



# MANDAT GROWTH LETTER®

Fokusthema: Dynamik entfachen



3

**Editorial**

Dynamik entfachen

4

**CEO-Tipp des Monats**

Lieber schnell als weg vom Markt

5

**Marke**

Bitte nicht schon wieder – Wie Sie regelmäßig für frischen Wind sorgen

6

**Vertrieb & Expansion**

Sehen, folgern, handeln

7

**Internationalisierung**

Internationalisierung – Dynamik entfachen

8

**Prozesse & Organisation**

Archetypische Explosionsherde in Projekten

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!



# CEO-Tipp *des Monats*

von Guido Quelle

## Lieber schnell als weg vom Markt



In nahezu jedem unserer Beratungsmandate kommen wir an einen Punkt, an dem wir über Perfektion reden. Ganz unabhängig davon, ob wir über eine persönliche Unternehmerberatung, eine strategische Beratung, eine Wachstumsinitiative sprechen, egal, ob es sich um Arbeit 1:1 oder in Teams handelt: Irgendwann kommen wir an einen Perfektionspunkt. Dieser Punkt ist dadurch gekennzeichnet, dass er nicht so schnell erkannt wird, die Auswirkungen, wenn man den Punkt nicht erkennt, aber fatal sein können.

Warum ist ein Perfektionspunkt so schwer zu erkennen? Ganz einfach: Er ist mit lauter guten Vorsätzen versehen. Es ist der Punkt, an dem vieles noch besser gemacht werden kann – und nach Ansicht der Vortragenden auch besser gemacht werden sollte.

- o „Wir brauchen eine genauere Analyse des Wettbewerbs.“
- o „Wir müssen das Produkt erst noch konzeptionell stärker machen.“
- o „Das Instrument braucht noch einen Feinschliff.“
- o „Wir können mit der Initiative noch nicht starten, es fehlt noch ein Mitarbeiter.“
- o „Das müssen wir noch einmal besprechen, es fehlen noch Details.“

Vorausgesetzt, dass bis zum Vorbringen des Einwands gute Arbeit geleistet wurde, ist die Antwort meist: „Nein, brauchen wir nicht, müssen wir nicht, sollten wir auch nicht.“ Meist ist es „over-engineering“, meist werden die ganzen Dinge, die noch gemacht werden können, sollten, müssen, drastisch überbewertet. Viel zu häufig wird die Geschwindigkeit der Perfektion geopfert, was regelhaft zu Wettbewerbsnachteilen führt. Nein, bitte tragen Sie jetzt nicht vor, dass es schon das eine oder andere Mal gut und wichtig war, zu warten, noch eine Runde zu drehen, und so fort. Ausnahmen bestätigen die Regel.

Perfektionsstreben ist oft durch mangelndes Selbstbewusstsein begründet. Wer nicht perfekt ist, kann Ablehnung erfahren, angegriffen werden, man muss möglicherweise das Produkt, das Verfahren, die Methode, das Instrument tatsächlich noch einmal anfassen, damit es noch tauglicher wird. Erst wenn man perfekt ist, kann man stolz sein und ist unangreifbar, erfährt keine Ablehnung mehr.

Dumm nur: Dinge sind und werden niemals perfekt.

Wenn ich die Beispiele aufzählen sollte, wie viele gute Initiativen, Produkte, Gedanken, Ideen nicht oder zu spät realisiert wurden, weil Perfektionsstreben ihnen im Wege stand und die vom Wettbewerb später erfolgreich eingesetzt und auf den Markt gebracht wurden, müssten Sie mir viel Zeit einräumen.

Es geht um folgendes, wollen Sie wirklich Dynamik in Ihrem Unternehmen entfachen: Es geht um Geschwindigkeit. Es geht nicht um Perfektion. Es geht darum, Dinge sorgsam und zügig vorzubereiten – dazu bedarf es klarer Prioritäten für den Ressourceneinsatz, was wiederum Ihre Aufgabe als CEO ist –, diese zur Entscheidungsreife zu bringen, die Entscheidung herbeizuführen und rasch auszuprobieren, um aus dem „Labor“ herauszukommen in die Realität. Dann gilt es, schnell Erfahrungen zu sammeln, diese systematisch zu ordnen und die relevanten Erfahrungen in eine Weiterentwicklung einfließen zu lassen. Oft genug werden Sie feststellen, dass eine Weiterentwicklung der Methode, des Verfahrens, des Produkts nicht unmittelbar erforderlich ist. Was haben Sie dann gewonnen? Richtig: Zeit und Reputation, denn Ihr Wettbewerb müht sich weiter.

Perfektion ist eine Wachstumsbremse. Wer zu sehr in der Perfektion schwelgt läuft Gefahr, am Markt abgestraft zu werden. Daher: Lieber schnell, als weg vom Markt. Sorgen Sie dafür, dass Dynamik herrscht. Sorgen Sie für ein Miteinander, das danach strebt, Dinge schnell sehr gut zu machen, nicht langsam und quasi-perfekt.

# Bitte nicht schon wieder – Wie Sie regelmäßig für frischen Wind sorgen

von Linda Vollberg

## Kurzübersicht

- o Marke und Marketing dynamisch weiterentwickeln: 3 einfache Tipps für die Markenführung.
- o Wer dauerhaft für eine attraktive Mischung aus Berechenbarkeit und Überraschung sorgt, bleibt interessant.
- o Oft ist es nicht die revolutionäre neue Ideen, sondern die verbindliche Weiterentwicklung.



Was ich positiv bewerte an den vergangenen zwei Jahren ist eindeutig, die Notwendigkeit, neue Wege zu gehen, alternative Lösungen zu entwickeln und „einfach zu machen“, weil es eben nicht anders ging. Knappheit sorgt für Wachstum, für Ideenreichtum und Kreativität. Was kann ich aber in der Markenführung tun, um intern sicherzustellen, dass die Marke in Bewegung bleibt? Wie kriege ich eine attraktive Mischung aus Berechenbarkeit und Überraschung?

Die folgenden drei einfach umzusetzenden Möglichkeiten, können Sie in der Markenführung direkt ausprobieren.

### Gemeinsame Leitplanken der Zusammenarbeit

Verständigen Sie sich neben gemeinsamen Standards der Zusammenarbeit, auch auf Leitplanken, Daumenregeln, Richtlinien etc. die eine ständige Entwicklung sicherstellen. Hierbei geht es nicht um Revolution, sondern um Evolution. Ausgangspunkt können Aktivitäten sein, die Sie regelmäßig planen, wie Kampagnen zu Feiertagen, Veranstaltungen oder wiederkehrende Angebote für Kunden. So gilt z. B. für unser Internationales Marken-Kolloquium, dass wir uns jedes Jahr etwas Neues überlegen, etwas im Ablauf, an der Location oder an den Möglichkeiten des Austausches vor Ort verändern, um die „gleiche“ Veranstaltung für ehemalige Teilnehmer immer wieder frisch zu gestalten.

Genug Bewährtes bleibt vorhanden, aber es gibt immer etwas Neues zu entdecken – und zwar verpflichtend für das planende Team.

### Kreativität gezielt forcieren

Sorgen Sie dafür, dass die dauerhafte Home-Office Zeit ein Ende hat. Gemeinsam und persönlich entstehen bessere Ideen als alleine. Um gezielt Dynamik zu entfachen

und das gegenseitige Verständnis zu erhöhen, eignen sich nicht nur interdisziplinär besetzte Austausche, sondern tatsächliche Besuche und Mitarbeit in anderen Abteilungen. Hier kann insbesondere das Marketing als Supportabteilung ein besseres Verständnis für Leistungen und Produkte aufbauen und den Kundennutzen mit neuen Ideen in den Mittelpunkt der Markenarbeit stellen.

Besuche am POS, eine gemeinsame Reise mit dem Außendienst, ein Tag in der Produktion, Mitarbeit an einem Versuch im Bereich Forschung & Entwicklung, etc. als feste mindestens jährliche Größe, bilden eine tolle Abwechslung, verbessern häufig die Schnittstelle und führen zu neuen Ideen – teilen Sie sich auf und tragen Sie die Erkenntnisse und Ableitungen strukturiert zusammen.

### Spezial-Aufgaben für die Besten aus der zweiten Reihe

Welche spannenden Projekte haben Sie in der Schublade, aufgrund von eigenen mangelnden Ressourcen aber noch nicht umgesetzt? Welchen jungen Talenten oder neuen Team-Mitgliedern trauen Sie aktuell am meisten zu? Bringen Sie beides zusammen. Starten Sie Testballons mit den aktuell „Besten“ – also potenzialstarken Teammitgliedern – die normalerweise nicht im Fokus stehen oder eher zuarbeiten. Lassen Sie diese eines der spannenden, aber noch nicht bearbeiteten Projekte übernehmen und von A – Konzeption und Planung – bis Z – Vorstellung und Freigabe – entwickeln und idealerweise umsetzen, wenn Sie mit dem Ergebnis zufrieden sind oder noch einmal justiert haben.

So entgehen Sie der „das haben wir immer schon so gemacht“-Falle, fördern Talente und reduzieren Ihren eigenen Stapel an aufgeschobenen Themen. Wunderbar, oder?

# Sehen, folgern, handeln

von Fabian Vollberg

## Kurzübersicht

- o Im Vertrieb sollten wir lernen mit vermeintlichen Widersprüchen umzugehen und situativ passende Entscheidungen zu treffen.
- o Struktur und Flexibilität gehen auf dem Wachstumsweg Hand in Hand.
- o Eine Kultur „Vertrieb immer wieder neu zu denken“ ist ein zeitgemäßer, richtiger Weg.



Vertriebsstrategie, Vertriebsprozess und Spielregeln sind wichtig und gleiches gilt für die Intuition, ein waches Auge, Leichtfüßigkeit und mutiges Handeln im Vertrieb. Sehr guter Vertrieb setzt stets voraus, dass man lernt mit Gegensätzen umzugehen und situativ passende Entscheidungen zu treffen. Zielgerichtetes, wirksames Handeln funktioniert am besten, wenn man nicht blind in Situationen rennt, sondern konzeptionelle Vorüberlegungen anstellt und im besten Sinne planerische Vorarbeit leistet – das gilt auch und gerade im Vertrieb. Doch nach dem der Plan erdacht ist und das Vertriebsteam beginnt zu wirken, heißt es „sehen, folgern, handeln“. Im Vertrieb trifft die Strategie auf die Realität und der Mitarbeiter des Vertriebes fungiert als Katalysator für den Erfolg dieser Verschmelzung.

Start-Ups handeln häufig intuitiv nach dem Grundsatz, dass nach dem Denken eine Phase folgt, in der sehen, folgern, handeln über den Erfolg entscheiden. Nachdem die Strategie durchdekliniert und der Vertriebsansatz erdacht sind, folgt (häufig) der Schock in der Realität, dass der Markt gar nicht so versessen auf die angebotene Leistung gewartet hat, wie man es sich im Vorfeld überlegt hat. Schon um das Überleben des Unternehmens zu bewerkstelligen heißt es schnell zu lernen, auszuprobieren, Konzepte anzupassen und Stück für Stück einen Ansatz zu entwickeln, der Vertriebsfolge mit sich bringt. Nur 10 Prozent der Start-Ups in Deutschland können über signifikante Erfolge nach 3 Jahren berichten – viele Gründer berichten spannend und lebhaft über die Zeit, in der die ersten Markterfolge hart erarbeitet wurde.

Bei etablierten Unternehmen und erfolgreichen Vertriebsteams geraten die Fähigkeiten neu zu denken, den Markt und die Kunden immer wieder neugierig zu betrachten und den eigenen Ansatz anzupassen häufig in Vergessenheit. Natürlich ist es wichtig, Erfolgsmuster der Vergangenheit zu identifizieren und intelligent einzusetzen, doch auch hier gilt es mit vermeintlichen Widersprüchen umzu-

gehen, denn die Erfolgsgeheimnisse der Vergangenheit gewährleisten keineswegs überzeugende Wachstumsergebnisse in der Zukunft. Märkte und Kunden verändern sich und lassen sich am überzeugendsten mit zeitgemäßen, frischen Konzepten gewinnen. „Vertrieb immer wieder neu zu denken“ sollte in die Kultur und auch in die Strukturen wachstumsorientierter Unternehmen eingewoben werden. Best Practices:

- o Den Dialog über Markt und Kundenentwicklungen beibehalten. Das gilt sowohl für fixe Formate wie „Trend-Meetings“ oder „Strategie-Updates“, wie für informellere Austausche.
- o Beobachtungen teilen und Folgerungen ziehen. Wenn regelmäßig über Marktbeobachtungen gesprochen wird, ist die nächste Herausforderung nicht bei jeder Beobachtung in Aktionismus zu verfallen. Es gilt nach Mustern Ausschau zu halten und diese sind erst bei mehrmaligem Auftreten festzustellen.
- o Annahmen zu Marktentwicklungen explizit machen und verproben. Jenseits der bereits beobachteten Muster gibt es „kleinere Zeichen“, die Veränderungen andeuten oder Phänomene, die sich noch nicht auf den eigenen Markt auswirken, bei denen man aber annimmt, dass sie relevant werden. Diese Themen in die eigenen strategischen Überlegungen aufzunehmen ist eine der vornehmsten Aufgaben der Vertriebsführung.
- o Spielraum gewähren. Damit der Vertrieb nach Beobachtungen auch folgern und handeln kann, braucht er den entsprechenden Spielraum und eine Kultur in der auch mit Fehlentscheidungen konstruktiv umgegangen wird.

Bitte verstehen Sie diesen Artikel als einen Appell dafür, mit Neugierde, Mut und Leichtfüßigkeit Vertrieb zu betreiben, nicht als Appell leichtsinnig zu handeln. Auch wenn die Grenzen manchmal fließend sind.

# Internationalisierung – Dynamik entfachen

von Tobias Kerkhoff

## Kurzübersicht

- o Kommen Sie zügig in die Umsetzung, anstatt Strategien wieder und wieder auf dem Reißbrett zu konzipieren und unzählige Marktinformationen zu sammeln.
- o Lassen Sie sich nicht von Bedenkenträgern verunsichern.
- o Bauen Sie auf starke Netzwerke/ Kooperationen und strategische Partner.



Wenn die Entscheidung getroffen ist zur Internationalisierung, dann sollte dieser Expansionsprozess zügig, aber nicht hektisch umgesetzt werden, um erste Meilensteine und Erkenntnisse aus der Praxis über den neuen Markt zu sammeln. Oftmals erleben wir Unternehmen eher gehemmt, den Absprung zu schaffen und sehen die Tendenz sich zu „verzetteln“, insbesondere bei der Marktanalyse mit unzähligen Datenerhebungen, z.B. in Form von Experteninterviews oder endlosen mikro- und makroökonomischen Statistiken.

Verstehen Sie mich bitte nicht falsch, natürlich bildet eine solide Marktanalyse die Basis für einen Expansionsprozess. Wenn ich als Unternehmen beispielsweise nicht weiß, welche Sprache in dem Land gesprochen wird, wie es um die Kaufkraft der lokalen Bevölkerung bestellt ist, oder über welche Freihandelsabkommen/ Freihandelszonen das Land verfügt, dann habe ich schlichtweg meine Hausaufgaben nicht erledigt.

Es reicht allerdings nicht aus „lediglich die Hausaufgaben zu erledigen“, denn Unternehmen müssen Praxiserfahrungen vor Ort sammeln, u.a. um Ableitungen für die Strategie zu treffen. Dies kann bedeuten, dass (zusätzliche) Produktanpassungen vorzunehmen sind oder die Einstellung weiterer Mitarbeitenden überdacht werden muss. Diese wertvollen Erfahrungen werden in den wenigsten Statistiken berücksichtigt.

Vielleicht haben Sie aber auch einfach nur zu viele Bedenkenträger in den eigenen Reihen. Ich bin mir sicher, dass Ihnen eine der folgenden Fragen/Überlegungen oder Vorwände bereits über den Weg gelaufen ist:

- o Das haben wir in der Vergangenheit schon mal probiert, es hat nicht funktioniert.
- o Mit dieser Region/ diesem Markt haben wir keinerlei Erfahrungen.

- o Haben wir auch alle entscheidenden Variablen bedacht?

Um eine Frage gleich vorwegzunehmen, Sie können schlichtweg nicht alle entscheidenden Variablen bedenken, denn dafür verändert sich die Welt viel zu rasant, Stichwort Dynamik. Was Sie aber zweifelsohne tun können, ist das Risiko für Ihren Expansionsprozess zu minimieren.

Um nicht von 0 zu starten in einem neuen Absatzmarkt, was mit weitaus höheren finanziellen Ressourcen, höheren Risiken und natürlich auch höherem Zeitaufwand verbunden ist, setzen Sie lieber auf lokale Partner, Netzwerke und Kooperationen. Somit vermeiden Sie es auch jeden Fehler selbst begehen zu „müssen“ und greifen stattdessen lieber auf den profunden Erfahrungsschatz lokaler Partner zurück. Außerdem umgehen Sie auf diese Weise gleichzeitig auch die größten interkulturellen Stolpersteine, zumindest gegenüber externen Kunden und Dienstleistern.

Wie kann eine mögliche Zusammenarbeit also in der Praxis aussehen? Anbei einige Vorschläge ohne Anspruch auf Vollständigkeit: Gründen Sie ein Joint Venture; Setzen Sie auf lokale Vertriebspartner; Engagieren Sie einen (exklusiven) Handelsvertreter; Vergeben Sie Franchiselizenzen oder auch nur einzelne Lizenzen für die Vermarktung bestimmter Produktgruppen oder Dienstleistungen.

Egal für welches dieser Modelle der Zusammenarbeit Sie sich entscheiden, Sie können davon ausgehen, dass die Dynamik für einen erfolgreichen und schnellen Markteintritt i.d.R. deutlich beschleunigt wird. Natürlich erfordert die Zusammenarbeit zunächst einen höheren Kommunikationsaufwand, zahlt sich unserer Erfahrung nach aber mittel- bis langfristig aus.

Sehen Sie also unbedingt davon ab, alles Selbermachen zu wollen und kommen Sie zügig in die Umsetzung. Dies kann beispielsweise auch als Testpilot zunächst in einem kleineren, aber ähnlichen Absatzmarkt erfolgen.

# Archetypische Explosionsherde in Projekten

von Pascal Kowsky

## Kurzübersicht

- o Aktive Kommunikation löst viele Probleme schon in der Entstehung.
- o Gemeinsam durchgestandene Krisen können ein Projektteam auch einen.
- o Ein sorgsamer Projektstart schafft die Voraussetzungen für einen guten Projektverlauf.



In Wachstumsprojekten ist es uns ein Anliegen, die Dynamik bei allen Beteiligten hoch zu halten – sie trägt zu schnelleren und besseren Ergebnissen bei. Dennoch ist Dynamik in einem Projekt nur gut, solange sie kontrolliert ist. In diesem Artikel lesen Sie von vier archetypischen Explosionsherden in Projekten, die binnen kürzester Zeit unangenehme Dynamik entfachen können.

- o **Unklare Ziele:** Sind die Ziele eines Projektes nicht klar auf den Punkt gebracht und zwischen den Beteiligten abgestimmt, bleibt die Arbeit in eine gemeinsame Richtung ein Zufallsprodukt. Ein „Weg von heute“ genügt nicht. Wenn Sie sich zum Projektbeginn die Zeit zur Erwartungsklärung sparen, dann kommt es irgendwann im Projektverlauf plötzlich zu Diskussionen, weil Erwartungen enttäuscht wurden. Stellen Sie deshalb insbesondere zwischen Auftraggeber und Projektleitung ein gemeinsames Verständnis der Projektziele sicher.
- o **Nicht abgestimmte Verantwortlichkeiten:** Erfahrungsgemäß hat insbesondere eine nicht geklärte Stellvertreter-Rolle das Potenzial zu un schönen Überraschungen. Nicht selten erleben wir, dass Stellvertreter sich erst in das Thema einarbeiten, wenn die vertretene Person nicht verfügbar ist. So kommt es zwangsläufig zu einem inhaltlichen und/oder zeitlichen Dämpfer. Sinnvoller ist es, wenn Stellvertreter „auf Ballhöhe“ bleiben, also schnell einspringen können. Wichtig zu klären ist außerdem das Zusammenspiel von Projekt und Linie: Wer darf auf welche Ressourcen zugreifen? Wer muss mit wem Rücksprache halten, bevor er Mitarbeitern Aufgaben gibt?

- o **Nicht kommunizierter Urlaub:** Es klingt absurd und dennoch kommt es vor. In einem Klientenprojekt hat ein Teilprojektleiter während der heißen Phase drei Wochen Urlaub genommen, weil der Urlaub zu Jahresbeginn so abgestimmt wurde – dies war in der Projektleitung aber nicht bekannt und auch in der Planung des Teilprojektes nicht berücksichtigt. Die für viele Beteiligte unerwartete Situation erforderte das kurzfristige Anpassen des Vorgehens, verursachte Verzögerungen und sorgte für Unmut im Projektteam. Stellen Sie deshalb sicher, dass längere Urlaube explizit Eingang in die Projektplanung finden.
- o **Trügerische Stille:** „Es hat keiner Fragen gestellt oder von Problemen berichten – da dachte ich, es läuft.“ Sinngemäß hat dies ein Projektteammitglied geäußert, das mit bestem Wissen und Gewissen ein neues IT-System vorgestellt und eingeführt hat. Erst als wir gemeinsam mit der Projektleitung im Gespräch waren – die auch das neue System nutzen sollte – stellte sich heraus, dass sie, genau wie die anderen vermeintlichen Nutzer, gar nicht mit dem neuen System arbeitete (die Ursachen sind hier nebensächlich). Verlassen Sie sich deshalb nicht darauf, dass „es schon läuft.“ Machen Sie sich ein eigenes Bild und fragen Sie bei den wichtigen Projektthemen nach, wenn Ihnen nicht berichtet wird.

Unkontrollierte Dynamik, wie in den oben beschriebenen Fällen, kann nicht vollständig vermieden werden. Nutzen Sie deshalb die Energie und leiten daraus etwas für die weitere Zusammenarbeit ab – für das laufende Projekt und alle folgenden.





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

### Leuchtturm für Molkerei-Produkte in Bioqualität

Sicher kennen Sie die grün-weißen Verpackungen aus dem Supermarkt-Regal – oder besser noch aus Ihrem eigenen Einkaufswagen.

Wir freuen uns sehr, Ihnen eine weitere Unternehmerin vorzustellen, die Sie in diesem Jahr auf dem 19. Internationalen Marken Kolloquium im Kloster Seeon kennenlernen werden: **Barbara Scheitz, geschäftsführende Gesellschafterin der Andechser Molkerei Scheitz GmbH.**

Sie leitet seit 18 Jahren Europas größte, rein ökologisch wirtschaftende Bio-Molkerei mit rund 190 Mitarbeitern und 630 Zulieferern. Als die Großeltern von Barbara Scheitz vor mehr als einhundert Jahren im Hügelland zwischen dem Starnberger See und dem Ammersee die Andechser Molkerei gründeten, ließen sie sich von Naturverbundenheit, Lebenslust und Tatendrang treiben. Barbara Scheitz übernahm die Andechser Molkerei von ihrem Vater Georg Scheitz im Jahr 2003. Der angetragenen Aufgabe stellte sie sich sofort – ebenfalls idealistisch engagiert für Biolandwirtschaft, Natur und Umwelt. Zuvor hatte Sie ihre beruflichen Ausbildungen in Milchtechnologie und BWL mit Berufserfahrungen im In- und Ausland abgeschlossen.

Als Öko-Pionierin hat Barbara Scheitz gezeigt, dass sich bei Einsicht und Respekt für ökologische Grenzen Ökologie und Ökonomie miteinander vereinen lassen.

» **Natürliches natürlich belassen.** «

Es ist zutiefst beeindruckend, wie das Unternehmen Andechser seit fast zwei Jahrzehnten gesund wächst und sich die Marke als Leuchtturm für Bioprodukte und eine klimaneutrale Produktion etabliert hat. Die Andechser Molkerei stellt ausschließlich ökologisch erzeugte Milchprodukte her, setzt sich für die Nachhaltigkeit entlang der Lieferkette ein und fördert artgerechte Tierhaltung. Barbara Scheitz steht symbolisch für Unternehmertum mit Bewusstsein und klarer Haltung. Sie ist eine Überzeugungstäterin mit enormem Engagement und Glaubwürdigkeit.



Freuen Sie sich gemeinsam mit uns auf einen Blick hinter die Kulissen von Europas größter Bio-Molkerei! 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 das interessante Publikum. Es ist schön, wie offen man untereinander reden kann und das bei jeder Gelegenheit. «

**Prinz Luitpold von Bayern**, Geschäftsführender  
Gesellschafter, Schloss Kaltenberg Kgl. Holding und  
Lizenz KG



# Mandat-Vortragstermine

## Vorträge

- |                      |   |   |   |
|----------------------|---|---|---|
| 19. November 2021    | ✓ | <p>Vortrag „Ein Manifest für mehr Wachstum“<br/>Campus Symposium, Iserlohn<br/><a href="#">Prof. Dr. Guido Quelle</a></p>   |     |
| 7. Dezember 2021     | ✓ | <p>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></p>                             |   |
| 9. Februar 2022      | ✓ | <p>Vortrag „Wachstum? Ja, bitte! – Aber wie geht es weiter?“<br/>Kooperationstagung, TERRES Marketing + Consulting, Willingen<br/><a href="#">Prof. Dr. Guido Quelle</a></p>  |   |
| 30./31. März 2022    | ✓ | <p>Gastgeber des 5. Seeon Summits,<br/>Schloss Bensberg, Bergisch Gladbach<br/><a href="#">Prof. Dr. Guido Quelle</a></p>   |     |
| 6. April 2022        |   | <p>Vortrag „Und was geht uns das an? – Warum Wachstumsstrategien<br/>im Mittelstand globaler werden müssen“<br/>Senatorensitzung des Bundesverbandes Deutscher Mittelstand, Hannover<br/><a href="#">Prof. Dr. Guido Quelle</a></p> |   |
| 10. Mai 2022         |   | <p>Keynote „Titel folgt“<br/>unternehmensinterne Veranstaltung, Kiel<br/><a href="#">Prof. Dr. Guido Quelle</a></p>   |   |
| 17. Mai 2022         |   | <p>Digitaler Vortrag „Life of a Consultant – Was ich in 12 Jahren Beratung gelernt<br/>habe“, ISM International School of Management GmbH – Nonprofit Organization<br/><a href="#">Linda Vollberg</a></p>                           |   |
| 7.-9. September 2022 |   | <p>Gastgeber des 19. Internationalen Marken-Kolloquiums<br/>Kloster Seeon, Chiemgau<br/><a href="#">Prof. Dr. Guido Quelle</a></p>  |  |
| 8.-10. November 2022 |   | <p>Interviewgast „Beyond Thought Leadership“,<br/>Miami, USA<br/><a href="#">Prof. Dr. Guido Quelle</a></p>   |   |
| 2. März 2023         |   | <p>Vortrag „Marke ist nicht Marketing: Wesentliche Elemente für eine<br/>wachstumsstarke Marke“, Forum von F+P Fliesen und Platten, Köln<br/><a href="#">Linda Vollberg</a></p>   |   |

## Lesen Sie aktuelle kostenfreie Veröffentlichungen zu wachstumsrelevanten Themen:

- „**Vertriebstalente gewinnen und binden**“ – KMU-Magazin, Ausgabe 3/2022
- „**Onboarding-Fallen umschiffen**“ – KMU-Magazin, Ausgabe 1-2/2022
- „**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

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

# Strategieentwicklung in KMU - mit Emotion und Methode zum Erfolg

Der Deutsche Mittelstands-Bund (DMB) e.V. ist der Bundesverband für kleine und mittelständische Unternehmen in Deutschland. Der Verband vertritt aktiv die wirtschaftlichen und politischen Interessen seiner rund 25.000 Mitgliedsunternehmen und informiert über politische Positionen. Da klein- und mittelständische Unternehmen (KMU) das Rückgrat der deutschen Wirtschaft darstellen, ist ihr stetiges Wachstum und ihre wirtschaftliche Stabilität besonders wichtig.

Die Potenziale für gesundes, profitables Wachstum werden meist aufgrund fehlender Unternehmensvision und -strategie in KMU nicht gänzlich ausgeschöpft.

Eine klare, unternehmerische Vision und eine Strategie, die den Weg vom heutigen Zustand zur unternehmerischen Vision beschreibt, sind unabdingbare Orientierungsgrößen für KMU. Zur Definition der Strategie be-

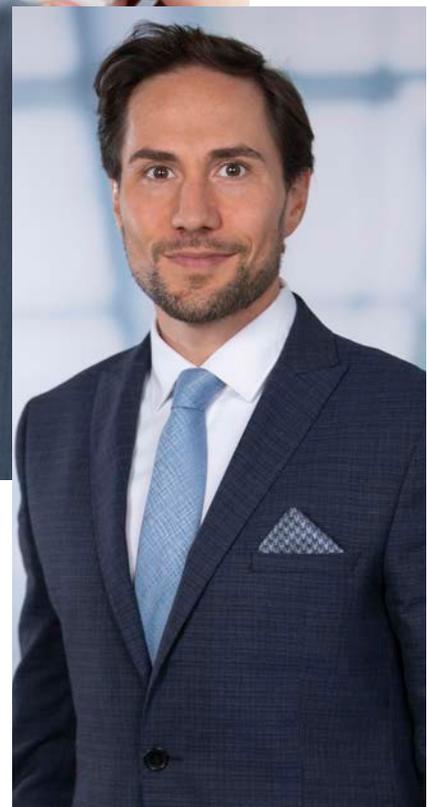
darf es der Betrachtung verschiedener Elemente, wie die Grundstrategie, der Markenkern, die wirtschaftlichen Ziele und das Marktsegment des Unternehmens.

Ergänzend zur Unternehmensvision und -strategie muss große Leidenschaft für die Umsetzung der Strategie vorliegen, denn gesundes profitables Wachstum kommt von innen heraus. Nur durch diese Faktoren können Unternehmen nachhaltig stärker wachsen als der Wettbewerb und auch unsichere Zeiten überstehen.

Der Deutsche Mittelstands-Bund veröffentlicht einen Artikel von Fabian Vollberg am 16. März über die Suche nach dem passenden Hebel, um Wachstumspotenziale zu entdecken und Wachstumsbremsen zu lösen. Den ganzen Artikel finden Sie [hier](#).



© www.mittelstandsbund.de



# Aus eigener Erfahrung: erfolgreiche Nachfolge in Unternehmen

Vor zwei Jahren stiegen Linda und Fabian Vollberg bei Mandat als Gesellschafter und dann auch als Geschäftsführer ein. Seitdem ist viel geschehen. Gemeinsam mit Mehrheitsgesellschafter Prof. Dr. Guido Quelle blicken sie zurück, sprechen über die Herausforderungen der Corona-Jahre und darüber, was für eine erfolgreiche Nachfolge im Unternehmen wichtig ist.

**Linda Vollberg:** Guido, wieso warst du davon überzeugt, dass es der richtige Schritt ist, weitere Gesellschafter und dann auch Geschäftsführer an Bord zu holen?

**Guido Quelle:** Es war nicht „der richtige Schritt [...] weitere Gesellschafter und dann auch Geschäftsführer an Bord zu holen“. Es war der richtige Schritt, Euch an Bord zu holen. Es ging mir nicht um Nachfolge um der Nachfolge willen, sondern um Euch an Bord. Was die Nachfolge anbelangt: Jeder Unternehmer muss sich rechtzeitig entscheiden, wie seine Nachfolge aussieht: Verkaufen, Vererben, Verschenken, Abschließen.

Man muss sich darüber im Klaren sein, dass man a) endlich und b) ersetzbar ist und dass eine Nachfolge dann zu organisieren ist, wenn es dem Unternehmer selbst und dem Unternehmen gut geht. Meistens denken Un-

ternehmer nur darüber nach, wenn es ihnen oder dem Unternehmen schlecht geht. Fehler!

**Linda Vollberg:** Wieso sollte es gerade jemand aus dem Team sein?

**Guido Quelle:** Nicht „jemand aus dem Team“. Ihr Wärt Ihr nicht da gewesen, hätte ich mittelfristig über einen Verkauf an Externe nachgedacht. Ihr seid die Richtigen, weil Ihr schon als Berater und später Senior-Berater unternehmerisch gedacht habt, nicht nur an Klientenprojekte, sondern auch an Geschäftsausbau, an Führung, an Weiterentwicklung. Ihr seid nicht „nur Berater“. Außerdem haben wir schon viele Situationen miteinander erlebt, gute wie schwierige, wir haben eine Historie, wir wissen, dass wir uns aufeinander verlassen können.

**Linda Vollberg:** Worauf freust du dich am meisten in den kommenden Jahren?

**Guido Quelle:** Darauf, mit Euch Mandat, die Klienten, die Mannschaft noch stärker zu machen und darauf, Euch beide darin weiter wachsen zu sehen.

Fabian Vollberg: Linda, inwiefern war Corona für den Einstieg in die Geschäftsführung eine Herausforderung?



**Linda Vollberg:** Natürlich hatte man ein mulmiges Gefühl – „Juhu wir haben Anteile an einem Unternehmen gekauft und jetzt startet möglicherweise die größte Wirtschaftskrise der jüngeren Vergangenheit“ – aber wir – Guido, du und ich dachten immer – wir bekommen das hin! Gemeinsam haben wir genug gute Ideen, genug Know-how und genug Umsetzungsstärke. Wir können uns auf uns verlassen. Das hat genug Sicherheit in der Unsicherheit gegeben, die man als Unternehmer ohnehin immer hat.

**Fabian Vollberg:** Worauf freust du dich am meisten in den kommenden Jahren?

**Linda Vollberg:** Darauf, jeden einzelnen bei Mandat und jedes neue Mandat-Team-Mitglied inhaltlich und persönlich wachsen zu sehen – das gilt auch für mich. Ich bin total gespannt, welche neuen Mandate und Klienten wir kennenlernen werden und wie wir unser Leistungsspektrum weiterentwickeln. Auch wohin die Reise für das Internationale Marken-Kolloquium geht und was aus neuen Ideen wird, die gerade in den Kinderschuhen stecken.

**Guido Quelle:** Fabian, dir stelle ich die gleiche Frage: Inwiefern stellte Corona für den Einstieg in die Geschäftsführung eine Herausforderung dar?

**Fabian Vollberg:** Ich habe mir nie Gedanken dazu gemacht, wie es ohne Corona gewesen wäre. Die Mandat-Kultur, die von Nähe und Miteinander lebt, unter Bedingungen des Social Distancing zu bewahren und passend weiterzuentwickeln, war aus meiner Sicht die anspruchsvollste Aufgabe, die wir in der Führung hatten.

**Guido Quelle:** Und abschließend: Worauf freust du dich am meisten in den kommenden Jahren?

Auf happy clients, tolle Projekte, tolle Projekterfolge, gesundes profitables Wachstum mit Freude und von Innen - auch bei Mandat.

Der nächste Mandat  
Growthletter®  
erscheint am  
**2. Mai 2022!**

## Zu dieser Ausgabe haben beigetragen



Tobias Kerkhoff  
tobias.kerkhoff@mandat.de



Carina Klein  
carina.klein@mandat.de



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

## 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: shutterstock – Marquess789

© 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