



MANDAT GROWTH LETTER®

Fokusthema: Klarheit



3

Editorial

Klarheit

4

CEO-Tipp des Monats

Den Nebel sehen

5

Marke

Was ein klarer Blick auf Ihre Marke alles aufdeckt

6

Vertrieb & Expansion

Jeder Vertriebs Erfolg beginnt mit Zielklarheit

7

Internationalisierung

Kennen Sie Ihre relevanten Absatzmärkte? - Wirklich?

8

Prozesse & Organisation

„Klär deine Schnittstellen!“

9

Internationales Marken-Kolloquium

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

10

Veranstaltungen & Veröffentlichungen

Aktuelle Berichte, Neuigkeiten und Informationen

12

Mandat-Intern

Hinter den Kulissen!

Editorial

„Ist Ihnen das klar?“ – „Klar, Chef!“

Wie oft haben Sie das schon gehört? Hier kommt eine Annahme: In etwa der Hälfte der Fälle ist die Sache nicht klar, sie war nicht klar und sie wird nicht klar werden. Warum nicht? Weil wir unterschiedliche Annahmen haben, die nicht hinreichend geklärt wurden, weil wir zu tief im Detail waren, um Klarheit über das große Ganze zu bekommen, weil der eine aus Zeitgründen gar nicht gut mit einem „Nein“ umgehen kann und der andere keine Lust hat, Schwächen zu zeigen, weil ... ergänzen Sie die Gründe.

In dieser Ausgabe des Mandat Growthletters® geht es um Klarheit – und es geht auch um das Gegenteil, um Nebel und Nebelkerzen, um Intransparenz und viele andere Dinge, welche die Klarheit verstellen.

Lassen Sie sich inspirieren von unseren Beiträgen, damit Sie klarer sehen und bessere Entscheidungen treffen.

Wollen Sie ein Hilfsmittel? Immer dann, wenn Sie an einer Problemlösungsstufe stehen und Dinge unklar sind, gehen Sie einen Schritt zurück. Dann sehen Sie klarer.

Auf einen winterklaren Februar

Ihr und Euer



Prof. Dr. Guido Quelle



SCHREIBEN SIE MIR
guido.quelle@mandat.de



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



VORTRAGSLIPS 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

Den Nebel sehen



Unternehmenslenker sind es gewohnt, sich Klarheit zu verschaffen, sich in Sachverhalte hereinzufräsen, zusammen mit ihren Mitarbeitern dafür Sorge zu tragen, dass gute Lösungen für Kunden und das eigene Unternehmen geschaffen werden. Die guten Unternehmenslenker spielen den Wechsel zwischen „in die Tiefe abtauchen“ und „schnell wieder nach oben kommen“, um das große Ganze zu sehen sehr virtuos. Diese Fähigkeit ist wichtig, weil man sonst entweder auf der zu groben oder der zu feinen Ebene verbleibt.

Oft sind Situationen nebulös, man merkt es aber nicht sofort. Wie steht es um die folgende Situation?

Die Vertriebsleiterin sagt der Geschäftsführung, dass ein bestimmtes Produkt stark schwächelt, weil sich der Wettbewerb intensiv um das Abwerben von Marktanteilen in dem Produktbereich bemüht. Die Geschäftsführung entgegnet, man müsse die vertrieblichen Aktivitäten eben verstärken. Der Vertrieb ist aber der Ansicht, man müsse sich erst einmal den Wettbewerb anschauen, um zu lernen, warum plötzlich Kunden das vergleichbare Produkt vom Wettbewerb kaufen. Schön, startet man also eine Wettbewerbsanalyse. Diese führt nach einiger Zeit zu der Erkenntnis, dass der Wettbewerb das Sortiment gestrafft und das hier in Rede stehende Produkt mitsamt den Begleitprodukten in einen vertrieblichen Fokus genommen hat. Die steigende Absatzmenge führt dazu, dass die Preise noch kampffähiger gemacht werden können, als sie es ohnehin schon waren.

„Wir müssen mit den Preisen auch runter, Chefin. Wir haben sonst keine Chance“, das ist der Vortrag des Vertriebs, den die Vertriebsleiterin auch mit der Geschäftsführung diskutiert. Man überlegt intensiv, was getan werden müsste, um das Produkt auch bei sinkenden Verkaufspreisen noch rentabel zu halten. Es wird „schwierig“, das ist klar.

Das Marketing wird hinzugezogen: „Können wir die Kampagne rund um die Produktfamilie verstärken?“ – „Schwierig, das wird teuer“, entgegnet der Marketingleiter. Teuer? Klingt nicht gut, man will doch mit den Preisen herunter. Keine guten Nachrichten aus dem Marketing.

„Wie sieht es aus in der Produktion? Können wir die Produktionskosten drücken?“ – „Keine Chance“, sagt der Produktionsleiter nach einer einwöchigen Prüfung, „wir sind am Limit.“ Im Gegenteil, durch die abnehmenden Stückzahlen stiegen die Stückkosten aktuell sogar und die Rohstoffsituation mache die Lage nicht besser.

Es scheint, dass keine signifikante Optimierung möglich ist, so dass nun zwei Optionen diskutiert werden: Die Preise werden gesenkt und das Produkt wird quersubventioniert oder man verzichtet darauf, mitzugehen und nimmt sinkende Stückzahlen in Kauf. Beides erscheint nicht sonderlich attraktiv.

Aber: Niemand kam bisher auf die Idee, zu hinterfragen, ob das Produkt überhaupt noch sortiments sinnvoll ist. Niemand hat die Frage gestellt: „Brauchen wir das Produkt und vielleicht sogar die ganze Produktfamilie überhaupt noch?“ Niemand hat bisher gesagt: „Lasst den Wettbewerb doch machen, ist doch super, das Produkt bringt eh' miserable Deckungsbeiträge, sollen sie sich doch daran abarbeiten, wir nehmen es aus dem Angebot.“

Alle haben im Nebel gearbeitet und dort ihr vermeintlich Bestes gegeben. Niemand hat den Nebel gesehen.

Als Unternehmenslenker müssen Sie lernen, den Nebel zu sehen. Diese Fähigkeit erspart Ihnen vieles.

Was ein klarer Blick auf Ihre Marke alles aufdeckt

von Linda Vollberg

Kurzübersicht

- o Wie führt eine klar konturierte Marke zu mehr Wachstum von innen?
- o Wie transportiert man die Marke in die Mannschaft?
- o Wie befähigt man das eigene Team, im Sinne der Marke zu denken und zu handeln?



In dieser Ausgabe möchte ich die Bedeutung der Marke von innen heraus betrachten. Ein klarer Blick auf die Marke und eine scharfe Abgrenzung helfen aus der unternehmensinternen Perspektive insbesondere dabei, Entscheidungen zu treffen, gemeinsam kreativ zu sein und ein starkes, verbindendes Element zu haben, zu dem jeder etwas beiträgt.

Gelingt es Ihnen als Unternehmensführung, Klarheit und damit Kongruenz über das Markenbild im Unternehmen zu erreichen und zu verdeutlichen, was zur Marke passt und was nicht, führt das zu mehr Selbstständigkeit, zu besseren und sichereren Entscheidungen und einem großen Veranstaltungsspielraum. Win – win – win! Die Marke wird von innen heraus stärker, das Unternehmen kommt in eine Positiv-Spirale. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter profitieren von einem hohen Freiheits- und Gestaltungsgrad innerhalb der Markenleitplanken. Die Führung muss sich weniger in operative Dinge einschalten und gewinnt an Sicherheit, dass situativ, nicht nur in gelernten Prozessen, passend gehandelt wird.

Bis zu diesem Punkt gelten vier Grundsätze:

1. Klarheit beginnt bei der Unternehmensführung.
2. Klarheit erfordert Schriftlichkeit.
3. Klarheit muss durchdekliniert werden.
4. Klarheit gilt es zu bewahren.

Kein Argument ist so kraftvoll, so undiskutable und spart so viel Zeit wie: „Nein, das machen wir nicht, das passt nicht zu unserer Marke“. Bis es allerdings dazu kommt, dass unternehmensintern oder auch im Dialog mit externen Dritten auf diese Weise gedacht und gehandelt wird, sind verschiedene Voraussetzungen zu erfüllen, an denen wir regelmäßig mit unseren Auftraggebern und Projektteams arbeiten.

Schritt 1: Zuerst ist die Unternehmensführung gefragt, sich die Zeit zu nehmen, die Unternehmensvision zu definieren, die Grundstrategie festzulegen und den Markenkern herauszuarbeiten, so dass ein roter Faden, den jedes Teammitglied in die Hand gelegt bekommen kann, klar erkennbar ist.

Schritt 2: Es genügt nicht, ein abgestimmtes, diskutiertes Bild zu haben. Schriftlichkeit und klare Definitionen sind erforderlich, um die wenigen, aber wesentlichen Inhalte eindeutig transportieren zu können. Die Marke ist dabei Mittel zum Zweck.

Schritt 3: Warum ist die Marke hilfreich für mich? Was habe ich davon? Wie setze ich die Marke um? Genau das ist gemeint, wenn wir davon sprechen, die Marke durchzudeklinieren und den operativen, alltagstauglichen Mehrwert der Marke zu vermitteln. Zum Beispiel mit Hilfe einzelner Strategie- und Marken-Workshops in denen herausgearbeitet wird, wie genau die beteiligten Personen heute bereits die Marke stärken – und auch gegen die Marke handeln. Der Brückenschlag in das eigene Tätigkeitsfeld und die Diskussion dessen, sind entscheidend.

Schritt 4: Einer unserer Klienten hat das Bild gezeichnet: „Unsere Marke ist wie ein Baum. Am Stamm noch ganz klar und eng beieinander, in der Krone verzweigt und verästelt“. Was schön klingt, ist nicht gewollt. Es ist wichtig, das Bild, was jeder von der Marke hat, immer wieder übereinander zu bringen, um die Klarheit zu bewahren. Dies kann z. B. durch Routinen, die sich an der Marke orientieren, ganz automatisch geschehen, wie im Rahmen von Zielvereinbarungen, Führungs- oder Konfliktgesprächen. Auch die Kommunikation durch die Unternehmensführung und das Argumentieren der Entscheidungen auf Basis der Markenkernwerte sind eine wichtige Bestätigung.

Wer mit großer Klarheit auf die eigene Marke blickt, deckt dabei viel Potenzial auf.

Jeder Vertriebs Erfolg beginnt mit Zielklarheit

von Fabian Vollberg

Kurzübersicht

- o Der kontinuierliche Abgleich über Ziele im Vertrieb kommt vielfach zu kurz.
- o Besprechen Sie im Team probeweise die Fragen: „Wofür sind Sie verantwortlich?“ „Welche Prioritäten hat der Vertrieb?“ „Wer ist unser idealer Kunde?“
- o Zielklarheit führt zu Fokus und Vertriebswirkung, Beliebigkeit führt zu Zerstreuung und Zufallsergebnissen.



„Am Anfang war die Zielklarheit“. Das gilt zumindest für den Vertriebs Erfolg. Häufig ist genau dieser Aspekt der Startpunkt hoch erfolgreicher Vertriebsinitiativen, denn Zielklarheit gehört zu den vermeintlichen Selbstverständlichkeiten, die Seifenblasen gleich zerplatzen, wenn man nachfragt und sich die realen Ziele aus Sicht der Vertriebsführung und aus Sicht der einzelnen Vertriebsmitarbeiter wiedergeben lässt.

Doch es beginnt noch früher, nämlich bei der Bewertung der Relevanz klarer Ziele im Vertrieb – jenseits der vergleichsweise einfach messbaren, naheliegenden quantitativen Faktoren. Hier ein typischer, sehr realer Dialog zu Beginn eines Vertriebsprojektes: „Wer ist Ihr idealer Kunde?“ „Jeder, der unsere Leistungen kauft.“ „Haben Sie Kunden, die mehr Zeit, Geld und Nerven erfordern als andere?“ „Ja.“ „Haben Sie Kunden mit denen Sie Ihre eigenen strategischen Ziele besser unterstützen als mit anderen?“ „Ja.“ „Verstanden. Welchen Kunden würden Sie als ideal beschreiben?“

Im dargestellten Beispiel zeigt sich, dass Zusammenhänge unterschätzt werden, die nur vermeintlich offensichtlich sind. Technisch gilt es die strategischen Ziele eines Unternehmens weiter herunterzubrechen und smarte Zwischenziele zu definieren, die quantitativer und qualitativer Natur sein können.

Für einen präzisen, wirkungsvollen Vertrieb sollten mindestens die folgenden Zielaspekte definiert zu sein – wobei diese nur Wirkung entfalten, wenn die Punkte transparent sind, verstanden sind und danach gehandelt wird:

- o Strategische und operative Ziele des Vertriebes
- o Prioritäten des Vertriebes

- o Ziel-Verantwortung je Vertriebsmitarbeiter
- o Idealer Kunde
- o Idealer Auftrag
- o Ziele je Schritt im Vertriebsprozess

Wobei der letzte, sehr operative Punkt genauso unterschätzt wird, wie er wichtig ist. So macht es einen bedeutenden Unterschied, ob bei einem Erstkontakt ein persönlicher Termin verabredet werden soll, Unterlagen versendet und ein Folge-Telefonat verabredet werden soll oder der Abschluss am Ende des Austauschs erwartet wird.

Fehlt die Zielklarheit, so entstehen Vertriebsergebnisse viel stärker zufallsgesteuert, als dies der Fall ist, wenn man seine Ziele klar vor Augen hat. Zielklarheit ist essenziell für gute Entscheidungen, bei der Frage beginnend, welche potenziellen Kunden adressiert werden bis hin zur Frage, welche konkreten Inhalte man anbietet.

Probieren Sie es aus: Stellen Sie Ihre eigene und die Zielklarheit Ihrer Vertriebs-Mannschaft auf den Prüfstand. Regelmäßig, denn Zielklarheit ist kein stabiler Zustand – vielmehr gilt es kontinuierlich bisherige Festlegungen zu hinterfragen und jeweils zeitgemäß zu definieren. So brachte Corona beträchtliche Erschütterungen vieler Märkte mit sich, die offensichtlich machten, dass Zielklarheit im Vertrieb immer wieder neu zu finden ist. Aber auch die „normalen“ Marktveränderungen machen diese Zielanpassungen kontinuierlich notwendig. Langsame Veränderungen und ruckartige Veränderungen brauchen gleichsam Aufmerksamkeit und passende Antworten.

Kennen Sie Ihre relevanten Absatzmärkte? - Wirklich?

von Tobias Kerkhoff

Kurzübersicht

- o Welches System liegt hinter der Expansionsentscheidung?
- o Denken Sie nicht in Bildern der Vergangenheit, sondern berücksichtigen Sie die Zukunft.
- o Fokus: Es gibt nicht 27 Fokusbereiche!



Der erfolgreiche Eintritt in neue Absatzmärkte kann ein großer Hebel für profitables Wachstum sein, gerade in Situationen, in denen zentrale Absatzmärkte bereits gesättigt erscheinen, was bei näherer Betrachtung oftmals nicht der Fall ist. Aber für den weiteren Artikel nehmen wir an, dies sei tatsächlich der Fall. Oftmals kommen Klienten, die sich auf einem Wachstums-Plateau, z.B. hinsichtlich ihrer Umsatzziele befinden, mit dem Vorschlag auf uns zu, neue Länder oder Regionen zu erschließen.

Neben offenkundigen Risiken wie z.B. Wechselkursschwankungen oder politischer Instabilität, bietet ein Markteintritt auch jede Menge Chancen, wie z.B. die Verringerung der Abhängigkeit von einzelnen Regionen oder die Gelegenheit zusätzlich vorhandenes Umsatzpotenzial zu heben. Wie ich in meinem letzten Artikel rings um das Thema Unternehmensgesundheit herausgearbeitet habe, bildet ein gesundes Wachstumsfundament die Basis für einen Expansionsprozess, da ansonsten das Chaos lediglich multipliziert wird. Eine weitere *conditio-sine-qua-non* ist das Vorhandensein eines strukturierten Systems, das hinter der Expansionsentscheidung liegt. Dieses strukturierte System sollte als erste Prüfung für jeglichen Markteintritt dienen und sorgsam erarbeitete Aspekte berücksichtigen. In der Praxis haben sich unter anderem die folgenden bewährt:

- o Legen Sie sogenannte K.O.-Kriterien fest, z.B. eine Mindestgröße an Bevölkerung, absehbare Rentabilität oder politische Rahmenbedingungen
- o Bewerten Sie die Marktattraktivität anhand gleichbleibender Kriterien, z.B. der Markteintrittsbarrieren, der Wettbewerbssituation oder Energieversorgung vor Ort
- o Berücksichtigen Sie die Erfolgchancen des Markteintrittes, z.B. auf Basis der eigenen finanziellen Ressourcen oder der Bekanntheit Ihrer Marke

Wichtig ist zudem, dass sich die Internationalisierungsentscheidung nicht im Abarbeiten dieser Prüfung erschöpfen darf. Dies wäre rein technischer Natur und zu wenig ganzheitlich für strategische Entscheidungen. Die Prüfung dient der Substantiierung, nicht aber dazu eine Entscheidungsautomatik einzurichten.

Ein weit verbreiteter Irrtum liegt zusätzlich an dem Festhalten von Bildern und Stereotypen der Vergangenheit. Was meine ich damit? Denken Sie beispielsweise kurz an Argentinien. Während Argentinien bis zum Ende des Zweiten Weltkrieges eine globale Wirtschaftsmacht mit stetigem Wachstum und hohem Wohlstand gewesen ist, befindet sich das Land nicht erst seit dem Staatsbankrott in 2001 auf dem absteigenden Ast dank Hyperinflation, massiven Exportbeschränkungen und ausufernden Staatsschulden. Vergessen Sie also vor jeder Expansionsentscheidung nicht Ihren Kenntnisstand über die jeweilige Zielregion zu „updaten“, beispielsweise wird Afrika immer noch zu Unrecht rein als Entwicklungskontinent gesehen.

Einen weiteren Stolperstein, den es unbedingt zu vermeiden gilt, ist das Thema Zerstreung statt Fokus. Nicht nur einmal stand zu Beginn von Internationalisierungsprojekten die Diskussion im Raum, gleichzeitig in mehrere äußerst komplexe Zielregionen zu expandieren. Wir raten dringend davon ab, mehr als fünf (maximal!) Absatzmärkte als Fokusregionen auszurufen, denn die Komplexität, der Zeitaufwand und die erforderlichen (finanziellen) Ressourcen werden gerne unterschätzt. Es gibt nicht 27 Fokusbereiche! Alternativ können Sie auch in einem eher kleinen Absatzmarkt ein Pilotprojekt initiieren, um Erfahrungen in einer noch unbekanntem Zielregion zu sammeln.

Abschließend möchte ich Sie dazu ermutigen, sich mit Ihren relevanten Absatzmärkten intensiv zu beschäftigen und diese regelmäßig auf den Prüfstand zu stellen, denn so sind Sie zukunftsicher und wachstumsstark aufgestellt.

„Klär deine Schnittstellen!“

von Pascal Kowsky

Kurzübersicht

- o Schnittstellen klären = Ursachen beseitigen, nicht Wirkung kaschieren.
- o Regeln Sie nicht die Ausnahme!
- o Schnittstellen klären kostet Zeit, geklärte Schnittstellen sparen aber mehr Zeit.



Leidet auch Ihr Unternehmen unter Fachkräftemangel? In vielen Klientenprojekten beleuchten wir diese Herausforderung unter verschiedenen Gesichtspunkten: Neben einer starken Marke und guter Personalarbeit ist auch eine saubere Ablauforganisation ein Stellhebel, um dem Fachkräftemangel zu begegnen. Denn Schnittstellenprobleme führen zu Zeitverlust, zu Doppelarbeit und zu Frustration – von möglichen Qualitätseinbußen und Materialverschwendung ganz zu schweigen. In unterschiedlichen Fachartikeln habe ich bereits ein pragmatisches Vorgehen zum Klären von Schnittstellen erläutert – jetzt lesen Sie eine Handvoll Gedankenanstöße, die insbesondere bei schwierigen Schnittstellen (viele Beteiligte, vernetzte Abläufe) hilfreich sein können.

- o **Systemgrenzen festlegen:** Je komplizierter das Zusammenspiel ist, umso wichtiger ist eine klare Abgrenzung davon, welche Kontaktpunkte geregelt werden und welche (jetzt) nicht: „Die grundsätzliche Zusammenarbeit zwischen Vertrieb und F&E“ ist zu abstrakt – passender wäre „Kommunikation zwischen Vertrieb und F&E während der Angebotsphase“. Denn ansonsten bleiben auch die Verabredungen zu abstrakt, so dass deren Anwendung in der Praxis erschwert ist. Orientierung bei der Abgrenzung können schon definierte Prozesse bieten.
- o **Beziehungen berücksichtigen:** Alle Beteiligten müssen ein echtes Interesse daran haben, dass die Zusammenarbeit wirksam ist – und die eigene Verantwortung nicht an der Schreibtischkante endet. Neben harmonisierten Bereichszielen ist es hilfreich, dass persönliche Konflikte gelöst sind. Bei einem guten Mitein-

ander performt die Schnittstelle auch außerhalb der verabredeten Norm. Beispiel: Anstatt auffällig lang auf eine Information aus dem anderen Bereich zu warten könnte der Schnittstellenpartner nachfragen – auch wenn Information üblicherweise eine Bringschuld ist.

- o **Grundsatzlösungen finden:** Je umfangreicher die Schnittstelle ist (viele Beteiligte, viele Themen), umso mehr sind Grundsatzlösungen wichtig (statt vieler Einzellösungen). Mit Blick auf Punkt 1 gilt es, die Balance zwischen Abstraktion und Konkretheit zu halten (denn verallgemeinerte Lösungen sind nur hilfreich, wenn sie intuitiv anwendbar sind). Beispielhafte Grundsatzlösung: Den Dialog mit einem A-Kunden führt immer das Key Account Management. Inendienst und Service können eingebunden werden, aber die Verantwortung bleibt im KAM. Diese Lösung kann vom Erstkontakt bis zur Faktura greifen.
- o **Veränderung führen:** Die Klärung von Schnittstellen geht mit einer Verhaltensänderung einher. Entwickelte Werkzeuge, verabredete Standards können noch so genial sein – solange sie nicht wie verabredet genutzt werden, bleiben die Schnittstellenprobleme bestehen. Fokussieren Sie sich deshalb lieber auf wenige ausgewählte Punkte und tragen dafür Sorge, dass diese konsequent in der Praxis umgesetzt werden.

Schnittstellen verändern sich automatisch mit der Zeit: Neue Mitarbeiter, technologischer Fortschritt, Marktentwicklungen, Prioritätenwechsel uvm. können Ursachen dafür sein – klare Schnittstellen müssen sich also stets neu erkämpft werden. Wenn Sie nur einen Aspekt in Ihrer Organisation verändern könnten, fokussieren also Sie die Schnittstellen.



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

Wir haben gewählt – Der 11. Award des Internationalen Marken-Kolloquiums

Wer wird die Nachfolge von Herrn Dr. Stefan Piëch antreten und den diesjährigen Award des Internationalen Marken-Kolloquiums für eine besonders herausragende Leistung im Sinne der Marke und des profitablen Wachstums erhalten? Die Verleihung des Awards am Abend des gemeinsamen festlichen Dinners ist alle Jahre wieder ein Höhepunkt des Internationalen Marken-Kolloquiums.

In einer gemeinsamen Videokonferenz am 25. Januar wurde gewählt. In knapp 90 Minuten stellte unsere Fachjury ihre individuellen Nominierungen in einer kurzen, überzeugenden Rede vor, sodass gemeinsam um die unterschiedlichsten Vorschläge gerungen werden konnte bis schließlich der Sieger feststand. Unsere Jury setzt sich dabei aus den Referentinnen und Referenten des vergangenen Jahres, dem Vorjahres-Preisträger, unseren Medien- und Kooperationspartnern sowie Prof. Dr. Quelle als Stifter des Awards und Vorsitzendem der Jury zusammen. In diesem Jahr sorgte diese Zusammensetzung für Expertise aus vier unterschiedlichen Ländern. Besonders eindrucksvoll war zudem die enorme Vielfaltigkeit der Nominierungen, welche die Wahl äußerst spannend und alles andere als einfach gestaltete. Von Female Empow-

erment, über Maschinenbau, Fashion und Lebensmittelbranche bis hin zur Öko-Pionierin – die Nominierten repräsentierten diverse Branchen und Handlungsfelder.

Was macht den Award darüber hinaus zu einer besonderen Auszeichnung? Die Nominierten werden vorgeschlagen – niemand kann seinen Hut selbst in den Ring werfen. Die Nominierung an sich stellt damit eine Würdigung der individuellen unternehmerischen Leistung dar – und Sie können es uns glauben, auch in diesem Jahr wäre jede oder jeder der zehn Nominierten ein würdiger Preisträger geworden.

Seien Sie also gespannt!

Die Entscheidung ist gefallen

Wer den 11. Award des Internationalen Marken-Kolloquiums nun überreicht bekommen wird, bleibt vorerst unser gut behütetes Geheimnis. Wenn Sie die offizielle Verleihung des Awards sowie die Ehrung aller anwesenden Nominierten im Rahmen des festlichen Dinners am 8. September 2022 nicht verpassen möchten, sichern Sie sich jetzt Ihren Platz. Nutzen Sie unseren [Onlineshop](#) oder schreiben Sie Ihren Teilnahmewunsch per E-Mail an [Kerstin Scupin](mailto:kerstin.scupin@mandat.de) (kerstin.scupin@mandat.de).



Bisherige Preisträger und Preisträgerinnen



Mandat-Vortragstermine

Vorträge

- | | | |
|----------------------|---|--|
| 4./5. November 2021 | ✓ | <p>Keynote „Vorfahrt für nachhaltiges Wachstum – Jetzt die Kräfte wieder freisetzen!“
Jahrestagung des Verbandes Technischer Handel e.V. (VTH), Düsseldorf
Prof. Dr. Guido Quelle</p> |
| 11. November 2021 | ✓ | <p>Digitaler Vortrag „Nachfolge - vom Übernehmer zum Unternehmer; Digitaler Erfahrungsbericht“
Veranstaltung der Creativ Partner
Prof. Dr. Guido Quelle, Linda Vollberg, Fabian Vollberg</p> |
| 19. November 2021 | ✓ | <p>Vortrag „Ein Manifest für mehr Wachstum“
Campus Symposium, Iserlohn
Prof. Dr. Guido Quelle</p> |
| 7. Dezember 2021 | ✓ | <p>Vortrag „Mehr Mut zu Wachstum – nicht nur im Unternehmen“
BUNDESVERBAND DEUTSCHER MITTELSTAND e.V. -
BM WIR EIGENTÜMERUNTERNEHMER, Hannover
Prof. Dr. Guido Quelle</p> |
| 9. Februar 2022 | | <p>Vortrag „Wachstum? Ja, bitte! – Aber wie geht es weiter?“,
Kooperationstagung, TERRES Marketing + Consulting, Willingen
Prof. Dr. Guido Quelle</p> |
| 28. März 2022 | | <p>Vortrag „Titel folgt“
Bundesverband Mittelstand, Hannover
Prof. Dr. Guido Quelle</p> |
| 30./31. März 2022 | | <p>Gastgeber des 5. Seeon Summits,
Schloss Bensberg, Bergisch Gladbach
Prof. Dr. Guido Quelle</p> |
| 7.-9. September 2022 | | <p>Gastgeber des 19. Internationalen Marken-Kolloquiums
Kloster Seeon, Chiemgau
Prof. Dr. Guido Quelle</p> |
| 8.-10. November 2022 | | <p>Interviewgast „Beyond Thought Leadership“,
Miami, USA
Prof. Dr. Guido Quelle</p> |
| 2. März 2023 | | <p>Vortrag „Marke ist nicht Marketing: Wesentliche Elemente für eine
wachstumsstarke Marke“, Forum von F+P Fliesen und Platten, Köln
Linda Vollberg</p> |



Lesen Sie aktuelle kostenfreie Veröffentlichungen zu wachstumsrelevanten Themen:

- „Die neuen Wege im Vertrieb“ – KMU-Magazin, Ausgabe 11-12/2021
- „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

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

Der Elefant im Raum – Die dritte Staffel ist da!

Wir freuen uns, Ihnen die dritte Staffel des Mandat-Vertriebs-Podcasts vorstellen zu dürfen.

Das Leitthema des Mandat Vertriebs-Podcasts 2022 lautet – „Vertrieb erleben“. In dieser Staffel dreht sich alles um aktuelle Erkenntnisse aus B2B-Vertriebprojekten – es geht sozusagen um das Feintuning des Wachstumsmotors Vertrieb.

In den einzelnen Folgen beleuchtet Fabian Vollberg unterschiedlichste Themen und Fragestellungen rings um einen wirkungsvollen B2B-Vertrieb. Zum Beispiel:

- o Welche Geheimnisse haben eigentlich die Vertriebsmitarbeiter, die auf den ersten Blick am wenigsten arbeiten, aber die besten Ergebnisse erzielen?

- o Was unterscheidet einen guten von einem großartigen Vertriebsmitarbeiter?
- o Ist es eigentlich in Ordnung, wenn ein erfolgreicher Vertriebsmitarbeiter die Firmenregeln ignoriert? Und wenn nicht, wie gehe ich als Führungskraft sinnvoll damit um?

Klingt das interessant für Sie?

Wenn Sie – kostenfrei – zu den Abonnenten zählen möchten und die aktuelle Folge stets am Tag ihres Erscheinens verfügbar haben möchten, klicken Sie hier: [„Der Elefant im Raum“](#) abonnieren.

Und wenn Sie mögen, hören Sie hier die bisherigen Episoden der [zweiten Staffel](#) und die erste bereits erschienene Folge der dritten Staffel [„Erwartungen managen – Königsweg zu dauerhaftem Vertriebserfolg“](#).



Seit Januar freuen wir uns über zwei neue Team-Mitglieder!

Herzlich willkommen Nathalie!

Mein Einstieg bei Mandat im Januar 2022 ist in Verbindung mit dem Thema des vorliegenden Growthletters zu beschreiben: Klarheit. Durch meine Entscheidung bei Mandat als studentische Mitarbeiterin mit der Verschriftlichung meiner Masterarbeit in das neue Jahr zu starten, habe ich neue Klarheit in meinen weiteren Lebens- und Karriereweg bringen können.

Ich bin 24 Jahre alt und komme aus Witten, in der Nähe von Dortmund. Für mein Bachelorstudium entschied ich mich für den Studiengang „Interkulturelle Wirtschaftspsychologie“ an der Hochschule Hamm-Lippstadt am Campus Hamm, das ich im Frühjahr 2020 erfolgreich abschließen konnte. Mein jetziges Masterstudium habe ich nach einem Praktikum im Wintersemester 2020/21 im Bereich „International Management“ an der Hochschule Bochum begonnen. Bis Dezember 2021 war ich für mein Studium drei Monate in Rennes, Frankreich, sodass ich die interkulturelle Arbeit weiterhin zu schätzen gelernt habe. Für mein finales Mastersemester habe ich mit Mandat nun den idealen Partner für einen erfolgreichen Abschluss meines Studiums gefunden und einen nächsten, klaren Schritt für meinen weiteren Weg genommen.

Parallel zu meinem Studium habe ich seit 2017 Erfahrung in anderen Unternehmen unterschiedlicher Branchen gesammelt und damit bereits einen umfassenden Einblick in die Arbeitswelt und viele verschiedene Themengebiete.

Meine ersten Tage und Wochen bei Mandat waren bereits ereignisreich und interessant. Das alljährliche Mandat Jahres-Kick-off stand auf meinem Programm. Diese Tage haben mir einen tiefen und umfangreichen Eindruck und Klarheit über Mandat verschafft. Ich freue mich nun auf neue Herausforderungen und die Zusammenarbeit mit dem gesamten Team, sodass das Jahr 2022 mit einem klaren Ziel vor Augen für mich beginnt.

In meinem privaten Umfeld verbringe ich gerne Zeit mit meinen Freunden und Familie, paddele in einem Drachenbootteam auf der schönen Ruhr und fotografiere.

Auf geht's: Adrian

... geboren in Gdansk, aufgewachsen in Wuppertal, arbeite ich nun seit Januar 2022 in Dortmund.

Anfang 2017 habe ich als Werkstudent bei der Tanztheater Wuppertal Pina Bausch GmbH meine koordinierenden und analytischen Fähigkeiten auf die Probe gestellt. Im Laufe der Zeit weitete sich mein Verantwortungsbereich aus und ich entwickelte mich zum Projektleiter für Schul- und Jugendprojekte sowie zum Assistenten der Referentin für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit des Theaters.

Innerhalb der viereinhalb Jahre ist mir bewusst geworden, dass ich großen Gefallen am Kulturbereich finde, mich aber fachlich noch einmal in einem anderen Feld weiterentwickeln möchte. Im April 2021 habe ich berufsbegleitend meinen MBA im Bereich Change-Management & Leadership begonnen und meine Komfortzone verlassen. Ab in ein neues Risiko, mit neuen Herausforderungen und neuen Wachstumschancen, die mich schließlich auch in ein neues berufliches Umfeld geführt haben.



Seit dem ersten Augenblick bin ich von Mandat begeistert. Das Onboarding war gut strukturiert und trotz der Masse an neuen Eindrücken und Informationen fiel es leicht, die neuen Informationen anzunehmen und zu verinnerlichen. Der positive Eindruck hat sich für mich im Mandat Jahres-Kick-off 2022 weiter verstärkt und mir das Gefühl vermittelt, ich bin in kürzester Zeit Teil einer starken Gemeinschaft geworden.

Ich verbringe gerne Zeit mit dem Team und freue mich über die vielseitigen Aufgabenstellungen, die nun auf mich zukommen. Wie einst Rudolf von Bennigsen-Foerder schon sagte: „Stillstand ist Rückschritt“ – und für Rückschritte ist das Leben viel zu kurz.

10 Jähriges Mandat-Jubiläum

Am 9. Januar vor 10 Jahren begann Kerstin Scupin als Teamassistentin ihre Tätigkeit bei Mandat. In der Zwischenzeit ist sie zu einem unverzichtbaren Mitglied des Mandat-Teams geworden. Der Schwerpunkt Ihrer Arbeit bei Mandat ist die Organisation des jährlichen Internationalen Marken-Kolloquiums.

In meiner Freizeit bin ich gerne in der Natur, sportlich aktiv oder treffe mich mit Freunden und der Familie.

Liebe Nathalie, lieber Adrian,

wir freuen uns sehr, Euch an Bord zu wissen und sind gespannt auf all die Erfolge, Herausforderungen, Erlebnisse und Gemeinsamkeiten, die wir noch kennenlernen, miteinander teilen und erleben werden.

Herzlich willkommen bei Mandat!

Liebe Kerstin, das ganze Mandat-Team gratuliert dir herzlich, danke für deine großartige Arbeit und die tolle, lustige Zeit, die wir immer mit dir haben. Du bist eine wesentliche Säule des Mandat-Teams und Team-Spirits! Auf weitere erfolgreiche Jahre miteinander!

Herzlichen Glückwunsch, liebe Kerstin.



Mandat Jahres-Kick-off 2022 – Aufbruch

Vom 5. bis zum 7. Januar 2022 hat sich das gesamte Mandat-Team in das schöne ARCADEON in Hagen zurückgezogen. Unser gemeinsames Jahres-Kick-off stand auf dem Programm und in diesem Jahr unter dem Motto „Aufbruch“.

Aufbruch? Ja, genau! Aufbruch als Team, was sich neu findet, Aufbruch hin zu neuen spannenden Projekten und Aufbruch mancher liebgewonener, aber nicht mehr zielführender Prozesse und Routinen.

Da dies für vier Mandat-Kollegen die erste gemeinsame Tagung war, lohnte ein Blick auf die strategischen Eckpfeiler von Mandat. Vision, Grundstrategie, Markenkern (unsere Klienten kennen das), unsere Differenzierungspunkte und schließlich daraus abgeleitet der „Mandat-Style“ waren Themen, mit denen wir uns auseinander gesetzt haben und die eine wunderbare Gelegenheit boten, den neuen Team-Mitgliedern direkt die Mandat DNA verständlich zu machen.

Es waren zweieinhalb wertvolle und höchst produktive Tage an denen wir, das gemeinsame Wachstumsfundament gestärkt und ein klares Bild unserer Roadmap für 2022 entwickelt haben. Wir haben viel kommuniziert, kennengelernt, erarbeitet und optimiert, um nicht nur als Team das Beste zu leisten, sondern auch für unsere Klienten hochgradig wirksam zu sein. Neben all den Themen, die es zu besprechen gab, hatten wir auch jede Menge Freude am Beisammensein zum Start in ein neues erfolgreiches Jahr.

Auch wenn weitere Ausflüge und Zwischenaktivitäten leider noch ausfallen mussten, haben wir die Abende mit tollen Kennenlerngesprächen und mitgebrachten Spielen verbracht und viel gelacht.

Vielen Dank an Linda und Fabian, die unseren Jahres-Kick-off vorbereitet, gestaltet und uns als Moderatoren mit viel Struktur und Ruhe durch die spannenden Tage geführt haben.

Und auch vielen Dank an Marc für die reibungslose Abstimmung mit dem Hotel und den Support vor Ort.



Der nächste Mandat
Growthletter®
erscheint am
7. März 2022!

Zu dieser Ausgabe haben beigetragen



Adrian Gralinski
adrian.gralinski@mandat.de



Tobias Kerkhoff
tobias.kerkhoff@mandat.de



Carina Klein
carina.klein@mandat.de



Pascal Kowsky
pascal.kowsky@mandat.de



Nathalie F. Niederhagemann
nathalie.niederhagemann@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

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 – DCrane Photography
© Inhaltsverzeichnis:
1. Editorial
2. CEO-Tipp
3. Marke
4. Vertrieb & Expansion
5. Internationalisierung
5. Prozesse & Organisation
6. Veranstaltungen & Veröffentlichungen
7. Internationales Marken-Kolloquium
8. Mandat Intern