



MANDAT  GR  WTH LETTER<sup>®</sup>

Fokusthema: Kommunikation



4

#### CEO-Tipp des Monats

So werden Vorstands- und Geschäftsführungssitzungen effektiver



5

#### Strategie & Führung

Wachstumsorientierte Kommunikation  
– Regeln und Best Practices



7

#### Marke

Sonnenator  
„Da wächst die Freude seit über 25 Jahren“



9

#### Organisationsentwicklung

Projektkommunikation – Puzzlestücke zum Projekterfolg



10

#### Internationales Marken-Kolloquium

Das 1. Treffen des Seoner Kreises



11

#### Vorträge & Veröffentlichungen

Neues rund um Vorträge, Veranstaltungen und mehr



15

#### Mandat-Intern

Hinter den Kulissen!



# Editorial

In fast jedem Projekt, das wir starten, wird die Kommunikation bemängelt. Wenn wir die „Eigentlich müssten wir ‘mal“-Frage stellen, kommt zu 98% irgendwann: „Mehr informieren“ oder „Mehr kommunizieren“. Hört sich gut an, aber: Es wird nicht zu wenig kommuniziert. Wir telefonieren, haben Meetings, schreiben Zentilliarden E-Mails am Tag. Es wird zu viel kommuniziert – nur oft genug nicht über die richtigen Dinge.

Wir haben seinerzeit eine Studie „Marketing & Vertrieb – Miteinander oder nebeneinander“ durchgeführt (wir wollten sie eigentlich „miteinander oder gegeneinander“ untertiteln, haben davon aber abgesehen). Eine der Annahmen, die der Studie zugrunde lag war, dass Marketing und Vertrieb zu wenig miteinander

sprechen. Wer beschreibt unser Erstaunen, als wir feststellten, dass die Annahme falsch war: Die beiden Abteilungen kommunizierten laufend miteinander. Es gab (Regel-) Meetings, Projekt-Meetings, Geschäftsleitungsmeetings mit Repräsentanten aus beiden Bereichen, es wurden E-Mails geschrieben, gemeinsame Initiativen diskutiert.

Trotzdem wurde die Effektivität der Zusammenarbeit als sehr verbesserungsfähig erkannt. Warum? Weil über die falschen Dinge gesprochen wird. Oder über die richtigen Dinge, aber auf die falsche Weise. Kommunikation ist erst einmal Tätigkeit (Input) und wenn das Resultat nicht klar ist, das angestrebt werden soll, wird Zeit verschwendet und man wundert sich am Ende, wenn nichts

bei der Kommunikation herauskommt. Es geht nicht um Input. Es geht um Output. Ziele tun der Kommunikation ebenso gut, wie die Wahl des richtigen Mediums. E-Mails, Intranet-Mitteilungen, Meetings, das Telefon (gern vergessen): Alle Medien haben ihre Berechtigung. Aber alles zu seiner Zeit.

Ich wünsche Ihnen einen tollen Juni.

Ihr



Prof. Dr. Guido Quelle

**PS: Exklusiv für Sie als Leser des Mandat Growthletters: Sie können die Studie „Marketing & Vertrieb: Miteinander oder nebeneinander“ kostenfrei erhalten (Wert: 149,- Euro), wenn Sie mir bis zum 30.06.2014 eine E-Mail senden. Keine Ausnahmen. Nur bis 30.06.2014.**



**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

## So werden Vorstands- und Geschäftsführungssitzungen effektiver



Wenn Sie ein Frachtschiff hätten, das 1.000 Tonnen Fracht tragen kann, würden Sie dann 1.500 oder gar 2.000 Tonnen laden und überdies noch einen Frachtraum frei lassen, in den jeder bis kurz vor dem Ablegen das hineinwerfen kann, was er nicht adäquat verpackt bekam? Wohl nicht. Genau so sehen aber viele Geschäftsführungs- und Vorstandsm Meetings aus: Die Agenda, wenn es überhaupt eine gibt, ist zu 50 bis 100 % überplant und am Ende, etwa als Tagesordnungspunkt 17, gibt es „Sons-tige Angelegenheiten“. Das kann nur Frust produzieren.

**Die Geschäftsführungs- oder Vorstandssitzung kann einen erheblichen Hebel zum Wachstum bieten. Zehn Bedingungen:**

1. Sie findet regelmäßig statt. Mindestens alle zwei Wochen, wenn das Format neu eingerichtet wird, empfiehlt sich ein wöchentlicher Rhythmus für die ersten zwei Monate, um sich an das Format zu gewöhnen.
2. Die Teilnahme ist für die Mitglieder der Unternehmensführung verpflichtend. Um Urlaub, einem möglicherweise wichtigeren Termin oder Unvorhersehbarkeiten entgegenzuwirken, kann eine begrenzte Zahl Wildcards pro Teilnehmer vereinbart werden.
3. Es gibt eine Standard-Agenda, die auch Raum für besondere Themen gibt und die auch Pausen – zum Beispiel für Telefonate – beinhaltet.
4. Es gibt ein Ziel, das in der Sitzung erreicht werden soll – und zwar für jedes Thema. Das Muster: I-D-E: Wird nur informiert, soll etwas diskutiert werden oder soll entschieden werden?
5. Es nehmen neben der Unternehmensführung nur die Personen teil, die auch etwas beizutragen haben. Diese Personen sind nur für den entsprechenden Tagesordnungspunkt dabei.
6. Es gibt einen Moderator, dabei kann dies ein Externer sein, aber auch ein Mitglied der Unternehmensführung kann das Meeting moderieren. Dann sollte dies

- nicht stets der CEO sein, sondern die Verantwortung sollte innerhalb der Unternehmensführung rollieren.
7. Die Agenda wird eingehalten.
  8. Es gibt ein Protokoll, das spätestens 48 Stunden nach dem Meeting allen Teilnehmern vorliegt und auch Arbeitspakete enthält.
  9. Smartphones und Laptops sind aus, es sei denn, sie werden für den inhaltlichen Fortschritt benötigt.
  10. Ist jemand nicht vorbereitet, wird das Thema diskussionslos vertagt. Die Person wird gerügt. Wenn ein Thema diskutiert werden soll, das der Vorbereitung bedurft hätte und die Vorbereitungsunterlagen waren nicht rechtzeitig verfügbar: Ebenfalls vertagen. Ebenfalls rügen.

**Die Standard-Agenda sollte folgende Elemente beinhalten:**

- o **News:** Erster Tagesordnungspunkt. In einem begrenzten Zeitfenster Dinge angesprochen, die den anderen Mitgliedern der Unternehmensführung bekannt sein sollten. Verständnisfragen: erlaubt; inhaltliche Vertiefung nicht.
- o **Geschäftssituation:** Wachstumsrelevant informieren: Umsatz, aktuelles Betriebsergebnis, wichtige neue Kunden, ggf. Verlust wichtiger Kunden, Aussicht.
- o **Personalalia:** Personalwechsel, neue Mitarbeiter und deren Verantwortlichkeiten, personelle Engpässe.
- o **Stand der relevanten Schlüsselprojekte,** vor allem zum Geschäftsausbau. Voraussetzung dafür ist eine priorisierte Liste der Schlüsselprojekte des Unternehmens. Keinesfalls darf hier jedes Mal jedes Projekt angesprochen werden. Aktivitäten bis zur nächsten Sitzung.

Dieser Standard lässt in der Regel noch Raum für weitere Tagesordnungspunkte, wenn Sie die Sitzung verbindlich alle zwei Wochen für einen halben (mindestens) bis einen Tag einberufen. Die Wirkung: Höhere Verbindlichkeit, weniger Frust, mehr Wachstum.

# Wachstumsorientierte Kommunikation – Regeln und Best Practices

von Guido Quelle

## Kurzübersicht

- o Definieren Sie Ihr Gesprächsziel und wählen Sie so das richtige Kommunikationsmedium.
- o Schreiben Sie weniger. Wer E-Mails sät, wird E-Mails ernten.
- o Telefonkonferenzen sind Produktivitätskiller? Keineswegs. Entwickeln Sie Telkos zu Ihrem Vorteil.
- o Kein Meeting ohne Ziel, Agenda, Meeting-Leiter und Vorbereitung.



Es wird nicht zu wenig miteinander gesprochen, es wird zu viel miteinander gesprochen. Kein Tag vergeht, an dem nicht irgendein Projektteammitglied sich bei uns über zu viele E-Mails, Gespräche, Meetings und über „zu wenig Zeit“ beklagt. Unsere wachstumsstärksten Klienten haben erkannt, dass der Art und Weise der Kommunikation eine wesentliche Rolle im Hinblick auf das eigene profitable Wachstum zukommt, denn:

- o Kommunikation kostet Zeit. Dies ist Zeit, die nur einmal eingesetzt werden kann und die idealerweise auf das Wachstum Ihres Unternehmens einzahlen soll.
- o Kommunikation kostet oft Geld. Rechnen Sie einmal nach, was ein eintägiges Meeting mit zwölf hochbezahlten Managern aus unterschiedlichen Fachbereichen kostet. Unsere Faustformel: 800-1.500 Euro pro Tag eines angestellten Managers, je nach Position in der Hierarchie und je nach Unternehmensgröße.
- o Kommunikation kann Barrieren überwinden, sie kann – falsch oder missverständlich durchgeführt – aber auch Barrieren schaffen.

Alles, auch die Kommunikation, beginnt mit einem Ziel: „Was will ich erreichen?“ – das ist die Kernfrage. Aus diesem Ziel leitet sich auch das geeignete Medium ab.

- o Genügt eine E-Mail?
- o Benötige ich ein Meeting?
- o Ist eine Telekonferenz eine gute Idee?
- o Oder vielleicht ein Video-Call, damit ich mein Gegenüber sehe?
- o Ist es hinreichend, wenn ich eine Information ins Intranet stelle?
- o Wenn ich ein Meeting oder eine Telekonferenz einberufe: Wer soll teilnehmen? Wer soll was beitragen? Welche Vorbereitung ist erforderlich?

Ohne das Ziel der Kommunikation definiert zu haben, sinkt die Wahrscheinlichkeit des Eintretens der richtigen, implizit beabsichtigten Wirkung auf unter 50 Prozent. Ein 20.000 Euro-Meeting, das mit einer Wahrscheinlichkeit von 50 Prozent daneben geht, kann aber nicht in Ihrem Sinne sein.

Hier sind einige Regeln und Best Practices für Kommunikationsinstrumente. Wir setzen sie regelmäßig in den von uns betreuten Wachstumsprojekten ein und achten darauf, dass die Art und Weise der Kommunikation unsere Projektziele unterstützt:

### E-Mails

- o Das Wichtigste: Das Medium „E-Mail“ ist prima, aber nicht für Diskussionen geeignet. Informationsaustausch, Frage/Antwort, Übersenden von Unterlagen – für all das sind E-Mails gut geeignet, aber diskutiert wird bitte im Dialog, nicht asynchron.
- o Der richtige Ton: Viele E-Mails sind in einem Ton geschrieben, den sich der Sender nie im Leben in der wirklichen Welt zutrauen würde.
- o Kurz und bündig: Wenn man manche E-Mail liest, meint man, der Sender hätte „Schreibdenken“ vollzogen, nach dem Motto: „Wie soll ich wissen, was ich denke, bevor ich gelesen habe, was ich schreibe?“ – Verboten!
- o Unnötiger CC-Verteiler: Vorsicht. Sie stehlen anderen Zeit.
- o BCC: Verboten! Sie stehlen nicht nur Zeit, sondern haben eine versteckte Agenda.
- o Weniger ist mehr: Beschweren Sie sich über viele E-Mails? Dann schreiben Sie weniger. Daniel Goeudevert hat einmal gesagt: „Wer Straßen sät, wird Verkehr ernten.“ Dito E-Mails: Wer E-Mails sät, wird E-Mails ernten.



## Telefonkonferenzen

In der F.A.Z. las ich neulich einen Beitrag, der sinngemäß besagte, dass Telekonferenzen Produktivitätskiller seien. Dem kann ich nur energisch widersprechen. Wir nutzen national und international Telekonferenzen schon seit 1993 – damals mussten die Konferenzen noch über den Diensteanbieter hergestellt werden – und haben dabei wertvolle Reise- und Meetingzeit gespart.

- o Richten Sie einen Telekonferenz-Raum bei einem Provider ein. Diese Räume gibt es – auch in hervorragender HD-Sprachqualität – bereits kostenfrei bei einigen Providern, sogar mit internationalen Einwahlnummern. Auf diese Weise kann sich jeder unabhängig von seinem Standort einwählen und Sie müssen Teilnehmer nicht mühsam zusammenschalten.
- o Nutzen Sie Dienste wie doodle o. ä., um gemeinsame Termine zu finden.
- o Haben Sie stets im Kopf, dass eine Telekonferenz nichts anderes ist, als eine andere Form eines Präsenz-Meetings. Das gilt auch für ein Telefonat. Es bedarf einer Vorbereitung – mitunter sogar einer noch präziseren als für ein Meeting, weil man nicht rasch noch Unterlagen austauschen kann, es bedarf einer Agenda, eines Start- und Endzeitpunkts und – natürlich – eines Ziels.
- o Ein Moderator ist bei einer Telko zwingend erforderlich.
- o Großer Vorteil: Das gesamte soziale Miteinander entfällt. Gesparte Zeit.
- o Es bedarf eines Protokolls.

Telefonkonferenzen sind dann gut, wenn sie Reisezeit vermeiden und ein Thema straffen. Wir haben jüngst eine Telefonkonferenz mit der Jury zur Kür des Preisträgers des 3. Awards des Internationalen Marken-Kolloquiums® geführt: Zwölf Teilnehmer in neun Städten in drei Ländern. Dauer: 75 Minuten, obwohl jeder Teilnehmer seinen präferierten Kandidaten noch einmal verteidigen durfte und eine zweistufige Abstimmung stattfand. Geplant waren 90 Minuten. Natürlich war diese Konferenz gut vorbereitet. Abgesehen von der gesparten Zeit: Was meinen Sie, wie lange Vorlauf wir für einen Präsenztermin (bei dem es sicher wieder Absagen gegeben hätte) benötigt hätten? Telefonkonferenzen sind ein Riesenvorteil.

## Meetings

Natürlich müssen wir auch über Meetings sprechen. Kennen Sie das? Teilnehmer in Meetings ...

- o ... profilieren sich in einer Sitzung,
- o ... reden um den heißen Brei,
- o ... wiederholen dasselbe mit anderen Worten bis zu dreimal,
- o ... wiederholen das, was jemand anderes bereits gesagt hat mit eigenen Worten (oder schlimmer: mit denselben Worten),

- o ... ändern ihre Meinung dreimal pro Meeting, je nachdem, wo gerade die Gewinnerseite zu sein scheint,
- o ... sind nicht vorbereitet,
- o ... sind vorbereitet, aber am Thema vorbei,
- o ... greifen in Meetings zum Smartphone oder zum Tablet,
- o ... reden durcheinander
- o ... oder – besonders gern genommen und oft unbeachtet – verbinden zwei unabhängige Themen miteinander: „Ich finde, dass das, was X gesagt hat, nicht richtig ist und möchte noch auf ein anderes Thema hinweisen: ...“.

Ursache dafür ist eines von vier Dingen: Das Meeting ist nicht wichtig, das Meeting hat kein Ziel, das Meeting ist zu lang oder das Meeting hat keinen Leiter.

- o Wenn ein Meeting nicht wichtig ist, lassen Sie es nicht stattfinden. Wenn ein Jour-Fixe augenscheinlich keinen aktuellen Stand zu diskutieren bietet, sagen Sie ihn ab. Überhaupt: Fragen Sie sich: Muss ein Jour-Fixe sein? Muss ich an einem bestimmten Meeting-Format (jedes Mal) teilnehmen? Ist der Teilnehmerkreis noch der richtige? Nicht wichtige Meetings gehören gestrichen und in Meetings dürfen nur Teilnehmer sitzen, die auch etwas beizutragen haben.
- o Meetings ohne Ziel müssen fehlschlagen. Selbst dann, wenn das Ergebnis einer Diskussion noch nicht bekannt ist, muss es ein Diskussionsziel geben. Beispiel: „Das Meeting verfolgt das Ziel, alle Argumente ausgetauscht zu haben, so dass auf dieser Basis eine Entscheidung gefällt wird.“
- o Die Aufmerksamkeitsspanne der Menschen sinkt meiner Beobachtung zufolge rapide. Daher gilt: Lieber ein zu straffes Meeting, als eine Faselrunde. Es muss nicht jeder zu allem etwas beitragen und es muss auch nicht alles noch einmal mit anderen Worten gesagt werden. Achten Sie auf die Zeiten und vor allem auf die Pausen.
- o Ein Meeting ohne Leiter, der auch für die Vorbereitung sorgt, darf nicht stattfinden. Punkt.

Wir könnten jetzt noch darüber sprechen, dass manche Manager meinen, sie könnten Informationen ins Intranet stellen, dann wüssten schon alle Bescheid. Wir könnten darüber sprechen, dass es zwischen den einzelnen Funktionsbereichen musterhafte Kommunikationsdefizite herrschen – hier ist unser Lieblingsbereich der Vertrieb, der mit nahezu allen Einheiten in Verbindung stehen muss. Wir könnten noch viele Punkte ansprechen, aber mir würde es schon genügen, wenn der geneigte Leser nach Lektüre dieses Artikels einen Punkt in seiner Kommunikation verändert.

# Sonnentor „Da wächst die Freude seit über 25 Jahren“

von Linda Vollberg

## Kurzübersicht

- o Wie ein Mensch zur Marke wird: von der Idee, Bio-Kräuter einheimischer Kleinbauern zu verkaufen, zum weltweiten Vertrieb.
- o Wie die richtige Kommunikation den Durchbruch fördert: mitreißen, für sich gewinnen, begeistern, motivieren und unterhalten.
- o Was Kräuter und Sprache gemeinsam haben: Die gesunde Mischung macht's! Seien Sie kreativ.



Und das glaubt man dem Franchisesystem. Die strahlende Sonne im Logo des Bio-Händlers steckt an und symbolisiert quasi den Gründer und Inhaber Johannes Gutmann.

### Das System

Das Konzept der Sonnentor Kräuterhandels GmbH aus Zwettl, Österreich, beruht auf dem Geschäftsmodell traditionelle kleinbäuerliche Strukturen für eine biologische Landwirtschaft zu nutzen. Die Geschäftsidee des damals 23 Jahre alten Gründers mutete 1988, deutlich bevor der Begriff der „Nachhaltigkeit“ einen inflationären Gebrauch erfuhr, wohl noch schwieriger durchsetzbar an als heute. Gutmann wollte die Kräuter-Spezialitäten der Bio-Bauern des niederösterreichischen Waldviertels unter einem Logo überregional und international vermarkten. Bereits im Mittelalter zierte eine Sonne mit 24 Strahlen als Lebens- und Lichtsymbol zahlreiche Bauernhöfe, so wählte auch Gutmann eine stilisierte, strahlende Sonne als Markenzeichen für sein Konzept.

Heute beschäftigt Sonnentor rund 225 Menschen in Österreich und weitere 85 Mitarbeiter im tschechischen Tochterunternehmen. Der Umsatz wuchs im vergangenen Jahr um 10 % auf 30 Millionen Euro. Sonnentor wird von circa 150 vertraglich gebundenen und zertifizierten Bio-Bauern – viele stammen immer noch aus dem ursprünglichen Waldviertel – beliefert. Mit einem Exportanteil von 80 % werden Tees, Kräuter und Gewürze von Sonnentor mittlerweile in über 50 Länder verschickt. Die Produkte sind neben den Hauptmärkten Deutschland, Tschechien und der Schweiz auch in Kanada, Japan, Australien, Neuseeland und auf Bali verfügbar.

Seit 2009 bietet Gutmann sein Geschäftskonzept als Franchisesystem an und wurde für seine Leistungen in diesem Jahr mit dem Green Franchise Award des Deutschen Franchise Verbandes e. V. (DFV) ausgezeichnet.

### Strahlende Kommunikation

Gutmann selbst ist eine Marke. Seine Geschichte ist authentisch, er wirkt natürlich und sympathisch. Die rote, runde Brille und eine über 85 Jahre alte Lederhose sind seine Markenzeichen. Sozusagen aus der Not seiner eigenen Erwerbslosigkeit und dem mangelnden Absatz der Bauern in seiner Heimat geboren, setzte sich Gutmann die Idee in den Kopf, unter eigenem Logo die Bio-Kräuter-Produkte der Bauern zu verkaufen. Von Beginn an wählte er in der Kommunikation mit den Bauern den richtigen Ton. Obwohl ihn sicherlich viele belächelten, konnte er seine neuen Partner und die Kunden auf den Märkten der Umgebung schnell überzeugen und wurde immer bekannter. Gutmanns Talent, mit Menschen in Kontakt zu treten, förderten seinen Durchbruch enorm. Als einziger ausländischer Aussteller auf einer deutschen Biofachmesse gewann er 1993 mehr Kunden in Deutschland als in Österreich. Gutmann schafft es, Menschen – ob Mitarbeiter oder Kunden – mit seiner Begeisterung anzustecken. Ein wunderbarer Hebel, um langfristig hochmotivierte Mitarbeiter, loyale Kunden und selbstständige Franchisenehmer, die im Sinne der Unternehmens- und Markenphilosophie handeln, zu gewinnen und zu halten. Heute kommuniziert Gutmann sogar als Buchautor.

## **Erfolgsfaktoren der Sonnentor-Kommunikation**

Ein Kräutertee bei Sonnentor besteht aus einer gesunden Mischung. Gute Kommunikation erfordert eben dies. Die Art und Weise wie Johannes Gutmann auf Menschen zugeht, ist sicherlich nicht zu kopieren, aber es lohnt sich, auf die folgenden drei Erfolgsfaktoren zu blicken, die bei Sonnentor für die gesunde Mischung in der Kommunikation sorgen.

### **Begeisterung**

Gutmann erhielt jüngst den Green Franchise Award, kam auf Bühne und jodelte vor Freude. Seine echten Emotionen erreichten das anwesende Publikum total. Seine Begeisterung war so authentisch, dass man ihm zuhören musste.

Sie sind von einer Idee begeistert? Sie sind voll und ganz überzeugt von Ihrem neuen Produkt oder Ihrer Leistung? Ein neuer Mitarbeiter oder neue Mitarbeiterin hat das angestrebte Marketing-Konzept wirklich hervorragend ausgearbeitet?

Zeigen Sie Ihre Begeisterung, beispielsweise im Dialog mit Partnern oder Vorgesetzten. Lassen Sie nicht zu, dass eine Idee direkt als „nicht-machbar“ abgestempelt wird, sondern nutzen Sie Ihre Begeisterung, um das Anliegen zu unterstützen, interessant zu machen und zeigen Sie, was die Idee kann. Das neue Marketing-Konzept ist also hervorragend? Kommunizieren Sie Ihre Begeisterung und Sie können sicher sein, dass die intrinsische Motivation Ihres Gegenübers jetzt die Umsetzung genauso erfolgreich anzustreben, noch einmal gewachsen ist.

Wichtig ist, dass Sie ehrlich zu sich und Ihrem Gegenüber sind und eigene Worte finden. Es geht nicht darum, alles zu beschönigen und gut zu reden, sondern um Ihre Überzeugung.

### **Authentizität**

Sicherlich unkonventionell, aber authentisch, ist das Erscheinungsbild des Franchisegebers. Aus Authentizität folgt Nähe, Menschen identifizieren sich deutlich stärker mit Dingen, denen Sie sich nahe fühlen, die sie meinen, zu kennen. Nicht nur Gutmann, sondern ganz Sonnentor öffnet sich Kunden und Interessenten. Das ganze Jahr über, von Mai bis Oktober sogar täglich, bietet Sonnentor Betriebsführungen an und zeigt das Betriebsgelände und die Produktionsstätten. Jedes Sonnentor-Produkt kann direkt einem Erzeuger zugeordnet werden. Die Website und Social Media-Kanäle zeigen Fotos der Mitarbeiter und Johannes Gutmann in Aktion. Das alles macht Sonnentor zugänglich und hilft dabei, den Gutmann-Spirit auf Kunden und Mitarbeiter zu übertragen.

Was macht Ihr Unternehmen aus? Welche Markengeschichte steht hinter Ihrem Erfolg? Welche Werte gehö-

ren zur Unternehmensidentität oder auch direkt zu Ihnen? Über authentische Kommunikation sind Marken nicht mehr beliebig, nicht mehr so leicht austauschbar und viel stärker im Gedächtnis verankert. Versuchen Sie, diese Werte herauszuarbeiten und in der Kommunikation immer wieder zu nutzen.

### **Konsistenz**

Ob beim Titel der Kinderbetreuung „Sonnenscheinchen“ oder den Tipps für eine nachhaltige Lebensweise unter dem Motto „Pflanz dir Freude“, die gesamte Kommunikation ist vollkommen auf das strahlende Bild der Sonne abgestimmt.

Damit eine solch hochmotivierte Kommunikation nicht als Schauspiel wahrgenommen wird, ist eine konsistente Darstellung quer durch das Unternehmen erforderlich. Mangelt es hier an der konsequenten Umsetzung in allen Kanälen und bei allen Markenbotschaftern, kann die Marke geschädigt anstatt gestärkt werden aufgrund der fehlenden Glaubwürdigkeit.

Mit welchen Assoziationen ist Ihre Marke verknüpft? Steht Ihr Unternehmen für eine persönliche, individuelle Betreuung? Sind Sie sehr innovativ oder spielt der Aspekt der Nachhaltigkeit eine große Rolle bei Ihnen? Mit welchem Adjektiv würden Sie Ihre Marke beschreiben?

Nehmen Sie sich einmal dieses Adjektiv als Prüfregel zur Hand, um die Konsistenz im Unternehmen zu prüfen. Ihr Unternehmen ist besonders kreativ. Ist die Kommunikation zu Ihren Stammkunden noch kreativ oder doch eher ein Standardbrief? Mit was könnten Sie wieder einmal überraschen? Ihr Unternehmen ist besonders familiengerecht und sozial engagiert. Welche Möglichkeiten einer flexiblen Arbeitszeitenregelung und Arbeitsplatzgestaltung bieten Sie Ihren Mitarbeitern? Ihr Unternehmen ist innovativ. Wann haben Sie zuletzt eine echte Produkt- oder Leistungsinnovation erfolgreich am Markt durchgesetzt und nicht nur eine inkrementelle Weiterentwicklung?

Achten Sie darauf, dass die Kommunikation und die Realität des Kunden und der Mitarbeiter übereinstimmen.

### **Fazit**

Es ist nicht erforderlich, dass wir nun alle lächeln und strahlen, aber Johannes Gutmann ist ein sehr gutes Beispiel für glaubwürdige Kommunikation. Die Ehrlichkeit und Freude, die er verkörpert, erreicht die Menschen und dieses „Erreichen“ ist das Ziel jeglicher Kommunikation, ob im Verkaufs- oder Konfliktgespräch. Versuchen Sie einmal, die eigenen Hebel für eine glaubwürdige Kommunikation zu finden. Vielleicht sind es ja auch bei Ihnen Begeisterung, Authentizität und Konsistenz, mit denen Sie Ihre Kunden erreichen.



# Projektkommunikation – Puzzlestücke zum Projekterfolg

von Fabian Woikowsky

## Kurzübersicht

- o Steuern Sie die Kommunikation im und über Ihr Projekt aktiv – geredet wird sowieso.
- o Versuchen Sie nicht, jede Kommunikation zu kontrollieren – bekannte und eingehaltene Leitplanken sind wirksamer und effizienter.
- o Nutzen Sie aktive Projektkommunikation und erzielen Sie Verbindlichkeit während und nach dem Projekt.



Stellen Sie sich vor, es finden Arbeiten an Ihrem Haus oder Ihrer Wohnung statt, über die Sie nicht informiert wurden, die Sie nicht beauftragt haben und bei denen kein unmittelbarer Zweck, Schaden von Ihrem Heim abzuwenden, erkennbar ist. Sie kommen also nach Hause und stehen in Baulärm und Schmutz. Gerade angekommen, werden Sie gebeten, bestimmte Bereiche nicht zu betreten, ein Werkzeug zu reichen, Pläne herauszusuchen und die Lage des Feuerlöschers zu markieren, falls es bei den Bauarbeiten brenzlich wird... Was würden Sie tun? Vermutlich würden Sie ärgerlich und abhängig von Ihren Möglichkeiten und Ihrer Persönlichkeitsstruktur unterschiedlich direkt, aber energisch eingreifen, die Bauarbeiten unterbrechen oder aber direkt ausziehen.

Das Gleiche beobachten wir regelmäßig in Projekten: Es werden Projekte begonnen, ohne die relevanten Stakeholder zu identifizieren und auf passende Weise initial und fortwährend über gezielte Projektkommunikation einzubinden. Die Folge ist regelmäßig mindestens passiv aggressiver Widerstand. Um im Bild zu bleiben: Ein guter Auftraggeber, spätestens der Bauleiter sorgt für eine gezielte Erläuterung der Ziele und des groben Ablaufs der Bauarbeiten. Er weist darauf hin, wann und in welcher Form der Betroffene benötigt wird und macht so einen Beteiligten aus ihm. Die Wirkung auf den Ablauf hierdurch ist immens positiv. Es empfiehlt sich, diese Kommunikation über den Verlauf bis zur Fertigstellung beizubehalten.

Stellen Sie als Auftraggeber und Projektleiter sicher, dass folgende Grundregeln der Projektkommunikation berücksichtigt werden:

- o Identifizieren Sie die relevanten Stakeholder, die wahrscheinlich Einfluss nehmen auf den Ablauf und den Erfolg des Projektes. Regelmäßig: Beirat/Auf-

sichtsrat, Betriebsrat, Mitarbeitergruppen sowie der Auftraggeber selber. Wählen Sie ein geeignetes Kommunikationsformat je Gruppe.

- o Steuern Sie die Kommunikation über das Projekt proaktiv. Informieren Sie schnell, direkt und unverfälscht. Gemeint ist hier kein überstürzter Aktionismus, sondern Aufmerksamkeit, ob es stakeholder-relevante Informationen gibt und eine schnelle, aktive Entscheidung, ob informiert wird. Wenn, dann schnell und so offen wie möglich, so diskret wie nötig.
- o Denken Sie unbedingt auch daran, über Erfolge des Projektes zu berichten. Dies prägt die Wahrnehmung des Projektes, damit das Denken und dadurch künftige Handlungen, die Einfluss auf das Projekt haben.
- o Richten Sie mindestens ein festes Format ein, den Auftraggeber über den Fortschritt zu informieren und Entscheidungsbedarfe platzieren zu können.
- o Sorgen Sie dafür, dass insbesondere das Projektteam über Antworten und Sprachregelungen verfügt, wenn es auf das Projekt angesprochen wird.
- o Es spart Ihnen eine Menge Energie, wenn Sie nicht jedes Detail, das über das Projekt geredet wird, kontrollieren wollen. Vermitteln Sie klare Werte und Leitplanken des Projektes im Projektteam und steuern Sie dann gegen, wenn Sie den Eindruck haben, dass diese tangiert werden.

Kurzum: Bei Projekten zur Organisationsentwicklung wird ohnehin geredet, im Projekt und über das Projekt. Dies ist ein Zeichen von Interesse. Bedienen und nutzen Sie dieses Interesse gezielt. Sorgen Sie für die Einhaltung der Spielregeln, dann ist die Projektkommunikation ein potentes Puzzlestück, das regelmäßig den Ausschlag über Wohl und Wehe des Projekterfolges gibt.

# 11. Internationales Marken-Kolloquium 2014

## Das 1. Treffen des Seoner Kreises ...

... war ein voller Erfolg.

Am 15. Mai feierte der Seoner Kreis – das Netzwerk des Internationalen Marken-Kolloquiums – seine Premiere außerhalb der Mauern des Klosters Seon. Im Althoff Grandhotel Schloss Bensberg in Bergisch Gladbach kamen 20 Mitglieder zusammen, um über die erfolgreiche unternehmerische Zukunft zu diskutieren.

Traditionell traf man sich bereits am Vorabend, um Kontakte wieder aufzufrischen oder neue Mitglieder des Kreises kennenzulernen.

Im Fokus der Zusammenkunft stand die erfolgreiche Ausrichtung von Unternehmen auf zukünftige Anforderungen und Entwicklungen, beispielsweise in den Bereichen Politik und Gesellschaft. Fragen wie: „Was steht erfolgreichem Unternehmenswachstum im Weg?“ „Welchen Beitrag leistet die Marke zu Wachstum?“ Und: „Welche zukünftigen Herausforderungen sehen die Unternehmer am Horizont?“ waren Dreh- und Angelpunkt der geführten Diskussion. Die gemeinsame Sammlung von Best Practices war ein interdisziplinäres Highlight für alle Anwesenden.

Wir danken allen Mitgliedern des Seoner Kreises für dieses außerordentlich bereichernde Treffen und freuen uns sehr über die starke Beteiligung. Als erfahrensten Marketing-Experten in der Runde, danken wir insbesondere Professor Heribert Meffert. Die Diskussion über die Zukunft des Marketings und die Zukunft der Markenführung war hochspannend.

Gastgeber Prof. Dr. Guido Quelle war hochzufrieden und viele der Mitglieder freuten sich bereits auf ein Wiedersehen am 18. und 19. September im Kloster Seon. Auch der Seoner Kreis möchte Kontinuität aufbauen. Direkt vor Ort verabredete man sich am 7. Mai 2015 wieder zusammenzukommen, um den Erfahrungsaustausch fortzusetzen.

Wenn auch Sie am 18. und 19. September am 11. Internationalen Marken-Kolloquium teilnehmen und Mitglieder des Seoner Kreises persönlich kennenlernen möchten, haben Sie hier die Gelegenheit, sich anzumelden: [www.mandat.de/imk/anmeldung](http://www.mandat.de/imk/anmeldung)

Die Plätze sind limitiert, warten Sie also nicht zu lange. Direkt anmelden können Sie sich alternativ auch bei Kerstin Scupin: ([kerstin.scupin@markenkolloquium.de](mailto:kerstin.scupin@markenkolloquium.de); Phone: +49 231 9742 390)



*„Das Marken-Kolloquium ist Impulsgeber und professionelle Plattform eines branchenübergreifenden Austausches.“*

Clemens K. Krebs, Leiter Marketing/Kommunikation Robert Bosch GmbH, München

## „Geh’ nicht auf die Jagd, wenn Dein Haus brennt! – Gezielt interne Wachstumsbarrieren überwinden“

„Wachstumskurs in herausfordernden Zeiten“ lautete das Titelthema des diesjährigen Franchise-Forums des Deutschen Franchise Verbandes e. V. in München. Als Keynote-Speaker war Prof. Dr. Guido Quelle gemeinsam mit Linda Vollberg zu Gast auf der Highlight-Veranstaltung der Franchise-Branche, die in diesem Jahr erstmalig über 300 Teilnehmer unterschiedlichster Systemunternehmen zusammenführte.

In seinem Vortrag „Geh’ nicht auf die Jagd, wenn Dein Haus brennt! – Gezielt interne Wachstumsbarrieren überwinden“ teilte Quelle musterhafte Wachstumsbremsen mit den hochinteressierten Teilnehmern und arbeitete systemisch bedingte Hürden heraus, die einem erfolgreichen Wachstum im Wege stehen können. Ein Fokus galt dem soliden Fundament der Organisation und den Fragestellungen: „Ist Ihr System überhaupt bereit für Wachstum?“ und „Was hat der Kunde vom System?“.

Mit handhabbaren Anregungen ausgestattet, gingen die Teilnehmer in die folgenden Workshops des Forums.

Am Abend feierten die Mitglieder und Gäste in der Münchener Wappenhalle und ehrten die diesjährigen Besten der Branche. Verliehen wurden der Green Franchise Award, der Marketing Award und der Gründerpreis für Franchisenehmer. Außerdem wurden das beste junge Franchisesystem sowie das Franchisesystem des Jahres ausgezeichnet. Eine rundum gelungene Veranstaltung mit tollen Gesprächen.



Foto: Prof. Dr. Guido Quelle, Torben Leif Brodersen  
(Geschäftsführer Deutscher Franchise-Verband e. V.)

## Landeskonferenz der Wirtschaftsunioren in Bielefeld – und die Stadt gibt es doch...

Dass die Stadt Bielefeld tatsächlich existiert und viel zu bieten hat an Unternehmen, Kultur und Architektur können unsere Beraterkollegen Linda Vollberg und Fabian Woikowsky seit dem letzten Wochenende bestätigen.

Die Wirtschaftsunioren Ostwestfalen luden zur Landeskonferenz 2014 ein. Definitiv ein Höhepunkt hierbei war die Gala-Veranstaltung, bei der die Wirtschaftsunioren Dortmund Kreis Unna Hamm trotz (!) DFB-Pokalfinale mit einer ansehnlich großen Delegation teilnahmen. Unter Ihnen auch Ihr Vorsitzender Fabian Woikowsky mit Linda Vollberg.



Foto: Delegation der Wirtschaftsunioren Dortmund Kreis Unna Hamm mit Fabian Woikowsky und Linda Vollberg (beide links)

Fotovermerk: Wirtschaftsunioren Dortmund Kreis Unna Hamm





## Marketing Club Dortmund verleiht Ideenpreis 2013

Vor der Preisverleihung am 22. Mai 2014 präsentierte der strahlende Preisträger, die GoGaS Goch GmbH & Co. KG, den Mitgliedern des Marketing Clubs das Firmengelände in Dortmund-Wellinghofen und erlaubte so einen Blick hinter die Kulissen der bereits über 60 Jahre andauernden Firmengeschichte.

GoGaS entwickelt zukunftsweisende Produkte im Bereich der Heiz- und Prozesswärme „Made in Germany“. Die Jury achtete auf Kriterien wie die Marktorientierung, die Regionalität, Innovation und Nachhaltigkeit, doch insbesondere das Produktmarketing im B2B-Bereich war ausschlaggebend für die Auszeichnung. Die Produkte der GoGaS bieten zum Teil weltweit einzigartige und sehr energieeffiziente Lösungen. So ist die GoGaS aktuell deutschlandweit der erste Anbieter und Hersteller von Solar-Luftsystemen für Produktionshallen. Für Dortmunder immer interessant: Die Heizstrahler des Preisträgers wärmen über 50 große Fußballstadien weltweit.

Dr. Michael Peschke, Präsident des Marketing Clubs Dortmund begrüßte die zahlreich erschienenen Club-Mitglieder, unter ihnen auch Linda Vollberg, und übergab als Laudator den Ideenpreis an den ehrlich erfreuten Geschäftsführer der GoGaS GmbH, Dipl.-Ing. Heiko Schneider.

Treffende Grußworte fand darüber hinaus Thomas Westphal, Geschäftsführer der Wirtschaftsförderung Dortmund, der die Wichtigkeit produzierender Unternehmen aus dem Mittelstand für den Standort Dortmund hervorhob. Die GoGaS ist ein gutes Beispiel wie mittelständische Unternehmen erfolgreich Forschung und Entwicklung betreiben können, ohne gleichzeitig die Umsetzung der großartigen Ideen in Wertschöpfung ausgliedern oder anderen zu überlassen.

Ein spannender Abend in industrieller Atmosphäre.

## Gemeinsame Diskussionsveranstaltung der Wirtschaftsjunioren und der Westfälischen Kaufmannsgilde mit den Dortmunder Oberbürgermeisterkandidaten

Gemeinsam luden die Wirtschaftsjunioren Dortmund Kreis Unna Hamm und die Westfälische Kaufmannsgilde zur Diskussionsveranstaltung mit den Kandidaten für das Oberbürgermeisteramt der Stadt Dortmund in die IHK zu Dortmund ein.

Dr. Annette Littmann (CDU), Daniela Schneckenburger (Bündnis 90/Die Grünen), Lars Rettstadt (FDP) sowie der amtierende Oberbürgermeister Ullrich Sierau (SPD) führten eine hochengagierte Diskussion zu den brennendsten Themen der Stadt. „Insbesondere bei der städtischen Finanz- und Wirtschaftspolitik, wurde [...] das Profil der Kandidaten sowie das Ihrer Parteien für uns Zuhörer und Bürger deutlich“, betonte Wirtschaftsjunioren-Präsident Fabian Woikowsky in seinem Schlusswort zur Diskussion. Die eröffnenden Worte sprach F. Peter Schmitz, Vorsitzter der Westfälischen Kaufmannsgilde. Durch die Veranstaltung führte Moderatorin Helga Kretschmer, Redakteurin beim lokalen Rundfunksender 91.2.

Woikowsky unterbreitete den Kandidaten außerdem das Angebot, nach der Wahl mit den Wirtschaftsjunioren in den Dialog zu treten und gemeinsam dabei anzupacken, die wichtigen Themen der Stadt in Richtung Lösung zu entwickeln.




Gruppenbild der Oberbürgermeisterkandidaten sowie der Vertreter von IHK, Wirtschaftsjunioren, Westfälischer Kaufmannsgilde. Von links nach rechts: Daniela Schneckenburger, Lars Rettstadt, F. Peter Schmitz, Ullrich Sierau, Fabian Woikowsky, Reinhard Schulz, Dr. Annette Littmann, Georg Schulte

Fotovermerk: IHK zu Dortmund



## Mandat-Vortragstermine

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

12. Juni 2014: „Handel, Marken, Konsumenten – Zukunft und Probleme“ (Arbeitstitel)  
Moderator der Podiumsdiskussion des REGAL Brachentreffs, Wien
- 18./19. Sept. 2014: Gastgeber des 11. Internationalen Marken-Kolloquiums Kloster Seon, Chiemgau 
29. Oktober 2014: „Erst wachsen Sie, dann Ihr Büro“, Power-Tag für beratende Ingenieure, Köln
1. November 2014: Keynote Speech auf dem JCI Leading for Growth Summit, Dublin, Irland (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
- 3./4. Sept. 2015: Gastgeber des 12. Internationalen Marken-Kolloquiums Kloster Seon, Chiemgau
11. Sept. 2015: „Profitables Wachstum kommt von innen“ – Bundeskonferenz der Wirtschaftsjunioren Deutschland 2015, Dortmund

### RÜCKBLICK

30. Mai 2014: „Profitabel wachsen – Wie Sie interne Bremsen lösen und Ihrem Unternehmen neuen Schub geben“, Internationale Reifenmesse, Essen
20. Mai 2014: „Geh’ nicht auf die Jagd, wenn Dein Haus brennt!“ – Gezielt interne Wachstumsbarrieren überwinden, Deutsches Franchise Forum 2014, München
28. März 2014: Moderation der Festveranstaltung zum 90-jährigen Jubiläum der Westfälischen Kaufmannsgilde e.V.  
Westfälischer Industrieclub Dortmund e.V.
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
15. Januar 2014: „Wachstum kommt von innen – Der Treibstoff liegt im Hause“  
Vortrag auf dem 3rd Wednesday, ePort, Dortmund
14. Januar 2014: „Wenn der Schrank voll ist: Wachstum durch Weglassen – auch persönlich“  
Campus Live, SRH Hochschule für Logistik und Wirtschaft, Hamm

## Mandat-Blog „Wachstumstreiber“



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

### MANDAT WACHSTUMS-WOCHENSTART #110 Vergessen Sie das Sägen nicht

Lesen Sie den Artikel hier:

[www.mandat.de/de/mandat-wachstums-wochenstart-nr-110-vergessen-sie-das-saegen-nicht](http://www.mandat.de/de/mandat-wachstums-wochenstart-nr-110-vergessen-sie-das-saegen-nicht)

# Wachstum am laufenden Band – 90 Ausgaben und 5.393 Leser

Ein kleines Jubiläum haben wir zu verzeichnen: Gerade lesen Sie die 90. Ausgabe des Mandat Growthletters®.

**Alles begann im Dezember 2003** unter dem Schwerpunktthema „Systemdenken“ – doch längst nicht im monatlichen Rhythmus. Damals unterteilten wir den „Mandat-Newsletter“ in die Rubriken:

- o Marktplatz „D“ (D für Deutschland),
- o Wissen und Methodik,
- o Gelesen,
- o Termine und
- o Mandat-Intern.

Schon im **April 2004** wurde es „offizieller“ und der Mandat-Newsletter erhielt seine ISSN Nummer als Internationale Standardnummer für fortlaufende Sammelwerke.

Im **Januar 2010** wurde es bunt: Das erste „Bild-Cover“ ist erschienen und ein Relaunch des Layouts hat stattgefunden. Diesen Anlass nutzten wir, um unserem „Newsletter“ ein echtes Branding zu verpassen: Der „Mandat Growthletter“ war geboren



und wurde schließlich im **Dezember 2010** als Marke in das deutsche Markenregister eingetragen.

Im Übrigen versenden wir seit einem halben Jahr eine englische Variante des Mandat Growthletters®. Immer „up to date“ lautet die Devise: Themen, Titel und Wachstums-ideen immer am Puls der Zeit. Wir wollen unseren Lesern auch hier einen bestmöglichen Nutzen stiften. Der Mandat Growthletter® ist ein gutes Beispiel für unsere stetige Weiterentwicklung und einen reibungslos funktionierenden internen Prozess.

Teilen Sie uns gerne Ihre Gedanken und Anregungen mit. Haben Sie Themenwünsche? Dann zögern Sie nicht und schreiben Sie uns: [guido.quelle@mandat.de](mailto:guido.quelle@mandat.de)



## Verantwortlichkeiten:



**Nadine Müller**  
Satz und Versand  
[nadine.mueller@mandat.de](mailto:nadine.mueller@mandat.de)



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



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



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

CEO-TIPP  
Strategie & Führung  
Marke  
Organisationsentwicklung  
Internationales Marken-Kolloquium  
Vorträge & Veröffentlichungen  
Mandat-Intern



– Der nächste Mandat Growthletter®  
erscheint am 07.07.2014 –

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 Urheberrechts-gesetzes 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 iStock: parfyonov (Flaschenpost)  
© 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  
© Seite 11 und 12, wenn nicht anders vermerkt, Mandat

## 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)