



**MANDAT**  **GR** **WTHLETTER**®

Fokusthema: Lupe



4

**CEO-Tipp des Monats**

Nehmen Sie die Lupe und ... bereiten Sie sich vor



5

**Strategie & Führung**

Die Problemlösungs-Lupe – Wie Sie ein Problem auf den Punkt bringen



7

**Organisation & Prozesse**

Im Brennpunkt wird Energie gebündelt



9

**Erfolgsbericht**

Retail is detail – Mit der Lupe in die erfolgsrelevanten Prozesse einsteigen



10

**Gelesen**

So denken Millionäre von T. Harv Eker



11

**Termine & Veröffentlichungen**

Berichte und Mandat-Produkte



14

**Mandat-Intern**

Der Blick hinter die Kulissen!

# Editorial

Die Menschen sind in der Lage, unbemannt zum Mars zu fliegen und Forscher simulieren bereits, wie sich eine Marsmission auf den Menschen auswirken würde. Wissenschaftler haben es jüngst ermöglicht, Wasserstoff-Antimaterie zu isolieren und zwar so lange, dass man sie exakt vermessen kann. Einsteins Relativitätstheorie wurde dahingehend bestätigt, dass die Krümmung des Raumes durch die Gravitation nachgewiesen wurde.

Während wir all dies staunend zur Kenntnis nehmen, sitzen wir immer noch an überfüllten Flughäfen und lassen den unsäglichen Security-Check- und anschließenden Boardingprozess über uns ergehen. Wir fragen uns, warum die Deutsche Bahn immer wieder dieselben Pünktlichkeitsziele ausruft, ohne sie je erkennbar erreicht zu haben und in den Unternehmen scheitern gut gedachte Konzepte immer noch an der Realisierung.

Was Wissenschaftler in der Regel blendend beherrschen, ist die Kunst, sich mit dem Detail im Detail auseinanderzusetzen. Nicht immer – so der Vorwurf – seien sie in der Lage, dabei auch das große Ganze zu sehen, aber die Details beherrschen sie. Abgesehen davon, dass große Wissenschaftler – ähnlich wie große Unternehmenslenker – die Fähigkeit haben, sowohl das große Ganze als auch das Detail zu sehen, können wir aus dem Vorgehen der Wissenschaft einiges lernen.

Wissenschaftler vergrößern einen zu untersuchenden Gegenstand. Indem sie im übertragenen Sinne die „Lupe“ nehmen, machen sie Details sichtbar, die zur Lösung des Problems wichtig sind. Unwichtiges wird herausgefunden und auch als unwichtig gekennzeichnet.

Auch in der Unternehmensführung sind wir gut beraten, gelegentlich die Lupe auszupacken und uns Engpäs-

se im Detail anzuschauen, immer unter Wahrung des großen Ganzen. Das Abtauchen von der Meta-Ebene ins Detail und das anschließende Wiederauftauchen an die Oberfläche, um die Erkenntnisse in den Gesamtkontext zu stellen, ist eine Kunst, mit der sich Unternehmenslenker, Führungskräfte und Mitarbeiter gleichermaßen profilieren können. Daher haben wir diesen Mandat Growthletter dem Thema „Lupe“ gewidmet.

Lupenreine Erkenntnisse und einen tollen Juni wünscht Ihnen

Herzlichst Ihr



Prof. Dr. Guido Quelle



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



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



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



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

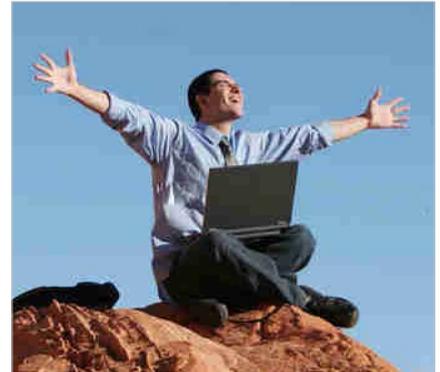


# CEO-Tipp

*des Monats*

von Guido Quelle

## Nehmen Sie die Lupe und ... bereiten Sie sich vor



Einer unserer langjährigen Klienten war in seiner Zeit als Ressortvorstand und später als Vorsitzender des Vorstands einer börsennotierten Aktiengesellschaft dafür bekannt, dass er nicht nur in der Lage war, das große Ganze zu sehen, sondern dass er auch die Fähigkeit besaß, Dinge im Detail zu betrachten. Dieser Ressortvorstand war in der Lage, die Lupe in die Hand zu nehmen und auch auf den ersten Blick vermeintlich unwichtige Dinge an die Oberfläche zu holen, um Engpässe gemeinsam mit seiner Mannschaft zu analysieren. Häufig stellte sich ein augenscheinlich „kleiner“ Engpass bei näherer Betrachtung als große Hürde in der Realisierung von erfolgsversprechenden Veränderungen heraus und die gemeinschaftliche Beseitigung solcher Engpässe, die ohne „Lupe“ nicht möglich gewesen wäre, hat dem Vorstand bei seiner Mannschaft einen großen Respekt eingebracht.

Einer seiner leitenden Mitarbeiter brachte irgendwann einmal die Ursache für die Fähigkeit des Detailsehens ohne das Ganze aus dem Auge zu verlieren, auf den Punkt. Er sagte: „Es ist zum Mäusemelken, Du kannst ihm [dem Vorstand] nichts vormachen, er kommt immer vorbereitet in ein Meeting. Da bist Du gut beraten, Deine Gedanken geordnet zu haben.“

### Vorbereitung ist das A und O

Genau hier liegt der Hase im Pfeffer: Die Vorbereitung auf ein Meeting ist das A und O – und das gilt auch und gerade für den CEO. Natürlich werden Vorstände und Geschäftsführer nicht dafür bezahlt, dass sie sich um jedes Detail selbst kümmern, aber die Vorbereitung auf ein Meeting zahlt sich stets schon dadurch aus, dass ein Top-Manager eine enorme Erfahrung mit einbringen kann. Wird diese Erfahrung in Form von Fragen vermittelt und nicht in

Form von Wissen doziert, bringt dies die Mannschaft erstens zum Denken und idealerweise zum Handeln.

Warum ist die Erfordernis der Vorbereitung überhaupt erwähnenswert, sollte es sich doch um eine Selbstverständlichkeit handeln? Weil Vorbereitung heute längst nicht mehr selbstverständlich ist. Prüfen Sie sich: Wie oft gehen Sie nicht gut genug vorbereitet in ein Meeting? Wie oft haben Sie die Unterlagen nicht gelesen? Wie oft stellen Sie im Meeting Fragen, die Sie hätten vorher stellen können, um das Meeting zu beschleunigen? Ihre Mitarbeiter merken sehr wohl, ob Sie vorbereitet sind oder nicht. Die wenigsten Mitarbeiter werden ihn aber thematisieren – nach dem Prinzip „Des Kaisers neue Kleider“.

Bitten Sie Ihren Assistenten oder Ihre Assistentin darum, keine „Rücken-an-Rücken“-Termine mehr zu machen, sondern sorgen Sie dafür, dass Sie zwischen Terminen einen gewissen Freiraum haben. Dies kann eine Viertelstunde zur Vorbereitung eines Telefonates oder eine halbe Stunde zur Vorbereitung eines wichtigen Meetings sein. Auch die Nachbereitung sollte in Ihre Terminfindung Einzug halten, denn eine gute Nachbereitung ist die Basis einer guten Vorbereitung für das nächste diesbezügliche Gespräch.

### Weniger ist mehr

Lassen Sie jedenfalls nicht mehr zu, dass Sie von Termin zu Termin hetzen. Streichen Sie lieber unnütze Meetings, die kein definiertes Ziel haben und Sie gewinnen wertvolle Zeit, sich auf die wirklich wichtigen Meetings vorzubereiten. Legen Sie mitunter Ihre „Lupe“ auf wichtige Engpässe und Ihre Mitarbeiter werden es Ihnen durch eine dramatisch höhere Qualität der Resultate danken.

# Die Problemlösungs-Lupe: Wie Sie ein Problem auf den Punkt bringen

von Guido Quelle

## Kurzübersicht

- o Das Problem, wie man Probleme löst, ist ungelöst.
- o „Was muss geschehen ...?“ oder „Was hindert uns ...?“ statt „Warum?“.
- o Besteht Konsens? Ist das Konzept richtig?
- o Ist das Vorgehen richtig? Gibt es irgendwo Erfolge?
- o Erkenntnisproblem oder Umsetzungsproblem?



Das Problem, wie man Probleme löst, ist nicht gelöst (und auch nicht universell lösbar), aber ein geeignetes Vorgehen, um ein zu lösendes Problem, auf den Punkt zu bringen, gibt es sehr wohl. Dieses Vorgehen beugt der Gefahr vor, dass ein Thema zerredet wird und es bietet ausgezeichnete Ansätze, Fortschritte zu erzielen.

Oft genug stehen Sie vor der Herausforderung, ein Problem in Ihrem Unternehmen zu identifizieren und zu isolieren, um es zu lösen. Nicht selten sind an der Diskussion und an der anschließenden Problemlösung zahlreiche Mitarbeiter beteiligt. Manche Problemerkörterungen sind mühselig und manche Problemlösungen verlaufen im Sande, werden zerredet.

Nehmen wir an, Sie hätten in der Vergangenheit ein Konzept für einen neuen Prozess erarbeiten lassen. Nach einiger Zeit stellen Sie fest, dass Sie die Effizienzpotenziale, die in dem Konzept auf dem Papier stehen, nicht haben realisieren können. Genau genommen hat sich nur Unmerkliches bewegt und der beabsichtigte Nutzen ist nicht eingetreten. Sie haben das bereits geahnt, weil Sie aus Ihren betroffenen Unternehmensbereichen immer wieder Entschuldigungen gehört haben, warum etwas gerade jetzt nicht umgesetzt werden kann. Sie lassen dies nicht auf sich beruhen, sondern beraumen ein Meeting an, innerhalb dessen die Ursache für den Missstand geklärt werden soll. An dem Arbeitstreffen nehmen neben Ihnen die Leiter der betroffenen Bereiche teil.

### Kein „Warum nicht?“

In diesem Meeting fragen Sie bitte nicht „Warum haben wir die Potenziale noch nicht realisiert?“ Fragen Sie vielmehr, was gewährleistet sein müsste, damit die Potenziale „ab morgen“ realisiert werden können. Die „Warum“-Frage treibt Mitarbeiter häufig in die Enge und veranlasst sie zur Rechtfertigung ihres vergangenen Handelns. Tasten Sie sich dann mit Ihrer Problemlösungs-Lupe Stück für Stück an die Ursache des Problems heran:

### Situation?

**Frage 1: Besteht Konsens über die Einschätzung, dass die Potenziale nicht in der Form erreicht wurden, in der sie beabsichtigt waren?**

Wenn dieser Konsens nicht besteht, beschaffen und analysieren Sie die Daten, die Sie zu Ihrer Einschätzung veranlasst haben. Erst wenn hier Konsens besteht, kann es weitergehen.

### Inhalt?

**Frage 2: Ist der Inhalt des Konzeptes richtig?**

Wenn die Antwort „Nein“ ist, müssen sich Ihre Arbeiten auf die inhaltliche Korrektur des Konzeptes beziehen. Sparen Sie sich die Anmerkung, dass Ihre Mitarbeiter eher auf Fehler im Konzept hätten hinweisen können, für die „lessons learned“ auf. Im Moment würden Sie nur erneute Rechtfertigungen erzeugen, die keine Konsequenz für die Realisierung hätten. Bei der inhaltlichen Korrektur des Konzeptes können Sie noch unter-

scheiden, ob das Konzept grundsätzlich der inhaltlichen Überarbeitung bedarf, oder ob sich neue Erkenntnisse eingestellt haben, die das Konzept überarbeitungsbedürftig machen. Diese neuen Erkenntnisse können aus dem Markt kommen, wie ein verändertes Kunden- oder Wettbewerbsverhalten, neue Rahmenbedingungen oder Preisveränderungen. Es können aber auch interne neue Gegebenheiten sein, die dazu geführt haben, dass das Konzept einer Überarbeitung bedarf. Dazu gehören neue Leitplanken oder Regeln der Unternehmensführung, neue Prioritäten, oder ähnliches.

Ist die Antwort auf die Frage 2 „Ja“, ist das Konzept also inhaltlich immer noch aktuell, können Sie sich direkt mit der nächsten Frage auseinandersetzen.

### **Vorgehensplan?**

#### **Frage 3: Ist der Vorgehensplan zur Umsetzung des Konzeptes richtig?**

Wenn die Antwort „Nein“ ist, beschäftigen Sie sich mit Ihren Mitarbeitern mit einer Justage des Vorgehens. Häufig werden in der Konzeptionsphase sehr mutige Annahmen zur Realisierung getroffen, die sich im Nachhinein nicht halten lassen. Die Folge ist oft, dass der gesamte Realisierungsansatz steckenbleibt, weil kein Ausweg gefunden wird, den Plan auch nur einigermaßen zu erreichen.

Wenn Sie bis hierher gekommen sind und die Antwort „Ja“ ist, haben Sie folgendes sichergestellt:

- o Sie haben Konsens darüber, dass die Potenziale, die beabsichtigt waren, nicht in vereinbarten Umfang erreicht wurden.
- o Das Konzept ist inhaltlich richtig.
- o Der ursprüngliche Vorgehensplan ist als realistisch eingeschätzt.

Jede jetzt noch vorhandene Hürde kann sich also nur noch auf die Umsetzungsqualität beziehen – wobei „nur“ nicht wertend zu verstehen ist, denn in der Umsetzung entscheidet sich bekanntlich die Frage nach Erfolg oder Misserfolg.

### **Unternehmen oder Bereich?**

#### **Frage 4: Ist die Umsetzung des Konzeptes in allen betroffenen Divisionen des Unternehmens gleichermaßen unzufriedenstellend?**

Ist die Antwort „Ja“, suchen Sie die Ursache zunächst auf Unternehmensführungsebene. Erst, wenn Sie dort nicht

fündig geworden sind, lohnt es sich, doch noch einmal in die Divisionen zu schauen. Wenn Sie feststellen, dass auch nur eine einzige Division, nur ein einziger Bereich es geschafft hat, in die Nähe der beabsichtigten Potenziale zu gelangen, kann das Verfehlen der Potenziale üblicherweise nicht allein an der Unternehmensführung liegen.

Wenn die Antwort auf die Frage 4 also „Nein“ lautet, bedeutet dies, dass es sich lohnt, die „Best Practices“ herauszufinden, die es dem vorbildlichen Geschäftsbereich ermöglicht haben, die Prozess-Potenziale zu realisieren. Achten Sie dabei auf Vorgehensweisen, unabhängig von der Komplexität des Produktes. Bei erwarteten Steigerungen der Prozess-Geschwindigkeit zum Beispiel von langsameren Geschäftsbereichen häufig vorgetragen, dass sich der schnellere Geschäftsbereich mit einem einfacheren Produkt auseinandersetzt und deshalb per se leichter schneller sein kann. Lassen Sie sich den Blick nicht durch solche Vorwände verstellen, suchen Sie nach Erfolgsmustern.

### **Erkenntnis oder Realisierung?**

#### **Frage 5: Haben wir in den einzelnen Bereichen einen Erkenntnis- oder einen Umsetzungsengpass?**

Ein Erkenntnisengpass lässt sich vergleichsweise leicht lösen, denn Sie haben ja die inhaltliche Richtigkeit des Konzeptes bestätigt oder (wieder) hergestellt. Hier geht es um Vermittlung. Sorgen Sie dafür, dass in den Bereichen die Kommunikation richtig erfolgt, dass die identischen Botschaften gesendet werden und dass die Mitarbeiter bestmöglich abgeholt werden. Sorgen Sie dafür, dass bei der Kommunikation in den Geschäftsbereichen neben der Geschäftsbereichsleitung auch ein Mitglied der Unternehmensführung anwesend ist.

Besteht ein Realisierungsengpass, ist zu klären, ob die Vorgehensweise zur Realisierung des Konzeptes kleinteilig genug beschrieben ist, um sie in das tägliche Geschäft einzubinden, ob die Fähigkeiten der Mitarbeiter schon vorhanden sind, das Beschlossene umzusetzen, oder ob es sich um Unwillen zur Veränderung handelt. Die kleinteilige Übersetzung des Realisierungsplanes ist Projektführungs-Handwerk, die Vermittlung von Fähigkeiten ist ebenfalls Handwerk. Die Gewinnung von Mitarbeitern zur Veränderung ihrer täglichen Routinen indes ist ohne Einsicht nur sehr begrenzt möglich. Wir stehen also, wie immer bei Veränderungen, vor der Beantwortung der wichtigsten Frage, die Sie idealerweise längst antizipiert und für sich selbst und für Ihre Mitarbeiter beantwortet haben: „Was ist für mich drin?“

# Im Brennpunkt wird Energie gebündelt

von Holger Kampshoff

## Kurzübersicht

- o Gleichgerichtete Initiativen unter dem Dach eines Projektes zusammenfassen.
- o Projekte brauchen die Aufmerksamkeit der Unternehmensleitung, um den Mitarbeitern die richtigen Prioritäten aufzuzeigen.
- o Briefing, Rebriefing und Debriefing stellen dasselbe Bild über das Projektergebnis sicher.
- o Der Projektleiter sorgt als neutrale Instanz für die teilprojektübergreifende Abstimmung.



So wie man eine Lupe nutzen kann, um Lichtenergie zu bündeln, nutzen Unternehmen Projekte mitunter dazu, die Kraft für wesentliche Veränderungsziele zu bündeln und zu fokussieren. Der Erfolg dieser Vorgehensweise hängt im Wesentlichen von drei beeinflussbaren Faktoren ab, die im weiteren Verlauf ausführlicher erörtert werden.

### Ich habe ein Projekt, also bin ich

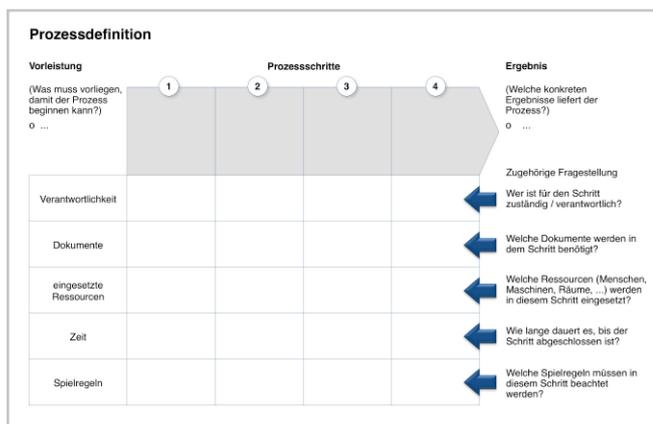
Dies scheint in manchen Unternehmen die Maxime einiger Mitarbeiter und Führungskräfte zu sein. Macht man sich einmal die Mühe und evaluiert die Anzahl und die Inhalte, der aktuell im Unternehmen aktiven Projekte, erhält man in einigen Fällen den Eindruck, dass Mitarbeiter Projekte als quasi Daseinsberechtigung eigenständig ins Leben rufen können und die Ziele der Projekte auch nicht notwendigerweise mit der Unternehmensleitung abgestimmt sind. Die Unternehmensleitung hat die Verantwortung, das Projektportfolio im Unternehmen genauso zu steuern wie die Linienorganisation. Das klingt logisch und ist wert, einmal genauer betrachtet zu werden.

Erst einmal ist es erforderlich, strategische wie operative Veränderungsziele eindeutig, nachvollziehbar und verbindlich zu benennen. Dann ist es sehr unterstützend, wenn im Unternehmen eine standardisierte Vorgehensweise und Regeln für Projekte definiert sind, die von der Beauftragung über die Vorgehensweise und die Dokumentation bis hin zum regelmäßigen Reporting zur Erfolgskontrolle im Dialog mit dem Projektauftraggeber die wesentlichen Abläufe regeln. Weiterhin ist es die Ver-

antwortung der Unternehmensleitung, die Anzahl der Projekte so zu begrenzen, dass sie leistbar bleibt und die Prioritäten innerhalb des Projektportfolios so zu setzen, dass die strategischen wie operativen Themen in der erforderlichen Weise vorangetrieben werden.

Eine weitere elementare Verantwortung ist es, für die Vernetzung der verschiedenen Schlüsselprojekte zu sorgen. Manche Unternehmen sehen einen Geschwindigkeitsvorteil darin, Projekte so einfach wie möglich zu halten und dementsprechend, möglichst nur einen Bereich in das Projekt zu involvieren. Das Problem wird schnell deutlich, wenn man sich zum Beispiel ein Projekt zur Vertriebsstrategie vorstellt: Vom Titel her ist klar, dass dieses Projekt im Wesentlichen den Vertrieb betrifft. Bei der etwas intensiveren Betrachtung fällt aber auf, dass eine Vertriebsstrategie nur dann Sinn macht, wenn die Bereiche Einkauf, Marketing, Logistik, IT, Personal und Controlling einbezogen worden sind. Werden diese Schnittstellen erst im Nachgang in das Projekt einbezogen, ist die am Anfang gewonnene Zeit schnell verloren. Im schlimmsten Falle sind parallel in den anderen Bereichen ebenfalls Strategien entstanden. Das bedeutet, dass im nächsten Moment die Einkaufsstrategien und die Marketingstrategie miteinander und mit der Vertriebsstrategie in Konkurrenz treten. Nun geht es darum, welcher Bereich am meisten Recht hat, wenn es darum geht, was das Beste für das Unternehmen ist. Es ist in solchen Situationen hilfreich, gleichgerichtete Initiativen unter dem Dach eines Projektes zusammenzufassen.

Zu guter Letzt bedarf es des Bewusstseins der Unternehmensleitung, dass Schlüsselprojekte im Unternehmen nur dann ernst genommen werden, wenn das TOP-Management die eigene Aufmerksamkeit bei diesen Projekten behält. Verlieren Projekte den Fokus der Unternehmensleitung, lässt sich oft beobachten, dass die Mitarbeiter dieses als einen Prioritätenwechsel ansehen und ihre Aufmerksamkeit dann folgerichtig dem Thema zuwenden, das jetzt im Fokus des Interesses der Unternehmensleitung steht.



### Jedes Projekt ist ein Prozess

Ein Projekt unterscheidet sich von einem Prozess dadurch, dass es einmalig im Rahmen eines definierten Zeitraumes läuft und zu einem vorher definierten Veränderungsergebnis führt. Schaut man auf erfolgreiche Projektorganisationen, lässt sich dennoch ein Muster erkennen. In solchen Organisationen sind Projekte immer auch ein Prozess. Das heißt, der Ablauf eines Projektes ist in hohem Maße standardisiert, so dass die Qualität der Projektarbeit, unabhängig von den handelnden Personen, in hohem Maße sichergestellt wird. Die Standardisierung im Rahmen des Projektmanagements beginnt mit der Beauftragung eines Projektes. Ähnlich wie in der Zusammenarbeit mit externen Agenturen hat sich hier ein Prozedere mit den Stufen Briefing, Rebriefing und Debriefing bewährt. Auf diese Weise wird sichergestellt das Projektleiter und Projektauftraggeber dasselbe Bild von einem Projektergebnis und -auftrag haben. Ferner werden in diesem Ablauf die Ziele und die entsprechenden Messgrößen definiert, so dass der Projekterfolg sich im Rahmen des Debriefings eindeutig messen lässt.

In dem Projektmanagementprozess ist auch festgelegt, über welche Stufen aus einer Projektidee eine konkrete Projektdefinition wird und welche Elemente im Rahmen der Projektdefinition wie beschrieben sein müssen. Ein

weiteres qualitätssicherndes Element dieses Ablaufes ist die Rollenverteilung im Projekt und die Festlegung, wie die Rollen im Projekt zusammenarbeiten auf welche Art und Weise der Auftraggeber über den Projektfortschritt informiert gehalten wird.

### Ein Projekt ist keine „One-Man-Show“

Ähnlich wichtig wie das Projektergebnis und die entsprechende Fachkompetenz der Projektleitung, sind die Kommunikation innerhalb des Projektes und damit die kommunikativen Fähigkeiten der Projektleitung. Nach der Auftragsklärung, ist die erste Verantwortung der Projektleitung, ein geeignetes Projektteam zusammenzustellen. Aus einer guten Projektdefinition lässt sich detailliert ableiten, welches die wesentlichen Teilergebnisse des Projektes sind. Anhand dieser Teilergebnisse wird deutlich, welche Kompetenzen zu ihrer Erarbeitung erforderlich sind. In Schlüsselprojekten sollten immer die für das jeweilige Teilergebnis am besten qualifizierten Mitarbeiter als Teilprojektleiter involviert werden. Ebenfalls ist es Aufgabe des Projektleiters, sicherzustellen, dass alle relevanten Unternehmensbereiche in dem Projekt vertreten sind, so dass die erforderlichen Kommunikationsstrukturen gewährleistet sind und einzelne Bereiche die Ergebnisse im Nachhinein nicht boykottieren, weil sie im Projektverlauf nicht eingebunden waren.

Im Verlauf eines Projektes ist es darüber hinaus die Verantwortung der Projektleitung, das Gesamtergebnis des Projektes zu jederzeit im Auge zu behalten und gleichzeitig dafür Sorge zu tragen, die Puzzleteile, die am Ende das Gesamtbild ergeben, zu kontrollieren, so dass sie sich letztendlich reibungslos zusammenfügen lassen. Projekte arbeiten dabei häufig bereichsübergreifend und dementsprechend ist Sorge dafür zu tragen, dass die Bereichsinteressen teilprojektübergreifend verbindlich aufeinander abgestimmt werden. Dies funktioniert unserer Erfahrung nach nur, wenn die Projektleitung als neutrale Instanz permanent sicherstellt, dass die einzelnen Teilprojekte den Dialog aufnehmen und ihn konsequent fortführen. Neben dem Fachdialog gilt es auch, die politischen Interessen in den Bereichen zu kennen und wahrzunehmen, wenn einzelne Projektmitarbeiter versuchen, ihre politischen Interessen durchzusetzen, auch wenn fachlich und aus Gesamtprojektsicht andere Ergebnisse richtig wären. Auch in diesem Fall ist es wichtig, die Kommunikation rechtzeitig aufzunehmen und die entsprechenden und beteiligten Menschen von den richtigen Vorgehensweisen und Ergebnissen zu überzeugen. Werden diese drei Faktoren hinreichend berücksichtigt, ist ein wesentlicher Grundstein für den Projekterfolg bereits gelegt.

# Erfolgsbericht

von Holger Kampshoff



In einem unserer Projekte bestand der Auftrag darin, gemeinsam mit dem Projektteam dafür Sorge zu tragen, dass die richtige Ware zur richtigen Zeit auf den Verkaufsflächen verfügbar war. Der Fokus lag dabei auf der gesamten Entwicklungs-, Produktions- und Logistikprozesskette.

## Vom Groben zum Feinen

Erster Schritt unserer Arbeit war, eine grobe Übersicht über den Ablauf von der Idee bis zum POS zu visualisieren und mit dem Projektteam zu teilen.

Im zweiten Schritt haben wir die Prozesskette auf dieser groben Ebene gemeinsam hinsichtlich Transparenz, Effizienz und Effektivität bewertet. Aus dem Ergebnis der Bewertung und den daraus erkennbaren Baustellen haben wir gemeinsam abgeleitet, welche der erkannten Themen wie bearbeitet werden müssen, um das Ergebnis des Gesamtprozesses im Sinne des Unternehmens zu verändern. An dieser Stelle haben wir von der eher offenen Kultur und der ausgewogenen Besetzung des Projektteams profitiert. Das Team hat sehr bewusst und gemeinsam entschieden, welche Themen im dritten Schritt unter die Lupe genommen werden sollten. Dabei ist wichtig, festzustellen, dass auch in einer offenen Unternehmenskultur menschliche Muster von Ehrgeiz, Scham und Scheuklappen ihre Gültigkeit behalten. Das bedeutet, dass es eine Funktion der Führung ist, Mitarbeiter zur Erkenntnis von Fehlern und Missständen im eigenen Bereich zu führen und dabei sicherzustellen, dass die Mitarbeiter in der großen Runde ihr Gesicht nicht verlieren.

Im dritten Schritt sind die definierten Baustellen dann sukzessive abgearbeitet worden. Dabei wurden teilweise im Vorfeld offensichtlich fehlende Konzepte ergänzt und teilweise bestehende Abläufe bis ins letzte Detail analysiert. Eine Schlüsselerkenntnis war dabei die Tatsache, dass Ergebnisse nur dann erzielt werden, wenn sie im Handeln entlang der Prozesskette hinreichend in den Fokus gerückt worden sind.

Im Verlauf des Projektes galt es, sowohl bei den Führungskräften als auch bei den Mitarbeitern sowie bei den involvierten Lieferanten anfängliche Widerstände gegen das Aufnehmen einer zusätzlichen Zielgröße zu erkennen und mit überzeugenden Argumenten sowie respektvollem Umgang nach und nach aufzulösen.

Eine weitere Schlüsselerkenntnis war sicherlich die, dass grundlegende Änderungen einer mehrstufigen Prozesskette in der Implementierung hinreichend Zeit benötigen. Während der Auftraggeber zu Projektbeginn immer darauf drängte, die erarbeiteten Konzepte in Windeseile umzusetzen und umgehend Ergebnisse zu sehen, gab er seinen Mitarbeitern später die erforderliche Zeit, um die Abläufe nachhaltig zu implementieren und damit die Basis für eine langfristige Ergebnisverbesserung zu legen.

Das Projekt war Bestandteil von verschiedenen Wachstumsinitiativen bei unserem Klienten und hat dabei geholfen, mittelfristig ein zweistelliges Wachstum zu erzielen, was nicht immer den Tendenzen des Marktes entsprach.



# So denken Millionäre

von T. Harv Eker  
von Holger Kampshoff

In seinem Buch „So denken Millionäre: Die Beziehung zwischen Ihrem Kopf und Ihrem Kontostand“ nimmt T. Harv Eker Denkmuster und Gedanken von Millionären unter die Lupe, um deutlich zu machen, dass Reichtum im Grunde eine reine Einstellungssache ist. Der Autor selbst, so lässt er seine Leser auf dem Rückentext wissen, hat es „innerhalb von zweieinhalb Jahren vom Normalverdiener zum Multimillionär gebracht“. Mit diesem Buch will Eker eine Schritt-für-Schritt-Anleitung geben, wie man seine Denk- und Verhaltensmuster entsprechend ändern muss, um reich zu werden.

## 3 Kapitel und 17 Vermögensdateien

Der Autor hat das Buch in drei Kapitel untergliedert und spricht in seinem Hauptteil nicht von Regeln, Unterkapiteln oder Abschnitten, sondern originellerweise von Vermögensdateien.

- o Wer zum Teufel ist T. Harv Eker und warum soll ich dieses Buch überhaupt lesen?
- o Teil 1: Ihr finanzielles Verhaltensmuster
- o Teil 2: Die Vermögensdateien

Im ersten Kapitel der vorliegenden, aus dem amerikanischen übersetzten, Ausgabe hat der Leser die Gelegenheit zu prüfen, ob er mit dem selbstbewussten amerikanischen Schreibstil zurechtkommt oder doch zu einem anderen Buch greift. Hat man das Buch in der Hand behalten und sich für das Weiterlesen entschieden, erfährt man nun, dass der Autor das

im Folgenden Beschriebene durchaus nicht als Weisheit verstanden wissen möchte, sondern lediglich seine persönlichen Erfahrungen und die Erfahrung seiner „zigtausend Seminarteilnehmer“ für den Leser zum Ausprobieren zur Verfügung stellen möchte.

Im zweiten Kapitel hat der Autor mit der verbalen Programmierung, Vorbildern und einzelnen Ergebnissen drei wesentliche Einflussfaktoren für das finanzielle Verhaltensmuster des Lesers herausgearbeitet und mit vielfältigen interessanten Vermögensleitsätzen unterlegt. Dabei arbeitet er die Facetten eines jeden Einflussfaktors sorgfältig heraus und skizziert am Ende in aller Kürze einen möglichen Schritt zur Veränderung.

Im Hauptteil des Buches beschreibt der Autor siebzehn verschiedene Vermögensdateien. Auch in diesem Teil gibt es jeweils eine ausführliche Erklärung der Vermögensdatei und zum Abschluss einer jeden Vermögensdatei einzelne „Maßnahmen für künftige Millionäre“. Hierbei geht es zum Beispiel um Inhalte wie: „Reiche Menschen glauben: Ich gestalte mein Leben selbst; arme Menschen glauben, leben ist etwas, das mir zustößt.“ „Reiche Menschen konzentrieren sich auf Chancen, arme Menschen konzentrieren sich auf Hindernisse“, „Reiche Menschen sind bereit, für sich selbst und ihren Wert zu werben.“ „Arme Menschen denken schlecht über Werbung und Verkauf.“ Oder: „Reiche Menschen wählen ihre Bezahlung basierend auf ihren Ergebnissen.“ „Arme Men-

schen wählen ihre Bezahlung basierend auf Zeit.“ Das Buch enthält teilweise interessante Ansichten und verleitet den Leser gelegentlich zum Schmunzeln. Die Ansichten des Autors sind in der Regel sehr binär dargestellt, das heißt, er polarisiert in den meisten Themen zwischen den Extremen Schwarz und Weiß. Wer mit dieser Art von Vermittlung von Erfolgsmustern umgehen kann, findet sicherlich für sich persönlich den ein oder anderen Hinweis, der zu persönlichem Wachstum genutzt werden kann. Wer mit dem hier beschriebenen Stil nicht umgehen kann, lässt das Buch lieber im Geschäft oder widersteht dem Klick-Impuls bei Amazon.

### So denken Millionäre



Preis: 8,99 EUR  
Taschenbuch: 272 Seiten  
Verlag: Heyne Verlag (9. November 2010)  
Sprache: Deutsch  
ISBN-10: 3453685512  
ISBN-13: 978-3453685512

### 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?

# Mandat mit GROW! Studienstand auf der 5. Private Equity Konferenz NRW vertreten

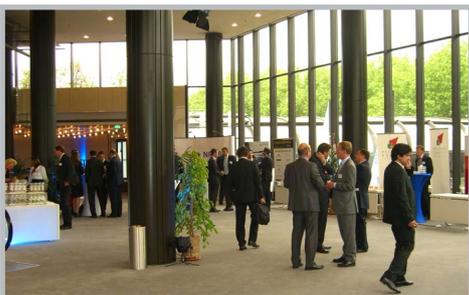
Janine Koppert, Linda Vollberg, Jannis Grüneboom und unser Studienleiter Fabian Woikowsky nahmen für Mandat an der fünften Private Equity Konferenz im Congress Centrum Düsseldorf teil.



Janine Koppert, Fabian Woikowsky, Jannis Grüneboom, Linda Vollberg (v.l.)

Im wahrsten Sinne des Wortes waren sie Teil der Konferenz durch den Stand zur Mandat-Studie „GROW! Wachstumsorientierte Zusammenarbeit von Private Equity Gesellschaften und Unternehmen“.

Über 800 Konferenzteilnehmer sind der Einladung der NRW.Bank gefolgt, um gemeinsam durch intensiven Gedankenaustausch und Fachbeiträge herausragender Persönlichkeiten aus Politik und Wirtschaft, Antworten auf Fragestellungen rund um Rolle, Zukunft und Verantwortung von Private Equity zu finden.



Sorgsam vorbereitet wurde der Studienstand zur frequentierten Anlaufstelle für Investmentmanager, Business Angel und Unternehmer mit und (noch) ohne Private Equity Erfahrung, die den Austausch zum Studienthema suchten.

Das große Interesse und durchweg positive Feedback zur Mandat-Studie von Seiten der Konferenzteilnehmer zeigt, wie wichtig es ist, Private Equity nicht nur abstrakt als Finanzierungsinstrument zu betrachten, sondern konkret als Großchance für Wachstum zu begreifen, deren

Erfolg aber nicht wie ein Naturgesetz eintritt. Vielmehr ist nachhaltiger Erfolg ebenso davon abhängig, welche Menschen mit welchem Mindset, auf welche Weise zusammenarbeiten.

Die Ergebnisse der Studie verdichten sich zunehmend und das Bild, welche Potenziale, aber auch Stolpersteine sich in der Zusammenarbeit verbergen, wird präziser. Wenn man die Zusammenarbeit als Partnerschaft mit Potenzial begreift, zeigt sich, dass dem Wort „Partnerschaft“ besondere Bedeutung zukommt. Hier treffen verschiedene Erkenntnisse aus anderen Bereichen zu. Zum Beispiel, dass nicht einer alles am besten kann und selbst wenn, er gut daran tut, dieses nicht die ganze Zeit zu zeigen.

Die Teilnahme an der Studie ist noch bis Mitte Juni möglich. Die Ergebnisse werden im Juli vorliegen, den Befragten zugesendet und der Fachöffentlichkeit zugänglich gemacht. Bei Interesse an der Teilnahme, den Ergebnissen oder anderen Themen rund um GROW! zögern Sie nicht, uns zu kontaktieren: [fabian.woikowsky@mandat.de](mailto:fabian.woikowsky@mandat.de)

Ganz herzlich wollen wir uns an dieser Stelle bei der NRW.Bank bedanken, die als Veranstalterin der Konferenz durch die Zusammenarbeit mit Mandat einen wertvollen Beitrag zur Entstehung der Studie geleistet und das Projekt GROW! um ein weiteres Kapitel erfolgreicher Zusammenarbeit bereichert.

Für die Mandat Delegation war die Teilnahme ein Erfolg auf drei Ebenen:

1. die Qualität der Studie ist nachhaltig erhöht,
2. der persönliche Austausch hat das Gespür für die Branche und die handelnden Personen sensibilisiert und
3. es hat augenscheinlich viel Spaß gemacht.

Wir freuen uns auf die fertige Studie und Neuigkeiten rund um GROW!

# Ankündigung: Webinar „Wachstumsfaktor Innovation“



Die PDF-Datei steht Ihnen ab dem 16. Juni, 15.00 Uhr zur Verfügung. Senden Sie eine E-Mail an: [guido.quelle@mandat.de](mailto:guido.quelle@mandat.de)

Am 16. Juni 2011, um 11.00 Uhr, hält Prof. Dr. Guido Quelle ein Webinar zum Thema „Wachstumsfaktor Innovation – Neue Geschäftsfelder: wenn, dann richtig“.

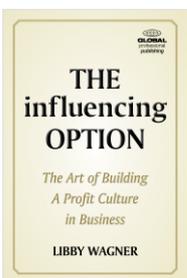
Bei Interesse können Sie sich auf der Website [www.technischerhandel.com/webseminare/aktuell/](http://www.technischerhandel.com/webseminare/aktuell/) kostenlos für das Web-Seminar anmelden.

## Growthletter-Artikel auf [www.parfuemerienachrichten.de](http://www.parfuemerienachrichten.de) veröffentlicht

Der Bundesverband Parfümerien hat in seinem Online-Magazin [www.parfuemerienachrichten.de](http://www.parfuemerienachrichten.de) unseren Beitrags „Wegfindung – Viele Wege führen nach Rom“ aus dem Growthletter Nr. 53 „Wegfindung“ im Mai veröffentlicht: [www.parfuemerienachrichten.de/category/kommentar](http://www.parfuemerienachrichten.de/category/kommentar).



## Buchveröffentlichung von Libby Wagner, Mitglied der Million Dollar Consulting Hall of Fame®



Eine unserer US-amerikanischen Kolleginnen, Libby Wagner, ebenfalls Mitglied der Million Dollar Consulting Hall of Fame®, hat jüngst ihr erstes Buch veröffentlicht. „The Influencing Option – The Art of Building A Profit Culture in Business“ ist soeben bei Global Professional Publishing in englischer Sprache erschienen.

Hier ist der Abstract:

“Have you ever wondered whether your company has the culture to support your new growth and profits? Libby Wagner, author of The Influencing Option: The Art of Building a Profit Culture in Business (English, Global

Professional Publishing, UK) can help you evaluate whether you’ve got the leadership, communication skills, and foundational elements in place to lead your organization to the next level of growth. Clear and simple, pragmatic and immediately applicable, this book helps you to create the infrastructure so that your brilliant strategy can be implemented and sustained! You will: evaluate elements of ‘organizational drag’, learn how to lead yourself first, develop the best strategy for influencing teams and groups, recognize the hidden costs of a ‘compliance’ culture.”

„The Influencing Option“ ist bei [amazon.com](http://amazon.com) erhältlich.



Für die Konferenzen  
in 2011 registrieren

## Mandat-Telekonferenz-Serie 2011:

### Wachstum: Kein Foto – ein Film „Nachhaltig wachsen“, Eberhard Brandes im Interview

Alle Einnahmen aus  
dieser Telekonferenz  
kommen dem WWF  
zugute

Guido Quelle sprach in der Telekonferenz am 9. Mai mit Eberhard Brandes, Vorstand WWF Deutschland, über nachhaltiges Wachstum.

Als Umweltschutzorganisation will der WWF nicht nur selber etwas tun, sondern auch möglichst viele Menschen mitnehmen und begeistern, gemeinsam ihr eigenes und das Leben aller zu sichern. „Dafür muss der WWF selber wachsen“, machte Eberhard Brandes im Gespräch mit Prof. Dr. Guido Quelle deutlich.

Das Wachstum des WWF sieht Brandes aus zwei Perspektiven: Zum einen will der WWF an Einfluss gewinnen, dass die richtigen Ideen in der Gesellschaft wachsen. Zum anderen wird Wachstum umso wichtiger, je dringlicher das Wirken des WWF wird. Die Ziele des WWF: die biologische Vielfalt als Grundlage allen Lebens sichern und den ökologischen Fußabdruck verringern, den der Mensch jeden Tag durch seine Aktivitäten hinterlässt.

#### Planung und Termine 2011

- o **ACHTUNG: NEUER TERMIN: 11. Juli 2011.**  
Ursprünglicher Termin war 18.07. - „Rapides Wachstum – von der Uni zum Know-how-Führer“, Interview mit Dr. Gero Presser, Geschäftsführender Gesellschafter Quinscape GmbH, Dortmund
- o 8. August 2011: „Zeitarbeit – Einsicht in einen Wachstumsmotor“, Interview mit Dr. Dieter Traub, Sprecher der Geschäftsführung Orizon GmbH, Augsburg
- o 5. September 2011: „Wachstum bewirken – die Wirtschaftsförderung als Wachstumspartner“, Interview mit Udo Mager, Geschäftsführer Wirtschaftsförderung Dortmund
- o 17. Oktober 2011: „Weltweit wachsen – verantwortlich handeln“, Interview mit Hans Andersson, Country Manager South Korea & Japan, H&M-Gruppe
- o 14. November 2011 (**ACHTUNG: GEÄNDERTE UHRZEIT: 10.00 - 11.00 Uhr**): „Wachstum an der Hochschule: Vielschichtig und langfristig“, Interview mit Prof. Dr. Ursula Gather, Rektorin der TU Dortmund
- o 12. Dezember 2011: Thema folgt

#### Bisherige Termine 2011

- o **30. Mai 2011:** „Wachstum am POS - weit entfernt vom Zufall“, Interview mit Hugo Reissner, Architekt, vormals CEO der CBR-Gruppe und heute Berater, Hannover



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

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

Die Juni-Telekonferenz „Wachstum am POS - weit entfernt vom Zufall“, Interview mit Hugo Reissner wurde vorgezogen und hat am 30. Mai 2011 um 17.00 Uhr stattgefunden. Wir berichten in der nächsten Ausgabe.



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/menu/produkte/telekonferenzen/telekonferenzen-2011/](http://www.mandat.de/de/menu/produkte/telekonferenzen/telekonferenzen-2011/)

## Ein guter Start in die Woche

Wussten Sie eigentlich, dass wir es uns bereits vor einigen Jahren zur Tradition gemacht haben, jeden Montag gemeinsam zu frühstücken?

Selbstverständlich hat das Mandat-Startfrühstück auch einen Zweck: Es dient dem Austausch. Neben informellen Gesprächen steht das Organisatorische im Fokus: Welche Aufgaben stehen auf der Agenda? Welche Themen müssen auf die Spur gebracht werden? Wer ist verantwortlich und wer unterstützt? Gibt es News? Ebenso werden Lösungen bei Kapazitätsengpässen besprochen und ein Ausblick in die übernächste Woche erfolgt.



Laura Schipper, Janine Koppert, Linda Vollberg, Kevin Sabbadin, Jannis Grüneboom, Fabian Woikowsky, Guido Quelle, Nadine Müller (v.l.)

Das Startfrühstück macht nicht nur den Tag, sondern die ganze Woche zu einem Erfolg.

## Schwarz-gelber Ausnahmezustand: Mittendrin statt nur dabei

„Dortmund im Wandel – Neujahrsempfang der Ruhr Nachrichten: (...) Die Meisterschaft wird gewonnen.“ Diesem Moment fieberten schon im Januar viele Dortmunder entgegen. Und es ist wahr geworden, bereits am 30. April um 17:18 Uhr fiel die frühzeitige Entscheidung: Der BVB hat die Meisterschale zum 7. Mal nach Hause gebracht. Durch zwei Tore von Lucas Barrios und Robert Lewandowski war der erste Schritt getan, schließlich fiel ein paar Kilometer entfernt das 2:0 für den 1. FC Köln und alles brüllte „Deutscher Meister ist nur der BVB“.

So wurden die kommenden Wochen in „Meisterwochen“ umbenannt und Dortmund begann, sich schwarz-gelb zu schmücken. Nadine Müller hatte das Glück und gewann unter 400.000 Einsendungen zwei Karten für das Saisonfinale gegen Eintracht Frankfurt. „Ich durfte schon am 30. April dabei sein, die beiden Spiele waren einfach unglaublich, eine Wahnsinnsstimmung, alle singen und freuen sich miteinander“, so Nadine. Der krönende Abschluss war natürlich die Meisterfeier am Sonntag, 15. Mai 2011: schwarz-gelber Ausnahmezustand. Nachdem der umgebaute BVB-Truck mit der Mannschaft die Ehrenrunde am Borsigplatz drehte, wurde die Bühne an den Dortmunder Westfalenhallen angesteuert. Hier war wohl der emotionalste Moment Dede's (Leonardo de Deus Santos) Abschied. Leider verlässt der 32-jährige Deutsch-Brasilianer nach 13 Jahren Vereinszugehörigkeit Borussia Dortmund. Ein bewegender Moment.

Was vor wenigen Jahren noch schier unmöglich schien, hat Jürgen Klopp vollbracht. Und so hat der Ballspielverein Borussia durch Leidenschaft, Strategie und Teamgeist die Herzen im Sturm erobert. Nun drücken wir dem sympathischen Trainer und seiner Mannschaft auf dem internationalen Parkett die Daumen! So hat auch die Stadt Dortmund an Image und Anziehungskraft gewonnen. Weiter so!



Nadine Müller, Mandat

Signal Iduna Park, Südtribüne

# Impressum

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

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

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

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

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

Redaktionsassistentin  
Nadine Müller  
nadine.mueller@mandat.de

## Copyright

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

## Hinweis zum Teledienstgesetz

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

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

## Bildquellen

www.fotolia.com  
© Titelbild: © 123render  
© S. 2: Prof. Dr. Guido Quelle, Mandat  
© Inhaltsverzeichnis: Bilder 1-2, 4-6: MAXFX, Nikolay Okhitin, Galyna Andrushko, matttilda, emeraldphoto, Bild 3: leviticus www.istockphoto.com, Bild 7: TZDo  
© S. 8: Prozessdefinition, Mandat  
© S. 10: Buchcover: Verlag  
© S. 11: Mandat  
© S. 12: Logo: Technischer Handel, Mandat, Libby Wagner  
© S. 13: Cover-Gestaltung: Mandat, Portrait: Eberhard Brandes, WWF  
Portrait: Hugo Reissner  
© S. 14: Mandat

## Zu diesem Mandat Growthletter® haben beigetragen:



Nadine Müller  
nadine.mueller@mandat.de



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



Holger Kampshoff  
holger.kampshoff@mandat.de



Fabian Woikowsky  
fabian.woikowsky@mandat.de

Der nächste Mandat Growthletter® erscheint am 04.07.2011