



MANDAT GR WTHLETTER®

Fokusthema: Disziplin



4

CEO-Tipp des Monats

Disziplin? Natürlich, aber wie?



5

Strategie & Führung

Disziplin als Grundlage für Innovationen



7

Marke

Weight Watchers
Disziplin im Abnehm-Netzwerk



9

Organisationsentwicklung

Disziplin
Projekte bis hinter die Ziellinie bringen, nicht bis kurz davor



10

Internationales Marken-Kolloquium

„Gefällt mir“



11

Vorträge & Veröffentlichungen

Ein Jahresempfang jagt den nächsten und mehr



15

Mandat-Intern

Hinter den Kulissen!

Editorial

Haben Sie auch das Gefühl, das Jahr 2013 wäre schon deutlich älter als einen Monat? Dann liegt das vermutlich daran, dass Sie, wie viele meiner Gesprächspartner und Klienten und wie auch wir selbst, das Jahr mit zahlreichen Themen, Initiativen, Aktivitäten gestartet haben.

Gerade die Art und die Vielfalt der Themen sind es, die unsere Aufgaben so abwechslungsreich machen, aber gerade die Vielfalt ist es auch, die eine hohe Disziplin von uns erfordert. Da Disziplin ein Dauerbrenner ist, widmen wir die vorliegende Ausgabe des Mandat Growthletters® diesem Thema.

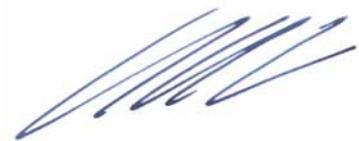
Einer hohen Disziplin bedarf es auch, wenn es darum geht, den Mandat Growthletter® monatlich zu

erstellen: Ein Fokusthema ist zu finden (die Liste der Fokusthemen erarbeiten wir jeweils am Ende eines Jahres für das Folgejahr) und es müssen natürlich Beiträge in den verschiedenen Rubriken entstehen. Das alles neben dem eigentlichen Geschäft, das darin besteht, mit unseren Klienten Wachstum zu schaffen. Natürlich bedarf es auch der Disziplin, den Mandat Growthletter® regelhaft zu produzieren (also nicht nur, zu schreiben) und zu versenden. Bisher ist uns das ausnahmslos gelungen.

Wo wir schon bei „Disziplin“ sind: In diesem Jahr werden Bundestagswahlen stattfinden. Ich bin sehr gespannt, welche Politiker die erforderliche Disziplin finden, manche Dinge nicht zu sagen und manche Wahlgeschenke nicht zu machen,

obwohl beides nahe läge, um Stimmen zu fangen. Manchmal bedarf es nämlich auch der Disziplin, um Dinge nicht zu tun. Was meinen Sie?

Herzlichst Ihr



Prof. Dr. Guido Quelle



SCHREIBEN SIE MIR:
guido.quelle@mandat.de



TWITTER-TIPPS zu profitabilem Wachstum:
www.twitter.com/mandat_guido



YOUTUBE-VORTRAGSCLIPS:
www.youtube.com/user/GuidoQuelleMandat



BESUCHEN SIE MEIN XING-PROFIL:
www.xing.com/profile/Guido_Quelle



FINDEN SIE MICH BEI LINKEDIN:
de.linkedin.com/in/guidoquelle



UNSER BLOG FÜR SIE:
www.mandat.de/de/blog



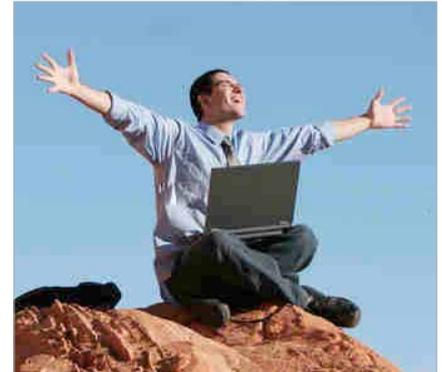
CEO-Tipp

des Monats

von Guido Quelle

Alle zwei Monate erscheint ein „CEO Tipp des Monats“ von Prof. Dr. Guido Quelle auch im „Interview-Magazin“ der Profmedia GmbH, Sissach, Schweiz: <http://issuu.com/profmedia/docs>

Disziplin? Natürlich, aber wie?



Natürlich würde niemand verneinen, dass Disziplin ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist, um begonnene Wachstumsinitiativen voranzutreiben und vor allem auch zum Ende zu führen. Gleichwohl ist es doch der mangelnden Disziplin geschuldet, dass viele anfangs Erfolg versprechend aussehende Initiativen scheinbar aus „heiterem Himmel“ im Sande verlaufen oder zu nichts führen.

Die Frage, die sich stellt, ist, was die Unternehmensführung tun kann, um die Durchführungsdisziplin im Unternehmen auf ein hohes Niveau zu bringen, dieses hohe Niveau zu halten und es eventuell sogar noch zu steigern. Hier sind fünf Tipps:

1. Kein Gespräch ohne nächste Schritte

Zu häufig gehen Telefonate oder persönliche Gespräche zu Ende, ohne dass ein konkreter nächster Schritt vereinbart wurde, den sich jeder der Beteiligten auch in den Terminkalender einträgt. Die Folge ist, dass man auseinanderght, ohne genau zu wissen, wann man sich zu welchem Thema und mit welchem Ergebnis wieder spricht. Missverständnisse sind hier vorprogrammiert. Vereinbaren Sie also stets nächste Schritte.

2. Ergebnisse anstelle von Tätigkeiten

Gerade in Projekten ist es wichtig, nicht nur in Tätigkeiten zu denken, sondern sich darüber zu verständigen, welches Resultat mit einer bestimmten Aktivität erzielt werden soll. Stellen Sie also jeweils die Frage: „Welches Resultat wollen Sie mit dieser Aktivität erzielen?“

3. Kurze statt lange Projekte

Die Gefahr, die in manchem langfristigen Projekt enthalten ist, ist die, dass manche Dinge erst sehr spät angegan-

gen werden, weil man ja „noch so viel Zeit“ bis zum Projektende hat. Die Überraschung tritt dann ein, wenn die Beteiligten feststellen, dass es gut gewesen wäre, wesentlich früher mit einer bestimmten Aktivität zu beginnen. Abhilfe schaffen hier Projekte, die eine gewisse Dauer nicht überschreiten. Wir empfehlen, Projekte in der Regel nicht länger als 15 Monate laufen zu lassen. Langfristige Ziele können dann in einer Serie aufeinanderfolgender Projekte erreicht werden.

4. Eine wirkungsvolle Wiedervorlage

Zugegeben, hier ist ein gewisser Kontroll- und Verwaltungsaufwand enthalten, aber die Wirkung einer guten Wiedervorlage ist den Aufwand wert. Vielfach wundern sich Mitarbeiter, wenn sie daran erinnert werden, dass sie ein bestimmtes zugesagtes Ergebnis nicht, wie vereinbart, bis gestern abgeliefert haben, wenn plötzlich der Chef anruft und genau danach fragt. Diese Wiedervorlage können Sie über Ihr Büro organisieren. Voraussetzung ist natürlich, dass Sie den Grundsatz „kein Gespräch ohne nächsten Schritt“ beherzigen.

5. Vorbild sein

Es ist schlicht unmöglich, Disziplin von Ihren Mitarbeitern einzufordern, wenn Sie selbst nicht Vorbild in Sachen „Disziplin“ sind. Der Ruf, pünktlich in Meetings zu sein, hallt ins Leere, wenn Sie selbst ständig zu spät kommen. Der Appell, Arbeitsergebnisse pünktlich abzuliefern, schlägt fehl, wenn Sie selbst nicht in der Lage sind, Ihre zugesagten Ergebnisse in Projekten zeitgerecht abzuliefern. Sorgen Sie lieber dafür, dass Sie sich weniger vornehmen und liefern Sie Ihre Ergebnisse termin- und inhalts-gerecht ab, als dass Sie zu viel versprechen, das Sie nicht halten können.

Disziplin als Grundlage für Innovationen

von Guido Quelle

Alle zwei Monate erscheint ein Fachbeitrag von Prof. Dr. Guido Quelles Rubrik „Strategie & Führung“ auch im „Interview-Magazin“ der Profmedia GmbH, Sissach, Schweiz: <http://issuu.com/profmedia/docs>

Kurzübersicht

- o Kreativität ist nicht gleichzusetzen mit Innovation.
- o Innovation gelingt nicht ohne Disziplin.
- o Verweigerer? Verirrte? Verbesserer? Veränderer? Zu klären.
Und: Eine Führungsfrage.

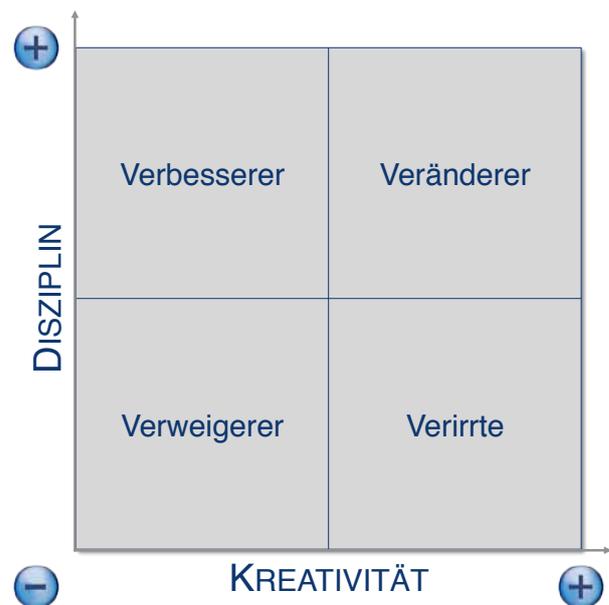


Es ist ein Irrglaube, Kreativität sei gleichzusetzen mit Innovationsfähigkeit. Ebenso ist es ein Irrglaube, Disziplin sei nur etwas für Langweiler. Aber der Reihe nach: Irrglaube 1: Kreativität ist gleichzusetzen mit Innovation. Falsch. Kreativität ist eine Anforderung für Innovation, aber ohne Realisierung, ohne Durchsetzung, ohne Disziplin wird aus einer kreativen Idee ... (Trommelwirbel) ... nichts. Damit wären wir beim Irrglauben Nr. 2: Disziplin ist mitnichten etwas für Langweiler. Mitnichten. Ohne Disziplin gäbe es keine sportlichen Weltrekorde. Ohne Disziplin gäbe es keine Spitzenleistungen in der Musik, im Theater, in der Kunst. Und es gäbe auch keine Spitzenleistungen in der Wirtschaft ohne Disziplin.

Bitte lassen Sie uns von den Ausnahmen absehen. Wir sprechen nicht über Zufallsleistungen. Wir sprechen darüber, dass wiederholte Spitzenleistungen keine Zufallsprodukte sind, ab einer gewissen Anzahl gar nicht mehr Zufallsprodukte sein können. Wirtschaftliche Spitzenleistungen werden aber in der Regel von Unternehmen erbracht, die diese Leistungen über Innovationen erbringen, unabhängig davon, ob es sich um produktorientierte, dienstleistungsorientierte oder prozessorientierte Innovationen handelt. Innovationen aber sind umgesetzte Kreativresultate. Um aber die Umsetzung, die Realisierung des zuvor Erdachten erfolgreich vollziehen zu können, ist ein hohes Maß an Disziplin erforderlich, gilt es doch, auch den allfälligen Unwägbarkeiten geeignet zu

begegnen und Misserfolge zu verarbeiten, ohne das eigentliche Ziel aus den Augen zu verlieren.

Schauen wir uns einmal die folgende Abbildung an, die darüber Aufschluss gibt, in welcher Beziehung Kreativität und Disziplin miteinander in Beziehung stehen. Es ergeben sich vier Quadranten:



1. Keine oder geringe Kreativität, keine oder geringe Disziplin (links unten)

Beginnen wir mit dem Einfachen: Ohne Kreativität und ohne Disziplin befindet sich ein Unternehmen in der Hand von Verweigerern, bestenfalls sind es Ignoranten, aber unterstellen wir ruhig einmal grobe Fahrlässigkeit. Innovationen können hier nicht gedeihen. Über diesen Fall brauchen wir, glaube ich, nicht viel länger zu sprechen, außer, dass erwähnt werden muss, dass die Eigentümer eines solchen Unternehmens gut beraten sind, darüber nachzudenken, ihre Geschäftsführung oder ihren Vorstand zu feuern.

2. Keine oder geringe Kreativität, hohe Disziplin (links oben)

Unternehmen, die über ein geringes Maß an Kreativität verfügen, beschäftigen sich vorwiegend mit sich selbst. Genauer: Sie verbessern das Bestehende. Da kreative Einflüsse weitgehend fehlen, Disziplin aber stark vorhanden ist, wird diese Energie genutzt, um bestehende Prozesse zu optimieren, bestehende Produkte geringfügig zu verbessern, Fehler auszumerzen, schrittweise Veränderungen herbeizuführen. Mag dies auch in gewissem Maße erstrebenswert sein, ist die Verbesserung des Bestehenden keinesfalls hinreichend, um am Markt erfolgreich zu werden oder zu bleiben. Daher haben auch die ganzen Prozessverbesserungsinitiativen, wie z.B. Kaizen, QM-Prozesse, etc. ihre Grenzen. Kommt kein kreatives Potenzial hinzu, ist der Marktwirkung eine klare Grenze gesetzt.

3. Hohe Kreativität, hohe Disziplin (rechts oben)

Dies ist natürlich die Kür. Hier befinden sich die echten Veränderer, die nicht nur mit Kreativität glänzen, sondern auch die Disziplin besitzen, aus den kreativen Denkergebnissen Konsequenzen, Konzepte und Handlungen abzuleiten und diese auch Stück für Stück zu realisieren. Hier finden sich die Unternehmen, die eine Fehlerkultur etabliert haben: Man darf Fehler machen und diese dienen dem Lernzuwachs. Natürlich geht es nicht darum, ständig denselben Fehler wieder zu begehen, aber Fehler sind in diesen Unternehmen keine Anlässe für strafende Sanktionen. Wir dürfen auch nicht den Fehler machen, anzunehmen, dass hier „Veränderung“ für einen Selbstzweck des Veränderns steht. Im Gegenteil: Veränderungen sind in diesen Unternehmen ausgesprochen zweck- und zielgerichtet. Selbstzweck ist verpönt.

4. Hohe Kreativität, keine oder geringe Disziplin (rechts unten)

Vielleicht ist dies der gefährlichste Quadrant, denn Unternehmen, die sich in diesem Quadranten befinden, laufen Gefahr, selbstgefällig zu werden. Fragt man Mitarbeiter in diesen Unternehmen, ob sie meinen, dass das Unternehmen innovativ sei, wird man ein klares „Ja!“ ernten, gegebenenfalls begleitet von einem Kopfschütteln angesichts der Ignoranz des Fragenden, schließlich werden vermeintlich am laufenden Band Innovationen erzeugt. Bohrt man tiefer, stellt man fest, dass zwar innovative Ideen auf den Tisch kommen, diese aber nicht in der Tiefe durchdekliniert werden. Zu einem gelungenen Innovationsprozess – hier sprechen wir noch nicht über eine gelungene Innovation – gehört es aber, die Vor- und Nachteile einer kreativen Idee zu reflektieren, die Idee gegen das Know-how aus dem Markt zu spiegeln und ein Sondierungs- oder Realisierungsprojekt aufzusetzen und zum Erfolg zu führen. Erst dann sprechen wir von einer Innovation – die natürlich auch erst dann als „gelungen“ bezeichnet werden kann, wenn der Markt sie akzeptiert hat. Bis dahin verbleibt sie im Bereich des Theoretischen.

Die Gefahr in solchen Unternehmen, die sich dem vierten Quadranten zuordnen, besteht darin, dass der Handlungsbedarf nicht offensichtlich ist. Statt diszipliniert an ein oder zwei Themen zu gehen, werden immer neue Ideen produziert. Statt auszuwählen und dann eine Idee bis zum Schluss zu verfolgen, werden Kreativitätssitzungen anberaunt, neue Dinge angezettelt und weitere unternehmerische Ressourcen gebunden. Die Folge: Keine Prioritäten, viele Themen, irgendwo macht immer einer irgendetwas richtig.

Führung ist gefragt

Wenn Sie feststellen, dass Ihr Unternehmen im letztgenannten Quadranten agiert, bestehen Sie unbedingt darauf, dass ab einem gewissen Zeitpunkt keine neuen Ideen mehr aufgenommen werden, bevor nicht Prioritäten gesetzt sind. Neue Ideen müssen den Prioritätstest bestehen, denn Ihre Ressourcen sind nicht unendlich. Wenn Sie eine neue Idee aufnehmen, müssen Sie stets darüber sprechen, ob ihre Verfolgung entweder noch in das Unternehmensgefüge passt, oder ob ein anderes Thema zu Gunsten der neuen Idee zurückgestellt werden soll. Erst dann werden Sie Innovationen wirklich vorantreiben können.

Weight Watchers – Disziplin im Abnehm-Netzwerk

von Linda Vollberg

Kurzübersicht

- o Gruppendynamik: Wie die eigene Disziplin beeinflusst wird.
- o Tue Gutes und rede darüber: Was Markenbotschafter in Zeitschriften und Talkshows über ihren Vertragspartner berichten.
- o Der „goldene Weight Watcher“: Ein Idee zur Kundenbindung für jede Marke?
- o Dauerhafte Sichtbarkeit: Eine Produktpalette, die den Kunden rund um die Uhr begleitet.



Die Marke

Eine Diät verlangt ein hohes Maß an Disziplin – hierbei unterstützen die „Gewichtsbeobachter“ allein deutschlandweit über 300.000 Teilnehmer im vergangenen Jahr. Den Grundstein des Punkte-Systems legte die Hausfrau Jean Nidetch bereits 1963 als sie eine Initiative ins Leben rief, um gemeinsam mit ihren Freundinnen abzunehmen. Getreu dem Motto: „Gemeinsam sind wir stark“, starteten die Weight-Watchers-Treffen in Deutschland 1970.

Heute vermarktet das US-amerikanische Unternehmen sein Konzept zur Gewichtsreduktion in rund 30 Ländern an insgesamt 1,5 Millionen Teilnehmer bei einem Umsatz von 1,5 Milliarden Dollar jährlich.

Die Markenführung

Ein bindendes Konzept

Präsident und CEO der Aktiengesellschaft mit Sitz in New York ist David P. Kirchhoff. Vor dem Börsengang 2001 gehörte das Unternehmen Weight Watchers unter anderem zur H. J. Heinz Company.

Das Konzept der Abnehm- und mittlerweile auch Nahrungsmittel-Marke ist einfach. „Kontrolliere Dich selbst“ mit Punkten und „lass Dich kontrollieren“ in Gruppentreffen. Das Punktesystem weist jedem Lebensmittel einen bestimmten Punktwert zu, den der Abnehmwillige bei Verzehr von seinem festgelegten Tages-Punkte-Konto abzieht. Das ist einfacher als strenges Kalorienzählen. Im Rahmen des Diätplans wird kein einziges Lebensmittel verboten, solange die Tagesration an Punkten nicht überschritten wird. Jede Woche findet ein Gruppentreffen

wobei das erste Treffen kostenlos ist. Danach werden monatliche Gebühren fällig. Die Gruppe gibt den Teilnehmern einerseits den nötigen Raum, um Erfolge zu zeigen und gelobt zu werden. Andererseits entsteht durch die Gruppe ein gewisser Erfolgsdruck. Abnehmerückschläge können ein Schamgefühl vor der Gruppe bewirken und so zu mehr Disziplin motivieren. Wer sein Zielgewicht erreicht hat und mindestens sechs Wochen lang hält, wird zum Goldmitglied ernannt und kann weltweit kostenfrei an Gruppentreffen teilnehmen. Einmal ein Weight Watcher – immer ein Weight Watcher.

Markenbotschafter

Zum Jahreswechsel starteten die Weight Watchers ihre erste Männer-Kampagne mit Torwartlegende Oliver Kahn als Markenbotschafter. Passend zum schlechten Gewissen der Feiertage und den guten Vorsätzen des neuen Jahres zeigt Kahn, dass eine Diät keine reine Frauensache ist. Außerdem ist er das Testimonial für eine zweite Strategie des Abnehmkonzerns. Neben den klassischen Treffen wurde das Angebot um eine günstigere Online-Variante erweitert.

Die Weight Watchers setzen bei der Auswahl ihrer national bekannten Markenbotschafter auf eher bodenständige und sympathische Testimonials, die einen hohen Grad an Identifikation ermöglichen und deren Figur nicht einem Topmodel gleicht, sondern normal schlank ist und erreichbar scheint. Neben Oliver Kahn erzählen beispielsweise Eisprinzessin Katharina Witt, Schauspielerin Christine Neubauer oder Moderatorin Bärbel Schäfer wie sie erfolgreich mit Weight Watchers abgenommen haben in unterschiedlichen Commercials. Der Media-Etat der Weight Watchers liegt laut eigenen Angaben im zweistelligen Millionenbereich. Neben den TV-

Werbespots setzt das Unternehmen vor allem auf Printanzeigen, Direct-Mailings, Online-Aktivitäten und PR. Der Vorwurf der Schleichwerbung trifft das Unternehmen und seine Markenbotschafter regelmäßig. So berichteten bereits viele Prominente in diversen Boulevard-Magazinen über ihr neues Lebensgefühl dank der Weight Watcher oder platzierten ihren Abnehmerfolg gezielt in Talkshows – für das Unternehmen bisher allerdings ohne Konsequenzen.

Produktpalette

Mittlerweile findet man einige Regalmeter an Weight Watchers-Produkten. Vom Müsli über Fertiggerichte bis hin zum Wein kann man sich zu jeder Tageszeit von firmeneigenen Lebensmitteln ernähren. Ein großes Logo und die direkt sichtbare Punkteangabe kennzeichnen jedes Produkt. Selbst die Zuhilfenahme der Punkteübersicht der Lebensmittel wird dann überflüssig für die Teilnehmer. Die Weight Watchers-Produktpalette dehnt sich über Backpapier und Kochbücher bis hin zum eigenen Magazin und Fernsehprogramm. Die Weight Watchers liefern alle notwendigen Informationen direkt nach Hause, sind immer im Blick des Abnehmwilligen und das auf eine bequeme Art, ungebunden von Zeit und Ort.

Erkenntnisse der Markenführung

Auch wenn Ökotrophologen das nur näherungsweise funktionierende Punktesystem und die laienhafte Ausbildung der Gruppenleiter kritisieren, sind die Weight Watchers das größte und erfolgreichste Abnehm-Netzwerk weltweit. Es lohnt sich also, die Frage zu stellen: Was können wir von den „Beobachtern“ abschauen? Und darauf aufbauend die eigene Marke und das eigene Unternehmen zu betrachten.

Einfach erfolgreich

Das Konzept ist einfach, die Erfolgsquote ist enorm. Der typische Weight-Watchers-Teilnehmer möchte keine Diät, die aus Obst und Gemüse besteht, aber er möchte Gewicht verlieren, fitter werden und seine Essgewohnheiten verbessern. Das Unternehmen gibt seinen Kunden durch das leicht zu verstehende und motivierende Konzept, was sie wollen – keinen Verzicht auf Lebensmittel wie Pasta oder Schokolade, aber gleichzeitig auch was sie brauchen – einen Abnehmerfolg. Obwohl das Konzept verglichen mit anderen Diätvarianten simpel klingt, erscheinen die Weight Watchers seriös und erfolgversprechend. Glaubt man den Studien, Foren- und Community-Beträgen, scheint gar eine Wissenschaft hinter der Punktetabelle zu stehen. Jeder Teilnehmer hat das Gefühl, professionell aufgehoben zu sein, was durch die Gruppentreffen, den festen Ansprechpartner und die dauerhafte Kontaktmöglichkeit noch verstärkt wird.

- o Was macht die Strahlkraft Ihrer Marke aus? Wofür stehen Ihre Produkte/Dienstleistungen?
- o Wissen Sie, was Ihr Kunde will und setzen Sie diesen Wunsch in die Tat um?
- o Wie sprechen Sie über Ihre Erfolge? Eine Möglichkeit sind Rubriken wie „Erfolgsstory“ oder „Best Practices“ auf Ihrer Website, in Ihrem Newsletter, in Fachartikeln oder auf gut sichtbaren Plakaten in Ihrem Unternehmen. Kurz gesagt: Tue Gutes und rede darüber.

Starke, glaubhafte Markenbotschafter

Weight Watchers wählt Testimonials aus, die einen hohen Grad an Identifikation im Feld der Teilnehmer ermöglichen und ausreichend Gesprächsstoff bieten, um öffentliches Interesse zu erzeugen. Die gewählten Testimonials wirken authentisch, anziehend und dabei immer noch erreichbar.

- o Welche Markenbotschaft wollen Sie verbreiten? Achten Sie auf die Schnittmenge zwischen Markenbotschaft und Markenbotschafter für eine glaubwürdige Kommunikation.
- o Wie groß ist die Schnittmenge zwischen Markenbotschafter und Kunde? Nutzen Sie einen hohen Grad an Identifikation, um Kontaktpunkte zu bieten.
- o Welche weiteren Wege gibt es, die Begehrlichkeit Ihrer Marke zu steigern? Sportsponsoring, soziales oder ökologisches Engagement, wissenschaftliche Beiträge, Verbandsarbeit oder Kooperationen sind nur wenige Beispiele.

Lebenslange Kundenbindung

Die wöchentlichen Gruppentreffen schaffen ohnehin eine starke Bindung an die Weight Watchers. Auch im eigenen Zuhause sind die Markenprodukte immer vor Augen der Teilnehmer und wurde das Abnehmziel erreicht, wartet die Ehrenmitgliedschaft. Da nur Ehren- oder „Goldmitglied“ wird, wer sein Zielgewicht gehalten hat, können die Weight Watchers davon ausgehen, dass diese Personen positiv über das Konzept sprechen und so zu den besten und glaubwürdigsten Markenbotschaftern werden.

- o Was passiert nach dem Kauf? Schaffen Sie Anreize, um Kunden zu binden und in Kontakt zu bleiben. Vielleicht mit einem Anschreiben oder Mailing mit Zusatznutzen oder einer Einladung zu einem Businesslunch oder einen Fachvortrag für Ihre „Gold-Kunden“.
- o Welche Gründe haben Ihre Kunden, um positiv über Ihr Unternehmen zu sprechen? Gibt es Anlässe? Bringen Sie beispielsweise Ihre „Gold-Kunden“ mit potenziellen Kunden zusammen.

Greifen Sie sich einen Punkt für Ihre Markenführung heraus und probieren Sie aus.

Disziplin – Projekte bis hinter die Ziellinie bringen, nicht bis kurz davor

von Fabian Woikowsky

Kurzübersicht

- o Die Weisheit, zu erkennen, was richtig wäre und die Disziplin, es umzusetzen, sind zwei Seiten eine Medaille.
- o Disziplin einzufordern, bedingt Disziplin bei sich selbst und einem Vorleben des gewünschten Wertes.
- o Disziplin in der Organisationsentwicklung bedeutet auch, sich auf das Zielführende zu beschränken und „Schleifchen“ zu vermeiden.



Nachdem ein Konzept zur Organisationsentwicklung als zielführend verabschiedet wurde, sagt kaum jemand: „Endlich geschafft, das Konzept ist prima und jetzt weiter wie bisher, alle Mann.“ Nein, vielmehr geht es nun an die Umsetzung, deren Erfolg maßgeblich von der Disziplin der verantwortlich Handelnden abhängt. Dies gilt auf Unternehmensführungs-, Projekt- und Teilprojektleitungsebene genauso wie auf Teilaufgaben- und Arbeitspaketebene.

Disziplin meint, an den Themen dranzubleiben, bis sie erledigt sind, bis die Projektziele also erreicht sind. Natürlich kann erkannt werden, dass das ursprüngliche Konzept und seine Ziele sich überholt haben. Hier sollte eine aktive Entscheidung für ein Abweichen vom ursprünglichen Plan erfolgen – Disziplin und Sturheit unterscheiden sich maßgeblich.

Wird die notwendige Disziplin nicht vorgelebt und eingefordert, besteht die Gefahr, dass man sich im unbegründeten Gefühl der Sicherheit wiegt, nach dem Motto „Na ja, es passiert ja etwas.“ Hätte der Kapitän der Titanic erkannt, auf welche Gefahr er zusteuert, die richtigen Handlungen abgeleitet, sich mit seiner Crew auf die Umsetzung verständigt und sich dann entschlossen, seine Besatzung doch für eine Generalüberholung des Bootes einzusetzen – das Ergebnis wäre gleich geblieben, das Schiff gesunken – unabhängig von der Erkenntnis.

Mangelnde Disziplin kann gleich nach der Erstellung des Konzeptes zum Scheitern des Projektes führen. Häufig anzutreffende Gründe liegen darin, keinen Verantwortlichen für die Umsetzung benannt zu haben, die Prioritäten zu verschieben und Ressourcen somit umzuver-

teilen und/oder dem Signal, durch geänderte Prioritäten die Umsetzung sei von untergeordneter Relevanz für die Geschäftsführung. Letztgenannter Grund ist auch nach dem Aufplanen und erfolgten Umsetzungsschritten im Projekt eine häufige Ursache für Misserfolge. Konflikte mit dem Tagesgeschäft, unzureichendes Selbst- und Projektmanagement sowie mangelndes Commitment tun hier ein Übriges.

Folgende Eckpunkte haben sich in unserer Beratungspraxis als erfolgreich erwiesen, Projekte bis hinter die Ziellinie zu führen und zu verhindern, gar nicht loszulaufen, in der Mitte stehenzubleiben oder die Ziellinie nach hinten zu verschieben:

- o Die Unternehmensführung tut gut daran, sich vor Augen zu führen, dass Vorgelebtes adaptiert wird – Disziplinlosigkeit also zu Disziplinlosigkeit führt. Entscheiden Sie sich, Disziplin vorzuleben. Das setzt eine Beantwortung der Frage voraus: „Was bedeutet Disziplin für mich konkret?“
- o Diszipliniertes Erfüllen von übertragener Verantwortung zu loben, wirkt verstärkend auf den gewünschten Wert. Dies ist ein konsequentes Weiterführen von Aufmerksamkeit auf Themen, bis sie erfolgreich finalisiert sind.
- o Ist ein Projekt aufgeplant, so bedeutet Disziplin auch, konsequent nach dieser Planung zu führen – sich selbst und die verantworteten Bereiche.
- o Disziplin im Projekt bedeutet auch, sich auf das für die Zielerreichung Notwendige zu beschränken und „Schleifchen“ am Projekt zu vermeiden. Weglassen ist Teil disziplinierten Handelns.

10. Internationales Marken-Kolloquium 12./13.09.2013 – „Gefällt mir“

Auf die Plätze – Facebook – Los

Seit dem 22. Januar 2013 ist das 10. Internationale Marken-Kolloquium auch auf Facebook aktiv! Von den Gründungsjahren bis hin zu aktuellen Vortragstiteln, Fotos und Referenten-Videos finden Sie hier stets aktuelle Informationen und Neuigkeiten rund um das Marken-Kolloquium. Wir freuen uns über Ihren Daumen:

<http://de-de.facebook.com/pages/10-Internationales-Marken-Kolloquium-2013/388279751213173>



Minimalismus – Auf der Höhe der Zeit

Weitere Programmneuigkeiten für Sie: Zwei Tischler gründeten 1952 ein Möbelwerk in Dänemark. Schon damals standen qualitativ hochwertige Möbel, die funktional, optisch sehr ansprechend und bezahlbar sind, im Fokus. Über 60 Jahre später ist die BoConcept A/S eine international agierende Möbeleinzelhandelskette mit über 260 Franchise-Stores in mehr als 60 Ländern weltweit. „Bo“ ist dänisch und bedeutet übersetzt „wohnen“. BoConcept entwirft und produziert nach wie vor in Dänemark. Das minimalistische, zeitlose Design ist in jedem Möbelstück wiederzuerkennen. Freuen Sie sich auf

Torben Paulin, CEO der BoConcept A/S, Dänemark und einen Einblick in eine Marke mit Minimum. Paulin ist seit 1994 bei BoConcept tätig und hat im September 2012 die Nachfolge als CEO übernommen. In Deutschland ist BoConcept aktuell mit 14 Stores vertreten. Im Kloster Seon referiert Paulin zum Thema **„Marke mit Minimum – aber trotzdem international“**.

Anmelden bis
zum 28.02.13

Ihr Vorteil: Eine um
30 % rabattierte
Teilnahmegebühr

Sind Sie schon angemeldet?

Wie wir in der letzten Ausgabe berichteten, referiert **Erich Sixt, Vorsitzender des Vorstandes der Sixt Aktiengesellschaft** im Jubiläumsjahr des Internationalen Marken-Kolloquiums. Jetzt steht auch sein Vortragstitel fest: **„Vom Familienunternehmen zum Global Player“**. Wenn Sie am 12. und 13. September 2013 das 10. Internationale Marken-Kolloquium „Marke – Auf der Höhe der Zeit“ und die Preisverleihung des 2. IMK-Awards miterleben möchten, melden Sie sich an und profitieren Sie nur noch diesen Monat von unseren Frühbucherkonditionen.

Zum Anmeldeformular gelangen Sie hier:

www.mandat.de/de/wp-content/uploads/10-IMK-Anmeldeformular-Fruehbucher.pdf



„Hochkarätige und hervorragende Redner aus der Marketingwissenschaft und -praxis.“

Prof. Dr. Frank-Martin Belz, Inhaber der Professur für Betriebswirtschaftslehre Brau- und Lebensmittelindustrie, Technische Universität München

Schmallenberger Kreis: Asse, VW, Schenker und vier neue Mitglieder

Der Schmallenberger Kreis, das Alumni-Netzwerk der Doktoranden der Professoren des Fraunhofer-Instituts Materialfluss und Logistik, traf sich zur diesjährigen Mitgliederversammlung, traditionell Ende Januar. Auf dem Programm diesmal: Ein absolutes Highlight, nämlich der Besuch des atomaren Endlagers Asse II in Remlingen. Unter hochkompetenter Führung des Technischen Geschäftsführers Jens Köhler kamen achtzehn Mitglieder des Kreises in den Genuss einer Führung, die bei Stationen auf der 490-m-Sohle und der 750-m-Sohle einen Einblick hinter die Kulissen dessen ermöglichte, was man landläufig aus der Presse erfährt. Wer über langfristige Projekte spricht, die unter höchsten Sicherheitsvorkehrungen bei stärkster Beobachtung durch die Politik und die Öffentlichkeit stattfinden, kommt an der Asse nicht vorbei. Dagegen ist BER ein Kinderspiel.

Auch die weiteren Programmpunkte, die Besichtigungen des VW Nutzfahrzeugwerks in Hannover sowie des DB Schenker Standortes zur Versorgung eben dieses Nutzfahrzeugwerkes, haben uns allen wieder neue Erkenntnisse gebracht. Dass am Freitag Abend vier weitere Mitglieder nach Pflicht-Absolvierung ihres humoristischen Vortrags (wie immer gegen laute Wortbeiträge des ge-

neigten Publikums) in den Kreis aufgenommen wurden, rundete die Jahrestagung ab.

Die nächsten Termine: Ein Sommerfest in Schmallenberg anlässlich des 30-jährigen Vereinsjubiläums und die nächste Jahrestagung in Neuss, am 24. bis 26. Januar 2014.



Wirtschaftsjunioren: Neujahrsempfang in Kleve, Kreissprechertreffen in Berlin



Alljährlich treffen sich die Wirtschaftsjunioren NRW zum Neujahrsempfang, um einen Blick auf das kommende Jahr und die gemeinsame Agenda zu werfen. Dieses Jahr fand der Neujahrsempfang in Kleve statt. Unter den Key-Note Speakern waren Garrelt Duin, Minister für Wirtschaft, Energie, Industrie, Mittelstand und Handwerk des Landes Nordrhein-Westfalen sowie Prof. Dr. Armin Nassehi, Ludwig-Maximilians-Universi-

tät München, der zu „Paradoxien der Zukunft“ referierte. Für Mandat nahmen die Berater Fabian Woikowsky (stellv. Vorsitzender der Wirtschaftsjunioren Dortmund Kreis Unna Hamm) und Linda Vollberg (Foto links) teil, die sich beeindruckt, insbesondere von letztgenanntem Vortragenden, zeigten.

Ebenfalls im Januar besuchte Fabian Woikowsky das Kreissprechertreffen in Berlin, bei dem der Bundesvorstand sich und seine Positionen erläuterte und wesentliche Fragestellungen auf Kreis-Landes- und Bundesebene diskutiert wurden. Woikowsky wird 2014 den Vorsitz der WJ Dortmund übernehmen – entsprechend dienen die diesjährigen Treffen der Vorbereitung und des Einstimmens auf die kommenden Aufgaben.



Marketing-Club Dortmund: Gelungener Start in das neue Jahr

Neujahrsempfang

Am Sonntag, den 13. Januar 2013 begann das neue Jahr im Marketing-Club Dortmund ganz offiziell. Mitglied Linda Vollberg und Fabian Woikowsky (Foto unten) folgten der Einladung in die Mercedes-Benz Niederlassung, Dortmund. Nachdem Präsident Horst Müller ein abwechslungsreiches Jahresprogramm unter dem Schwerpunktthema „Der Kunde im Fokus – oder nur im Weg?“ vorgestellt hatte, folgte der Vortrag „Wie man Beruf und Familie erfolgreich verbindet“ von Amelie Fried. Die Bestseller-Autorin und Mutter war lange Jahre als TV-Moderatorin tätig und den meisten der Anwesenden



noch gut bekannt. Bei gutem Essen sorgte das emotional ansprechende Thema für spannende Unterhaltungen und eine angenehm lockere Atmosphäre. Die gelungene Veranstaltung hat das „Geburtsjahrs-Jahr“ des Marketing-Clubs Dortmund, der 2013 sein 55-jähriges Bestehen feiert, gebührend eingeläutet.

Cannes Rolle 2012

Zurück in die Uni. Am 21. Januar 2013 lud der Lehrstuhl für Marketing der TU Dortmund unter Leitung von Prof. Dr. Hartmut Holzmüller neben den Studierenden und Alumnis auch die Mitglieder des Marketing-Clubs Dortmund ins Audimax, um die mit der Cannes Rolle prämierten Gold-, Silber- und Bronze-Löwen in der Kategorie Film zu präsentieren. Die Zuschauer – unter Ihnen Linda Vollberg – freuten sich über gute 60 Minuten Werbung. Die Cannes Rolle wurde bereits zum 59. Mal vergeben. Jährlich treffen über 30.000 Einreichungen für die 13 Kategorien ein, alleine 5.000 entfallen auf die „Königskategorie“ Film. Aufgefallen sind vor allem drei Trends: Soziale Anliegen und ökologische Interessen standen sehr häufig im Fokus. Die Produktionen schienen entweder technisch sehr aufwendig gemacht oder gewollt amateurhaft, was als Anspielung auf das Medienverhalten einer „YouTube“-Generation gewertet wurde.

Schwarz-gelber Jahresempfang der Familienunternehmer

„PUMA und der BVB: Zwei Partner – Ein Ziel“ – So lautete der Vortragstitel von Dominic Wolz, Head of Sports Marketing Germany, PUMA SE im Rahmen des Jahresempfangs der Familienunternehmer – ASU am 24. Januar 2013 im Freischütz, Schwerte, an dem Linda Vollberg teilnahm. Nach den Begrüßungsworten des Vorsitzenden der Familienunternehmer – ASU im Regionalkreis Dortmund, Olaf Becker, schilderte Wolz die Zusammen-

arbeit zwischen PUMA und dem BVB auf eine sehr jugendliche und persönliche Weise von der ersten Kontaktaufnahme bis hin zur Integration des Clubs in das PUMA-Portfolio. Als größte Schnittmenge beider Marken kristallisierte sich die Leidenschaft heraus, mit Herz hinter einer Sache zu stehen. Der Blick hinter die Kulissen der Kooperationspartner wurde vom fußballaffinen Publikum mit „Echter Liebe“ honoriert.

Neujahrsempfang des Private Equity Formus NRW

Das Private Equity Forum NRW lud zum traditionellen Jahresauftakt, dem Neujahrsempfang, nach Düsseldorf ein. Fabian Woikowsky nahm für Mandat teil. Zu den Referenten gehörten Christian Lindner (FDP NRW) und Dörte Höppner (EVCA). Gesamtwirtschaftliche, makroökonomische Themen standen auch beim anschließenden Netzwerken ebenso auf der Agenda wie individuelle Best Practices zum Zusammenspiel von Pri-

vate Equity Gesellschaften und „ihren“ Unternehmen. Mandat veröffentlichte Ende 2011 zu wesentlichen Erfolgsfaktoren die Studie „GROW! – Wachstumsorientierte Zusammenarbeit von Private Equity Gesellschaften und Unternehmen“ unter der Studienleitung von Fabian Woikowsky. Nähere Information zur Studie finden Sie unter folgendem Link: www.mandat.de/de/menu/produkte/studien-2/mandat-studie-grow/



Mandat-Vortragstermine

KOMMENDE VORTRAGSTHEMEN. SCHREIBEN SIE UNS: GUIDO.QUELLE@MANDAT.DE

- 23. Januar 2013: „Stark im Markt – Wachstum kommt von innen – auch in Ingenieurbüros“
VBI-/UNITA-Seminar, Mandat, Dortmund
- 14. März 2013: „Wachstum kommt von innen – Sie selbst entscheiden über Ihren Erfolg“
Frühjahrstagung BILLA AG (keine öffentliche Veranstaltung), Ort folgt
- 8. Juni 2013: „Thema folgt“
VFF Jahreskongress Inside 2013, Verband Fenster + Fassade, Erfurt
- 13. Juni 2013: „Thema folgt“
REGAL-Branchentreff, Wien
- 13. September 2013: „Thema folgt“
10. Internationales Marken-Kolloquium, Mandat, Kloster Seeon, Chiemgau



Geballtes Mandat-Fachwissen „Die besten Tricks der Wachstumsverhinderer“



DIE BESTEN TRICKS DER WACHSTUMSVERHINDERER VON PROF. DR. GUIDO QUELLE

Nicht selten stehen Unternehmenslenker Veränderungen und Wachstumsinitiativen skeptisch gegenüber, oder sie blockieren diese sogar. Dieser Beitrag beschreibt die wirkungsvollsten Manöver, Wachstum zu verhindern – und wie man ihnen begegnen kann.

KMU-Magazin, Ausgabe 01/02 2013, Seite 18-21

[Lesen Sie hier den gesamten Artikel:](#)

http://www.mandat.de/de/wp-content/uploads/1301_KMU-Magazin_Nr.12_S.18-21.pdf

Mandat-Blog „Wachstumstreiber“

Hier gelangen Sie zum Blog: www.mandat.de/de/blog/

DER WACHSTUMS-WOCHENSTART #41: STRATEGISCH DENKEN

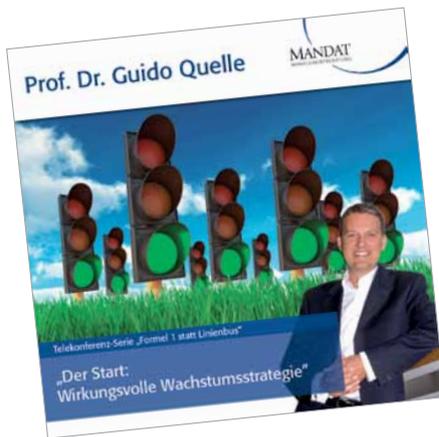
Lesen Sie den Artikel hier:

www.mandat.de/de/der-wachstums-wochenstart-41-strategisch-denken



Für die Konferenzen
in 2013 registrieren

Mandat-Telekonferenz-Serie 2013 „Formel 1 statt Linienbus – Neun Bausteine für profitables Wachstum“



Die nächste Telekonferenz **„Der Motor: Leistungsstarke Marke“** aus der neuen Serie „Formel 1 statt Linienbus“ findet am 18. März 2013 um 16.30 Uhr statt.

ANMELDUNG

www.mandat.de/de/menu/produkte/telekonferenzen/telekonferenzen-2013/

Die Start-Ampeln sind auf Grün geschaltet: Am 18. Februar 2013 hat die erste Mandat Telekonferenz dieses Jahres stattgefunden:

DER START: WIRKUNGSVOLLE WACHSTUMS-STRATEGIE

Niemand wird bestreiten, dass eine wirkungsvolle Wachstumsstrategie einen deutlich fundierteren Start für das profitable Wachstum eines Unternehmens darstellt, als ein Start aus dem Bauch heraus. Die Frage, die sich stellt ist, warum viele Unternehmen ohne eine Strategie starten und warum so viele Wachstumsstrategien scheitern. Erfahren Sie in dieser Telekonferenz, wie eine wirkungsvolle Wachstumsstrategie aufgebaut ist, was sie beinhaltet und wie Sie dafür Sorge tragen, dass sie auch realisiert wird.

WIE SIE TEILNEHMEN

Die Teilnahme ist denkbar einfach und funktioniert von jedem Telefon weltweit: Registrieren Sie sich für eines oder mehrere Themen und Sie erhalten Zugangsdaten, die es Ihnen ermöglichen, an den von Ihnen gewählten Telekonferenzen teilzunehmen. Die Vorträge und Interviews werden von Prof. Dr. Guido Quelle persönlich gehalten. Alle Telekonferenzen beginnen um 16.30 Uhr und enden in der Regel um 17.00 Uhr.

Als registrierter Teilnehmer wird Ihnen nach jeder Konferenz ein MP3-Download zur Verfügung gestellt. So ist es Ihnen möglich, sich einen Vortrag mehrfach anzuhören, auch, wenn Sie zur Konferenz selbst verhindert waren.

TERMINE UND THEMEN

- 18. Februar 2013:**
„Der Start: Wirkungsvolle Wachstumsstrategie“
- 18 März 2013:**
„Der Motor: Leistungsstarke Marke“
- 15. April 2013:**
„Die Fahrer: Echte Wachstumsführung“
- 13. Mai 2013:**
„Die Straße: Pfeilschnelle Prozesse“
- 17. Juni 2013:**
„Die Regeln: Verabschiedete Zusammenarbeit“
- 15. Juli 2013:**
„Das Cockpit: Geeignete Instrumente“
- 19. August 2013:**
„Die Zuschauer: Gezielte Marktbearbeitung“
- 28. Oktober 2013:**
„Die Zwischenzeit: Bindender Service“
- 25. November 2013:**
„Die nächste Saison: Ausblick 2014“

Haben Sie es gemerkt?

Am Pool unter Palmen und 30 Grad heißer Sonne, nur einen kurzen Spaziergang vom australischen Südpazifik entfernt, ist der bereits zweite Mandat Growthletter® entstanden. Trotz 9 Stunden Zeitverschiebung kein Problem.

Doch leider gibt es in den Tropen auch die Kehrseite der Medaille. Nadine hat in kurzer Zeit mehr Naturereignisse miterlebt, als ihr lieb war. Nach 7 Wochen Rekordtemperaturen von über 34 Grad und zahlreichen, Buschbränden, folgte eine Dauerregenphase, die Folge eines Tornadoausläufers, der für tropfende Zimmerdecken sorgte, Strände wegspülte und Fluten verursachte. Überschwemmungen haben an der Ostküste heftige Verwüstungen angerichtet. Der Brisbane River, knapp 100 km von Nadines temporärer Residenz entfernt, trat über die Ufer. Hier leider keine Seltenheit. Die Aufräumarbeiten sind weitestgehend abgeschlossen. Trotz der eigenwilligen Natur, ein wunderschöner Kontinent. Es ist sehr spannend und lehrreich, einen Einblick in den australischen Alltag zu bekommen.

Doch nun zurück zum Mandat Growthletter®: Dieses Modell zeigt, dass es bei Mandat auch Projekte gibt, in diesem Fall ein internes Projekt, das nicht zwingend die „Büroanwesenheit“ erfordert und trotzdem funktioniert. Voraussetzungen sind: ein hohes Maß an Disziplin, die Planung der Themen, präzise Anforderungen, Fragen und Antworten, hervorragende Beiträge, das reibungslos funktionierende Zusammenspiel zwischen den Mitarbeitern sowie routinierte Prozessschritte der Erstellung und eigentlich selbstverständlich, jedoch trotzdem erwähnenswert: ein Internetzugang! Nicht zu vergessen, eine Geschäftsführung, die sich auf „Außergewöhnliches“ einlässt und Vertrauen schenkt.



Wer ist Pascal?

Seit dem 23. Januar unterstützt Pascal Kowsky das Mandat-Team. Seinen Weg zu Mandat fand er über eine Lehrveranstaltung bei Prof. Dr. Guido Quelle.

Nachdem Pascal sein Abitur im Rheinland mit 17 Jahren in der Tasche hatte, begann er ein duales Studium zum Wirtschaftsingenieur in Stuttgart. Dieses Studium war eng mit praktischer Projektarbeit bei einem Stuttgarter Maschinenbauer verzahnt. Parallel zu diesem Bachelorstudium ließ Pascal sich zum Projektmanagement-Fachmann (GPM) zertifizieren.

Mit dem Ziel der fachlichen wie persönlichen Weiterentwicklung schloss er daran sein Masterstudium in Supply Chain Management an der SRH Hochschule in Hamm an. Den bereits während des Bachelorstudiums gestrickten Plan, die Arbeit in einer Managementberatung kennenzulernen, konnte er im Masterstudium in die Tat umsetzen: Auf ein Praktikum in einer Unternehmensberatung in der Medienlogistik folgte ein weiterer Einsatz bei einer weltweit agierenden Beratungsgesellschaft im Bereich Supply Chain & Operations. Das Einbeziehen unterschiedlichster Sichtweisen, bereichsübergreifendes Agieren und vor allem die ständig neuen Herausforderungen sind die wesentlichen Punkte, die sein Interesse für die Beratung begründen.

Pascal wird in seinem vierten Fachsemester seine Master-Thesis mit Unterstützung des Mandat-Teams schreiben. Thema ist die wachstumsorientierte Optimierung der Wertschöpfungskette am Beispiel eines Zulieferers für den Anlagenbau. Auf die Frage, weshalb er diese Abschlussarbeit gerade mit Mandat schreiben möchte, entgegnet er: „Gerade in einem kleinen Projektteam kann ich einen echten Beitrag leisten!“

In seiner Freizeit engagiert Pascal sich in einer christlichen Studentenverbindung, zu der er bereits zu Studienbeginn den Weg gefunden hat. Zudem kocht er sehr gern und ausgiebig, obwohl er derzeit allein in Hamm wohnt.

Herzlich willkommen bei Mandat, Pascal, wir freuen uns auf eine tolle Zeit mit Dir und wünschen Dir viel Erfolg!



Impressum

Mandat Managementberatung GmbH
Emil-Figge-Straße 80
D-44227 Dortmund

Telefon +49 231 9742-390
Telefax +49 231 9742-389

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

Geschäftsführender Gesellschafter:
Prof. Dr. Guido Quelle

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

Redaktionsassistentz
Nadine Müller
nadine.mueller@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.

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.

Berufsgrundsätze des BDU e. V.:
[Download](#)

Bildquellen

© Titelbild: Schlierner
www.fotolia.com
© Logos beim jeweiligen Unternehmen
© Inhaltsverzeichnis: Bilder 1-3, 5-6:
MAXFX, Nikolay Okhitin, Stefanie Lindorf, matttilda, emeraldphoto,
Bild 4: Olga Paslawska,
www.istockphoto.com,
Bild 7: TZDo

Logo WJ: © Wirtschaftsjunoren
© S. 14: Cover-Gestaltung: Mandat,
Foto: iStock – chromatika

Zu diesem Mandat Growthletter® haben beigetragen:



Nadine Müller
nadine.mueller@mandat.de



Linda Vollberg
linda.vollberg@mandat.de



Pascal Kowsky
pascal.kowsky@mandat.de



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



Fabian Woikowsky
fabian.woikowsky@mandat.de

Der nächste Mandat Growthletter® erscheint am 04.03.2013