



Mandat Growthletter

Fokusthema: Frühjahrsputz

Editorial

„Frühjahrsputz“ - so lautet das Fokusthema unseres Mandat Growthletters im März.

Abgesehen von generellen Umstrukturierungen, Repositionierungen und neuen strategischen Ausrichtungen macht es eben auch in Unternehmen mitunter Sinn, die Rollläden hochzuziehen, die Fenster zu öffnen und den Staub aus den Ecken zu kehren.

Insofern sind auch unsere Fachbeiträge in diesem Monat zu verstehen. Wenn es gilt, Prioritäten zu setzen, ist dies nichts anderes, als Ordnung in das Bestehende zu bringen. Wenn es darum geht, mit Funktionen, Positionen und Titeln aufzuräumen, bedeutet dies eine Auffrischung in der Organisation und ob neue Besen wirklich besser kehren, ist längst nicht bewiesen.

März ist der Monat des Frühlingsbeginns. Nutzen Sie die neue Energie des Jahres, blicken Sie in die Natur, sehen Sie, wie sich das Wachstum Stück für Stück entwickelt und sich Knospen bilden, die im weiteren Verlauf des Jahres zu voller Blüte reifen. Können wir aus der Natur etwas lernen? Bestimmt. Was dies ist, entscheide bitte jeder selbst.

Auf einen sonnigen Frühling

Ihr



Dr. Guido Quelle



FOLGEN SIE MIR:
www.twitter.com/mandat_guido



SCHREIBEN SIE MIR:
guido.quelle@mandat.de





4

CEO-Tipp des Monats

Die Macht der Prioritäten



5

Strategie & Führung

Wie viele C's braucht ein Unternehmen?
Räumen Sie Ihre Titel auf



7

Organisation & Prozesse

Kehren neue Besen wirklich besser?
5 Gründe, die dagegen sprechen



9

Erfolgsbericht: Vertriebsstrategie

Gründliches Aufräumen und Fokussieren auf den Kunden



10

Gelesen

Handbuch der Unternehmensorganisation
von Bullinger, Spath, Warnecke und Westkämper



11

Termine & Veröffentlichungen

Vortragsthemen, Auszeichnung, Telefonkonferenz



15

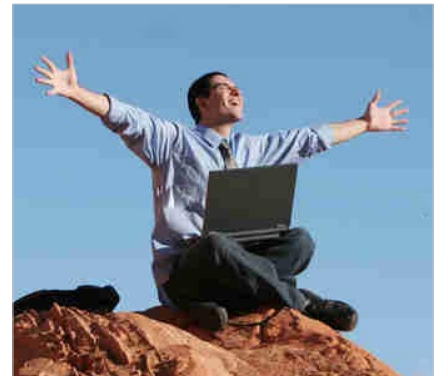
Mandat-Intern

Neuigkeiten hinter den Kulissen

CEO-Tipp *des Monats*

von Guido Quelle

Wenn alles gleich wichtig ist,
ist nichts wichtig.
Die Macht der Prioritäten.



Kennen Sie das? Alles ist dringend, wichtig oder wichtig und dringend? Hatten wir in der Vergangenheit noch Mühe, Informationen über komplexe Sachverhalte zu bekommen, erstreckt sich die erforderliche Mühe heute darauf, aus der übermäßigen Flut der Informationen die richtigen herauszufiltern, die es zur Lösung einer Aufgabe bedarf.

Das Einmaleins des Zeitmanagements besagt, dass wir Prioritäten setzen und diese konsequent verfolgen müssen. Grau ist aber alle Theorie, wenn an einem typischen Tag tausenderlei Dinge auf uns einströmen und wir vorwiegend damit beschäftigt sind, Probleme zu lösen oder neue Aufgaben abzuwehren. Gerade für den CEO sind Prioritäten aber entscheidend, gilt es doch, das Unternehmen exakt nach diesen Prioritäten zu steuern.

Was sind Ihre Prioritäten? Haben Sie auch Kandidaten darunter, die gleichermaßen wichtig sind? Spätestens dann ist Vorsicht geboten, denn wenn Dinge „gleichermaßen wichtig“ sind, ist schnell nichts mehr wichtig.

Es gibt nur einen höchsten Berg, nur einen schnellsten 100-Meter-Läufer und es gibt auch nur eine höchste Priorität. Vergeben Sie sie nicht mehrfach, denn Sie haben sich sonst einen Bärenienst erwiesen. Nicht nur, dass Sie Mühe haben, zu entscheiden, welche zeitlichen und finanziellen Ressourcen einem Thema zugeordnet werden sollen; viel wichtiger ist, dass Ihre Mitarbeiter schnell Ausreden finden, weil ja alles „wichtig“ ist. So gelingt es manchen Mitarbeitern, immer an wichtigen

Themen zu arbeiten, die bedauerlicherweise nie auf Ihrer Agenda ganz oben standen.

Die stets hilfreiche Frage: Wenn ich meine Kraft und Energie nur auf ein Thema konzentrieren könnte: Welches wäre es? Die Antwort darauf gibt Ihnen die richtige Sortierfolge für Ihre Prioritäten – beruflich wie privat.

Hier sind drei Dinge, die Sie sofort tun können, um Klarheit in Ihre Prioritäten zu bringen:

1. Unterscheiden Sie strategische Aufgaben von operativen Aufgaben. Welche strategische, zukunftsgerichtete Aufgabe erfordert Ihre volle Konzentration? Welche operative Aufgabe hat eine hohe Priorität? Von diesen beiden ist die strategische die wichtigere.
2. Fragen Sie sich: Was würden wir als Investor in einem Bericht über die anstehenden Aufgaben und Projekte des Unternehmens lesen wollen? Welche Themen haben eine besonders hohe Zukunftsrelevanz? Dies sind Ihre wichtigsten Themen.
3. Überlegen Sie sich, welche Themen Sie noch heute an kompetente Mitarbeiter delegieren wollen, damit Sie sich auf Ihre wirklich wichtigen Themen konzentrieren können. Sagen Sie konsequent „Nein“, wenn Mitarbeiter versuchen, Ihnen ein Äffchen auf den Rücken zu binden. Nach einiger Übung ist das „Nein“ ganz leicht und es dient vorzüglich als orales Verhütungsmittel vor Rückdelegation. Wir sind häufig einfach zu lieb.

Wie viele C's braucht ein Unternehmen?

Räumen Sie Ihre Titel auf.

von Guido Quelle

Kurzübersicht

- o C-Level ist immer die Unternehmensführung.
- o Klarheit ist Grundbedingung für eine funktionierende Organisation.
- o Weniger „C“ ist mehr.



Sage noch einmal jemand, Orden hätten heute keine Bedeutung mehr. Wer jemals bei einer bedeutenden Preisverleihung war, weiß: Ein Preis, ein Orden, ein neues Abzeichen auf den Schulterklappen wirkt auch heute noch sehr wohlwollend auf das Ego. Dabei muss es noch nicht einmal das Bundesverdienstkreuz sein. Die Wirkung auf das Ego bezieht sich übrigens auf beide Seiten: Auf denjenigen, der den Preis empfängt genauso, wie auf denjenigen, der den Preis verleiht, hat er doch etwas Gutes getan.

Im Unternehmenskontext kennen wir ebenfalls Auszeichnungen: Freundlichster Mitarbeiter, Vertriebsmitarbeiter des Monats, Abteilung mit der besten Arbeitsqualität, usw. Aber wie sieht es mit Funktionsbezeichnungen aus?

Zunächst stellen wir eine Internationalisierung der Begriffe fest. Bereichsleiter Marketing? Nein, „Vice President Marketing“ muss es schon sein. Qualitätsbeauftragter? „Chief Quality Officer“ klingt weit weniger operativ und erheblich wichtiger. Personalleiter? „Executive Vice President Human Resources“ darf es schon sein.

Natürlich müssen mit den zunehmenden internationalen Geschäftsbeziehungen auch entsprechende Funktionsbezeichnungen einhergehen. Aber wird es nicht manchmal etwas übertrieben? Meine Kollegen und ich erhalten jährlich einige hundert Visitenkarten von Kli-

enten und Projektpartnern. Was wir dort lesen ist den Inhabern der Karten vermutlich selbst nicht immer klar. Bezeichnungen wie das reale Beispiel „Dipl.-Ing., MS, OTM (CPO(D))“ sind dabei keine wirklichen Treiber für Klarheit. Klarheit ist aber eine Grundbedingung für die präzise Funktion einer Organisation.

C-Mania

Viel wichtiger noch: Die „C-Mania“ hat Deutschland längst erreicht. Wer etwas auf sich hält, ist ein „C-Level Executive“. War in der Vergangenheit das „C“ in der Funktionsbezeichnung noch auf die Geschäftsführungs- oder Vorstandsebene beschränkt, gibt es heute kein Halten mehr. Hier sind einige Beispiele:

- o CSO: Handelt es sich um den Chief Sales Officer, oder war es der Chief Service Officer, der hier gemeint ist?
- o CPO: Chief Product Officer oder Chief Procurement Officer?
- o CCO: Ist dies ein Chief Communications Officer oder verbirgt sich der Chief Customer Officer hinter der Bezeichnung?
- o Meinen wir mit dem CMO den Chief Marketing Officer, oder ist der Chief Maintenance Officer hier aktiv?



Die Liste lässt sich beliebig fortsetzen. Unserer Meinung nach treiben manche Unternehmen es einfach zu weit mit den Titeln. Wir brauchen einen CEO und einen CFO. Punkt. Alles weitere ist Verhandlungssache. Auch dazu zwei Anmerkungen:

CEO - Chief Executive Officer. Was fällt Ihnen auf? In erster Linie steht hier das Wort „Executive“ im Fokus. Es steckt dort also etwas von „Ausführung“ im Titel. Das wird gern vergessen, weil mancherorts der Job des CEO auf eine eher anordnende Funktion reduziert wird. Eher legislativ, sozusagen. Wenn die Legislative aber betont werden sollte, hieße der CEO aber „CLO“ und könnte mit dem Chief Legal Officer verwechselt werden, ein Titel, der nicht selten den Hausjuristen schmückt.

Unsere besten Klienten sind diejenigen CEOs, die ihren Job genau so verstehen, wie es der Titel vorgibt: Ausführend, als Chef der Exekutive. Dass der CEO dabei natürlich nicht alles selber ausführt, versteht sich von selbst, es verbietet sich ob seiner Funktion ja sogar. Dennoch: Fokus ist, dass etwas Getan und geschaffen wird.

CFO – Chief Financial Officer. Wer versucht, diese Funktion irgendwo im Unternehmen zu integrieren oder – was auch nicht selten getan wird – durch den CEO übernehmen zu lassen, handelt fahrlässig. Ob wir es mögen, oder nicht: Die erforderlichen finanzspezifischen Kenntnisse werden immer umfangreicher und jedes Unternehmen ab einer gewissen Größenordnung sollte sich den Gefallen tun, über einen leistungsfähigen CFO zu verfügen, der genau eines im Blick hat: Die Finanzen. Ein

CEO, der den Job des CFOs „mit macht“, kann seiner Funktion als Treiber der Organisation nicht mehr hinreichend gerecht werden. Überdies fehlt dann auch das gesunde Spannungsfeld zwischen operativem Geschäft und Finanzen.

Ob ein Chief Operating Officer, ein Chief Compliance Officer, Chief Communications Officer, Chief Product Officer, Chief Information Officer oder sonst ein weiterer C*O in einem Unternehmen sinnvoll ist, muss jedes Unternehmen selbst entscheiden. Zu spezifisch ist die jeweilige Unternehmenssituation. Fakt ist aber: C-Titel gehören ausschließlich auf die Ebene der Unternehmensführung. Auf Bereichs- oder gar Abteilungsleiterpositionen haben diese Begriffe nichts zu suchen.

Viele Titel sind aber schier überflüssig. So ergibt zum Beispiel ein Chief Logistics Officer in der Regel keinen Sinn, weil auf C-Ebene keine Querschnittsfunktionen dargestellt werden sollten. Auch ein Chief Customer Officer erscheint nicht sinnvoll, denn niemand kann sich um alle Belange kümmern. Der Wahn schlechthin ist allerdings ein Titel, der immer stärker in den Fokus tritt: Was um alles in der Welt ist ein Chief Restructuring Officer und was macht dann der CEO noch?

Zur Aufgabe des CEO gehört es auch, die richtigen Funktionen in die Unternehmensführung zu berufen. Nehmen Sie diese Chance wahr. Und spätestens bei der nächsten anstehenden Personalie: Räumen Sie Ihre Titel auf. Die Organisation dankt es Ihnen mit größerer Klarheit und stärkerem Fokus.

Kehren neue Besen wirklich besser?

5 gute Gründe, die dagegen sprechen.

von Holger Kampshoff

Kurzübersicht

- o Die Einarbeitung kostet mindestens ein halbes Jahr!
- o Die Aufmerksamkeit wird nach innen gerichtet!
- o Söldner sind käuflich und orientieren sich am besten Angebot!
- o Ein Besen löst keine Versteinerungen!
- o Nur das Abstellen der Ursache kann einen Hemmschuh wirklich lösen!



Das eigene Wachstum, unzureichende Performance, veränderte Marktbedingungen, ein Investorenwechsel und, und, und. Diese Liste ließe sich beliebig erweitern und alle Kriterien haben eines gemeinsam: Sie sind ein guter Grund, der Organisation durch ein frisches Gesicht den notwendigen Veränderungsimpuls zu geben.

Um den angesetzten Staub und die begleitende Trägheit im Unternehmen zu besiegen, ist ein „neuer Besen“ nicht selten das adäquate Mittel der Wahl des Unternehmers, des Managements oder der Finanzinvestoren.

Selbstverständlich ist es richtig, dass es Situationen gibt, in denen neues Personal, ergänzende Expertise und Erfahrung sowie eine andere Arbeitsweise das richtige Mittel sind, um Veränderungen im Unternehmen nachhaltig durchzusetzen. Dennoch seien im folgenden fünf gute Gründe dafür aufgeführt, aufgrund derer es sich lohnt, die Entscheidung für den Wechsel der Besen noch einmal zu überdenken.

Grund 1: Ein halbes Jahr Ausbildung

Egal wie groß die Expertise der neuen Führungskraft ist, im neuen Unternehmen beginnt man bei Null. Entweder sind es die spezifischen Gegebenheiten und Prozesse im Unternehmen, die besonderen organisatorischen Strukturen oder einfach das politische Geflecht auf und zwischen den verschiedenen Hierarchiestufen, in denen es sich zurecht zu finden gilt. Hier beginnt eine Ausbildung, die selten weniger als ein halbes Jahr in Anspruch nimmt, um sich effektiv und effizient in den neuen Struk-

turen bewegen zu können. Je größer und komplexer das Unternehmen, desto länger wird die Einarbeitungszeit. In diesem Zeitfenster lassen sich zwar erste Pflöcke einschlagen, aber die bahnbrechenden Wachstumsschübe erfolgen erst wesentlich später. Nicht selten zeigt sich in der Unternehmenswirklichkeit, dass die Geduld, dieses halbe Jahr abzuwarten, auf Unternehmerseite nicht gegeben ist.

Grund 2: Der Feind sitzt innen

Eine neue Führungskraft wird zuerst einmal versuchen, sich im Innenverhältnis der Organisation zu behaupten. Da gilt es Verbündete zu finden, bei den Vorgesetzten gut dazustehen, die Vorschusslorbeeren zu bestätigen und den Giftpfeilen der neidischen Nebenbuhler auszuweichen.

Ein häufig zu beobachtendes Verhalten von Führungskräften in dieser Situation ist der massive Einsatz der Ellenbogen und die Demonstration von Stärke. Das wird von den Vorgesetzten in der Regel gerne gesehen, weil deutlich wird, dass man einen starken Charakter in die Organisation geholt hat. Die neuen Kollegen müssen ein Stück zurückweichen und werden mitunter auch touchiert. Druck erzeugt immer Gegendruck. Also versuchen die Kollegen keine offenen Flanken zu bieten und suchen ihrerseits nach wunden Punkten des neuen Kollegen in der Führungsriege. Es bedarf keiner weiteren Illustration dieser Szene, um deutlich zu machen, dass der Grad an nach innen gerichtetem, rein politischem Taktieren zunimmt und der Markt und die Situation des Unternehmens an Bedeutung verlieren.

Grund 3: Das Söldnersyndrom

Gesetzt den Fall, dass die Einarbeitungszeit von einem halben Jahr gut überstanden ist und die Integration in die bestehende Organisation erfolgreich verlaufen ist, bleiben viele Söldner auch dann noch Söldner. Das bedeutet, wenn ein neues Angebot mit mehr Prestige, einer besseren Dotierung oder anderen Rahmenbedingungen kommt, gehen gerade diese Führungskräfte schnell ihres Weges und folgen dem Ruf von Außen. In einer Organisation entsteht so keine Nachhaltigkeit und Kontinuität in der Weiterentwicklung und im Wachstum des Unternehmens. Ein Programm zur Führungskräfteentwicklung kann hier nachhaltiger sein.

Eine Schwalbe macht noch keinen Sommer

Manchmal sind Strukturen so verkrustet, dass ein Besen nicht das richtige Werkzeug ist. Es ist dann eher der Hochdruckreiniger oder der Presslufthammer gefragt. Der neue Besen hat vom ersten Tag an keine Chance, die Strukturen zu verändern. Genau aus diesem Bewusstsein wird die neue Führungskraft in der Regel von einem Großteil der Organisation mit großem Wohlwollen aufgenommen. Mit der Zeit nutzen sich die Borsten des Besens ab oder fallen aus. Die übrigen Führungskräfte belächeln solche Mitarbeiter oftmals offen oder hinter vorgehaltener Hand: „Der wird auch noch ruhiger“. Damit behalten die Bewahrer im Unternehmen leider häufig recht. Hier ist eine gute Alternative, die Ablauforganisation unabhängig vom Organigramm vollständig neu zu entwickeln, um daraus dann eine passende Organisation abzuleiten. Auf diesem Weg entsteht eine Chance, die Krusten von innen aufzubrechen und neue Führungskräfte in einer Phase der Aufbruchstimmung geräuschlos zu integrieren.

Vom Regen in die Traufe

Ist die auszutauschende Führungskraft nur das Symptom für eine fehlende Strategie, einen Webfehler in der Aufbau- und Ablauforganisation, eine verschlafene Marktentwicklung oder eine ausgeprägte Führungsschwäche, macht der Austausch der Führungskraft nur wenig Sinn. Am Ende stellt man häufig fest, dass die neue Lösung noch schlechter funktioniert als die vorhergehende. Gerade in von Investoren gesteuerten Unternehmen lässt sich eine Tendenz zum schnellen Wechsel auf der ersten und zweiten Führungsebene erkennen. Da die Kosten für Rekrutierung und Abfindungen sofort im EBITDA ablesbar sind, ist diese Beobachtung umso erstaunlicher. Aber auch unternehmergeführte Organisationen scheuen es bisweilen, sich der wahren Ursache zu stellen und die notwendigen internen Veränderungen einzuleiten. Neben den Ergebnis belastenden Kosten entsteht auf diesem Weg noch ein anderer Effekt, der sich schleicher

auf die Unternehmensperformance auswirkt. Das symptomorientierte Vorgehen von höchster Stelle wird in der Organisation als Muster erkannt und kopiert: Wenn es mal nicht läuft, ist es wichtig, einen Schuldigen zu finden. Auf diesem Weg besteht das Risiko, dass die Organisation aufhört, eigenverantwortlich zu handeln. Es entsteht eine systemische Veränderung, die für Absicherung und Abgrenzung untereinander sorgt. Dies ist ein Grund, weshalb Unternehmen unbeweglich und langsam werden.



Fazit

Wenn eine Führungskraft in Ihrem Unternehmen ihren Job aufgrund der vorhandenen Fähigkeiten nicht leisten kann oder die entsprechende Funktion aufgrund gegebener Veränderungen überflüssig geworden ist, zögern Sie nicht die Führungskraft auszutauschen oder freizustellen.

Wenn Sie aber darüber nachdenken, eine Person auszuwechseln, weil Sie das Gefühl haben, es ist Zeit etwas zu verändern, dann nehmen Sie das Gefühl ernst. Nutzen Sie die Energie, die von dieser Emotion ausgeht und suchen nach Evidenzen und Ursachen. Nicht selten liegt die Ursache für ihr Gefühl auf einer anderen Ebene oder lässt sich mit anderen Mitteln wesentlich wirksamer und tiefgreifender abstellen.

Erfolgsbericht: Vertriebsstrategie

Gründliches Aufräumen und Fokussieren auf den Kunden.

von Guido Quelle

Kurzübersicht

- o Marktanteil signifikant erhöht.
- o Strukturierte Marktbearbeitung, weit effektiver als der Wettbewerb.
- o Generierung zusätzlicher Kunden durch neuen Strauß an Leistungen.
- o Proaktives Vertriebscontrolling, das Chancen und Risiken sofort aufdeckt.
- o Klient wurde von seinen Kunden mehrfach unter die Top 3 der Lieferanten gewählt.

Herausforderung

Unsere Klienten, der Vorsitzende des Vorstandes und der Vertriebsvorstand eines börsennotierten Handelsunternehmens waren mit der eher zufälligen Herangehensweise im Vertrieb ebenso unzufrieden, wie mit der seit Jahren stagnierenden Marktanteilsentwicklung. Zwar wuchs das Unternehmen profitabel, aber das Ergebniswachstum stammte vor allem aus Produktivitätszuwächsen und nicht aus stärkerem Marktanteilswachstum.

Mandat-Intervention

In einem Initialisierungsworkshop definierten wir mit dem Auftraggeber eine zielführende Projektstruktur, identifizierten die Schlüsselpersonen und weitere Leistungsträger, die dieses Projekt, welches das gesamte Unternehmen einbeziehen würde, mit vorantreiben sollten.

Dem Kick-Off des Projektes kam besondere Bedeutung zu, denn hier wurden der Projektleiter und alle Teilprojektleiter verpflichtet. Nachfolgend wurden sowohl das Projekt als auch sämtliche Teilprojekte präzise aufgeplant.

Mandat gestaltete ein Vorgehen fortschreitender Konkretisierung, das zunächst die Konzeption und dann nachfolgend die Realisierung beinhaltet. In 16 Teilprojekten, die zeitlich gestuft gezündet wurden, sind

schwerpunktmäßig die marketing- und vertriebsrelevanten Maßnahmen gebündelt worden. Wir sorgten zusätzlich konsequent dafür, dass die administrativen und einkaufsbezogenen Prozesse flankierend mit entwickelt wurden, um sicherzustellen, dass der Vertrieb bestmöglich unterstützt wurde.

Wir planten sechs identische Umsetzungsprojekte für die Vertriebsregionen und stellten so sicher, dass die Maßnahmen flächendeckend identisch realisiert wurden. Bei allen Maßnahmen achteten wir darauf, dass das Tagesgeschäft nicht unter den Projekt-Entwicklungsarbeiten litt.

Im Rahmen einer Nationalen Vertriebstagung haben wir in parallelen Workshops binnen weniger Stunden etwa 150 Vertriebsmitarbeiter in die Projektarbeit eingebunden, so dass sichergestellt war, dass in der Realisierung keine Hürden aus Ego-Gründen entstanden.

Wir unterstützten überdies den Aufbau eines Kunden-Kooperationssystems als wirksames Kundenbindungsinstrument.

Resultate

Der Marktanteil des Unternehmens erhöhte sich signifikant. Das Unternehmen war zwischenzeitlich europäischer Maßstab in Sachen Umsatzrendite.

Die Kunden wählten das Unternehmen inzwischen mehrfach unter die Top 3 ihrer präferierten Partner.

Der Vertrieb verfügte über einen neuen Strauß an Möglichkeiten und Leistungen, zusätzliche Kunden zu gewinnen und bestehende Kunden zu binden. Die Marktbearbeitung erfolgt strukturiert und abgestimmt nach einem einheitlichen Vorgehen.

Die Resultate wichtiger Vertriebsmaßnahmen sind in einem neu entwickelten Vertriebscontrolling sofort ersichtlich und stehen dem Vorstand als Steuerungsinstrument zur Verfügung.

Handbuch der Unternehmensorganisation

von von Hans-Jörg Bullinger, Dieter Spath, Hans-Jürgen Warnecke, Engelbert Westkämper (Hrsg.)

von Holger Kampshoff

Die Herausgeber haben das Handbuch der Unternehmensorganisation im Jahr 2009 zum dritten mal aufgelegt und neu bearbeitet.

Zugegebenermaßen erscheint das 1.000 Seiten umfassende Werk auf den ersten Blick nicht wie ein Lesebuch. Bei genauerem Hinsehen stellt man fest, dass die sehr breite und tiefe Behandlung des Themas anhand unzähliger Expertenbeiträge eine Quelle fundierten Fachwissens ist. Die Meisten, die sich mit dem Aufbau und der Weiterentwicklung von Organisationen beschäftigen werden in diesem Buch zum einen praktische Details und Vorgehensweisen und zum anderen vertiefendes Hintergrundwissen finden.

Von den Hintergründen bis zum Betreiben der Organisation

Das Buch ist in 4 Teile aufgeteilt, die dem Leser in jeder Phase der Organisationsgestaltung unterstützende Fakten und Anregungen liefern:

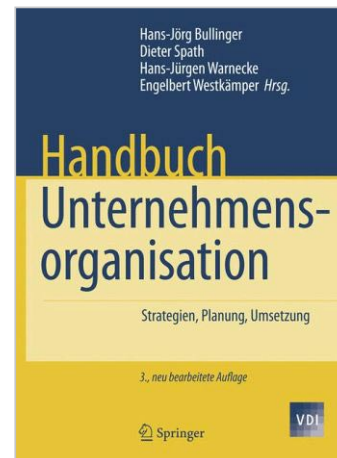
- o Teil 1: Elemente neuer Organisationsgestaltung
- o Teil 2: Strategische Ausrichtung der Unternehmensorganisation
- o Teil 3: Planen-Verändern-Umsetzen der Unternehmensorganisation
- o Teil 4: Betreiben der Organisation

Die Herausgeber haben darauf geachtet, dass die einzelnen Aufsätze und Fachbeiträge einer nachvollziehbaren Struktur folgen und somit für den Leser gut nachvollziehbar sind. Dabei sind klassische Produktionsunternehmen ebenso Gegenstand der Beiträge wie moderne vernetzte Produktionssysteme. Die Ablauforganisation wird genauso beleuchtet wie die resultierende Aufbauorganisation. Die Tatsache, dass dieses Buch vom VDI gebrandet ist, erklärt den Umstand, dass den produzierenden Gewerbebranchen eine hohe Aufmerksamkeit gewidmet wird, während Handel und Dienstleistungen eher im Hintergrund bleiben.

Fazit

Letztendlich ist das Buch ein bereicherndes Element für die Bibliothek eines Unternehmers, der sich regelhaft mit seiner Organisation auseinandersetzt und bereit ist, die entsprechenden Strukturen zu hinterfragen.

Ein bahnbrechendes und anregendes Buch, das den sogenannten Inselfaktor besitzt, sieht in meinen Augen anders aus.



Persönliche Bewertung:

Wachstumsrelevanz ★★★★★
Bietet das Buch Denkansätze zu profitabilem Wachstum und nachhaltigem Erfolg?

Praxisrelevanz ★★★★★
Enthält das Buch umsetzbare Ansätze und inspirierende Ideen?

Botschaft ★★★★★
Hat das Buch eine klare und impulsgebende Botschaft?

Struktur ★★★★★
Wird der Leser durch eine nachvollziehbare und klare Struktur geführt?

Inselfaktor ★★★★★
Nehme ich dieses Buch mit auf eine einsame Insel?

Mandat „on tour“

Miele: „Immer besser“

Schmallenberger Kreis besucht ostwestfälisches Weltunternehmen.



5.000 unterschiedliche Produkte, 5.000 Mitarbeiter am Standort, fast 500.000 Quadratmeter - und all das in Gütersloh. Das ostwestfälische Familienunternehmen Miele zeigte sich anlässlich des Besuchs des Schmallenberger Kreises, dem Doktoranden-Netzwerk des Dortmunder Fraunhofer-Instituts Materialfluss und Logistik, von seiner besten Seite. Wer hätte schon gedacht, dass in Gütersloh, gemeinhin nicht als Weltstadt bekannt, ein Weltklasseunternehmen Maßstäbe setzt?

Nicht nur, dass es sich bei Miele um ein Unternehmen mit einem ausgesprochen präzise gepflegten Markenkern handelt, der durch sein bereits Anfang des 20. Jahrhunderts entstandenes Leitbild „Immer besser“ Tradition und Innovation gekonnt verbindet; auch die Verbindung zum Standort Deutschland erhält hier, trotz des hohen Internationalisierungsgrades von Miele, plastische Anschauung: 70 % der Waschmaschinenfertigung erfolgt in Eigenregie und 90 % der Miele-Wertschöpfung erfolgt in Deutschland. Offenbar gelingt es doch noch, in Deutschland zu fertigen und profitabel zu wachsen.

Besonders beeindruckend: Der „Faktor 10“. So wurden wir darüber unterrichtet, dass es einen Euro kostet, wenn ein Fehler in einem Waschmaschinen-Seitenteil sofort entdeckt wird, 10 Euro, wenn der Fehler nach dem Pressvorgang entdeckt wird, 100 Euro bei der Vormontage und 1.000 Euro bei der Endmontage. Geht die Maschine mit dem fehlerhaften Seitenteil gar in den Auslandsverkauf, kann es schnell 10.000 Euro kosten, bis sie wieder zu Hause ist. Qualität wird bei Miele groß geschrieben.

Insgesamt: Eine besonders beeindruckende Vorstellung eines global aufgestellten Unternehmens, das ganze Wohnanlagen, wie zum Beispiel den Burj-Tower in Dubai mit Küchen ausstattet und hierzulande immer noch das Synonym für Waschmaschinen schlechthin ist.

Ach ja, wo die Socke in der Waschmaschine verschwindet, wissen wir jetzt auch. Mehr verrate ich gern persönlich!

Mandat macht weltweites Mentor-Programm für Berater in Deutschland verfügbar. Dr. Guido Quelle einziger akkreditierter Mentor im deutschsprachigen Raum.

Als erster Deutscher und einer von nur zwei Europäern ist Dr. Guido Quelle für das weltweite Mentor-Programm des als „Million Dollar Consultant“ bekannten Managementberaters Dr. Alan Weiss akkreditiert worden. Quelle erhielt die Akkreditierungs-Urkunde jüngst in London überreicht.

„Guido Quelle ist als Mentor akkreditiert worden, weil er über herausragende Fähigkeiten verfügt, messbare Resultate für seine Klientenunternehmen zu erzielen und weil er in der Lage ist, Berater in den dafür erforderlichen Prozessen wirkungsvoll zu unterweisen. Er ist einer von nur 23 Menschen weltweit und der einzige Deutsche, der diese Akkreditierung bisher erhalten hat“, führt Alan Weiss aus.

Das Mentor-Programm zielt darauf ab, den Erfolg von beratenden Dienstleistern nachhaltig zu steigern. Es richtet sich an alle Anbieter professioneller Beratungsleistungen, die für ihre Klienten noch größeren Nutzen schaffen wollen. So sind auch Architekten, beratende Ingenieure, IT-Berater, PR-Experten oder Journalisten Mitglied des weltweiten Netzwerks. Alan Weiss hat das Mentor-Programm 1996 ins Leben gerufen und in dieser Zeit mehr als 700 Berater betreut. Quelle selbst arbeitet seit 2006 mit Weiss zusammen. Ein nennenswerter Teil des Mandat-Erfolgs ist direkt auf diese Zusammenarbeit zurückzuführen.

Zusätzlich zur direkten Betreuung durch Guido Quelle wird die Mitgliedschaft in einem internationalen Netzwerk von einigen hundert Kollegen eröffnet. So erhält jeder von Quelles „Mentees“ Zugang zu einem geschlossenen Berater-Forum im Internet, in dem sich die Teilnehmer gegenseitig gezielt fördern. In diesem weltumspannenden Netz von Kanada über Europa und Asien bis Neuseeland sind Professionals 24 Stunden am Tag, sieben Tage in der Woche verfügbar.

Quelle will sich seine künftigen Mentees sorgsam aussuchen: „Ein Mentor ist kein Ja-Sager, sondern jemand, der den Mentee herausfordert.“ Das wiederum müsse der Mentee auch wollen.

Mandat-Telefonkonferenz-Serie

1. Telco in 2010 „Powerziele: Die Kraft des Kurzfristigen“.

Für die Konferenzen in 2010 registrieren

Dr. Guido Quelle eröffnet die zehnteilige Telekonferenz-Serie „Dimensionen des Wachstums“. Den Beginn machte der Impulsvortrag „Powerziele: Die Kraft des Kurzfristigen“.

Natürlich ist es unerlässlich, Ziele zu haben, um Erfolge einzufahren und auch zu messen. Zu häufig aber werden sowohl persönliche als auch unternehmerische Ziele ein-dimensional ausgerichtet und nicht miteinander vernetzt oder sie sind zu langfristige ausgelegt und nicht mit kurzfristigen Zwischenzielen unterfüttert worden. Diese Telefonkonferenz sei ein Plädoyer für ein zielgerichtetes Vorgehen, privat und beruflich, persönlich und unternehmerisch,

das wesentlichen Wert auf die kurzfristige Erreichbarkeit von Zielen legt.

Die nächste Konferenz, ein Live-Interview mit **Manfred Maus**, dem ehemaligen Vorstands- und Aufsichtsratsvorsitzenden der OBI-Gruppe, startet am 08. März um 17.00 Uhr: „Ethik: Wachstum und Verantwortung“. Lassen Sie es sich nicht entgehen und registrieren Sie sich schnell.

Damit registrierte Teilnehmer einen Vortrag auch dann verfolgen können, wenn sie terminlich verhindert sind, stellt Mandat stets eine MP3-Aufzeichnung zur Verfügung.

Informationen und Kurzvorstellungen der einzelnen Folgen sind unter www.mandat.de/de/500-ueberblick.html verfügbar.



Mandat-Vortragstermine

Kommende Vortragsthemen von Dr. Guido Quelle.

Wenn Sie an einem Vortrag teilnehmen möchten, sprechen Sie uns an.

- 10. März 2010: „Stehen Sie sich selbst im Weg? Die sieben Schritte für beruflichen und persönlichen Erfolg“
Bundesverband Deutscher Volks- und Betriebswirte e.V., Industrieclub Düsseldorf
- 16. März 2010: „Go the extra mile - begeisterte statt zufriedene Kunden“
Parfümerietagung 2010, Düsseldorf
- 22. März 2010: „Das war schon immer so - wachsen Sie gegen den Strom“
VTH - Verband Technischer Handel e.V., Münster
- 23. März 2010,: „Go the extra mile - begeisterte statt zufriedene Kunden“
Bundesverband des Deutschen Fliesenfachhandels e.V., Berlin
- 13. April 2010: „Das war schon immer so - wachsen Sie gegen den Strom“
VTH - Verband Technischer Handel e.V., Wilnsdorf
- 14. April 2010: „Das war schon immer so - wachsen Sie gegen den Strom“
VTH - Verband Technischer Handel e.V., Berlin
- 19. April 2010: „Das war schon immer so - wachsen Sie gegen den Strom“
VTH - Verband Technischer Handel e.V., Wiesloch
- 20. April 2010: „Das war schon immer so - wachsen Sie gegen den Strom“
VTH - Verband Technischer Handel e.V., München
- 22. April 2010: „Das war schon immer so - wachsen Sie gegen den Strom“
VTH - Verband Technischer Handel e.V., Hamburg
- 23. April 2010: „Stehen Sie sich selbst im Weg? Die sieben Schritte für beruflichen und persönlichen Erfolg“
Vortrag auf dem Trendtag des VDMD, München
- 11. Mai 2010: „Go the extra mile - begeisterte statt zufriedene Kunden“
Deutsche Post Direktmarketing Center Essen/Dortmund, Gladbeck
- 22. Oktober 2010: „Wachstumsbremsen finden und lösen“
Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V., München oder Wiesbaden
- 23. November 2010: „Der natürliche Feind der Strategie ist das Tagesgeschäft“
Zentralkonsum e.G., Oberhof/Thüringen

Aktuelle Vortragstermine
gibt es auf unserer Website:
www.mandat.de

2010 bereits gehaltene Vorträge

- 09. Februar 2010: „Der Ruf nach Hilfe - Wachstum kommt von innen“
Verein zur Förderung der Wettbewerbswirtschaft e.V., Berlin, Bundestag

Vortrag von Dr. Guido Quelle im Deutschen Bundestag in Berlin

„Der Ruf nach Hilfe – Wachstum kommt von innen“

Worin ist Wachstum begründet? Dieser zentralen Frage ging Dr. Guido Quelle in seinem Vortrag „Der Ruf nach Hilfe – Wachstum kommt von innen“ im Deutschen Bundestag auf Einladung des Vereins zur Förderung der Wettbewerbswirtschaft (VFW) auf den Grund.

Dies sind die wesentlichen Inhalte des Vortrags:

Unternehmen wachsen nicht zufällig. Dr. Guido Quelle weiß, dass die Frage nach Wachstum im Kern eines Unternehmens verankert ist.

Mandat hat in den vergangenen Jahren vor allem diese vier Hauptursachen für Wachstum identifiziert:

1. Eine starke Vision.
2. Ein hohes Maß an Kreativität und Innovation.
3. Ein gelebtes und gefördertes Leistungsprinzip.
4. Eine konsequente, Orientierung gebende Führung.

Dabei sollte sich der Wachstumswille wie ein Laser auf den Kundennutzen fokussieren.

Die archetypischen Wachstumstreiber sind aber nicht nur in Unternehmen und Verbänden, sondern sogar in Staaten erkennbar. Hier ist China ein plastisches Beispiel, das

sich als „Fabrik der Welt“ definiert hat. Deutschland und Europa sind gerade schrittweise auf dem Weg, eine eigene Vision als Basis für künftiges Wachstum zu entwickeln.

Auf die Bedeutung des Wachstumsbeschleunigungsgesetzes angesprochen, führt Guido Quelle aus, dass sich Wachstum nicht verordnen lasse. „Von der Politik dürfen wir nur einen Rahmen erwarten, der uns unternehmerisch handeln lässt“. Keinesfalls darf man sich zurücklehnen und erwarten, dass

ein Gesetz „es schon richten“ wird.

Dr. Peter Spary (Foto li), geschäftsführendes Vorstandsmitglied des VFW und Veranstalter des Abends, würdigte den Diskurs: „Wachstum ist unabdingbar und Dr. Quelle hat uns durch einen brillanten Vortrag neue Perspektiven gezeigt“, so Spary im Anschluss an den Vortrag und die ausführliche Diskussion.

Sie möchten mehr zu diesem Thema erfahren? Dann schreiben Sie uns:

guido.quelle@mandat.de



Praktikum bei Mandat

Ab dem 8. März wird Linda Vollberg ein zweiwöchiges freiwilliges Praktikum bei Mandat absolvieren, um einen umfassenden Einblick in interne Entwicklungs- und Projektarbeit zu erhalten.



Linda Vollberg studiert an der privaten SRH Hochschule für Logistik und Wirtschaft in Hamm und ist initiativ auf uns zugekommen, um das Leben in der Managementberatung kennenzulernen. Linda wird nach ihrem Praktikum gut gerüstet sein, um sich ein Urteil darüber zu verschaffen, ob die Managementberatung eine attraktive Branche für sie ist.

Herzlich willkommen Linda, wir freuen uns auf die gemeinsame Zeit und wünschen Dir maximalen Erfolg und viel Freude.

Do you speak English?

Of course – Nadine Müller stellte sich der Herausforderung und absolvierte nach einem kurzen Vorbereitungskurs die FCE-Püfung. Das Cambridge First Certificate in English (FCE) ist eine international anerkannte Sprachprüfung und hat ein mit dem TOEFL-Test vergleichbares Anforderungsprofil und -niveau.

Geprüft wurde Nadine Müller in fünf Bereichen:

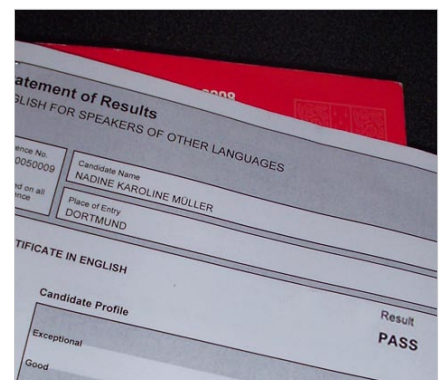
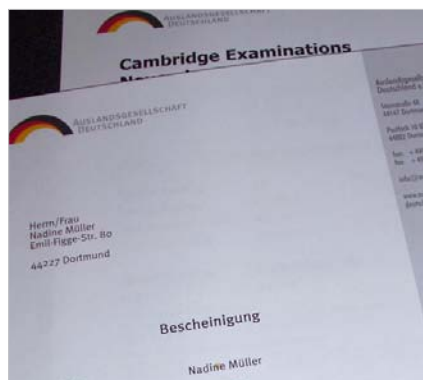
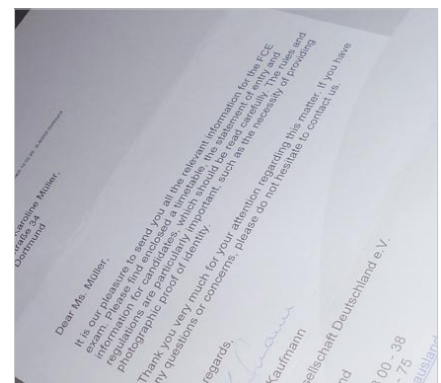
- o Listening (Hörverstehen) 40 min.
- o Speaking (mündliche Ausdrucksweise) 14 min.
- o Reading (Leseverständnis) 60 min.

- o Writing (schriftliche Ausdrucksweise) 1h 20 min.
- o Use of English (Sprachanwendung) 45 min.

Nach einem langen Monat des Wartens konnte Nadine Müller die Ergebnisse endlich im Internet abrufen: **BESTANDEN**.

Ein weiterer Schritt, sich auf dem Weg der Internationalisierung zu bewegen, ist getan.

Nadine freut sich und ist nun noch besser darauf vorbereitet, mit den internationalen Klienten und Partnern von Mandat zu kommunizieren.



Impressum

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

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

Handelsregister HRB 8803
UST-IDNR.: DE-124727551

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

Redaktion
Dr. Guido Quelle
guido.quelle@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.

Redaktionsassistentz
Nadine Müller
nadine.mueller@mandat.de

Bildquellen

www.fotolia.com
© Titelbild: V. Yakobchuk, gourmecana
© S. 03: Bilder 1-2, 4-6: MAXFX,
Nikolay Okhitin, Galyna
Andrushko, matttilda,
emeraldphoto, Bild 7: TZDo
© S. 06: Yuri Arcurs
© S. 08: Matthias Geipel
© S. 11: Mandat
© S. 10: Buchcover: Verlag
© S. 12: Cover Telco: Hansderzweite
© S. 14, 15: Mandat

Gestaltung
Nadine Pütter
nadine.puetter@mandat.de

Zu diesem Mandat Growthletter haben beigetragen:



Nadine Müller
nadine.mueller@mandat.de



Nadine Pütter
nadine.puetter@mandat.de



Dr. Guido Quelle
guido.quelle@mandat.de



Holger Kampshoff
holger.kampshoff@mandat.de