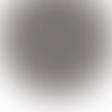




MANDAT  GR  WTH LETTER®

Fokusthema: Engpässe



4

CEO-Tipp des Monats

Wir haben ein Problem!
– Es gibt immer nur einen Kern-Engpass



5

Strategie & Führung

Wo ist denn nun der Engpass?
– Auf die Sichtweise kommt es an



7

Organisation & Prozesse

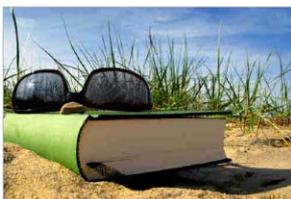
Engpassorientierte Prozessoptimierung – in 5 Phasen auf das Wesentliche fokussieren



9

Erfolgsbericht

Von der Blackbox zur lösungsorientierten Transparenz



10

Gelesen

The Goal: A Process of Ongoing Improvement



11

Termine & Veröffentlichungen

Neuigkeiten zum 9. Internationalen Marken-Kolloquium, zur Mandat Telekonferenz-Serie, zur AmCham Germany, zur Vortragsreihe sowie Vorträgen



15

Mandat-Intern

Der Blick hinter die Kulissen!

Editorial



Es gibt unterschiedliche Strategien, welche die Leserinnen und Leser des Mandat Growthletters® anwenden, um sich den Inhalten unseres monatlichen „Wachstumsbriefes“ zu nähern: Einige lesen ihn von vorn bis hinten, andere suchen sich gezielt einen Artikel an Hand des Titels und viele beginnen schlichtweg hinten, weil es dort einen Blick hinter die Mandat-Kulissen gibt.

Eines sind unsere registrierten Abonnenten aber sämtlich: Sie sind genau. Und genau aus diesem Grund ist auch der folgende Leserbrief postwendend, zwei Tage nach dem Versand bei mir eingegangen. Er stammt von Dr. Michael A. Kluger, Mitglied des Vorstandes der Schenker Deutschland AG – und natürlich hat Michael der Veröffentlichung zugestimmt:

Lieber Guido,
wie so oft - ein gelungener und le-
senswerter Growthletter (...)

Trotz der bemerkenswerten Ausführungen zu „Unmögliches möglich machen“ muss ich Dir leider sagen, dass die Auswahl des Bilds auf Seite 8 dabei unglücklich war... Denn bei aller Fantasie muss ich bedauerlicherweise konstatieren, dass das dort gezeigte Getriebe sich „unmöglich“ drehen kann... ;-)

Und nun bin ich gespannt, wie Du mir aufzeigst, welche gedankliche Hürde ich überspringen muss, um doch auch DIESES Getriebe „möglich“ zu machen... Ich plädiere dabei für den Ausbau mindestens eines der gezeigten Zahnräder...

Liebe Grüße, Michael

Wir könnten jetzt behaupten, das sei ein Test gewesen. Oder wir könnten versuchen, zu argumentieren, wie wir die Zahnräder doch noch zum Drehen bringen (das würden manche Politiker jetzt tun). Wir halten es aber lieber mit einem „Erwischt“. Wir sind in eine alte Falle getappt. Solche Bilder gibt es nämlich zuhauf. Dumm gelaufen.

Bei uns hat dies zu großem Vergnügen und zu einer kleinen Nachhilfestunde in angewandtem Maschinenbau, Basislevel geführt und wir haben wieder einmal gezeigt: Auch wir sind nicht perfekt.

Ihnen allen einen guten Start ins Frühjahr.

Herzlichst Ihr

Prof. Dr. Guido Quelle



SCHREIBEN SIE MIR:
guido.quelle@mandat.de



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



YOUTUBE-VORTRAGSCLIPS:
www.youtube.com/user/GuidoQuelleMandat



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



FINDEN SIE MICH BEI LINKEDIN:
de.linkedin.com/in/guidoquelle



UNSER BLOG FÜR SIE:
www.mandat.de/de/blog

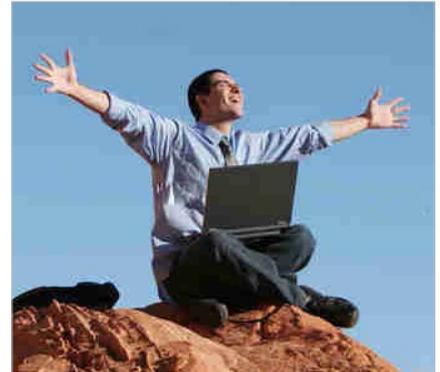


CEO-Tipp

des Monats

von Guido Quelle

„Wir haben ein Problem!“
– Es gibt immer nur einen
Kern-Engpass



„Chef, wir haben ein Problem!“ – Wie oft haben Sie das schon gehört? Wahrscheinlich – unabhängig von der Anzahl – zu oft.

Wie reagieren Sie darauf? Beginnen Sie sofort mit der Lösung? Vorsicht! Die erste Frage ist: Haben „wir“ tatsächlich ein Problem, oder hat der Mitarbeiter ein Problem, in das er uns einbinden möchte. Die erste Reaktion sollte also sein: „Sie haben also ein Problem, schildern Sie mir, warum das für mich auch wichtig ist.“

In der Regel folgen dann eine ganze Reihe von Erklärungen, warum eine bestimmte Situation sich nicht so entwickelt hat, wie sie sich hätte entwickeln sollen und es ist schwer, an den Kern der Sache heranzukommen. Die Rede ist von Problemen, Schwierigkeiten, ja, auch von Engpässen.

Nehmen wir einmal an, nicht nur der Mitarbeiter hätte ein Problem, sondern dieses Problem beträfe Sie auch. In diesem Fall gilt es, den Kern-Engpass herauszufinden und ihn aus der Fülle der möglichen Stolpersteine zu isolieren und sauber zu beschreiben.

Die wesentliche Erkenntnis: Es gibt immer nur genau einen Kern-Engpass.

Konzentrieren Sie in der Problemlösung Ihre Aufmerksamkeit auf den wirkungsvollsten Punkt: Wo müssen Sie ansetzen, um den Teil des Problems zu lösen, der den behinderten Prozess wieder in Gang bringt, auch wenn dies vielleicht noch nicht in voller Leistungsbreite möglich ist? Wo ist der hauptsächlich limitierende Faktor?

Wenn Sie im Frühjahr Ihren Außen-Wasserschlauch an die Außenzapfstelle Ihres Hauses anschließen, um einen

Baum zu bewässern und an der Wasserdüse tritt kein Wasser aus – was machen Sie dann? Eine neue Wasserdüse kaufen? Den Schlauch auf Löcher untersuchen? Ja, die Düse ist ein wenig verstopft und auch der Schlauch hat ein paar frostbedingte Löcher bekommen, aber ein wenig Wasser dürfte doch austreten, oder? Auch die zwei Knicke im Schlauch sind es nicht, die den Wasserfluss unterbinden.

Sie würden vermutlich zur Außenzapfstelle gehen und sich vergewissern, dass diese funktioniert. Tut sie dies nicht, gingen Sie zum Haupthahn im Haus und öffneten ihn. Wenn auch jetzt kein Wasser flösse, würde Ihnen vermutlich auffallen, dass am Tag zuvor eine Nachricht in Ihrem Briefkasten lag, dass das Wasser heute für zwei Stunden abgestellt werden würde. Hier war der Kern-Engpass.

Um auf diesem Bild aufzubauen: Suchen Sie bei der Problemlösung – sei sie mit einem Mitarbeiter oder ohne ihn – nicht in den Details. Stellen Sie vermeintlich Selbstverständliches in Frage. Stellen Sie sicher, dass Sie nichts Bedeutendes übersehen haben, damit Sie die Systemleistung schnell wieder herstellen. Und arbeiten Sie nie an zu vielen Baustellen gleichzeitig, es gibt nämlich immer nur einen aktuellen Kern-Engpass, den es zu lösen gilt, bevor Sie sich dem nächsten Engpass widmen.

Wenn Sie also das Problem Ihres Mitarbeiters („Wir haben ein Problem, Chef!“) auf die Gesamtebene des Unternehmens projizieren, stellen Sie vielleicht fest, dass auf dieser Ebene ein ganz anderer Engpass besteht, dem Sie sich widmen sollten.

Schicken Sie Ihren Mitarbeiter dann einfach allein oder mit anderen in eine Problemlösungsrunde. Widmen Sie sich dem Kern-Engpass.

Wo ist denn nun der Engpass? – Auf die Sichtweise kommt es an

von Guido Quelle

Kurzübersicht

- o Suchen Sie immer den jeweiligen Kern-Engpass. Es gibt immer genau einen.
- o Engpässe ziehen sich durch die Organisation. Es gibt auf Unternehmens-, Bereichs-, Abteilungsebene jeweils einen Kern-Engpass.
- o Oft ist es nicht das Offensichtliche, das Sie am weiteren Wachstum handelt. Treten Sie einen Schritt zurück.



In jedem Unternehmen gibt es einen wesentlichen Entwicklungsengpass. Wir nennen ihn den „Kern-Engpass“. Konzentrieren wir die Kräfte auf diesen Punkt, lösen wir den Engpass und ... es wird ein neuer Engpass sichtbar. Engpässe sind dabei nicht als etwas Negatives zu sehen, sondern wir verstehen unter einem Engpass einen Aspekt in der (Unternehmens-) Entwicklung, der jemanden daran hindert, noch erfolgreicher zu sein, als er es ohnehin schon ist.

Dies vorausgeschickt schauen wir einmal auf ein fiktives Unternehmen: Die Beispiel AG ist ein Produzent von Hausgeräten, der multinational tätig ist. In einem der wöchentlichen Führungsmeetings spielte sich vor kurzem folgendes ab:

CEO: „Wir haben im Vorstand drei wesentliche Engpässe identifiziert: Unsere Produkte sind nicht mehr aktuell genug, unsere Kunden klagen über mangelnde Verfügbarkeit der verbliebenen attraktiven Produkte und in unserem neuen Geschäftsfeld „Gartengeräte“ hindern uns die fehlenden Vertriebsmitarbeiter daran, unsere neuen, fertigen, lang erwarteten Produkte an den Markt zu bringen. Gibt es Lösungsvorschläge?“

Leiter Produktentwicklung: „Wir haben in Zusammenarbeit mit dem Marketing eine Kundenumfrage erstellen lassen und sind zu der Erkenntnis gekommen, dass unsere Produkte keineswegs unaktuell sind. Es ist vielmehr der Vertrieb, der gegenüber dem Wettbewerb nicht die richtigen Argumente findet und immer nur die neuen Produkte an den Markt bringen will.“

Vertriebsleiter: „... weil die anderen Produkte wesentlich überteuert sind! Darüber könnt Ihr ja 'mal nachdenken.“

Chefcontroller: „Der Vertrieb hält den Listenpreis doch sowieso schon nicht ein, die Rentabilität ist mächtig unter Druck.“

Marketingleiter: „Sicher schadet der niedrige Preis auch unserer Marke.“

Vertriebsleiter: „Marktpreisfindung ist auch nicht Eure Stärke. War es noch nie.“

Logistikleiter: „Ich möchte auf den Vorwurf der mangelnden Verfügbarkeit zurückkommen. Unser Lager ist auf die vom Vertrieb erstellte Kapazitätsplanung ausgerichtet, schließlich wollen wir die Kapitalbindung ja auch nicht ins Unermessliche steigern.“

Vertriebsleiter: „Schade ist nur, dass Ihr nie das am Lager habt, was man gerade braucht.“

Logistikleiter: „Vielleicht ist Eure Planung einfach schlecht.“

Chefcontroller: „Das wäre ein weiteres Thema: Bei der Aktualisierung werden wir eine Überraschung erleben.“

CEO: „Überraschung?“

Chefcontroller: „Ja, die Planung ist auf sandigen Boden gebaut, wie sich jetzt nach weiteren Gesprächen mit Außendienstmitarbeitern herausgestellt hat.“

CEO: „Wie bitte? Warum erfahre ich das erst jetzt?“

Chefcontroller: „Wir haben das Ihrem Kollegen Vertriebsvorstand und auch dem CFO schon gesagt.“

CEO: „Aber mir nicht.“

Der **Vertriebsvorstand** betritt den Raum, murmelt etwas, das wie „Entschuldigung, ein Stau“ klingt und fragt dann nach: „Was soll ich gehört haben?“

Vertriebsleiter: „Dass unsere Planung nicht valide sein soll.“

Vertriebsvorstand: „Ja, das ist eine längere Geschichte ...“

CEO: „... für die wir jetzt keine Zeit haben, Herrschaften. Kann bitte die Personalabteilung einmal etwas zum Stand der Rekrutierung des Gartengerätevertriebs sagen?“

Personalchef: „Natürlich. Wir wären schon viel weiter, wenn wir nicht dauernd mit dem Betriebsrat über interne Kandidaten diskutieren müssten. Wir wissen doch alle, dass wir intern nicht die nötige Anzahl geeigneter Kandidaten finden. Aber das ist ein Politikum, auch nicht zuletzt, weil es kürzlich Differenzen zwischen Vorstand und Betriebsrat gab.“

CEO: „Jetzt kommen Sie wieder mit dieser alten Geschichte.“

Personalchef: „Fakt ist, dass wir die Kandidaten nicht herbeizaubern können. Hat der Vertrieb eigentlich 'mal auf die Stellenbeschreibung geschaut?“

Vertriebsvorstand: „Stellenbeschreibung? Das ist doch Personalsache! Ich kenne auch gar keinen Entwurf.“

Vertriebsleiter: „Doch, den hatte ich Ihnen gemailt.“

Chefcontroller: „Ich wüsste dann gerne auch einmal, welche additiven Personalkosten Sie hier eigentlich pla-

nen, schließlich haben wir ein straffes Budget in diesem Jahr. Lassen Sie uns in diesem Zusammenhang auch einmal auf die aktuellen Zahlen schauen ...“

(Ein Excel-Sheet wird an die Wand geworfen) „... der Absatz ist im vergangenen Monat deutlich rückläufig und zwar über alle Produktbereiche.“

Vertriebsleiter: „Die Zahlen, die Sie da zeigen, kenne ich nicht, wir haben andere Zahlen aus unserem Vertriebscontrolling gezogen, die zeige ich Ihnen gern. Außerdem haben wir zahlreiche Auftragsengänge.“

Wir blenden uns aus dem Meeting, das noch zwei Stunden in dieser Form weitergeht, aus und nehmen wieder einmal die Vogelperspektive ein: Wurde hier bisher ein Problem gelöst? Natürlich nicht. Was geschah stattdessen? Es wurde „window dressing“ betrieben und zwar in der feinsten Form. Und es ist nicht zu erwarten, dass – hätten wir diesem Dialog länger gefolgt – all diese Bälle am Ende des Meetings noch einmal aufgegriffen, geordnet und zu Lösungsansätzen geführt werden.

Gehen wir davon aus, dass es immer einen Kern-Engpass gibt, ist schlüssig, dass dies auf Unternehmensebene genauso gilt, wie auf Bereichs- oder Abteilungsebene. Es gibt also einen Unternehmens-Kern-Engpass, einen Vertriebs-Kern-Engpass, einen Marketing-Kern-Engpass, etc.

Was also ist in unserem Beispiel der Kern-Engpass auf Unternehmensebene? Unabhängig von der inhaltlichen Dimension: Hier ist es die Arbeitsweise. Der CEO muss die Fäden viel konkreter in der Hand halten, die Mitarbeiter müssen viel konkreter auf die einzelnen Aspekte eingehen. Es geht ganz eindeutig um die Verbindlichkeit. Unabhängig davon, dass manche der adressierten Themen sehr wichtig sind, kommt das gesamte Unternehmen mit diesen Themen nur weiter, wenn es sich verbindlich um den Fortschritt in diesen Themen kümmert.

Faustregel:

Wenn Sie den Kern-Engpass suchen, nehmen Sie immer einen Schritt Abstand vom operativen Geschehen. Suchen Sie immer nach der Ursache, geben Sie sich nicht mit der Wirkungsebene zufrieden.

Engpassorientierte Prozessoptimierung – in 5 Phasen auf das Wesentliche fokussieren

von Holger Kampshoff

Kurzübersicht

- o Mit dem Top-Down-Approach richten Sie Ihre Energie auf die Big Points.
- o Orientieren Sie sich bei der Zielsetzung an echten „Business-Outcomes“ und erreichen Sie Konsensbildung.
- o Beziehen Sie die Prozessexperten Ihrer Organisation mit ein.
- o Implementieren Sie nur stabile Prozesse.



Geschäftsprozessoptimierung findet in der Regel Top-Down oder Bottom-up statt. Aufgrund der Tatsache, dass man sich vom Groben zum Feinen auf wesentliche Punkte konzentrieren kann, präferieren wir einen Top-Down-Approach. Auf diese Weise setzen wir die Energie und den Fokus auf die wirklichen Big-Points und setzen auch im Rahmen der Arbeit dem Top-Down-Ansatz entsprechend die Prozess-Eigner in der Arbeit ein und erst in einer zweiten Stufe die operativen Mitarbeiter. Lenkt diese Gruppe der Prozess-Eigner ihre Aufmerksamkeit nun auf die wesentlichen Engpässe und löst diese konsequent auf, steht einer erfolgreichen Prozessoptimierung nichts mehr im Wege. In unserer Arbeit stellt sich dieser Optimierungsprozess in fünf Phasen dar:

1. Zielsetzung festlegen

Die Optimierung von Prozessen ist kein Selbstzweck. Entsprechend ist es wichtig, zu Beginn der Arbeit festzulegen, welches Ziel die Optimierung der Prozesse tatsächlich verfolgt. Diese Ziele orientieren sich bestenfalls an echten „Business-Outcomes“, also an harten Messgrößen, die den Unternehmenserfolg direkt beeinflussen. Entsprechend der Philosophie von oben nach unten ist an dieser Stelle die Unternehmensleitung gefragt, dass konkrete Entwicklungsziel zu benennen und es so trennscharf zu definieren, dass die Führungskräfte darauf aufbauend in die Analyse der bestehenden Kernengpässe einsteigen können. An dieser Stelle ist die Zeit wohl investiert, wenn sie dafür genutzt wird, einen Konsens über die Zielsetzung und die absolute Notwendig-

keit der Veränderung in der Prozesskette zu erreichen. Dies ist die Grundlage dafür, dass die gesamte Unternehmensleitung an einem Strang zieht und sich den Führungskräften gegenüber geschlossen präsentieren kann. Nur so werden im Verlauf der Optimierung die Prioritäten richtig gesetzt und nur so ist eine Basis dafür gelegt, dass die Unternehmensleitung selbst erkennt, wie wichtig die Veränderung ist. Jede Zielsetzung die keinen Konsens bildet oder unterschiedliche Auffassungen über die Wichtigkeit innerhalb der Unternehmensleitung beinhaltet, ist ein potenzielles Risiko, für ein Scheitern der Prozessoptimierung und damit für ein Fehlinvestment in Form von Zeit und Geld.

2. Kernengpässe entlang des Kernprozesses identifizieren

Nach der Zielsetzung analysieren die Prozess-Eigner die Kette der Kernprozesse auf die wesentlichen Engpässe, die heute dazu führen, dass der gewünschte Zielzustand im Rahmen des Tagesgeschäftes nicht abgebildet wird. Im Idealfall existiert eine Übersicht der Kernprozesse mit festgelegten Ergebnissen, Abläufen und Prozess-Eignern. Häufig begegnen wir der Situation, dass dies nicht der Fall ist. Dann sind erste und zweite Führungsebene gefragt, ein solches Prozessmodell im ersten Schritt zu skizzieren. Diese Skizze oder die bestehende Prozess-Dokumentation sind dann die Basis für den Kreis der Prozesseigner eine detaillierte Engpassdiskussion entlang der Prozesskette von der Quelle bis zur Senke zu führen. Dabei hat es sich als sehr hilfreich erwiesen, die

Kette in ihren Abläufen vollständig noch einmal zu diskutieren. So ist sichergestellt, dass die Beteiligten wissen, was die jeweils anderen eigentlich tun und wo die Übergänge in den Prozessen sind. In dieser Diskussion treten üblicherweise sehr schnell die Bremsen und Engpässe in der Ablauforganisation auf und die beteiligten Prozesseigner nutzen das Gremium bereits, um erste Lösungs-ideen zu diskutieren. Die Ergebnisse sind eine gemeinsame Sicht der Engpässe und wertvolle Ideen für die dritte Phase der Prozessoptimierung.

3. Lösungen in der Prozesskette entwickeln

Jeder Prozesseigner nimmt das Analyseergebnis mit in sein eigenes Team und entwickelt nun die notwendigen Abläufe und Schnittstellen, um die bestehenden Kernengpässe aufzulösen. An dieser Stelle ist es besonders wichtig, dass die tatsächlichen Prozessexperten aus der Organisation einbezogen werden. Einerseits wird so sichergestellt, dass der Lösungsansatz praxisnah ist und alle notwendigen Details berücksichtigt, andererseits stellt diese Einbindung der Experten die Weichen für eine erfolgreiche Implementierung der Ergebnisse.

In dieser Phase ist es wichtig, verbindlich und schriftlich zu arbeiten und doch in einer gewissen Abstraktheit zu verbleiben. Es reicht im ersten Schritt die wesentlichen Aktivitäten mit Input und Output zu benennen, um eine klare Übersicht zu erhalten. Im Einzelfall wird dann entschieden auf tiefere Detailebenen hinauszusteigen. Mindestens genauso wichtig wie die Aktivitäten, sind dabei die verschiedenen Schnittstellenübergänge. Wer benötigt was von wem? Welche Qualität ist erforderlich? Welche zeitlichen Restriktionen sind zu berücksichtigen? In unseren Projekten ist uns schon alles begegnet. Von der Aussage „Mit den Schnittstellenpartnern sprechen wir nicht. Das haben wir noch nie getan“ bis hin zu dem Statement „Bei uns sind alle Schnittstellen sauber aufgestellt“. In keinem dieser Projekte war ein Erfolg möglich, ohne die Schnittstellen dezidiert und unter Einbezug der beteiligten Parteien zu erarbeiten.

4. Lösungen implementieren

Sobald Aktivitäten, Schnittstellen und die zur Veränderung notwendigen Aktivitäten beschrieben sind, geht es an die Umsetzungsarbeit. Jeder beteiligte Mitarbeiter muss nun verstehen und in die Lage versetzt werden, die veränderten Abläufe zu leben. Dabei ist es durchaus hilfreich, mit einer gewissen Offenheit in diese Phase zu gehen. Nicht jedes Detail, welches in der Entwicklungs-

phase beschrieben worden ist, passt bereits zu einhundert Prozent. Und die Aufgabe der Implementierung ist es, stabile Prozesse einzuführen und nicht etwa die Fehler aus der Entwicklung aufzudecken und die Schuldigen zu identifizieren. Lässt sich dieses Verhalten feststellen, stehen in der Regel noch nicht alle Beteiligten hinter der Veränderung und versuchen, Schuldige zu finden. Die Schuldigsuche ist dann ein politisches Scharmützel, was Wegbereiter für ein Verhindern der Veränderung sein soll und muss von den Führungskräften richtig eingeschätzt werden.

Erfolgreich wird die Implementierung dann verlaufen, wenn mit dem richtigen Unternehmergeist und der kindlichen Neugierde jegliche Konzeptschwächen ausgemerzt werden und die beste Lösung implementiert und auf der Konzeptebene justiert wird.

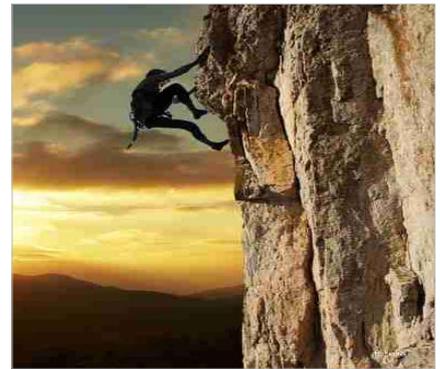


5. Zielerreichung überprüfen

Am Ende der Mühe steht eine Überprüfung der Ziele. Sind die eingangs definierten Business-Outcomes in der veränderten Organisation erreicht? Normalerweise ist dies nach Auflösen der 5 bis 7 Kernengpässe bereits der Fall. Sollte es wider Erwarten noch nicht soweit sein, sind die Prozesseigner gefragt eine weitere Schleife der engpassorientierten Prozessoptimierung zu durchlaufen. Wie soll das weiterhelfen, wenn dasselbe noch einmal getan wird? Ganz einfach frei nach der Theory of Constraints besteht die Möglichkeit, dass erst nach dem Lösen der wesentlichen Engpässe die nächste Engpassstufe sichtbar wird. In der 2. Schleife werden also ganz andere Themen gelöst als in der ersten und so kommt das Unternehmen sicher zu der richtigen Lösung.

Erfolgsbericht

von Holger Kampshoff



Einer unserer Klienten hatte das Problem, dass die Anlieferung der in Auftrag gegebenen Produktion nur eine Trefferquote von etwa 50 % bezogen auf den Liefertermin hatte. Damit war es schon nahezu dem Zufall überlassen, ob die Artikel pünktlich zum Verkauf auf der Fläche lagen oder nicht. Ein Problem, welches häufiger zutage tritt, wenn in einem Liefersystem nicht alle drei Steuergrößen (Qualität, Verbindlichkeit und Kosten) gleichberechtigt beachtet werden.

Erste Erkenntnis: Wir haben eine Blackbox

Zu Anfang der Arbeit stellte das Team der Prozesseigner fest, dass ab der Auftragsvergabe an die Lieferanten gar keine Transparenz mehr bestand, was und wie bis zur Anlieferung passiert. Folgerichtig haben wir gemeinsam erst einmal die Prozesskette dazwischen abgebildet und mit der Engpassanalyse begonnen. Während zu Zeiten der Blackbox noch die Hauptschuld für die Unpünktlichkeit bei den schlechten Lieferanten lag und Verbindlichkeit in einem solchen System ohnehin eher als theoretisch angesehen worden ist, förderte die Analyse schnell andere Ergebnisse zutage. Der Kernengpass, so wurde schnell sichtbar, lag im eigenen Haus. Nach der Vergabe der Produktionsaufträge waren noch einige Details zwischen unserem Klienten und seinen Lieferanten abzustimmen. Diese Abstimmung hatte überhaupt keinen Fokus im Unternehmen und dauerte mitunter zwischen 3 und 12 Wochen, so dass die Zeit zwischen Produktionsfreigabe und Anlieferung durchaus variierte. Weiterhin wurde in dieser ersten Analyse deutlich, dass die beteiligten Einkäufer den Anliefertermin selbst gar nicht als verbindlich angenom-

men hatten und somit auch die Verantwortung der Steuerung nicht übernommen haben. Die Auflösung dieses Kernengpasses brachte eine signifikante Verbesserung von zwischen 20 und 30 % in der Anlieferverbindlichkeit.

Mit Geduld und Spucke

Mit dieser Erkenntnis und dem ersten Erfolg im Rücken machte sich das Team an die nächste Iterationsstufe und ging erneut auf die Suche nach dem größten Engpass. Nun wurden tatsächlich einige lieferantenseitige Probleme transparent, die nicht systemimmanent waren, sondern bei einzelnen Lieferanten durch Wachstumsbremsen bedingt waren. Die Hauptherausforderung beim Lösen dieses Engpasses war es, nicht in Grabenkämpfe und gegenseitige Schuldzuweisungen mit den Lieferanten zu verfallen. Dem Team gelang es letztendlich auf diesem Weg die nächsten Prozentpunkte der Anlieferverbindlichkeit einzuheimsen.

Nach einigen weiteren Engpass-Iterationen, die naturgemäß immer kleinere Beiträge zum Gesamtergebnis lieferten, hatte das Projektteam am Ende eine stabile Prozessleistung mit einer Anlieferpünktlichkeit von über 90 %, ohne dabei schlechtere Qualität oder schlechtere Preise in Kauf nehmen zu müssen.

Ein toller Erfolg des Teams, das damit die Unternehmensvorgaben erreicht hat und ein weiterer Beweis dafür, dass Schnittstellenprobleme nur gemeinsam gelöst werden können.

The Goal: A Process of Ongoing Improvement

von Elyahu M. Goldratt and Jeff Cox

von Holger Kampshoff

Immer dann, wenn von Engpässen die Rede ist, kommt einem unweigerlich Goldratts Theory of Constraints und sein Buchklassiker „The Goal“ in den Sinn. Es ist bestimmt schon 15 Jahre her, seit ich dieses Buch zum ersten Mal gelesen habe, aber es hat an Richtigkeit und Praxisnähe nichts verloren. Aus diesem Grunde nutzen wir hier die Chance noch einmal und bringen Ihnen dieses Meisterwerk nahe.

Goldratt gehörte mit zu den Vorreitern, die es wagten, die trockene Theorie eines Sachbuches in die spannende Hülle eines Romans zu verpacken. Dabei gelingt es dem Autor den Leser in den Spannungsbogen zu fesseln und fundamentale Erkenntnisse über die Theorie von den Engpässen zu vermitteln. Genau wie wir Führungskräfte es in unserem Alltag auch erleben, vermischen sich für den Hauptakteur, Alex Rogo die Profession mit ihren Herausforderungen immer wieder mit dem Familienleben und seinen Anforderungen.

Schnell findet der Leser Identifikation mit dem Protagonisten, der sich als Leiter einer Fabrik herausstellt, die sich erheblichen Profitabilitätsengpässen gegenüber sieht und auf diesem Weg in den Fokus der Konzernleitung gekommen ist. Ein dreimonatiges Ultimatum zwingt Rogo zum Ausbrechen aus alten Mustern und zum Entwickeln neuer Denk- und Handlungsmuster.

So wird der Leser in die Theory of Constraints eingeführt und erlebt

über 380 Seiten wie wirksam diese Arbeitsweise bei der schnellen Auflösung signifikanter Engpässe sein kann.

Der Fokus auf die für die Profitabilität wesentlichen Kennzahlen bringt Rogo auf den richtigen Weg. Die verschiedenen Romanfiguren sind alle dem richtigen Leben entnommen und so trifft Rogo unterwegs auf allerhand Charaktere, die mehr oder weniger gut mit Veränderungen umgehen können, die der Fabrikleiter Rogo aber alle mitnehmen muss, da ohne sie eine erfolgreiche Veränderung gar nicht möglich ist.

Es ist wunderbar zu lesen wie Rogo bei der Führung einer Pfadfindergruppe die Bedeutung des größten Engpasses entdeckt und eine wirkungsvolle Lösung erarbeitet, die er anschließend auf sein berufliches Problem überträgt. Der Spannungsbogen ist so gut gestaltet, dass sich die fast 400 Seiten binnen kürzester Zeit verschlingen lassen und der wissenschaftliche und erzieherische Effekt dabei keinesfalls auf der Strecke bleiben. Und das ist Goldratts erklärtes Ziel, denn für ihn ist „The Goal“ Wissenschaft und Erziehung gleichermaßen und zwar im ursprünglichen Sinne der Begriffe, also nicht mit dem absoluten Wahrheitsanspruch oder dem Ziel alle Naturgeheimnisse zu lüften.

Immer wieder ein lesenswertes Buch, das auch nach 28 Jahren am Markt nicht an Aktualität verloren hat.

Preis: 15,95 EUR

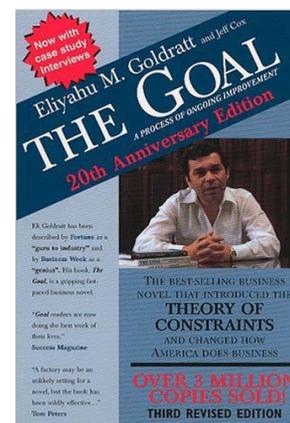
Verlag: North River Press

Auflage: Anniversary. (Juli 2004)

Sprache: Englisch

ISBN-10: 0884271781

ISBN-13: 978-0884271789



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?

Inseltfaktor ★★★★★

Nehme ich dieses Buch mit auf eine einsame Insel?

– Achtung: Frühbucher-Aktion bis zum 31. März 2012 –

9. Internationales Marken-Kolloquium am 06./07.09.12 Ein weiteres Programmhilighlight für Sie steht fest!



Wir freuen uns, dass wir einen weiteren hochkarätigen Referenten gewinnen konnten. Als oberster Wettbewerbshüter wird **Andreas Mundt, Präsident des Bundeskartellamtes**, am 7. September auf unserer Bühne stehen. Andreas Mundt referiert zum Thema **„Preis- und Markenpflege‘ bei Lebensmitteln im Lichte des Wettbewerbsschutzes“** am zweiten Veranstaltungstag, vorbehaltlich einer eventuell, heute noch nicht absehbaren, kurzfristigen Anfrage des Bundestages.

Ein funktionierender Wettbewerb ist eine existentielle Wachstumsgrundlage für Sie als Unternehmer und die Basis Ihrer Wahlfreiheit durch eine hohe Produktvielfalt als Verbraucher. Andreas Mundt erweitert das Programmportfolio des 9. Internationalen Marken-Kolloquiums um eine wichtige rechtliche und politische Facette und wird einen hochspannenden Vortrag bieten.

Das Kooperationsnetzwerk wächst!

Das Marken-Intensiv-Seminar findet am Vormittag des 6. Septembers und damit traditionsgemäß im Vorfeld des Internationalen Marken-Kolloquiums statt. 2012 steht das Seminar unter dem Thema „Marke im Unternehmenskontext“. Auch hier haben wir bereits zwei Vortragsthemen für Sie herausgearbeitet:

- o **Peter J. Bachmann: Die Positionierung erweitern und die eigene Marke stärken: Der Aspekt der Nachhaltigkeit**
- o **Prof. Dr. Guido Quelle: Marke und Vertrieb – Zwei Welten prallen aufeinander**

Weiterer Kooperationspartner

Der **Bundesverband der obst-, gemüse- und kartoffelverarbeitenden Industrie e. V. (BOGK)** ist das Sprachrohr innerhalb der deutschen Ernährungsindustrie und anerkannter Partner der Politik in Deutschland und Europa. Der BKOG bietet seinen Mitgliedern mit dem 9. Internationalen Marken-Kolloquium eine exzellente

Möglichkeit, über den Tellerrand zu schauen und etwas für die eigene Marke mitzunehmen. Als Mitglied des Verbandes profitieren Sie von besonderen Teilnahmegebühren.

Neuer Medienpartner in Österreich

„REGAL“ ist als Fachjournal seit über 35 Jahren als führendes österreichisches Fachmedium für den Handel und die Markenartikelindustrie auf dem Markt. REGAL unterstützt das Internationale Marken-Kolloquium durch eine gezielte Berichterstattung über den Planungsfortschritt bis hin zur Veranstaltung selbst.

Wir freuen uns über den immer größer werdenden Teilnehmerkreis – auch über die Grenzen Deutschlands hinaus!

Auf die Plätze..., fertig..., los!

Sichern Sie sich Ihren Platz auf dem 9. Internationalen Marken-Kolloquium unter www.mandat.de/de/wp-content/uploads/120125_Mandat-Folder-Kloster-Seeon-Anmeldeformular1.pdf und **profitieren Sie noch bis zum 31. März von unserer Frühbucher-Aktion**. Jeder neue Teilnehmer erhält bis dahin zusätzlich ein Gratisexemplar des Buches „Profitabel wachsen – wie Sie interne Bremsen lösen und Ihrem Unternehmen neuen Schub geben“ von Guido Quelle. Weitere Informationen und das komplette Programm finden Sie hier: www.markenkolloquium.de



„Das Marken-Kolloquium hat den besonderen Reiz des ‚Herausgeholt Werdens‘ aus den alltäglichen Gedankenstrukturen.“

Thomas Gutberlet, Vorsitzender des Vorstands Tegut

Expert Briefing der AmCham Germany: Nachhaltig profitabel wachsen – interne Bremsen lösen und Unternehmen neuen Schub geben



Am 7. Februar war es soweit: Ein Expert Briefing unter Mandat-Flagge zum Thema „Nachhaltig profitabel wachsen – interne Bremsen lösen und Unternehmen neuen Schub geben“ stand auf dem Programm der American Chamber of Commerce in Germany (AmCham Germany). Die AmCham lud dazu in Zusammenarbeit mit Mandat in den Hessischen Hof nach Frankfurt am Main. Trotz Schneefalls und Eiseskälte kamen über 40 Teilnehmer aus den unterschiedlichsten Ecken der Bundesrepublik pünktlich zusammen. Es referierte neben Prof. Dr. Guido Quelle ebenfalls Dr. Heinz-Jürgen Bertram, Vorstandsvorsitzender der Symrise AG in Holzminden, den Quelle für das Expert Briefing gewinnen konnte. Für aufmerksame Growthletter-Leser kein Unbekannter, Dr. Bertram bereicherte bereits die im Dezember 2011 erschienene Studie GROW! mit einem Experteninterview. Offiziell eröffnet wurde die Veranstaltung von Fred B. Irwin, Präsident der AmCham Germany, der die Teilnehmer kurz, aber äußerst charismatisch, begrüßte.

Symrise: von der Restrukturierung zum Erfolg

Beide Vorträge fokussierten Wachstumstreiber und Wachstumsbremsen. Dr. Bertram begann mit seinem konkreten Fallbeispiel Symrise. Er beschrieb anschaulich die Geschichte der Symrise AG vom Restrukturierungsfall bis hin zum heutigen Erfolgsmodell und



fesselte die Zuhörerschaft durch greifbare Beispiele und deutliche CEO-Tipps. So ging es beispielsweise um das Stärken von Stärken bei der Fusion von Unternehmen und den konstruktiven Umgang mit der Historie, bevor ein gemeinsames prosperierendes Unternehmen entstehen kann. Oder auch um die Nutzung von Forschungssynergien und das gezielte Heben von Wachstumspotenzialen an den vorhandenen Schnittstellen.

Suchen Sie einen Wachstumstreiber, schauen Sie in den Spiegel

Die Chefsache ausrufen, Projektinflation schaffen und Erfolge in Frage stellen: Das sind drei der sieben Wachstumsverhinderungsstrategien, die Guido Quelle anschließend im Rahmen seines Vortrags den Teilnehmern näher brachte. Quelle referierte zunächst über die erforderliche interne Wachstumsbereitschaft von Organisationen und begab sich durch die Erläuterung von archetypischen Wachstumsverhinderungsstrategien in die sogenannte „dunkle Ecke des Wachstums“. Natürlich ging es um profitables Wachstum, der Vortrag endete also nicht mit der Beschreibung der Wachstumsverhinderungsstrategien, sondern mit einem klaren Appell zum Lösen der dahinterliegenden Wachstumsbremsen an die Führungsebene.

Daraufhin reflektierte das Plenum das Gehörte im Rahmen einer offenen Fragerunde, bevor der abschließende Empfang den wachstumversprechenden Abend in lockerer Stimmung abrundete. Vielen Dank für die tolle Organisation auf Seiten der AmCham Germany und den hervorragenden Service im Hessischen Hof.

Die American Chamber of Commerce in Germany e. V. ist die größte bilaterale Wirtschaftsvereinigung in Europa und immerhin die zweitälteste AmCham der Welt (Gründung 1903). Ziel der Kammer mit über 3.000 Mitgliedern ist es, den Wirtschaftsstandort Deutschland und die deutsch-amerikanischen Wirtschaftsbeziehungen zu fördern. Die Kammer unterstützt ihre Mitglieder durch unterschiedliche Business Development Events wie beispielsweise durch das Format Expert Briefing. Hier wird den Mitgliedern eine Plattform geboten, um ihr jeweiliges Fachwissen zu vermitteln und direkt mit ihrer Zielgruppe zu kommunizieren.



Mandat-Vortragstermine

Kommende Vortragsthemen. Schreiben Sie uns bei Interesse: guido.quelle@mandat.de

16. März 2012: „Profitabel wachsen – Interne Bremsen lösen und Unternehmen neuen Schub geben“
Pro Ruhrgebiet e. V., Dortmund
- 8./9. Mai 2012: „Wachstum kommt von innen – vor allem im Netzwerk“
PEAK 2012, Der Mittelstandsverbund - ZGV e.V., Der Handel, Schloss Montabaur
14. Juni 2012: „Wachstum als Ziel – Wie besteht die Marke in kritischen Zeiten?“
„REGAL“-Branchentreff, Wien
- 6./7. September 2012: „Die Marke als Wachstumsmotor: Der Treibstoff liegt im Hause!“
9. Internationales Marken-Kolloquium, Mandat, Kloster Seeon, Chiemgau

Bisherige Vorträge in 2012

25. Januar 2012: „Stark im Markt: Wachstum kommt von innen – auch in Ingenieurbüros“
VBI-/UNITA-Intensivseminar, Mandat, Dortmund
7. Februar 2012: „Nachhaltig profitabel wachsen – interne Bremsen lösen und Unternehmen neuen Schub geben“
Expert Briefing, AmCham Germany, Frankfurt a.M.
21. Februar 2012: „Seven Secrets of Sales – You Decide About Your Growth“
Materna International Sales Meeting, Kongresszentrum Westfalenhallen, Dortmund
24. Februar 2012: „Wachstum kommt von innen – auch in Ingenieurbüros“
Verband Beratender Ingenieure (VBI), Maritim Hotel am Schlossgarten, Fulda

Materna International Sales Meeting: Seven Secrets of Sales – You Decide About Your Growth

Why are some companies better than others in the same market? – Guido Quelle teilte seine „Seven Secrets of Sales“ mit Professionals aus aller Welt auf dem Materna International Sales Meeting im Kongresszentrum der Westfalenhallen Dortmund. Im Anschluss an seinen Vortrag folgte ein Nachmittag, an dem die Teil-

nehmer ihre „limiting factors“ angingen und acht konkrete Themen in parallelen Workshops erarbeiteten. Es blieb nicht nur bei der Konzeption möglicher Lösungen. Gemeinsam wurden die entsprechenden Hausaufgaben fixiert, um erfolgreich und zielgerichtet mit der Umsetzung zu starten.

Vortragsveranstaltung der Young Professionals“ in Fulda: Wachstum kommt von innen – auch in Ingenieurbüros

Guido Quelle folgte der Einladung des Verbandes Beratender Ingenieure (VBI) zur Jahrestagung der Young Professionals. In einem Mix aus Vortrag und Workshop arbeiteten die Teilnehmer sehr konkret an der eigenen Unternehmens- und Wachstumsstrategie.

Hier ein Teilnehmer-O-Ton des Bundesvorsitzenden der Young Professionals, Mathias Krause: „Eine tiefgreifende Bewusstseinsweiterung, welche mir hilft, den notwendigen Blick des Unternehmers zu schärfen und die strategischen Maßnahmen gerade in erfolgreichen Zeiten bewusst in den Vordergrund zu stellen.“



Für die Konferenzen
in 2012 registrieren

- Bereits mehr als 220
registrierte Teilnehmer -

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

**Das Warten hat ein Ende: Start der 1. Telekonferenz:
„Bereitschaft: Wie Sie sicherstellen, dass die Organi-
sation Ihr Wachstum fördert“**



Unter dem diesjährigen Titel „Wachstumswerkstatt“ wurde während der ersten Mandat-Telekonferenz dieses Jahres beleuchtet, wie die Organisation das Unternehmenswachstum fördert. Innovation ist eine wesentliche Grundlage für intelligentes Wachstum und diese

Innovation ist konsequent mit den Menschen im Unternehmen verknüpft.

„Sorgen Sie dafür, dass Wachstum schon in der Arbeitsroutine stattfindet“, so Guido Quelle. Verantwortlichkeiten definieren und nicht Aufgaben, erst Prozesse prüfen und dann die dazu passende Organisation bauen, ergebnisorientiert und nicht erledigungsorientiert führen: Mit diesen Rahmenbedingungen sind wachstumswillige Mitarbeiter gut gerüstet. Wem jedoch der Wachstumswille fehlt, der tut sich mit den zum Wachstum erforderlichen Fähigkeiten schwer.

„Wer weiß, was sein Kunde will, weiß noch lange nicht, was sein Kunde braucht“ macht Quelle deutlich. Innovationen werden nicht erst in einer Phase des Abschwungs gebraucht. Vielmehr sind – ungefragt – gute Ideen gefragt.

Ob Prozess- oder Produktinnovationen: Ohne Wertschätzung verkümmern Ideen und Innovationskulturen ersticken im Keim.

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.

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“

Ankündigung: nächste Telekonferenz 2012:

Die Telekonferenz am 19. März 2012: „Marketing: Wie Sie Sorge für starke Konzepte tragen“ von 16:30 - 17:15 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:

guido.quelle@mandat.de

Infos: www.mandat.de/de/menu/produkte/telekonferenzen/telekonferenzen-2012/

100% Karneval

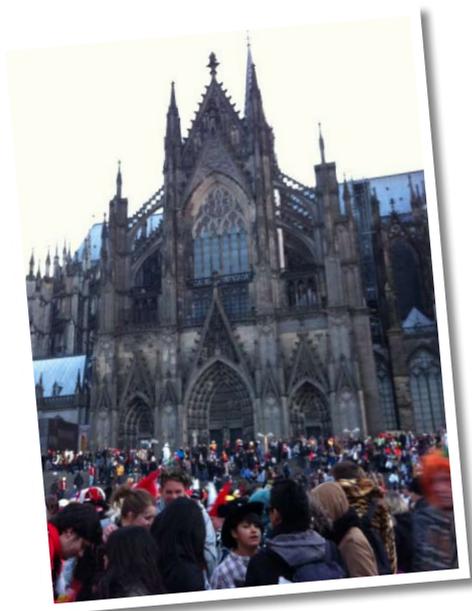
Ausnahmestadium Karneval – so kann man das farbenfrohe Treiben im Rheinland und anderen Karnevalshochburgen wohl am besten beschreiben.

Nadine Müller nahm zum ersten Mal teil, sie reiste nach Köln und war sichtlich beeindruckt. Ob Jung oder Alt, ob Kölner oder „Tourist“, es wurde ab Weiberfastnacht am Donnerstag um 11:11 Uhr gefeiert, der Straßenkarneval begann. Es wurde geschunkelt, getrunken, gelacht und getanzt, die Narren waren zurück aus dem Winterschlaf und zelebrierten die 5. Jahreszeit.

Der Höhepunkt des Spektakels war natürlich der ca. 7 km lange Rosenmontagsumzug bei Sonnenschein, der mehrere Stunden durch die Stadt zog. Hunderttausende Jecken suchten sich auf den aufgebauten Tribünen und an den Straßenseiten ein Plätzchen, um die geschmückten Wagen zu sehen und Kamelle zu ergattern. Doch die Rosenmontagsumzüge sind ebenfalls bekannt für Spott und Häme, so bekamen zum Beispiel Akademiker, die abgeschrieben haben, ihr Fett ab. Toleranz ist gefragt.

Doch was ist so besonders? Nadine hat „gelernt“, dass es für die Karnevalisten „der“ Tag des Jahres ist, sogar noch vor Weihnachten und Ostern, deshalb steht in den Karnevalshochburgen an diesen Tagen die Wirtschaft tatsächlich still.

Ob Karnevalsmuffel oder nicht, Frohsinn steht hier an erster Stelle. Eine bunte Erfahrung!



Kölner Dom

Katja Weckeck an Bord

Katja Weckeck ist „die Neue“ im Mandat-Team. Als Assistentin der Geschäftsführung folgt sie Janine Koppert, die sich seit dem 1. März neuen Herausforderungen stellt.

Katja ist Werbekauffrau und bringt aus ihrer letzten Position als Marketing-Assistentin eines internationalen Pharma-Unternehmens ideale Voraussetzungen für ihren neuen Karriereschritt bei Mandat mit.

Katjas Erfahrungen in der Kundenbetreuung, der Projekt-Verantwortung im Produktmanagement und in der Neueinführung von Produkten wird, gepaart mit ihrer hohen Assistenz-Kompetenz, dafür sorgen, dass wir mit unseren hochgesteckten Zielen noch schneller vorankommen.

Ideal ist, dass Katja bereits an der Mandat Strategietagung teilnehmen konnte und sogar noch zwei Wochen Einarbeitungszeit durch Janine Koppert möglich waren. Insofern stehen alle Ampeln auf „grün“.

Katja, willkommen im Team!



Katja Weckeck

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: © Andreas
© S. 2: Prof. Dr. Guido Quelle, Mandat
Zahnrad: ArchMen
© Inhaltsverzeichnis: Bilder 1-2, 4-6:
MAXFX, Nikolay Okhitin, Galyna
Andrushko, matttilda,
emeraldphoto, Bild 3: leviticus
www.istockphoto.com,
Bild 7: TZDo
© S. 8: frank peters
© S. 10: Buchcover: Verlag
© S. 11: Portraits: Andreas Mundt,
Kloster Seeon
© S. 12 Foto: Mandat, Logo: AmCham
© S. 14: CD-Cover-Gestaltung: Mandat
Fotos: fotolia.com
© S. 13, 15: Fotos: Mandat

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

Der nächste Mandat Growthletter® erscheint am 02.04.2012