



MANDAT  GR WTHLETTER®

Fokusthema: Perspektive



4

CEO-Tipp des Monats

Die große Richtung und die kleinen Schritte – eine Aufgabe des CEOs



5

Strategie & Führung

Rückblick und Vorausblick – zwei wesentliche Elemente einer guten Strategieklausur



7

Marke

Der Markenführer – Ein echtes Chamäleon?



9

Organisationsentwicklung

Perspektive wechseln, ohne sich zu verlieren: Schlüsselkompetenz in der Projektführung



10

Internationales Marken-Kolloquium

12. Internationales Marken-Kolloquium am 3. und 4. September 2015



11

Vorträge & Veröffentlichungen

Neues zu Vorträgen, der Mandat Wachstums-Videoserie, den Wirtschaftsunioren und mehr



15

Mandat-Intern

Hinter den Kulissen!

Editorial

Nein, wir gehen jetzt noch nicht auf das Jahresende ein. Erst einmal muss eine Veranstaltung gewürdigt werden, an der ich im November in Berlin teilgenommen habe. Es handelt sich um das 50-jährige Jubiläum des Vereins zur Förderung der Wettbewerbswirtschaft e. V.

Ich bin seit vielen Jahren Mitglied dieses Vereins und seit 2014 auch Mitglied des Kuratoriums unter Vorsitz von Staatsminister a. D. Peter M. Schmidhuber. Die Entwicklung des Vereins wird maßgeblich von seinem geschäftsführenden Vorstandsmitglied Dr. Dr. h. c. Peter Spary, dessen ehemalige Tätigkeiten, Ehrenämter und Auszeichnungen mehrere Seiten füllen würden, vorangetrieben und wir konnten das 50. Vereinsjubiläum am 5. November in einem Kreis von etwa 70 Personen in der ungarischen Botschaft in Berlin begehen.

Liebe Leserinnen und Leser, wenn es diesen Verein nicht schon gäbe, müsste man ihn gründen. Das war auch der Tenor der meisten Redner, zu denen der ungarische Botschafter, der ehemalige Leiter des Presse- und Informationsamtes der Bundesregierung,

Staatssekretär a. D. Friedhelm Ost, der auch Mitglied des Vorstandes des Vereins ist und Dr. Peter Spary selbst gehörten. Wir sehen nämlich mit Sorge, dass die soziale Marktwirtschaft immer mehr zu einer Planwirtschaft mit überbordenden Vorschriften wird, dass die Deutschen das Thema „persönliche Sicherheit“ inzwischen, will man einschlägigen Studien glauben, deutlich wichtiger als „Freiheit“ bewerten und dass eine gewisse Politikverdrossenheit herrscht. All dies ist der sozialen Marktwirtschaft und dem Prosperieren unserer Gesellschaft wenig dienlich.

Wir sind es, liebe Leserinnen und Leser, die den Staat bilden. Es gibt nicht so etwas wie „den Staat“ ohne uns. „Der Staat“ und „die Wirtschaft“ sind nichts Abstraktes, das man sogar bekämpfen müsse. Freiheit ist kein von Gott gegebenes Gut, man muss es sich erhalten. Für all dies wirbt der Verein zur Förderung der Wettbewerbswirtschaft eindringlich – und das zu Recht. Lassen Sie uns nicht müde werden für Gestaltung statt Verwaltung zu werben, für Freiheit statt Gleichheit, für Einsatz statt Hängematte.



So, das musste 'raus. Und jetzt also doch: Ein versöhnliches Thema, der Jahreswechsel:

Mein Team und ich danken Ihnen herzlich dafür, dass Sie uns auch in 2014 mit Ihren Beiträgen, in Gesprächen, in E-Mails, am Rande meiner Vorträge, auf dem Internationalen Marken-Kolloquium, oder in Wachstumsprojekten bereichert haben. Lassen Sie uns diesen spannenden Weg gemeinsam weiter gehen. Wir freuen uns darauf.

Frohe Weihnachten und ein gutes, wachstumsstarkes neues Jahr

Herzlichst
Ihr

Prof. Dr. Guido Quelle

PS: Im Rahmen der Aktion „25 Jahre Mandat“ verlosen wir das letzte Mal in diesem Monat 25 DVDs „Der natürliche Feind der Strategie ist das Tagesgeschäft“ von Guido Quelle. E-Mail an mich (guido.quelle@mandat.de) mit dem Betreff „**DVD Strategie**“ und vielleicht gehören Sie zu den Gewinnern. Gültig bis maximal 31.12.2014, wie immer ohne Ausnahme. Wie immer ist auch der Rechtsweg ausgeschlossen.



SCHREIBEN SIE MIR:
guido.quelle@mandat.de



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



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

Die große Richtung und die kleinen Schritte – eine Aufgabe des CEOs



Früher war alles ganz einfach – bekanntlich war früher ja alles einfacher und zudem besser: Der Unternehmer – das Wort „CEO“ gab es in Deutschland damals noch gar nicht – gab den Ton an und die Richtung vor und alle anderen rannten genau dahin. Wer nicht mitging, wurde im Zweifelsfall gefeuert, zumindest aber versetzt. Vor kurzem sprach ich mit einem Vollblut-Unternehmer, der in unserem Gespräch, an dem auch ein kleiner Kreis weiterer Unternehmer waren, sinngemäß sagte: „Also, das mit dem ganzen Delegieren, das mit dieser Übertragung von Verantwortung, was die jungen Leute heute so machen, habe ich immer noch nicht verstanden. Bei mir brauchte niemand Verantwortung zu übernehmen, das habe ich immer selbst gemacht.“ Ende der Durchsage.

Heute ist also – vermeintlich – alles etwas komplizierter und in der Tat ist dies auch objektiv so, denn wenn nicht gerade ein autoritärer Führungsstil herrscht, werden Mitarbeiter heute stärker in die Entscheidungsfindung, in die Entwicklung des Unternehmens eingebunden, als früher. Dass dies sowohl Vor- als auch Nachteile hat, liegt auf der Hand, aber – intelligente, engagierte, passend eingestellte Mitarbeiter vorausgesetzt – die Vorteile überwiegen. Allerdings wird die Aufgabe des CEOs dadurch auch komplexer, muss er heute schließlich mehr erklären und Mitarbeiter stärker einbinden, auch kommunikativ.

Worüber sich der CEO – der Unternehmer, Vorsitzende der Geschäftsführung oder des Vorstandes – im Klaren sein muss, ist, dass es heute nicht mehr genügt, große Schritte vorzugeben, Visionen zu vermitteln, Ziele auszurufen, ein Bild des Unternehmens in der Zukunft zu entwerfen. Wohin dies führt, haben wir beispielsweise gesehen, als es seinerzeit bei der Telekom nach dem großen Umbau um die Ausführungsdetails ging: Das waren nicht die Stärken des Ron Sommer. Sehr wohl sind jene großen Aufgaben hoheitliche Aufgaben des CEOs, zusam-

men mit seinen Kolleginnen und Kollegen in der Unternehmensführung. Aber sich darauf auszuruhen, das ist heute zu kurz gesprungen. Der moderne CEO ist auch in der Lage, die kleinen Schritte mit zu durchdenken, zumindest punktuell. Er ist vor allem aber in der Lage und hat die erforderliche Geduld, jene kleinen Schritte auch mit den beteiligten Mitarbeitern zu besprechen. Natürlich: Alles im Rahmen, alles zu seiner Zeit und der CEO möge sich durch diesen Beitrag nicht ermuntert fühlen, zu detailliert in die einzelnen Teilprojekte seines großen strategischen Projektes herabzusteigen. Aber den einen oder anderen Review dieses Projektes komprimiert mitzerleben, sich fragend in die Sachverhalte einzubringen, das ist sehr wohl eine Aufgabe, die Aktionäre und Eigentümer von ihrem CEO verlangen dürfen, ganz abgesehen einmal von den Mitarbeitern und Führungskräften.

Teleskop und Mikroskop, darüber habe ich an anderer Stelle schon verschiedentlich geschrieben, haben ihre Berechtigung zur jeweils angemessenen Zeit und Phase des Wachstums und der CEO von heute ist gut beraten, den Umgang mit beiden Instrumenten gleichermaßen zu beherrschen. Dies bringt nicht nur wirtschaftlichen Erfolg, es führt auch zu schnellerem Lernen des Unternehmens und es führt zu einer höheren Akzeptanz bei alle Stakeholdern. Ich habe viele Jahre in Dutzenden Projekten mit einem Top-Manager in seinen unterschiedlichen Funktionen in unterschiedlichen Unternehmen zusammengearbeitet, der die Kunst beherrschte, sowohl die große Linie vorzugeben, als auch ins Detail zu gehen – mit großem Wachstumshebel. Nicht selten kamen Mitarbeiter des Klientenunternehmens auf mich zu, mit folgendem Satz: „Wissen Sie was Herr Quelle, es ist wirklich nicht zu fassen. Wenn Sie in Meetings mit Herrn XY gehen, müssen Sie vorbereitet sein, denn er ist es sicher. Wie er das in seinem Job macht, ist mir ein Rätsel“.

Wenn das kein Lob ist – und vielleicht ein Ansporn.

Rückblick und Vorausblick – zwei wesentliche Elemente einer guten Strategieklausur

von Guido Quelle

Kurzübersicht

- o PowerPoint®, Window-Dressing und Egopräsentationen gehören nicht in eine Strategieklausur
- o Die Zeit ist zu kostbar, sich mit alten Zahlen zu beschäftigen
- o Lernen Sie aus dem Rückblick, machen Sie Ihren Ausblick verbindlich



Ich schreibe diesen Beitrag am Jahresende, einer Zeit, zu der man in der Regel voller Vorfriede dem bevorstehenden Weihnachtsfest, dem Jahreswechsel und der damit verbundenen besonderen Zeit des Jahres entgegenseht. Es ist auch die Zeit der Planungen für eine Jahres-Auftaktveranstaltung, eine Führungskräfte-tagung, ein Strategiemeeting, eine Strategieklausur. Viele Unternehmen beschäftigen sich just damit, ein solches hochkarätiges Meeting mehr oder minder detailliert vorzubereiten. Schließlich muss eine Strategieklausur gelingen; Zu hoch sind die damit verbundenen Erwartungen und auch die damit verbundenen Investitionen, mindestens in die eingesetzte Arbeitszeit.

Augenblick! War dort ein Fehler im Satz? Die Erwartungen seien hoch? Tatsächlich ist dies längst nicht immer der Fall, denn zu häufig verlaufen Strategieklausuren wie immer, zu häufig sind sie, Verzeihung, stinklangweilige Egopräsentationen mit Hunderten von PowerPoint® Folien, unnachvollziehbar, nicht einmal mehr mit „betreutem Lesen“ zu umschreiben, denn Arial in Schriftgröße 4 kann man ab einer Entfernung von einem Meter zur Leinwand nicht mehr lesen. Zu häufig also, sind die Erwartungen keinesfalls hoch, sondern eher niedrig. Die Strategieklausur verkommt zur Pflichtveranstaltung.

Das muss nicht sein. Abgesehen von der Erfordernis, dass sich jeder in den Dienst der Sache stellen und sich nicht über Gebühr in den Vordergrund spielen sollte, abgesehen davon, dass PowerPoint® grundsätzlich aus Strategieklausuren verbannt werden sollte und abgesehen davon, dass Ziele einer solchen Klausur keineswegs

schaden, sie aber meistens fehlen, können einige methodische Kniffe helfen, eine solche Klausur zum Gelingen zu bringen. Hier folgt einer dieser Kniffe, der auf einen Perspektivenwechsel abzielt: Rückblick und Ausblick.

Ich erinnere mich noch gut an die ersten Strategieklausuren in meiner eigenen Firma. Wir nennen unsere einmal jährlich stattfindende Strategieklausur „Strategietagung“ und auf einer dieser Mandat-Strategietagungen erhob sich seinerzeit ein gewisser Widerstand dagegen, einen nennenswerten Zeitraum dafür zu verwenden, einen Rückblick auf das Geschaffene seit der letzten Strategietagung vorzunehmen. Ich bestand darauf und den Skeptikern wurde klar, warum wir dies tun und welche Wirkung ein solcher strukturierter Rückblick hat. Er würdigt nämlich Geschaffenes und lässt, wird er professionell geführt – also ohne großes Schwafeln – Schlüsse auf Erfolgsmuster zu. Ein solcher Rückblick, der bei uns stets ein Jahr umfasst, muss auf eine bestimmte Weise geführt werden, nämlich auf Basis des in der vorangegangenen Tagung Vereinbarten. Voraussetzung dafür ist natürlich, dass in der vorangegangenen Tagung auch etwas Verbindliches vereinbart wurde.

Bei dem Rückblick geht es ausdrücklich nicht nur um Zahlen. Im Gegenteil: Die Zahlen können im Vorfeld verteilt werden, dazu muss man keine kostbare Zeit einer gemeinsamen Tagung verschwenden. Die Diskussion über die Geschäftszahlen kann sich auf ein Minimum beschränken und sollte sich nur auf diejenigen Aspekte fokussieren, die auch für die Zukunft wichtig sind. Schließlich gleicht der Rückblick auf die Zahlen einem

Blick in den Rückspiegel und wir wollen ja nach vorn, durch die Windschutzscheibe, sehen. Nein, um Zahlen geht es nicht. Es geht um die Erfolge und Misserfolge der unternommenen geschäftlichen Aktivitäten, Projekte, Maßnahmen. Was hat funktioniert, was nicht? Und vor allem: Warum nicht? Welche musterhaften Erfolge und Misserfolge gab es zu verzeichnen und – ja, auch dafür muss Raum sein – was haben wir gemeinsam geschafft und geschaffen? Nicht das gemeinschaftliche „Abfeiern“ ist hier das Ziel, sondern das strukturierte Würdigen dessen, das auf das Wachstum des Unternehmen einzahlen sollte und eingezahlt hat.

Basis für einen solchen Rückblick ist der nachfolgende Ausblick. Nach dem Rückblick mit dokumentierten Lernerfolgen findet also ein Perspektivenwechsel in die Zukunft statt. In einer kostbaren Strategietagung soll idealerweise ein Jahresplan entstehen, der wesentliche Meilensteine pro vereinbarter Kategorie der Geschäftsentwicklung enthält. Bei Mandat sind dies folgende Kategorien:

- o Geschäftsausbau inkl. PR und Marketing
- o Projektarbeit
- o Internationales Marken-Kolloquium
- o Prozesse
- o Team & Zusammenarbeit

Nutzen Sie Ihre eigenen Kategorien, diese sollen nur bei der Illustration helfen. Für jede der Kategorien gibt es einen dezidierten Hauptverantwortlichen und einen Stellvertreter. Sind viele Teilnehmer in Ihrer Strategieklausur, kann die Anzahl der Kategorien durchaus höher sein, denken Sie aber daran, dass es erforderlich ist, das in der jeweiligen Kategorie Vereinbarte auch nachzuhalten. Es gilt also, in jeder Kategorie wesentliche Meilensteine zu definieren und diese Meilensteine idealerweise auch mit konkreten Aktivitäten zu unterfüttern – auch, um Verbindlichkeit zu erzeugen, denn ansonsten besteht die reelle Gefahr, dass Sie sich mit Absichtserklärungen zufriedengeben und auf der „Eigentlich müssten wir ‘mal“-Ebene verbleiben.

Die jeweiligen Hauptverantwortlichen einer Kategorie sind dafür verantwortlich, sich der Mitarbeit weiterer Teilnehmer der Strategieklausur zu versichern – und zwar innerhalb der Klausur – und klare Schritte zu definieren. Noch im Rahmen der Klausur stellt jeder Haupt-

verantwortliche das Erarbeitete vor. Am Ende der Klausur wird der Ausblick verabschiedet.

Jetzt kommt der wesentliche Unterschied zu den meisten Ausblicken, die ich kenne: Sie gewinnen dann an Dynamik, wenn sich die Teams das Verabredete regelhaft ansehen. Bei Mandat geschieht dies beispielsweise dergestalt, dass wir unseren Jahresausblick auf Pinwände notieren, die wir – wieder daheim – 1:1 aufziehen. Spätestens alle zwei Wochen erfolgt ein Blick auf die letzten zwei Wochen und die nächsten vier Wochen und der Plan wird fortgeschrieben. Auf diese Weise erlangen wir eine deutliche Verbindlichkeitssteigerung. Nichts kann vergessen werden. Ob Sie nun dasselbe Verfahren wählen, oder ein anderes, ist sekundär. Wir haben bei unseren Klienten, für die wir Strategieklausuren gestalten und begleiten, Dutzende wirksamer Verfahren eingeführt. Ihnen allen ist aber gemein, dass sie nicht in der Strategieklausur enden, sondern Eingang in die Tagesroutine finden, dorthin also, wo die Ausreden für die Strategie lauern.

Der natürliche Feind der Strategie ist das Tagesgeschäft. Lassen Sie nicht zu, dass das operative Geschäft als Ausrede dafür dient, Verabredetes nicht einzuhalten. Steigern Sie die Verbindlichkeit Ihrer kostbaren Strategieklausuren: Strukturierter Rückblick, Lernen, strukturierter Ausblick, Aktivitäten, Verpflichtung in der Routine. Unsere Klienten, die dergestalt arbeiten, wachsen nachhaltiger und wirksamer, als Unternehmen, die sich dieser Mühe nicht unterziehen.



Der Markenfürer – Ein echtes Chamäleon?

von Linda Vollberg

Kurzübersicht

- o Die Marken-Perspektive: Erst wenn etwas aus den Augen der Marke Sinn macht, ist es verfolgenswert und stärkt das Unternehmen.
- o Die Kunden-Perspektive: Erst wenn der ideale Kunde definiert ist, können die richtigen Konsequenzen im Sinne eines begeisterten Kunden abgeleitet werden.
- o Legen Sie beide Perspektiven übereinander, um Sog zu erzeugen.



Die Fähigkeiten eines Chamäleons

Eine „Schuppenechse“ ist in der schönen Markenwelt vielleicht nicht das beliebteste Tier, aber Ihre Fähigkeiten sind beeindruckend und für jeden Markenfürer wertvoll.

Charakteristisch sind die unabhängig voneinander bewegbaren Augen, die dem Chamäleon ein Blickfeld von 342° ermöglichen genau wie die Fähigkeit des Farbwechsels.

Das beidäugige Blickfeld des Chamäleons ist enorm vergrößert, es hat quasi seine gesamte Umgebung auf dem Radar. Die hochentwickelten Augen können aber ebenso ein gestochen scharfes Bild fixieren und ihre Beute bis zu einem Kilometer Entfernung klar sehen. Die Augen des Chamäleons suchen zunächst unabhängig voneinander seine Umgebung ab, finden ein Beutetier, fixieren es und gehen auf die Jagd. Der Farbwechsel dient nicht vorrangig der Tarnung, er dient der Kommunikation mit Artgenossen. Die Farbgebung hängt von äußeren Faktoren wie der Temperatur, Kampf- oder Gefahrensituationen ab oder der Bereitschaft zur Balz.

Das Chamäleon behält den Überblick, kann unterschiedliche Perspektiven fixieren, zum eigenen Nutzen diese Perspektiven übereinander bringen und zeigt durch Farben und Muster Empathie und kommunikative Stärke gegenüber seinen Artgenossen.

Das beidäugige Sehen

Das beidäugige Sehen lässt sich bezogen auf die Markenfürerung auf zwei wesentliche Perspektiven übertragen: die Marken- und die Kunden-Perspektive. Das Chamä-

leon betrachtet ein extrem großes Blickfeld, reagiert aber nur auf bestimmte Reize, es fixiert nicht jeden möglichen Punkt, sondern nur Punkte, die von Interesse sind.

Jedes Unternehmen verfügt – vergleichbar mit diesem übergroßen Blickfeld – über eine enorme Spanne an Möglichkeiten und kann sich auf die verschiedensten Aktivitäten und Maßnahmen stürzen. Aber passen diese Aktivitäten zur Marke? Die Perspektive der „Marken-Brille“ darf bei keiner Entscheidung außer Acht gelassen werden. Welche rationalen und emotionalen Attribute sind mit der Marke verknüpft? Welche Markenwerte sind definiert? Wofür steht die Marke nicht? Auf Basis des Wesens der Marke erkennen Sie im breiten Feld der Möglichkeiten die für Sie entscheidenden Reizpunkte, um die Marke zu stärken, konsistent und glaubwürdig zu führen.

Das andere Auge trägt die „Kunden-Brille“. Ihnen ist klar, wer Ihr idealer Kunde ist. Sie haben nicht nur Ihre Markenkante geschliffen, sondern wissen ebenso genau, was für Ihre Zielgruppe wichtig ist, wovon sich diese Zielgruppe oder Zielgruppen angesprochen fühlen und wie Sie sie erreichen. Aus der Perspektive des Kunden spielen insbesondere die direkten Kontaktpunkte im Vertrieb und Service eine Rolle, um die Marke tatsächlich zu erleben.

Die Marken-Perspektive sorgt für adäquate Entscheidungen und grenzt das Spielfeld ein, bzw. grenzt aus, was nicht zur Marke passt. Die Kunden-Perspektive ist relevant, um die passenden Konsequenzen aus diesen Entscheidungen abzuleiten. Steht die Marke beispielsweise für Seriosität, Kompetenz und fundiertes Wissen, ergeben sich andere Konsequenzen für den Einkauf, Vertrieb

und den Service als wenn die Markenwerte Freude und Neugierde lauten. Für ein glaubwürdiges Bild ist im ersten Fall ein fachlich gut ausgebildeter Verkäufer unerlässlich, im zweiten Fall käme man um ein echtes Markenerlebnis und um Gelegenheiten, die Produkte oder Dienstleistungen auszuprobieren, nicht umher.

Beide Perspektiven ergeben ein scharfes Bild und sorgen für einen erfolgreichen Beutezug, bzw. sorgen für die entsprechende Sogwirkung und Bindung der definierten Zielgruppe an die Marke.

Der Farbwechsel

Ein Chamäleon wechselt nicht vorrangig die Farbe, um sich seiner Umgebung anzupassen, sondern, um mit seinen Artgenossen zu kommunizieren. Eine starke Marke braucht eine klar erkennbare Konturierung. Diese Kontur glaubhaft an unterschiedliche Anspruchsgruppen zu kommunizieren, ist ein echter Wettbewerbsvorteil. Die Marke nimmt sozusagen die Farbe des Gegenübers in der Kommunikation an, das heißt nicht, die Kontur weichzeichnen und wie das sprichwörtliche „Fähnchen im Wind“ Aussagen zu ändern, sondern – so wie es das Chamäleon tut – abhängig von den begleitenden Faktoren eine Farbe und ein Muster bewusst zu wählen, welches zum Gegenüber passt und sich empathisch zu verhalten. Ein neuer Kunde am Point of Sale braucht eine andere Betreuung als ein Stammkunde mit einer Reklamation. Aktionäre erwarten einen anderen Informationsgrad als die Gesamtbevölkerung über PR-Aktivitäten. In der Zusammenarbeit mit Lieferanten ist noch einmal eine andere Art der Kommunikation erforderlich. Wenn Sie beispielsweise Ihre Produkte in unterschiedlichen Kanälen absetzen, sind für den Endverbraucher sicherlich andere Nutzenaspekte kaufentscheidend, als für den Einkäufer im Einzelhandel. Die jeweils relevanten Aspekte gilt es zu kommunizieren.

Fazit

Sie haben definiert, wofür Ihre Marke steht und Ihr relevantes Marktsegment vom Kunden her beschrieben? Sie haben mit beiden Augen gesehen und versuchen jetzt das Bild übereinzubringen? Dann schauen Sie auf die Konsequenzen in allen Unternehmensbereichen. Welche Dinge gilt es wegzulassen? Welche Aspekte haben Sie noch nicht beleuchtet, die aus Sicht der Kunden von Interesse sind?

Es gibt unterschiedliche Beispiele vieler Marken, die sich strategisch dafür entschieden haben, Dinge wegzulassen, die aus Perspektive der Marke und aus Perspektive des Kunden nicht stimmig waren. Die strategische Ausrichtung des Danone-Konzerns dreht sich um die Themen

Gesundheit und Wohlbefinden. So hat Danone beispielsweise bereits vor vielen Jahren die Geschäfte mit Nudeln, Senf, Bier und Keksen stückweise abgestoßen und die Sparten Milchfrischeprodukte, Wasser, Babynahrung und medizinische Nahrung besetzt. Um die strategische Ausrichtung „Wohlbefinden im Alltag“ noch deutlicher zu unterstreichen, steht Danone aktuell in Verhandlungen, um den Verkauf der Sparte „medizinische Nahrung“.

Dyson bewegt Luft, um Alltagsprobleme zu lösen. Ein Produkt, das nichts mit Luft zu tun hat, wäre konsequent nicht denkbar. Nivea hat Marken zusammengestrichen. Als Marke, die für Hautpflege steht, haben Produkte im Bereich Make-Up weder aus Marken- noch aus Kunden-Perspektive Sinn gemacht.

Blickt man tiefer in die Strategie auf die konkrete Produktebene, fallen auch hier Marken auf, die gekonnt Marken- und Kunden-Perspektive übereinanderlegen. Aspirin wechselt die „Farbe der Kommunikation“ mit dem Alter. Das Erzeimittel wirbt mit Bild- und Wortwahl passend für jeden Altersabschnitt und sorgt dafür, dass die unterschiedlichen Zielgruppen „voll im Leben“ stehen ohne Schmerzen. Die Ergo Versicherungsgruppe hat sich auf die Fahne geschrieben, Versicherungen verständlich zu machen und nimmt das Thema „Versichern & Verstehen“ an jeder Stelle nah am Verbraucher auf, ob zu Alltagsproblemen nach einem Unfall, bei Berufsunfähigkeits- oder Gebäudeversicherungen und versetzt sich empathisch in den Normalbürger, der häufig wenig Ahnung von den Thematiken hat, sehr wohl aber das Bedürfnis hat, sicher und gut versichert zu sein.

Wenn Sie Markenentscheidungen treffen oder zum Jahreswechsel neue Initiativen planen, setzen Sie beide Brillen auf und prüfen Sie die Ideen oder vorliegenden Thematiken. Beantworten Sie die folgenden Fragen, in dem Sie zuerst die Marken-Brille und dann die Kunden-Brille aufsetzen, um ein gestochen scharfes Bild des stimmigen Vorgehens zu erkennen.

1. Passt diese Maßnahme/diese Idee/dieses Produkt etc. zu unserer Marke?
2. In welcher Form wird unser idealer Kunde dadurch besser gestellt?

Erst wenn durch beide Brillen das Sichtfeld auf das Wesentliche eingeschränkt wurde, sollten Sie entscheiden, ob eine Idee verfolgenswert ist, welche Konsequenzen sich daraus ableiten und wie – also in welcher Farbe und mit welchem Muster – Sie die Idee umsetzen und kommunizieren möchten.

Perspektive wechseln, ohne sich zu verlieren: Schlüsselkompetenz in der Projektführung

von Fabian Woikowsky

Kurzübersicht

- o Im Perspektivwechsel liegt der Zugang zur Ursachenerkenntnis und damit zu wirksamem Handeln.
- o Ein Perspektivwechsel hilft beim Antizipieren von Interessen und Störungen sowie dem konzeptionelle Klären von Zielen vor und während eines Projektes.
- o Die eigene Perspektive darf nicht durch eine fremde gänzlich ersetzt werden.



Die Fähigkeit, die Perspektive wechseln zu können, sich in andere hineinzusetzen und aus diesem erweiterten Blickwinkel Entscheidungen abwägen und handeln zu können, ist essenziell für erfolgreiche Projektführung. Leider besteht diese Empathie regelmäßig nicht hinreichend bei Projekt-Verantwortlichen. Darüber hinaus kommt es von Zeit zu Zeit zu einer Art permanentem Perspektivwechsel, der die Handelnden sich selbst vergessen lässt und ebenfalls zu suboptimalen Ergebnissen führt.

Mindestens in den folgenden Feldern braucht der Projektleiter die Fähigkeit des Perspektivwechsels:

- o **Konzeptionelle Übereinkunft über die Ziele und Messgrößen eines Projektes:** Der Projektleiter muss hier die Perspektive des Auftraggebers nachvollziehen und verstehen können, denn nur so ist gewährleistet, dass das Projekt in Richtung eines befriedigenden Endzustandes geführt wird.
- o **Wann immer es gilt, Menschen für das Projekt zu gewinnen:** „Was ist für mich drin?“ lautet hier die Frage, die den Schlüssel birgt, ein Projektteam zu gewinnen und zu führen. Gleiches gilt für das Umsetzen von Projektergebnissen im Unternehmen. Hier empfiehlt es sich, die Perspektive der jeweiligen Mitarbeiter einzunehmen und in das Vorgehen einzubeziehen.

In beiden Feldern ist es unbedingt notwendig, die eigene Perspektive zu bewahren, um Interessen zu jonglieren und das Projekt sinnvoll zu führen.

Die folgenden drei Beispiele zeigen Spielarten aus der Praxis, wo dies mindestens initial nicht gelang:

- o **Ein Projektleiter schafft sich selber ab:** Im Rahmen eines Projektes übernimmt ein Mitarbeiter Verantwortung für ein Projekt, dessen Ziele konträr zu seinen eigenen laufen. Ein Organisationsentwicklungs-

projekt soll eine Unternehmenseinheit näher an die Zentrale binden und bestehende Ressourcen der Einheit in Zentralressourcen integrieren. Die artikulierten Bedürfnisse des Projektleiters lauten: Mehr Durchgriff, konsistenteres Handeln, höhere Geschwindigkeit und Flexibilität. An dieser Stelle sind der Projektleiter und sein Auftraggeber gefragt, den Interessenkonflikt zu benennen und zu lösen. Handelt ein Projektleiter entgegen seiner tiefsten Interessen und Überzeugungen, muss das Projekt scheitern.

- o **Alle Teilprojekte sind erfolgreich, außer dem entscheidenden:** In einem Projekt zum interkulturellen Austausch zwischen zwei Partnerorganisationen wird ein prima Programm geschnürt, Teilnehmer der eigenen Organisation werden gewonnen, die Teams sind tief in den Details. Lediglich die Gewinnung von Teilnehmern aus den anderen Organisationen scheitert. Für eine möglichst frühzeitige Priorisierung der Aufgaben und ein möglicherweise anderes Ergebnis hätte es geholfen, die Perspektive des Auftraggebers zu verstehen, aus dessen Sicht das Haupt-Erfolgskriterium die Teilnehmeranzahl war.
- o **Ein Abteilungsleiter fürchtet um die eigene Autorität und Machtstellung:** Ein Arbeitspaketverantwortlicher soll Prozesse in der von ihm geleiteten Unternehmenseinheit vorstellen und umsetzen. Dies vollzieht er hochgradig ineffektiv, sein Vorgehen erweckt den Eindruck von Halbherzigkeit. Ein möglichst früher Perspektivwechsel führt zum Grund und erlaubt es, geeignete Maßnahmen einzuleiten. In diesem Beispiel lag der Grund in der gefühlten Notwendigkeit, für die Legitimation der eigenen Position, gefragt zu werden und als Entscheider benötigt zu werden.

Fragen Sie sich systematisch: Habe ich die Perspektiven relevanter Gruppen gewürdigt? Was ist für die Beteiligten an Nutzen möglich? Verträgt sich mein Handeln mit dem, was aus meiner Perspektive richtig und wichtig ist?

12. Internationales Marken-Kolloquium am 03./04.09.2015 „Marke – bewahren und erneuern“

„Early-Bird“-
Kondition gültig
bis zum 31.12.2014

Der frühe Vogel fängt den Wurm und wer zu spät kommt, den bestraft das Leben. So direkt kann man es nicht sagen, aber: Unsere Frühbucher-Kondition endet gemeinsam mit dem Jahr 2014.

Kooperationspartnern und den Referenten des vergangenen Internationalen Marken-Kolloquiums. Auch in diesem Jahr haben wir bereits die ersten Zusagen erhalten. Bis zum Jahresende wird die finale Zusammensetzung der Jury für den nunmehr 4. Preisträger feststehen.

Noch bis zum 31.12.2014 haben Sie die Möglichkeit, Ihre Teilnahme am 12. Internationalen Marken-Kolloquium zur „Early-Bird“-Kondition von 2.000 EUR zu sichern. Im kommenden Jahr erhöht sich die Teilnahme-Kondition auf 2.500 EUR. Sie sind sicher, dass Sie teilnehmen möchten? Buchen Sie Ihren Platz noch bis zum Jahresende in unserem Online-Shop: www.mandat.de/de/shop/Internationales-Marken-Kolloquium

Jedes Mitglied der Jury wird eine Nominierung einreichen, die Nominierung begründen und verteidigen, bevor wir gemeinsam um den Nachfolger von Marketing-Papst Professor Heribert Meffert, dm-Gründer Professor Götz W. Werner und Aufsichtsratsvorsitzenden Dr. Carl Manner ringen. Aber alles zu seiner Zeit.

www.internationales-marken-kolloquium.de

Oder schicken Sie uns eine E-Mail mit Ihren Kontaktdaten an: anmeldung@markenkolloquium.de

Wie immer erwarten Sie maximal 80 Teilnehmer, die auf Augenhöhe über die Themen Marke, Strategie und Wachstum diskutieren, spannende Referenten und eine Gesprächsatmosphäre, die es ermöglicht, persönliche Fragestellungen und Themen, die Sie und Ihr unternehmerisches Wachstum umtreiben, gemeinsam zu diskutieren. Geschäftsführer, Vorstände, Unternehmer und seniorige Führungskräfte aus Deutschland, Österreich und der Schweiz nutzen alljährlich das Internationale Marken-Kolloquium als Expertenforum, um grenzen- und branchenübergreifende Kontakte zu knüpfen, zu festigen und schließlich neue Impulse für das eigene profitable Wachstum zu erhalten.

Unsere ehemaligen Teilnehmer erhalten jederzeit und automatisch den Vorzug einer um 250 EUR rabattierten Teilnahme-Kondition.

Dezember-Zeit ist Jury-Zeit

Passend zum Funkeln dieses festlichen Monats, kümmern wir uns gerade um einen sehr feierlichen Teil des Internationalen Marken-Kolloquiums. Im Dezember bildet sich seit 2012 die Jury des Awards des Internationalen Marken-Kolloquiums. Es wird klar, welche Markenexperten in der Jury mitwirken. Unsere hochkarätige Jury wechselt jährlich und setzt sich zusammen aus unseren



Internationales[®]
Marken-Kolloquium

„Early Bird“-
Kondition bis zum
Jahresende sichern

12. Internationales Marken-Kolloquium
„Marke – bewahren und erneuern“
am 3. und 4. September 2015
im Kloster Seon im Chiemgau

Ein Referent, der bereits zugesagt hat:
Johannes Gutmann
Geschäftsführer Sonnentor
Kräuterhandels-gesellschaft mbH

Jetzt anmelden zur „Early Bird“-Kondition

Weitere Informationen: www.internationales-marken-kolloquium.de
Details zum Veranstalter: www.mandat.de

„Die Veranstaltung war wie immer – nicht nur aufgrund der sehr interessanten Redner – sehr gelungen und daher verspüre ich bereits jetzt schon wieder große Vorfreude auf nächstes Jahr.“

Nils Bürgler LL.M. oec., Rechtsanwalt, Diehl & Partner GbR, München

Staffelstart am 13. Januar 2015: „Five Minutes for Growth“ – Sind Sie dabei?

„Five Minutes for Growth“ – das ist unsere brandneue Mandat Wachstums-Videoserie, die Ihnen wöchentlich ein auf den Punkt gebrachtes Video zum Thema „Wachstum“ liefert. Ein Novum in der Mandat-Geschichte.

Die letzte kostenfreie Episode

Episode Nr. 0,75 von „Five Minutes for Growth“ zum Thema „Führung und Motivation“ ist die letzte Folge, bevor es ab dem 13. Januar 2015 offiziell los geht.

Zur Episode Nr. 0,75:

<http://youtu.be/PHw8WRWGUXs>

„Five Minutes for Growth“ richtet sich an Unternehmer, Geschäftsführer, Vorstände und seniorige Führungskräfte, die Wachstumsimpulse suchen, um das eigene Handeln und das eigene Unternehmen weiter voran zu bringen. Kein Lesestau, sondern konkrete Impulse, intensiv und auf den Punkt: Fünf Minuten, jede Woche, fünfzig Wochen lang, jeden Dienstag als persönliche E-Mail mit einem Link zu einer neuen Episode. Jede E-Mail enthält die Links zu allen bis zu diesem Zeitpunkt verfügbaren Episoden – so besteht stets die Möglichkeit, problemlos einzusteigen oder Episoden nachzuhören.

Sie möchten dabei sein?

- o Registrieren Sie sich direkt online in unserem eShop: www.mandat.de/de/shop oder
- o Schreiben Sie uns eine E-Mail (guido.quelle@mandat.de) oder rufen Sie uns an (+49 231 9742 390)

Weitere Details finden Sie auf: www.mandat.de/de/menu/produkte/mandat-wachstums-serie

Freuen Sie sich auf „5 Minutes for Growth“

- o Wöchentliche Wachstumsimpulse auf den Punkt.
- o 50 Tipps und Ideen zu persönlichem und unternehmerischen Wachstum.
- o Die Voraussetzung dafür ist Ihre **Registrierung**.



**Zur kostenfreien Episode 0:
Planung**



**Zur kostenfreien Episode 0,5:
Ziele**



**Zur kostenfreien Episode 0,75:
Führung und Motivation**

1 Vortrag, 20 Länder: Beeindruckende Resonanz auf Guido Quelles Keynote auf Weltkonferenz der Wirtschaftsjunioren in Leipzig

“Profitable Growth – How to Release Internal Growth Brakes and Bring Your Company to the Next Level” – dies war der Titel von Guido Quelles Keynote Speech am 27. November auf dem JCI World Congress in Leipzig. Die Anzahl der Registrierungen für den Vortrag wurde nur durch die Größe des Saales begrenzt. Am Ende des 90-minütigen interaktiven Vortrags waren Teilnehmer aus mindestens 20 Ländern begeistert. Besonders überrascht war Guido über einen JCI-Schal, den er zum Abschluss von Teilnehmern aus Kambodscha geschenkt bekam.

Ausgewähltes Feedback ist hier zu sehen ...

Denmark:

“It was a great lecture.”
“Thank you for a very interesting seminar.”
“Thank you for a great speech in Leipzig.”
“Thank you for an enlightening speech on profitable growth.”

From Lithuania:

“Thank you for the insightful lecture.”

From Belgium:

“A nice inspirational talk.”

From Germany:

„Ihren Vortrag fand ich sehr ansprechend.“
“Many thanks for this inspiring speech.”
„Ihr Vortrag hier in Leipzig hat mich inspiriert!“
“Great presentation!”

From The Netherlands:

“Thank you for your workshop.”
“Thanks for a great keynote!”

From the UK:

“My wife & I thought your presentation was brilliant.”

From France:

“Thank you very much! I learned a lot.”

From Russia:

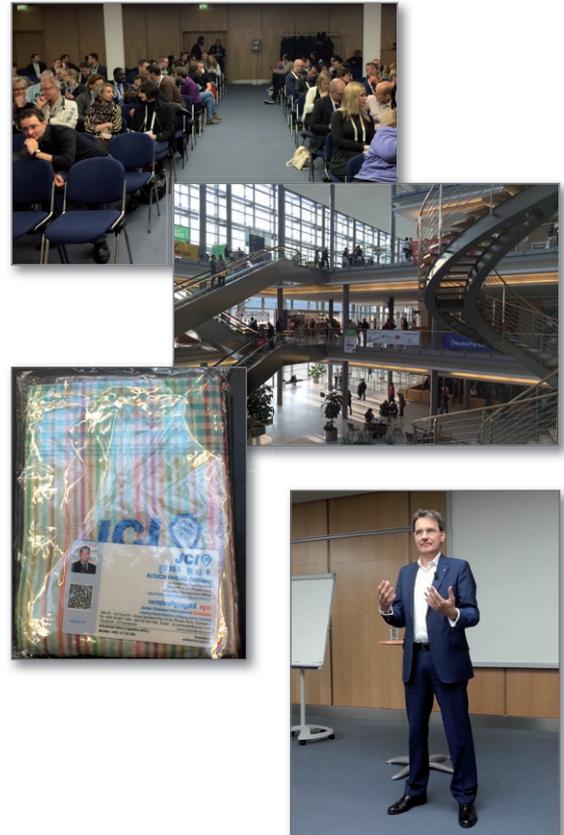
“Thank you a lot for an inspiring speech about growing, innovation and strategy.”

From Finland:

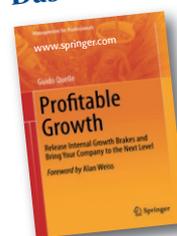
“You probably saved my business, because I recognized that I am the one who is standing on the brake.”
“I really feel like I got many more points to take home than those three that were promised.”
“It was great to be inspired by your stories at JCI congress!”

From Cotonou Océan (Bénin), Africa:

“Your keynote speech was one of the main reasons I came to this conference in Germany.”



Das Buch zum Vortrag



“Profitable Growth – Release Internal Growth Brakes and Bring Your Company to the Next Level”
Hier folgen Informationen und Kaufoption für Sie: www.mandat.de/de/menu/produkte/buecher/profitable-growth

Wirtschaftsjunioren Dortmund Kreis Unna Hamm wählen Vorstand für 2015 – Carsten Jäger wird neuer Vorsitzender, Fabian Woikowsky Past President

Persönliche Entwicklung beschleunigen, ein belastbares Netzwerk aufbauen und positive Veränderungen in der Region bewirken – mit diesen drei Säulen prägte Fabian Woikowsky als Vorsitzender der Wirtschaftsjunioren (WJ) Dortmund Kreis Unna Hamm das Jahr 2014. Bei der Mitgliederversammlung im Conference Center des Lensing-Carrées wählten die jungen Unternehmer und Führungskräfte Carsten Jäger, Marketingleiter der Dortmunder Volksbank, zu seinem Nachfolger. „Ich freue mich sehr, im Jahr 2015 den Vorsitz zu übernehmen und mit meinem Team den eingeschlagenen Kurs fortzuführen. Unser ehrenamtliches Engagement ist ein Geben und Nehmen: Wir profitieren vom Wissen des anderen, geben das eigene Know-how gerne weiter und setzen es gemeinsam ein, um zu helfen.“, betont Jäger. Zu seinem Stellvertreter wurde Roman Senga, Geschäftsführer des Gesund & Fit Reha-Sport e.V., gewählt. Zudem wird er weiterhin das Ressort „Veranstaltungen“ leiten.

Zum Vorstandsteam 2015 zählen darüber hinaus: Gregor Berg, Geschäftsführer der Berg Medien GmbH, als Ressortleiter „Unternehmertum“, Tobias Böcker, selbständiger PR-Berater und Inhaber von „Böcker Kommunikation“, als Ressortleiter „Marketing“, Marco Roman Di Venanzio, Geschäftsführender Gesellschafter der Alici

& Di Venanzio Rechtsanwälte GbR, als Ressortleiter „Soziales“, Rouven Friederich, Steuerberater bei der Rischke Minne Friederich GbR, als Ressortleiter „Finanzen“, Daniela Reich, Inhaberin Erste Hilfe Dortmund, als Ressortleiterin „Bildung & Wirtschaft“, Kathrin Schneider, PR-Beraterin bei der Zilla Medienagentur GmbH, als Pressesprecherin, und Christine Valtin, Geschäftsführende Gesellschafterin der Valtin Elektro GmbH, als Ressortleiterin „Mitglieder“.

Des Weiteren gehören laut Satzung und ohne Wahl Matthias Stiller, Leiter der Referats Weiterbildung bei der IHK zu Dortmund, als „Geschäftsführer“, Natascha Lomp, Bereichsleiterin bei der START Zeitarbeit NRW GmbH, als Konferenzdirektorin der Bundeskonferenz 2015, und Fabian Woikowsky, Managementberater bei der Mandat Managementberatung GmbH, als „Past President“ dem Vorstand an.

„Für das Jahr 2014 sage ich von Herzen ‚Danke‘ für eine tolle Arbeit des Vorstandsteams und das starke Engagement der Mitglieder. Das Motto des Jahres lautete ‚zusammen wachsen‘: Ich freue mich, zu sehen, wie das, was gemeinsam gesät wurde, sich nun weiter entwickelt und weiter wächst“, resümiert Woikowsky.



Fotovermerk: Jan Heinze



Mandat-Vortragstermine

Einen Jahresrückblick aller Vorträge finden Sie hier:

www.mandat.de/de/menu/leistungen/vortraege/dr-guido-quelle/vortrage-2014

2014

- 03. Dezember 2014: „Wachstum kommt von innen – Sie selbst entscheiden über Ihren Erfolg“
Führungstreff der Sparkasse Dortmund
- 05. Dezember 2014: „Profitabel wachsen – Wie Sie interne Bremsen lösen und Ihrem Unternehmen neuen Schub geben“ – Growth-Lunch der WGZ BANK AG, Münster

2015

- 13. Januar 2015 „Wachstum kommt von innen – Sie selbst entscheiden über Ihren Erfolg“
Strategietag von Südtirol Marketing, St. Ulrich
- 27. Januar 2015 Vortragstitel folgt
Führungskräfteetagung der Agentur für Arbeit Dortmund, Hagen
- 23. März 2015 „Ihr Preis ist Premium – und der Rest?“
Parfümerietagung des Bundesverband Parfümerien e.V., Düsseldorf
- 05. Februar 2015 “Growth Comes from Within–Grow or Don’t, it’s Your Decision“
Vertriebsmeeting der MeisterSinger GmbH & Co. KG, Münster
- 22. April 2015 Vortragstitel folgt
Vorstandsseminar des Deutscher Sparkassen- und Giroverbands, Bonn
- 03./04. Sep. 2015 Prof. Dr. Guido Quelle als Gastgeber
des 12. Internationalen Marken-Kolloquiums 2015, Kloster Seeon, Chiemgau
- 11. September 2015 „Profitables Unternehmenswachstum kommt von innen“
Bundeskonferenz der Wirtschaftsjunioren Deutschland 2015, Dortmund
- 28. Oktober 2015 3. Power-Tag für beratende Ingenieure
Workshop der Mandat Managementberatung, Köln



Mandat-Blog „Wachstumstreiber“



MANDAT WACHSTUMS-WOCHENSTART 136: „ICH HÖRTE, DU HAST EIN NEUES AUTO?“

Lesen Sie den Artikel hier:

www.mandat.de/de/mandat-wachstums-wochenstart-nr-136-ich-hoerte-du-hast-ein-neues-auto



Türchen öffne dich



Die Verkaufsphase der 4.500 LEO-Adventskalender in Dortmund und 2014 erstmals in Herdecke wurde Ende November offiziell beendet. Anschließend erfolgte unter notarieller Aufsicht die Ermittlung der Gewinner. Nun ist täglich hinter den Türchen zu sehen, was am jeweiligen Tag verlost wird und wer dies sponsert. In Lokalpresse und Internet sind die korrespondierenden Gewinnnummern einsehbar. Die diesjährigen Verkaufserlöse der Adventskalender werden an Kinderglück Dortmund e. V. sowie den Ortsverband Herdecke des Kinderschutzbundes e. V. gespendet.

Die Nachfrage nach Kalendern war deutlich höher als geplant – die LEOs wurden vom Erfolg überrascht. Mittler-

weile scheint der Adventskalender als Marke im Verkaufsbereich etabliert, die erhebliche Sogwirkung hat: „Schon vor Verkaufsstart und Werbeaktionen haben sich unsere Mitmenschen bei einigen Verkaufsstellen erkundigt, wann dieses Jahr wieder die LEO-Adventskalender zu kaufen sind“, erklärt Pascal Kowsky, Verantwortlicher für das Projekt.

Diese erfreuliche Entwicklung wollen die LEOs im kommenden Jahr fortschreiben. Dazu wurden bereits jetzt Vorbereitungen getroffen: Lessons Learned sind erhoben, das Sondieren potenzieller Sponsoren und Verkaufsstellen ist begonnen und Innovationsideen stehen im Raum, die dem nächsten Adventskalender zu weiterem Wachstum verhelfen können.

Alle Jahre wieder ...

... trifft man das Mandat-Team auf dem Dortmunder Weihnachtsmarkt – der 116. An einem deutlich kälteren Tag als im letzten Jahr rückte die Mannschaft aus zum alljährlichen Schlemmen („Hüftgold“!). Auch wenn die weihnachtliche Stimmung Ende November noch nicht so ganz präsent war, hatten wir natürlich jede Menge Spaß und vor allen Dingen „volle Bäuche“ – das traditionelle Bratwurst-Wettessen, hier an erster Stelle genannt, dicht gefolgt vom Spezial-Kartoffel-Vertilgen – sind unsere Königsdisziplinen. Herrlich himmlisch war es!



– Der nächste Mandat Growthletter®
erscheint am 12.01.2015 –

MANDAT
MANAGEMENTBERATUNG

Impressum

Dortmund:

Mandat
Managementberatung GmbH
Emil-Figge-Straße 80
44227 Dortmund
Germany
Phone: +49 231 9742-390
Fax: +49 231 9742-389
info@mandat.de
www.mandat.de

London:

Mandat Consulting Group
Level 17, Dashwood House
69 Old Broad Street
London EC2M 1QS
United Kingdom
Phone: +44 207 256 4257
info@mandat-group.com
www.mandat-group.com

New York:

Mandat Consulting Group
The Seagram Building
375 Park Avenue, Suite 2607
New York, NY 10152
United States of America
Phone: +1 212 634 7466
info@mandat-group.com
www.mandat-group.com

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: MZINQ Stock (Kompass)
© Logos beim jeweiligen Unternehmen
© Inhaltsverzeichnis: Bilder 1-3, 5-6: MAXFX, Nikolay Okhitin, Stefanie Lindorf, matttilda, emeraldphoto, Bild 4: Olga Paśawska, www.istockphoto.com, Bild 7: TZDO
© wenn nicht anders vermerkt, Mandat
© Seite 6: Mandat (Fotos: fotolia: e-pyton; iStock: mark wragg)
© Seite 12: Flagge: christophe BOISSON
© Seite 14: virtua73 (Sterne); Bettina Broekelschen (Motiv Adventskalender)

Zu dieser Ausgabe 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