



**MANDAT** ● **GR** ● **WTHLETTER**®

Fokusthema: Unmögliches



4

**CEO-Tipp des Monats**

Der Umgang mit Unmöglichem



5

**Strategie & Führung**

Das Unmögliche ermöglichen  
– Führung und Selbstführung



7

**Organisation & Prozesse**

Wo alle Zahnräder ineinander greifen wird Unmögliches möglich



9

**Erfolgsbericht**

Wenn Sie hier irgendetwas verändern, funktioniert nichts mehr



10

**Gelesen**

Glückskinder von Hermann Scherer



11

**Termine & Veröffentlichungen**

Neuigkeiten zum 9. Internationalen Marken-Kolloquium, zur Mandat Telekonferenz-Serie, zur Vortragsreihe, zur Schmalenberger-Jahrestagung und zu weiteren Ereignissen



15

**Mandat-Intern**

Der Blick hinter die Kulissen!

# Editorial

Ich weiß nicht wie es bei Ihnen war, aber der Januar bei Mandat war heiß. Gefühlte 38 Grad herrschten bei uns – nicht außen und auch nicht in den Büros, aber es war unsere gefühlte Betriebstemperatur. Klientenprojekte wurden geschmiedet, Anfragen für Vorträge und Workshops, Marketing und PR liefen auf Hochtouren, das erste Buch in 2012 ist bereits veröffentlicht, einige weitere werden folgen, zahlreiche Artikel wurden verfasst, verworfen, redigiert, versendet. Die gesamte Detailplanung des 9. Internationalen Marken-Kolloquiums nebst der operativen Arbeit daran stand auf der regelmäßigen Tagesordnung und überdies musste unsere interne Strategietagung aufgegleist werden – wenn Sie dies lesen, ist sie gerade zwei Tage vorüber und das AmCham Expert Briefing steht mor-

gen bereits ins Haus. Donnerwetter, was für ein Januar – und der Februar wird so weitergehen.

Früher hätten wir vielleicht gesagt, das sei alles „unmöglich“. Heute wissen wir, dass wir viel mehr können, als wir meinen und wir wissen auch, dass es Freude macht, Dinge zu stemmen, die wir zuvor nicht für möglich gehalten hätten. Es lohnt sich, die Köpfe zusammenzustecken und darüber nachzudenken, wie etwas sehr Schwieriges eben doch geht. Umso schöner ist das Feiern des Erfolges. Das gilt für unsere Klientenprojekte und das gilt auch für unsere internen Projekte.

Dieser Mandat Growthletter® ist dem Umgang mit dem vermeintlich Unmöglichen gewidmet – einem unab-

dingbaren Wachstumsthema. Vielleicht geben Sie diese Ausgabe ja so breit wie möglich in Ihrem Hause weiter. Lassen Sie eine Diskussionskultur über „Unmögliches“ bei sich entstehen. Sie werden automatisch wachsen.

Jetzt muss ich aber wirklich los, die Projekte und Themen kann ich „unmöglich“ weiter warten lassen.

Herzlichst Ihr



Prof. Dr. Guido Quelle



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



**TWITTER-TIPPS zu profitabilem Wachstum:**  
[www.twitter.com/mandat\\_guido](http://www.twitter.com/mandat_guido)



**YOUTUBE-VORTRAGSCLIPS:**  
[www.youtube.com/user/GuidoQuelleMandat](http://www.youtube.com/user/GuidoQuelleMandat)



**BESUCHEN SIE MEIN XING-PROFIL:**  
[www.xing.com/profile/Guido\\_Quelle](http://www.xing.com/profile/Guido_Quelle)



**FINDEN SIE MICH BEI LINKEDIN:**  
[de.linkedin.com/in/guidoquelle](http://de.linkedin.com/in/guidoquelle)



**UNSER BLOG FÜR SIE:**  
[www.mandat.de/de/blog](http://www.mandat.de/de/blog)



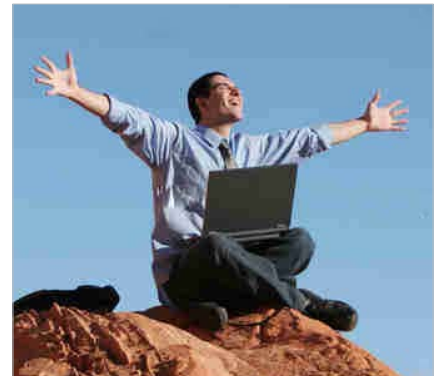


# CEO-Tipp

*des Monats*

von Guido Quelle

## Der Umgang mit Unmöglichem



„Das ist unmöglich, Chef!“ Als CEO begegnet Ihnen dies nicht selten, richtig? Sie haben neue Ideen, äußern diese, fordern Ihre Mannschaft. Diese wiederum ist gefangen – oder sagen wir gebunden – in ihrem Tagesgeschäft, sieht eher die operative Gegenwart als die strategische Zukunft und bäumt sich zunächst auf.

Nun geht es Ihnen vermutlich auch nicht so, wie es John F. Kennedy zugeschrieben wird, dessen Vision es 1961 war, einen Menschen bis zum Ende des Jahrzehnts auf den Mond und wieder gesund zurück zu senden und dem von allen Wissenschaftlern entgegnet wurde, dies sei unmöglich. Seine überlieferte Antwort ist sinngemäß „Das mag sein, meine Damen und Herren, aber Sie haben ein Problem: Ich habe diese Vision dennoch.“

Wenn Sie sich häufiger der Killer-Behauptung „unmöglich“ gegenüber sehen, haben Sie ohnehin ein Führungsthema zu lösen, dazu an anderer Stelle mehr. Wichtiger ist im Moment, wie Sie sich als CEO schnell ein Bild davon verschaffen können, was „unmöglich“ bedeutet.

Hier sind einige Deutungsoptionen von „unmöglich“. Allen kommen Sie mit der Frage „Was meinen Sie genau mit ‚unmöglich‘?“ näher auf die Spur.

### 1. „Ich kann es mir nicht vorstellen“

Einem Mitarbeiter, dem das Vorstellungsvermögen fehlt, etwas von Ihnen Gefordertes gänzlich Neues zu denken, können Sie helfen, indem Sie die Zielsituation möglichst präzise beschreiben. Sie haben hier (noch) nicht gegen operative Bedenken anzukämpfen, sondern es ist Ihre Aufgabe, den Mitarbeiter mitzunehmen auf dem Weg zu Ihrem „unmöglichem“ Ziel.

### 2. „Ich weiß nicht, wie ich das schaffen soll“

Gemeint ist hier eine zeitliche Komponente. Alternativ – und vermeintlich gewichtiger – hören Sie auch: „Ich

weiß nicht wie wir das schaffen sollen“, „Wir wissen nicht, wie wir das schaffen sollen“ oder „Das schaffen wir nie“. Das „Wir“ macht es Ihnen schwieriger mit einer einzelnen Person zu sprechen. Fragen Sie nach: „Wer ist ‚wir‘?“. Wenn der Mitarbeiter in der ersten Person spricht, fragen Sie, ob er sich des Aufwandes überhaupt schon bewusst ist, ob er weiß, was er weglassen könne und machen Sie deutlich, dass er nicht allein an Ihrem „unmöglichem“ Ziel arbeiten muss.

### 3. „Dazu habe ich nicht die Fähigkeiten“

Das ist eine gute Nachricht, denn Fähigkeiten sind trainierbar, Willen hingegen ist nicht trainierbar. Jemand, der die Fähigkeiten ins Spiel bringt, ist grundsätzlich bereit, sich einzusetzen. Dies ist der einfachste Fall, denn Sie können den Mitarbeiter fragen, was er benötigt, um die (vermeintlich) erforderlichen Fähigkeiten schnellstmöglich zu erwerben. Wenn Sie gemeinsam erkennen, dass die Fähigkeiten heute vielleicht noch nicht, ganz sicher aber morgen verfügbar sind, wird es leichter.

Die üblichen Killerphrasen, wie „Das haben wir noch nie so gemacht“, „Das geht nicht“, „Das kann nicht klappen“, etc. sind keine Antworten auf Ihre Frage „Was genau meinen Sie mit ‚unmöglich‘?“. Daher können Sie hier diese Eingangsfrage einfach noch einmal wiederholen.

Häufig ist „unmöglich“ ein Reflex, denn Ihre Mitarbeiter sehen zunächst einmal mehr Arbeit auf sie zukommen. Hinzu kommt die unbewusste Vermutung, dass Sie annehmen könnten, Ihre Mitarbeiter seien noch nicht ausgelastet und hätten noch beliebig viel Luft. Selbst wenn dem so ist, sind Sie gut beraten, das gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern zu erkennen und sie nicht stets damit zu konfrontieren. Alles zu seiner Zeit.

# Das Unmögliche ermöglichen – Führung und Selbstführung

von Guido Quelle

## Kurzübersicht

- o Die Behauptung „Alles ist möglich“ ist realitätsfern und gefährlich.
- o Finden Sie heraus, weshalb etwas „unmöglich“ für Ihre Mitarbeiter zu sein scheint.
- o Freunden Sie sich mit „Unmöglichem“ an und helfen Sie Ihren Mitarbeitern, das Unmögliche für sich zu entdecken.
- o Innovationen sind wesentlicher Bestandteil des erfolgreichen Wachstumsprozesses. Doch Obacht ist geboten: Weniger ist mehr.



Irgendwann hat vermutlich fast jeder von uns schon einmal gesagt, etwas sei „unmöglich“, also vermeintlich unerschaffbar. Das ist so lange kein Problem, wie sich diese „unmöglich“-Haltung nicht zum Muster entwickelt, zur Standardeinstellung, sozusagen.

### Der persönliche Erfahrungshintergrund

Wenn Menschen etwas als unmöglich einstufen („Das ist unmöglich“), dann geschieht dies zunächst einmal unter dem persönlichen Erfahrungshintergrund. Das bedeutet, die Einschätzung ist keineswegs objektiv, wie die Voranstellung „Das ist“ suggerieren mag. Inhaltlich korrekter wäre vermutlich „Das kann ich mir nicht vorstellen“ oder „Ich habe keinen Schimmer, wie das gehen soll“. Nun sprechen wir nicht immer mathematisch korrekt, was ja auch fürchterlich wäre, aber manchmal lohnt sich eben der Blick hinter eine Formulierung. Vor allem dann, wenn es Dinge gibt, die sich manch einer von uns überhaupt nicht vorstellen kann, die aber trotzdem möglich sind.

Können Sie sich eine Zahl mit ein paar hundert Ziffern merken? Im Moment vielleicht nicht, aber es gibt Menschen, die es können. Können Sie die Eiger-Nordwand seilfrei in ein paar Stunden durchsteigen? Vielleicht nicht, aber es ist möglich, was mehrfach bewiesen wurde. Sind Sie in der Lage, ein paar tausend Bücher inhaltsgetreu wiederzugeben? Mindestens ein Mensch auf der Welt kann dies – er bezahlt dafür einen hohen Preis, denn er ist Autist.

Wir müssen meines Erachtens deutlich vorsichtiger sein mit dem Begriff „unmöglich“.

### Es ist nicht alles möglich

Auf der anderen Seite sind diejenigen, die behaupten, alles sei möglich. „Du schaffst es! Alles ist möglich!“ brüllen manche sogenannte Motivationstrainer ihre Kunden an, wobei sie nicht selten die Realität verachten. Nein, es ist nicht alles möglich. Ich kann, während ich diesen Beitrag schreibe, nicht gleichzeitig den Mount Everest erklimmen. Ich kann nicht mit Lichtgeschwindigkeit fliegen und ich werde wohl auch nicht mehr Golf-Weltmeister, denn ich hatte noch nie einen Golfschläger in der Hand. Dafür kann ich recht schnell Fachbeiträge und Bücher schreiben, die danach auch noch ganz gut ankommen. Aber es ist nicht alles möglich. Die sogenannten Motivationstrainer, die propagieren, alles sei möglich, handeln gefährlich und verantwortungslos. Spätestens dann, wenn der aufgeheizte Mitarbeiter wieder in der Unternehmensrealität auftaucht, wird er mit den Realitäten konfrontiert und er läuft Gefahr, in ein Loch zu fallen, das gar nicht hätte da sein müssen.

### Was und Wie trennen

Gleichwohl können wir feststellen, dass es Freude machen kann, an vermeintlich unmögliche Dinge positiv heranzugehen und sich mit ihnen konstruktiv auseinanderzusetzen; persönlich und auch und vor allem im Un-

ternehmenskontext. Die positive Assoziation mit dem Unmöglichen beginnt in unserem Kopf, zwischen unseren Ohren. Das strukturierte Befassen mit etwas „Unmöglichem“ beinhaltet vor allem die Trennung zwischen WAS und WIE. Zunächst geht es darum, genau zu verstehen was der Gegenstand ist. Erst, wenn der Gegenstand klar umrissen ist, lohnt es sich, sich Gedanken über den Lösungsweg zu machen und sich mit den vorhandenen und fehlenden Ressourcen, Voraussetzungen und Fähigkeiten zu beschäftigen. Nur dieses Vorgehen sichert ein sinnvolles Annähern an etwas, das auf den ersten Blick unmöglich erscheint.

### Altes Niveau oder Neuland?

Im Unternehmen ist eine wesentliche zu stellende Frage in diesem Zusammenhang die folgende: „Führt das, was uns unmöglich erscheint dazu, dass wir wieder ein Niveau erreichen, auf dem wir schon einmal waren oder soll ein Niveau erreicht werden, das wir noch nie besetzt haben?“ Der erste Fall ist beispielsweise bei einer Sanierungs- oder Turn-Around-Situation gegeben: Das Unternehmen kommt von einem bestimmten Leistungsniveau, ist über eine gewisse Zeit hinweg leistungsmäßig abgefallen und soll nun zunächst wieder auf das vorherige Niveau zurück gebracht werden. Das kann aus der Gegenwart heraus durchaus „unmöglich“ erscheinen, aber das Zielniveau war immerhin schon einmal besetzt. Was also müssen wir tun, um wieder dahin zu kommen, wo wir herkommen?

Im zweiten Fall sprechen wir von Innovation. Es soll ein Leistungsniveau erreicht werden, das noch nie eingenommen wurde und von dem niemand tatsächlich weiß, wie es aussieht, ob es tatsächlich möglich ist, es zu erreichen und wie es danach weitergeht. Hier besteht die Kunst der Führung darin, die Mitarbeiter zunächst mit den Vorteilen für sie selbst vertraut zu machen und die anzustrebende Situation möglichst konkret und bildhaft zu machen. Dafür wird natürlich Zeit benötigt, aber diese Zeit ist wohl investiert, hilft sie doch, das spätere WIE effizienter zu erarbeiten.

### Führung

Eine gute Führungskraft ist sowohl in der Lage, sich selbst mit „Unmöglichem“ schnell anzufreunden (Selbstführung), als auch anderen Mitarbeitern dabei zu helfen, das Unmögliche für sich zu entdecken (Führung). Vergessen wir nicht, dass Erfolg meist nur dann verspürt

wird, wenn eine echte Hürde genommen wurde. Das Erreichen von Selbstverständlichkeiten stufen wir meist nicht als Erfolg ein. Genau diese positiven Hürden aber sind es, die das vermeintlich Unmögliche für uns bereit hält, an denen wir uns reiben und messen können und die zu überspringen uns zum Strahlen bringen. Die Führungskraft, die mit der Schaffung von Wachstum betraut ist, muss folgendes herausfinden:

- o Ist das „Unmöglich“ aus Sicht der Mitarbeiter berechtigt, oder nicht? Ist es berechtigt, gilt es, gemeinsam zu umzingeln, was getan werden müsste, um Möglichkeiten zu schaffen, das Unmögliche doch zu realisieren. Ist es nicht berechtigt, müssen die Gründe für das voreilige Urteil herausgefunden werden.
- o Ist „Unmöglich“ ein Muster? Dann besteht die offensichtliche Gefahr einer Wachstumsblockade, die nicht sachlich begründet ist. Es geht nun darum, die emotionalen Blockaden herauszufinden, die die Mitarbeiter daran hindern, das vermeintlich Unmögliche als spannende Aufgabe zu klassifizieren.
- o Geht „Unmöglich“ immer von den gleichen Personen aus? Sprechen Sie zunächst mit den Personen, machen Sie ihnen die Wirkung ihrer Haltung klar. Sprechen Sie aber auch mit den Personen, die nicht automatisch in den „Unmöglich“-Modus schalten. Machen Sie unmissverständlich klar, dass Sie Blockaden nicht dulden. Wenn Menschen nicht aus ihrer musterhaften „Unmöglich“-Haltung herauskommen, obwohl Sie sich mit ihnen substantiell ausgetauscht haben, müssen Sie eine Trennung in Erwägung ziehen.

Wachstum verläuft in der Regel nicht linear, meist bedarf es der Realisierung von etwas „Unmöglichem“, um auf die nächste Stufe zu kommen. Folglich ist genau dies, das kreative Auseinandersetzen mit etwas, das aus heutiger Sicht nicht möglich erscheint, das Schaffen von etwas völlig Neuem, ein wesentlicher Bestandteil des erfolgreichen Wachstumsprozesses. Interessanterweise ist dies auch ein Merkmal, das wachstumsstarke von wachstumsschwachen Unternehmen unterscheidet.

Wesentliche Aufmerksamkeit muss die Führung dabei der Anzahl der zu realisierenden „Unmöglichkeiten“ widmen. Jede Organisation verkräftet nur eine gewisse (kleine) Anzahl großer Herausforderungen, will sie noch erfolgreich operieren. Weniger ist auch hier mehr.

# Wo alle Zahnräder ineinander greifen wird Unmögliches möglich

von Holger Kampshoff

## Kurzübersicht

- o „Unmöglich, eine minimale Änderung gefährdet das komplette System.“ – falsch, stellen Sie sich der Aufgabe.
- o Zerlegen Sie die Aufgabe vom Ergebnis kommend in die groben Teile.
- o Wählen Sie sorgfältig Schlüsselpersonen für Aufgaben bzw. Rollen aus.
- o Anschließend werden alle Abläufe, Werkzeuge und Schnittstellen noch einmal feinjustiert und einem Praxistest unterzogen.



Kennen Sie das auch? Da hat sich ein Mitarbeiter oder eine Abteilung über Jahre in eine Aufgabenstellung „hereingefuchst“ und ist mittlerweile der oder die Einzige im Haus, die die Komplexität der Aufgabe überhaupt noch überschaut? Nicht selten sind diese Aufgaben im Laufe der Zeit auch so gewachsen, dass sie mit den anderen Bereichen des Unternehmens bereits überlappen bzw. Teile mitgelöst werden, die aus der Sicht der Verantwortung eigentlich besser in einem anderen Bereich lägen. Fragt man solch einen Mitarbeiter, ob es sinnvoll ist, diese Aufgabe noch einmal neu zu strukturieren, so hört man nicht selten: „Das ist unmöglich! Das Thema ist so komplex und ich habe so lange gebraucht, es aufzubauen, dass eine minimale Änderung, das gesamte System gefährdet.“ Diese oder ähnliche Aussagen sind nicht selten und sie schrecken die Unternehmensleiter häufig davon ab, Veränderungen anzuordnen, auch wenn die Abhängigkeit und das Risiko andererseits signifikant sind.

### Vom Groben zum Feinen

Der erste Schritt ist die klare Entscheidung der Unternehmensleitung, sich der Aufgabe zu stellen und mit dem Widerstand angemessen umzugehen. Dann gilt es, die Aufgabe vom Ergebnis kommend in die groben Teile zu zerlegen. An dieser Stelle ist es wichtig, sich von den „Experten“ nicht auf die tiefen Detailebenen ziehen zu lassen. Diese Detailebenen, und im Zweifelsfall auch Sonderfälle, werden in der Analysephase von den verantwortlichen Köpfen gerne genutzt, um zu zeigen, dass sie mit ihrer Aussage des Unmöglichen recht haben. Defi-

niert man die Aufgabe vom Ergebnis kommend und bildet dann Teilaufgaben mit den jeweiligen Anteilen zum Gesamtergebnis, wird die Aufgabe wesentlich anfassbarer und fokussiert nur auf die wesentlichen Ergebnisse. Hieraus lassen sich in der Regel gut die Verantwortlichkeiten ableiten. So existiert eine Basis um das „Wie?“ detaillierter auszuarbeiten, während alle Beteiligten noch einmal Zeit und Gelegenheit hatten, sich für die Veränderung zu „committen“.

### Im „Wie“ werden Schritte und Werkzeuge bestimmt

Die Erarbeitung der Abläufe, „Wie“ die Organisation zu den gewünschten Teilergebnissen kommt, ist dann tatsächlich Detailarbeit. Hier können sich alle am Prozess beteiligten Personen einbringen. Sie beschreiben wie heute gearbeitet wird und fördern in dieser Diskussion meist unzählige Verbesserungsmöglichkeiten zutage. Auch an dieser Stelle gilt es, die wichtigen von den unwichtigen Verbesserungsideen zu trennen und die Arbeit auf die echten Nutzenbringer zu konzentrieren.

Wichtig ist sowohl die Abläufe in dem eigentlichen Bereich als auch schnittstellenübergreifend zu betrachten und exakt zu definieren. Arbeitsschritte sind genauso wie begleitende Checklisten und unterstützende Werkzeuge zu benennen. In jedem Übergang sind Inputs und Outputs verbindlich zu definieren und wichtige handelnde Personen zu benennen. Auch hier muss nicht jedes Detail ausgearbeitet sein. Es reicht, wenn die erforderlichen Schritte und Werkzeuge erst einmal benannt sind.



## Die Organisation folgt den Abläufen

Sind die Abläufe definiert, lässt sich überprüfen, welche Organisation benötigt wird, um die Abläufe abzubilden und welche Ressourcen aus den Schnittstellen benötigt werden. Hierbei ist es hilfreich, von den Abläufen auszugehen und die heute an den Abläufen beteiligten Personen erst einmal auszublenden. Sonst lauert die Gefahr, die Aufgaben doch um die einzelnen Personen zu „stricken“. Sind die Rollen klar, werden diese schriftlich fixiert und mit Anforderungen versehen. Erst jetzt ist der Zeitpunkt sich mit den richtigen Köpfen für die neuen Rollen zu beschäftigen. Hier braucht es Sorgfalt und Fingerspitzengefühl, um die Schlüsselpersonen für diese Rollen zu gewinnen und die übrigen nicht vor den Kopf zu stoßen.

## Der Beschreibung folgt die Validierung

In der Phase der Validierung werden alle Abläufe, Werkzeuge und Schnittstellen noch einmal feinjustiert und mit den beteiligten Fachexperten einem Praxistest unterzogen. Diese sogenannte Pilotierung erbringt nun den Beweis, ob die Abläufe tatsächlich in der Lage sind, die erforderlichen Ergebnisse zu produzieren. In dieser Phase ist auch Zeit, die Werkzeuge zu erstellen und zu vernetzen. Erst wenn alle Abläufe diesen Beweis nachweislich erbracht haben und die in der Pilotierung auftauchenden Fragen und Justagebedarfe geklärt sind, gehören diese Abläufe tatsächlich ausgerollt. Allerdings sollte das Pilotierungsteam auch die erforderlichen Ausbildungsbedarfe und einen geeigneten Ausrollplan entwickelt haben.



## Roll-Out bedeutet Führung

In dem nun folgenden Roll-Out liegt eine große Verantwortung bei den direkten Führungskräften. Vermittlung der neuen Abläufe und Ausbildung der erforderlichen Fertigkeiten sind nur der Beginn des Erfolgsweges. Zu groß sind die Beharrungskräfte im menschlichen Organismus und von Menschen gelebten Organisationen. Erst durch regelhaftes Überprüfen der neuen Abläufe und der Einhaltung derselben haben die Mitarbeiter die Chance, ihre alten Gewohnheiten aufzugeben und die neuen Abläufe zu ihren neuen Gewohnheiten zu machen. Auch an dieser Stelle sind die wichtigsten angestrebten Verhaltensweisen zu fokussieren und zu viele Details zu vermeiden. Genaues Hingucken lohnt sich genau wie regelmäßiges Nachfragen, um den Mitarbeitern zu zeigen, dass diese Veränderungen für die Führungskräfte nachhaltig relevant sind.

## Am Ende steht der Ablauf-TÜV

Beherrschen die Mitarbeiter die neuen Rollen sowie die zugehörigen Abläufe und Werkzeuge und greifen die Zahnräder der verschiedenen Schnittstellen sauber ineinander, so ist es an der Zeit, der Organisation zu attestieren, dass sie die Veränderung sauber ausgerollt hat und sich jeder Einzelne die neuen Gewohnheiten zueigen gemacht hat.

Ein formales Audit mobilisiert noch einmal die Aufmerksamkeit in der Organisation und es gibt den Mitarbeitern eine qualifizierte Erfolgsmeldung. Wenn wir in Betracht ziehen, dass die meisten Menschen äußere Anerkennung in ihrer Motivstruktur verankert haben, ist das ein wertvoller Aspekt, die Veränderung trotz aller Widrigkeiten auf dem Weg dahin positiv zu belegen und von daher in seiner Relevanz nicht zu unterschätzen.

Auf diesem Weg werden auch komplexeste Veränderungen nachhaltig realisiert und oftmals für unmöglich gehaltene Neuerungen gemeistert. Dabei ist es uns nicht selten passiert, dass die Führungskräfte, die zu Beginn vehement gegen die Veränderung gekämpft haben und mit dem Etikett „unmöglich“ massiv Ängste geschürt haben, zu guter Letzt mit einem lapidaren „Sehen Sie, das wusste ich doch“ dokumentieren, dass sie von Beginn an von diesem neuen Weg überzeugt waren. Auch das ist menschlich, denn der Mensch hat schließlich gerne recht und wer erinnert sich am Ende eines solchen Prozesses schon noch daran, wer am Anfang welche Überzeugungen geteilt hat.



# Erfolgsbericht

von Holger Kampshoff

„Wenn Sie hier irgendetwas verändern, funktioniert nichts mehr.“



Mit diesen Worten wies uns einer von zwei Projektverantwortlichen in einem Veränderungsprojekt hin, in dem wir die Zusammenlegung zweier administrativer Abteilungen überprüfen und gegebenenfalls sinnvoll umsetzen sollten. Die Führungskraft hatte sich zur Absicherung der Prozesse ein ganzes Tabellenwerk aus Excel-Dateien geschaffen, die alle irgendwie voneinander abhängen und miteinander verknüpft waren. Selbst der Geschäftsführer wagte nicht anzuzweifeln, dass diese Prozesswelt nicht angefasst werden dürfte.

Etwas stutzig machte uns die Tatsache, dass derselbe Experte uns im anderen betroffenen Bereich zahlreiche Veränderungsmöglichkeiten mehr oder weniger gut darlegte ohne mit der Wimper zu zucken.

## Veränderungen gerne im Bereich des anderen

So beschränkte sich die Kooperationsbereitschaft doch zusehends auf das Verändern im anderen Bereich und auf das Sicherstellen des Machtzuwachses in der eigenen Abteilung.

Gemeinsam mit den betroffenen Mitarbeitern haben wir das Aufgabenkonstrukt sauber seziiert und in verständliche Strukturen überführt, die dasselbe leisteten und für mehr als eine Person transparent waren.

## Führung beinhaltet manchmal unangenehme Konfrontationen

Die besagte Führungskraft verlor ein wenig die Fassung, als wir sie in Anwesenheit der Geschäftsführung damit konfrontieren durften, dass das mit seinen Mitarbeitern entwickelte Konzept realisiert werden sollte. Der Erfolg, dass viele neue Aufgaben in die beiden vereinigten Bereiche aufgenommen werden konnten und gleichzeitig eine drastische Überstundensituation in der betreffenden Abteilung abgebaut werden konnte, gab dem Konzept im Nachhinein recht. Die Führungskraft, die noch heute im Klientenunternehmen beschäftigt ist, sieht heute mit einem gänzlich anderen Blick auf die Veränderung, die im Vorfeld als unmöglich klassifiziert worden war.

# Glückskinder: Warum manche lebenslang Chancen suchen – und andere sie täglich nutzen

von Hermann Scherer

von Holger Kampshoff

Nach Buch und Vortragsreihe zu „Jenseits vom Mittelmaß“ wirft Hermann Scherer seine Marketingmaschine und sein Netzwerk nun an, seinen Nachfolgetitel zu promoten: Glückskinder. Den Titel kreierte Scherer im Buch und die Erfolgsstory des Werks über die Amazon-Liste und seine Netzwerke der Social-Media-Plattformen bis hin in die Spiegel-Bestsellerliste machen neugierig. Immerhin hat Herr Scherer Marketing verstanden. Das heißt, er erkennt die Bedürfnisse des Marktes und ist in der Lage, ein geeignetes Produkt zur rechten Zeit zu lancieren und publik zu machen. Doch was ist, wenn man den Buchdeckel aufschlägt und das Produkt auf Herz und Nieren prüft? Hält es den Erwartungen stand? Glaubt man den 282 von 317 Rezensenten, die dem Buch bei Amazon 5 von 5 Sternen gaben, ist das Buch ein Knüller. Liest man die Pressestimmen auf derselben Seite, kommt man zu demselben Schluss. Das Hamburger Abendblatt hält es allein aufgrund des Tipps von Scherer für kaufenswert, dass der Kauf von Zeitungsabos für 1.200 Euro so viele Bonusmeilen bei Miles and More abwirft, dass man damit First Class nach NYC fliegen kann.

Die Lektüre des Buches ist dem Zuhören in einem von Scherers Vorträgen ähnlich. Eine Geschichte ohne einfach nachvollziehbare Struktur. Spannungsbögen und Pointen noch

und nöcher. Vermeintliche Einblicke in das Leben von Hermann Scherer gepaart mit Weisheiten, die allesamt anderen Quellen zuzuschreiben sind. Dabei bedient sich Scherer namhafter Autoren aus den verschiedenen Fachgebieten und wurzelt stark in den Erkenntnissen der östlichen Religionen und der esoterischen Literatur. Er predigt vom Leben ohne eigene Besitztümer und von der regelmäßigen Askesse im Kloster und der Verbundenheit zur Welt, die dadurch entsteht. Da ich Scherer schon einmal live erlebt habe und den Eindruck gewonnen habe, dass er mit seinem Ego mehr als den Saal füllen könne, zweifle ich an dieser Stelle ein wenig an der Authentizität dieser Geschichten.

Natürlich versäumt Scherer nicht, diese allgemein zugänglichen Weisheiten mit seinem Inhalt aus „Jenseits vom Mittelmaß“ zu verknüpfen. Und diejenigen Leser, die eine gut pointierte leichte Literatur suchen, werden hier allemal fündig.

Ich persönlich schätze Hermann Scherer aufgrund seines extremen Marketing-Erfolges. Hier zeigt der Selfmade-Man, warum er da angekommen ist, wo er heute steht. Als bahnbrechender Buchautor hat Scherer sich mit diesem Titel bei mir nicht positioniert, aber vielleicht kommt das ja in der Zukunft noch.

Preis: 19,99 EUR

Gebundene Ausgabe: 237 Seiten

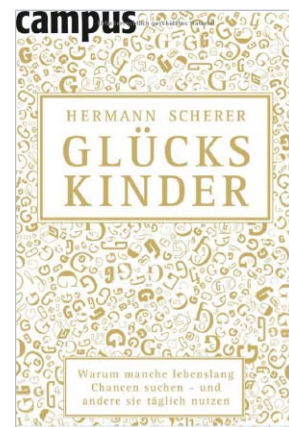
Verlag: Campus Verlag

Auflage: 1 (12. September 2011)

Sprache: Deutsch

ISBN-10: 3593393492

ISBN-13: 978-3593393490



## Persönliche Bewertung:

**Wachstumsrelevanz** ★★★★★

Bietet das Buch Denkansätze zu profitabilem Wachstum und nachhaltigem Erfolg?

**Praxisrelevanz** ★★★★★

Enthält das Buch umsetzbare Ansätze und inspirierende Ideen?

**Botschaft** ★★★★★

Hat das Buch eine klare und impulsgebende Botschaft?

**Struktur** ★★★★★

Wird der Leser durch eine nachvollziehbare und klare Struktur geführt?

**Inseltfaktor** ★★★★★

Nehme ich dieses Buch mit auf eine einsame Insel?

– Achtung: Frühbucher-Aktion bis zum 31. März 2012 –

## 9. Internationales Marken-Kolloquium am 06./07.09.12 Weitere Programmhilights für Sie

Zwei neue Referenzzusagen machen das Programm des diesjährigen 9. Internationalen Marken-Kolloquiums am 6. und 7. September im Kloster Seon im Chiemgau fast komplett.



**Hartmut Jenner, CEO der Alfred Kärcher GmbH & Co. KG**, Winnenden, referiert zum Thema **„Weltmarke Kärcher – globale Vielfalt und zentraler Anspruch“**. Jenner ist bereits seit über 20 Jahren bei Kärcher tätig und kennt das „Tüftler-Unternehmen“ mit seinem Erfinder- und Pioniergeist aus ganz unterschiedlichen Perspektiven. Das Traditionsunternehmen hat sich als Weltmarktführer für Reinigungstechnik positioniert und wächst auf Basis technischer Innovationen seit Jahren kontinuierlich. Lernen Sie von Kärcher für den Erfolgskurs Ihres Unternehmens.



Eine beeindruckende Performance zeigt der Schweizer Uhrmacher **Hublot SA, Nyon**, seitdem **Jean-Claude Biver** das Unternehmen 2004 bereicherte. Mit einer echten Innovation sorgte Biver, mittlerweile Chairman of the Board bei Hublot, 2005 für Furore. Er kreierte den revolutionären Chronograf „Big Bang“, der Hublot seither auf Wachstumskurs hält. Freuen Sie sich auf einen energetischen Vortrag des mehrfach ausgezeichneten Unternehmers zum Thema **„Hublot – Tradition und Moderne als Kern des Erfolgs“**.

### Marken-Intensiv-Seminar: „Marke im Unternehmenskontext“

Das Marken-Intensiv-Seminar findet am Vormittag des 6. Septembers und damit traditionsgemäß im Vorfeld des Internationalen Marken-Kolloquiums statt. 2012 steht das Seminar unter dem Thema „Marke im Unternehmenskontext“. Auch hier haben wir bereits zwei Vortragsthemen für Sie herausgearbeitet:

*„Gut gefallen hat mir der intensive Austausch unter den Teilnehmern.  
Davon habe auch ich als Unternehmer profitiert.“*

Helmut an de Meulen, Geschäftsführender Gesellschafter Materna GmbH, Dortmund

- o **Peter J. Bachmann**, Gründer des Internationalen Marken-Kolloquiums und Experte für Nachhaltigkeit und Markenstärkung referiert zum Thema: **„Die Positionierung erweitern und die eigene Marke stärken: Der Aspekt der Nachhaltigkeit“**.
- o Außerdem referiert **Prof. Dr. Guido Quelle** über mögliche Stolpersteine und Wachstumsbremsen zwischen Marke und Vertrieb in seinem Vortrag: **„Marke und Vertrieb: Zwei Welten prallen aufeinander“**.

Das Marken-Intensiv-Seminar besticht durch den kleinen Teilnehmerkreis und die Möglichkeit des direkten Austausches zwischen Plenum und Referent. Die Teilnehmer haben die Chance, intensiv miteinander zu arbeiten, individuelle Fragen zu klären und Einblicke in spezifisches Know-how zu erhalten.

Eine perfekte Einstimmung auf das um 14.00 Uhr startende 9. Internationale Marken-Kolloquium.

### Worauf warten Sie noch?

Unter [www.markenkolloquium.de](http://www.markenkolloquium.de) können Sie sich ab sofort registrieren. Außerdem finden Sie hier weitere Informationen über das inzwischen mit sechs Top-Referenten besetzte Programm und unsere aktuelle Frühbucher-Aktion. Nutzen Sie diesen Vorteil und reservieren Sie sich Ihren Platz. Außerdem erhalten Sie ein Gratisexemplar des Buches „Profitabel wachsen – Wie Sie interne Bremsen lösen und Ihrem Unternehmen neuen Schub geben“ von Guido Quelle. [www.mandat.de/de/wp-content/uploads/120125\\_Mandat-Folder-Kloster-Seeon-Anmeldeformular1.pdf](http://www.mandat.de/de/wp-content/uploads/120125_Mandat-Folder-Kloster-Seeon-Anmeldeformular1.pdf)





# DHL, BMW, sieben Neue und das Panometer – Jahrestagung des Schmallenberger Kreises in Leipzig

Das war rekordverdächtig, denn etwa 80 Mitglieder des Schmallenberger Kreises fanden sich zur diesjährigen Jahrestagung ein, die diesmal in Leipzig stattfand. Der Schmallenberger Kreis, das Alumni-Netzwerk der ehemaligen Doktoranden der Professoren des Fraunhofer IML in Dortmund, hatte in diesem Jahr gleich mehrere Highlights zu bieten. Unter Führung von Dr. Michael A. Kluger, Vorstand Schenker Deutschland AG als Vorsitzender des Kreises und Prof. Dr. Thorsten Schmidt, Professor für Technische Logistik an der TU Dresden, der sich für das Programm in diesem Jahr verantwortlich zeichnete, gab es erhellende Einsichten in mitunter sonst verborgene Welten.



Den DHL Hub in Leipzig, der ersten Station unserer Tagung, am Tage zu besichtigen, macht keinen Sinn, weil es dort nichts zu sehen gibt. Erst am Abend wird es hier zunächst belebt, später auch hektisch, wenn die Expressfracht ankommt und wieder abfliegt.

Ab etwa 23.30 Uhr geht „die Post“ richtig ab, denn pro Nacht landen und starten am Hub etwa 60 Flugzeuge, die etwa 250.000 Päckchen, Pakete und Dokumente aus aller Welt bringen und wieder in die Welt hinaus fliegen. Die logistische Leistung dahinter ist faszinierend. Wir hatten die Gelegenheit, den gesamten Prozess zu sehen, inklusive eines eindrucksvollen Besuchs des Kontrollraums „NCG“, der ein wenig an ein Raumfahrtzentrum erinnerte. [www.dp-dhl.com/de/logistik\\_populaer/aus\\_den\\_unternehmensbereichen/hub\\_leipzig.html](http://www.dp-dhl.com/de/logistik_populaer/aus_den_unternehmensbereichen/hub_leipzig.html)



Das BMW-Werk in Leipzig war in dreierlei Hinsicht faszinierend: Erstens, weil es sich architektonisch signifikant von herkömmlichen Automobilwerken abhebt und unter anderem von jedem administrativem Arbeitsplatz einen Blick auf den Produktions-

fluss ermöglicht. Zweitens ist dieses Werk anders, weil die Fertigungsabläufe dort nicht nur technisch, sondern auch aus soziologischen Aspekten heraus definiert wurden; Kommunikation spielt eine ganz zentrale Rolle in diesem Werk. Drittens, und das war das ganz Besondere,

weil wir die Gelegenheit hatten, von Dr. Peter Claussen einen privaten Vortrag zu hören. Dies ist so besonders, weil es Peter Claussen war, der das Werk nicht nur geplant, sondern es nachfolgend auch geleitet hat. Claussen musste also das „ausbaden“, was er planerisch zuvor erarbeitet hatte – eine Praxis, die leider völlig aus der Mode gekommen ist. Der zentrale Gedanke von Claussen bei der Planung des Werkes: „Wir müssen uns mit den soziologischen und psychologischen Faktoren unserer Tätigkeit mehr auseinandersetzen, als mit den technischen.“ Insofern trägt das gesamte Werk der Tatsache Rechnung, dass auch Autos, bei aller Prozessoptimierung und -automatisierung, von Menschen gebaut werden. Dieser faszinierende Abendvortrag, der sich an die Mitgliederversammlung des Schmallenberger Kreises anschloss, war definitiv das fachliche Highlight am Freitag. [www.bmw-werk-leipzig.de](http://www.bmw-werk-leipzig.de)

Sieben Vorträge, nämlich die Vorträge derjenigen Kandidaten, die bereits promoviert haben und nun in den Schmallenberger Kreis aufgenommen werden wollten, folgten nach dem Abendessen. Die Mühe, die sich die Kandidaten gemacht hatten, um einen humorvollen Vortrag rund um ihre Dissertation zu verfassen, war bemerkenswert. Erstmals gab es nach zwei Vorträgen sogar „Zugabe“-Rufe. Fazit: Alle sieben Kandidaten sind aufgenommen, der „Schmalli des Jahres“, ein Wanderpokal für den besten Vortrag und die „rote Laterne“, ebenfalls ein Wanderpokal, für den schlechtesten Vortrag, wurden vergeben und der Abend klang zu später Stunde aus.

Samstags ist traditionell Abreisetag mit einem fakultativen Programm. Diesmal stand das Asisi Panometer auf der Agenda. Die Ausstellung „Everest“ hatte erst am Donnerstag geöffnet und unsere Gruppe war die erste Führung. Zu beschreiben, was wir hier erlebten, ist nahezu unmöglich, die Eindrücke die das 105 x 30 Meter große Rundbild, in dessen Zentrum sich der Betrachter befindet, vermittelt, sind überwältigend. [www.asisi.de/de/Panometer/Everest\\_2012/Panoramaprojekt](http://www.asisi.de/de/Panometer/Everest_2012/Panoramaprojekt)



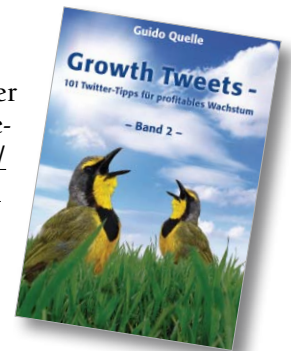
Die Jahrestagung 2013 des Schmallenberger Kreises wird in Hannover stattfinden, vielleicht sogar mit einem Besuch der Asse.



## Guido Quelle: „Growth Tweets – 101 Tweets zu profitabilem Wachstum“ – Band 2


Manches entstammt einer spontanen Idee, so auch die „Growth Tweets“. Bereits kurz nach Erscheinen des ersten Bandes der „Growth Tweets“ war klar, dass es einen zweiten Band geben wird. Hier ist er. Erneut besteht die Möglichkeit, das jeweilige Thema mit Hilfe von jeweils drei Fragen individuell zu vertiefen. Das Buch ist in vier Kapitel übersichtlich strukturiert und für 19,90 EUR zu erwerben. Schreiben Sie mir eine E-Mail:

[guido.quelle@mandat.de](mailto:guido.quelle@mandat.de) oder bestellen Sie einfach über unsere Website: [www.mandat.de/de/growth-tweets-band-2-erschienen](http://www.mandat.de/de/growth-tweets-band-2-erschienen)



Wachstumstreiber

### Mandat-Blog „Wachstumstreiber“

Haben Sie bereits die Möglichkeit genutzt, einen unserer Beiträge zu kommentieren? Möchten Sie immer den aktuellsten Beitrag lesen? Dann nutzen Sie doch einfach die RSS-Funktion (RSS: Nachrichten oder Inhalte von Webseiten miteinander verbinden). Es ist ganz einfach einzurichten: Unter jedem Beitrag finden Sie den Punkt „kommentieren“ und gelangen dann per Klick zu dem  Hinweis „Sie können Kommentare zu diesem Eintrag über den RSS-2.0-Feed verfolgen“.

Hier gelangen Sie zum Blog: [www.mandat.de/de/blog/](http://www.mandat.de/de/blog/)

Heute erhalten Sie einen Einblick in das neueste Thema: „Erkenntnis? Bekenntnis? Realisierung!“. Lesen Sie den ausführlichen Artikel hier: [LINK](#)

#### Erkenntnis? Bekenntnis? Realisierung!

In größeren Wachstumsprojekten ist es gar nicht so schwer, die Erkenntnissebene zu erlangen. Irgendwann kommt der Punkt, an dem die Fakten offensichtlich sind, an dem die Sachlage zwingend ist und man gelangt an den Punkt der Erkenntnis.

Das Problem ist, dass viele Wachstumsinitiativen hier schon enden: „Wir haben eine neue Erkenntnis“, nach dem Motto „gut, dass wir d'rüber gesprochen haben.“ Was dann passiert? Oft nichts.

Der erste Schritt nach der Erkenntnis, den die Unternehmensführung auch tatsächlich vorangehen muss, ist der des Bekenntnisses. Hier müssen Ross und Reiter benannt werden: Wenn die Erkenntnis valide ist, ...

[per Klick lesen Sie hier weiter!](#)

## Mandat-Vortragstermine

Kommende Vortragsthemen. Schreiben Sie uns bei Interesse: [guido.quelle@mandat.de](mailto:guido.quelle@mandat.de)

- 7. Februar 2012: „Nachhaltig profitabel wachsen – interne Bremsen lösen und Unternehmen neuen Schub geben“  
Expert Briefing, AmCham Germany, Frankfurt a.M.
- 23./24 Februar 2012: „Wachstum“ – Vortragsveranstaltung Young Professionals des VBI  
Verband Beratender Ingenieure (VBI), Maritim Hotel am Schlossgarten, Fulda
- 8./9. Mai 2012: „Wachstum kommt von innen – vor allem im Netzwerk“  
PEAK 2012, Der Mittelstandsverbund - ZGV e.V., Der Handel, Schloss Montabaur
- 6./7. September 2012: „Die Marke als Wachstumsmotor: Der Treibstoff liegt im Hause!“  
9. Internationales Marken-Kolloquium, Mandat, Kloster Seeon, Chiemgau

### Bisherige Vorträge in 2012

- 25. Januar 2012: „Stark im Markt: Wachstum kommt von innen – auch in Ingenieurbüros“  
VBI-/UNITA-Intensivseminar, Mandat, Dortmund

Für die Konferenzen  
in 2012 registrieren

– Bereits mehr als 220  
registrierte Teilnehmer –

MANDAT  
MANAGEMENTBERATUNG

## Mandat-Telekonferenz-Serie 2012: „Profitabel wachsen – Die Wachstumswerkstatt“

**Wussten Sie eigentlich, dass Sie unsere Telekonferenz-Serie auch als CD-Box erwerben können?**



Sichern Sie sich alle Telekonferenzen des Jahres 2011 aus der Reihe „Wachstum: Kein Foto – ein Film“ auf einer CD für 369,00 EUR. Senden Sie mir eine E-Mail:

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

**Persönlich veranstaltet von Prof. Dr. Guido Quelle**

„Profitabel wachsen“ – klingt gut, aber wie soll es gelingen? In der Mandat Telekonferenz-Serie 2012 geht es konsequent um Umsetzung.

In neun Telekonferenzen beleuchtet Guido Quelle persönlich die wichtigsten Bereiche, in denen es gilt, Bremsen zu lösen, um profitables Wachstum zu schaffen. Dabei stehen praktische Hinweise im Vordergrund, daher ist die Telekonferenz-Serie eine enorm wertvolle Umsetzungshilfe für alle, die Wachstum voranbringen wollen.

Angesprochen sind Vorstände, Geschäftsführer, Unternehmer und auch senioren Führungskräfte, die sich nicht damit zufrieden geben, dass die Ursache für Wachstum immer außen gesucht wird, diejenigen also, die erkannt haben, dass Wachstum von innen kommt. Ob Sie sich aktiv an einer Telekonferenz beteiligen, oder nicht, liegt ganz bei Ihnen. Sie können sich auch einwählen und einfach nur anonym zuhören.

### Ihr Nutzen

Praxis, Praxis, Praxis: Sie werden in jeder Telekonferenz erprobte Maßnahmen kennen lernen, um Bremsen zu lösen und das profitable Wachstum in Ihrem Unternehmen zu steigern. Sichern Sie sich den exklusiven Zugang zu diesen, von Prof. Dr. Guido Quelle persönlich gehaltenen Telekonferenzen und profitieren Sie von komprimiertem Wachstums-Know-how aus mehr als 350 Projekten.

### Termine und Themen

(alle Telekonferenzen beginnen um 16.30 Uhr und enden in der Regel um 17.15 Uhr)

27. Februar 2012:

„Bereitschaft: Wie Sie sicherstellen, dass die Organisation Ihr Wachstum fördert“

19. März 2012:

„Marketing: Wie Sie Sorge für starke Konzepte tragen“

23. April 2012:

„Vertrieb: Wie Sie Silos aufbrechen und Wachstum vorantreiben“

21. Mai 2012:

„Forschung & Entwicklung: Wie Sie eine Innovationsdrehscheibe schaffen“

25. Juni 2012:

„Einkauf: Wie Sie Qualität sicherstellen und das Erbsenzählen stoppen“

23. Juli 2012:

„Supportbereiche: Wie Sie die internen Bereiche auf Wachstum trimmen“

3. September 2012:

„Wiederholbarkeit: Wie Sie das Rad mehrfach nutzen und nicht immer wieder neu erfinden“

22. Oktober 2012:

„Wachstum verhindern: Acht wirksame Strategien“

26. November 2012:

„Wachstum anschieben: Was Sie als Wachstumsmotor selbst tun müssen“

### Ankündigung der 1. Telekonferenz 2012:

Die Telekonferenz „Bereitschaft: Wie Sie sicherstellen, dass die Organisation Ihr Wachstum fördert“, findet am 27. Februar 2012 von 16:30 - 17:15 Uhr statt. Auch, wenn Sie nicht live dabei sein können, gibt es eine mp3-Aufzeichnung, aber wir müssen es wissen. Senden Sie mir eine E-Mail:

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

**Infos:** [www.mandat.de/de/menu/produkte/telekonferenzen/telekonferenzen-2012/](http://www.mandat.de/de/menu/produkte/telekonferenzen/telekonferenzen-2012/)

Neun mal eine Stunde zu profitabilem Wachstum!

CEO-TIPP

Strategie & Führung

Organisation & Prozesse

Erfolgsbericht

Gelesen

Termine & Veröffentlichungen

Mandat-Intern

## Mandat-Strategietagung 2012: Bremsen bremsen, wir lösen sie

Jedes Jahr schärfen und feilen wir an unserer Strategie. Im Rahmen unserer diesjährigen Strategietagung blickten wir zunächst zurück auf die „Mandat-Herkunft“ bzw. beleuchteten gemeinsam den „Mandat-Zweck“.

Unser Fokusthema in diesem Jahr ist das Lösen der internen Wachstumsbremsen. So haben wir diese identifiziert und entsprechend geclustert.

Dies sind unsere wesentlichen Ergebnisse und Erkenntnisse, die wir aus dem herrlichen Wildland in Wietze, Hornbostel mitgebracht haben:

- o Unser Motto 2012 ist festgelegt.
- o Interne Wachstumsbremsen sind erkannt, geclustert und priorisiert.
- o Individuelle Motive, die mich antreiben, sind erarbeitet.
- o Ziele, die ein „cooles Jahr 2012“ für uns ausmachen, sind gesammelt.
- o Meilensteine sind auf einem Zeitstrahl zusammengestellt und werden uns über das gesamte Jahr begleiten, Wiedervorlage garantiert!
- o Wir sind hochmotiviert.

Wie gewohnt zogen wir als Moderatorin Frau Susanne Fiss-Quelle hinzu. Wir bedanken uns für die professionelle Koordination der Gruppe und das wunderbare Programm.



Susanne Fiss-Quelle



Wildland in Wietze, Hornbostel

## Wer ist Kerstin Scupin?

Seit Januar 2012 unterstützt Kerstin Scupin Mandat als Team-Assistentin.

Kerstin war zuvor bei der Wirtschaftsberatung Signum Forte tätig und hat dort bereits Herrn Peter J. Bachmann bei der Vorbereitung und Durchführung des 8. Internationalen Marken-Kolloquiums unterstützt.

Dabei liegen ihre Wurzeln im Buchhandel. Als gelernte Buchhändlerin mit langjähriger Berufserfahrung nutzte Kerstin die Elternzeit nach der Geburt ihres zweiten Kindes, um Neues kennenzulernen und mit der neuen familiären Situation auch neue berufliche Wege einzuschlagen. Die Erfahrungen mit dem 8. Internationalen Marken-Kolloquium haben sie bestätigt, weiter diesen Weg zu gehen und mit Mandat auch das 9. Internationale Marken-Kolloquium zum Erfolg zu führen.

Unsere neue Kollegin lebt mit ihrem Mann und ihren beiden Kindern in Dortmund. Kerstin hat sich bereits der Herausforderung, den Spagat zwischen Familie und Berufsleben zu meistern, mit Bravour gestellt. Durch eine Teilzeitregelung schafft sie es, Beruf und Familie zu vereinen. Wir freuen uns auf eine weitere gute Zusammenarbeit!



Kerstin Scupin

# 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

Geschäftsführer:  
(jeweils einzeln vertretungsberechtigt)  
Holger Kampshoff  
Prof. Dr. Guido Quelle

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

Redaktionsassistentin  
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

- www.fotolia.com  
© Titelbild: © Oliver Weber  
© S. 2: Prof. Dr. Guido Quelle, Mandat  
© Inhaltsverzeichnis: Bilder 1-2, 4-6: MAXFX, Nikolay Okhitin, Galyna Andrushko, matttilda, emeraldphoto, Bild 3: leviticus www.istockphoto.com, Bild 7: TZDo  
© S. 08: ArchMen  
© S. 10: Buchcover: Verlag  
© S. 11: Portraits: Hartmut Jenner und Jean-Claude Biver  
© S. 12: DHL Hub Leipzig, © Deutsche Post AG.  
BMW Werk Leipzig, © BMW AG.  
© Mandat  
© S. 13: Buchcover-Gestaltung: Mandat  
Fotos: fotolia.com  
RSS-Button: Web Buttons Inc  
© S. 14: CD-Cover-Gestaltung: Mandat  
Fotos: fotolia.com  
© S. 15: Fotos: Mandat

## Zu diesem Mandat Growthletter® haben beigetragen:



Nadine Müller  
nadine.mueller@mandat.de



Linda Vollberg  
linda.vollberg@mandat.de



Holger Kampshoff  
holger.kampshoff@mandat.de



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

Der nächste Mandat Growthletter® erscheint am 05.03.2012