

MANDAT ● **GR** ● **WTHLETTER**®

Fokusthema: Innovation



4

CEO-Tipp des Monats

Eine Innovationskultur schaffen – und erhalten



5

Strategie & Führung

Innovationen als Wachstumsbasis – wie Sie das Spektrum Ihrer Innovationen signifikant vergrößern



7

Marke

Dyson – Der Apple unter den Staubsaugern



9

Organisationsentwicklung

Innovationspotenziale in Prozessen erkennen und heben – Methodik und Gespür



10

Internationales Marken-Kolloquium

Das Netzwerk stärken und gewinnen



11

Vorträge & Veröffentlichungen

Neues über die Wirtschaftsjunoren, den Marketing Club Dortmund und Mandat-Produkte



15

Mandat-Intern

Hinter den Kulissen!

Editorial

Deutschland – geliebt und gehasst. Von entgleisenden Vergleichen zwischen Frau Merkel und Hitler einmal abgesehen, hat sich selbst auf der Ebene der Regierungen einiger europäischer Staaten offenbar noch nicht herumgesprochen, dass Deutschland gerade die Konjunkturlokomotive in Europa ist (wenngleich wir auch noch weit von ICE-Geschwindigkeit entfernt sind), dass ein bemerkenswert hohes Risiko bei Ausfall von Darlehen und Bürgschaften im Euroraum auf den deutschen Steuerzahler lauert, der dies inzwischen akzeptiert zu haben scheint und dass – so lautete heute, zum Zeitpunkt des Verfassens dieses Editorials, eine Meldung – die Deutschen in Konsumlaune seien, wie seit 2007 nicht mehr.

Und jetzt noch dies: Die BBC, die nicht unbedingt im Ruf steht, über Gebühr Deutschland-freundlich zu sein, hat eine Umfrage unter 26.000 Menschen durchgeführt, die besagt, dass Deutschland das weltweit populärste Land sei. Man mag nun über die Bedeutung von „populär“ streiten, aber

das Signal ist doch bemerkenswert. Sollten sich die positiven Merkmale von Deutschland langsam herumgesprochen haben? Schön wäre es.

Manche haben auf jeden Fall schnell erkannt, dass es zumindest im Moment in Deutschland reichlich Chancen gibt, nämlich jene hochqualifizierten Menschen, vorwiegend aus Südeuropa, die im Moment die Goethe-Institute stürmen, um Deutsch zu lernen, um wiederum in Deutschland einen adäquaten Job zu finden. Uns kann das nur recht sein – und wir beginnen bitte nicht wieder das Gejammer um die Anerkennung von Studien- oder Schulabschlüssen, nein? Wie sagte unsere Bundeskanzlerin einmal anlässlich eines Unternehmertreffens, zu dem ich auch zugegen war? Sie könnte das Diskutieren um die Anerkennung von Abschlüssen in dieser massiven Form nicht verstehen. Es saßen doch Unternehmer im Raum, die zu einem Bewerber aus einem anderen Land sagen könnten: „Sie sind also Ingenieur, zeigen Sie doch ‘mal, was Sie können.“ Recht hatte sie.

Das passt ganz gut zu unserem Fokusthema „Innovation“ in diesem Mandat Growthletter®: Wenn wir wirklich wachsen wollen („WWW-WW“), dann geht dies nur über Innovationen und diese beginnen bei uns, in unserem Kopf. Wenn wir uns nicht verändern wollen, wie sollen wir dies dann von unseren Mitarbeitern erwarten? Wie sollen wir neue Produkte und Leistungen ins Leben rufen, wenn wir eine Veränderungsblockade haben? Gar nicht! Aber andersherum gilt Gleiches: Die Chancen für den Erfolg von Innovationen, die sind so groß wie nie. Ergreifen wir Sie!

Auf einen wachstumsstarken Start in den Sommer

Ihr



Prof. Dr. Guido Quelle



SCHREIBEN SIE MIR:
guido.quelle@mandat.de



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



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



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



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



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



CEO-Tipp

des Monats

von Guido Quelle

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

Eine Innovationskultur schaffen – und erhalten



Niemand wird bestreiten, dass es für die Schaffung profitablen Wachstums unerlässlich ist, Innovationen zu kreieren – und zwar nicht gelegentlich, zufällig, sondern regelhaft, geplant, beabsichtigt. Fragen, die sich stellen sind erstens, warum die Anzahl der Innovationen in manchen Unternehmen signifikant höher ist als in vergleichbaren Unternehmen und zweitens, warum es so viele undurchdachte Innovationen gibt.

Zum ersten Punkt: Wenn Sie als GeschäftsführerIn, Vorstand, UnternehmerIn den Eindruck haben, Ihr Unternehmen fördere nicht hinreichend viele Innovationen zutage, schauen Sie sich einmal Ihre Unternehmenskultur an: Werden Innovationen gefördert? Werden kreative Mitarbeiter gesucht, die auch einmal (oder gern auch öfter) quer denken dürfen, ja, die dies ausdrücklich sollen? Werden Fehler bestraft oder als Orientierungshilfe gesehen? Wird das operative Geschäft, das „Umsatz machen“ dem Forschen und Entwickeln übergeordnet?

Es soll hier nicht der Eindruck erweckt werden, dass das operative Geschäft keine Relevanz hat, mitnichten. Aber in vielen Unternehmen habe ich persönlich beobachtet, dass mehr Wert darauf gelegt wird, das Letzte aus den operativen Prozessen herauszuquetschen und immer mehr in einen Druckmodus im Verkauf / Vertrieb zu gehen, als dass Wert darauf gelegt würde, Neues zu schaffen und dabei auch gezielt Altes vom Markt zu nehmen. Ist das riskant? Aber ja. Nur ist es besser, dies selbst zu tun, als dazu genötigt werden, es zu tun, zum Beispiel vom Wettbewerb, der leider wieder einmal einen Schritt weiter war.

Wenn Sie wirklich eine Innovationskultur schaffen wollen, müssen Sie sich selbst einen Teil Ihrer Zeit für genau die Innovationen reservieren, die Sie schaffen wol-

len. Wenn Sie es Ihren Mitarbeitern nicht vormachen, wird man Ihnen nicht glauben, dass Innovationen Ihnen wichtig sind. Andersherum wird auch ein Schuh daraus: Wenn Sie glaubhaft versichern und durch regelhaftes Handeln zeigen, dass Innovationen Ihnen wichtig sind und dass Sie der festen Überzeugung sind, dass Ihre Zukunft nicht nur im Vertrieb der bestehenden Leistungen und Produkte, sondern auch in der Vermarktung neuer, innovativer Produkte und Ideen liegt, werden Ihre Mitarbeiter Ihnen das glauben.

Werfen Sie auch einen Blick in Ihre Belohnungssysteme: Werden Innovationen belohnt? Werden die Mitarbeiter, die sich mit Innovationen beschäftigen, belohnt? Werden sie gewürdigt? Was geschieht, wenn eine Innovation floppt? Gibt es ein großes Theater, nach dem Motto „Das hätte nicht passieren dürfen!“, oder wird nach Ursachen und Lernpotenzialen gesucht? Denken Sie daran: Mitarbeiter verhalten sich danach, woran sie gemessen werden.

Nun noch zu dem zweiten Aspekt der Eingangsfragen: Der Unterschied in der Qualität von Innovationen liegt vor allem in einem Punkt, nämlich im Zuhören. Fairerweise muss ich noch das Durchhalten erwähnen, denn zu viele Innovationsprojekte werden vor dem Ende zerredet, aber der Kernpunkt ist das Zuhören. Wenn der Vertrieb den Kunden zuhört und herausfindet, was die Kunden wirklich brauchen und nicht nur das abliefert, was die Kunden derzeit wollen, wenn der Vertrieb es schafft, zu antizipieren, was Kunden brauchen könnten ohne dass sie es schon selbst äußern können, dann ist ein wesentlicher Schritt in die richtige Richtung gemacht. Ein Vertriebsmitarbeiter, der mehr als 30 Prozent Gesprächsanteil im Dialog mit einem Kunden hat, macht seinen Job ohnehin nur mit halber Fahrt. Aber dieses Thema wäre einen separaten Beitrag wert.

Innovationen als Wachstumsbasis - wie Sie das Spektrum Ihrer Innovationen signifikant vergrößern

von Guido Quelle

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

Kurzübersicht

- o Unterscheiden Sie zwischen zwei Dimensionen: Produkt-/Leistungsinnovationen und Prozessinnovationen.
- o Wachstumsinnovation bedeutet nicht „mehr des Gleichen“.
- o Insbesondere Prozessinnovationen sind noch lange nicht ausgereizt.



Jede vernünftige Wachstumsstrategie muss einen Innovationsanteil beinhalten, ansonsten ist sie das Papier nicht wert, auf dem sie geschrieben steht. Dabei können Innovationen in zwei Dimensionen erfolgen: Es kann sich – naheliegenderweise – um Innovationen hinsichtlich des Angebots, also bezogen auf Produkte und Leistungen handeln, aber auch Prozessinnovationen müssen berücksichtigt werden; ein Aspekt, der unserer Beobachtung zufolge noch wesentlich unterschätzt wird. Hinsichtlich der Prozessinnovationen ist die Unterscheidung in direkt kundenwirksame Prozessinnovationen und solche Prozessinnovationen, die sich auf die interne Leistungserstellung (und damit auf eine Produktivitätserhöhung) beziehen. Wir favorisieren stets die direkt kundenwirksamen Innovationen, wenngleich die permanente Optimierung der Leistungsproduktivität selbstverständlich auch relevant ist.

Ich habe bereits zahlreiche Veröffentlichungen zu Innovationen verfasst, so kommt das Thema selbstverständlich auch in meinem Buch „Profitabel wachsen“ (Gabler, Wiesbaden, 2011) ausführlich zu Wort, weil ich der festen Überzeugung bin, dass Innovationen – und hier auch gerade die Prozess-/Dienstleistungsinnovationen – in vielen Unternehmen noch vernachlässigt werden. Verständlich, birgt doch bereits der Begriff „Innovation“ immer einen Aspekt des vermeintlich Komplizierten in sich. Überdies ist hoher Erfolg oft eine Innovationsbremse, denn der Erfolg der Vergangenheit wird

mancherorts als Garant für den zukünftigen Erfolg gesehen – ein fataler Irrtum.

Kein Händler benötigt das vierunddreißigste Haarshampoo im Regal, kein produzierendes Unternehmen muss die achtundzwanzigste Variante desselben Produkts herstellen, nur um noch einen Zipfel mehr Marktanteil zu erhaschen. Es sind nicht die vermeintlich niedrig hängenden Früchte, die den Erfolg bringen. Es sind die großen Sprünge, die getan werden müssen, für die man trainieren muss, für die es sich lohnt, Zeit und Geld zu investieren und ein Risiko einzugehen. Es sind die vermeintlich schwierigen Dinge, die den größten Erfolg bringen. Unbenommen davon sind die „vermeintlich schwierigen“ Dinge mitunter gar nicht so schwierig, wenn man seinen Markt kennt und ihn aufmerksam beobachtet und wenn man sein Ziel vor Augen hat. Sie sind dann nur „schwierig“ für diejenigen Wettbewerber, die genau das nicht tun. Wer sich mit Innovationen durch die Zeit zu retten versucht, springt zu kurz.

Schauen wir uns einmal Nespresso an: Kaffee ist ein Commodity – zumindest war er das. Nespresso hat den Markt mächtig aufgemischt und dabei sind die auf den Kaffee und seine Darreichungsform bezogenen Innovationen nur die eine Seite der Medaille. Die limitierten Serien bestimmter Nespresso-Geschmacksrichtungen sind die andere Seite der Produktinnovationen. Hinzu kommen aber auch eine Reihe von Prozessinnovationen:

Wenn man Mitglied im Nespresso-Club ist (Prozessinnovation 1), bekommt man nicht nur besondere Angebote (Prozessinnovation 2), sondern kann bei einem Kaffeemaschinendefekt direkt eine Austauschmaschine erhalten, um die Zeit bis zur Reparatur der eigenen Maschine zu überbrücken (Prozessinnovation 3). Genial: Der Kunde ist glücklich und Nespresso auch, denn die Pipeline reißt gar nicht erst ab.

Bleiben wir einmal bei Nespresso: Nespresso grenzt bewusst Kunden aus (Prozessinnovation 4). Jemand, der keine Bestellungen über das Internet vornehmen kann oder möchte und der nicht in der Nähe eines Nespresso Stores (Prozessinnovation 5) – also meist in einer Metropole – wohnt, ist „draußen“: Er oder sie kann keine Nespresso-Kapseln erhalten. Man bekommt ja selbst beim Erwerb einer Maschine, die nie von Nespresso selbst kommt, sondern für die entsprechenden Hersteller von Nespresso lizenziert wird (Prozessinnovation 6) nur wenige Probekapseln hinzu und im Elektrofachhandel gibt es den Kaffee auch nicht.

Verweilen wir noch ein wenig in der Welt des Kaffees und schauen wir auf Jura: Jura stellt keinen Kaffee, sondern lediglich Kaffeemaschinen her und dies in der Premium-Liga der Branche – seit vielen Jahren erfolgreich. Eine Jura-Maschine ist ein kompliziertes technisches Werk, das der regelmäßigen Wartung und Inspektion bedarf, worauf die Maschine mitunter auch geräuschvoll hinweist, wenn wieder einmal irgendeine Dichtung defekt oder ein mechanisches Problem vorliegt. Ein wenig divenhaft sind sie mitunter schon, die guten Mahl- und Brühapparate.

Jura also ruht sich nicht auf der reinen Produktinnovation aus und verbessert und erneuert seine Produkte regelmäßig, sondern Jura hat sich auch etwas Geniales einfallen lassen, um den Kundenservice auch außerhalb der Garantiezeit zu erhöhen: Ein Pauschalsystem zur Reparatur mit oder ohne Komponententausch. Nicht nur, dass dies die Kosten vorher transparent macht und begrenzt, es ist auch hochkomfortabel: Im Störfall kontaktiert der Kunde das (im Übrigen hochkompetente) Jura-Kommunikationscenter, nennt sein Modell, beschreibt die Störung und kann einen Leerkarton für den Transport anfordern. Dieser Leerkarton kommt in der Regel, genau auf das Modell zugeschnitten, nebst Styroporanteilen, einen oder zwei Tage später, der Kunde lässt die Maschine von DHL abholen oder gibt sie bei einer DHL-Annahmestelle ab, die Maschine wird binnen kurzer Zeit repariert und kommt postwendend zurück. Bequemer geht es nicht, wer will da noch zum Elektrofachhandel gehen? Jura, indes, lernt dadurch die Kunden noch besser ken-



nen und ist nicht auf Informationen des Handels angewiesen.

Das war doch schon nicht schlecht, oder? Derlei Beispiele gibt es auch in unseren Klientenunternehmen zahlreiche und nicht nur in der Kaffeewelt. Um Innovationen schlagkräftig zu machen, um das Spektrum der Innovationen zu vergrößern, bedarf es, wie immer bei Wachstum, nicht „mehr des Gleichen“, sondern es ist etwas Neues erforderlich, etwas, das entweder das Angebotspektrum signifikant erweitert (man denke an die iPod-, iPhone-, iPad-Story von Apple), sondern, das vor allem auch die Art und Weise des Umgangs mit den Kunden und die Art und Weise des Beziehens von Leistungen und Produkten verändert.

Prozessinnovationen sind dabei wesentlich flexibler anpassbar als Produktinnovationen und, das ist meine feste Überzeugung, sie haben ihre besten Zeiten noch lange nicht erreicht. Wenn Sie also das nächste Mal mit Ihrer Mannschaft darüber sprechen, was Sie Ihren Kunden Gutes tun können, durchaus auch mit einem ambitionierten eigenen Wachstumsanspruch, dann schauen Sie auch auf die Art und Weise, wie Sie mit Ihren Kunden künftig umgehen möchten. Schauen Sie auf Prozessinnovationen.

Dyson

– Der Apple unter den Staubsaugern

von Linda Vollberg

Kurzübersicht

- o Vision von James Dyson: „Dyson ist der Inbegriff für qualitativ hochwertige Haushaltsgeräte.“
- o Dyson findet kreative Lösungen für Probleme, die andere ignorieren.
- o Dyson hat es geschafft, Haushaltsgeräte zu einem Statussymbol zu machen.
- o Dyson-Produkte werden weiterempfohlen – PR und gezieltes Auslösen von Mundpropaganda als Hebel.



Die Marke

1,26 Mrd. Euro Umsatz und 386 Mio. Euro Gewinn – Auf diese Rekordwerte blickt Dyson im vergangenen Geschäftsjahr. Insbesondere durch den beutellosen Staubsauger und den Händetrockner „Airblade“ avancierte das Unternehmen zum weltweiten Markenartikler. Von James Dyson 1993 in Malmesbury, England gegründet, gehört das Unternehmen heute zu den führenden Anbietern auf dem Staubsaugermarkt. Mit einem Marktanteil von guten 17 % liegt Dyson hierzulande nur noch 7 Prozentpunkte hinter Branchenprimus Miele. Im Premiensegment ist Dyson mit 84 % bereits Marktführer.

Im Zentrum aller Überlegungen bei Dyson steht die Frage: „Wie können wir existierende Produkte besser machen, um damit das Leben der Verbraucher zu erleichtern?“, um gemäß der Vision von James Dyson, ein Inbegriff für qualitativ hochwertige Haushaltsgeräte zu werden.

Der Markenfürher

„Der, der den Staub zähmte“ – 1980 meldete James Dyson sein erstes Patent an und nach 5127 Prototypen baute er schließlich 1983 das erste beutellose StaubsaugermodeLL. Mit der Gründung von Dyson ging sein Staubsauger zehn Jahre später in die Serienproduktion.

Dyson ist gelernter Designer und Innenarchitekt. Seine Produkte werden weltweit in Museen ausgestellt und gewinnen immer noch zahlreiche Design-Preise. Der heute 65-jährige lösungsorientierte Unternehmer zieht seine Tüftler-Motivation aus Wut, Frust und Enttäuschung über Dinge, die nicht funktionieren und führt eben diese zum Erfolg.

Die Erfolgsfaktoren

Energie umsetzen

James Dyson ärgert sich über nicht funktionierende Umstände im Alltag. Anstatt zu lamentieren, kanalisiert er den Ärger in kreative Lösungsansätze. Funktionieren Abläufe in Ihrem Unternehmen musterhaft nicht? Ärgern Sie sich immer wieder über den gleichen Umstand, ob privat oder im Umgang mit Mitarbeitern? Versuchen Sie sich getreu James Dyson einmal besonders dafür zu interessieren, warum Dinge fehlschlagen, um aus Rückschlägen und Fehlern zu lernen. Auch Freude erzeugt Energie. Blicken Sie genau so auf die Dinge, die perfekt laufen, die Sie immer wieder begeistern, was kann man von diesen Best Practices auf andere Bereiche multiplizieren?

Die Zielgruppe erweitern

Mit Hilfe des Händetrockners „Airblade“ hat sich Dyson mit einem Produkt gewerbliche Abnehmer erschlossen. Gastronomen, Hoteliers, aber auch Schulen und Krankenhäuser schwören auf den umweltfreundlichen und hygienischen Händetrockner. Der positive Einfluss auf den Consumerbereich durch den Einstieg in das B2B-Geschäft ist nicht zu unterschätzen. Gastronomie ist ein wichtiger Touch Point für Dyson. Etwa 50 % aller Erstkontakte erreicht Dyson über den Händetrockner.

Die Basis für Wachstum schaffen

Dyson ruht sich nicht auf dem technischen Vorsprung aus. 10 % des Jahresumsatzes werden in Forschung und Entwicklung investiert, nur maximal 2 % fließen laut Unternehmensangaben in Werbung oder Marketing. Mehr als ein Drittel der 4.500 Mitarbeiter sind Ingenieure und Techniker. Die starke Innovationskraft spiegelt sich in den mehr als 3.000 angemeldeten Patenten und

den zahlreichen Neuerungen im Vergleich zum Wettbewerb wider. In den vergangenen fünf Jahren kamen 80 % – 90 % der Neuerungen im Markt von Dyson.

Alle Produkte in der Innovations-Pipeline zielen darauf ab, die Kernfrage zu lösen und bestehende Produkte schneller, stärker oder effizienter zu machen. Dyson arbeitet mit einigen der besten Universitäten weltweit zusammen, um zu gewährleisten, dass auch in den nächsten Jahren Spitzentechnologie zur Verfügung steht.

Mundpropaganda als Multiplikator

Da nicht jedes Unternehmen Unsummen in Forschung und Entwicklung investieren kann, beleuchten wir einen kostengünstigen, aber wirksamen Hebel: Dyson setzt stark auf PR und Mundpropaganda.

Warum sollte man in aller Munde sein?

Konsumenten vertrauen auf Empfehlungen, ob direkt oder indirekt über Blog- oder Foreneinträge. Die gezielte Förderung von Mundpropaganda, ob offline als Word-of-Mouth-Marketing (WOM-Marketing) oder online als Word-of-Web-Marketing (WOW-Marketing), kann ein wesentlicher Wachstumstreiber für eine erfolgreiche Markenführung sein, was auch Dyson für sich erkannt hat. Gerade das WOW-Marketing bietet facettenreiche Möglichkeiten, eine hohe Reichweite und langfristige Reproduzierbarkeit des positiven Feedbacks.

Den „WOW“-Effekt auslösen

1. Möglichkeiten schaffen, um Mundpropaganda auszulösen

Bieten Sie Gesprächsstoff, wecken Sie Neugierde, visualisieren Sie die Nutzenaspekte Ihrer Marke. Voraussetzung für dieses geführte Storytelling ist eine einfache, konkrete Kommunikation. Die Inhalte sollten glaubwürdig, authentisch und emotionalisierend gestaltet sein. Neugierde wecken Sie insbesondere durch unerwartete Geschichten.

2. Die richtige Mundpropaganda auslösen

Ziel ist es, die Marke bzw. das zur Marke passende Thema in die persönliche Kommunikation online und offline einfließen zu lassen. Die Markenleistungen müssen im Mittelpunkt stehen und nicht die Werbekampagne selbst.

3. Mundpropaganda durch PR unterstützen

Medienberichte sind ein probates und glaubwürdiges Mittel, um einen Erstkontakt mit der Marke zu erzeugen und so Mundpropaganda zu schüren. Worin sind Sie Erster? Dyson bietet den ersten beutellosen Staubsauger, den ersten hygienischen Händetrockner, den ersten Ventilator ohne Rotorblätter. Etwas Neues ist hochinteressant, ein hervorragender Schlüssel zum Markterfolg und ein großer Hebel für verstärkte Mundpropaganda.

4. Einen Spannungsbogen aufbauen

Kündigen Sie Ereignisse an. Dyson kündigt sogar an, wann eine Innovation angekündigt wird. Geben Sie Fakten stückweise heraus. Eine tolle Möglichkeit ist eine fortgeschriebene Geschichte auf Facebook, via Twitter oder über Ihre Website, die sich – selbstverständlich angekündigt – vervollständigt und auf einfache Art die Vorverkaufsphase anheizt.

5. Produkte/Leistungen einführen

Die Einführung neuer Produkte oder Leistungen kann mit Verkostungen, Mit-mach-Events oder Probetagen effektiv gefördert werden und als Basis dienen, um erfolgreiche Pressearbeit anzuschließen.

6. Markenevents zelebrieren

Markenzentrierte Aktionen wie Jubiläen, Geburtstage und Gründungsfeste sind gute Gelegenheiten, um die Geschichte und die Zukunft der Marke in den Mittelpunkt zu stellen, darüber zu berichten und die Markenpositionierung öffentlich zu untermauern.

7. Die Markenführer füttern

Wenn Sie Mundpropaganda im doppelten Sinne (online und offline) zur erfolgreichen Markenführung nutzen wollen, beschreiben Sie einen hinter liegenden Prozess. Eine Einmal-Aktion nutzt herzlich wenig. Anders als bei prominenten Testimonials lässt sich das Verhalten selbstbestimmter Markenführer nicht leicht kontrollieren oder vertraglich fixieren. Beziehen Sie Ihre Führer mit ein und versorgen Sie sie gezielt und regelmäßig mit Informationen, um ungewollte Gesprächsthemen zu vermeiden.

Alles wird mit der Zeit gewöhnlich, das Auslösen von Mundpropaganda wird schwieriger und der Einstieg in die klassische Werbung sollte mit dem Anstieg der Bekanntheit gesucht werden, um die Marke in der Erinnerung der Verbraucher zu verankern.

Fazit

Ein verstärkter Fokus auf Forschung und Entwicklung, eine rege Exporttätigkeit und innovative Technologien mit einem offensiven Design differenzieren Dyson vom Wettbewerb. Obwohl die innovative Technik im Fokus steht, werden Marketing und Vertrieb nicht vernachlässigt. Dyson hat es geschafft, ein eher unattraktives, konventionelles Haushaltsgerät zu einem Statussymbol im Haushalt zu machen, dass sogar Männer attraktiv finden. So viel, wie es auf dieser Welt noch zu verbessern gibt, kann man auf den nächsten Coup gespannt sein.

Mehr über die Markenführung von Dyson berichtet Deutschland-Geschäftsführer Alexander C. Schmidt auf dem 10. Internationalen Marken-Kolloquium am 12./13.09.2013. Zum vollständigen Programm gelangen Sie hier: http://www.mandat.de/de/wp-content/uploads/Programm_Internationales_Marken_Kolloquium_2013_Web.pdf

Innovationspotenziale in Prozessen erkennen und heben – Methodik und Gespür

von Fabian Woikowsky

Kurzübersicht

- o Auch intelligentes Weglassen ist Wachstum.
- o Definieren Sie Messgrößen Ihrer Innovations-Resultate im Vorfeld.
- o Erkennbarkeit und Spürbarkeit des Nutzens sind gute Voraussetzungen für die Durchsetzung von Innovationen.
- o Das Umsetzen darf die Organisation nicht überfordern.



Nachfolgender Artikel befasst sich schwerpunktmäßig mit der Frage: Wie entdecke und erschließe ich systematisch Innovationspotenzial in den Prozessen meines Unternehmens?

Wenn wir Organisationsentwicklung als gewollten und bewusst gesteuerten Wandel durch Wachstumsprojekte verstehen, so ist dieser Wandel notwendigerweise mit Innovationen verbunden. Innovation soll in diesem Zusammenhang verstanden sein, als die Entdeckung und Durchsetzung von etwas Neuem, das der Organisation nachhaltig einen Vorteil verschafft.

Das Beherzigen folgender Eckpunkte hat sich in unseren Beratungsprojekten, aber auch in unserem eigenen Unternehmen bewährt:

1. Beginnen Sie beim Ergebnis: Fragen Sie bei bestehenden Prozessen als erstes, ob Sie das Ergebnis des Prozesses zwingend brauchen oder ob mindestens der Nutzen den Aufwand rechtfertigt. Die Frage klingt banal, führt aber regelmäßig dazu, zu erkennen, auf was man verzichten kann, ohne Wertverlust – auch intelligentes Weglassen ist Wachstum.
2. Hinterfragen Sie, ob die Aktivität sinnvollerweise ausgelagert werden kann. Nicht ausgelagert werden sollten solche Prozesse, die Ihre Kernwertschöpfung betreffen. Genau für das Wachstum in diesen Bereichen setzen Sie Kapazitäten durch Weglassen und Auslagern frei.
3. Wenn Sie entschieden haben, den Prozess in der Organisation abzubilden, definieren Sie im nächsten Schritt gemeinsam mit Fachexperten den SOLL-Prozess, ebenfalls beginnend beim Ergebnis: Welche Schritte führen und auf dem schnellsten und werteschöpfendsten Weg zum benötigten Ergebnis?

Bis zu dieser Stelle ist das Ergebnis der Bemühungen ausschließlich Papier. Um die erkannten Innovationspotenziale tatsächlich zu heben, braucht es die Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse. Dies ist zu bedenken: Auch wenn die definierten Prozesse noch so ideal sind, so müssen Sie auch von der Organisation lebbar sein. Folgende Punkte helfen dabei, zum einen im Vorfeld einzuschätzen, ob die definierte Innovation ein Erfolg wird, zum anderen sind die Punkte ausgesprochen hilfreich, im weiteren Verlauf mögliche Engpässe in der Umsetzung zu erkennen und ihnen gezielt zu begegnen:

- o Der Nutzen der Innovation sollte durch die Umsetzenden erkannt werden. Dies muss nicht zu Anfang der Fall sein, dieser Nutzen kann auch im Verlauf vermittelt werden.
- o Die Resultate der Innovation sollten spürbar, im besten Falle messbar sein.
- o Die (technische) Komplexität der Umsetzung darf die Organisation nicht überfordern. Bei diesem Punkt besteht die Gefahr, ihn als präventiv Argument anzuführen. Nicht alles kann gedanklich vorweg genommen werden – Scheuen Sie sich auch nicht davor, auszuprobieren. Eine Justage ist nahezu in jedem Falle möglich.
- o Die Innovation muss sich in das bestehende Wertesystem des Unternehmens integrieren lassen.

Die günstigsten Voraussetzungen hat die Veränderung, wenn der Nutzen erkannt und gespürt wird, das Know-how besteht, die Innovation umzusetzen und sich die Realisierung richtig anfühlt. Diese Ideal-Voraussetzungen liegen ausgesprochen selten vollumfänglich vor, das ist aber auch nicht notwendig: Die ersten beiden Punkte lassen sich kompensieren, der letzte Punkt kaum, richtig anfühlen sollte es sich.

10. Internationales Marken-Kolloquium 12./13.09.2013 – Das Netzwerk stärken und gewinnen

50 Daumen



Unsere Facebook-Seite erfreut sich wachsender Beliebtheit und wir freuen uns über jeden „Gefällt mir“-Klick und Kommentar. Als Dankeschön verlosen wir im Juni unter allen Internet-affinen Freunden des Internationalen Marken-Kolloquiums die Bücher „Growth Tweets, Band 1“ und „Growth Tweets, Band 2“ von Prof. Dr. Guido Quelle im Doppelpack.



Wie können Sie gewinnen?

1. Einloggen auf Facebook und den „Gefällt mir“-Button klicken: <https://de-de.facebook.com/pages/10-Internationales-Marken-Kolloquium-2013/388279751213173>
2. Mitmachen bis zum 14. Juni 2013
3. Abwarten und gewinnen

Ihnen gefällt das Internationale Marken-Kolloquium bereits auf Facebook? Wenn das der Fall ist, haben Sie schon alles richtig gemacht und brauchen nur noch abzuwarten. Unter allen bis zum 14. Juni 2013 abgegebenen Daumen verlosen wir die Bücher, die den Gewinner bis zum Erscheinungsdatum des nächsten Mandat Growthletters[®] am 1. Juli 2013 erreichen.

Beide Bände umfassen je 101 Tweet und geben Wachstumshilfen in maximal 140 Zeichen. Die Tweets sind in die Abschnitte Strategie, Führung, Vertriebsaktivierung

und Selbstmanagement gegliedert. Jeder Tweet ist mit ausführlichen Erläuterungen unterfüttert und bietet die Möglichkeit, sich anhand von jeweils drei Fragen und genügend Raum für eigene Notizen vertiefend mit dem entsprechenden Thema auseinanderzusetzen.

Wir wünschen allen Teilnehmern viel Glück! Und hoffen auf mindestens 50 Daumen für das Internationale Marken-Kolloquium.

Erfolgreicher Start für den Seeoner Kreis

Der „Seeoner Kreis“ ist das neue Netzwerk des Internationalen Marken-Kolloquiums für ausgewählte ehemalige Teilnehmer und Referenten sowie die Preisträger des IMK-Awards. 10 Jahre nach der Gründung des Internationalen Marken-Kolloquiums wollen wir mit dem Seeoner Kreis eine Brücke schlagen zwischen den Referenten und Teilnehmern der vergangenen Jahre und eine Experten-Plattform für einen hochkarätigen, unternehmerischen Austausch schaffen. Der Start des Seeoner Kreises ist erfolgreicher verlaufen als geplant. Wir freuen uns sehr über den positiven Rücklauf und heißen täglich neue Mitglieder willkommen.

Zum vollständigen Programm und zur Anmeldung gelangen Sie hier: http://www.mandat.de/de/wp-content/uploads/Programm_Internationales_Marken_Kolloquium_2013_Web.pdf



„Das Internationale Marken-Kolloquium war für mich wertvoll, weil es mir Inspiration, Austausch und Ideen geliefert hat, die zur Umsetzung in meinem Alltag anregen.“

Florian Breßler, Geschäftsführender Gesellschafter wirDesign GbmH Berlin und Teilnehmer des 9. Internationalen Marken-Kolloquiums



Landeskonzferenz 2013 der Wirtschaftsjunioren NRW

Die „LaKo“ – in diesem Jahr ausgerichtet von den Wirtschaftsjunioren Wuppertal – führte mehr als 400 Führungskräfte aus NRW, den umliegenden Bundesländern und den internationalen Partnerländern „im Tal“ zusammen. Ein Heimspiel für Fabian Woikowsky (Foto), der als stellvertretender Vorsitzender der Wirtschaftsjunioren Dortmund Kreis Unna Hamm in Begleitung von Linda Vollberg (Foto) nicht fehlen durfte.

Vom 24. bis zum 26. Mai bewies das Veranstaltungsteam eindrucksvoll, wie viel man in Wuppertal erleben kann. Vom professionellen Training und der Verbesserung der eigenen Präsentationsfähigkeiten, über Indoor- und Outdoor-Klettern, einem Off-Road-Fahrertraining, E-Bike-Touren durch die Stadt, einem Golf- und einem Po-



© Silvia Kriens

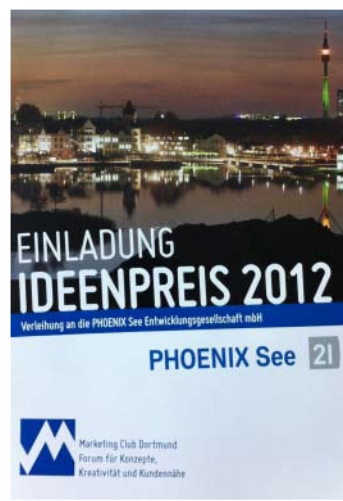
kerturnier bot das bunte und abwechslungsreiche Programm jedem Teilnehmer unterschiedliche Highlights. Der feierliche Höhepunkt war aber sicher der Sparkassen-Galaabend in der historischen Stadthalle Wuppertal. Vor wunderbarer Kulisse, mit kurzweiligen Rednern und bei sehr gutem Essen blieb auch hier das Champions League Finale nicht auf der Strecke. Nicht nur das Public Viewing in der Wandelhalle des historischen Gebäudes war einzigartig ein voller Erfolg. Vielen Dank an die WJ Wuppertal für die Ausrichtung dieser facettenreichen und super organisierten Landeskonzferenz.

Marketing-Club Dortmund verleiht Ideenpreis 2012

Im Mai trafen sich die Marketer Dortmunds – unter ihnen Linda Vollberg – im Bürgersaal des Dortmunder Rathauses, um die Verleihung des nun 24. Ideenpreises zu feiern. Unterschiedliche innovative Geschäftsideen, die alle einen starken Bezug zum Raum Dortmund haben und einen nachhaltigen Markterfolg darstellen, wurden von der 13-köpfigen Jury, bestehend aus dem Vorstand und Beirat des Marketing-Clubs Dortmund, diskutiert.

Gewonnen hat schließlich eines der größten Stadtentwicklungsprojekte Deutschlands: Die PHOENIX See Entwicklungsgesellschaft mbH unter der Führung von Guntram Pehlke, ebenso Vorsitzender des Vorstandes der DSW21, freute sich sichtlich über den Preis. Das Hauptargument der Jury bestand im immensen Imagewert des Sees für die Stadt Dortmund, der sich zu einem hochattraktiven Highlight im Stadtbild entwickelt hat und die einstige Stahlwerkfläche zu einem Ort für modernes Leben, Wohnen und Arbeiten wunderbar revitalisieren konnte. Laudator Horst Müller, Präsident des Marketing-Clubs, Oberbürgermeister a. D. Dr. Gerhard Langemeyer und die anwesenden Gäste erfreuten sich an den Schilderungen zur langen und zeitweise umstrittenen Geschichte der Planungs- und Bauphase, die nun schließlich zum

vollen Erfolg für die Stadt und ihre Bürger geworden ist. Ein See größer als die Hamburger Binnenalster mit einem eigenen Segelclub in der Ruhrgebietsstadt Dortmund – keine wunderliche Vision, sondern erfolgreiche Realität dank vieler Förderer und helfender Hände. Eine gelungene Veranstaltung bei bestem Wetter.




© Marketing-Club Dortmund



Mandat-Vortragstermine

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

8. Juni 2013: Wachstum kommt von innen – Ihr bester Schutz gegen den Wettbewerb?
VFF Jahreskongress Inside 2013, Verband Fenster + Fassade, Erfurt
11. Juni 2013: „Wachstum kommt von innen – Veränderungen erfolgreich umsetzen und den Wachstumskurs halten“ Hauptversammlung Sagafflor AG, Bremen
13. Juni 2013: Prof. Dr. Guido Quelle als Teilnehmer auf der REGAL-Podiumsdiskussion
REGAL-Branchentreff 2013, Messe Wien, Österreich
- 12./13. Sept. 2013: Gastgeber des 10. Internationalen Marken-Kolloquiums Kloster Seon, Chiemgau 
12. September 2014: „Vortragstitel folgt“
FEST-Kongresses 2014, Deutscher Großhandelsverband Haustechnik e.V., München
16. Oktober 2013: „Wachstum kommt von innen“
GVA Kongress, Gesamtverband Autoteile-Handel, Maritim Airport Hotel Hannover

RÜCKBLICK

23. Januar 2013: „Stark im Markt – Wachstum kommt von innen – auch in Ingenieurbüros“
Verband Beratender Ingenieure e. V., Unita GmbH, Workshop, Dortmund
14. März 2013: „Wachstum kommt von innen – Sie selbst entscheiden über Ihren Erfolg“
Frühjahrstagung BILLA AG (Interne Tagung), Perchtoldsdorf, Österreich
6. Mai 2013: „Der natürliche Feind der Strategie ist das Tagesgeschäft – Wie bleiben wir auf Wachstumskurs?“ Jahrestagung Bundesverband der obst-, gemüse- und kartoffelverarbeitenden Industrie (BOGK) e.V., Würzburg

Mandat-Blog „Wachstumstreiber“



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

MANDAT WACHSTUMS-WOCHENSTART #58: ICH BRAUCHE KEIN NAVI

Lesen Sie den Artikel hier:
<http://www.mandat.de/de/mandat-wachstums-wochenstart-58-ich-brauche-kein-navi>

Geballtes Fachwissen von Prof. Dr. Guido Quelle

WACHSTUM: KEIN FOTO – EIN FILM

UNTERNEHMENSWACHSTUM IST KEINE MOMENTAUFNAHME: GUIDO QUELLE SPRICHT FÜR SEIN NEUES MANAGEMENTBUCH MIT ACHT WIRTSCHAFTS-HOCHKARÄTERN

Unternehmenswachstum ist kein Projekt, sondern ein Prozess. Mit dieser Erfahrung und Überzeugung leitet Prof. Dr. Guido Quelle die Mandat Telekonferenzen, zu denen aktuell das dritte Buch erschienen ist. Die im Jahr 2011 durchgeführten Telekonferenzen stehen unter dem Titel „Wachstum: Kein Foto – ein Film“.

Acht Gespräche mit hochkarätigen Partnern finden ihren Abschluss in einem persönlichen Wachstumsbeitrag Quelles:

1. Das Wachstum im Hause: Gespräch mit Achim Hohorst, Vorstand Vertrieb, eQ-3
2. Die Bank und das Wachstum: Gespräch mit Uwe Samulewicz, Vorsitzender des Vorstandes, Sparkasse Dortmund
3. Wachstumsmotor Logistik: Jeder macht, was er am besten kann: Gespräch mit Dr. Michael Kluger, Vorstand Logistik, Schenker Deutschland
4. Wachstum am POS – weit entfernt vom Zufall: Gespräch mit Hugo Reissner, Geschäftsführender Gesellschafter RR POS + Vertrieb
5. Rapides Wachstum – von der Uni zum Know-how-Führer: Gespräch mit Dr. Gero Presser, Geschäftsführender Gesellschafter QuinScape
6. Zeitarbeit – Einsicht in einen Wachstumsmotor: Gespräch mit Dr. Dieter Traub, Geschäftsführer/CEO Orizon
7. Wachstum bewirken – die Wirtschaftsförderung als Wachstumspartner: Gespräch mit Udo Mager, Geschäftsführer Wirtschaftsförderung Dortmund

DIE MARKE ALS BASIS FÜR PROFITABLES WACHSTUM

KMU-Magazin, Ausgabe 05 2013, Seite 10-13

<http://www.mandat.de/de/wp-content/uploads/Die-Marke-als-Basis-fu%CC%88r-profitables-Wachstum-KMU-Magazin-Mai-2013.pdf>

8. Weltweit wachsen – verantwortlich handeln: Gespräch mit Hans Andersson, Country Manager South Korea, H&M-Gruppe
9. Der Turbostart ins neue Jahr – Wie Sie Ihr persönliches Wachstum wirksam planen

„Mit dem Buch erreichen wir auch diejenigen, die das Lesen dem Live-Reinschalten oder Mitschnitt-Hören vorziehen. Zudem kann der Leser spontan in ein Thema hineinblättern und sich darin vertiefen“, erläutert der Herausgeber. Wie die Live-Teilnehmer der Telekonferenz erhalten die Leser der Buchversion sofort anwendbare Anregungen für ihren Berufsalltag. Die praxisorientierte Gesprächsführung macht die Telekonferenz und somit das Buch zu einem autodidaktischen Hilfsmittel, um das eigene Managementwissen über profitables Wachstum zu vertiefen.

Das Buch enthält die Mitschriften der Original-Aufzeichnungen. Zur besseren Lesbarkeit wurden einzelne Passagen redigiert.



Prof. Dr. Guido Quelle (Hrsg.)
 Wachstum: Kein Foto – ein Film
 Das Buch zur Mandat Telekonferenz-Serie
 EUR 39,90
 ISBN 978-3-73224-072-2
 (Über www.mandat.de in unserem eShop oder den Buchhandel erhältlich)

– ONLINE BESTELLEN –



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



Für die Konferenzen
in 2013 registrieren

DIE REGELN: VERABSCHIEDETE ZUSAMMENARBEIT

Die nächste Telekonferenz **„Die Regeln: Verabschiedete Zusammenarbeit“** aus der neuen Serie „Formel 1 statt Linienbus“ findet am 17. Juni 2013 um 16.30 Uhr statt.

Jedes Unternehmen und jede Wachstumsinitiative verträgt ein gewisses Chaos, schließlich macht es weder Sinn, alles zu regeln, schon gar nicht die Ausnahme. Gleichwohl sind Regeln der Zusammenarbeit nicht nur hilfreich, sondern zwingend notwendig, will man auf der Reise zum profitablen Wachstum nicht unnötig Energie verschwenden. In dieser Telekonferenz bekommen Sie Hinweise dazu, welcher Regeln der Zusammenarbeit es unbedingt bedarf, um das profitable Wachstum in Ihrem Unternehmen zu fördern und worauf Sie getrost verzichten können.

WIE SIE TEILNEHMEN

Die Teilnahme ist denkbar einfach und funktioniert von jedem Telefon weltweit: Registrieren Sie sich für eines oder mehrere Themen und Sie erhalten Zugangsdaten, die es Ihnen ermöglichen, an den von Ihnen gewählten Telekonferenzen teilzunehmen. Die Vorträge und Interviews werden von Prof. Dr. Guido Quelle persönlich gehalten. Alle Telekonferenzen beginnen um 16.30 Uhr und enden in der Regel um 17.00 Uhr. Als registrierter Teilnehmer wird Ihnen nach jeder Konferenz ein MP3-Download zur Verfügung gestellt. So ist es Ihnen möglich, sich einen Vortrag mehrfach anzuhören, auch, wenn Sie zur Konferenz selbst verhindert waren.

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

Sie haben Interesse an einer Telekonferenz-CD? Besuchen Sie unseren Online-Shop:

www.mandat.de/de/shop/Telko-CDs/

TERMINE UND THEMEN

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

Pascal Kowsky wird auch in Zukunft mit Mandat gemeinsame Wege gehen

Das Team wird größer

Ende Januar dieses Jahres begann Pascal Kowsky, das Mandat-Team als Praktikant zu unterstützen. Derzeit fertigt er im Rahmen des Praktikums seine Master-Thesis an. Mit Abschluss der Master-Thesis beendet Pascal sein Studium in Supply Chain Management an der SRH Hochschule in Hamm (Westf.).

Die bisherige Zusammenarbeit sehen sowohl das Mandat-Team als auch Pascal als sehr überzeugend an. Deshalb hielt Pascal bereits im Mai einen unterzeichneten Arbeitsvertrag als Junior-Berater bei Mandat ab September 2013 in den Händen – Bestandener Master vorausgesetzt.

„Die Entscheidung fiel mir nicht leicht“, berichtet Pascal. „Die Wahl hatte ich zwischen Mandat und einer großen, weltweit operierenden Beratungsgesellschaft. Letztendlich habe ich mich für Mandat entschieden, weil mir hier nicht nur spannende Aufgaben übertragen werden, sondern auch Möglichkeiten eingeräumt, Aufgaben mitzugestalten. Gerade das Letztgenannte habe ich in bisherigen Praktika in größeren Unternehmensberatungen nicht in dem Umfang erlebt. Darüber hinaus empfinde ich das Arbeitsklima bei Mandat als Spitzenklasse!“

Im Rahmen seiner Master-Thesis befasst Pascal sich mit der Identifikation von Wachstumspotenzialen entlang der Wertschöpfungskette. Dabei spielen die unterschiedlichen Dimensionen des Wachstums eine zentrale Rolle. Auch die Aussicht auf das persönliche Wachstum hat ihn bei seiner Entscheidung für Mandat gestärkt. Verantwortung, viel Gestaltungsfreiraum und hohe, aber individuell angepasste Anforderungen sieht Pascal als persönliche Motivatoren bei Mandat an. Mit klarem Feedback und bei Bedarf auch Hilfestellung, unterstützt das Mandat-Team Pascal im persönlichen Wachstumsprozess.

Das Team wächst

Bei Mandat kommt auch dem gemeinsamen Wachsen eine hohe Bedeutung zu. Das zeigt die während eines wöchentlichen „Tracking and Tracing“-Meetings (wir berichteten im Mai darüber) entwickelte Idee gegenseitiger Schulungen. Pascal hatte beim Vorbereiten und Durchführen seiner ersten Schulung die Möglichkeit, persönlich zu wachsen. Das Mandat-Team konnte von Pascals Kenntnissen profitieren und „Gemeinsam wachsen – in Excel“. Vom Nutzen dieser internen Schulungen ist das Team überzeugt. Deshalb sind Nachfolgetermine bereits vereinbart.

Noch einmal: Herzlich willkommen im Team, Pascal (Foto). Wir freuen uns auf eine weiterhin tolle Zeit und gute Zusammenarbeit!



Die Borussia erobert alle Herzen

Am Freitag Nachmittag war es endlich soweit: Nadine Müller startete Richtung London City. „Komme bloß nicht ohne den Henkelpott zurück“, so das Mandat-Team. Leider kam es anders für die BVB-Mannschaft und ihre Fans, in der 88. Minute holte sich der FC Bayern mit dem entscheidenden Tor den Sieg.

Das UEFA Champions League Finale war eine Darbietung überragenden Fußballs zweier großartiger Mannschaften – fair, stark und schnell. Überdies freuten sich die Fans beider Mannschaften und die Briten über ein harmonisches und friedliches Fest in der Metropole London. Die beiden Fangemeinden wünschten sich gegenseitig nicht „viel Glück“, sondern „viel Spaß“.

Für uns zählen in diesem Fall nicht nur messbare Ergebnisse, der BVB ist ganz klar der Sieger der Herzen! Ein tolles Finale!



– Der nächste Mandat Growthletter®
erscheint am 01.07.2013 –

MANDAT
MANAGEMENTBERATUNG

Impressum

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

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

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

Geschäftsführender Gesellschafter
Prof. Dr. Guido Quelle

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

Redaktionsassistentz
Nadine Müller
nadine.mueller@mandat.de

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

© S. 6: Christian Weirich
© S. 10: Schulz-Design (Daumen)
© S. 11: Logo: Wirtschaftsjuniores Dortmund
© S. 13: Buch-Cover-Gestaltung: Mandat, Foto: selimaksan
© S. 14: Cover-Gestaltung: Mandat, Foto: freshidea

Zu diesem Mandat Growthletter® haben beigetragen:



Nadine Müller
nadine.mueller@mandat.de



Linda Vollberg
linda.vollberg@mandat.de



Pascal Kowsky
pascal.kowsky@mandat.de



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



Fabian Woikowsky
fabian.woikowsky@mandat.de