



MANDAT GR WTH LETTER®

Fokusthema: Resultate

Das Internationale Marken-Kolloquium prägt bei uns die fünfte Jahreszeit

Last-Minute-News

In der vergangenen Woche konnten wir zwei weitere Referenten für das 11. Internationale Marken-Kolloquium am 18./19. September 2014 für Sie gewinnen.

Ein Grund zum Feiern:

Wir haben unsere „Early Bird“-Vorteilskondition daher exklusiv für die Empfänger des Mandat Growthletters[®] um eine Woche (bis zum 7. März) verlängert.

Daniel Sennheiser – Geschäftsführender Gesellschafter – Sennheiser electronic GmbH & Co. KG und
Paolo Dell'Antiono – Sprecher des Vorstandes – Mast-Jägermeister SE

erwarten Sie am 18./19. September 2014 im Kloster Seon. Jetzt in unserem Online-Shop anmelden und den „Early Bird“-Vorteil sichern: www.mandat.de/de/shop/Internationales-Marken-Kolloquium

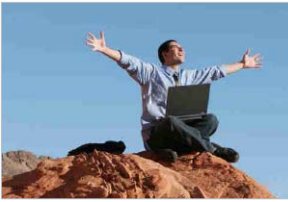
oder direkt per E-Mail an: linda.vollberg@mandat.de

... für Unternehmer,
Geschäftsführer,
Vorstände und
seniorige Manager



„Der klare Fokus auf ein Markenthema, die Möglichkeit der individuellen Vertiefung und nicht zuletzt die hochkarätigen Teilnehmer sind in bester Erinnerung.“

Dr. Wolfgang Frick, Geschäftsleitung SPAR Handels AG, St. Gallen, ehemaliger Teilnehmer



4

CEO-Tipp des Monats

CEO-Pflichtappell: Output statt Input



5

Strategie & Führung

„Das können Sie nicht messen!“ – Wirklich nicht?



7

Marke

BVB – Echte Liebe



9

Organisationsentwicklung

Fragt der CEO den Projektleiter „Wo steht denn Ihr Projekt?“
– Zielerreichungsgrade als Instrumente der Projektführung



10

Internationales Marken-Kolloquium

Erleben Sie die Award-Verleihung live am
Abend des 18. Septembers 2014



11

Vorträge & Veröffentlichungen

Neues rund um Vorträge, Veranstaltungen und mehr



15

Mandat-Intern

Hinter den Kulissen!

Editorial

„Resultate“ – Das ist der Wachstumsfokus in der Ihnen vorliegenden Ausgabe des Mandat Growthletters®. Wir haben diesen Schwerpunkt gewählt, weil wir immer wieder beobachten, dass zu viel Aufmerksamkeit auf Tätigkeiten gelegt wird statt auf die den Tätigkeiten idealerweise folgenden Resultate. Natürlich ist dies ein schmaler Grat, denn es bedarf der Aktivität, der Tätigkeit, der Tat, um Resultate zu erzielen. Wenn aber nur das Tun entscheidet und nicht mehr das Erreichen, ist ein Fehler im System.

Im Übrigen beobachten wir die Tätigkeitsorientierung nicht nur in Unternehmen, sondern auch im täglichen Leben. Schauen Sie sich einmal um: Wer in der Politik spricht resultatsorientiert? Der weitaus überwiegende Teil derjenigen Politiker, die sich vor Kameras oder in der Presse äußern, zielt auf Tätigkeiten ab. Die Alternative: Es werden so globale Ziele geäußert, dass deren Erreichen entweder fraglich, nicht eindeutig messbar oder so weit in die Zukunft verschoben ist, dass die Erinnerung an das zuvor Vereinbarte schwer fällt.

Wenn Sie bei der Lektüre unserer Beiträge den einen oder anderen neuen Gedanken erhalten, um die Balance zwischen Tat und Resultat zu verbessern, haben wir unser Ziel erreicht.

Ihnen einen guten Start in den Frühlingsmonat März!

Ihr



Prof. Dr. Guido Quelle



SCHREIBEN SIE MIR:
guido.quelle@mandat.de



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



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



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



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



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



CEO-Tipp

des Monats

von Guido Quelle

CEO-Pflichtappell: Output statt Input



„Resultate, Resultate, Resultate!“ – Die Botschaft, die auf der Führungskräfte-Konferenz ausgerufen wurde, war eindeutig: es mussten – richtig – Resultate her und zwar schnell.

Kommt Ihnen dieser Ruf nach Resultaten bekannt vor? Haben Sie als CEO auch schon häufig vergeblich versucht, Ihre Mannschaft davon zu überzeugen, dass es auf Ergebnisse ankommt und nicht so sehr auf das Verfahren, das zu diesen Ergebnissen führt? Haben Sie auch schon allzu häufig erlebt, dass Ihr Appell im Vakuum verhalte? Dann sind Sie in bester Gesellschaft, denn wieder einmal geht es nicht so sehr um die Erkenntnis, sondern um die Realisierung dessen, was mit der Erkenntnis verbunden ist.

Organisationsgestaltung

Fragen Sie bei nächster Gelegenheit Ihre Mitarbeiter einmal, wofür sie verantwortlich sind. Die Frage „Wofür sind Sie bei uns verantwortlich?“ führt regelhaft zu überraschenden Dialogen. Viele Mitarbeiter werden zunächst einmal darüber berichten, was sie den ganzen Tag und das ganze Jahr über tun und sie werden sich schwer damit tun, die tatsächliche Verantwortung herauszukristallisieren. Der Dialog darüber lohnt, denn entweder wurde dem Mitarbeiter seine Verantwortung in der Vergangenheit verdeutlicht und er hat sie nicht für sich reklamiert, oder dem Mitarbeiter wurde seine Verantwortung nicht hinreichend verdeutlicht, was einen weiteren Gesprächsbedarf anzeigt.

Führungsgespräche

„Welche Resultate haben sie seit unserem letzten Gespräch erzielt?“ – Dies ist eine Frage, die, regelhaft gestellt, den Fokus auf Ergebnisse lenkt und die Zeit spart, denn der Pro-

zess, der zu den Resultaten geführt hat, ist im Nachhinein meist wenig relevant. Einzige Ausnahme: Sollen Verhaltensänderungen bewirkt werden, ist bereits jegliche vielversprechende Aktivität in diese Richtung zu würdigen.

Bewerbungen

Ergeht sich der Bewerber in langatmigen Ausführungen darüber, was er in der Vergangenheit getan hat oder fokussiert er sich darauf, was er in der Vergangenheit bewirkt hat? Stehen also Aktivitäten oder Resultate im Vordergrund? Manches Bewerbungsgespräch kann man auf diese Weise drastisch abkürzen, manches kann man sich gar sparen.

„Rückwärts rechnen“

Wenn Sie im Augenblick eine Initiative im Unternehmen laufen haben, die sich darauf fokussiert, ihre Abläufe, ihre Prozesse zu verbessern, wirken Sie unbedingt darauf hin, dass jeglicher Prozess stets vom Ende her betrachtet wird, bevor sich die Mannschaft darüber Gedanken macht, welche Aktivitäten in dem Prozess erforderlich sind. Dies ist eines der wirkungsvollsten Hilfsmittel in unseren Beratungsprojekten zur wachstumsorientierten Gestaltung von Geschäftsprozessen: Welches Resultat soll der Prozess erzielen? Was benötigt der Prozess, um starten zu können? Welches ist der kürzeste Weg zum Ergebnis? Sie meinen, das sei selbstverständlich? Mitnichten!

Denken Sie bei aller Resultatsorientierung an eines: Das Wort „Resultat“ beinhaltet das Wort „Tat“. Wenn ein Ziel einmal festgelegt ist, kommt es darauf an, die richtigen Aktivitäten zu unternehmen, um den Weg zu diesem Ziel bestmöglich zu gehen. In der Gegenwart gestalten wir die Zukunft. Insofern sind die richtigen Handlungen sehr wohl entscheidend.

„Das können Sie nicht messen!“ – Wirklich nicht?

von Guido Quelle

Kurzübersicht

- o Machen Sie vermeintlich nicht Messbares messbar und gewinnen Sie die Beteiligten.
- o Lassen Sie keine Ausflüchte zu: Neben den wirtschaftlichen Ergebnissen sind auch die qualitativen Resultate messbar.
- o Messen Sie bereits die Veränderungen auf dem Weg hin zu einem Resultat.



Ist es nicht auffällig? Immer dann, wenn es darum geht, nicht-monetäre Resultate zu messen, ergehen sich Arbeitsgruppen, Projektteams, ja ganze Organisationen regelhaft in einem erheblichen Wehklagen darüber, dass dies schlicht nicht möglich und überdies unnötig sei. Der Start eines neuen Veränderungsprojektes und dessen Geschwindigkeit auf dem Weg zur Realisierung der Projektziele? Nicht messbar. Die Marketing-Leistungen? Nicht messbar, selbstverständlich nicht. Ein höheres Niveau an Leidenschaft, eine gestiegene Mitarbeitermotivation von innen heraus? Messung unmöglich. Der Effekt einer neuen Herangehensweise an Kunden im Vertrieb? Messung möglich, aber außerordentlich schwierig, weil nicht überschneidungsfrei.

Meist handelt es sich bei dem Wehklagen über die Schwierigkeit, etwas eigentlich nicht Messbares zu messen um eine Ausflucht. Bestenfalls handelt es sich um die Äußerung des Unvermögens der Mitarbeiter, sich auf konkrete Messverfahren und Messgrößen zu einigen, die sich außerhalb des in Zahlen ausgedrückten Resultats der Geschäftstätigkeit darstellen. Kein Wunder, denn weder wird es gelehrt, noch wird es hinreichend häufig verlangt, auch qualitative Resultate messbar zu machen.

In diesem Beitrag geht es nicht darum, ein Plädoyer dafür zu halten, alles zu messen, jegliche Tätigkeit, jeglichen Fortschritt in Einzelteile zu zerlegen und krampfhaft den Versuch zu unternehmen, irgendetwas zu messen. Es geht aber sehr wohl darum, mit der Annahme aufzu-

räumen, man könne sich auf das Messen der wirtschaftlichen Resultate reduzieren, um den Erfolg, das Wachstum in einem Unternehmen besser fassbar zu machen.

Beispiel 1: Der Start eines umfassenden Veränderungsprojektes

Nehmen wir einmal an, ein Unternehmen hat ein Wachstumsprojekt, dass immer auch einen erheblichen Veränderungsprozess mit sich bringt, ins Leben gerufen und möchte feststellen, ob dieses Projekt auf der Spur ist, oder nicht – schließlich werden sich die angestrebten wirtschaftlichen Resultate oft erst nach Abschluss des Projektes vollständig einstellen. Erst müssen schließlich die Maßnahmen greifen, die zu dem angestrebten Wachstum führen sollen. Eine Messgröße, die wir regelhaft in Wachstumsprojekten anwenden, ist die Anzahl der Mitarbeiter, die sich den im Projekt beschlossenen, neuen Verfahrensweisen verpflichtet fühlt und sich diesen Verfahrensweisen gemäß verhält. Reduziert sich zu Beginn eines Wachstumsprojektes die Anzahl dieser Mitarbeiter zunächst noch auf das Projektteam, tragen wir stets dafür Sorge, dass die Multiplikationskaskade möglichst schnell greift und sich viele Mitarbeiter mit den neuen Verfahren und Methoden vertraut machen, so dass ebenfalls viele Mitarbeiter möglichst schnell diese neuen Verfahren und Methoden leben. Ist dadurch bereits der Erfolg der Maßnahme gewährleistet? Nein, aber die Grundbedingung, die darin besteht, dass neue Verfahren und Methoden zunächst einmal angewendet wer-

den, bevor sie ihre Wirkung entfalten, ist mit zunehmender Beteiligungszahl erfüllt. Dies kann man sehr wohl messen.

Beispiel 2: Höhere Mitarbeitermotivation

Sie wissen, dass ich der festen Überzeugung bin, dass Mitarbeiter nicht von außen dauerhaft motiviert werden können und dass Führungskräfte sich diese Pflicht gar nicht erst auferlegen müssen. Sehr wohl müssen sich Führungskräfte aber die Pflicht auferlegen, einen Rahmen dafür zu schaffen, dass die eingestellten, motivierten Mitarbeiter auch motiviert bleiben. Mitunter ist es erforderlich, diesen Rahmen zu verändern, wenn ein Unternehmen feststellt, dass überwiegend „Dienst nach Vorschrift“ stattfindet und das Motivationsniveau gefühlt sinkt. Hier sind einige Messgrößen, die geeignet sind, das Motivations- und Leidenschaftsniveau zumindest erkennbar zu machen, sagen wir ruhig, es zu messen: freiwillige Übernahme von Verantwortung in Projekten, geringerer Krankenstand, geringere ungewollte Fluktuation, Attraktivität des Unternehmens für Bewerber, gemessen an Eingang der qualifizierten Bewerbungen, Einbringen eigener Ideen durch die Mitarbeiter bei steigender Qualität dieser Ideen und steigender Relevanz für den unternehmerischen Kontext, Reaktion der Mitarbeiter auf eingetretene erfreuliche oder unerfreuliche Ereignisse. Sie finden sicher weitere Messgrößen, aber niemand möge mir sagen, Motivation sei nicht messbar.

Beispiel 3: Vertriebsinitiative

Natürlich ist das Ziel einer Vertriebsinitiative, dass sich die wirtschaftlichen Zahlen verbessern. Dennoch handelt es sich auch hier um ein zeitversetztes Resultat, dessen Messung gegebenenfalls erst spät erfolgen kann. Sie sind also gut beraten, die Veränderungen im Vertrieb, die zu den besseren wirtschaftlichen Resultaten führen sollen, zu messen: Wie ändert sich das Herangehen des Vertriebs an Kunden bzw. Kundengruppen? Wird hier strukturierter gearbeitet? Oder verbleibt man bei der abgegriffenen ABC-Analyse? Wie ändern sich die Kundengespräche im Zeitverlauf? Verbleiben sie auf dem ursprünglichen Niveau oder erfahren sie eine neue Qualität? Wie geht der Vertrieb – der nicht selten als Silo-Organisation im Unternehmen agiert – mit seinen Schnittstellenpartnern um? Worüber spricht der Vertrieb insbesondere mit dem Marketing, dem Controlling, der Entwicklungsabteilung? Erfahren die diesbezüglichen Meetings eine höhere Qualität? Werden Be-

schlüsse schneller umgesetzt? Erfolgen Rückkopplungen aus gestarteten Aktionen zügiger und werden die Ergebnisse schneller ausgewertet, so dass sie dem Vertrieb zur weiteren Arbeit schneller zur Verfügung stehen, als in der Vergangenheit?

Sie werden Ihre eigenen Erfahrungen damit gemacht haben, welcher Überzeugungsarbeit es bedarf, um vermeintlich nicht Messbares messbar zu machen und die oben angegebenen Indikatoren sind nur eine mögliche Auswahl. Viel wichtiger ist es, vermeintlich nicht Messbares im Dialog mit den Beteiligten in Messgrößen zu fassen, auf die sich jene Beteiligten auch verpflichten. Das reine Vorgeben dieser Messgrößen ist wenig hilfreich, können sie doch im Tagesgeschäft und auch im Projektgeschäft umgangen werden, ohne dass dies rechtzeitig genug bemerkt würde. Das Verabreden der Messgrößen ist bereits ein Prozess der Umsetzung des Erfassens qualitativer Aspekte. Dies ist auch einer der Gründe dafür, dass wir mit unseren Klienten vor dem Start eines jeden Wachstumsprojektes nicht nur darüber sprechen, welche wirtschaftlichen Resultate mit der Wachstumsinitiative, die ja ein erhebliches Investment an Zeit und Geld bedeutet, erzielt werden sollen, sondern auch darüber sprechen, welche qualitativen Resultate die Initiative mit sich bringen soll und auf welche Weise diese qualitativen Resultate gemessen werden können. Bereits dieser Dialog führt zu einer erheblichen Klarheit, die unserer Erfahrung nach in den Projektteams, die wir betreuen, meist sehr fundiert vertieft wird.

Muss man also alles messen? Natürlich nicht, aber der Aufwand, vermeintlich nicht Messbares greifbarer zu machen, ist gemessen an dem Zeit- und Geldverlust, der eintritt, wenn man an dieser Stelle Ausflüchte sucht, mehr als gerechtfertigt.



BVB – Echte Liebe

von Linda Vollberg

Kurzübersicht

- o Resultate erzielt: Von der „Beinahe-Insolvenz“ und einem wenig stringenten Markenbild zum Meister auf mehreren Ebenen.
- o Das intensivste Fußballerlebnis: Der Kern der Marke wird bis weit über den Spielfeldrand celebriert.
- o Umstrukturierung: Nachhaltiges Wachstum resultiert nicht aus „Einmal-Maßnahmen“, sondern aus kontinuierlichen Bemühungen.



Meister auf mehreren Ebenen. Der BVB erzielt erstklassige Resultate auf sportlicher Ebene, ökonomisch betrachtet und in der Markenführung. Erst Mitte des vergangenen Monats zollte das Hamburger Online-Marktforschungsinstitut Mafo.de der Markenführung des BVB erneut Tribut. Das Marktforschungsinstitut testete die 18 Bundesligisten bezogen auf Markengefühl und Image. Der BVB holte den Sieg souverän nach Dortmund mit den höchsten Werten bei Sympathie, Ehrlichkeit, Attraktivität und Glaubwürdigkeit. Der Erfolg des BVB in der vergangenen Zeit beruht auf kontinuierlich erzielten Resultaten.

Marken-Meister

Preisträger des Marken-Sonderpreises des Deutschen Marketing Verbandes wurde der BVB bereits 2012. Die Jury würdigte die Markenstrategie rund um den Markenclaim „Echte Liebe“ und das intensiv inszenierte Fußballerlebnis. Dass die Markenführung des BVB für „Intensität“ ausgezeichnet wird, ist kein Zufall, sondern ein Resultat. 2005 hatte die Marke BVB kein einheitliches Markenbild. Es fehlte an Alleinstellungsmerkmalen. Die Zielpositionierung und der Markenkern wurden allerdings fokussiert angegangen. Gemeinsam mit Fans, Aktionären und Sportlern definierte man anhand der Kernkompetenzen und Charaktermerkmale des Vereins den Markenkern, um die Strahlkraft der Marke deutlich zu erhöhen. Es resultierte der Markenkern „Intensität“ mit den Markenattributen Echtheit, Ambition und Bindungskraft und dem schlussendlichen Markenversprechen „Echte Liebe“. Der BVB hatte sich zum Ziel gesetzt, das intensivste Fußballerlebnis zu inszenieren

auch über die Grenzen des Spielfeldes hinaus und hat es heute erreicht. Steigende Vermarktungserlöse aus Medienrechten, wachsende Sponsoringserlöse, eine verdoppelte Summe der Werbeerlöse (von 27 Mio. auf 58 Mio. Euro), hauseigene Medienkanäle und ein kontinuierlich steigender Umsatz der Merchandising Artikel sind einige monetäre Resultate der erfolgreichen Markenführung.

Sportliche und wirtschaftliche Erfolge

2005 noch fast insolvent zählt der BVB heute wieder zu den umsatzstärksten Fußballclubs weltweit. Zwei Meisterschaftstitel in Folge, ein DFB-Pokal-Sieg und der Einzug in das Champions League Finale im vergangenen Jahr sind die Resultate herausragender sportlicher Leistungen. Borussia Dortmund war gezwungen, wesentliche Umstrukturierungen nach der beinahe eingetretenen Insolvenz einzuleiten, die sowohl die wirtschaftliche als auch die sportliche Arbeit betrafen. Der BVB hat es gemeistert, aus der damaligen Not eine Tugend zu machen und sich nachhaltig weiterentwickelt. Mittelfristiges Ziel ist selbstverständlich die Etablierung im europäischen Wettbewerb unter dem Credo für Investitionen in Spieler und den sportlichen Bereich keinesfalls wieder Schulden aufzunehmen.

Resultate: Wie führen Sie Ihre Mannschaft zum Erfolg?

Drei Eckpfeiler der Entwicklung des BVB, die sich ebenso gut auf die eigene Unternehmensführung anwenden lassen, sind:

Einen ganzheitlichen Ansatz verfolgen

Neben einer Schieflage der Finanzen, waren auch die Stimmung, die Moral der Mannschaft und die Platzierung in der Bundesliga 2005 schlecht. Die Sanierung des Vereins wurde auf mehreren Ebenen begonnen, was den heute eingetretenen Erfolg auf mehreren Ebenen widerspiegelt. Zahlreiche interne Maßnahmen wurden ergriffen, Gespräche mit unterschiedlichen Interessengruppen geführt und ein gewinnbringender Wechsel in der Unternehmensführung angestoßen. Ihr Unternehmen muss nicht vor einer drohenden Katastrophe stehen, um aus diesem Vorgehen zu lernen. Nachhaltiges Wachstum und eine starke Marke resultieren nicht aus „Einmal-Maßnahmen“ oder einzelnen Erfolgen, sondern sind das Resultat kontinuierlicher und ineinandergreifender Bemühungen. Sie als Führungskraft tragen Sorge dafür, eine Ganzheitlichkeit Ihrer Bemühungen im Sinne des Unternehmens sicherzustellen.

Talente entdecken und entwickeln

Der BVB hat intensive Nachwuchsarbeit betrieben, Spieler aufgebaut und eine geschickte Transferpolitik verfolgt – auch eine der wesentlichen Führungsaufgaben eines Unternehmers. Ist die Technik perfekt? Welches Bewegungstalent ist noch nicht gehoben? Liegt die erforderliche Spielintelligenz zugrunde? Fragen Sie sich analog, welchen Mitarbeiter es sich jetzt schon lohnt, für eine zukünftige verantwortungsvolle Aufgabe zu entwickeln. Wem mangelt es vielleicht an Kompetenzen? Und wer kann durch verbesserte Fähigkeiten seine Tätigkeiten effizienter erledigen, um Raum für neue Aufgaben zu gewinnen? Wird jemand zum Erfolg getragen oder ist er Leistungsträger? Nicht nur im Fußball ist der Charakter des Spielers oder des Mitarbeiters von hoher Relevanz, um ein möglichst erfolgreiches Teamergebnis zu erzielen.

Taktik, Moral und Physis verbessern

Jeder Ihrer Mitarbeiter sollte in guter Verfassung sein. Dies ist nicht analog zur körperlichen Fitness zu sehen, sondern bezieht sich auf das berufliche Umfeld. Nur in guter Verfassung erzielen Menschen Top-Resultate. Sie als Führungskraft sollten die Rahmenbedingungen für ein positives Arbeitsumfeld schaffen. Mitarbeiter, die sich gefordert fühlen, Aufmerksamkeit und Wertschätzung erhalten und den Sinn in ihrer Arbeit sehen, sind wesentlich motivierter. Sie als Führungskraft geben die strategische Richtung vor und sind moralisches Vorbild Ihres Teams. Der BVB profitiert von einer immensen Identifikation der Spieler mit dem Verein, gestützt durch die intensive Nachwuchsarbeit. Die Spieler sind nicht nur begabt, sondern hungrig. Jeder von Ihnen will gewinnen und ist bereit, einen Schritt mehr zu wagen als zuvor gedacht. Dieser Wille zum Sieg ist ein Resultat der hervorragenden Mannschafts-Moral und wird gesteuert

und vorgelebt durch den Trainer. Man muss nicht immer gewinnen, aber man muss es immer ernsthaft versuchen.



Fazit

Der BVB hat den Weg in das Herz seiner Fans gefunden. Der Verein ist bodenständig und verfügt über eine absolut sympathische Mannschaft mit einer attraktiven, erfolgreichen Spielweise. Das Kernprodukt „Vollgas-Fußball“ – benannt nach Jürgen Klopp – kommt hervorragend bei den Fans an. Die Leidenschaft für die Marke ist weit über die Region Dortmund hinaus tief verwurzelt. Die Stabilität der Mannschaft und die Profitabilität des Vereins bilden das Fundament der erfolgreichen Führung. Wesentlicher Erfolgstreiber für den BVB ist Trainer Jürgen Klopp. Er fügt sich über die Maßen authentisch in das Markenbild ein, lebt jedes Spiel ebenso intensiv, wie es die Markenphilosophie verspricht, ist teamorientiert und nimmt gleichermaßen verbissen und aggressiv sein Ziel ins Auge. Setzt man Jürgen Klopp mit einem Geschäftsführer oder CEO gleich, ist die gute Nachricht für Sie, dass Sie die Schlüsselperson für das unternehmerische Wachstum sind und es damit selbst in der Hand haben, Resultate zu erzielen, Prioritäten zu setzen, bei der Detaillierung erforderlicher Maßnahmen zu unterstützen und schließlich die konkrete Umsetzung nachzuverfolgen.

Welche Resultate wollen Sie mittelfristig erreichen?

Welche Schlüsselaktivitäten sind hierzu erforderlich? Welche Ressourcen und Partner benötigen Sie? Welches Kundensegment möchten Sie über welche Kanäle bedienen? Wie gestaltet sich das Wertepaket, welches Sie Ihren „Fans“ anbieten?

Denken Sie zurück an Ihr letztes Fußball-Spiel – ob Sie als Fan mitgefiebert haben oder tatsächlich am Ball waren, spielt dabei keine Rolle – und nutzen Sie die Energie dieser Situation, um Themen, die Ihnen wirklich am Herzen liegen, in diesem Monat anzustoßen.

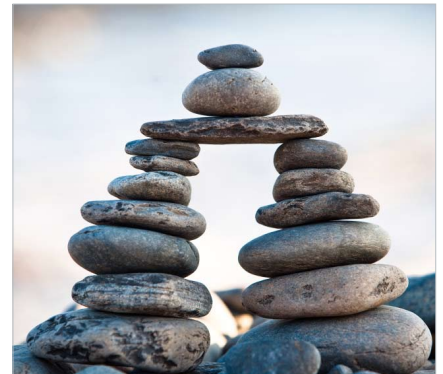
Fragt der CEO den Projektleiter „Wo steht denn Ihr Projekt?“ – Zielerreichungsgrade als Instrumente der Projektführung

von Fabian Woikowsky

Kurzübersicht

Ratschläge für den Projektleiter:

- o Sie sollten wissen, wo Ihr Projekt steht – Immer ...
- o Nutzen Sie Zielerreichungsgrade konsequent zum Priorisieren und Planen des weiteren Vorgehens
- o Nutzen Sie die Kraft des Dialogs über den Zielerreichungsgrad mit den Teilprojektleitern



Auf die im Titel formulierte Frage eine Antwort zu haben, ist ratsam, gleich ob der CEO sie stellt, ein Projektteammitglied oder – was regelmäßig der Fall sein sollte – der Projektleiter sich selber diese Frage stellt. Der Zielerreichungsgrad macht Resultate messbar und stellt auf managementtauglicher Ebene Zielfortschritte dar, gleichzeitig ist er wirkungsvolles Instrument für das Führen eines Projektes. Grund genug, diesem Instrument Aufmerksamkeit zu schenken. Nachfolgend erfahren Sie, was das Instrument ist, wie es erstellt wird und wie es in der Projektführung sinnvoll eingesetzt wird.

Vereinfacht ist der Zielerreichungsgrad eine Übersicht der Projektziele, einschließlich einer Skalierung, wie weit diese erreicht sind, z. B. in Prozent. Nehmen Sie die Skalierung mit Augenmaß vor – es gibt nicht die eine perfekte Skalierung, sie sollte für Ihr Projekt passen und realistisch über den Fortschritt informieren.

Einige Ziele sind klar messbar, weil sie quantitativer Natur sind, z. B. „Ein Umsatz von x ist erreicht.; Anzahl y an Befragungen wurden durchgeführt.“

Andere Ziele sind in Phasen einteilbar, die der Skalierung dienen können. So lässt sich die Einführung z. B. eines Projektmanagementsystems in Phasen unterteilen: Ein Konzept ist erarbeitet (10%), verabschiedet (20%), die Erprobung ist erfolgt (40%), Führungskräfte (50%) und Mitarbeiter sind in der Anwendung geschult (60%), das Projektmanagement ist in das Tagesgeschäft überführt (80%) und auditiert (100%).

Für qualitative Ziele ist es ratsam, geeignete Kriterien zu Beginn des Projektes festzuhalten, z. B. „Der Abteilungsleiter ist vom operativen Tagesgeschäft spürbar entlastet.“

Kriterien könnten die Anzahl und Qualität von Rückfragen sein oder die Möglichkeit, einen halben Tag in der Woche für strategische Themen nutzen zu können.

Ist eine größere Anzahl von Mitarbeitern von den qualitativen Zielen betroffen, hilft es, zu Beginn die Defizite zu benennen, auf die die Zustandsveränderung einzahlen soll und woran sich Erfolge (auch im Verhalten) ablesen lassen.

Idealerweise ergänzen Sie dies durch eine zeitliche Planung, wann was erreicht sein sollte. So ist der Zielerreichungsgrad ein Verständnis-/Erkenntnis- und Führungsinstrument, das Antworten auf die folgenden Fragen erlaubt:

Woran messen wir Fortschritt im Projekt? Wo stehen wir im Projekt? Wann sollten wir wo stehen?

Die größte Wirkung des Zielerreichungsgrades erzielen Sie über den Dialog hierüber. Sprechen Sie zu Beginn mit Ihren Teilprojektleitern über die Ziele, die Kriterien des Fortschritts und die Zeitschiene. Setzen den Dialog über das, was geplant war und das, was ist fort und besprechen Sie gemeinsam Implikationen hieraus.

Sie werden merken, wie viel klarer und handlungsbestimmender der Dialog wird, als es der Fall ist, wenn Sie lediglich auf Arbeitspaketebene tief im Detail über Terminverschiebungen sprechen. Weiterhin hilft es, sich stets die Ziele vor Augen zu führen und Handlungen konsequent hieran auszurichten.

Also, seien Sie vorbereitet und stellen Sie die Frage „Wo steht denn Ihr Projekt?“.

11. Internationales Marken-Kolloquium 2014

– Erleben Sie die Award-Verleihung live am Abend des 18. Septembers 2014

Die Jury

Passend zum Fokusthema Resultate haben wir einen wesentlichen Meilenstein im „Kolloquiums-Jahr“ erreicht. Der Preisträger des 3. Awards des Internationalen Marken-Kolloquiums wurde am 17. Februar 2014 von einer 12-köpfigen Jury gewählt.

Stifter des Awards und Vorsitzender der Jury ist Prof. Dr. Guido Quelle. Mitglieder der hochkarätig besetzten, diesjährigen Jury sind:

- o Peter J. Bachmann, Gründer & Inhaber Wirtschaftsberatung Signum Forte, Dortmund
- o Dr. Joachim Bengelsdorf, Chefredakteur Dähne Verlag GmbH, Ettlingen
- o Michael Drosten, Chefredakteur KMU-Magazin, Horn, Schweiz
- o Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert, em. Direktor des Instituts für Marketing, Marketing Centrum Münster, Westfälische Wilhelms-Universität
- o Martin Hampe, ehemaliger Alleingeschäftsführer Steiff Beteiligungs GmbH, Giengen an der Brenz
- o Ulrich E. Hinsén, Gründer und redaktioneller Leiter ManagementRadio, Köln
- o Alexander C. Schmidt, Geschäftsführer Dyson GmbH, Köln
- o Tobias Schorr, Chefredakteur Unternehmeredition GoingPublic Media AG, München
- o Dir. Manfred Schuhmayer, Geschäftsführer REGAL Verlagsgesellschaft m.b.H., Wien, Österreich
- o Christoph Vilanek, Vorsitzender des Vorstandes Freenet AG, Hamburg
- o Carl-Frank Westermann, Gründer & Geschäftsführer Wesound GmbH, Berlin

Die Jury zum Award des Internationalen Marken-Kolloquiums verfügt über ein außergewöhnliches Maß an hochkarätiger Fachkompetenz und Erfahrung, mit dem Fokus auf eine wegweisende Art der Markenführung und einem tiefen Einblick sowohl in die unternehmerische Praxis als auch in die Wissenschaft. Neben der Besonderheit, dass nur Nominierte und keine Bewerber den Award gewinnen können, ist die Zusammensetzung der Jury ein besonderes Merkmal dieses Preises.



Der Preisträger

Nachdem im persönlichen Dialog um die Nominierungen gerungen wurde, stand schließlich ein Preisträger fest.

Wer den 3. Award des Internationalen Marken-Kolloquiums am 18. September 2014 erhalten wird, erfahren Sie heute noch nicht. Wenn Sie aber live bei der Award-Verleihung dabei sein möchten, sichern Sie sich jetzt Ihren Teilnehmerplatz. Die Award-Verleihung wird im Rahmen des festlichen Dinners während des 11. Internationalen Marken-Kolloquiums 2014 stattfinden.

Anmelden können Sie sich direkt hier: www.mandat.de/shop/Internationales-Marken-Kolloquium/
Oder einfach per E-Mail an Kerstin Scupin (kerstin.scupin@markenkolloquium.de).

„Auf dem Internationalen Marken-Kolloquium habe ich ausgezeichnete Insider-Informationen erhalten.“

Achim Hohorst, Leiter Homeautomation QSC AG, Köln, ehemaliger und diesjähriger Teilnehmer

Wachstumshebel für Private Equity-Gesellschaften und ihre Portfolio-Unternehmen

“Who Pays the Piper Calls the Tune—What Private Equity Firms are Regularly Missing” – dies war der Titel der VIP Dinner-Speech von Prof. Dr. Guido Quelle am Vorabend der German Private Equity Conference 2014 in Frankfurt. Vor Entscheidern und Geschäftsführern von PE-Gesellschaften thematisierte Guido Quelle fünf Aspekte, die einer wirksameren Zusammenarbeit zwischen Private Equity-Gesellschaften und ihren Portfolio-Unternehmen aus seiner Beratungserfahrung im Wege stehen:

1. Too much focus on money
2. Oversized controlling systems
3. Poorly defined roles, competences and responsibilities
4. Lack of interest in people and processes
5. PI: „Project Inflation“

Der mitunter provokante Vortrag erzeugte eine hohe Resonanz und bot weiteren Diskussionsstoff während des anschließenden VIP-Dinners. Am Folgetag war Quelle als Wachstumsexperte Teilnehmer des Panels “Market Opportunities in Germany”. Auch hier sein Tenor: Ein gutes Verhältnis zwischen dem Management des Unter-

nehmens und seinen Private Equity Anteilseignern basiert auf gegenseitigem Verständnis und Vertrauen, das wiederum als Basis für profitables Wachstum erforderlich ist.

Einen Link zum Download des Vortragsvideos “Who Pays the Piper Calls the Tune” (ca. 800 MB) erhalten Sie, wenn Sie eine E-Mail mit dem Betreff „Video Private Equity“ senden an guido.quelle@mandat.de



Guido Quelle startet Blogging auf Huffingtonpost.de – Wachstumskritiker: Aufgepasst

The Huffington Post, eine US-amerikanische Onlinezeitung, wurde 2005 von Arianna Huffington, Kenneth Lerer und Jonah Peretti gegründet und gilt als Nachrichtenplattform, die Leserkommentare zulässt. Sie vereint Internetlinks verschiedenster Nachrichtenquellen neben eigenen Berichten und erhielt als erste kommerzielle Onlinezeitung den Pulitzer-Preis. The Huffington Post hat sich bereits zu einem bekannten und exklusiven Informationskanal entwickelt. Bekannte Kolumnisten und Persönlichkeiten sind unter anderem Alec Baldwin, Harry Shearer und Alan Dershowitz.

Das Format hat im Oktober 2013 die deutsche Medienlandschaft erreicht. In Zusammenarbeit mit Focus

Online und unter Chefredakteur Sebastian Matthes erscheinen täglich Beiträge des eigenen Teams und Posts Externer. Zu den Autoren zählt seit Mitte Februar ebenfalls Prof. Dr. Guido Quelle.


Im aktuellen Beitrag spricht Prof. Dr. Guido Quelle gezielt die Wachstumskritiker an. Seien auch Sie kritisch und kommentieren Sie diesen Blog-Post. Was ist Ihre Meinung zum Thema „Wachstum“ oder auch „Nicht-Wachstum“?

www.huffingtonpost.de/guido-quelle/wachstumskritiker-aufgepa_b_4778298.html?utm_hp_ref=wirtschaft



Mandat-Vortragstermine

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

20. Mai 2014: „Wachstum kommt von innen – Wie Sie gezielt interne Wachstumsbarrieren überwinden“
Deutsches Franchise Forum 2014, München
30. Mai 2014: „Profitabel wachsen – Wie Sie interne Bremsen lösen und Ihrem Unternehmen neuen Schub geben“, Internationale Reifenmesse, Essen
- 18./19. Sept. 2014: Gastgeber des 10. Internationalen Marken-Kolloquiums Kloster Seon, Chiemgau 
5. November 2014: „Gemeinsam oder einsam? – Wie Sie gewinnbringend kooperieren“
Industrieverband Garten (IVG) e. V., Mainz
7. November 2014: Vortragstitel folgt – Mitgliederversammlung, Deutscher Großhandelsverband Haustechnik e.V., Düsseldorf
11. September 2015 Vortragstitel folgt – Bundeskonferenz der Wirtschaftsunioren Deutschland 2015, Dortmund

RÜCKBLICK

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
23. Januar 2014: “Who pays the piper calls the tune–What Private Equity Firms are regularly missing”
VIP-Dinner, German Private Equity Conference 2014, Königstein, Frankfurt

„In vielen Unternehmen wird heute Wachstum sehr eindimensional gesehen. Herr Prof. Quelle hat uns mit seinem Gastvortrag auf unserer Frühjahrstagung auf eine inspirierende Art daran erinnert, was Wachstum wirklich bedeutet und wie einfach es sein kann, zu wachsen, wenn jeder Mitarbeiter im Unternehmen den eigentlichen Sinn von Wachstum erkennt, aber auch verinnerlicht. Dafür möchte ich Herrn Professor Quelle danken!“
Magister Josef Siess, Mitglied des Vorstandes, Billa AG, Wiener Neudorf, Österreich

Mandat-Blog „Wachstumstreiber“



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

MANDAT WACHSTUMS-WOCHENSTART #97 Halten Sie Ihr Versprechen

Lesen Sie den Artikel hier:
www.mandat.de/de/mandat-wachstums-wochenstart-97-halten-sie-ihr-versprechen

Maßnahmen tragen Früchte

Meilenstein „zukunftssichere Website“ erreicht – Check ✓

Sie rufen eine Website auf, weil Sie nach speziellen Informationen suchen und da ist es, das blinkende Baustellenschild samt Schriftzug „Wartungsarbeiten“, „Wir bauen für Sie!“ oder ähnliches.

Auch die Mandat-Website wurde Ende Februar einer umfangreichen technischen Wartung unterzogen. Lästig, doch manchmal zwingend notwendig, denn wir möchten unseren Lesern und Besuchern eine sichere und einwandfrei funktionierende Website zur Verfügung stellen.

„Grünes Licht“

Nach keinerlei Ausfällen und positiver Prüfung freuen wir uns über weitere Interessierte auf unserer Website.

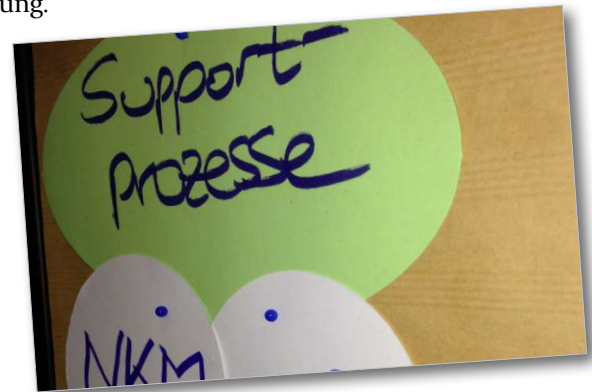


Wie verfolgen wir unseren Fortschritt unterjährig?

„Zukunftssichere Website“ – dies ist nur ein Punkt auf der Maßnahmen-Agenda der jährlichen Strategietagung, die wir aus dem Wildland mit nach Hause genommen haben.

„Optimierungen der Hard- sowie Software“ und „Mitarbeiter-Entwicklung“, um nur zwei weitere Punkte unserer Roadmap 2014 zu nennen. Die sogenannten Support-Prozesse, den internen Bereich betreffend, haben ordentlich Fahrt aufgenommen.

Obwohl die Support-Prozesse nicht unmittelbar zur Wertschöpfung beitragen und die Kernprozesse „nur“ unterstützen, sollten sie trotzdem nicht unterschätzt oder außer Acht gelassen werden. Sie bedürfen der regelmäßigen Optimierung und Justage, wenn überholt, gar der Erneuerung.



Ein komischer Umzug mit vielen großen Autos und lustigen Menschen in einigen Städten Deutschlands ...

... Karneval – für die einen die 5. Jahreszeit, das absolute Highlight mit einer Vorplanungszeit mehrerer Wochen und für die anderen absolut überflüssig. Begonnen beim Verkleiden, über die Musik bis hin zum lachhaften Verhalten alkoholisierter Narren.

In einigen Städten ist das Arbeiten in Unternehmen undenkbar. In Köln, Bonn, Düsseldorf und Aachen, den Karnevalshochburgen, sind die meisten Bürotüren für mehrere Tage fest verschlossen. Anders bei Mandat: Zwar lassen sich die Meinungen des Teams beiden Kategorien („super“/„überflüssig“) zuordnen, doch das Tagesgeschäft wird nicht eingestellt, Guido Quelle beispielsweise nutzt die schöne ruhige Zeit zum konzentrierten Arbeiten.

Beratungsassistentin Nadine Müller bewegt sich im Mittelfeld: Nachdem der Mandat Growthletter® wie gewohnt am ersten Montag im Monat versendet wurde, steigt sie „gleich“ in ihr Kostüm und fährt Richtung Köln, der Hauptstadt der Narren Europas, um am bunten rheinischen Volksfest teilzunehmen. Der dortige Rosenmontagsumzug von ca. 7 km Länge ist der größte Deutschlands, jährlich bestaunen mehr als 1 Million Menschen die über 10.000 kunstvollen und farbenfrohen Darstellungen.

Kölle Alaaf

– Der nächste Mandat Growthletter®
erscheint am 07.04.2014 –

MANDAT
MANAGEMENTBERATUNG

Impressum

Dortmund:

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

London:

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

New York:

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

Amtsgericht Dortmund:

Handelsregister HRB 8803
UST-IDNR.: DE-124727551

Geschäftsführender Gesellschafter:

Prof. Dr. Guido Quelle

Redaktion:

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

Redaktionsassistentz:

Nadine Müller
nadine.mueller@mandat.de

Berufsgrundsätze des BDU e. V.:

Download

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

Copyright:

Alle Texte, alle Fotos, alle Gestaltungselemente dieses Newsletters sind

– sofern nicht ein anderes Copyright angegeben ist – für Mandat urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung von Mandat unzulässig.

Hinweis zum Teledienstgesetz:

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

Bildquellen:

www.fotolia.com
© Titelbild: tournee
© Logos beim jeweiligen Unternehmen
© Inhaltsverzeichnis: Bilder 1-3, 5-6: MAXFX, Nikolay Okhitin, Stefanie Lindorf, matttilda, emeraldphoto, Bild 4: Olga Paśławska, www.istockphoto.com, Bild 7: TZDO

© S. 8: Sven Hoppe

© S. 13: stockWERK

Zu dieser Ausgabe 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