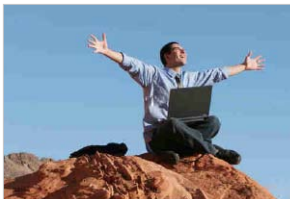




MANDAT  GR  WTHLETTER®

Fokusthema: Lernen



4

CEO-Tipp des Monats

Der Irrtum „Wissensmanagement“



5

Strategie & Führung

Was weiß Ihr Unternehmen über das, was es nicht weiß?



7

Organisation & Prozesse

Lessons Learned - Was hat Ihre Organisation aus dem abgelaufenen Jahr gelernt?



9

Erfolgsbericht

Lernen als iterativer Prozess
– Erfolg durch nachhaltigen Lernzyklus



10

Gelesen

Das Mind-Map-Buch von Tony Buzan und Barry Buzan



11

Termine & Veröffentlichungen

Mandat Beratermeeting, Internationales Marken-Kolloquium, Vortrag „Doof sind immer die anderen“, unser Blog und mehr



15

Mandat-Intern

Der monatliche Blick hinter die Kulissen!

Editorial

Ist Ihnen in der letzten Zeit einmal aufgefallen, dass Deutschland laufend gut gemeinte Ratschläge aus allen Ecken der Welt erhält? Der US-Präsident mahnt uns an, neue Schulden zu machen und vor allem auch auf europäischer Ebene die Gelddruckerei zu beschäftigen. Die englischen Banken bereiten sich auf den „Notfall“ vor und englische Politiker werden nicht müde, Deutschland zu raten, was es jetzt zu tun hat.

Die engagierten Leser des Mandat Growthletters und unseres Blogs (www.mandat.de/de/blog) wissen, dass ich ein großer Freund der Europäischen Union bin, wenn sie richtig verstanden wird. Aber die Kritik aus den eigenen Reihen eben dieser sogenannten Europäischen Union und die Kritik von unseren Freunden auf der anderen Seite des Atlantiks geht entschieden in die falsche Richtung, frei nach dem Motto: Wir kritisieren einmal andere, das entspannt uns hier innen ein wenig.

Lösen wir uns einmal völlig von Parteipolitik und fokussieren uns auf die Sache: Gemeinschaftsschuldnerische Haftungsübernahme ohne jeden Durchgriff ist nichts, aber auch gar nichts, was ein guter Kaufmann freiwillig unterschreiben würde. Nie. Würde ein fremder Geschäftsführer so einen Vertrag unterzeichnen, riskierte er sekundengleich seinen Job. Genau das wird aber derzeit gefordert. Solange das Konzept der Eurobonds nicht korrigiert wird, tut die Bundesregierung gut daran, diesen Auswüchsen zu widerstehen. Sie schützt damit unseren Wohlstand.

Das Lächerlichste aber ist die immer wieder gehörte Forderung nach jemandem, der einmal mit der Faust auf den Tisch haut. Die Forderung nach einem „Basta!“ ist reines Schaulaufen einiger Ideenloser – von denen es leider viele gibt. Auch dazu habe ich vor einiger Zeit einen Artikel verfasst: <http://www.mandat.de/de/?p=3633>

Wir brauchen kein Basta und die Bundeskanzlerin hat völlig Recht, wenn sie sagt, dass es für eine derart komplizierte Situation, wie die, die sich derzeit in Europa darstellt, keine simple Lösung gibt. Und keine Sofortlösung. Und schon gar keine „Basta-Lösung“.

Für uns und unsere Klienten war es 2011 jedenfalls ein prima Jahr. Und für Sie?

Ihnen einen versöhnlichen Jahresausklang

Herzlichst Ihr



Prof. Dr. Guido Quelle



SCHREIBEN SIE MIR:
guido.quelle@mandat.de



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



SCHAUEN SIE AUF YOUTUBE:
www.youtube.com/user/GuidoQuelleMandat



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



BESUCHEN SIE MEIN PROFIL:
de.linkedin.com/in/guidoquelle



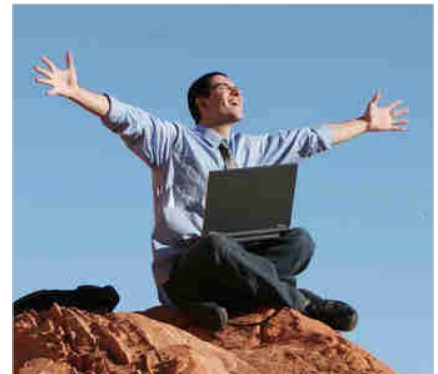
SCHAUEN SIE HEREIN:
www.mandat.de/de/blog



CEO-Tipp

des Monats

von Guido Quelle



Viele Unternehmen setzen in Sachen Wachstum auf vermeintlich naheliegende Dinge. Einige dieser Dinge entwickeln sich zu einem regelrechten „Hype“ und eines davon ist „Wissensmanagement“. Als CEO müssen Sie diesen Hype unbedingt in die Schranken weisen.

Wissen lässt sich nicht managen

Die Absicht ist positiv: Unternehmen wollen dafür Sorge tragen, dass das Wissen, das im Unternehmen besteht, nicht verloren ist, wenn Mitarbeiter abends nach Hause gehen, oder das Unternehmen gar verlassen. So weit, so gut. Der Versuch indes, Wissen zu formalisieren und in Datenbanken zu speichern, wie es viele Beratungsunternehmen anraten, schlägt regelmäßig fehl. Wissen lässt sich nämlich nicht managen. Ähnlich wie der Zeit ist es dem Wissen egal, was wir mit ihm machen. Es kümmert sich nicht darum.

Die eigentliche Absicht

Statt die Modewelle „Wissensmanagement“ zu surfen, sind Unternehmen besser beraten, ihr Wissen zu materialisieren, um Wachstum zu erzeugen. Möglichkeiten dazu bestehen unter anderem darin, Checklisten zu erzeugen, Verfahren zu beschreiben, Positionspapiere zu verfassen oder gar Marken oder Patente zu kreieren, die dazu führen, dass das Wissen nicht nur materialisiert, sondern auch geschützt ist. Das Aufschreiben sogenannten „Wissens“ in Datenbanken, die mit hohem Aufwand erstellt wurden und gepflegt werden müssen, springt zu kurz. Dies hilft in der Regel nur dem IT-Berater, der die Datenbank erarbeitet und pflegt.

Wikis als Allheilmittel?

Auch die modernere Form der „Wissensspeicherung“ in unternehmensinternen Wikis gerät an eine Grenze, nämlich die der Akzeptanz. Ist häufig noch eine gewisse

Euphorie in der Bestückung eines Wikis zu beobachten, führt das operative Geschäft doch schnell dazu, dass die Wiki-Inhalte nicht gepflegt werden und damit veralten. Einmal ganz abgesehen von der tatsächlichen Nutzung und der Anzahl der Nutzer.

Die Akzeptanz des Unperfekten

Wir müssen uns damit abfinden, dass sich das Wissen eines Unternehmens nicht vollständig abbilden lässt. Wir müssen das Unperfekte akzeptieren. Immer, wenn ein Mitarbeiter das Unternehmen verlässt, geht auch ein wenig Wissen verloren. Haben wir das einmal erkannt, stellen wir fest, dass Perfektion auch hier gar nicht notwendig ist – meist ist die Unternehmung so robust, dass der Wissensverlust schnell kompensiert werden kann.

Die informelle Weitergabe

Unternehmen, die Wissensmanagement etwas entspannter betreiben und dennoch erfolgreich wachsen, setzen – zusätzlich zu den oben genannten Materialisierungsmöglichkeiten – auf eine nicht-greifbare Komponente, nämlich die informelle Weitergabe unternehmenswichtigen Wissens von einem Mitarbeiter zum nächsten. „Wir machen das hier folgendermaßen ...“ leitet oft die Wissensweitergabe ein.

Erfolgreich wachsende Unternehmen haben erkannt, dass sie diese Form der Weitergabe fördern müssen, z. B. durch Patenschaften, Prozess-Ownerships und durch das Bewusstsein, dass auch vermeintliche Selbstverständlichkeiten mitunter keine solchen sind. Auf eines verlassen sich erfolgreich wachsende Unternehmen jedenfalls nicht: Auf die IT als Hoheit über Wissen und Unwissen. Sagen Sie das Ihrem „Wissensmanagement-Berater“ bei nächster Gelegenheit.

Was weiß Ihr Unternehmen über das, was es nicht weiß?

von Guido Quelle

Kurzübersicht

- o Fragen Sie sich, was Ihr Unternehmen nicht weiß.
- o Achten Sie stets auf Ihre eigene und verwandte Branchen mit Blick auf zukünftige Entwicklungen.
- o Arbeiten Sie echte Kernkompetenzen und die Markenkraft heraus. Was ist übertragbar?



„Ich weiß, dass ich nichts weiß“. Dieser Satz, der Sokrates zugeschrieben wird, ist uns allen gängig, leider aber vermutlich falsch. Richtig soll Sokrates nämlich gesagt haben: „Ich weiß, dass ich nicht weiß“ – also ohne additives „-s“.

Haarspalterei? Mitnichten. Die beiden Sätze sagen völlig Unterschiedliches aus und helfen uns, die wir uns in diesem Beitrag um „Strategie und Führung“ kümmern, das Thema „Wissen“ im Unternehmen ein wenig zu fokussieren.

Was Unternehmen wissen

Viele Unternehmen wissen schon eine ganze Menge. Sie betreiben Wettbewerbsanalyse, die häufig – und idealerweise – durch den Vertrieb geschieht (und nicht allein durch die Marktforschung), es werden Kundenzufriedenheitsanalysen durchgeführt (die idealerweise durch die interne oder eine externe Marktforschung durchgeführt wird und nicht durch den Vertrieb) oder es werden Trendanalysen initiiert (die wiederum weder durch den Vertrieb noch durch eine Marktforschung, sondern durch – potenzielle – Mitglieder der Zielgruppe erfolgen sollten). Unternehmen wissen allerhand.

Abgesehen davon, dass es in vielen Unternehmen an Mechanismen und Verfahren mangelt, das Wissen, das die Mitarbeiter in den Köpfen haben, zu materialisieren, ohne dabei auf Hypes wie „Wissensmanagement“ hereinzufallen, fehlt häufig die Einsicht darüber, dass man den Themen, die man nicht weiß, auch Aufmerksamkeit schenken muss. Dazu müssen Unternehmen aber erst einmal wissen, was sie nicht wissen (aber wissen sollten).

Was Unternehmen nicht wissen

Zu kompliziert? Beginnen wir mit dem Einfachen: Es gibt keine absolute Sicherheit und es gibt nicht das absolute Wissen, ebenso wenig, wie es „die Wahrheit“ gibt. Dies vorausgeschickt, gibt es gleichwohl Bestandteile des Wissens, über die jedes Unternehmen verfügen sollte, um weiter zu wachsen. In der Regel gehören diejenigen Wissensdimensionen, in denen sich der Vertrieb, die Marktforschung oder Trend-Scouts bewegen, nicht dazu. Der Grund ist einfach: Der meiste Teil der aufwändigen Recherche bezieht sich auf das Schaffen von Sicherheit im angestammten Produkt- und Dienstleistungsbereich. Es ist eine Fokus-Frage.

Wir müssen auch gar nicht darüber diskutieren, ob sich der Fokus verbreitern sollte. Nein, das soll er nicht. Die Unternehmensführung muss, um etwas mehr Sicherheit darüber zu erlangen, wie ihr Unternehmen weiter wachsen will, einen – oder besser zwei – weitere Foki schaffen: Den einen auf mögliche Quereinsteiger in die spezifische Branche und den anderen auf mögliche verwandte Branchen, in denen das Unternehmen selbst Quereinsteiger sein kann.

Mit Quereinsteigern vertraut machen

Wir stellen in unseren Beratungsmandaten häufig fest, dass Unternehmen in der Vergangenheit völlig überrascht darüber waren, dass plötzlich Quereinsteiger in ihrer Branche auftauchten. Beispiele? Gesundheitsmarkt: Versandhändler, deren Haupt-Kompetenz nicht die Apotheke, also der Betrieb eines hochspezifischen und reglementierten Einzelhandelsgeschäftes nebst Beratung in ethischen und OTC-Produkten ist, sondern die effektive Versendung umschlags- und renditestarker Medikamente: Die Versandapotheke.

Gesundheitsmarkt, zum Zweiten: Einzelhändler, die für sich das Thema „Gesundheit“ entdeckt und ein Sortiment frei verkäuflicher Arzneimittel angeboten haben. Die Verbraucher haben dies dankbar im Sinne eines „One-Stop-Shoppings“ angenommen, denn die jeweilige Einzelhandelsmarke hatte bei den Verbrauchern schon die Sympathie und das Vertrauen. Beispiel: dm Drogeriemarkt.

Handel mit Gebrauchs- und Verbrauchsgütern: Der ehemalige Buchversender, der seine Kernkompetenz „Versandhandel“ auf sämtliche denkbare und undenkbbare Sortimente ausdehnt und mit hochbequemen Einkaufsmethoden direkt auf den heimischen Tisch liefert: Amazon.

Nur wenige Unternehmen der oben angesprochenen Branchen hatten die Wettbewerber aus der „Nebenbranche“ rechtzeitig auf dem Radar. Mit einigen unserer Klienten haben wir diese und andere Entwicklungen antizipiert und mögliche Szenarien entwickelt, was dazu geführt hat, dass die Unternehmen nicht nur wussten, was sie bislang nicht wussten, sondern auch zusätzliches neues Wissen akquiriert hatten und wir die Geschäftsmodelle entsprechend justieren konnten.

Selbst Quereinsteiger sein

Noch ein Stück weiter als das proaktive Einstellen auf Gegebenheiten, die man zuvor nicht in Augenschein genommen hatte, ist das proaktive Eintreten in einen fremden Markt mit Hilfe der eigenen Kernkompetenzen. Sie können dazu die obigen Branchenbeispiele einfach umdrehen, aber es lohnt sich, noch weitere gelungene Ideen anzuschauen:

Baumarkt: Hornbach, Hellweg, u. a. Baumarktbetreiber, in der Vergangenheit auf den Privatkunden (und den Schwarzarbeiter, was natürlich niemand zugibt) fokussiert, haben gezielt Profi-Center aufgebaut, um dem traditionellen Großhandel Kunden abzujagen. Dies, in Verbindung mit einer Handwerkervermittlung gegenüber dem Endkunden, macht dem Profi-Vertrieb schwer zu schaffen.

Musikindustrie: Apple, als vormals reiner Computerhersteller, hat die Musikindustrie und die Art, wie wir heute Musik konsumieren, revolutioniert. Das Unternehmen hat seine Kernkompetenzen konsequent genutzt.

Lizenzen: Porsche hat mit Porsche Design seine Markenkraft perfekt in Lizenzen umgesetzt. Porsche Design-Produkte konkurrieren auf hochwertigen Flächen mit anderen Luxusmarken, die mit Autos nur wenig zu tun haben – zu deren Leidwesen.

Das Prinzip: Auf Kernkompetenzen bauen und auf die Marke setzen

Sie haben zwei große Chancen, um Quereinsteiger zu werden und andere Märkte ein wenig aufzumischen: Sie brauchen übertragbare, echte Kernkompetenzen oder eine starke Marke – am besten beides.

Kernkompetenzen

Mit der Kenntnis der Kernkompetenzen ist es in vielen Unternehmen leider nicht weit her, reduzieren sich Angaben zu Kernkompetenzen bei genauem Fragen doch gern auf Platzhalter. Das unbequeme Nachbohren lohnt sich – viele Unternehmen wissen nicht, dass sie ihre Kernkompetenzen gar nicht kennen. Fast alle derjenigen unserer Klienten, mit denen wir rigoros an die Herausarbeitung ihrer Kernkompetenzen gegangen sind, konnten nachher erstens wesentlich wirkungsvoller kommunizieren, weil sie die Resultate, die aus der Anwendung der Kernkompetenzen stammten, wesentlich besser pointieren konnten und waren zweitens in der Lage, einen anderen Markt unter Nutzung zweier oder dreier Kernkompetenzen und einem entsprechenden Investment ordentlich in Unruhe zu bringen. Sage noch einmal jemand, Wachstum mache keinen Spaß.

Marke

Der Begriff „Marke“ wird häufig auf den B2C-Bereich reduziert, was schade und zu kurz gesprungen ist. Jedes Unternehmen ist eine Marke, ob es das will, oder nicht. Auch jedes Produkt ist eine Marke, unabhängig davon, wie erfolgreich es ist. Der Punkt ist, dass die Markenkraft gezielt gestärkt werden muss, will ein Unternehmen, wie beispielsweise Porsche im obigen Beispiel, Lizenzen vergeben und auf diese Weise relativ risikofrei in andere Märkte eintreten, die die Kernmarke noch anreichern. Auch hier gilt: Zu viele Unternehmen sind sich über die eigene Marke noch gar nicht bewusst, was diese Unternehmen aber nicht stört, weil sie gar nicht wissen, dass ihnen dieses Wissen fehlt.

Was können Sie tun?

Bevor Sie sich mit all den Facetten eines Wissensmanagements herumärgern, sorgen Sie dafür, dass Sie – gegebenenfalls mit einem Vertrauten Dritten – schonungslos Ihre echten Kernkompetenzen herausarbeiten, diese bekanntmachen und sorgen Sie ebenfalls dafür, dass Sie Klarheit über Ihre Marke haben – und hier spreche ich besonders den B2B-Bereich an, denn im B2C-Bereich kann man sich zwar bei weitem noch nicht zurücklehnen, ist aber eher gewohnt, in der Kategorie „Marke“ zu denken. Wenn Sie beides beisammen haben, fokussieren Sie sich konsequent auf die Übertragbarkeit Ihrer Kernkompetenzen und Ihrer Markenkraft auf tangierende – oder sogar weiter entfernte – Bereiche. Sie werden staunen, wie viel Wissen Sie addieren und welche großartigen Ideen und Pläne dabei für Ihr weiteres Wachstum entstehen.

Lessons learned – Was hat Ihre Organisation aus dem vergangenen Jahr gelernt?

von Holger Kampshoff

Kurzübersicht

- o Die Organisation handelt immer im klaren Auftrag des Kunden.
- o Lieferanten und Dienstleister erfüllen den Anspruch hinsichtlich des magischen Dreiecks aus Ergebnisqualität, Preis und zeitbezogener Zuverlässigkeit.
- o Stellen Sie die richtigen Fragen und finden Sie heraus, welche Entwicklung das Unternehmen im letzten Jahr genommen hat und ob diese Ihrem eigenen Anspruch genügt.



Zwischen Jahresabschluss und den Weihnachtstagen ist der richtige Zeitpunkt, einmal auf das abgelaufene Jahr zurückzublicken und zu prüfen, was die Organisation aus dem Jahr gelernt hat oder hätte lernen sollen. Dazu eignet sich ein kurzes gedankliches Audit über das Unternehmen und die relevanten Schnittstellen in der Wertschöpfung. Während im Tagesgeschäft oftmals die operative Hektik den Ton angibt und so manches unzufriedene Gemurmel der Kunden damit übertönt, ist jetzt genau der richtige Zeitpunkt, sich noch einmal zu vergegenwärtigen, dass die Organisation nicht zu einem Selbstzweck arbeitet, sondern im klaren Auftrag des Kunden.

Kunden im Fokus

Welche Kunden haben wir in welchen Märkten und welche weiteren Potentiale bieten diese Kunden und Märkte? Welche konkreten Bedürfnisse haben diese Kunden und wie genau erfüllen wir diese Bedürfnisse? An welchen Stellen haben wir zufriedene Kunden und bei welchen Resultaten haben unsere Kunden Optimierungspotenzial aufgezeigt? An welcher Stelle ist unser Preis-Leistungsverhältnis auf den Punkt? Ein paar einfache Fragen, die jede Führungskraft in Ihrem Unternehmen gleichermaßen beantworten können sollte. Wer in dieser Phase Klartext verträgt, sollte jede Chance nutzen, Kunden

direkt anzusprechen und die Fragen mit Ihnen zu klären. In diesen Dialogen mit leitenden Mitarbeitern und Kunden liegt das wesentliche Potenzial, zu lernen und aus unternehmerischer Sicht, um die Basis zu schaffen, Geld zu verdienen. Beantworten Sie diese Fragen Jahr für Jahr, werden Sie sehr schnell erkennen, ob Ihr Unternehmen im Bereich des Zielgruppenmanagements lernfähig ist und nachhaltige Entwicklungen zeigt. Bleiben Fragen im zweiten Jahr nacheinander unklar oder gar gänzlich unbeantwortet, liegt auf der Hand, dass noch nicht alle Potenziale für Ihr Unternehmen gehoben worden sind, weder in der eigenen Entwicklung noch im Erschließen der relevanten Märkte.

Lieferanten und Dienstleister im Fokus

Während Sie im Auditkapitel „Kunde im Fokus“ die Basis für Umsatz betrachtet haben, wenden Sie den Blick nun auf die Kostenseite und die Leistungsunterstützung. Welche Lieferanten und Dienstleister erfüllten in diesem Jahr unseren Anspruch hinsichtlich des magischen Dreiecks aus Ergebnisqualität, Preis und zeitbezogener Zuverlässigkeit am besten? Dies ist die Kernaufgabe des Lieferantenmanagements und verträgt trotzdem den temporären Fokus der Unternehmensleitung. Denn Lieferanten- und Dienstleistermanagement sind Personengeschäft. Immer da, wo die handelnden Personen

das Lieferantenmanagement lediglich als Werkzeug zur eigenverantwortlichen Optimierung verstehen, besteht zumindest die Gefahr, dass persönliche Interessen auf der zwischenmenschlichen Ebene in den Vordergrund rücken und die sachlichen Notwendigkeiten des Unternehmens erst eine nachgelagerte Priorität erhalten. Spätestens, wenn die Markterfordernisse signifikante Veränderungen erfordern, benötigen die Mitarbeiter in den Strukturen die Unterstützung der Führungskraft, die als neutraler Coach noch einmal zu einer Analyse unter den sachlich richtigen Prioritäten anregt. Haben die Lieferanten und Dienstleister die richtigen Entwicklungsimpulse erhalten und lässt sich die Entwicklung bereits an den Ergebnissen ablesen? Sind Alternativen ernsthaft geprüft worden und wie sehen diese aus? Hat der Lieferant die Lieferkapazitäten unserem Wachstum in den verschiedenen Märkten angepasst? Hat die Agentur die neuen Erfordernisse verstanden und umsetzen können? Ist der Dienstleister, der uns in Markt A einen messbaren Wettbewerbsvorteil verschafft hat, auch in Markt B der richtige Partner? Nehmen Sie Ihren Einkauf und die dienstleisterbeauftragenden Instanzen mit in den Auditdialog auf und bewerten Sie gemeinsam, wo die richtigen Lernschritte bereits absolviert worden sind und wo diese noch ausstehen. Dies ist der beste Weg für ein informelles Assessment, in dem Sie bewerten können, wer neben seinem operativen Tagesgeschäft auch den, für eine Führungsposition zwingend erforderlichen, strategischen Weitblick mitbringt.



Eigene Strukturen im Fokus

In diesem dritten Teil des Audits ist jeder Bereich der eigenen Organisation im Blickpunkt.

Wer erzielt welche Resultate in seinem Verantwortungsbereich? Wieviel Umsatz erzielt die Organisation bei



welchem Aufwand? Wie performen die verschiedenen Organisationseinheiten separat und wie im Zusammenspiel mit den anderen? Welche Organisationsteile werden für das Kerngeschäft tatsächlich benötigt und welche erweisen sich mehr und mehr als Wasserkopf? Eine Struktur, die in einer Entwicklungsphase wertvoll und hocheffizient gewesen ist, muss in dem aus der Entwicklung resultierenden Tagesgeschäft nicht zwangsläufig gut oder erfolgreich sein.

Mit welchen Kunden haben wir welchen Umsatz gemacht? Welche Verschiebungen hat es hier zum Vorjahr gegeben? Wie gut führen die Führungskräfte und wie klar sind deren Vorgaben für die betroffenen Mitarbeiter? An welchen Stellen haben wir Zeit oder Ressourcen verschwendet? Wo investieren wir in Dinge, die früher gut waren und heute nicht mehr wertvoll sind?

Haben Sie diese Fragen auf alle Teile Ihrer Organisation angewendet, ergibt sich mit dem Kunden- und Lieferantenfokus ein Gesamtergebnis für das Audit, an dem Sie ablesen können, welche Entwicklung das Unternehmen im letzten Jahr genommen hat und können diese an Ihrem eigenen Anspruch abgleichen. So sollten Sie ein gutes Instrument an der Hand haben, um die richtigen Prioritäten in der Weiterentwicklung der Organisation zu setzen und die richtigen Worte für Ihren Jahresauftakt zu finden. Außerdem ist es sehr wirkungsvoll, wenn Sie Ihren Führungskräften das Ergebnis Ihres Audits einmal quasi als Spiegel vorhalten, um den kritischen Dialog zu fördern und die eigenen Komfortzonen immer wieder bewusst zu machen.

Erfolgsbericht

von Holger Kampshoff

Lernen als iterativer Prozess – Erfolg durch nachhaltigen Lernzyklus



In diesem Projekt hatten wir die Aufgabe mit einer Organisationseinheit eine signifikante Verbesserung in der Lieferantenperformance hinsichtlich einer der drei magischen Erfolgsgrößen „Preis“, „Qualität“ und „Zeit“ zu erzielen.

Ein Konzept bleibt ein Konzept

Nachdem Problemstellung, Zielsetzung und Konzept im Konsens aller Beteiligten erarbeitet waren setzte der übliche Effekt der Ungeduld ein. „Müssen wir uns noch weiterhin treffen?“ oder „Den Rest schaffen wir schon allein“ waren gängige Fragen und Statements der Projektteilnehmer.

An dieser Stelle ist einfach nicht zu unterschätzen, dass das Richtige zu erkennen und zu beschreiben etwas anderes ist, als das Richtige zu tun. Außerdem tauchen auf dem Weg der Veränderung immer wieder Situationen auf, in denen die an der Veränderung Beteiligten Führung und Richtung benötigen.

Plan, do and check als Schlüssel zu nachhaltigem Erfolg

Erst das Setzen von Zwischenzielen, die exakte Planung kleinschrittiger Maßnahmen und das regelhafte Messen auf dem Weg zu diesem Ziel, sorgte für die richtigen Diskussionen darüber, welche Maßnahmen erfolgreich waren und welche nicht. Erst hier wurde deutlich, wer diese neu konzipierte Arbeitsweise bereits anwenden konnte und welche Lieferanten für die Veränderung schon bereit waren. Einmal im Monat hat sich das Team dazu getroffen und jeden Monat war ein anderer mit einer Maßnahme seinem Ziel näher gekommen als die anderen.

Veränderer sind nicht zwangsläufig beliebt

Weder alle Projektteilnehmer noch alle in der Organisation von den Veränderungen betroffenen Mitarbeiter waren begeistert von den konsequent durchgesetzten Veränderungen, obwohl sie im Konsens entschieden worden waren. Dementsprechend unbeliebt waren in dieser Phase auch der Projektleiter und der verantwortliche Berater.

Dies zeigt einmal mehr, dass das Ziel von Führung nicht ist, von allen gleichermaßen geliebt zu werden, sondern über die richtigen Maßnahmen, die erstrebten Ergebnisse zu erreichen. Menschen, die sich von ihren liebgewonnenen Gewohnheiten lösen müssen, reagieren manchmal mit Ablehnung und offenem Widerstand. Hier braucht es das richtige Maß zwischen immer wieder Erklären der Notwendigkeit und dem Durchsetzen der notwendigen Umstellungen.

Am Ende zählt das Resultat

Am Ende hat sich die Ergebnisgröße deutlich zwischen 20 % und 30 % in die richtige Richtung verändert und die Führungskräfte konnten ablesen, wer mit Veränderungen umzugehen gelernt hatte und wer nicht.

Das Mind-Map-Buch

von Tony Buzan und Barry Buzan

von Holger Kampshoff

Wer sich mit Lerntechniken beschäftigt, kommt heute an der Mind-Map nicht mehr vorbei. Als Tony und Barry Buzan sich im Rahmen ihres Studiums für alternative Lerntechniken interessierten, fanden sie nicht viel und damit war der Keimling für ihr Engagement rund um das Lernen gesetzt.

Das Mind-Map-Buch gilt als das Standardwerk bezüglich Mind-Mapping. Während es heute eine ganze Reihe an Programmen gibt, die es uns ermöglichen, Mind-Maps mit Hilfe des Computers zu erstellen, zeigen die beiden Brüder in den folgenden fünf Teilen des Buches auf, wie das menschliche Gehirn hinsichtlich Lernens funktioniert und in welcher Art Mind-Mapping dabei unterstützen kann:

- o Teil 1: Natürliche Architektur
- o Teil 2: Grundlagen
- o Teil 3: Struktur
- o Teil 4: Synthese
- o Teil 5: Anwendungsbereiche

Im ersten Teil stellen die Autoren vor, wie natürliche Architekturen, wie zum Beispiel das menschliche Gehirn, aufgebaut sind und funktionieren. Diese Gedanken illustrieren sie unter anderem mit den Bildern, die aus dem Denken „großer Gehirne“ entstanden sind. Auf diesem Weg verdeutlichen die Buzans auch den Widerspruch zwischen unserem linearen Notieren von Informationen und dem radialen, strahlenden Denken.

Im zweiten und dritten Teil vermitteln die Autoren die Grundlagen des

Mind-Mapping sowie die wichtigsten Grundsätze zum Erstellen eigener Mind-Maps und geben Tipps zur Entwicklung eines eigenen Mind-Map-Stils.

Im vierten und fünften Teil zeigen Tony und Barry Buzan, welche Aufgaben anhand von Mind-Maps gelöst werden können und in welchen Bereichen sich die Methode einsetzen lässt.

Das Buch führt den Leser in einer durchgängigen und sehr nachvollziehbaren Struktur durch die verschiedenen Inhalte. Diese sind verständlich und motivierend dargestellt und die vielen Bilder von fertigen Mind-Maps, die teilweise an Gemälde erinnern, wecken die Lust zu Stift und Zeichenpapier zu greifen, anstatt mit Maus und Tastatur – eher technokratisch – an die Erschließung dieser Lernmethode zu gehen.

Dieses Buch ist haptisch wie inhaltlich ein Erlebnis und überzeugt in seiner Stringenz. Wer sich in das Lösen von Aufgaben mittels Mind-Maps hereinarbeitet, begreift schnell, wie pragmatisch die Methode und die Anleitung dazu wirklich ist. Vom Schüleralter bis zum Rentenalter kann das Mind-Mapping Lernprozesse wesentlich vereinfachen.

Die Inhalte des Mind-Map-Buches sind längst weit verbreitet und doch ist jedem, der sich dem Thema nur über Software genähert hat, zu empfehlen, sich von diesem spannenden Buch fesseln zu lassen und seinen Gedanken einmal wirklich freien Lauf zu lassen.

Das Mind-Map-Buch. Die beste Methode zur Steigerung Ihres geistigen Potenzials

Preis: 24,90

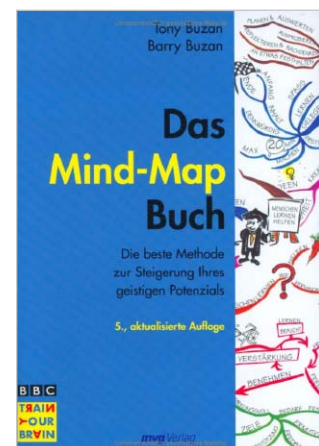
Gebundene Ausgabe

Verlag: mvg

Auflage: 5 (1. Januar 2002)

ISBN-10: 3478717310

ISBN-13: 978-3478717311



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?

Inselfaktor ★★★★★

Nehme ich dieses Buch mit auf eine einsame Insel?

London calling: Mandat Beratermeeting



Auch im Zuge des zunehmend internationalen Vernetzens stand im November London auf dem Programm als Ort des Mandat Beratermeetings. In einer dreitägigen Session stimmten sich Linda Vollberg, Holger Kampshoff und Guido Quelle über taktische und strategische Themen bei Mandat ab und bereiteten auch ein neues Format, den Berater Jour-Fixe, vor, das in Zukunft für einen noch intensiveren Austausch und Wissenstransfer unter den Kollegen sorgen wird.



Vermisst haben die Drei ihren Kollegen Fabian Woikowsky, der aus gesundheitlichen Gründen das Bett hüten musste. Das Positive daran: Mit Fabian kann jetzt gemeinsam verprobt werden, ob das, was in London beschlossen wurde, auch verständlich ist, wenn man nicht selbst dabei war. Was „virtual Fabian“ wohl zu der einen oder anderen Frage sagen würde, wurde ein geflügeltes Wort.

Am Ende eines erfolgreichen Beratermeetings konnte noch Metropolenluft geschnuppert werden. Nach bereits zwei wunderbaren Abenden im Scott's in Mayfair sowie im Les Trois Garçons im East End von London, ging es am Hyde Park vorbei nach Knightsbridge, um sich typisch englisch zu verabschieden: Tea mit Scones, Clotted Cream und Strawberry Jam rundeten das gelungene Meeting nochmals ab. Wieder in Dortmund gilt es nun, auch Fabian Woikowsky ins Boot zu holen und gemeinsam in ein erfolgreiches Jahr 2012 zu starten.

Mandat übernimmt das Internationale Marken-Kolloquium

2012 wird das 9. Internationale Marken-Kolloquium unter neuer Leitung stattfinden: Mandat übernimmt das angesehene Treffen für Manager, die Markenführung in der Praxis auf oberster Ebene verantworten. Prof. Dr. Guido Quelle (Foto re) und der Gründer des Internationalen Marken-Kolloquiums, Peter J. Bachmann (Foto li), unterzeichneten am 25. November 2011 die Verträge.

Für den Wachstumsexperten Guido Quelle ist das Kolloquium selbst bereits eine Marke. Dessen erfolgreichen Weg will er unter der Regie von Mandat fortsetzen und den intensiven Austausch von Markenartiklern, Dienstleistern, Handel und Industrie weiter fördern: „Die Marke ist ein wesentlicher Baustein im Wachstumsprozess, nicht nur im Endverbraucher-, sondern auch im B2B-Geschäft. Wir freuen uns darauf, unsere Expertise für Wachstum noch enger mit der Markenwelt zu verknüpfen.“



Peter J. Bachmann, der das Internationale Marken-Kolloquium 2004 gründete, freut sich mit dem neuen Eigentümer: „Das Marken-Kolloquium gehört zu den herausragenden Marken-Veranstaltungen im deutschsprachigen Raum. Unter der Leitung der Mandat Managementberatung geht es in eine nachhaltige und wachstumsorientierte Zukunft.“

Für Mandat stellt die Übernahme des Kolloquiums auch einen wesentlichen Schritt für das eigene Wachstum dar. Die „Wachstumstreiber“ untermauern damit ihren Anspruch, seit über 20 Jahren – auch auf internationalem Parkett – führend in Sachen Wachstum zu sein. Über den Kaufpreis wurde Stillschweigen vereinbart, Mandat finanziert das Investment aus dem Cash-Flow.

„Doof sind immer die anderen“ Nikolaus Blomes Vortrag in Dortmund

Dortmund, 15. November. Der Amphisaal des Harenberg City-Centers ist bis auf den letzten Platz mit geladenen Gästen des Landesverbandes Haus & Grund gefüllt, auch die Emporen sind belegt. Der Grund: Nikolaus Blome, stellvertretender Chefredakteur der Bild-Zeitung ist Gastredner des Abends. Sein Thema: „Doof sind immer die anderen“ beleuchtet die zunehmende Verständniskluft zwischen Politik, Wirtschaft und Bürgern. „Wir Bild-Redakteure freuen uns immer, wenn wir vortragen, denn hier können wir sehr lange, unverständliche Sätze sprechen, während wir in der Bild immer kurze, knappe Sätze schreiben müssen“, startet Blome seinen Vortrag. Hier sind weitere Highlights des Vortrags in Stichpunkten:

- o Tempo und Geheimhaltung sind essentiell in der Wirtschaft. Das funktioniert aber in der demokratischen Politik nicht, denn hier sind Trägheit (durch erforderliche Abstimmungsprozesse) und Transparenz essentiell. Wer will schon vor ein Schnellgericht kommen und nicht mal wissen, wessenthalben er beschuldigt wird?
- o Politik steht mit dem Rücken zur Wand – anders als noch 2008 – und wir werden uns auf starke Reaktionen einstellen müssen.
- o Das Misstrauen zwischen Bürgern und Politikern wächst. Die Nähe, die wir 2008 hatten, gibt es nicht mehr.
- o Europäische Politik wird nicht mehr ausschließlich

auf diplomatischer Ebene ausgetragen. Europapolitik ist Innenpolitik geworden. Für uns ist es sehr wohl wichtig, wie sich der Arbeitsmarkt beispielsweise in Portugal entwickelt. Und in der Innenpolitik darf man auch schärfere Töne anheben.

- o Der Bürger hat eine Holschuld in Sachen Politik, selbst wenn sich diese darauf beschränkt, sich zwei Wochen vor der Wahl zu informieren und dann wählen zu gehen.
- o Eine Wahlpflicht ist durchaus mit Demokratien vereinbaren (siehe Australien oder Belgien).
- o Die parlamentarische Demokratie muss jetzt zeigen, dass sie Leistung abliefern kann. Wer sagt den Bürgern sonst, dass nicht das chinesische System – neun Prozent Wachstum über 30 Jahre – das Bessere ist? Was ist, wenn die Bürger keine Pressefreiheit mehr, keine unabhängige Tageszeitung mehr, keine Redefreiheit mehr wollen, solange sie nur wirtschaftlich wachsen? Bekommen wir dann eine Diktatur?
- o Wenn wir etwas für die Gemeinschaft tun wollen, müssen wir uns auch in irgendeiner Weise politisch einbringen. Wir müssen mitmachen in der Politik.
- o Auf die Frage angesprochen, was Blome nach seinen Stationen beim Tagesspiegel und der Welt zur Bild Zeitung geführt hat, schmunzelt er: „Irgendwann einmal im Leben sollte man für den Marktführer gearbeitet haben. Nicht das ganze Leben über, aber eine Zeit lang.“

Mandat-Blog „Wachstumstreiber“



Wachstumstreiber

Unser Blog: Regelmäßig neu und immer aktuell. Sie sind interessiert? www.mandat.de/de/2011/11/

Dies waren die Titel-Themen im November:

- o Crisis? What Crisis?
- o Prüfen Sie Ihre Annahmen – Welchen Irrtümern sitzen Sie auf?

- o Die persönliche Sicht: Wer auf Verlust wettet, ist ein Verlierer
- o Why Lufthansa Errs
- o Entschlacken Sie Ihr Cockpit
- o Die persönliche Sicht: Effektivität hat nichts mit Menge zu tun
- o Die Einsamkeit erleben – Ein Mittwoch Mittag im Baumarkt
- o Was tun Sie morgen? Wollen Sie es wirklich?
- o The „Pick-One-Philosophy“

„Stehen Sie sich selbst im Weg?“ Guido Quelle verhilft Hammer Bürgern zu persönlichem und beruflichem Wachstum



Im Rahmen der Veranstaltungsreihe „Campus live“ präsentieren sich die beiden Hochschulen der Stadt Hamm, die SRH Hochschule für Logistik und Wirtschaft Hamm sowie die Hochschule Hamm-Lippstadt, bürgernah und transparent. Mit Hilfe von sechs, thematisch sehr abwechslungsreichen Vorträgen, wird versucht, die Welt der Wissenschaft dem lokalen Publikum näher zu bringen.

Als „Mann der ersten Stunde“ lehrt Prof. Dr. Guido Quelle (Foto re) bereits seit 2005 an der SRH Hochschule für Logistik und Wirtschaft Hamm. Am zweiten Veranstaltungstag der „Campus live“-Reihe begeisterte er die gut 100 anwesenden Gäste im Gerd-Bucerus-Saal des Heinrich-von-Kleist-Forums in Hamm mit seinem Vor-

trag zum Thema „Stehen Sie sich selbst im Weg? Sieben Schritte für den persönlichen und beruflichen Erfolg“.

Das Publikum hörte zu, lachte, applaudierte und reflektierte das Gehörte direkt in der anschließenden Diskussionsrunde, in der sich Guido Quelle offenen Fragen zu den Themen Zielbildung, Selbstmotivation und Zeitmanagement stellte. Die Fragen zeigten, dass eine wesentliche Empfehlung des Abends bereits aufgegriffen wurde. Das Auditorium erkannte die Wichtigkeit des Handelns auf dem eigenen Weg zum Erfolg, begann mit der Definition eigener Ziele und wollte dem Rat, binnen der nächsten 48 Stunden zu starten, folgen. Das starke Interesse der Zuhörer freute auch die Moderatorin des Abends und Kanzlerin der SRH Hochschule für Logistik und Wirtschaft Hamm, Frau Dr. Jutta Lommatzsch (Foto li), die den Vortrag strahlend mit den Worten „Wir sind nicht zufrieden – wir sind begeistert“ kommentierte.

Die Veranstaltungsreihe wird am 6. Dezember 2011 zu Gast in der Hochschule Hamm-Lippstadt fortgeführt. Auf dem Programm steht Prof. Dr. Peter Kersten mit dem Vortrag „Avatar lässt grüßen – Science Fiction und die Physik“. Die gesamte Reihe „Campus live“ endet am 14. März 2012, bei Interesse finden Sie weitere Informationen unter www.hamm.de/campus-live.

Mandat-Veröffentlichungen



Im Dezember erscheint „Dimensionen des Wachstums“ – Das Buch zur Mandat Telekonferenz-Serie 2010. In sechs Vorträgen am Telefon und vier Gesprächen mit hochkarätigen Gesprächspartnern beleuchtet Prof. Dr. Guido Quelle unterschiedlichste Wachstumsthemen.

Wenn Sie zu den Ersten gehören wollen, senden Sie uns eine E-Mail: info@mandat.de



Die Mandat-Studie GROW! „Wachstumsorientierte Zusammenarbeit zwischen Private Equity und Unternehmen“ ist finalisiert und liegt den Teilnehmern bereits vor. Die Veröffentlichung der Studie sowie einhergehende Pressearbeit erfolgt ebenso noch im Dezember dieses Jahres. GROW! liefert wertvolle und praktische Ansätze zur zielführenden Gestaltung tatsächlicher Zusammenarbeit.

Wenn Sie bereits zum Empfängerkreis gehören oder Interesse an den Ergebnissen der Studie haben, sind wir auf Ihre Resonanz gespannt: info@mandat.de

Mandat-Telekonferenz-Serie 2012: „Profitabel wachsen – Die Wachstumswerkstatt“

Persönlich veranstaltet von Prof. Dr. Guido Quelle

„Profitabel wachsen“ – klingt gut, aber wie soll es gelingen? In der Mandat Telekonferenz-Serie 2012 geht es konsequent um Umsetzung.

Im September 2011 erschien im Gabler-Verlag „Profitabel wachsen – Wie Sie interne Bremsen lösen und Ihrem Unternehmen neuen Schub geben“ von Prof. Dr. Guido Quelle. Das Buch ist die Basis dieser Telekonferenz-Serie.

In neun Telekonferenzen beleuchtet Guido Quelle persönlich die wichtigsten Bereiche, in denen es gilt, Bremsen zu lösen, um profitables Wachstum zu schaffen. Dabei stehen praktische Hinweise im Vordergrund, daher ist die Telekonferenz-Serie eine enorm wertvolle Umsetzungshilfe für alle, die Wachstum voranbringen wollen.

Angesprochen sind Vorstände, Geschäftsführer, Unternehmer und auch seniore Führungskräfte, die sich nicht damit zufrieden geben, dass die Ursache für Wachstum immer außen gesucht wird, diejenigen also, die erkannt haben, dass Wachstum von innen kommt. Ob Sie sich aktiv an einer Telekonferenz beteiligen, oder nicht, liegt ganz bei Ihnen. Sie können sich auch einwählen und einfach nur anonym zuhören.

Ihr Nutzen

Praxis, Praxis, Praxis: Sie werden in jeder Telekonferenz erprobte Maßnahmen kennen lernen, um Bremsen zu lösen und das profitable Wachstum in Ihrem Unternehmen zu steigern. Sichern Sie sich den exklusiven Zugang zu diesen, von Prof. Dr. Guido Quelle persönlich gehaltenen Telekonferenzen und profitieren Sie von komprimiertem Wachstums-Know-how aus mehr als 350 Projekten.

Termine und Themen

(alle Telekonferenzen beginnen um 16.30 Uhr und enden in der Regel um 17.15 Uhr)

27. Februar 2012:

„Bereitschaft: Wie Sie sicherstellen, dass die Organisation Ihr Wachstum fördert“

19. März 2012:

„Marketing: Wie Sie Sorge für starke Konzepte tragen“

23. April 2012:

„Vertrieb: Wie Sie Silos aufbrechen und Wachstum vorantreiben“

21. Mai 2012:

„Forschung & Entwicklung: Wie Sie eine Innovationsdrehzscheibe schaffen“

25. Juni 2012:

„Einkauf: Wie Sie Qualität sicherstellen und das Erbsenzählen stoppen“

23. Juli 2012:

„Supportbereiche: Wie Sie die internen Bereiche auf Wachstum trimmen“

3. September 2012:

„Wiederholbarkeit: Wie Sie das Rad mehrfach nutzen und nicht immer wieder neu erfinden“

22. Oktober 2012:

„Wachstum verhindern: Acht wirksame Strategien“

26. November 2012:

„Wachstum anschieben: Was Sie als Wachstumsmotor selbst tun müssen“

Last Minute, falls Sie noch nicht für unsere Telekonferenzen registriert sind

Honorarfrei, Anmeldeschluss 08.12.2011: Starten Sie Ihr neues Jahr schon jetzt: Telekonferenz „Der Turbostart ins neue Jahr“, 12.12.2011, 17.00 bis 18.00 Uhr. Auch, wenn Sie nicht live dabei sein können, gibt es eine mp3-Aufzeichnung, aber wir müssen es wissen. Senden Sie mir eine E-Mail.

Discount auf unsere Mandat Telekonferenz-Serie 2012 endet ebenfalls am 08.12.2011: Mit Anmeldung bis zum 08.12.2011 und Zahlung bis 21.12.2011 haben Sie die Chance, einen Growthletter-Abonnenten-Sonderpreis von 238 EUR inkl. Mehrwertsteuer für die gesamte Telko-Serie 2012 zu erhalten. Infos: <http://www.mandat.de/de/menu/produkte/telekonferenzen/telekonferenzen-2012/> – Neun mal eine Stunde zu profitabilem Wachstum – eine echte Werkstatt!

Last Step – Last Dance: Linda Vollbergs Graduierungsfeier

Am Samstag, den 12. November war es für die diesjährigen Bachelor- und Masterabsolventen der SRH Hochschule für Logistik und Wirtschaft in Hamm endlich so weit.

Nach erfolgreicher Verteidigung der jeweiligen Bachelor- oder Master-Thesis galt es in einem feierlichen Rahmen die Abschlusszeugnisse entgegenzunehmen. Auch Linda Vollberg zählte zur Gruppe der Absolventen. Gemäß der bisherigen Hochschultradition wurde auch in diesem Jahr jede Arbeit mit einer kleinen Laudatio des jeweiligen Betreuers belohnt und das Thema den Anwesenden veranschaulicht. Für Linda übernahm diese Aufgabe ihr Erstprüfer Prof. Dr. Guido Quelle, der in seiner sehr persönlichen Laudatio nicht nur die Eindrücke aus der Zeit der Bachelor-Thesis berücksichtigte. Anschließend nahm die strahlende Absolventin ihr sehr gutes Zeugnis von der Hochschulleitung entgegen und legte die Quaste ihres Doktorhutes auf die linke Seite.

Unsere Kollegin nahm nicht nur passiv an der Feierlichkeit in der „Werkstatthalle“ des Maximilianparks in Hamm teil. Linda hielt eine tolle Rede im Namen der Absolventen und wurde als Organisatorin der akademischen Abschlussfeier auf Seiten der Studierendenschaft vom Studentenrat der Hochschule mit einem Blumenstrauß für ihre Mühen überrascht.

Nachdem der aufregende, offizielle Teil beendet wurde, fanden sich alle Gäste, anwesende Dozenten und Hochschulmitarbeiter in der angrenzenden Gastronomie „Werkstatt“ ein und eröffneten den Abend mit einem gemeinsamen Buffet. Bei gelöster Stimmung tanzten die letzten Absolventen bis in die frühen Morgenstunden hinein.

Das Mandat-Team gratuliert ganz herzlich zur Graduierung und der tollen Organisation der Abschlussfeier. Kudos, Linda!



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

Redaktionsassistentz
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: © Vladimir Melnikov
© 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. 8: robynmac
Yuri Arcurs
© S. 10: Buchcover: Verlag
© S. 12: Icon: Mandat
© S. 13: Robert Szkudlarek,
Cover (Studie): Dmitry Pichugin.
Cover (Buch): Jan Will
© S. 16: first-tec.de, sponsored by MLP AG

Zu diesem Mandat Growthletter® haben beigetragen:



Nadine Müller
nadine.mueller@mandat.de



Linda Vollberg
linda.vollberg@mandat.de



Holger Kampshoff
holger.kampshoff@mandat.de



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



Fabian Woikowsky
fabian.woikowsky@mandat.de



Weihnachten steht vor der Tür, genießen Sie die besinnlichen Tage im Kreise Ihrer Liebsten. Wir lesen uns wieder am 16. Januar 2012.