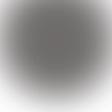




MANDAT  GR  WTH LETTER®

Fokusthema: Strategie entwickeln



3

**Editorial**

Strategie entwickeln

4

**CEO-Tipp des Monats**

Strategie und Vision: Die Lücke schließen

5

**Marke**

Das Einmaleins methodischer Zusammenhänge zwischen Marke und Strategieentwicklung

7

**Geschäftsausbau**

Vertrieb ohne Strategie: Geht, wird aber selten gut!

8

**Prozesse & Organisation**

Hocheffizient – doch in welche Richtung?

9

**Internationales Marken-Kolloquium**

„Marke – Die Kunst des Weglassens“  
– 13./14. September 2018

13

**Vorträge & Veranstaltungen**

Aktuelle Berichte und Informationen für Sie

15

**Mandat-Intern**

Hinter den Kulissen!

# Editorial

Flippen Sie auch manchmal aus, wenn Sie Zeitung lesen, Radio hören oder Nachrichten schauen? Es ist doch zum Mäuselken: Es gibt so viel inhaltlich in Deutschland zu tun und die übermittelte Nachrichtenlage erweckt den Anschein, als würde in der Politik nur noch der persönliche Vorteil im Vordergrund stehen. Das ist aus zwei Gründen bedauerlich: Erstens verstellt es den Blick auf jene, die in der Politik wirklich noch inhaltlich arbeiten und zweitens vergrößert es die Lücke zwischen Politik und „den Menschen“, wie wir gerne genannt werden.

Viele von uns Unternehmern werden regelhaft gefragt, ob sie sich politisch betätigen wollen und viele von uns verneinen das ebenso regelhaft mit höflichem Dank für die Anfrage.

Diejenigen Unternehmenslenker, die sich politisch betätigen, sind oft heilfroh, wieder in der Firma zu sein. Endlich kann man inhaltlich arbeiten und muss keine vierunddreißig Ausschusssitzungen absolvieren für einen schwachen Kompromiss.

Wir brauchen in Deutschland und in Europa eine (neue) Vision und eine Strategie, die zu dieser Vision führt. Unabhängig davon, dass alle paar Jahre gewählt wird, muss uns die Vision tragen. Wir brauchen einen spitzenpolitischen Konsens darüber, dass das „Klein-Klein“ aufhören muss. Keine Wegnahme-/Verteilmentalität, keine singuläre Anspruchsgruppenversorgung, keine persönlichen Angriffe. Wir brauchen einen politischen Willen, unser Land und unseren Kontinent zu positionieren.

Wir brauchen ein Bild der Zukunft. Wir brauchen eine Strategie dorthin, die dann ja wieder mit dem politischen Willen der jeweiligen Regierung ausgestaltet werden kann.

Aber bevor wir weiter aufgeregt im Kreis oder in die Irre laufen, brauchen wir eine Zielflagge.

Wie in unseren Unternehmen.

Herzlichst, Ihr und Euer



Prof. Dr. Guido Quelle



**SCHREIBEN SIE MIR**  
[guido.quelle@mandat.de](mailto:guido.quelle@mandat.de)



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



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



**BESUCHEN SIE MEIN XING-PROFIL**  
[Prof. Dr. Guido Quelle](https://www.xing.com/profile/Guido_Quelle)



**FINDEN SIE MICH BEI LINKEDIN**  
[Prof. Dr. Guido Quelle](https://www.linkedin.com/in/guidoquelle)



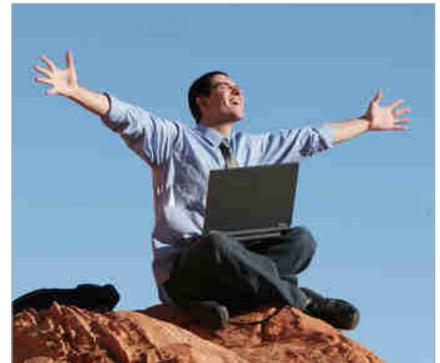
**BEITRÄGE AUF MEINEM BLOG „WACHSTUMSTREIBER“**  
[www.mandat.de/de/blog](http://www.mandat.de/de/blog)



# CEO-Tipp *des Monats*

von Guido Quelle

## Strategie und Vision: Die Lücke schließen



Das hätten wir geschafft! Endlich haben wir eine Vision. Naja, genauer gesagt hatten wir die Vision ja schon „im Kopf“, aber endlich haben wir sie einmal formuliert. Noch besser: Wir haben auch eine Strategie. Ja, klar, die hatten wir „eigentlich“ auch schon – richtig: im Kopf –, aber endlich haben wir auch diese Hausaufgabe erledigt und die Strategie nicht nur formuliert, sondern auch zu Papier gebracht. Gut sieht das aus. Die Mühe hat sich gelohnt.

Kommt Ihnen das bekannt vor? Kennen Sie das Gefühl, wenn die strategischen Hausaufgaben gemacht sind und man endlich auch den strategisch-formalen Rahmen geschaffen hat für das angestrebte Wachstum?

„Strategie“ und „Vision“, diese Begriffe sind heute auch im Mittelstand angekommen. Man wird längst nicht mehr als Berater schräg angeschaut, wenn das Gespräch auf die unternehmerische Zukunft kommt und über „Strategie“ oder gar „Vision“ gesprochen wird. Immer mehr mittelständische Unternehmen machen sich auf, um ihre Zukunft wesentlich präziser zu beschreiben als es in der Vergangenheit erfolgte. Das bedeutet nicht notwendigerweise eine Revolution, eine Evolution gegenüber der Strategie, die sich im Kopf der Eigentümer befindet, ist dies aber allemal, denn plötzlich werden Aspekte der Unternehmensführung transparent, nachvollziehbar, für einen ausgewählten Kreis geöffnet, Teile der Strategie sogar für alle Mitarbeiter.

Als wäre das nicht genug, wird auch die Vision mindestens in Teilen intern kommuniziert. Insgesamt entsteht ein reger Austausch über Aspekte, die hochrelevant für die Unternehmenszukunft sind.

Wenn ... ja, wenn es soweit kommt. Nicht selten ist das Erarbeiten der Vision und der Strategie ein einmaliger Kraftakt und kaum ist diese Aufgabe erledigt, übertönen andere Aufgaben das Geschehen, der Umgang mit der Strategie und der Vision wird nicht zu Ende diskutiert, es wird nur selektiv und ungesteuert kommuniziert, im schlimmsten Fall entsteht ein Ahnungsgeflecht innerhalb des Unternehmens, das sich dadurch auszeichnet, dass jeder ahnt, was die Strategie bedeuten soll, aber dass niemand es verlässlich weiß. Initiativenverzettlung, purer Aktionismus, Projektitis sind mögliche Kollateralschäden.

Plötzlich gerät alles zur „Strategie“: IT-Strategie, Personalstrategie, Einkaufsstrategie, Vertriebsstrategie, Logistikstrategie. Dazu braucht man natürlich ein strategisches Controlling. Die Bereiche verselbstständigen sich und die Vision wartet vergeblich darauf, dass das Unternehmen ihr näher kommt.

Das aber war doch genau die Absicht: Eine Vision zu entwickeln, ein hochattraktives Bild einer erstrebenswerten Zukunft, zu der die Strategie führen soll. Von Verzetteln war nicht die Rede. Aber genau hier liegt der Kern der Wirksamkeit: Nicht nur das Erarbeiten und Formulieren der Vision und der Strategie muss mit einer hohen Disziplin geschehen, nein, es ist wie beim 100-Meter-Lauf: Man muss bis hinter die Ziellinie denken und das bedeutet, dass auch die Kommunikation, die Implementierung, der Umgang mit der Vision und der Strategie durchdacht wird, was zwingend zu einer Wachstumsinitiative führen muss.

Unsere erfolgreichsten Klienten verfahren genau so. Sie schließen – oft zusammen mit uns – die Lücke zwischen Vision und Strategie und sie sind genau deshalb so erfolgreich.

# Das Einmaleins methodischer Zusammenhänge zwischen Marke und Strategieentwicklung

von Linda Vollberg

## Kurzübersicht

- o Wer an der Unternehmensstrategie arbeitet, kommt nicht umher die Marke einzubeziehen.
- o Die Strategie ist der Weg, der gewählt wird, die Marke ist Mittel zum Zweck – somit das Vehikel für Wachstum auf diesem Weg.
- o Nicht jede strategische Entwicklung ist mit jeder Marke möglich – beide Elemente determinieren die „Was“-Ebene.



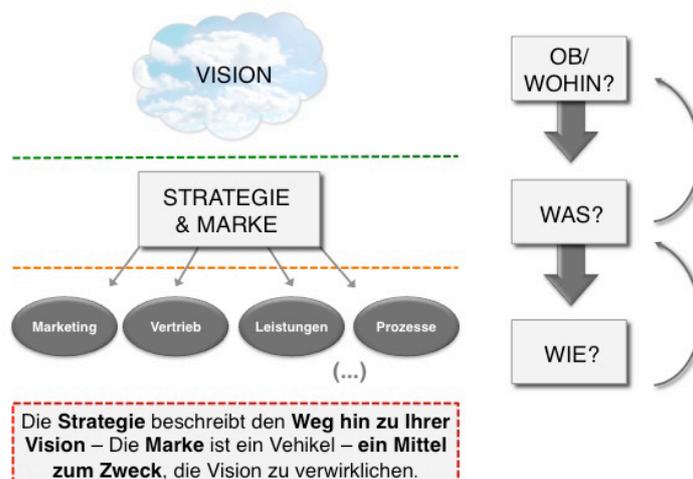
Die Weiterentwicklung oder Definition der strategischen Ausrichtung von Unternehmen ist häufig ein zentraler Startpunkt der Zusammenarbeit vieler Klienten mit Mandat. Ein logischer und richtiger Schritt. Denn, wie soll man wissen, welches Innovationsprojekt oder welche Vertriebsinitiative jetzt die richtig ist, wenn nicht geklärt ist, welches grundsätzliche Ziel das Unternehmen verfolgt? Ebenso häufig kommt es dann vor, dass potenzielle Klienten die Betrachtung ihrer Marke zunächst außen vor halten möchten, weil sie diese z. B. noch für zeitgemäß und attraktiv aufgestellt halten. In diesem Falle liegt es an uns, die nötige Überzeugungsarbeit zu leisten, denn ein Blick auf die Marke ist für die Entwicklung einer wachstumsstarken, zukunftsgerichteten Strategie unerlässlich – gleich wie gut die Marke auch gepflegt wird.

Warum das so ist, veranschaulichen die folgenden unternehmensstrategischen Zusammenhänge.

### Marke im unternehmensstrategischen Kontext

Um die Relevanz der Marke für die Strategieentwicklung richtig einordnen zu können, ist es erforderlich, sich die Gesamtzusammenhänge vor Augen zu führen und die Marke in den unternehmensstrategischen Kontext einzuordnen. Vor der Strategieentwicklung steht die Beschreibung der Vision – und zwar mindestens der Unternehmensvision, gerade bei familiengeführten Unternehmen ist auch die Unternehmensvision ein zentraler Aspekt. Hierbei definieren wir die Unternehmensvision, auf die ich jetzt eingehen möchte, als ein möglichst konkretes Bild einer erstrebenswerten Zukunft, das möglicherweise nie ganz erreicht wird.

#### Einordnung von Marke in den unternehmensstrategischen Kontext



**Übersetzt heißt das: Die Vision beschreibt, wohin die Reise geht!**

Ähnlich wie ein Navigationssystem ein Reiseziel braucht, braucht eine erfolgreiche Wachstumsstrategie eine Richtung, in die sich das Unternehmen entwickeln soll – und zwar in Richtung der Vision. Eine Vision beinhaltet dabei keine Zahlen, Daten und Fakten, sondern beschreibt in einem attraktiven Bild, wofür das Unternehmen stehen will, wie die Zukunft aussehen soll. Eine Vision interessiert Kunden in der Regel nicht. Ein wenig anders sieht es bereits aus, wenn man auf die Mitarbeiter blickt.

Die Vision kann hier schon deutlich dabei helfen, intern eine Richtung vorzugeben, Energien zu bündeln und Arbeiten zu fokussieren. Die Erarbeitung einer Vision ist dabei kein basisdemokratischer Prozess und auch keine langwierige Workshop-Arbeit, sondern hängt ganz klar von den Eigentümern bzw. von der Geschäftsführung des Unternehmens ab. Erst wenn die Vision definiert ist, die „OB“-Frage damit geklärt und das Reiseziel somit verabredet, macht es Sinn, über die Route zu sprechen, die man zu diesem Ziel wählen möchte.

**Die Route zum Traumziel entspricht dabei grundsätzlich der Unternehmensstrategie.**

Möchten Sie Ihr Unternehmen als Leistungsführer, Kostenführer oder Innovationsführer positionieren? Reisen Sie mit der Bahn, nehmen sie die Autobahn oder fliegen Sie zum Ziel? Hier werden die Entscheidungen über das „WAS“ getroffen. Was wollen wir erreichen? Kurz gesprochen: Wir wollen Leistungsführer sein. Und zwar auf eine ganz bestimmte Art und Weise beeinflusst durch die grundsätzliche Vision des Unternehmens. Eine Betrachtung der Marke gehört dabei fest in den Bereich der Strategieentwicklung.

**Die Marke ist ein Mittel zum Zweck, ein Vehikel für Wachstum, auf dem Weg hin zur Vision.**

Bleiben wir im ursprünglichen Bild ein Reiseziel zu wählen, bedeutet das auch, ich kann mich nicht dafür entscheiden, zu fliegen, wenn ich ein Schnellboot vor der Tür stehen habe. Oder anders ausgedrückt, ein Kostenführer wie IKEA hat keine guten Voraussetzungen dafür, maßgefertigte Massivholzschränke im Luxussegment zu verkaufen. Die Marke lässt diese Dehnung nicht zu, sie ist für diesen Weg kein gutes Vehikel. Und auch wenn Marke und Strategie grundsätzlich miteinander harmonieren, ist ein detaillierter Blick bereits jetzt entscheidend, um mit einem möglichst klaren Markenbild strategische Entscheidungen und später auch operative Entscheidungen konsequent und leicht treffen zu können.

Habe ich mich dazu entschlossen, die Autobahn zu nehmen, reicht es nicht, zu wissen, dass ein Auto vor der Tür steht, sondern erst das Modell gibt uns die nötigen Informationen, um wirklich gute Entscheidungen. Die Vision kann hier schon deutlich dabei helfen, intern eine Richtung vorzugeben, Energien zu bündeln und Arbeiten zu fokussieren. Die Erarbeitung einer Vision ist dabei kein basisdemokratischer Prozess und auch keine langwierige Workshop-Arbeit, sondern hängt ganz klar von den Eigentümern bzw. von der Geschäftsführung des Unternehmens ab. Erst wenn die Vision definiert ist, die „OB“-Frage damit geklärt und das Reiseziel somit verabredet, macht es Sinn, über die Route zu sprechen, die man zu diesem Ziel wählen möchte.

**Die Route zum Traumziel entspricht dabei grundsätzlich der Unternehmensstrategie.**

Möchten Sie Ihr Unternehmen als Leistungsführer, Kostenführer oder Innovationsführer positionieren? Reisen Sie mit der Bahn, nehmen sie die Autobahn oder fliegen Sie zum Ziel? Hier werden die Entscheidungen über das „WAS“ getroffen. Was wollen wir erreichen? Kurz gesprochen: Wir wollen Leistungsführer sein. Und zwar auf eine ganz bestimmte Art und Weise beeinflusst durch die grundsätzliche Vision des Unternehmens. Eine Betrachtung der Marke gehört dabei fest in den Bereich der Strategieentwicklung.

**Die Marke ist ein Mittel zum Zweck, ein Vehikel für Wachstum, auf dem Weg hin zur Vision.**

Bleiben wir im ursprünglichen Bild ein Reiseziel zu wählen, bedeutet das auch, ich kann mich nicht dafür entscheiden, zu fliegen, wenn ich ein Schnellboot vor der Tür stehen habe. Oder anders ausgedrückt, ein Kostenführer wie IKEA hat keine guten Voraussetzungen dafür, maßgefertigte Massivholzschränke im Luxussegment zu verkaufen. Die Marke lässt diese Dehnung nicht zu, sie ist für diesen Weg kein gutes Vehikel. Und auch wenn Marke und Strategie grundsätzlich miteinander harmonieren, ist ein detaillierter Blick bereits jetzt entscheidend, um mit einem möglichst klaren Markenbild strategische Entscheidungen und später auch operative Entscheidungen konsequent und leicht treffen zu können.

Habe ich mich dazu entschlossen, die Autobahn zu nehmen, reicht es nicht, zu wissen, dass ein Auto vor der Tür steht, sondern erst das Modell gibt uns die nötigen Informationen, um wirklich gute Entscheidungen zu treffen. Möchte ich meine Reise zu viert antreten und habe einen FIAT500 werde ich meine Mitfahrer bitten, anders zu packen als mit einem VW Bulli vor der Tür. Die Marke gibt also Restriktionen vor, die ich entweder anerkenne und bestmöglich und effektiv nutze oder die ich mir zwingend bewusst machen muss, bevor ich mich auf die Reise begeben. Letzteres bedeutet natürlich nicht, dass Unternehmen über Jahrzehnte ihren Weg nicht verändern können, es heißt aber, dass ich andere Herausforderungen schon in der Strategieentwicklung berücksichtigen sollte, um beispielsweise nicht ungewollt Kunden zu verlieren oder hohe Entwicklungsaufwendungen freizugeben für ein Produkt, das mir niemand zutraut.

Erst wenn diese „WAS“-Ebene bestehend aus Strategie und Marke geklärt ist, macht es Sinn konkrete Projekte, Maßnahmen und Initiativen abzuleiten, die gezielt den gewählten Weg zur Vision unterstützen. Genau dann sind wie auf der „WIE“-Ebene angekommen und wechseln aus der Strategieentwicklung in die Strategierealisierung, in die wir alle Abteilungen und Unternehmensbereiche einbeziehen.

**Fazit**

Wer im Rahmen einer Strategieentwicklung die Marke außen vor lässt verschenkt große Potenziale. Strategie und Marke sind nicht voneinander zu trennen. Nur beide gemeinsam ergeben eine solide „WAS“-Ebene. Während die Strategie den Weg hin zur langfristigen Unternehmensvision beschreibt, ist die Marke das Vehikel, das Sie auf diesem Weg trägt.

# Vertrieb ohne Strategie: Geht, wird aber selten gut!

von Fabian Vollberg

## Kurzübersicht

- o Die Strategie beschreibt den Weg zu übergeordneten Zielen: Die Unternehmensstrategie zu Vision und Unternehmenszielen und die Vertriebsstrategie zu den Vertriebszielen.
- o Vertrieblerer Erfolg ohne Strategie ist durchaus möglich, doch eher Glücksache und selten von Dauer.
- o Die Erfolgsgeschichten von Vertriebsstrategien beginnen und enden beim Kunden. Misserfolgsgeschichten auch.



Wir haben in vielen hundert Projekten die Erfahrung gemacht und sind zutiefst davon überzeugt, dass ein Unternehmen mit Strategie mindestens langfristig und überproportional häufig auch auf kurze Sicht ein Unternehmen ohne Strategie überrundet. Nehmen wir zur Illustration das Beispiel von zwei Wanderern. Beide möchten in eine Stadt gelangen, die über einen Bergkamm zu erreichen ist. Der erste von beiden setzt sich vorab mit dem Weg auseinander, studiert Karten, setzt sich mit dem Wetterbericht auseinander und bespricht sich mit Menschen, die bereits die Stadt besuchten. Er bereitet sich entsprechend vor und beginnt den Weg. Der zweite Wanderer startet ohne diese Vorbereitung, packt ein, woran er denkt und geht auf gut Glück los. Wer von beiden kommt regelmäßig eher ans Ziel?

So weit so gut und die meisten Unternehmenslenker und Mitarbeiter im und um den Vertrieb stimmen der Grundannahme auch zu, dass es einer Vertriebsstrategie bedarf. Warum erleben wir dann so häufig, dass es eben keine wirksame, für die Zukunft erfolgversprechende Vertriebsstrategie in Unternehmen gibt? Die Gründe sind vielschichtig und reichen von Desinteresse der Unternehmensführung über fehlende Voraussetzungen, wie einer aktuellen Unternehmensstrategie bis zu Veränderungsresistenz der Vertriebsorganisation selbst. Im besten Fall ist man im Unternehmen ehrlich mit sich und gibt zu, dass es keine Vertriebsstrategie gibt, im häufigeren Fall beruhigt man sich damit, man habe ja eine Vertriebsstrategie, was sich auf den zweiten Blick jedoch als Illusion erweist.

Wenn Sie in Ihrem Unternehmen ehrlich prüfen möchten, wie es um Ihre Vertriebsstrategie bestellt ist, starten Sie bei folgenden Punkten:

Gibt es eine aktuelle Unternehmensstrategie, auf die sich Anteilseigner und Unternehmensführung verpflichtet haben?

Denn worauf sollte sich eine Vertriebsstrategie gründen, wenn nicht auf den strategischen Schwerpunkten des Gesamtunternehmens?

- o Gründet die Vertriebsstrategie auf einer strukturierten Kundenbetrachtung? Gemeint ist hier nicht alleine eine ABC-Analyse, sondern vielmehr eine substanzielle Auseinandersetzung damit, wer unsere (idealen) Kunden sein sollen und wie diese „funktionieren“. Beispielhafte Fragen, die es zu beantworten gilt: Welche Unternehmen möchten wir gewinnen? Wer entscheidet über unsere Leistungen? Wie ist der Entscheidungsprozess gestaltet?
- o Welches sind die konkreten Bedürfnisse der identifizierten (idealen) Kunden? Hier gilt es sowohl die Bedürfnisse der Unternehmen zu antizipieren, als auch die persönlichen Ziele der Entscheider. Auf dem Verständnis dieser Bedürfnisse und der Fähigkeit damit wirksam umzugehen gründet der künftige Wachstumserfolg eines Unternehmens fast vollständig.
- o Auf welche Art und Weise soll der Markt bearbeitet werden? Auch wenn es vielleicht ein wenig bieder klingt, ein Vertriebsprozess, in dem die Grundsätze und Standards der Vertriebsarbeit verabredet sind ist ein ausgesprochen hilfreicher und wirksamer Bestandteil der Vertriebsstrategie. Hierbei sollte gelte, dass soviel Struktur wie nötig und soviel Agilität und Flexibilität wie sinnvoll möglich gewahrt bleiben sollten.

Wenn Sie einen Hebel im Sinne profitablen Wachstums bedienen möchten, wählen Sie den Vertrieb und beginnen Sie bei der Vertriebsstrategie.

Auf gesundes, profitables Wachstum!

# Hocheffizient – doch in welche Richtung?

von Pascal Kowsky

## Kurzübersicht

- o Jeder Unternehmenslenker muss sich mit der Digitalisierung befassen, aber nicht jeder muss digitalisieren.
- o Klären Sie Ihr Geschäftsmodell, das gewünschte Kundenerlebnis und den Vertriebsansatz, bevor Sie einzelne Prozesse digitalisieren.
- o „Digitalisierungs-Strategie“ ist ein irreführender Ansatz: Digitalisierung ist ein Mittel zum Zweck und muss in einer Marktsegment-Strategie berücksichtigt werden.



Müssen Sie „auch mal die Abläufe digitalisieren“? Dies und Variationen davon haben wir in unserer Beratungspraxis schon zu genüge mitbekommen. Auf die Frage nach dem Zweck und Ziel schaut man dabei häufig in irritierte Gesichter. Wann Sie sich mit der Digitalisierung interner Prozesse befassen sollten und wie Sie sich diesem Thema nähern können, ist Gegenstand dieses Artikels.

Digitalisierung kann in verschiedenen Feldern des Unternehmens wirken und die Frage nach der Digitalisierung von Prozessen ist nachgelagert. Im ersten Schritt gilt es Geschäftsmodell und Strategie festzulegen. „Digitalisierungs-Strategie“ ist ein irreführender Ansatz: Digitalisierung muss in einer Marktsegment-Strategie berücksichtigt werden – schließlich ist Digitalisierung „nur“ durch Technik ermöglichte Innovation. Statt der Frage „Was könnten wir technisch geschickter abbilden?“ steht die Frage im Mittelpunkt „Welcher Kundennutzen soll geschaffen werden und wie schaffen wir das am besten?“ Wenn diese grundlegenden Themen fixiert sind, stellt sich die Frage nach dem Vertriebsansatz und dem Kundenerlebnis. Prozesse sind das Werkzeug zur Umsetzung der zuvor genannten Elemente. Deshalb sollten sie erst betrachtet werden, wenn Sie zuversichtlich sind, dass Ihr Geschäftsmodell sowie das Kundenerlebnis und der Vertrieb wettbewerbs- und zukunftsfähig sind. Wer vorher Prozesse anpasst, optimiert sie ohne zu wissen, woran ein „besser“ erkennbar ist.

**Digitalisierung ist für ausnahmslos jedes Marktsegment bedeutsam, aber nicht alles muss digitalisiert werden.** Jede Branche, jeder Markt ist vom Fortschritt betroffen, sodass sich die dort herrschenden technischen wie kognitiven Restriktionen verändern und teilweise gar entfallen. Zudem sind Kunden, Wettbewerber und Mitarbeiter Teile unserer Gesellschaft 4.0, treiben somit den Veränderungsbedarf an. Das bedeutet nicht, dass jedes Unternehmen zwingend digitalisieren muss – die Auseinandersetzung mit dem Thema ist hingegen obligatorisch.

Ein „nicht digitales“ Geschäftsmodell kann also ebenso erfolversprechend sein wie ein digitales. Wichtig ist vor allem Ihre Klarheit zum Geschäftsmodell und darauf aufbauend zu Kundenerlebnis sowie Vertriebsansatz. Ein „digitales“ Geschäftsmodell zieht allerdings meist auch ein digitales Kundenerlebnis, digitalen Vertrieb und digitale Prozesse mit sich.

Die folgenden Fragen dienen dazu, Ansätze zur Digitalisierung von Prozessen zu finden.

- o Kann mit einer verkürzten Wartezeit für den (End-)Kunden ein Wettbewerbsvorteil erzielt werden? Konkrete Verbesserungen sind häufig möglich, wenn Information von einem Mitarbeiter zum anderen manuell vermittelt wird (Blindleistung) oder wenn Entscheidungen von einer Schlüsselperson getroffen werden, weil nur sie Zugriff auf die Daten hat. Prüfen Sie auch, welche Prozesse dank technischen Fortschrittes gänzlich entfallen können.
- o In welchen Prozessen treten Medienbrüche auf und wie können diese vermieden werden? Medienbrüche bergen die Gefahr von Doppelarbeit und Inkonsistenzen. Diese führen zu längeren Durchlaufzeiten oder Irritationen bei allen Beteiligten.
- o Welche Daten fallen in den Prozessen an, die für Sie oder Ihren Kunden von Wert sein könnten? Aufbereitete Daten können die Qualität von Entscheidungen steigern, mittels Prognosen agieren statt nur reagieren zu können und sie können zu einer automatisierten Entscheidungsfindung beitragen.

**Die Auseinandersetzung mit der Digitalisierung erfordert Unternehmensegeist und tiefes Kundenverständnis,** im ersten Schritt allerdings keine technische Expertise. Gehen Sie also nicht denjenigen auf den Leim, die Ihnen ohne Kenntnis Ihrer Strategie digitale Lösungen verkaufen wollen. Denn auch im digitalen Zeitalter gilt: Der Kunde steht im Mittelpunkt.

# Das war das 15. Internationale Marken-Kolloquium – „Marke – Die Kunst des Weglassens“ (1/4)

80 Unternehmen aus vier Nationen sind vom 12. bis zum 14. September im Kloster Seon im wunderschönen Chiemgau zusammengelassen. Freuen Sie sich auf unsere Zusammenfassung dieser inspirierenden Tage und schauen Sie noch einmal in Ihre eigenen Notizen, wenn Sie selbst vor Ort waren oder werfen Sie einen Blick in den Kalender, ob Sie 2019 die Gelegenheit haben, dabei zu sein.

## Leadership und Heiliger Benedikt

Was kann man von den Regeln der Benediktiner für eine gut funktionierende Gemeinschaft lernen? In den vergangenen zwei Jahren zur Tradition geworden, hat uns auch 2018 Andrea Wittmann mit einem Programmpunkt vor dem ersten gemeinsamen Abendessen begeistert. Besondere musikalische Highlights waren dabei das gemeinsame Spiel mit Tochter Viviana Wittmann auf der Orgel in der Klosterkirche St. Lambert gepaart mit einem alten Saxophon sowie das Cembalo-Spiel in der Abtskapelle St. Nikolaus, die sich als echter Schatz im Inneren des Klosters Seon verbirgt und öffentlich nicht zugänglich ist.

## Gemeinsamer Start in der Klosterschenke

Das gemeinsame Abendessen am Mittwochabend vor dem offiziellen Beginn des Kolloquiums am Donnerstag hat sich ebenso fest etabliert und auch in diesem Jahr bereits fast 60 der 80 Teilnehmer und Referenten im gotischen Gewölbekeller der Klosterklosterstätte vereint – getreu dem Motto: Kennenlernen, Wiedertreffen, Austauschen und am Donnerstag bereits vertraut miteinander in den Tag starten.

## Unsere Referenten 2018

Wir blicken auf ein unglaublich starkes Referentenfeld in diesem Jahr zurück. Mut, Verantwortung, Leistungsfähigkeit und Begeisterung, waren dabei wesentliche Elemente, die in jeder Erfolgsgeschichte aufgetaucht sind. Ein paar weitere Zitate und Inhalte haben wir hier für Dich zusammengestellt:



„Glück ist eine Entscheidung. Ich habe es selbst in der Hand – Wir sind im Driver’s Seat“, sagte Dr. Florian Langenscheidt als er mit uns darüber sprach, was es eigentlich braucht, um überhaupt glücksfähig zu sein und warum ungeheures Glückspotenzial in Familienunternehmen steckt.



Neben real-CEO Patrick Müller-Sarmiento füllten dutzende Äpfel in Demeter-Qualität die Bühne als Zeichen für die Veränderungen des Lebensmittelhändlers, der Nachhaltigkeit im eigenen Sortiment aktuell stark vorantreibt und die Verantwortung des Händlers, die richtigen Waren auszusuchen in seinem Vortrag sehr eindrucksvoll in den Vordergrund stellte.

Leica-Aufsichtsratsvorsitzender Dr. Andreas Kaufmann sprach Mut aus, Dinge auszuprobieren, „auch etwas das vielleicht nicht funktioniert“ und beschrieb wie die einst beinahe totgeglaubte Marke sich vom produktionsgetriebene Unternehmen zum retail-getriebenen Unternehmen wandelt.



VAUDE-CEO Dr. Antje von Dewitz gab Einblicke in den heftig umtosten Outdoor-Markt und ihre ganz eigene Art und Weise die Marke VAUDE konsequent vom Produktionsstandort, über den letzten Jackenknopf bis hin zur Nutzung und Reparatur von Rucksäcken auf Nachhaltigkeit auszurichten. „Es ist kein Tropfen auf den heißen Stein, sondern ein Tropfen ins Wasser der Kreise zieht“, so die Familienunternehmerin.

VAUDE-CEO Dr. Antje von Dewitz gab Einblicke in den heftig umtosten Outdoor-Markt und ihre ganz eigene Art und Weise die Marke VAUDE konsequent vom Produktionsstandort, über den letzten Jackenknopf bis hin zur Nutzung und Reparatur von Rucksäcken auf Nachhaltigkeit auszurichten. „Es ist kein Tropfen auf den heißen Stein, sondern ein Tropfen ins Wasser der Kreise zieht“, so die Familienunternehmerin.



VAUDE-CEO Dr. Antje von Dewitz gab Einblicke in den heftig umtosten Outdoor-Markt und ihre ganz eigene Art und Weise die Marke VAUDE konsequent vom Produktionsstandort, über den letzten Jackenknopf bis hin zur Nutzung und Reparatur von Rucksäcken auf Nachhaltigkeit auszurichten. „Es ist kein Tropfen auf den heißen Stein, sondern ein Tropfen ins Wasser der Kreise zieht“, so die Familienunternehmerin.

VAUDE-CEO Dr. Antje von Dewitz gab Einblicke in den heftig umtosten Outdoor-Markt und ihre ganz eigene Art und Weise die Marke VAUDE konsequent vom Produktionsstandort, über den letzten Jackenknopf bis hin zur Nutzung und Reparatur von Rucksäcken auf Nachhaltigkeit auszurichten. „Es ist kein Tropfen auf den heißen Stein, sondern ein Tropfen ins Wasser der Kreise zieht“, so die Familienunternehmerin.

# Das war das 15. Internationale Marken-Kolloquium – „Marke – Die Kunst des Weglassens“ (2/4)



MELO-Group CEO und BGA-Präsident Dr. Holger Bingmann gab einen offenen Einblick in seinen ganz eigenen Wandlungsprozess als Chef eines extrem gewachsenen Unternehmens und sprach ehrlich über die nötigen Veränderungen im

eigenen Leistungsangebot im Zeitalter der Digitalisierung. „Wenn wir die Kannibalisierung nicht durchgezogen hätten, wäre es schwierig geworden.“



Burkhard Weller, Kopf der Wellergruppe und einer von Deutschlands größten Automobilhändlern zeigte, wie man als Händler eine eigene Marke aufbauen kann und dabei mit Ruhm, Spaß und Ehre eine ungeheure Mitarbeiterzufriedenheit schafft als Basis für eine langjährige Kundenbindung. Dabei lautet die erste Weller-Regel: „Alles was sich bewegt wird begrüßt, alles andere geputzt.“

„Alles was sich bewegt wird begrüßt, alles andere geputzt.“



BabyOne-Franchisegeber Wilhelm Weischer gewährte Einblicke in den absolut transparenten Aufbau des Systemunternehmens und begeisterte mit seiner ganz eigenen Unternehmerge-schichte, die einen enormen

Erfahrungsschatz mit zahlreichen hilfreichen Impulsen preisgab.



Jan Heitmann, Deutschlands erfolgreichster Poker-Experte beendete den inhaltlichen Part und veranschaulichte, warum Unsicherheit und unvollständige Informationen sowohl Feinde aber auch die besten Freunde guter Entscheidungen sein

können und wie sich die anwesenden Unternehmer diese zu Nutze machen. „Man kann weder im Poker noch im Business gewinnen. Es gibt keinen Endzeitpunkt. Das Spiel geht immer weiter“, sagte Heitmann.

## Das Wachstums-Café

Was nicht fehlen durfte, war unser Wachstums-Café. Das Forum, um Themen anzusprechen und individuelle Fragen zu stellen, um Antworten von der gesamten Gruppe zu erhalten. Sechs Unternehmer und Unternehmerinnen nutzten diese Chance und erhielten unterschiedlichste Antworten.

So diskutierten wir bei bestem Wetter direkt am Klostersee über Best Practices, um den Vertrieb für neue Kanäle zu begeistern, Möglichkeiten, um von einem kleinen Land zu internationalisieren und über Erfahrungen, wie es gelingen kann, mit einem weitaus größeren Konkurrenten mitzuhalten.

Immer dann, wenn wir seitens Mandat Erfahrungen mit einem vorgetragenen Thema hatten, haben wir unsere Erfahrung zum Abschluss ergänzt. Alle Teilnehmer konnten auf diese Weise praxiserprobte Lösungsansätze mit nach Hause nehmen, bevor es mit dem Abendprogramm weiterging.



# Das war das 15. Internationale Marken-Kolloquium – „Marke – Die Kunst des Weglassens“ (3/4)

## Der 7. Award

Wenn man Experten kennt, soll man sie um Rat fragen! So half uns Maximilian Sailer, in 4. Generation Geschäftsführer des Hofbräuhauses Traunstein und langjähriger Teilnehmer das Fass für den Empfang im Gelderstadl anzustechen. „O'zapft is“ – hallte es über die Wiese und fröhlich gingen die traditionellen Tonkrüge auf die Reise. Highlight des Abends war die Verleihung des nunmehr 7. Awards des Internationalen Marken-Kolloquiums – der in diesem Jahr an Dr. Antje von Dewitz, Geschäftsführerin der Outdoor-Marke Vaude für den Mut, neue, nachhaltige Wege zu gehen und eine etablierte Marke in einem hart umkämpften Markt auf zukünftiges Wachstum auszurichten, verliehen wurde.

„Ich bin stolz darauf, dass wir diesen Weg bei Vaude gemeinsam gehen und dass wir jeden Tag spüren, dass sich ein lebenswerter, nachhaltiger Weg gut anfühlt und für alle lohnt“, bedankte sich Dr. Antje von Dewitz. Auch die anwesenden Nominierten, Christian Bleser Geschäftsführer des Onlineshops für Reinigungs- und Hygieneprodukte hygi und Babyone-Franchisegeber Wilhelm Weischer waren 2018 unter den Award-Nominierten und wurden vor Ort ebenso geehrt.



## Bereits 34 Plätze für 2019 sind vergeben

28 Teilnehmer und Teilnehmerinnen haben unsere „Früh-Frühbucher“-Kondition in Anspruch genommen und sich als „Really Early Bird“ direkt vor Ort für 2019 angemeldet. Zu den bereits sechs Teilnehmenden, die sich schon auf das Jahr 2019 freuen, sind damit bereits gut 40 % für das 16. Internationale Marken-Kolloquium vergeben, das am 5. und 6. September 2019 unter dem Leitthema „Marke – Cool bleiben“ stattfinden wird. Wir bedanken uns sehr für diesen Vertrauensvorschuss und gehen hochmotiviert in die weitere Planung.

Bereits bekanntgeben können wir zwei Referenten für das kommende Jahr. Erwarten wird Sie Suzanne Bates, CEO Bates Communications aus den USA, mit den Themen CEO-Brand und Executive Presence sowie Daniel Krauss! Einer der Gründer und Geschäftsführer von FlixBus.

Wenn Sie sich bisher nicht angemeldet haben und die Chance jetzt nutzen möchten, schreiben Sie [Kerstin Scupin](#) oder registrieren Sie sich über unseren [Onlineshop](#).



# Das war das 15. Internationale Marken-Kolloquium – „Marke – Die Kunst des Weglassens“ (4/4)

## Das sagen drei unserer diesjährigen Teilnehmerinnen und Teilnehmer:

*„Das Internationale Marken-Kolloquium war in diesem Jahr besonders wertvoll für mich, ...*

*...da ich hier ein Netzwerk, eine Inspirationsquelle, eine Plattform von Transformatoren sowie Innovatoren vorfinde.“* Veronika Elsener, CMO Victorinox AG

*...da ich jedesmal ganz spezielle Menschen kennenlerne, die mich auf dem Weg zum profitablen Wachstum nicht nur motivieren, sondern in Form einer daraus resultierenden Partnerschaft auch diesem Ziel ein Stück näher bringen.“* Josef Dygruber, Gründer und Inhaber claro products GmbH

*...weil ich hier von interessanten Vorträgen authentischer Unternehmen inspiriert werde und mich mit anderen Entscheidern zu ähnlich gelagerten Herausforderungen der Märkte über Lösungsansätze austauschen kann.“*  
Hans-Joachim Althoff, Geschäftsführer Ultradent Products GmbH



# Lehrauftrag an der International School of Management für Guido Quelle

Seit diesem Wintersemester lehrt Prof. Dr. Guido Quelle an der International School of Management (ISM) in Dortmund. Der Lehrauftrag, den er als Honorarprofessor zusätzlich zu seiner Aufgabe als Honorarprofessor an der SRH Hochschule für Logistik und Wirtschaft in Hamm übernommen hat, umfasst die Vorlesung „Strategisches Management“. Das Fachgebiet ist Pflichtbestandteil des berufsbegleitenden Bachelor-Studiums für Betriebswirtschaftslehre und wird im fünften Fachsemester gelesen.



Prof. Dr. Guido Quelle freut sich auf und über seine weitere akademische Aufgabe: „Die ISM ist aus einem Wettbewerb 2017 als beste private Wirtschaftshochschule Deutschlands hervorgegangen, sie ist in der Nachbarschaft von Mandat und hat einen exzellenten Ruf. Ich freue mich sehr darauf, diesen Lehrauftrag zu übernehmen und damit einen kleinen Beitrag dazu zu leisten, die Studierenden und die Hochschule weiter zu stärken“, sagt der geschäftsführende Gesellschafter von Mandat.

Ganz gemäß der Philosophie „Wachstum hat etwas mit Weglassen zu tun“, hat Guido Quelle beschlossen, einige andere Dinge nicht mehr zu tun, damit Raum für die zusätzliche Aufgabe entsteht. Was genau Guido Quelle „weglässt“?

## Buchankündigung: Marke ist nicht Marketing

Noch im Oktober wird das dritte Buch von Linda Vollberg veröffentlicht, das 60 Fachbeiträge für eine wachstumsstarke Marke zusammenführt.



Seit 2013 erscheint die Kategorie „Marke“ in unserem Mandat Growthletter® und erreicht neben Ihnen einige Tausend Leser jeden Monat. Dabei wird die Marke nicht aus Sicht des Marketings, sondern stets aus Sicht der Markenführung aus diversen Perspektiven beleuchtet.

Das neue Buch von Linda Vollberg „Marke ist nicht Marketing“ fasst dabei 60 Originalbeiträge in vier Themenschwerpunkten – Die Marke als strategisches Element, Marke und Realisierung, Das Kundenerlebnis als Prüfstein für die Marke sowie Fallbeispiele – zusammen und richtet sich an Unternehmer, Geschäftsführer, Inhaber sowie an Marketingleiter, die mit dem strategischen Markenaufbau betraut sind.

Welche Bedeutung hat die unternehmerische Vision für die Marke? Braucht eine Marke Veränderungspausen? Welche Auswirkungen haben unterschiedliche Grundstrategien auf die Markenführung? Neben konzeptionellen Fragestellungen des Markenaufbaus und der Markenführung befinden sich in diesem Buch zahlreiche Fallbeispiele aus den Bereichen Fashion, Lifestyle, Dienstleistungen, FMCG und Non-Profit.

Wer „Marke ist nicht Marketing“ für 19,90 Euro als einer der ersten Leser erhalten möchte, kann bereits jetzt seine Order platzieren.

Eine Nachricht an Linda Vollberg ([linda.vollberg@mandat.de](mailto:linda.vollberg@mandat.de)) mit Ihre Vorbestellung genügt.



# Mandat-Vortragstermine 2018/2019

## Vorträge von Prof. Dr. Guido Quelle – Kontakt: [guido.quelle@mandat.de](mailto:guido.quelle@mandat.de)

- 29. Januar 2018 ✓ Leitung des Wiskott-Abends der Westfälischen Kaufmannsgilde e. V., Dortmund
- 8. März 2018 ✓ Private Equity Forum NRW „Im Gespräch mit ... Guido Quelle“, Industrieclub Düsseldorf
- 10. April 2018 ✓ Vortrag „Die Gefahr des Erfolgs“, Jahreshauptversammlung des BOGK, Brüssel
- 20./21. April 2018 ✓ Vortrag auf der LAUREATES „Wachstum kommt von innen - Sie selbst entscheiden über Ihren (Unternehmens-) Erfolg“, Weißach
- 25./26. April 2018 ✓ Gastgeber des 3. Seon Summits, Schloss Bensberg, Bergisch Gladbach 
- 2. Mai 2018 ✓ Vortrag mit Diskussion „Wachstum kommt von innen – Wie Sie interne Bremsen lösen und Ihrer Organisation neuen Schub geben“, Michael-Gilde, Dortmund
- 3. Mai 2018 ✓ Vortrag auf dem „Worldwide Meeting“ eines international operierenden deutschstämmigen Unternehmens: „Growth Comes from Within“, Grand Elysée Hotel, Hamburg
- 04 Juli 2018 ✓ Moderation der Podiumsdiskussion, Sommerfest der Dortmunder Wirtschaftsverbände
- 13./14. Sep. 2018 ✓ Gastgeber des 15. Internationalen Marken-Kolloquiums, Kloster Seon, Chiemgau 
- 08. Nov. 2018 Vortragstitel folgt, Vortrag auf der Preisverleihung LR Global Holding, Ahlen
- 14. Nov. 2018 Vortragstitel folgt, Gemeinsame Veranstaltung mit MeinBAD „Zukunftslunch – Marke stärken, profitabel wachsen: Branchendialog“, Köln
- 05. Dez. 2018 Impulsvortrag auf dem BHB Baummarktkongress „Profitabel wachsen“, Bonn
- 18. Januar 2019 Vortrag „Wachstum kommt von innen - Sie selbst entscheiden über Ihren (Unternehmens-) Erfolg“, AV Solutionpartner e. V., Stubaital, Österreich
- 28. Januar 2019 Leitung des Wiskott-Abends der Westfälischen Kaufmannsgilde e. V., Dortmund
- 10./11. April 2019 Gastgeber des 4. Seon Summits, Schloss Bensberg, Bergisch Gladbach 
- 05./06. Sep. 2019 Gastgeber des 16. Internationalen Marken-Kolloquiums, Kloster Seon, Chiemgau
- 11./12. Sep. 2019 angefragt: Global Growth Summit, Boston, MA / USA

## Weitere Mandat-Vorträge

- 15. Februar 2018 ✓ Vortrag „Ihr Baubetrieb als Marke“, 17. Westfälischer Fliesentag, Kamen (Linda Vollberg)
- 26. Oktober 2018 Vortrag „Das Wachstum in die eigenen Hände nehmen: Wie Sie mit gezielter Markenführung und zeitgemäßem Vertrieb die entscheidenden Impulse setzen.“ Pflanzenfreund Round-Table, Ernst Meier AG, Dürnten, Schweiz (Fabian und Linda Vollberg)

## Lesen Sie hier aktuelle kostenfreie Veröffentlichungen zu unterschiedlichen wachstumsrelevanten Themen:

- „Vom Miteinander in der Arbeitswelt“ – Markt und Mittelstand, Ausgabe 07/08 2018, Seite 74
- „Ihr Baubetrieb als Marke“ – Fliesen & Platten, Ausgabe 06 2018, Seite 46-49
- „Die Kraft der Empfehlung“ – Fliesen & Platten, Ausgabe 09 2018, Seite 42-43

Alle aktuellen Fachartikel finden Sie in sechs Kategorien auf unserer Website: [Fachartikelarchiv](#)

## Karriereschritt bei Mandat: Lisa Wolff startet als Junior-Beraterin

Der 1. Oktober ist ein wichtiger Tag für Lisa Wolff. Am 1. Oktober 2015 startete Lisa als studentische Mitarbeiterin bei Mandat und seit dem 1. Oktober 2018 verstärkt sie das Mandat-Team nun in neuer Rolle als Junior-Beraterin. Ein großer Schritt für Lisa und auch für Mandat. An der Fachhochschule für angewandtes Management in München mit Standort in Unna studierte Lisa bis September 2018 im Fachbereich Wirtschaftspsychologie und schloss ihr Studium als Bachelor of Arts hoch erfolgreich mit der Bestnote 1,0 ab. Der Titel ihrer Bachelor-Thesis lautete dabei „Interne Kommunikation in Veränderungsprozessen – Theoretische Analyse von wachstumsorientierten Erfolgsfaktoren und Durchführung von qualitativen Interviews mit ausgewählten Führungskräften in einem mittelständischen Unternehmen zur Ableitung von entsprechenden Handlungsempfehlungen“.



Lisa konnte ihr Wissen über die zentralen Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen deutlich ausweiten und klar herausarbeiten, wie die richtige Kommunikation und Durchführung von Veränderungen das qualitative und quantitative Wachstum von Unternehmen befeuern kann. Dies ist eine hochrelevante Basis für Lisa, um zukünftig in Mandat Klientenprojekten Wert zu schaffen. „Ein Veränderungsprozess wird immer auch als Bedrohung wahrgenommen. Mich hat vor allem interessiert, wie Führungskräfte versuchen, ihre Mitarbeiter für den Veränderungsprozess zu begeistern und sie mitzunehmen“, sagt Lisa über die Auswahl ihres Themas. „Hierfür habe ich mich intensiv mit der internen Kommunikation in Unternehmen auseinandergesetzt und Handlungsempfehlungen entwickelt, die Führungskräfte nutzen können, um Mitarbeiter für Veränderungen zu sensibilisieren.“

Seitens Mandat hat Lisa bisher insbesondere Linda Vollberg unterstützt, die auch ihre Abschlussarbeit intern betreute und sie zukünftig als feste Stütze der Mandat Projektarbeit einsetzen und weiter ausbilden wird. Wenn Sie schon einmal mit Mandat gearbeitet haben, wissen Sie, dass wir an das Prinzip „vormachen, nachmachen, selber machen“ glauben und jedem jungen Kollegen einen erfahrenen Partner als Vorbild zur Seite stellen.

Neben ihrer neuen Verantwortung bei Mandat hat sich Lisa auch berufs begleitend weiter eingeschrieben, um ihren Masterabschluss zu erreichen und startet zum Wintersemester ebenso an der Ruhruniversität Bochum am Institut für Arbeitswissenschaften im Bereich „Organizational Management“.

Lisa, wir freuen uns sehr darüber, dass Du das Mandat-Team weiterhin tatkräftig unterstützt und sagen: herzlichen Glückwunsch – Du hast es Dir redlich verdient.

## Impressum

### Dortmund:

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  
www.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  
www.mandat-group.com

### Amtsgericht Dortmund:

Handelsregister HRB 8803  
UST-IDNR.: DE-124727551

### Geschäftsführender Gesellschafter:

Prof. Dr. Guido Quelle

### Redaktion:

Prof. Dr. Guido Quelle  
[guido.quelle@mandat.de](mailto:guido.quelle@mandat.de)

### Redaktionsassistentz:

Lisa Wolff  
[lisa.wolff@mandat.de](mailto:lisa.wolff@mandat.de)

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.

### Copyright:

Alle Texte, alle Fotos, alle Gestaltungselemente dieses Newsletters sind – sofern nicht ein anderes Copyright angegeben ist – für Mandat urheber-

rechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts-gesetzes ist ohne Zustimmung von Mandat unzulässig.

### 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.fotolia.com](http://www.fotolia.com)  
© wenn nicht anders vermerkt, Mandat  
© Logos beim jeweiligen Unternehmen  
© Cover: fotolia – Andreas Benitez  
© Inhaltsverzeichnis:  
1. Editorial: sportpoint  
2. CEO-Tipp: MAXFX  
3. Marke: Stefanie Lindorf, alphaspirt  
4. G-ausbau: Rawpixel - Fotolia  
5. V&V: emeraldphoto,

## Zu dieser Ausgabe haben beigetragen:



Pascal Kowsky  
[pascal.kowsky@mandat.de](mailto:pascal.kowsky@mandat.de)



Prof. Dr. Guido Quelle  
[guido.quelle@mandat.de](mailto:guido.quelle@mandat.de)



Linda Vollberg  
[linda.vollberg@mandat.de](mailto:linda.vollberg@mandat.de)



Fabian Vollberg  
[fabian.vollberg@mandat.de](mailto:fabian.vollberg@mandat.de)



Lisa Wolff  
[lisa.wolff@mandat.de](mailto:lisa.wolff@mandat.de)