

# MANDAT GR WTHLETTER®

Fokusthema: Gewohntes hinterfragen



3

**Editorial**

Gewohntes hinterfragen



4

**CEO-Tipp des Monats**

Der CEO als Unruhepol



5

**Marke**

6 Verhaltensweisen, die Ihre Marke schwächen



7

**Geschäftsausbau**

Der Vertrieb als Advocatus Diaboli



8

**Prozesse & Organisation**

Gewohnte Prozesse hinterfragen – ein Meisterstück



9

**Internationales Marken-Kolloquium**

„Marke – Die Kunst des Weglassens“  
– 13./14. September 2018



10

**Vorträge & Veranstaltungen**

Aktuelle Berichte und Informationen für Sie



12

**Mandat-Intern**

Hinter den Kulissen!

# Editorial

Wir legen den Redaktionsplan für den Mandat Growthletter® für ein ganzes Jahr im Voraus fest. In der Regel treffen wir uns dazu im November des Vorjahres und verabschieden dann die Fokusthemen, kurz darauf auch die Titel der Fachbeiträge, die jeder von uns in seiner Rubrik mit Inhalt füllen will. Wir machen dies, damit wir einen Plan haben, nicht unnötig in Hektik gelangen und wir ja keine tagesaktuellen Themen hier verarbeiten wollen, sondern Impulse geben wollen für gesundes, profitables Unternehmenswachstum.

Das Fokusthema in diesem Monat „Gewohntes hinterfragen“, festgelegt Ende 2017, passt allerdings unerwartet zur aktuellen Situation. Warum? Weil man derzeit feststellen kann, dass sich viele Unternehmen und Menschen auf Gemütlichkeit einrichten und sich so verhalten, als wäre die derzeitige Situation – regionale Vollbeschäftigung, eine nicht enden wollende Nachfrage in den meisten Branchen, Wachstum wohin man schaut, weiter steigende

Reallöhne – festgeschrieben, nein, sogar schon fortgeschrieben.

Schlechte Nachricht: Das ist sie nicht. Die Situation heute ist das Ergebnis der Vergangenheit. Ich will kein Spielverderber sein, aber national(istisch)e Tendenzen in Europa und der Welt, der stärkste Partner Deutschlands zunehmend unberechenbar, die Gefahr eines aufkommenden intensiven Handelskrieges, die nicht unrealistische Perspektive, dass Europa gar keine Rolle mehr spielt, weil wir uns mit uns selbst beschäftigen, aber nicht zu Lösungen kommen, völlig verrückte und vor allem unnötige Umweltforderungen, die ganze Geschäftsmodelle bedrohen, all das ist Grund genug, Gewohntes zu hinterfragen, finden Sie nicht?

Die Frage ist nicht „Wie bleiben wir heute erfolgreich?“ sondern „Wie stellen wir sicher, dass wir robust genug sind, auch in bewegteren Zeiten erfolgreich zu sein?“. Dazu gibt es in der

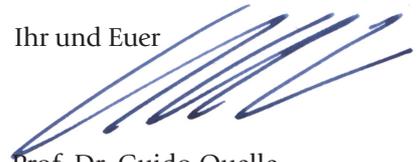
nächsten Woche übrigens auch einen Wachstums-Wochenstart, die Nr. 324. (Wenn Sie den kostenfreien, monatlichen Wachstums-Wochenstart noch nicht regelmäßig erhalten, können Sie sich **hier** mit einer Mail an mich anmelden. Kostenlos, unverbindlich und jederzeit widerrufbar, natürlich.)

Hinterfragen Sie Gewohntes und handeln Sie entsprechend. Vielleicht hilft dieser Mandat Growthletter® Ihnen dabei.

Auf einen schönen Sommer!

Herzliche Grüße

Ihr und Euer



Prof. Dr. Guido Quelle



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



**LESEN SIE TWITTER-TIPPS ZU PROFITABLEM WACHSTUM**  
[@guidoquelle](https://twitter.com/guidoquelle)



**SEHEN SIE VORTRAGSCLIPS AUF YOUTUBE**  
[@guidoquelle](https://www.youtube.com/guidoquelle)



**BESUCHEN SIE MEIN XING-PROFIL**  
[@guidoquelle](https://www.xing.com/guidoquelle)



**FINDEN SIE MICH BEI LINKEDIN**  
[@guidoquelle](https://www.linkedin.com/guidoquelle)

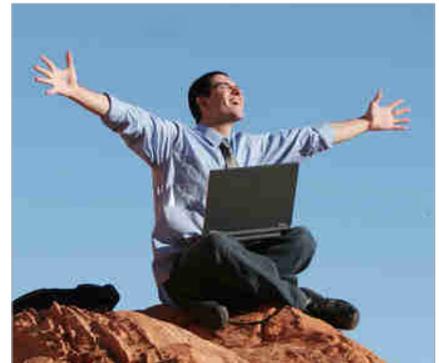


**BEITRÄGE AUF MEINEM BLOG „WACHSTUMSTREIBER“**  
[www.mandat.de/de/blog](http://www.mandat.de/de/blog)



# CEO-Tipp *des Monats*

von Guido Quelle



Wir haben bisher in fast 30 Jahren mit mehr als 250 Unternehmen zusammengearbeitet, vermutlich werden es inzwischen mehr sein. Wir kennen sicher 1.000 Unternehmenslenker persönlich, vermutlich sind es ebenfalls mehr. Wissen Sie, was die erfolgreichen unter ihnen von den weniger erfolgreichen trennt? „Eine Menge“, werden Sie sagen, und das ist sicher korrekt. Ich möchte heute aber auf etwas Spezielles heraus:

Erfolgreiche Unternehmenslenker sind immer ein gewisser Unruhepol im Unternehmen. Unruhepol? Soll ein Unternehmenslenker, ein CEO, ein Vorstand, eine Geschäftsführerin, ein geschäftsführender Gesellschafter nicht in erster Linie Stabilität, wissende, vorausschauende Zukunftssicherheit vermitteln? Ist es nicht das, was die Souveränität ausmacht?

Nein, das ist es nicht. Souverän und erfolgreich sind die Unternehmenslenker, die sich das Rüstzeug erarbeiten, mit jeder Situation souverän umgehen zu können, nicht aber das Unternehmen in Sicherheit zu wiegen. Es geht nicht darum, dass die (Schein-) Sicherheit vermittelt wird „Wir werden immer erfolgreich sein“. Es geht darum dass das Unternehmen im CEO ein Vorbild hat, den Umgang mit Unsicherheit zu lernen und auch unter schwierigen Bedingungen erfolgreich zu sein. Es geht darum, dass Gewohntes in Frage gestellt wird, auch wenn man damit (noch) erfolgreich ist. Es geht darum zu lernen, dass mitunter gut laufende Aktivitäten eingestellt werden müssen, weil man Raum für Neues braucht. Es geht um eine immer gefüllte Innovationspipeline, darum immer mehr Ideen als Arme für ihre Realisierung zu haben. Es geht darum, zu verstehen, dass der CEO nur die Spitze einer Haltung, einer Kultur sein kann.

Es geht um eine Kultur der permanenten Bewegung. „Oh“, kann man nun sagen, „das kenne ich: Strategische Agilität.“ Nein, das sind hohle Phrasen. Erfolgreiche CEOs setzen nicht auf Moden, sie setzen auf immerwährende Grundsätze und diese können echt langweilig aussehen. Sie stellen Organisa-

tionen in Frage, die eigentlich Veränderungen und Wachstum erzeugen sollen, aber nur noch Routinearbeiten vornehmen. Sie führen über das Gespräch. Sie kennen nicht nur ihre „Direct reports“, sondern auch Mitarbeiter aus anderen Fachbereichen und auch aus Linien unterhalb der zweiten Führungsebene. Sie verstehen es, Expertenkarrieren ebenso zu schaffen, wie Führungskarrieren. Sie verfolgen verbindlich das von Ihnen Beauftragte – persönlich. Sie verstehen es, nicht nur zu denken, sondern dieses Denken auch in Taten zu übersetzen. Sie sind schnell, sie brauchen schnelle Resultate, denn an ihnen lernen sie. Sie sorgen für eine Strategie, für Leitplanken, aber innerhalb der Leitplanken können sich Regeln auch mal ändern.

Und sie sind nie dauerhaft zufrieden. „Man muss doch auch mal zufrieden sein dürfen.“ Stimmt, aber eben nicht dauerhaft. Einen Erfolg feiern? Das ist eine tolle Sache, aber bitte nicht zu lange, denn die Welt draußen dreht sich weiter und der Wettbewerb, dem man gerade einen Riesenauftrag weggeschnappt hat, wird nicht nur nicht feiern, er wird Ihnen auch das Leben weiter erschweren. Man nennt das Marktwirtschaft. Wer satt ist, bewegt sich schlechter und wer selbstgefällig ist, hat keine Chance. Erfolgreiche Unternehmenslenker wissen das und sie scheuen daher auch die sachliche Auseinandersetzung im eigenen Führungsgremium nicht. Wohlgermerkt: Die sachliche Auseinandersetzung.

Mit diesen Unternehmenslenkern sind auch die Unternehmen erfolgreich, wenn sich die Mitarbeiter darauf einlassen. Geschwindigkeit ist eines der wesentlichen Elemente dieser Unruhe. Man mag dies beklagen, aber es ändert nichts an unseren Beobachtungen. Erfolgreiche Unternehmenslenker wissen, dass eine kreative und konstruktive Unruhe, gepaart mit einem exzellenten Gespür für aktuelle und mögliche Märkte Wachstum schaffen kann – wenn die Mannschaft mitmacht.

Wir freuen uns immer, mit an der Spitze einer solchen Bewegung zu sein. Wie steht es mit Ihnen?

# 6 Verhaltensweisen, die Ihre Marke schwächen

von Linda Vollberg

## Kurzübersicht

- o Evolution statt Revolution: Was traut man Ihrer Marke noch zu?
- o Marken unterliegen keinem bestimmten Lebenszyklus.
- o Die Kunst der Veränderung besteht darin, den Kern beizubehalten.



Ein wesentlicher Nutzen von Marken besteht darin, keinem permanenten Wandel zu unterliegen, sich nicht ständig zu verändern, sondern Konsumenten beständig, sicher und vertraut zu begleiten. Insbesondere Preis, Qualität und Angebot stehen unter Beobachtung. Wer hier Gewohntes hinterfragt, wandelt auf einem schmalen Grat zwischen Markensterben und Unkenntlichkeit.

Marken unterstehen keinem bestimmten Lebenszyklus wie es die Produkte oder Dienstleistungen tun, für die sie stehen. Sie verschwinden oder verlieren an Bedeutung, weil sie falsch geführt werden. Marken erodieren, weil sie an Kontur verlieren, weil sie den Anschluss verlieren, weil sie den Kunden aus dem Blick verlieren, weil es keinen sinnvollen Grund mehr gibt, sie zu kaufen. Gewohntes in Wiederholung erlebbar zu machen ist existenziell für Marken, dennoch darf dies keinen Stillstand in der Entwicklung bedeuten. Welche Verhaltensweisen Sie nicht wählen sollten, um im Rahmen Ihres Markenauftrittes Gewohntes zu hinterfragen, beschreiben die folgenden sechs Punkte.

### Wie schwächt man eine Marke in 6 Punkten?

#### 1. Durch fehlgeleitete Marketing-Aktionen

Es wird kommuniziert, aber nicht der richtige Inhalte, über die richtigen Kanäle an die richtigen Personen. Dieser Punkt ist nahezu immer darauf zurückzuführen, dass der Markenkern nicht konkret bekannt ist oder über die Jahre verloren gegangen ist, was er in der Übersetzung bedeutet. Ist der Kern des Unternehmens dem Gründer noch glockenklar, was automatisch zu Entscheidungen führt, die Kontur schaffen, einen roten Faden zeigen und die Marke stärken, kann das im Falle einer Unternehmensnachfolge, Unternehmensverkauf oder neu besetzten Führungspositionen nicht mehr so eindeutig der Fall sein, wenn im gemeinsamen Start zu wenige Wert auf die Vermittlung gelegt wurde. Es tritt eine langsame Verwässerung der Marken-

kontur ein bis hin zu völlig am Kern und am idealen Kunden vorbeirauschenden Marketing-Aktionen, die nachhaltig für Irritationen sorgen und die Marke undifferenziert zurücklassen.

#### 2. Durch Rabattaktionen

Rabattaktionen sind eine wunderbare Methode, um Stammkunden zu vergraulen und auf eigene Kosten illoyale Angebotskäufer zu gewinnen. Das ist sicher überspitzt dargestellt, aber Rabattaktionen können Marken nachhaltig Schaden zufügen. Sie werden keine Louis Vuitton Handtasche im Schlussverkauf ergattern. Warum? Weil damit alles an Markenaufbau-Arbeit zuvor per Sekunde verloren ist. Die zahlungskräftigen Kunden wollen vom Imagetransfer profitieren, der nur solange gelingt, wie das hohe Preisniveau gehalten werden kann und damit ein Teil an potenziellen Kunden definitiv ausgeschlossen wird. Am Ende ist es für einen treuen Käufer nie erfreulich zu sehen, dass Produkte, die zu einem regulären Preis bezogen wurden, nun auf einem Rabatttisch für einen Bruchteil verkauft werden. Der Wert der Ware und damit auch der Marke ist langfristig geschädigt.

#### 3. Durch Qualitätsmängel

Eine Marke ist ein wiederholt abrufbares Qualitätsversprechen. Überdies ist die „gute Qualität“ häufig das rationale Argument, was Kunden vor sich selbst anführen können, um höhere Preise mit gutem Gewissen zu rechtfertigen. Stimmt die Qualität nicht mehr, kann das Image der Marke stark und nachhaltig geschwächt werden und diesen Fehler wieder zu beheben, dauert bei weitem länger als ihn zu begehen. Entscheidungen über Qualitäten sind daher nicht in der Produktion zu Fällern, sondern haben großen Einfluss auf die Marke und sollten mit bedacht auf mögliche Risiken getroffen werden.

#### 4. Durch konsequente Überdehnung

Marken entstehen durch eine scharfe Kontur. Eine Kontur entsteht dadurch, dass bestimmte Elemente, Werte, Produkte, Vorgehensweisen, Erscheinungsarten, Kunden, etc. zu einer Marke gehören und andere ganz bewusst nicht. Wer langfristig einen Bauchladen an Produkten und Leistungen aufbaut und eine um die andere Markenlizenz vergibt, läuft Gefahr, seine Marke zu verwässern und ein einst klares Bild beim Verbraucher diffus zu verstreuen. Es muss immer kurz und knapp zu beantworten bleiben, wofür ein Unternehmen steht und was es tut.

#### 5. Durch Missachtung der Kundenbedürfnisse

Die Marke entwickelt sich am Kunden vorbei. Es gibt zwar neue Produkte und Dienstleistungen, vielleicht auch einen neuen stimmigen Auftritt, ein weiterer social Media Kanal wurde erobert und ein neuer Flagshipstore eröffnet, aktuelle Probleme des Kunden wurden dabei aber nicht gelöst. Man hat vieles getan, was andere auch tun, was gerade up-to-date erscheint, sich um die eigene Achse gedreht und dabei die Kundenbedürfnisse und die Fragen danach, wie man unverzichtbar wird, wie man seinen Kunden am besten helfen kann, aus den Augen verloren. Die Marke verliert langsam aber kontinuierlich emotional an Bedeutung, wird sinnlos, verliert damit an Wert und kann in der Regel das gewohnte Preisniveau nicht mehr halten. Wenn nun eine Rabattaktion folgt, ist ein weiterer Schritt Richtung Markenerosion getan.

#### 6. Durch mangelnde Weiterentwicklung

Keine Veränderung ist auch keine Lösung. Wer eine starke Marke hat, kann in der Regel sehr lange von dieser ursprünglich starken Position profitieren, doch bis die Marke die notwendige Nostalgie hervorruft, reicht dieses Polster nicht – ohne Weiterentwicklung wird sie in der Zwischenzeit verschwinden. Bleibt eine Marke samt Angebot, Auftritt und sogar samt Zielgruppe immer gleich, verändert sich dennoch ihr gesamtes Umfeld. Sie passt weniger gut in die Zeit, sie erfüllt die Wünsche der Kunden weniger gut, denn auch diese entwickeln sich stets weiter. Ihr Image wandelt sich von aktuell, zu bieder zu unnütz.

#### Wie kann Veränderung gelingen?

Natürlich ist es dennoch unbedingt notwendig Gewohntes zu hinterfragen, denn neben den Gefahren einer Verwässerung der Markenkontur oder eines zu radikalen Wandels, der mit dem Markenkern bricht, ist auch ein Stehenbleiben keine erfolversprechende Strategie. Die Kunst der Veränderung besteht darin, den Kern der Marke beizubehalten – und zu hinterfragen, ob und wie sich dieser Kern auf aktuelle Märkte, Gewohnheiten, Begebenheiten und mögliche Geschäftsfelder übertragen lässt.

Das bedeutet beispielsweise auf technische Neuerungen oder veränderte Kundenbedürfnisse einzugehen und dennoch die Identität der Marke aufrechtzuerhalten.

Als erstes muss daher klar sein, welcher Markenkern zugrunde liegt und welche Markenwerte verkörpert werden sollen. Erst dann ergibt eine Diskussion über veränderte Konsumgewohnheiten und möglicherweise deren Adaption auf den eigenen Vertrieb und die eigenen Entwicklung Sinn.

Erst wenn der Markenkern und dessen Übersetzung in den einzelnen Unternehmensbereichen klar sind, können Ideen zielgerichtet vertieft und entwickelt werden. Nur wenn die Identität der Marke eindeutig ist, werden dann die richtigen Entscheidungen für eine Veränderung oder Neuerung getroffen.

Beispielhafte Fragen die wir mit unseren Klienten in diesem Zusammenhang diskutieren, um passende Veränderungs-ideen zu entwickeln, lauten:

- o Was begeistert Ihre Kunden heute?
- o Wer könnte noch von Ihrer Leistung profitieren?
- o Wofür steht Ihre Marke? Und was traut man Ihrer Marke daher noch zu?
- o Welche Geschäftsfelder sehen Sie in der Zukunft?
- o Was könnte man mit bestehenden Produkten und Leistungen noch machen?
- o Welche Probleme umtreiben Ihre Kunden, die sie mit Ihren Kompetenzen lösen könnten?
- o Welche Produkte und Dienstleistungen sind einzigartig und welche sind überdurchschnittlich gut – verglichen mit Ihren Haupt-Wettbewerbern?
- o Wie hoch sind Ausbauaufwand und Wachstumspotenzial für diese Angebote?

Wenn Sie im Rahmen der Diskussion dieser Fragen ggf. gemeinsam mit Ihrem Führungsteam etwas als hochgradig attraktiv erachten, denken Sie daran, dass man liebge-wonnene Dinge weglassen muss, um Raum für Neues zu kreieren. Tatsächliche Veränderungen der Marke sind dabei immer strategische Entscheidungen. Die Entscheidungshoheit liegt ausschließlich bei der Unternehmensführung.

# Der Vertrieb als Advocatus Diaboli

von Fabian Vollberg

## Kurzübersicht

- o Drei der Aufgaben des Vertriebes sind das Hinterfragen von Gewohntem beim Kunden, im eigenen Unternehmen und – gerne vergessen – in der eigenen Abteilung und damit verbunden bei sich selbst.
- o Wer fragt, der führt. Das gilt insbesondere auch dann, wenn Gewohntes auf den Prüfstand kommt.
- o Ein Vertrieb, der nicht herausfordert, nicht hinterfragt, sich selber nicht kontinuierlich weiterentwickelt und verändert, erfüllt seine Verantwortung nicht.



Wachstum hat stets mit der Entscheidung zu tun, ob man Aspekte, die sich im eigenen Handlungsbereich befinden belassen oder verändern möchte. Kein Wunder also, dass dem Vertrieb, den wir so gerne als wichtigste Einheit für profitables Wachstum bezeichnen, eine besondere Rolle hierbei zukommt. Der Vertrieb ist prädestiniert hier Verantwortung zu übernehmen, da er an der Schnittstelle von Markttrends, Veränderungen beim Kunden, internen Prozessen und der eigenen Unternehmensstrategie agiert – er hat also die Möglichkeit viele unterschiedliche Einflüsse wahrzunehmen, zu verarbeiten und mit den Protagonisten zu agieren.

Von Zeit zu Zeit ist es wichtig für den Vertrieb, um als Wachstumstreiber zu agieren, in die Rolle des Advocatus Diaboli zu schlüpfen. Dies gilt mindestens in drei Beziehungen: Gegenüber dem Kunden, dem eigenen Unternehmen und der eigenen Abteilung.

Wie in dieser Rubrik bereits mehrfach veranschaulicht wurde, ist der interessant gestaltete, für den Kunden werthaltige Dialog ein essenzieller Erfolgsfaktor insbesondere im B2B-Vertrieb. Hier reicht es nicht nur den Kunden in seinen Positionen zu bestätigen, will man das bestmögliche Ergebnis für den Kunden und das eigene Unternehmen erreichen. Es lohnt sich bestehende Glaubenssätze herauszufordern, Gewohntes zu hinterfragen und neue Erkenntnisse gemeinsam herauszuarbeiten.

Gewohntes bringt häufig gefühlte Sicherheit und einen gewissen Komfort mit sich – das Aufgeben und schon das Infrage stellen von Gewohntem daher ist nicht immer bequem und doch notwendig, will man sich in einer veränderten Zukunft nach wie vor erfolgreich im Markt behaupten. Das erste Mittel der Wahl sind sorgfältig konzipierte Fragen, die

neue Perspektiven eröffnen und dem Gesprächspartner ermöglichen, den Erkenntnisweg selber zu bestreiten. Welche Perspektive ist es, die dem Kunden die notwendige neue Erkenntnis ermöglicht? Diese Perspektive gilt es, durch intelligente Fragen im Dialog zu eröffnen. Beispiele: „Welche Risiken sehen Sie in Bezug auf das aktuelle Geschäftsmodell?“; „Was wäre wenn Sie die Prozesskosten um 10% senken könnten?“ etc.

Das Geschäftsmodell des eigenen Unternehmens sowie die internen Prozesse gilt es ebenfalls, konstruktiv – auch durch das Infrage stellen von Gewohntem – zu begleiten. Hierfür ist Zielklarheit der erste Schritt: Was soll das Unternehmen und was soll speziell der Vertrieb erreichen? Vor diesem Hintergrund können Beobachtungen eingeordnet werden und die richtigen Fragen im Unternehmen gestellt werden. Beispiel: „Wenn unser Ziel nicht ist, alleine den Umsatz zu erhöhen, sondern die Profitabilität des Umsatzes zu verbessern: Welche Implikationen hat das auf unser Produktportfolio und künftige Entwicklungen?“

Zu guter Letzt verliert der Vertrieb an Glaubwürdigkeit, Vertrauen und Einfluss innerhalb und außerhalb der eigenen Organisation, wenn er selber eloquent auf den Veränderungsbedarf anderer hinweist, sich selber aber als Bollwerk der Beständigkeit erweist. Hier gilt es, als gutes Beispiel voran zu gehen und eigenen Veränderungsbedarf kontinuierlich zu eruieren und selber zu wachsen. Beispiele: „Sprechen wir mit den richtigen Personen in den Unternehmen unserer Kunden?“; „Wie können wir unsere Kunden positiv überraschen und neugierig halten?“; „An welchen Messgrößen orientieren wir uns in der Praxis?“; „Nach welcher Vertriebsstrategie richten wir uns konkret?“

# Gewohnte Prozesse hinterfragen – ein Meisterstück

von Pascal Kowsky

## Kurzübersicht

- o Ansätze zur Prozessoptimierung sind vielfach Gesprächsthema – allerdings werden sie nicht erkannt.
- o Ein Perspektivenwechsel kann helfen, neue Impulse zu gewinnen.
- o Eine Initiative zur Prozessoptimierung endet bestenfalls mit der Einführung einer Routine.



Die Arbeit mit Prozessen beschränkt sich gedanklich häufig auf die konkrete Weiterentwicklung einzelner Abläufe. Eine erste Herausforderung ist allerdings die Identifikation der wirklich wachstumswirksamen Verbesserungspotenziale – schließlich ist die Prozessarbeit kein Selbstzweck. Betriebsblindheit und die Konzentration auf das Abwickeln des Tagesgeschäftes sind zwei wesentliche Ursachen dafür, dass Verbesserungspotenziale kaum erkannt werden. Folgende Maßnahmen können dabei unterstützen, gewohnte Prozesse zu hinterfragen und Ansätze zur Optimierung zu erkennen:

- o Hören und lesen Sie zwischen den Zeilen: Ansätze zur Prozessoptimierung sind vielfach im Gespräch, werden als solche allerdings nicht wahrgenommen. Wann immer Mitarbeiter Unmut über einen Sachverhalt im Gestaltungsspielraum des Unternehmens äußern, ist dieser Unmut auf personelle oder strukturelle Ursachen zurückzuführen. Strukturelle Ursachen, seien es nicht optimale Abläufe, fehlende Instrumente oder unklare Schnittstellen, sind konkrete Ansatzpunkte zur Optimierung. Es empfiehlt sich, eine kontinuierliche Liste mit solchen Handlungsbedarfen und Problemen zu führen. In einem solchen strukturierten Ideensammler haben genau diejenigen Engpässe Raum, die von den Mitarbeitern nicht selten mit Unmut geäußert werden, denen aber nur selten eine Aktion folgt.
- o Wechseln Sie die Perspektive: Wenn Sie sich dazu entschließen, aktiv weitere Ansätze zu suchen, ist die Betrachtung der Abläufe aus anderen Blickwinkeln hilfreich. Nehmen Sie selbst die Rolle der für den Prozess oder für einzelne Schritte verantwortlichen Personen ein.

Ermutigen Sie überdies Auszubildende sowie neue Mitarbeiter, ihnen nicht Schlüssiges in Frage zu stellen. Und eine aufwändigere Variante, welche zugleich auch das Verständnis zwischen den Abteilungen steigert, ist die Hospitation: Als „Praktikant“ in einer angrenzenden Abteilung nehmen ihre Mitarbeiter die Anforderungen und Probleme ihrer eigenen Schnittstellenpartner wahr. Bei einer solchen Hospitation ist es wichtig, dass spätestens nach Abschluss auch ein Gespräch zu Erkenntnissen und Ableitungen daraus stattfindet – Munition für die Optimierung der Prozesse.

- o Denken Sie Groß: Entwickeln Sie mit Ihren Mitarbeitern Ideen, unter welchen Voraussetzungen eine Leistungssteigerung von 50 % bei gleichen Kapazitäten erreicht werden könnte. Wenngleich viele dieser Ideen schnell verworfen werden können, bieten einzelne die Grundlage zur weiteren und wesentlich fokussierteren Diskussion. Der wesentliche Vorteil: Je greifbarer und je klarer das Thema umrissen ist, desto leichter fällt es vielen Beteiligten, Verbesserungsvorschläge zu formulieren.

Sobald Sie einen Überblick über die Verbesserungspotenziale und Möglichkeiten der Weiterentwicklung haben, ist eine Priorisierung geboten: Geeignete Kriterien sind der wahrgenommene Kundennutzen (auch des internen Kunden) und der zur Weiterentwicklung nötige Aufwand. Erst dann beginnt die Arbeit an den einzelnen Prozessen.

Ein Hinweis noch zum „Schluss“: Stellen Sie spätestens bei Einführung der neuen/angepassten Prozesse sicher, dass die Prozesseigner Verantwortung für die Weiterentwicklung ihrer Prozesse übernehmen. Machen Sie also das Hinterfragen selbst zur Gewohnheit.

# 15. Internationales Marken-Kolloquium – 13./14. September 2018 – „Marke – Die Kunst des Weglassens“

BabyOne ist Deutschlands größte Fachmarktkette für Baby- und Kleinkindbedarfe, der es gelungen ist, fachkundige Beratung und ein vielfältiges Sortiment, das hohe qualitative Ansprüche mit kleinen Preisen verbindet, erfolgreich am Markt zu platzieren.

## Wilhelm Weischer, Geschäftsführer der BabyOne Franchise- und Systemzentrale GmbH

Hinter der Marke BabyOne steckt ein durch und durch familiengeführtes deutsches Unternehmen. Damals noch unter dem Namen „Babyland“ bekannt, eröffnete 1988 in Freudenberg der erste Fachmarkt für Baby- und Kinderbedarfe. Wilhelm Weischer und seine Frau Gabriele Weischer waren mit ihrem BabyOne Fachmarkt in Münster die ersten Franchisenehmer des Unternehmens. In enger Zusammenarbeit mit der damaligen Geschäftsleitung entwickelte Weischer

das strategische Konzept des Unternehmens weiter. Der neue Markenname „BabyOne“ wurde verabschiedet und Münster als Franchise- und Systemzentrale aufgebaut. Selbstständige Franchise-Partner führen in ganz Deutschland und Österreich seither 96 eigene Fachmärkte. Eine Geschichte geprägt von enormen Wachstum, auf deren Vertiefung in Seon wir uns bereits heute sehr freuen. Seit 2004 ist Wilhelm Weischer Geschäftsführer des

Unternehmens. Als vierfacher Vater bringt er selbst die nötige Praxiserfahrung mit und weiß genau, worauf es sorgenden Eltern beim Kauf für ihre Kleinen ankommt. Wir freuen uns sehr, Herrn Weischer auf dem diesjährigen Internationalen Marken-Kolloquium zu begrüßen.

Seien Sie gespannt auf einen inspirierenden Vortrag und erhalten Sie tiefgehende Einblicke in die wach-

tumsstarke Entwicklung eines Systemunternehmens.

## Unser Programm ist vollständig

Eine weitere freudige Nachricht geht mit der Teilnahme von Wilhelm Weischer einher: Alle Referentslots sind wieder sehr abwechslungsreich gefüllt und das Programm des diesjährigen Internationalen Marken-Kolloquiums somit vollständig! In der kommenden Ausgabe des Growthletters erwartet Sie ein Gesamtüberblick des Ablaufs und der Referenten vor Ort.

## Zur Anmeldung

Senden Sie uns Ihren **Teilnahmewunsch direkt per E-Mail** an Kerstin Scupin ([kerstin.scupin@mandat.de](mailto:kerstin.scupin@mandat.de)) oder sichern Sie sich Ihren Platz über unseren **Online-shop**.

Wir freuen uns auf Sie!



## JOBfit – zum zwanzigsten Mal (1/2)



Von Guido Quelle: Wer hätte 1999 gedacht, dass es im Jahr 2018 eine zwanzigste JOBfit geben würde?

Das Gründungsteam, bestehend aus Gabriele Kroll, Jörg Lott, Mike Regelin, Bruno Schwenk und mir, allesamt seinerzeit Wirtschafts Junioren und Fördermitglieder, jedenfalls nicht. Als ich die Freude hatte, das Vorstandsressort „Schule, Bildung und Wirtschaft“ im Jahr 1999 zu übernehmen, hatten wir alle Möglichkeiten es zu prägen und da kam der „Truck für Deutschland“, den die Wirtschafts Junioren Deutschland in Sachen Ausbildung auf die Reise geschickt hatten und den wir buchen konnten, gerade recht.



„Schule beendet, was nun?“ – das war der Arbeitstitel der ersten JOBfit. Mit großem Wohlwollen der Stadtgesellschaft und auch der Stadt Dortmund, die uns den Friedensplatz zur Verfügung stellte, gestartet, sollte dies der Beginn von etwas sein, das 2018 immer noch besteht – und das permanent weiterentwickelt wurde.

Zeitraffer: Fast zwanzig Jahre später. Die JOBfit ist heute immer noch eines der zentralen Projekte der Wirtschafts Junioren Dortmund – Kreis Unna – Hamm und das, obwohl es eine enorme Arbeit bedeutet. Das Ehrenamt wird schnell zum Hauptamt, wenn es in die verschiedenen heißen Phasen geht. Dies ist insbesondere angesichts der heutigen vielfältigen Ablenkungsoptionen bemerkenswert.

Das Projektteam fokussiert sich, konzentriert sich und arbeitet klar auf ein Ziel hin: Möglichst viele Lehrer und Schüler begeistern, möglichst viele tolle Unternehmen gewinnen, möglichst viele spannende Informationsangebote anbieten und am Ende steht dort vielleicht der eine oder die andere und sagt: „Ich habe heute meinen Traumberuf gefunden.“

## JOBfit – zum zwanzigsten Mal (2/2)



Dass 2018 die zwanzigste JOBfit stattfinden konnte, ist ein großer Verdienst der Wirtschaftsunioren, denn dieses Großprojekt ehrenamtlich zu stemmen, jedes Jahr aufs Neue, ist nicht selbstverständlich und aller Ehren wert.

Am Dienstag, den 05. Juni, war der große Tag und auch unsere stellvertretende Vorsitzerin der westfälischen Kaufmannsgilde Gabriele Kroll, selbst Gründungsmitglied der JOBfit, war für die Gilde vor Ort. Hier ist ihr Eindruck:

**„Zum 20sten Mal JOBfit - das macht einen schon ein wenig stolz.“**



Insbesondere, wenn man selber noch die Gründungsphase und die vielen Fragestellungen und Herausforderungen als WJ-ler selber miterlebt hat. So habe ich als Schirmherrin der Gilde am Dienstag gerne die Aufgabe übernommen, die Wichtigkeit und Bedeutung dieser Junioren-Initiative zu untermauern.

Zum Glück brauchte es keiner „wörtlichen Schirmherrschaft“, da das Wetter – mal wieder – mitgespielt hat, als 41 Aussteller und rund 1300 Schülerinnen und Schüler sich auf dem Friedensplatz eingefunden haben. Das 30-köpfige Organisationsteam hatte eine exzellente Arbeit geleistet und man konnte spüren, dass der Rahmen und die Logistik nicht nur zeitgemäße Formen der Digitalisierung angenommen hatte, sondern alles auch super funktionierte. Beim Rundgang über die Messe-

stände konnten wir erleben, dass die Standbetreuungen sehr engagiert unterwegs waren. Beeindruckend war insbesondere, dass die Aufklärung der Schülerinnen und Schüler dort manchmal – und zu Recht – schon erzieherisch klare Botschaften enthielten. Gern habe ich im Namen der Gilde in Aussicht gestellt dieses Format weiter zu unterstützen. Und die Botschaft an die Wirtschaftsunioren lautete:

**Ein tolles Leuchtturmprojekt! Weiter so!“**

# Westfälische Kaufmannsgilde – strahlende Gesichter und leuchtende Augen



Von Guido Quelle: Strahlende Gesichter und leuchtende Augen gab es in der Dortmunder City als uns unser Gastgeber und Gildner, Gerhard Rüschenbeck, durch das Herz seines Familiennunternehmens führte.

Seit 1904 („Zur Goldecke“) formell existent, ist Rüschenbeck für uns Dortmunder erst einmal die Top Juwelier-Adresse, 1a Lage, fast jeder hat sich an der Schaufensterscheibe am Westenhellweg schon die Nase plattgedrückt. Rüschenbeck, das ist aber eben nicht nur Dortmund, sondern es sind zwölf Standorte in Deutschland und Österreich, an denen jeden Tag hoch- und höchstwertige Produkte die Beziehung zu den Kunden bestimmen. Ein Familienunternehmen, das mit viel Herz geführt wird.

Nach kurzer Einstimmung, Dank an und einleitenden Worten von Gerhard Rüschenbeck, nach Übergabe der Gloria Nummer 3 von 30, über die sich Gerhard Rüschenbeck sehr freute und einem Gruppenfoto ging es in zwei Gruppen durch die Räume des Hauses, die man sonst nicht sieht. Getroffen hatten wir uns bei Gerwi und nun wurden uns die wichtigsten Stationen im Haus gezeigt. Wir waren in der Uhrenwerkstatt, wir haben gesehen, mit welcher Akribie Schmuckstücke ge- und umgearbeitet werden, haben Designentwürfe gesehen, Einsichten in Edelsteine erhalten. Wir wurden informiert und durften mit allen Mitarbeitern sprechen – was schon aus dem Grunde bemerkenswert war, dass die Mitarbeiter weit über ihre normale Arbeitszeit hinaus noch an ihren Plätzen waren. Für unseren Besuch wurden Überstunden in den Werkstätten gemacht, wie selbstverständlich.

Die Gespräche mit den Mitarbeitern zeigten, dass hier alle mit Herz bei der Sache sind. Klar, alle arbeiten an einem schönen, freudespendenden Thema, aber das heißt ja nicht, dass man deswegen auch so gerne in einem Unternehmen arbeitet. Der Familie Rüschenbeck ist es gelungen, ein Feuer für ihr Unternehmen bei den Mitarbeitern zu entfachen und es zu erhalten, auch bei denen, die weit über 20 Jahre im Unternehmen sind. Alle sprachen begeistert von dem, was sie tun.

Was haben wir gestaunt über die filigranen Arbeiten, über die Geduld und die enorme Kompetenz der Mitarbeiter. Haben Sie schon einmal gesehen,

dass sich jemand eine Automatik-Uhr ans Ohr hält, sie schüttelt und dann weiß, welches Uhrwerk-Modell in dem Gehäuse steckt? Haben Sie Ihre Uhr schon einmal auf ein „Uhren-EKG“ gelegt, um zu sehen, wie sie „tickt“ - buchstäblich? Wissen Sie, wie viele Teile eine Uhr hat und was es bedeutet, sie „warten“ zu lassen? Haben Sie schon einmal von einer „Wolke“ gehört, wenn es um Edelsteine ging? Oder darüber, wie lange es dauert, einen großen Edelstein so zu verarbeiten, dass er bestmöglich werterhaltend genutzt wird? Ist Ihnen bekannt, wie neue Technologien manches wertvolle Schmuckstück erst möglich machen?

Fotos haben wir nicht gemacht, außer zu Beginn, das hatten wir so vereinbart und so bleibt jedem der Teilnehmer die Erinnerung an einen ganz bemerkenswerten Abend, der erst gegen halb Acht – dann waren wir auf unserer Reise durchs Haus in den Räumen von Rüschenbeck am Westenhellweg angelangt – bei gereichten Canapés und Getränken endete. Dass im Rahmen des Abschlusses noch Gelegenheit blieb, mehr über die noch junge Kollektion „Rüschenbeck – The Watch“ zu erfahren – natürlich an echten Objekten – und Schmuckstücke zu sehen (und anzulegen), die den Wert eines Mittelklasseautos bis hin zu dem Wert eines Eigenheims haben, war der Punkt auf dem „i“.



# Jede Woche eine neue kostenfreie Episode „Lexikon des Chefwissens“

## Wir starten am 05. Juli

Ob **Unternehmensvision, Wachstumsstrategie, Prozessoptimierung, Neukundengewinnung** oder **Kostenführerschaft** gemeinsam mit dem Onlineportal „Die Deutsche Wirtschaft“ sind 17 Kurzvideos entstanden, die Begriffe thematisieren, die in besonderem Maße relevant sind, wenn es darum geht, interne Bremsen zu lösen und zukünftiges Wachstum von innen heraus zu generieren.

Dabei geht es in maximal 3 Minuten nicht um Begriffsdefinition – sondern vor allem darum, Gedankenanstöße für das eigene Unternehmen zu erhalten, Gesprächsstoff für interne Arbeitstreffen und Austauschgespräche sowie Umsetzungsimpulse zu generieren.

Wir starten noch in dieser Woche und senden Ihnen **an jedem folgenden Donnerstag** automatisch und gebührenfrei eine weitere Episode „**Lexikon des Chefwissens**“.

## Haben wir Ihr Interesse geweckt?

Eine Antwort-Email unter dem folgenden Link genügt:

### Ich möchte wöchentlich eine Episode „Lexikon des Chefwissens“ erhalten.

Am 5. Juli geht es los. Und wie sollte es anders sein? Wir starten mit dem Begriff „Profitables Wachstum“ als weiteren Baustein, um häufigen Irrtümern und blockierenden Verhaltensweisen, die wir im Rahmen unserer Beratungsmandate immer wieder erleben, zu begegnen.



Wir freuen uns darauf, Ihnen mit diesem neuen kostenfreien Format spitz aufbereitetes Wachstums-Know-how einfach konsumierbar an die Hand zu geben und sind gespannt auf Ihre Rückmeldungen, Nachfragen und Anmerkungen.



# Mandat-Vortragstermine 2018/2019

## Vorträge von Prof. Dr. Guido Quelle – Kontakt: [guido.quelle@mandat.de](mailto:guido.quelle@mandat.de)

- 29. Januar 2018 ✓ Leitung des Wiskott-Abends der Westfälischen Kaufmannsgilde e. V., Dortmund
- 8. März 2018 ✓ Private Equity Forum NRW „Im Gespräch mit ... Guido Quelle“, Industriecenter Düsseldorf
- 10. April 2018 ✓ Vortrag „Die Gefahr des Erfolgs“, Jahreshauptversammlung des BOGK, Brüssel
- 20./21. April 2018 ✓ Vortrag auf der LAUREATES „Wachstum kommt von innen - Sie selbst entscheiden über Ihren (Unternehmens-) Erfolg“, Weißach
- 25./26. April 2018 ✓ Gastgeber des 3. Seon Summits, Schloss Bensberg, Bergisch Gladbach 
- 2. Mai 2018 ✓ Vortrag mit Diskussion „Wachstum kommt von innen – Wie Sie interne Bremsen lösen und Ihrer Organisation neuen Schub geben“, Michael-Gilde, Dortmund
- 3. Mai 2018 ✓ Vortrag auf dem „Worldwide Meeting“ eines international operierenden deutschstämmigen Unternehmens: „Growth Comes from Within“, Grand Elysée Hotel, Hamburg
- 13./14. Sep. 2018 Gastgeber des 15. Internationalen Marken-Kolloquiums, Kloster Seon, Chiangmai 
- 18. Januar 2019 Vortrag „Wachstum kommt von innen - Sie selbst entscheiden über Ihren (Unternehmens-) Erfolg“, AV Solutionpartner e. V., Stubaital, Österreich
- 04 Juli 2018 Moderation der Podiumsdiskussion, Sommerfest der Dortmunder Wirtschaftsverbände
- 11./12. Sep. 2019 angefragt: Global Growth Summit, Boston, MA / USA

## Weitere Mandat-Vorträge

- 15. Februar 2018 ✓ Vortrag „Ihr Baubetrieb als Marke“, 17. Westfälischer Fliesentag, Kamen (Linda Vollberg)



## Mandat Veröffentlichungen

### Lesen Sie hier aktuelle kostenfreie Veröffentlichungen zu unterschiedlichen wachstumsrelevanten Themen:

„Mit Kreativität gegen das Peter-Prinzip“ – Markt und Mittelstand, Ausgabe 06 2018, Seite 74

„Personaler, aufgepasst: Lernt gestalten!“ – Markt und Mittelstand, Ausgabe 05 2018, Seite 74

„Marke: Mythos oder Mittel zum Wachstum?“ – KMU-Magazin, Ausgabe 10 2016, Seite 52-53

„Ihr Baubetrieb als Marke“ – Fliesen & Platten, Ausgabe 06 2018, Seite 46-49

Alle aktuellen Fachartikel finden Sie in sechs Kategorien auf unserer Website: [Fachartikelarchiv](#)

## Ein weiterer Schritt (1/2) – Linda und Fabian haben sich getraut

Mandat hat ja schon so einige Feste gefeiert, aber dieses am 25. Mai war sicher das Schönste, denn Linda Vollberg und Fabian Vollberg, geb. Woikowsky haben sich an diesem Tage das Ja-Wort gegeben.

Dass dieser besondere Tag, der am Vormittag mit der standesamtlichen Trauung begann und am Nachmittag mit der freien Trauung in der Villa Vera zu Wetter seinen festlichen Höhepunkt fand, im Detail durchgeplant war, davon kann man bei den beiden wohl ausgehen und so war der Projektplan auch sieben DIN A 4 Seiten lang. Gleich nach der Verlobung der beiden zu Weihnachten 2016 war klar: Hochzeit 2017? Kommt nicht in Frage. Keine geeigneten Locations mehr und viiiiiiel zu wenig Vorbereitungszeit. Schließlich sollte alles perfekt werden an diesem denkwürdigen Tag.

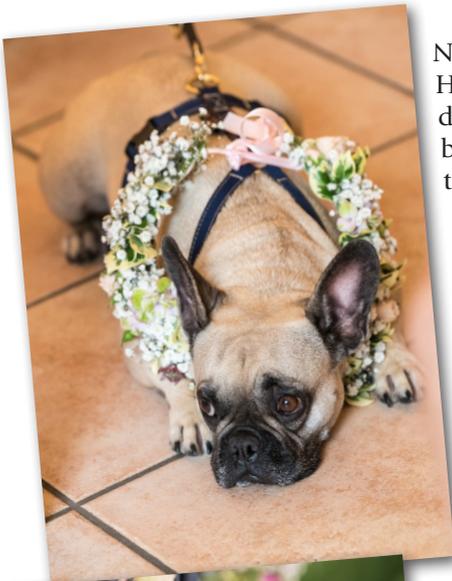
Das wurde es auch und zwar liebevoll-perfekt. Hier war klar: Alles war nicht nur mit geschickter Hand, sondern auch mit Herz vorbereitet und sogar das Wetter spielte bei diesem schönen Frühsommertag mit.

Wurde die standesamtliche Trauung noch in kleinstem Familienkreis nebst Trauzeugen erlebt, fanden sich an der Villa Vera gut 100 Gäste ein, die Linda und Fabian an diesem großen Tag begleiten wollten. Alle, inklusive Bräutigam, erschienen relativ relaxt – bis der formale Teil, die freie Trauung, unter freiem Himmel mit dem Einzug der Braut unter Adeles „Make You Feel My Love“, live gesungen von einer großartigen Sängerin, tatsächlich begann.

Der Einzug der Braut: Vorausgehend Kerstins Sohn Henri, der mit einem Schild „Lieber Fabian, hier kommt Deine Braut“ die Blumenmädchen (Johanna, Lena, Mila und Hannah) – Töchter von Kerstin und Anne sowie Lindas Schwester Doris – anführte, die Braut, über den roten Teppich geführt von ihrem Vater, alles unter den wohlwollenden Augen der vielen Gäste. Fabian, der seine Braut übernahm, Bully-Hündin Catinka, die die Ringe überbrachte, die Gelöbnisse der beiden einander gegenüber, all das führte zu einem wirklich feierlichen Moment, der manchen zu Tränen rührte, nicht nur auf Seiten der Gäste.



## Ein weiterer Schritt (2/2) – Linda und Fabian haben sich getraut



Natürlich wurden im Anschluss an die Trauung Hunderte Fotos geschossen, die Hochzeitstorte wollte angeschnitten werden, im Park spielten die Erwachsenen mit den vielen fröhlichen Kindern und abends gab es bei toller Atmosphäre ein wunderbares Buffet, umrandet von vielen bewegenden Wortbeiträgen und einer Riesenportion Frohsinn. Noch bis in die Nacht legte der DJ auf und viele tanzten mit.

Fast unmittelbar danach ging es für die beiden in die Flitterwochen an den Gardasee und inzwischen sind sie schon lange wieder daheim, jetzt als Ehepaar, worüber wir uns alle riesig freuen – und viele unserer Klienten und Geschäftsfreunde auch, wie Dutzende E-Mails und Anrufe belegen.



Eine persönliche Anmerkung von mir (Guido Quelle) sei gestattet: Linda und Fabian Ihr habt mich bereits im Februar 2017 gefragt, ob ich die freie Trauung, Eure Zeremonie, führen wolle und ich habe mich darüber erst gewundert, dann sehr schnell äußerst gefreut, habt Ihr doch bei Mandat zueinander gefunden. Mir war es eine große Ehre, Euch beide symbolisch zu begleiten und so wird dieses Ereignis sicher nicht nur in die Historie Eurer Familien eingehen, sondern auch in die Historie von Mandat.

**Auf Euch, Ihr Zwei!**



## 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:

Lisa Wolff  
[lisa.wolff@mandat.de](mailto:lisa.wolff@mandat.de)

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 urheber-

rechtlich 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](http://www.fotolia.com)  
© wenn nicht anders vermerkt, Mandat  
© Logos beim jeweiligen Unternehmen  
© Cover: istock - tolgart  
© Inhaltsverzeichnis:  
1. Editorial: sportpoint  
2. CEO-Tipp: MAXFX  
3. Marke: Stefanie Lindorf, alphaspirit  
4. G-ausbau: Rawpixel - Fotolia  
6. Internationales Marken-Kolloquium:  
7. V&V: emeraldphoto,  
© Katja Siekiera, Westfälische Kaufmannsgilde

## Zu dieser Ausgabe haben beigetragen:



Lisa Wolff  
[lisa.wolff@mandat.de](mailto:lisa.wolff@mandat.de)



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



Pascal Kowsky  
[pascal.kowsky@mandat.de](mailto:pascal.kowsky@mandat.de)



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



Fabian Vollberg  
[fabian.vollberg@mandat.de](mailto:fabian.vollberg@mandat.de)