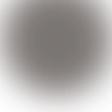


Anmeldeschluss für das
10. Internationale Marken-Kolloquium
ist der 05.09.2013!



MANDAT  GR  WTHLETTER®

Wachstumsfaktor: Werte

10. Internationales Marken-Kolloquium am 12./13.09.2013

Anmeldeschluss ist der 5. September 2013!

Anmelden können Sie sich hier:

www.mandat.de/de/shop/Internationales-Marken-Kolloquium

Unsere Referenten 2012



Linda Vollberg, Prof. h.c. Manfred Maus (Gründer, ehem. Vorsitzender des Vorstandes & ehem. Vorsitzender des Aufsichtsrates der OBI AG) und Prof. Dr. Guido Quelle



Hartmut Jenner, Vorsitzender der Geschäftsführung, Alfred Kärcher GmbH & Co. KG

Verleihung des 2. IMK-Awards



Prof. Dr. Guido Quelle, Prof. Götz W. Werner (Gründer dm-drogerie markt GmbH + Co. KG)



Linda Vollberg, Jean-Claude Biver (Chairman of the Board, Hublot SA) und Prof. Dr. Guido Quelle

Sixt, Dyson,
American
Express und
weitere faszinierende
Marken
erwarten Sie in
diesem Jahr!



Innenhof Kloster Seeon im Chiemgau



Linda Vollberg, Andreas Mundt (Präsident des Bundeskartellamtes) und Prof. Dr. Guido Quelle



Das Auditorium



Prof. Dr. Guido Quelle, Dr. Dirk Reinsberg (Geschäftsleitung Marketing WWF Deutschland) und Linda Vollberg



5

CEO-Tipp des Monats

Wertegeber, Wertehüter, Werteentwickler



6

Strategie & Führung

Die Realität – der Härtestest für Ihre Werte



8

Marke

Markenwerte: allgemeingültig oder einzigartig?



10

Organisationsentwicklung

Wenn Werte im Projekt über Bord geworfen werden oder gar nicht erst an Bord kommen



11

Internationales Marken-Kolloquium

Anmeldeschluss ist der 5. September 2013



12

Vorträge & Veröffentlichungen

Power-Tag, Orchideen & Köche, Telekonferenzen und weitere News



15

Mandat-Intern

Hinter den Kulissen!

Editorial

Nun ist es also bald wieder soweit: Der Bürger ist aufgerufen, an die Urne zu gehen und die zwei Kreuze, die es alle vier Jahre zu machen gilt, an der ihm genehmen Stelle anzubringen. Ein formaler Akt?

Nicht ganz. Was wir gern vergessen ist, dass wir mit den beiden Kreuzen maßgeblichen Einfluss darauf nehmen können, wie die Zukunft unseres Landes für die nächsten vier Jahre aussieht. Das Geschwätz von „wir können ohnehin nichts tun“ bis zu „die da oben machen doch alles anders, als wir es wollen“ lasse ich nicht gelten. Wer kein Kreuz macht, darf sich auch nicht beschweren, so einfach ist das. Ich finde auch, dass wir durchaus einmal über eine Wahlpflicht nachdenken könnten, Belgien macht es uns vor.

Auch was die Inhalte anbelangt, ist die Wahl mehr als ein formaler Akt, denn wir haben eine grundsätzliche Ent-

scheidung zu treffen, die auch unsere Freiheit und die Selbstbestimmung anbelangt. Denjenigen Wählern, denen Freiheit ein hohes Motiv ist, wird bei den in einigen Parteiprogrammen enthaltenen und bei Wahlveranstaltungen geäußerten Bevormundungstendenzen – begonnen dabei, wie Geld am besten verteilt werden soll, bis hin zu Kantinen-Speiseplan-Vorschriften – ein schaler Beigeschmack erscheinen – vorsichtig formuliert. Wie auch immer die Wahl ausgeht: Ich wünsche mir, dass nach der Wahl wieder ein wenig mehr auf das Thema geachtet wird, unter dem diese Ausgabe des Mandat Growthletters® steht: Auf Werte. Hat die Bundeskanzlerin auch kürzlich in einem F.A.Z.-Interview betont, dass der Vorwurf ihres Herausforderers, sie hätte ihren Amtseid verletzt, sie nicht getroffen habe, weil dies normal für „Opposition“ sei, finde ich, solche Dinge gehen entschieden zu weit und sind nicht entschuldbar durch Wahlkampf oder

gegensätzliche politische Ansichten. Die Diskussionskultur in der Politik sollte das Thema „Werte“ ebenso stark repräsentieren, wie die Politiker nicht müde werden, die Wichtigkeit von „Werten“ in der Gesellschaft zu betonen. Im Übrigen gilt dies auch für den Umgang miteinander in unseren Unternehmen.

Sehen wir uns auf dem Internationalen Marken-Kolloquium in nicht einmal zwei Wochen? Auch hier wird sicher nicht nur einmal von Werten und guter Unternehmensführung gesprochen. Am 12. und 13. September im Kloster Seeon.

Bis dahin eine gute Zeit

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

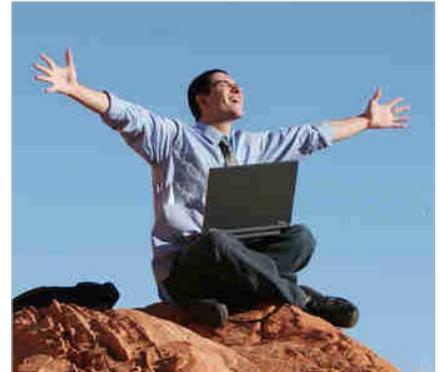


CEO-Tipp *des Monats*

von Guido Quelle

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>

Wertegeber, Wertehüter, Werteentwickler



Vor mehr als 10 Jahren in einer Vorstandssitzung eines Verbandes, trug ich - selbst ehrenamtliches Mitglied des Vorstandes - eine Projektidee vor: Der Titel lautete „www - Werte Wandel Wirtschaft“ und es sollte untersucht werden, wie sich Werte in der Wirtschaft wandelten, wie sich Wertvorstellungen entwickelten und welches Wertegerüst zu dem Zeitpunkt besonders relevant erschien. Ein anderes Vorstandsmitglied fand diese Idee vor allem deswegen großartig, weil „Wert“ für Unternehmen ja etwas ganz Wichtiges sei, man denke an „Shareholder Value, Wertschöpfungstiefe und so weiter“. Ich war ernüchtert, weil der Kollege mich ganz offenbar nicht verstanden, sondern quantitativen Wert mit qualitativen Werten verwechselt hatte.

Zu schnell wird diese Verwechslung vollzogen. Natürlich ist quantitativer und qualitativer Wert eines Unternehmens für ein Unternehmen wichtig, sogar überlebenswichtig. Mir aber ging es in diesem Fall um Werte, um „weiche“ Faktoren der wirtschaftlichen Zusammenarbeit, auch um Grenzbereiche, innerhalb derer Werte miteinander gedehnt oder ausgelegt werden. Darum soll es auch in diesem Beitrag gehen.

Als CEO haben Sie hinsichtlich des Wertegerüsts Ihres Unternehmens, ganz unabhängig davon, ob Sie angestellte Top-Managerin oder selbstständiger Unternehmer sind, drei Rollen: Sie sind Wertegeber, Wertehüter und Werteentwickler.

Wertegeber

Sie sind Vorbild, ob Sie es wollen oder nicht. Das, was Sie in Ihrer exponierten Funktion tun und was zum Erfolg führt, wird kopiert, unabhängig davon, ob es mit dem Wertegerüst des Unternehmens kompatibel ist, oder nicht. Insofern sind Sie durch Ihr Verhalten Wertegeber,

denn die Werte, nach denen Sie sich richten, geben Sie in Ihr Unternehmen hinein. Dies ist eine wesentliche gestalterische Aufgabe. Sie fordern Pünktlichkeit ein? Dann sind Sie sicher stets pünktlich. Sie fordern Ehrlichkeit ein? Dann werden Sie sich keine Lügen erlauben, auch keine Notlügen. Vorbild macht Schule.

Wertehüter

Als CEO sind Sie gut beraten, sich der Werte Ihres Unternehmens gegenwärtig zu sein und diejenigen zu hüten, die es im Rahmen Ihres Wachstumsweges zu hüten gilt. Lieferantenpartnerschaft war stets ein Wert, den es zu hüten galt? Dann werfen Sie ihn nicht über Bord, wenn es keinen zwingenden Grund gibt. Ein paar Cent im Einkauf zu sparen, ist kein solcher Grund.

Werteentwickler

Ihre Vorbildrolle beinhaltet auch, dass Sie Werte addieren, die Sie für erforderlich halten. Dazu kann beispielsweise die identische Bezahlung von Männern und Frauen in der gleichen Position mit der gleichen Ausbildung gehören. Lassen Sie Ihren Ansprüchen Taten folgen. Auch gehört die Kommunikation über Werte in das Führungsportfolio des CEOs, denn so werden die Unternehmenswerte unmissverständlich weiterentwickelt.

Sie als CEO haben die Werte-Fäden Ihres Unternehmens sämtlich in der Hand. Nutzen Sie die Chance, Ihr Unternehmen auch in Zukunft auf ein solides Werte-Fundament zu stellen.

Übrigens: Das anfangs dieses Beitrags erwähnte Projekt war ein beachteter Erfolg, das Thema „Wertewandel“ hat viele Wirtschaftslenker zur Teilnahme an der Studie bewogen. Vielleicht ist eine solche interne Studie auch eine Idee auch für Ihr Unternehmen?

Die Realität – der Härtestest für Ihre Werte

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 Ein Leitbild ist ein wesentlicher Spiegel des Wertegerüsts eines Unternehmens.
- o Es gilt, das „WAS“ in das „WIE“ des täglichen Handelns zu übersetzen.
- o Kundenorientierung, fairer Umgang miteinander, langfristiger Nutzen, Entwicklung der Gesellschaft sind nur einige der wesentlichen Aspekte eines Leitbildes, die es gemeinsam zu erarbeiten gilt.



Über den Sinn und Unsinn von Leitbildern wird trefflich diskutiert. Auch wir tragen zu dieser Diskussion hinreichend bei, sind einige Leitbilder in Unternehmen doch nicht das Papier wert, auf dem sie geschrieben stehen, einmal ganz abgesehen von dem oft umfangreichen Projekt, das mit der Erstellung des Leitbildes einherging. Ein Leitbild, das gut aussieht, kann ein erfahrener Manager oder auch ein erfahrener Managementberater binnen einer Viertelstunde aufschreiben. 10 Punkte? Keine Kunst. Die Kunst ist es, dass ein Leitbild zum Unternehmen passt, dass sich die Mitarbeiter haben einbringen können und dass das Gleiche unter den einzelnen Punkten verstanden wird. Die Kunst besteht also darin, dass das „WAS“ des Leitbildes in ein „WIE“ des täglichen Handelns übersetzt wird. Ansonsten wird aus dem Leitbild schnell ein Leidbild, bestenfalls ein Stück Papier an diversen Wänden.

Ein Leitbild ist ein wesentlicher Spiegel des Wertegerüsts eines Unternehmens. Auf diese Weise ist es auch wachstumsrelevant und daher ist es unerlässlich, dass ein Leitbild in der Praxis Bestand hat und nicht in der guten Absicht verharret. Schauen wir uns einmal einige typische Beispiele aus Unternehmens-Leitbildern an. Sie mögen unterschiedlich formuliert sein, aber unsere Beratungspraxis zeigt, dass sich die folgenden Punkte immer wieder in Leitbildern finden:

1. „Wir sind kundenorientiert. Der Kunde steht bei uns im Mittelpunkt.“

Wie lange klingelt das Telefon, bis jemand abnimmt? Öfter als zweimal? Wie weit ist es dann mit der Kundenorientierung her? Im Kundenverkehr: Wie oft kommt es vor, dass Mitarbeiter erst ihre internen Dinge zu Ende bringen, bevor der wartende Kunde angesprochen wird? Oder – gern beobachtet in Hotels: An der Rezeption wimmelt es von anreisenden Kunden, drei Mitarbeiter an der Rezeption, sechs Terminals, also drei nicht besetzt und im Hintergrund sieht man in den Büroräumen Menschen am Rechner sitzen. An der Wand: „Customer First“. Vergessen Sie's.

2. „Wir pflegen einen ehrlichen und fairen Umgang miteinander.“

Wann haben sich zuletzt Mitarbeiter über einen anderen Mitarbeiter geringschätzig unterhalten? Wie häufig kommt so etwas vor? Wie ist der Umgang mit Konflikten untereinander? Gibt es eine Konfliktkultur, ein Vorgehen, mit dessen Hilfe Konflikte gelöst werden? Eine Schlichtungsstelle, Mediationsstelle gar? Nein? Wenn Klatsch und Tratsch an der Tagesordnung sind, ist es um den „ehrlichen und fairen Umgang“ nicht gut bestellt. Warum aber steht es dann im Leitbild?

3. „Wir tragen mit unserem Handeln zur Entwicklung unserer Gesellschaft nachhaltig bei.“

In welche ehrenamtlichen Aktivitäten ist das Unternehmen eingebunden? Welche karitativen Projekte werden unterstützt? Wie wird das ehrenamtliche Engagement (bitte über die nicht ganz uneigennützig Mitgliedschaft im Vorstand des Branchenverbandes hinaus) der Mitarbeiter gefördert? Was ist denn der genaue Wertbeitrag zur Entwicklung der Gesellschaft, abgesehen von der Überweisung der Ertragssteuern? Erst wenn es einen längerfristigen Erfolgsweg in dieser Hinsicht gibt, ist das ehrenamtliche Engagement eines Unternehmen belegbar.

4. „Unser wirtschaftliches Streben ist stets auf partnerschaftliche Basis gestellt.“

Wofür wird Ihr Einkauf belohnt? Und Ihr Verkauf? Wird man dafür belohnt, ein möglichst hohes wirtschaftliches Einkaufs- oder Verkaufsergebnis zu erzielen? Wird gelegentlich damit geprahlt, wie man aus einem Lieferanten wieder einmal ein paar Cent mehr herausgepresst hat, oder wie man einem Kunden etwas verkauft hat, was dieser überhaupt nicht gebrauchen konnte? Dann vergessen Sie auch das Thema Partnerschaft. Partnerschaft bedeutet nämlich, dass man sich auf Augenhöhe an einen Tisch setzt, um ein Geschäft zu machen. Wenn das mit dem jeweiligen „Partner“ nicht geht, verzichtet man eben auf diesen – unabhängig davon, ob es sich um einen Lieferanten oder einen Kunden handelt. Das ist konsequentes Einhalten von Werten.

5. „Unsere gesamte Wachstumsstrategie, unser gesamtes Handeln ist auf langfristigen Nutzen ausgelegt.“

Wir können die gleichen Fragen wie oben stellen: Wornach wird man im Unternehmen belohnt, belobigt – quantitativ und qualitativ? Wofür wird man befördert? Wie steht es um Gewinnverzicht seitens der Anteilseigner zugunsten einer erfolgversprechenden Initiative, die aber erst in drei Jahren Gewinn abwerfen wird? Was sagt man den Analysten? Wie geht man mit dem Abstrafen durch die Börse um? Langfristigkeit bedeutet mitunter Verzicht auf unmittelbar abgreifbaren Erfolg. Das bedeutet nicht, die Gegenwart aus dem Auge zu verlieren, aber es bedeutet, nicht erst elektrische Leitungen installieren zu müssen, um Licht in den Raum der Zukunft zu bringen. Langfristig denkende und handelnde Unternehmen haben das Licht bereits eingeschaltet.

6. „Wir fördern ausdrücklich das Miteinander der Kulturen in unserem Unternehmen“

Welche Maßnahmen gibt es, um unterschiedlichen Kulturen gerecht zu werden? Wie sieht es im Management

aus? Wie viele Nationalitäten finden sich dort? Wie wird mit unterschiedlichen religiösen Ansprüchen umgegangen? Wer OBI-Gründer Manfred Maus schon einmal hat vortragen hören, wird möglicherweise die Geschichte von den muslimischen Mitarbeitern in einem OBI-Markt gehört haben, die während der Arbeitszeit beten wollten. Man hat sich mit diesem Thema auseinandergesetzt und eine Lösung gefunden. Welche Lösungen gibt es bei Ihnen?

7. „In unserem Unternehmen haben alle Mitarbeiter in ihren jeweiligen Karrierewegen die gleichen Chancen.“

Tatsächlich? Natürlich macht Chancengleichheit am Ende keinen Sinn, aber zu Beginn sollte es sie schon geben, richtig? Haben Männer und Frauen die gleichen Chancen? Ist die Bezahlung in gleicher Position bei gleicher Erfahrung und Verantwortung bei Männern und Frauen identisch? Wie sieht es bei Deutschen und Ausländern aus? Haben Sie noch Nachholbedarf, aber es würde vermeintlich zu viel Geld kosten, die Angleichung endlich vorzunehmen? Dann streichen Sie solange den obigen Satz aus dem Leitbild.

Es liegt auf der Hand, dass die erfolgreiche Erarbeitung eines Leitbildes ein Projekt ist. Will man die Mitarbeiter einbeziehen (manche Mitarbeiter wollen im Übrigen dabei gar nicht einbezogen werden), ist ein umfangreicher Prozess zu planen. Was dabei bedauerlicherweise zu schnell in Vergessenheit gerät, sind zwei Punkte:

Erstens gilt es, das WIE zu beschreiben, nachdem das WAS (Leitbild) erstellt ist. Was bedeutet also jeder einzelne Punkt des Leitbildes in jeder einzelnen Position? Dies muss in Arbeitsgruppen erarbeitet werden.

Zweitens ist es erforderlich, einen Know-how-Transfer zu gewährleisten, so dass auch neue Mitarbeiter wissen, was unter den einzelnen Punkten im Leitbild verstanden wird. Es muss außerdem gewährleistet sein, dass auch neue Mitarbeiter neue Ideen in das WIE der Leitbildumsetzung einbringen können. Die Übergabe des Leitbildes an einen neuen Mitarbeiter in einem schönen Ordner, zusammen mit dem Qualitätsmanagement-System und Dutzenden von Verfahrens- und Arbeitsanweisungen ist definitiv ein zu kurzer Sprung. Leitbilder sind keine Selbstläufer und der regelmäßige Austausch von vergilbten „Zehnpunkteln“ an der Wand ist nicht hinreichend für eine wachstums- und wertorientierte Unternehmensentwicklung.

Markenwerte: allgemeingültig oder einzigartig?

von Linda Vollberg

Kurzübersicht

- o Auf welche Weise gelingt es, ein einzigartiges Bild einer Marke in den Köpfen der Menschen zu verankern?
- o Welche Prüfregele sind zu beachten, um individuelle Markenwerte zu definieren?
- o Wie schaffen Sie es, eine größtmögliche Differenzierung zu erreichen?



Präzision in der Entwicklung von Markenwerten beachten

Wenn in diesem Artikel von Markenwert oder Markenwerten die Rede ist, dann nicht aus finanzwirtschaftlicher, sondern aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive. Aus dieser Perspektive besteht der Nutzen definierter Markenwerte für ein Unternehmen darin, der Marke ein einzigartiges Profil zu geben und sie gegenüber Wettbewerbern abzugrenzen, die Marke voll mit positiven Assoziationen aufzuladen. Ziel sollte es logischerweise sein, die spezifischen Alleinstellungsmerkmale der Marke herauszuarbeiten, um eine größtmögliche Differenzierung zu erreichen.

Häufig bemühte Werte sind allerdings Qualität, Innovation, Serviceorientierung, Kompetenz oder Zuverlässigkeit. Diese standardisierten Markenwerte sind nicht in der Lage, eine Marke trennscharf von den dutzenden anderen qualitativ hochwertigen Marken abzugrenzen, es sind eher grundsätzliche Leitplanken, an denen sich das Unternehmen orientiert. Solche Markenwerte sind zu abstrakt und ungenau, um ein einzigartiges Bild der Marke in den Köpfen der Kunden und der Mitarbeiter zu verankern.

Auf welche Art und Weise werden authentische Markenwerte entwickelt? Welche Voraussetzungen sollten gut gewählte Markenwerte erfüllen?

Vier Prüfregele für die Definition individueller Markenwerte

1. Ist der Markenwert kaufentscheidend?

Ein gut gewählter Markenwert ist besonders relevant für die Zielgruppe. Warum arbeiten Kunden mit dem Unternehmen hinter der Marke zusammen? Was genau berücksichtigen Kunden insbesondere beim Kauf der Marke? Der definierte Markenwert sollte eine mögliche Antwort auf eine dieser Fragen sein und somit eine hohe Relevanz im Rahmen der Kaufentscheidung des Kunden haben.

2. Ist der Markenwert anfassbar?

Ein guter Markenwert ist konkret und bildhaft, der Kunde hat wenig Interpretationsspielraum und kann sich etwas möglichst Eindeutiges darunter vorstellen. Der Markenwert Serviceorientierung ist eher abstrakt. Warum ist die Marke serviceorientiert? Auf welche Weise setzt die Organisation Serviceorientierung um? Wie erlebt der Kunde die Serviceorientierung der Marke? Mögliche Antworten sind gute Markenwerte.

3. Ist der Markenwert begründet?

Ein guter Markenwert ist glaubhaft. Welche Leistungen werden traditionell mit der Marke in Verbindung gebracht? Was liegt in der Unternehmenshistorie begründet? Ein möglicher Markenwert sollte sich, um wirklich authentisch zu wirken, in der Vergangenheit der Marke immer wieder finden lassen und den Markenwert bestätigen.

4. Ist der Markenwert spezifisch?

Ein guter Markenwert ist nicht nur anfassbar und konkret, sondern auch spezifisch auf die Marke zugeschnitten. Passt der mögliche Markenwert auch zum Wettbewerber? Wenn ja, sollte er noch einmal überdacht werden. Ein guter Markenwert passt im Idealfall nur zu der bestimmten Marke oder im Minimalfall am besten zu dieser Marke verglichen mit dem Wettbewerb.

Wenn traditionelle Markenwerte wie Qualität oder Serviceorientierung genutzt werden sollen, ist eine Individualisierung sinnvoll, um eine größtmögliche Differenzierung zu schaffen. Weshalb ist die Qualität der Marke so hervorragend? Was zeichnet die Qualität aus? Ist vielleicht das Fertigungsverfahren besonders präzise oder die Messtechnik so genau wie bei keinem Wettbewerber? Ist rund um die Uhr ein kompetenter Ansprechpartner für den Kunden erreichbar? Wird ein besonderer Service angeboten?

Mit Hilfe vertiefender Fragen können Standard-Markenwerte konkretisiert werden.

„Hier bin ich Mensch. Hier kauf ich ein.“

Der dm-drogerie markt hat für sich den Markenwert Menschlichkeit etabliert. Der Primus der Drogeriemarktbranche hat eine konsequent an diesem Markenwert ausgerichtete Markenführung, hinter der Prof. Götz W. Werner, Gründer und Aufsichtsrat der Drogeriekette stets valide gestanden hat und immer noch steht. Die Markenbekanntheit und das Markenimage des 1973 in Karlsruhe gegründeten Unternehmens sind unangefochten vor der Konkurrenz. Heute ist dm in zwölf europäischen Ländern mit rund 2.800 Märkten vertreten. Mehr als 46.000 Mitarbeiter sorgen europaweit für das Markenerlebnis. dm-Kunden fühlen sich wohl, sie vertrauen ihrem Qualitätsdrogeriemarkt, loben die freundliche Atmosphäre, die große Auswahl an Bioprodukten und die zahlreichen ansprechbaren Mitarbeiter – die Menschlichkeit steht glaubhaft im Mittelpunkt. So sagt der Gründer: „Wenn es keine Menschen gäbe, gäbe es keine Wirtschaft. Folglich ist die Wirtschaft für den Menschen da und nicht umgekehrt.“ dm-drogerie markt lebt das Thema Menschlichkeit durch und durch, neben der freundlichen und hellen Marktatmosphäre sorgen ein prämiertes Ausbildungskonzept, Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen für die individuelle Entwicklung der Mitarbeiter bis hin zu sozialem und kulturellem Engagement dafür, dass die Marke glaubhaft, authentisch und differenziert für den Kunden erlebbar wird. Die starke Positionierung der Marke ist ein wesentlicher Teil des Erfolgs von dm. Seit Jahren befindet sich das Unternehmen auf einem nachhaltigen Wachstumsweg sowohl als Kundenmagnet als auch als attraktiver Arbeitgeber.

Fazit

Wenige, ausdrucksstarke Markenwerte die für sich sprechen, unterstützen die Mitarbeiter im richtigen Handeln und machen die Marke für den Kunden anfassbar und erlebbar. Sie beschreiben den Charakter einer Marke und geben ihr idealerweise ein einzigartiges Gesicht. Neben dem Grad der Konkretheit der gewählten Markenwerte, sollte immer die Relevanz für den Kunden im Mittelpunkt der Überlegungen stehen. Erst wenn ein Markenwert für den Kunden von Relevanz ist, macht er für die Marke Sinn. Möchte eine Marke beispielsweise den Markenwert Genauigkeit für sich reklamieren und ist Genauigkeit auch relevant für den Kunden, ist alles, was Genauigkeit widerspricht, nicht mehr passend zur Marke und sollte deshalb nicht getan werden. Hat die Marke beispielsweise einen Kundenservice, wird selbstverständlich eine genaue Arbeit vor Ort erwartet, aber auch die Kommunikation sollte bereits genau sein, schon die Terminvereinbarung sollte nicht zwischen 8.00 Uhr und 17.00 Uhr lauten, sondern eine genaue Uhrzeit beinhalten: „Wir sind um 15.30 Uhr bei Ihnen.“

Um die Markenwerte durch das gesamte Unternehmen zu leben und an den Kunden heranzutragen, ist es unbedingt erforderlich, dass die oberste Führungsebene über ein fundiertes Markenverständnis verfügt und sich aktiv an der Definition der Markenwerte beteiligt. Die Markenführung ist zwingend im Top-Management des Unternehmens anzusiedeln und sollte nicht der Marketingabteilung überlassen werden, um die notwendige Rückendeckung und Wichtigkeit zu signalisieren. So entsteht ein einheitliches Bild der Marke im Unternehmen, Mitarbeiter können im Sinne der Marke handeln, als Markenbotschafter auftreten und die Kunden von der eigenen Marke begeistern.

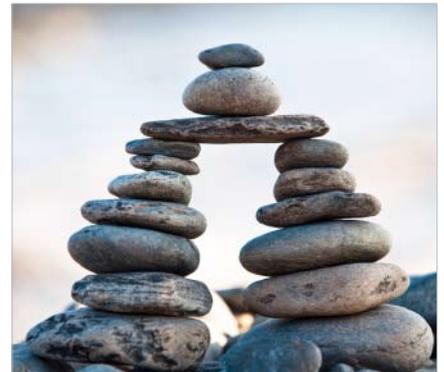
Um die richtigen Markenwerte zu ermitteln, sind also zwei Fragen übereinzubringen: Zu welchen Leistungen ist das Unternehmen fähig und sind diese Leistungen für den Kunden relevant? Ein in zwei Achsen aufgespanntes Portfolio, das die eigene Leistungsfähigkeit und die Kundenrelevanz abbildet, kann bei der Auswahl authentischer Markenwerte unterstützen. Ist ein möglicher Markenwert, bei dem das Unternehmen über eine hohe Leistungsfähigkeit verfügt, wichtig und wahrnehmbar für den Kunden, kann dieser optimal kommuniziert werden. Alle Aspekte, die für den Kunden irrelevant sind, auch wenn diese Aspekte zu den Unternehmensstärken zählen, haben in der Kommunikation das Nachsehen. Von selbst versteht sich, dass Aspekte, die weder relevant noch leistungsstark sind, bei der Ermittlung entfallen. Aspekte, die für den Kunden relevant sind, bei denen die Leistungsfähigkeit des Unternehmens aber noch nicht ausreichend ist, um sich zu differenzieren, können zukünftige Wachstumshebel für die Marke sein und sollten im zweiten Schritt analysiert werden. Diese Aspekte bieten einen Hinweis auf mögliche strategische Weiterentwicklungen in der Markenführung.

Wenn Werte im Projekt über Bord geworfen werden oder gar nicht erst an Bord kommen

von Fabian Woikowsky

Kurzübersicht

- o Nehmen Sie sich zu Beginn des Projektes Zeit sich auf Werte im Umgang miteinander zu verständigen.
- o Organisationsentwicklung umfasst das dem Handeln zugrundeliegende Denken und Fühlen.
- o Ehrlichkeit, Verbindlichkeit, Wertschätzung sind Beschleuniger und häufig Grundvoraussetzung für den Projekterfolg.



Ein erfolgreiches Projekt zu beginnen, zu konzipieren, aufzuplanen und zu führen wird wesentlich erleichtert, wenn sich ein Dreiklang aus Werten durch das Projektteam zieht: **Ehrlichkeit, Verbindlichkeit und Wertschätzung.**

Augenscheinlich sind dies Werte des normalen, zwischenmenschlichen Umgangs. Wie finden wir diese Werte im Projekt wieder? Welches sind die Konsequenzen und Implikationen, wenn sie über Bord geworfen werden oder gar nicht erst an Bord kommen?

Nachfolgend typische Beispiele, die Sie regelmäßig in Projekten beobachten können. Abschließend finden Sie Hinweise für Projektleiter, aus unserer Beratungspraxis, wie korrigierend oder – besser noch – präventiv mit der Situation umgegangen werden kann.

1. Verabredete Ergebnisse werden nicht zum verabredeten Zeitpunkt erbracht. Dies kommt in nahezu jedem Projekt vor. Wichtig ist, zu prüfen, ob es sich um Einzelfälle oder Muster handelt und worin die tiefere Ursache liegt. Häufig artikuliert ist zu wenig Zeit neben dem Tagesgeschäft oder die Aufgabe übersehen zu haben. Es lohnt der Blick, ob dies dem tieferen Grund entspricht. Korrigierend: Zu wenig Zeit ist eine Frage von Prioritäten. Sorgen Sie für Prioritätenklärung in der Linie und lassen Sie die Konsequenzen in die Projektplanung einfließen. Ist der zeitliche Engpass nicht aufzulösen, besetzen Sie die Verantwortlichkeit neu oder justieren Sie transparent die zeitliche Planung. Wird der Aufgabe mangelndes Interesse oder Aufmerksamkeit entgegengebracht, führen Sie den Dialog über den Nutzen der Maßnahme für den Mitarbeiter und darüber, dass Verantwortung bedeutet, für das zeitgerechte Ergebnis verantwortlich zu sein. Bringt dies keinen Erfolg, sprechen Sie dies gegenüber dem Projektteammitglied an und fragen Sie nach Vorschlägen, den Verbindlichkeits-Engpass aufzulösen. Gegebenen-

falls braucht es hier personelle Konsequenzen. Präventiv: Es eignet sich, Dialogschleifen vor Endterminen einzuziehen. So ist vorab die Erreichungswahrscheinlichkeit transparent und die Aufmerksamkeit gewiss.

2. Ziele und Verabredungen, die man trifft, sind überambitioniert, aber niemand widerspricht. Häufig besteht schnell Konsens, wenn ambitionierte zeitliche oder inhaltliche Ziele ausgerufen werden. Korrigierend und präventiv: Hier braucht es Ehrlichkeit sich selbst und seinen Kollegen gegenüber. Es ist brandgefährlich, Verantwortung wider besseren Wissens anzunehmen oder zu verteilen. Bestenfalls ist es fahrlässig, im schlechteren Fall vorsätzlich geschäftsschädigend, Bedenken nicht auszusprechen und zu berücksichtigen. Reaktiv ist zu bedenken, dass ein einfaches Fortschreiben im Kalender mit den gleichen unrealistischen Erwartungen nur bis zum nächsten, nicht zu haltenden Datum hilft.

3. Es wird übereinander, aber nicht miteinander geredet. Beim Implementieren einer Kultur des Umgangs miteinander stellt ein Organisationsentwicklungsprojekt eine echte Chance dar. Es geht per Definitionem um Entwicklung – dies darf gerne die Mitarbeiter mit einschließen. Präventiv: Klären Sie schon zu Beginn des Projektes, wie miteinander gearbeitet werden soll, auf welche grundsätzlichen Werte man sich verständigen kann und will. Dies kann nicht angeordnet werden, aber diese Einigung ermöglicht auch, reaktiv einen Bezug herzustellen und Verabredungen einzufordern.

Entscheidend ist, sich auf gemeinsam getragene Werte zu verständigen und auszusprechen, was der Wert für die Zusammenarbeit bedeutet. Achten Sie auf die Einhaltung, sprechen Sie es an, wenn Sie sehen, dass die Werte über Bord gehen und achten Sie darauf, dass Sie sich selber an die Werte halten.

10. Internationales Marken-Kolloquium 12./13.09.2013 – Anmeldeschluss ist der 5. September 2013

And the winner is...

Bereits in der Mai-Ausgabe berichteten wir über die Zusammenkunft der Jury zur Wahl eines Preisträgers für den 2. IMK-Award. Schnell herrschte Einigkeit, welche der zehn nominierten Persönlichkeiten zum Nachfolger des letztjährigen Preisträgers Professor Heribert Meffert gekürt werden sollte. Mit seiner einzigartigen Art der dialogischen Unternehmensführung, einer außerordentlich starken und anerkannten Marke im umkämpften Drogeriemarkt und seinem nachhaltigen Einsatz für kulturelle und soziale Projekte überzeugte Professor Götz W. Werner, Gründer von dm-drogerie markt die achtköpfige Jury.



Prof. Dr. Guido Quelle, Prof. Götz W. Werner, Linda Vollberg

Da Herr Werner am 12. und 13. September 2013 terminlich gebunden ist, reisten Guido Quelle und Linda Vollberg am 13. August 2013 nach Konstanz an den schönen Bodensee, um dort Herrn Werner den Award zu überreichen – und zwar sehr authentisch, direkt am POS in einer dm-Filiale. Götz Werner sprach über die Mitarbeiter als Markenbotschafter, die Bedürfnisse der Kunden und stand Rede und Antwort im Interview mit Guido Quelle. Ein Grußwort an die Teilnehmer des Internationalen Marken-Kolloquiums fehlte selbstverständlich nicht. Der 2. IMK-Award wird im Rahmen des 10. Internationalen Marken-Kolloquiums am 12. September im Rahmen einer Videoaufzeichnung offiziell verliehen – kurz nach dem 40. Jahrestag der dm-Gründung.

Das Marken-Kolloquium bot mir in wohlthuend entspannter Atmosphäre wertvolle Marken- und Marketingerfahrungen anderer Praktiker sowie die Möglichkeit der Bekanntschaft von hochkarätigen Persönlichkeiten.

Rüdiger Behn, Geschäftsführer Waldemar Behn GmbH, ehemaliger Teilnehmer



Making of

Wie schafft Torben Paulin ein weltweit identisches Markenerlebnis?

Ebenfalls im vergangenen Monat hat die erste Presse-Telefonkonferenz zum Internationalen Marken-Kolloquium mit BoConcept-CEO Torben Paulin und Professor Guido Quelle stattgefunden. Zum Thema „Zusammenhang von Markenführung und Unternehmenswachstum“ beantworteten Paulin und Quelle die Fragen der Journalisten. Das Hineinhören lohnt sich, die Aufzeichnung finden Sie hier:

www.management-radio.de/kommunikation-markenfuhrung-und-unternehmenswachstum-im-gespraech-mit-boconcept-ceo-torben-paulin-und-prof-dr-guido-quelle/

Letzte Chance – nur noch 4 Tage

Bis zum 5. September haben Sie noch die Möglichkeit, sich zum 10. Internationalen Marken-Kolloquium anzumelden, nutzen Sie Ihre Chance, um mit uns und unseren Referenten und Gästen darüber zu sprechen, wie Sie noch erfolgreicher am Markt agieren können.

Zur Anmeldung:

www.mandat.de/de/wp-content/uploads/Programm_Internationales_Marken_Kolloquium_2013_Web.pdf

Sterne, Köche, Orchideen 11. Althoffs Festival der Meisterköche

Auf Einladung von Singapore Airlines waren Prof. Dr. Guido Quelle und Susanne Fiss-Quelle am 25. August Gäste bei einem der bemerkenswertesten kulinarischen Events in Deutschland. „Althoffs Festival der Meisterköche“ verband in diesem Jahr 27 Michelin-Sterne, 229,5 Gault-Milau-Punkte und 36,5 Feinschmecker-F mit einander. Siebzehn hochdekorierte Köche aus vier Ländern zeigten ihr Können und dies alles im wunderbaren Ambiente des Schlosshotels Bensberg in Bergisch-Gladbach. Neben kulinarischen Genüssen kam auch das Gespräch nicht zu kurz, schließlich hatte Singapore Airlines die Gelegenheit genutzt, zu der eigentlich öffentlichen Veranstaltung ihre besten Kunden aus NRW einzuladen.



Prof. Dr. Guido Quelle, Susanne Fiss-Quelle

Wieder einmal zeigte sich aus strategischer Sicht: Es gibt nichts Besseres für die Weiterempfehlung, als eine Gelegenheit, bei dem sich begeisterte Kunden untereinander über das Unternehmen austauschen. Daneben sprachen die Vielflieger in der „Singapore Airlines Lounge“, die selbstverständlich mit den airlinetyppischen Orchideen dekoriert war, untereinander auch über den

einen oder anderen Tipp zu New York, Singapur, Hong Kong und weiteren internationalen Destinationen und erkundigten sich über Neuheiten bei der Airline. Wer weiß – vielleicht gelingt es uns ja, Singapore Airlines einmal auf dem Internationalen Marken-Kolloquium auf dem Podium zu haben. Die bereits begonnenen Gespräche darüber wurden zumindest an diesem Tag vertieft.

Der Power-Tag für beratende Ingenieure am 30.10.2013

Beratende Ingenieure sind meist hochkarätige Experten in ihrem Fachgebiet. Die Kraft aus dieser Fachexpertise kommt aber nur dann richtig auf die Straße, wenn es gelingt, Fach-, Marketing- und Selbstführungsexpertise zu verbinden. Der Anteil des im Studium vermittelten Marketingwissens ist vernachlässigbar gering. Der Anteil des Wissens über Selbstführung, der an der Hochschule vermittelt wird, geht häufig gegen Null. Von der Vermittlung der Anforderungen, derer es bedarf, wenn man ein eigenes Ingenieurbüro oder eine eigene Ingenieurgesellschaft führt, ganz zu schweigen.

Wachstum beginnt im Kopf. Es beginnt bei einer entsprechenden Einstellung zu eigenem Wert, Nutzen, Selbstführung, Anspruch und auch zu Marketing. Wachstum entsteht, wenn Sie nicht länger das bestgehütete Geheimnis sind und wenn Sie die Grundlage geschaffen haben, dass Ihr Unternehmen, Ihr Ingenieurbüro, floriert.

Jetzt anmelden!

Prof. Dr. Guido Quelle

„Sie haben mir im Workshop bei den Young Professionals des VBI in Fulda etliche Anregungen dazu gegeben, Mittel und Wege zu finden, das Wachstum unseres Ingenieurunternehmens in den Griff zu bekommen – dafür nochmals herzlichen Dank!“
Otto-Ewald March, Geschäftsführender Gesellschafter, Sonntag-Ingenieure GmbH

Erst wachsen Sie, dann Ihr Büro

Ein Power-Tag für beratende Ingenieure

Termin: 30. Oktober 2013, 10.00 bis 17.00 Uhr
Ort: Köln, der genaue Veranstaltungsort wird noch bekanntgegeben

Ausführliche Informationen und das Anmeldeformular finden Sie hier:
www.mandat.de/de/shop/Special-Power-Tag-fuer-beratende-Ingenieure



Mandat-Vortragstermine

KOMMENDE VORTRAGSTHEMEN. SCHREIBEN SIE UNS: GUIDO.QUELLE@MANDAT.DE

- 12./13. Sept. 2013: Gastgeber des 10. Internationalen Marken-Kolloquiums Kloster Seon, Chiemgau
16. Oktober 2013: „Wachstum kommt von innen“
GVA Kongress, Gesamtverband Autoteile-Handel, Maritim Airport Hotel Hannover
30. Oktober 2013: „Erst wachsen Sie, dann Ihr Büro“
Power-Tag für beratende Ingenieure, Köln
14. Januar 2014: „Wenn der Schrank voll ist – Wachstum durch Weglassen – auch persönlich“
Campus Live, SRH Hochschule für Logistik und Wirtschaft, Hamm
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

„Professor Quelle hat uns an diesem Abend nicht nur inspiriert, sondern an Hand von eingängigen Beispielen den Weg zu echtem Wachstum von innen heraus aufgezeigt.“

Michael Radau, Vorsitzender des Vorstandes, SuperBioMarkt AG, Münster

Mandat-Blog „Wachstumstreiber“



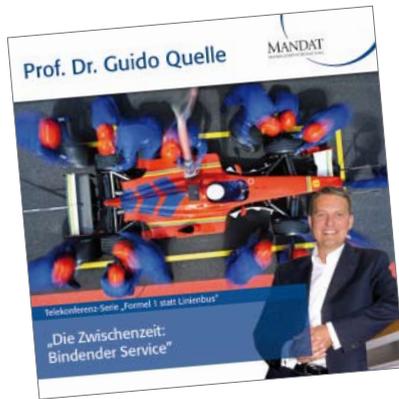
Hier gelangen Sie zum Blog: www.mandat.de/de/blog/

MANDAT WACHSTUMS-WOCHENSTART #71: MACHEN SIE EINEN PUNKT

Lesen Sie den Artikel hier:

<http://www.mandat.de/de/mandat-wachstums-wochenstart-71-machen-sie-einen-punkt>

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



Für die Konferenzen
in 2013 registrieren

„DIE ZWISCHENZEIT : BINDENDER SERVICE“

Nach den „Telko-Ferien“ im September, findet die nächste Telekonferenz **„Die Zwischenzeit: Bindender Service“** am 28. Oktober 2013 um 16.30 Uhr statt.

Mitunter bedarf es einer Pause. Nicht jeder Formel-1-Renner läuft dauernd, nicht jeder Kunde kauft immer. Gut ist es dann, zu wissen, dass man sich auf seinen Service verlassen kann. Wie gut ist Ihr Service? Bleiben Kunden unbeachtet, wenn sie eine Zeit lang nicht kaufen, oder werden Sie in Ihr Wachstumsnetzwerk einbezogen? Erhalten Kunden auch dann Wert, wenn sie gerade nicht in Ihre Produkte und Leistungen investieren? Nehmen Sie teil an einer faszinierenden Reise in Richtung wachstumsorientierter Service-Mentalität.

WIE SIE TEILNEHMEN

Die Teilnahme ist denkbar einfach und funktioniert von jedem Telefon weltweit: Registrieren Sie sich für eines oder mehrere Themen und Sie erhalten Zugangsdaten, die es Ihnen ermöglichen, an den von Ihnen gewählten Telekonferenzen teilzunehmen. Die Vorträge und Interviews werden von Prof. Dr. Guido Quelle persönlich gehalten. Alle Telekonferenzen beginnen um 16.30 Uhr und enden in der Regel um 17.00 Uhr. Als registrierter Teilnehmer wird Ihnen nach jeder Konferenz ein MP3-Download zur Verfügung gestellt. So ist es Ihnen möglich, sich einen Vortrag mehrfach anzuhören, auch, wenn Sie zur Konferenz selbst verhindert waren.

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/

TERMINE UND THEMEN

- 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“



Bereits im März 2013 berichteten wir über die Marken anmeldung „Mandat Campus“ in das Markenregister. Jetzt ist es amtlich, gegen unsere Wortmarke wurde kein Widerspruch eingelegt und das Logo darf ab sofort das Registered Trademark® tragen.



Die in 2003 verfasste Dissertation „Instrumentelle Unterstützung der Entwicklung und Realisierung von Marktsegment-Strategien in Handelsunternehmen – Ein konzeptioneller Beitrag und dessen prototypische Umsetzung“ von Prof. Dr. Guido Quelle ist nun ebenfalls in unserer Mandat Campus Buchreihe erschienen.

Hier finden Sie Informationen und Kaufoptionen zu unseren vier veröffentlichten Bänden:
www.mandat.de/de/menu/produkte/wissenschaftliche-buchreihe-mandat-campus/

0. Instrumentelle Unterstützung der Entwicklung und Realisierung von Marktsegment-Strategien in Handelsunternehmen – Ein konzeptioneller Beitrag und dessen prototypische Umsetzung (Guido Quelle)
1. Markenbildung von Systemunternehmen am POS als Stellhebel für profitables Wachstum – Grundlagen, Konzeption und Eingrenzung
Guido Quelle (Hrsg.), Linda Vollberg (Verfasserin)
2. Markenbildung von Systemunternehmen am POS als Stellhebel für profitables Wachstum – Formatabgleich und Folgerung
Guido Quelle (Hrsg.), Linda Vollberg (Verfasserin)
3. Resource Planning in Organisational Development Projects – An Analytical and Conceptual Approach
Guido Quelle (Hrsg.), Jannis Finn Grüneboom (Verfasser)

Und wir werden nicht müde, auch in dieser Buchreihe ist eine weitere Arbeit in Planung. Herzlichen Glückwunsch, Pascal, nach einigen Nachtschichten wurde die Masterarbeit „Wachstumsorientierte Optimierung der Wertschöpfungskette am Beispiels eines Zulieferers für den Anlagenbau – ein analytischer und konzeptioneller Beitrag“ gemäß des vorgegebenen Zeitplans an der SRH Hochschule für Logistik und Wirtschaft in Hamm eingereicht.

Feiern? Wir? Warum?

Einfach nur mal so oder zum Geburtstag, der August stand ganz im Stern des Feierns und des Schlemmens.

Wir veranstalteten einen herrlichen Grillabend bei den „Vollbergs/Woikowskys“. Nach dem Motto „jeder steuert seine Lieblings-Köstlichkeit bei“ genossen wir das Essen und die Geselligkeit bis tief in den Abend. An dieser Stelle noch einmal einen herzlichen Dank für das Grillen auf den Punkt an den Grillmeister Fabian.



Manchmal dauert es 8 Jahre: Gleicher Anlass – selbe Location. Bereits in 2005 lud Guido Quelle anlässlich seines Geburtstages das Team zu seinem „Lieblings-Spanier“ ein. Tapas, Tapas und nochmals Tapas standen auf dem Programm. Guido, vielen Dank für die Einladung, es war wieder ein wunderbarer Abend.



2005



2013

Impressum

Mandat Managementberatung GmbH
Emil-Figge-Straße 80
44227 Dortmund
Deutschland
Phone +49 231 9742-390
Fax +49 231 9742-389

Geschäftsführender Gesellschafter
Prof. Dr. Guido Quelle

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

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

Redaktionsassistentz/Satz
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 mit Hund“: mekcar
© Logos beim jeweiligen Unternehmen
© Inhaltsverzeichnis: Bilder 1-3, 5-6: MAXFX, haveseen, Nikolay Okhitin, Stefanie Lindorf, matttilda, emerald-photo, Karin Hildebrand Lau (Struktur).
Bild 4: Olga Paslawaska, www.istockphoto.com.
Bild 7: TZDO

© S. 14: Cover-Gestaltung: Mandat,
Foto: corbisrffancy

Zu diesem Mandat Growthletter® haben beigetragen:



Nadine Müller
nadine.mueller@mandat.de



Linda Vollberg
linda.vollberg@mandat.de



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



Fabian Woikowsky
fabian.woikowsky@mandat.de

– Der nächste
Mandat Growthletter®
erscheint am 07.10.2013 –