Nr. 196, April 2023 ISSN 1869-8360

MANDAT
MANAGEMENTBERATUNG

MANDAT GROWTH LETTER®

Fokusthema: Wettbewerb

3 **Editorial**

Wettbewerb

4 **CEO-Tipp des Monats**

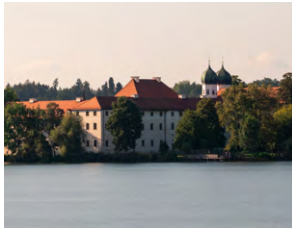
Eröffnen Sie nicht noch eine Pizzeria

5 **Marke**

Der Blick auf den Wettbewerb –
Hilfe oder Fallstrick der Markenführung

6 **Vertrieb & Expansion**

Die Bedeutung des Wettbewerbs für den Vertrieb:
Relevant, überschätzt, verheißungsvoll

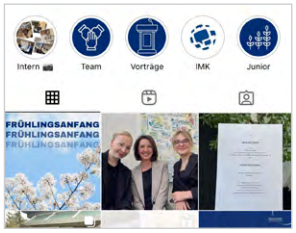


7 **Internationales Marken-Kolloquium**

„Marke – Global Player oder Local Hero“
vom 6. bis 8. September 2023

8 **Veranstaltungen & Veröffentlichungen**

Aktuelle Berichte, Neuigkeiten und Informationen



10 **Mandat-Intern**

Hinter den Kulissen!

Editorial

Schauen Sie im Privatleben oft darauf, was andere tun und richten Sie sich danach aus? Vermutlich sind Sie selbstbewusst genug, ihren eigenen Stil zu finden und zu pflegen. Natürlich, wir haben Uniformen und zu denen gehört das (vermeintlich) „richtige“ Smartphone, die vermeintlich „richtige“ Marke für Kleidung, Schuhe, Accessoires, Schreibgeräte, Autos oder Uhren. Dafür sind Marken ja da, sie geben Orientierung. Aber im Kern? Schauen Sie auf andere und machen das einfach nach?

Wenn Ihre Antwort nun „Nein“ oder „meist nicht“ lautet, dann frage ich Sie und mich, warum genau dies im Unternehmensumfeld so oft geschieht. Es wird geschaut, was die anderen machen, es wird sogar viel Energie darauf ver(sch)wendet, dies herauszufinden und dann machen Unternehmen es nach – meist mit geringerem Erfolg.

Wettbewerb belebt das Geschäft, Wettbewerb ist wichtig für Wachstum und Entwicklung, aber den Wettbewerb einfach zu kopieren, damit geht es nicht voran. Wir haben diese Ausgabe des Mandat Growthletters mit dem Fokusthema „Wettbewerb“ versehen und freuen uns, wenn Sie aus unseren Fachbeiträgen etwas für sich ableiten. Sagen Sie uns, was Sie abgeleitet haben? Es hilft Ihnen und uns.

Natürlich gibt es auch wieder den Blick hinein, in unsere Mandat-Welt, wie immer.

Auf ein sprießendes Frühjahr!

Prof. Dr. Guido Quelle

SCHREIBEN SIE MIR
guido.quelle@mandat.de

TWITTER-TIPPS ZU PROFITABLEM WACHSTUM
@guidoquelle

VORTRAGSCLIPS AUF YOUTUBE
/GuidoQuelleMandat

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

© 2023 Mandat Managementberatung GmbH, Emil-Figge-Straße 80, 44227 Dortmund, info@mandat.de

CEO-Tipp des Monats

von Guido Quelle

Eröffnen Sie nicht noch eine Pizzeria

Als Unternehmenslenker werden Sie immer wieder in ihrem Unternehmen mit Produkten und Leistungen konfrontiert, die das Unternehmen nicht hat, der Wettbewerb aber sehr wohl und mit der Forderung, dass man das Produkt- und Leistungsportfolio unbedingt um die Dinge anreichern muss, die der Wettbewerb anbietet – natürlich besser und billiger. Man kann förmlich die Uhr danach stellen, dass dieses Thema mehrmals im Jahr auf die Tagesordnung kommt.

Verstärkt werden diese Forderungen durch eine intensive Wettbewerbsbeobachtung, die mitunter paranoide Züge annimmt. Jeder Schritt eines Wettbewerbsunternehmens wird beobachtet, jede neue Entwicklung bewertet, meist ist der Vertrieb mit der Wettbewerbsbeobachtung vor Ort betraut, es wird analysiert, diskutiert, gerungen ... und es wird nichts Vernünftiges abgeleitet. Wie auch? Die Entscheidungsbasis ist dünn. Die offensichtlichen Aktivitäten des Wettbewerbs sieht man am Markt und in der Presse oder im Netz und die inoffiziellen Dinge kommen nur mit Indiskretionen ans Licht. Die Informationstiefe ist also dürftig, der ableitbare Vorsprung nicht vorhanden, denn wenn etwas offiziell ist, ist man ja direkt wieder hintendran.

Als ich kürzlich durch einige Dortmunder Vororte fuhr, sah ich eine neu eröffnete Pizzeria, vermutlich die mindestens einhundertsiebenundachtzigste in Dortmund, denn die Gelben Seiten weisen schon 186 Pizzerien aus. Wer glaubt daran, dass hier ein lukrativer Markt entsteht? Wir wissen alle, wo wir die (vermeintlich) beste Pizza bekommen und gehen dahin oder bestellen dort. Hand aufs Herz: Wer hat letztlich seine Top-Pizzeria in der eigenen Stadt, im eigenen Vorort, gegen einen Versuch woanders ausgetauscht? Nein, es war kein Ersatz für eine zuvor dort befindliche Pizzeria, denn zuvor war dort ein anderes Restaurant.

Die Hoffnung stirbt zuletzt. Daher werden die Betreiber auch annehmen, dass sie den verdienten Lohn für ihre harte Arbeit bekommen werden. Ich hoffe, aber bezweifele das.

In die gleiche Richtung gehen aber die permanenten Forderungen, auch und vor allem des Vertriebs, aber auch Marketing und Produktentwicklung sind regelhaft „stark“ darin, Dinge des Wettbewerbs auch zu machen. Warum? Weil man sonst nicht wettbewerbsfähig ist? Das wäre einer der beiden triftigen Gründe, die ich kenne, aber die Belegqualität ist meist äußerst dürftig. Warum sonst? Weil man ein enormes Wachstumspotenzial erwartet? So wie beim iPhone, dem Meister des Smartphones? Unwahrscheinlich, weil es sich bei solchen Durchbruchinnovationen meist um sehr komplexe Produkte und Dienstleistungen handelt, die nur von großen MNCs (multinational companies) in eigene Produkte und Dienstleistungen überführt werden können.

Meist entstammt das „me-too“ einer Ideenlosigkeit und solange Sie nicht zu 100 Prozent ein „me-too-Unternehmen“ sind, was eine sehr erfolgreiche Strategie sein kann, sollten Sie Ihre Zeit lieber darauf verwenden, das zu tun, was der Wettbewerb nicht tut, dorthin zu gehen, wo der Wettbewerb nicht ist, ja, dahin zu gehen, wo es schwer aussieht, kompliziert, unübersichtlich. Gehen Sie dorthin, wo Ihre Kunden Sie brauchen und erkennen, nicht dahin, wo Sie im Grundrauschen untergehen.

Eröffnen Sie nicht noch eine Pizzeria.

© 2023 Mandat Managementberatung GmbH, Emil-Figge-Straße 80, 44227 Dortmund, info@mandat.de

Der Blick auf den Wettbewerb – Hilfe oder Fallstrick der Markenführung

von Linda Vollberg

Kurzübersicht

- Ein Blick auf den Wettbewerb hilft dabei, die eigene Positionierung zu schärfen.
- Eine zu detaillierte Betrachtung des Wettbewerbs verführt zu falschen Opportunitäten.
- Eine starke Marke wächst von innen – ganz gleich, was der Wettbewerb gerade macht.

Eine Marke soll einzigartig sein, konsistent im Auftreten und damit authentisch. Gleichzeitig ist sie aber nicht alleine im Markt unterwegs, sondern konkurriert mit etlichen Wettbewerbern im gleichen Umfeld, um Zeit, Geld und Aufmerksamkeit möglicher Kunden.

Die Markenführung darf also den Wettbewerb nicht vollkommen ausblenden, den Fokus auf den Wettbewerb jedoch auch nicht zu scharf stellen, um die eigene Marke weiter zu entwickeln. In diesem Beitrag geht es daher um die oben genannten drei Thesen im Kontext Marke und Wettbewerb, damit Sie Ihren „Schieberegler" zwischen zu starker Orientierung und zu wenig Fokus optimal einstellen können.

Die eigene strategische Lücke darf nicht die Lücke des Wettbewerbs sein. Im Rahmen der strategischen Ausrichtung der Marke als Basis für die jeweilige Positionierung ist es unerlässlich, auf das relevante Wettbewerbsumfeld zu blicken. Dabei werden uns von unseren Klienten häufig zuerst diese drei Fragen gestellt: Wer ist überhaupt der relevante Wettbewerb? Wie viele Wettbewerber sollten betrachtet werden? Und wie detailliert sollte man das tun?

Wenn Sie diese Diskussion selbst führen, versuchen Sie sie so knapp wie möglich zu halten, denn es besteht die Gefahr, zu tief in persönliche Meinungen und Details abzudriften. Wichtig ist dagegen, die Perspektive des Kunden voll und ganz einzunehmen. Häufig werden Wettbewerber, die wir als Externe sehr deutlich als Wettbewerber erkennen, im Unternehmen nicht als diese anerkannt – z. B. wenn diese nur eine Teilleistung des eigenen Leistungsportfolios erbringen, die Leistung nicht selbst erbringen oder die Qualität nicht vergleichbar ist. Wenn aber die Teilleistung einen wesentlichen Geschäftsbereich abdeckt, die Qualitätsunterschiede ggf. nur dem Profi auffallen und der Produktionsort für die Nutzung ohnehin erst einmal irrelevant ist, werden starke Wettbewerber zu früh verworfen. Zu häufig bleiben Unternehmen bei der Wettbewerbsbetrachtung bei dem Argument stehen, etwas nicht beurteilen zu können, da man die Abläufe, die Bezugsquellen oder die nächsten strategischen Schritte nicht kenne – oder erst eine Marktforschung nötig sei. Trauen Sie sich die Beurteilung zu. Wir haben es noch nie erlebt, dass zu wenig grundsätzliches Wissen vorhanden war – denn auch der Kunde, der schließlich der Vergleichende ist, verfügt nicht über mehr Einblicke.

Wählen Sie maximal fünf Wettbewerber aus und betrachten Sie diese und das eigene Unternehmen jeweils zwischen den Polen Leistungsführerschaft, Innovationsführerschaft und Kostenführerschaft und finden Sie so heraus, welche Grundstrategie diejenige ist, die Ihr handeln dominiert, wo Lücken im direkten Wettbewerbsumfeld vorhanden sind bzw. in welche strategische Lücke, Sie Ihre Marke möglicherweise entwickeln möchten.

Eine passende weitere Detailtiefe bietet ein grundsätzlicher Vergleich auf Sortiments- und Leistungsebene auf einer Skala von „nicht wettbewerbsfähig" bis hin zur „Alleinstellung". Welche Ihrer Produkte und Leistungen sind dabei mindestens überdurchschnittlich? Betrachten Sie diese tiefer und schauen Sie auf die Entwicklungspotenziale dieser Produkte und Leistungen und auf den relevanten Ausbauaufwand. Betrachten Sie hier auch die Produkte und Leistungen der relevanten Wettbewerber. Was macht den Unterschied? Wieso haben Ihre Produkte und Leistungen besser abgeschnitten? An welchen Kompetenzen liegt dies? Achten Sie auch hierbei darauf, nicht zu tief in die Details einzutauchen. Es passiert leicht, opportunistisch den Weg des Wettbewerbs einzuschlagen, den man ohne Vergleich vielleicht nie gewählt hätte. Die Folge: Die Marken nähern sich an, sie werden gleich und gleicher. Vielleicht überdehnen Sie die eigene Marke damit sogar, weil Sie eine Gelegenheit nutzen, die der Markt gerade bietet, aber nicht zu Ihrer Marke und zu Ihrem Markenkern passt.

Das stärkste Argument, darf also niemals lauten „der Wettbewerb macht das, wir müssen hier jetzt auch aktiv werden". Das müssen und sollten Sie nicht – außer es lässt sich aus der Marke heraus erklären und passt zu den eigenen Kernkompetenzen und dann braucht es immer noch einen eigenen Weg ans Ziel.

© 2023 Mandat Managementberatung GmbH, Emil-Figge-Straße 80, 44227 Dortmund, info@mandat.de

Die Bedeutung des Wettbewerbs für den Vertrieb: Relevant, überschätzt, verheißungsvoll

von Fabian Vollberg

Kurzübersicht

- Relevant: Vor allem in den Köpfen des Vertriebes.
- Überschätzt: In der Bedeutung für den Markterfolg.
- Verheißungsvoll: Wenn die Differenzierung klar und eindeutig ist.

Grundlage jeden profitablen Wachstums ist die Strategie, entscheidend für den letztendlichen Erfolg ist der Vertrieb in vorderster Linie und beides kann nicht im luftleeren Raum gedacht werden. Es gilt Kundenbedürfnisse zu verstehen, das Leistungsangebot zielgerichtet zu konfigurieren, das eigene Geschäftsmodell zu definieren und letztlich durch wirkungsvolle Marketing- und Vertriebsarbeit das eigene Angebot mit dem gewünschten Kunden zu verbinden.

So weit so gut und so vermeintlich einfach funktionieren die Grundlagen des Spiels gesunden, profitablen Wachstums – wären da nicht auch die weiteren Rahmendbedingungen und Spieler, wie die Politik, der Arbeitsmarkt, Beschaffungsmärkte und der vermaledeite Wettbewerb.

Mit dem letztgenannten Faktor, dem Wettbewerb, gilt es systematisch und unaufgeregt umzugehen, um ihm die Relevanz zu geben, die er verdient und ihn gleichzeitig nicht zu überhöhen. Die Extreme, also völliges Ignorieren oder als ausschlaggebenden Taktgeber für die eigene Entwicklung zu nehmen, sind beide, fast immer, verkehrt. Wann immer in Diskussionen zum (meist fehlenden) Markterfolg mit dem Wettbewerb argumentiert wird, der günstiger ist, viel vollständiger in Bezug auf das angebotene Leistungsportfolio aufgestellt ist und sowieso viel fehlerfreier arbeitet, lohnt es sich den Fokus wieder auf das eigene Spielfeld zu holen und zu klären, wie kommende Erfolge durch eigene Stärken und cleveres Handeln erreichbar sind.

Drei Fragen gilt es für den zielführenden Umgang mit dem Wettbewerb zu beantworten:

- **Wer ist heute mein Wettbewerber?** Ausschlaggebend für die Beantwortung ist alleine die Perspektive des Kunden. Hält ein Kunde Margarine und Butter nicht für Substitute, sind sie keine Wettbewerbsprodukte im engeren Sinne (hier lohnt es sich, sich nur mit der Kategorie als Wettbewerber auseinanderzusetzen, nicht mit den einzelnen Unterkategorien). Die Leistungen eines Unternehmens sind immer mit genau den Angeboten und Möglichkeiten im Wettbewerb, die der Kunde für die Befriedigung seines Bedarfs wählen kann. Für ein Beratungsunternehmen sind interne Ressourcen des potenziellen Klienten also durchaus ein relevanter Wettbewerber.

- **Wie positioniere ich mich den relevanten Wettbewerbern gegenüber, wie differenziere ich mich von diesen?** Auch wenn die eigene Positionierung nur selten sinnvoll darüber entwickelt wird, dass der Wettbewerb analysiert wird und man auf dieser Grundlage die Differenzierung herausarbeitet (was aber immer wieder versucht wird), so lohnt es sich im zweiten und dritten Schritt die Wettbewerbsbetrachtung einzubeziehen. Schritt 1: Auf Grundlage der eigenen Zielgruppen, der Bedürfnisse dieser Kunden, der eigenen Kernkompetenzen und Leistungen eine eigene, erfolgversprechende Marke und Positionierung beschreiben. Schritt 2: Wettbewerber identifizieren und deren Marke und Positionierung nachvollziehen/skizzieren. Schritt 3: Differenzierungsmerkmale herausarbeiten und Ableitungen für den Feinschliff von Strategie, Marke und Strategierealisierung treffen. Im letztgenannten Schritt gilt es auch zu beschreiben, wie die Abgrenzung und die Vorteile des eigenen Unternehmens im Dialog mit dem Kunden herauszuarbeiten sind – ohne den Wettbewerb schlecht zu machen.

- **Mit wem stehen wir morgen (wahrscheinlich) im Wettbewerb und stellen wir uns schon heute erfolgversprechend auf?** Wie immer, wenn es um Zukunftsthemen geht, so sind wir auch bei dieser Frage im Bereich der Unsicherheit und Annahmen. Nichtsdestotrotz gilt es ohne Überheblichkeit und ohne Panik zu beobachten, zu besprechen und Annahmen zu treffen, mit welchen Lösungen der Kunde morgen seine Bedürfnisse stillen wird. Bei Google schrillen gut öffentlich hörbar alle Alarmglocken durch ChatGPT, die potenzielle Gefahr ist hier aber auch schon lange bekannt, so dass bereits vor Jahren eigene Projekte angestoßen wurden. Welche Ergebnisse der Wettbewerb bringen wird, wird sich zeigen, es verliert in jedem Markt aber sicher derjenige, der sich nicht mit dem Wettbewerb von morgen auseinandersetzt und frühzeitig Maßnahmen einleitet.

© 2023 Mandat Managementberatung GmbH, Emil-Figge-Straße 80, 44227 Dortmund, info@mandat.de

Internationales Marken-Kolloquium®

20. Internationales Marken-Kolloquium „Marke – Global Player oder Local Hero“ 6. – 8. September 2023

Europas größtes gemeinnütziges IT-Unternehmen

Die AfB gGmbH ist auf zertifizierte Datenvernichtung und Aufarbeitung gebrauchter Business-Hardware spezialisiert – so konnten alleine im Jahr 2022 über 44.700 Tonnen CO2 eingespart werden. Die ökologisch sinnvolle Weitervermarktung schafft bei AfB zudem Arbeitsplätze für Menschen mit Behinderung. Das gemeinnützige IT-Unternehmen steht daher nicht nur für ökologische Nachhaltigkeit, sondern ist auch ein wahrer Vorreiter bei dem Thema inklusives Arbeiten.

Mit der Bereitstellung von bereits mehr als 400 Arbeitsplätzen für Beschäftigte mit Schwerbehinderung, hat das Unternehmen einen barrierefreien Raum geschaffen, in welchem Menschen mit und ohne Behinderung Hand in Hand zusammen arbeiten können.

Wir freuen uns sehr, Ihnen einen weiteren Referenten des 20. Internationalen Marken-Kolloquiums vorzustellen: **Daniel Büchle, Geschäftsführer der AfB gGmbH.**

Bereits 2003 arbeitete Daniel Büchle als dualer Student aktiv am Aufbau der AfB gGmbH mit, bevor er mit Abschluss seines Studiums die Leitung von Verkauf & Marketing übernahm. Nur drei Jahre später stieg er zum Geschäftsführer auf und kümmerte sich zunächst um den Aufbau weiterer Standorte in Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen, bis Herr Büchle 2013 die Bereiche Vertrieb und CSR innerhalb der Geschäftsführung übernahm. Neben seiner Arbeit als Geschäftsführer engagiert sich Herr Büchle zusätzlich im Vorstand des JARO Institute for Sustainability and Digitalization e.V. und als Beiratsmitglied im B.A.U.M e.V.

Nutzen Sie Ihre Chance und erfahren aus erster Hand mehr zum Thema nachhaltiges und inklusives Arbeiten auf dem diesjährigen Internationalen Marken-Kolloquium.

Daniel Büchle

» 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,
Gesellschafterin der MediaShop GmbH

Ergreifen Sie die Gelegenheit und melden Sie sich in unserem **Onlineshop** zum 20. Internationalen Marken-Kolloquium 2023 an oder schreiben Sie an **Kerstin Scupin**. **kerstin.scupin@mandat.de**

© 2023 Mandat Managementberatung GmbH, Emil-Figge-Straße 80, 44227 Dortmund, info@mandat.de

Mandat-Vortragstermine

6. Oktober 2022	✓	Podiumsdiskussion, Finanz und Wirtschaft Forum „Wachstum – Der Nährboden für erfolgreiche Unternehmer“ Rüschlikon, Schweiz Prof. Dr. Guido Quelle
27. Oktober 2022	✓	Vortrag „Überall nur noch Krise – Was können wir jetzt überhaupt noch gestalten?“ Bundesverband Deutscher Mittelstand, Senatstreffen, Berlin Prof. Dr. Guido Quelle
8. – 10. November 2022	✓	Interviewgast „Beyond Thought Leadership”, Miami, USA Prof. Dr. Guido Quelle
15. November 2022	✓	Digitaler Vortrag, „Überall nur noch Krise – Was können wir jetzt überhaupt noch gestalten?“, IKW Industrieverband Körperpflege- und Waschmittel e.V. Prof. Dr. Guido Quelle
25. November 2022	✓	Gastvortrag „Sie sind Marke, ob Sie es wollen oder nicht!“ unternehmensinterne Veranstaltung, Wilhelmshaven Prof. Dr. Guido Quelle
30. November 2022	✓	Impuls zur aktuellen Wirtschaftssituation mit Blick auf den Mittelstand, Bundesverband Mittelstand, Senatssitzung, Hannover Prof. Dr. Guido Quelle
12. Dezember 2022	✓	Vorstellung der Ergebnisse der Arbeitsgruppe „Wertschätzung des Mittelstands in der Gesellschaft“ Sitzung der MIT-Kommission Wirtschaft / Innovation / Forschung / Bildung, Berlin Prof. Dr. Guido Quelle
22.–23. März 2023	✓	Gastgeber des Seeon Summit Prof. Dr. Guido Quelle
19. April 2023		3rd Wednesday Ausgabe 101 „Prozessarbeit in turbulenten Zeiten: Erfahrungen aus dem Mittelstand“ Pascal Kowsky
25. April 2023		Bundesverband Dentalhandel Vortrag von Fabian Vollberg (Vortragstitel folgt)
9. Juni 2023		Finale Ergebnisse der Arbeitsgruppe „Wertschätzung des Mittelstands in der Gesellschaft“ Sitzung der MIT-Kommission Wirtschaft / Innovation / Forschung / Bildung, Berlin Prof. Dr. Guido Quelle
6. – 8. September 2023		Gastgeber des 20. Internationalen Marken-Kolloquiums Kloster Seeon, Chiemgau Prof. Dr. Guido Quelle

© 2023 Mandat Managementberatung GmbH, Emil-Figge-Straße 80, 44227 Dortmund, info@mandat.de

Veröffentlichungen

Lesen Sie aktuelle kostenfreie Veröffentlichungen zu wachstumsrelevanten Themen:

„Wachstumsorientierte Vertriebsstrategien“ – KMU-Magazin, Ausgabe 3 / 2023

„Wer kooperiert, verliert?! – eine kritische Betrachtung“ – DIE NEWS, Ausgabe 1/2 / 2023

„Zum Umgang mit Krisen und Risiken“ – KMU-Magazin, Ausgabe 1/2 / 2023

„Erfolg mit Freude am Kochen: Die Rommelsbacher ElektroHausgeräte GmbH stellt die Weichen für die Zukunft“ – KMU-Magazin, Ausgabe 9 / 2022

„Strategie? Marke? Jetzt? Ja!“ – KMU-Magazin, Ausgabe 7/8 / 2022

„Wachstum durch Strategierealisierung“ – KMU-Magazin, Ausgabe 6 / 2022

„Homeoffice als Wachstumsbremse“ – KMU-Magazin, Ausgabe 5 / 2022

„Digitalisierung ohne Strategie ist nicht hilfreich“ – DAS BRANCHEN forum, Ausgabe 4 / 2022

Alle aktuellen Fachartikel finden Sie auf unserer Website.

© 2023 Mandat Managementberatung GmbH, Emil-Figge-Straße 80, 44227 Dortmund, info@mandat.de

Hinter den Kulissen: Alles rund um Mandat

Pascal Kowsky, Senior Berater

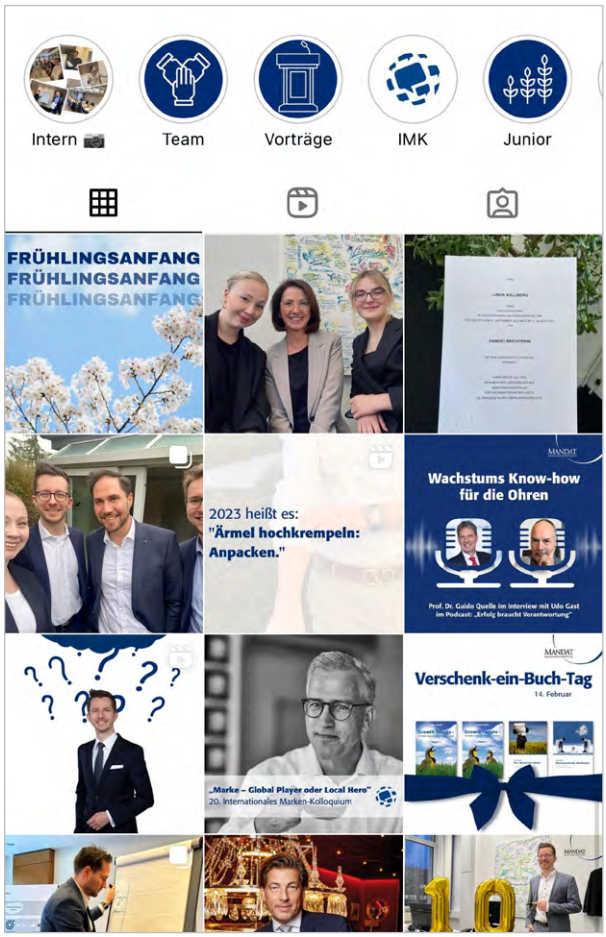
Pascal Kowsky feierte Geburtstag

April, April! – nein, das ist kein Scherz: Vergangenen Samstag, am 1. April, feierte unser Teammitglied Pascal Kowsky seinen 32. Geburtstag gemeinsam mit seiner Ehefrau in Frankfurt am Main. Wir gratulieren ganz herzlich und wünschen nochmals alles Gute nachträglich zum Ehrentag – auf 365 Tage voller Fröhlichkeit, Gesundheit und persönlichem Wachstum!

Lust auf mehr?

Bleiben Sie immer auf dem Laufenden, indem Sie uns auf **LINKEDIN** und **INSTAGRAM** folgen! Verpassen Sie keine Neuigkeiten und erfahren Sie als Erster von unseren neuesten Entwicklungen. Wir teilen spannende Inhalte, wertvolles Wachstums Know-how und Einblicke hinter die Kulissen von Mandat.

Wir freuen uns Sie dort wieder zu sehen!



© 2023 Mandat Managementberatung GmbH, Emil-Figge-Straße 80, 44227 Dortmund, info@mandat.de

Der nächste Mandat Growthletter®
erscheint am **1. Mai 2023**!

Zu dieser Ausgabe haben beigetragen

Josefine Kaup
josefine.kaup@mandat.de

Carina Klein
carina.klein@mandat.de

Prof. Dr. Guido Quelle
guido.quelle@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

Redaktionsassistenz:
Carina Klein
carina.klein@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: www.freepik.com
© Veröffentlichungen: www.unsplash.com
© Inhaltsverzeichnis:

1. Editorial
2. CEO-Tipp
3. Marke
4. Vertrieb & Expansion
5. Internationales Marken-Kolloquium
6. Veranstaltungen & Veröffentlichungen
7. Mandat Intern