

MANDAT ● **GR** ● **WTHLETTER**®

Fokusthema: Realisierung



4

CEO-Tipp des Monats

Erkenntnisproblem oder Umsetzungsproblem?
Achten Sie auf die Nuance



5

Strategie & Führung

Denken Sie noch oder handeln Sie schon?
In der Realisierung zeigt sich der Meister



7

Organisation & Prozesse

Fünf gute Gründe, warum Veränderungen nicht realisiert werden



9

Erfolgsbericht

Das Gütesiegel des TÜV als Bestätigung erfolgreicher Arbeit



10

Gelesen

Execution: The Discipline of Getting Things Done
von Larry Bossidy und Ram Charan



11

Termine & Veröffentlichungen

Vorträge & Veranstaltungen



15

Mandat-Intern

Hinter den Kulissen!

Editorial

Ich schreibe dieses Editorial etwas mehr als zwei Wochen nachdem das 9. Internationale Marken-Kolloquium im Kloster Seeon stattgefunden hat und mir sind die Bilder von dieser großartigen Veranstaltung immer noch im Kopf: Exzellente Referenten, engagierte Diskussionen, hochkarätige Teilnehmer, die sich miteinander vernetzen, rege Gespräche außerhalb des Protokolls, Ideen, die sofort zu Papier gebracht werden, ein herrliches Dinner im Gutshof Ising, die Preisverleihung des 1. IMK-Awards an Heribert Meffert in Würdigung seines Lebenswerks und ein abschließender Sekt- und Kaffee-Empfang im Rosengarten des Klosters Seeon bei bestem Wetter.

Dies alles hat, natürlich abgesehen von den zugesagten Teilnehmern und Referenten, nur so stattfinden können, weil die Realisierung des

Projektes „IMK 2012“ so exzellent durchdacht war. Es war ein internes Mandat-Projekt, das stringent durchgeplant und ausgezeichnet durchgezogen wurde. In der Realisierung des als richtig Erkannten liegt die Kraft und „Realisierung“ ist auch das Fokusthema dieses Mandat Growth-letters®.

Lassen Sie sich nicht an der Nase herumführen, weder von Politikern, noch von Mitarbeitern, die ständig auf der Erkenntnisebene verharren. Erst dann, wenn ein Projekt auch eine Realisierungsplanung enthält, die geeignet ist, Sie davon zu überzeugen, dass sie auch durchgezogen wird, wird ein Schuh aus einer guten Idee.

Wie sagte Erich Kästner? „Es gibt nichts Gutes, außer man tut es“. Wie wahr.

Und wenn Sie sehen wollen, wie wir eine Blaupause nutzen, wie wir also Projekt-Know-how nutzbar machen, ohne Zeit zu verschwenden, das Rad sinnlos mehrfach zu erfinden, kommen Sie einfach zum 10. Internationalen Marken-Kolloquium am 12. und 13. September 2013 ins Kloster Seeon. Die ersten „Really Early Birds“ haben schon die Gunst der Stunde genutzt und sich verbindlich für 2013 registriert.

Herzlichst Ihr



Guido Quelle

PS: Das „Internationale Marken-Kolloquium“ ist inzwischen auch markenrechtlich als Wort/Bildmarke geschützt, wie das Deutsche Patent- und Markenamt uns just urkundlich bestätigte.



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

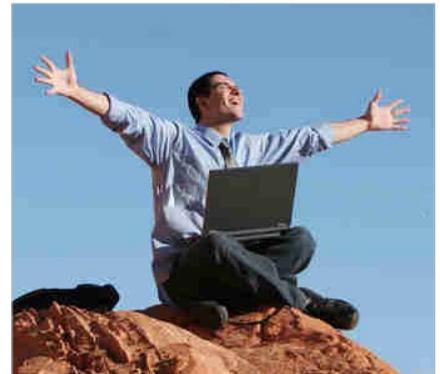


CEO-Tipp

des Monats

von Guido Quelle

Erkenntnisproblem oder Umsetzungsproblem? Achten Sie auf die Nuance



Immer wieder stellen sich uns in unseren Beratungsprojekten ähnliche Situationen dar: Häufig liegen gute Wachstumsideen auf dem Tisch, sei es zu Innovationen, neuen Marktbearbeitungsoptionen, Akquisitionen, oder ähnlichem. Es wird an diesen Ideen beliebig lange diskutiert, gefeilt, justiert. Gremien werden einberufen, politische Spielchen werden ausgetragen, Charts werden erstellt, Powerpoint-Schlachten werden ausgefochten (wer kann mehr Text auf eine Folie bannen?), aber es wird keine Entscheidung getroffen.

Selbst dann, wenn eine Entscheidung getroffen wird, lehnen sich die Beteiligten häufig entspannt zurück, nach dem Motto „Geschafft, jetzt läuft es von allein“. Weit gefehlt. Nichts läuft von allein. Unserer Beobachtung zufolge gibt es in vielen Unternehmen zu viele aktiv Zuwartende, die sich damit zufrieden geben, eine Entscheidung herbeigeführt zu haben, oder eine Entscheidung zur Kenntnis genommen zu haben. Zu wenige aber kümmern sich um die Durchsetzung dieser Entscheidung.

Warum ist dies so? Die Umsetzung erfordert Aufmerksamkeit und zwar nicht nur punktuell, einmalig, sondern dauerhaft. Wachstum kann meist nur durch ein durchdachtes Projekt entstehen, was wiederum bedeutet, dass zusätzliche Arbeit bei einer bestimmten Gruppe von Mitarbeitern entsteht. Da Wachstum ein Thema der Unternehmensführung ist, ist auch auf dieser Ebene Aufmerksamkeit erforderlich.

Aufmerksamkeit aber kostet Zeit. Es handelt sich um Zeit, die nicht notwendigerweise „übrig“ ist, sondern um Zeit, die irgendwo herausgeholt werden muss. Was aber soll weggelassen werden? Irgendwie ist doch alles wichtig. Überdies kommen quasi täglich neue Themen hinzu. Erschwerend: Die Aufmerksamkeit über eine längere Zeit

aufrecht zu halten, fällt doppelt schwer. Wenn dann noch Kontrollaufwand erforderlich ist, der dadurch entsteht, dass das Wachstumsprojekt von jemandem geführt wird, der sich nur halbherzig damit identifiziert, ist der Erfolg zunehmend fraglich.

Die meisten Unternehmen, die wir kennen, haben kein Erkenntnisproblem. In den meisten Unternehmen, die uns begegnen, sind hochkarätige Mitarbeiter damit beschäftigt, ihr Tagesgeschäft professionell abzuwickeln und die mehr oder minder große Anzahl von Projekten zu führen, die parallel noch laufen. Diese Unternehmen leiden mitunter an einem Realisierungs-, einem Umsetzungsproblem. Sehr oft hören wir etwas, wie das Folgende: „Herr Quelle, wir haben eine tolle Mannschaft, wir haben großartige Ideen, aber wir brauchen jemanden, der mit uns die Themen methodisch durchdenkt und auf die Straße bringt, wir brauchen einen Kraftverstärker.“

Gehen Sie davon aus, dass Sie genügend Erkenntnisse im Hause haben, um ihr Wachstum voranzutreiben. Gehen Sie davon aus, dass Ihr Kernengpass nicht die Mannschaft ist. Zu viele Themen sind gleich wichtig. Meist sind Prioritäten unklar oder die Prioritäten ändern sich. Oft wird ein Wachstumsprojekt unsauber aufgegleist, was teure und vor allem zeitintensive Nacharbeiten erfordert. Nicht selten verlaufen manche Spuren im Sande, weil sich die Aufmerksamkeit der Führungscrew auf andere Themen fokussiert.

Investieren Sie Zeit mit Ihren besten Mitarbeitern, um ein Umsetzungsproblem zu lösen: Durch Prioritäten, durch gezieltes Weglassen, durch methodisch effektives Vortreiben, durch einen realistischen Zeitplan, durch Nutzung bestehenden Know-hows. Auf diese Weise werden Sie schlagartig effektiver.

Denken Sie noch oder handeln Sie schon? In der Realisierung zeigt sich der Meister

von Guido Quelle

Kurzübersicht

- o Die Umsetzung Ihres Projektes ist fehlgeschlagen? Dies sind mögliche Hürden: „Nicht zu Ende gedacht“, „Mangelnde Passung in die Projekte-Landschaft“, „Mangelnde Prioritäten“, „Wechselnde Prioritäten“, „Übermäßige Euphorie“, „Peinliche Stille“, „Immer die gleichen“, „Politik“, „Doppelarbeit“
- o Finden Sie die Barrieren und setzen Sie Ihre strategisch guten Ideen in die Tat um.



In der Realisierung guter Ideen liegt der Erfolg. Niemand würde das verneinen. Nun gibt es in den meisten Unternehmen aber mehr gute Ideen, als gut gelungene Projekte zu deren Realisierung. Die Frage nach dem „Warum“ ist statthaft.

Liegt die Annahme zunächst nahe, dass es an einer geeigneten Methodik mangeln könne und mag dies auch mitunter der Fall sein, sind es zunächst vorgelagerte Themen, die zu klären sind. Hier sind neun Gründe, die sich immer wieder zeigen, wenn Unternehmen selbst beklagen, dass sie Ideenriesen, aber Umsetzungszwerge seien (dies sind nicht unsere Begriffe!):

1. Nicht zu Ende gedacht

Manche gute Ideen werden einfach nicht zu Ende gedacht. Das Ergebnis eines Brainstormings, eines Strategiemeetings, einer Wachstumsklausur kann eine Liste guter Ideen sein. Gleichwohl bedarf es meist des Detailierens, der Vertiefung. Dies gilt sowohl für die vertiefende Untersuchung der grundsätzlichen Attraktivität einer Idee, als auch für die Untersuchung der Machbarkeit unter Berücksichtigung der bestehenden Ressourcen.

2. Mangelnde Passung in die Projekte-Landschaft

Selbst wenn eine Idee großartig erscheint und sie einen signifikanten Beitrag zum Wachstum leisten könnte, kann ihre Realisierung nur dann erfolgreich sein, wenn

die anderen Projekte, die im Unternehmen laufen, mit berücksichtigt werden. Zu selten besteht aber ein Überblick über die laufenden Projekte im Unternehmen, weil der Aufbau und die Pflege einer Projekte-Landschaft Mühe macht und sie somit nicht aufgebaut wird. Wenn wir Projekte-Landschaften in Unternehmen sehen, dann sind diese meist mit einem so komplizierten Werkzeug und mit so vielen Details versehen, dass nur wenige Menschen das Instrument beherrschen. Damit geht aber der Effekt einer unternehmensweiten Projekte-Landschaft verloren. Eine gute Idee muss immer in das Projekt-Portfolio passen, sonst ist sie gefährdet.

3. Mangelnde Prioritäten

„Wichtig“, „Sehr wichtig“, „Sofort zu erledigen“. So könnte man manche Prioritätssetzungen in Unternehmen auf den Punkt bringen. Klingt dies auch ein wenig pointiert, bringt unsere Frage an Mitarbeiter in von uns betreuten Unternehmen nach den Prioritäten der von ihnen verantworteten Projekte häufig nur ein symbolisches Fragezeichen zutage. Prioritäten sind häufig entweder unbekannt oder alles ist gleich wichtig. Wenn aber alles gleich wichtig ist, ist nichts wichtig.

4. Wechselnde Prioritäten

Schlimmer noch als mangelnde Prioritäten sind wechselnde Prioritäten. Kann man bei mangelnden Prioritäten wenigstens noch von einem dauerhaften Zustand

der Unsicherheit ausgehen, stehen Mitarbeiter in Unternehmen mit ständig wechselnden Prioritäten häufig vor einem System der Scheinsicherheit. Eine gewisse Priorität wird ausgerufen – und später wieder geändert. Auf welcher Basis werden dann Investitionsentscheidungen in Bezug auf zeitliche und finanzielle Ressourcen getroffen? Ein Projekt hat höchste Priorität ... bis ein anderes kommt. Und, seien wir einmal ehrlich: Wer hat nicht schon erlebt, dass „höchste Priorität“ inflationär verwendet wird?

5. Übermäßige Euphorie

So sehr es auch gewürdigt werden muss, dass manche Mitarbeiter immer wieder „Hier!“ rufen, wenn es darum geht, neue Projekte anzuschieben, so kritisch muss diese Bereitschaft auch hinterfragt werden, denn schließlich kann valide davon ausgegangen werden, dass Mitarbeiter im allgemeinen schon durch das Tagesgeschäft hinreichend ausgelastet sind und durch das euphorisch vortragene „Hier!“, verbunden mit der entsprechenden Verantwortungübertragung weitere Arbeitslast hinzukommt. Ohne als Spaßbremse wirken zu wollen, muss die Unternehmensführung zwingend mit denjenigen Mitarbeitern, die Projektverantwortung übernehmen wollen, abprüfen, ob die Übernahme eines Projektes durch die jeweiligen Mitarbeiter tatsächlich leistbar ist.

6. Peinliche Stille

Peinlich Stille ist das Gegenstück zur übermäßigen Euphorie. Zwar wird die neue Idee von allen oder vielen Beteiligten gutgeheißen, aber jeder sieht einen riesigen Berg Arbeit auf sich zukommen und der Ruf nach einem Verantwortlichen verhallt im Leeren. Die daraus resultierende Gefahr ist, dass jemand sich überreden lässt, das Thema anzugehen. Was dann geschieht, haben wir auch alle schon erlebt: Nichts.

7. Immer die Gleichen

Dies korreliert mit der übermäßigen Euphorie, denn wenn man sich in den Unternehmen umschaute, stellt man fest, dass es immer wieder die gleichen Personen sind, die neue Projekte übernehmen, Neues anschieben, Innovationen vorantreiben. Die Gefahr: Auch die Zeit dieser Personen ist begrenzt und die Wahrscheinlichkeit, dass irgendwann nicht mehr die hinreichende Qualität produziert wird, ist gegeben.

8. Politik

Politische Spiele sehen wir relativ häufig. Sie treten dann auf, wenn Menschen der Meinung sind, sie hätten eine bessere Idee gehabt, seien aber nicht gefragt worden, oder wenn Menschen der Ansicht sind, dass die neue Idee ihre Position gefährdet. Werden politische Spiele vor den Kulissen ausgetragen, sind sie noch einigermaßen handhabbar. Die meiste Politik findet aber hinter dem Vorhang statt und ist daher extrem schwer in den Griff zu bekommen. Am besten lässt man sich gar nicht auf dieses Niveau herab, sondern konfrontiert die vermeintlich Beteiligten direkt.

9. Doppelarbeit

Insbesondere in mittelgroßen und großen Unternehmen wird mitunter an unterschiedlichen Stellen an den gleichen Themen gearbeitet. Wird dies nicht rechtzeitig verhindert, oder zumindest entdeckt, droht bei (fast) fertiger Lösung ein Konflikt, denn es kann nur eines der beiden Teams gewinnen. Das „verlierende“ Team wird möglicherweise versuchen, das „fremde“ Resultat („not my baby“) zu boykottieren. Auch das haben wir schon erlebt.

Dies sind nur neun Hürden, Sie können selbst sicher noch weitere ergänzen. Ihnen allen ist gemein, dass sie Sie daran hindern, Ihre strategisch guten Ideen in die Tat umzusetzen. Wenn Sie das Gefühl haben, dass in Ihrem Unternehmen zu viel diskutiert und zu wenig realisiert wird, schauen Sie nicht nur auf die Methodik der Realisierung, sondern schauen Sie einen Schritt vorher auf die Barrieren, die einer Realisierung im Wege stehen können. Sie werden mit hoher Wahrscheinlichkeit fündig.



Fünf gute Gründe, warum Veränderungen nicht realisiert werden

von Holger Kampshoff

Kurzübersicht

- o Erarbeiten Sie ein vollständiges Veränderungskonzept.
- o Es gilt, Abläufe der künftigen Organisation ausführlich zu beschreiben und zu erklären.
- o Sorgen Sie dafür, dass Konzepte konsequent bis zum Ende geführt werden.
- o Es bedarf viel Fingerspitzengefühl beim Umgang mit Komfortzonen.



Haben Sie sich auch schon einmal gefragt, warum die von allen Fachbereichen für richtig gehaltene Veränderung in der Organisation letzten Endes nicht erfolgreich umgesetzt worden ist? Dann finden Sie vielleicht auch in einem der fünf folgenden Gründe, warum Veränderungen nicht realisiert werden, das wieder, was Sie in Ihrer Organisation zu dieser Zeit beobachtet haben.

Eigentlich sind erfolgreiche Veränderungsprojekte trivial:

Der Veränderungsbedarf wird erkannt, die neue Prozessleistung wird definiert und die Prozesse werden entsprechend der definierten Leistung angepasst. Daraufhin wird die Organisation den Prozessen angepasst und die Mitarbeiter werden in ihren neuen Rollen ausgebildet. Die ausgebildeten Mitarbeiter realisieren nun die definierten Prozesse und werden von ihren Führungskräften dazu angehalten, sich ausschließlich in dem neuen Prozessgerüst zu bewegen bis das neue Prozessgerüst Gewohnheiten in der Organisation ausgebildet hat.

Das erscheint in der Tat trivial und dennoch finden wir in der Realität oft genug gute Gründe, eine Veränderung nicht zu realisieren.

Es gibt kein Konzept

Manche Veränderung ist schon daran gescheitert, dass es kein wirkliches Veränderungskonzept gegeben hat. Das Management stellt dann einen Missstand fest und weist darauf hin, dass dieser Missstand zu lösen ist. Wird hier

nicht ein Konzept zur Lösung erarbeitet, verfällt die erpaptte Organisation oft in das „Du – bist – Schuld – Syndrom“. Hier sichert sich jeder ab und zeigt zu jeder Gelegenheit, dass am eigenen Arbeitsplatz nicht die Wurzel des Problems liegt. Dies führt dazu, dass sich Abteilungen immer weiter voneinander abteilen und in der Organisation zu beobachten ist, dass die Bereiche sich übereinander echauffieren, ohne spürbaren Fortschritt in der Problemlösung zu erzielen. Dieses Risiko gilt es aus Sicht des Managements im Auge zu behalten, wenn ein „Problem“ in der Ablauf- oder der Aufbauorganisation eskaliert wird. Wir reden dabei genauso von einem fehlenden Konzept, wenn lediglich ein Organigramm zur Lösung des Problems aufgemalt worden ist, denn auch das Organigramm regelt lediglich die Machtfragen und kümmert sich nicht um die problemlösenden Abläufe im Tagesgeschäft.

Ein Beraterkonzept ohne Umsetzung

Ist die Situation verfahren genug, werden in einigen Unternehmen Berater beauftragt, das Problem zu lösen. Diese bereiten dann als Resultat aus vielen Arbeitsplatz-Einzel-Interviews ein ausführliches Organisationskonzept vor, welches im Idealfall die Abläufe der künftigen Organisation und das zugehörige Organigramm darstellt sowie die einzelnen Stellen im Organigramm in Form einer Stellenbeschreibung ausführlich beschreibt.

Dieses Konzept bleibt in der Regel ein Konzept, wenn es der betreffenden Organisation im Rahmen einer elo-

quenten PowerPoint-Präsentation präsentiert und übergeben wird. Das liegt zum einen daran, dass im Rahmen der Konzepterstellung Widerstände bei den Mitarbeitern aufgebaut worden sind, die auf diesem Weg tausend gute Gründe finden, das Konzept nicht umzusetzen und zum anderen liegt es daran, dass die Konzepte und die Ideen hinter den Konzepten von den Mitarbeitern oftmals gar nicht verstanden werden, denn sie sind erklärungsbedürftig. Es benötigt in der Regel einige Zeit, in der sich die Mitarbeiter mit den Konzepten und ihren zugehörigen Fragen auseinandergesetzt haben, bevor die Mitarbeiter vollständig mit im Boot sind und hinter dem Konzept stehen. Erst wenn das erreicht ist, hat das Konzept auch eine Chance, realisiert zu werden.

Die Führungskräfte können die Veränderung nicht realisieren

Manchmal treten Probleme in der Organisation auf, weil die entsprechenden Führungskräfte nicht in der Lage sind, zu führen. Werden diese Führungskräfte im Anschluss dann beauftragt, ihre Organisation durch einen Veränderungsprozess zu führen, der die Engpässe löst, die in der Ergide dieser Führungskräfte entstanden sind, stellen wir häufiger fest, dass Veränderungsprozesse sehr lange dauern oder vollständig scheitern. In manchen Fällen führt es zum Erfolg, das Veränderungsprojekt als Ausbildung für die Führungskraft zu verstehen und ihr hier das notwendige Führungs-Know-how zu vermitteln, um zum einen den Veränderungsprozess zu führen und zum anderen im Anschluss in der Lage zu sein, die Organisation erfolgreich weiterzuführen. Manchmal stellt man aber auch fest, dass Führungskräfte aufgrund guter Leistungen in ihren Spezialgebieten in eine Führungsrolle befördert worden sind, aber eigentlich nicht fähig sind, zu führen. In solchen Fällen ist es durchaus hilfreich, diese Führungskräfte gesichtswahrend aus ihrer Rolle zu entbinden.

Die Führungskräfte wollen die Veränderung nicht realisieren

Dieser Fall begegnet uns durchaus häufiger. Das Management beauftragt eine Veränderung und hat in der Konzeptionsphase noch so viel Aufmerksamkeit auf dem Veränderungsbedarf, dass die Führungskräfte hier nicht widersprechen. Worauf spekuliert wird, ist die Tatsache, dass das Top Management aufgrund seiner vielfältigen Aufgaben häufig nicht die Ausdauer hat, die Verände-

rung bis zum Ende zu treiben. Folgerichtig spielen diese Führungskräfte gern auf Zeit. Veränderungen können nicht realisiert werden, weil gerade andere Aufgaben Priorität haben. An der Veränderung kann gerade nicht gearbeitet werden, weil sonst das Tagesgeschäft nicht bearbeitet werden kann und somit die Existenzgrundlage für das Unternehmen nicht mehr gegeben ist. Wenn Zeit zur Diskussion der Konzepte tatsächlich aufgebracht wird, werden diese oftmals nicht diskutiert, sondern zerredet. In zeitraubenden Meetings werden alle Beteiligten durch unwichtige Details zermürbt und wird das Top Management immer wieder mit augenscheinlichen Problemen konfrontiert, bevor das erste Mal versucht worden ist, die angedachte Lösung zu implementieren. Ein weiteres Indiz für eine solche Verzögerungstaktik ist das permanente Verändern des Organigramms, teilweise so weitgehend, dass die im Konzept erarbeitete Stringenz nicht mehr erkennbar ist. Während sich die fehlende Fähigkeit noch antrainieren und über ein Coaching vermitteln lässt, ist der fehlende Wille häufig nicht zu kurieren. Hier ist das Top Management mit klaren Entscheidungen und Konsequenzen gefragt.

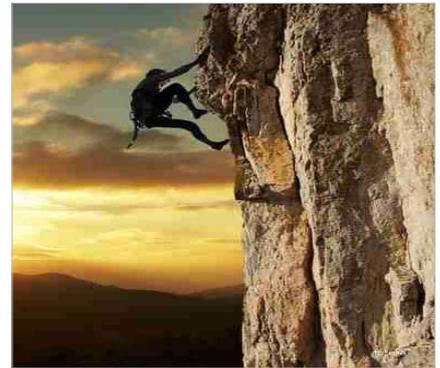
Falscher Umgang mit Komfortzonen

Zu guter Letzt ist nicht zu unterschätzen, dass jede Organisationsform, so problematisch sie auch ist, Gewohnheiten von einzelnen Mitarbeitern unterstützt und damit exklusive Komfortzonen ausbildet, in denen diese Mitarbeiter sich äußerst wohlfühlen. Diese Mitarbeiter zu überzeugen, ihre Komfortzonen zu verlassen, funktioniert häufig nicht über Sachargumentation. Es gibt tausend gute Gründe, die ein Mitarbeiter nennen kann, warum eine Veränderung besser nicht durchgeführt wird. Hier benötigt die Führungskraft hinreichendes Fingerspitzengefühl und die Aufmerksamkeit, um die Situation zu erkennen, offen zu legen und im ehrlichen Dialog mit dem Mitarbeiter aufzulösen. Diese Komfortzonen-Mitarbeiter bedürfen auch nach diesem Dialog der Aufmerksamkeit der Führungskraft. Eine Komfortzone einmalig zu verlassen ist das eine, aber der Versuchung zu widerstehen, sich wieder in die alte Komfortzone zurückfallen zu lassen, ist die wesentlich größere Herausforderung.

Alle fünf Punkte zeigen sehr deutlich auf, dass der Erfolg von Veränderungsprojekten ausschließlich von der Führung derselben abhängt.

Erfolgsbericht

von Holger Kampshoff



Apotheken gehören normalerweise nicht in das Klienten-Portfolio von Mandat. Und doch ergab sich eine Situation, in der wir angefragt worden sind, einen solchen Betrieb bei der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems zu begleiten und zur Zertifizierung zu führen.

Im Rahmen eines Wochenend-Workshops haben wir gemeinsam mit den Mitarbeitern des Klienten die Struktur des Qualitätsmanagementsystems erarbeitet sowie die Kernprozesse, die zur Wertschöpfung des Unternehmens beitragen, abgebildet. Im Rahmen dieses Workshops haben wir auch die Kapitel des Qualitätsmanagement-Handbuchs so aufgeteilt, dass sie den Verantwortlichkeiten in der Organisation entsprechend aufgearbeitet werden konnten.

In einem kurzen iterativen Prozess hat das Team das Handbuch geschrieben und über Mandat als externe Korrektur-Instanz feinjustiert.

In der Vorbereitung auf die Zertifizierung kam der Apotheke sehr zugute, dass sie in dem Handbuch die realen Prozesse niedergeschrieben hat, so dass die Mitarbeiter nicht erst in der Ausführung der Abläufe ausgebildet werden mussten, um für die Auditoren vorbereitet zu sein.

In einem gemeinsamen mit der Apotheken-Leitung durchgeführten Pre-Audit überprüften wir noch einmal Prozesse und Handbuch auf Lückenlosigkeit und stellten zufrieden fest, dass die Organisation innerhalb kürzester Zeit bereit für die Zertifizierung war. Als zwei Wochen später auch die Auditoren des TÜV zu derselben Erkenntnis kamen, und das Qualitätsmanagementsystem der Apotheke mit dem Hinweis zertifiziert haben, dass sich längst nicht jedes Unternehmen so intensiv mit der eigenen Qualität auseinandersetzt, war der Auftraggeber rundherum zufrieden und hat das für diese Betriebsgröße ungewöhnliche Investment in die Entwicklung des eigenen Unternehmens als Erfolg verbucht.

Execution: The Discipline of Getting Things Done

von Larry Bossidy und Ram Charan

von Holger Kampshoff

Mit dem Buch „Execution: The Discipline of Getting Things Done“ wollen die Autoren die Grundprinzipien aufzeigen, die dazu führen, dass Dinge erledigt und Ergebnisse erzielt werden, unabhängig davon, ob man ein ganzes Unternehmen leitet oder sich in seinem ersten Management-Job befindet.

Beim Aufblättern des Buches stößt man zuallererst auf eine scheinbare Lexikonsdefinition des Begriffs „Execution“ und darf durchaus schmunzeln, wenn man in den Beschreibungen des Wortes zum Beispiel unter 3. „the gap between what a company’s leaders want to achieve and the ability of their organizations to deliver it“ findet. Nach diesem Einstiegs-Gimmick stößt man auf eine klare Buchstruktur, die sich in drei Teile aufgliedert:

- o Part 1: Why execution is needed
- o Part 2: The building blocks of execution
- o Part 3: The three core processes of execution

In Teil 1 schaffen die Autoren die Grundlage, in dem sie ihre Problem-sicht ausführlich darlegen und deutlich machen, dass es häufig bereits daran scheitert, dass der Engpass von den beteiligten Personen gar nicht erkannt wird.

Im zweiten Teil des Buches definieren die Autoren drei Bausteine, die zu einer erfolgreichen Realisierung führen sollen.

Baustein 1:

- o Know your people and your business.
- o Insist of realism.
- o Set clear goals and priorities.
- o Follow through.
- o Reward the doers.
- o Expand people’s capabilities.
- o Know yourself.

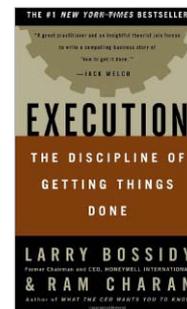
Als zweiten Baustein erfolgreicher Realisierung beschreiben die Autoren, wie aus ihrer Sicht die Rahmenbedingungen im Unternehmen verändert werden müssen, um den „Cultural Change“ herbeizuführen.

Im dritten Baustein werden Bossidy und Charan schon in der Kapitelüberschrift sehr deutlich „The job no leader should delegate – having the right people in the right place“.

Die drei Kernprozesse der Realisierung sind aus Sicht der Autoren die Prozesse „Mitarbeiter“, „Strategie“ und „Operations“ und das Geheimnis liegt in der Vernetzung dieser drei Prozesse.

Zum Abschluss des Buches schreiben die Autoren einen Brief an eine fiktive neue Führungskraft, in dem sie die Kernerkenntnisse aus dem Buch noch einmal zusammenfassen und in Handlungsempfehlungen für Führungskräfte formulieren.

Den Autoren gelingt es, mit diesem Buch zu zeigen, dass es pure Managementarbeit ist, die beweglichen Faktoren einer Organisation zu einer reibungslosen Zusammenarbeit zu führen. Dabei kommt dem Buch sehr zugute, dass mit Larry Bossidy, dem früheren CEO von Honeywell International, ein erfahrener Praktiker seine Einsichten in dieses Werk hat einfließen lassen.



Execution: The Discipline of Getting Things Done von Larry Bossidy, Ram Charan
Preis: 16,95 EUR
Verlag: Crown Business
Auflage: 1 (4. Juni 2002)
Sprache: Englisch
ISBN-10: 0609610570
ISBN-13: 978-0609610572



Persönliche Bewertung:

- Wachstumsrelevanz** ★★★★★
Bietet das Buch Denkansätze zu profitablern 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?
- Inseltfaktor** ★☆☆☆☆
Nehme ich dieses Buch mit in den Urlaub?

Das war das 9. Internationale Marken-Kolloquium 2012 – Let's get ready to rumble

In dieser Ausgabe des Mandat Growthletters[®] teilen wir unsere Impressionen und Highlights des 9. Internationalen Marken-Kolloquiums 2012 mit Ihnen. Am 6. und 7. September war es endlich so weit, rund 60 Markenführer und 11 Referenten kamen im Kloster Seon im Chiemgau zusammen, um von facettenreichen Erfolgsgeschichten zu lernen und unterschiedliche Methoden starker Markenführung für die eigene Marke zu entdecken.

Am Ende war allen klar: ohne eine starke Führung ist weder eine starke Marke noch nachhaltiges unternehmerisches Wachstum möglich. Aber fangen wir vorne an.

Vorbereitung ist das A&O



Nachdem sich ein Part des Mandat-Teams bereits am Dienstagnachmittag, den 04.09.12 mit Bergen von Dokumenten und Materialien auf die Reise nach Seon gemacht hat, kam Part zwei am Mittwochvormittag nach. Trotz des frühen Fluges, der zum Glück nicht vom Luftansa-Streik betroffen war, welcher allerdings im Verlauf der Veranstaltung noch für Turbulenzen und Um-



buchungen sorgte, ging es los: Räume sichten, Wegweiser aufstellen, Teilnehmer-Mappen bereitlegen, sich mit der Technik vertraut machen, das Registrierungsbüro aufbauen und viele Dinge mehr. In Dortmund hielten Holger Kampshoff und Kevin Sabbadin die Stellung und kümmerten sich um die Mandat Klienten.



Nachdem der Bankettsaal und das Fürstenzimmer des Klosters vorbereitet waren, fuhr die fröhliche Mandat-Truppe zum Gut Ising, um die Tischkarten für das festliche Dinner abzugeben und die Technik für die Preisverleihung des 1. IMK-Awards zu testen.



Der lange und volle Tag endete bereits gemeinsam mit den ersten Teilnehmern in der Klosterschänke. Bei gutem Essen und dem obligatorischen Klosterbräu spürte man bereits jetzt die Vorfreude aller Beteiligten in einer lockeren Atmosphäre. Ein Vorabendritual, an dem wir schon heute für das nächste Jahr festhalten wollen.

Der lange und volle Tag endete bereits gemeinsam mit den ersten Teilnehmern in der Klosterschänke. Bei gutem Essen und dem obligatorischen Klosterbräu spürte man bereits jetzt die Vorfreude aller Beteiligten in einer lockeren Atmosphäre. Ein Vorabendritual, an dem wir schon heute für das nächste Jahr festhalten wollen.

Das war das 9. Internationale Marken-Kolloquium 2012 – Tag 1



Teilnehmer des Marken-Intensiv-Seminars

Marke im Unternehmenskontext

Um 9.00 Uhr begann das Marken-Intensiv-Seminar „Marke im Unternehmenskontext“. Etwa 20 Teilnehmer diskutierten mit dem Gründer des Internationalen Marken-Kolloquiums, Peter J. Bachmann und Guido Quelle über Nachhaltigkeit, Markenführung und die Rolle des Vertriebs. Nach einem intensiven Vormittag, der den Teilnehmern beispielsweise zehn konkrete Fragen an den Vertrieb von der Schnittstellenklärung mit verschiedenen Abteilungen bis hin zur Kundenzufriedenheit an die Hand gab, stand die offizielle Eröffnung des 9. Internationalen Marken-Kolloquiums 2012 auf dem Programm.

Der offizielle Startschuss

Um Punkt 14.00 Uhr startete Linda Vollberg den Wachstumsmotor Marke und begrüßte als Moderatorin das bunte Teilnehmerfeld und die anwesenden Referenten. Der erste Referent hätte nicht fulminanter auftreten kön-



Jean-Claude Biver

Linda Vollberg

nen. Jean-Claude Biver, Chairman der Hublot SA, referierte völlig frei und mit einer außergewöhnlichen Freude über die Entstehung der Markenbotschaft von Hublot: „Eine Marke ohne Botschaft hat keinen Wert.“ Authentisch und ausdrucksstark schilderte Biver die Fusion in der Uhrmacherkunst aus Tradition und Zukunft und sprach über seinen eigenen Weg, die Botschaft von Hublot im Unternehmen zu suchen und wie er sie schließlich gefunden hat. Bei den Stichwörtern Kautschuk, Gold und Bullauge konnte sich bereits am Abend keiner der Anwesenden mehr ein Grinsen verkneifen.



Linda Vollberg, Manfred Maus, Guido Quelle

Aus der Tradition entsteht die Markenbotschaft und entstehen die Werte, für die eine Marke steht. Die Passung hätte nicht genauer sein können und die Referenten dabei kaum unterschiedlicher. OBI-Gründer Prof. h.c. Manfred Maus begeisterte die Zuhörer als nächster. Maus sprach über die Unternehmenskultur als Basis für Kundenzufriedenheit und führte die umsatzstärksten OBI-Märkte als Beispiele an, denn in genau in diesen Märkte herrsche die größte Mitarbeiterzufriedenheit. Regeln und Werte für den Umgang miteinander müssen diszipliniert und konsequent umgesetzt werden, so Maus, damit mit den Menschen auch das Unternehmen wächst.

Nach einer kurzen Kaffeepause, in der ein Stimmengewirr die Korridore des Klosters füllte, sich alte Bekannte wieder trafen und neue Kontakte geknüpft wurden, folgte der letzte Vortrag des Tages.

Das war das 9. Internationale Marken-Kolloquium 2012 – vom festlichen Dinner bis zum 1. IMK-Award



Hartmut Jenner

Nach kurzem Indiacaspiel zwischen Linda Vollberg und Hartmut Jenner war die Bühne frei für den Vorsitzenden der Geschäftsführung der Alfred Kärcher GmbH. Sein Statement: „Wo die Menschen ihre Stärke haben, liegt das Gen der Firma.“, zeigte ebenso das klare Commitment zu den richtigen Werten in der Markenführung. Jenner

sprach darüberhinaus über den Innovationsprozess von Kärcher, denn Innovation sei kein Zufall, so Jenner und verblüffte das Publikum mit den Fähigkeiten des Weltmarktführers.

And the winner is ...



„Behind the scenes“ mit Nicolai Stein

Bereits am 23. August 2012 waren Guido Quelle und Linda Vollberg zu Gast beim diesjährigen Preisträger des 1. IMK-Awards in der Kategorie Lebenswerk, um den eigens konzipierten Award samt Urkunde zu überreichen. Unser Laureat hat das erste Universitätsinstitut für Marketing gegründet, er ist seit mehr als 43 Jahren Hochschullehrer und

sein Standardwerk ist mehr als 250.000 Mal verkauft worden. Er vertritt die Philosophie des Brückenschlags zwischen Wirtschaft und Wissenschaft und sieht das



Guido Quelle, Heribert Meffert, Linda Vollberg



Videoaufzeichnung der Preisübergabe

Marketing als Metafunktion der Unternehmensführung. Dies und vieles mehr hatte Guido Quelle im Rahmen seinen Laudatio während des festlichen Dinners im Gut Ising zu sagen. Die Fakten beeindruckten das Publikum und obwohl der Preisträger Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert leider nicht anwesend sein konnte, gab es großen Applaus. Eine Videoaufzeichnung zeigt die Preisübergabe, bei der die echte Freude des Preisträgers zum Ausdruck kam und er sein Kommen für nächstes Jahr sowie seine weiterführende Verbundenheit zum Internationalen Marken-Kolloquium verdeutlichte.



Isinger Saal

Insgesamt war das Dinner ein voller Gewinn für die Veranstaltung. Das Essen und der Service im Gut Ising waren hervorragend. Der Gründer des Internationalen Marken-Kolloquiums, Peter J. Bachmann, schilderte in einem Kurzinterview seinen größten Meilenstein in der Geschichte des Marken-Kolloquiums. Lebhaftige Gespräche und Anekdoten füllten den vollbesetzten Raum. Nachdem zahlreiche Visitenkarten getauscht wurden, ging es um 23.00 Uhr mit einem Shuttlebus für alle gemeinsam zurück zum Kloster Seeon.



Peter J. Bachmann im Interview mit Linda Vollberg

Das war das 9. Internationale Marken-Kolloquium 2012 – Tag 2



Der Veranstalter und quasi „Hausherr“ Guido Quelle, geschäftsführender Gesellschafter der Mandat GmbH, eröffnete Tag 2. Seine Keynote zum diesjährigen Fokusthema „Marke als Wachstumsmotor: Der Treibstoff liegt im Hause“ orientierte sich im wesentlichen an vier Richtlinien für profitables Wachstum, die seine praktischen Erfahrungen im Bereich Marke und seine Überzeugung, dass Wachstum nur von innen kommen kann, verknüpfen: „Einen Schuldigen für Erfolg und Misserfolg zu suchen, ist zu billig.“



Am Beispiel des Lebensmitteleinzelhandels stellte Bundeskartellamtspräsident Andreas Mundt im Anschluss die Preis- und Markenpflege ins Licht des Wettbewerbschutzes. Er referierte über die Arbeit der Behörde mit

330 Mitarbeitern, die er eher mit einem mittelständischen Unternehmen verglich, verbunden mit der Frage, was Preis- und Markenpflege von vertikaler Preisbindung unterscheidet. „Das Bundeskartellamt ist keine Polizei, wir halten vielmehr den Wettbewerb aufrecht.“, so Mundt.



Eine für viele im Raum bisher wenig beachtete Facette der Markenführung brachte Carl-Frank Westermann, Gründer und Geschäftsführer der Berliner Wesound GmbH, aufs Tableau. Sound-Branding, bzw. die Möglichkeit von Klang unsere Markenwahrnehmung zu beeinflussen, begeisterte die Zuhörerschaft durch vielerlei Wiedererkennungswerte und Aha-Effekte. Stichwort hier: Klang-Imperialismus... Westermann veranschaulichte wie ein Klanglogo entsteht und wie man den zur Marke passenden Sound umsetzen kann.

Den Nachmittag füllten zwei vertiefende Breakout Sessions, unter anderem mit Udo Klüwer, der die Markenführung der Sebapharma veranschaulichte. Das Statement „Marke braucht Herkunft“ war auch hier prägend und wesentlich für die differenzierungskräftige Kommunikation von Sebapharma. Dass diese funktioniert, stellte Sebapharma gemeinsam mit der Kölner Werbeagentur bplused marketing & sales GmbH, vor Ort vertreten durch Dr. Günter Lewald, geschäftsführender Gesellschafter, mit einer preisgekrönten Plakatkampagne 2011 unter Beweis.

Das war das 9. Internationale Marken-Kolloquium 2012 – Abschluss & Ausblick

Guido Quelle, Dirk Reinsberg, Linda Vollberg



Zum Abschluss des 9. Internationalen Marken-Kolloquiums, gab Dr. Dirk Reinsberg, Geschäftsleitung Marketing des WWF, einen tiefen und vor allem praktischen Einblick in das Wirken des WWF und das Zusammenspiel der Organisation mit Unternehmen und Menschen unter Nachhaltigkeitsaspekten. „Es hilft uns nicht, wenn wir ein ökologisch und sozial nachhaltiges Produkt haben, das nach zwei Jahren wieder vom Markt verschwindet. Die ökonomische Komponente ist auch Teil des Nachhaltigkeitsbegriffs.“

Ein sonniger Abschluss

Nach zwei spannenden und intensiven Tagen, die geprägt waren durch starke Persönlichkeiten und einen stets regen Austausch zwischen Teilnehmern und Referenten, formulierte Guido Quelle die gemeinsame Ansicht wie folgt: „So wie jede Marke ihre ganz eigene Botschaft braucht, benötigen die Menschen im Unternehmen die Führung, um die Markenbotschaft zu leben. Nur so ist Wachstum möglich.“



Innenhof Kloster Seeon

Das offizielle Schlusswort begleitete die Teilnehmer in den Rosengarten des Klosters. Auf die traditionell zum Internationalen Marken-Kolloquium strahlende Sonne war auch in diesem Jahr verlass. Nach einer letzten Stärkung und bereits den ersten Anmeldungen für das 10. Internationale Marken-Kolloquium löste sich das Teilnehmerfeld in alle Himmelsrichtungen auf.



Das Mandat Team

Das Mandat-Team bedankt sich sehr herzlich bei allen Kooperationspartnern, die das 9. Internationale Marken-Kolloquium unterstützt haben. Besonderer Dank gilt dem Kloster Seeon für die professionelle und umfangreiche Betreuung sowie dem Gut Ising für den exzellenten Service vor Ort. Wir freuen uns bereits heute auf die weitere Zusammenarbeit und die Highlights im Jubiläumsjahr 2013.

Nach dem Spiel ist vor dem Spiel

Das 9. Internationale Marken-Kolloquium 2012 war ein voller Erfolg. Doch wir ruhen uns nicht auf unseren Lorbeeren aus, sondern arbeiten schon daran, Sie auch 2013 zu begeistern. Das **10. Internationale Marken-Kolloquium** wird am **12. und 13. September 2013** – selbstverständlich im Kloster Seeon – stattfinden. Wenn Sie sich bereits heute sicher sind, teilnehmen zu wollen, ehemalige Teilnehmer wieder treffen möchten oder bereits gespannt sind, wer 2013 zum Preisträger des 2. IMK-Awards wird, sichern Sie sich Ihren Platz unter:

www.markenkolloquium.de

Hier gelangen Sie direkt zu unserer Really-Early-Bird-Anmeldung und profitieren von einer sensationellen Teilnahmegebühr: http://www.mandat.de/de/wp-content/uploads/10-IMK-Flyer-Really-Early-Bird_Webformular.pdf

Vielen Dank und auf Wiedersehen auf dem 10. Internationalen Marken-Kolloquium am 12./13.09.13

Obligatorisch
für alle
Markenführer

„Das 9. Internationale Marken-Kolloquium 2012 war wertvoll für mich, weil a) vieles aufgeschürft wurde, b) bisher Vernachlässigtes verdeutlicht wurde, c) die Welt der Marke als Unternehmen und als Produkt in den Mittelpunkt gestellt wurde, d) Nachhaltigkeit wertvoll und wichtig ist.“

Wilm Kittelmann, Geschäftsführer Bundesverband des Deutschen Fliesenfachhandels e.V., Teilnehmer am 9. Internationalen Marken-Kolloquium 2012



Mandat-Vortragstermine

Kommende Vortragsthemen. Schreiben Sie uns bei Interesse: guido.quelle@mandat.de

- 6. November 2012: „Wie bleiben Marken auf Wachstumskurs? - Luxus schützt vor Arbeit nicht“
Management Summit, Parfümerieverband, Düsseldorf
- 8. November 2012: „Heizen statt bremsen – Wachstum kommt von innen“
WGM Herbsttagung, Wirtschaftsverband Großhandel Metallhalbzeug e.V. (WGM), Nürnberg
- 13. November 2012: „Mehr ist nicht besser – Wachstum durch Innovation“
Veranstaltungsreihe Trialog, Einzelhandelsverband Westfalen-Münsterland e.V., Münster
- 23. Januar 2013: „Stark im Markt – Wachstum kommt von innen – auch in Ingenieurbüros“
VBI-/UNITA-Seminar, Mandat, Dortmund

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
- 14. Juni 2012: „Wie bleiben Marken auf Wachstumskurs?“
REGAL“-Branchentreff, Wien
- 9. Juli 2012: „Steht Ihr Euch selbst im Weg?“
Wirtschaftsjunioren Dortmund, Industrie- und Handelskammer zu Dortmund
- 6. September 2012: „Marke und Vertrieb – Zwei Welten prallen aufeinander“
Marken-Intensiv-Seminar, Mandat, Kloster Seeon, Chiemgau
- 7. September 2012: „Die Marke als Wachstumsmotor: Der Treibstoff liegt im Hause“
9. Internationales Marken-Kolloquium, Mandat, Kloster Seeon, Chiemgau
- 26. September 2012: „Wachstum kommt von innen“
Interne Vertriebspartnertagung (keine öffentliche Veranstaltung),
USM U. Schärer Söhne GmbH, Bühl

Als Leser des Mandat Growthletters® können Sie die Aufzeichnung dieses Vortrags kostenfrei erhalten. Senden Sie einfach eine E-Mail an guido.quelle@mandat.de mit dem Betreff **„Aufzeichnung Vortrag Wien“**.



Für die Konferenzen
in 2012 registrieren

- Bereits mehr als 220
registrierte Teilnehmer -

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

Die nächste Telekonferenz 2012:

Die Telekonferenz „Wachstum verhindern – Acht wirk-
same Strategien“ findet am 22. Oktober 2012 statt.



Kennen Sie professionelle
Wachstumsverhinderer? Das
sind diejenigen Menschen, den-
nen es immer wieder gelingt,
mit Hilfe von (mehr oder we-
niger) subtilen Strategien Ihre
Wachstumsvorhaben zu tor-
pedieren: Im Vorfeld, während
der Initiative und auch noch
im Nachhinein. Entlarven Sie die Bremsen und schlagen
Sie sie mit ihren eigenen Waffen.

Persönlich veranstaltet von Prof. Dr. Guido Quelle

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

Ihr Nutzen

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

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.

Infos:

www.mandat.de/de/menu/produkte/telekonferenzen/telekonferenzen-2012/

Termine und Themen

(alle Telekonferenzen beginnen um 16.30 Uhr und en-
den in der Regel um 17.15 Uhr)

- 27. Februar 2012: ✓
„Bereitschaft: Wie Sie sicherstellen, dass die Organisati-
on Ihr Wachstum fördert“
- 19. März 2012: ✓
„Marketing: Wie Sie Sorge für starke Konzepte tragen“
- 23. April 2012: ✓
„Vertrieb: Wie Sie Silos aufbrechen und Wachstum vor-
antreiben“
- 21. Mai 2012: ✓
„Forschung & Entwicklung: Wie Sie eine Innovations-
drehscheibe schaffen“
- 18. Juni 2012: ✓
„Einkauf: Wie Sie Qualität sicherstellen und das Erbsen-
zählen stoppen“
- 9. Juli 2012: ✓
„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“

Mandat-Blog „Wachstumstreiber“



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

Der Wachstums-Wochenstart #25: Das Unangenehme zuerst

Lesen Sie den Artikel hier:

www.mandat.de/de/der-wachstums-wochenstart-25-das-unangenehme-zuerst

Die neue Assistentin der Geschäftsführung: Anne Hausen

„Traumfrau sucht Traumjob“ – so lautete der E-Mail-Betreff von Annes Lebensgefährten an den Verteiler der Wirtschaftsunioren Dortmund. Im Nu gelangte diese E-Mail auf den Schreibtisch von Guido Quelle – einige Telefonate & Gespräche und die Unterschrift stand unter dem Arbeitsvertrag. Ein klasse Beispiel für funktionierendes „Netzwerken“.

Annes Einstieg bei Mandat war „quasi“ das 9. Internationale Marken-Kolloquium 2012. Bereits hier stellte Anne ihr Organisationstalent unter Beweis und unterstützt jetzt Mandat als Assistentin der Geschäftsführung.

Die gebürtige Karlsruherin ist gelernte Diplom-Betriebswirtin. Anne absolvierte von 2002 bis 2005 ihr duales Studium an der Berufsakademie Karlsruhe und bei der Helvetia Versicherung. Nach mehreren Jahren Berufserfahrung führte die Liebe Anne im Sommer 2010 ins Ruhrgebiet. Sie lebt nun mit ihrem Lebensgefährten und ihrer zweijährigen Tochter im Dortmunder Osten.

Mit einem lachenden und einem weinenden Auge verabschieden wir Annes Vorgängerin Katja Weckeck. Das Herz der gelernten Werbekauffrau schlägt für den Marketing-Bereich, in den sie wieder zurückkehrt.

Auch Kevin Sabbadin hatte Ende September seinen letzten Tag bei Mandat. Kevin verstärkte Mandat für 3 Monate als Team-Assistent, nachdem er seine Ausbildung zum Kaufmann für Bürokommunikation erfolgreich absolviert hat.

Liebe Katja, lieber Kevin, wir wünschen Euch beiden viel Erfolg für Euren weiteren Berufs- und Lebensweg!



Anne Hausen



Nadine Müller, Anne Hausen, Kerstin Scupin und Katja Weckeck auf dem 9. Internationalen Marken-Kolloquium 2012

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: arsdigital
© 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: Ulf Gähme
© S. 14: Cover-Gestaltung: Mandat,
Fotos: Bilder: Hintergrund Helder Almeida
– 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 05.11.2012