



**MANDAT** ● **GR** ● **WTHLETTER**®

Fokusthema: Zusammenarbeit



4

#### CEO-Tipp des Monats

Die Unternehmensführung als Team – wirklich notwendig



5

#### Strategie & Führung

Lasst uns 'mal zusammensetzen – Nein, danke.



7

#### Marke

Marketing in guten wie in schlechten Zeiten  
– Wie der WWF eine Krise zur Stärkung der eigenen Marke nutzt



9

#### Organisationsentwicklung

Projektregeln und -strukturen als Impulse für die Organisationsentwicklung



10

#### Internationales Marken-Kolloquium

Jägermeister – Internationalisierung einer deutschen Traditionsmarke



11

#### Vorträge & Veröffentlichungen

Neues rund um Vorträge, Veranstaltungen und mehr



15

#### Mandat-Intern

Hinter den Kulissen!



# Editorial

Man könnte jetzt versucht sein, darüber zu sprechen, dass das erste Quartal vorüber sei – mit allen damit verbundenen Fragen, insbesondere mit wirtschaftlichen Fragen, denn die stehen bei den meisten Unternehmen jetzt auf der Agenda. Ich möchte Ihnen die Frage aber anders stellen: Was haben Sie in dem ersten Quartal des Jahres 2014 schon erreicht? Stop: Nicht nur wirtschaftlich, sondern qualitativ?

Hier bei Mandat hat sich enorm vieles getan. Eine kleine Auswahl gefällig – einmal abgesehen von den vielen Erfolgen und Fortschritten, die sich bei unseren Klienten eingestellt haben? Gern:

- o Wir haben die Prioritäten für 2014 gemeinsam verabschiedet und handeln konsequent danach.
- o Alle Redner für das Internationale Marken-Kolloquium sind ge-

funden, schauen Sie einmal herein:

[mandat.de/imk/referenten-2014](http://mandat.de/imk/referenten-2014).

Wir haben sogar schon den ersten Redner (bzw. die erste Rednerin) für 2015.

- o Der Preisträger des 3. Awards des Internationalen Marken-Kolloquiums ist durch die Jury bestimmt, wir werden ihn im Frühsommer treffen.
- o Mein neues Buch „Wachstum beginnt oben“ ist erschienen: [www.wachstum-beginnt-oben.de](http://www.wachstum-beginnt-oben.de)
- o Ein gutes Dutzend Fachbeiträge von uns ist erschienen. Dauerbrenner ist meine neue Kolumne „Unternehmenswachstum“ im schweizerischen KMU-Magazin.
- o Der „Mandat Wachstums-Wochenstart“ wird seit der Nummer 100 jeden Montag pünktlich versendet.

- o Der Meilenstein schlechthin: Der Mandat Growth Indicator, ein Instrument zur Entdeckung von internen Wachstumsbremsen und internen Wachstumspotenzialen, ist nach jahrelanger Vorarbeit fertig. Mehr dazu in den nächsten Ausgaben des Mandat Growthletters®.

All dies haben wir erreicht, weil wir auf eine besonders effektive Art und Weise zusammenarbeiten – was wiederum wunderbar zum Thema dieses Mandat Growthletters® passt.

Wie war Ihr erstes Quartal? Welche Wachstumschancen möchten Sie heben? Wo können wir Sie durch kluge Zusammenarbeit unterstützen? Schreiben Sie mir.

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/guidoquelle](http://www.twitter.com/guidoquelle)



**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)

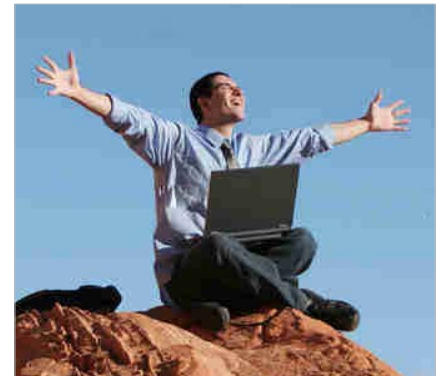


# CEO-Tipp

*des Monats*

von Guido Quelle

## Die Unternehmensführung als Team – wirklich notwendig?



Machen wir es kurz: Die Antwort auf die obige Frage im Titel lautet „Nein!“ Dies war die Kurzversion dieses Beitrags.

Nun zur Langversion: Der Begriff „Team“ ist vermutlich einer der am meisten strapazierten Begriffe, wenn es um Zusammenarbeit, Projekte, Interaktion geht. Das Strategieteam, das Buchhaltungsteam, das Projektteam, wir alle sind ein Team, alle haben sich lieb. Abgesehen davon, dass die permanente Überdehnung des Begriffes „Team“ ganz und gar nicht dienlich ist, schlägt der Begriff im Rahmen der Unternehmensführung mitunter ausgesprochen seltsame Kapriolen. So fordert mancher Management-Autor, dass die Unternehmensführung ein Team sein müsse und sich auch als solches zu zeigen habe. Die Frage, die bisher nicht beantwortet wurde, lautet: Wozu?

Ein Team ist eine kleine Gruppe von Menschen, die, oft zeitlich begrenzt, miteinander auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten und sich gegenseitig bei der Erreichung dieses Ziels unterstützen. Dies ist zwar keine wissenschaftlich exakte und auch keine vollständige Definition des Begriffes „Team“, aber nehmen wir sie einmal als Arbeitsdefinition. Nun kann man argumentieren, dass gerade junge Unternehmen, die von zwei oder drei Menschen gegründet werden, in der Unternehmensführung einen hohen Teamcharakter aufweisen. Gründungen entstehen nicht selten aus privaten und freundschaftlichen Beziehungen heraus und gerade in der Anfangsphase solcher Start-Ups befindet sich in der Unternehmensführung durchaus ein Team.

Soviel zur Ausnahme. Nun zur Regel: In der Regel sind Unternehmensführungen über die Jahre hinweg gewachsen, nicht selten arbeitet ein CEO nur wenige Jahre mit den anderen Mitgliedern der Unternehmensführung zu-

sammen. Mitunter ist es auch der CEO, der von einem Unternehmen zum anderen wechselt. In der Unternehmensspitze finden sich üblicherweise gereifte Charaktere, die bereits individuelle erfolgreiche Karrierepfade gegangen sind und klare Vorstellungen davon haben, was sie in dem Unternehmen, in der Unternehmensführung, gestalten wollen. Selbstverständlich muss es Absprachen innerhalb der Unternehmensführung geben und selbstverständlich schadet es auch nicht, wenn die einzelnen Mitglieder der Unternehmensführung ein Interesse daran haben, dass die jeweils anderen Mitglieder erfolgreich sind. Häufig aber hat diese Sorge um den Erfolg des Anderen ihre Grenze – und dagegen ist auch nichts einzuwenden.

Weder muss sich der CEO darum übermäßig kümmern, dass aus der Unternehmensführung ein Team wird, noch müssen die anderen Mitglieder der Unternehmensführung hier übermäßige Energie verschwenden. Viel wichtiger ist es, dass sich die Unternehmensführung auf eine gemeinsame Arbeitsweise verabredet, gemeinsame Führungsprinzipien im Unternehmen lebt und dafür Sorge trägt, dass verabredete Arbeitsergebnisse auch eingehalten werden. Wenn dies auf einem gemeinsamen Wertefundament ruht, ist dem erfolgreichen Arbeiten einer Unternehmensführung als „Arbeitsgruppe“ nichts in den Weg gestellt. Wenn es dem CEO gelingt, die Animositäten, die mitunter in Unternehmensführungs-Gremien vorzufinden sind, einzudämmen, wenn es dem CEO überdies gelingt, das Interesse an den Erfolgen der anderen Mitglieder der Unternehmensführung zu erhöhen, wenn es ihm auf diese Weise gelingt, die Energien in die richtige Richtung, nämlich in Richtung Wachstum, zu richten, hat er einen guten Job gemacht. Klassisches Teambuilding auf Unternehmensführungs-Ebene ist meist weder nötig, noch hilfreich.

# Lasst uns 'mal zusammensetzen – Nein, danke.

von Guido Quelle

## Kurzübersicht

- o Kein Meeting ohne Zweck und Ziele.
- o Kommunizieren Sie Unternehmensprioritäten immer klar verständlich und anwendbar. So entsteht ein Prioritätenraster auch für Meetings.
- o Zeit ist unser höchstes Gut, verschwenden Sie es nicht.
- o Nutzen Sie Telefon- oder Videokonferenzen als Alternative zum Meeting.



Wenn wir einmal in unsere Kalender schauen, werden wir feststellen, dass ein großer Teil unserer Zeit mit Meetings verschwendet wird, deren Ergebnis mitunter durchaus fragwürdig ist. Genauer: Es ist fraglich, ob die eingesetzte Zeit, die das Meeting beansprucht, im richtigen Verhältnis zu den erzielten Resultaten stehen wird. Viel ist bereits geschrieben worden über die Ineffizienz von Meetings, die zu hohe Anzahl von Meetings, es wurde geschrieben darüber, wie Meetings effizienter und idealerweise effektiver gestaltet werden können. Seltener wurde aber über die Ursache für Meetings nachgedacht und den anscheinend doch trotz aller Warnungen immer noch wachsenden Meeting-Aufwand.

Häufig beginnt die Ursache für miserable Meetings bereits in der Einstellung der Beteiligten, die sich wiederum in der Sprache ausdrückt. „Das ist ein interessantes Thema, lasst uns dazu einmal zusammensetzen.“ – Ein katastrophaler Start für ein Meeting. Ich persönlich versuche grundsätzlich, schnellstens das Weite zu suchen, wenn man sich „'mal zusammensetzen“ will. Wenn ich ein solches „Zusammensetzen-“ Meeting schon nicht verhindern kann, will ich wenigstens nicht teilnehmen müssen. Erfahrungsgemäß kommt nämlich nichts dabei heraus.

Überdies ist nicht jedes Thema, das interessant ist, auch wichtig. Zu häufig werden Meetings einberufen, weil ein interessanter Gedanke auf den Tisch gebracht wurde, der in der Tat spannend zu reflektieren ist. Die Frage,

die sich regelhaft stellt, ist aber, inwiefern dieser Gedanke sich auch mit den Prioritäten deckt, die das Unternehmen ausgerufen hat. Ist es nur ein interessanter Gedanke, oder lohnt es sich auch, diesen Gedanken weiter zu verfolgen, in ihn eines unserer höchsten Güter zu investieren, nämlich Zeit? Hat ein Unternehmen natürlich keine Prioritäten ausgerufen, darf es sich auch nicht darüber beklagen, dass jeder interessante Gedanke wichtig sein könnte. Es fehlt das Prioritätsraster.

Damit wären wir bei einer ersten Ursache für Meetingitis angelangt: Fehlende beziehungsweise mangelhaft kommunizierte Prioritäten des Unternehmens. Hier ist selbstverständlich eindeutig die Unternehmensführung gefordert. Es genügt eben nicht, die Prioritäten im eigenen Kopf präsent zu haben und es genügt auch nicht, sie innerhalb der Unternehmensführung glasklar miteinander abgestimmt zu haben. Nicht einmal genügt es, diese Prioritäten an die Mannschaft kommuniziert zu haben, denn Missverständnisse sind üblicherweise möglich. Die Frage ist, ob die Mitarbeiter die Prioritäten auch verstanden haben und ob die Mitarbeiter in der Lage sind, diese Prioritäten auf ihr eigenes Wirkfeld zu übersetzen. Wird dies nicht überprüft, kann eines der Resultate eine überschäumende Anzahl von Meetings sein.

Eine der nächsten Ursachen für eine Meetingflut ist die des mangelnden Ziels. Damit meine ich nicht allein das jeweilige Ziel eines Meetings, das es selbstverständlich auch im Vorfeld zu definieren gilt, sondern ich meine



vielmehr ein mangelndes Bild über den erstrebenswerten Zielzustand, zu dessen Erreichen das Meeting beitragen soll. Schließlich ist ein Meeting nur ein Baustein, um etwas zu erreichen. Wird inzwischen allgemein bereits intensiver über den Zweck eines Meetings, also den Grund für das Meeting, nachgedacht und werden inzwischen bei gut geführten Meetings bereits im Vorfeld Ziele für das Meeting an die Teilnehmer versendet, mangelt es häufig noch an einer klaren Planung hin zu dem erstrebenswerten Zielzustand.

Fehlende Zielklarheit ist also eine wesentliche weitere Ursache für überflüssige Meetings. Die Frage ist nicht so sehr: „Was wollen wir mit diesem Meeting erreichen?“, sondern die Frage muss vielmehr lauten: „Welchen exakten Beitrag leistet dieses Meeting im Hinblick auf unseren erstrebenswerten Zielzustand?“ Um diese Frage zu beantworten, ist es aber erforderlich, den erstrebenswerten Zielzustand erst einmal zu beschreiben und mit den Beteiligten Einigkeit darüber zu erlangen. Wenn dies erreicht ist, sind drei Dinge auf einmal erledigt:

- o Es besteht Zielklarheit bei den Beteiligten,
- o da alle Beteiligten sich haben einbringen können, ist eine weitere Überzeugungsarbeit nicht erforderlich und
- o es besteht eine Entscheidungshilfe, wie der kürzeste Weg von heute hin zu dem erstrebenswerten Zielzustand ist.

Lassen wir Einstein und Heisenberg einmal außen vor, besteht die kürzeste Verbindung zwischen zwei Punkten immer noch in einer Geraden. Ist der erstrebenswerte Zielzustand einmal beschrieben, kann der kürzeste Weg von heute zu diesem Zustand definiert werden. Auch dies spart Meetings.

Hier ist ein Raster, das Ihnen dabei helfen soll, die Effektivität und Effizienz der Zusammenarbeit zu stärken. Fragen Sie sich:

- o Zu welchem Ziel trägt das Meeting bei?
- o Ist dieses Ziel kompatibel mit den ausgerufenen Prioritäten?
  - Wenn nein: ist dieses Ziel so wichtig, dass von den verabredeten Prioritäten abgewichen werden soll?

wenn nein: Meeting streichen

- Wenn ja: ist das Meeting tatsächlich notwendig, oder gibt es eine andere Form der Zusammenarbeit, die sich besser eignen würde?
- o Falls das Meeting tatsächlich notwendig ist: muss ich dabei sein?
- o Falls ich dabei sein muss: wie kann ich mich am effizientesten einbringen und meine Zeit schützen?

Selbst dann, wenn ein Thema so wichtig ist, dass eine Zusammenarbeit in Form eines Meetings naheliegt, gilt es, Alternativen zu überlegen: Ist eine Telefonkonferenz hilfreich? Macht eine Videokonferenz Sinn? Gibt es Dinge, die unabhängig voneinander erarbeitet werden können? Muss es tatsächlich eine so große Gruppe sein? Können Dinge so vorbereitet werden, dass das ursprünglich angedachte Meeting drastisch verkürzt werden kann? Handelt es sich um ein Information-, Diskussions- oder ein Entscheidungs-Meeting? Diese Unterscheidung determiniert nicht nur den Grad der Vorbereitung, sondern auch den Teilnehmerkreis.

Gerade die heute durch moderne Technologie möglichen Alternativen zu Meetings sollen überdacht werden. Nicht selten wird auf ineffektive Telekonferenzen geschimpft, es wird darüber Klage geführt, dass Videokonferenzen nicht wirksam genug seien. Meine Beobachtung ist, dass dieses Wehklagen meist darin begründet ist, dass nicht genügend Übung und nicht genügend Disziplin besteht. Eine gut geführte Telefonkonferenz ist ebenso wertvoll, wie ein gut geführtes Meeting – alles zu seiner Zeit.

Eines ist aber besonders wichtig: wenn es das nächste Mal heißt „lasst uns ‘mal zusammensetzen“, fliehen Sie.



# Marketing in guten wie in schlechten Zeiten – Wie der WWF eine Krise zur Stärkung der eigenen Marke nutzt

von Linda Vollberg

## Kurzübersicht

- o Das Panda-Logo ist eins der weltweit bekanntesten Markenzeichen.
- o Ehrlichkeit kennt keine Grenzen und unterstützt die Glaubwürdigkeit der Marke.
- o Absolutes Positiv-Image trotz Negativ-Schlagzeilen.
- o Das stete Ausrichten an den eigenen Wertvorstellungen gibt den Rahmen für ein konsistentes und markenkonformes Handeln.



„Ein lebendiger Planet für uns und unsere Kinder.“ Die Mission des WWF mit dem Ziel, die biologische Vielfalt auf dieser Welt zu erhalten, ist klar. Bereits von dieser Tatsache können Unternehmen der freien Wirtschaft lernen. Diese klare Mission richtet die Unternehmensstrategie ganz eindeutig aus und unterstützt damit den Aufbau einer starken Marke. Wer weiß, wo er hin möchte, kann den direkten Weg nehmen, seine Kräfte fokussieren und die richtigen Maßnahmen ergreifen, um schließlich seine Ziele zu erreichen.

### Der WWF – Seit über 50 Jahren aktiv

1961 als World Wildlife Fund in der Schweiz gegründet, ist der WWF heute eine der größten internationalen Naturschutzorganisationen. Den ersten internationalen Erfolg feierte der WWF mit der Kampagne „Operation Tiger“ im Jahr 1972. Weltweit arbeiten heute rund 4.000 Menschen in etwa 100 Ländern an der Bewahrung der biologischen Vielfalt in aktuell 1.300 Natur- und Umweltschutzprojekten. Mehr als fünf Millionen Förderer unterstützen die Arbeit des WWF mit einem Spendenvolumen von über 374 Millionen Euro. Bereits 1963 wurde die nationale WWF-Organisation in Deutschland gegründet. Im vergangenen Jahr feierte der WWF Deutschland das 50. Jubiläum und konnte im Jahresbericht 2012/2013 positive Zahlen veröffentlichen. Zuwächse von vier Prozent im Bereich der Förderer und um 23 Prozentpunkte gestiegene Einnahmen spiegeln das erfolgreiche Handeln der Organisation wider – trotz der Ausstrahlung des Negativ-Films „Der Pakt mit dem Panda“ und der Veröffentlichung des „Schwarzbuch WWF“. Heute arbeiten mehr als 150 Mitarbeiter für den WWF Deutschland und

über 455.000 Förderer unterstützen die Organisation aktiv. Die Einnahmen des WWF durch Spenden, Lizenzen, Drittmittel und Testamente erhöhte sich auf 64,2 Millionen Euro.

### Die Marke WWF

91 % der Deutschen kennen die Marke WWF. Auch weltweit zählt das seit Gründung nur wenig veränderte Panda-Logo zu den bekanntesten Markenzeichen. Das Image in der Öffentlichkeit ist sehr positiv und glaubwürdig geprägt. Der WWF adressiert sinnvolle Themen und gewinnt zahlreich Förderer sowie Unternehmer durch eine zielgruppengerechte Ansprache mit passenden Produkten angefangen bei einer kleinen Spende bis hin zu inhaltlichen Kooperationen. Dabei „verkauft“ der WWF nicht an jeden. Jede Unternehmenskooperation ist an eine strenge Prüfung gekoppelt, anhand derer festgestellt wird, ob die WWF-Themen und die jeweilige Branche zusammenpassen, Reputationsrisiken für beide Partner abgewogen werden und schließlich gemeinsam Schwerpunkte gesetzt werden. So erreicht der WWF gemeinsam mit den kooperierenden Unternehmen individuelle Lösungen für den Naturschutz immer ausgerichtet an der eigenen Strategie und den eigenen Wertvorstellungen.

### Markenpflege in schwierigen Zeiten

Besonders beeindruckt hat das Marketing des WWF im Rahmen der Affäre um den Film „Der Pakt mit dem Panda“, der bereits 2011 und 2012 ausgestrahlt wurde und im Umgang mit dem „Schwarzbuch WWF“, das ebenso 2012 veröffentlicht wurde.

## Was können Unternehmen von diesem Verhalten lernen?

### Werden Sie selbst zur Quelle Nummer 1

Ob als Quelle für Journalisten oder als Quelle für ein Schüler-Referat, der WWF bietet direkt auf seiner Website Einblicke in unterschiedliche Berichterstattungen. Angefangen bei eigenen Statements bis hin zu Auszügen juristischer Urteile findet man die Faktenlage online. Nun kann man denken, diese Aufklärungsarbeit ist selbstverständlich, wenn man belegen möchte, dass einem Unrecht getan wurde. Doch auch wenn es berechtigte negative Kritik ist, die die Medien einem Unternehmen und der breiten Öffentlichkeit vor Augen führen, lohnt sich eine konsequente Offenheit. Ehrlichkeit ist ein hohes Gut, wird wertschätzend aufgefasst und hilft die Glaubwürdigkeit der Marke dennoch aufrechtzuerhalten. Stellen Sie sich der im Internet als sogenannten „Shitstorm“ bezeichneten Flut an Negativkritik und tauchen Sie nicht ab. Unternehmen sollten dringend für eine Aufklärung sorgen und Fehler zugeben können.

### Informieren Sie transparent und übersichtlich

Anhand einer chronologisch geordneten Zeitschiene sind sämtliche Berichterstattungen, Erscheinungen und die Ergebnisse der juristischen Auseinandersetzung transparent sichtbar. Die Informationen sind in Stichpunkten verfügbar und detailliert abrufbar. Wenn eine bestimmte Quelle vertieft werden soll, ist dies mit einem Klick auf der WWF-Website möglich. Passend zum Thema hat der WWF darüberhinaus die Marketing-Kampagne zum 50. Jubiläum 2013 auf Transparenz ausgerichtet. WWF-Mitarbeiter stehen mit ihren Projekten im Rampenlicht und verkörpern ein sehr konkretes Bild der Naturschutzorganisation. Die Kampagne übermittelt die Tätigkeiten und Erfolge auf eine sympathische, authentische und sehr persönliche Art und Weise, die zum Mitgestalten appelliert.

Bereits der Schritt eine lückenlose Aufklärung zu gewährleisten, ist seitens des WWF ohne Zweifel klug und empfehlenswert. Die weitere Beachtung des Themas, dezent und markenkonform, ist darüberhinaus eine hervorragende Leistung der Markenführung.

Die Markenführung anderer Unternehmen kann von diesem Verhalten lernen, Geschichten und Anekdoten zu nutzen und diese nicht in einer Kreativ-Phase am Reißbrett zu erfinden. Die Berichterstattung ist über mehr als zwei Jahre nachverfolgbar, damit gehören „Der Pakt mit dem Panda“ und das „Schwarzbuch WWF“ zur Markengeschichte und der Hebel Transparenz in der Aufklärung kann weiter genutzt werden. Die Marke wird gestärkt, Glaubwürdigkeit und Authentizität nehmen zu. Marketer müssen nichts erfinden.

## Pflegen Sie einen vorbildlichen, professionellen Umgang

Obwohl derartige Falschaussagen die Gemüter hinter den Kulissen sicherlich erhitzt haben und juristisch strikt vorgegangen wurde, hat sich der WWF nicht zu kurzgesprungenen Aussagen und Empfindlichkeiten hinreißen lassen, sondern hat sich der Situation mit dem nötigen Abstand professionell gestellt. Der faire Kampf hat sich gelohnt. Am Ende wurden Kernaussagen der Dokumentation „Der Pakt mit dem Panda“ als unwahre Tatsachenbehauptungen vom Gericht bestätigt. Der Film darf nicht wiederholt oder verbreitet werden. Auch das „Schwarzbuch WWF“ musste an 21 Stellen umfassend überarbeitet werden.

Nur durch diese durchweg professionelle und glaubwürdige Auseinandersetzung mit den Behauptungen in Film und Buch konnte der WWF seine Marke schützen und – meiner Ansicht nach – gestärkt aus der Affäre hervorgehen, denn auch in dieser schwierigen Situation haben sich die Verantwortlichen vollumfänglich gemäß des Markenbildes verhalten und die Marke strategisch und zeitgemäß geführt.

Die quantitativen Auswirkungen sind bereits heute erkennbar. Auch wenn direkt nach der Erstaustrahlung Förderer den WWF verließen, ist heute insgesamt ein Anstieg sowohl in der Anzahl der Unterstützer als auch der Einnahmen deutlich sichtbar. Diesen Anstieg kann man sicher nicht ausschließlich der Negativ-Kampagne zuschreiben, aber zu einem guten Teil, dem professionellen Umgang mit der eingetretenen Situation, die nicht in der Jahresplanung auftauchte oder ad hoc geregelt werden konnte. Das richtige Verhalten wurde konsequent aus der Unternehmensstrategie des WWF abgeleitet und die wichtigen Dinge – in diesem Falle die Kommunikation und eigene Berichterstattung – wurden zuerst und konsequent erledigt.





# Projektregeln und -strukturen als Impulse für die Organisationsentwicklung

von Fabian Woikowsky

## Kurzübersicht

- o Projekte zur Organisationsentwicklung betreffen Veränderungen. Unabhängig vom Projektfokus bieten sie die Chance, die Zusammenarbeit im Unternehmen zu verbessern.
- o Voraussetzung für die Verbesserung ist ein Commitment im Team, Spielregeln einzuhalten.
- o Die unternehmensweite Umsetzung der Spielregeln kann angeregt werden und implizit erfolgen, wenn sie sich bewährt hat. Anordnen ist nur bedingt geeignet.



„Wir sprechen zu wenig miteinander.“, „Wir haben zu viele, ineffektive Meetings.“, „Wir mailen viel zu viel.“, „Meine Mitarbeiter tragen jedes Problem und jeden Konflikt gleich an mich heran.“ Derlei Zitate, bei denen es um nichts anderes als Zusammenarbeit geht, begegnen uns im Beratungsalltag häufig.

Jedes Projekt zur Organisationsentwicklung ist eine Chance, diese Punkte zu verändern. Dies gilt unabhängig davon, ob Zusammenarbeit ein Kern-Thema im Projekt ist oder nicht. Der vorliegende Artikel soll auf die Chance aufmerksam machen und Hinweise für geeignete Projektleiter geben, wie das genannte Wachstumspotenzial in der Zusammenarbeit gehoben werden kann.

Grundvoraussetzung für die Weiterentwicklung der Zusammenarbeit im Unternehmen, quasi als Nebenprodukt eines Projektes, ist es, Rollen und Verantwortlichkeiten im Projekt klar definiert und vermittelt zu haben. Auf dieser Grundlage lässt sich eine Projektkultur etablieren, die im nächsten Schritt auf das Unternehmen abzustrahlen im Stande ist.

Folgender Grundzusammenhang lässt sich regelmäßig beobachten und bestätigen: Es fällt deutlich leichter, innovative Verhaltensweisen und -regeln im „neuen“ Umfeld eines Projektes zu implementieren. Werden Regeln und Umgangsformen dort gemeinsam getragen und stellen sie sich als erfolgreich heraus, erfolgt eine Einsicht der Team-Mitglieder in den Nutzen sowie eine Multiplikation der bewährten Techniken ins Unternehmen. Fallweise eignet sich auch die Übersetzung der Erkenntnisse zur Zusammenarbeit in eine eigene Initiative, insbesondere dann, wenn Sie nicht einen ausreichend großen Anteil an Mitarbeitern durch das Projektteam erreichen. Sie

verfügen auch in diesem Fall, durch das ehemalige Projektteam, über eine erste überzeugte Gruppe an Multiplikatoren, die Sie nutzen und entsprechend verstärken sollten. Soweit zum idealtypischen Vorgehen. Ausgewählte Anwendungsfelder:

- o **Struktur für regelmäßige Treffen, z. B. Reviews:** Definieren Sie klar, dass es einen Verantwortlichen für ein Treffen braucht, der einlädt sowie Moderation und Nachbereitung sicherstellt. Legen Sie Spielregeln fest – mindestens, dass es Ziele sowie eine Vorbereitung seitens der Teilnehmer braucht.
- o **Eskalationsprozesse im Fall von Konflikten im Tagesgeschäft:** Fordern Sie ein, dass Themen auf der geringstmöglichen Arbeitsebene gelöst werden. Ist dies nicht möglich, so kommunizieren Sie die Erwartung, mögliche Alternativen zur Lösung sowie eine begründete Empfehlung zu bekommen.
- o **Umgang mit E-Mails:** Vereinbaren Sie verbindliche Responsezeiten, in denen mindestens ein Termin für eine Bearbeitung der Anfrage genannt wird. Thematisieren Sie einen sensiblen Umgang mit E-Mails: E-Mail ist ein prima Medium, um zu informieren oder kurze Abstimmungen vorzunehmen. Nicht um Themen zu diskutieren oder komplexe Sachverhalte zu lösen. Stellen Sie sicher, dass die Cc-Funktion selektiv eingesetzt wird.

Positive und kraftvolle Veränderungen beginnen häufig im Kleinen. Die Wirkung auf das Unternehmenswachstum ist bemerkenswert: Bedenken Sie, was geschähe, wenn Sie weniger ineffiziente Meetings besuchen müssten, die Anzahl der E-Mails in Ihrem Posteingang sänke und Ihre Mitarbeiter Vorschläge, anstatt Probleme brächten. In Mandat-Klienten-Projekten heben wir regelmäßig derlei Potenziale.

## 11. Internationales Marken-Kolloquium 18./19.09.2014

# Jägermeister – Internationalisierung einer deutschen Traditionsmarke

Das Unternehmen wurde 1878 von Wilhelm Mast als Esigfabrik und Weinhandlung in Wolfenbüttel gegründet. 1934 entwickelte man dort ein Rezept für einen Kräuterlikör und brachte ihn 1935 erstmals auf den Markt. Der langfristige Aufbau einer starken Marke stand für das Familienunternehmen von Beginn an vor kurzfristigen Gewinnzielen. Heute sind wichtige weitere Erfolgsfaktoren die emotionale Bindung der Mitarbeiter an die Marke sowie die einfachen, beherrschbaren Prozesse und die einheitlichen Preise. Der Fokus liegt auf der Vermarktung und neuen kreativen Ideen rund um die Marke. Mit Erfolg: Heute arbeiten weltweit rund 600 Mitarbeiter für das Familienunternehmen. 2012 setzte die Mast-Jägermeister SE in über 90 Ländern weltweit 89,2 Millionen 0,7-Literflaschen Jägermeister ab und liegt damit auf Rang 7 aller internationalen Premiumspirituosen.

### Paolo Dell'Antonio, Sprecher des Vorstandes Mast-Jägermeister SE



In Bozen, Italien geboren ist Paolo Dell'Antonio seit 1999 Mitglied und seit 2007 Sprecher des Vorstandes der Mast-Jägermeister SE. Der Likör aus Wolfenbüttel wird seit über 70 Jahren nach dem gleichen Rezept hergestellt. Erschien Jägermeister noch vor 15 Jahren eher veraltet, ist der Kräuterlikör heute kein Altherrenschnaps mehr. Paolo Dell'Antonio polierte das Image der Marke mit dem Hirschgeweih und ließ freche und coole Werbung für die jüngere Generation entwickeln.

Auf dem 11. Internationalen Marken-Kolloquium beleuchtet Dell'Antonio die Marke Jägermeister und den

Erfolg eines Unternehmens durch die Fokussierung auf ein einziges Produkt. Freuen Sie sich auf seinen Vortrag: „Jägermeister – Internationalisierung einer deutschen Traditionsmarke“.

Seien Sie gespannt auf einen Einblick in die Strategie einer traditionsreichen Marke, die sich als Szenegetränk in Clubs und auf Events hierzulande und weltweit etabliert hat.

### Teilnehmen

Wenn Sie Paolo Dell'Antonio erleben, sich für das 11. Internationale Marken-Kolloquium am 18. und 19. September 2014 im Kloster Seeon anmelden und damit an einer der hochwertigsten Markenveranstaltungen im deutschsprachigen Raum teilnehmen möchten, gibt es vier Möglichkeiten:

- o Sie rufen uns an: +49 231 9742390,
- o Sie senden eine E-Mail an Kerstin Scupin ([kerstin.scupin@markenkolloquium.de](mailto:kerstin.scupin@markenkolloquium.de)),
- o Sie informieren sich auf der **Website** des Internationalen Marken-Kolloquiums oder
- o Sie sichern sich Ihren Platz direkt in unserem eShop.

Zu all unseren Referenten gelangen Sie hier: [www.mandat.de/imk/referenten-2014](http://www.mandat.de/imk/referenten-2014).

*„In persönlicher Atmosphäre erhält man Einblicke in Marken und Markenbildung, die man auf andere Weise nicht erhalten kann. Der direkte Kontakt zu den Entscheidern macht die Veranstaltung so wertvoll.“*

Bernd Hilgenberg, Vorstand Entwicklung und Technik SHD AG, ehemaliger Teilnehmer

## WJ-Jour Fixe in der IHK „Zuhause bei den Wirtschafts- junioren“: Innovativ, international und interaktiv

Interaktiv, innovativ und international – der Jour Fixe im März hatte eine ganze Menge zu bieten. „Zu Hause“ in der IHK zu Dortmund feierte die WJ-Messe Premiere, gemeinsam wurden Ideen und Anregungen zur Organisation der Berufsorientierungsmesse JOBfit gesammelt und die Konferenz-Highlights vorgestellt.

Die erste Neuheit erwartete die Junioren bereits vor dem Jour Fixe. Während des „Get Togethers“ hatten einige Mitglieder die Gelegenheit, ihr Unternehmen vorzustellen. Der Hintergedanke: Um von der breiten Expertise der anderen profitieren zu können, muss zunächst gewusst werden, was diese überhaupt tun.

Einen wesentlichen Schwerpunkt des Jour Fixes bildete das Leuchtturm-Projekt der Wirtschaftsunioren Dortmund Kreis Unna Hamm – die JOBfit (eine jährliche Berufsorientierungsmesse für 3.000 Schüler). Gemeinsam arbeiteten die Besucher des Jour Fixes konzentriert, kreativ und voller guter Ideen moderiert an vier Fragestellungen.



Fotovermerk Matthias Stiller

## Besuch des Bundes- und des Landesvorsitzenden bei den Wirtschaftsunioren Dortmund Kreis Unna Hamm

Prominenten Besuch bekam der Junioren Kreis Dortmund Kreis Unna Hamm. Der Vorsitzende Fabian Woikowsky begrüßte Christian Wewezow (Bundesvorsitzender WJD), Michael Joithe (Landesvorsitzender NRW) sowie die Kreissprecherin von Nord Westfalen, Jeannine Budelmann zum offenen Dialog über die WJ und übergreifende Themen. Es herrschte breiter Konsens zwischen den Vieren, dass die Vernetzung und Zusammenarbeit von Kreis, Land und Bund wesentliche Chance und Voraussetzung für das wirkungsvolle, ehrenamtliche Engagement auf allen drei Ebenen ist.



Christian Wewezow, Jeannine Budelmann, Michael Joithe, Fabian Woikowsky, Fotovermerk IHK zu Dortmund

## Kreissprechertreffen in Sprockhövel & Frühjahrsdelegierten- versammlung in Dresden runden den WJ-Monat ab

Zweimal im Jahr treffen sich die Vorsitzenden der Junioren-Kreise zum sogenannten KSS, um sich und Ihre Kreise zu vernetzen. Weiterhin steht die Abstimmung über ausgewählte strategische und operative Richtungsentscheidungen auf der Agenda. Politischer Gast in diesem Jahr war Dr. Jan Heinisch, Bürgermeister von Heiligenhaus und Landesvorsitzender der CDU im NRW.

An einem besonderen Ort, dem sächsischen Landtag in Dresden tagten die Delegierten des Bundesverbandes mit Beteiligung von Fabian Woikowsky. Geleitet wurde das Treffen vom Bundesvorsitzenden Christian Wewezow. Eine Vielzahl von Themen, beginnend beim Budget bis zu dem in diesem Jahr in Leipzig stattfindenden WJ-Weltkongress galt es zu diskutieren und zu entscheiden. Grußworte des Landtagspräsidenten Dr. Matthias Rösler sowie des DIHK Chefvolkswirts Dr. Alexander Schumann rundeten die gelungene Veranstaltung ab.



Gruppenbild KSS, Fotovermerk Tom Grigutsch



Gruppenbild Frühjahrsdelegierten-  
versammlung, Fotovermerk WJD



# 90 Jahre Westfälische Kaufmannsgilde e. V.

Mitten im Herzen der Stadt, im Westfälischen Industrieclub Dortmund, feierten 200 Gildnerinnen, Gildner und geladene Gäste in festlicher Stimmung das 90-jährige Bestehen der 1924 von Gustav Wiskott gegründeten Westfälischen Kaufmannsgilde.

Prof. Dr. Guido Quelle, Vorstandsmitglied der Kaufmannsgilde, moderierte die bunte Abendveranstaltungen, die sowohl den guten traditionellen Kaufmannsgeist als auch die zukünftigen Herausforderungen an den Handel und die soziale Marktwirtschaft fokussierte. F. Peter Schmitz, Vorsitzter der Westfälischen Kaufmannsgilde, begrüßte die Jubiläumsgäste und gab einen kurzen Rückblick auf die bewegte Geschichte der Gilde und die zahlreichen – immer am aktuellen wirtschaftlichen und sozialen Geschehen in der Region – gemeinsam erzielten Resultate. Ebenso begrüßte Udo Dolezych, Präsident der IHK zu Dortmund und selbst erfolgreicher Unternehmer, die anwesenden Gäste. Immer verbunden durch das Ideal von Ehrlichkeit und Fairness im Geschäftsleben betonte Dolezych unter anderem die Kraft von Netzwerken, um der Wirtschaft eine Stimme zu verleihen und Gehör zu finden.

Festredner an diesem besonderen Abend war Christian Linder, Bundesvorsitzender der FDP, der in seiner gewichtigen Festansprache die Grundwerte des ehrbaren Kaufmanns und die Grundwerte der sozialen Marktwirtschaft hervorhob. Verantwortung und Vertrauen, „mehr“ tun und nicht nur für das eigene Wohl sorgen, leistungsbereit sein, das ist es, was unsere Gesellschaft ausmacht. Begeisterung und Leidenschaft als Ursprung erfolgreicher Taten spinnen sich wie ein roter Faden durch alle Reden. Ein rundum gelungener Abend, an dem auch Fabian Woikowsky als Vorsitzender der Wirtschaftsunionen Dortmund, Kreis Unna Hamm und Linda Vollberg teilnahmen.



## Geballtes Fachwissen von Prof. Dr. Guido Quelle

### Kolumne: Wachstum – Das geht bei uns nicht

KMU-Magazin, Ausgabe 04 2014, Seite 34-35  
[www.mandat.de/de/wp-content/uploads/Wachstum-Das-geht-bei-uns-nicht\\_KMU-Magazin\\_April-2014.pdf](http://www.mandat.de/de/wp-content/uploads/Wachstum-Das-geht-bei-uns-nicht_KMU-Magazin_April-2014.pdf)

### Der CEO – selbstbestimmt oder fremdgesteuert?

interview Magazin, Ausgabe 01 2014, Seite 4-5  
[www.mandat.de/de/wp-content/uploads/1401\\_interview-Magazin\\_Nr.1\\_Der-CEO\\_selbstbestimmt-oder-fremdgesteuert.pdf](http://www.mandat.de/de/wp-content/uploads/1401_interview-Magazin_Nr.1_Der-CEO_selbstbestimmt-oder-fremdgesteuert.pdf)

### Selbstführung und Unternehmenswachstum – Ein Zusammenhang?

interview Magazin, Ausgabe 01 2014, Seite 4-5  
[www.mandat.de/de/wp-content/uploads/1401\\_interview-Magazin\\_Nr.1\\_Selbstfuehrung-und-Unternehmensfuehrung.pdf](http://www.mandat.de/de/wp-content/uploads/1401_interview-Magazin_Nr.1_Selbstfuehrung-und-Unternehmensfuehrung.pdf)

### Kein Wachstum? Schuld sind immer die anderen ...


a3 ECO, Ausgabe 03-04 2014, Seite 28-29  
[www.mandat.de/de/wp-content/uploads/a3eco-Unternehmensfuehrung\\_Kein-Wachstum\\_Schuld-sind-immer-die-anderen.pdf](http://www.mandat.de/de/wp-content/uploads/a3eco-Unternehmensfuehrung_Kein-Wachstum_Schuld-sind-immer-die-anderen.pdf)





## Mandat-Vortragstermine

### KOMMENDE VORTRAGSTHEMEN. SCHREIBEN SIE UNS: [GUIDO.QUELLE@MANDAT.DE](mailto:GUIDO.QUELLE@MANDAT.DE)

- 20. Mai 2014: „Geh‘ nicht auf die Jagd, wenn Dein Haus brennt!“ – Gezielt interne Wachstumsbarrieren überwinden, Deutsches Franchise Forum 2014, München
- 30. Mai 2014: „Profitabel wachsen – Wie Sie interne Bremsen lösen und Ihrem Unternehmen neuen Schub geben“, Internationale Reifenmesse, Essen
- 12. Juni 2014: „Handel, Marken, Konsumenten – Zukunft und Probleme“ (Arbeitstitel)  
Moderator der Podiumsdiskussion des REGAL Brachentreffs, Wien
- 18./19. Sept. 2014: Gastgeber des 10. Internationalen Marken-Kolloquiums Kloster Seon, Chiemgau 
- 1. November 2014: Vortrag auf dem „Leading for Growth Summit“, JCI Dublin (angefragt)
- 5. November 2014: „Gemeinsam oder einsam? – Wie Sie gewinnbringend kooperieren“  
Industrieverband Garten (IVG) e. V., Mainz
- 7. November 2014: Vortragstitel folgt – Mitgliederversammlung, Deutscher Großhandelsverband Haustechnik e.V., Düsseldorf
- 11. September 2015 Vortragstitel folgt – Bundeskonferenz der Wirtschaftsunioren Deutschland 2015, Dortmund

### RÜCKBLICK

- 28. März 2014: Moderation der Festveranstaltung zum 90-jährigen Jubiläum der Westfälischen Kaufmannsgilde e.V.  
Westfälischer Industrieclub Dortmund e.V.
- 14. Januar 2014: „Wenn der Schrank voll ist: Wachstum durch Weglassen – auch persönlich“  
Campus Live, SRH Hochschule für Logistik und Wirtschaft, Hamm
- 15. Januar 2014: „Wachstum kommt von innen – Der Treibstoff liegt im Hause“  
Vortrag auf dem 3rd Wednesday, ePort, Dortmund
- 23. Januar 2014: „Who Pays the Piper Calls the Tune—What Private Equity Firms are Regularly Missing“  
VIP-Dinner, German Private Equity Conference 2014, Königstein, Frankfurt

## Mandat-Blog „Wachstumstreiber“



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

### MANDAT WACHSTUMS-WOCHENSTART #102 Fasse Dich kurz

Lesen Sie den Artikel hier:  
[www.mandat.de/de/mandat-wachstums-wochenstart-102-fasse-dich-kurz](http://www.mandat.de/de/mandat-wachstums-wochenstart-102-fasse-dich-kurz)

Jetzt neu: Abonnieren Sie den Mandat Wachstums-Wochenstart und erhalten Sie jeden Montagmorgen neue Wachstums-Impulse, unverbindlich und kostenfrei per E-Mail von Prof. Dr. Guido Quelle. Senden Sie eine E-Mail an [guido.quelle@mandat.de](mailto:guido.quelle@mandat.de) mit dem Betreff „Anmeldung Mandat Wachstums-Wochenstart“.

## Knigge-Kurs – zeitgemäße Umgangsformen

Hat sich im Laufe der Zeit etwas verändert? Nein, natürlich nicht, Ellenbogen auf den Tisch aufstützen oder Suppe direkt über dem Teller schlürfen sind weiterhin Tabu und gelten als negativ. Benehmen ist keine Glückssache und gilt nicht nur für die VIPs.

Mit Spaß und Freude führte uns Benimm-Trainerin Marianne Montag locker durch die Go's und No Go's der zeitgemäßen Verhaltensformen. In mehreren Stunden frischten wir auf, welche modernen Regeln im Umgang miteinander gelten. Von der Kleidung über die Begrüßung bis hin zum Verhalten. Gute Manieren bei Tisch stellten wir nach der Theorie direkt in Rödels Kochlokal bei einem 4-Gänge-Menü unter Beweis.

Im übrigen stammt die Bezeichnung „Knigge“ von Freiherr Adolph Franz Friedrich Ludwig Knigge (1752 bis 1796), einem deutschen Schriftsteller und Aufklärer. Sein Name steht stellvertretend für Benimm-Ratgeber.

**Marianne Montag** ist weltweit die gefragteste Trainerin für Image und Etikette. 2000 hat sich Frau Montag, geboren und aufgewachsen in Berlin, selbstständig gemacht und leitet derzeit ihre Agentur in Essen.



## Zwischenprüfung „Kauffrau für Bürokommunikation“ – Die erste Hürde ist geschafft

Morgens um 08:00 Uhr in Deutschland: Aufgeregt und angespannt saß Sabrina Schröter zwischen ca. 30 anderen Prüflingen und wartete auf den Startschuss.

Die über 120 Prüflinge wurden in 4 verschiedene Räume aufgeteilt. Alle Sicherheitsvorkehrungen, die das „Spicken“ verhindern sollten, wurden getroffen.

Ein letztes „Wir schaffen das!“ und los ging's. Nachdem die Prüfungen ausgeteilt wurden, hieß es 2 Stunden lang höchste Konzentration. Jede Frage wurde sorgfältig gelesen, jede Zahl bedacht in den Taschenrechner eingege-

ben. Nachdem sie alle Lösungen in den dafür vorgesehenen Bogen eingetragen hatte, gab Sabrina diesen der Aufsichtsperson und verließ den Raum erleichtert und mit sehr gutem Gefühl. Geschafft! Nun heißt es: warten, warten, warten – denn die Auswertung der Zwischenprüfungen dauert im Schnitt 4 bis 6 Wochen.

... ein hoffentlich fabelhaftes Ergebnis mit einer hoffentlich fabelhaften Note (Trommelwirbel) .... wenn's gut war, verraten wir Ihnen das Resultat in der nächsten Ausgabe.



– Der nächste Mandat Growthletter®  
erscheint am 05.05.2014 –

MANDAT  
MANAGEMENTBERATUNG

## 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:

Nadine Müller  
[nadine.mueller@mandat.de](mailto:nadine.mueller@mandat.de)

### Berufsgrundsätze des BDU e. V.:

#### Download

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 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.

### Bildquellen:

www.fotolia.com  
© Titelbild: bigy9950  
© Logos beim jeweiligen Unternehmen  
© Inhaltsverzeichnis: Bilder 1-3, 5-6: MAXFX, Nikolay Okhitin, Stefanie Lindorf, matttilda, emeraldphoto, Bild 4: Olga Paśławska, www.istockphoto.com, Bild 7: TZDO

© S. 06: pressmaster  
© S. 08: Marcel Schauer  
© S. 13: Jan Krcmar,  
Portrait: Marianne Montag

## Zu dieser Ausgabe haben beigetragen:



Nadine Müller  
[nadine.mueller@mandat.de](mailto:nadine.mueller@mandat.de)



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



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



Fabian Woikowsky  
[fabian.woikowsky@mandat.de](mailto:fabian.woikowsky@mandat.de)