



MANDAT  GR  WTH LETTER®

Fokusthema: Fähigkeiten



4

CEO-Tipp des Monats

Kompetenzen richtig einschätzen



5

Strategie & Führung

Kernkompetenzen glasklar von normalen Fähigkeiten unterscheiden



7

Marke

Positionierung auf dem Bildungsmarkt
– Die Universität als Marke



9

Organisationsentwicklung

Wollen und Können sind zwei Paar Schuhe – und genauso wie bei Schuhen, reichen zwei Paar nicht



10

Internationales Marken-Kolloquium

And the Winner is ...



11

Vorträge & Veröffentlichungen

Neuigkeiten über die Wirtschaftsunioren und Mandat



15

Mandat-Intern

Hinter den Kulissen!

Editorial

In diesem Mandat Growthletter® sprechen wir schwerpunktmäßig über Fähigkeiten. Auch wenn Fähigkeiten an sich zunächst nichts über die erbrachte Leistung aussagen – Fähigkeiten ohne Nutzen sind sinnlos und Fähigkeiten ohne den Willen, sie anzuwenden, sind verschwendete Energie – lohnt es sich doch, aus dem betriebswirtschaftlichen Kontext, den unsere Fachbeiträge abdecken, herauszutreten und das Thema „Fähigkeiten“ einmal aus einer anderen Perspektive zu betrachten: Aus der persönlichen Perspektive und der damit verbundenen Perspektive der Volkswirtschaft.

Wenn man darüber nachdenkt, was wir als einzelne Personen alles können, welche überragenden Fähigkeiten wir haben, wird einem schwindelig. Ich freue mich immer, wenn ich mich mit Klienten unterhalte, wenn wir im Gespräch entdecken, welches Können neben dem Beruf noch in den Personen schlummert. Musikalität, Sportlichkeit, ehrenamtlicher Einsatz, Forschergeist, was es auch immer ist: Das Spektrum der

Fähigkeiten ist unendlich groß. Was geschieht, wenn es gelingt, diese vielen unterschiedlichen Fähigkeiten zu kombinieren, ist mehr als Addition. Es ist Multiplikation. Man schaue einmal an, was passiert, wenn man fünf geniale Musiker in einen Raum bringt, die miteinander musizieren wollen. Pure Freude.

Wir können 360 Grad Fotos vom Mars sehen, wir sehen in ferne Galaxien und damit in die Entstehung des Universums, wir sind in der Lage, herauszufinden, wie heute noch gefährliche Krankheiten in Zukunft in den Griff zu bekommen sind. Es findet so viel Positives durch die Kombination von Fähigkeiten statt, dass man aus dem Staunen kaum noch herauskommt.

Wichtig ist, dass persönlicher Machterhalt nicht der vordringliche Handlungstreiber ist. Dies ist genau die Kurve, die ich hier nehmen möchte: Wir alle, die wir diese bemerkenswerten Fähigkeiten haben, könnten die betriebs- und volkswirtschaftlichen vordringlichen Themen un-

seres Landes, unseres Europas, unserer Welt lösen, wenn – ja, wenn – uns nicht gelegentlich die Faktoren „Ego“ und „Machterhalt“ im Wege stünden. Insbesondere in der Politik werde ich das ungute Gefühl nicht los, dass es immer mehr um Ego und Macht geht, als um wirkliche Lösungen. Beweisen kann ich dies nicht, will ich auch gar nicht.

Aber wenn es mir gelingt, auch nur einen von Ihnen dazu zu bewegen, seine oder ihre Fähigkeiten nachdrücklich in den Dienst einer tollen Sache zu stellen, hat sich dieses Editorial gelohnt. Ignorieren wir das Gejammer um die ganzen vermeintlichen Probleme und tun wir das, was richtig ist: Anpacken. Mit all unseren Fähigkeiten.

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



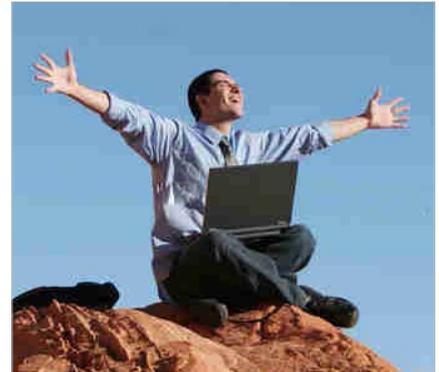
CEO-Tipp

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>

Kompetenzen richtig einschätzen



Immer wieder kommen Fragen nach Kern- und anderen Kompetenzen im Unternehmen auf. Immer wieder werden Begriffe durcheinander geworfen und immer wieder hechelt das Unternehmen einem Leistungsniveau des vermeintlich besseren Wettbewerbers hinterher. Insbesondere dann, wenn Letzteres beobachtet wird, ist Sorgfalt geboten, liegt die Vermutung doch nahe, dass man sich zu sehr am Wettbewerb als am Leistungsabnehmer, dem Kunden, orientiert.

Um über die Relevanz von Kompetenzen sprechen zu können, bedarf es zunächst einmal der Beantwortung der Frage, welcher Wert, welcher Nutzen geschaffen werden soll. Liegt dies eigentlich auf der Hand, erleben wir doch immer wieder, dass über „Stärken“ und „Schwächen“, über „Fähigkeiten“ und „Mängel“ gesprochen wird, ohne dabei die Frage nach dem zu schaffenden Wert und Nutzen in den Vordergrund zu stellen. Ich beherrsche kein Mandarin. Ist das eine Schwäche? Die Frage kann nur beantwortet werden, wenn sie in einen Wert/Nutzenkontext gestellt wird. Da wir kein Geschäft in China planen, ist dies keine Schwäche, die Fähigkeit ist nicht gefordert.

Ermuntern Sie den Diskurs über Fähigkeiten des Unternehmens in Zusammenhang mit dem zu erreichenden Ziel, dem zu schaffenden Nutzen. Definieren Sie dann mit Ihrer Mannschaft ein Soll-Leistungsniveau, das erreicht werden muss, um überhaupt im Markt mitspielen zu können. Dabei ist es unerheblich, ob es sich um die Betrachtung des Marktes handelt, den Sie heute schon bedienen, oder ob Sie diese Methodik zur Eroberung eines neuen Marktes anwenden. Schauen Sie sich dann an, welchen Wert und Nutzen Sie mit einem bestimmten

Angebot schaffen wollen. Entscheiden Sie, welches Niveau Sie erreichen wollen:

- o Exakt das Marktanforderungsniveau treffen
- o Über Marktanforderungsniveau spielen
- o Durchbruchleistungen anbieten

Von dem zu erreichenden Niveau hängt die Ausprägung der erforderlichen Fähigkeiten ab. Es macht keinen Sinn, eine Fähigkeit in höchster Exzellenz auszubauen, wenn Sie nur durchschnittliche Leistung anbieten wollen. Wenn Sie aber eine Durchbruchleistung, einen besonders hohen Wert am Markt, abgeben wollen, müssen die dazu erforderlichen Fähigkeiten auch besonders ausgeprägt sein. Wenn Sie Innovationsführer in einem bestimmten Bereich sein wollen, muss die F&E-Leistung extrem hoch sein. Wenn Sie „Fast-Follower“ sein wollen, ist F&E zu vernachlässigen, aber Sie brauchen eine hohe Kompetenz in der Marktforschung und Marktbeobachtung sowie pfeilschnelle Reaktionsprozesse.

Nicht jede Fähigkeit muss bis zum höchsten Niveau ausgeprägt werden. Welche Fähigkeiten erforderlich sind, ist eine Frage der Strategie. Machen Sie dies Ihren Mitarbeitern deutlich, damit sich kein unnötiges Perfektionsstreben und auch kein annäherndes Perfektionsstreben an den falschen Stellen Raum greift.

Neben der höheren Marktwirksamkeit ist auch die Suche nach geeigneten Mitarbeitern erheblich erleichtert, wenn aus der Strategie ableitbar ist, welche Fähigkeiten tatsächlich markt- und wettbewerbsrelevant sind.

Kernkompetenzen glasklar von normalen Fähigkeiten unterscheiden

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 Kernkompetenzen zielen auf das „Können“ ab, nicht auf das „Haben“.
- o Kompetenzen haben nur dann einen tatsächlichen Nutzen, wenn Sie der Wertschöpfung dienen.
- o „Echte“ Kompetenz besteht, wenn Ihr Unternehmen reich an Erfahrung und Wissen ist und dadurch Aufgaben besser als der Wettbewerber löst.
- o Sichern Sie das Kern-Wissen Ihres Unternehmens. Und nur das!



Wenn wir in strategischen Diskussionen mit unseren Klienten über Wachstumsfelder sind, kommen wir immer wieder auch auf Fähigkeiten, oder, wie es im betriebswirtschaftlichen Umfeld heißt, „Kompetenzen“ zu sprechen. Schnell fällt auch der Begriff „Kernkompetenzen“, dem dieser Beitrag gewidmet ist. Bevor wir uns Gedanken über Kernkompetenzen machen können, müssen wir einige Punkte klarstellen:

1. Der Begriff „Kernkompetenzen“ ist keinesfalls ein Modebegriff. Zwar ist immer wieder die Behauptung nachzulesen, dass man zuviel Zeit auf dieses Thema verwende, weil „Kernkompetenzen“ nur eine Management(berater)mode seien. Dies ist falsch und wer dies behauptet, hat schlicht seine Hausaufgaben nicht gemacht, oder verfolgt eine andere Intention. Wachstum ist ohne die Kenntnis und den gezielten Ausbau der Kernkompetenzen wesentlich erschwert.
2. Es ist nicht alles „Kern“, was als „Kern“ erscheint. Manches ist lediglich lieb gewonnen und wird deshalb zum „Kern“ erhoben. Es ist weniger „Kern“, als man gemeinhin meint. So meint manches Handelsunternehmen beispielsweise, dass seine Logistik eine Kernkompetenz sei. Mag dies auch noch so sein, worüber man durchaus bereits konstruktiv streiten könnte, ist die daraus folgende Implikation schließlich völlig abwegig, wenn sie lautet, dass man daher seine eigene Logistik betreiben müsse.
3. Kompetenzen – und insbesondere Kernkompetenzen – haben nichts mit „Haben“, sondern etwas mit „Können“ zu tun. Wenn uns ein Großhandelsunternehmen mit knapp zwei Dutzend Niederlassungen in Deutschland in der strategischen Diskussion entgegnet, dass das dichte Niederlassungsnetz eine Kernkompetenz sei, ist dies falsch. Wenn die Niederlassungen abbrennen, hat das Unternehmen immer noch seine (Kern-)kompetenzen.
4. Kompetenzen kommen von den beteiligten Mitarbeitern, deswegen ist es extrem wichtig, die individuell vorhandenen Fähigkeiten institutionell verfügbar zu machen. Die Materialisierung von vorhandenem immateriellen Wissen ist eine wesentliche Aufgabe der Führung. Nur wenn dies gut gelingt, ist es möglich, sich robuster gegen den Ausfall von Know-how-Trägern durch Fluktuation oder krankheitsbedingten Ausfall zu versichern. Mit technischem „Wissensmanagement“ (das nun wirklich ein Modewort ist) ist es hier nicht getan.
5. Kompetenzen und Kernkompetenzen sind nur relevant, wenn sie dazu führen, dass ein bestehender oder ein angestrebter Markt mit Wert und Nutzen versorgt werden kann. Auch die beste Ausprägung einer Fähigkeit ist sinnlos, wenn sie nicht oder nur bedingt der Wertschöpfung dient.

Dies vorweggeschickt ist hinsichtlich der Identifikation von Kernkompetenzen folgendes zu festzuhalten:

Kernkompetenzen zu kennen ist enorm wichtig. Auch der Unterschied zu „normalen“ Fähigkeiten ist wesentlich, damit eine gezielte Ressourcensteuerung erfolgen kann und die Aufmerksamkeit sich auf die relevanten Punkte richtet. Folgende Definition habe ich seinerzeit in meiner Dissertation aufgestellt und wir halten sie nach wie vor für valide und belastbar:

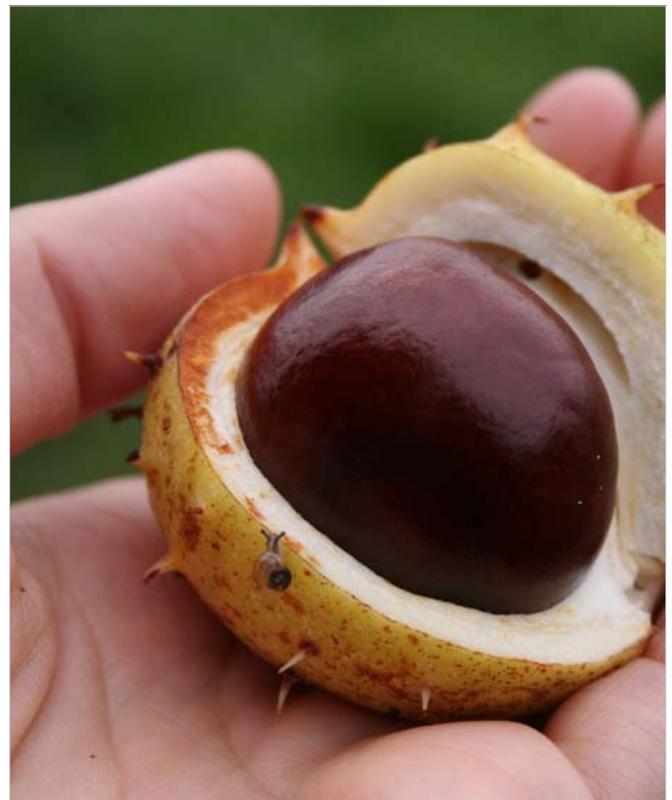
„Bei einer Fähigkeit (Kompetenz) eines Unternehmens handelt es sich dann um eine Kernkompetenz, wenn diese Fähigkeit

- o vorwiegend durch das Unternehmen beeinflussbar und ausbaufähig ist,
- o das Unternehmen herausragend vom Wettbewerb abgrenzt,
- o sich auf Erfahrung und Wissen bezieht, die es dem Unternehmen ermöglicht, Aufgaben besser als Wettbewerber lösen zu können,
- o dazu genutzt werden kann, Abnehmern einen wesentlichen Nutzen zu bieten.“

Die Beeinflussbarkeit des Ausbaus einer Kompetenz ist erstes wichtiges Kriterium für eine Kernkompetenz, weil anderenfalls eine zu hohe Gefahr bestünde, dass Fremdeinfluss auf die erfolgskritischen Fähigkeiten stattfände. Aus diesem Grunde sollten Kernkompetenzen auch nie ausgelagert werden. Bleiben wir beim obigen Beispiel der Logistik des fiktiven Handelsunternehmens. Wenn dieses Handelsunternehmen also tatsächlich eine besondere Logistikkompetenz ausgebildet hätte, die einen Wettbewerbsvorteil schaffte, könnte es die operativen Aspekte dieser Kompetenz sehr wohl an einen Dritten auslagern, würde sich aber stets die Prozesshoheit sichern, da in dieser Prozesshoheit letztendlich die Kernkompetenz liegen würde, folgte man diesem Beispiel. Das Transportieren, Umschlagen, Lagern können andere sicher besser. Ansonsten wäre das fiktive Unternehmen in der falschen Branche.

Die herausragende Abgrenzung vom Wettbewerb als weitere notwendige Bedingung einer echten Kernkompetenz wurde weiter oben schon thematisiert. Wenn eine Fähigkeit herausragend ist, aber keine Abgrenzung vom Wettbewerb ermöglicht, mag es zwar eine herausragende Kompetenz sein, aber eine „Kernkompetenz“ ist sie nach unserem Verständnis dann nicht.

Kernkompetenzen können an unterschiedlichen Orten im Unternehmen vorhanden sein. Es lohnt sich also, nicht nur bei Personen oder Personengruppen, sondern auch in Arbeitsweisen oder niedergelegten Prozessen nach Kernkompetenzen zu suchen. Aus Sicht des Unternehmens ist es ganz klar eine Notwendigkeit, soviel Kern-Wissen zu sichern, wie möglich. Dem Unterschied zwischen „wichtig“ und „nicht wichtig“ kommt dabei eine erhebliche Bedeutung zu. Zu häufig wird jedwedes Wissen auf komplexe Art und Weise zu sichern versucht, um nur nichts zu verlieren, ohne dabei hinterfragt zu haben, ob die Sicherung besagten Wissens tatsächlich einen spürbaren Vorteil erbringt. Das Resultat ist bekannt: Wikis, die nicht genutzt werden, Ordner, die mit alten Prozessbeschreibungen gefüllt sind und Qualitätsmanagementsysteme, deren Inhalt Redundanzen und Fehlstellungen aufweist, um nur einige Beispiele zu nennen. Die Kenntnis über Kompetenzen und die Herausfilterung der echten Kernkompetenzen ist von enormer Bedeutung, unabhängig davon, ob die bestehende Wertschöpfung gestärkt oder ein neuer Wertschöpfungsstrang aufgebaut werden soll. Das dies nicht im stillen Kämmerlein geschehen darf, sondern des selektiven Einbezugs der unternehmerischen Leistungsträger bedarf, liegt, nehme ich an, auf der Hand.



Positionierung auf dem Bildungsmarkt – Die Universität als Marke

von Linda Vollberg

Kurzübersicht

- o Bildungs- versus Unternehmensmarke: Was können Unternehmensmarken von Hochschulen lernen?
- o Zielgruppen definieren, unterschiedliche Bedürfnisse eruieren und die Ansprache individualisieren
- o Ein Markenleitbild auf der wertschöpfenden Basis der Unternehmung entwickeln und mit Zusatzleistungen flankieren
- o Den eigenen Alumni-Kreis definieren und als Befürworter nutzen



Sie sind Wissensgenerator, Wissensvermittler und Wissensspeicher, Hochschulen sorgen dafür, dass angebotene Fähigkeiten verbessert und trainiert sowie durch wichtige Fertigkeiten ergänzt werden. Hochschulen tragen eine enorme gesellschaftliche und wirtschaftliche Verantwortung, liefern Wirtschaftsunternehmen Innovationspotenziale, sind Arbeitgeber und Ausbilder zukünftiger Entscheider in Wirtschaft und Politik. Auf dem Bildungsmarkt kann die Hochschule aber auch als mittelständisches Unternehmen gesehen werden, das seine Attraktivität durch intelligente Markenführung und gezielte Positionierung erhöht.

Die Ausgangssituation

Mit einer Marke hinterlassen Universitäten wie Unternehmen gleichermaßen einen bleibenden und unverwechselbaren Eindruck verknüpft mit starken Assoziationen. Die Marke beschreibt, warum man an einer bestimmten Universität studieren sollte, bzw. warum man ein bestimmtes Produkt oder eine bestimmte Dienstleistung erwerben sollte. Eine klare Markenpositionierung mit einer passenden strategischen Markenführung unterstützt beispielsweise dabei, renommierte Professoren zu gewinnen, eine Auslastung der Studienplätze herbeizuführen, Drittmittel zu akquirieren oder internationale Aufmerksamkeit der Wissenschaftsgemeinschaft zu erregen.

In den vergangenen Jahren sind zahlreiche private Hochschule und Bildungsangebote auf den Bildungsmarkt gedrungen, der Wettbewerb um gute Studenten und Lehrende steigt, die Umstellung auf Bachelor- und Mas-

terstudiengänge hat die Internationalisierung der Hochschullandschaft gefördert und es vergeht nicht ein Tag, an dem nicht über den Fachkräftemangel oder die Wichtigkeit von Bildung medienwirksam gesprochen wird. Intelligente Markenführung kann dabei helfen, die Attraktivität der Hochschule in der Öffentlichkeit zu steigern und diesen Herausforderungen erfolgreich zu begegnen.

Die Zielsetzung

Eine klare Positionierung und Differenzierung vom Wettbewerber ist das Ziel. Entscheidend ist eine abgestimmte, zielorientierte und konsistente Planung und Steuerung der internen wie externen Kommunikation und zwar national sowie international. Es gilt, unterschiedliche Themen zu integrieren wie die zentrale und dezentrale PR, die Ansprache unterschiedlicher Zielgruppen, interne Hochschul- und reine Wissenschaftsthemen.

Die Zielgruppen

Die Zielgruppen einer Universität sind vielfältig. Überdies unterscheidet sich der Fokus innerhalb der Gruppen. Interne Stakeholder sind die wissenschaftlichen Mitarbeiter, Professoren und Dozenten, die Verwaltung sowie quasi-intern die Studenten. Ihre Ansprüche berühren sowohl den Bereich Forschung, Lehre und Weiterbildung als auch zusätzliche Angebote und Dienstleistungen sowie eine funktionierende Administration. Externe Stakeholder sind Alumni, Unternehmen, andere Lehrinstitute, Verbände und Behörden, aber auch die Öffentlichkeit und die Medien. Ob als

Sponsor, als Forschungspartner, als zukünftiger Arbeitgeber, Kooperationspartner oder Meinungsbildner – es stehen jeweils unterschiedliche Interesse im Mittelpunkt, die es zu berücksichtigen und bestmöglich zu befriedigen gilt. Um dem Anspruch der unterschiedlichen Stakeholder gerecht zu werden, muss die Universität ein Leistungsportfolio erstellen, dass allen Bedürfnissen gerecht wird, angefangen bei Publikationen jeglicher Art, über spezialisierte Lehrmodule, Stellenangebote und Bibliotheksleistungen oder Pressearbeit.

Implikationen für Unternehmen

Auch wenn sich Universitäten wohl eher aus der unternehmerischen Sicht dem Thema Markenführung nähern, lohnt es sich, die Perspektive zu wechseln und zu prüfen, was Unternehmer und Unternehmen von einer Bildungsmarke lernen können, um mögliche Erfolgshebel der Markenführung abzuleiten.

- 1. Differenzierte Ansprache lohnt sich:** Aufwand und Nutzen sollten selbstverständlich in Relation stehen – dennoch erhöht die Individualität der Ansprache die Wahrscheinlichkeit einer qualifizierten Resonanz enorm. Ein breites Leistungsportfolio ist wichtig, um die unterschiedlichen Bedürfnisse der Zielgruppen zu befriedigen und sie Stück für Stück weiter mit der Marke vertraut zu machen. Schreiben Sie als Unternehmen beispielsweise nicht alle Kunden gleich an. Was ist die Besonderheit der Beziehung zu Ihren Stammkunden? Welche Leistungen bieten Sie für einen Erstkontakt eventuell sogar kostenfrei welcher Zielgruppe an?
- 2. Ein Bewusstsein über die wertschöpfende Basis der Unternehmung hilft bei der Definition des Markenleitbilds:** Im Beispiel Universität ist die Basis sicher die Güte der angebotenen Lehrveranstaltungen. Das Studentenleben und die Betreuung können so exzelenz sein wie nur möglich, wenn sich Mängel in der Lehre manifestieren, bricht die Basis weg. Mandat unterstützt Unternehmen dabei, profitabel zu wachsen. Das ist unser Leitbild für alle Marketing und Positionierungsbemühungen. Wir veröffentlichen auch Telefonkonferenzen, Bücher und Studien, um unsere Expertise im Bereich profitables Wachstum zu untermauern und nicht, um als Verlag oder Buchhandlung bekannt zu werden. Worin besteht Ihre Basis? Welche zusätzlichen Werte zahlen auf diese Basis ein?
- 3. Positionierungsmöglichkeiten ausloten:** Für Hochschulen sind Felder wie die Studiensituation, Betreuung, Ausstattung der Bibliotheken, Forschungsgelder und Forschungsreputation wichtig. Diese Bereiche lassen sich gut auf Unternehmen übertragen, insbesondere wenn man den Bereich Recruiting betrachtet. Wie gut sind Ausstattung und Gehalt? Welchen Ruf hat das Unternehmen als Marke und als Arbeitgeber?

Wie attraktiv ist der Unternehmenssitz als Lebensmittelpunkt? Werden die positiven Aspekte nach außen kommuniziert? Was beeinflusst die Entscheidung von Top-Mitarbeitern sich für Ihr Unternehmen zu entscheiden? Wenn Unternehmen hierauf Antworten haben, tun sie gut daran, diese zu kommunizieren.

- 4. Touch Points für unterschiedliche Zielgruppen definieren:** Neben der differenzierten Ansprache, sollten Unternehmen auch auf unterschiedliche Arten gefunden bzw. angesprochen werden können. Der erfolgreiche Abiturient ist anders zu erreichen als ein langjähriger Professor, bzw. der Absolvent wird anders angesprochen als ein senioriger Manager. Spricht Ihr Unternehmen die Sprachen der Zielgruppen? Ist das Medienverhalten bekannt? Werden unterschiedliche Kanäle bedient? Wenn Sie beispielsweise auf Ihrer Website und auf Facebook Neuigkeiten veröffentlichen, wählen Sie auf Facebook zur Kommunikation der gleichen Nachricht eine legerere Wortwahl und ein aufmerksamkeitsstarkes Foto. Stabile Pressebeziehungen sorgen darüberhinaus lokal und überregional für eine gute Medienpräsenz.
- 5. Alumni integrieren:** Alumni sind für Hochschulen wichtige Befürworter und Schnittstellen in die Wirtschaft. Sie können ein enorm belastbares Netzwerk bilden und zahlreiche Nutzen stiften. Definieren Sie den Begriff Alumni im Sinne des Unternehmens. Haben Sie einen Kreis von Freunden und Förderern beispielsweise für Forschungs- und Entwicklungsprojekte? Ist eine Unternehmenskooperation sinnvoll und möglich? Vielleicht böte es sich an, ein Netzwerk oder einen „Club“ aus ehemaligen begeisterten Kunden zu eröffnen? Niemand spricht authentischer positiv über die Unternehmensleistungen oder kann bessere Empfehlungen aussprechen und so neues Geschäft generieren.
- 6. Wahrzeichen nutzen:** Mit Hilfe eines prägnanten Wahrzeichens kann ein identitätsorientierter Markenkern leichter kommuniziert werden. Etwas Einzigartiges ist glaubhaft mit der Marke verknüpft. Die Universität Cottbus nutzt beispielsweise ihren spektakulären Bibliotheksbau als Markenzeichen und kombiniert das Gebäude mit weiteren innovativen Alleinstellungsmerkmalen. Insgesamt entsteht ein ganzheitlicher und besonderer Eindruck für Außenstehende. Gibt es ein Wahrzeichen, dass mit der Unternehmen verknüpft werden kann?

Greifen Sie sich einen Aspekt heraus und prüfen Sie die Aktivitäten Ihres Unternehmens in diesem Bereich oder denken Sie einmal darüber nach, wann Sie die nächste Masterarbeit an einen vielversprechenden Studenten vergeben können, bzw. über welche Beziehungen Ihr Unternehmen zur Hochschullandschaft verfügt.

Wollen und Können sind zwei Paar Schuhe – und genauso wie bei Schuhen, reichen zwei Paar nicht

von Fabian Woikowsky

Kurzübersicht

- o Projektteammitglieder sollten nach der größten Übereinstimmung von Fähigkeiten und Passion eingesetzt werden.
- o Aufgaben und Prozesse bestimmen den Einsatz von Fähigkeiten und die Priorisierung im Falle von Engpässen.
- o Die Fähigkeit, die Perspektive anzupassen, ist für gute Projektleitung essenziell.



Etwas zu können, ohne es zu tun, schafft keinen Fortschritt, weder persönlich noch in der Organisationsentwicklung. Das Können, bzw. die Fähigkeit, um im Wortgebrauch des vorliegenden Growthletters zu bleiben, ist jedoch Grundlage für eine wertorientierte Weiterentwicklung. Es kommt im nächsten Schritt darauf an, effektiv mit dieser Grundlage umzugehen.

Drei Fragen sollen im Folgenden beantwortet werden:

1. Nach welchem Muster lassen sich Anforderungen und Fähigkeiten der Projektteammitglieder durch die Organisationsentwicklung übereinander bringen?
2. Wie lässt sich im Projekt effektiv mit zu wenigen verfügbaren Fähigkeiten umgehen?
3. Welche Fähigkeiten machen einen guten Projektleiter aus?

Zu 1.: Ein wachstumsorientiertes Projekt sollte grundsätzlich klar definierte Ziele aufweisen. Weiterhin braucht es eine konkrete zeitliche und inhaltliche Planung, welche Maßnahmen zu den Zielen führen. Genau diese Maßnahmen definieren die Anforderungen an die Projektteammitglieder und verbundenen erforderlichen Fähigkeiten. Wenn Sie über eine Auswahl geeigneten Kandidaten verfügen, bemühen Sie sich, eine größtmögliche Übereinstimmung herzustellen, zwischen der Aufgabe und der Freude, der Passion des designierten Auserwählten. Verproben Sie auch im Gespräch, beim Übergeben der Verantwortung, ob der Wille, im besten Falle Leidenschaft, spürbar ist. Es geht nicht darum, ein Wunschkonzert zu gestalten, vielmehr hat die Erfahrung gezeigt, dass man das, was man gerne macht, tendenziell auch gut macht.

Zu 2.: Im Falle eines Ressourcen-Engpasses zur Erledigung der Maßnahmen bietet sich folgende Struktur an. Bereits der Prozessablauf genügt regelmäßig, die für die Lösung richtigen Fragen zu stellen:

- o Fragen Sie, OB das Ergebnis der Maßnahme zwingend für die Zielerreichung benötigt wird. Wenn „Nein“: Streichen Sie die Maßnahmen.
- o Wenn „Ja“: Definieren Sie konkret, welches Ergebnis benötigt wird. Hinterfragen Sie Alternativen: Lässt sich ein anderes Ergebnis verwenden? Lässt sich das benötigte Ergebnis auf anderem Weg erreichen?
- o Wenn die Antwort auf vorstehenden Punkt „Nein“ lautet und die Fähigkeit ist in einer anderen Aufgabe gebunden: Priorisieren Sie die Aufgaben nach Ihrer Wachstumsrelevanz.
- o Wenn die Fähigkeiten nicht für die Aufgabe verfügbar sind: Prüfen Sie, ob sich Fähigkeiten im Unternehmen multiplizieren lassen, ob sich Schulungen eignen oder externe Fähigkeiten eingekauft werden können.

Zu 3.: Aus unserer Beratungspraxis lässt sich als wesentliche Fähigkeit für einen Projektleiter die Anpassungsfähigkeit extrahieren. Gemeint ist nicht, sich opportunistisch zu verhalten, sondern die eigene Perspektive anpassen und vermitteln zu können. Es ist essenziell, einerseits das große Ganze zu sehen und Implikationen abzuleiten und andererseits in die Details gehen zu können, um hier validieren, hinterfragen und, wenn notwendig, steuern zu können. Genauso bedarf es einer Anpassung von Stil und Inhalt im Dialog mit den unterschiedlichen Projektteammitgliedern, sei es ein IT-Fachexperte oder der Auftraggeber. Anpassungsfähigkeit in Verbindung mit Verbindlichkeit und Ergebnisorientierung lassen sich als drei wesentliche Fähigkeiten eines guten Projektleiters ausmachen.

10. Internationales Marken-Kolloquium 12./13.09.2013 – And the Winner is ...

Die Jury hat getagt

Am 15. April 2013 war es soweit. Die Jury des 2. IMK-Awards, bestehend aus dem ersten Preisträger Marketingpapst Heribert Meffert, Hartmut Jenner, Vorsitzender der Geschäftsführung Alfred Kärcher, WWF-Geschäftsführer Marketing Dr. Dirk Reinsberg, Markenklang-Experte Carl-Frank Westermann, REGAL-Herausgeber Manfred Schumayer, KMU-Magazin-Chefredakteur Michael Droschen, Wirtschaftsberater Peter J. Bachmann und Wachstumsexperte Prof. Dr. Guido Quelle, kamen zusammen, um den diesjährigen Preisträger zu küren. Zur Wahl standen zehn von den Jury-Mitgliedern nominierten Persönlichkeiten, die alle Herausragendes zur Förderung der Marke und der Markenführung geleistet haben. Am Ende des Tages war man sich einig, wer am 12. September 2013 im Rahmen des 10. Internationalen Marken-Kolloquiums den Preis erhalten soll.

Verraten wird der Preisträger jedoch noch nicht. Seien Sie live dabei, wenn es heißt: „Der 2. IMK-Award geht an...“. Anmelden können Sie sich hier:

http://www.mandat.de/de/wp-content/uploads/Programm_Internationales_Marken_Kolloquium_2013_Web.pdf

Wir bedanken uns bei allen Jury-Mitgliedern für die hochkarätigen Nominierungen und freuen uns ganz besonders, den ersten Preisträger Heribert Meffert auf dem 10. Internationalen Marken-Kolloquium zu begrüßen.



Professor Quelle, Professor Meffert, Frau Vollberg

Unser druckfrisches Programm:

Klicken Sie auf das Cover!

„Marke – Auf der Höhe der Zeit“ – Das 10. Internationale Marken-Kolloquium ist großartig besetzt und für uns jetzt schon ein voller Erfolg. Zu den Vortragenden zählen in diesem Jahr

Erich Sixt, BoConcept-CEO Torben Paulin, Martin Hampe, Alleingeschäftsführer von Steiff, Dyson-Geschäftsführer Alexander C. Schmidt, Thomas Nau, Vorsitzender der Geschäftsleitung American Express Deutschland & Österreich, Freenet-CEO Christoph Vilanek und der 1. Vizepräsident des zweitgrößten Automobilclubs der Welt, Dr. August Markl vom ADAC.

Wenn Sie unser **druckfrisches Programm kostenfrei zugesandt** bekommen möchten oder sich kostenfrei und unverbindlich bis zum 31. Mai 2013 einen Platz reservieren möchten, schreiben Sie eine kurze Nachricht an Kerstin Scupin (kerstin.scupin@mandat.de). Treffen Sie auf Unternehmer, Vorstände, Geschäftsführer und seniorige Manager, die sich zwei Tage lang dem Thema „Markenführung“ widmen, um die eigene Strategie zu schärfen.

Facebook



Unsere sinnvolle Woche zum Thema ganzheitliche, multisensorische Markenführung war ein guter Erfolg – und wir konnten viele neue Freunde gewinnen. Falls Sie sich fragen: „Welche sinnvolle Woche?“ Klicken Sie auf „Gefällt mir“ und Sie sind immer am Puls der Marken-Kolloquiums-Zeit. Neuigkeiten, Bilder und relevante Markenthemen erwarten Sie.

<https://www.facebook.com/pages/10-Internationales-Marken-Kolloquium-2013/388279751213173?fref=ts>



„Ich schätze das Internationale Marken-Kolloquium sehr. Unter Beteiligung kompetenter Wissenschaftler und erfahrener Führungskräfte werden aktuelle und zukunftsweisende Probleme der Markenführung unter internationaler Perspektive behandelt.“

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert, em. Direktor des Instituts für Marketing, Marketing Centrum Münster, Westfälische Wilhelms-Universität



„Goldene Zeiten“ – Mandat unterstützt Bundeskonferenz der Wirtschaftsjunioren 2015 in Dortmund

„Selbstverständlich unterstützen wir die Dortmunder Wirtschaftsjunioren, denen es gelungen ist, die Bundeskonferenz der Wirtschaftsjunioren Deutschland im Jahr 2015 nach Dortmund zu holen“, so Professor Dr. Guido Quelle bei der Übergabe des symbolischen Goldenen „U“, durch Alexander Rupprecht, den Geschäftsführer der Bundeskonferenz, oder, wie die Wirtschaftsjunioren sie kurz nennen, „Buko“, 2015. Für Guido Quelle ist die Unterstützung durch sein Unternehmen Ehrensache, denn schließlich war der geschäftsführende Gesellschafter der Mandat Managementberatung GmbH in Dortmund seinerzeit selbst fünf Jahre lang Mitglied des Vorstandes der Wirtschaftsjunioren an der IHK zu Dortmund, zwei Jahre davon als Vorsitzender.

Lesen Sie hier die komplette Pressemitteilung:

<http://www.mandat.de/de/wp-content/uploads/130405-PI-Goldene-Zeiten-Mandat-unterstuetzt-WJ-Buko-2015.pdf>



Foto v.l.n.r.: Prof. Dr. Guido Quelle, Alexander Rupprecht (© Silvia Kriens)

Wirtschaftsjunioren zu Gast bei Mandat: April Jour Fixe

Der monatliche Jour Fixe der Wirtschaftsjunioren fand im April in den Räumlichkeiten von Mandat statt. Rund 40 Teilnehmer trafen sich zum Netzwerken, zum Austausch über Neuigkeiten in den Ressorts und nicht zuletzt, um einen lebhaften, inspirierenden Vortrag von Isabella Herzig zu verfolgen.

Im Mittelpunkt stand das in Europa noch wenig bekannte Konzept der Mimik-Resonanz. Isabella Herzig vermittelt die Fähigkeit, zu lesen und zu verstehen, was die Mimik des Dialogpartners verrät im Rahmen von Coachings, z. B. an Führungskräfte, Vertriebsmitarbeiter und Sicherheitsbehörden. Im Ehrenamt ist die Trainerin bei den Wirtschaftsjunioren als Vorstandsmitglied für das Ressort „Soziales“ aktiv.

Die Idee, nicht ausschließlich auf externe Referenten zurückzugreifen, sondern die Expertise der eigenen Mitglieder zu nutzen, ist einer der wesentlichen Züge der Wirtschaftsjunioren.



Fabian Woikowsky (stv. Vorsitzender) begrüßt die Wirtschaftsjunioren bei Mandat; (© Silvia Kriens)



Aufmerksame Wirtschaftsjunioren beim Fachvortrag zum Thema „Mimikresonanz“; (© Silvia Kriens)



Mandat-Vortragstermine

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

6. Mai 2013: „Der natürliche Feind der Strategie ist das Tagesgeschäft – Wie bleiben wir auf Wachstumskurs?“ Jahrestagung Bundesverband der obst-, gemüse- und kartoffelverarbeitenden Industrie (BOGK) e.V., Würzburg
8. Juni 2013: Wachstum kommt von innen – Ihr bester Schutz gegen den Wettbewerb? VFF Jahreskongress Inside 2013, Verband Fenster + Fassade, Erfurt
11. Juni 2013: „Wachstum kommt von innen – Veränderungen erfolgreich umsetzen und den Wachstumskurs halten“ Hauptversammlung Sagaflor AG, Bremen
13. Juni 2013: Prof. Dr. Guido Quelle als Teilnehmer auf der REGAL-Podiumsdiskussion REGAL-Branchentreff 2013, Messe Wien, Österreich
- 12./13. Sept. 2013: Gastgeber des 10. Internationalen Marken-Kolloquiums Kloster Seon, Chiemgau 
12. September 2014: „Vortragstitel folgt“ FEST-Kongresses 2014, Deutscher Großhandelsverband Haustechnik e.V., München

RÜCKBLICK

23. Januar 2013: „Stark im Markt – Wachstum kommt von innen – auch in Ingenieurbüros“ Verband Beratender Ingenieure e. V., Unita GmbH, Workshop, Dortmund
14. März 2013: „Wachstum kommt von innen – Sie selbst entscheiden über Ihren Erfolg“ Frühjahrstagung BILLA AG (Interne Tagung), Perchtoldsdorf, Österreich

Geballtes Fachwissen von Prof. Dr. Guido Quelle

WIE EINE WIRKUNGSVOLLE WACHSTUMSSTRATEGIE ENTSTEHT

KMU-Magazin, Ausgabe 04 2013, Seite 10-13

<http://www.mandat.de/de/wp-content/uploads/Wie-eine-wirkungsvolle-Wachstumsstrategie-entsteht-KMU-Magazin-April-2013.pdf>

WACHSTUM KOMMT VON INNEN

Springer for Professionals, Website

<http://www.springerprofessional.de/wachstum-kommt-von-innen/4212296.html>

Mandat-Blog „Wachstumstreiber“



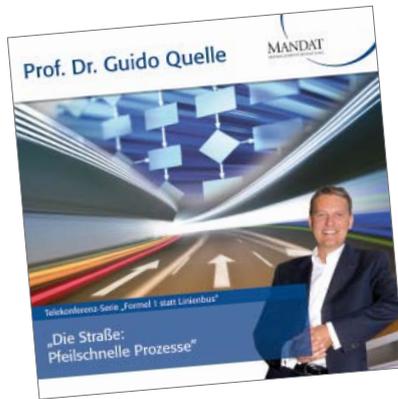
Hier gelangen Sie zum Blog: www.mandat.de/de/blog/

MANDAT WACHSTUMS-WOCHENSTART #54: ERINNERN SIE SICH

Lesen Sie den Artikel hier:

<http://www.mandat.de/de/mandat-wachstums-wochenstart-54-erinnern-sie-sich>

Mandat-Telekonferenz-Serie 2013: „Formel 1 statt Linienbus – Neun Bausteine für profitables Wachstum“



Für die Konferenzen
in 2013 registrieren

DIE STRASSE: PFEILSCHNELLE PROZESSE

Die nächste Telekonferenz **„Die Straße: Pfeilschnelle Prozesse“** aus der neuen Serie „Formel 1 statt Linienbus“ findet am 13. Mai 2013 um 16.30 Uhr statt.

Was nützt das beste Fahrzeug, wenn es nicht zur Straße passt? Ein Ferrari in der Wüste ist nutzlos. Wachstum muss auf einem gesunden Gerüst schneller, besser pfeilschneller Prozesse basieren und Wachstumsinitiativen machen dann besonderen Sinn, wenn sie sich auf die Existenz solcher pfeilschneller Prozesse verlassen können. Dabei kommt es für die Förderung profitablen Wachstums tatsächlich mehr auf Geschwindigkeit an, als auf Perfektion. Lernen Sie in dieser Telekonferenz, wie eine wachstumsfördernde Prozesse-Landschaft aussehen kann und auf welche Prozesse es tatsächlich ankommt.

WIE SIE TEILNEHMEN

Die Teilnahme ist denkbar einfach und funktioniert von jedem Telefon weltweit: Registrieren Sie sich für eines oder mehrere Themen und Sie erhalten Zugangsdaten, die es Ihnen ermöglichen, an den von Ihnen gewählten Telekonferenzen teilzunehmen. Die Vorträge und Interviews werden von Prof. Dr. Guido Quelle persönlich gehalten. Alle Telekonferenzen beginnen um 16.30 Uhr und enden in der Regel um 17.00 Uhr. Als registrierter Teilnehmer wird Ihnen nach jeder Konferenz ein MP3-Download zur Verfügung gestellt. So ist es Ihnen möglich, sich einen Vortrag mehrfach anzuhören, auch, wenn Sie zur Konferenz selbst verhindert waren.

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

Sie haben Interesse an einer Telekonferenz-CD?
Besuchen Sie unseren Online-Shop:

www.mandat.de/de/shop/Telko-CDs/

TERMINE UND THEMEN

- 18. Februar 2013:
„Der Start: Wirkungsvolle Wachstumsstrategie“
- 18 März 2013:
„Der Motor: Leistungsstarke Marke“
- 15. April 2013:
„Die Fahrer: Echte Wachstumsführung“
- 13. Mai 2013:**
„Die Straße: Pfeilschnelle Prozesse“
- 17. Juni 2013:
„Die Regeln: Verabschiedete Zusammenarbeit“
- 15. Juli 2013:
„Das Cockpit: Geeignete Instrumente“
- 19. August 2013:
„Die Zuschauer: Gezielte Marktbearbeitung“
- 28. Oktober 2013:
„Die Zwischenzeit: Bindender Service“
- 25. November 2013:
„Die nächste Saison: Ausblick 2014“

Tracking & Tracing

Im Rahmen der Mandat Strategietagung 2013 hat das Mandat-Team erfolgreich viele wichtige strategische Themen für das eigene unternehmerische Wachstum erarbeitet. Um die Umsetzung auch unterjährig sicherzustellen und fortwährend gemeinsam an den Themen zu arbeiten, wurde ein Fahrplan zur Zielerreichung für das Jahr 2013 erstellt.

Wöchentlich findet ein „Tracking and Tracing“-Meeting statt. In einem kurzgehaltenen Treffen von 15 Minuten werden die Meilensteine des aktuellen Monats besprochen, erfolgreich abgehakt oder justiert. Immer wieder werden auch neue Maßnahmen oder Ereignisse innerhalb der definierten Cluster

- o Projekte,
- o Geschäftsausbau,
- o 10. Internationales Marken-Kolloquium,
- o Team und
- o Support-Prozesse

hinzugefügt.

Im Bereich „Support-Prozesse“ schärft das Back-Office aktuell die Arbeitsabläufe und das Zeitmanagement. Der Know-how-Transfer ist natürlich Chefsache: Nadine Müller (Foto li), Sabrina Schröter (Foto re), Anne Hausen und Kerstin Scupin profitieren von dem umfangreichen Wissen von Guido Quelle. Vielen Dank, Guido!



Immer auch auf der Agenda steht natürlich die Freude an der Arbeit!



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 „Eiinrad“: CSschmuck
© Logos beim jeweiligen Unternehmen
© Inhaltsverzeichnis: Bilder 1-3, 5-6:
MAXFX, Nikolay Okhitin, Stefanie Lindorf, matttilda, emeraldphoto,
Bild 4: Olga Pasławska,
www.istockphoto.com,
Bild 7: TZDo

© S. 6: Fotowerk
© S. 10: Schulz-Design (Daumen)
© S. 11: Logo: Wirtschaftsunioren Dortmund
© S. 13: Cover-Gestaltung: Mandat, Fotos: chungking (Straße), Andrey Prokhorov (Prozesse)
© S. 14: Checklist_ arahan

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 03.06.2013