



MANDAT  GR  WTH LETTER®

Fokusthema: Angemessenheit



4

CEO-Tipp des Monats

Starre Compliance-Regeln oder Angemessenheit?
Sie entscheiden.



5

Strategie & Führung

Angemessenheit? Was bedeutet das eigentlich?



7

Marke

Abercrombie & Fitch Corporation
– Der Kult um den Elch



9

Organisationsentwicklung

Erfolgsfaktor Angemessenheit



10

Internationales Marken-Kolloquium

„Marke – Auf der Höhe der Zeit“



11

Vorträge & Veröffentlichungen

Mandat Know-how: Rückblick 2012 und Ausblick 2013



15

Mandat-Intern

Hinter den Kulissen!

Editorial

Neues Jahr, neues Glück? Vielleicht – wenn wir dem Glück eine Chance geben, denn „Glück“ kommt nicht von allein. Wir dürfen wir uns nicht derart gehen lassen, andere für unser Glück und Unglück verantwortlich zu machen und wir brauchen einen Eindruck davon, was „Glück“ für uns bedeutet.

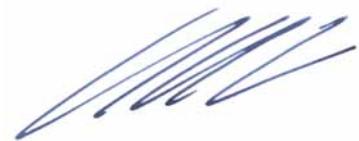
Das eigene Geschick in die eigenen Hände zu nehmen, steht im Fokus von Wachstum. Dies wiederum hat etwas mit Verantwortlichkeit und Disziplin zu tun, denn Erfolg erfolgt durch Tun. Glück stellt sich ebenfalls durch Tun ein. Was wir tun, was in einer bestimmten Situation angemessen erscheint, müssen wir selbst entscheiden. Aber dass wir etwas tun müssen, um nicht stehenzubleiben, ist unabdingbar. Gerade nach den vielen Vorsätzen für das neue Jahr

gilt es, auf die Dinge auch mit der Realisierungsbrille zu schauen.

À propos „Angemessenheit“: In dieser Ausgabe des Mandat Growthletters® geht es schwerpunktmäßig um genau dieses Thema. Und auch der Mandat Growthletter® selbst hat sich weiterentwickelt, weil wir es für angemessen halten: Wir haben die Rubriken „Organisation & Prozesse“, „Gelesen“ und „Erfolgsbericht“ gestrichen. Dafür stehen nun zwei neue Rubriken im Fokus: „Marke“ und „Organisationsentwicklung“. Auch dem Internationalen Markenkolloquium haben wir eine Extra-Seite zugestanden, ist es doch eine der führenden Veranstaltungen seiner Art und gibt es doch monatlich immer wieder etwas Neues zu berichten – in aller Angemessenheit.

Ihnen einen guten Start in den Januar. Und bedenken Sie, was mir ein Klient einmal sagte: „Den Sieger erkennt man am Start“.

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



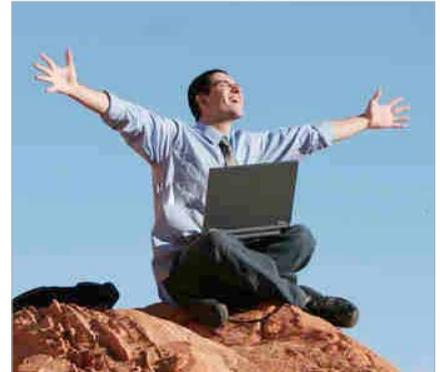
CEO-Tipp

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>

Starre Compliance-Regeln oder Angemessenheit? Sie entscheiden.



Vor kurzem habe ich dem Sprecher der Geschäftsführung eines namhaften Unternehmens mein Buch „Profitabel wachsen“ mit einer persönlichen Widmung gesendet, weil ich meine, dass das Buch dem Unternehmen helfen kann. Wer beschrieb mein Erstaunen, als das Buch mit einer Notiz retourniert wurde, die besagte, dass die Mitarbeiter des besagten Unternehmens generell keine Geschenke annehmen dürften. Wohlgermerkt, unterzeichnet vom Sprecher der Geschäftsführung, dem Adressaten.

Dies ist ein wunderbares Beispiel für mangelndes Gefühl für Angemessenheit. Selbst dann, wenn die Regel für ein 39,95-Euro-Buch wirklich Bestand haben sollte, hätten mehrere bessere Optionen bestanden. Hier sind vier:

- o Der Adressat hätte uns einen Scheck über 39,95 Euro schicken oder um eine Rechnung bitten können.
- o Er hätte den Betrag spenden und mich darüber informieren können.
- o Er hätte das Buch für eine unternehmensinterne Tombola ausloben können.
- o Er hätte das Buch in die unternehmenseigene Bibliothek stellen können, damit möglichst viele Mitarbeiter einen Nutzen davon haben.

Dieser Adressat hat sich aber dafür entschieden, mir das gewidmete Buch, das ich in der festen Überzeugung gesendet habe, dass es ihm helfen würde, an mich zurückzusenden. Ich nehme das nicht persönlich, finde es aber völlig über das Ziel hinausgeschossen. Wenn Compliance-Regeln die Angemessenheit nicht mehr berücksichtigen, wenn sie statt dessen die Mitarbeiter – bis hin zur Geschäftsführung – von Entscheidungen freistellen, das Urteilsvermögen also gar nicht mehr fordern, sind diese Regeln Ausdruck einer gedankenlosen Bürokratie. Glaubt

wirklich jemand, dass Beratungsmandate im Wert von ein paar Hunderttausend Euro wegen eines gesendeten Buches vergeben werden? Ich bitte Sie, bleiben wir doch ernst.

Natürlich müssen Regeln durchgezogen werden, wenn sie einmal aufgestellt wurden, das ist nicht mein Punkt. Mein Punkt ist, dass die Regel in diesem Fall – und in vielen weiteren mir bekannten Fällen – unsinnig ist. Die Vermittlung von Angemessenheit, die intensive unternehmensinterne Diskussion über „richtig“ und „falsch“, die Vermittlung der Fähigkeit fallweise Entscheidungen aus einem gesunden Ethik- und Moralverständnis heraus zu treffen, ist eine wesentliche Führungsaufgabe. Zu häufig wird mit einer unternehmensweiten Compliance schlicht alles erschlagen. Den Mitarbeitern – erneut: bis hin zur Geschäftsführung – werden Entscheidungen abgenommen, über die es besser gewesen wäre, zu diskutieren.

Compliance ist ein wichtiges Thema. Verzichten Sie aber darauf, Ihre Mitarbeiter zu entmündigen. Sorgen Sie lieber für einen gesunden Dialog darüber, was das Unternehmen als richtig oder falsch ansieht. Dieser aktive Dialog, der ständig aufrechterhalten werden muss, sorgt dafür, dass im Unternehmen auch in anderen Fällen als dem der vermeintlichen Geschenkkannahme, bessere Entscheidungen getroffen werden, weil sie eine ganzheitlichere Sicht enthalten. Lassen Sie sich nicht von Bürokraten einreden, alles müsse verboten werden. Halten Sie dagegen, dass Sie es mit mündigen Erwachsenen zu tun haben, die ein Recht darauf haben, darüber zu sprechen, was im Unternehmen geschehen soll und was nicht. Das Recht auf aktive Entscheidungen enthält auch die Pflicht zur Urteilsfindung. Diese beiden Faktoren sind wesentliche Säulen eines Wachstumsdenkens.

Angemessenheit? Was bedeutet das eigentlich?

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 Der Diskurs über Angemessenheit in Ihrem Unternehmen schafft Verständnis von Zusammenhängen und zeigt, wo die Organisation steht.
- o Angemessenes Handeln ist in operativen und auch in strategischen Bereichen wichtig.
- o Angemessenheit kann nicht verordnet werden.
- o Zu starre Compliance Regeln stehen dem ‚richtigen‘ Verhalten mitunter im Wege.



In vielen unserer Beratungsmandate geht es darum, eine angemessene Entscheidung zu treffen. Es geht stets um Wachstum und den damit verbundenen Entwicklungsschritten. Die Fragen, um die es sich handelt, haben oft grundsätzlichen Charakter, aber es geht teilweise ganz schön in die Details hinab.

Beispiele für grundsätzliche Fragen sind:

- o Was ist ein angemessener Betrag, der für die Akquisition eines Unternehmens in die Hand genommen werden soll?
- o Wie ist die angemessene Höhe der finanziellen Mittel, die der Vertrieb erhalten soll, um den Markt einmal so richtig „aufzumischen“?
- o Was ist der angemessene Zusatznutzen (und der damit verbundene zeitliche und finanzielle Aufwand), den wir betreiben wollen, um unsere Top-Kunden besonders zu bedienen?

Beispiele für Detailfragen, die am Rande unserer Projekte mitunter in Teilprojekten auftauchen, können folgende sein:

- o Was ist eine angemessene Reiserichtlinie für unsere Mitarbeiter?
- o Wie sieht eine angemessene Dienstfahrzeugregelung aus (ein Thema, über das monatelang gestritten werden kann, was wir stets dramatisch abzukürzen versuchen)?

- o Was sind angemessene Antwortzeiten auf E-Mails und / oder Kundenanfragen?

Ihnen fallen sicher noch wesentlich mehr Fälle ein, in denen das Thema der Angemessenheit eine Rolle spielt. Nicht immer ist die Antwort auf eine der anstehenden Fragen einfach, mitunter muss diskutiert werden. Aber genau diese Diskussion ist es, die werthaltig erscheint, denn der Diskurs über Angemessenheit schafft ein ganzheitlicheres Verständnis von Zusammenhängen und gibt ein Gefühl dafür, wo die Organisation steht.

Noch konkretere Beispiele aus unserer Beratungspraxis folgen hier:

Beispiel 1: Vertriebsstrategie und Marktkraft

Wir haben gemeinsam mit unserem Klienten, einem börsennotierten Unternehmen, eine Vertriebsstrategie entwickelt, innerhalb derer es galt, den Marktanteil signifikant zu stärken und die Attraktivität bei den Kunden ebenso signifikant zu erhöhen. Wir haben gemeinsam erkannt, dass die damit verbundenen Ziele nicht mit den Bordmitteln erreicht werden konnten. Somit waren Investitionen in die Mannschaft, Investitionen in die Marketingleistungen und Investitionen in das angereicherte Leistungsangebot erforderlich. Das Unternehmen hatte aber ein vorgegebenes Renditeziel, das erstens vom Vorstand festgelegt, zweitens der Mannschaft kommuniziert, drittens den Aktionären versprochen und viertens vom Aufsichtsrat verabschiedet worden war.

Es galt also, einen angemessenen Zeitraum zu definieren, der geeignet erschien, die angemessenen Investitionen hinsichtlich ihrer Wirkung zu validieren und dabei das ausgesprochene Rentabilitätsziel in angemessener Weise nach unten zu korrigieren.

Dem Diskurs folgte ein Vorstandsbeschluss, eine Absicherung über den Aufsichtsrat und eine Mitarbeiterkommunikation. Die Herausforderung bestand dann darin, dass nicht alle Versprechen frohen Mutes über Bord geworfen wurden, sondern dass weiterhin angemessen mit den verfügbaren Mitteln umgegangen wurde. Die Initiative war im Übrigen hochgradig erfolgreich.

Beispiel 2: Compliance

Wir haben ein Unternehmen des gehobenen Mittelstands dabei unterstützt, einen Code of Conduct zu erarbeiten, der sicherstellen sollte, dass das Unternehmen und seine Mitarbeiter sich nicht den Vorwürfen der Bestechung oder Bestechlichkeit aussetzen lassen musste, wenn man sich an eben diesen Code of Conduct hielt. Im Gegensatz zu manchen absoluten Compliance-Regeln haben wir hier einen Weg gefunden, der nach wie vor die Urteilsfähigkeit der Mitarbeiter erhält und diese auch in ihrem Urteil ausdrücklich fordert. Im Übrigen war der Dialog, der natürlich auf Geschäftsführungsebene begann, außerordentlich fruchtbar, um auch benachbarte Themen zu diskutieren, denn bei einer solchen Diskussion kommt natürlich das Verhalten des Unternehmens und seiner Akteure in der Öffentlichkeit unweigerlich multidimensional auf den Tisch.

Beispiel 3: Reisen und Kosten

Ein ebenfalls mittelständisches Unternehmen, das mit seiner Rendite Maßstäbe in der eigenen Branche setzt, haben wir dabei unterstützt, seine internen Prozesse dem strammen Wachstum gemäß zuzuordnen. Dabei kam am Rande auch die Frage nach Kosten für zum Beispiel Feierlichkeiten, Büroausstattungen, Reisen auf. Wir haben herausgearbeitet, dass es Sinn macht, die Angemessenheit solcher Aufwendungen an der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu orientieren. So kann es in einer Phase hoher Leistungskraft – sprich Profitabilität – beispielsweise sinnvoll sein, dass Mitarbeiter First Class Interkontinentalflüge in Anspruch nehmen, wenn von ihnen erwartet wird, dass sie, auf dem anderen Kontinent angelangt, direkt in Verhandlungen eintreten. Bei sinkender Leistungskraft des Unternehmens kann dann immer noch auf Business Class Reisen zurückgegriffen werden (Economy Class bei harten

Verhandlungen auf der Zielseite würden wir im Rahmen von „Angemessenheit“ übrigens nur empfehlen, wenn der Mitarbeiter einen Tag Pause einlegen kann, um verhandlungsfäh zu sein – man denke einmal darüber nach, was teurer ist).

Auch der Dialog über Angemessenheit aus wirtschaftlichen Erwägungen heraus ist also förderlich.

Beispiel 4: Arbeitszeiten und Krankmeldungen

Dies ist ein Beispiel aus unserem eigenen Unternehmen: Bei Mandat setzen sich unsere Mitarbeiter sämtlich besonders für das Wohl unserer Klienten und unseres Unternehmens ein. Die Arbeitsverträge beinhalten eine Regel, die besagt, dass man sich bereits am ersten Tag einer Krankheit zum Arzt zu begeben und eine Krankmeldung einzureichen hat. Mandat hätte das Recht, diese Verpflichtung in jedem einzelnen Fall abzurufen. Ist das sinnvoll? Nein. Jeder, der bereits einmal hinreichend schlecht zurecht war, wegen eines grippalen Infekts oder wegen noch unangenehmerer kurzfristiger Erkrankungen, weiß, wie man sich fühlt, wenn man dann auch noch zum Arzt gehen muss. Es gibt Situationen, in denen dies bereits aus gesundheitlichen Gründen geboten erscheint, es gibt aber auch kurzfristige Erkrankungen, bei denen man am nächsten Tag wieder fit ist. Wir schauen auf diese Regel der sofortigen Krankmeldung stets in Zusammenhang mit der Leistung des Mitarbeiters. Hätten wir einmal einen Mitarbeiter, der diese Flexibilität, nicht bei jeder eintägigen Erkrankung sofort zum Arzt laufen zu müssen, ausnutzte und es stünde keine Gegenleistung gegenüber, würden wir die Verpflichtung einfordern, aber solange die Waage gehalten wird, ist alles bestens. Eine Frage von Angemessenheit.

Das Gegenteil von der Diskussion über Angemessenheit sind starre Regeln, die zu Besitzstandswahrung führen. Häufig sind Mitarbeiter in streng regulierten Unternehmen mit einer „das-steht-mir-zu“-Mentalität ausgestattet, denn schließlich ist klar geregelt, was erlaubt und was verboten ist. Unternehmen aber, die sich mit ihrer Mannschaft auf den Weg machen, um über Angemessenheit zu sprechen, kommen wesentlich seltener in die „das-steht-mir-zu“-Falle. Mitarbeiter, die in die Diskussion darüber eingebunden werden, was das Unternehmen als angemessen oder unangemessen erachtet, sind wesentlich eigenverantwortlicher, als Mitarbeiter, die sich aus der Verantwortung heraus stehlen und in das starre Regelwerk retten können.

Abercrombie & Fitch Corporation – Der Kult um den Elch

von Linda Vollberg

Kurzübersicht

- o Erfolg mit angemessenen Methoden? A&F: vom Outdoor-Ausrüster zum „Teenie-Magneten“.
- o Wie angemessen sind Store-Design, Mitarbeiterauswahl und Kampagnengestaltung?
- o Warum reihen sich Menschen für Sweatshirt in eine Schlange?
- o Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit: Was tun Sie für die Weiterentwicklung Ihrer Produkte oder Dienstleistungen?



Die Marke

Die neue Growthletter®-Rubrik „Marke“ startet mit dem US-amerikanischen Modeunternehmen Abercrombie & Fitch Corporation. Heute gehören neben der Hauptmarke „Abercrombie & Fitch“ (A&F) auch die etwas preiswertere und jugendlichere Marke „Hollister & Co.“, „Gilly Hicks“ für Damenunterwäsche sowie „Abercrombie Kids“ zum Markenportfolio. Zielgruppe sind coole, attraktive Kids und junge Erwachsene bis 24 Jahre. Die in Deutschland weitgehend unbekanntere Marke „Ruehl No.925“, nahm als einzige eine ältere Zielgruppe in den Fokus und wurde nach sechs Jahren am Markt 2010 eingestellt. Charakteristisch für die Mode von A&F ist neben dem eingestickten Elch als Markenzeichen der Surfer-Stil im Vintage-Look.

Das 1892 gegründete Unternehmen führte David Abercrombie gemeinsam mit Ezra Fitch. Sie verkauften Outdoor-Ausrüstung bis zum Konkurs 1976. Im Geschäftsjahr 2011 setzte Abercrombie & Fitch Co. 3,5 Milliarden US-Dollar in 1069 Filialen mit 85.000 Angestellten um.

Eine außergewöhnliche Markenführung

[Wer ist verantwortlich für den Wandel zur hippen Teenie-Marke?](#)

1992 läutete Michael Jeffries, Vorsitzender des Vorstandes von A&F Co., diese Kehrtwende ein und führt seither das Markenportfolio. Der 68-jährige hat in den vergangenen 20 Jahren eine Markenbotschaft kreiert, die jeder

und alles, was mit A&F in Verbindung steht, ausstrahlt und verbreitet. A&F verkauft Sommerliebe, Jugend und Schönheit. Dabei ist jede Einzelheit des Markenimages festgeschrieben – von der Preispolitik bis hin zur Anzahl und Frequenz an Pumpstößen des markeneigenen Parfums, das in den Filialen versprüht wird.

A&F legt eine Fahrte: Bevor eine Filiale in Sichtweite kommt, kann man sie riechen und hören. Das Instore-Design ist einzigartig, absurd und spannend zugleich. Die Filialen sind verschachtelt und dunkel, es dringt Musik aus zahlreichen Boxen, ein süßlicher Duft liegt in der Luft, junge, gut aussehende Menschen verkaufen Kapuzenpullis, T-Shirts, Shorts und Jeans. Lichtinstallation, Musik und Outfits erinnern eher an einen angesagten Nachtclub als an eine Boutique.

Kein Schaufenster, nicht mal ein Markenname über dem Eingangsbereich braucht A&F, um die Kundschaft in die dunkle Höhle aus Jeans und Sweatshirts zu locken. Vor den Läden bildet sich eine bereitwillig wartende Schlange. Großbildschirme mit Live-Bildern von Pazifik-Stränden perfektionieren die Illusion der lockeren Sommeratmosphäre überdies bei Hollister & Co. und Gilly Hicks.

Ein solch revolutionäres Store-Design war bisher in Deutschland nicht bekannt. Betrachtet man weitere Elemente des Marketings, fällt auf, dass A&F insbesondere auf Direktmarketing und eine hohe Sogwirkung durch Mundpropaganda setzt. Der letzte TV-Werbespot wurde 1999 abgespielt. Auf Sonderangebote wird in den Filialen verzichtet.

Lessons Learned by A&F

Anstehen für ein Sweatshirt

A&F verfügt über viele Bausteine, die erfolgreiche Marken ausmachen: Einen Gründungsmythos, bestimmte Rituale und einen eigenen Sprachgebrauch, eine emotional aufgeladene Marke, einen starken Markenführer und über Kritiker. Die leicht bekleideten Verkäuferinnen und Verkäufer in den Filialen und Models in den Katalogen zur Ansprache einer jungen Zielgruppe lassen das Unternehmen polarisieren. Aus Käfersicht ist das positiv zu bewerten, denn der Grad der Abgrenzung und Aufmerksamkeit durch die Marke steigt.

Die erlebbare Inszenierung der Marke ist aktuell einzigartig. A&F strebt ein völliges Eintauchen in die Markenwelt an, sogar der Firmensitz ist passend zum Stil der Kleidung als College-Campus angelegt. Das Unternehmen agiert nach den Prinzipien des Aspirational Marketing und spricht unerfüllte Wünsche und Hoffnungen über unterschiedliche Sinneseindrücke an: Duft, Klang, Ästhetik, Licht und Schatten.

Die Kinderlinie „Abercrombie Kids“ bindet die Zielgruppe möglichst früh an die Marke. Im heranwachsenden Alter folgen die Produkte von Hollister & Co. und A&F. Es ist bislang lediglich nicht gelungen, ein älteres Klientel zielgruppengerecht zu erreichen, wie das Scheitern der Marke Ruehl No.925 zeigt.

Die Schlangen werden kürzer

Limitierte oder rare Produkte sind interessanter und begehrenswerter als Dinge, die scheinbar unbegrenzt verfügbar sind. A&F profitierte bisher stark von diesem menschlichen Verhaltensmuster und hatte sich das Prinzip der künstlichen Verknappung als hervorragendes Marketinginstrument in Deutschland zu Nutze gemacht.

Es steckt also nicht allein hippe und stylische Mode hinter dem großen Hype den Abercrombie & Fitch, Hollister & Co. und Gilly Hicks in Deutschland ausgelöst haben. Die meisten der jungen Käufer kannten die reizvolle Geschichte der Marke. A&F's immense Stärke war die Herkunft der Kleidungsstücke. Nur die „coolen Kids“, diejenigen, die bereits in die USA gereist waren oder während ihrer Schul- oder Studienzeit einen Auslandsaufenthalt machen durften, waren privilegiert genug, um die begehrten Stücke zu tragen. Das allein faszinierte viele andere Jugendliche und löste eine Art magische Anziehung der Marke aus.

Betrachtet man die Hauptnutzen einer Marke für ein Unternehmen, sind wohl die Identifikation, ein hohes Maß

an positiver Selbstergänzung und Selbstdarstellung einhergehend mit einer gesteigerten Preiselastizität maßgeblich am Erfolg von A&F-Produkten in Deutschland beteiligt. Der Rekordandrang hat allerdings bereits ein Jahr nach der Eröffnung der ersten A&F-Filiale in Düsseldorf spürbar nachgelassen. Die Marke war bisher in Deutschland exklusiv. Heute hat beinahe jeder ein Kleidungsstück von A&F oder Hollister & Co. im Schrank hängen – auch die nicht so „coolen Kids“. Die Marke hat ein Stück ihrer Strahlkraft durch die Internationalisierungsstrategie und einhergehende Verfügbarkeit verloren. Auch der in Deutschland um ein Drittel höhere Preis verärgert jetzt die Kunden.

Three Main Take-Aways

Vieles erscheint auf den ersten Blick unangemessen, wenn man eine A&F-Filiale betritt. Der Hype, der sich in Deutschland in den Filial-Städten Düsseldorf, Hamburg und München im Zeichen des Elchs ereignete, ist aber vor allem eines, imposant.

Welche drei wesentlichen Lehren erkennt man in der Markenführung von A&F?

- o **Jeder und alles verkörpert die Marke.**
Von der äußeren Erscheinung der Filialen und der Mitarbeiter bis hin zum eigenen Duftbranding ist bei A&F alles gemäß der Markenbotschaft ausgerichtet.
- o **Es ist eine klare Differenzierung vorhanden.**
A&F verkauft gewöhnliche Produkte, die beinahe jedes Modeunternehmen anbietet, einen Erlebniseinkauf in ähnlicher Art bietet allerdings keiner der Wettbewerber.
- o **Die Produkte sind begehrenswert.**
A&F-Kunden stehen Schlange für ihr erhofftes Produkt. Es wird keine Ware reduziert.

Der Reiz um A&F nimmt momentan ab. Es sind Produkte, die viele andere günstiger anbieten. Welche markenstrategische Entscheidung Jeffries jetzt trifft, um den Kult und den Erfolg aufrechtzuerhalten, bleibt offen. Spannend wäre die Reaktion der Käufer auf eine gänzlich neue Produktlinie, denn A&F hat in den letzten Jahren ausschließlich sehr ähnliche Produkte auf den Markt gebracht und kurzweilige Fashion-Trends nicht verfolgt. Möglich wären unterschiedliche Kollektionen für die Märkte in Europa und in den USA, die das Produkt wieder limitieren. Eine einheitliche Preispolitik würde die Exklusivität weiter reduzieren, aber wohl weitere Käufer ansprechen.

Erfolgsfaktor Angemessenheit

von Fabian Woikowsky

Kurzübersicht

- o Ob geschäftsverändernde Projekte zu Ihrer Organisation passen, ist maßgeblich für Erfolg und Wachstumswirkung der Maßnahme
- o Prüfen Sie, ob das definierte Konzept der Entwicklung zu Strategie, Kultur, Know-how, Mitarbeitern und den übrigen Ressourcen passt.
- o Beziehen Sie Ihr Bauchgefühl in die Entscheidungsfindung mit ein.



Eine wesentliche Erkenntnis aus unseren Beratungsmandaten ist, dass Handeln, das auf die Entwicklung von Organisationen gerichtet ist, zur jeweiligen Organisation passen sollte – so trivial es klingt, so kritisch ist es für den Erfolg der Handlung.

Nachdem die strategische Ausrichtung durch Geschäftsführung und Anteilseigner festgezurr ist, gilt es im nächsten Schritt, Handlungen abzuleiten, um die definierten strategischen Ziele zu erreichen. Es bietet sich an, die Handlungen der bewussten Organisationsentwicklung in Projektform zu organisieren. Grob unterteilen lassen sich hierbei die Phase der Konzeption und die der Umsetzung.

In beiden Phasen ist darauf zu achten, dass das Projekt der Organisation angemessen ist. Mit Angemessenheit ist an dieser Stelle nicht etwa gemeint, dass nur diejenigen Maßnahmen umsetzungswürdig sind, die die Organisation ohne besondere Anstrengung neben dem Tagesgeschäft zu realisieren im Stande ist. Vielmehr gilt es, zu hinterfragen: Passt das definierte Konzept der Entwicklung zu Strategie, Kultur, Know-how, Mitarbeitern und den übrigen Ressourcen des Unternehmens?

Wird die Frage verneint, so besteht die Gefahr, Ressourcen zu binden, die an anderer Stelle mehr Wachstumswirkung entfalten können oder unerwünschte Effekte erzielen. Folgende Kriterien sollten Sie prüfen:

- o Ist die Maßnahme dazu geeignet, einen relevanten Beitrag zur Erreichung der strategischen Ziele zu leisten? Sonst brauchen Sie sie nicht.
- o Gibt es ein weniger aufwendiges Vorgehen, um die

Ziele zu erreichen? Vermeiden Sie Schleifchen an Ihren Bemühungen – pragmatische, schnelle Lösungen haben ihren Charme.

- o Sind Auswirkungen auf weitere strategische Bereiche zu erwarten? Prüfen Sie diese und treffen Sie die bewusste Entscheidung, Interdependenzen in Kauf zu nehmen oder die Maßnahme zu justieren.
- o Ist die Maßnahme konform zu den Grundwerten der Organisation und der Organisationskultur? Brauche Sie die Maßnahme trotz Nicht-Konformität, machen Sie auf Projektleitungsebene deutlich, dass ein wesentlicher, wenn nicht der entscheidende Punkt in der Umsetzung, die konsequente Kommunikation und die wiederholte Erläuterung der Inhalte im Unternehmen ist.
- o Können Sie die Maßnahme mit den bestehenden Ressourcen umsetzen und wie hoch sind die Opportunitätskosten, durch das Binden von Mitarbeitern im Projekt? Seien Sie ambitioniert und realistisch in dem, was Ihre Organisation schaffen kann. Sprechen Sie mit den Mitarbeitern darüber, was sie leisten können und was sie brauchen, um dem zgedachten Plus an Verantwortung gerecht zu werden.

Ob ein Projekt zur Organisationsentwicklung nun unter dem Strich passend ist oder nicht, sollte unter Berücksichtigung von relevanten Wechselwirkungen und Möglichkeiten der Organisation stattfinden – haben Sie die relevanten Kriterien hinterfragt, befragen Sie unbedingt Ihre Intuition – fühlt sich die Pro- oder Contra-Entscheidung schlecht oder gut an? Beziehen Sie dieses Bauchgefühl in die Entscheidungsfindung mit ein.

10. Internationales Marken-Kolloquium 12./13.09.2013 – „Marke – Auf der Höhe der Zeit“

Weiter im
Newsblock:

Das Jahr 2012 endete für das 10. Internationale Marken-Kolloquium 2013 mit fabelhaften Neuigkeiten und lässt uns mit viel Energie und Freude in das neue Jahr starten.

Als Top-Neuigkeit können wir in dieser Ausgabe einen hoch interessanten und authentischen Unternehmer ankündigen, der noch vor den Feiertagen seine mündliche Zusage als Referent gab.

Er steht an der Spitze der größten Autovermietung Deutschlands, hat nach seinem Einstieg in das Familienunternehmen 1969 die Flotte von 200 auf heute 140.000 Autos vergrößert, ist mit seinem Unternehmen auf weltweitem Expansionskurs und hat in langjähriger Zusammenarbeit mit Jean-Remy von Matt eine faszinierende Marke mit polarisierender Werbung kreiert. Die Marke erreicht heute einen Bekanntheitsgrad von 90 %.

Freuen Sie sich gemeinsam mit uns auf **Erich Sixt**, Vorsitzender des Vorstandes der Sixt Aktiengesellschaft, Pullach und einen Einblick in den Erfahrungsschatz eines provokanten, kreativen und extrem erfolgreichen Markenführers.

Wer Erich Sixt live miterleben möchte, gelangt hier direkt zum Anmeldeformular für das 10. Internationale Marken-Kolloquium am 12. und 13. September 2013 traditionell im Kloster Seon im Chiemgau:

www.mandat.de/de/wp-content/uploads/10-IMK-Anmeldeformular-Fruhbucher.pdf



„Sehr gute Vorträge, professionelle Referenten und ein inspirierendes Umfeld.“

Sascha Gervers, Storck Deutschland KG / Dickmann GmbH & Co. KG, Geschäftsführer Vertrieb, ehem. Teilnehmer

Wir haben unseren ersten schweizerischen Medienpartner gewonnen.

Das KMU-Magazin richtet sich als Premium-Fachmagazin an Unternehmer, Geschäftsführer und Entscheider von kleinen und mittleren Unternehmen. Das vom Verband Schweizer Presse ausgezeichnete KMU-Magazin erreicht 118.000 Lesende, davon 25.000 Leader. Die Inhalte stammen von Unternehmern sowie von Autorinnen und Autoren aus Forschung und Entwicklung, aus Hochschulen und Universitäten. Wir freuen uns auf die Zusammenarbeit mit dem ersten schweizerischen Medienpartner in der Geschichte des Internationalen Marken-Kolloquiums. Außerdem wird wie in 2012 auch in diesem Jahr monatlich ein Fachbeitrag von Prof. Dr. Guido Quelle im KMU-Magazin erscheinen.

Das Fachjournal REGAL hat seine Medienpartnerschaft bestätigt.

Auch in Österreich sind wir präsent. Die zum 9. Internationalen Marken-Kolloquium 2012 geschlossene Medienpartnerschaft zwischen dem seit über 35 Jahren am Markt agierenden, führenden österreichischen Fachmedium für den Handel und die Markenartikelindustrie wird auch 2013 fortbestehen.

Der BOGK ist auch 2013 Kooperationspartner.

Der Bundesverband der obst-, gemüse- und kartoffelverarbeitenden Industrie e. V. (BOGK) ist ein Interessenverband der deutschen Ernährungsindustrie, der auf nationaler und EU-Ebene tätig ist. Der Verband vertritt die politischen und wirtschaftlichen Interessen seiner Mitglieder und verfügt über ein umfangreiches Netzwerk an Partnern in Politik und Wirtschaft. Wir freuen uns über die weitere Zusammenarbeit.

Es tut sich eine Menge und das Zielfoto für den 12. und 13. September 2013 wird präziser. Ein Viertel der Plätze für das 10. Internationale Marken-Kolloquium 2013 sind bereits belegt. Ein starkes Jahr liegt vor uns.

DENIOS Gruppentagung in Mühlheim

Prof. Dr. Guido Quelle hielt Ende 2012 einen Vortrag auf der internationalen Gruppentagung der DENIOS AG. Der Titel: "Growth Comes From Within". Der Vortrag wurde auf Video aufgezeichnet und steht demnächst in englischer Sprache zur Verfügung. Nach dem Vortrag diskutierten man gemeinsam sehr intensiv einzelne nationale Wachstumsstrategien unter dem Dach der Muttergesellschaft. DENIOS ist weltweit das marktführende Unternehmen für Lagerung von Gefahrstoffen, betrieblichen Umweltschutz und Arbeitssicherheit. Seit 25 Jahren hilft DENIOS Unternehmen, der wachsenden Verantwortung gerecht zu werden, die Risiken für Mensch und Natur beim Umgang mit Gefahrstoffen zu minimieren.



Foto: © Denios AG

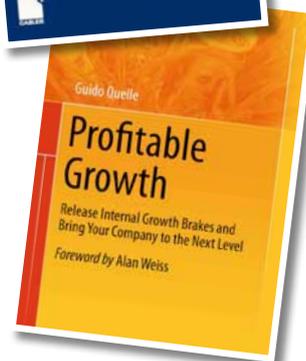
Sie haben Interesse an der Videoaufzeichnung? Dann senden Sie eine E-Mail an: guido.quelle@mandat.de

Mandat eShop: Top of the Shop „Profitabel wachsen“

„Es ist nie genug“ Nahezu jedes Unternehmen strebt Wachstum an. Denn Stillstand ist Rückschritt. Doch welchen Willen und welche Fähigkeiten kann ein Unternehmen tatsächlich zum Wachstum aufbieten? Oft ist es die Widerstandskraft der eigenen Organisation, die manches fundierte Wachstumskonzept scheitern lässt. Guido Quelle zeigt auf Basis seiner langjährigen Expertenerfahrung in der Beratung und Begleitung von namhaften nationalen und internationalen Wirtschaftsunternehmen Wege zu profitablen Wachstum auf. Er beschränkt sich dabei nicht singular auf finanzielle Aspekte. Denn nicht nur die gesteigerte Wirtschaftlichkeit ist relevant. Zu profitablen Wachstum gehört ebenso, dass das Unternehmen qualitativ wächst, einen höheren Wert am Markt erzeugt und Kundenqualität, Mitarbeiterqualität und auch die Qualität der Produkte und Leistungen steigert. Für profitables Wachstum ist es unerlässlich, sich auf unternehmensimmanente Bremsen zu konzentrieren. Anschaulich, fundiert und praxisnah macht das vorliegende Buch interne Wachstumsbremsen sichtbar. Das Lösen dieser oft verborgenen Bremsen ermöglicht einen entscheidenden Wachstumsschub.



Sie möchten profitabel wachsen? www.mandat.de/de/shop/Buecher/Profitabel-wachsen.html



Ab sofort auch in englischer Sprache erhältlich. Schreiben Sie mir: guido.quelle@mandat.de

Mandat-Blog „Wachstumstreiber“



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

DER WACHSTUMS-WOCHENSTART #37: LOSLASSEN

Lesen Sie den Artikel hier:

www.mandat.de/de/der-wachstums-wochenstart-37-loslassen



Geballtes Fachwissen – Fachartikel aus 2012 von Prof. Dr. Guido Quelle

ERKENNTNISPROBLEM ODER UMSETZUNGSPROBLEM?

interview-Magazin, Ausgabe 6 2012
www.mandat.de/de/wp-content/uploads/1212_interview_Ausgabe-6-12_Erkenntnisproblem-oder-Umsetzungsproblem.pdf

DENKEN SIE NOCH ODER HANDELN SIE SCHON?

interview-Magazin, Ausgabe 6 2012
www.mandat.de/de/wp-content/uploads/1212_interview_Ausgabe-6-12_Denken-Sie-noch.pdf

10 PRAXIS-TIPPS: ERFOLGREICHE INNOVATIONSPROJEKTE

Onlineartikel in planung & analyse – Fachzeitschriften für Marktforschung und Marketing
www.planung-analyse.de/news/pages/protected/10-Praxis-Tipps-Erfolgreiche-Innovationsprojekte_6493.html

INNOVATIONEN – VORAUSSETZUNGEN UND STOLPERSTEINE

KMU-Magazin, Ausgabe 11 2012, Seite 84-86
www.mandat.de/de/wp-content/uploads/1212_KMU-Magazin_11_12.pdf

DIE ROLLE DER SUPPORTBEREICHE FÜR PROFITABLES WACHSTUM

KMU-Magazin, Ausgabe 10 2012, Seite 8-11
www.mandat.de/de/wp-content/uploads/1211_KMU-Magazin_10_12.pdf

MARKENFÜHRUNG – DIE BETONUNG LIEGT AUF „FÜHRUNG“

bdvb aktuell 118, Ausgabe 4/2012, Seite 18-19
www.mandat.de/de/wp-content/uploads/1210_bdvb_10_12.pdf

UNTERNEHMEN AUF WACHSTUMSKURS HALTEN

MARKENARTIKEL, Ausgabe 10/2012, Seite 68-70
www.mandat.de/de/wp-content/uploads/1210_markenartikel_10_12.pdf

EINKAUF: DER PREIS ALLEIN GENÜGT NICHT

KMU-Magazin, Ausgabe 09 2012, Seite 21-23
www.mandat.de/de/wp-content/uploads/1209_KMU-Magazin_09_12.pdf

DER EINKAUF MUSS UND DARF KEINE PREISDRÜCKERTRUPPE SEIN

Beschaffungsmanagement 9/2012, Seite 20-21,
<http://procure.ch>
www.mandat.de/de/wp-content/uploads/procureCH_BMR_2012-09_Quelle.pdf

F&E: EINSAME INSEL ODER INTEGRIERTER INNOVATIONSMOTOR?

KMU-Magazin, Ausgabe 08 2012, Seite 14-16
www.mandat.de/de/wp-content/uploads/14-16_KMU08_12.pdf

OB MARKE ODER UNTERNEHMEN: WACHSTUM KOMMT VON INNEN

Wirtschaftsmagazin Jahrbuch 2012, Seite 68-69, Stier Communications AG, www.wirtschaftsmagazin.ch
www.mandat.de/de/wp-content/uploads/WM_Jahrbuch_Guido_Quelle.pdf

DIE BREMSEN LÖSEN

salesbusiness, Ausgabe 07/08.12, Seite 38, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, www.salesbusiness.de
www.mandat.de/de/wp-content/uploads/sb-012-1617-3_Wachstum.pdf

WACHSTUMSMOTOR ANWERFEN

MARKENARTIKEL, Ausgabe 7/2012, Seite 58-59 (Prof. Dr. Guido Quelle, Linda Vollberg)
www.mandat.de/de/wp-content/uploads/MA0712_S58-59_Marketing-Markenbildung.pdf

INNOVIEREN STATT BLOSSES ADDIEREN

LEBENSMITTEL PRAXIS, Ausgabe 13/2012, Seite 14
www.mandat.de/de/wp-content/uploads/Heft_13_S00014.pdf

WACHSTUM – DO IT YOURSELF

diy, Ausgabe 7-8/2012, Seite 14-15, www.DIYonline.de
www.mandat.de/de/wp-content/uploads/120709_diy-7-82012_14-15_Unternehmensentwicklung.pdf

VERTRIEB: BREMSE ODER MOTOR DES WACHSTUMS?

KMU-Magazin, Ausgabe 06/07 2012, Seite 62-64
www.mandat.de/de/wp-content/uploads/62-64_KMU06-07_12.pdf

MARKETING ALS TRIEBFEDER DES UNTERNEHMENS-WACHSTUMS

KMU-Magazin, Ausgabe 05/2012, Seite 38-41
www.mandat.de/de/wp-content/uploads/38-41_KMU-Magazin_05_12.pdf

WACHSTUMSHEBEL „PARTNERSCHAFT“ – WACHSTUMSORIENTIERTE ZUSAMMENARBEIT ZWISCHEN PRIVATE EQUITY-GESSELLSCHAFTEN & UNTERNEHMEN

M&A Review, 23. Jahrgang, Ausgabe 5/12, Seite 198-206 (Prof. Dr. Guido Quelle, Fabian Woikowsky)
www.mandat.de/de/wp-content/uploads/MuA_12-5_198-206HR.pdf

WACHSTUMSKRÄFTE IM UNTERNEHMEN AKTIVIEREN

KMU-Magazin, Ausgabe 04/2012, Seite 31-33
www.mandat.de/de/wp-content/uploads/Unternehmensentwicklung_KMU04-12.pdf

DIE BREMSEN IDENTIFIZIEREN – DEN TURBO EINSCHALTEN

salesbusiness, Ausgabe 03/12, Seite 22-23, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, www.salesbusiness.de
www.mandat.de/de/wp-content/uploads/salesbusiness.pdf



Mandat-Vortragstermine

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

23. Januar 2013: „Stark im Markt – Wachstum kommt von innen – auch in Ingenieurbüros“
VBI-/UNITA-Seminar, Mandat, Dortmund
14. März 2013: „Wachstum kommt von innen – Sie selbst entscheiden über Ihren Erfolg“
Frühjahrstagung BILLA AG (keine öffentliche Veranstaltung), Ort folgt
- 7./8. Juni 2013: „Thema folgt“
VFF Jahreskongress Inside 2013, Verband Fenster + Fassade, Erfurt
13. Juni 2013: „Thema folgt“
REGAL-Branchentreff, Wien

Als Leser des Mandat Growthletters® haben Sie hier die Chance auf vertiefende Informationen zu einem Vortrag Ihrer Wahl. Senden Sie einfach eine E-Mail an guido.quelle@mandat.de

RÜCKBLICK: VORTRÄGE IN 2012

25. Januar 2012: „Stark im Markt: Wachstum kommt von innen – auch in Ingenieurbüros“
VBI-/UNITA-Intensivseminar, Mandat, Dortmund
7. Februar 2012: „Nachhaltig profitabel wachsen – interne Bremsen lösen und Unternehmen neuen Schub geben“
Expert Briefing, AmCham Germany, Frankfurt a.M.
21. Februar 2012: „Seven Secrets of Sales – You Decide About Your Growth“
Materna International Sales Meeting, Kongresszentrum Westfalenhallen, Dortmund
24. Februar 2012: „Wachstum kommt von innen – auch in Ingenieurbüros“
Verband Beratender Ingenieure (VBI), Maritim Hotel am Schlossgarten, Fulda
16. März 2012: „Profitabel wachsen – Interne Bremsen lösen und Unternehmen neuen Schub geben“
Pro Ruhrgebiet e. V., Dortmund
8. Mai 2012: „Wachstum kommt von innen – vor allem im Netzwerk“
Der Mittelstandsverbund - ZGV e.V., im Rahmen der PEAK 2012 auf Schloss Montabaur
14. Juni 2012: „Wie bleiben Marken auf Wachstumskurs?“ REGAL-Branchentreff, Wien
9. Juli 2012: „Steht Ihr Euch selbst im Weg?“
Wirtschaftsjunioren Dortmund, Industrie- und Handelskammer zu Dortmund
6. September 2012: „Marke und Vertrieb – Zwei Welten prallen aufeinander“
Marken-Intensiv-Seminar, Mandat, Kloster Seeon, Chiemgau
7. September 2012: „Die Marke als Wachstumsmotor: Der Treibstoff liegt im Hause“
9. Internationales Marken-Kolloquium, Mandat, Kloster Seeon, Chiemgau
26. September 2012: „Wachstum kommt von innen“ – Interne Vertriebspartnertagung
(keine öffentliche Veranstaltung) USM U. Schärer Söhne GmbH, Bühl
8. November 2012: „Heizen statt bremsen – Wachstum kommt von innen“
WGM Herbsttagung, Wirtschaftsverband Großhandel Metallhalbzeug e.V. (WGM), Nürnberg
13. November 2012: „Mehr ist nicht besser – Wachstum durch Innovation“
Veranstaltungsreihe Trialog, Einzelhandelsverband Westfalen-Münsterland e.V., Münster
17. November 2012: „Growth Comes From Within“ Vortrag auf der Gruppentagung der DENIOS AG
(keine öffentliche Veranstaltung) DENIOS AG, Bad Oeynhausen



Für die Konferenzen
in 2013 registrieren

Mandat-Telekonferenz-Serie 2013

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



Die „Was“-Frage ist längst geklärt: Die Weichen sollen auf Wachstum gestellt werden. Damit ergeben sich aber zahlreiche „Wie“-Fragen: Wie soll unser Wachstum definiert sein? Wie ist unser Verständnis von „profitablem Wachstum“? Wie können wir Einigkeit auf der Führungsebene erreichen? Wie ist unser Unternehmen überhaupt in Sachen Wachstum aufgestellt? Wie?

Haben wir im Jahr 2012 bereits viel Wert darauf gelegt, in der „Wachstumswerkstatt“ viele „Wie“-Fragen zu beantworten, kommen wir im Jahr 2013 mit dieser Telekonferenz-Reihe der Sache noch ein wenig näher. Es geht um Strategie, um Führung, um Zusammenarbeit, um Instrumente, um Marke, um Service und es geht auch um Sie als Wachstumsmotor.

Setzen Sie Akzente für 2013. Ist Ihr Unternehmen ein Formel-1-Renner oder eher ein Linienbus? Die Entscheidung liegt bei Ihnen.

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 Konferenzen finden jeweils zur angegebenen Zeit statt und dauern maximal eine Stunde. Die Vorträge und Interviews werden von Prof. Dr. Guido Quelle persönlich gehalten.

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.

Persönlich veranstaltet von Prof. Dr. Guido Quelle. Alle Telekonferenzen beginnen um 16.30 Uhr und enden in der Regel um 17.00 Uhr.

Die erste Telekonferenz „Der Start: Wirkungsvolle Wachstumsstrategie“ aus der neuen Serie „Formel 1 statt Linienbus“ startet am 18. Februar 2013.

ANMELDUNG

www.mandat.de/de/menu/produkte/telekonferenzen/telekonferenzen-2013/

KOMMENDE 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“

18 Jahre sind eine lange Zeit – Holger Kampshoff auf neuen Wegen

Nach mehr als 18 Jahren bei Mandat widmet sich Holger Kampshoff seit dem 1. Januar 2013 auf eigenen Wunsch neuen beruflichen Herausforderungen. Holger Kampshoff kam bereits 1994 zu Mandat, damals noch als studentischer Mitarbeiter. Bereits zu jener Zeit hat der damalige Student eigenverantwortlich Klientenprojekte betreut. 2001 wurde er Junior-Berater, später Senior-Berater, Prokurist und Geschäftsführer. Damit hat Holger Kampshoff buchstäblich die vielzitierte und außergewöhnliche Karriere vom Studenten zum Geschäftsführer absolviert. Unsere Klienten kennen Holger Kampshoff als verlässliche Größe und daher ist es auch kein Wunder, dass es ihm am Herzen lag, vor seinem Weggang die von ihm betreuten Klientenprojekte gut an die Kollegen zu übergeben. Dies ist nun geschehen und somit kann Holger Kampshoff guter Dinge seine neuen Aufgaben angehen.



Holger Kampshoff

Wir danken Dir, Holger, für eine prima Zeit miteinander bei Mandat und wünschen Dir für Deine Zukunft alles Gute und viel Erfolg. Dein Mandat-Team.

Den richtigen Ton treffen

Die Ausbildung der richtigen Tonlage hat sich die Stimm- und Sprechtrainerin Annette Huckebrink zu ihrer Aufgabe gemacht. Die geprüfte Sprecherzieherin und Redakteurin hat den Weg vom westfälischen Dialekt zu perfektem Hochdeutsch selbst durchlebt und gibt nun unter dem Eigennamen „Resonanzen“ ihr Wissen an die Menschen weiter, deren Stimme im Arbeitsalltag eine hohe Bedeutung zukommt. So auch erneut bei Mandat: Unsere Auszubildende Sabrina Schröter begann das Stimm- und Sprechtraining mit gemischten Gefühlen. Sie war gespannt auf die Aufgaben und den Ablauf, aber auch ratlos, wie die Übungen bei ihr wirken und wie sie davon profitiert.

Im Training hat Sabrina mit Annette Huckebrink auf amüsante Art und Weise und mit viel Spaß ihre Stimme aufgewärmt und ihre Artikulation geschult. Hilfreiche Übungen, wie beispielsweise das Abtasten des Ober- und Unterkiefers mit der Zunge zum Aufwärmen der Gesichtsmuskulatur, können auch während der Arbeitszeit praktiziert werden. Auch das aus der Schauspielkunst bekannte „Korkensprechen“, bei dem das Sprechen mit einem Korken zwischen den Zähnen geübt wird, gehörte zu einer der zahlreichen Artikulationsübungen. Sabrina kann sich bereits nach sechs Sitzungen mit gutem Gewissen auf ihre Stimme verlassen und diese besser steuern, was sie in einem Gespräch „zwischen den Zeilen“ zu verstehen gab.



Impressum

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

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

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

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

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

Redaktionsassistentz
Nadine Müller
nadine.mueller@mandat.de

Copyright

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

Hinweis zum Teledienstgesetz

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

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

Bildquellen

www.fotolia.com
© Titelbild: Jan Krcmar
© Logos beim jeweiligen Unternehmen
© Inhaltsverzeichnis: Bilder 1-3, 5-6: MAXFX, Nikolay Okhitin, Stefanie Lindorf, mattilda, emeraldphoto, Bild 4: Olga Pasławska, www.istockphoto.com, Bild 7: TZDo

© S. 14: Cover-Gestaltung: Mandat, Fotos: Bilder: Hintergrund Helder Almeida – www.fotolia.com
© S. 15: Vorlage Bildrahmen: THesIMPLIFY, Gestaltung: Mandat

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 04.02.2013