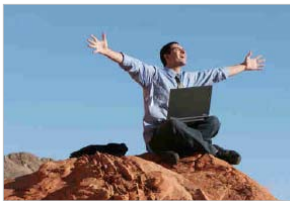




MANDAT GR WTHLETTER®

Fokusthema: Methodik



4

CEO-Tipp des Monats

Für das Wachstum zählen Resultate, nicht Methodik



5

Strategie & Führung

Mit Methode wachsen



7

Marke

Mit System zum Gewinn:
Die Methodik von Franchisern am Beispiel McDonald's



9

Organisationsentwicklung

Methoden in Projekten: Alter Wein in neuen Schläuchen
– prima, wenn es guter Wein ist



10

Internationales Marken-Kolloquium

11. Internationales Marken-Kolloquium:
SAVE THE DATE 18./19. September 2014



11

Vorträge & Veröffentlichungen

Die geballte Ladung für Sie: ein Power-Tag, Fachartikel,
Vortragsthemen und mehr



15

Mandat-Intern

Hinter den Kulissen!

Editorial

Wie geht es weiter mit dem Wachstum in Europa? Die Koalitionsverhandlungen in Deutschland werden einen wesentlichen Einfluss darauf haben. Inzwischen gibt es positive Wachstumssignale aus Spanien, aus Frankreich und auch Italien wird bald wieder gute Nachrichten liefern. Irland ist einen Riesenschritt weiter und Deutschland ist nach wie vor der Motor des Wachstums in Europa. Wir müssen nun darauf achten, dass wir dieses Wachstum erstens nicht als gegeben hinnehmen und zweitens nicht leichtfertig aufs Spiel setzen, indem der Staat sich wieder einmal zuviel vornimmt. Der Staat, das hat die Vergangenheit eindeutig bewiesen, kann nicht besser wirtschaften, als die private Wirtschaft und eine weitere Verstaatlichung des Denkens wird das Versorgungsdenken in unserem Land steigen lassen. Große Vorsicht also bei staatlichen Interventionen, was auch und ausdrücklich für Eurobonds gilt. Haftung ohne Einfluss? Nein, danke.

Auch Luxusprobleme können Probleme sein. Chinas Wachstum, so wurde vor kurzem berichtet, „erhole“ sich wieder. Wenn wir in Europa wieder einmal in der Situation sind, über eine Erholung zu sprechen, nachdem unser Wachstum auf – wieviel Prozent waren es in China? 7,5? – also: 7,5 Prozent abgerutscht war, haben wir ein Luxusproblem. Der Punkt ist, dass Chinas Wachstum ein Drittel der Weltwirtschaft darstellt und daher ist hier eine konjunkturelle Einschränkung hochverstärkt wirksam. Wir erkennen: Es ist alles eine Frage des Hebels.

Wenn wir mit unseren Klienten über Wachstum sprechen, steht bekanntlich nicht nur die quantitative, sondern auch die qualitative Seite im Fokus. Schließlich entscheidet die Qualität von Mitarbeitern, Produkten, Innovationen und Prozessen über das Wachstum. Nicht zuletzt deswegen setzen wir uns in dieser Ausgabe des Mandat Growthletters®

mit dem Thema „Methodik“ auseinander. Wie immer in der Absicht, in der Hoffnung – und auch in der Erwartung –, dass Sie etwas für Ihr persönliches und unternehmerisches Wachstum mitnehmen, wünsche ich Ihnen einen erhellen November.

Herzlichst

Ihr



Prof. Dr. Guido Quelle



SCHREIBEN SIE MIR:
guido.quelle@mandat.de



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



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



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



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



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



CEO-Tipp *des Monats*

von Guido Quelle

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>

Für das Wachstum zählen Resultate, nicht Methodik



Vorab: Eine gute Methodik, um sich einer Angelegenheit strukturiert anzunehmen, ist Gold wert. In unserer Beratungspraxis werden wir häufig mandatiert, weil unsere Klienten davon ausgehen, dass wir mittels einer fundierten Vorgehensweise – sprich „Methodik“ – an die Wachstumsthemen unserer Klienten herangehen und nicht aus der Hüfte schießen, mithin also schneller zu Resultaten gelangen, als unsere Klienten es allein selbst würden. Aber: Die Methodik steht bei unseren Gesprächen niemals im Vordergrund. Fast nie werden wir gefragt, welche Methodik wir anwenden. Vielmehr werden mehr als 90 Prozent der Zeit, die wir aufwenden, um ein potenzielles Mandat so präzise zu erfassen, darauf verwendet, die Resultate zu besprechen, die es zu erreichen gilt. Dass wir eine fundierte Methodik haben, wird – zurecht – unterstellt.

Damit sind wir auch bei des Pudels Kern, denn so wichtig eine Methodik auch ist: Noch wichtiger ist es, sich auf die Resultate zu fokussieren, die es zu erreichen gilt. Nicht selten erleben wir, gerade im Dialog zwischen Unternehmen und (potenziellen) Beratern, dass die Diskussion sich sehr schnell auf die Methodik, damit also in die Ebene des „WIE“ bewegt. Dies geschieht oft viel zu schnell.

Nun ist dieser Effekt nicht nur im Dialog zwischen Beratern und (potenziellen) Klienten zu beobachten, sondern auch im unternehmerischen Alltag, in der Diskussion zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, in der Diskussion zwischen Bereichsleitern und der Unternehmensführung. Besonders beliebt sind Methodendiskussionen übrigens in Marketingabteilungen und vor allem in der Personalabteilung. Mitunter werden hier bemerkenswerte Fehler begangen, weil erheblich zu schnell über das „WIE“ gesprochen wird, bevor Einklang über das „WAS“, also die Resultate, die es zu erzielen gilt, erzielt wurde.

Beispiel 1: Ein Unternehmen entdeckt, dass es Defizite in der Personalführung hat. Bevor auch nur ansatzweise darüber gesprochen wurde, woran diese Defizite exakt festgemacht wurden, ob es sich bei den Defiziten um musterhaftes Verhalten oder um Zufälle handelt, ob sich das beklagte Defizit durch beobachtetes Verhalten, also durch Evidenz, stützen lässt, welchen Effekt dieses vermeintliche Führungsdefizit hat und, vor allem, wie der wünschenswerte Zustand aussähe und welches Ziel damit verbunden ist, hat die Personalabteilung, mit welcher der Dialog über dieses Thema stattfindet, schon die komplette Methodikpalette an der Hand: Strukturierte Führungsinterviews, 360-Grad-Feedback, Führungstrainings. Unschwere Prognose: Das geht daneben.

Beispiel 2: Ein anderes Unternehmen will seinen Markt besser verstehen. Bevor darüber gesprochen wird, was dies exakt bedeutet, wie ein „verständener Markt“ aussieht und was erreicht werden soll, ist die Marketingabteilung mit dem vollen Programm im Raum: Marktforschungsinstitute pitchten, Mystery Shopping einführen, Bon-Analysen, Frequenzmessungen, Wettbewerbsanalyse. Auch das wird nichts.

Lassen Sie sich also CEO nicht von der vermeintlichen Wirkung einer Methodik blenden. Fragen Sie den Fleischer nicht, was er von vegetarischem Essen hält. Lassen Sie sich keinesfalls abbringen von der unentbehrlichen Erörterung über die zu erzielenden Resultate. Werfen Sie jeden zur Tür hinaus, der mit einer wunderbaren Methodik zu schnell zur Hand ist, denn der Verdacht liegt nahe, dass ein alter Spruch gilt: Wenn Du nur einen Hammer hast, sieht alles wie ein Nagel aus. Echte Lösungspartner wählen die Methodik, die Ihre Ziele am wirkungsvollsten unterstützt und haben nicht nur ein Werkzeug, sondern einen ganzen Koffer.

Mit Methode wachsen

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 Die richtige Projektführungsmethodik: Wirkungsvolle und notwendige Unterstützung Ihrer Wachstumsinitiative.
- o Erst die klare Zielbild-Definition, dann die Methoden-Diskussion.
- o Methodik ist nicht das Anwenden von Software, fokussieren Sie inhaltlich: „Strategieentwicklung“, „Projektführung“, „Visualisierung“, „Kommunikation“ und „Prozessmethodik“.



Wenn Klarheit über das „WAS“, also die zu erzielenden Resultate einer Wachstumsinitiative, herrscht, bedarf es zwingend einer Methode, um die Initiative wirkungsvoll zu unterstützen. Genauer: Erst dann, wenn diese Klarheit herrscht, darf die Methodik-Diskussion beginnen. Aber dann ist sie auch wirklich an der Reihe, denn gute Methoden haben den Vorteil, das Ergebnisse nachvollziehbar und transparent werden, dass Lerneffekte genutzt werden können und dass vor allem Zeit gespart wird, weil das Rad nicht an verschiedenen Stellen und zu verschiedenen Zeiten immer wieder neu erfunden wird.

Hier sind fünf Beispiele für Methoden, die im Wachstumsprozess wirkungsvoll eingesetzt werden können und sollen, unabhängig von dem Fokus der jeweiligen Wachstumsinitiative. Ich werde im folgenden mitunter auch auf Methoden referenzieren, die wir bei Mandat entwickelt haben. Wenn Sie Fragen zu einzelnen Methoden haben, sprechen Sie mich an: guido.quelle@mandat.de

1. Strategieentwicklung

Nutzen Sie eine einheitliche Methodik, um Ihre Unternehmens- oder Marktsegment-Strategie zu entwickeln. Es gibt zahlreiche Methoden, die sich eignen, einigen Sie sich auf eine. Achten Sie dabei darauf, dass es eine einfache Methode ist, idealerweise eine, die es erlaubt, auf höchster Aggregationsstufe eine gesamte Marktsegment-Strategie auf einer Seite darzustellen. Bei Mandat haben wir zu diesem Zweck eine Methodik entwickelt und im Laufe der Jahre immer wieder verfeinert, die wir „Man-

dat Strategy Framework“ nennen, im Detail beschrieben unter anderem in einem der Bände aus der von mir herausgegebenen wissenschaftlichen **Buchreihe „Mandatum Campus“**. Es ist wichtig, dass das Strategie-Team sich auf eine einheitliche Methodik verständigt, die alle Fragen, die im Strategieentwicklungsprozess auftreten, beantwortet. Mit Verlaub: Die BCG-Matrix reicht dazu nicht.

2. Projektführung

Eine im Unternehmen – oder zumindest bei den relevanten Beteiligten – verstandene und verinnerlichte Methodik für die Führung komplexer Wachstumsprojekte ist eine enorme Erleichterung. Dabei ist die Nuance zu beachten, dass ich bewusst nicht von „Projektmanagement“ spreche, denn dies ist oft zu kurz gesprungen. Vor allem spreche ich nicht von Projektmanagement-Software, denn weder ist jemand, der Microsoft-Project® auf dem Rechner hat, automatisch ein Projektleiter, noch ist es mit dem „Management“ von Projekten getan. Es geht vielmehr um Führung. Auch hier haben wir bei Mandat im Laufe der letzten 20 Jahre eine Methodik permanent weiterentwickelt, die gänzlich ohne Software auskommt und der Tatsache Rechnung trägt, dass Wachstumsprojekte oft durch eine hohe Unsicherheit und Ambiguität gekennzeichnet sind, sich mithin nicht in ein festes Schema pressen lassen. Dies ist etwas, das die – Verzeihung – hardcore Projektmanagement-Fans oft überhaupt nicht verstehen. Ein gute Projektführungsmethodik legt den Fokus auf „Führung“.

3. Visualisierung

Gerade in der Visualisierung gibt es beliebig viele Spielarten. Wir favorisieren insbesondere bei der Visualisierung von zahlenbezogenen Sachverhalten das „Leaning Brick Modell“. Entsprechende Recherchen führen über Suchmaschinen sofort zum Erfolg. Das Modell eignet sich hervorragend zur Kommunikation von monetären Zusammenhängen. Im Übrigen mag ich auf Gene Zelaznys Buch „Wie aus Zahlen Bilder werden“ verweisen; ein meiner Auffassung zufolge unschlagbares Werk.

Aber auch nicht monetäre Zusammenhänge gilt es, zu visualisieren. Klassiker, wie zwei-Achsen-Charts, drei-Kreise-Diagramme, etc. helfen hier enorm. Ermuntern Sie Ihre Mannschaft, Dinge in Abbildungen auszudrücken. Dies bietet drei Vorteile: Erstens stellen Sie sicher, dass die Verfasser sich auf diese Weise mit einem Sachverhalt hinreichend intensiv auseinandersetzen, zweitens vermeiden Sie auf diese Weise Powerpoint-Schlachten mit widerlich langen Texten und Sie erhöhen auf diese Weise schlagartig das Verständnis auf der Empfängerseite. Wenn das kein Gewinn ist.

4. Kommunikation

Wählen Sie eine geeignete Kommunikationsmethodik während der Durchführung Ihrer Wachstumsinitiative. Unserem Verständnis zufolge gehört dies „eigentlich“ zur Projektführungs-Methodik, aber da die Kommunikation immer wieder unter den Tisch fällt, erwähne ich es hier separat. Informieren Sie die einzelnen Stakeholder nach einem festen Muster, versorgen Sie sie mit den für sie relevanten Informationen. Überlassen Sie die Kommunikation nicht dem Zufall. Eine Tageszeitung erscheint täglich, ein Monatsmagazin erscheint verlässlich monatlich. Ihre Kommunikation sollte ebenfalls verlässlich und in der stets gleichen Struktur erfolgen. Dazu gehören möglicherweise Informationsboards in der Kantine, Informationen an den Auftraggeber, den Betriebsrat, die Mitarbeiter, das Projektteam, alles zu seiner Zeit. Behalten Sie auf diese Weise das Steuer in der Hand. Eine Kommunikationsmatrix, wie wir sie seitens Mandat bei unseren Klienten einsetzen, wirkt Wunder.

5. Prozessmethodik

In nahezu jedem Wachstumsprojekt kommt es früher oder später zu der Diskussion über Prozesse, also geschäftliche Abläufe, über Schnittstellen und über Verantwortlichkeiten. Wenden Sie eine Methodik zur Do-

kumentation und zur Gestaltung solcher Abläufe an, die es Ihnen erlaubt, buchstäblich mit Papier und Bleistift zu Werke zu gehen. Lassen Sie sich nicht von komplexen „Geschäftsprozessmodellierungssoftwaresystemen“ blenden. So lang wie das vorstehende Wort ist auch die Zeit, die Sie benötigen, um solche Software zum Laufen zu bringen, geschweige denn, sie zu beherrschen. Setzen Sie auf Einfachheit, auf Klarheit. Setzen Sie auf den Dialog über die Inhalte, nicht auf das strikte Einhalten des Formats. Die Prozessmethodik, die wir in unseren Projekten einsetzen, hat sich vielfach bewährt, bereits viele Millionen Euro bei unseren Klienten gespart, ganz zu schweigen von den vielen Millionen Euro, die durch eine schnell, intelligente und vor allem abgestimmte Organisation der Prozesse-Landschaft zusätzlich bei unseren Klienten am Markt gewonnen wurden.

Was nun?

Machen Sie sich ein Bild davon, was Sie erreichen wollen. Wählen Sie dann die treffende Methodik. Lassen Sie sich nicht durch Etiketten blenden: Six-Sigma, Qualitätsmanagement, Stage Gate, Balanced Scorecard, Business Process Reengineering, setzen Sie die Liste fort, sind oftmals überkomplex, sperrig und verweigern dem Betrachter auf diese Weise vor allem eines: Den Blick auf das Wachstumsziel. Wenn Sie wachsen wollen, brauchen Sie eine Methodik, die Ihnen das Leben erleichtert und keine Methodik, die der Methodik willen existiert.



Mit System zum Gewinn: Die Methodik von Franchisern am Beispiel McDonald's

von Linda Vollberg

Kurzübersicht

- o Wachstum durch Methode: McDonald's setzt auf eine einheitliche Markenpräsentation in den Bereichen POS-Gestaltung, Sprache und Sortiment.
- o Unterschiede im Erscheinungsbild zulassen: Deshalb passt das System für den Kunden an jedem Standort harmonisch.
- o Mehrbetriebsfranchising: McDonald's setzt auf systeminterne Multiplikatoren, die ihre Methoden bereits bestens beherrschen.



Eine Methodik beschreibt ein bestimmtes Vorgehen, um Ziele zu erreichen. Die angewandten Methoden bauen auf Erfahrungen, Erkenntnissen oder praktischen Ergebnissen auf, sie beschreiben die genaue Art und Weise des Vorgehens. In der Welt der Marken denkt man dabei an Systemunternehmen. McDonald's gilt mit seinen goldenen Bögen als Paradebeispiel des Franchisings und soll im folgenden Beitrag als Beispiel für ein extrem erfolgreich funktionierendes System an Methoden herangezogen werden.

Markenportrait

McDonald's wird 1954 in den USA gegründet und hat sich innerhalb der letzten 50 Jahre immer wieder sprunghaft weiterentwickelt. In Deutschland 1971 eingeführt, kam die erste Neuerung 1983 mit der Einführung des McDrive, es folgte das McDonald's Frühstück 1994, der Start von McCafé 2003 und die im Folgejahr eingeführten kalorienbewussten Produkte der salads plus® Linie. Das Bild des Systemgastronomen hat sich in der Kundenwahrnehmung deutlich verändert. Vor allem seit der 2003 erstmals weltweit einheitlich veröffentlichten Marketingkampagne „i'm lovin it™“ oder zu deutsch „ich liebe es™“, will McDonald's Genuss und Lebensfreude für junge, kraftvolle Menschen ausstrahlen und ein besseres Restauranterlebnis bieten. Die seit November 2009 in Europa fortdauernde Modernisierung des Innendesigns verdeutlicht den Umbruch der Marke McDonald's nach außen. Die sogenannten „Golden Arches“ als McDonald's-Logo blieben dabei unverändert, der Hintergrund wechselte von rot auf grün.

Die McDonald's Corporation ist weltweit Marktführer im Bereich Systemgastronomie und betreibt über 80 % der international mehr als 34.000 Restaurants im Franchiseformat. Allein in Deutschland waren im vergangenen

Geschäftsjahr über 1 Milliarde Personen in einem der über 1.400 Standorte zu Gast und wurden von 64.000 Mitarbeitern täglich versorgt. McDonald's Deutschland erwirtschaftete damit einen Umsatz von mehr als 3,25 Milliarden Euro. Nach 41 Jahren an der internationalen Konzernspitze zog sich Jim Skinner im März 2012 zurück. Ihm folgte der bisherige US-CEO Don Thompson.

Methodik definieren und beschreiben

Ohne den Franchisevertrag detailliert zu kennen, reicht ein Besuch unterschiedlicher McDonald's Standorte aus, um die identischen Elemente des Systems und die genau festgeschriebenen Methoden zu erkennen. Wenn wir mit Systemunternehmen an deren Wachstum arbeiten, achten wir unter anderem auf die folgenden drei Punkte: POS-Gestaltung, Sortiment und Mitarbeiter. Betrachtet man einzig diese drei Merkmale, fallen definierte Vorgehensweisen begonnen beim Ladenbau bis hin zur Sprache der Mitarbeiter direkt auf. Alles hat Methode, um eine einheitliche Markenpräsentation sicherzustellen und die Marke zu stärken.

Gemeinsam haben alle McDonald's Standorte die klare Reihenfolge der Thekenelemente und das standardisierte technische Equipment. Auch Kommunikationsmittel und Produktabbildungen sind identisch. Das einheitliche Erscheinungsbild wird grundsätzlich und an jeder Stelle gewahrt. Produkte des Kern- und des wechselnden Aktionssortiments sind identisch, einzig der mögliche Anschluss eines McCafés kann das Sortiment unterscheiden. Der Kundenkontakt zu den Mitarbeitern beschränkt sich in der Regel auf den völlig standardisierten Bestellvorgang, klare Fragen und ein vorgegebenes Packritual. Die einzelnen Prozessschritte der Mitarbeiteraktivitäten sind systemkonform definiert, genau wie die Arbeitsbekleidung.

Methodik üben und vermitteln

Ein gutes Systemhandbuch und ein klarer Franchisevertrag sind zwar die erforderliche Basis, doch ohne ein aktives Vermitteln der enthaltenen Methoden ist das Geschriebene kaum ins Tagesgeschäft übertragbar. Die Zentrale der McDonald's Deutschland Inc. liegt in München und ist gleichzeitig das Hauptservicecenter des Unternehmens. Neben der zentralen Verwaltung der Bereiche Marketing und PR, Finanzen sowie Einkauf und Qualitätssicherung finden hier Fortbildungen der Franchisenehmer statt. Es existieren drei weitere regionale Servicecenter in München, Offenbach und Berlin, deren Hauptaufgabe in der Betreuung des operativen Geschäfts der Franchisenehmer liegt. McDonald's wurde als erstes Systemunternehmen vom Deutschen Franchise-Verband e.V. für Konzept und Strategie sowie für die resultierende Zufriedenheit der Franchisenehmer ausgezeichnet.

In den letzten Jahren hat sich ein Trend hin zum Wachstum durch die vorhandenen Franchisenehmer gefestigt. McDonald's setzt auf systeminterne Multiplikatoren, die ihre Methoden bereits bestens beherrschen. Die durchschnittliche Anzahl von Standorten pro Franchisenehmer ist in den vergangenen zehn Jahren von 3,2 auf 4,8 gestiegen. Vorteile des sogenannten Multi-Single-Unit-Franchisings (Mehrbetriebsfranchising) sind ein reduzierter Akquisitions- und Betreuungsaufwand und die erhöhte Sicherheit bezüglich der Eignung des jeweiligen Partners, das System zu vertreten. Solange die einzelnen Gebiete rentabel bleiben, ermöglicht die Anzahl der geführten Standorte Wachstum auf Seiten des Franchisegebers und des Franchisenehmers. Um Risiken, wie einer Machtstellung einzelner Franchisenehmer, einer möglichen Überforderung und einem Ungleichgewicht im System, entgegenzuwirken, begrenzt McDonald's die Zahl der Franchisevergaben an einen Partner von vornherein.

Unterschiedliche Ausprägungen zulassen

Ohne eine einheitliche Technik sowie ohne eine genaue Reihenfolge von Arbeitsschritten, wäre eine definierte Prozessbeschreibung durch die Systemzentrale nicht effizient möglich. Alle Individualitäten könnten die Umsetzung der Prozessschritte hemmen und keine einheitliche Qualität innerhalb des Systems gewährleisten, was langfristig das Markenimage schädigte. Dennoch gibt es Punkte, die im System nicht identisch gehandhabt werden. Betrachtet man auch hier wieder die drei Kriterien POS-Gestaltung, Sortiment und Mitarbeiter fallen unterschiedliche Ausprägungen auf.

Das äußere Erscheinungsbild der Standorte ist nicht immer identisch, innen werden unterschiedliche Ladenbauelemente in Form und Farbe kombiniert. Das Sortiment ist keinen einheitlichen Preisstrukturen unterworfen, sondern folgt Preisempfehlungen und auch die Kombination unterschiedlicher Artikel zu standortspezifischen Menüs ist erlaubt. Sieht man den Franchise-

nehmer als Mitarbeiter im System, wird die Eignung des Franchisenehmers als Führungsperson schnell an Punkten wie Pflege und Sauberkeit des Outlets durch geeignete Personplanung und Führungskompetenzen deutlich. Die Tendenz, verstärkt auf Multi-Single-Unit-Franchising zu setzen, senkt das Risiko unterdurchschnittlich schlecht geeignete Franchisenehmer in das System zu integrieren.

Die identischen Kommunikationsmittel und Thekenbereiche bei unterschiedlichen Facetten der Raumgestaltung sorgen dafür, dass jedes McDonald's Restaurant ein leicht standortspezifisches Bild vermittelt, wobei die Systemzugehörigkeit offensichtlich erhalten bleibt. Aufgrund der minimalen Anpassungen an die Umgebung, entwickelt der Kunde das Gefühl, das System passe überall hin.

Was Sie tun können

Was können kleine und mittelständische Unternehmen von einem Franchise-Riesen wie McDonald's lernen?

1. Sorgen Sie für die richtigen Grundvoraussetzungen für einen homogenen **Marktauftritt** im Bereich Service und Qualität, um die Marke zu stärken. Achten Sie auf einen hohen Wiedererkennungswert auch im Detail. Sollten Sie mehrere Standorte betreiben, übertragen Sie Ihr POS-Konzept, es ist davon auszugehen, dass sich viele Kunden dort wohlfühlen.
2. Betrachten Sie Ihre Prozesse detailliert, multiplizieren Sie **Erfolgsmuster** und sorgen Sie dafür, dass Routineaufgaben auf dem schnellsten Weg erledigt werden. Treffen Sie klare Regelungen, um Schnittstellen, Rechte, Pflichten und Verantwortungsbereiche zu fixieren. Wichtig ist, dass Sie den Regelfall regeln und nicht die Ausnahme.
3. Berücksichtigen Sie individuelle Ziele, Vorschläge Ihrer Mitarbeiter und Einflussfaktoren und prüfen Sie, ob ein Vorteil für das Unternehmen, eine **Prozessverbesserung** oder sogar eine Idee für eine neue Leistung oder ein neues Produkt daraus erwachsen kann. Auf individuelle Auswüchse und Sonderregelungen, die nicht multiplizierbar sind, sollte dabei möglichst nicht eingegangen werden.
4. Sorgen Sie für die **Verfügbarkeit** Ihrer Waren oder Leistungen. Ermitteln Sie, welche Absatzkanäle die gewählte Zielgruppe am besten erreichen, wie der Kundenkontakt am häufigsten hergestellt werden kann und welche Voraussetzungen für einen kontinuierlich funktionierenden Absatzprozess gegeben sein müssen.
5. **Kommunizieren** Sie keine Vielzahl an unterschiedlichen Informationen, sondern konzentrieren Sie sich auf wenige wichtige, um die gewünschte Markenidentität aufzubauen. Von der klassischen Werbung bis hin zum Sponsoring oder der eigenen Veranstaltung von Events können Sie Ihr Marketing mit zahlreichen Instrumenten gestalten.

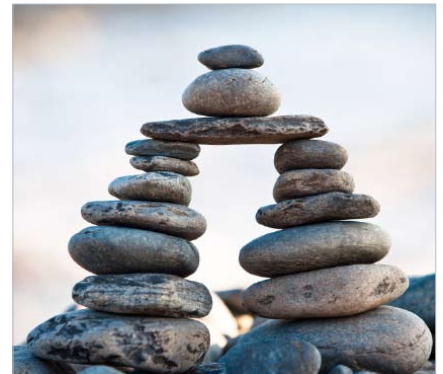
Methoden in Projekten: Alter Wein in neuen Schläuchen – prima, wenn es guter Wein ist

von Fabian Woikowsky

Kurzübersicht

Erfahren Sie, ...

- o weshalb die einzig wahre geeignete Methode nicht existiert.
- o wie das Fortentwickeln und das richtige Anwenden geeigneter Methoden Wachstum erzeugt.
- o welche wesentlichen Methoden-Elemente in keinem Projekt fehlen sollten.



Eine Methode ist eine systematische Verfahrensweise, bei der verschiedene Instrumente zum Einsatz kommen können, um ein definiertes Ziel zu erreichen. So weit, so gut – sucht man nach geeigneten Methoden zur Steuerung von Projekten der Organisationsentwicklung, liefert Google ca. 1.460.000 Treffer (Stand: 23.10.13) unterschiedlichster Couleur. Vorliegender Artikel soll Projektverantwortlichen bei der Wahl und Fortentwicklung geeigneter Methoden Orientierung geben sowie bewährte Methoden skizzieren.

Die geeignete Methode: Gibt es nicht. Es gibt fast immer mehrere geeignete Methoden. Wie häufig in Managementthemen, so existieren Wellen, welche Methode gerade en vogue ist und welche nicht. Lassen Sie sich hiervon nicht irritieren – konzentrieren Sie sich auf die Grundprinzipien. Leitfragen für die Planung können sein: Ist die Methode geeignet: ...das Ziel zu erreichen? ...Transparenz zu gewährleisten? Wird die Methode verstanden? Ist sie als Diskussionsgrundlage geeignet? Können Sie sie mit angemessenem Aufwand anwenden?

Fortentwicklung von Methoden: Hier steckt ein bemerkenswerter Wachstumshebel. Hinterfragen sie regelmäßig Elemente Ihrer Methoden – Erfolgreiche Methoden bergen die Gefahr, dass man sie um ihrer selbst willen erhält. Grundregel sollte sein: Die Methode dient zu Ihrer Unterstützung, nicht umgekehrt. Auch hier kann folgendes Schema angewendet werden: OB (Brauchen Sie das Element, weil Sie das Ergebnis brauchen?) WAS (Brauchen Sie gerade dieses Element?) WIE (Gibt es einen einfacheren Weg zum Ergebnis?)

Planungsphase: Ihre Methode sollte einen Rahmen definieren helfen: Ausgangssituation, Zweck (Beantwortet die Frage nach dem „Warum?“) Ziele des Projektes,

Messgrößen (Woran messen wir, dass wir uns auf dem richtigen Weg befinden), Annahmen. Gleiches gilt für die Teilprojekte, die möglichst überschneidungsfrei Themen bearbeiten sollten, die insgesamt zu den Projektzielen führen. Hier gilt es noch diese Planung mit verbindlichen Arbeitspaketen zu unterfüttern.

Durchführungsphase: Hier braucht es eine Methode, die gewährleistet, dass Sie, das Projektteam und der Auftraggeber wissen, was sie wissen müssen (nicht alles was sie können). Es bietet sich an, regelmäßige Reviews im Projektteam durchzuführen, in denen Transparenz über die Ergebnisse hergestellt wird und Fragen erörtert und entschieden werden können. Erfragen Sie Ergebnisse im Vorfeld des Reviews, hat dies den Vorteil einer erhöhten Planbarkeit und Steuerbarkeit. Ebenso sollte ein regelmäßiger Austausch mit dem Auftraggeber verankert werden, sowohl direkt mit Ihnen, als auch mit dem Projektteam.

Nachsorge: Üben Sie hier den Rückblick. Wo sind wir gestartet, was haben wir erreicht? Reflektieren Sie: Was haben wir gelernt, auf inhaltlicher, methodischer oder auf Ebene der Zusammenarbeit? Und blicken Sie nach vorn: Was wollen wir konkret tun, um die Ergebnisse des Projektes zu bewahren und eine Fortentwicklung sicherzustellen?

Stehen Sie vor der Methoden-Wahl, nehmen Sie oben stehende Kernelemente und -fragen als Orientierungshilfe. Letzten Endes muss die Methode mit Ihrer Arbeitsweise und der Unternehmenskultur harmonieren. Wichtig ist, dass sich die Entscheidung für eine Methode richtig anfühlt. Es hilft, spielerisch mit Elementen umzugehen, auszuprobieren, zu lernen und sich so kontinuierlich weiterzuentwickeln.

11. Internationales Marken-Kolloquium: SAVE THE DATE 18./19. September 2014

Der wirklich frühe Vogel



Am 18. und 19. September 2014 wird das Kloster Seeon wieder seine Tore für das Internationale Marken-Kolloquium öffnen. Wenn Sie im nächsten Jahr alle Highlights live miterleben möchten, nutzen Sie jetzt unsere besondere „Really-Early-Bird“-Kondition, die Sie noch bis maximal zum 30. November 2013 in Anspruch nehmen können und profitieren Sie von 50 Prozent Rabatt.

Die Teilnehmerplätze sind wie im vergangenen Jahr limitiert – schließlich handelt es sich um eine hochkarätige Veranstaltung im kleinen Kreis – denken Sie also an eine zeitnahe Anmeldung.

„Die Veranstaltung gibt mir immer neue Impulse.“, sagt Günther Scheinkönig, Geschäftsführer der Erdal Rex GmbH, der in diesem Jahr zum dritten Mal in Folge am Internationalen Marken-Kolloquium teilgenommen hat. „In jedem Vortrag finden sich grandiose Ideen“, sagt Waltraud Bethge, Geschäftsführerin der Bethge Hamburg GmbH. Verschaffen Sie sich selbst einen Eindruck und nehmen Sie am 11. Internationalen Marken-Kolloquium teil.

„Die Atmosphäre, die hier ist, ist außergewöhnlich [...] Marke und Diskussionen über Marke sind teilweise abgehoben und die Kunst ist es, einen Rahmen zu schaffen, wo man mit einer gewissen Sicherheit agieren kann, wo man mit Gleichgesinnten agieren kann, wo man deutlich spürt, dass es gleiche Kompetenzfelder sind und das es nicht darum geht, einander auszustechen. Es findet hier kein Wettbewerb statt.“

Christoph Vilanek, Vorsitzender des Vorstandes (CEO) der freenet AG und ehemaliger Referent

Anmeldung:

www.mandat.de/de/shop

Oder direkt bei per E-Mail an:

kerstin.scupin@markenkolloquium.de

Auf www.internationales-marken-kolloquium.de finden Sie Video-Testimonials, Bilder und Details über das 10. Internationale Marken-Kolloquium und regelmäßig Neuigkeiten rund um das Programm 2014.

– Besonders profitieren
bis zum 30.11.2013 –



Sprechen – Lernen – Planen

Im vergangenen Monat hieß es Planen, Lessons Learned zusammenstellen, Best Practices sammeln, Arbeitspakete schnüren und Verantwortlichkeiten vergeben. Schließlich ist der Projektrahmen definiert und das Projektmanagement rund um das 11. Internationale Marken-Kolloquium steht auf sicheren Beinen. Ein Jahr geht von September bis September.

Auch wenn das Marken-Kolloquiums-Jahr noch jung ist, hat sich bereits im letzten Monat neben der grundlegenden Planung des neuen Jahres vieles weiterentwickelt.

1. Wir konnten einen weiteren Referenten für Sie gewinnen.
2. Wir konnten unsere Kooperationspartner für eine weitere Zusammenarbeit begeistern.
3. Wir haben einen neuen Medienpartner.

Alle Details lesen Sie in den kommenden Ausgaben des Mandat Growthletters. Ja! Auch unser neuer Referent wird noch nicht verraten. Regelmäßig Neuigkeiten können Sie außerhalb des ersten Montags im Monat auf unserer Facebook-Seite <https://www.facebook.com/pages/Internationales-Marken-Kolloquium/388279751213173> und auf Twitter <https://twitter.com/MKolloquium> lesen, sehen und zum Teil auch hören.

Power-Tag: „Erst wachsen Sie, dann Ihr Büro“

Ein Power-Tag für beratende Ingenieure sollte es werden. Aus einer fixen Idee entstand ein erfolgreicher Workshop. Am 29. Oktober 2013 trommelten Prof. Dr. Guido Quelle und Linda Vollberg 17 beratende Ingenieure und Ingenieurinnen in Köln zusammen, um Dinge zu vertiefen, die nicht Bestandteil des rationalen Ingenieursstudiums sind.

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. Dabei half der Power-Tag. Wissen über Selbstführung, Vermittlung von Anforderungen, derer es bedarf, wenn man ein eigenes Ingenieurbüro oder eine eigene Ingenieurgesellschaft führt, Einstellung zu eigenem Wert, Nutzen, Anspruch und auch zu Marketing standen auf der freien Tagesordnung. Der Power-Tag drehte sich komplett um die Teilnehmer. Fragen zu einer gelungenen Unternehmensübernahme, zu einer neuen Selbstständigkeit, zu Kundengesprächen und -gewinnung sowie zum Teamzusammenhalt wurden in der Runde gewürdigt und beantwortet.

Ein voller Erfolg – auch 2014 wird ein Power-Tag für beratende Ingenieure am 29. Oktober stattfinden. Zehn Teilnehmer haben sich bereits direkt für das kommende Jahr angemeldet. Ein größeres Kompliment für eine werthaltige Veranstaltung konnten die Teilnehmer dem Moderator und Coach des Tages Guido Quelle kaum geben.

Herzlichen Dank an den VBI – Verband Beratender Ingenieure und bauingenieur24.de für die freundliche Unterstützung.

SAVE THE DATE:

Ein Power-Tag für beratende Ingenieure
– 29.10.2014

SCHREIBEN SIE LINDA VOLLBERG:

linda.vollberg@mandat.de oder rufen Sie uns an:
+ 49 231 9742-390, um sich Ihren Platz zu sichern.



Geballtes Fachwissen von Prof. Dr. Guido Quelle ...

Wachstum kommt von innen

Nicht die Politik, die Konjunktur oder das Wetter sind es, die über Wohl und Wehe eines Unternehmens entscheiden. Wachstum kommt von innen und Wachstum wird auch von innen gebremst. Dabei gibt es Muster, die es sich lohnt aufzudecken.

Unternehmer Edition, Innovation & Wachstum 2013, Seite 50-51

www.mandat.de/de/wp-content/uploads/1310-Unternehmer-Edition-Wachstum-kommt-von-innen.pdf



JETZT AUCH IN RUSSISCHER SPRACHE:

Компания «Mandat» рекомендует: начать интернационализацию на внутреннем рынке

Вопрос об интернационализации предприятия больше не ставится. Среди руководства все чаще обсуждается вопрос о том, когда необходимо начать обширную интернационализацию бизнеса. Очень привлекательной выглядит возможность создания дополнительного бизнеса, опять-таки, идеально прибыльного, который приведет к росту.

f h Intralogistics, Ausgabe 06/2013

www.mandat.de/de/wp-content/uploads/f-h-Intralogistics-06-2013_Russia.pdf



Die Bedeutung von Instrumenten für den Wachstumsweg

Instrumente sind unerlässliche Orientierungshilfen. Das gilt für den Strassenverkehr wie auch für die Unternehmensentwicklung. Um auf dem Weg zu profitablen Wachstum Blindflüge zu vermeiden, bedarf es des richtigen Umgangs mit diesen Instrumenten. Was dabei zu beachten ist, zeigt dieser Beitrag.

KMU-Magazin, Ausgabe 10 2013, Seite 10-13

www.mandat.de/de/wp-content/uploads/Die-Bedeutung-von-Instrumenten-fu%CC%88r-den-Wachstumsweg-KMU-Magazin-Oktober-2013.pdf



Praktiker: Der Weg ins Nichts

Wie ein konsequenter Strategiemangel mit Nachdruck exekutiert wurde

diy, Ausgabe 09 2013, Seite 20-21

www.mandat.de/de/wp-content/uploads/Praktiker_Der-Weg-ins-Nichts-diy-September-2013.pdf



... um nur einige Artikel der letzten Monate zu nennen. Alle Fachartikel von Prof. Dr. Guido Quelle stehen für Sie unter www.mandat.de/de/menu/veroeffentlichungen/artikel-von-mandat zum Download bereit.

Mandat-Blog „Wachstumstreiber“

Wachstumstreiber

* Profitables Wachstum durch Beschimpfung? Beispiel Ryanair.

Mandat Wachstums-Wochenstart #80: Disziplin

Über Disziplin habe ich schon häufiger geschrieben, denn sie ist – meiner festen Überzeugung zufolge – eine der Hauptsachen für Wachstum. Ich habe in der vergangenen Woche einen offenen Workshop, einen „Power-Tag“, wie wir ihn genannt haben, veranstaltet, hier fokussiert auf eine bestimmte Zielgruppe. Im Vorfeld hatte ich einen Fragebogen versendet, um mir ein besseres Bild von der Situation, den Engpässen und den Potenzialen der Teilnehmer zu machen und um den Teilnehmern zu ermöglichen, sich an Hand der Fragen bereits vorbereitende Gedanken zu machen; schließlich steckt in guten Fragen eine Menge Know-how.

Archive
 Oktober 2013
 September 2013
 August 2013
 Juli 2013
 Juni 2013
 Mai 2013
 April 2013
 März 2013
 Februar 2013
 Januar 2013
 Dezember 2012
 November 2012
 Oktober 2012
 September 2012
 August 2012
 Juli 2012
 Juni 2012
 Mai 2012
 April 2012
 März 2012
 Februar 2012

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

MANDAT WACHSTUMS-WOCHENSTART #80: DISZIPLIN

Lesen Sie den Artikel hier:

<http://www.mandat.de/de/mandat-wachstums-wochenstart-80-disziplin>




Mandat-Vortragstermine

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

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

RÜCKBLICK

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

„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-Telekonferenz-Serie 2013:

„Formel 1 statt Linienbus – Neun Bausteine für profitables Wachstum“

DIE NÄCHSTE SAISON: AUSBLICK 2014

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

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

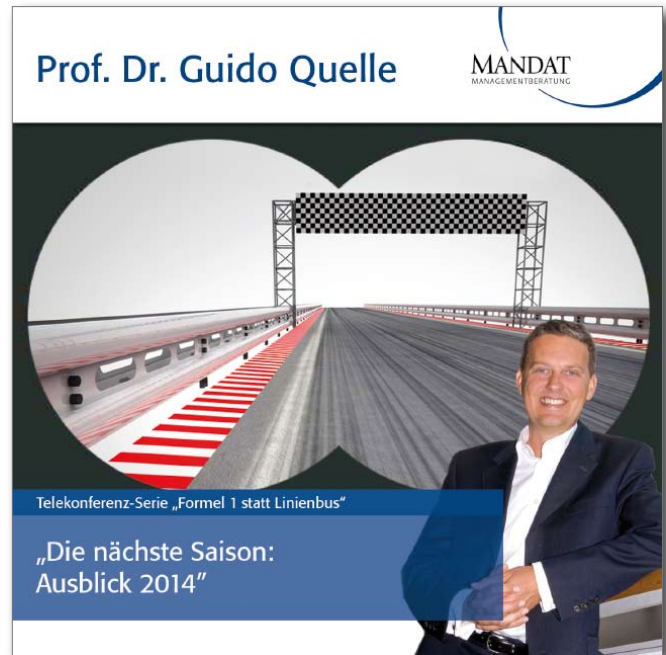
WIE SIE TEILNEHMEN

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“

Verlieren oder Verkaufen – Wie Sie gekonnt mit Kunden- Konflikten umgehen und da- durch Ihr Geschäft noch stei- gern können.

Am 24. Oktober 2013 kamen 15 Power-Frauen zu einem Power-Workshop im Mandat Managementstudio zusammen. „Verlieren oder Verkaufen – Wie Sie gekonnt mit Kunden-Konflikten umgehen und dadurch Ihr Geschäft noch steigern können.“ lautete das Thema des Nachmittags.

Begrüßt hat die fröhliche Runde Ulrike Hellmann von der Wirtschaftsförderung Dortmund, Frau.Innovation.Wirtschaft, als Veranstalterin. Moderiert haben in Doppelspitze Dipl.-Kffr. Susanne Fiss-Quelle, Expertin für Kommunikation und Networking, und Dipl.-Ing. Tanja Hauptstock, Mediatorin und Expertin für Konfliktlösung und -prävention. Umfangreiches theoretisches Grundwissen und ein großes Repertoire an praktischen Kundenerfahrungen kamen zusammen, um im geschützten Raum Konflikte anzusprechen, Lösungsideen zu sammeln und gestärkt zurück in das jeweilige Tagesgeschäft zu kehren – und das ist vielseitig. Die Teilnehmerinnen kamen aus den unterschiedlichsten Branchen zusammen. Schauspielerin, Autorin, Grafikdesignerin, aber auch Rechtsanwältin, Beraterin und Agentur-Chefin tauschten sich aus. Auch Linda Vollberg vom Mandat-Team war dabei, um ihre Kompetenzen, Konflikte zu meistern, zu verbessern.

Der Power-Workshop wurde insbesondere auch im zweiten Part spannend. Nach einer kurzen theoretischen Einführung folgte Live-Coaching an zwei konkreten Konfliktfällen der Teilnehmerinnen. Im Brainstormingverfahren entwickelten alle gemeinsam Lösungsansätze mit denen die „Mutigen“, die die sich getraut hatten, ihren Konflikt darzulegen, nach Hause gingen.

Jeder Konflikt kann eine Gefahr oder eine Chance sein. Nutzen Sie Konflikte als Chance für eine bessere Kundenbeziehung.

Für interessierte Unternehmerinnen: Auf www.wirtschaftsfoerderung-dortmund.de/de/frau finden Sie zahlreiche weitere Informationen und Veranstaltungshinweise.



Dialogstark zurück

Pascal Kowsky, Kerstin Scupin und Anne Hausen haben das Königsteiner Dialogtraining besucht, um ihre kommunikativen Fähigkeiten zu stärken. Die gesteigerte Qualität der Dialoge führt zu persönlichem sowie beruflichem Wachstum.

In vielen praktischen Übungen erlernten die drei, Emotionen zu zeigen, Blickkontakt zu halten, natürliche Gestik und Mimik effektiv einzusetzen sowie das Bewusstsein für die eigene Aufmerksamkeit zu schärfen. Übungen, bei denen sie auch mal an ihre Grenzen stießen und die Komfortzone verlassen mussten.

Die Eindrücke des Trainings waren durchweg positiv:

„Teilweise musste ich zum Lernen durch Erleben über meinen eigenen Schatten springen. Doch letztendlich hat es einfach Spaß gemacht und schon erste Wirkung erzielt“, berichtete Pascal.

„Besonders wertvoll für mich war das Feedback von neutralen Personen zu meiner (Außen-)Wirkung. Meine Hausaufgabe: emotionaler und spontaner sein“, so Anne.

„Herr Engel [Leiter der Königsteiner Akademie und Trainer] versprüht eine unglaubliche Energie. Sehr beeindruckend. Es war ein hervorragendes Wochenende“, fasste Kerstin zusammen.

– Der nächste Mandat Growthletter®
erscheint am 02.12.2013 –

MANDAT
MANAGEMENTBERATUNG

Impressum

Mandat Managementberatung GmbH
Emil-Figge-Straße 80
44227 Dortmund

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

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

Geschäftsführender Gesellschafter
Prof. Dr. Guido Quelle

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

Redaktionsassistentz
Nadine Müller
nadine.mueller@mandat.de

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

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

Copyright

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

Hinweis zum Teledienstgesetz

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

Bildquellen

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

© S. 6: Sergey Nivens
© S. 10: (Vogel) hackerkuper
(Daumen) arcady_31
© S. 16: Cover-Gestaltung: Mandat,
Foto: learchitecto

Zu diesem Mandat Growthletter® haben beigetragen:



Nadine Müller
nadine.mueller@mandat.de



Linda Vollberg
linda.vollberg@mandat.de



Pascal Kowsky
pascal.kowsky@mandat.de



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



Fabian Woikowsky
fabian.woikowsky@mandat.de