiche der Kommunikation steuern, z. B. Social Media, POS-Marketing oder PR – spätestens jedoch zwischen Marketing und Vertrieb und häufig auch darüber hinaus in die Produktentwicklung, das Design und die Produktion hinein.

Was scheint daher selbstverständlich? Eine Marketing-Planung oder auch ein Marketing-Kalender zur operativen Markenführung, zum Abgleich der notwendigen Schnittstellen, zum Sichtbarmachen gemeinsamer Aktivitäten. Und was gibt es häufig nicht? Eben diese gemeinsame Planung. Auch wenn viele unserer Klienten diese bereits lange einführen wollten, selbst als Engpass erkannt haben oder auch bereits von Kunden und Handelspartnern darauf angesprochen wurden, um nicht nur den eigenen Marktauftritt besser steuern zu können, sondern auch gemeinsame Aktivitäten sinnvoll abzubilden und zu planen, fehlt häufig eines der wichtigsten Tools für die operative Führung der Marke.

## 2. Die richtigen Fragen stellen

Wie kommen Sie also endlich weg von Lippenbekenntnissen und hinein in die Aktion? Wie entsteht nun der Marketing-Kalender? Es beginnt bei den richtigen Fragen:

- o **Warum wollen wir einen Marketing-Kalender führen? (Zweck definieren)**
- o **Welche Ziele wollen wir mit diesem Marketing-Kalender erreichen?**
- o **Welcher Grad der inhaltlichen Detaillierung leitet sich aus diesen Zielen ab?**

o **Wer verantwortet den Kalender grundsätzlich?**

- Wer ist für die Pflege verantwortlich?
- Wer ist dafür verantwortlich Input zu liefern?

o **Auf welche Art und Weise und in welchem Rhythmus soll ein Austausch über die Inhalte erfolgen?**

o **Wenn wir etwas messen möchten: Was möchten wir messen?**

Bevor die Planung also startet, befassen Sie sich mit den drei zentralen Ebenen und formulieren Sie klare Erwartungen:

o **Wohin wollen wir mit dem Tool? (Zweck)**

o **Was wollen wir damit erreichen? (Ziele)**

o **Wie wollen wir unserer Ziele erreichen? (Inhalte und Pflegeprozess)**

**3. Den Prozess festlegen und ins Handeln kommen**

Zweck und Ziele sind enorm wichtig, um den Kalender schlank und wirksam zu halten. Möchten Sie Aktivitäten sichtbar machen und wollen, dass sich die übergreifende Planung verbessert? Möchten Sie, dass die Erfolge der Marketingarbeit messbar werden? Gibt es bei Ihnen spezifische Saisonhighlights oder zentral wichtige Verkaufsphasen im Jahr und es geht Ihnen darum, diese effektiver zu nutzen? Wenn es mehrere Aspekte sind, setzen Sie bereits hier Prioritäten: Was ist das allerwichtigste, was sich durch den Marketing-Kalender verbessern soll?

Der häufigste Grund, warum die Planung doch nicht startet, der Marketing-Kalender nicht eingeführt wird, ist, dass er nie fertig wird und der Aufwand ihn überhaupt einmalig einzuführen, zu hoch ist. Dies liegt häufig entweder an der fehlenden Klarheit, was abgebildet werden soll oder einem zu hohen Anspruch an die Inhalte, die genauer untersucht, doch nicht alle gleich wichtig für den größeren Erfolg am Markt sind. Verabschieden Sie sich also von der sprichwörtlichen „eierlegenden Wollmilchsau“. Werden Sie sich klar darüber, was der Markenführung wirklich helfen würde und legen Sie los.

Ebenso wichtig wie die konzeptionellen Gedanken, sind die Absprachen zur Nutzung und Pflege des Kalenders und damit ein klares Bild der Verantwortlichkeiten. Achten Sie hier vor allem auf diese 3 Bereiche:

o **Haupt-Verantwortlichkeit:**

- Wer ist verantwortlich für das finale Ergebnis?
- Welche Erwartungen sind an diese Verantwortung geknüpft?

o **Teil-Verantwortlichkeiten:**

- Welche Teilbereiche gibt es?
- Wer ist verantwortlich für welches Teilergebnis?
- Welche Erwartungen sind an diese Verantwortung geknüpft?

o **Schnittstellen:**

- Welche Schnittstellen haben wir?
- Welche Schnittstellenvereinbarung wollen wir treffen?

Innerhalb der Verantwortlichkeiten sind die Pflege der Inhalte und die notwendigen Austauschformate festzuhalten.

Wählen Sie insbesondere zum Start z. B. noch kürzere Planungszeitfenster, um den initialen Aufwand zu reduzieren. Möchten Sie beispielsweise eigentlich das sechs Monate in die Zukunft geplant wird, starten Sie mit drei Monaten. Wollen Sie weiteren Planungen in den Marketing-Kalender integrieren? Überlegen Sie noch einmal: Muss das wirklich zu Beginn sein? Gibt es ggf. feste Meilensteine oder Checkliste, die den Aufwand reduzieren können und denjenigen, die den Plan mit Leben füllen, Struktur geben und die Planung damit einfacher und gelingsicherer machen könnten? Diese Meilensteine können sich an den wichtigsten Verkaufszeitpunkten im Jahr für Sie orientieren.

**Fazit**

Die meisten übergreifenden Planungen scheitern am hohen Anspruch der Planenden. Machen Sie es nicht zu komplex. Starten Sie lieber mit weniger Umfang, aber starten Sie. Während der Nutzung werden sich ohnehin noch weitere Aspekte ergeben, die man von Beginn an nicht erdacht hat und die eine Weiterentwicklungsmöglichkeit bieten. Ein zu hoher Detaillierungsgrad zu Beginn führt fast unweigerlich zu dem Vorwand, keine Zeit für die Pflege und das initiale Eintragen von Daten zu haben

# Vorsicht vor unbezahlten Leistungen

von Fabian Vollberg

## Kurzübersicht

- o Nicht gewertschätzte und nicht honorierte Leistungen sind ein echtes Wachstumsgift.
- o Zusätzliche Leistungen nicht separat anzubieten und zu bepreisen ist nur auf den ersten Blick der leichtere Weg.
- o Wenn nicht bewusst und im Gesamtinteresse des Unternehmens abgewogen wird, ob eine zusätzliche Leistung zu bezahlen ist, erleidet das Unternehmen Schaden.



Eine Kardinalsfrage, die sich von der Produkt- bzw. Leistungsentwicklung bis zur Abrechnung nach der Leistungserbringung durchzieht, ist jene, nach den genauen Bestandteilen, die die Leistung/das Produkt umfasst. Was gehört dazu? Was stellt eine zusätzliche Leistung dar – über deren Vergütung es ebenfalls separat zu entscheiden gilt? Selbst bei Produkten ist dies nicht immer intuitiv klar, ganz sicher ist es aber im Dienstleistungsbereich mitentscheidend für die erzielten Wachstumsergebnisse.

Ein wichtiger Grundsatz vorab: Es ist hochgradig relevant, die benannten Abgrenzung nicht dem Zufall, der Gewohnheit, dem Kundengefühl oder alleine der individuellen Einschätzung der handelnden Mitarbeiter zu überlassen. Zu groß ist das Risiko, dass „Wildwuchs“ entsteht und das Unternehmen eine Vielzahl an Services und Leistungen erbringen, ohne, dass diese gesehen, gewertschätzt und bezahlt werden. Um einige praktische Beispiele zu nennen: Analysen und Ausarbeitungen vor einer Zusammenarbeit, Pitches, Änderungen an der vereinbarten Leistung nach Vertragsabschluss, spezielle Logistikanforderungen, Wartung und Service und, und, und.

Einen weiteren Grundsatz sollten Sie beherzigen: Es gilt mit viel Gefühl einen Schieberegler einzustellen zwischen „Jede Kleinigkeit wird gesondert abgerechnet“ und „Alles ist inkludiert – bis der Kunde aufhört zu fragen“. Idealerweise wird eine Balance erreicht, in der die Bedürfnisse des Kunden erfüllt werden, seine/ihre gefühlte Zufriedenheit in Richtung „Begeisterung“ tendiert und gleichzeitig die legitimen Eigeninteressen des Unternehmens berücksichtigt werden und der geschaffene Wert adäquat honoriert wird.

Das nachfolgende Beispiel aus der Beratungspraxis soll dabei helfen, die richtigen Fragen zu stellen und Schritte zu unternehmen, um im Zuge der Leistungserbringung abzugrenzen, welche Leistungen zusätzlich zu verabreden und abzurechnen sind und welche nicht.

Viele unserer Projekte haben das Oberthema „Strategierealisierung“. Hierbei stoßen wir vielfach auf inhaltliche Anforderungen und Arbeitspakete, bei denen wir mit unserer Expertise hervorragend helfen können. Ein Beispiel kann die Notwendigkeit der Erarbeitung und Etablierung eines Innovationsprozesses sein. Mit Hilfe des folgenden Dreiklangs aus Abwägen, Entscheiden, Umsetzen, kann ein Gefühl dafür entwickelt werden, ob und wie die in Rede stehende Hilfe separat anzubieten, zu vereinbaren und abzurechnen ist oder nicht:

**Abwägen:** Ist die Leistung bereits vereinbart? Schafft die Leistung Wert? Gehört die Leistung zu unserem Portfolio? Welche sinnvollen Optionen haben wir, um einen signifikanten Wertbeitrag zu leisten? Wie ist die Honorargrößenordnung in Relation zum laufenden und zu geplanten Projekten? Was schließen wir aus den vorstehenden Antworten?

**Entscheiden:** Wenn eine Leistung sinnvoll erscheint, ist die Folge-Entscheidung zu treffen, ob die Leistung „mit gemacht wir“ oder ob eine Zusatzvereinbarung erforderlich ist. Hier lohnt durchaus ein bewußter Blick auf die Chancen und die Risiken der jeweiligen Entscheidung.

**Umsetzen:** Timing, Kommunikation und Sprache entscheidet hier vielfach, über den Effekt, den die eine oder die andere Entscheidung erzielt. Werden eigentlich als zusätzlich zu betrachtende Leistungen ohne Honorar erbracht, so sollte der Kunde dies angemessen und wertschätzende kommuniziert bekommen. Soll die Leistung zusätzlich bepreist werden, gilt der Grundsatz „No Surprise“, eine offene Kommunikation und Klärung des OB ist wichtig für die Akzeptanz und die Entwicklung der Beziehung.

Welche Fragen treiben Sie um, in Bezug auf unbezahlte Leistungen? Schreiben Sie mir:

[fabian.vollberg@mandat.de](mailto:fabian.vollberg@mandat.de)

# „Das machen wir schon immer so“

von Pascal Kowsky

## Kurzübersicht

- o In lange Zeit unveränderten Routinen steckt häufig erhebliches Verbesserungspotenzial.
- o Wenn vermeintlich keine Alternativen zu einer Vorgehensweise bestehen, wurde nicht groß genug gedacht.
- o Technologie ist kein Allheilmittel – intelligent eingesetzt bieten aber auch einfache, übliche Tools enorme Potenziale zur Prozessoptimierung.



Routinen steigern die Effizienz, bieten Mitarbeitern Orientierung und sind gefährlich. Wieso gefährlich? Weil bei Routinen mitunter der Autopilot übernimmt und Vorgehensweisen nicht mehr hinterfragt werden. Überlegen Sie einmal, welche Abläufe in Ihrem Unternehmen geschehen, „weil wir das schon immer (so) gemacht haben“. Nicht (mehr) passende Routinen und Arbeitsweisen zu erkennen und weiterzuentwickeln kann Kapazitäten entlasten, Zeit und Geld sparen. Es bestehen drei Möglichkeiten, warum eine Routine gängig, aber nicht sinnvoll ist. Wie man sie erkennen und vermeiden kann, lesen Sie hier.

- o Erstens: Das Ziel hat sich verändert, die Vorgehensweise aber nicht. Dies tritt selten innerhalb eines Fachbereichs auf, umso häufiger an Schnittstellen zu benachbarten Bereichen. Beispiel: Der Vertrieb hat ein Regionalkonzept eingeführt – anstatt nur bundesweiter Aktionen sollen künftig vertriebliche Aktivitäten auf einzelne Regionen gerichtet sein. Das Marketing bereitet wie bisher Marktdaten für den Vertrieb auf – die nun aber geringeren einen Wert haben, da sie nicht regional gegliedert sind. Beim Anpassen von Abläufen und Standards in einem Bereich gilt es deshalb die **Abstrahleffekte auf andere Bereiche zu berücksichtigen**.
- o Zweitens: Die Rahmenbedingungen haben sich geändert – häufig zählen dazu Marktentwicklung, Kompetenzen/Mitarbeiter und Technologie. Beispiel: In einem tradierten Maschinenbauunternehmen wurde seit jeher ein Laufzettel genutzt, um wesentliche Zäsuren in der Entwicklung kundenindividueller Produkte von mehreren Personen nacheinander freizugeben. Via E-Mail wäre das Anstoßen des Prüfprozesses bei allen Schlüsselpersonen parallel möglich gewesen, wurde aber nie diskutiert. Tragen Sie dafür Sorge, dass die **Annahmen und Begründungen für die Wahl ei-**

**ner Routine regelhaft hinterfragt** werden.

- o Drittens: Die Routine war nie sinnvoll, aber man hat sich daran gewöhnt. Häufig sind dies Webfehler in der Zusammenarbeit, die von den Beteiligten im Tagesgeschäft nicht als Problem wahrgenommen werden. In unserer Beratungspraxis erleben wir musterhaft:
  - Informationen gelangen nicht systematisch dorthin, wo sie benötigt werden. Es liegt am „nächsten in der Kette“, beim zuvor Verantwortlichen (ggf. mehrfach) nachzufragen. Auch bei der Definition von Prozessen gilt: Information ist eine Bringschuld.
  - In Meetings werden Themen gemeinsam von Grund auf erarbeitet. Das raubt Zeit, denn Gruppendiskussionen sind gut zum Modifizieren, nicht zum Kreieren. Es lohnt sich immer, einen Vorschlag als Diskussionsgrundlage vorbereiten zu lassen.
  - Insbesondere in Entwicklungs- und Produktionsprozessen sind Wiederholungs-/Korrekturschleifen gängige Praxis. Wenn die Notwendigkeit von Schleifen nicht in den Beteiligten begründet ist (Wünsche/Kompetenzen), ist sie durch das Verfahren selbst bedingt. Hier gilt es zu klären, wie „First Time Right“ realisiert werden kann, also die Anzahl der Schleifen bis auf 0 gesenkt werden kann.

Die „Warum“-Frage ist auch in der Gestaltung von Prozessen und Abläufen wertvoll. Nutzen Sie sie insbesondere, wenn aus den Fachbereichen das Feedback kommt, man könne keine zusätzlichen Aufgaben übernehmen, weil so viel Tagesgeschäft zu erledigen sei.



# Führung: Gerade zu Beginn einer Karriere keine Selbstverständlichkeit

von Lisa Wolff

## Kurzübersicht

- o Fast jeder Mitarbeiter hat Führungserfahrung – zwar nicht als Führender selbst, aber durch das Erleben von Führung in der Rolle des Geführten.
- o Definieren Sie zu Beginn, was Führung für Sie bedeutet und welche Erwartungen Sie an Ihre Mitarbeiter stellen.
- o Ein Mentor im eigenen Unternehmen oder ein Externer kann gerade zu Beginn eine große Hilfe sein.



Die Beförderung zu einer neuen Position mit Führungsverantwortung stellt Mitarbeiter häufig vor neue Herausforderungen. Auf einmal werden aus unterschiedlichen Richtungen neue Erwartungen an die eigene Person und die künftige Position gestellt. Es geht nicht mehr nur darum, seine fachliche Expertise zu einem Thema einzubringen und Empfehlungen zu geben, sondern echte Führungskompetenzen sind gefragt und andersartige Entscheidungen müssen getroffen werden. Dabei ist Führung gerade zu Beginn einer Karriere noch keine Selbstverständlichkeit.

## Vergessen Sie nicht, Sie bringen Führungserfahrung mit

Gerade zu Beginn fragen sich Führungskräfte häufig, wie sie ohne jahrelange Erfahrung die richtigen Entscheidungen treffen und das eigene Team angemessen in die richtige Richtung führen können. Dabei darf man nicht vergessen, dass jeder Mitarbeiter Führungserfahrung mitbringt – zwar nicht als Führender selbst, aber durch das Erleben von Führung in der Rolle des Geführten. Man hat die Möglichkeit, sich an den positiv erlebten Elementen der Führung des ehemals Vorgesetzten zu orientieren und diese positiven Erfahrungen an die eigenen Mitarbeiter weiterzugeben. Ebenso ergibt sich die Chance, die Fehler des eigenen Vorgesetzten kein zweites Mal zu begehen. Man startet somit in seiner neuen Position als Führungskraft nicht ganz am Anfang.

## Sprechen Sie über Erwartungen

Gerade in den ersten Tagen in der neuen Position ist es wichtig, dass man sich ein klares Bild davon verschafft, welche Erwartungen man an seine Mitarbeiter hat und welche Erwartungen an einen selbst als Führungskraft gestellt werden. Bei Führung geht es um mehr als um

die Delegation von Aufgaben. Es geht um Menschen und das Management von Beziehungen. Eine gute Führungskraft fördert und fordert seine Mitarbeiter – immer mit einer wertschätzenden Grundhaltung. Es ist ihre Aufgabe, ein Umfeld zu schaffen, das selbstverantwortliches und selbstorganisiertes Arbeiten ermöglicht. Kommunikation mit den eigenen Mitarbeitern ist dabei der Schlüssel. Die Mitarbeiter müssen die Ideen, Ziele und Strategien der Führungskraft kennen, in den Prozess mit eingebunden werden und ihn aktiv mitgestalten dürfen. Begegnet man den eigenen Mitarbeitern mit Vertrauen und Wertschätzung erntet man Eigenverantwortung und Motivation.

## Finden Sie einen Mentor

Gerade zu Anfang kann es eine große Hilfe sein, eine Vertrauensperson zur Seite zu haben, die man um Rat bitten kann. Gibt es niemanden im eigenen Unternehmen, der als Mentor fungieren kann, kann man auf externe Unterstützung zurückgreifen – jemanden, der einem mit neutralem Blick und jahrelanger Erfahrung im Bereich Führung dabei unterstützt, sich eigene Ziele zu stecken, sich neu zu organisieren und die hinzugekommene Verantwortung für die eigenen Mitarbeiter zu übernehmen. Ein externer Mentor hat dabei den Vorteil, dass der Mentee seinen beruflichen Alltag mit einer erfahrenen und neutralen Person offen reflektieren kann. Er hat – möglicherweise anders als ein Kollege – kein Interesse an einem spezifischen Lösungsweg, sondern bespricht mit dem Mentee gemeinsam das für ihn beste Vorgehen. Schlussendlich wird niemand als fertige Führungskraft geboren. Man lernt mit der Zeit aus seinen Erfahrungen und wächst Schritt für Schritt in die neue Verantwortung hinein. Und auch nach Jahren als erfahrene Führungskraft werden einem noch Situationen begegnen, die für einen selbst keine Selbstverständlichkeit sind.

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

Kasachstan – ein Land, in dem bereits heute viele deutsche und europäische Unternehmen hocheffizient wirtschaften. Die Hauptstadt Kasachstans (Nur-Sultan) ist eine Boomtown. Die Klarheit mit der Visionen, Strategien und schließlich auch zahlreiche Programme zur Realisierung geschnürt und verfolgt wurden und weiterhin werden, lässt sich bestens auf die Unternehmenswelt übertragen. Wachstumsgeschichten, wie die unglaubliche Entwicklung von Kasachstan, gehören einfach auf das Internationale Marken-Kolloquium. Aus diesem Grund freuen wir uns ganz besonders, Ihnen bereits heute einen weiteren Referenten für 2021 vorzustellen.

## Dauren Karipov, Botschafter der Republik Kasachstan

Nach erfolgreichem Abschluss seines Studiums an der Ablai Khan Universität für internationale Beziehungen und Weltsprachen war er als Referent im Ministerium für Verkehr und Kommunikation der Republik Kasachstan tätig. Es folgten verschiedene Positionen im Außenministerium der Republik Kasachstan bis Dauren Karipov von 2014 bis 2016 zum Gesandten des Botschafterrats der Botschaft von Kasachstan in Deutschland bestellt wurde. Bis Juni 2019 amtierte Dauren Karipov als Generalkonsul von Kasachstan in Frankfurt am Main.

Bis er schließlich im Juni 2019 zum außerordentlichen und bevollmächtigten Botschafter der Republik Kasachstan in der Bundesrepublik Deutschland berufen wurde.

Eine Nation als „Marke“, eine Nation als „Wachstumsgeschichte“ – das gab es so auf dem Internationalen Marken-Kolloquium noch nie und passt perfekt zu unserem Fokusthema 2021 „Marke – Neues Wagen“. Auch wir wagen damit etwas inhaltlich Neues

Freuen Sie sich also mit uns auf einen spannenden Vortrag von Dauren Karipov und lassen Sie uns gemeinsam einen Blick auf die Entwicklung und Zukunftsambitionen Kasachstans werfen, sowie die Strategie Kasachstan 2050 inklusiver aller Bemühungen der Modernisierung des gesellschaftlichen Bewusstseins kennenlernen.

## Wussten Sie schon, ...

...dass Kasachstan gemessen an der Fläche der neuntgrößte Staat und der größte Binnenstaat der Erde ist? Nein? Testen Sie hier Ihr Wissen und lernen Sie das Land bereits jetzt schon besser kennen.

**Testen Sie jetzt Ihr Wissen!**

## Jetzt anmelden

Wenn Sie mehr über das Land und die Wachstumsgeschichte von Kasachstan erfahren möchten, melden Sie sich jetzt zum 18. Internationalen Marken-Kolloquium an. Schreiben Sie dafür eine E-Mail an Kerstin Scupin ([kerstin.scupin@mandat.de](mailto:kerstin.scupin@mandat.de)) oder melden Sie sich über unseren [Online-Shop](#) an.



Dauren Karipov, Botschafter der Republik Kasachstan



# Mandat-Vortragstermine 2020-2021

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

- |                       |   |  |
|-----------------------|---|--|
| 7. Oktober 2020       | ✓ | Digitaler Vortrag „Wachstum? Gerade jetzt! – Wie Sie die Unsicherheit nutzen, um neue Vorteile zu schaffen.“<br>Vortragsveranstaltung des Bundesverbandes Parfümerien e.V. |
| 13. Oktober 2020      | ✓ | Digitaler Vortrag „Ein Manifest für mehr Wachstum“<br>Mitgliedertag des Österreichischen Verbandes der Markenartikelindustrie (mav)  |
| 27. Oktober 2020      | ✓ | Digitaler Vortrag „Growth Comes from Within“ auf dem Directions Meeting 2021, interne Unternehmensveranstaltung  |
| 6. November 2020      | ✓ | Grußwort anlässlich der 4. Dortmunder Wissenschaftskonferenz, Dortmund-Stiftung  |
| 11. November 2020     | ✓ | „Virtuelle Wachstumsstunde“<br>Vortragsveranstaltung des Gesamtverbandes Autoteile-Handel e.V. (GVA)   |
| 24. November 2020     | ✓ | Grußwort anlässlich der virtuellen Roboterübergabe an Schulen, Dortmund-Stiftung   |
| 4. Dezember 2020      | ✓ | Digitaler Vortrag „Mut des Handelns“<br>21. Internationaler BHB-Kongress des Handelsverbandes Heimwerken, Bauen und Garten e.V. (BHB)                                      |
| 27. Januar 2021       |   | Vortrag Strategieforum „Wachstum in der Krise? Jetzt erst recht!“ ,<br>Interne Unternehmensveranstaltung   |
| 14./15. April 2021    |   | Gastgeber des 5. Seeon Summits, Schloss Bensberg, Bergisch Gladbach                   |
| 9./10. September 2021 |   | Gastgeber des 18. Internationalen Marken-Kolloquiums<br>Kloster Seon, Chiemgau        |
| September 2021        |   | Vortrag „ <i>Titel folgt</i> “<br>Campus Symposium, Iserlohn   |
| 4./5. November 2021   |   | Keynote „ <i>Titel folgt</i> “<br>Jahrestagung des Verbandes Technischer Handel e.V. (VTH), Bamberg  |

## Vorträge von Linda Vollberg – Kontakt: [linda.vollberg@mandat.de](mailto:linda.vollberg@mandat.de)

- |                  |  |  |
|------------------|--|--|
| 23. Februar 2021 |  | Digitaler Vortrag „Ihre Marke, Ihre Entscheidung“<br>F+P Fliesen und Platten |
| 10. Juni 2021    |  | Forum „Markenführung im Handwerksbetrieb“<br>F+P Fliesen und Platten, Köln   |

## Lesen Sie aktuelle kostenfreie Veröffentlichungen zu wachstumsrelevanten Themen:

- „**Wachstumsmotor Strategieklausur**“ – KMU-Magazin, Ausgabe 03/2020
- „**Corona-Alarm: Und was ist nun mit Wachstum?**“ – [www.kmu-magazin.ch](http://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](#).

# Unterschriftenmappe ade! Die digitale Rechnungsfreigabe von Morgen

Gastbeitrag von Andreas Martin, Co-Founder & CEO der Flowers-Software GmbH

Steigen Sie um von papierbehafteten Rechnungsfreigaben auf die einfache digitale Freigabelösung.

## Digitaler ins neue Jahr starten

Wie könnte man das Jahr besser starten als mit einem kleinen Schritt in die richtige Richtung. Und, warum nicht gleich mit einem Thema, das die meisten Mitarbeiter, Abteilungsleiter und Geschäftsführer ohnehin ungemain aufhält: Papierbehaftete Rechnungsfreigaben. Die Digitalisierung des Rechnungsfreigabeprozesses stand bereits vor der aktuellen Homeoffice-Welle bei zahlreichen Unternehmen auf der To-Do-Liste und ist jetzt präsenter als jemals zuvor. Flowers-Software ist speziell für die einfache und unkomplizierte Einführung bekannt, also ideal für den Einstieg zum Jahreswechsel geeignet.

## Die Vorteile einer digitalen Rechnungsfreigabe mit Flowers

Die digitale Freigabe mit Flowers ist durchschnittlich 80 % schneller als eine Freigabe mit Hauspost und Unterschrift-

tenmappe. Wie haben wir das gemessen? Dafür haben wir für über 1.000 Rechnungen die Zeit zwischen dem Eingangsstempel oder dem E-Mail-Eingang und dem Freigabedatum verglichen, einmal mit und einmal ohne Flowers.

Unternehmen sind zudem flexibler und können Rechnungen ohne Probleme aus dem Homeoffice, vom Flughafen oder im Taxi per Smartphone, Tablet oder PC prüfen und freigeben.

Mit Flowers wird keine Skonto-Frist mehr verpasst, nur weil die Rechnung im Haus „verloren“ ging, oder zu lange auf einem Papier-Stapel lag.

Die Umstellung auf einen digitalen Rechnungsfreigabeprozess ist also eine Bereicherung auf allen Ebenen: Sie arbeiten digitaler, sparen Geld und Zeit durch pünktlichen Skonto-Abzug und erheblich geringere Prozess-Durchlaufzeiten, sind flexibler in der Freigabe und tun allen Mitarbeitern und sich selbst einen Gefallen.



Nutzen Sie eine unserer Vorlagen oder kreieren Sie Ihren individuellen Freigabeprozess in wenigen Minuten.



## Ein kleines IT-Projekt mit großer Wirkung

Denken Sie gerade an „Nicht noch ein IT-Projekt...“ oder „Wir haben gerade andere Sorgen“, dann nehmen wir Ihnen gerne alle Bedenken, die Sie vielleicht haben, denn wir haben schon (fast) alles gehört und dafür eine Lösung:

- o **Die Einrichtung** von Flowers dauert maximal 2 Tage
- o **Datenschutz:** Kein AWS, Server ausschließlich in Deutschland, ISO:27001 zertifiziert, es werden keine Daten ins Ausland versendet.
- o **Sicherheit:** Verschlüsselte Übertragung, Speicherung und mehrstufige Berechtigungseinstellungen
- o Es ist **keine Schulung nötig**, Flowers ist intuitiv auch für Menschen ohne Technologie-Affinität
- o **Keine Doppelarbeit** – wir binden die meisten Buchhaltungssysteme standardmäßig an, bspw. DATEV, sevDesk, lexoffice und viele mehr.

Falls Sie trotzdem noch offene Fragen oder Bedenken haben, dann lassen Sie uns das gerne wissen, damit wir diese gemeinsam lösen können.

Beginnen Sie nächstes Jahr mit einem digitalen Rechnungsfreigabeprozess, gehen Sie dafür jetzt den ersten Schritt und kontaktieren Sie uns am besten gleich.

## Was kostet Flowers?

Die Einfachheit führen wir konsequent zu Ende, bis hin zu unserem transparenten Preismodell. Das kleinste Paket von Flowers startet ab einem monatlichen Betrag von 15 EUR, das größte endet mit 47 EUR. Jedes Paket enthält standardmäßig 5 Nutzer, jeder weitere Nutzer kostet zwischen 5 und 12 EUR je nach Paket.

Die Nutzeranzahl können Sie grob überschlagen: Benötigt werden die Sachbearbeiter in der Buchhaltung sowie alle mit Freigabeverantwortung (Abteilungsleiter und Geschäftsführung).

Sollten Sie mehr als 100 Nutzer benötigen, erstellen wir Ihnen gerne ein individuelles Angebot.

## Mehr Informationen und Kontakt

Mehr Informationen und Beispiele zur digitalen Rechnungsfreigabe finden Sie unter [www.flowers-software.de/digitaler-freigabeprozess](http://www.flowers-software.de/digitaler-freigabeprozess) oder kontaktieren Sie uns auch gerne per E-Mail oder Telefon.

## Eins noch...

Flowers kann noch mehr: Sprechen Sie uns jederzeit an, wenn Sie weitere Prozesse digitalisieren möchten, beispielsweise weitere Freigabeprozesse, Reisekostenabrechnungen, Monatsabschlüsse und viele weitere administrative Tätigkeiten.

## Sprechen Sie uns gerne an



### Andreas Martin

Co-Founder & CEO bei Flowers-Software GmbH  
[a.martin@flowers-software.com](mailto:a.martin@flowers-software.com)  
 +49 (0) 89 125 081 52  
[www.flowers-software.com](http://www.flowers-software.com)

# Die Mandat-Weihnachtsvorbereitungen



Dezember, dieser Monat steht unter dem Motto **„Weihnachtsvorbereitungen“**. Nicht nur draußen wird weihnachtlich geschmückt, auch wir bei Mandat schmücken unsere Büros. Unsere Mitarbeiterinnen Christina Janzen und Vanessa Taibbi haben zusätzlich zu unserem Leo-Club Adventskalender unsere Fensterbank eingenommen und einen weiteren Adventkalender hervorgezaubert.



Zu unseren Vorbereitungen dürfen natürlich nicht die Weihnachtskarten fehlen, die wir jedes Jahr versenden. Wir hatten große Freude als die fertigen Karten bei Mandat eintrafen. Bald machen sie sich schon auf den Weg, um unseren wertgeschätzten Kontakten eine frohe und besinnliche Adventszeit zu wünschen.



Auch in diesem Jahr hat der Leo-Club Dortmund „Florian“, mit von der Partie auch Pascal Kowsky, sein Leuchtturmprojekt gestemmt – den Leo-Adventskalender. Was das ist? Eine Tombola für den guten Zweck, wobei jedes Los die Form eines Adventskalenders hat und hinter den 24 Türchen attraktive Gewinne von einer Vielzahl an Sponsoren warten. Der Reinerlös fließt ausschließlich an gemeinnützige Projekte in Dortmund, die jährlich wechseln. Der Leo-Club Dortmund unterstützt so großartige Projekte wie „Schlau dabei“, die AUFWIND Jugendhilfe, den Kinder- und Jugendhospizdienst der Malteser, die Smily-Kids, die Klasse2000, DoDog e.V. und vieles mehr.



**Das gesamte Mandat-Team wünscht Ihnen besinnliche Weihnachtstage und ein frohes neues Jahr.**

# 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  
**04. Januar 2021!**

## 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 – JenkoAtaman  
© Inhaltsverzeichnis:  
1. Editorial  
2. CEO-Tipp  
3. Marke  
4. V&E  
5. P&O  
6. V&V  
7. Internationales Marken-Kolloquium  
8. Mandat Intern