



MANDAT GROWTH LETTER®

Fokusthema: Risiko



3

Editorial

Risiko

4

CEO-Tipp des Monats

Wie risikobereit sind Sie?

5

Marke

Risiko minimieren – 5 Schritte die Sie vor der Umpositionierung Ihrer Marke beachten sollten

6

Vertrieb & Expansion

Warum Bungee Jumping und Vertriebserfolg nichts miteinander zu tun haben

7

Prozesse & Organisation

Wie Sie Innovations-Flops vermeiden

8

Führung

Neues Team – Risiko fürs Unternehmen?

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

„Riiisiko!“ Wim Thoeke in „Der Große Preis“ – yep, lange her – war ein Klassiker. Wir stellen aus Wachstumssicht fest, dass sich ein überbordendes Beschäftigen mit Risiken Raum zu greifen scheint und das ist nicht gut. Ich habe kürzlich von einer Behörde, die auf einer Website ein Foto von mir veröffentlichen wollte, ein dreiseitiges Schreiben mit Belehrungen erhalten, mit Risiken, die eintreten können, mit datenschutzrechtlichen Hinweisen, versehen mit der Frage, ob ich das bitte unterzeichnen könne, damit das Foto veröffentlicht werden kann.

Ich dachte: „Seid Ihr verrückt geworden? Drei Seiten? Die soll ich lesen? Für ein Foto im Netz? Schaltet jetzt dieses verflixte Foto frei!“ Der Behörde mache ich keinen Vorwurf, sie muss so agieren, aber dass wir solche Regeln schaffen, ist absurd. Völlig absurd. Den Aufwand, der dahinter steht, mag ich gar nicht sehen.

Die größte Gefahr im unternehmerischen und persönlichen Wachstum ist der Stillstand und genau da setzen viele Risikobetrachtungen an. Es wird so lange über ein Risiko gesprochen, bis es unmöglich wird, zu handeln. Auch Dimensionen werden verwischt.

Ein Beispiel: Im Jahr 2014 kamen auf 1.000 Verkehrsunfälle in Deutschland etwa 1,4 Todesopfer. Rechnerisch war jedes 22. deutsche Fahrzeug (inkl. Zugmaschinen, Motorräder, usw.) in einen Verkehrsunfall verwickelt. Nehmen wir nicht mehr am Straßenverkehr teil? Doch. Aha. Dann stoppen wir aber einen AstraZeneca-Impfstoff temporär wegen

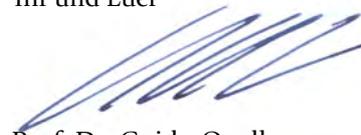
vier (!) bedauernswerter Vorfälle pro einer Million Anwendungen. Aha. – Wir machen hier jetzt bitte keine Impfdiskussion auf, ich spreche nur über Daten.

Wir bewerten Risiken irrational und der Versuch der Objektivierung scheitert im unternehmerischen Kontext, in dem nicht alles rechenbar ist, oft eben an genau der Rechenbarkeit. Das Resultat: Stillstand. Bleiben Sie in Bewegung, sprechen Sie über Wahrscheinlichkeiten, verabschieden Sie sich von der exakten Rechenbarkeit von Risiken. Nein, das bedeutet nicht, blind in eine Entscheidung zu gehen. Es bedeutet mehr Zutrauen in das eigene Urteilsvermögen.

Und nun genießen Sie unsere Sichten auf „Risiko“.

Vielen Dank!

Ihr und Euer



Prof. Dr. Guido Quelle



SCHREIBEN SIE MIR
guido.quelle@mandat.de



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



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



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



FINDEN SIE MICH BEI LINKEDIN
Prof. Dr. Guido Quelle



MEIN BLOG „WACHSTUMSTREIBER“
www.mandat.de/de/blog

CEO-Tipp *des Monats*

von Guido Quelle

Wie risikobereit sind Sie?



Wir leben auf einem Planeten, der einen heißglühenden Kern hat und mit ca. 108.000 Kilometern pro Stunde um einen explodierenden Stern, die Sonne, durchs Weltall jagt, welches uns mit einer Temperatur von minus 270 Grad nicht als ein sonderlich lebenswertes Umfeld erscheint. Bei dieser Fluggeschwindigkeit dreht sich die Erde mit etwa 1.670 Kilometern pro Stunde (am Äquator gemessen) um sich selbst und unser gesamtes Sonnensystem fliegt mit etwa – Achtung – acht-hundert-tausend (!) (792.000) Kilometern um das Zentrum der Milchstraße. Pro Stunde. Das sind 220 Kilometer pro Sekunde.

Sie meinen, das sei objektiv nicht ganz unriskant? Richtig. Aber: Wir haben diese verrückte Dimension nicht vor Augen, wir haben uns daran gewöhnt, wir merken die Bewegung und das Risiko ja nicht einmal, abgesehen von den Auswirkungen auf Tag und Nacht und auf die Jahreszeiten – und wir können uns diese unglaublichen Dimensionen, seien wir ehrlich, auch gar nicht richtig vorstellen. Überdies haben wir keine richtig attraktive Alternative zur Hand. Selbst, wenn der Mars einmal bewohnbar wird – die Dimensionen sind durchaus ähnlich. Doch das führt jetzt zu weit.

Gleichwohl hilft dieses Bild, einiges ins rechte Licht zu setzen, denn wir müssen lernen, besser mit Risiken umzugehen und in diesem CEO-Tipp möchte ich Ihnen, als Unternehmenslenkerin oder Unternehmenslenker Mut machen, Ihr Unternehmen auf mehr Risikobereitschaft einzustellen. Diese Risikobereitschaft aber hängt unmittelbar und untrennbar an Ihnen selbst. Wie risikobereit sind Sie?? Ihre Mitarbeiter werden Ihnen auf Ihrem Weg folgen – oder über Ihren Weg den Kopf schütteln, weil sie anderer Meinung sind. Aber die Haupt-Entscheidungen fallen nun einmal nicht ohne Sie und daher sind drei Dinge wichtig:

Erstens: Sie müssen Ihren präferierten Entscheidungsweg kennen. Entscheiden Sie unternehmerisch, spontan, analytisch, emotional, rational?

Zweitens: Sie müssen Ihren präferierten Entscheidungsweg erklären können, damit andere ihn verstehen.

Drittens: Sie müssen Ihr Verhalten zum Risiko von Zeit zu Zeit überdenken, denn sonst werden Sie vom Wettbewerb überrascht.

Niemand kann die Zukunft voraussehen und hinterher, wenn man die Gegenwart aus der Vergangenheit erklärt, sind alle superschlau. Es gilt aber, in der Gegenwart die richtigen Entscheidungen zu treffen, dann, wenn man noch nicht alle Informationen an der Hand hat, die in der Zukunft vorliegen werden. Jede Entscheidung ist besser, als keine zu treffen und wir haben festgestellt, dass die meisten Unternehmen sich mehr Risiko, weniger Analyse-Paralyse, mehr Ausprobieren zutrauen können und sollten, als sie es gegenwärtig tun. Die Gefahr der Überbewertung von Risiken besteht darin, dass man in einen Verharrungsmodus kommt und den können nur Sie, als CEO, als Spitze des Unternehmens verhindern beziehungsweise auflösen. Die Gefahr wird umso größer, je mehr ein Unternehmen versucht, seinen Bestand zu verteidigen, weil es ja schon sehr erfolgreich einiges erreicht hat. Wir nennen dies die Erfolgsfalle.

Mit unseren Klientenunternehmen finden wir regelhaft, methodisch gestützt, Wege, um mutigere und schnellere Entscheidungen zu treffen und die überbordenden Bedenken, die vermeintlichen Risiken, das Perfektionsstreben, zu verringern. Das Resultat: Schnellere Ergebnisse, aus denen das Unternehmen lernt, damit auch schnellere Erfolge, schnellere Entscheidungsgrundlage, etwas nicht mehr zu tun, eine insgesamt höhere Beweglichkeit am Markt und verärgerte Wettbewerber, weil unser Klient mal wieder schneller war. Seien Sie mutig, zeigen Sie Ihren Mitarbeitern, wie Sie mit Risiko umgehen und was Sie vom Umgang mit Risiko erwarten. Wenn Sie es Ihren Mitarbeitern nicht erklären, bleibt es ein Geheimnis. Risk-Management ist gaukelt eine gefährliche Scheinsicherheit vor.

Risiko minimieren – 5 Schritte die Sie vor der Umpositionierung Ihrer Marke beachten sollten

von Linda Vollberg

Kurzübersicht

- o Minimieren Sie das Risiko der Veränderung mit einer ehrlichen Analyse der bestehenden Markenwerte.
- o Arbeiten Sie sauber heraus, was bleibt und die Marke auch in ihrer zukünftigen Positionierung glaubhaft trägt.
- o Trennen Sie sich von lieb gewonnenen Dingen: Produkten, Leistungen, Vertriebswegen, Kunden, ...



Eine Marke umzupositionieren ist immer ein risikobehafteter Schritt. Man sollte sich also sicher sein, dass die Marke die Wunschposition hergibt und auch langfristig tragen wird. Aber wie gelangt man zu dieser Erkenntnis? Beginnen Sie damit sauber herauszuarbeiten, was bleibt und Ihre Marke auch in der zukünftigen Positionierung glaubhaft trägt.

1. Klarheit schaffen

Wo wollen Sie mit der Marke hin? Wie soll die Marke in Zukunft wahrgenommen werden? Warum wollen Sie eine Umpositionierung anstreben?

2. Absprungbasis analysieren

Wie wird die Marke heute wahrgenommen? Wofür steht die Marke? Wer ist der ideale Kunde/ oder sind die idealen Kundengruppen? Welche Bedürfnisse werden heute befriedigt? Wo bestehen Barrieren auf dem Weg zum Kunden?

3. Transformation beschreiben

Welche Maßnahmen müssten wir ergreifen? Was würde eine Umpositionierung tatsächlich bedeuten? Was würden Sie weglassen? Was müsste neu entstehen? Denken Sie hierbei die komplette Marktsegment-Strategie neu,

denken Sie aber auch an Fähigkeiten und Kompetenzen, die Ihre Organisation benötigt.

4. Zwischenfazit ziehen

Trauen wir unserer Marke diesen Sprung zu? Legen Sie die Karten auf den Tisch! Welche Alternativen zur Umpositionierung gibt es? Wie schnell sollte der Wandel gelingen? Welche zentralen Risiken und größten Wachstumshebel verbinden Sie mit einer fehlgeschlagenen und einer erfolgreichen Umpositionierung?

5. Weglassen und Neumachen

Wenn Sie sich für den Weg der Umpositionierung entschieden haben: Was tun Sie nicht mehr? Was muss neu entstehen? Jetzt geht es an die dezidierte Planung eines strukturierten Projektes zur erfolgreichen Umpositionierung.

In einer Phase der Umpositionierung bzw. zunächst einmal der notwendigen Vorüberlegung sind der bestehende Markenkern und die umliegenden Werte der Marke ein wesentlicher Bestandteil der Analyse und ein guter Grundindikator: Bleiben Markenkern und Markenwerte weitgehend bestehen, sind die Vorzeichen für eine gelungene Umpositionierung gut.



Abb. „In 5 Schritten die Basis einer erfolgreichen Umpositionierung schaffen“

Warum Bungee Jumping und Vertriebs Erfolg nichts miteinander zu tun haben

von Fabian Vollberg

Kurzübersicht

- o Vertriebs Erfolge und Wachstum sind ohne Risiken nicht möglich.
- o Nicht durch ein blindes eingehen von Risiken entsteht Wachstum, sondern durch bewussten Umgang.
- o Ziel- und Werteklarheit stehen am Anfang eines vertrieblichen Wachstumsweges.



In einem umfangreichen Wachstumsprojekt strahlte der Vertriebsleiter von einem Ohr bis zum anderen, als er dem verdutzten, fachbereichsübergreifend besetzten Projektteam mitteilte, dass er einen großen, anspruchsvollen Auftrag gewonnen hatte.

Einen Auftrag, der nach Meinung von Produktion, Einkauf und Logistik nicht wie verabredet zu erfüllen war. Der Vertriebsleiter verstand die Aufregung nicht, denn schließlich, „müsse man auch mal Risiken eingehen“ und er führte weiter aus, er habe lieber Probleme mit einem Auftrag, als ohne einen Auftrag.

Meine Grundhaltung ist, dass ich lieber einen Auftrag und keine Probleme habe. Nichts gegen Risiken – herausragend gute Vertriebs Erfolge sind sehr häufig nicht ohne Risiko zu erreichen, aber es gilt eine gesunde Balance, eine intelligente Einstellung des metaphorischen Schiebereglers zwischen „Übermut/Scheuklappen“ und „Übervorsicht/Erstarren“ zu finden.

Alles beginnt bei der eigenen Zielklarheit. Konzentriere ich mich darauf, einen Auftrag um jeden Preis zu gewinnen oder konzentriere ich mich auf das Zielbild eines idealen Auftrags, mit minimalen Risiken und Problemen. Das Ziel bestimmt den Weg und die Ergebnisse ganz maßgeblich. Ergänzend lohnt es sich, klar darüber zu sein, was ein idealer Auftrag überhaupt ist und welche Nebenbedingungen wichtig sind – dazu gehören häufig auch Werte die es zu schützen gilt, zuvorderst Vertrauen.

Ausgehend von einem stimmigen Zielbild und eigener Klarheit, kann bewusst mit Risiken umgegangen werden. Mindestens die folgenden Punkte empfehlen sich, für ein

wachstumsorientiertes, vertriebliches Vorgehen, zu berücksichtigen:

- o **Warum?** Diese Frage ist zu stellen. Will der Kunde eine bestimmte Zusage, die mit Risiken verbunden ist, sollte zuerst die dahinter liegende Absicht verstanden werden. Vielleicht gibt es viel bessere Alternativen, die der Kunde noch nicht kennt. Die Frage „Warum?“ weist den Weg von dem, was der Kunde will, hin zu dem was der Kunde braucht.
- o **Rücksprache und Risikobewertung.** Ein Risiko ist erst einmal als solches zu erkennen und zu bewerten. Wie wahrscheinlich ist es, dass es eintritt? Welche Folgen wären mit dem Eintreten verbunden? Der Vertrieb sollte hier ruhig den mutigen Schritt gehen, intern Rücksprache zu halten. Umsetzende Einheiten sind häufig viel lösungsorientierter und ambitionierter dabei, scheinbar unmögliches zu schaffen, wenn sie nur früh genug eingebunden werden.
- o **Entscheiden und Kommunizieren.** Bei aller Rücksprache. Es gilt eine klare, eigene Entscheidung zu treffen, ob man ein bestimmtes Risiko eingeht und diese Entscheidung auch intern offen zu kommunizieren.
- o **Lorbeeren teilen, Verantwortung akzeptieren.** Derjenige, der die Entscheidung darüber trifft, ob man ein bestimmtes Risiko eingeht oder nicht, trägt auch die Verantwortung für das Ergebnis. Die stärksten und dauerhaft erfolgreichsten Menschen, die wir in unseren Projekten kennen lernen dürfen, sind diejenigen, die die Verantwortung für ein Scheitern annehmen und offen akzeptieren und die umgekehrt die Lorbeeren des Erfolges mit anderen teilen.

Wie Sie Innovations-Flops vermeiden

von Pascal Kowsky

Kurzübersicht

- o Innovation ist mehr als Entwicklung: Sie beginnt mit der Ideenfindung und endet mit Vermarktungserfolg.
- o Auch wenn viele Bereiche mitwirken, benötigen Sie einen klar Verantwortlichen für eine Innovation.
- o Ein Innovationsprozess schränkt die Kreativität nicht ein, sondern steigert die Umsetzungsfähigkeit.



Sind Sie mit der Innovationskraft Ihres Unternehmens wirklich zufrieden? Viele unserer Auftraggeber haben ein starkes Team mit starken Entwicklern, aber bemängeln die Geschwindigkeit, die Effizienz und den Erfolg von Innovationen. Viele der betrachteten Innovationsprozesse haben ähnliche Muster. Lesen Sie hier, welche Muster das sind und wie Sie Ihren Innovationsprozess besser gestalten können.

- o **Ideen als Zufallsprodukte:** Wer das Finden von Ideen dem Zufall überlässt, vergibt Chancen. Die Schnittstelle zwischen Vertrieb und Produktentwicklung ebenso wie zwischen Service und Produktentwicklung ist häufig nicht sauber verabredet. Zapfen Sie das Marktwissen systematisch an, z. B. indem in regelmäßigen Innovationsmeetings der Vertrieb/Service davon berichten soll, was vom Markt nachgefragt/bemängelt wird. Nicht jede Idee ist ein Hit – deshalb sind Kriterien hilfreich, anhand derer eine Idee bewertet wird und entschieden wird, ob die Entwicklung angestoßen werden soll. Beispiele? Fit zur Strategie und Marke; Geschätztes Marktpotenzial; Wettbewerbssituation.
- o **Fortführung aus Prinzip:** Ein abgebrochenes Innovationsprojekt ist kein Fehlschlag, sondern schafft Raum für Neues. In der Beratungspraxis erleben wir allerdings, dass Projekte am Leben erhalten werden, weil über Umwege doch noch geringe Erfolgchancen erkennbar sind. Bewusst in den Prozess eingebaute Sollbruchstellen helfen dabei, die Pipeline zu entschlacken. Klären Sie hierzu, woran man schon während des Projektverlaufs erkennen kann, dass eine Innovation nicht den gewünschten Erfolg bringt und binden Sie die Frage nach diesen Punkten systematisch in den Prozess ein.

- o **Sicherheitsbestreben:** Innovation geht mit Risiko einher. Daran ändert sich auch nichts mit enorm ausführlichen Marktanalysen oder perfekt ausgeklügelten Produkten. Dann besteht nämlich mindestens das Risiko, dass der Markt sich schon gewandelt oder der Wettbewerber eine passende Lösung schneller vermarktet hat. Tragen Sie deshalb dafür Sorge, dass mit Annahmen gearbeitet wird (die zu dokumentieren sind), wann immer eine tiefergehende Analyse den Prozess merklich bremsen würde (80/20-Regel). Ebenso gilt es den Anspruch an die Entwicklung zu justieren: Statt im ersten, sehr langen Wurf ein perfektes Produkt zu entwickeln, sollte der Anspruch sein, schnell ein akzeptables Produkt zu entwickeln. Die Weiterentwicklung wird häufig durch konkretes Kundenfeedback deutlich zielgerichteter.
- o **Nutzlose Gadgets:** „Wir haben eine Lösung – jetzt brauchen wir ein passendes Problem“ sei die Haltung im Unternehmen, hat ein Klient kürzlich scherzhaft formuliert. Wenn Innovation ausschließlich auf der Finesse der Entwicklung fußt, dann ist das Treffen der Kundenbedürfnisse ein Glückstreffer. Beziehen Sie deshalb die marktorientierten Bereiche frühzeitig in die Entwicklung ein und stellen Sie sicher, dass die Einführung und Vermarktung durchdacht wird, bevor das Produkt fertig ist – hier verlieren viele Unternehmen Zeit.

Wenn Sie diese Muster in Ihrem Unternehmen erkennen, schaffen Sie strukturell Abhilfe mit einem veränderten Prozess. Da die Muster aber eine Ursache haben, tragen Sie auch dafür Sorge, dass sich die Kultur entsprechend weiterentwickelt.

Neues Team – Risiko fürs Unternehmen?

von Lisa Wolff

Kurzübersicht

- o Es besteht Klarheit darüber, welche Fähigkeiten und individuellen Stärken für die Erreichung der Aufgabe benötigt werden.
- o Das Team hat sich gefunden und hat sich zu einem Hochleistungsteam entwickelt.
- o Die Führungskraft agiert als Coach und unterstützt das Team in seiner Entwicklung.



Projekte werden häufig interdisziplinär besetzt – an sich eine gute Idee. Es entsteht ein bunter Mix aus Mitarbeitern mit unterschiedlichen Qualifikationen, unterschiedlichen Fähigkeiten und häufig aus unterschiedlichen Abteilungen, die sich im Zweifelsfall untereinander bislang noch nicht persönlich kennen und einschätzen gelernt haben. Die Erwartung an das neue Team ist aber eindeutig: Möglichst schnell und unkompliziert auf das gemeinsame Ziel hinarbeiten und sich dabei gegenseitig optimal unterstützen. Doch was viele Unternehmen häufig vergessen, ist, dass Teambuilding ein Entwicklungsprozess ist und rasch, wenn er von Beginn an nicht richtig begleitet wird, auch zu einem hohen Risiko für das Unternehmen werden kann.

Orientierungsphase

Zu Beginn jeder Teamentwicklung steht das Kennenlernen der neuen Projektmitglieder im Vordergrund. Das Team trifft das erste Mal aufeinander. Der Umgang ist häufig sehr reserviert, vorsichtig, aber durchaus höflich. Man versucht mehr über die anderen herauszufinden, über ihre Interessen, ihre Fähigkeiten und ob eine vertrauensvolle Zusammenarbeit überhaupt möglich ist. Als Führungskraft ist es die Aufgabe, diesen ersten Kennenlernprozess optimal zu unterstützen. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass es den Teamgeist fördert, wenn von Beginn an gemeinsame Ziele definiert werden, klare Verantwortlichkeiten und Aufgaben vergeben werden und viel über das WIE der Zusammenarbeit gesprochen wird.

Konfliktphase

Mit der Zeit kommen sich die Teammitglieder näher und merken sehr schnell, mit wem sie gerne und gut zusammenarbeiten können und bei wem sie häufig auf Meinungsverschiedenheiten und Konflikte stoßen. Gerade

in dieser zweiten Phase geht es viel um Macht, Position, Konkurrenz und Rollenklärung. Die Teammitglieder wollen sich beweisen und testen ihre Grenzen aus. Auch wenn die Konfliktphase in dem Moment mühsam und ernüchternd wirkt, ist sie essentiell für die weitere Teamentwicklung. Denn durch die gegenseitige Reibung werden Team-Werte ausgelotet, Weichen gestellt und das Miteinander definiert. Als Führungskraft ist es die Aufgabe, den entstehenden Konflikten Raum zu geben, damit sie offen besprochen werden können und nicht eskalieren. Regelmäßige Feedback-Gespräche im Team, aber auch individuelle Einzelgespräche mit den Teammitgliedern sind hier wirkungsvolle Maßnahmen.

Organisierungsphase

Ist die Konfliktphase erst einmal überwunden und die Teammitglieder sind mit ihrer eigentlichen Aufgabe beschäftigt statt mit Statuskämpfen, entsteht zunehmend ein WIR-Gefühl im Team. Jeder im Team hat seine individuelle Rolle gefunden, kennt seine Aufgaben und die unterschiedlichen Verantwortungsbereiche sind geklärt. Das Team beginnt sich, auf die Erreichung der gemeinsamen Ziele zu fokussieren. Die Führungskraft sollte beim Definieren der gemeinsamen Leitplanken, Regeln und Vorschriften unterstützen, aber auch Möglichkeiten schaffen, dass das Team sich als eine Einheit versteht. Regelmäßig über gemeinsame Erfolge sprechen, die auf die Zusammenarbeit im Team zurückzuführen sind, kann zum WIR-Gefühl beitragen.

Leistungsphase

Erst formen, dann performen! Wenn jeder seine Rolle im Team gefunden hat, Machtkämpfe abgeschlossen sind, Konflikte geschlichtet und der Fokus auf der Aufgabe und den gemeinsamen Zielen liegt, wird das Team mit der Zeit zu einem Hochleistungsteam. Die Teammitglie-

der unterstützen sich gegenseitig, arbeiten konstruktiv und kooperativ miteinander. Sie werden eigenständiger, treffen Entscheidungen und treiben die Themen strukturiert nach vorne. Als Führungskraft sollte man sich in der Phase als Coach verstehen, der als Ansprechpartner für die Belangen der Mitarbeiter fungiert, aber das Team überwiegend eigenverantwortlich handeln lässt, solange die vereinbarten Ziele erreicht werden.

Fazit

Ein neues Team kann ganz klar zu einem Risiko für das Unternehmen werden. Gerade wenn das neue Team die Konfliktphase nicht verlässt und ihre Zusammenarbeit langfristig von Intrigen, Rang- und Machtkämpfen be-

stimmt wird. Durch den möglichen Unfrieden und ungelöste Machtkämpfe im interdisziplinären Team kann sich dies auf die Stimmung im gesamten Unternehmen auswirken. Durch ineffizient genutzte Zeit und möglichen finanziellen Einsatz werden Ressourcen verschwendet. Je nach unternehmerischer Wichtigkeit des Projektes kann es den übergeordneten Unternehmenserfolg beeinträchtigen. Wird die Teamentwicklung jedoch durch die Führungskraft optimal begleitet, ist ein Team eine große Chance für jedes Unternehmen. Durch das Einbringen der individuellen Stärken des Einzelnen und das Lernen voneinander, können die gemeinsamen Ziele schneller und in einer besseren Qualität erreicht werden und somit ein Beitrag zum Wachstum des Unternehmens geleistet werden.

Vorleistung

- o Es besteht Klarheit darüber, **welche Fähigkeiten und individuellen Stärken** für die **Erreichung der Aufgabe** benötigt werden.
- o Die **einzelnen Teammitglieder** sind **ausgewählt**.



Ergebnis

- o Das Team **hat sich gefunden** und hat sich zu einem **Hochleistungsteam** entwickelt.
- o Alle Teammitglieder arbeiten **konstruktiv und kooperativ** zusammen.
- o Sie **unterstützen sich gegenseitig** und treffen **eigenverantwortlich Entscheidungen**.
- o Die **Führungskraft** agiert **als Coach** und **unterstützt das Team in seiner Entwicklung**.



Parallel-Prozess: Die Teamentwicklung als Führungskraft optimal begleiten



Abb. 1: Die Teamentwicklung optimal begleiten (in Anlehnung an Bruce Tuckman)

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

Wer kocht täglich 140 Millionen Speisen?

In diesem Monat haben wir besondere Neuigkeiten für Sie, denn wir konnten einen Weiteren Referenten für das 18. Internationale Marken-Kolloquium gewinnen.

Peter Wiedemann, Vorstand Technik der RATIONAL AG

Begeisterte Kunden, konsequenter Fokus und einzigartige Mitarbeiter – diese drei Kernelemente prägen seit über 40 Jahren das Denken und Handeln der Rational AG, die mit mehr als 50 % Marktanteil der Markt- und Technologieführer für professionelle Gargeräte ist. Ob grillen, dämpfen oder braten – der Anspruch den höchstmöglichen Nutzen für eine anspruchsvolle Zielgruppe in ein Gerät zu packen, treibt die Entwicklung bei Rational an.

Das Unternehmen mit Sitz im bayrischen Landsberg am Lech selbst versteht sich hierbei nicht als reiner Maschinenbauer, sondern als innovativer Lösungsanbieter der Kunden und Bedürfnisse extrem gut versteht – denn Rund ein Drittel der Rational-Mitarbeiter sind selbst Köche.

Peter Wiedemann ist schon 1988 nach erfolgreichem Abschluss im Bereich seines Maschinenbaustudiums als Ingenieur bei Rational eingestiegen. Nachdem er nach 2 Jahren bereits als Produktmanager tätig war und im Anschluss daran, den Aufbau der amerikanischen Tochtergesellschaft unterstützt hat, übernahm er 1996 den tech-

nischen Bereich der Geschäftsleitung. Heute engagiert er sich als Vorstandmitglied der Rational AG.

Rational arbeitet mit professionellen Fachhandelspartnern zusammen und sorgt in mehr als 100 Ländern dafür, dass täglich 140 Millionen Speisen auf der ganzen Welt in Rational-Geräten zubereitet werden. Zum Kundenstamm zählen neben Restaurants, Hotels und Betriebskantinen auch Krankenhäuser, Schulen und Universitäten. Getreu dem Motto „Marke – Neues wagen“ ist es dem Unternehmen trotz vorherrschender Pandemie erfolgreich gelungen, eine neue Generation der bestehenden Produktfamilien weltweit auf den Markt zu bringen. Ihr unternehmerischer Mut wurde nicht nur durch die große Nachfrage nach den neuen Produkten belohnt, sondern sie wurden auch mit dem bayrischen Mittelstandspreis „Bayerns Best 50“ ausgezeichnet. Dies sogar insgesamt zum fünften Mal! Eine Auszeichnung, die die wachstumsstärksten, mittelständischen Unternehmen, die die Zahl ihrer Mitarbeiter und ihren Umsatz überdurchschnittlich steigern konnten.

Freuen Sie sich auf spannende Einblicke in die Unternehmensgeschichte und Unternehmenszukunft!

Jetzt anmelden

Wenn Sie in diesem Jahr Teil des 18. Internationalen Marken-Kolloquiums sein möchten, schreiben Sie dafür einfach eine E-Mail an Kerstin Scupin (kerstin.scupin@mandat.de) oder melden Sie sich über unseren [Online-Shop](#) an.



Peter Wiedemann, Vorstand Technik der RATIONAL AG



Mandat-Vortragstermine 2020-2021

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

- 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“
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“
21. Internationaler BHB-Kongress des Handelsverbandes Heimwerken, Bauen und Garten e.V. (BHB)
- 22. April 2021 Vortrag Strategieforum „Wachstum in der Krise? Jetzt erst recht!“,
Interne Unternehmensveranstaltung
- 8./9. Juni 2021 Gastgeber des 5. Seeon Summits, Schloss Bensberg, Bergisch Gladbach 
- 20./21. Juli 2021 Vortrag „*Titel folgt*“
HORIZONT Kongress & Award, Frankfurt am Main
- 9./10. September 2021 Gastgeber des 18. Internationalen Marken-Kolloquiums
Kloster Seon, Chiemgau 
- September 2021 Vortrag „*Titel folgt*“
Campus Symposium, Iserlohn
- 4./5. November 2021 Keynote „*Titel folgt*“
Jahrestagung des Verbandes Technischer Handel e.V. (VTH), Bamberg

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

- 23. Februar 2021 ✓ Digitaler Vortrag „Betriebsführung: Ihre Marke, Ihre Entscheidung“
F+P Fliesen und Platten
- 10. Juni 2021 Forum „Marke ist nicht Marketing: Wesentliche Elemente für eine
wachstumsstarke Marke“, F+P Fliesen und Platten, Köln

Lesen Sie aktuelle kostenfreie Veröffentlichungen zu wachstumsrelevanten Themen:

- „Wachstum ist ein Muss“ – Parfümerie-Trendmagazin PROFILE, Ausgabe 1-2/2021
- „Das Schlimmste ist, jetzt abzuwarten“ – DAS BRANCHEN forum, Ausgabe 08/2020
- „B2B-Vertrieb: Über Timing und Geschwindigkeit“ – KMU-Magazin, Ausgabe 05/2020
- „Wachstum erfordert Veränderung“ – KSI-Magazin, Ausgabe 04/2020
- „Wachstumsmotor Strategieklausur“ – KMU-Magazin, Ausgabe 03/2020
- „Corona-Alarm: Und was ist nun mit Wachstum?“ – www.kmu-magazin.ch, 03/2020
- „Aus der Krise zurück auf den Wachstumskurs“ – KSI-Magazin, Ausgabe 01/2020

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

Das neue Mandat B2B Whitepaper für Sie!

B2B-Marken führen sich von alleine – Ein gern genommener Irrtum

Ein gern genommener Irrtum ist, dass B2B-Marken sich von alleine führen. Doch diese Annahme ist weit gefehlt. Nutzen Sie Ihre Marke im B2B-Umfeld als Vehikel für Wachstum, um die eigenen Leistungen und Vorteile herauszuarbeiten und sich vom Wettbewerb zu differenzieren. Definieren Sie eine klare Markenkontur, die jeder versteht, so formen und bestimmen Sie die bestehende Wahrnehmung der Marke in Ihrem Sinne.

Das vollständige Whitepaper finden Sie kostenfrei zum Download [hier](#).



Nachfolge: Ist bei Ihnen alles geregelt? Ein Podcast und ein Fachartikel warten auf Sie

Nachfolge ist ein Thema, das gerne der operativen Hektik untergeordnet wird. Seien Sie ehrlich: Existiert für jede Schlüsselposition in Ihrem Unternehmen Klarheit darüber, wann diese neu besetzt werden muss? Wissen Sie sicher, dass dies geregelt ist und nicht dem Zufall überlassen wird? Und wie sieht es mit Ihrer Nachfolge aus?

Sie stehen **in vorderster Front**, sind Geschäftsführerin, Vorstand, Inhaberin, Gesellschafter, wesentlicher Aktionär in einem (Familien-) Unternehmen. Sie haben das Unternehmen vielleicht in Gänze oder in großen Teilen aufgebaut oder sind – im Rahmen einer Erb- oder sonstig gestalteten Nachfolge – an die Spitze gekommen. Wie ist Ihre Nachfolge geregelt?

Nur wenige Themen sind emotional so stark belegt wie die Nachfolge. Zum **Thema Unternehmensnachfolge** sind in diesem Monat gleich zwei Beiträge von mir veröffentlicht worden, die ich mit Ihnen teilen möchte:

In der aktuellen Folge des inno99 Podcast „Zukunft Mittelstand“ stand ich Felix Aschenbrücker zum Thema Nachfolge Rede und Antwort.

Hören Sie selbst:



„Mit Wachstumsschub in die nächste Generation“ – so lautet der Titel meines Fachartikels, der in der gerade erschienenen Ausgabe der Unternehmerration veröffentlicht wurde. Den Beitrag finden Sie [hier](#).

Ein Jahr als geschäftsführende Gesellschafter

März 2020, genau vor einem Jahr wurde die Mandat Geschäftsführung erweitert und Linda und Fabian Vollberg führen seither gemeinsam mit Prof. Dr. Guido Quelle die Wachstums-Geschicke von Mandat. Heute können sie bereits auf ein herausforderndes aber auch erfolgreiches Wachstumsjahr zurückblicken.

Wir freuen uns sehr, dass Linda, Fabian und Guido so gut zusammengefunden haben, Formate etablieren, die einen regelmäßigen Austausch sichern und eine gemeinsame Sprache sprechen.

**Alles Gute, Linda und Fabian!
Auf weitere erfolgreiche Jahre!**



Mandat wünscht frohe Ostern

Das gesamte Mandat-Team wünscht Ihnen und Ihrer Familie ein frohes Osterfest und erholsame Feiertage. Möge es vor allem viel Zufriedenheit und Entspannung bringen!

Wir waren fleißig und haben kleine Osterüberraschungen für Sie gepackt. Viel Freude beim Auspacken und Genießen!



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