



MANDAT  GR  WTH LETTER

Fokusthema: Fitness

# Editorial

Wir müssen jetzt einmal über Politik reden. Ich meine nicht Parteipolitik, sondern Politik. Spätestens die Wahlen in Nordrhein-Westfalen haben uns mit einer Wahlbeteiligung von unter 60 % gezeigt, dass es allerhöchste Zeit ist, zu erkennen, dass die Politik für die Bürger da ist und letztlich auch vom Bürger gemacht wird. Eine solche Wahlbeteiligung zeigt aber, dass viele Menschen meinen, dass „die da oben“ ohnehin machen, was sie wollen und man selbst keinen Einfluss haben könne. Andere wiederum wollen die politischen Kräfte durch ihre Nichtwahl einfach abstrafen. Beides führt meiner Meinung nach völlig in die Irre.

Wir dürfen nicht vergessen, dass wir in einem demokratischen System leben, dass uns das Recht gibt, wählen zu gehen und so in regelmäßigen Abständen darüber zu befinden, wer unsere Meinung offenkundig am Besten vertritt. Dieses Recht ist meiner Auffassung zufolge auch mit einer Verpflichtung versehen, denn viele Menschen in totalitären Regimen würden das, was mehr als 40 % der wahlberechtigten Bürgerinnen und Bürger in Nordrhein-Westfalen unterlassen haben, nämlich zu wählen, sehr gerne tun.

Natürlich kann man die politischen Parteien dafür in die Verantwortung ziehen. Aber das ist meiner Meinung nach zu kurz gesprungen. Wir haben es eher mit einem Luxusproblem zu tun, denn den allermeisten von uns geht es immer noch gut, immer unter Anerkennung dessen, dass es einigen Menschen nicht gut geht. Daraus aber einen Anspruch zu erheben, dass der Staat alles regeln müsse, dass die Freiheit des Einzelnen immer weiter beschränkt werden müsse und dass Gleichheit herbeigeführt werden müsse, ist fatal. Wir können über die USA sicher einiges Verbesserungsbedürftiges berichten. Positiv aber ist, dass der amerikanische Traum, der sich in den USA immer noch als Leitmotiv vieler darstellt, uns zu einem gewissen Teil gut täte. Die Erfordernis, fit genug zu sein, um auch nach einem Scheitern wieder aufzustehen und es noch einmal zu versuchen, die erforderliche mentale Fitness, dies zu verarbeiten und die gesellschaftliche Fitness, Erfolg als etwas Positives anzusehen, würde uns gut tun. Und um diese Fitness mitzugestalten, müssen wir zur Wahl gehen und eine demokratische Partei wählen. Als Unternehmer und Führungskräfte müssen wir überdies

Sorge tragen, dass unsere Mitarbeiter wissen, wie wichtig es ist, wählen zu gehen, um der Demokratie Kraft und Fitness zu verleihen. Nur auf diese Weise können wir unsere demokratische Fitness erhalten und zum Wohle unserer Gesellschaft gedeihen lassen.

Um Fitness geht es auch in dieser Ausgabe des Mandat Growthletters, denn nur die Verbindung von strategischer und operativer Fitness sichert unseren Unternehmen die Basis für profitables Wachstum. Das „WIE“ steht häufig in Frage. Wir geben Antworten.

Einen guten Sommeranfang.

Herzlichst Ihr



Dr. Guido Quelle

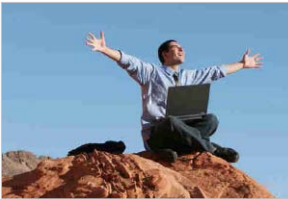


**FOLGEN SIE MIR:**  
[www.twitter.com/mandat\\_guido](http://www.twitter.com/mandat_guido)



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





4

#### CEO-Tipp des Monats

Disziplin –  
Das Dranbleiben als Fitnesskur



5

#### Strategie & Führung

Innen hui und außen pfui? –  
Operative Intelligenz braucht strategische Fitness



7

#### Organisation & Prozesse

Der Fitnesscheck für Ihre Organisation



9

#### Erfolgsbericht

Wenn die Mühlen immer langsamer mahlen ...



10

#### Gelesen

Die Laufbibel  
von Dr. Matthias Marquardt, Christian von Loeffelholz  
und Björn Gustafsson



11

#### Termine & Veröffentlichungen

Million Dollar Consultant® Hall of Fame-Meeting,  
Entstehung des Phoenixsees, Mandat-Telekonferenz-Serie  
und -Vortragsreihe



15

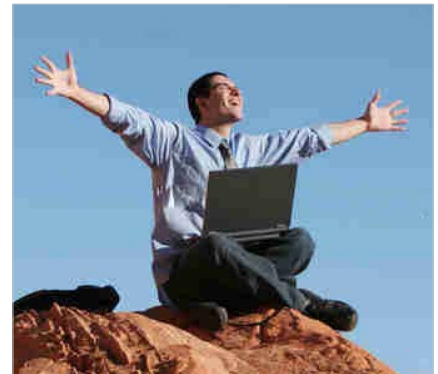
#### Mandat-Intern

Der Blick hinter die Kulissen!



# CEO-Tipp *des Monats*

von Guido Quelle



Es vergeht kein Tag, an dem nicht in zahlreichen Unternehmen neue Projekte begonnen, neue Themen sondiert und neue Initiativen gezündet werden. Die Frage, die sich stellt, ist aber, was mit den Initiativen, Themen und Projekten geschieht, die am Tage, in der Woche oder im Monat zuvor gestartet, initiiert oder gezündet wurden. Neues ist hipp, Altes verblasst leicht angesichts der drohenden Routine.

Angesichts der sich vermeintlich immer schneller drehenden Welt wird das Dranbleiben an bestehenden Themen, die zuvor als erfolgversprechend identifiziert wurden, immer wichtiger. Sorgen Sie dafür, dass Ihre Organisation es lernt, an wichtigen und richtigen Themen dranzubleiben, dass sie lernt, dass es sich lohnt, Themen konsequent zu verfolgen und zur Reife zu bringen und belohnen Sie nicht per se diejenigen, die immer wieder neue Themen finden, die irgendwann einmal interessant sein können.

Natürlich ist es wichtig, Innovationen ins Leben zu rufen, am Puls der Zeit zu sein und relativ schnell neue Gedanken zur Marktreife zu entwickeln. Aber genau hier ist der Punkt: „... zur Marktreife zu entwickeln.“ Nur das, was auch zur Marktreife entwickelt wird, kann später überhaupt für profitables Wachstum sorgen.

Das Dranbleiben als Fitnesskur bedeutet also für Ihr Unternehmen, dass Sie Sorge dafür tragen, Themen in der gebotenen Tiefe und Breite zu diskutieren, um dann zu

entscheiden, welche Ressourcen in Spiel kommen, um den gewünschten Erfolg später zu ernten. Entscheidend dabei ist, dass Sie erkennen, wann genug Zeit auf ein Thema verwendet wurde – sei es, weil das Thema sich doch nicht als erfolgversprechend erweist, oder sei es, weil das Thema reif genug ist, um in der realen Welt getestet zu werden.

Bringen Sie Ihrer Organisation bei, dass es wichtiger ist, wenige Themen einen Kilometer voran zu bringen, als viele Themen nur einen Meter. Es gilt auch hier das Prinzip der Speerspitze, das es Ihnen erlaubt, zielgerichtet vorzugehen, statt in konzeptioneller Selbstverliebtheit zu verharren.

Sie fragen sich, wie Sie dieses Denken und Handeln in der Organisation realisieren können? Auch hier gilt wieder: Disziplin. Mit Hilfe von regelmäßigen und strukturierten Meetings, die ausschließlich zum Ziel haben, die wichtigsten Themen und deren Fortschritt zu sichten, bringen Sie Ihrer Organisation sehr schnell bei, dass es sich lohnt, diszipliniert, an einem Thema dranzubleiben und es nicht übereilt aufzugeben, nur weil ein neues Thema am Horizont lockt.

Disziplin hat etwas mit Durchhalten zu tun und hier ist es wie beim Sport: Fitness erreicht man nicht über Nacht, sondern durch kontinuierliche Arbeit – eben durch Disziplin. Für Ihre Fitness. Für Ihr Wachstum.

# Innen hui und außen pfui? – Operative Intelligenz braucht strategische Fitness

von Guido Quelle

## Kurzübersicht

- o Ergebniswachstum kann auf Dauer nicht allein durch die internen Bereiche erzielt werden.
- o Ein klares Zukunftsbild (WAS) muss gemeinsam mit der Führung in einen Plan (WIE) übersetzt und in die Tat umgesetzt werden.
- o Disziplin ist der Schlüssel zum Erfolg.
- o Operative Intelligenz + strategische Fitness = profitables Wachstum



Wir erleben es nicht selten in unserer Beratungspraxis, dass die operativen Bereiche exzellent aufgestellt sind, während sich die Unternehmensstrategie – vorsichtig ausgedrückt – in einer Grauzone aufhält. Insbesondere diejenigen Bereiche, die auf Basis entstehender oder vermiedener Kosten beurteilt und bewertet werden, verstehen es häufig blendend, diese Kosten mustergültig im Griff zu behalten, um sicherzustellen, dass die vereinbarten Ziele auch erreicht werden. Ebenso verhält es sich mit Bereichen, die auf Basis von Produktivitätskennzahlen, Mengen oder sonstigen messbaren Kriterien beurteilt werden.

### Profitables Wachstum durch die internen Bereiche?

In einem Großhandelsunternehmen haben wir es beispielsweise erlebt, dass die internen Bereiche fast vollständig für das profitable Wachstum des Unternehmens im Sinne von Ergebniswachstum gesorgt haben, da in diesem Bereich permanent optimiert wurde. Die Produktivität wurde permanent gesteigert, unter anderem durch ausgefeiltere Produktionsverfahren, aber auch durch den gezielten Einsatz von moderner Technologie. Die Prozesse wurden permanent geschliffen durch ein leistungsfähiges Qualitätsmanagementsystem und der zuständige Vorstand für diese Bereiche wurde nicht müde, weitere Ergebnisbeiträge zu realisieren.

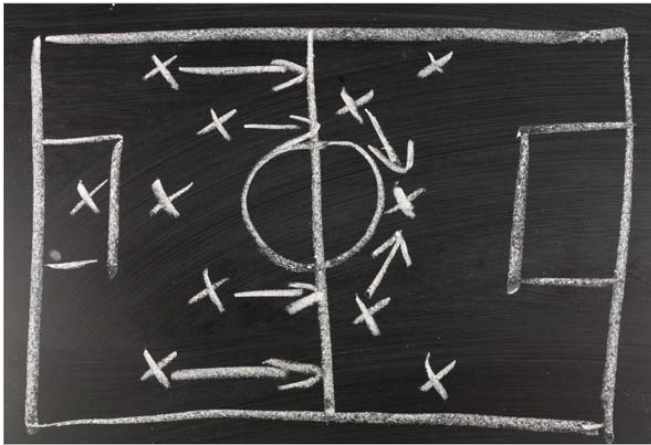
Die Kehrseite der Medaille: Der erforderliche Umsatz, um dem Markt einen Schritt voraus zu sein, wurde nicht in der gebotenen Höhe realisiert. Das Unternehmen wuchs also nicht extern, sondern realisierte seinen Ergebniszu-

wachs ausschließlich intern. Dies konnte – und kann im Allgemeinen – nicht auf Dauer gut gehen.

Nicht nur, dass an den Schnittstellen der einzelnen Abteilungen innerhalb eines Unternehmens Gefahren lauern, denn jeder Bereich optimiert sich im Allgemeinen ja nur bis zu seiner Bereichsgrenze, auch innerhalb der einzelnen Bereiche sind den Optimierungsbestrebungen irgendwann Grenzen gesetzt. Fallen erste Optimierungen noch vergleichsweise leicht und damit stark ins Gewicht, werden künftige Optimierungen zunehmend schwieriger zu realisieren. Gefährlich wird dies, wenn an den Schnittstellen der einzelnen Bereiche Kluften entstehen, die durch das Belohnungs- und Bestrafungssystem des Unternehmens zusätzliche Nahrung erhalten. Wie soll eine Produktion, die für Produktions-Stückkosten belohnt wird, mit einer Lagerlogistik, die für geringe Lagerkapazitäten belohnt wird, harmonisieren?

### Strategische Perspektive ist unverzichtbar

Doch selbst, wenn alle Bereiche miteinander verzahnt sind, selbst, wenn alle Bereiche so optimiert sind, dass eine hohe Produktivität, geringe Kosten und ein hoher Ergebnisbeitrag erzielt werden, ist nicht gewährleistet, dass dies unter einer strategischen Perspektive geschieht. Zu häufig erleben wir, dass es genau der strategische Rahmen ist, der den Kostenoptimierungsbestrebungen fehlt, wodurch letztgenannte schnell zwar kurzfristig einen hohen Ergebnisbeitrag liefern können, langfristig aber dem Unternehmen das Wachstum nehmen und somit als Bremse fungieren.



### Erst das Was, dann das Wie

Ich möchte an dieser Stelle nicht die Euphorie für Kostenoptimierungsbestrebungen bremsen, aber wir müssen schon darüber reden, dass Kostenoptimierungsbemühungen, Prozessoptimierungen und operative Hochintelligenz nur dann Sinn machen, wenn die strategische Fitness des Unternehmens gegeben ist. Als Kompensation für mangelnde Strategie taugen operative Intelligenz und damit verbunden operative Wirtschaftlichkeit nur bedingt. Wie ist es um Ihre Verzahnung zwischen Strategie und Operative bestimmt? Wie ist es vor allem um die Auswirkungen der operativen Optimierungsbemühungen auf die langfristige Marktperspektive Ihrer Produkte und Ihres Unternehmens bestellt?

Ich bin der festen Überzeugung, dass die Qualitätsprobleme, die Toyota in den Jahren 2009 und 2010 hatte und hat auf den Sieg des Controllings über die Strategie und den Vertrieb zurückzuführen ist. Die strategische Intelligenz des Unternehmens ist zu Gunsten der operativen Überanstrengungen vollkommen ins Hintertreffen geraten. Mangels Möglichkeiten, sich zusätzliche Märkte und Mengen zu erobern, wurden Kostenoptimierungen herbeigeführt, die letztendlich dazu geführt haben, dass die sprichwörtliche Qualität der Toyota-Produkte heute vollständig erodiert ist. Dies muss allen Unternehmen, die den Markt im Visier haben, eine Lehre sein.

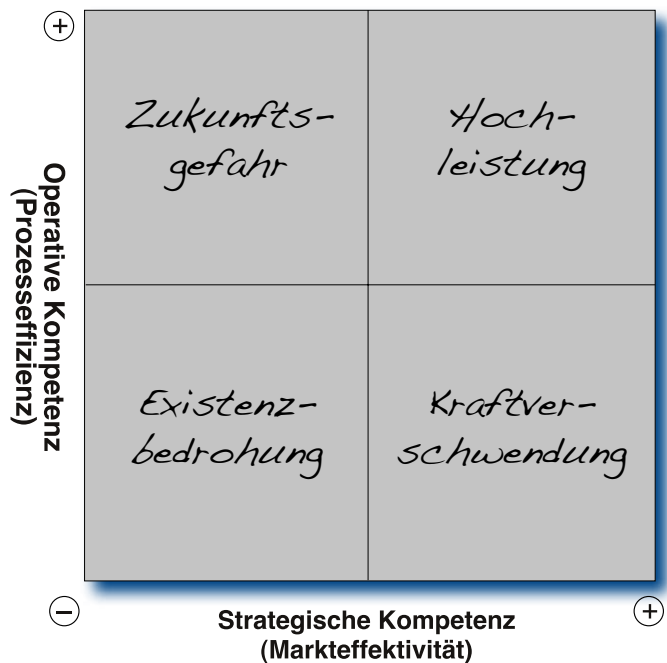
### Klare Ziele

Sorgen Sie dafür, dass Sie innerhalb der Unternehmensführung das Bild der Zukunft, also das WAS, klar vor Augen haben, dieses Bild der Zukunft möglichst formell in einen Plan (WIE) übersetzt haben und dieses WIE gemeinsam mit den Führungskräften Ihres Unternehmens in die Tat umsetzen. Auch hier gilt: Disziplin ist der Schlüssel zum Erfolg – wenn das Ziel klar ist.

### Operative Intelligenz nicht ohne strategische Fitness

Sie meinen, Ihr Unternehmen ist strategisch bereits fit genug, um die operative Intelligenz voll ausspielen zu können? Gut, dann fragen Sie einmal innerhalb Ihres Branchenverbandes, wie über Ihr Unternehmen gesprochen wird. Fragen Sie Ihre Mitbewerber. Was sagen diese über Ihr Unternehmen? „Exzellente interne Prozesse“? „Präziser Abwickler“? „Enorme Effizienz“? Oder sagen Ihre Mitbewerber „Ehrlich gesagt, Ihr Unternehmen stellt uns immer wieder vor neue Herausforderungen“? „Innovationsführer“? „Maßstab der Branche“?

Wo positionieren Sie sich in dem folgenden Portfolio? Woran machen Sie dies fest?



Entscheiden Sie selbst, was Ihnen wichtiger ist. Fest steht: Operative Intelligenz braucht strategische Fitness, um zielgerichtet wirken zu können. Ohne die strategische Fitness irren Sie einfach orientierungslos herum.

Oder wie sagte Einstein: „Lieber im Groben einigermassen richtig, als im Detail perfekt.“

# Der Fitnesscheck für Ihre Organisation

von Holger Kampshoff

## Kurzübersicht

- o Analysephase mit anschließender Klärung der angenommenen „Wirklichkeit“.
- o Erfolgreiche Wertschöpfung? Bewertung der Prozesse hinsichtlich Effizienz und Effektivität.
- o Leistungsbeurteilung von Führungskräften und Mitarbeitern.
- o Erkenntnisse mit Zielen und Maßnahmen hinterlegt, dabei ist die Erfolgskontrolle unverzichtbar.



Wenn Joachim Löw in diesen Tagen der deutschen Nationalmannschaft den letzten Feinschliff für die Fußballweltmeisterschaft gibt, ist es schon einige Zeit her, aber er hat zu Beginn der Vorbereitung alle Spieler einem Fitness-test unterzogen. Wir sprechen hier von gestandenen Profis, bei denen man nicht davon ausgehen sollte, dass es ihnen an Fitness mangelt. Um in der Weltspitze mitzumischen, bedarf es aber der maximalen Leistungsfähigkeit. Wenn dies für die Fußballprofis gilt, lässt sich dieses Bild dann auch ein Unternehmen übertragen? – Durchaus!

In der Unternehmensfitness werden andere Parameter abgeprüft und es entsteht am Ende ein anderes Trainingsprogramm als beim Fußball. Das Grundprinzip ist dasselbe. Wer dabei sein will, sorgt dafür, dass er über die notwendige Fitness verfügt.

### Welche äußeren Bedingungen blockieren unseren Erfolg?

Der erste Schritt des Fitnesschecks besteht darin, dass die Unternehmensleitung mit ihren Führungskräften in die offene Diskussion geht:

- o Welche „Raodblocker“ stehen uns im Weg?
- o Wie hat sich der Markt und der Wettbewerb in der letzten Zeit verändert?
- o Welche äußeren Rahmenbedingungen kosten uns täglich Umsatz?

In dieser Diskussion haben die Führungskräfte die Gelegenheit, warmzulaufen, denn die Hürde, konkrete

Punkte zu adressieren, ist eher gering, da es sich um Elemente außerhalb des eigenen Einflussbereiches handelt. Somit wird sich eine Liste ergeben, die Punkte enthält wie:

- o „Aufgrund der Weltwirtschaftskrise gibt der Markt im Augenblick nicht mehr her.“
- o „Der Wettbewerb hat mit seinen Kampfpreisen den Markt kaputt gemacht.“
- o „Gegen den großen Konkurrenten habe wir als Kleine einfach keine Chance.“
- o „...“

Jede dieser angenommenen „Wirklichkeiten“ werden so dann gemeinsam mit den Führungskräften hinterfragt.

1. „Ist diese These wirklich wahr?“
2. „Wie lief unser Geschäft, wenn diese ‚Wirklichkeit‘ nicht existierte?“
3. „Wie verändern wir diese Situation zu unseren Gunsten?“

Hierbei werden konkrete Ansätze entstehen, welche sinnvollen Veränderungen aus Unternehmenssicht zur besseren Marktbearbeitung angegangen werden sollten. Ob es nun heißt, das Preismodell zu überdenken, das Sortiment zu verändern, die Leistungs- und die Servicedarstellung zu verbessern oder das Verkaufsgespräch zu optimieren, mit diesen Erkenntnissen beginnt nun der zweite Schritt des Fitnesschecks.





## Wie erfolgreich ist die Organisation in der Wertschöpfung?

Eingeleitet von der Frage „Welchen Wert schaffen wir für unsere Kunden?“ und der ergänzenden Frage „Welchen weiteren Wert sollten wir schaffen unter Berücksichtigung der veränderten Rahmenbedingungen?“ liegt der Fokus zuerst einmal auf dem Ergebnis der Wertschöpfung. Besteht Klarheit über dieses Ergebnis, gilt es, die Leistung der gesamten Wertschöpfungskette zu beurteilen: „Wie gut bilden wir das definierte Ergebnis heute ab?“ und „Wie effizient sind wir in der Leistungserbringung?“ Nach diesem Muster wird in der Folge der gesamte Wertschöpfungsprozess des Unternehmens Teilprozess für Teilprozess beurteilt und im Ergebnis entsteht ein Prozess-Portfolio, das deutlich aufzeigt, welche Teilprozesse ein sehr gutes Ergebnis erreichen und dabei effizient arbeiten, welche Teilprozesse ein sehr gutes Ergebnis erreichen, aber auf einem ineffizienten Weg, welche Teilprozesse ein schlechtes Ergebnis erreichen, aber auf einem sehr effizienten Weg und zu guter Letzt, welche Teilprozesse ein schlechtes Ergebnis erreichen und zu allem Überfluss auch noch ineffizient sind.

Sind die Prozesse hinsichtlich Effektivität und Effizienz bewertet, lohnt sich ein Blick des Personalaufwandes in den einzelnen Teilprozessen. Wieviele Mitarbeiter arbeiten in welchem Teilprozess, um dann zu ermitteln und vergleichend daneben zu legen, wieviele Mitarbeiter in der Organisation arbeiten, die nicht direkt am Wertschöpfungsprozess beteiligt sind. Die hier gewonnenen Erkenntnisse führen zum dritten Schritt des Fitnesschecks.

## Leistungsbeurteilung der Führungskräfte

Der Unternehmer hat hier die Aufgabe, seine Führungskräfte objektiv anhand ihres Anforderungsprofils sowie anhand der neuen Anforderungen, die sich aus den veränderten Rahmenbedingungen ergeben, zu beurteilen. Es gilt, Wissen zu prüfen, das die Details des Tagesgeschäftes betrifft, und die Handlungskompetenz in den verschiedenen Situationen, die sich zum einen durch die Prozesse und zum anderen durch die aktuellen Gegebenheiten ergeben. Diese Beurteilung sollte sowohl ein persönliches Gespräch als auch spezifische Testverfahren als auch Rollenspiele umfassen, um die Objektivität zu gewährleisten.

## Leistungsbeurteilung der Mitarbeiter

Dasselbe Muster, das für die Führungskräfte relevant war, ist in diesem vierten Schritt auch für die Mitarbeiter zielführend: „Wer ist fit genug, um die Anforderungen seiner Stelle jetzt und unter den festgestellten Bedingungen erfüllen zu können?“ Hierbei geht es nicht um langwierige Assessment-Center, sondern um eine einfache Leistungsüberprüfung, die zum Führungsrepertoire einer jeden Führungskraft ohnehin dazugehören sollte. Sind diese vier Schritte des Fitnesschecks durchlaufen, gilt es, im fünften Schritt konstruktiv damit umzugehen.

## Das Fitnessprogramm

Der Unternehmer legt gemeinsam mit seinen Führungskräften fest, welche Ziele mit welchen konkreten Maßnahmen die Erkenntnisse aus den ersten vier Schritten sinnvoll verändern können. Dabei bekommt jeder Prozess jeder Organisationseinheit, jede Führungskraft und jeder Mitarbeiter drei bis fünf Ziele und die dazugehörigen Maßnahmen, um die Fitness sicherzustellen. Jedes dieser Ziele sollte nach 90 Tagen zu erreichen sein.

## Erfolgskontrolle

Nach 90 Tagen wird der Grad der Zielerreichung gemessen und als Konsequenz muss jedem deutlich sein, wer sein Ziel nicht erreicht hat, gehört nicht mit zum Team und fährt nicht mit zur Weltmeisterschaft. Das heißt, es ist die unbedingte Verantwortung der Unternehmensleitung, im Vorfeld Konsequenzen festzulegen, die eintreten, wenn die Ziele nicht erreicht werden.

Auf diesem Weg bleibt die Organisation in Bewegung und stellt sich immer wieder neu auf die Gegebenheiten des Marktes und der aktuellen Situation ein. Die Mitarbeiter verstehen, was sich hinter dem Begriff „Leistungsorientierung“ in ihrem Unternehmen verbirgt.



# Erfolgsbericht:

Wenn die Mühlen immer langsamer mahlen ...

von Holger Kampshoff

## Kurzübersicht

- o Projektziel: Verbesserung und Beschleunigen der Unterstützung der operativen Abteilung.
- o Ergebnis: Ein Administrationsbereich mit standardisierten Abläufen. Weniger Abstimmungsaufwand. Professionelle Abbildung der Administration in das Workflowmanagement.
- o Ein Veränderungscoaching hat stattgefunden: Erarbeitung von Taktiken und Strategien.

Für dieses Projekt sprach uns ein Klient aus einer technischen Großhandlung an. Er hatte den Eindruck, dass die Arbeit in zwei administrativen Abteilungen immer langsamer wurde und der Abstimmungsbedarf zwischen den Abteilungen immer höher wurde. Während sich der Output, die administrative Unterstützung des operativen Geschäfts, eher verschlechterte. Somit war das Projektziel, die Unterstützung der Operativen zu verbessern und zu beschleunigen.

### Die Analyse zeigte ein durchaus übliches Bild:

Die Führungskräfte der beiden Abteilungen waren sich einig, dass eigentlich alles ganz gut lief und sie gar nicht so genau wussten, warum dieses Projekt gestartet worden war. Insbesondere einer der beiden Abteilungsleiter wies darauf hin, dass sein Bereich so komplex sei, dass, wenn man nur eine Winzigkeit verändere, der ganze administrative Prozess in sich zusammen bräche und man damit den Unternehmenserfolg signifikant gefährde. Die beiden Führungskräfte brachten sich keine besondere Wertschöpfung entgegen. Der eine zeichnete sich durch einen beamtenhaften Arbeitsstil aus und der andere arbeitete eher wie ein Sachbear-

beiter die Direktiven seines direkten Vorgesetzten ab. Die Mitarbeiter nahmen die Probleme, die der Unternehmenslenker erkannte, durchaus im Tagesgeschäft war und hatten vielfältige Ideen in der Analysephase, wie man diese Missstände auflösen konnte.

Im Ergebnis haben wir viele Abläufe standardisiert und dadurch die Chance gehabt, aus vielen einzelnen Arbeitsplätzen einen administrativen Pool zu schaffen. Somit sind zwei Abteilungen zu einer verschmolzen, die ihr Tagesgeschäft, mit wesentlich weniger internen Abstimmungsaufwand, verbindlicher und in wesentlich kürzerer Zeit leisten konnte. Als positiver Nebeneffekt ist dem Unternehmer deutlich geworden, welche Risiken dem Unternehmen dadurch entstanden sind, dass der eine Abteilungsleiter ein so komplexes Gerüst aus Tabellen und Verzweigungen gebastelt hat, von dem er selbst annahm, dass eine kleinste Veränderung das ganze Kartenhaus zum Einstürzen brächte. Somit ist im nächsten Release der Unternehmenssoftware der gesamte Bereich der Administration professionell in die Workflows mit aufgenommen worden.

Für die direkten Vorgesetzten der betroffenen Führungskräfte, die als Projektleiter in das Projekt eingebunden waren, ergab sich auf diesem Weg ein Veränderungscoaching. Gemeinsam haben wir Taktiken und Strategien entwickelt, die Führungskräfte und die Mitarbeiter von den neuen Lösungen zu überzeugen und sie für die Umsetzung zu motivieren, um diese Strategie jeweils auch umzusetzen. Zu guter Letzt war der Auftraggeber zufrieden, denn er hatte das angestrebte Projektziel erreicht. Die Projektleitung hat sich bedankt mit den Worten: „Wir haben viel bei Ihnen gelernt.“ Und die Abteilungsleiter und deren Mitarbeiter halten ihre neuen Rollen heute für genauso selbstverständlich wie damals ihre alten.

# Die Laufbibel

von Dr. Matthias Marquardt, Christian von Loeffelholz und Björn Gustafsson  
von Holger Kampshoff

Je mehr die Verantwortung im Beruf zunimmt, umso enger wird bei den meisten Menschen das Zeitfenster, um die eigene körperliche Fitness aufrecht zu erhalten oder auszubauen. Früher oder später stellen viele der Mitarbeiter auf der Suche nach dem geeigneten Sport fest, dass Laufen einerseits den Kopf frei macht und andererseits in jeden noch so vollen Arbeitstag passt. Der einzige Grund, nicht laufen zu gehen, ist der fehlende Wille. Das ist vollkommen in Ordnung, denn niemand muss laufen. Nur gilt es, sich genau dies einzugestehen und nicht sein schlechtes Gewissen mit Ausreden zu nähren wie „Das Wetter war zu schlecht“, „Ich hatte keine Zeit“ oder ähnlichem.

Folgerichtig behandeln wir in diesem Newsletter die Laufbibel für all jene, die sich dem Thema Laufen nähern wollen oder, nachdem sie Spaß daran gefunden haben, weitere Ziele erreichen wollen, wie zum Beispiel einen Halbmarathon oder einen Marathon.

Dr. Marquardt und sein Team gehen in dem Buch so vor, wie der Unternehmer das in seinem Unternehmen auch tut: Top-down, vom Groben ins Detail. Die Vielzahl der Details überraschen dann auch den sporterfahrenen Leser. Im Lauf-ABC lässt sich zum Beispiel feststellen, dass Laufen lernen noch einmal eine ganz andere Bedeutung bekommt, dass sich ein korrekter Laufstil auch im späteren Leben noch gut erlernen lässt und

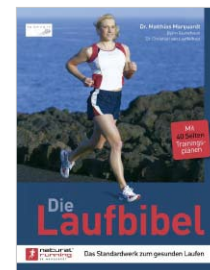
dass die Beherrschung eines solchen Laufstils durchaus Schädigungen von Skelett-, Bänder- und Muskelapparat vorbeugen können.

Das Buch ist in sechzehn Kapitel aufgeteilt und beginnt bei einer allgemeinen Fehleranalyse, aus der man sehr leicht Rückschlüsse auf eigene Lauffehler ziehen kann und geht dann über den Laufstil, den es anzustreben gilt, in die Muskelgruppen, die es aufzutrainieren gilt, um einen solch sauberen Laufstil zu entwickeln. Auch hier staunt der Leser, wie ganzheitlich der Muskelapparat des Körpers gefragt ist, um sauber und ausdauernd laufen zu können. Im fünften Kapitel wird das Lauf-ABC dargestellt, um dann die Grundlagen der Trainingslehre und des Ausdauertrainings sehr anschaulich zu vermitteln. Zu einem guten Trainingsplan gehört immer auch die Erholungsphase, die verschieden ausgestaltet werden kann. Im achten Kapitel liefern die Autoren über 40 Seiten Trainingspläne, die sämtliche Leistungsgruppen ansprechen sowohl den Einsteiger, der erstmal von 0 auf 5 km in der Ausdauer kommen sollte, als auch den Marathon-Läufer, der seine Zeit von 3 ½ auf 3 Stunden verbessern möchte. Nach einer ausführlichen Behandlung des Techniktrainings und den Möglichkeiten der Trainingsergänzung durch alternative Ausdauer-Sportarten, widmen sich die Autoren sodann passender Bekleidung, der Ernährung sowie der Laufstilanalyse anhand der verschiedenen beteiligten Gelenken. Zu

guter Letzt werden Laufverletzungen behandelt und wie der Läufer damit umgehen kann bzw. wie er sie im Vorfeld vermeiden kann.

Die Laufbibel ist kein Lesebuch, sondern ein Arbeitsbuch. Es hilft, Dinge und Zusammenhänge bezüglich des Laufens zu verstehen und gibt konkrete Anregungen für das individuelle Training, sodass jeder auch ohne Coach und sportspezifischer Ausbildung in der Lage ist, sich selbst weiter zu entwickeln.

Prädikat: Empfehlenswert.



**Die Laufbibel: Das Basiswerk für gesundes Laufen**  
Preis: 29,50 EUR  
Gebundene Ausgabe: 520 Seiten  
Spomedis Verlag  
8. Auflage (31. Januar 2010)  
Sprache: Deutsch  
ISBN-13: 978-3936376258



## Persönliche Bewertung:

**Wachstumsrelevanz** ★★★★★

Bietet das Buch Denksätze zu profitablen 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?

# „On tour“

## Treffen der Million Dollar Consultant® Hall of Fame – Internationaler Berater austausch in New York

Zu ihrem Frühjahrstreffen kamen die Mitglieder der Million Dollar Consultant® Hall of Fame Ende April im New York Palace im Herzen von Manhattan zusammen. Neben Managementberatern aus den USA nahmen auch Berater aus Kanada und Großbritannien an dem Meeting teil. Als einziges deutsches Mitglied der Hall of Fame war Guido Quelle für Mandat dabei. Die einzelnen Resultate dieses Meetings und der zahlreichen Einzelgespräche am Rande aufzuzählen, würde hier den Rahmen sprengen, aber drei Aspekte, seien stellvertretend genannt:

1. Wir planen, unsere Bücher künftig auch als e-Books anzubieten.
2. Wir haben herausragende neue Erkenntnisse für unsere Klienten, um ihren Vertrieb weiter systematisch zum Erfolg zu führen.
3. Wir haben umfangreiche neue Erkenntnisse zu Personal-Vergütungssystemen, die wir unseren Klienten in entsprechenden Projekten zukommen lassen werden.

Das (deutsche!) Konzept unseres neuen, im Juli erscheinenden Buches wurde uns förmlich aus den Händen gerissen und somit wussten wir, dass wir irgendetwas richtig gemacht haben ...

Ab Juli können unsere Leser urteilen. Seien Sie gespannt.



## Dortmund – die einzige Stadt mit Yachtclub ohne See ... noch ...

Wer an Yachthäfen denkt, an maritimes Flair, an eine steife Brise und ein Segelboot auf dem See, denkt nicht unbedingt sofort an Dortmund. Genauer gesagt, er denkt vermutlich gar nicht an Dortmund. Immerhin: Einen Yachtclub haben wir schon – mit mehr als 340 Mitgliedern. Und bald haben wir auch einen See. Mitte Mai ergab sich die Gelegenheit, die Baustelle unseres Phoenixsees zu besichtigen und der Fortschritt beeindruckt. Man stelle sich folgendes vor: An der Stelle, wo



ehemals ein Stahlwerk stand, das von Chinesen Schraube für Schraube ab- und in China wieder aufgebaut wurde, wird bald ein Binnensee sein, der – größer als die Hamburger Binnenalster – ein überaus attraktiver Magnet für Dortmunder und solche, die es werden wollen, sein will. 1,3 Kilometer in der Länge und 300 Meter in der Breite wird er messen, der Phoenixsee, und ab dem 1. Oktober wird Wasser in den See geleitet. Die Stadt Dortmund vermarktet fleißig die umliegenden Grundstücke und wundert es, dass der Südhang bereits in der ersten Reihe vollständig verkauft wurde? Jedes Haus soll durch eine entsprechende Bau-Auflage Seeblick haben und um den See herum wird sich eine völlig neue Landschaft entwickeln. Das alles in einem Vorort, Dortmund-Hörde, der früher von all denen, die nichts mit der Stahlindustrie zu tun hatten, tunlichst gemieden wurde. So wandeln sich die Zeiten.

Wir werden berichten, wenn die ersten Jollen in der Sonne schaukeln und wie wir es uns am See-Ufer bei einem Espresso gut gehen lassen. Wann hat man schon einmal die Chance, so etwas zu erleben?



Für die Konferenzen  
in 2010 registrieren

# Mandat-Telekonferenz-Serie

## Führung: Konsequenz und Verbindlichkeit - Interview mit Horst Trimborn

In unserer Mai-Telekonferenz stand für die Teilnehmer das Thema „Führung: Konsequenz und Verbindlichkeit“ auf der Agenda. Interviewt wurde der ehemalige Vorstandsvorsitzende der börsennotierten Andraea-Noris Zahn AG (ANZAG) und heutige Strategieberater Horst Trimborn über Unternehmensführung und Wachstumsbremsen. Trimborn machte deutlich, dass echtes Wachstum mit persönlicher Konsequenz und Verbindlichkeit einhergeht. Wachstum kann man nicht „anweisen“, schon gar nicht im jährlichen Budgetgespräch.

### Shareholder und Mitarbeiter ins Boot holen – und selbst immer auf der Brücke sein

Wenn das Management bereit ist, gemeinsam mit den Anteilseignern klare Wachstumsziele zu formulieren, sich kontinuierlich an ihnen messen zu lassen und sie nicht nach Gutdünken zu relativieren, dann kann das Vertrauen für die Bereitstellung entsprechender Geldmittel erarbeitet werden. Es gilt, die eigene Führungsmannschaft zudem aus der Komfortzone aktueller Erfolge zu holen, um das Unternehmen auf zukünftiges Wachstum auszurichten. Sie muss gemeinsam mit der Geschäftsleitung aus den gegenüber dem Wettbewerb besseren Kernkompetenzen die Wachstumspläne und Maßnahmen ableiten. Das Wichtigste ist die Kommunikation mit allen Zielgruppen – Shareholder, Mitarbeiter und Gremien wie der Betriebsrat –, um mögliche interne Wachstumsbremsen gar nicht erst entstehen zu lassen. Frühzeitig, umfassend und vor allem konsistent über das zu sprechen, was man vorhat, stimmt ein und schafft Verbindlichkeit. Sichtbare Rahmenbedingungen tun ein Übriges: Zeit, Ressourcen – und ein Management, das selbst vorneweg geht.

### Zum Wachstum führen bedeutet auch operatives Arbeiten

Nicht die Zahl der Wachstumsprojekte ist entscheidend, sondern deren Relevanz als Wachstumshebel. Weniger ist auch hier mehr. In ein bis zwei Kernprojekten sollte das Top-Management selbst arbeiten, nicht nur das Signal zum Projektstart geben. Das gleiche Prinzip gilt für die Führungsmannschaft. Jede Führungskraft muss darüber hinaus die Möglichkeit haben, sich permanent in Unternehmensmärkte, Märkte im Allgemeinen und Technologien intensiv einzuarbeiten. „Nicht zuletzt, um Mitarbeiter in der Arbeit mit ihren Kunden zu beurteilen und ggf. dort auch Ideen für Wachstum zu finden. Das geschieht idealerweise nicht nur innerhalb von Messen und Branchenseminaren, sondern durch Besuche bei Mitbewerbern, branchennahen und artverwandten Unternehmen“, so Trimborn.

### Stärkster Wachstumshebel ist der Mensch

Eine gute Führungskraft ist für Trimborn vertrauenswürdig durch Ehrlichkeit im Umgang mit allen, berechenbar über die Einhaltung von Informationsstandards und vor allem verlässlich. Durch hierarchieübergreifende Projekte merken Mitarbeiter schnell, wie Verlässlichkeit funktioniert und was sie bedeutet.

Auch in Bezug auf Wachstum liegen für Horst Trimborn diese menschlichen Tugenden vorne. Und auf die Frage Quelles, was er wählen würde, wenn er nur einen Hebel für Wachstum betätigen dürfe, antwortete Trimborn: „Fünf gute Leute um mich scharen“.

### Termine

Die nächste Telekonferenz startet am 14. Juni um 17.00 Uhr: „Einsichten: Wachstum kommt von innen“. Registrieren Sie sich auf unserer Website [www.mandat.de](http://www.mandat.de).

Damit registrierte Teilnehmer einen Vortrag 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/500-ueberblick.html](http://www.mandat.de/de/500-ueberblick.html).

Bisher nicht registrierte Interessenten können die Telekonferenz-Aufzeichnung als MP3-Download oder auf CD für 49,00 € bei uns erhalten.



Aktuelle Vortragstermine  
gibt es auf unserer Website:  
[www.mandat.de](http://www.mandat.de)

# Mandat-Vortragstermine

Kommende Vortragsthemen. Schreiben Sie uns bei Interesse: [info@mandat.de](mailto:info@mandat.de)

17. Juni 2010: „Heizen statt bremsen - Wachstum kommt von innen“  
(Dr. Guido Quelle) Gesamtverband Deutscher Holzhandel e.V., Dresden
22. Oktober 2010: „Wachstumsbremsen finden und lösen“  
(Dr. Guido Quelle) Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V., München o. Wiesbaden
23. November 2010: „Der natürliche Feind der Strategie ist das Tagesgeschäft“  
(Dr. Guido Quelle) Zentralkonsum e.G., Oberhof/Thüringen

## Bisherige Vorträge in 2010

09. Februar 2010: „Der Ruf nach Hilfe - Wachstum kommt von innen“  
(Dr. Guido Quelle) Verein zur Förderung der Wettbewerbswirtschaft e.V., Berlin, Bundestag
10. März 2010: „Stehen Sie sich selbst im Weg? Die sieben Schritte für beruflichen und persönlichen Erfolg“  
(Dr. Guido Quelle) Bundesverband Deutscher Volks- und Betriebswirte e.V., Düsseldorf
16. März 2010: „Go the extra mile - begeisterte statt zufriedene Kunden“  
(Dr. Guido Quelle) Parfümerietagung 2010, Düsseldorf
22. März 2010: „Das war schon immer so - wachsen Sie gegen den Strom“  
(Dr. Guido Quelle) VTH - Verband Technischer Handel e.V., Münster
23. März 2010: „Go the extra mile - begeisterte statt zufriedene Kunden“  
(Dr. Guido Quelle) Bundesverband des Deutschen Fliesenfachhandels e.V., Berlin
13. April 2010: „Das war schon immer so - wachsen Sie gegen den Strom“  
(Dr. Guido Quelle) VTH - Verband Technischer Handel e.V., Wilnsdorf
14. April 2010: „Das war schon immer so - wachsen Sie gegen den Strom“  
(Dr. Guido Quelle) VTH - Verband Technischer Handel e.V., Berlin
19. April 2010: „Das war schon immer so - wachsen Sie gegen den Strom“  
(Dr. Guido Quelle) VTH - Verband Technischer Handel e.V., Wiesloch
20. April 2010: „Das war schon immer so - wachsen Sie gegen den Strom“  
(Dr. Guido Quelle) VTH - Verband Technischer Handel e.V., München
21. April 2010: „Go the extra mile - begeisterte statt zufriedene Kunden“  
(Dr. Guido Quelle) Verband der Deutschen Dentalindustrie, Köln
22. April 2010: „Das war schon immer so - wachsen Sie gegen den Strom“  
(Dr. Guido Quelle) VTH - Verband Technischer Handel e.V., Hamburg
23. April 2010: „Stehen Sie sich selbst im Weg? Die sieben Schritte für beruflichen und persönlichen Erfolg“  
(Dr. Guido Quelle) Verband deutscher Mode- und Textildesigner e.V., München
30. April 2010: „Reorganisation - Entweder mit den Mitarbeitern oder für den Reißwolf“  
(Holger Kampshoff) VR Mittelstandskapital Unternehmensbeteiligungs AG, Münster
03. Mai 2010: „Heizen statt bremsen - Wachstum kommt von innen“  
(Dr. Guido Quelle) Bundesverband der obst-, gemüse- und kartoffelverarbeitenden Industrie e. V. , Dresden
05. Mai 2010: „Heizen statt bremsen - Wachstum kommt von innen“  
(Dr. Guido Quelle) Kundenveranstaltung der WGZ BANK AG, Münster
11. Mai 2010: „Go the extra mile - begeisterte statt zufriedene Kunden“  
(Dr. Guido Quelle) Deutsche Post Direktmarketing Center Essen/Dortmund, Gladbeck

## Heizen statt bremsen - Wachstum kommt von innen

– Vorträge von Dr. Guido Quelle beim Bundesverband der obst-, gemüse- und kartoffelverarbeitenden Industrie e. V. und bei der WGZ BANK AG

Am 3. Mai lud der Bundesverband der obst-, gemüse- und kartoffelverarbeitenden Industrie e. V. nach Dresden ein. Auf der Jahrestagung 2010 hielt Dr. Guido Quelle den Vortrag „Heizen statt bremsen - Wachstum kommt von innen“.

Über das gleiche Thema sprach Dr. Quelle auf der Kundenveranstaltung der WGZ Bank AG in Münster. Wir freuen uns sehr über das durchweg positive Feedback, vielen Dank!

### Wachstum kommt von innen

Wie sonst ist es zu begründen, dass Wettbewerber in gleichen Märkten, seien diese Märkte wachsend, stagnierend oder schrumpfend, so unterschiedliche Leistungen zeigen? Also, worin ist Wachstum begründet? Eine der wesentlichen Erkenntnisse: Unternehmen wachsen nicht zufällig. Die Frage nach Wachstum ist im Kern eines jeden Unternehmens verankert. Unternehmen, die von innen wachsen, richten ihren Wachstumswillen wie einen Laser auf den Kundennutzen und schaffen damit eine erhebliche Kundenbindung, die so stabil ist, dass sie auch in schwierigen Zeiten für eine hohe Beständigkeit sorgen kann.

Vier Hauptursachen für Wachstum:

1. Eine starke Vision.
2. Ein hohes Maß an Kreativität und Innovation.
3. Ein gelebtes und gefördertes Leistungsprinzip.
4. Eine konsequente, Orientierung gebende Führung.

Die archetypischen Wachstumstreiber sind aber nicht nur in Unternehmen und Non-Profit-Organisationen, sondern sogar in Staaten erkennbar. Hier ist China ein plastisches Beispiel, das sich als „Fabrik der Welt“ definiert hat. Deutschland und Europa sind gerade schrittweise auf dem Weg, eine eigene Vision als Basis für künftiges Wachstum zu entwickeln.

Wer eine Wachstumspause oder gar einen (vorübergehenden) Wachstumsstopp einfordert, könnte auch ebenso fordern, das Atmen einzustellen. Irgendwer wird irgendwo immer eine gute Idee haben und damit wachsen wollen. Wachsen wir nicht weiter, überholen uns andere. Also sind wir gut beraten, unsere inneren Wachstumskräfte in den Unternehmen zu aktivieren und zum Wohle aller einzusetzen.

Sie wünschen vertiefende Informationen? Wenn Sie uns eine E-Mail an [info@mandat.de](mailto:info@mandat.de) schreiben, senden wir Ihnen gerne unseren kostenlosen Folder zu.



## Go the extra mile - begeisterte statt zufriedene Kunden

– Vortrag auf Einladung des Direktmarketing Centers Dortmund/Essen der Deutschen Post AG

Am 11. Mai ging es bei der Deutschen Post AG um den Vertriebs Erfolg. Auf Einladung des Direktmarketing Centers Dortmund /Essen war Dr. Guido Quelle der Keynote-Speaker in Gladbeck. „Go the extra mile - begeisterte statt zufriedene Kunden“ war sein Vortrag und die 120 Teilnehmer lernten Beispiele und Prinzipien von Unternehmen kennen, denen es gelungen ist, die Extra-Meile

zu gehen und ihre Kunden tatsächlich zu begeistern.

In Kürze wird die DVD dieser Veranstaltung bei Mandat für 69,00 EUR erhältlich sein. Schreiben Sie uns einfach eine E-Mail an: [info@mandat.de](mailto:info@mandat.de). Gerne übermitteln wir Ihnen weiteres Informationsmaterial, auf Wunsch auch als PDF-Datei.



# Die Zeit des Wartens kann so endlos lang sein

Nadine Pütter hat ihre Prüfungen erfolgreich abgelegt. Bis Anfang Juli heißt es nun warten - warten - warten. Seien Sie mit uns gespannt! In der nächsten Ausgabe erfahren Sie, wie gut Nadine bei ihrer Abschlussprüfung abgeschnitten hat.

Hier erhalten Sie einen Überblick über die Prüfungsbereiche „Mediengestaltung - Konzeption und Visualisierung“. Ihre Prüfungsbereiche waren:

- o Fachtheorie: Konzeption und Gestaltung, Medienproduktion, Kommunikation (Englisch und Deutsch) und Wirtschaft.
- o Verfassen einer Konzeption des praktischen Bereiches.
- o Gestaltung eines Plakates und eines Screendesigns bei Mandat.
- o Gestaltung eines Produktes in der Schule.
- o Mündliche Prüfung in der Schule.



# Verstärkung bei Mandat

Zur Unterstützung unseres Teams suchen wir immer noch ab sofort eine/n Sekretär/in in Voll- bzw. Teilzeit (30 - 40 Stunden/Woche) und eine/n Geschäftsführungs- und Beratungs-Assistent/in in Vollzeit.

Die ausführlichen Stellenbeschreibungen finden Sie auf unserer Homepage, sie stehen für Sie zum Download bereit: <http://mandat.de/de/7-Karriere.html>

Bewerbungen oder Empfehlungen richten Sie bitte per E-Mail an: [silke.budde@mandat.de](mailto:silke.budde@mandat.de)

# 25 Jahre ...

... TechnologieZentrumDortmund und wir gehören zu den ersten Mietern. „Wir haben hier alles, was wir brauchen“, betont Dr. Guido Quelle.

Mandat ist 1989 als ein Spin-off des Fraunhofer Instituts in Dortmund gegründet worden. Wir haben hier im Ruhrgebiet unsere Wurzeln und sind stolz darauf. Das Technologiezentrum war schon immer unser Sitz und wir freuen uns, dass sich das „TZD“ über die Jahre zu DEM Vorzeigezentrum in Deutschland und Europa entwickelt hat. Herzlichen Glückwunsch, TZD!

# Impressum

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

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

Handelsregister HRB 8803  
UST-IDNR.: DE-124727551

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

Redaktion  
Dr. Guido Quelle  
guido.quelle@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.

Redaktionsassistentz  
Nadine Müller  
nadine.mueller@mandat.de

## Bildquellen

www.fotolia.com  
© Titelbild: Sandra Cunningham  
© S. 1-2, 4-6: MAXFX,  
Nikolay Okhitin, Galyna  
Andrushko, matttilda,  
emeraldphoto, Bild 7: TZDo  
© S. 3, Bild 3: leviticus  
www.istockphoto.com  
© S. 06: Thomas Francois,  
Mandat (Grafik)  
© S. 08: jamstockfoto  
© S. 10: Buchcover: Verlag  
© S. 11, Chad Barr (oben), Mandat,  
3dpixel g.m.b.h. (unten, rechter Teil)  
© S. 12: CD-Cover: Mandat  
© S. 14: Folder-Cover: Mandat  
© S. 15: Mandat, Eisenhans (re oben)

Gestaltung  
Nadine Pütter  
nadine.puetter@mandat.de

## Zu diesem Mandat Growthletter haben beigetragen:



Nadine Müller  
nadine.mueller@mandat.de



Nadine Pütter  
nadine.puetter@mandat.de



Dr. Guido Quelle  
guido.quelle@mandat.de



Holger Kampshoff  
holger.kampshoff@mandat.de

Der nächste Mandat Growthletter erscheint am 5. Juli 2010.