



MANDAT 
GR  WTH LETTER

Fokusthema: Aufmerksamkeit

Editorial

Immer wieder sagen uns unsere Klienten und Unternehmer, Geschäftsführer und Vorstände, mit denen wir regelmäßig im Gespräch sind, dass die Geschäftslage sich zunehmend aufhellt und das erste Quartal „gar nicht so schlecht“, „sehr gut“, „deutlich über dem Vorjahr“ gelaufen sei.

Das ist erfreulich. Umso erstaunlicher ist es, dass viele unsere Gesprächspartner sich nicht erklären können, woher die gesteigerte Nachfrage kommt.

Es tritt also offenbar Wachstum gegenüber dem Vorjahr ein, die Ursachen des Wachstum sind aber unbekannt. Hier ist Aufmerksamkeit geboten, denn wenn wir die Ursachen für Wachstum nicht kennen, können wir auch nicht gezielt einwirken, das Wachstum zu forcieren. Vergessen wir bei all dem nicht, dass Wachstum stets von innen kommt und in der Grundstruktur unseres Unternehmens, unserer Arbeitsweise und

unserer Zusammenarbeit begründet ist. Wir müssen also Kraft und Aufmerksamkeit darauf verwenden, festzustellen, warum wir wachsen. Das Wachstum einfach zur Kenntnis zu nehmen, ist zu kurz gesprungen.

Es ist wieder einmal festzustellen, dass diejenigen Unternehmen, die sich in der Krise antizyklisch verhalten haben, diejenigen also, die investiert haben, die nicht flächendeckend Mitarbeiter freigesetzt haben, die nicht voreilig zur Kurzarbeit gegriffen haben, nach der Krise besser dastehen, als diejenigen Unternehmen, die panisch alle Kostenregister gezogen haben. Es ist überdies festzustellen, dass diejenigen Unternehmen, die in der Vergangenheit konservativ mit ihren Ressourcen umgegangen sind, wesentlich entspannter durch die Krise gegangen sind, als diejenigen Unternehmen, die auf Kosten ihrer Reserven gelebt haben.

Ich wurde in einem Interview vor einigen Tagen gefragt, wie Unterneh-

men denn den Turn-Around schaffen sollen, wenn bereits alle liquiden Mittel verbraucht und keine Ressourcen mehr vorhanden sind. Meine Antwort: „Gar nicht!“ Unternehmen, die ihre Substanz in der Vergangenheit freizügig verzehrt haben, haben meist keine Chance mehr auf einen Turn-Around. Turn-Around bedingt, Substanz einzusetzen, um später zu gewinnen.

All dies bedarf der Aufmerksamkeit und diesem Thema ist der Mandat Growthletter gewidmet. Aufmerksamkeit für das Hier und Jetzt. Aufmerksamkeit, um die Zukunft zu gestalten. Bleiben wir also wachsam.

Herzlichst Ihr



Dr. Guido Quelle



FOLGEN SIE MIR:
www.twitter.com/mandat_guido



SCHREIBEN SIE MIR:
guido.quelle@mandat.de





4

CEO-Tipp des Monats

Gegenwartsklarheit
Volle Aufmerksamkeit auf das Jetzt.



5

Strategie & Führung

Achtung Strategiemeeting
Was tun Ihre Leute, wenn Sie an der Strategie arbeiten?



7

Organisation & Prozesse

Die Organisation verdient ihr Geld im Hier und Jetzt.



9

Erfolgsbericht

Erfolgsbericht: Fokussierte Professionalisierung



10

Gelesen

Zen in der Kunst des Bogenschießens
von Eugen Herrigel



11

Termine & Veröffentlichungen

Ein echter Vordenker, neue Vorträge, neues Buch,
weitere Telefonkonferenz



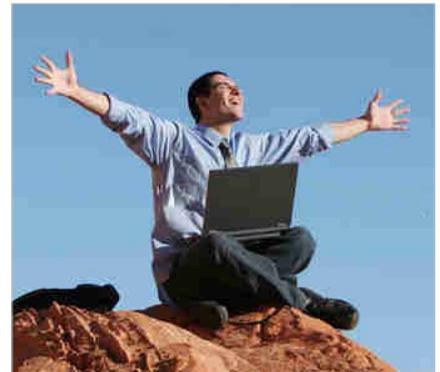
15

Mandat-Intern

Hinter den Kulissen!

CEO-Tipp *des Monats*

von Guido Quelle



Gegenwartsklarheit – das ist ein Begriff, der mir bereits Anfang der 90er Jahre von Wilhelm Engel, dem Gründer der Königsteiner Akademie, nahe gebracht wurde. Seitdem ist dieser Begriff aus unserem Sprachgebrauch nicht mehr wegzudenken.

Die Wissenschaft definiert die Gegenwart als die Sekunde jetzt, die Sekunde zuvor und die Sekunde danach. Umso wichtiger ist es für uns, uns darüber im Klaren zu sein, dass die Gegenwart enorm wichtig ist, denn die Zukunft schmieden wir stets in der Gegenwart.

Wie oft haben Sie sich schon gefragt, ob der Herd ausgeschaltet ist, Sie Ihren Reisepass für die USA-Reise dabei haben, das Telefon korrekt umgeleitet ist, die Rolläden am Haus programmiert sind, um in Ihrer Abwesenheit einen Einbruchschutz zu bieten oder Sie Ihre Haustür abgeschlossen haben? Wie oft sind Sie eine längere Strecke im Fahrzeug gefahren und haben sich gefragt, wo die Zeit und die Strecke geblieben sind? Mitunter ereilt uns die Routine so, dass wir die Gegenwart vergessen.

Gegenwartsklar zu sein bedeutet, sich auch die vermeintlich selbstverständlichen Dinge einmal bewusst anzusehen: Wie geht es mir gerade? Was sehe ich wirklich? Was erlebe ich wirklich?

Gegenwartsklar zu sein bedeutet auch, Nuancen beim Gegenüber festzustellen. Beispiel: Das Mitarbeitergespräch. Erfahre ich gerade die Wahrheit über einen bestimmten Sachverhalt in einem offenen Gespräch von meinem Gegenüber oder höre ich gerade eine erfundene Geschichte? Ist die Beziehung zu meinem Gegenüber von Vertrauen geprägt oder von Misstrauen durchzogen?

Tiere sind häufig wesentlich gegenwartsklarer als Menschen. Dies ist sicherlich in der Evolution begründet, denn auf der Jagd kann man sich keine Fehler und Schwächen erlauben. Entweder, man wird selbst Opfer oder man wird nicht satt.

Wenn Sie als CEO also das nächste Mal in einem Meeting sind, innerhalb dessen wieder bunte Bilder einer möglicherweise erstrebenswerten, aber in keiner Weise konkret gefassten Zukunft gemalt werden, ohne dass sich jemand auf die Gegenwart bezieht und sich darauf verpflichtet, in der Gegenwart, im Jetzt, etwas für diese erstrebenswerte Zukunft zu tun, weisen Sie nachdrücklich darauf hin.

Beispielhafte Fragen in einem Meeting:

- o Worüber sprechen wir genau gerade?
- o Warum sprechen wir über genau diesen Gegenstand?
- o Was ist das Ziel, das wir heute in diesem Gespräch realistischweise erreichen wollen und können?
- o Wenn die beschriebene Zukunft so erstrebenswert ist: Wer kümmert sich exakt worum jetzt?
- o Welche Auswirkungen hat das, was wir gerade besprechen, auf unsere jetzige Situation?
- o Was haben unsere Kunden jetzt davon, dass wir uns jetzt treffen?

Dies sind nur einige beispielhafte Fragen, die auf die Gegenwart fokussieren, ohne die Zukunft aus dem Auge zu verlieren. Behalten Sie im Kopf: Zukunft gestalten Sie im Jetzt.

Achtung Strategiemeeting

Was tun Ihre Leute, wenn Sie an der Strategie arbeiten?

von Guido Quelle

Kurzübersicht

- o „Strategiemeeting - Bitte nicht stören“ - gefährlich für das heutige Geschäft.
- o Ein Strategieprojekt lässt sich nicht verheimlichen.
- o Den Mitarbeitern geht es vor allem um die eigene Position und Funktion.
- o Gezielte Kommunikation beugt Gerüchten vor.
- o Die Kombination zwischen neuer Strategie und heutigem Geschäft entscheidet.



„Strategiemeeting - Bitte nicht stören“

So prangte es an der Meetingtür, hinter der sich der Vorstand in den letzten Wochen mit und ohne Berater regelmäßig eingeschlossen hat. Inzwischen hat es sich im gesamten Unternehmen herumgesprochen, dass die Unternehmensführung ganz offensichtlich an einer neuen Strategie - oder ist es doch nur die Veränderung der bestehenden Strategie - welche Strategie überhaupt? - arbeitet. Das wurde aber auch Zeit. Schließlich ist die alte Strategie schon ... ja, wie alt ist sie eigentlich? Und wo steht sie? Gehen wir erst einmal auf die Suche.

Das Unternehmen wird unruhig, viele Leute stellen viele Fragen, Berater gehen durch das Haus und führen Interviews. Warum das Ganze? Sicher kommt wieder irgendeine neue Idee, die dann mit aller Kraft verfolgt werden soll. Eigentlich müsste es doch einmal eine Informationsveranstaltung geben, worum es genau geht. Ist das wieder nur so ein teures Beratungsprojekt? Oder kommt diesmal wirklich der große Wurf einer genialen Strategie, die uns gegenüber dem Wettbewerb dramatisch abheben lässt?

Als Geschäftsführer, Vorstand oder Unternehmer können Sie es nicht verhindern, dass Ihre Mitarbeiter über Ihr Strategieprojekt sprechen. So geheim Sie es auch zu halten versuchen, wird irgendwann an die Oberfläche kommen, dass Sie gemeinsam mit einem Team, alleine, mit Beratern oder internen Ressourcen, an einer neuen Strategie oder an der Justierung der bestehenden Strategie arbeiten. Die Frage ist: Was passiert dann?

Die größte Gefahr besteht darin, dass einige, viele, vielleicht sogar sehr viele Ihrer Mitarbeiter das Tagesgeschäft aus der Hand legen und sich darauf verlassen, dass die Strategie, die von Ihnen und Ihren Mitstreitern bearbeitet wird, einen neuen Weg weisen wird. Im Zweifel wird sie alles bestehende in Frage stellen, viele Dinge werden neu aufgerollt, viele neue Fragen werden gestellt. Möglicherweise ist es sogar nur alter Wein in neuen Schläuchen. Meist ist aber mindestens eines der Fall: Es werden sich Positionen verändern, möglicherweise werden Mitarbeiter freigesetzt oder versetzt und das ist doch eigentlich das, was zählt, oder? Wie auch immer Sie mit der Erarbeitung einer neuen Strategie umgehen; ob Sie die Tatsache, dass Sie an einer neuen Strategie arbeiten, offen kommunizieren oder ob Sie in einem geschlossenen, neutralen Umfeld arbeiten: Die ersten Gedanken Ihrer Mitarbeiter werden um Köpfe, Positionen und Organisationsdiagramme gehen. Dies ist menschlich und kaum verhinderbar - warum auch?

Das Wichtigste, wenn Sie sich entscheiden, eine neue Strategie zu erarbeiten und sie anschließend einzuführen ist, dass Sie sicherstellen, dass das derzeitige Geschäft nicht unter den konzeptionellen Arbeiten leidet. Es ist wichtig, dem Jetzt die größte Aufmerksamkeit zu widmen, denn Ihr Geschäft der nahen Zukunft - mindestens der nahen Zukunft - machen Sie im Jetzt. Daher plädieren wir auch dafür, dass die Erarbeitung einer neuen Strategie oder die Überarbeitung der bestehenden Strategie offen an die relevanten Mitarbeiter in Form eines Kaskaden-Prinzips kommuniziert wird. Dies ist

unserer Auffassung zufolge, die einzige Möglichkeit, die Kommunikation zu steuern und Gerüchte so gering wie möglich zu halten.

Wie kann das geschehen?

Fast jedes Unternehmen hat eine feste Struktur regelmäßiger Meetings und Unternehmensveranstaltungen. Anlässlich einer Führungskräfteveranstaltung kann die Unternehmensführung die Absichten, eine neue Strategie zu erarbeiten oder die bestehende Strategie zu überarbeiten, gezielt kundtun und auch erläutern, was die Gründe für dieses Ansinnen sind. Allen Teilnehmern dieses Führungsmeetings soll eine Sprachregelung an die Hand gegeben werden, mit deren Hilfe die Führungskräfte wiederum Ihre Mitarbeiter informieren können. Verzichten Sie nicht darauf, diese Sprachregelung auszuhändigen, denn nur auf diese Weise ist sichergestellt, dass die von Ihnen gewünschten Botschaften auch tatsächlich transportiert werden. Genauer gesagt, ist es nicht hundertprozentig sichergestellt, aber die Wahrscheinlichkeit wird drastisch erhöht gegenüber der Situation, in der Ihre Führungskräfte frei kommunizieren können, ohne außer ihren eigenen Notizen einen Anhaltspunkt zu haben.

Sorgen Sie dafür, verpflichten Sie Ihre Mitarbeiter darauf, dass diese wiederum ihre eigenen Mitarbeiter zeitnah informieren. So muss der Bereichsleiter „Vertrieb“ in einem der nächsten Meetings mit seinen Regionalleitern einen Tagesordnungspunkt einräumen, um die Tatsache zu kommunizieren, dass an der Strategie gearbeitet wird, der Betriebsleiter muss dies ebenso tun wie der Marketing-, Einkaufs- und Produktionsleiter. Auch in den administrativen Abteilungen ist die Kommunikation Pflicht.

Die wichtigsten Elemente der Kommunikation sind die folgenden drei:

- o Der Grund für die Strategiearbeit.
- o Der Zeitplan für die Strategiearbeit.
- o Die unbedingte Fokussierung auf das Hier und Jetzt.

Nutzen Sie gerade in größeren, verteilt arbeitenden Unternehmen die Möglichkeit, einen einseitigen „Chefletter“ zu versenden, um auch direkt jeden Mitarbeiter zu erreichen und die Erfordernis zu verdeutlichen, an der Strategie zu arbeiten. Machen Sie deutlich, dass es sich zunächst auf die Ebene der Unternehmensführung konzentriert und dass alle Mitarbeiter zu gegebenem Zeitpunkt informiert und einbezogen werden.

Sorgen Sie im Strategie-Team dafür, dass Klarheit nicht nur über Vorgehen und Inhalte, sondern auch für die



Kommunikation besteht, so dass sichergestellt ist, dass Sie die Kommunikationskaskade aufrecht erhalten. Beziehen Sie Schritt für Schritt Fach- und Führungsexperten aus dem eigenen Unternehmen ein, um die inhaltliche Arbeit an der Strategie fundiert zu vertiefen. Werden Sie sich zunächst im Kreis der Unternehmensführung über das „WAS“ klar und diskutieren Sie dann mit den Fach- und Führungsexperten Schritt für Schritt das „WIE“. Sorgen Sie dafür, dass aus dem Projekt zur Strategierealisierung ein strukturiertes, schnell getaktes Vorgehen wird, das es erlaubt, möglichst viele Mitarbeiter einzubinden.

Im Rahmen einer Strategietagung, die ein möglichst breites Publikum einschließt, erläutern Sie das Vorhaben detailliert, lassen Sie weitere Inhalte in Gruppen erarbeiten und fokussieren Sie immer wieder darauf, wie wichtig es ist, vor dem Ausrollen der neuen Strategie das existierende Geschäft weiter zu optimieren - schließlich werden Sie ja auch mit der neuen Strategie das bestehende Geschäft nicht komplett über Bord werfen. Lehren Sie Ihren Mitarbeitern, was es bedeutet, über das Zukünftige nachzudenken, ohne das Hier und Jetzt zu vernachlässigen und tragen Sie Sorge dafür, dass nicht die buchstäbliche Hängematte ausgerollt wird, während Sie an der Strategie arbeiten, frei nach dem Motto „Die Unternehmensführung wird das schon irgendwann richten“.

Kurz:

Ziehen Sie alle Register, damit Ihr Unternehmen jetzt profitabel wächst, damit die Strategie als Turbo zugeschaltet werden kann.

Die Organisation verdient ihr Geld im Hier und Jetzt

von Holger Kampshoff

Kurzübersicht

Schaffen Sie einen möglichst großen Nutzen durch Veränderung für Ihr Unternehmen im Hier und Jetzt:

- o Teilziele, die in Summe wieder das Gesamtziel ergeben, sind auf Ihre Mitarbeiter übertragen.
- o Ihre Mitarbeiter besitzen ein klares Bild ihrer Verantwortung und ihrer Aufgaben.
- o Messbarkeit des Zielerreichungsgrades Ihrer Mitarbeiter ist essentiell.



Aus der Vergangenheit können wir höchstens lernen, aber beeinflussen können wir sie nicht. Was in der Zukunft geschieht, können wir nur in sehr geringem Maße und unter Berücksichtigung vieler unsicherer Faktoren beeinflussen. Wirkliche Veränderung und wirkliche Bewegung findet immer in der Gegenwart, also im Hier und Jetzt, statt.

Als Unternehmer sollten Sie sich fragen, ob Ihre Ablauf- und Aufbauorganisation so aufgestellt ist, dass sie in der Gegenwart die größten Hebel bewegt, um einen möglichst großen Nutzen für ihr Unternehmen zu erzielen.

Wer nicht weiß, wohin die Reise geht, ...

... wird niemals vorlaufen, sondern höchstens im gemäßigten Tempo dem Tross folgen. So ist es für Ihr Unternehmen elementar, auf der einen Seite Unternehmensziele zu haben, die eindeutig, messbar, klar verständlich und erreichbar sind. Genauso wichtig ist es, diese Ziele in Teilziele zu unterteilen, deren Summe wieder das Gesamtziel ergibt. Werden diese Teilziele auf einzelne Mitarbeiter oder auf Arbeitsteams übertragen und wird diesen Mitarbeitern der Gesamtzusammenhang und der Beitrag für das Gesamtziel verständlich gemacht, sorgen diese Ziele dafür, dass die Mitarbeiter den Sinn ihrer Arbeit verstehen und sie sich stärker mit dem Unternehmen identifizieren.

Verantwortlich ist nur, wer seine Verantwortung greifen kann

So wie das Unternehmensziel in Teilziele aufgeteilt wird, gilt es auch, die Verantwortung, die aus dem Ergebnis des Gesamtprozesses des Unternehmens resultiert, in klar abgegrenzte Bereiche aufzuteilen. Diese Aufteilung der Verantwortung unterstützt die Sinngebung für die einzelne Abteilung oder den einzelnen Mitarbeiter. Darüber hinaus gibt die Aufteilung eine klare Antwort auf die Fragen „Welches ist mein Part vom großen Ganzen?“ und „Welche Rolle spielt mein Part für das große Ganze?“ Der Mitarbeiter erhält so die erforderliche Klarheit und verbunden mit eindeutig definierten Messgrößen auch das Bewusstsein „dafür stehe ich im Gesamtunternehmen gerade“ und „daran werde ich gemessen“. Diese Klarheit ist eine unabdingbare Voraussetzung, um einen Mitarbeiter zu führen und ist Voraussetzung dafür, dass ein Mitarbeiter sich selbst führen kann und im Alltag die richtigen Prioritäten setzt.

Haben Sie und Ihre Mitarbeiter ein solch klares und messbares Bild von der jeweiligen Verantwortung am Arbeitsplatz? Können Sie oder Ihre Mitarbeiter diese Verantwortung nicht klar und eindeutig formulieren, liegen hier die Wurzeln für Führungsprobleme, fehlende Orientierung und fehlende Prioritäten. Das bedeutet, Sie und Ihre Mitarbeiter vergeuden Zeit im Hier und Jetzt.

Jede Aufgabe dient dem Zweck, die Verantwortung zu tragen

Sind die Verantwortlichkeiten geklärt, benötigt ein Mitarbeiter ein klares Bild von seinen Aufgaben, die ihm ausschließlich dazu dienen, seine Verantwortung zu tragen. Dass heißt, jede Tätigkeit, die ein Mitarbeiter im Alltag ausführt und die nicht direkt dazu da ist, seine Verantwortung auszufüllen, ist vergeudete Zeit und hält die Mitarbeiter davon ab, im Hier und Jetzt den maximalen Beitrag zum Erfolg zu leisten.

Die richtigen Aufgaben leiten sich direkt aus den Messgrößen der Verantwortung ab. In der Praxis haben sich dabei Kennzahlen- und Wirkungsbäume als sehr pragmatische und effektive Instrumente erwiesen. In der Verantwortung werden sowohl qualitative als auch quantitative Messgrößen definiert. Auf diesem Weg ist sichergestellt, dass jede Aufgabe, wiederum im Sinne der Verantwortung, messbar bleibt.

Wie gut war ich denn Heute?

Diese Messbarkeit dient Ihnen und Ihren Führungskräften dazu, bewerten zu können, was aus der Tätigkeit eines Mitarbeiters tatsächlich herausgekommen ist. Genauso gut und für das tägliche Handeln noch wesentlich wichtiger, ist die Tatsache, dass ein Mitarbeiter am Ende einer Aufgabe und am Ende eines Arbeitstages selbst Klarheit darüber hat, ob er gut war, bzw. wie gut er war, welchen Anteil seines Ziels er bereits erreicht hat und welcher Anteil seines Ziels noch zu erledigen ist. Nur so kann der Mitarbeiter Rückschlüsse ziehen, ob seine Arbeit den notwendigen Output liefert und ob er an der Form seines Inputs irgendetwas verändern muss, um seine Verantwortung vollumfänglich zu tragen und sein Ziel letztendlich zu erreichen.

Auf den Feierabend vorbereiten

Wie bereiten Sie und Ihre Mitarbeiter sich auf den Feierabend vor? Ist das die halbe Stunde, in der soziale Kontakte gepflegt werden? Oder Zeitungen und Zeitschriften geblättert werden? Noch einmal im Web gesucht wird oder E-Mails gelesen werden, die nicht wichtig genug waren, um sie im Tagesgeschäft zu lesen? Oder ist dies die Zeit, die in Ihrem Unternehmen genutzt wird, um die letzten Vorbereitungen für den nächsten Tag zu treffen, denn aus Unternehmenssicht setzt sich die Gegenwart mit Beginn des nächsten Arbeitstages fort. Es besteht also die Möglichkeit, die letzte halbe Stunde des Tages zu nutzen, um sich mit den Ergebnissen des vergangenen Tages zu beschäftigen, Schlüsse daraus zu ziehen, aktuelle Erkenntnisse in die Planung des nächsten



Tages einzubeziehen und den nächsten Tag in Gedanken durchzugehen, genau wie die Bobfahrer, die vor dem Rennen die Augen schließen und jede einzelne Kurve der Bahn vor dem inneren Auge ablaufen lassen, um bestmöglich auf das Rennen vorbereitet zu sein.

Wie nutzt Ihr Unternehmen das Hier und Jetzt?

Lassen Sie diese fünf Punkte einmal für Ihr Unternehmen Revue passieren und fragen frei nach Saint-Exupéry Ihr Herz: Ist mein Unternehmen bezüglich Zielen, Verantwortung, Aufgaben, Messbarkeit und der Bobbahn gut aufgestellt? Stellt sich bei Ihnen auf jede dieser fünf Fragen ein gutes Gefühl ein und haben Sie die richtigen Mitarbeiter, haben Sie Ihr Unternehmen offenbar sehr gut aufgestellt. Bleibt bei einer der fünf Fragen ein mulmiges Gefühl, ist dies ein guter Indikator dafür, an dieser Stelle noch einmal tiefer in Ihr Unternehmen einzusteigen und herauszufinden, welches die Ursache für dieses mulmige Gefühl ist.

Erfolgsbericht: Fokussierte Professionalisierung

EBITDA-Steigerung durch Verbesserung eines einzelnen Prozesses.

von Holger Kampshoff

Kurzübersicht

- o Strategie-Workshop: Potenziale auf operativer und strategischer Ebene priorisiert.
- o Schonungslose, tiefe Ist-Analyse aller Prozesse.
- o Konsequente Fokussierung auf einen professionellen Einkaufsprozess.

Ein europaweit agierendes Großhandelsunternehmen hat uns damit beauftragt, einen Strategie-Workshop mit der Geschäftsführung und der ersten Führungsebene zu konzipieren und durchzuführen. Die Resultate des Workshops waren vielfältig und zeigten einige Verbesserungspotenziale sowohl auf der operativen als auch auf der strategischen Ebene auf. Im Rahmen des Workshops haben wir diese Potenziale priorisiert und festgelegt, dass dem Einkaufsprozess die erste Priorität gehört. Dementsprechend ist im Rahmen des Workshops eine Projektskizze für das Projekt „Professionalisierung Einkauf“ entstanden. Das Projekt hatte zum Ziel, dass EBITDA um 500.000 € zu entwickeln und die Konditionen über alle Lieferanten um mindestens einen Prozentpunkt zu steigern.

Schonungslose Ist-Analyse

In Phase 1 sind schonungslos sowohl alle Lieferantenbeziehungen und Konditionen analysiert worden als auch der gesamte Ablauf und die dazugehörige Aufbauorganisation von der Sortimentsdefinition bis hin zum Wareneingang am Lager. Die wesentlichen Erkenntnisse aus dieser Analyse waren der wenig selbstbewusste Auftritt gegenüber den Lieferanten sowie die fehlende dazu erforderliche Verhandlungskompetenz in der Aufbauorganisation. Wobei sich die Geschäftsführung von Anfang an einig war, diese Kompetenz im bestehenden Team aufzubauen und nicht von außen zuzukaufen.

Ärmel aufkrempeln

Der Analysephase folgte die konsequente und extrem tiefe Aufarbeitung der Struktur und Vorbereitung der anstehenden Lieferantenrunde. Jeder Lieferant wurde mit einem entsprechenden Ziel belegt und für jedes Lieferantengespräch wurde eine separate Verhandlungsstrategie entwickelt, welche die gesamte Argumentationskette sowie die Verhandlungstaktik pro Gespräch im Detail definiert hat. Selbstverständlich gehörte dazu auch eine Auswertung sämtlicher Leistungen des Lieferanten, ausgehend von den Preisen und Konditionen über die Warenverfügbarkeit und Lieferfähigkeit bis hin zu Verbindlichkeit und Termineinhaltung.

Mit Coaching zum Erfolg

Die Identifikation bei den beteiligten Mitarbeitern war nicht zuletzt deshalb so hoch, weil die Geschäftsführung sich klar für die Qualifikation der eigenen Mitarbeiter ausgesprochen hat. Den Einkäufern und Disponenten wurden Coaches zur Seite gestellt, die sie auf jede Phase des Verhandlungsprozesses vorbereitet haben und so dafür Sorge getragen haben, dass das erforderliche Know-how im Unternehmen aufgebaut worden ist. Die Lieferanten waren nach den ersten abgebrochenen Lieferantengesprächen überrascht und die Kommunikation zwischen den Lieferanten über dieses neue Selbstbewusstsein des Großhändlers tat dem Prozess nur gut.

Ziele erreicht

Mit dieser konsequenten Arbeit im Detail ließ der Erfolg nicht lange auf sich warten. Die Ziele bezüglich der 500.000 € EBITDA-Wachstum und der 1 %igen Konditionsverbesserung wurden sogar übererfüllt. Darüber hinaus war durch die qualitative Verbesserung der Einkaufsprozesse und der Einkaufsorganisation die Basis für weiteres Wachstum durch internationale Expansion in den Folgejahren gelegt.

Zen in der Kunst des Bogenschießens

Eugen Herrigel

von Holger Kampshoff

Immer dann, wenn man etwas besonders gut machen will, bedarf es der ungeteilten Aufmerksamkeit. Dies gilt sicherlich auch für das Bogenschießen. Eine japanische Form des Bogenschießens beschreibt Eugen Herrigel in seinem gerade 70 Seiten starken Buch, das mich einmal auf der Zugfahrt von Dortmund nach Hannover begleitet hat und mir seither eine Erkenntnis und Überzeugung gebracht hat, die mich in vielen professionellen wie sportlichen Situationen angeleitet hat.

Herrigel beschreibt sehr kurzweilig und detailliert, wie er selbst von einem japanischen Meister gelernt hat, Bogen zu schießen. Am Anfang steht der Respekt und die Hochachtung vor dem Bogen, dem Handwerkszeug also, welches dem Bogenschützen helfen soll, den Pfeil in sein Ziel zu befördern. In der Folge geht es um die Technik des Bogenschießens oder das Eins werden mit dem Bogen. Ganzheitlich gesehen ist dies ein einfacher Bewegungsablauf, der ausschließlich durch die Hände durchgeführt wird. Herrigel unterteilt es in die Abschnitte:

- o Ergreifen des Bogens
- o Auflegen des Pfeils
- o Hochnehmen des Bogens
- o Spannen und Verweilen in der höchsten Spannung
- o Lösen des Schusses

Erst in der Zerlegung der Bewegung in einzelne Abschnitte lässt sich erkennen, welche Technik für welchen Abschnitt die geeignete ist



und was genau der Körper leisten muss und auf was der Schütze seine Aufmerksamkeit genau lenken muss, bevor er die Bewegung richtig ausführen kann. Jedem dieser Bewegungsabschnitte ist eine geführte und ruhige, gleichmäßige Atmung gemein. Erst die Beherrschung jeden einzelnen Teilabschnitts führt zu der Aufmerksamkeit, die für einen meisterhaften Bogenschuss erforderlich ist. Herrigel und sein japanischer Meister sprechen hier von einer „geistigen“ Aufmerksamkeit, in der die Bewegungen nicht mehr bewusst ausgeführt werden. Nicht „Man“ schießt, sondern es ist ein Fähigkeitszustand erreicht, in welchem „Es“ schießt, man also selbst äußerlich sehr gelassen und mit äußerst geringer Anstrengung den Pfeil in sein Ziel befördert.

In unserem Alltag finden wir diese Qualität der Fähigkeiten zum Beispiel beim Autofahren wieder. Im Automatismus des Autofahrens werden mehr als 90 % der erforderlichen Handlungen vom „Es“ ausgeführt, damit wir zeitgleich telefonieren, SMS schreiben, E-Mails schreiben, über das anstehende Gespräch nachdenken können oder den Tag reflektieren können. Dieselbe Perfektion

lässt sich aber auch zum Beispiel im Leistungssport beobachten, wenn man einem Lionel Messi zum Beispiel zusieht, wie er mit einem Grinsen auf dem Gesicht drei Gegner austanzt und den Ball mit einer perfekten Schusstechnik ins Tor buxiert, während er dabei in keiner Weise angestrengt aussieht.

Übertragen lässt sich das Bild hervorragend auf viele berufliche Situationen, in denen es gilt, Meister seines Faches zu sein. Wobei es immer wieder gilt, das Komplexe zu sehen und zu verstehen, es in seine Einzelkomponenten zu zerlegen, jede Einzelkomponente zu beherrschen und sicher und mit zunehmend „geistiger“ Aufmerksamkeit ausführen zu können.



Preis: 8,00 €
Broschiert: 191 Seiten
Verlag: Fischer (Tb.), Frankfurt
Auflage: 4 (20. Januar 2004)
Autor: Eugen Herrigel
Herausgeber: Hermann Tausend
Sprache: Deutsch
ISBN-10: 3596160979
ISBN-13: 978-3596160976



Persönliche Bewertung:

Wachstumsrelevanz ★★★★★
Bietet das Buch Denkansätze zu profitablen 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?

Inselfaktor ★★★★★
Nehme ich dieses Buch mit auf eine einsame Insel?

„Unterwegs“

Begreifen, was uns bewegt – Besuch des Science Center Medizintechnik der Otto Bock Healthcare GmbH in Berlin.

von Guido Quelle

Auf persönliche Einladung von Frau Dr. Alexandra Grossmann hatte ich am 14. April die Gelegenheit, eine Einsicht in eines der bemerkenswertesten Wissenschaftszentren zu erhalten, die ich bislang besucht habe: Das Science Center Medizintechnik der Otto Bock Healthcare GmbH (Otto Bock) in Berlin. Als wissenschaftliche Koordinatorin führte Frau Dr. Grossmann mich durch das fünfstöckige Gebäude mitten in Berlin, an der Ebertstraße in unmittelbarer Nachbarschaft der kanadischen Botschaft und der Botschaft von Singapur gelegen – und auf der Dachterrasse sogar mit Blick auf den Reichstag.

An den für die Öffentlichkeit zugänglichen Tagen (Donnerstag bis Sonntag) können Besucher die Themen Bewegung, Bewegungsapparat, Bewegungsabläufe und auch therapeutische Möglichkeiten zur Überwindung von Defekten und Ausfällen eben dieses Apparates spielerisch und interaktiv erfahren und im besten Sinne des Wortes „begreifen“. Ein fallendes Lineal virtuell ergreifen? Eine virtuelle Balance über eine 300 Meter tiefe Schlucht – die sich zusätzlich auch noch bewegt? Oder über einen Balken zwischen zwei Gebäuden, Dutzende Stockwerke über der Erde? Eine virtuelle Rollstuhlfahrt am Pariser Platz, um einmal zu spüren, welchen Anforderungen Rollifahrer gegenüberstehen? Im Wissenschaftszentrum ist all dies möglich – und vieles mehr.

Erscheint das Thema dem aufgeschlossenen Laien zunächst ungewöhnlich, lockt allein schon das Gebäude, einen Blick hinein zu werfen. Durch konkave und konvexe Formen entstand ein echter Hingucker, hier im



Zentrum von Berlin. Nicht zuletzt deshalb haben seit Juni 2009 bereits mehr als 100.000 Besucher die Chance genutzt, das Center zu besuchen.

Otto Bock tut damit etwas, das wir unseren Klienten raten: Das Unternehmen stellt sich als Vordenker in seiner Branche dar. Es platziert sich als Experte rund um Bewegung, präsentiert sich als forschendes Unternehmen, welches das Wohl des Patienten im Fokus hat. Im gesamten Center wird nicht geworben, sondern erläutert und verdeutlicht. Natürlich kann sich diese prominente Art der Positionierung nicht jedes Unternehmen leisten, aber jedes Unternehmen kann für sich entscheiden, welchen Weg es gehen will, um Vordenker zu sein. Otto Bock ist das auf seine Weise jedenfalls gelungen.

Mandat-Telefonkonferenz-Serie

„Turn-Around: Wenn dann richtig.“

Für die Konferenzen
in 2010 registrieren

Auf dem April-Programm stand für die 150 registrierten Teilnehmer der Mandat Telekonferenzen das Thema „Turn-Around: Wenn dann richtig.“

Wenn ein Unternehmen existenziell bedroht ist, ist Eile geboten. Genügend Zeit für die Analyse, ob eine Restrukturierung überhaupt lohnt, muss jedoch bleiben. Mit der Entscheidung für einen Turn-Around und der Festlegung des Ziels gibt es dann aber kein Zurück, kein Zaudern mehr.

Wie die Restrukturierung gelingen und einen Zukunftsbeitrag für profitables Wachstum leisten kann, umriss Dr. Guido Quelle den per Telefon zugeschalteten Unternehmenslenkern in sieben Punkten:

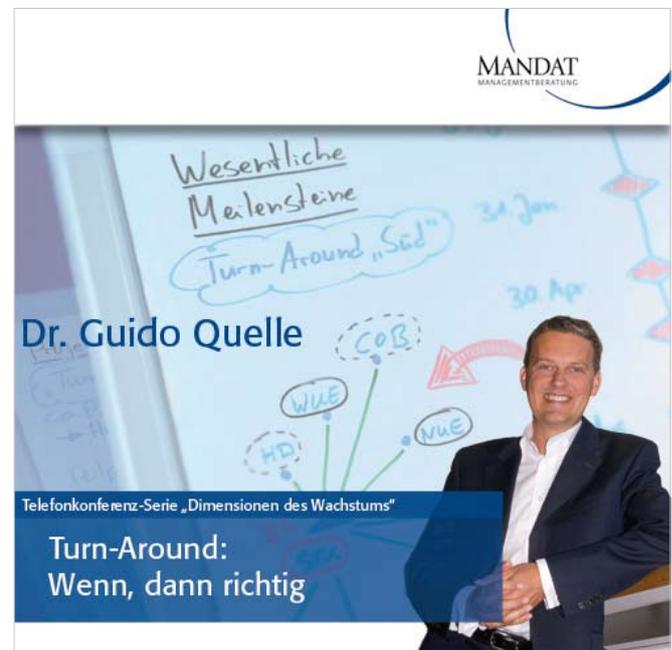
1. Absolute Offenheit: Machen Sie der gesamten Organisation die Dringlichkeit klar – und nennen Sie alle Optionen.
2. Keine Ausnahmen: Verpflichten Sie die gesamte erste und zweite Führungsebene aktiv auf die Trendwende – sie holen dann ihre Leute ins Boot.
3. Höchste Priorität: Konzentrieren Sie sich auf den wichtigsten Turn-Around-Hebel – und Sie gehen zugleich als Vorbild voran.
4. Keine Geheimnisse: Teilen Sie alle wichtigen Informationen mit dem Projektteam, nutzen Sie so Ressourcen und Synergien – und Sie müssen nicht alles selbst vorantreiben.
5. Qualität erhalten: Halten Sie die Standards des Unternehmens hoch – und lassen Sie sich nicht auf Preiskämpfe ein.
6. Alle Macht dem Vertrieb: Fokussieren Sie sich voll auf die Kundenbedürfnisse – denn der Erfolg liegt immer im Markt.
7. Von Boykotteuren trennen: Tun Sie dies sofort und mit aller Konsequenz – lassen Sie die Entscheidung für den Turn-Around niemals in Frage stellen.

Termine

Die nächste Telekonferenz startet am 10. Mai um 17.00 Uhr: „Führung: Konsequenz und Verbindlichkeit (Interview mit Horst Trimborn.“ Profitieren Sie von seinen Erfahrungen bei der Lufthansa, an der Spitze von Raab Karcher SHF, ORFE und der ANZAG sowie als Chairman bei European Dental Partners und bei orizon.). Registrieren Sie sich auf unserer Website www.mandat.de.

Damit registrierte Teilnehmer einen Vortrag auch dann verfolgen können, wenn sie terminlich verhindert sind, stellt Mandat stets eine MP3-Aufzeichnung zur Verfügung. Informationen und Kurzvorstellungen der einzelnen Folgen sind verfügbar unter www.mandat.de/de/500-ueberblick.html.

Bisher nicht registrierte Interessenten können die Telefonkonferenz-Aufzeichnung als MP3-Download oder auf CD für 49,00 € bei uns erhalten.



Ankündigung: „Das Wachstum führen“

Unser neues Buch für Sie zum Subskriptionspreis.

Was liegt näher, als aus den Aufzeichnungen einer Telekonferenz-Serie ein Buch zu gestalten? Genau dies haben wir getan und daher wird in Kürze unser neues Buch „Das Wachstum führen“ auf dem Markt sein. Wir liegen in den letzten redaktionellen Zügen und so können Sie schon bald unsere Telekonferenzen aus dem Jahr 2009 nicht nur als Download oder auf CD hören, sondern die redigierten Aufzeichnungen auch geschrieben verfolgen. Ideal, um sich Notizen zu machen und sich Dinge gezielt in Erinnerung zu rufen. Das Buch wird voraussichtlich für 19,90 € erhältlich sein.

Hier ist unser Spezial-Angebot, exklusiv für Leser des Mandat Growthletters:

Wenn Sie „Das Wachstum führen“ verbindlich bis inklusive zum 17. Mai vorbestellen und per Kreditkarte bezahlen, erhalten Sie das neue Buch von Dr. Guido Quelle zum Subskriptionspreis von 14,90 € statt 19,90 €. Sie sparen 5 €.

Übermitteln Sie uns Ihre Kreditkarten-Daten nicht per E-Mail. Senden Sie Ihre Anfrage mit Rückrufnummer an info@mandat.de oder per Fax an 0231.9742389 und wir kümmern uns darum, dass alles seinen richtigen Weg geht.



Dr. Guido Quelle

Das Wachstum führen

Das Buch zur 7-teiligen
Mandat Telekonferenz-Serie 2009

Aktuelle Vortragstermine
gibt es auf unserer Website:
www.mandat.de

Mandat-Vortragstermine

Kommende Vortragsthemen. Schreiben Sie uns bei Interesse: info@mandat.de

03. Mai 2010: „Heizen statt bremsen - Wachstum kommt von innen“
(Dr. Guido Quelle) Bundesverband der obst-, gemüse- und kartoffelverarbeitenden Industrie e. V., Dresden
05. Mai 2010: „Heizen statt bremsen - Wachstum kommt von innen“
(Dr. Guido Quelle) Kundenveranstaltung der WGZ BANK AG, Münster
11. Mai 2010: „Go the extra mile - begeisterte statt zufriedene Kunden“
(Dr. Guido Quelle) Deutsche Post Direktmarketing Center Essen/Dortmund, Gladbeck
17. Juni 2010: „Heizen statt bremsen - Wachstum kommt von innen“
(Dr. Guido Quelle) Gesamtverband Deutscher Holzhandel e.V., Dresden
22. Oktober 2010: „Wachstumsbremsen finden und lösen“
(Dr. Guido Quelle) Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V., München o. Wiesbaden
23. November 2010: „Der natürliche Feind der Strategie ist das Tagesgeschäft“
(Dr. Guido Quelle) Zentralkonsum e.G., Oberhof/Thüringen

Bisherige Vorträge in 2010

09. Februar 2010: „Der Ruf nach Hilfe - Wachstum kommt von innen“
(Dr. Guido Quelle) Verein zur Förderung der Wettbewerbswirtschaft e.V., Berlin, Bundestag
10. März 2010: „Stehen Sie sich selbst im Weg? Die sieben Schritte für beruflichen und persönlichen Erfolg“
(Dr. Guido Quelle) Bundesverband Deutscher Volks- und Betriebswirte e.V., Düsseldorf
16. März 2010: „Go the extra mile - begeisterte statt zufriedene Kunden“
(Dr. Guido Quelle) Parfümerietagung 2010, Düsseldorf
22. März 2010: „Das war schon immer so - wachsen Sie gegen den Strom“
(Dr. Guido Quelle) VTH - Verband Technischer Handel e.V., Münster
23. März 2010: „Go the extra mile - begeisterte statt zufriedene Kunden“
(Dr. Guido Quelle) Bundesverband des Deutschen Fliesenfachhandels e.V., Berlin
13. April 2010: „Das war schon immer so - wachsen Sie gegen den Strom“
(Dr. Guido Quelle) VTH - Verband Technischer Handel e.V., Wilnsdorf
14. April 2010: „Das war schon immer so - wachsen Sie gegen den Strom“
(Dr. Guido Quelle) VTH - Verband Technischer Handel e.V., Berlin
19. April 2010: „Das war schon immer so - wachsen Sie gegen den Strom“
(Dr. Guido Quelle) VTH - Verband Technischer Handel e.V., Wiesloch
20. April 2010: „Das war schon immer so - wachsen Sie gegen den Strom“
(Dr. Guido Quelle) VTH - Verband Technischer Handel e.V., München
21. April 2010: „Go the extra mile - begeisterte statt zufriedene Kunden“
(Dr. Guido Quelle) Verband der Deutschen Dentalindustrie, Köln
22. April 2010: „Das war schon immer so - wachsen Sie gegen den Strom“
(Dr. Guido Quelle) VTH - Verband Technischer Handel e.V., Hamburg
23. April 2010: „Stehen Sie sich selbst im Weg? Die sieben Schritte für beruflichen und persönlichen Erfolg“
(Dr. Guido Quelle) Verband deutscher Mode- und Textildesigner e.V., München
30. April 2010: „Reorganisation - Entweder mit den Mitarbeitern oder für den Reißwolf“
(Holger Kampshoff) VR Mittelstandskapital Unternehmensbeteiligungs AG, Münster

Vorträge von Dr. Guido Quelle

„Das war schon immer so - wachsen Sie gegen den Strom“ – Vorträge auf Einladung des Verbands Technischer Handel e. V.

In unserer April-Ausgabe des Mandat Growthletters berichteten wir bereits über die Inhalte des Vortrags „Das war schon immer so - wachsen Sie gegen den Strom“ beim Verband Technischer Handel e. V. (VTH).

Diese Vortragsreihe wurde am 22. April abgeschlossen. Auf Einladung des VTH reiste Dr. Guido Quelle nach Münster, Wilnsdorf, Berlin, Wiesloch, München und

Hamburg und diskutierte dort in den jeweiligen Regionalversammlungen.

Wenn es auch Sie interessiert, wie Sie gegen den Strom wachsen können, senden wir Ihnen gerne unseren aktuellen, kostenlosen Folder zu diesem wichtigen Thema zu. Schreiben Sie uns eine E-Mail: info@mandat.de

„Go the extra mile - begeisterte statt zufriedene Kunden“ – Vortrag auf Einladung des Verbands der Deutschen Dentalindustrie e. V.

In Köln hielt Dr. Guido Quelle am 21. April den gefragten Vortrag „Go the extra mile - begeisterte statt zufriedene Kunden“. Es gibt sie nämlich noch, die Unternehmen, die ihre Kunden nicht an der Leine halten müssen, damit sie nicht weglaufen, sondern die ihre Kunden so begeistern, dass das Unternehmen fast zwangsläufig florieren muss.

In diesem Vortrag lernten die Zuhörer sieben Dimensionen kennen, in denen es sich entscheidet, ob Unternehmen und Marken begeistern oder nicht.

Die Inhalte dieses Vortrags sind ebenfalls in komprimierter Form bei uns erhältlich. Wenn Sie uns eine E-Mail schreiben, senden wir Ihnen unseren Folder kostenlos zu.

Großen Zuspruch erhielt Quelle für diesen Vortrag ebenfalls auf der Parfümerietagung im März. Möchten Sie sich selbst davon überzeugen? Dieser Vortrag ist als DVD bei Mandat für 69,00 € erhältlich: info@mandat.de

„Stehen Sie sich selbst im Weg? Die sieben Schritte für beruflichen und persönlichen Erfolg“ – Vortrag auf Einladung des Verbands deutscher Mode- und Textildesigner e. V.

Am 23. April lud der Verband deutscher Mode- und Textildesigner e. V. zum Trendtag nach München ein.

In einem engagierten Vortrag brachte Dr. Guido Quelle, der an der Hochschule für Logistik und Wirtschaft in Hamm neben Personalführung auch das Fachgebiet Selbstmanagement vertritt, den Teilnehmerinnen und Teilnehmern die 7 Schritte für beruflichen und persönlichen Erfolg nahe:

1. Fokus und Disziplin
2. Marketingkompetenz
3. Verkaufskompetenz
4. Handeln
5. Zeitmanagement
6. Innovation & Kreativität
7. Selbstwertschätzung



Vortrag von Holger Kampshoff

„Reorganisation - Entweder mit den Mitarbeitern oder für den Reißwolf“
– Vortrag auf Einladung der VR Mittelstandskapital Unternehmensbeteiligungs AG

Holger Kampshoff hielt am 30. April in Münster im Rahmen der Hauptversammlung vor dem Aufsichtsrat, dem Vorstand sowie den Aktionären der VR Mittelstandskapital Unternehmensbeteiligungs AG den Vortrag „Reorganisation – Entweder mit den Mitarbeitern oder für den Reißwolf“.

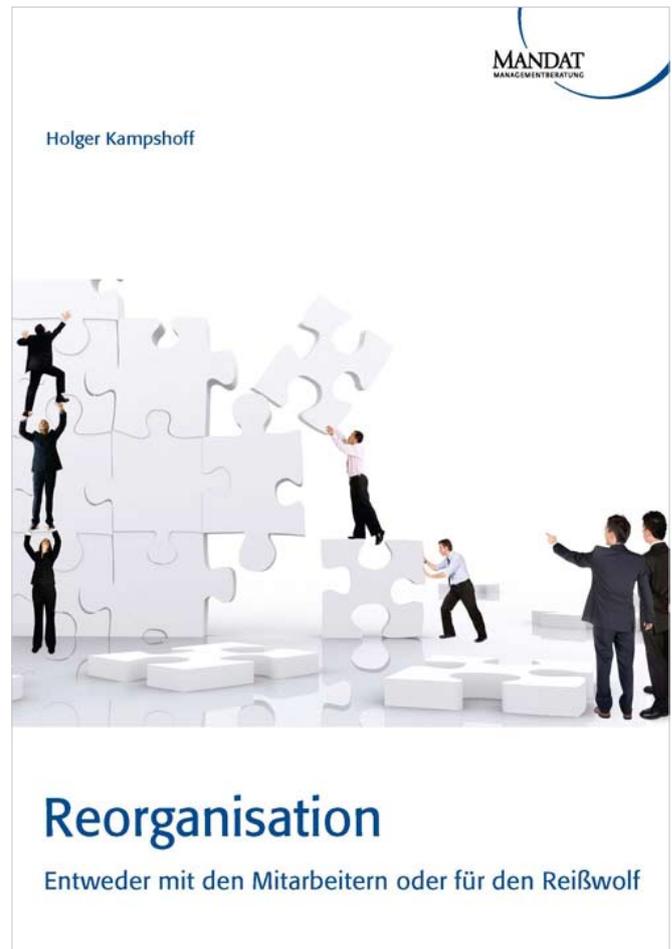
Reorganisation kommt von re-organisieren, also etwas wieder oder noch einmal zu organisieren. Es geht darum, eine Ordnung und Struktur wieder herzustellen.

Jeder Unternehmer ist gefragt, sein Unternehmen permanent den äußeren Erfordernissen anzupassen und so zu organisieren, dass die Kunden erhalten, was sie benötigen und der Unternehmer seine Kapitale Dienste bedienen und sich sein Unternehmen leisten kann.

In der Praxis lässt sich beobachten, dass Veränderungskonzepte immer dann erfolgreich sind, wenn es dem Unternehmer oder dem Management gelungen ist, die Mitarbeiter in geeigneter Form einzubeziehen. Entstehen die Konzepte einzig im Kopf des Unternehmers oder des Managers, landen sie meist zuerst im Aktenschrank und später unbearbeitet im Reißwolf.

Die folgenden 5 Phasen erfolgreicher Reorganisation haben wir aus über 300 Projekten mit mehr als 100 Klienten, unter den sich sowohl kleine Mittelständler als auch multinationale Konzerne befinden, herausgearbeitet:

1. Entscheiden Sie eindeutig für oder gegen die Reorganisation, aber entscheiden Sie.
2. Analysieren Sie schonungslos entlang der Wertschöpfungskette.
3. In der Konzeption sind die Gedanken frei, solange sie auf das gemeinsame Ziel gerichtet sind.
4. Mit der Umsetzung fängt die Arbeit erst an.
5. Erfolg lässt sich an den Messgrößen ablesen und nicht am Bauchgefühl.



Auf Wunsch lassen wir Ihnen diesen kostenlosen Folder sehr gerne zukommen. Hier werden die 5 Phasen einer erfolgreichen Reorganisation ausführlich beschrieben. Schreiben Sie uns: holger.kampshoff@mandat.de

Ziele richtig planen

Nadine Müller besuchte das Zielplanseminar der Königsteiner Akademie.

Im April besuchte Nadine Müller zum sechsten Mal die Königsteiner Akademie. 1974 gründete Wilhelm Engel zusammen mit Pädagogen, Ärzten und Weiterbildungsexperten in Königstein im Taunus ein Seminarinstitut, das die Teilnehmer befähigt, ihre Dialogfähigkeit und ihre persönlich-soziale Kompetenz aus sich selbst heraus weiterzuentwickeln. Engel führte persönlich durch das Zielplan-Seminar. „Es ist immer wieder eine große Freude, Wilhelm Engel zu erleben.“, so Nadine.

Zielklarheit bringt die Kräfte auf den richtigen Weg.

Auf der Agenda der drei Tage standen die folgenden Punkte:

1. Analyse der persönlichen Stärken und Klarheit über die vorhandenen Erfolgsfaktoren.
2. Wie Sie das Zusammenwirken Ihrer bewussten und unbewussten Kräfte optimieren.

3. Erfolgshindernisse und persönliche Umsetzungsblockaden Schritt für Schritt überwinden.
4. Wie Sie ein zur Persönlichkeit passendes Zielbild entwickeln und den optimalen Einsatz Ihrer Stärken fördern.
5. Die Festlegung des ersten Schrittes und eine zielführende Strategie sichern die praktische Umsetzung Ihres Ziels.

Die Devise „Lernen durch Erleben“ ist die effektivste und auch nachhaltigste Art des Lernens. „Lernen durch Erleben“ macht diese Art des Seminars zu etwas ganz Besonderem.

Nadine Müller bedankt sich bei Herrn Engel und der tollen Gruppe für das hervorragende Wochenende. Die Dialogtrainings Stufe 1 - 5 sowie das Zielplan-Seminar sind jederzeit weiterzuempfehlen. So machen Seminare Spaß.



Mandat sucht Verstärkung

Zur Unterstützung unseres Teams suchen wir ab sofort eine/n Sekretär/in in Voll- bzw. Teilzeit (30 - 40 Stunden/Woche) und eine/n Geschäftsführungs- und Beratungs-Assistent/in in Vollzeit.

Kennen Sie jemanden, der zu uns passt? Wir freuen uns über Ihre Hinweise.



Die ausführlichen Stellenbeschreibungen finden Sie auf unserer Homepage, sie stehen für Sie zum Download bereit: <http://mandat.de/de/7-Karriere.html>

Bewerbungen oder Empfehlungen richten Sie bitte per E-Mail an: silke.budde@mandat.de

Impressum

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

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

Handelsregister HRB 8803
UST-IDNR.: DE-124727551

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

Redaktion
Dr. Guido Quelle
guido.quelle@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.

Redaktionsassistentz
Nadine Müller
nadine.mueller@mandat.de

Bildquellen (www.fotolia.com)

- © Titelbild: dieter76
- © S. 02: Mandat
- © S. 03, Bilder 1-2, 4-6: MAXFX, Nikolay Okhitin, Galyna Andrushko, matttilda, emeraldphoto, Bild 3: leviticus (www.istockphoto.com), Bild 7: TZDo
- © S. 06: fotos4people
- © S. 08: Butch
- © S. 10: Buchcover: Verlag, Foto: Eisenhans
- © S. 11: www.ottobock.de
- © S. 12: CD-Cover: Mandat
- © S. 13: Bild Buch-Cover: Ana Sousa (www.istockphoto.com)
- © S. 15: Mandat
- © S. 16: Bild Cover: Andres Rodriguez
- © S. 15: Mandat
- © S. 17: Königsteiner Akademie (li), Eisenhans (re)

Gestaltung
Nadine Pütter
nadine.puetter@mandat.de

Zu diesem Mandat Growthletter haben beigetragen:



Nadine Müller
nadine.mueller@mandat.de



Nadine Pütter
nadine.puetter@mandat.de



Dr. Guido Quelle
guido.quelle@mandat.de



Holger Kampshoff
holger.kampshoff@mandat.de

Der nächste Mandat Growthletter erscheint am 07. Juni 2010.