



MANDAT  GR  WTHLETTER®

Fokusthema: Komplexität



4

**CEO-Tipp des Monats**

„Das ist aber komplex, Chef“  
– ja, und?



5

**Strategie & Führung**

Komplexität managen, reduzieren oder sich  
zunutze machen – drei Beispiele aus der Praxis



7

**Organisation & Prozesse**

Ist Ihre Organisation komplex oder kompliziert? – Ein  
Unterschied mit hoher Relevanz in Veränderungsprozessen



9

**Erfolgsbericht**

Komplexität beherrschbar machen



10

**Gelesen**

simplify your time: Einfach Zeit haben  
– von Lothar J. Seiwert



11

**Termine & Veröffentlichungen**

Vorträge, Konferenzen und das 9.



Internationales  
Marken-Kolloquium



15

**Mandat-Intern**

Hinter den Kulissen!



# Editorial

Komplexität – unser Fokusthema in diesem Monat lässt Spielraum für Interpretationen. Eines ist klar: Dinge sind manchmal nicht simpel, sondern sie sind komplex. Wobei es einen großen Unterschied zwischen kompliziert und komplex gibt und es Möglichkeiten gibt, die Komplexität ein wenig zu reduzieren. Aber dazu später in den Fachartikeln.

Komplexität beginnt bereits bei einfachen Dingen, nämlich dann, wenn diese einfachen, routinemäßig stattfindenden Dinge nicht mehr so laufen, wie sie geplant sind. Das habe ich letztlich wieder einmal erfahren, als ich von Berlin nach Düsseldorf fliegen wollte und die Lufthansa-Maschine einen irreparablen Computerdefekt hatte. Bis wir die Maschine nach 90 Minuten am Boden wieder verlassen mussten, haben alle Beteiligten (fast) alles richtig gemacht.

Danach lief gar nichts mehr richtig. Niemand wusste, an welchem Band unser ebenfalls ausgeladenes Gepäck ankommen würde, geschweige denn wann. Die Auskunft der Mitarbeiterin „in circa 20 Minuten“ verwunderte, weil das Ausladen schon lange abgeschlossen war und Tegel nun sooooo groß auch nicht ist. Es wurden dann auch gar keine 20 Minuten, sondern 45, wobei das Gepäck einmal an unserer Nase vorbeigefahren wurde, um dann 25 Minuten später wieder aufzutauchen. Dies alles ohne Information, ohne Ausweichflugangaben, ohne jede Bemühung, uns zu helfen, ohne einen Hinweis, wo sich der Lufthansa-Schalter befand, an den wir uns wenden konnten.

Interessanterweise wurde ab dort – also ab dem Lufthansa-Schalter – wieder alles richtig gemacht. „Nur“ die Schnittstelle zwischen Lufthansa

und der Tegel-Bodencrew hat überhaupt nicht funktioniert. Es wurde der Bodencrew offenbar zu komplex, sie haben sich darauf beschränkt, die Vorschriften einzuhalten.

Wir sind große Verfechter davon, nicht die Ausnahme zu regeln, aber eine ausgefallene Maschine ist nun heutzutage keine Ausnahme mehr. So etwas muss man regeln, sonst werden komplexe Dinge, mit denen man umgehen könnte, plötzlich kompliziert. Welche Dinge sollten Sie regeln?

Ihnen allen einen guten Juni.  
Herzlichst Ihr



Prof. Dr. Guido Quelle

PS: Haben Sie sich schon das finale Programm des 9. Internationalen Marken-Kolloquiums angesehen? Hublot, der WWF, das Bundeskartellamt, Kärcher, alle sind auf dem Podium. Würden wir es nicht selbst veranstalten, meldete ich mich auch an. Vorteilsbedingungen gibt es noch bis zum 30. Juni 2012.



**SCHREIBEN SIE MIR:**  
[guido.quelle@mandat.de](mailto:guido.quelle@mandat.de)



**TWITTER-TIPPS zu profitabilem Wachstum:**  
[www.twitter.com/mandat\\_guido](http://www.twitter.com/mandat_guido)



**YOUTUBE-VORTRAGSCLIPS:**  
[www.youtube.com/user/GuidoQuelleMandat](http://www.youtube.com/user/GuidoQuelleMandat)



**BESUCHEN SIE MEIN XING-PROFIL:**  
[www.xing.com/profile/Guido\\_Quelle](http://www.xing.com/profile/Guido_Quelle)



**FINDEN SIE MICH BEI LINKEDIN:**  
[de.linkedin.com/in/guidoquelle](http://de.linkedin.com/in/guidoquelle)



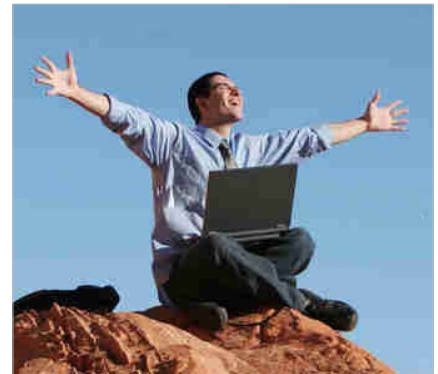
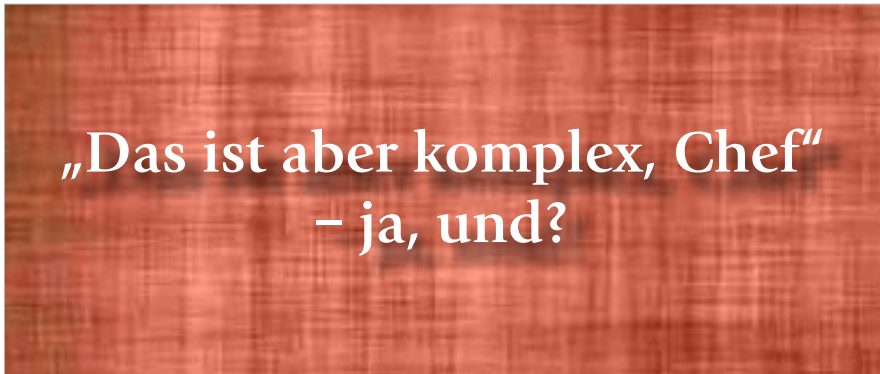
**UNSER BLOG FÜR SIE:**  
[www.mandat.de/de/blog](http://www.mandat.de/de/blog)



# CEO-Tipp

*des Monats*

von Guido Quelle



Wie häufig hören wir dass etwas „ganz schön komplex“, ersatzweise auch „zu komplex“ sei? Dass gewisse Dinge eben nicht „einfach“ seien, sondern eben „komplex“ und man sie nicht so einfach lösen könne?

Hier sind Nachrichten: Die meisten unternehmerischen Vorgänge sind heute komplex. Auch wenn die Unterscheidung akademisch klingt: Was komplex ist, muss nicht zwingend auch kompliziert sein. Ich habe mich dieser Unterscheidung an wenig annähern müssen, weil sie sich mir nicht sofort erschloss. Dennoch ist die Unterscheidung logisch und richtig.

Komplexe Dinge sind durch eine hohe Zahl von Interdependenzen gekennzeichnet. Da wir heute nahezu immer eine Interaktion zwischen verschiedenen Bereichen, Abteilungen, Prozessen, Systemen, Unternehmen, Beteiligten haben, sind unternehmerische Zusammenhänge fast immer komplex.

Diese Zusammenhänge müssen dabei aber nicht notwendigerweise kompliziert sein. Kompliziert meint „schwierig“.

Die Beziehungen in der Welt sind komplex, aber sie sind nicht immer kompliziert. Als CEO muss es Ihnen darum gehen, Ihre Mitarbeiter zu gewinnen, sich mit der Komplexität anzufreunden, denn grundlegend einfacher werden die Dinge nicht mehr. Im Gegenteil: Durch die zunehmende Vernetzung in allen Bereichen unseres Lebens nimmt die Komplexität eher noch zu. Natürlich macht es Sinn, nach dem Motto „Es geht auch einfacher“, immer wieder

nach einfacheren, entflochtenen Möglichkeiten zu schauen; eine Matrixorganisation zum Beispiel kann meist prima durch eine – obendrein wirksamere – Linienorganisation ersetzt werden, oder ein Beziehungsgeflecht kann meist um einige Schnittstellen bereinigt werden. Die grundsätzliche Aussage, dass die Komplexität eher steigt, als sinkt, bleibt davon aber unberührt.

Wenn Mitarbeiter sich scheuen, sich der Komplexität anzunehmen und sich mit komplexen Themen auseinanderzusetzen, ist dies oft der Tatsache geschuldet, dass sie keine Fehler machen wollen. Diese drohenden Fehler sind vermeintlich offensichtlich, denn die Auswirkungen des eigenen Handelns sind nicht immer unmittelbar vorabsehbar. Beim Umgang mit Komplexität geht es also nicht nur um Techniken (Sache), sondern um eine Einstellung (Emotion). Wir wissen, dass zunächst emotionale Hürden genommen werden müssen, bevor die sachlichen Hürden angegangen werden können, also sind wir gut beraten, unsere Mitarbeiter dafür zu gewinnen, sich mit der Komplexität freudig auseinanderzusetzen. Es macht schließlich Spaß, komplexe Zusammenhänge zu beherrschen – und zwar idealerweise so, dass sie gar nicht erst kompliziert werden müssen.

Welche komplexen Vorgänge können Sie mit Ihren Mitarbeitern angehen, so dass sie reibungsloser laufen? An welchen Stellen hören Sie – ggf. auch zwischen den Zeilen –, dass Dinge zu komplex seien? Gehen Sie diese Themen mit Ihrer Mannschaft an und versuchen Sie unbedingt auch, herauszufinden, ob mit „komplex“ nicht in Wirklichkeit doch „kompliziert“ gemeint ist.

# Komplexität managen, reduzieren oder sich zunutze machen – drei Beispiele aus der Praxis

von Guido Quelle

## Kurzübersicht

Mit Komplexität richtig umgehen und profitables Wachstum erzeugen:

- o Die Komplexität annehmen und managen.
- o Die Komplexität reduzieren.
- o Sich die Komplexität zunutze machen.



Wollen Unternehmen profitabel wachsen, kommen sie um den professionellen und strategiekonformen Umgang mit Komplexität nicht umhin. Mitunter gelingt es auch, selbst als Komplexitätsreduzierer bei seinen Kunden bekannt zu werden, was wiederum neue Geschäftsoptionen eröffnet. Davon werden wir hier im weiteren Verlauf noch sprechen.

Um deutlich zu machen, wo sich komplexe Themen verbergen und wie mit ihnen umgegangen werden kann, folgen drei Beispiele aus unserer Beratungspraxis, in denen sich unsere Klienten mit uns unterschiedlich mit der Komplexität eines bestimmten Sachverhalts auseinandergesetzt haben.

### Beispiel 1: Die Komplexität annehmen und managen

Einer unserer Klienten aus dem Konsumgütersektor fand sich in der Situation wieder, dass das gestiegene Wachstum auch eine komplexere Organisationsstruktur mit sich brachte. Zwar war das Unternehmen – nachhaltig durch uns unterstützt – stets bemüht (im positivsten Sinne, nicht im Sinne eines Arbeitszeugnisses, bitte) –, seine Organisationsstruktur schlank zu halten, aber es gibt eben einen Unterschied zwischen schlank und mager.

Wir haben gemeinsam eine Struktur definiert, die es ermöglicht, den operativen Einheiten einen möglichst gro-

ßen Freiraum zu lassen und gleichzeitig in der Zentrale alle (relevanten) Fäden zusammenlaufen zu lassen und dabei auch einen unternehmensgruppenweiten Lernprozess angestoßen. Was wir unbedingt vermeiden wollten – und zum großen Teil auch vermeiden konnten –, war eine Matrixorganisation, für die sich unser Klient zunächst erwärmt hatte. Unsere ausgesprochen schlechten Erfahrungen mit der Leistungsfähigkeit von Matrixorganisationen gaben uns allerlei Argumente an die Hand. Die Folge war, dass fast die gesamte Verantwortung in den einzelnen Linien verblieb, nur einige wenige Matrixfunktionen wurden angedockt.

Im Übrigen: Ich höre quasi den Aufschrei der Befürworter der Matrix und ich bleibe dabei: Es geht immer mit geringerer Komplexität. Dazu gab es 2009 auf businessweek.com einen virtuellen Argumenten-Wettstreit zwischen Dr. Jay Galbraith und mir, der interessant zu verfolgen ist: [http://www.businessweek.com/debateroom/archives/2009/08/matrix\\_is\\_the\\_ladder\\_to\\_success.html](http://www.businessweek.com/debateroom/archives/2009/08/matrix_is_the_ladder_to_success.html)

Einer der letzten Kommentare, verbunden mit einer Frage, die von Jay Galbraith leider unbeantwortet blieb (es gibt darauf auch keine gute Antwort) ist die, warum Cisco, die immer wieder als Top-Beispiel für die Matrix genannt werden keine Vorteile daraus schlagen konnten.



## Beispiel 2: Die Komplexität reduzieren

Eines unserer produzierenden Klientenunternehmen aus dem Gesundheitssektor hatte über die Jahre ein erhebliches Produktsortiment – ja, man muss sagen – „angehäuft“, das leider überhaupt nicht mehr geeignet war, eine auch nur annähernde Übersicht zu ermöglichen. Weder die Produktentwicklung, noch das Marketing, noch der Vertrieb fanden Wege, sich hinreichend mit den Kunden durch das umfassende Sortiment zu pflügen. Der Vertrieb war daran auch, nebenbei bemerkt, gar nicht so stark interessiert, denn durch das große, umfassende, unübersichtliche Sortiment konnte er sich die Rosinen herauspicken und jeder Vertriebsmitarbeiter konnte unter dem Radar der Unternehmenszentrale die Produkte verkaufen, die er am liebsten verkaufen wollte. Dieser hochgradig schadhafte Eigenkreativität haben wir – interessanterweise im Rahmen eines Vertriebsaktivierungsprojektes – gemeinsam mit unserem Klienten einen Riegel vorgeschoben. Klare Auslistungsregeln wurden definiert und nachfolgend auch durchgezogen, sehr zum Ärger des Vertriebs.



Natürlich gab es die Killerargumente, die darauf abzielten, dass das Unternehmen durch die Fokussierung Geschäft verlieren würde, schließlich sei Kunde xy immer einmal wieder auf das Produkt z, das nun nicht mehr angeboten werden könne, zurückgekommen. Wir kennen die ganzen Argumente.

**Fakt ist:** Die drastische Komplexitätsreduzierung hat dazu geführt, dass bestimmte Produkte viel besser verkauft wurden, als zuvor, dass eine geringere Sortimentskomplexität und damit ein geringerer Pflegebedarf eintrat und die Transparenz drastisch erhöht wurde.

## Beispiel 3: Sich die Komplexität zunutze machen

Ein Klientenunternehmen aus dem Großhandel hatte sich immer wieder mit Direktgeschäften der Industrie an seine Kunden auseinanderzusetzen, weil die Direktgeschäfte für die Kunden geringere Einkaufspreise boten.

Abgesehen davon, dass der Großhandel seine Berechtigung in großen Teilen dadurch zieht, dass er per se Komplexitätsreduzierer in der Wertschöpfungskette ist (1.000 Lieferanten, die an 10.000 Kunden zu 100 Prozent direkt liefern, ergeben 1.000 x 10.000, also 10 Millionen Beziehungen, 1.000 Lieferanten, die zu 100 Prozent über den Großhandel auf die 10.000 Kunden treffen ergeben aber nur 1.000 + 10.000, also 11.000 Beziehungen), ging unserem Klienten dadurch auch attraktives Geschäft verloren, schließlich bedeutet Direktgeschäft direkt entgangenen Umsatz, wenn dieser nicht zumindest über den Großhandel fakturiert wird.

Wir haben gemeinsam durch die Kundenbrille geschaut und einen erheblichen Nachteil dort ausgemacht: Wenn eine gewisse Schwelle an Direktlieferanten erreicht wurde, überstieg der erforderliche Personalaufwand die Rentabilität. Zwar setzten sich die Kunden unseres Klienten damit nicht hinreichend auseinander, weil Personalkosten ja „eh-da-Kosten“ sind, aber dies war eine Chance für den Vertrieb.

Eine Offensive führte dazu, dass der Vertrieb zahlreiche Kunden wieder zurückgewinnen konnte, indem er ihnen vorrechnete, welche hohe Komplexität sie als Preis für einen auf den ersten Blick geringeren Einkaufspreis zahlten. Wirklich rechnende Kunden haben das sofort verstanden.

Konnte damit der Direktlieferanten-Anteil auf Null gesenkt werden? Weit gefehlt, aber unser Klient hat sich die Komplexität zunutze gemacht, um sie in der eigenen Struktur rentabel abzubilden. Und das genau war das Ziel.

### Komplex = Kompliziert?

Natürlich war auch die eine oder andere harte Nuss in den oben genannten Beispielen zu knacken, aber in erster Linie waren diese Themen nicht kompliziert, sondern „nur“ komplex. Und genau dieser Komplexität müssen wir strategisch und führungsbezogen ins Auge sehen. Wohl dem, der es tut.

# Ist Ihre Organisation komplex oder kompliziert?

– Ein Unterschied mit hoher Relevanz in Veränderungsprozessen

von Holger Kampshoff

## Kurzübersicht

- o Eine komplexe Organisation benötigt andere Strategien und Herangehensweisen in der Veränderung als eine komplizierte.
- o Finden Sie durch eindeutige Merkmale heraus, welche Organisationsform die ihre ist.
- o Überzeugen Sie Ihre Mitarbeiter von der Richtigkeit der Veränderung und führen Sie sie, seien Sie Vorbild.



Nimmt man die beiden Begrifflichkeiten „Komplexität“ und „Kompliziertheit“, so lässt sich aus den verschiedenen Definitionen die folgende Umgangssprachliche Unterscheidung herauslesen:

Ein komplexes System zeichnet sich durch eine Vielzahl von Variablen aus für die es jeweils mehrere verschiedene Entscheidungsmöglichkeiten gibt.

Ein kompliziertes System enthält in der Regel auch viele Variablen mit jeweils mehreren Entscheidungsmöglichkeiten, das Ergebnis aus dem System lässt sich aber bei gleicher Qualität unter Berücksichtigung nur Ausgewählter der Variablen mit nur eingeschränkten Entscheidungsmöglichkeiten realisieren.

Im Unternehmensalltag finden wir beide Formen von Systemen. Wobei es von elementarer Bedeutung ist, zu erkennen, ob die Organisation komplex oder kompliziert ist, denn eine komplexe Organisation benötigt andere Strategien und Vorgehensweisen in der Veränderung, als eine komplizierte Organisation.

### Merkmale beider Organisationsformen

Beide Organisationsformen haben gemeinsam, dass man sie auf Antrieb von außen nicht einfach rational durchdringen kann. Auch die Eigenschaft, dass verantwortliche oder beteiligte Mitarbeiter mit einer großen Beharrlichkeit darauf bestehen, dass an ihrem System nichts verändert werden dürfe, ist beiden Organisationsfor-

men immanent. Komplexe Organisationsformen unterscheidet von den komplizierten Organisationsformen, dass neben einer guten Ergebnisqualität auch Produktivität und Performance durchaus eine sehr gute Ausprägung haben. Komplizierte Organisationsformen erreichen mitunter auch ihr Ergebnis in einer hohen Qualität, während sie allerdings überproportional viel Zeit und Ressourcen zur Leistungserbringung benötigen.

Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal tritt erst bei der tieferen Analyse zutage. Komplexe Organisation bleiben auch bei einem tieferen Verständnis komplex. Auch wenn sie die Organisation mit ihren vielen Schnittstellen und unterschiedlichen Verantwortungsbereichen sowie Bestandteilen der Leistungserbringung verstanden haben, bleibt der Anspruch an die in der Organisation beschäftigten Mitarbeiter sichtbar und spürbar. Komplexe Systeme leben davon, dass hochqualifizierte Mitarbeiter sicher und schnell entscheiden können und dies auch tun.

Ein kompliziertes System offenbart mit jedem vertiefenden Analyseschritt neue Quellen, an denen sich die Verantwortlichen den Fragen stellen müssen, warum sie diesen Weg und nicht einen wesentlich einfacheren gewählt haben. Nach dem Zwiebelprinzip lassen sich komplizierte Organisationen so Schritt für Schritt hinterfragen und auf jeder Stufe finden sich Organisationsbestandteile, die ohne Verlust von Ergebnisqualität und bei gleichzeitigem Gewinn von Performance und Produktivität verändern lassen.

## Veränderungsstrategien in beiden Organisationsformen

Auch hier gibt es Bestandteile der Veränderungsstrategie, die für beide Organisationsformen zielführend sind und solche, die nur für jeweils eine Form adäquat sind. Komplexe wie komplizierte Organisationsformen bedürfen der sorgfältigen Analyse, bevor sie verändert werden. Ebenso hängt die Performance in beiden Organisationen von klaren Verantwortlichkeiten, eindeutigen Prioritäten sowie hoher Ausführungs- und Entscheidungskompetenz ab. Eine Beeinflussung eines dieser Parameter in die richtige Richtung führt folgerichtig in beiden Organisationsformen zu Verbesserungen. Das bedeutet, die klassische Prozessanalyse, die Ablauf- und Aufbauorganisation versteht und zielführend vernetzt, ist ein probates Mittel.

Aufgrund der Tatsache, dass die Erfolgchance von Veränderungsprozessen in beiden Organisationsformen davon abhängt, wie die Beharrlichkeit der verantwortlichen und beteiligten Mitarbeitern überwunden werden kann, gibt es hier im Wesentlichen zwei Möglichkeiten:

Der ideale Weg, da er vorhandenes Know-how und Kompetenzen erhält, ist es, die Mitarbeiter von der Richtig-



keit der Veränderung zu überzeugen und ihnen über die verschiedenen Schwellen ihrer Ängste hinweg zu helfen. Dazu bedarf es der Geduld der Unternehmensleitung, genauso wie dem Fingerspritzengefühl der verantwortlichen Person, denn um Ängste zu überwinden, wird sowohl das Verständnis für die Ängste und das einfache Zuhören benötigt, wie auch wohldosierte und leichte Schubser an Angschwelen, die helfen, diese initial zu überwinden. Alternativ zum Anschubsen lässt es sich natürlich auch der Weg des Vorgehens wählen, um den Mitarbeitern Führung und Schutz zu gewährleisten.

Der weniger populäre Weg, der aber in machen Fällen unausweichlich ist, ist der Austausch zentraler Personen in der Organisation, um über den sogenannten „frischen Wind“ zu gewährleisten, dass die erforderliche Veränderungsbereitschaft vorhanden ist.

Eine Veränderungsstrategie, die ausschließlich in komplizierten Systemen funktioniert und komplexe Systeme sogar an den ihrer Existenz führen kann, ist die Strategie der Trivialisierung.

In dieser Herangehensweise wird das System an jeder Stelle konsequent auf das Wesentliche reduziert. Jeder überflüssige Systemparameter wird eliminiert und jede unnötige Entscheidung wird von vornherein ausgeschlossen. Die Strategie der Trivialisierung bietet die Möglichkeit, auf einem sehr einfachen und mitunter schnellem Weg zu einem einfachen System zu kommen, das die Kernleistung in der richtigen Qualität abbildet und bezüglich Performance und Produktivität noch beherrschbar und steuerbar ist.

Wird diese Strategie auf komplexe Systeme angewendet, leidet zwangsläufig die Leistung des Systems darunter.

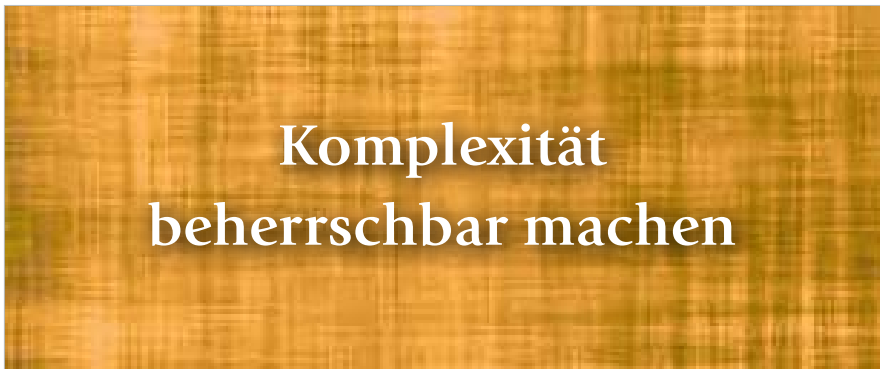
Dies wir an einem einfachen Beispiel deutlich:

Entscheidet ein Einkäufer, aufgrund der Vielfalt und der Diversifizität der verschiedenen Angebote seiner Lieferanten, sich ausschließlich auf einen Parameter für seine Entscheidung festzulegen und wählt hier zum Beispiel den Preis, so setzt er sich um das Unternehmen einem erheblichen Risiko aus. Wichtige Funktions- oder Qualitätsmerkmale, die einen erheblichen Beitrag zum Unternehmenserfolg bedeuten könnten, im Rahmen seiner Betrachtung vernachlässigt zu haben und damit den Erfolg der komplexen Struktur nachhaltig schädigen kann.



# Erfolgsbericht

von Holger Kampshoff



In dem hier beschriebenen Projekt hatte unser Klient das ungute Gefühl, dass seine weltweit agierende Logistikkette eher einer Blackbox glich, die von Komplexität und Intransparenz geprägt war. Das Bewusstsein, dass die Warenbewegungen sowohl von der Seite der Qualität der Leistung als auch von der Seite der Kosten der Dienstleistung einen signifikanten Ergebnishebel darstellten, motivierte den Klienten dazu, das entsprechende Projekt zu beauftragen.

Gemeinsam mit dem Expertenteam unseres Klienten bildeten wir die Logistikkette von der Quelle bis zur Senke lückenlos ab und sorgten in vertiefenden Dateianalysen dafür, dass alle Teilnehmer ein hinreichend tiefes Verständnis von der Komplexität hatten und ein geteiltes Bild von den möglichen Engpässen und Verbesserungspotenzialen vor Augen hatten. Immerhin kam das Team zu dem Konsens, dass sich die Potenziale auf einen mittleren einstelligen Millionenbetrag summieren könnten, was dann auch als Zielsetzung für die folgende Arbeit festgelegt worden ist.

Mit dem notwendigen Systemverständnis hat das Team im Rahmen des Projektes alle Eckpfeiler in der Kette optimiert oder neu aufgestellt und dafür Sorge getragen, dass die Kette an den Übergängen sauber geschlossen ist. So wurden auf jeder Stufe Transportmittel und -wege mit alternativen Möglichkeiten verglichen, genau wie verschie-

dene Lagerstrategien durchdacht, um die Produkte auf dem besten Weg aus der Fabrik an den POS zu bringen.

Als die Logistikkette fertig konfiguriert war, hat das Team sich der Frage gestellt „Wie können wir die Komplexität dieser Prozesskette beherrschbar machen?“ Auf diesem Weg entstand ein Steuerungssystem, welches an jedem Punkt der Kette die geeigneten Messpunkte definiert und abgegriffen hat, um Qualität, Performance und Produktivität sicher nachvollziehen zu können. Dieses Steuerungsinstrument diente zum einen der Echtzeitkorrektur, in dem Engpässe sofort sichtbar wurden und das Logistikmanagement somit die Chance hatte, Korrekturmaßnahmen einzuleiten. Auf der anderen Seite bot das System eine saubere, retrospektive Betrachtung des Gesamtprozesses, um systemische Fehler zu erkennen und nachhaltig abzustellen.

## Am Ende des Projektes waren die Projektziele übererfüllt:

- o Der monetäre Nutzen aus dem Projekt war nahezu doppelt so hoch wie im Ziel festgeschrieben.
- o Steuerungsinstrument und Steuerungsprozess sorgten für ein im Unternehmen unbekanntes Transparenz im Nachgang und bildeten die Basis für einen sehr erfolgreichen, kontinuierlichen Verbesserungsprozess.

# simplify your time: Einfach Zeit haben

von Lothar J. Seiwert

von Nadine Müller

„simplify your time: Einfach Zeit haben“ – ein Buch von Lothar J. Seiwert, illustriert von Werner Tiki Küstenmacher. Seiwert, Autor und Coach, ist in den Bereichen Zeit- & Selbstmanagement eine anerkannte Größe. Seine Bücher haben insgesamt eine Auflage von mehr als 1.000.000 Exemplaren erreicht.

Das Buch ist in fünf Bereiche gegliedert:

## Einfach Schluss mit Zeit-Irrtümern: simplify schafft Klarheit

Am Anfang gilt es Klarheit zu schaffen, deshalb räumt Lothar J. Seiwert erst einmal auf: Spinat enthält viel Eisen? Aber höchstens innerhalb der Gemüsearten. Rot macht Stiere aggressiv? Weit gefehlt, diese Tiere sind farbenblind ... So handhabt es der Autor auch mit der Zeit. Spannende Ansichten zum Thema „Multitaskingfähigkeit“, „Schnelligkeit“, „Internet & Co.“ und mehr werden geteilt und analysiert.

## Einfach persönlich: Die simplify-TIME-Typen

Im zweiten Teil beschreibt Seiwert die verschiedenen „Zeit-Typen“ sehr detailliert. Vom Turbo-Typen, Ideen-Typen, über den Manager-Typen bis hin zum Exakt-Typen. Zu Beginn bietet ein Test die Möglichkeit der eigenen Kategorisierung. Ein kurzer Überblick leitet den jeweiligen Typen ein und es folgen immer wieder kurze, anschauliche Tipps und Verbesserungsvorschläge.

## Einfach mit Methode: Die simplify-Time-Tools

Hier wird das Planen von Aufgaben, das Vergeben von Prioritäten und die Delegation fokussiert, ganz nach dem Motto „Befreien Sie sich von Zeitballast und steigen Sie höher auf mit Ihrem Heißluftballon“.

## Weniger, aber besser: Das simplify-Prinzip

Im letzten Kapitel des Hauptteils geht es um das Wesentliche: Ihre Bedürfnisse, Träume und Wünsche. Der Autor beschreibt Step by Step, wie Sie Ihre persönlichen Ziele definieren und schließlich realisieren können. Formulierungshilfen, Methoden und simplify-Tipps für jeden Zeit-Typen ziehen sich durch dieses Kapitel.

## Einfach loslegen: Mit simplify auf Erfolgskurs

Jeder der vier Zeit-Typen erhält eine 1-seitige, zusammenfassende Ansprache, einen Ansporn, loszulegen.

## Fazit:

Sie werden sich in jedem Fall in diesem Buch wiederfinden. Nicht alles ist für Jeden interessant oder neu, ziehen Sie Nützliches für sich heraus. „simplify your time: Einfach Zeit haben“ – ein empfehlenswertes Buch für all diejenigen, die überfüllten Terminkalendern, Dauerstress und endlos langen To-Do-Listen überdrüssig sind. Doch eines vorab: Lesen allein genügt nicht – „Umsetzung“ heißt das Zauberwort, „eigentlich müsste ich 'mal“ genügt hier nicht.



simplify your time: Einfach Zeit haben von Lothar J. Seiwert  
Preis: 19,95 EUR  
Gebundene Ausgabe: 332 S  
Verlag: Campus Verlag; Auflage: 1 (13. September 2010)  
Sprache: Deutsch  
ISBN-10: 359339121X  
ISBN-13: 978-3593391212

### 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?

## 9. Internationales Marken-Kolloquium am 06./07.09.12 – Marke als Wachstumsmotor

Wie angekündigt führen wir die Vorstellung der diesjährigen Referenten fort – in der Juni-Ausgabe des Mandat Growthletters® erfahren Sie mehr über Hartmut Jenner und Andreas Mundt.



### Hartmut Jenner – Der schwäbische Globetrotter

1991 startete Hartmut Jenner zunächst als Assistent des Geschäftsführers Finanzen bei Kärcher. Bereits neun Jahre später ist er Vorsitzender der Geschäftsführung des Familienunternehmens und Weltkonzerns. Weltmarktführer Kärcher beschäftigt in 54 Ländern, 8.700 Mitarbeiter und macht 85 % des Umsatzes außerhalb Deutschlands. Innovationen sind dabei der wichtigste Wachstumsfaktor. Kärcher hat seit der Firmengründung 1.200 Patente angemeldet und nur 15 % der Geräte im Produktportfolio sind älter als 5 Jahre. Das Verb „kärchern“ ist sogar Frankreichs ehemaligen Präsidenten Sarkozy ein Begriff, der das Eigenschaftswort zwar inhaltlich falsch, aber dennoch werbewirksam in den französischen Sprachgebrauch einführte. Genau so werbewirksam war die Reinigung der vier amerikanischen Präsidentenköpfe am Mount Rushmore mit einem Kärcher. Hier reinigten die Schwaben die Präsidenten Washington, Jefferson, Roosevelt und Lincoln vom Haaransatz bis zum Hals. Auch das Brandenburger Tor und die Christusstatue in Rio de Janeiro befreiten die gelben Saubermacher vom Schmutz der Zeit.

Hartmut Jenner verfolgt eine langfristige Ausrichtung des Unternehmens, seien Sie gespannt auf seinen Vortrag **„Kärcher – die Erfolgsfaktoren eines nachhaltigen Wachstums“** und nehmen Sie die richtigen Hebel für Ihr Unternehmen mit. Übrigens, wissen Sie, was Indiacca ist? Fragen Sie Herrn Jenner auf dem 9. Internationalen Marken-Kolloquium doch persönlich. Jenner joggt regelmäßig, nimmt an Marathon- und Halb-Marathonläufen teil und ist 7-maliger deutscher Meister sowie Weltmeister im Indiacca.



### Andreas Mundt – Der Wettbewerbshüter

Rheinischer Humor, Fachwissen, Sprachgewandtheit und die entsprechende Flexibilität im Umgang mit dem Publikum erwarten Sie. Andreas Mundt erreicht seine Zuhörer auf eine kompetente und gleichermaßen unterhaltsame Art und Weise. Der Bonner startete seine Karriere 1991 im Bundeswirtschaftsministerium und arbeitete für die FDP-Bundestagsfraktion bevor er 2000 in den Dienst des Bundeskartellamtes trat und 2009 zum Präsidenten der Behörde avancierte. Mundt mag das Wandern und das Ski fahren, er reist allgemein gerne – und das mit dem Auto. Ob hier wohl ein besonderer Antrieb im Kampf gegen die Benzinpreise liegt? Dabei ist er bescheiden und fährt am liebsten spritsparende Kleinwagen. Angefangen von einem Renault R5 über einen Alfa Romeo Spider, einen Fiat Panda bis hin zum aktuellen Citroën C3 Pluriel haben ihn schon viele Räder durch Europa getragen. Weiterhin eine gute Fahrt auch ins schöne Chiemgau.

Freuen Sie sich auf den Vortrag **„Preis und Markenpflege im Lichte des Wettbewerbsschutzes“**.

Diesen Monat enden die Vorzugskonditionen! Sichern Sie sich hier Ihren Platz für das 9. Internationale Marken-Kolloquium 2012: [www.mandat.de/de/wp-content/uploads/120413-Mandat-Programmfolder-Kloster-Seeon\\_Web-Mandat1.pdf](http://www.mandat.de/de/wp-content/uploads/120413-Mandat-Programmfolder-Kloster-Seeon_Web-Mandat1.pdf)

Und folgen Sie uns auf 

<http://twitter.com/MKolloquium>

Für Neuigkeiten rund um das 9. Internationale Marken-Kolloquium sowie werthaltige Markentipps.

*„Ich war von der fachlichen Fundierung der Veranstaltung sehr angetan und auch persönlich habe ich sehr viele Eindrücke gewonnen, die ich in der täglichen Arbeit gut verwenden konnte.“*

von Hans-Joachim Watzke, Vorsitzender der Geschäftsführung Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA





## Mandat-Vortragstermine

Kommende Vortragsthemen. Schreiben Sie uns bei Interesse: [guido.quelle@mandat.de](mailto:guido.quelle@mandat.de)

- 14. Juni 2012: „Wie bleiben Marken auf Wachstumskurs?“  
„REGAL“-Branchentreff, Wien
- 6. September 2012: „Marke und Vertrieb – Zwei Welten prallen aufeinander“  
Marken-Intensiv-Seminar, Mandat, Kloster Seeon, Chiemgau
- 7. September 2012: „Die Marke als Wachstumsmotor: Der Treibstoff liegt im Hause“  
9. Internationales Marken-Kolloquium, Mandat, Kloster Seeon, Chiemgau

### Bisherige Vorträge in 2012

- 25. Januar 2012: „Stark im Markt: Wachstum kommt von innen – auch in Ingenieurbüros“  
VBI-/UNITA-Intensivseminar, Mandat, Dortmund
- 7. Februar 2012: „Nachhaltig profitabel wachsen – interne Bremsen lösen und Unternehmen neuen Schub geben“  
Expert Briefing, AmCham Germany, Frankfurt a.M.
- 21. Februar 2012: „Seven Secrets of Sales – You Decide About Your Growth“  
Materna International Sales Meeting, Kongresszentrum Westfalenhallen, Dortmund
- 24. Februar 2012: „Wachstum kommt von innen – auch in Ingenieurbüros“  
Verband Beratender Ingenieure (VBI), Maritim Hotel am Schlossgarten, Fulda
- 16. März 2012: „Profitabel wachsen – Interne Bremsen lösen und Unternehmen neuen Schub geben“  
Pro Ruhrgebiet e. V., Dortmund
- 8. Mai 2012: „Wachstum kommt von innen – vor allem im Netzwerk“  
Der Mittelstandsverbund - ZGV e.V., im Rahmen der PEAK 2012 auf Schloss Montabaur

## Ankündigung: Vortrag „Wie bleiben Marken auf Wachstumskurs?“ beim Regal-Branchentreff

Prof. Dr. Guido Quelle hält am 14. Juni 2012 einen Vortrag im Rahmen des Branchentreffs der österreichischen Fachzeitschrift REGAL in Wien.

Quelle teilt sein Know-how und Erfahrungen zum Thema „Wie bleiben Marken auf Wachstumskurs?“ mit bis zu 1.500 Gästen aus Handel und Industrie in Österreich.

Mehr zum Branchentreff 2012: [www.marketingagentur-bayern.de/fileadmin/user\\_upload/documents/agentur/REGAL\\_Aussteller-Konzept-Branchentreff\\_Bayern\\_2012-b\\_1\\_.pdf](http://www.marketingagentur-bayern.de/fileadmin/user_upload/documents/agentur/REGAL_Aussteller-Konzept-Branchentreff_Bayern_2012-b_1_.pdf)

**REGAL**

## Wirtschaftskonferenz „Beyond Uncertain Times: A Growth Agenda“



v.l. n.r.: Sybille von Obernitz, Fred B. Irwin, Barbara Barrett, John Bryson, Philip Murphy, Janice K Brewer

Am 25. Mai 2012 war Prof. Dr. Guido Quelle auf dem „Global Business Dialogue“ der von der American Chamber of Commerce (AmCham) Germany und der Thunderbird School of Global Management veranstaltet wurde.

Das hochkarätige Rednerspektrum führt vom amerikanischen Handelsminister John Bryson über den neuen Co-CEO der Deutschen Bank, Jürgen Fitschen bis zum amerikanischen Botschafter Philip Murphy. Die Zahl der Themen, die diskutiert wurden, war hoch und konnte dem Anspruch „A Growth Agenda“ inhaltlich auf jeden Fall gerecht werden.

Mehr Informationen: [www.amcham.de](http://www.amcham.de)

## Kreativpreis des Mittelstandsverbundes geht an Intersport



Im Rahmen der PEAK 2012 wurde am 8. Mai im Koblenzer Schloss im Rahmen einer festlichen Abendveranstaltung der diesjährige Preisträger der Kreativpreises des Mittelstandsverbundes gekürt. Die Intersport Deutschland erhielt den Preis für die beste Maßnahme für das Qualitätsmanagement.

Der Wettbewerb war eng und die drei Finalisten, neben Intersport auch die Noweda und Garant Möbel, konnten sämtlich stolz darauf sein, so weit gekommen zu sein. Der Präsident des Mittelstandsverbundes und Vorstandsvorsitzende der Noweda eG, Wilfried Hollmann, übergab Urkunden an die Finalisten und die begehrte Skulptur an den Sieger.

## Bürger des Ruhrgebiets



Seit 1981 zeichnet der Verein pro Ruhrgebiet Menschen, die im Ruhrgebiet leben und sich besonders engagieren, für ihre Verdienste aus. In diesem Jahr sind Sternekoch Berthold Bühler, Patron der Residence in Essen und Volleyballjugendtrainer Klaus Bast die „Bürger des Ruhrgebietes 2012“. Die Ehrung fand am 30. Mai 2012 im Stadion des Deutschen Fußballmeisters 2012 statt, Guido Quelle war dabei. Ganz nebenbei beeindruckte der Zustand des meisterlichen Rasens alle sehr.



## Mandat-Blog „Wachstumstreiber“



Hier gelangen Sie zum Blog: [www.mandat.de/de/blog/](http://www.mandat.de/de/blog/)

Zum Beispiel zum Thema „Mitarbeiter“: „Das Wichtigste sind die Mitarbeiter“ – tatsächlich?“. Was sagen Sie dazu, teilen Sie Ihre Meinung mit uns und nutzen Sie die Möglichkeit des Kommentierens (RSS-Feed).

Lesen Sie den ausführlichen Artikel hier: [LINK](#)

Für die Konferenzen  
in 2012 registrieren

- Bereits mehr als 220  
registrierte Teilnehmer -

# Mandat-Telekonferenz-Serie 2012: „Profitabel wachsen – Die Wachstumswerkstatt“

## „Forschung & Entwicklung: Wie Sie eine Innovationsdrehzscheibe schaffen“



„Eine gute Idee für ein Produkt oder eine Dienstleistung ist nur dann eine vielversprechende Idee, wenn sie zur Unternehmensstrategie passt“, so Prof. Dr. Guido Quelle auf der vierten Telekonferenz der diesjährigen Wachstumswerkstatt.

Quelle beleuchtet die Rahmenbedingungen

- o Kennzahlen und Controlling,
- o Informationen und Schnittstellen,
- o Geschwindigkeit

für eine schlagkräftige Forschung und Entwicklung.

Für den Mandat-Geschäftsführer bildet F & E mit der gezielten Schaffung von Innovationen die Basis für Wachstum – jedoch nur, wenn sie ausreichend in der Unternehmensführung repräsentiert ist und funktionierende Schnittstellen zu den marktrelevanten Unternehmensbereichen existieren.

## Persönlich veranstaltet von Prof. Dr. Guido Quelle

„Profitabel wachsen“ – klingt gut, aber wie soll es gelingen? In der Mandat Telekonferenz-Serie 2012 geht es konsequent um Umsetzung.

## Ihr Nutzen

Praxis, Praxis, Praxis: Sie werden in jeder Telekonferenz erprobte Maßnahmen kennen lernen, um Bremsen zu lösen und das profitable Wachstum in Ihrem Unternehmen zu steigern. Sichern Sie sich den exklusiven Zugang zu diesen, von Prof. Dr. Guido Quelle persönlich gehaltenen Telekonferenzen, und profitieren Sie von komprimiertem Wachstums-Know-how aus mehr als 350 Projekten.

## Termine und Themen

(alle Telekonferenzen beginnen um 16.30 Uhr und enden in der Regel um 17.15 Uhr)

27. Februar 2012: ✓

„Bereitschaft: Wie Sie sicherstellen, dass die Organisation Ihr Wachstum fördert“

19. März 2012: ✓

„Marketing: Wie Sie Sorge für starke Konzepte tragen“

23. April 2012: ✓

„Vertrieb: Wie Sie Silos aufbrechen und Wachstum vorantreiben“

21. Mai 2012: ✓

„Forschung & Entwicklung: Wie Sie eine Innovationsdrehzscheibe schaffen“

18. Juni 2012

(Achtung: Terminänderung, ehem. 25.06.):

„Einkauf: Wie Sie Qualität sicherstellen und das Erbsenzählen stoppen“

9. Juli 2012:

(Achtung: Terminänderung, ehem. 23.07.):

„Supportbereiche: Wie Sie die internen Bereiche auf Wachstum trimmen“

3. September 2012:

„Wiederholbarkeit: Wie Sie das Rad mehrfach nutzen und nicht immer wieder neu erfinden“

22. Oktober 2012:

„Wachstum verhindern: Acht wirksame Strategien“

26. November 2012:

„Wachstum anschieben: Was Sie als Wachstumsmotor selbst tun müssen“

### Ankündigung: nächste Telekonferenz 2012:

Die Telekonferenz am 18. Juni 2012: „Einkauf: Wie Sie Qualität sicherstellen und das Erbsenzählen stoppen“ findet von 16:30 – 17:15 Uhr statt. Auch, wenn Sie nicht live dabei sein können, gibt es eine mp3-Aufzeichnung, aber wir müssen es wissen. Senden Sie mir eine E-Mail: [guido.quelle@mandat.de](mailto:guido.quelle@mandat.de).

**Infos:** [www.mandat.de/de/menu/produkte/telekonferenzen/telekonferenzen-2012/](http://www.mandat.de/de/menu/produkte/telekonferenzen/telekonferenzen-2012/)



## Von Dortmund nach Seeon - 681 km bis zum Ziel

In der vergangenen Woche war es an der Zeit, dass Linda Vollberg als Projektleiterin des 9. Internationalen Marken-Kolloquiums 2012 die Örtlichkeiten und Kooperationspartner vor Ort kennenlernt. Bei strahlendem Sonnenschein startete die Fahrt in das schöne Chiemgau.

Nach der Ankunft in München verlässt man bald die Autobahn und schlängelt sich auf hügeliger werdenden Landstraßen bis hin zum 994 gegründeten Kloster Seeon. Herrlich idyllisch strahlen die Klosteranlage und der umgebende Klostersee eine inspirierende Ruhe aus – ideal für jeden, der auf der Suche nach neuen Erkenntnissen und Ideen ist. Betritt man das Kloster, trifft man auf eine Kombination aus Tradition und Moderne. Die hohen Gewölbedecken und zahlreichen Fenster geben Freiraum und Tageslicht. Auch der Bankettsaal, in dem die Vorträge stattfinden werden, steht dem in nichts nach. Wanderausstellungen, Mönchsschriften sowie eine Dokumentation über das Wirken von Wolfgang Amadeus Mozart im Kloster Seeon, der speziell für das Kloster zwei Offertorien schrieb, findet man in den unterschiedlichen Korridoren. Die sogenannte Mozarteiche, unter der er der Überlieferung nach gerne gesessen haben soll, wächst bis heute als Teil der malerischen Umgebung am Seeoner See.

Weiter geht die Fahrt in Richtung Ising, um das Gut für das festliche Dinner am ersten Veranstaltungstag des 9. Internationalen Marken-Kolloquiums zu besichtigen. Allein auf die etwa 15-minütige Fahrt und die ersten Blicke auf die bayrischen Voralpen und den Chiemsee kann man sich freuen. Das Hotel Gut Ising präsentiert sich mit acht Gutshäusern zum Teil noch aus dem 15. Jahrhundert und ist komfortabel. Die einladende Sommerrasse wird uns als Ort des Sektempfangs zur Verfügung stehen, bevor der Abend im Isinger Saal mit seiner rustikal, charmanten Kassettendecke ausklingen kann. Als Tipp für alle Teilnehmer die am 7. September 2012 nicht direkt nach Hause fahren: Gut Ising eignet sich hervorragend für Golf-, Tennis und Reitsport. Vom 07. - 09.09.12 findet das Dressurturnier des Chiemsee-Pferdefestivals hier statt.

Herzlichen Dank für die ausführlichen Führungen und guten Gespräche zum Ablauf des 9. Internationalen Marken-Kolloquiums 2012. Wir freuen uns auf den September und eine erfolgreiche Veranstaltung.

Seien Sie dabei!



## Ausbildereignung: IHK-Lehrgang zur Ausbilderin

Katja Weckeck, Assistentin der Geschäftsführung, bereitet sich seit Mai auf die staatlich anerkannte Ausbilderprüfung vor.

Es wird eine zeitliche Herausforderung neben dem Tagesgeschäft: Zwei mal pro Woche wird Katja im Rahmen des Fortbildungslehrgangs für jeweils 3 Stunden in der Industrie und Handelskammer zu Dortmund die „Schulbank drücken“.

In 100 Unterrichtsstunden wird Katja wichtiges methodisches und didaktisches Know-how vermittelt, um die Berufsausbildung bei Mandat erfolgreich gestalten zu können. Im Oktober dieses Jahres folgt dann die offizielle Prüfung.

### Und hier noch einmal unser Stellenangebot:

Wir suchen zum 1. August 2012 eine(n) neuen Azubi zur/zum Kauffrau/-mann für Bürokommunikation. Ausführliche Infos finden Sie hier: [www.mandat.de/de/menu/karriere/](http://www.mandat.de/de/menu/karriere/)



# 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

Redaktionsassistentin  
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: Irochka  
© S. 2: Prof. Dr. Guido Quelle, Mandat Logos beim jeweiligen Unternehmen  
© Inhaltsverzeichnis: Bilder 1-2, 4-6: MAXFX, Nikolay Okhitin, Galyna Andrushko, matttilda, emeraldphoto, Bild 3: leviticus, www.istockphoto.com, Bild 7: TZDo  
© S. 6: aerogondo  
© S. 8: Andrey Prokhorov  
© S. 10: Buchcover: Verlag  
© S. 11: Portraits: Herr Jenner und Herr Mundt, logo\_twitter\_with bird\_1000\_allblue  
© S. 13: Foto oben: Elke A. Jung-Wolff, Logos beim jeweiligen Unternehmen  
© S. 14: CD-Cover-Gestaltung: Mandat Fotos: www.fotolia.com

## Zu diesem Mandat Growthletter® haben beigetragen:



Nadine Müller  
nadine.mueller@mandat.de



Linda Vollberg  
linda.vollberg@mandat.de



Holger Kampshoff  
holger.kampshoff@mandat.de



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

Der nächste Mandat Growthletter® erscheint am 02.07.2012