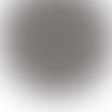




MANDAT  GR  WTH LETTER®

Fokusthema: Leidenschaft



4

**CEO-Tipp des Monats**

Leidenschaft statt Fakten



5

**Strategie & Führung**

Leidenschaft und Leistung



7

**Marke**

Zalando – Schrei vor Glück



9

**Organisationsentwicklung**

Leidenschaft für ein Thema  
– Sachlich oder persönlich motiviert?



10

**Internationales Marken-Kolloquium**

Internationales Marken-Kolloquium  
am 18. und 19. September 2014



11

**Vorträge & Veröffentlichungen**

Neuigkeiten über Veranstaltungen, ein Ehrenamt, Vorträge  
und mehr



15

**Mandat-Intern**

Hinter den Kulissen!

# Editorial

Dieses Editorial schreibe ich in unserer Suite im Four Seasons Hotel in Hong Kong mit Blick auf den Hafen, kurz vor dem Frühstück und dem anschließenden Meeting mit Kollegen aus Australien, den USA und Kanada. Es ist noch früh am Morgen, aber das Treiben draußen ist bereits ausgesprochen geschäftig, das Leben pulsiert. Auch in Singapur, wo wir vor Hong Kong die Gelegenheit hatten, uns einen Einblick zu verschaffen, herrscht das gleiche Bild: Geschäftigkeit allerorten.

Wohl verstanden: Wir sprechen über produktive Geschäftigkeit, nicht nur über bloßes Tun. Wenn wir noch einen Beweis dafür brauchen, dass wir in Deutschland gut daran tun, wieder verstärkt über produktives, profitables Wachstum nachzudenken, dann blicken wir in diese stark wachsenden Metropolen wie Singapur oder Hong Kong. Hier wird nicht schwad-

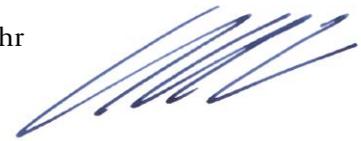
roniert, hier wird gehandelt. Müssen wir alles, was hier in Asien geschieht, gutheißen? Nein, sicher nicht, aber wenn wir die Bemühung des Aufstrebens, das ständige sich-beweisen-Wollen, den akzeptierten Wettbewerb, in Asien ignorieren, wenn wir weiterhin damit beschäftigt sind, uns auf unserem vermeintlichen Polster auszuruhen und Verteildiskussionen zu führen, statt darüber nachzudenken, was wir – alle, persönlich – jeden Tag tun können, um für gesundes, profitables Wachstum zu sorgen, dann werden wir eines Tages überrascht sein, dass wir nicht mehr um die ersten Plätze kämpfen.

Hier aber wird gekämpft, hier wird mit Leidenschaft daran gearbeitet, dass Wohlstand geschaffen und erhalten wird, mit allen damit verbundenen Vor- und Nachteilen. Ein Stück dieser Leidenschaft täte uns wieder gut.

Einen frohen Dezember, ein frohes Weihnachtsfest und einen guten Übergang in ein hoffentlich für Sie wachstumsstarkes 2014 wünscht Ihnen, im Namen des Mandat-Teams

Herzlichst

Ihr



Prof. Dr. Guido Quelle



## Last Minute News:

Jetzt vorbestellen:

„Wachstum beginnt oben: Treibstoff für unternehmerische Wachstumsmotoren“. Das neue Buch von Prof. Dr. Guido Quelle.

[www.amazon.de/Wachstum-beginnt-oben-unternehmerische-Wachstumsmotoren/dp/3658036575/ref=sr\\_1\\_8?s=books&ie=UTF8&qid=1385663511&sr=1-8](http://www.amazon.de/Wachstum-beginnt-oben-unternehmerische-Wachstumsmotoren/dp/3658036575/ref=sr_1_8?s=books&ie=UTF8&qid=1385663511&sr=1-8)



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



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



**YOUTUBE-VORTRAGSCLIPS:**  
[www.youtube.com/user/GuidoQuelleMandat](http://www.youtube.com/user/GuidoQuelleMandat)



**BESUCHEN SIE MEIN XING-PROFIL:**  
[www.xing.com/profile/Guido\\_Quelle](http://www.xing.com/profile/Guido_Quelle)



**FINDEN SIE MICH BEI LINKEDIN:**  
[de.linkedin.com/in/guidoquelle](http://de.linkedin.com/in/guidoquelle)



**UNSER BLOG FÜR SIE:**  
[www.mandat.de/de/blog](http://www.mandat.de/de/blog)



# CEO-Tipp *des Monats*

von Guido Quelle

Alle zwei Monate erscheint ein „CEO Tipp des Monats“ von Prof. Dr. Guido Quelle auch im „Interview-Magazin“ der Profmedia GmbH, Sissach, Schweiz: <http://issuu.com/profmedia/docs>

## Leidenschaft statt Fakten



Was haben folgende Sätze gemeinsam?

- o „Wir wollen im nächsten Jahr ein Ergebniswachstum um 7,5 Prozent erreichen!“
- o „Wir müssen das EBITDA unbedingt auf das ursprüngliche Niveau von 12 Prozent heben!“
- o „Unsere Eigenkapitalrendite darf x Prozent nicht unterschreiten!“
- o „Wir müssen nächstes Jahr wieder ein zweistelliges Umsatzwachstum hinlegen, mindestens zehn Prozent!“
- o „Wir werden das Produkt xy im nächsten Jahr massiv in den Markt bringen, so dass es zu mindestens 15 Prozent zum Umsatz beiträgt!“

Richtig: Alle fünf Sätze zielen auf ein messbares Ziel ab.

Richtig: Alle fünf Sätze sind realistische Sätze aus einem realistischen Unternehmensalltag.

Und: Alle fünf Sätze sind gänzlich ungeeignet, um die im Unternehmen befindliche Wachstumsenergie auch nur annähernd zu nutzen.

Sie hören es mich immer wieder sagen und ich werde nicht müde, es weiter zu betonen: Profitables Wachstum ist ein Ergebnis vorherigen richtigen Handelns. Profitables Wachstum ist keine Ursache, sondern ein Resultat. Die obigen Sätze, die ich zu häufig als vermeintlichen Ansporn in Unternehmen gehört habe, sind sämtlich ungeeignet, Inhalte zu vermitteln – vielleicht ist der produktbezogene Satz noch der inhaltsreichste unter den inhaltsleeren Sätzen.

Sie können es mögen oder nicht, aber als CEO müssen Sie in der Lage sein, die in den obigen Sätzen enthalte-

nen Resultate und wirtschaftlichen Absichten in Inhalte zu transferieren, die Ihre Mitarbeiter in ihren jeweiligen Jobs für sich entdecken und umsetzen können. Quantitative Größen sind nicht geeignet, Antrieb zu erzeugen, von Leidenschaft wollen wir hier schon gar nicht reden.

Flugbegleiter von Singapore Airlines werden Ihnen stets sagen, wie stolz sie sind, für die Airline zu arbeiten, sie werden Ihnen möglicherweise von den 160 Trainings berichten, die sie in drei Monaten absolviert haben, aber sie werden auch sagen, dass sie den Job nur tun können, weil sie ihn lieben. Die Flugbegleiter werden Ihnen sagen, dass sie ihre Fluggäste nicht als Fremde sehen, sondern als Freunde und dass es ihnen Freude macht, diese „Freunde“ ein paar Stunden zu begleiten – und wenn es ein Problem gibt, dann löst man es eben. Dies kann nicht von „oben“ verordnet werden, dies kann nicht in Trainings vermittelt werden und schon gar nicht können Zahlen dazu beitragen, dass man diese Einstellung hat. Sind die Flugbegleiter sich trotzdem über den Wettbewerb bewusst? Aber ja. Fragen Sie bei Gelegenheit einmal nach, Sie werden staunen.

Die Mitarbeiter des Four Seasons Hotels in Hong Kong brauchten keine Anweisung, als neulich abends ein Gast um ein heißes Glas Wasser mit Ingwer bat und sie keinen Ingwer zur Hand hatten. Sie schickten kurzerhand jemanden zum Markt, um Ingwer zu besorgen. Das kann nicht verordnet werden und die Frage der Rentabilität stellte sich hier auch nicht.

Was tun Sie also, um Ihren Mitarbeitern dabei zu helfen, die Leidenschaft für ihren Beruf zu entdecken, diese in Inhalte zu übersetzen und diese Inhalte tragfähig für profitables Wachstum zu gestalten? Hier ist möglicherweise Ihr größter Wirkhebel verborgen.

# Leidenschaft und Leistung

von Guido Quelle

Alle zwei Monate erscheint ein Fachbeitrag von Prof. Dr. Guido Quelles Rubrik „Strategie & Führung“ auch im „Interview-Magazin“ der Profmedia GmbH, Sissach, Schweiz: <http://issuu.com/profmedia/docs>

## Kurzübersicht

- o Eine hohe Wachstumsbereitschaft ohne Plan ist sinnlos.
- o Leistungserbringung ohne Emotionseinbezug ist eine Wachstumshürde.
- o Keine Mitarbeiter in einen Turnaround einbeziehen, die nicht leidenschaftlich mit dem Unternehmen verbunden sind.
- o Hohe Leidenschaft und wachstumsorientiertes Handeln bedürfen der Erkenntnis und Förderung seitens der Geschäftsführung.



CEO-TIPP

Strategie & Führung

Marke

Organisationsentwicklung

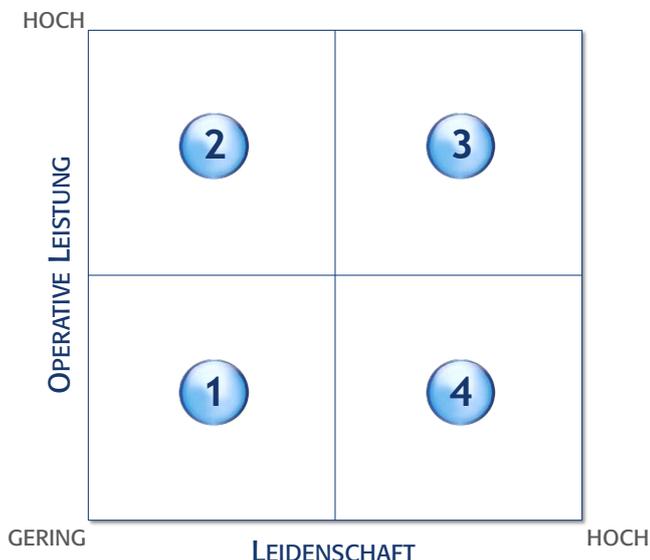
Internationales Marken-Kolloquium

Vorträge & Veröffentlichungen

Mandat-Intern

Wenn über Leistung, über operative Ergebnisse, gesprochen wird, ist die Betrachtung zu oft eindimensional. Leistung ist aber ein Resultat, das mehreren Einflussfaktoren ausgesetzt ist. Einer dieser Einflussfaktoren ist die Leidenschaft, mit der Strategien erarbeitet, Konzepte geschmiedet, Taten verrichtet werden. In diesem Beitrag soll der Bezug zwischen Leidenschaft und Leistung vereinfacht untersucht werden, denn beides kann auch ohne einander existieren; es stellt sich dann allerdings die Frage des Umgangs mit der jeweiligen Situation.

Setzen wir Leidenschaft und operative Leistung in Bezug auf die Ausprägungen „gering“ und „hoch“ also einmal in Beziehung, entsteht folgende Abbildung. In welchem Quadranten finden Sie sich wieder?



### Quadrant 1: geringe Leidenschaft, geringe operative Leistung.

Eine offensichtlich existenzgefährdende Situation, in der es auch gar nicht in erster Linie darauf ankommt, dass es dem Unternehmen an leidenschaftlichem Handeln fehlt, sondern dass bei weiterhin mangelnder operativer Leistungsfähigkeit die Gefahr besteht, dass das Unternehmen vom Markt verschwindet. Die Strategie hier muss es sein, den Turnaround zu schaffen und zwar schnell und schnörkellos. Aber: Bereits in dieser Turnaround-Phase kann Vergessenes oder Vernachlässigtes nachgeholt werden, denn gerade ein Turnaround ist eine hervorragende Gelegenheit, ein Fundament für Leidenschaft zu legen: Nur noch leidenschaftlich mit dem Unternehmen verbundene (und natürlich leistungsfähige) Mitarbeiter sollen an Bord bleiben, um das Überleben kann leidenschaftlich gekämpft werden und wenn das Wettrennen um die Zeit gewonnen ist, ist die Truppe weiter zusammen gewachsen. Kein schlechter Nebeneffekt für eine „Sanierung“, wie ein Turnaround hier landläufig genannt wird, oder?

### Quadrant 2: geringe Leidenschaft, hohe operative Leistung.

Dies ist die in unserer Beratungspraxis am häufigsten angetroffene Situation. Das Unternehmen erwirtschaftet eine – mehr oder weniger – hohe operative Leistung, aber die Verbundenheit mit dem Unternehmen, geschweige denn die Leidenschaft, mit der die Leistung erbracht wird, ist gering. Eigentlich könnte dies dem Unternehmen rela-

tiv gleichgültig sein, denn schließlich sind – bis auf manche Azubis – die Mitarbeiter volljährig und entscheiden selbst, wie sie die Leistung erbringen, ob mit oder ohne Leidenschaft, Hauptsache, die Leistung stimmt. Dies ist allerdings wesentlich zu kurz gesprungen, denn die Fragilität dieser Situation liegt auf der Hand: Eine geringe Identifikation mit dem Unternehmen erhöht die Wechselbereitschaft und die Fluktuation der Mitarbeiter und ein mechanistisches Erbringen von Leistung ohne Sinnvermittlung und ohne Emotionseinbezug lässt Produktivitätspotenziale auf der Strecke, von Innovationspotenzialen, die vorhanden wären, aber nicht genutzt werden, ganz zu schweigen. In dieser Situation ist die (relativ) hohe operative Leistung ein Blender, der den Blick für wesentliche Wachstumshürden verstellt.

### **Quadrant 3: hohe Leidenschaft, hohe operative Leistung.**

Eigentlich wieder ein Quadrant, über den es sich nicht lange nachzudenken lohnt, oder? Ein paradiesischer Zustand: Es wird ordentlich Geld verdient und alle setzen sich leidenschaftlich dafür ein. Aber, Stopp: Dieser Zustand ist zwar wachstumsorientiert, aber höchst trügerisch, denn Leidenschaft ist etwas, das nicht als gegeben hingenommen werden darf, sie will am Leben gehalten werden. Erkennt die Führung dies zu spät, rutscht das Unternehmen mitunter nicht nur nach unten (Quadrant 4) oder nach links (Quadrant 2), sondern mitunter direkt in Quadrant 1 ab. Wenn Unternehmen dies widerfährt, geschieht dies zunächst oft unmerklich und wenn die Bewegung bemerkt wird, ist es oft zu spät, sie kurzfristig zu stoppen. Wie kann dies verhindert werden? Indem sich die Führung permanent daran erinnert, dass extrinsische Motivation keinen Sinn ergibt und dass Motivation und Leidenschaft in einem Kontext aus Autonomie innerhalb gesetzter Leitplanken, Sinn und Nutzen der Arbeit und Aufmerksamkeit der Führung nebst sozialer Einbindung entstehen. Wenn die Führung dies in ihr tägliches Handeln einfließen lässt, kann ein Unternehmen lange im Quadranten 3 verbleiben.

### **Quadrant 4: geringe operative Leistung, hohe Leidenschaft.**

Geht das überhaupt? Aber ja. Wir nennen Unternehmen, in denen wir diese Situation vorfinden, „ungerichtet geführt“ – wenn sie überhaupt geführt werden. Es stellt sich eine gewisse „Spielwiese“ für den Beobachter dar. Hier

ist eine hohe Wachstumsbereitschaft und Energie vorhanden, die aber verzettelt werden, weil sie keine Richtung erfahren. Die Führung macht hier schlicht einen schlechten Job. Der Zustand in Quadrant 4 ist auch nur von vergleichsweise kurzer Dauer, denn entweder rutschen Unternehmen nach einiger Zeit in Quadrant 1 ab und geraten in eine existenzgefährdende Krise, die überhaupt nicht verstanden wird, denn man hat doch alles gegeben, oder die Führung besinnt sich auf die eigentliche Aufgabe und hebt das Unternehmen in den Quadranten 3. Es ist eine Wanderung auf einem schmalen Grat, dessen Verlauf häufig im Wesentlichen durch die zur Verfügung stehenden Mittel determiniert wird. Je enger es finanziell wird, desto mehr zieht Quadrant 1 das Unternehmen an.

In welchem Quadranten befindet sich Ihr Geschäftsreich, Ihr Unternehmen? Welche Konsequenzen ziehen Sie daraus?



# Zalando – Schrei vor Glück

von Linda Vollberg

## Kurzübersicht

- o Vom online Schuhverkäufer zur Fashion-Company.
- o Trotz starker Wachstumsraten ist noch keine Profitabilität erreicht.
- o Vom ersten Kontakt bis zum Auftrag: Planvolle Kunden-Akquisition.
- o Wie sehen weitere Wachstumsschritte aus?



## Aufbau einer jungen Marke

2008 war es die Liebe zu Schuhen, die deutsche Zalando-Kunden zum Schreien brachte. Fünf Jahre später sind es neben Schuhen, Bekleidung, Accessoires, Beauty-Produkten und Sportartikeln Kunden in fünfzehn Ländern der europäischen Union die schreien vor Glück, wenn der Zalando-Bote vor der Tür steht. Der Online-Händler ist so spektakulär schnell gewachsen, dass Zalando zu einem ernstzunehmenden Konkurrenten vom Otto-Versand, Ebay oder Amazon avanciert.

Gegründet wurde Zalando von David Schneider und Robert Gentz im Jahr 2008 in Berlin. Als Investoren konnten Schneider und Gentz die „Samwer-Brüder“ gewinnen – als ganz eigene Größen im Online-Business. Die drei Brüder gründeten unter anderem die Jamba GmbH als größten europäischen Anbieter von Klingeltönen und beteiligten sich neben Zalando an diversen online Start-ups. Zalando hatte sich bereits zwei Jahre später zum Marktführer im online Schuhversand entwickelt und hat fünf Jahre später eine Marke aufgebaut mit einem Bekanntheitsgrad von 95 Prozent in Deutschland.

## Vision und Strategie

Zalando versteht sich als Marketing- und Fashion-Company. Deutlich wird dies durch den konkreten Einbezug von Designern, Mode-Bloggern, die Zusammenarbeit mit „Germanys Next Topmodel“, die Integration von online Beratungsleistungen oder das Zalando Fashion-Magazin. Dieses Bewusstsein für Mode macht den Unterschied zu eher nüchternen und funktionalen Plattformen wie Amazon oder Ebay. Beide Plattformen schaffen nicht das schöne Schaufenster, welches Zalando seinen Markenartikeln bietet. Die Ware wird wertiger und deutlich stärker im Sinne der Marke präsentiert und kombiniert.

Strategisch verfolgt Zalando einen extremen Wachstumskurs. Nach einer sehr starken Start-up und Aufbauphase hat Zalando aktuell erkannt, dass neben dem Gewinn von Marktanteilen ein Aufrüsten der Prozesse extrem wichtig ist. Mit 61 Millionen Online-Konsumenten gilt Deutschland als größter Online-Shopping-Markt Europas. Angesichts der bisher noch nicht genutzten Wachstumspotenziale in den erschlossenen Märkten der EU verstärkt Zalando die eigene Verwaltung und Logistik durch den Bau eines neuen Auslieferungszentrums in Erfurt, um die Prozesse hinter der starken Expansion nachzuziehen und leistungsfähig zu halten.

## Erfolgstreiber des rapiden Wachstums

### Internationale Expansion:

Basis sind die Erfolge in den bereits etablierten Märkten und gleichzeitig das Erschließen neuer Märkte. Acht von fünfzehn Ländern in denen Zalando heute verfügbar ist, wurden im vergangenen Jahr erschlossen.

### Sortimentsausweitung:

Zalando hat sich stetig weiterentwickelt. Begonnen als Schuh-Online-Händler wurden schrittweise unterschiedliche Fashion-Kategorien aufgeschaltet und das Onlineangebot ausgeweitet bis hin zu Wohnaccessoires.

### Marketing-Offensive:

Above the line setzt Zalando auf eine starke Markenbekanntheit über TV-Spots, bucht online Push-Kampagnen und ist offline im PR-Bereich aktiv. Arbeitet mit und betreibt Affiliates, Suchmaschinenmarketing und -optimierung. Mit mehr als 450 Millionen Mailings im Quartal versucht Zalando regelhaft seine treuen Kunden zu erreichen und immer wieder in den Online-Shop zu locken.

Zalando setzt viel Energie und Kapital ein, um schnell eine hohe Markenbekanntheit zu erlangen und Kunden zu akquirieren. Unsere Beratungserfahrung zeigt fünf wesentliche Schritte, die es zu durchlaufen gilt, bis ein Kunde sich für ein Unternehmen entscheidet. Nicht alle Schritte müssen zwingend und bei jedem Kunden zum Tragen kommen, aber alle sollten in der Planung Berücksichtigung finden.

### **Der Grundstein – Den ersten Kontaktpunkt schaffen**

Zalando versucht dies über einen hohen Werbedruck. Wie werden Kunden auf Sie aufmerksam? Welche Trigger liefern Sie? Klassische Möglichkeiten neben direkter Werbung sind Vorträge oder Workshops, die Sie anbieten, Empfehlungen, die bereits akquirierte Kunden aussprechen, Aussendungen oder Mailings, Aktivitäten in Verbänden und Netzwerken sowie Ihre Website.

### **Das Kennenlernen – Dem Vergleich mit Wettbewerbern standhalten**

Sie sind im Bewusstsein des potenziellen Kunden bereits verankert. Zalando startet z. B. eine Art der Verfolgung über Push-Anzeigen, die den Kunden im Webbrowser begleiten, sollte er die Website wechseln. Wie erfährt ein Kunde mehr über Sie? Was kann man über Ihr Unternehmen recherchieren? Selbst wenn Sie über Ihre Website nicht direkt verkaufen, nutzen Sie sie als Credibility Statement Ihrer Arbeit und bieten Sie Usern Inhalte an. Ihr potenzieller Kunde versucht möglicherweise mehr über Sie zu erfahren, gestalten Sie dies so leicht wie möglich.

### **Die Kommunikation – Ins Gespräch kommen und im Gespräch bleiben**

Ihr Kunde kennt Sie, hat Sie verglichen und als gut befunden. Versuchen Sie zu kommunizieren beispielsweise über Newsletter, Blogbeiträge, Videokonferenzen, kostenfreie Webinare oder Social Media Plattformen. Welche Kanäle nutzen Sie, um jetzt im Gespräch zu bleiben? Zalando versendet beispielsweise eine Vielzahl spezifischer Mailings mit differenzierten Inhalten.

### **Die Kundenbeziehung – Treue und Loyalität aufbauen und den Kontakt pflegen**

Werden Sie konkreter. So sendet Zalando guten Kunden ein Modemagazin per Post. Haben Sie einen Artikel veröffentlicht, der sich mit für Ihren Kunden branchenrelevanten Themen auseinandersetzt? Senden Sie den Artikel als PDF zu. Haben Sie einen Anlass für ein Telefonat oder ein Arbeitstreffen? Bieten Sie Ihrem potenziellen Kunden konkrete Produkte oder Leistungen mit hohem Nutzen an.

### **Der Auftrag – Die Order bekommen**

Sie sind bekannt, mindestens so gut wie der Wettbewerb, aktiv, engagiert und im Gedächtnis des Kunden verankert.

Die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass er sich für Ihr Unternehmen, Ihre Leistung, Ihr Produkt entscheidet. Denken Sie nicht nur an diesen ersten Auftrag, sondern streben Sie, wenn möglich, eine langjährige vertrauensvolle Kundenbeziehung auf Augenhöhe an, um bei Schritt vier in diesem Zyklus wiedereinzusteigen. Zalando weitet z. B. seine Serviceleistungen für gute Kunden noch aus.

Auch wenn Sie kein Online-Händler sind und keine Schuhe verkaufen, versuchen Sie, diesen Zyklus theoretisch zu durchlaufen und für sich zu definieren, was Sie aktiv tun, um Ihre Auftrags- oder Projektpipeline anzufüttern, potenzielle Kunden eine Stufe weiterzubringen und schließlich den Zuschlag, das Projekt oder den Auftrag zu bekommen.

### **Wie geht der Wachstumsweg weiter?**

Es gilt, Mittel und Wege zu finden, sich „gute“ Kunden zu erziehen, die nicht ein Paket voll mit Schuhen bestellen, obwohl sie wissen, dass sie nur ein Paar behalten werden. Der zu Beginn genutzte Werbeslogan „Zalando – Schrei vor Glück oder schicks zurück“ wurde schnell gekürzt. Die Mentalität scheint geblieben zu sein, die Retourenquote liegt schätzungsweise bei 50 Prozent – manchen Analysten zufolge sogar bei erschreckenden 80 Prozent. Zalando erwirtschaftet noch keine Gewinne. Zwar lag das Umsatzwachstum teilweise bei über 200 Prozent – eine positive Umsatzrendite konnte allerdings bis heute nicht erwirtschaftet werden.

Eine weitere Herausforderung könnte die Positionierung der Marke „Zalando“ sein. Wie wird Zalando auch für ältere und kaufkräftigere Kunden, sogenannte „Silver-Server“ attraktiv? Der Schrei hat Zalando zweifelsohne bekannt gemacht, ist aber auch extrem aufdringlich und nicht für jeden ansprechend.

Wird Zalando über stationäre Shops weiter wachsen? Neben dem bereits bestehenden Outlet in Berlin gibt es aktuell noch keinen Zalando-Shop. Der Otto-Versand will allerdings sein Filialgeschäft ausbauen.

Wächst Zalando über die Grenzen der EU? Bei einem global angestrebten Wachstum müsste Zalando in Konkurrenz mit verwandten Online-Shops treten, die zum Teil durch ähnliche Anteilseigner, die auch an Zalando beteiligt sind, aufgebaut wurden. Ein Wachstum außerhalb der EU scheint daher aktuell unwahrscheinlich.

Der Ausbau der Wachstumspotenziale in der Europäischen Union, mehr Fashion-Inhalte und Events für gute Kunden sowie präzise Angebote für „Silver-Server“ könnten weitere Schritte des Unternehmens darstellen.

# Leidenschaft für ein Thema – Sachlich oder persönlich motiviert?

von Fabian Woikowsky

## Kurzübersicht

- o Wecken Sie die Leidenschaft Ihrer Projektteammitglieder direkt zu Beginn und bewahren Sie sie.
- o Nehmen Sie die Leidenschaft Ihrer Projektteammitglieder für spezielle Themen wahr.
- o Finden Sie heraus, was der Grund des Handelns Ihres Projektteammitgliedes ist, was genau ist seine Motivation?



Leidenschaft ist ein mächtiger Einflussfaktor auf das Ergebnis und den Prozess der Entwicklung von Organisationen. Viele Projektleiter kennen unterschiedliche Ausprägungen der Spannweite von Lethargie bis Leidenschaft.

### Drei typische Wirkungen sind:

- o Lustlosigkeit lähmt jegliche Entwicklung.
- o Die Teammitglieder brennen regelrecht und treiben einvernehmlich Themen voran.
- o Teammitglieder argumentieren und Handeln mit Verve für bestimmte, konträre Positionen.

Dieser Artikel richtet sich an Projektleiter, die bewusst mit der Emotion, der Leidenschaft in ihren Teams umgehen wollen. Voraussetzung hierfür ist es, Leidenschaft zunächst wahrzunehmen. Beobachten sie zunächst, ohne zu werten. Leidenschaft bedeutet zunächst nur „Das Thema hat Bedeutung für mich.“ Schauen Sie, in welche Richtung die Leidenschaft sich im Hinblick auf die geplante Veränderung richtet: Soll voran getrieben, verhindert oder verändert werden?

Hinter jeder dieser Richtungen steht eine Erwartung desjenigen, dass das Ergebnis positiv für ihn sein wird. Es ist wichtig, die Gründe des Handelnden zu betrachten. Ebenen können sein: Der eigene Arbeitsprozess, die Zusammenarbeit mit Schnittstellen, der Unternehmenserfolg sowie das Machtgefüge in der Organisation.

Wichtig ist, zu bedenken, dass das Sachthema und die eigene Agenda häufig einen mittelbaren, nicht sofort ersichtlichen Zusammenhang haben. **Beispiel:** Ein Projektteammitglied argumentiert vehement, dass eine Neu-Ausrichtung der Vertriebsstrategie „...hoch problematisch und geschäftsschädigend...“ sei. Setzen Sie sich mit dem Sachargument auseinander. Welche Annahmen

führen ihn zu dieser Schlussfolgerung? Wie valide ist der unterstellte Zusammenhang? Wenn Sie auf Sachebene befinden, dass die Argumente nicht hinreichend sind, betrachten Sie die Implikationen der Veränderung auf exakt diesen Mitarbeiter: Verändert sich sein Machtbereich oder der von für ihn relevanten Mitarbeitern, erhöht sich die Komplexität seiner Prozesse möglicherweise oder erschwert sich die Zusammenarbeit aus seiner Sicht? Häufig ist es lediglich die Angst vor dem Unbekannten, dessen, was eintreten kann. Argumentieren Sie stets über das, was dem Mitarbeiter an der Veränderung nutzt. Wenn Sie keine Einsicht erreichen, gibt es unterschiedliche Möglichkeiten: Sie können die vermutete Ursache ansprechen „Ich habe den Eindruck, dass es im Kern nicht um das Sachthema geht, sondern um folgenden Zusammenhang: ...“, wenn dem so ist, sollten wir hierüber sprechen“. Eine Alternative ist es, das Thema durch eine Entscheidung zu beenden und den Dialog nicht zu vertiefen: „Vielen Dank für Ihre Einwände, nach Abwägung sind wir jedoch im Dialog mit dem Auftraggeber zur Entscheidung gekommen, an der beschlossenen Ausrichtung festzuhalten.“ Betrachten Sie in jedem Fall die Handlungen im weiteren Verlauf – versucht er die Entwicklung nun, z. B. durch Boykott oder negative Kommunikation in seine Richtung zu verändern, handeln Sie. Entscheiden Sie hierbei, ob es ein Thema ist, dass Sie als Projektleiter besprechen oder das durch die Linienorganisation gelöst werden sollte.

Es zeigt sich einmal mehr, dass Projektführung mehr ist als eine bestimmte Methodik, sondern dass es sich ganz wesentlich um Führung handelt: Wecken Sie Leidenschaft zu Beginn des Projektes, halten Sie sie durch Wertschätzung und Aufmerksamkeit am Leben und betrachten Sie die Gründe dafür, Leidenschaft für ein Thema zu entwickeln – hier liegt ein großer Hebel, die Organisationsentwicklung voran zu bringen – prozessual und im Ergebnis.

## 11. Internationales Marken-Kolloquium: 18. und 19. September 2014

### Vom Grillen und Bierbrauen

Wir freuen uns, Ihnen beginnend mit dieser Ausgabe wieder Ihre Referenten für das kommende 11. Internationale Marken-Kolloquium 2014 ein wenig näher zu bringen. Grob gesagt geht es in dieser Ausgabe um die Themen „Grillen“ und „Bier“, was auf den ersten Blick gar nicht besser zusammenpassen könnte.

### Hans-Jürgen Herr



Zwar befinden wir uns gerade eher nicht in der Grillsaison – trotzdem möchten wir nicht bis zum 1. Mai mit der Vorstellung von Hans-Jürgen Herr warten. Herr war seit 2004 als Geschäftsführer der Weber-Stephen Deutschland GmbH sehr erfolgreich tätig und ist in diesem Jahr zum Präsident Europa, Mittlerer Osten und Afrika ernannt worden. Weltweit ist Weber-Stephen führender Hersteller von Grills und Grillzubehör. Der US-Amerikaner George Stephen erfand 1952 den ersten Holzkohlegrill.

Hans-Jürgen Herr hat in seinen Verantwortungsbereichen bisher eine klare Erfolgsstory geschrieben und die globale Wachstumsstrategie so sensationell umgesetzt, dass er Zentral- und Osteuropa, zuvor als Nischenmarkt betrachtet, zur stärksten Einheit neben dem US-Heimatmarkt aufbaute. Keine andere Marke besetzt das Thema Grillen in Deutschland aktuell so stark und verknüpft es mit so viel Emotion und Erlebnis wie Weber.

Freuen Sie sich auf Hans-Jürgen Herr, President Weber-Stephen Products (EMEA) GmbH und einen tiefen Einblick in die Grill-Kugel.

### Markus Lohner



Markus Lohner hat sich an unterschiedlichen Punkten seiner Karriere immer wieder dafür entschieden, etwas Neues zu beginnen und mit viel Unternehmergeist Themen voranzutreiben. Just am vergangenen Freitag startete Lohner sein neuestes Projekt: Das 1. Tap-House in München mit mehr als 200 verschiedenen Bieren aus Fass und Flasche feierte Eröffnung.

Dem Brau- und Mälzmeister bot sich 2003 die Chance, den ersten Ableger des Münchner Hofbräuhauses in Newport, Kentucky, USA aufzubauen. Hier hatte Lohner die Möglichkeit, monatlich ein saisonales Bier zu brauen, während in Deutschland das Reinheitsgebot einen immer stärkeren Einheitsgeschmack kreierte. Mit dieser Erfahrung im Rücken gründete Lohner noch im selben Jahr die BrauKon GmbH als Anlagenbauer insbesondere für mittelständische Brauereien.

2008 erfüllte sich Markus Lohner mit seiner eigenen Privatbrauerei einen Traum. Einzigartiger Geschmack, stilvolle Bügelverschluss-Flaschen und urige Holzfässer sind Teil seiner Brauereigaststätte mit bayrischer Bierküche und warten auf Ihre Verkosten. Die Camba Bavaria gilt als Geheimtipp für Genießer und als eine der innovativsten Brauereien Deutschlands.

Freuen Sie sich auf Markus Lohner, Gründer und Geschäftsführer der BrauKon GmbH und der Camba Bavaria GmbH und die einzigartige Kombination aus hochmodernem Anlagenbau und innovativer Bierbraukunst.

Anmelden können Sie sich hier: [www.mandat.de/de/shop/Internationales-Marken-Kolloquium](http://www.mandat.de/de/shop/Internationales-Marken-Kolloquium). Möchten Sie einen der limitierten Teilnehmerplätze unverbindlich reservieren? Senden Sie einfach eine E-Mail an Kerstin Scupin: [kerstin.scupin@markenkolloquium.de](mailto:kerstin.scupin@markenkolloquium.de). Wir erinnern Sie gerne rechtzeitig.

**Wir freuen uns auf einen vollen Erfolg 2014. Seien Sie dabei.**

*„Das Umfeld animiert die Referenten und Teilnehmer, hier einen tieferen Einblick zu gewähren als auf anderen vergleichbaren Veranstaltungen.“*

Markus Hütt, COO Zentral-Europa JELD-WEN Deutschland GmbH & Co. KG

# Mit voller Kraft im Ehrenamt ins Jahr 2014: Wirtschaftsjunioren Dortmund wählen Fabian Woikowsky zum Vorsitzenden

Die Wirtschaftsjunioren (WJ) Dortmund bei der Industrie- und Handelskammer zu Dortmund e.V. wählten ihren neuen Vorstand für das Jahr 2014. „Ich bin sehr stolz, dass die Mitglieder unseres in der Region hoch engagierten Vereins meinem Team und mir ihr Vertrauen ausgesprochen haben. Wir werden auch in 2014 Chancen schaffen, positive Veränderungen in der Region zu bewirken und Gelegenheiten für unsere Mitglieder bieten, sich persönlich weiter zu entwickeln. Ich freue mich riesig auf 2014 und lade Unternehmen, Unternehmer, und Führungskräfte herzlich dazu ein, sich mit zu engagieren und den Kontakt zu uns zu suchen“, betont Fabian Woikowsky, als designierter Vorsitzender der WJ Dortmund Kreis Unna Hamm.

Das Jahr 2014 ist für die rund 150 Mitglieder der WJ Dortmund Kreis Unna Hamm das Jahr vor der Bundeskonferenz, zu der bis zu 1.200 junge Führungskräfte und Unternehmer aus ganz Deutschland in Dortmund erwartet werden. Außerdem werden weiterhin die erfolgreiche Weiterführung bestehender Projekte wie die Ausbildungsmesse „JOBfit“ - eine jährliche Berufs- und Orientierungsmesse zu der dieses Jahr 3500 Schüler begrüßt werden durften, die Durchführung von Rütteltests für Unternehmensgründer sowie das soziale Engagement mit dem „Make A Difference Day“ mit Aktionen für Kinder aus schwierigen Verhältnissen im Fokus stehen.

Haben Sie Interesse mehr über die Wirtschaftsjunioren zu erfahren oder sich in einem der aktivsten und spannendsten Vereine zu engagieren, nehmen Sie das Angebot des designierten Vorsitzenden war und Kontakt auf: [fabian.woikowsky@mandat.de](mailto:fabian.woikowsky@mandat.de)

Wir wünschen unserem Beraterkollegen viel Freude, Kraft und ein erfolgreiches, spannendes Jahr als Vorsitzender der Wirtschaftsjunioren.



Fotovermerk: Silvia Kriens

vlnr: Carsten Jäger, Michael Greiner, Matthias Stiller, Fabian Woikowsky, Kathrin Schneider, Achim Fleig, Roman Senga, Justin Leonhard Kassel, Rouven Friedrich, Gregor Berg

# Nacht der Wirtschaft in Dortmund: Wirtschaftsjunioren und Westfälische Kaufmannsgilde feiern ein erfolgreiches Jahr



Fotovermerk: Fotovermerk: Carsten Jäger  
vlnr: Frank Haase, Anne Hausen, Linda Vollberg, Fabian Woikowsky

Rund 100 Mitglieder der Wirtschaftsjunioren Dortmund Kreis Unna Hamm und der Westfälischen Kaufmannsgilde feierten die Nacht der Wirtschaft, hoch über den Dächern der Stadt, im stadtbildprägenden U-Turm. Die jährlich stattfindende festliche Veranstaltung stand im Zeichen des Rückblicks auf ein erfolgreiches, nahezu abgeschlossenes Junioren-Jahr und wurde vom Vorsitzenden 2013 Justin Kassel moderiert. Auch der Blick auf die wesentlichen Themen 2014 und darüber hinaus hatte seinen Platz in der Veranstaltung, insbesondere in den bewegenden Grußworten von Dr. Alexander Puplic. Geehrt für ihr außergewöhnliches ehrenamtliches Engagement wurden mit dem goldenen Rhino – einem Markenzeichen der Stadt – Marco Roman Di Venanzio und Silvia Kriens. Mandat war zahlreich vertreten durch: Fabian Woikowsky, Linda Vollberg und Anne Hausen.

## Das Erzbistum Paderborn schärft seine Planungs- und Controlling-Prozesse – Mandat unterstützt



Prof. Dr. Guido Quelle

Im Rahmen des Vernetzungsprojektes der Bildungshäuser und Akademien des Erzbistums Paderborn, das durch Mandat begleitet wurde, sind wirtschaftliche Ziele und Controlling wesentliche Bausteine, um die Zukunft der Erwachsenenbildung im Erzbistum erfolgreich zu sichern. Am 7. November kamen Hausleitungen, pädagogische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Geschäftsführer, Verwaltungsleitungen sowie Verwaltungsmitarbeitende in der Kommende Dortmund zusammen. Das gemeinsame Ziel der über 30 Teilnehmer, die sich teils zum ersten Mal kennenlernten, war eine Einführung in den Sinn und Nutzen des neuen Planungs- und Controlling-Prozesses, der im Vernetzungsprojekt definiert wurde und nun vor der Einführung steht.

### Spannung, Freude & Neugierde im Seminarraum 1

Prof. Dr. Guido Quelle half mit einem bildhaften und anekdotisch gestalteten Impulsreferat dabei, das zum Teil neue Themengebiete zu erschließen und für jeden anfassbar zu machen. Angefangen bei einem umfangreichen Verständnis von Wachstum, über Zielbildung bis hin zu

den wesentlichen Wirkungsfeldern von Controlling ließ sich die Gruppe gemeinsam immer tiefer auf das Thema Controlling ein und sprach offen über Erwartungen und Befürchtungen.

Ein „Papiertiger“ wird es nicht. Ein Steuerinstrument für ein erfolgreiches Kursangebot soll es werden.

Am Nachmittag stand unter anderem Uwe Gockel, Geschäftsführer der katholischen Erwachsenen- und Familienbildung im Erzbistum Paderborn im Mittelpunkt, um die konkreten Umsetzungsvorschläge und Instrumente zur Verbesserung der Planung und Steuerung der Prozesse vorzustellen.



Uwe Gockel, Geschäftsführer der Katholischen Erwachsenen- und Familienbildung im Erzbistum Paderborn

Lesen Sie hier mehr über das facettenreiche Bildungsangebot des Erzbistums Paderborn:

[www.bildung-erzbistum-paderborn.de](http://www.bildung-erzbistum-paderborn.de)

Die Kommende Dortmund sensibilisiert Menschen für das Ideal der Gerechtigkeit. Mehr zum Bildungsangebot der Kommende und weiteres über das Sozialinstitut erfahren Sie hier: [www.kommende-dortmund.de](http://www.kommende-dortmund.de)

## Grünkohlessen – Dortmunder Vereinigungen treffen sich

Bereits am 7. November folgten Fabian Woikowsky und Linda Vollberg der Einladung der Jungen Unternehmer (BJU), der Familienunternehmer (ASU), der Kaufmannsgilde und der Wirtschaftsjuvenen Dortmund, Kreis Unna, Hamm zum traditionellen Grünkohlessen in das Kundencasino der Commerzbank Dortmund. Die noch junge Gemeinschaftsveranstaltung fand zum zweiten Mal statt und wurde als Plattform zwischen den Dortmunder

Netzwerken rege genutzt. Inhaltlich fokussiert wurden die Chancen und Herausforderungen, denen der Mittelstand im Euroraum gegenübersteht. Referent Dr. Ralph Solveen, stellvertretender Leiter Economic Research der Commerzbank AG, brachte die wirtschafts- und finanzpolitischen Weichenstellungen für alle auf den Punkt. Zahlreiche Fragen und persönliche Gespräche rundeten den Abend neben dem gemütlichen Grünkohlessen fachlich ab.



## Mandat-Vortragstermine

### KOMMENDE VORTRAGSTHEMEN. SCHREIBEN SIE UNS: [GUIDO.QUELLE@MANDAT.DE](mailto:GUIDO.QUELLE@MANDAT.DE)

- 13. Dezember 2013: „Bremsen lösen“ – Dyson-Vertriebsmeeting, Köln
- 14. Januar 2014: „Wenn der Schrank voll ist – Wachstum durch Weglassen – auch persönlich“  
Campus Live, SRH Hochschule für Logistik und Wirtschaft, Hamm
- 15. Januar 2014: „Wachstum kommt von innen – Der Treibstoff liegt im Hause“  
Vortrag auf dem 3rd Wednesday, ePort, Dortmund
- 20. Mai 2014: Vortragstitel folgt – Deutsches Franchise Forum 2014, München
- 12. September 2014: Vortragstitel folgt – FEST-Kongresses 2014, Deutscher Großhandelsverband Haustechnik e.V., München

### RÜCKBLICK

- 23. Januar 2013: „Stark im Markt – Wachstum kommt von innen – auch in Ingenieurbüros“  
Verband Beratender Ingenieure e. V., Unita GmbH, Workshop, Dortmund
- 14. März 2013: „Wachstum kommt von innen – Sie selbst entscheiden über Ihren Erfolg“  
Frühjahrstagung BILLA AG (Interne Tagung), Perchtoldsdorf, Österreich
- 6. Mai 2013: „Der natürliche Feind der Strategie ist das Tagesgeschäft – Wie bleiben wir auf Wachstumskurs?“ Jahrestagung Bundesverband der obst-, gemüse- und kartoffelverarbeitenden Industrie (BOGK) e.V., Würzburg
- 8. Juni 2013: Wachstum kommt von innen – Ihr bester Schutz gegen den Wettbewerb?  
VFF Jahreskongress Inside 2013, Verband Fenster + Fassade, Erfurt
- 11. Juni 2013: „Wachstum kommt von innen – Veränderungen erfolgreich umsetzen und den Wachstumskurs halten“ Hauptversammlung Sagaflor AG, Bremen
- 13. Juni 2013: Prof. Dr. Guido Quelle als Teilnehmer auf der REGAL-Podiumsdiskussion  
REGAL-Branchentreff 2013, Messe Wien, Österreich
- 12./13. Sept. 2013: Gastgeber des 10. Internationalen Marken-Kolloquiums Kloster Seon, Chiemgau 
- 16. Oktober 2013: „Profitabel wachsen! Wie Sie interne Bremsen lösen und Ihrem Unternehmen neuen Schub geben“, GVA Kongress, Gesamtverband Autoteile-Handel, Maritim Airport Hotel Hannover
- 30. Oktober 2013: „Erst wachsen Sie, dann Ihr Büro“ – Power-Tag für beratende Ingenieure, Köln
- 7. November 2013: „Planung ersetzt Zufall durch Irrtum – Warum Planung für Wachstum wichtig ist“  
Erzbistum Paderborn

## Mandat-Blog „Wachstumstreiber“



Hier gelangen Sie zum Blog: [www.mandat.de/de/blog/](http://www.mandat.de/de/blog/)

### MANDAT WACHSTUMS-WOCHENSTART #84: STELLE KEINE CHEMIKER EIN

Lesen Sie den Artikel hier:

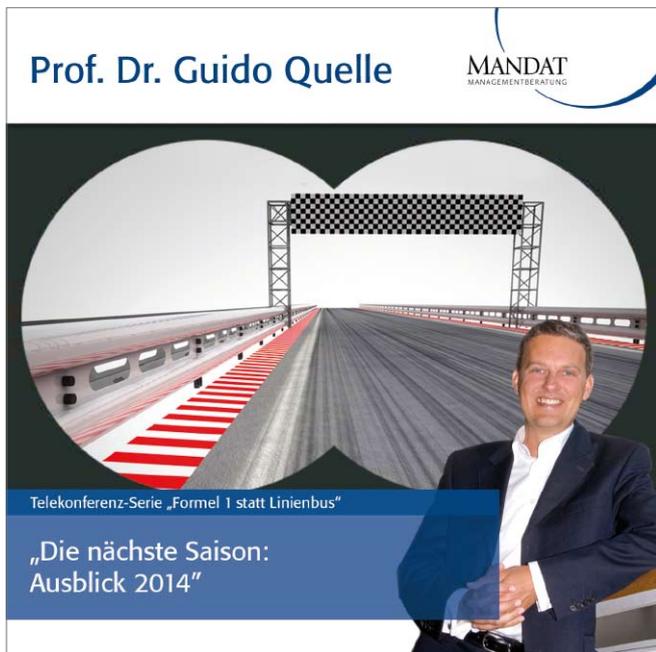
<http://www.mandat.de/de/mandat-wachstums-wochenstart-84-stelle-keine-chemiker-ein>

# Mandat-Telekonferenz-Serie 2013: „Formel 1 statt Linienbus – Neun Bausteine für profitables Wachstum“

## DIE NÄCHSTE SAISON: AUSBLICK 2014

Die letzte Telekonferenz „**Die nächste Saison: Ausblick 2014**“ aus der Serie „Formel 1 statt Linienbus“ fand am 25. November 2013 um 16.30 Uhr statt.

Was wäre der Abschluss einer Saison ohne einen Ausblick auf die nächste Saison? Schließlich muss das Rad weitergedreht werden – Stillstand ist Rückschritt. In dieser das Jahr 2013 abschließenden Telekonferenz werden wir Geschaffenes rückwirkend betrachten und einen Ausblick auf 2014 wagen. Bereiten Sie sich vor auf diese Perspektive, denn sie wird Ihnen helfen, Ihr Jahr 2014 erfolgreich aufzugleisen.



[www.mandat.de/de/menu/produkte/telekonferenzen/telekonferenzen-2013/](http://www.mandat.de/de/menu/produkte/telekonferenzen/telekonferenzen-2013/)

Sie haben Interesse an einer Telekonferenz-CD? Besuchen Sie unseren Online-Shop: [www.mandat.de/de/shop/Telko-CDs/](http://www.mandat.de/de/shop/Telko-CDs/)

## TERMINE UND THEMEN 2013

- 18. Februar 2013:  
„Der Start: Wirkungsvolle Wachstumsstrategie“
- 18 März 2013:  
„Der Motor: Leistungsstarke Marke“
- 15. April 2013:  
„Die Fahrer: Echte Wachstumsführung“
- 13. Mai 2013:  
„Die Straße: Pfeilschnelle Prozesse“
- 17. Juni 2013:  
„Die Regeln: Verabschiedete Zusammenarbeit“
- 15. Juli 2013:  
„Das Cockpit: Geeignete Instrumente“
- 19. August 2013:  
„Die Zuschauer: Gezielte Marktbearbeitung“
- 28. Oktober 2013:  
„Die Zwischenzeit: Bindender Service“
- 25. November 2013:**  
„Die nächste Saison: Ausblick 2014“

„Ich ... (war) ... sehr beeindruckt, wie Sie die Konferenz geleitet bzw. gestaltet und vorgetragen haben. Einen Vortrag zu halten ohne in Gesichter schauen zu können und trotzdem nicht langweilig zu wirken fand ich wirklich großartig. Ich freue mich schon auf den nächsten Termin“

Andrea Reckmann, Prokuristin, Thiel & Hoche GmbH & Co. KG

## Feierlicher Abschluss des Masterstudiums

Am 9. November 2013 fand die Graduierungsfeier von Pascal Kowsky und 65 weiteren Absolventen der SRH Hochschule für Logistik und Wirtschaft in Hamm statt.

### Pascal von der Hochschulleitung als bester der 66 Absolventen geehrt

Nach einer kurzen Eröffnung der Veranstaltung durch den Geschäftsführer der Hochschule und einigen Grußworten kam es zum Höhepunkt des Abends: Jeder ehemalige Student empfing eine Abschlussurkunde von seinem Betreuer und wurde von diesem persönlich geehrt – so auch Pascal Kowsky von Prof. Dr. Quelle. In diesem Zuge stellte Prof. Quelle als Herausgeber der Reihe „Mandat Campus®“ die kürzlich veröffentlichte Masterarbeit „Wachstumsorientierte Optimierung der Wertschöpfungskette am Beispiel eines Zulieferers für den Anlagenbau“ vor.



Nach einem stattlichen Buffet füllte sich die Tanzfläche. Bis in die frühen Morgenstunden feierten die Absolventen ihren Abschluss und den Beginn eines neuen Lebensabschnittes. Ein gelungener Abend und ein würdiger Abschied.



Fotovermerk: [www.fh-hamm.de](http://www.fh-hamm.de)

## Lernen und Trainieren mit Freude

### Durch einen guten Kommunikationsstil überzeugen

Nun besuchte auch Sabrina Schröter – zunächst die Stufe 1 von 5 – das Dialogtraining im idyllischen Bad Soden-Salmünster in der Nähe von Frankfurt. „Lernen durch Mitmachen, es hat viel Spaß gemacht und ich freue mich, das Gelernte im (Berufs-) Alltag anzuwenden“, so Sabrina. Dies waren die Ziele der drei Tage:

1. Stärkung der Ausdruckskraft und Förderung der Dialogfähigkeit
2. Aufmerksamkeit gegenwartsbezogen und konzentriert einsetzen
3. Sprechweise lebendig und ausdrucksvoll gestalten
4. Detailliertes Feedback über die Wirkung des persönlichen Dialogstils
5. Sicherheit und Souveränität im Auftreten vor einer Gruppe



– Der nächste Mandat Growthletter®  
erscheint am 13.01.2014 –

MANDAT  
MANAGEMENTBERATUNG

# Impressum

Mandat Managementberatung GmbH  
Emil-Figge-Straße 80  
44227 Dortmund

Phone +49 231 9742-390  
Fax +49 231 9742-389

Amtsgericht Dortmund:  
Handelsregister HRB 8803  
UST-IDNR.: DE-124727551

Geschäftsführender Gesellschafter  
Prof. Dr. Guido Quelle

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

Redaktionsassistentz  
Nadine Müller  
nadine.mueller@mandat.de

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

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

## Copyright

Alle Texte, alle Fotos, alle Gestaltungselemente dieses Newsletters sind - sofern nicht ein anderes Copyright angegeben ist - für Mandat 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.

## Bildquellen

www.fotolia.com  
© Titelbild „Junge“: Natalija Sirokova  
© Logos beim jeweiligen Unternehmen  
© Inhaltsverzeichnis: Bilder 1-3, 5-6:  
MAXFX, Nikolay Okhitin, Stefanie Lindorf, matttilda, emeraldphoto,  
Bild 4: Olga Paslawaska,  
www.istockphoto.com,  
Bild 7: TZDo

© S. 5: Portfolio: Mandat  
© S. 6: autofocus67  
© S. 10: Die Bildrechte der Portraits liegen bei der jeweiligen Person  
© S. 16: Cover-Gestaltung: Mandat,  
Foto: learchitecto

## Zu diesem Mandat Growthletter® haben beigetragen:



Nadine Müller  
nadine.mueller@mandat.de



Linda Vollberg  
linda.vollberg@mandat.de



Pascal Kowsky  
pascal.kowsky@mandat.de



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



Fabian Woikowsky  
fabian.woikowsky@mandat.de