



MANDAT  GR WTHLETTER®

Fokusthema: Perspektive



**4**

**CEO-Tipp des Monats**

Behalten Sie die Perspektive.  
Die Effektivität steigern – auf allen Ebenen



**5**

**Strategie & Führung**

Stakeholder-Perspektive –  
Die unterschiedlichen Sichten kennen und wahren



**7**

**Organisation & Prozesse**

Familienunternehmen –  
Den Nachfolgeprozess richtig organisieren



**9**

**Erfolgsbericht**

Perspektiven erschließen durch eine neue  
Vertriebsstrategie



**10**

**Gelesen**

Prozessorientierte Unternehmensführung  
von Thilo Knuppertz und Uwe Feddern



**11**

**Termine & Veröffentlichungen**

Berichte über den Million Dollar Club am Lago Maggiore,  
das Markenkolloquium im Kloster Seeon, den „Make A  
Difference Day“ sowie die Mandat-Telekonferenz und mehr



**15**

**Mandat-Intern**

Der monatliche Blick hinter die Kulissen!

# Editorial

Kommt Ihnen das bekannt vor? Sie stehen in Ihrem Unternehmen vor einer Wachstumsentscheidung und machen sich Stück für Stück ein Bild von der Sache, bilden sich Stück für Stück eine Meinung. Natürlich fragen Sie auch Vertraute. Einige sagen „Um Gottes Willen, lass’ die Finger von der Sache“, andere befürworten Ihre Initiative und bestärken Sie in Ihrem Vorhaben, die Wachstumsentscheidung positiv zu treffen.

Wer hat Recht?

Es ist alles eine Frage der Perspektive, letztlich eine Frage des Standpunktes und des ins Auge gefassten Zieles. Eine Entscheidung kann Ihnen niemand abnehmen, aber die einzelnen Perspektiven zu würdigen, ist eine wichtige Aufgabe im Prozess der Entscheidungsfindung; das Abwägen gehört dazu. Weder können Sie die Ja-Sager gebrauchen, die Ihnen nur gefallen wollen, noch sind die ewigen Pessimisten hilfreich, die

sich schon scheuen, morgens aufzustehen, weil sie vom Zeitungsboten überfahren werden könnten.

Um die Perspektive zu wahren, bedarf es klarer Ziele. Unterschiedliche Wege zum Ziel gibt es immer, es geht vielmehr darum, einen dieser Wege zu wählen, der mit Ihrer persönlichen und unternehmerischen Perspektive in Einklang steht. Wer Ziele hat, tut sich mit Entscheidungen leichter, weil er die Perspektive wahren kann.

Um „Perspektiven“ geht es in dieser Ausgabe des Mandat Growthletters. Ich wünsche Ihnen viel Freude bei neuen Einsichten.

Herzlichst Ihr



Prof. Dr. Guido Quelle

PS: Auf zwei Dinge in eigener Sache möchte ich heute besonders hinweisen:

1.: Wir werden immer wieder angesprochen, wie unser Blog „funktionierte“. Ganz einfach: <http://www.mandat.de/de/blog> – und Sie sehen mehrmals wöchentlich neue Beiträge zu persönlichem und unternehmerischen Wachstum.

2.: Mein neues Buch „Profitabel wachsen“ (Gabler-Verlag, ISBN 978-3-8349-2981-5) gibt fundierte Einsichten in unternehmensinterne Wachstumsbremsen und Möglichkeiten, diese zu lösen, sehen Sie dazu auch Seite 13 dieses Growthletters. Sichern Sie sich Ihr Exemplar, noch ist es quasi „druckwarm“.



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



**TWITTER-TIPPS zu profitabilem Wachstum:**  
[www.twitter.com/mandat\\_guido](http://www.twitter.com/mandat_guido)



**SCHAUEN SIE AUF YOUTUBE:**  
[www.youtube.com/user/GuidoQuelleMandat](http://www.youtube.com/user/GuidoQuelleMandat)



**VERBINDEN SIE SICH AUF XING:**  
[www.xing.com/profile/Guido\\_Quelle](http://www.xing.com/profile/Guido_Quelle)

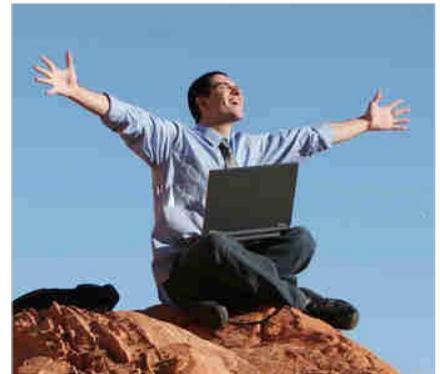


# CEO-Tipp

*des Monats*

von Guido Quelle

## Behalten Sie die Perspektive Die Effektivität steigern – auf allen Ebenen



Der Duden bietet uns drei Bedeutungen des Begriffs „Perspektive“ an. Die Bedeutung, „Perspektive“ bildungssprachlich als „Aussicht für die Zukunft“ anzusehen, passt wunderbar, denn im Tagesgeschäft geht uns diese „Aussicht für die Zukunft“ gern einmal verloren.

Wie häufig finden Sie sich in Diskussionen wieder, die vielversprechend begonnen haben und plötzlich einen Verlauf nehmen, den niemand abgesehen hat und den auch niemand so wollte? Sowohl mit Ihren Kollegen auf Vorstands- oder Geschäftsführungsebene, aber auch mit ihren „direct reports“ oder Mitarbeitern aus anderen Bereichen werden sich von Zeit zu Zeit derartige Diskussionen ergeben. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass es sich in Gesprächen und Diskussionen immer wieder lohnt, zu fragen, warum und worüber man gerade eigentlich miteinander spricht: „Warum genau haben wir uns heute getroffen? Was wollten wir erreichen? Ist das, was wir gerade tun überhaupt noch zielführend für unser angestrebtes Ergebnis?“ Eine solche Frage macht natürlich nur dann Sinn, wenn im Vorfeld ein Ziel festgelegt wurde, das es zu erreichen gilt.

Um die Produktivität von Meetings, Arbeitstreffen, Projektrunden, Sitzungen zu erhöhen, ist das Beibehalten der Perspektive unabdingbar. Voraussetzung ist, dass sich die Unternehmensführung einig ist, welches die Perspektive ist, die beibehalten werden soll. Aufgabe der Führung ist es dann, mit den Mitarbeitern zu erörtern, was die Unternehmensperspektive für die einzelnen Fachbereiche, bis hin zur einzelnen Position bedeuten, denn häufig ist die größte Hürde, die Mitarbeiter daran hindert, die Perspektive zu behalten, die Unkenntnis, wie das „große Ganze“ auf ihren eigenen Verantwortungsbereich bezogen werden kann.

Beispiel: Die (fiktive) SaHe AG will die Kostenführerschaft in ihrem Segment erreichen. Für das Unternehmen bedeutet das, dass sämtliche Diskussionen über Prozess-Schnörkel, individuelle Einzelleistungen für Kunden, komplizierte Regeln, Ausnahmen, „karierte Maiglöckchen“ tabu sind. Erwünscht sind sämtliche inhaltlichen Beiträge, die zur Effizienzsteigerung und Kostensenkung dienen. Dies gilt es nun in den einzelnen Bereichen zu verankern:

- o Die Unternehmensführung sucht die richtige strategische Nische und priorisiert die Wirkfelder,
- o der Vertrieb braucht nicht mehr über kundenindividuelle Detail-Pakete zu sprechen, sondern benötigt attraktive Standardangebote,
- o das Marketing kann sich auf die Vorteile der Kostenführerschaft für die Kunden konzentrieren,
- o die administrativen Abteilungen sind gut beraten, sich über die Erhöhung der Prozesseffizienz auszutauschen und nicht noch kompliziertere Prozessdetails zu erfinden,
- o die Logistik muss sich darum kümmern, die Lieferstruktur zu optimieren,
- o der Einkauf muss noch mehr darauf achten, das Sortiment mit möglichst wenigen Lieferanten qualitativ angemessen abzubilden.

Immer dann, wenn in Diskussionen Sonderwünsche aufgenommen, kann die Diskussion unterbrochen und an anderer Stelle neu aufgenommen werden, denn sie muss der Perspektive „Kostenführerschaft“ dienen. Kurz heraus aus dem Detail, zurück an die Oberfläche und dann gerne wieder ins Detail.

Was ist Ihre Perspektive, die es beizubehalten gilt?

# Stakeholder-Perspektive – Die unterschiedlichen Sichten kennen und wahren

von Guido Quelle

## Kurzübersicht

- o Shareholder sind wichtig – aber nicht alles
- o „WIFMD“ gilt auch für Stakeholder
- o Die Ansprüche kennen: Wer fragt, der führt



Der Duden bietet neben der Definition des Begriffs „Perspektive“ als „Aussicht für die Zukunft“ noch eine weitere bildungssprachliche Definition an, derer wir uns hier bedienen wollen: Eine Perspektive ist demnach auch eine „Betrachtungsweise oder -möglichkeit von einem bestimmten Standpunkt aus; Sicht, Blickwinkel“.

Ein Stakeholder hingegen ist, ebenfalls nach Duden eine „Person, für die es aufgrund ihrer Interessenlage von Belang ist, wie ein bestimmtes Unternehmen sich verhält (z. B. Aktionär, Mitarbeiter, Kunde, Lieferant)“.

Wenn wir in diesem Fachbeitrag also die „Stakeholder-Perspektive“ einnehmen, schauen wir also auf die unterschiedlichen Betrachtungsweisen derer, die ein Interesse daran haben, wie sich ein Unternehmen verhält.

### Shareholder-Value: Was soll daran falsch sein?

Vorab ein Wort zu Shareholdern, also den Eigentümern des Unternehmens. Auch sie sind natürlich gleichermaßen Stakeholder, denn sie haben ein vitales Interesse daran, wie sich ein Unternehmen verhält, beziehungsweise, wie es sich in Sachen „profitables Wachstum“ entwickelt. Insofern ist nichts dagegen zu sagen, wenn Unternehmensführungen einen „Shareholder-Value-Ansatz“ wählen. In der jüngeren Vergangenheit wurde dieser Ansatz ja wieder einmal hinreichend verteufelt und

es wurde der Versuch unternommen, ihn in die Ecke eines „Irrtums der Vergangenheit“ zu rücken. Lassen Sie sich nicht beirren: Shareholder haben Geld investiert und dieses Geld darf sich bitte mehren, daran ist überhaupt nichts auszusetzen. Wer den Shareholder-Value-Ansatz in Misskredit bringen will, hat entweder Scheuklappen auf, handelt aus ideologischen Gründen, oder ist schlicht seiner Profilierungssucht erlegen. Dass der SV-Ansatz keine Krawallmethode ist, sollte sich inzwischen herumgesprochen haben.

### Shareholder: hohe Aufmerksamkeit garantiert

Klassischerweise genießen die Shareholder – ggf. vertreten durch ihre Handlungsbevollmächtigten – eine hohe Aufmerksamkeit durch die Unternehmensführung. Board-Meetings, Beiratssitzungen, Aufsichtsratssitzungen, aber auch Elemente der Finanzkommunikation, Geschäftsberichte, etc. richten sich im Wesentlichen an die Eigentümer des Unternehmens. Es sind Routinen eingerichtet, operative Prozesse, die sich darum kümmern, die Kommunikation zu lenken. Das ist gut, aber darf nicht alles sein. Insbesondere gilt es, nicht nur zu senden, sondern auch zu empfangen, sei es zu offiziellen Anlässen, oder auch im kleinen, inoffiziellen Rahmen: welchen Blickwinkel nehmen die Eigentümer auf das Unternehmen ein? Welche Perspektive haben sie?

## Mitarbeiter: in der Regel gut eingebunden, aber ...

Die Mitarbeiter als Stakeholder des Unternehmens sind oft vermeintlich gut informiert: Newsletter, Chefletter, das Intranet, Informationsveranstaltungen, Jahresstart-Tagungen, Strategiekommunikation. Dies alles können geeignete Informationsformen sein, aber oft kommt der Dialog zu kurz. Selbst der Dialog mit der ureigenen Mitarbeitervertretung, dem Betriebsrat, missträt nicht selten in ein taktisches Geplänkel, das von Prinzipien beherrscht wird, statt sich auf Inhalte und die Unternehmensperspektive zu konzentrieren. Einmal abseits von Forderungen nach mehr Geld, flexiblerer Arbeitszeit, Teilzeitmodellen, abgesehen von einer neuen Dienstwagenregelung, von Kündigungsschutzforderungen oder von Betriebsvereinbarungen: Was ist denn der Blickwinkel, den Ihre Mitarbeitervertretung auf Ihr Unternehmen hat? Welchen Blickwinkel nehmen Ihre Mitarbeiter ein? Welche Perspektive haben sie?



## Analysten: Viel „gepampert“

Natürlich sind die Analysten, die Ihr Unternehmen auf dem Radar haben, wenn es börsennotiert ist, auch Stakeholder. Als Vorstandsgremium haben Sie sich stets abgestimmt, welche Informationen die Analysten in der nächsten Tele- oder Videokonferenz erhalten sollen und welche nicht. Schließlich haben die Analystenempfeh-

lungen nicht selten einen unmittelbaren Effekt auf den Börsenwert des Unternehmens. Unserer Beobachtung zufolge, werden die Analysten häufig mehr „gepampert“, als die meisten anderen Stakeholder. Aber kennen Sie auch den Blickwinkel, den Ihre Analysten auf Ihr Unternehmen einnehmen? Welche Perspektive haben sie tatsächlich?

## Lieferanten und Dienstleister: Gern vergessen

Jawohl, meine Damen und Herren Einkäufer, Ihre Lieferanten sind auch Stakeholder, denn auch sie haben ein mitunter vitales Interesse daran, dass sich Ihr Unternehmen exzellent entwickelt. Allerdings gehen die Dialoge mit den Lieferanten und Dienstleistern häufig leider völlig nach hinten los, denn das Gedrücke und Geschiebe, das sich ergibt, wenn versucht wird, eine Konditionsverbesserung ohne Gegenleistung zu erreichen, ist ebenso wenig geeignet, Ihr Image in Ihrem Stakeholder-Universum zu verbessern, wie der Eindruck der Beliebigkeit, der durch ein gepflegtes „Lieferanten-Hopping“ entsteht. Bevor Sie das nächste Mal mit Ihren Lieferanten reden – und damit „Senden“ meinen: Fragen Sie doch einmal nach: „Welche Perspektive haben Sie bezüglich unseres Unternehmens?“

## WIFMD? – Wer fragt, der führt

Wir könnten jetzt noch über Banken und andere Bereitsteller von Fremdkapital ohne gesellschaftsrechtliche Beteiligung sprechen, wir könnten die Bundesregierung oder spezifische Bundesministerien anführen, die bei einigen unserer Klienten durchaus Stakeholder sind, die Liste ließe sich weiter ergänzen.

Klar ist eines: Jeder Stakeholder möchte die Frage „WIFMD?“ – „Was ist für mich drin?“ beantwortet bekommen. Dass Sie diese Frage nicht in jedem Einzelfall individuell, sondern eher institutionell beantworten, liegt auf der Hand. Aber um sie zu beantworten, müssen Sie zunächst einmal die Ansprüche Ihrer Stakeholder gegenüber Ihrem Unternehmen und die Perspektiven Ihrer Stakeholder auf Ihr Unternehmen kennen. Verlassen Sie sich nicht auf Gespür und Ahnung.

Fragen Sie: „Was ist Ihre Perspektive auf unser Unternehmen? Welchen Nutzen erwarten Sie von uns?“ – Das ist übrigens auch eine ganz herrliche Frage für ein Mitarbeitergespräch – dann eben doch im Einzelfall.

# Familienunternehmen – Den Nachfolgeprozess richtig organisieren

von Holger Kampshoff

## Kurzübersicht

- o Sachliche, ehrliche und unabhängige Beantwortung der „Ob“-Frage
- o Klare gegenseitige Erwartungen äußern
- o Detaillierte Übergaben und Übergangsprozesse planen
- o Loslassen und Zufassen:  
Sind Senior und Junior für den neuen Lebensabschnitt bereit?



Die Nachfolge ist in Familienunternehmen immer ein interessanter Prozess. Die einen Familien meistern das gut und die Nachfolgeneration übernimmt das Ruder im besten Sinne des Unternehmens. In anderen Familien entsteht ein Konstrukt in dem man den Eindruck gewinnen kann, dass die beiden Generationen zum Mittelpunkt des Unternehmens werden und die Übergabe des unternehmerischen Interesses in den Hintergrund rückt.

Wir haben fünf Stufen, die zu einer erfolgreichen Nachfolge führen, für Sie zusammengestellt.

### 1. Die „Ob“-Frage ehrlich beantworten

Haben manche Führungskräfte schon bei Angestellten mitunter ein Problem, wenn sie entscheiden müssen, ob die besagte Person für höhere Weihen geeignet ist, so ist diese Entscheidung bei dem eigenen Nachwuchs ungleich schwerer. Eltern sehen ihre Kinder oft durch eine rosarote Brille oder unterliegen der irrigen Meinung, dass die Leitungsnachfolge nur in der eigenen Familie zu lösen ist. Aus der Unternehmenssicht sind beide Fälle ein Problem, das durch die Sachbrille betrachtet relativ einfach zu lösen ist:

- o Welche Verantwortung und Aufgaben stecken in der Führungsrolle?

- o Welche Anforderungen stellt diese Rolle an den, der sie ausfüllen soll?

- o Wer erfüllt diese Anforderungen am besten?

Für den Fall, dass dies nicht der eigene Sprössling ist, gilt zu klären:

Wie stellen wir sicher, dass das Familieneigentum dem eigenen Nachwuchs zugutekommt, obwohl eine externe Führung mit der Leitung des Unternehmens beauftragt ist?

Idealerweise nimmt das aus dem Unternehmen scheidende Familienoberhaupt zur Beantwortung dieser Fragen eine dritte Person hinzu, die keine eigenen Interessen an der Entscheidung hat und die frei ist, auch ungewünschte Ergebnisse zu benennen. So sollte die Entscheidung über das „Ob“ auf Seiten der Eltern sachlich richtig ausfallen können.

Aber auch der Nachwuchs muss sich der Verantwortung einer klaren Entscheidung stellen. Das gemachte Nest sieht oft so verlockend aus, das eigene Neigungen und Fähigkeiten außer Acht gelassen werden könnten. Die Frage lautet hier: Will und kann ich die Verantwortung für das Unternehmen meiner Eltern übernehmen?

Erst wenn auf beiden Seiten unabhängig ein eindeutiges „Ja“ gefallen ist, lohnt es sich, den Prozess weiter voran zu treiben.

## 2. Gegenseitige Erwartungen klären

Sind sich beide Seiten einig, gilt es, die gegenseitigen Erwartungen abzugleichen und sich aus der Eltern-Kind-Rolle nachhaltig zu lösen. Auch hier ist Offenheit und Mut gefragt, wenn es gegenseitig heißt: Das ist deine Verantwortung, dieses sind die künftigen Aufgaben für dich, so sehe ich dich heute, das solltest du verändern und dort müsstest du dich entwickeln.

Ist es vor diesen Fragen nicht gelungen, eine gegenseitige Augenhöhe zu entwickeln, laufen beide Gefahr, nicht die ehrlichen Erwartungen zu äußern, was in der Regel dazu führt, dass diese quasi als „hidden agenda“ durch den gesamten Nachfolgeprozess mitgetragen werden und dort zu kleineren oder größeren unsachlichen Auseinandersetzungen führen.

## 3. Übergang planen

Ein Nachfolgeprozess ist ein Projekt mit einem definierten Ende. Dementsprechend bietet sich an, dieses Projekt wie ein strategisches Projekt im Unternehmen zu planen und zu führen. Neben den Zielen sollten Unternehmensführung und Nachfolgegeneration sehr konkret über die den Abschlusstermin, die Messgrößen, die Projektstruktur, die Projektphasen und -meilensteine, die Arbeitspakete und die regelmäßigen Reviewgespräche planen. Ein Plan ist immer nur ein Plan und gibt keine Ergebnissicherheit, aber er stellt sicher, dass bevor beide Parteien in der operativen Arbeit versinken, beide aus der Vogelperspektive alle wichtigen Facetten der Nachfolge einmal durchdacht haben.

## 4. Fortschritt diskutieren

Wie in jedem Projektreview wird die Abarbeitung der Arbeitspakete und der Zielerreichungsgrad sowie Erfolgsmuster und Engpässe diskutiert und der Projektplan fortgeschrieben.

Etwas anders als im klassischen Projektreview geben sich

Firmenlenker und Nachfolger im Rahmen der Reviewgespräche sehr persönliches Feedback zum aktuellen Stand und zu erfüllten und nicht erfüllten gegenseitigen Erwartungen. Ist die Beziehung auf Augenhöhe noch nicht stabil genug, empfiehlt es sich hier, einen von beiden Seiten akzeptierten Coach hinzuzuziehen, der mit den beiden Beteiligten einzeln über Situation und Fortschritt spricht und den Dialog zwischen den beiden moderiert.

## 5. Loslassen und Zufassen

Der entscheidende Punkt in dem Nachfolgeprozess liegt am Ende des Projektes, zeichnet sich aber in jedem Arbeitspaket im Projektverlauf für den aufmerksamen Beobachter ab. Die beiden Fragen an dieser Stelle lauten:

Ist der Unternehmenslenker bereit loszulassen und tut dies auch?

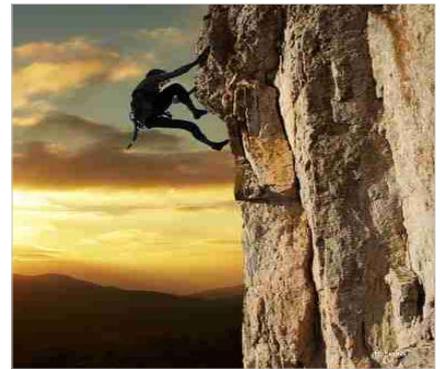
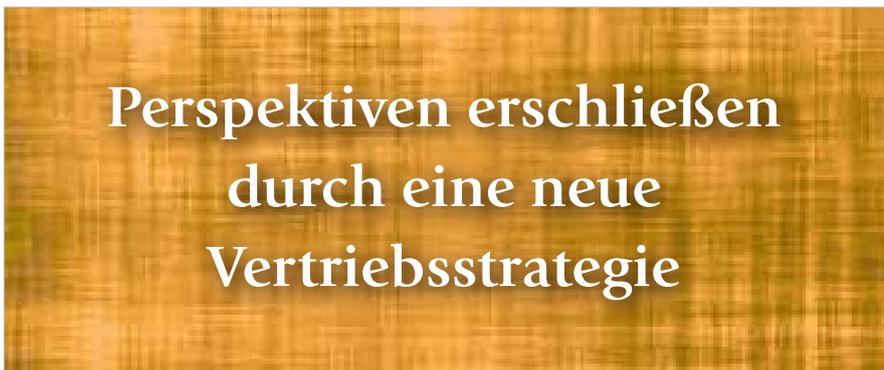
Ist der Nachfolger bereit zuzufassen und tut dies auch?

Sind die Projektziele alle erreicht und die entsprechenden Messgrößen auch inhaltlich erfüllt, sollte einem klaren „Ja“ für beide Fragen nichts sachliches mehr im Wege stehen. Nur geht es in Familienunternehmen nicht nur um die Sache, sondern häufig um das eigene Lebenswerk oder das Werk von mehreren Generationen Arbeit und somit um Stolz. Hat der scheidende Lenker seine Hausaufgaben auch auf diesem Gebiet gemacht und hat der Coach ihn hier zielführend begleitet, ist es nur noch ein letzter Schritt. Sind Aufgaben nicht ernst genommen oder gar nicht benannt worden, bleibt mehr als nur der Schatten der Vergangenheit in der Firma und der Senior verbringt noch viel Zeit im Unternehmen, das sich so nur schwerlich in die neue Struktur finden kann. Wir empfehlen unseren Klienten an dieser Stelle, für längere Zeit zu verreisen und sich somit auch ein klares Signal für den Start des neuen Lebensabschnittes zu setzen.

Ebenso wichtig ist es, dass der Junior sich jetzt richtig positioniert und die unternehmerische Verantwortung vom ersten Tag an annimmt. Probleme sollten jetzt innerhalb der neuen Struktur und ohne die ausgeschiedene Generation gelöst werden. Auf diesem Weg werden Fehler passieren, die letztendlich aber die erforderlichen Erfahrungen in dieser neuen Struktur wachsen lassen.

# Erfolgsbericht

von Holger Kampshoff



In einem großen Projekt haben wir einen unserer Klienten einmal bei der Formulierung und der Umsetzung einer neuen Vertriebsstrategie unterstützt.

Die Marktsituation zu Projektbeginn war gut, aber mit wenig Entwicklungsperspektive versehen. Die Umsatzrendite war stabil und prozentual kaum zu entwickeln. Die Wachstumschancen des Unternehmens, unter den Top 5 im Markt quasi „stuck in the middle“, waren für die Mitarbeiter und Führungskräfte nicht transparent.

## Masterplan mit den Führungskräften

Gemeinsam mit allen Führungskräften der ersten und zweiten Ebene ist die Strategie formuliert worden und in einem 24-monatigen Masterplan zur Realisierung gesetzt worden. In 14 Teilprojekten sind die zu erarbeitenden Inhalte definiert und in einem straffen Zeitraster in eine parallele Konzeptionsphase aufgeplant worden.

Die Führungskräfte der zweiten Ebene übernahmen die Verantwortung für die Teilprojekte entsprechend ihrer Expertise und Linienverantwortung oder benannten aus ihrem Bereich die richtigen Personen. Im Rahmen 4-wöchiger Reviews sind die Ergebnisse aus den Teilprojekten diskutiert und die erforderlichen Entscheidungen durch den Vorstand sichergestellt worden.

## Roll-Out in Kaskaden

Im Rahmen jedes konzeptionellen Teilprojektes ist auch der Roll-Out der erarbeiteten Ergebnisse geplant worden. Die Verknüpfung der Ergebnisse im Projektreview führte zu der Erkenntnis eines kaskadenförmigen Roll-Outs, der stufenweise und in einem Durchlauf die gesamte Organisation erschloss. Auch in dieser Phase hat das Projektteam den Fortschritt jederzeit eng gesteuert und sich monatlich getroffen. So ist es gelungen, die Aufmerksamkeit für das Projekt über die gesamten 24 Monate auf allen Ebenen hochzuhalten und eine Vielzahl der Mitarbeiter bereits in dieser Zeit fachlich einzubinden und für die Strategie zu gewinnen.

## Monetäres und persönliches Wachstum

Der Output aus diesem Projekt war gewaltig und zeigte sich zuerst einmal über einen signifikanten Marktanteilsgewinn. Darüberhinaus ist die Führungsmannschaft auf diesem Weg individuell und als Führungsgremium gewachsen. Über die langfristige intensive Arbeit in vielen Arbeitspaketen ist der Unternehmensleitung deutlich sichtbar geworden, welche Mitarbeiter sich für höhere Aufgaben und eine weitere enge Karrierebegleitung eignen und welche nicht. Eine Tatsache, die so manches Assessment-Center obsolet gemacht hat.

# Prozessorientierte Unternehmensführung

von Thilo Knuppertz und Uwe Feddern

von Holger Kampshoff

Dem Klappentext nach gibt das vorliegende Werk „eine konkrete Anleitung zur Unternehmensweiten Einführung, Verbesserung und Implementierung von Prozessmanagement“ und richtet sich dabei an Führungskräfte, Prozessmanager, Organisationsentwickler und Unternehmensberater.

## Feingliedrige Struktur in fünf Kapiteln

In fünf Kapiteln führen die Autoren durch ihr Thema:

- o Prozessorientierte Unternehmensführung etablieren
- o Die Herausforderungen angehen
- o Prozessorientierte Unternehmen führen
- o Prozessmanagement ganzheitlich einführen und verankern
- o Praktische Unternehmensbeispiele

Während die ersten beiden Kapitel die Grundlagen der prozessorientierten Unternehmensführung ansatzweise verdeutlichen und den Leser für die wichtigen Themen sensibilisieren, sind Kapitel 3 und 4 die Kernkapitel.

In Kapitel 3 werden die aus der Sicht der Autoren neun wesentlichen Säulen der Unternehmensführung vorgestellt und arbeiten dabei neben dem Prozessmodell und Methoden auch die Fragen von Identität und Kultur ab.

In Kapitel 4 sind die fünf Phasen eines Projektes zur Einführung eines Prozessmanagements relativ detailliert beschrieben. Dabei sind viele grafische Darstellungen und praktische Beispiele im Buch ausgearbeitet.

Im fünften Kapitel geben die Autoren vier offenbar autorisierte Referenzen ihrer Arbeit, indem sie in einer festen Struktur Projektsteckbriefe vorstellen.

Für Berater und Organisationsentwickler lohnt der Blick in die Beratungspraxis der Autoren. Die Methoden und Praxisbeispiele lassen einen Abgleich mit dem eigenen Repertoire zu und geben so die Möglichkeit zur Weiterentwicklung.

Ob Führungskräfte sich diesem Thema auf diesem Weg nähern wollen, muss jeder für sich entscheiden. Mir schwingt da ein Zitat eines Auftraggebers im Ohr: „Dafür haben wir Berater, solche Bücher lesen wir nicht“.

Prozessorientierte Unternehmensführung: Prozessmanagement ganzheitlich einführen und verankern

Preis: 69,95 EUR  
Gebundene Ausgabe: 293 Seiten  
Verlag: Schäffer-Poeschel (15. August 2011)  
Sprache: Deutsch  
ISBN-10: 3791029851  
ISBN-13: 978-3791029856



### Persönliche Bewertung:

**Wachstumsrelevanz** ★★★★★

Bietet das Buch Denkansätze zu profitabilem Wachstum und nachhaltigem Erfolg?

**Praxisrelevanz** ★★★★★

Enthält das Buch umsetzbare Ansätze und inspirierende Ideen?

**Botschaft** ★★★★★

Hat das Buch eine klare und impulsgebende Botschaft?

**Struktur** ★★★★★

Wird der Leser durch eine nachvollziehbare und klare Struktur geführt?

**Insellaktor** ★★★★★

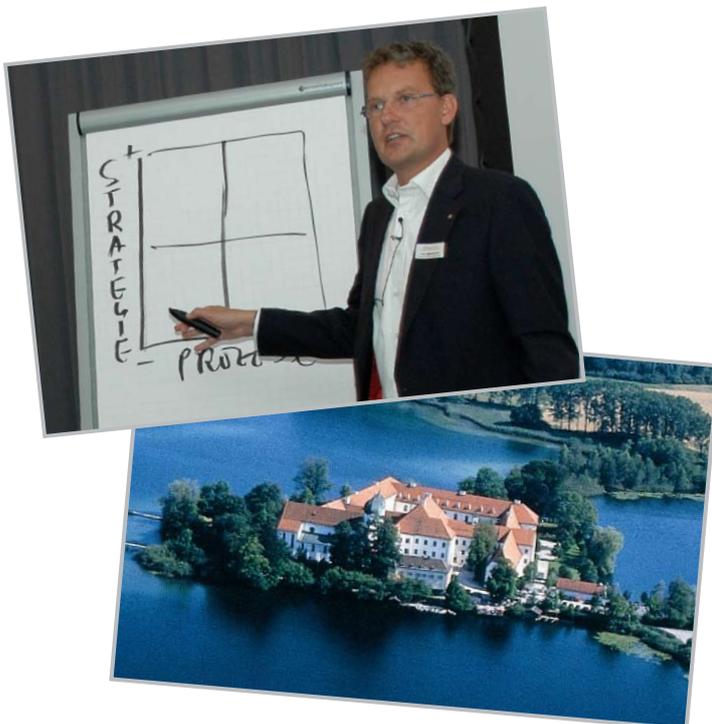
Nehme ich dieses Buch mit auf eine einsame Insel?

## 8. Internationales Markenkolloquium im Kloster Seeon

Bereits zum achten Mal fand am 8. und 9. September 2011 das Internationale Markenkolloquium im Kloster Seeon im Chiemgau statt. Wie immer bestand das Gesamtprogramm aus einem Intensivseminar am Donnerstag Vormittag und dem eigentlichen Markenkolloquium, von Donnerstag Mittag bis Freitag Nachmittag.

Aus gegebenem Anlass war in diesem Jahr Prof. Dr. Guido Quelle sowohl für das Intensivseminar als auch für den Eröffnungsvortrag verantwortlich. Spontan eingesprungen ist Guido Quelle für den sehr kurzfristig erkrankten – und inzwischen glücklicherweise wieder gesunden – Peter J. Bachmann, dem Organisator der Veranstaltung und Gründer des Internationalen Markenkolloquiums.

Guido Quelle eröffnete das Intensivseminar mit 20 Teilnehmern mit dem Vortrag „Oase oder Wüste – Sie selbst entscheiden über Ihr Wachstum“ und stellte während des Vortrags immer wieder den Zusammenhang zwischen Marke und Wachstum her: Ohne eine starke Marke ist Wachstum entweder nicht, schwach oder zufällig vorhanden. Dem Vortrag folgte eine moderierte rege Diskussion, die sich über vielfältige Themen, wie z. B. der Messung der Marketingleistung, der Frage nach der richtigen Incentivierung des Vertriebs, oder auch über konkrete Führungsthemen erstreckte.



In seinem Eröffnungsvortrag des Internationalen Markenkolloquiums stellte Guido Quelle schließlich die Forderung „Heizen statt bremsen“ auf, denn „Wachstum kommt von innen“. Auch hier wurde deutlich, dass nicht andere für das Wachstum des eigenen Unternehmens verantwortlich gemacht werden können, sondern die Ursachen für Wachstum in einer zugkräftigen Vision, einem hohen Maß an Kreativität und Innovation, einem gelebten und geförderten Leistungsprinzip und konsequenter, rahmgebender Führung liegen; sämtliche Schnittstellen zu Markenbildung und Markenführung inklusive.

### Das Feld der weiteren hochkarätigen Redner liest sich wie folgt:

- o Helmut an de Meulen, geschäftsführender Gesellschafter der Materna GmbH: „Ubiquity: Immer und überall erreichbar: Segen oder Fluch?“
- o Colja M. Dams, geschäftsführender Gesellschafter der VOK DAMS Agentur: „Social Media in der Praxis“
- o Thomas Gutberlet, Vorsitzender des Vorstandes der tegut-Gruppe: „Wege zur Nachhaltigkeit durch bewusstes Handeln“
- o Peter Diekmann, Nachhaltigkeitsexperte der Volkswagen AG: „Nachhaltigkeits-Marketing beim VW-Konzern“
- o Uwe Kleinert, Leiter Unternehmensverantwortung und Nachhaltigkeit bei der Coca-Cola GmbH: „Nachhaltigkeit und Verantwortung als Bestandteil der Unternehmensstrategie bei Coca-Cola“

Ein besonderes Highlight am Freitag bot Hans-Joachim Watzke, der als Geschäftsführer des einzigen deutschen börsennotierten Fußballclubs mit Freude, Witz und einer großen Portion Kenntnis in Markenführung über „Echtheit“, den Markenkern von Borussia Dortmund referierte und den Teilnehmern einen Blick hinter die Kulissen eines Top-Fußballvereins bot. Der Titel seines Vortrages: „Echte Liebe – Markentreue ein Leben lang“. Wenn man sich vorstellt, welches Spektrum die Unternehmensführung der Borussia Dortmund KGaA abdecken muss – vom institutionellen Investor bis zum Hardcore-Fan –, kann man ungefähr abschätzen, welchen Spagat Markenbildung und Markenführung hier geht.

Das 9. Internationale Markenkolloquium findet am 6. und 7. September 2012 erneut im Kloster Seeon statt, die ersten Referenten haben bereits zugesagt und die ersten Teilnehmer haben bereits ihr Kommen avisiert.

## Million Dollar Club am Lago Maggiore

Bereits zum vierten Mal kam der Million Dollar Club zu seinem jährlichen Meeting zusammen, nach Naples (Florida) in 2008, St. Lucia in 2009 und Bora Bora in 2010 wurde in diesem Jahr die Villa Aminta in Stresa am Lago Maggiore als Tagungsort gewählt – was für die beiden europäischen Teilnehmer, Prof. Dr. Guido Quelle für Mandat und Stuart Cross für Morgan-Cross Consulting aus Großbritannien, den Komfort der üblichen Zeitzone bedeutete.

Moderiert von Dr. Alan Weiss kamen erneut zahlreiche neue Erkenntnisse zusammen. Das Themenspektrum umfasste die präzise Justage einzelner Business-Modelle, konkrete strategische Entwicklungsfragen einzelner anwesender Beratungen bis hin zur Diskussion von erkennbaren Trends, die unser Beratungsgeschäft mittelfristig deutlich beeinflussen können oder werden und dem Umgang mit eben diesen Trends.

Mandat bekam neben zahlreichen Detailideen konkret Unterstützung bei einer strategischen Entscheidung, über die wir unsere Klienten auf dem Laufenden halten, sobald das Thema veröffentlichungsfähig ist.

Teilnehmer 2011:

Dr. Alan Weiss (Summit Consulting Group), Suzanne Bates (Bates Communications), Stuart Cross (Morgan-Cross Consulting), Phil Symchych (Symco & Co.), David Nour (Relationship Economics), Chad Barr (The Chad Barr Group), Prof. Dr. Guido Quelle (Mandat)



## Wirtschaftsjunioren: Make a Difference Day – Ein Tag, der einen Unterschied macht

Am 24. September wurde nunmehr zum vierten Mal der Make a Difference Day von den Wirtschaftsjunioren Dortmund Kreis Unna Hamm veranstaltet. Die Idee hinter dem parallel in Städten im gesamten Bundesgebiet stattfindenden Ereignis ist es, für und mit sozial benachteiligten und behinderten Kindern sowie deren Eltern einen besonderen Tag zu gestalten, der es ihnen ermöglicht, einige abwechslungsreiche, unbeschwertere Stunden fernab von alltäglichen Sorgen gemeinsam zu verbringen. Ehrenamtlich engagierte sich unser Beraterkollege und Gastmitglied bei den Wirtschaftsjunioren



Fabian Woikowsky beim MADD. Er betreute eine Gruppe von Heranwachsenden im Klettergarten, die vollständig unversehrt einen für alle schönen Tag verbrachten.

Weiterhin konnten zeitgleich auf Dortmunder Stadtgebiet kindgerechte Einblicke und Erlebnisse bei der Feuerwehr, Polizei und am Dortmunder Flughafen gesammelt werden. Kreativität und handwerkliches Geschick waren beim Kunst-Workshop und dem Kinderbacken gefragt. Erfahrungen im Zusammenwirken von Mensch und Pferd konnten auf dem Ponyhof gewonnen werden und verschiedene sportliche Highlights waren geboten. Seinen Abschluss fand das Fest bei einem gemeinsamen Grillen an der Zeche Germania in Dortmund-Marten. Das Ziel des Tages wurde bei allen Aktionen erfüllt: Jedes der Kinder hatte einen ganz besonderen und schönen Tag, wie ein Blick in die zufriedenen Gesichter der Beteiligten verrät.



## Profitabel wachsen: Neues Managementbuch von Guido Quelle löst interne Wachstumsbremsen

Nahezu jedes Unternehmen strebt Wachstum an. Denn Stillstand ist Rückschritt. Doch welchen Willen und welche Fähigkeiten kann ein Unternehmen tatsächlich zum Wachstum aufbieten? Oft ist es die Widerstandskraft der eigenen Organisation, die manches fundierte Wachstumskonzept scheitern lässt.

Wachstumsexperte Guido Quelle zeigt in seinem neuen Buch auf, wo die Wachstumsbremsen in Strategie, Führung und Unternehmensalltag liegen. Anhand der Unternehmensbereiche macht der Autor die internen Bremsen des Wachstums sichtbar, beschreibt anschaulich, wie sie zu lösen sind – und macht dabei vor den Inhabern und Managern nicht halt.

Dabei geht Quelle in prägnanter Weise den typischen Mustern zur Wachstumsverhinderung auf den Grund und beleuchtet nicht nur die freie Wirtschaft, sondern widmet sich auch den Non-Profit-Organisationen. In elf Kapiteln macht er deutlich, wo und vor allem wie einem Unternehmen neuer Schub gegeben werden kann:

- o Wie lange wollen Sie tolerieren, dass Ihre Organisation Ihr Wachstum hemmt?

- o Ist Ihre Organisation bereit für das Wachstum?
- o Schauen Sie auf Ihre Marketingabteilung: Sehen Sie kreative Chaoten oder konzeptionelle Profis?
- o Ist Ihre Verkaufsorganisation ein dunkles Silo oder ein echter Wachstumstreiber?
- o Fokussiert sich die F&E-Abteilung auf das eigene Ego oder auf Wachstum?
- o Wird Ihre Einkaufsabteilung für das Erbsenzählen belohnt – oder für Qualität?
- o Für die Supportbereiche sind Veränderungen ein Albtraum
- o Ein gutes Produkt genügt nicht – Sie brauchen einen Wachstumsprozess
- o Non-Profit-Organisationen – Sie haben keine Ausrede
- o Die wirkungsvollsten Wachstumsverhinderungsstrategien
- o Sie suchen einen Wachstumsmotor? – Schauen Sie in den Spiegel!

Erhältlich seit 23. September im Buchhandel, im Gabler Verlag, Wiesbaden oder bei amazon. ISBN 978-3-8349-2981-5. Sie sind interessiert? Dann senden Sie mir eine E-Mail:

[guido.quelle@mandat.de](mailto:guido.quelle@mandat.de)

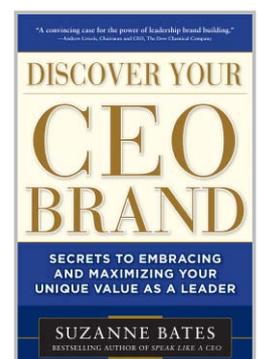
## Discover Your CEO Brand: Eine besondere Offerte

Hier ist eine besondere Offerte: Unsere US-Kollegin Suzanne Bates aus Boston, MA, hat ihr drittes Buch veröffentlicht. Erschienen bei McGraw Hill macht Suzanne in „Discover Your CEO Brand“ deutlich, welcher Schritte es bedarf, um die eigene, persönliche Marke auszuprägen. Lektionen, die wir bei Menschen wie Steve Jobs, Richard Branson oder Warren Buffett lernen können, sind ebenso enthalten, wie konkretes Handwerkszeug.

Das besondere Angebot: Wenn Sie „Discover Your CEO Brand“ in der Woche vom 10. Oktober bis zum 14. Oktober bestellen, erhalten Sie die Teilnahme an einem von Suzanne geführten Webinar kostenfrei gesponsort.

Wenn Sie dieses Angebot wahrnehmen möchten – Achtung: Nur in der Woche vom 10.10. bis zum 14.10. – folgen Sie diesem Link: <http://www.bates-communications.com/discover-your-ceo-brand/>

Der guten Ordnung halber: Mandat hat kein finanzielles Interesse an diesem Angebot. Wir finden aber, dies ist ein besonderes Angebot, das wir Ihnen nicht vorenthalten wollen.



Für die Konferenzen  
in 2011 registrieren

## Mandat-Telekonferenz-Serie 2011: Wachstum: Kein Foto – ein Film „Wachstum bewirken – die Wirtschaftsförderung als Wachstumspartner“ (Gespräch mit Udo Mager)

„Ein Lotse in mitunter bewegter See“, so beschrieb Geschäftsführer Udo Mager auf der Mandat-Telekonferenz die Arbeit der Wirtschaftsförderung Dortmund. Im Gespräch mit Prof. Dr. Guido Quelle machte er deutlich, dass ein Unternehmen in Dortmund jeweils einen persönlichen Ansprechpartner für alle Belange habe. Themen wie Wirtschaftsflächen, Unternehmensbetreuung, Branchenentwicklung und Gründungsförderung werden in einem ganzheitlichen Ansatz gebündelt, oder wie Guido Quelle es nannte: „one face to the customer“. Mager erklärte weiter: „So betreiben wir eine Stadtentwicklung eigener Art – und definieren zugleich die Unternehmen als unsere Kunden.“

### Termine 2011

- o **Achtung: geänderter Termin: 24. Oktober 2011, 12.00 - 13.00 Uhr (aufgrund der Zeitverschiebung)** „Weltweit wachsen – verantwortlich handeln“, Gespräch mit Hans Andersson, Country Manager South Korea & Japan, H&M-Gruppe
- o 14. November 2011, **Achtung: geänderte Uhrzeit: 10.00 - 11.00 Uhr:** „Wachstum an der Hochschule: Vielschichtig und langfristig“, Gespräch mit Frau Prof. Dr. Ursula Gather, Rektorin der TU Dortmund
- o 12. Dezember 2011: Thema folgt

### Bisherige Termine 2011

- o 5. September 2011, **09.00 - 10.00 Uhr:** „Wachstum bewirken – die Wirtschaftsförderung als Wachstumspartner“, Gespräch mit Udo Mager, Geschäftsführer Wirtschaftsförderung Dortmund
- o 8. August 2011: „Zeitarbeit – Einsicht in einen Wachstumsmotor“, Gespräch mit Dr. Dieter Traub, Geschäftsführer/CEO Orizon GmbH, Augsburg
- o 11. Juli 2011: „Rapides Wachstum – von der Uni zum Know-how-Führer“, Gespräch mit Dr. Gero Presser, Geschäftsführender Gesellschafter QuinScape GmbH, Dortmund
- o 30. Mai 2011: „Wachstum am POS - weit entfernt vom Zufall“, Gespräch mit Hugo Reissner, Geschäftsführender Gesellschafter RR Vertrieb + POS GmbH, Hannover



- o 9. Mai 2011: „Nachhaltig wachsen“, Gespräch mit Eberhard Brandes, Vorstand WWF Deutschland, Berlin
- o 11. April 2011: „Wachstumsmotor Logistik: Jeder macht, was er am besten kann“, Gespräch mit Dr. Michael Kluger, Vorstand Logistik, Schenker Deutschland AG, Kelsterbach
- o 14. März 2011: „Die Bank und das Wachstum“, Gespräch mit Uwe Samulewicz, Vorsitzender des Vorstandes, Sparkasse Dortmund
- o 14. Februar 2011: „Das Wachstum im Hause“, Gespräch mit Achim Hohorst, Vorstand Vertrieb, eQ-3 AG, Leer

Auf Wunsch können Sie jede Telekonferenz bei uns auf CD oder per MP3-Download für 49,00 EUR erwerben.

**Die nächste Telekonferenz „Weltweit wachsen – verantwortlich handeln“, Gespräch mit Hans Andersson, findet am 24. Oktober 2011 um 12.00 Uhr statt (ehem. 17.00 Uhr).**

Registrieren Sie sich auf unserer Website [www.mandat.de](http://www.mandat.de).

Damit registrierte Teilnehmer eine Telekonferenz auch dann verfolgen können, wenn sie terminlich verhindert sind, stellt Mandat stets eine MP3-Aufzeichnung zur Verfügung. Informationen und Kurzvorstellungen der einzelnen Folgen sind verfügbar unter [www.mandat.de/de/menu/produkte/telekonferenzen/telekonferenzen-2011/](http://www.mandat.de/de/menu/produkte/telekonferenzen/telekonferenzen-2011/)

## 1er-Abschluss in der Tasche

Das Bachelorstudium von Linda Vollberg sowie das Masterstudium von Jannis Grüneboom sind jeweils mit der Traumnote „sehr gut“ bewertet. Alle Hürden und Hindernisse wurden mit Bravour gemeistert.

Linda Vollberg beschäftigte sich nach ihrer Studienarbeit mit dem Titel „Markenbildung von Systemunternehmen am POS als Stellhebel für profitables Wachstum – Grundlagen, Konzeption und Eingrenzung“ in ihrer Bachelor-Thesis mit einer empirischen Untersuchung am POS von Systemunternehmen. Die Bachelor-Thesis mit dem Titel „Markenbildung von Systemunternehmen am POS als Stellhebel für profitables Wachstum – Formatvergleich und Folgerung“ schloss Linda mit der Gesamtnote „1,3“ ab. Erstprüfer Prof. Dr. Guido Quelle und Zweitprüfer Dr. Haridass Palmke, Lehrbeauftragter der SRH Hamm, waren sich nach Lindas Verteidigung ihrer Thesis im abschließenden Kolloquium am 29. September einig, dass hier eine hervorragende Leistung abgeliefert wurde.

Jannis Grüneboom befasste sich mit dem Thema „Resource Planning in Organisational Development Projects – An Analytical and Conceptual Approach“. Im Rahmen des Kolloquiums stellte Jannis vor seinem Erstprüfer Prof. Dr. Christian Wolff (FH Dortmund) und dem Zweitprüfer Fabian Woikowsky (Mandat) seine 20-minütige Präsentation vor und legte dabei noch einmal alle Phasen und die entscheidenden Ergebnisse seiner schriftlichen Ausarbeitung zusammengefasst dar. Die klare Fokussierung der Präsentation auf die wesentlichen Erkenntnisse, die im Rahmen der Master-Thesis erarbeitet wurden, als auch die umfangreiche und im Gesamtbild stimmige schriftliche Ausarbeitung, wurden von den Prüfern sehr gelobt und mit der Bestnote von „1,0“ honoriert. Jannis und das gesamte Team sind mächtig stolz.

Jannis wird seine Karriere bei einer Logistik-Beratungsgesellschaft in Ostwestfalen fortsetzen. Die Ergebnisse seiner Thesis werden in einer neuen Mandat-Wissenschaftsreihe veröffentlicht. Jannis, wir wünschen Dir viel Erfolg für Deine Zukunft!

## „Also lautet ein Beschluss: Dass der Mensch was lernen muss“ (Wilhelm Busch)

Vor 12 Monaten hat Kevin Sabbadin seine Ausbildung zum Kaufmann für Bürokommunikation bei Mandat begonnen und nun hat er bereits die erste Hälfte seiner Ausbildungszeit hinter sich. Unglaublich, wie schnell doch so ein (Ausbildungs-) Jahr vergeht!

Viel gelernt und geleistet hat Kevin in diesem ersten Jahr. Denn der Wechsel vom eher ruhigen Schulleben in das rasante Arbeitsleben ist verbunden mit täglich neuen und wechselnden Herausforderungen. Gerade das gab ihm einen besonderen Antrieb, erst recht am Ball zu bleiben und sich durchzubeißen. Die Dinge von der richtigen Seite anzugehen kennt Kevin schließlich von seinen Hobbies: dem Fußballspielen und dem Hundesport.

Das zahlte sich auch in der Berufsschule aus: Ein Notendurchschnitt von 1,5 ist ein großartiger Erfolg. Das spornt Kevin natürlich an, auch das zweite Ausbildungsjahr so hervorragend, wenn nicht sogar noch besser, zu beenden. Zumal nach dem zweiten Jahr für Kevin die Ausbildung beendet ist und er sich vorgenommen hat, „mit 99 Jahren auf ein erfülltes Leben zurückzublicken“. Und dazu gehört für ihn – wie er damals im Vorstellungsgespräch erklärte – ein überdurchschnittlicher Ausbildungsabschluss.

Das nächste Jahr wird also umso spannender. Weiter so, Kevin.



oben von li.: Susanne Fiss-Quelle, Linda Vollberg, Holger Kampshoff, Fabian Woikowsky.  
Unten von li.: Janine Koppert, Prof. Dr. Guido Quelle, Nadine Müller, Kevin Sabbadin

# 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

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

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

Redaktionsassistentin  
Nadine Müller  
nadine.mueller@mandat.de

## Copyright

Alle Texte, alle Fotos, alle Gestaltungselemente dieses Newsletters sind - sofern nicht ein anderes Copyright angegeben ist - für Mandat urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung von Mandat unzulässig.

## Hinweis zum Teledienstgesetz

Für Internetseiten Dritter, auf die Mandat durch sogenannte Links verweist, tragen die jeweiligen Anbieter die Verantwortung. Mandat ist für den Inhalt solcher Seiten Dritter nicht verantwortlich.

Berufsgrundsätze des BDU e. V.:  
[Download](#)

## Bildquellen

www.fotolia.com  
© Titelbild: © Friedberg  
© S. 2: Prof. Dr. Guido Quelle, Mandat  
© Inhaltsverzeichnis: Bilder 1-2, 4-6: MAXFX, Nikolay Okhitin, Galyna Andrushko, matttilda, emeraldphoto, Bild 3: leviticus www.istockphoto.com, Bild 7: TZDo  
© S. 6: Mark Carrel  
© S. 10: Buchcover: Verlag  
© S. 12: Mandat und WJ Dortmund  
© S. 13: Mandat, Suzanne Bates  
© S. 14: Cover-Gestaltung: Mandat (Fotos: Stadt Do)  
© S. 15: Mandat

## Zu diesem Mandat Growthletter® haben beigetragen:



Nadine Müller  
nadine.mueller@mandat.de



Janine Koppert  
janine.koppert@mandat.de



Jannis Grüneboom



Holger Kampshoff  
holger.kampshoff@mandat.de



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



Fabian Woikowsky  
fabian.woikowsky@mandat.de

Der nächste Mandat Growthletter® erscheint am 07.11.2011