



# MANDAT GROWTH LETTER®

Fokusthema: Ausblick



3

**Editorial**

Ausblick

4

**CEO-Tipp des Monats**

Das Highlight des nächsten Jahres

5

**Marke**

Ziele 2022 – Wohin mit der Marke?

6

**Vertrieb & Expansion**

Die Kunst des Follow-Up:  
Der Projektabschluss als Verkaufschance

7

**Prozesse & Organisation**

Richtungsentscheidungen  
– die Rolle von Mensch und Maschine

8

**Führung**

Keine Angst vorm Jahresabschlussgespräch

9

**Internationales Marken-Kolloquium**

„Marke – Haltung zeigen“  
– 7. bis 9. September 2022

10

**Veranstaltungen & Veröffentlichungen**

Aktuelle Berichte, Neuigkeiten und Informationen

14

**Mandat-Intern**

Hinter den Kulissen!

# Editorial

„Ausblick“, das ist unser Fokusthema in diesem Monat, passend zum Dezember, der ja schon einen Ausblick auf das nächste Jahr sehr konkret erlaubt (und fordert). Mit „Ausblick“ meinen wir aber nicht nur den Blick auf das unmittelbar Sichtbare, das Erkennbare, sondern auch den Blick auf das, was sich auch dem aufmerksamen Beobachter nicht sofort erschließt, wenn er die Perspektive nicht wechselt.

Wollen Sie wirklich einen Ausblick wagen, müssen Sie auf einer angemessenen Flughöhe bleiben und die liegt meist höher, als Sie meinen. Zu viele Unternehmenslenker begeben sich auf die Mikromanagement-Ebene und staunen dann, wie viele Steine ihnen im Weg liegen, wie viele Verhinderungsgründe es für Wachstum gibt. Nehmen Sie eine höhere Flughöhe ein und lassen Sie sich

nicht durch die Steinchen irritieren. Wagen Sie einen großen Ausblick. Was das bedeuten kann, versuchen meine Kollegen und ich Ihnen in dieser Ausgabe des Mandat Growthletters® zu illustrieren.

Wir wünschen Ihnen zum Ausklang des Jahres, dass Sie einen guten Dezember haben, dass Sie über den Jahreswechsel Kräfte sammeln können, damit Sie im Januar wieder wirkungsstark am Start sind. Im Januar „sehen“ wir uns an dieser Stelle wieder. Sie können gespannt bleiben, welches Fokusthema Sie dann erwarten wird.

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

Editorial

CEO-TIPP

Marke

Vertrieb &  
Expansion

Prozesse &  
Organisation

Führung

Internationales  
Marken-Kolloquium

Veranstaltungen &  
Veröffentlichungen

Mandat-intern

## Das Highlight des nächsten Jahres



In den meisten Unternehmen, die ich kenne, wird ein mehr oder weniger großer, oft sogar enormer Planungsaufwand betrieben. Bereits Monate vor dem Geschäftsjahresende werden Kosten geplant, Umsätze prognostiziert, es werden Vorgaben gemacht, die zu erreichen eine Planung darlegen soll, manche planen den Umsatz auch bottom-up, also vom Kunden hoch zu einer Gesamtzahl. Meist ist die Kostenplanung weniger anspruchsvoll als die Umsatzplanung, aber auch die Kosten werden in der Regel unter einem hohen Ergebnisdruck geplant und in der heutigen Zeit sind insbesondere dann viele Unwägbarkeiten enthalten, wenn sich das Geschäft international darstellt.

Die Umsatzplanung, indes, gleicht oft einem Blick in die Kristallkugel. Am Ende reicht's dann meist doch irgendwie, nicht selten gestützt durch einen Ruck am Ende der Zielperiode, um die große Zahl doch noch zu schaffen. Gelingt dies, geraten eventuell verfehlte Teilziele weniger relevant – ein Führungsfehler, der strategische Folgen haben kann, aber das soll hier nicht weiter thematisiert werden.

Es mangelt jedenfalls in den meisten Unternehmen nicht an Zielen, selbst qualitative Ziele erfahren immer größeren Einzug in die Unternehmensplanungen. Wer geht wann in welche Weiterentwicklung? Wie wollen wir messen, ob wir ein Risiko für ungewollte Fluktuation absehen können? Setzen Sie die Liste fort, eine Unzahl qualitativer Ziele (bei denen es sich meist übrigens nicht um Ziele, sondern um Aktivitäten handelt, was die Wirkungsebene regelhaft ausblendet) hat Einzug gehalten.

Nein, schlecht ist das meiste davon nicht, aber in diesem CEO-Tipp geht es ja um das Highlight – das Highlight des nächsten Jahres. Frage ich Unternehmerinnen und Unternehmer nach diesem Highlight, dann erhalte ich regelhaft Antworten, die sich auf die Top-Ebene der Ziele beziehen. Das ist aber nicht der Hintergrund meiner Frage, denn die Ziele sind kein „Highlight“. Von den meisten Mitarbeitern werden sie als Pflichtübung wahrgenommen und Sie können ja nach einigen Monaten einmal bei ihren Mitarbeitern nachfragen, ob sie die Ziele noch kennen. Je mehr Sie vereinbart haben, je stärker Sie versucht haben, den Detaillierungs- und Greifbarkeitsgrad zu erhöhen, desto unwahrscheinlicher wird, dass man sich erinnert.

Also: Was ist das Highlight des nächsten Geschäftsjahres? Gibt es überhaupt schon eines? Eine besondere Veranstaltung? Ein besonderer Ansporn? Eine gemeinsame Aktivität? Ein „Big Bang“ mit einem Kunden? Was ist es?

Sie kennen meine erfahrungsgestützte Überzeugung: Motivation von außen ist nicht möglich und der Versuch, über Zahlen zu inspirieren, ist müßig. Wir Menschen sind stärker inspirierbar über Emotionen als über Fakten. Wohin also geht die Reise? Was ist denn nun das Highlight? Wenn Sie nicht die „Chef-Ebene“ betreten und ein Highlight vorgeben wollen, dann können Sie auch mit einigen Mitarbeitern daran arbeiten, ein Highlight zu schaffen. Dieser Prozess ist mindestens ebenso wichtig, wie das Highlight selbst.

Auf die Wirkung dürfen Sie gespannt sein.

# Ziele 2022 – Wohin mit der Marke?

von Linda Vollberg

## Kurzübersicht

- o Wer sagt, dass es für ein neues Jahr, neue Ziele braucht?
- o Häufig entscheidet nicht das „Was“, sondern das „Wie“.
- o Worum es geht: Um qualitatives Wachstum, inhaltliche Verbesserungen, ein tieferes Verständnis und eine schärfere Kontur.



Wohin mit der Marke? Vielleicht – nirgendwo hin! Wir sind bei Mandat Wachstumsexperten und wollen gesundes, intelligentes und profitables Wachstum schaffen, in den Unternehmen mit denen wir zusammenarbeiten – so wird dies kein Beitrag über Stillstand, sondern darüber, dass Ziele auf strategischer Ebene eine gewisse Beständigkeit haben müssen und es nicht darum geht, jährlich neue Ziele zu stecken, sondern die Qualität der Zielerreichung zu steigern. Dies gilt auch für die Marke.

### Wie finde ich die richtigen Ziele?

Insbesondere auf übergeordneter Unternehmensebene brauchen wir keine jährlich wechselnden Ziele, wir brauchen eine gewisse Konstanz und Stabilität auf Zielebene, um unsere Vorhaben überhaupt realisieren zu können. Es gelingt in der Regel nicht, eine Strategie in 12 Monaten umzusetzen, ein Geschäftsfeld zu erobern und erst recht nicht, eine anspruchsvolle Vision zu verwirklichen.

Viel effektiver ist es daher, sich auf Zieldimensionen zu konzentrieren und dann sehr konkret in der Beschreibung dessen zu sein, woran zu erkennen und zu messen ist, dass sich das Unternehmen dieser Zieldimension nähert. Manche Ziele sind immer wahr und richtig, aber der Anspruch an die Zielerreichung muss wachsen.

So wollen wir beispielsweise die Attraktivität der Marke Mandat steigern und dafür sorgen, dass Sog entsteht – nach unseren Beratungsdienstleistungen, nach unseren Vorträgen, nach unseren Veranstaltungen. Das wollten wir 2019, das wollen wir 2022 und das werden wir auch weiter wollen. Das ist unser Ziel. Die Messgrößen, die mit diesem Ziel verbunden sind, haben sich aber jährlich weiterentwickelt. Wir haben den Anspruch an die Zielerreichung gesteigert und die Maßnahmen besprochen, die dazu führen sollen.

Die richtigen Ziele für Ihre Marke sollten sich dabei aus der Unternehmensvision und der Grundstrategie des Un-

ternehmens ableiten lassen, ganz im Sinne der Marke als Vehikel für Wachstum und nicht als Selbstzweck.

### Was sind die richtigen Fragen?

Wesentliche Fragen, um die richtigen Zieldimensionen für die Marke abzuleiten sind: Wo will das Unternehmen hin? Was sind die Unternehmensprioritäten für 2022? Und: Wie kann die Marke dazu beitragen?

Fragen, die Sie anwenden können, um Ihre Ziele mit den passenden Messgrößen zu versehen, sind: Welche Möglichkeiten haben wir, um diese Ziele zu erreichen? Was heißt das in den Abteilungen? Und: Welche Meilensteine müsste eine gute inhaltliche Planung berücksichtigen?

### Und jetzt?

Generische Ziele zu verfolgen, ist in Ordnung, wenn Sie konkret werden auf der Ebene der Messgrößen. Sprechen Sie sich frei davon, neue Ziele zu formulieren, weil sich ein Kalenderblatt wechselt. Es kann extrem erfolgreich sein, an der Qualität der Zielerreichung zu arbeiten und mit dem Blick auf das Erreichte die Markengeschichte fortzuschreiben.

Nun kann man mir vorwerfen, dass das genannte Zielbeispiel nicht der SMART-Methode entspricht und ohnehin nicht messbar zu erreichen wären. Dem muss ich aber entgegen, dass uns Genauigkeit bei strategischen Zielen – und dazu gehören Ziele der Markenentwicklung – überhaupt nicht weiterbringen, sondern eine Scheingenauigkeit entsteht, die nur für Sicherheit auf dem Papier sorgt. Viel sicherer und viel zielführender ist es dagegen, sich inhaltlich mit der Zielerreichung zu befassen. So bleibt das „Was“ für 2022 für Sie vielleicht bestehen, aber Ihre Ansprüche an das „Wie“ wachsen.

Auf ein großartiges Marken-Jahr 2022 – und vergessen Sie nicht, Erfolge auch zu feiern!

# Die Kunst des Follow-Ups: Der Projektabschluss als Verkaufschance

von Fabian Vollberg

## Kurzübersicht

- o In jedem Projektabschluss liegt eine Chance.
- o Die Vorbereitung ist auch für diese Verkaufschance entscheidend.
- o Am Ende zählen nur der Wert der Leistung, das gegenseitige Vertrauen und die Aktivität des Vertriebes.



Jedes Ende einer Zusammenarbeit kann ein neuer Anfang sein. Jeder Projektabschluss ist eine neue Verkaufschance. Es ist wichtig, dass dieser neue Anfang nicht als zufällig oder vom Schicksal gegeben betrachtet wird. Den metaphorischen Faden zu finden, aufzunehmen und weiterzuspinnen ist eine echte Vertriebsaufgabe, die viel früher anfängt, als man meint und die erst dann endet, wenn die nächste Zusammenarbeit besiegelt ist.

Es lohnt sich das Thema des Follow-Ups im B2B-Bereich systematisch zu betrachten und dem Projektabschluss eine besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Denn zu diesem Zeitpunkt ist das Vertrauen hoch, der Wert der Leistungen erlebt und die Einsichten in mögliche Anknüpfungspunkte hoch. Durch diese Konstellation sind Folgeprojekte auch häufig besonders wirksam, denn man ist miteinander eingespielt und abgeglichen. Außerdem sind die erkannten Punkte mit hoher Wahrscheinlichkeit relevant und hinsichtlich der Wirkung akkurat eingeschätzt. Schon aus diesen Gründen gilt es, im besten Interesse des Kunden, zu prüfen, über welche Folge-themen nun zu sprechen ist und dies auch auf die gemeinsame Agenda zu bringen.

Doch der Reihe nach. Über die folgenden drei Schritte sollten Sie nachdenken, um die Anzahl und die Qualität von Folgeprojekten systematisch zu steigern:

- o **Stellen Sie fest, welche Ausgangssituation Sie vorfinden:** Wir präsent ist das Thema Follow-Up nach dem Projektabschluss bei Ihrem Vertriebsteam? Welche Follow-Up Angebote haben Sie, die als Ideal- oder auch als Kleinstlösung in Frage kommen? Welche Schritte sind im Vertriebsprozess vorgesehen, um Pro-

jektabschlüsse als Verkaufschancen zu schaffen und zu nutzen? Wie ist es um den quantitativen Erfolg Ihrer Follow-Up Bemühungen bestellt (Wiederkaufsquote; Erträge von Follow-Up-Erfolgen, ...)?

- o **Prüfen Sie, wie Folgeprojekte und weitere Follow-Up Optionen im Vertriebs- und Projektabschluss vorbereitet werden können:** Wenn Sie wissen, woran Sie nach dem Projektabschluss regelhaft anknüpfen können, so lassen sich diese Punkte häufig bereits vorbereiten. Möchten Sie nach Empfehlungen fragen, weisen Sie darauf schon zu Beginn der Zusammenarbeit hin; Möchten Sie Maintenance-Inhalte anschließen, bieten Sie sie direkt zu Beginn mit an und eröffnen Sie die Option sie nach Abschluss „hinzuschalten“, wenn sie zu Beginn nicht beauftragt wurden; Machen Sie einen förmlichen, persönlichen Projektabschluss zu einem Bestandteil des Projektes, so ist der Rahmen für Gespräche über Folge-Projekte geschaffen.
- o **Probieren Sie es aus.** Nehmen Sie sich jedes aktuell laufende Projekt vor und überlegen Sie, wie ein optimaler Anschluss gestaltet sein kann. Denken Sie darüber nach, wie sich dieses Folgegeschäft nunmehr einfädeln und vorbereiten lässt und dann probieren Sie es einfach aus und lassen Sie Ihre Erfahrungen in einen systematischen Prozess einfließen.

**Zum Abschluss noch ein Hinweis:** Wirklich erfolgreich ist ein Follow-Up und Folgeprojekt nur dann, wenn es im besten Interesse des Kunden ist, wenn die Projekte auch den Wert liefern, den sie versprechen und die Beziehung kontinuierlich gestärkt wird.

# Richtungsentscheidungen – die Rolle von Mensch und Maschine

von Pascal Kowsky

## Kurzübersicht

- o Schlussfolgerungen bieten Effizienz, Entscheidungen bieten Freiraum.
- o Die richtigen Fragen zu stellen bleibt Aufgabe des Menschen – Maschinen bieten vorerst nur Antworten.
- o Nicht zu entscheiden ist auch eine Entscheidung.



Schreckensszenarien und Sci-Fi finden wir zuhauf, wenn wir uns mit der Digitalisierung befassen: Der Mensch wird zur Marionette, die Maschinen übernehmen. Wie realistisch diese Perspektiven langfristig sind, ist heute nicht zu sagen. Kurz- und mittelfristig ist aber klar: Selbst künstliche Intelligenz kann absehbar nur diejenigen Probleme lösen, für die sie geschaffen wurde. Programme und Maschinen können nur strukturierte Probleme lösen. Was das mit wachstumswirksamen Prozessen zu tun hat? Wir müssen verstehen, wofür wir IT einsetzen können und wofür nicht. Das hilft dabei, Entscheidungen zu beschleunigen und die Organisation weiterzuentwickeln.

o **Entscheidung und Schlussfolgerung:** Wenn ein Problem mit mehreren denkbaren Handlungsalternativen vollständig systematisiert werden kann – also eine logische Lösung existiert, dann kann uns Technik hervorragend unterstützen. Sie nimmt uns aber keine Entscheidung ab, sondern gibt eine Schlussfolgerung auf Grundlage der zuvor festgelegten Logik. Je leichter es uns fällt, Entscheidungen zu treffen, umso besser können wir sie systematisieren und damit die IT als Unterstützung nutzen. Ein Beispiel ist eine WENN-DANN-Formel in Excel. Excel nimmt uns keine Entscheidung ab, sondern bietet eine Antwort basierend auf der zuvor festgelegten Logik (Schlussfolgerung). Echte Entscheidungen hingegen treffen wir zwangsläufig unter Unsicherheit. In unseren Beratungsprojekten erleben wir häufig, dass Entscheidungen aufgrund von Unsicherheit vor sich hergeschoben werden. Hier gilt es sich bewusst zu machen: 100 % Sicherheit werden wir nie erlangen. Und je länger die Suche nach entscheidungsrelevanten Informationen ist, umso länger behalten wir den Status quo bei – auch eine (unbewusste) Entscheidung, die Konsequenzen hat.

o **Entscheidungskriterien:** Während Sie eine Wahl schnell treffen können, stellt die gleiche Wahl womöglich manche Mitarbeiter vor Herausforderungen. Dies ist darin begründet, dass Sie das Problem erfahrungsgestützt strukturieren, also Entscheidungskriterien definieren und damit in Richtung einer Schlussfolgerung kommen. Beispiel: „Sollen wir dem Kunden den gewünschten Rabatt gewähren oder nicht?“ Die Entscheidung machen Sie womöglich von den Entwicklungsmöglichkeiten des Kunden und Ihrer angestrebten preislichen Positionierung abhängig. Ein neuer Mitarbeiter hingegen achtet nur auf den Ertrag des einzelnen Auftrages. Deshalb: Gehen Sie mit Ihren Mitarbeitern in Dialog, warum welche Entscheidungen getroffen wurden. Dieser Abgleich der Entscheidungskriterien zeigt Ihnen, inwiefern die Mitarbeiter im besten Sinne des Unternehmens handeln können und der Dialog stärkt genau diese Urteilsfähigkeit. Der Dialog über und insbesondere das Verankern solcher Entscheidungskriterien in Routinen macht die Organisation schneller und schrittweise unabhängiger von Einzelpersonen. Und je klarer die Entscheidungskriterien sind (je klarer also die Fragen sind), umso besser kann die Technik erforderliche Antworten liefern.

Eine Ursache für unnötig lange Entscheidungsprozesse liegt darin, dass über unterschiedlichste Facetten parallel diskutiert wird: Alternativen, Chancen, Aufwand, Konsequenzen ... Selbstredend sind die genauen Entscheidungskriterien abhängig von Problem und Unternehmenskontext – dennoch sind einige Typen von Kriterien bei ausnahmslos allen Entscheidungen relevant. Wenn Sie wissen wollen, welche das sind, schreiben Sie mir!  
[pascal.kowsky@mandat.de](mailto:pascal.kowsky@mandat.de)

# Keine Angst vorm Jahresabschlussgespräch

von Lisa Wolff

## Kurzübersicht

- o Einmal im Jahr sprechen reicht nicht aus – es muss unterjährig gesprochen werden, so dass Führung greifen kann.
- o In Jahresabschlussgesprächen sollte die Entwicklung des Mitarbeiters im Folgejahr im Fokus stehen – nicht das Gehalt.
- o Vorbereitung kann man nicht nachholen – sowohl Mitarbeiter als auch Führungskraft müssen vorbereitet in das Jahresabschlussgespräch gehen.



## Geben Sie Ihrem Mitarbeiter die Möglichkeit, vorbereitet in das Gespräch zu kommen

Das Jahresabschlussgespräch bietet Ihnen und Ihrem Mitarbeiter die Möglichkeit, die gemeinsame Zusammenarbeit im vergangenen Jahr zu reflektieren, über erreichte Ziele und vor allem auch zukünftige Perspektiven im nächsten Jahr zu sprechen. Daher sollten sowohl Ihr Mitarbeiter als auch Sie vorbereitet in das Gespräch gehen. Damit dies möglich ist, sollte Ihr Mitarbeiter die Termineinladung für das Jahresabschlussgespräch mindestens anderthalb Wochen vorher erhalten. Geben Sie Ihm eine Vorbereitungsaufgabe an die Hand, die sowohl einen Rückblick auf das vergangene Jahr als auch einen Ausblick auf die Zukunft ermöglicht. Das Jahresabschlussgespräch ist dafür da, um gegenseitiges Feedback zu teilen. Fragen Sie Ihren Mitarbeiter im Vorfeld auch, worüber er gerne mit Ihnen sprechen möchte. Beispielhafte Fragen wären: Worüber möchten Sie gerne mit mir sprechen? Was war Ihr persönliches Highlight im vergangenen Jahr? Welches Projekt hat Ihnen am meisten Freude bereitet? Wie schätzen Sie selbst den Grad Ihrer Zielerreichung ein? Was bremst Sie aktuell? Haben Sie bereits Wünsche/Ideen, wie Sie sich nächstes Jahr weiterentwickeln möchten? Was würden Sie im nächsten Jahr anders machen, als in diesem und warum?

## Nehmen Sie sich ausreichend Zeit für Ihre Vorbereitung

Damit das Gespräch strukturiert verlaufen kann, sollten Sie sich klar darüber sein, was Ihr Gesprächsziel sein soll. Was möchten Sie definitiv besprechen? Überlegen Sie sich, was im vergangenen Jahr besonders gut gelaufen ist und wo sich Ihr Mitarbeiter weiterentwickelt hat. Werfen Sie auch einen Blick in das Protokoll des vergangenen Jahresabschlussgesprächs, um die damals definierten Ziele noch einmal vor Augen zu haben. So

können Sie entsprechend dieser Ziele, die Leistung Ihres Mitarbeiters besser bewerten. Äußern Sie auch Kritik, wenn etwas nicht nach Ihren Erwartungen gemäß verlaufen ist. Nur so kann Ihr Mitarbeiter aus der Situation lernen. Idealerweise erfolgt Ihr Feedback unmittelbar nach dem Ereignis und Sie warten damit nicht, bis sich eine Möglichkeit ergibt. Ihr Feedback sollten Sie mit konkreten Beispielen unterfüttern, so dass Ihr Mitarbeiter Ihren Standpunkt besser nachvollziehen kann. Überlegen Sie sich einen Start in das Jahresabschlussgespräch. Um das Gespräch aufzulockern, bietet sich Smalltalk zu Beginn und auch zu Ende an.

## Schaffen Sie die passenden Rahmenbedingungen

Damit Sie in Ruhe mit Ihrem Mitarbeiter sprechen können, sollten Sie sich einen ruhigen Raum aussuchen, der ein vier Augen-Gespräch in vertrauensvoller Atmosphäre ermöglicht. Sie sollten Störungen möglichst vermeiden. Das Jahresabschlussgespräch sollte nicht länger als zwei Stunden gehen, aber ausreichend lang sein, um alle Themen in Ruhe zu besprechen. Hetzen Sie nicht von Thema zu Thema, sondern nehmen Sie sich die Zeit. Sie sind gut beraten, nicht mehr als zwei Jahresabschlussgespräche an einem Tag zu führen, um sich individuell auf den Mitarbeiter einlassen zu können.

## Fazit

Wenn Sie und Ihr Mitarbeiter das Jahresabschlussgespräch als Chance sehen, um gemeinsam zu wachsen, gegenseitige Erwartungen auszutauschen und im nächsten Jahr gemeinschaftlich abgestimmte Ziele zu verfolgen, hebt das die Zusammenarbeit und das Verständnis füreinander auf eine neue Stufe. Offenheit, konstruktives Feedback und der Blick nach vorne sind dabei entscheidend. Ich wünsche viel Erfolg bei Ihren anstehenden Jahresabschlussgesprächen.



## Das 19. Internationale Marken-Kolloquium vom 7. bis 9. September – 2022 „Marke – Haltung zeigen“

Noch voller wachstumsstarker Gedanken an das vergangene Internationale Marken-Kolloquium 2021, blicken wir bereits voller Vorfreude auf das kommende Jahr. Wir werden im September 2022 unter dem Fokusthema: „Marke – Haltung zeigen“ wieder auf hochspannende Menschen und Geschichten im Kloster Seeon treffen. Gerne stellen wir Ihnen bereits heute die erste Referentin für das kommende Jahr vor: **Frau Annette Roeckl.**

Die 53-Jährige Alleingeschäftsführerin leitet seit 2003 das Familienunternehmen **Roeckl Handschuhe & Accessoires GmbH & Co. KG** in sechster Generation. 1992 mit der Ausbildung im elterlichen Betrieb begonnen, hatte Annette Roeckl ihre Mutter später vorübergehend im Vertrieb vertreten. Damit flammte die Begeisterung für diese Aufgabe auf. Sie wuchs in die Nachfolgerrolle hinein – als erste Frau an der Spitze. Im Jahr verkauft die Firma Roeckl heute bis zu 120.000 Paar Leder- und

Strickhandschuhe. Sie werden zum größten Teil in zwei eigenen Manufakturen handgefertigt, im kleinen Umfang auch von einem Partner in Indien.

Entschlossenheit und Haltung zu zeigen, ist fester Bestandteil des Unternehmerverständnisses der Familie Roeckl. Nicht allein die Produktphilosophie des Familienunternehmens: „Der Handschuh ist ein stilbildendes Element und damit ein modisches Statement“ beweist Haltung, sondern auch der entschlossene Weg aus der Insolvenz in Eigenverwaltung im Jahr 2017 zu neuem Wachstum zeugt von enormer Stärke.

Freuen Sie sich zusammen mit uns auf spannende Einblicke in neue Märkte, Erfahrungsberichte unterschiedlichster Marken, Best-Practices und eindrucksvolle Unternehmensgeschichten. Ergreifen Sie die Gelegenheit, und melden Sie sich in unserem [Onlineshop](#) zum 19. Internationalen Marken-Kolloquium 2022 an oder schreiben Sie an [Kerstin Scupin](#). – In diesem Jahr noch zu unserem Frühbucher-Vorteil!

„Das Besondere am Kolloquium ist die intime Atmosphäre und der offene Austausch. Hier trifft man auf extrem spannende Geschichten, spannende Menschen und spannende Unternehmen.“  
Mag. Katharina Schneider,  
Geschäftsführerin, MediaShop GmbH,  
Österreich



Frau Annette Roeckl, Alleingeschäftsführerin



# Mandat-Vortragstermine 2021-2022

## Vorträge

- |                      |   |   |   |
|----------------------|---|---|---|
| 5. Oktober 2021      | ✓ | Digitaler Vortrag „Boom! Und nun? Wie zukunftsfest ist Ihr Wachstum?“, Heintier-Kongress, Düsseldorf<br><a href="#">Prof. Dr. Guido Quelle</a>  |   |
| 13. Oktober 2021     | ✓ | Vortrag „Brauchen wir Wachstum? Mit Wachstumsintelligenz in die Zukunft.“ HORIZONT Kongress & Award, Frankfurt am Main<br><a href="#">Prof. Dr. Guido Quelle</a>  |   |
| 4./5. November 2021  | ✓ | Keynote „Vorfahrt für nachhaltiges Wachstum – Jetzt die Kräfte wieder freisetzen!“ Jahrestagung des Verbandes Technischer Handel e.V. (VTH), Düsseldorf<br><a href="#">Prof. Dr. Guido Quelle</a>           |   |
| 11. November 2021    | ✓ | Digitaler Vortrag „Nachfolge - vom Übernehmer zum Unternehmer; Digitaler Erfahrungsbericht“<br>Veranstaltung der Creativ Partner<br><a href="#">Prof. Dr. Guido Quelle, Linda Vollberg, Fabian Vollberg</a> |   |
| 19. November 2021    | ✓ | Vortrag „Ein Manifest für mehr Wachstum“<br>Campus Symposium, Iserlohn<br><a href="#">Prof. Dr. Guido Quelle</a>  |   |
| 7. Dezember 2021     |   | Vortrag „Mehr Mut zu Wachstum – nicht nur im Unternehmen“<br>BUNDESVERBAND DEUTSCHER MITTELSTAND e.V. -<br>BM   WIR EIGENTÜMERUNTERNEHMER, Hannover<br><a href="#">Prof. Dr. Guido Quelle</a>               |   |
| 10. Februar 2022     |   | Vortrag „Marke ist nicht Marketing: Wesentliche Elemente für eine wachstumsstarke Marke“, Forum von F+P Fliesen und Platten, Köln<br><a href="#">Linda Vollberg</a>   |   |
| 30./31. März 2022    |   | Gastgeber des 5. Seeon Summits,<br>Schloss Bensberg, Bergisch Gladbach<br><a href="#">Prof. Dr. Guido Quelle</a>  |   |
| 7.-9. September 2022 |   | Gastgeber des 19. Internationalen Marken-Kolloquiums<br>Kloster Seon, Chiemgau<br><a href="#">Prof. Dr. Guido Quelle</a>  |  |
| 8.-10. November 2022 |   | Interviewgast „Beyond Thought Leadership“,<br>Miami, USA<br><a href="#">Prof. Dr. Guido Quelle</a>  |   |

## Lesen Sie aktuelle kostenfreie Veröffentlichungen zu wachstumsrelevanten Themen:

- „Marke hilft auch in der Katastrophe“ – KMU-Magazin, Ausgabe 10/2021
- „Erwartungen im Vertrieb managen“ – KMU-Magazin, Ausgabe 9/2021
- „Gesundes Wachstum kommt von innen“ – pet Fachmagazin, Ausgabe 8/2021
- „In Bewegung ist Wachsen leichter“ – KMU-Magazin, Ausgabe 7-8/2021
- „Fünf Prinzipien starker Markenführung“ – KMU-Magazin, Ausgabe 6/2021
- „Dem Preisdruck standhalten“ – KMU-Magazin, Ausgabe 4-5/2021
- „Die drei Dimensionen der Strategie“ – KMU-Magazin, Ausgabe 03/2021

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

# Der 500. Mandat Wachstums-Wochenstart®

Jeden Montag, bei Wind und Wetter, geht der **Mandat Wachstums-Wochenstart®** von Prof. Dr. Guido Quelle auf die Reise, um unsere Leser bei einem kraftvollen Start in die Woche zu unterstützen – und das bereits seit neun Jahren.

unserer letzten Jubiläums-Ausgaben sehen Sie nachstehend. Unsere Abonnenten profitieren jeden Montagmorgen von einem auf den Punkt gebrachten Wachstumsimpuls.

Am 22. November 2021 feierten wir die 500. Ausgabe des Mandat Wachstums-Wochenstarts. Einen Überblick

Wenn Sie den Wachstums-Wochenstart noch nicht



## Vortrag auf dem Campus Symposium 2021 „Ein Manifest für mehr Wachstum“

Am 18. und 19. November fand das 11. Campus Symposium unter dem diesjährigen Fokusthema „Verantwortung übernehmen – in Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Mobilität.“ in Iserlohn statt. In spannenden und interaktiven Workshops thematisierten die Referenten aus Politik, Wirtschaft, Gesellschaft und Forschung, den Status quo und die Herausforderungen der Zukunft. Mehrere hundert Entscheider und Führungskräfte aus dem deutschen Mittelstand nahmen vor Ort und teilweise digital per Stream an den Diskussionen teil.

Hier durfte Wachstumsexperte Prof. Dr. Guido Quelle mit seinem Impulsvortrag „Ein Manifest für mehr Wachstum“ nicht fehlen und rückte das in öffentlichen Diskussionen manchmal verzerrt dargestellte Wachstumsbild ins richtige Licht. Es geht nicht um Wachstumspausen, es geht nicht um Wachstum oder Nachhaltigkeit, sondern es geht um ein intelligentes Wachstumsverständnis, damit sich Unternehmen, die

Gesellschaft und nicht zuletzt unser Land erfolgreich und gesund weiterentwickeln können.

Kennen Sie alle 13 Thesen des Wachstumsmanifestes? [Hier](#) erfahren Sie mehr darüber.



Prof. Dr. Guido Quelle auf der Bühne, Fotograf Oliver Pohl

## Das war die 2. Staffel „Der Elefant im Raum – Vertrieb für Unternehmenslenker “

Fast ist sie vollendet, die 2. Staffel des Podcasts **„Der Elefant im Raum – Vertrieb für Unternehmenslenker“**.

Das Jahresmotto „So machen Sie Ihren B2B-Vertrieb zum Wachstumsmotor“ hat voll gezündet und wir freuen uns über zahlreiche neue Abonnenten und das positive Feedback.

Bislang wurden in 11 Folgen metaphorische Bauteile des Wachstumsmotor betrachtet und weiterentwickelt. Wenn das spannend klingt und Impulse zu Themen wie einer wachstumsorientierten Vertriebsstrategie, gelungener Vertriebsführung, einer schlagkräftigen Vertriebsorganisation bis zum Follow-Up-Geschäft Sie interessieren, klicken Sie hier und gelangen Sie direkt zu allen Folgen zum Nachhören.

Wenn Sie sich für den Podcast anmelden möchten, senden Sie eine E-Mail an Fabian Vollberg [fabian.vollberg@mandat.de](mailto:fabian.vollberg@mandat.de).

Wir wünschen Ihnen viel Freude und tolle Erkenntnisse beim Hören des Mandat-Vertriebspodcasts „Der Elefant im Raum“.



# Ausblick – Meine ersten Monate bei Mandat und wie es für mich weitergeht

von Tobias Kerkhoff

## Kurzübersicht

- o Warum mich Projektarbeit täglich aufs Neue begeistert
- o Das 18. Internationale Marken-Kolloquium – mein bisheriges Highlight
- o Mein Ausblick für 2022



Nun bin ich also schon seit vier Monaten aktiv in meiner Rolle als Managementberater und festes Teammitglied bei Mandat in Dortmund. Was hat sich also in der Zwischenzeit alles getan? Wie gestaltet sich die tägliche Zusammenarbeit bei Mandat und was waren meine bisherigen Highlights? Diese ganzen Eindrücke möchte ich heute gerne mit Ihnen teilen und darüber hinaus einen Ausblick auf das kommende Jahr 2022 geben.

Ich erinnere mich noch genau an meinen ersten Arbeitstag bei Mandat, Montag, der 16. August, Punkt 8.00 Uhr. Sie kennen bestimmt diese positive Anspannung vor dem ersten Arbeitstag mit den üblichen Fragen und Gedanken, die einem durch den Kopf schießen: Ich darf auf keinen Fall zu spät kommen, hoffentlich sind alle im Team sympathisch und freuen sich auf die Zusammenarbeit, wie wird wohl mein neuer Arbeitsplatz aussehen und wer sitzt mit mir im Büro? Selbstverständlich war alles minutiös vorbereitet, mein Laptop komplett konfiguriert, sämtliche Schlüssel und Zugangskarten bereitgelegt und auch die „Pflichtlektüren“ durften natürlich nicht fehlen. Besonders gefreut habe ich mich über ein Begrüßungsgeschenk in Form eines Gutscheins für eine Sightseeingtour in Dortmund für meine Frau und mich. Auch wenn sich einige von Ihnen jetzt fragen werden: Sightseeing in Dortmund, das gibt es wirklich? Glauben Sie mir Dortmund bietet einiges mehr (Konzerthaus, Spielbank Hohensyburg, Deutsches Fußballmuseum, um nur einige Beispiele zu nennen) als man auf den ersten Blick vermutet.

Zurück zu den inhaltlichen Themen: Bereits in der ersten Woche durfte ich an meinem ersten Arbeitstreffen mit einem Klienten teilnehmen und habe so schon früh interessante und hilfreiche Einblicke in die Zusammenarbeit erhalten. Mittlerweile übernehme ich Verantwortung in vier verschiedenen Projekten, mit dem Schwerpunkt Vertrieb und internationale Expansion, und gewinne täglich an Rolle. Diese Abwechslung ist eine der Gründe, weshalb mich

die Beratung täglich aufs Neue begeistert und auch immer wieder vor neue Herausforderungen stellt und so eine steile Lernkurve garantiert.

Mein bisheriges Highlight war das 18. Internationale Marken-Kolloquium im Kloster Seeon am 09. und 10. September, unter dem Motto: „Marke – Neues wagen“. Nach all den digitalen Veranstaltungen habe ich mich sehr auf ein Präsenzevent mit einer hochkarätig besetzten Runde an Teilnehmenden gefreut. Während den zwei sehr intensiven Tagen haben mich u.a. die verschiedenen Vorträge von echten Vollblutunternehmern und der persönliche Austausch auf Augenhöhe beeindruckt. Abgerundet wurde die Veranstaltung durch die sehr schöne Location, die eine persönliche Atmosphäre geschaffen hat, so dass auch mal aus dem Nähkästchen geplaudert werden konnte, ohne Angst haben zu müssen, dass etwas von den vertraulichen Gesprächsinhalten nach außen dringt.

Jetzt, sich das Jahr 2021 dem Ende zuneigt, freue ich mich bereits auf neue Herausforderungen, die mich 2022 erwarten werden. Konkret sind das:

- o Neue spannende Wachstumsprojekte, die jetzt bereits für 2022 terminiert sind.
- o Teilnahme am Live-Vortrag meiner Kollegin Linda Vollberg am 10. Februar in Köln auf dem 12. Fliesen und Platten Forum – Markenführung im Handwerk
- o Teilnahme am 19. Internationalen Marken-Kolloquium am 08./09. September im Kloster Seeon unter dem Motto „Marke - Haltung zeigen“

Darüber hinaus freue ich mich besonders auf die weitere Zusammenarbeit mit unseren Klienten und natürlich dem gesamten Team von Mandat und wünsche Ihnen abschließend frohe Feiertage sowie einen guten Rutsch ins neue Jahr.

# Herzlich willkommen im Mandat-Team: Marc Ruhl

Liebe Leserinnen und Leser unseres Mandat Growthletters®,

seit dem 08.11.2021 verstärke ich das Mandat-Team und unterstütze als Teamassistent die Beratungsarbeit und viele interne Abläufe – noch arbeite ich mich hier in meine Tätigkeiten ein und übernehme jeden Tag neue Aufgaben. Zudem habe ich auch direkt die Stelle des Teamseniors eingenommen.

Das Licht der Welt habe ich am 19.08.1969 im Herzen der Ruhrstadt, vielen auch als Ruhrgebiet oder Pott bekannt, in Essen erblickt.

Nach meinem Abitur bereits im Mai 1989 und dem damals noch abzuleistenden Wehrdienst habe ich 1991 meine Ausbildung bei der Deutschen Bank Essen begonnen und diese 1993 erfolgreich abgeschlossen.

Die nächsten fast 29 Jahre durfte ich dort in verschiedensten Bereichen arbeiten. Zuletzt im Wealth Management der Deutschen Bank, also in der Betreuung von ausgewählten Privatkunden.

Im Rahmen der Umstrukturierungen im Bankenbereich habe ich mich entschlossen, etwas anderes zu machen

und freue mich sehr bei Mandat angekommen zu sein. Das gesamte Team ist große Klasse und hat mich super aufgenommen.

Im privaten Bereich habe ich dann gleich auch noch eine Veränderung vorgenommen und die Frau, wegen der ich 2013 ins wunderschöne Hattingen-Niederwengern gezogen bin, im Oktober geheiratet. Zu meinen eigenen beiden Kindern habe ich zusätzlich jetzt vier Patchwork-Kinder und zwei Enkel dazu bekommen.

In meiner Freizeit trainiere ich außerdem eine Fussball-Damenmannschaft und fahre gerne mit dem Rad. Und um den Herbst der neuen Lebensabschnitte komplett zu machen, vergrößern wir unsere Familie um ein weiteres Mitglied. Ende November zieht Yuma bei uns ein. Ein zwölf Wochen alter Leonberger-Welpen.

Ich freue mich auf die weitere Zusammenarbeit mit dem gesamten Team und hoffe schon bald eine Unterstützung sein zu können.

**Lieber Marc, auch wir freuen uns sehr, dass Du den Schritt aus deinem bekannten Umfeld heraus gewagt und Dich für Mandat entschieden hast! Auf eine gute und freudvolle Zusammenarbeit.**



Leonberger-Welpen Yuma

Der nächste Mandat  
Growthletter®  
erscheint am  
**3. Januar 2022!**

## Zu dieser Ausgabe haben beigetragen



Tobias Kerkhoff  
tobias.kerkhoff@mandat.de



Pascal Kowsky  
pascal.kowsky@mandat.de



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



Marc Ruhl  
marc.ruhl@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

## Impressum

**Dortmund (Headquarters):**  
Mandat Managementberatung GmbH  
Emil-Figge-Straße 80  
44227 Dortmund  
Germany  
Phone: +49 231 9742-390  
Fax: +49 231 9742-389  
info@mandat.de  
www.mandat.de

**Amtsgericht Dortmund:**  
Handelsregister HRB 8803  
UST-IDNR.: DE-124727551

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

**Redaktion:**  
Prof. Dr. Guido Quelle  
guido.quelle@mandat.de

**Redaktionsassistentz:**  
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.

**London:**  
Mandat Consulting Group  
Level 17, Dashwood House  
69 Old Broad Street  
London EC2M 1QS  
United Kingdom  
Phone: +44 207 256 4257  
info@mandat-group.com

Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung von Mandat unzulässig.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

**Hinweis zum Teledienstgesetz:**  
Für Internetseiten Dritter, auf die Mandat durch sogenannte Links verweist, tragen die jeweiligen Anbieter die Verantwortung. Mandat ist für den Inhalt solcher Seiten Dritter nicht verantwortlich.

**New York:**  
Mandat Consulting Group  
The Seagram Building  
375 Park Avenue, Suite 2607  
New York, NY 10152  
United States of America  
Phone: +1 212 634 7466  
info@mandat-group.com

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