



MANDAT 
GR  WTH LETTER

Fokusthema: Expansion

Editorial

Langsam aber sicher sind alle aus den verschiedenen Urlauben zurück und wieder in der Arbeitswelt angelangt. Die Hängematten werden eingerollt und der Blick wird auf neue Projekte gerichtet. Die Zeit nach dem Urlaub ist aus meiner Sicht immer eine besonders spannende, denn der Kopf ist - wenn er sich nicht im Urlaub permanent mit betrieblichen Themen beschäftigt hat - frei für neue Ideen.

Nutzen Sie diese Zeit, um einige der Gedanken, die Ihnen im Urlaub in der entspannten Atmosphäre gekommen sind, umzusetzen, bevor der betriebliche Alltag Sie vollständig wieder in Beschlag genommen hat. Ich habe mir beispielsweise Zeit genommen, um mein Büro daheim auszumisten. Berge von nicht mehr benötigten, vormals ungeheuer wichtigen Unterlagen sind in den Reißwolf gewandert, es wurde reichlich Platz

geschaffen und ich bin noch lange nicht fertig. Aber immerhin: Ein Anfang ist gemacht.

Sicher haben Sie andere Prioritäten aus dem Urlaub mitgebracht. Wichtig ist: Lassen Sie mindestens einen Ihrer Gedanken Realität werden, denn die Wahrscheinlichkeit, dass es ein guter Gedanke war, ist hoch, wenn er nicht unter Druck entstanden ist. Welches war Ihr wichtigster Gedanke, nach dem Motto „Eigentlich müsste ich mal ...“?

Viel Spaß bei der Umsetzung.

Herzlichst Ihr



Dr. Guido Quelle

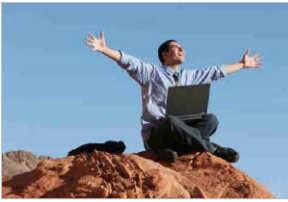


FOLGEN SIE MIR:
www.twitter.com/mandat_guido



SCHREIBEN SIE MIR:
guido.quelle@mandat.de





4

CEO-Tipp des Monats

Expansion braucht Vorbilder



5

Strategie & Führung

Erst die Pflicht, dann die Kür
Expansion beginnt zuhause



7

Organisation & Prozesse

Die guten Vorsätze Ihrer Organisation
und wie Sie sie auf die Straße bringen



9

Erfolgsbericht

Planen, Gestalten und Wachsen



10

Gelesen

Headhunter
von Jo Nesbø



11

Termine & Veröffentlichungen

Medien und Menschen



14

Mandat-Intern

Team-News

CEO-Tipp *des Monats*

von Guido Quelle

Expansion braucht Vorbilder



Neulich in einem Strategie-Meeting sprachen wir im engsten Führungskreis des Unternehmens über die Werte, die das Unternehmen seiner internen und externen Öffentlichkeit vermitteln will und wofür das Unternehmen stehen will. Schnell waren einige Werte gesammelt, die (zumindest teilweise) bereits auf gelebter Praxis beruhten und zum Teil noch auf Wünschen basierten.

Einer dieser Werte war der Wert „Disziplin“, sollte doch von allen Beteiligten eine hohe Disziplin abverlangt werden, idealerweise in allen Bereichen. Disziplin sollte ein wesentlicher Wert sein, auf dem das Unternehmen ruht.

So weit, so gut. In die nachdenkliche Stille sprach einer der Mitglieder des Strategie-Meetings aus, was vermutlich weitere dachten: „Wenn wir hier darüber reden, dass wir unter anderem für Disziplin stehen wollen, sollten wir bei uns selbst beginnen. Unser Meeting sollte um 14.00 Uhr starten und tatsächlich gestartet sind wir um 14.15 Uhr. Auch ich selbst war erst um 14.10 Uhr da. Wie wollen wir Disziplin von unseren Mitarbeitern und in unseren Abläufen verlangen, wenn wir sie im Führungsteam nicht selbst vorleben?“

Die Teilnehmer nickten zustimmend. Nach einem kurzen, nachdenklichen Schweigen wurde Zustimmung auch verbal signalisiert, was ich als Verpflichtung wertete. Das nächste Meeting wird zeigen, wie verpflichtend die verbal ausgesprochene Zustimmung tatsächlich war.

Für Vorstände, Geschäftsführer, Unternehmer ist es eminent wichtig, diejenigen Werte, für die ihrer Ansicht

nach das Unternehmen stehen soll, auch vorzuleben. Wenn ein Wert „Pünktlichkeit“ ist, gilt es für sie, besonders pünktlich zu sein. Ist ein Wert Disziplin, gilt es für sie, besonders diszipliniert zu sein und Versprochenes auch einzuhalten, denn Verbindlichkeit gehört auch zu Disziplin.

Leisten Sie das, was Sie fordern. Sie wissen selbst, dass Ihre Mitarbeiter Sie und Ihr Verhalten stets beobachten - mehr noch: Sie werden permanent bewertet, ob Sie es wollen oder nicht. Die Mitarbeiter orientieren sich an der Führung, denn was die Führung macht, muss ja richtig sein.

Denken wir nun daran, dass Ihr Unternehmen expandiert - und zwar unabhängig davon, ob es an einem gegebenen Standort wächst, oder ob es sogar weitere Standorte national und international erschließt: Wie anders wollen Sie sicherstellen, dass die Werte Ihres Unternehmens tatsächlich getragen werden, als auf die Weise, dass Sie als Vorbild vorangehen und diese Werte leben?

Stringenz ist eine wesentliche Voraussetzung für Expansion und diese Stringenz muss durch die Unternehmensspitze vorgegeben werden. Erst dann sind Sie berechtigt, sie auch einzufordern.

Expansion braucht Vorbilder. Die gute Nachricht daran: Sie können sofort beginnen.

Erst die Pflicht, dann die Kür Expansion beginnt zuhause

von Guido Quelle (Basis: Vortrag, gemeinsam mit Horst Trimborn, auf einem Workshop des BGA und der Universität St. Gallen.)

Kurzübersicht

- o Erst das „Warum“ klären.
- o Ziele deutlich und messbar formulieren.
- o Zunächst leistungsstarke Standards schaffen.
- o Zwischen organischem Wachstum und Zukauf unterscheiden.
- o Die Mitarbeiter mitnehmen.



Da reden nun alle von Expansion und Globalisierung und dabei wird vergessen, dass ein hoher Prozentsatz sämtlicher Expansions-, Internationalisierungs- und Globalisierungsprojekte gnadenlos scheitert. Natürlich kann man sagen, „Hinterher ist man eben schlauer“, aber wir beobachten in unserer Beratungspraxis sehr wohl Prinzipien, die zum Erfolg eines Expansionsprojektes führen und solche Prinzipien, die mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht zum Erfolg führen. Hier folgen 7 Fragen, die es zu beantworten gilt, soll die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Expansion deutlich gesteigert werden:

1. Warum wollen wir expandieren?

Es gibt zahlreiche Gründe, die einer Expansion zugrunde liegen. Interessanterweise wird meist auf die sachlichen Gründe referenziert und selten werden die nicht greifbaren, persönlichen Gründe aufgegriffen. Sachliche Gründe sind beispielsweise Stabilität durch Größe, Kompetenzzuwachs, Einkaufsvorteile, das Erreichen einer neuen Zielgruppe oder Synergien (die üblicherweise überschätzt werden). Häufig stehen aber auch persönliche Gründe im Raum, wie zum Beispiel die Verbesserung des Images oder die Befriedigung des persönlichen Egos. Es gilt, den sachlichen Gründen auf den Zahn zu fühlen, denn an die persönlichen kommen wir selten heran.

2. Was ist das Ziel der Expansion?

In diesem Schritt sind die genauen Ziele zu quantifizieren, um feststellen zu können, ob das angestrebte Expansionsvorhaben überhaupt realistisch ist. Es ist auch zu

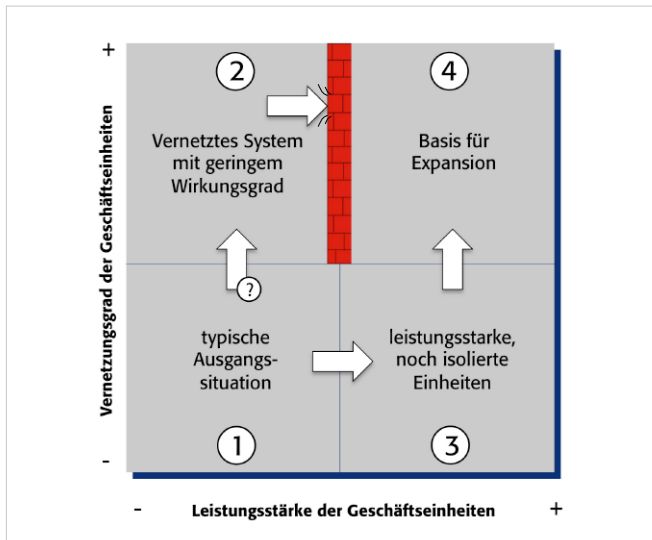
entscheiden, über welches Expansionspektrum geredet wird: Handelt es sich um eine regionale Expansion innerhalb eines gegebenen geografischen Areals, in ein neues Bundesland hinein, oder sogar in mehrere Bundesländer? Soll eine flächendeckende Präsenz im Heimatland erreicht werden? Soll eine neue Dépendance in einem Nachbarland eröffnet werden? Soll ganz Europa erreicht werden, oder will man sogar global präsent sein und in andere Kontinente hineinwachsen?

3. Welche Kenntnis haben wir über den Markt? Welche Annahmen haben wir?

Ganz unabhängig davon, welches geografische Spektrum für die Expansion gewählt werden soll, ist es zwingend erforderlich, die Annahmen zusammenzustellen, die der Expansion unterliegen und die Kenntnisse zusammenzustellen, die über den angestrebten Markt vorliegen. Je präziser die Annahmen beschrieben sind und je umfangreicher die Kenntnisse über den Markt sind, desto besser können die Expansionsbestrebungen an den zu erreichenden Zielen gespiegelt werden. Nicht selten stellen wir man bei dieser Diskussion im Führungsteam fest, dass erhebliche Lücken in der Marktkennntnis bestehen und dass völlig unterschiedliche Annahmen zwischen den einzelnen Beteiligten über den zu erreichenden Markt vorliegen.

4. Wie sind wir aufgestellt?

Natürlich ist es spannend, über eine Expansion zu diskutieren; leider wird die Realität dabei häufig aus dem Auge verloren.



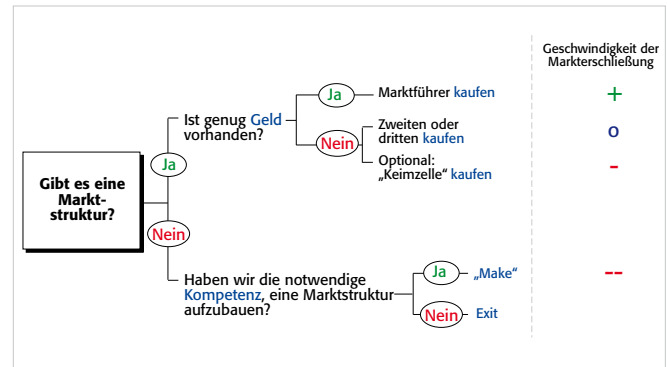
Wenn wir ein Portfolio aufspannen, das auf der einen Achse die Leistungsstärke der Geschäftseinheiten - dies können Unternehmensbereiche, aber auch unterschiedliche Filialen, Standorte oder Betriebe sein - und auf der anderen Achse den Vernetzungsgrad dieser Geschäftseinheiten beschreibt, finden wir in Quadrant 1 die typische Ausgangssituation, eine maximal mäßige Leistungsstärke der Geschäftseinheiten, gepaart mit einem geringen Vernetzungsgrad. Interessanterweise wird gerade in solchen Situationen häufig das Heil in der Expansion gesucht - ein nahezu aussichtsloses Unterfangen, wird doch hier versucht, das Chaos zu multiplizieren. Ziel muss es sein, erst die Leistungsstärke der Geschäftseinheiten und dann den Vernetzungsgrad der Geschäftseinheiten dramatisch zu erhöhen - und zwar in dieser Reihenfolge, denn zunächst müssen „zu Hause“ starke Standards geschaffen werden.

Uns ist keine Expansionsbemühung bekannt, mit der heimische Probleme gelöst wurden. Zunächst muss die lokale Stärke hergestellt werden, um diese dann zu multiplizieren.

5. Organische Expansion oder Zukauf?

Die Frage, ob das Wachstum durch die Entwicklung aus eigener Kraft oder durch einen gezielten Zukauf geschehen soll, ist auch von der jeweiligen Unternehmenskultur abhängig. Überdies ist auch die vorhandene Marktstruktur zu berücksichtigen. Ist im Zielgebiet eine Marktstruktur vorhanden und verfügt das expandierende Unternehmen über die finanziellen Mittel, um einen Wettbewerber zu übernehmen, ist dies stets eine vorrangige zu diskutierende Option - vorausgesetzt man ist sich über die Aufwendungen im Klaren, die es zu tätigen gilt, wenn die Übernahme stattgefunden hat. Ist keine Marktstruktur

vorhanden, gilt es, die Kompetenz zu analysieren, die im Hause verfügbar ist. Zur Kenntnis zu nehmen ist hier, dass der Aufbau einer Marktstruktur ein erhebliches Zeitinvestment bedeutet. Man braucht schlicht einen langen Atem.



6. Haben wir die Mitarbeiter gewonnen?

Die Frage, ob wir die Mitarbeiter gewonnen haben, ist in doppelter Hinsicht relevant: Einerseits wollen die vorhandenen Mitarbeiter für das Vorhaben gewonnen werden, andererseits müssen wir neue Mitarbeiter gewinnen, die für das Vorhaben eingesetzt werden können. Dabei betonen wir ausdrücklich die Vorteile, die entstehen, wenn Mitarbeiter aus dem Zielmarkt in das Unternehmen eingebunden werden. Natürlich erhöht man auf diese Art und Weise die Komplexität, insbesondere dann, wenn die Muttersprache plötzlich nicht mehr für die Kommunikation ausreicht; gleichwohl ist die Internationalisierung der Mitarbeiterschaft bei einer internationalen Expansion auch auf Leitungsebene unabdingbar. Natürlich sind auch die bisherigen Mitarbeiter davon zu überzeugen, dass die Expansion von Vorteil für alle Beteiligten ist.

7. Wie kann das Projekt über den gesamten Zeitraum professionell geführt werden?

Sind alle Fragen beantwortet, ist ein Projekt zu planen, das mitnichten mit der Übernahme eines Wettbewerbers oder der Eröffnung eines neuen Standortes beendet ist. Die Projektziele im Auge zu haben, die mit der Expansion erreicht werden sollen, ist eine vorrangige Aufgabe. Stellen Sie sicher, dass das Projekt durch einen Projektleiter, der gegebenenfalls durch externe Experten unterstützt wird, nahtlos geführt wird und machen Sie bereits initial klar, dass das Projekt erst dann abgeschlossen ist, wenn die angestrebten Ziele erreicht sind. Auf diese Weise beugen Sie der Kurzatmigkeit vor und sorgen dafür, dass Ihre langfristigen Ziele im Fokus bleiben.

Erst die Pflicht - dann die Kür: Expansion beginnt daheim.

Die guten Vorsätze Ihrer Organisation und wie Sie sie auf die Straße bringen.

von Holger Kampshoff

Kurzübersicht

4 Schritte zum erfolgreichen Planungsprozess:

- o Klares Commitment der Unternehmensführung.
- o Eindeutiger Auftrag an die Mitarbeiter.
- o Planen auf Einzelkundenebene.
- o Durch planvolles Handeln den Auftrag in die Tat umsetzen.



Der September ist die Zeit, in der in vielen Unternehmen der Planungsprozess den Alltag beherrscht. Die Zeit, in der die Controller die Stifte spitzen und die Vertriebler schwitzen, ob das, was sie sich vorstellen, der Unternehmensleitung wohl ausreicht.

Aber warum planen wir eigentlich? Jedem von uns ist doch klar, dass die einzige Zeitform, in der wir wirklich etwas gestalten können, die Gegenwart ist. Dinge, die geschehen sind, machen wir nicht mehr rückgängig. Sie beschäftigen uns noch eine Zeit und wenn wir konstruktiv sind, versuchen wir, aus den geschehenen Dingen unsere Lehren für die Zukunft zu ziehen, aber rückgängig machen wir nichts von dem Geschehenen mehr. Die Zukunft sehen wir in keiner Weise voraus. Wir wissen heute nicht einmal, was morgen passiert und planen unseren Erfolg bereits ein Jahr im Voraus.

Macht der Prozess der Planung wirklich Sinn vor diesem Hintergrund?

Die Antwort ist aus unserer Erfahrung ein klares Ja. Die Planung fokussiert die Gedanken der einzelnen Mitarbeiter im Idealfall auf die Ziele mit den einzelnen Kunden und die Idee, wie diese Ziele zu erreichen sind.

Klare Vorgaben auf dem Top-Level

Der Planungsprozess beginnt mit einem klaren Commitment der Unternehmensführung. In diesem Commitment legt die Unternehmensführung fest, welche konkreten Zielgrößen das Unternehmen erreichen muss, um erfolgreich zu sein. Bei dieser unternehmenseigenen De-

finition des Erfolgs ist es elementar, den Erfolg so zu definieren, dass er durch den Einsatz und die Fokussierung der Mitarbeiter erreichbar ist und ihnen zugleich ein Ansporn ist, sich selbst weiter zu entwickeln und zu wachsen. Dies ist die Voraussetzung für Wachstum von innen, denn ein Team wird nur dann besser, wenn die Einzelspieler ihre Leistungsfähigkeit verbessern und ihre Leistung auf einem hohen Niveau abrufen.

Die Kaskaden der Planung

Der zweite Schritt im Planungsprozess ist der Auftrag an alle Mitarbeiter, die von ihnen beeinflussbaren Parameter des definierten Erfolgs zu identifizieren und den eigenen Beitrag zu diesem Erfolg zu definieren. Ein wesentliches Differenzierungsmerkmal zwischen erfolgreichen, planenden Unternehmen und den Unternehmen, in denen Planung als lästiges Übel empfunden wird, ist die Fähigkeit der Unternehmensführung, die Auftragsvergabe so zu gestalten, dass die einzelnen Ebenen in der Unternehmenshierarchie kaskadenförmig für die Definition des Erfolgs gewonnen werden. Gewonnen sind diejenigen Mitarbeiter, die von der Definition des Erfolgs überzeugt sind und darüber hinaus wissen, dass sie die ihnen zugeordneten Erfolgsparameter aus eigener Kraft und in eigener Verantwortung in die richtige Richtung beeinflussen können. In diesem Sinne ist es quasi eine Bankrotterklärung, wenn die zweite Führungsebene, nach dem Auftrag durch die erste Führungsebene, den Auftrag zur Planung an die eigenen Mitarbeiter mit den Worten einleitet „Die Unternehmensführung hat uns folgende Vorgabe gemacht ...“. Mit dieser Referenz auf die Unterneh-

mensführung nimmt sich die zweite Führungsebene die Chance, die eigenen Mitarbeiter auch zu überzeugen, denn aus der Formulierung wird deutlich, dass sie einen Auftrag von oben ausführt und nicht in eigener Überzeugung handelt. Um den Funken überspringen zu lassen, bedarf es eines eigenen Feuers und es reicht nicht, vom Feuer eines Dritten zu erzählen.

Der Blick in die Glaskugel

Der dritte Schritt des Planungsprozesses ist das tatsächliche Planen auf Einzelkundenebene. Dabei ist der Versuch, die Zukunft zu planen, wie oben beschrieben, immer ein gewisser Blick in die Glaskugel und gibt keine Sicherheit, dass die einmal aufgeschriebenen Pläne auch erreicht werden. Das Entscheidende an diesem Schritt ist die Auseinandersetzung mit dem Nutzen und den Bedürfnissen des Kunden und das Ableiten der daraus resultierenden eigenen Möglichkeiten und Chancen, das Geschäft auszubauen. Wer sich tatsächlich nur der Glaskugel bedient, sei es in der Form der Vergangenheitszahlen oder der Form erwürfelter Fantazahlen, die auf irgendeine Weise zum gewünschten Ergebnis addierbar sind, nimmt sich die Chance, die eigene Energie frühzeitig auf das Gestaltbare zu bündeln. Die einzelnen Chancen zur Geschäftsausweitung sind mit der Wahrscheinlichkeit ihres Eintretens zu belegen, um von vornherein messen zu können, wie weit das Ziel überplant sein muss, um eine realistische Chance auf die Zielerreichung zu haben. Dieser dritte Prozessschritt wird abgeschlossen, indem entlang der Kaskade der Überzeugung nur rückwärts jeweils die nächste Ebene von den eigenen Ideen überzeugt wird. Dieser Prozess ist dann besonders erfolgsversprechend, wenn die Führungskräfte die Gespräche nutzen, um ihre eigenen Ideen einfließen zu lassen und den Mitarbeitern so zeigen, dass sie sich selbst mit den Zielen und den Aufgaben der Mitarbeiter identifizieren.

Planvolles Handeln

Im vierten Schritt des Planungsprozesses haben die Mitarbeiter nun die Aufgabe, ihre Pläne in die Tat umzusetzen. Planvolles Handeln kann nur dann entstehen, wenn die Mitarbeiter ihre Prozesse und Instrumente kennen, mit denen sie die Erfolgsparameter beeinflussen können. Ist dies gegeben, können die Mitarbeiter nun ihre Ziele operationalisieren, indem sie auf Einzelkundenebene Maßnahmen entwickeln, die sie auf die Monate, Wochen und Tage des Jahres verteilen und sukzessive abarbeiten. Aufgrund der oben beschriebenen Tatsache, dass es sich bei Plänen immer um den Blick in die Glaskugel handelt, bedarf es nicht der Erwähnung, dass der Plan

in dem selben Turnus, nämlich monatlich, wöchentlich und täglich fortgeschrieben wird und damit den tatsächlichen Gegebenheiten und den aktuellen Erkenntnissen angepasst wird.

Wer ernsthaft abnehmen will, darf sich nicht vor der Waage fürchten

Wer aus eigener Überzeugung sein Gewicht reduzieren möchte, hat kein Problem damit, sich täglich mit der Realität der Waage auseinander zu setzen, um zu sehen, ob die ergriffenen Maßnahmen und die Disziplin hinreichend sind, das gesetzte Gewichtsziel zu erreichen. Tut er dies nicht, ist die Ursache dafür meistens darin zu finden, dass die Motivation zum Abnehmen nicht der eigenen gegeben Überzeugung entwachsen sind, sondern äußeren Umständen geschuldet ist.

Diese Analogie lässt sich durchaus auf Mitarbeiter auf dem Weg zu ihren Zielen übertragen. Ein Mitarbeiter, der aus eigener Überzeugung ein Ziel erreichen möchte, wird selbstverständlich täglich sehen wollen, ob Maßnahmen und Disziplin hinreichend sind, um sein Ziel zu erreichen. Eine Führungskraft wird spätestens monatlich in diese Betrachtung einsteigen wollen, um zu prüfen, ob alle geführten Personen auf dem richtigen Weg sind und somit das eigene Ziel erreichbar bleibt. Bei diesem Vorgehen, auf Basis der vorangegangenen Prozessschritte vorausgesetzt, liegt es nun an den einzelnen Personen, inwieweit sie die Motivation aus der eigenen Überzeugung heraus erhalten oder durch demotivierende Verhaltensweisen vernichten.

Dies bedeutet im täglichen Umgang mit sich selbst nichts anderes, als Erfolge zu feiern, also sich selbst oder seine Mitarbeiter zu belohnen, wenn die geplanten Maßnahmen von Erfolg gekrönt sind oder in den Misserfolgen die selbst beeinflussbaren Ursachen zu ergründen und daraus für die Zukunft zu lernen. Wir erleben häufig Menschen, die mit sich selbst demotivierend umgehen und den Erfolg nicht feiern, das heißt, sich nicht von Anerkennung oder kleinen Geschenken für die erbrachte Leistung belohnen und die eher dahin tendieren, die Ursache für Misserfolge bei anderen oder den äußeren Umständen zu suchen und damit Schritt für Schritt die eigene Motivation in Angst und Ausweglosigkeit umkehren. Es ist ein elementarer Bestandteil des Selbstmanagements und der Führung, diese demotivierenden Muster selbst zu erkennen und abzustellen, denn damit wird der Weg frei zum Erreichen der eigenen Ziele und die Unternehmensführung kann rückblickend sagen, dass sie erfolgreich geplant hat.

Erfolgsbericht: Planen, Gestalten, Wachsen

von Holger Kampshoff

Kurzübersicht

Die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung signifikant steigern:

- o Zielvorgaben für den Vertrieb ableiten.
- o Erforderliche Instrumente für das Vorgehen entwickeln.
- o Prozessorientierte und an Standards ausgerichtete Arbeitsweise im Vertrieb einführen.
- o Erkenntnis: Das Anwenden erarbeiteter Prozesse und Werkzeuge braucht Zeit und konsequentes Lernen.

In einem unserer Projekte hatten wir den Auftrag, ein investor-geführtes Unternehmen dabei zu unterstützen, die durch den Investor vorgegebenen Ziele im Unternehmen zu operationalisieren und ein Verfahren einzurichten, das die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung signifikant steigert.

Erfolgsparameter identifizieren

Im ersten Schritt haben wir gemeinsam mit der Unternehmensleitung die Parameter identifiziert, die gerade durch den Vertrieb gestaltbar sind und haben so dezidierte Zielvorgaben für den Vertrieb abgeleitet. Im nächsten Schritt haben wir gemeinsam mit der Vertriebsorganisation und dem Controlling die erforderlichen Instrumente entwickelt um das Vorgehen zu planen und im laufenden Prozess zu tracken. In den Workshops zur Gestaltung dieser Instrumente ist sehr deutlich geworden, dass die Prozesse und der Werkzeugkasten für die einzelnen Vertriebsmitarbeiter nicht durchgängig geklärt waren. Folgerichtig haben wir mit den Mitarbeitern sämtliche Möglichkeiten, das Ergebnis zu beeinflussen,

in einer standardisierten Form aufgearbeitet und in dem gesamten Vertrieb ausgerollt. Ein positiver Nebeneffekt war die Tatsache, dass der Vertrieb, wie wir es durchaus in vielen Unternehmen vorfinden, im Vorfeld der Überzeugung war, dass eine prozessorientierte und an Standards ausgerichtete Arbeitsweise im Vertrieb nicht möglich sei, und im Verlaufe des Projekts erkannt wurde, dass diese Standards helfen, den Alltag zielgerichtet zu gestalten und die eigenen Mitarbeiter zu führen.

Mit dem Konzept beginnt die Veränderung

Auch in diesem Projekt ist deutlich geworden, dass Veränderungsprozesse nicht mit der in Konzepten zu Papier gebrachten Erkenntnis besserer Lösungswege abgeschlossen werden, sondern hier erst starten. Am Ende des Projektes waren die Unternehmensziele noch nicht erreicht und die Mitarbeiter waren auch noch nicht durchgängig in der Lage, die erarbeiteten Prozesse und Werkzeuge zielführend anzuwenden. Diese Veränderung braucht Zeit und konsequentes Lernen und natürlich die Erkenntnis und die Geduld der Unternehmensführung, diesem Lernprozess die erforderliche Zeit zu geben. Gerade in investor-geführten Unternehmen ist dies für die Unternehmensleitung häufig ein Vabonspiel, denn über ihr schwebt permanent das Damoklesschwert aufgrund fehlender Geschwindigkeit ausgetauscht zu werden. In diesem Fall hat sich die Geduld gelohnt und bezahlt gemacht, denn die Klarheit und die Fähigkeit, über die Prozesse und Werkzeuge den Erfolg zu gestalten, war ein Baustein dafür, dass der Vertrieb im zweiten Jahr nach dem Projektabschluss Expansionsraten größer 10 % erreicht hat und somit in der Lage ist, die Anforderungen des Investors zu erfüllen.

Headhunter

von Jo Nesbø

von Holger Kampshoff

Für die Einen ist der Urlaub gerade zu Ende, für die, die keine Kinder haben, geht der Urlaub vielleicht gerade erst los. So oder so, Urlaubszeit ist Lesezeit und wer sich gerade mal nicht mit der aktuellen Wirtschaftsliteratur auseinandersetzen möchte, hat vielleicht Interesse an einem Krimi.

Jo Nesbø ist ein ehemaliger norwegischer Manager, der für sich die Entscheidung getroffen hat, seine Karriere als professioneller Krimiautor fortzusetzen.

In dieser Tätigkeit hat er die Figur des Kommissars Harry Hole geschaffen, der in mittlerweile acht Fällen durchaus zu einem Kassenschlager geworden ist.

In dem Buch „Headhunter“ löst sich Nesbø von seiner Hauptfigur und schafft in Roger Brown einen neuen Charakter, der nicht als Kommissar sein Dasein fristet, sondern viel mehr wirtschaftsnah als Top-Headhunter seinen Lebensunterhalt bestreitet.

Nesbø gelingt es sehr ansprechend, diese Figur des Roger Brown in dem Berufsbild des Personalberaters zu zeichnen. Er bedient sich dabei einiger gängiger Klischees und schafft

es, dem Leser das ein oder andere Schmunzeln auf das Gesicht zu setzen, indem er Facetten des Berufs aufgreift und scheinbar Möglichkeiten bietet, hinter die Kulissen zu schauen. Dieser Blick hinter die Kulissen ist mitunter sehr realitätsnah.

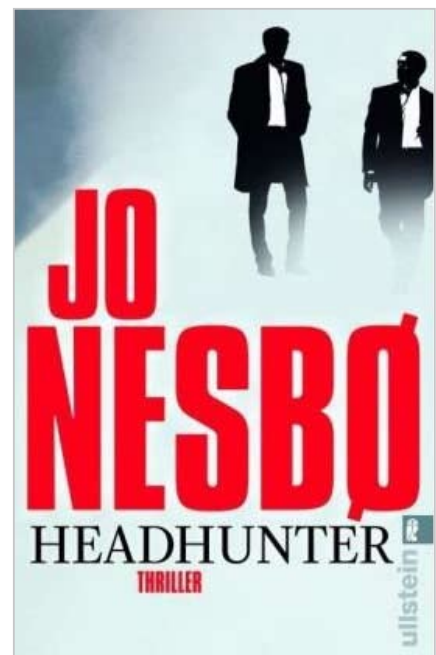
Es gelingt Nesbø, die Leser über die Faszination des Personalberaterberufs in eine spannende Kriminalgeschichte zu verstricken, in der es viele unerwartete Wendungen und spannende Passagen gibt.

An jeder Stelle im Buch wird deutlich, dass Nesbø entweder Situationen beschreibt, die er kennt, oder sehr sauber recherchiert hat, wie er kürzlich in einem Interview in der „Wirtschaftswoche“ dargelegt hat.

Alles in allem bietet Nesbø seinem Leser einige Stunden kurzweiliger Unterhaltung, die sich durchaus am Pool oder Strand oder am Ende eines ausgedehnten Tages in der Natur konsumieren lassen.

Eines sei dem Leser vorweg genommen, der Mörder ist in diesem Fall nicht der Gärtner.

Viel Spaß beim Lesen.



Headhunter

Preis: 14,95 EUR
Broschiert: 301 Seiten
Ullstein Tb Verlag
16. Juli 2010
Sprache: Deutsch
ISBN-10: 3548280455
ISBN-13: 978-3548280455



Mandat-Telekonferenz-Serie

Für die Konferenzen
in 2010 registrieren

Strategie braucht Kommunikation: Dr. Guido Quelle über die Erfolgsfaktoren der Strategieentwicklung und -umsetzung

„Strategien scheitern nicht in der Konzeption, sondern in der Umsetzung.“ Damit eröffnete Dr. Guido Quelle die monatliche Mandat-Telekonferenz im August. Damit es nicht so weit kommt, muss der Strategieprozess effektiv geführt werden.

Das Thema Kommunikation zog sich wie ein roter Faden durch die Ausführungen zur Strategieentwicklung und -umsetzung. „Strategie braucht Kommunikation – von Anfang an“, führte Quelle aus. Kein Unternehmenslenker entwickelt eine Strategie alleine, daher beginnt eine effektive Kommunikation bereits bei der gemeinsamen Definition von Strategie. „Damit alle am Tisch unter Strategie dasselbe verstehen und an derselben Sache arbeiten“, so Quelle. Strategie entsteht im Diskurs: Um Klarheit und Verbindlichkeit zu schaffen, auch in der Rückschau, sollten die Überlegungen, Pläne und Zwischenergebnisse stets schriftlich festgehalten werden.

Kunde immer im Fokus

„Strategie beginnt immer beim Kunden“. Durch diesen Kundenfokus als Strategiekern wird es auch leichter für die Mitarbeiter, eine neue Strategie nachzuvollziehen. Bereits in der Entwicklungsphase muss die Kommunikation mit den Beschäftigten starten, um Gerüchten vorzubeugen und die Belegschaft vorzubereiten. Schließlich soll jeder Mitarbeiter im Kontext seines Arbeitsplatzes sukzessive verstehen können, wie sich das Unternehmen neu ausrichtet. Und gleichzeitig kann durch effektive Kommunikation vermieden werden, dass allein die Erwartung einer Strategieänderung den Betrieb lahm legt, weil die Beschäftigten erst einmal abwarteten.

Bereits in der Strategieentwicklung muss man Richtung Umsetzung blicken, wenn es um die personelle Besetzung geht. Hier macht es Sinn, frühzeitig fähige Mitarbeiter in die Planung zu integrieren, die später als Projektleiter die Umsetzung voranbringen. Sie dienen zudem als Multiplikatoren in der Kommunikation und sollten daher auf entsprechende Fragen aus der Belegschaft vorbereitet werden.

„Strategie ist keine Einbahnstraße. Strategie ist ein Prozess, keine Momentaufnahme der Unternehmensplanung, die auf Biegen und Brechen in die Zukunft transferiert werden muss. Strategie muss regelmäßig geprüft,

hinterfragt, ggf. nachjustiert, erneuert und bestätigt werden. Aus unserer Erfahrung am besten jährlich“, führte der Mandat-Geschäftsführer aus, „selbstverständlich wieder mit den Kundenbedürfnissen im Fokus.“ Dass eine entsprechende Kommunikation flankierend erfolgen muss, versteht sich von selbst, so Quelle.

Termine

Die nächste Telekonferenz startet am 11. Oktober um 17.00 Uhr: „Familienunternehmen: Engpässe und Chancen“. Registrieren Sie sich auf unserer Website www.mandat.de.

Damit registrierte Teilnehmer einen Vortrag auch dann verfolgen können, wenn sie terminlich verhindert sind, stellt Mandat stets eine MP3-Aufzeichnung zur Verfügung. Informationen und Kurzvorstellungen der einzelnen Folgen sind verfügbar unter www.mandat.de/de/500-ueberblick.html.

Bisher nicht registrierte Interessenten können die Telekonferenz-Aufzeichnung als MP3-Download oder auf CD für 49,00 € bei uns erhalten.



Mandat in den Medien

Artikel „Do you have the right people to grow?“ im amerikanischen Newsletter „Chief Learning Officer“

In „Chief Learning Officer“ ist im August der Artikel „Do you have the right people to grow?“ von Andrew Sobel und Dr. Guido Quelle erschienen. Hier ein Auszug:

During the past 18 months, a survivalist mentality has crept into the workplace. Some employees are gripped with a „scarcity mindset,“ which is characterized by fear, risk aversion and a feeling that they must grab their share of limited opportunities.

This outlook, however, is antithetical to the most important challenge facing today’s businesses: restarting growth. Companies must refocus on growing existing customer relationships and adding new ones, revitalizing their products and services, and reaching out to new markets. But do they have the right people, with the right attitudes and skills, to support these growth initiatives?

The employees who can help spur companywide growth will have five key qualities that must be developed and supported.

1. An aspirational mindset
2. A customer bias
3. The willingness to take risks
4. A collaborative spirit
5. An intense curiosity

Sie interessieren sich für den vollständigen Artikel? Hier können Sie ihn abrufen: www.clomedia.com/executive-briefings/2010/August/3025/index.php – oder senden Sie uns eine E-Mail, dann erhalten Sie das PDF.

Interview und Zitate im Mittelstandsmagazin „initiativbanking“

In der dritten Ausgabe des Mittelstandsmagazins der WGZ Bank wurde Dr. Guido Quelle in dem Fachartikel „Das ist schon wieder nicht das Ende“ mehrfach zitiert. In diesem Rahmen gibt Quelle im Interview „Überzeugung motiviert“ Aufschluss darüber, was Unternehmensführung und Mitarbeiter in Krisenzeiten antreibt.

Wenn Sie den vollständigen Artikel lesen möchten, schreiben Sie uns eine E-Mail: guido.quelle@mandat.de

Ankündigung: Dr. Guido Quelle hält VBI-Seminar

Stark im Markt: Wachstum kommt von innen – auch in Ingenieurbüros!

Gerade in Ingenieurbüros, die ihr Geld nicht mit Produkten, sondern mit Dienstleistungen verdienen, ist es entscheidend, die Faktoren zu kennen, die das Wachstum von innen fördern – und diejenigen, die es bremsen. Auf Anfrage der Unita Unternehmensberatung haben wir daher ein spezielles Seminar für mittlere und größere Ingenieurbüros entwickelt.

Ziel des Seminars ist es, den Teilnehmern konkrete Handlungsfelder mit auf den Weg zu geben, die im Ta-

gesgeschäft für solides, strukturiertes, selbstbestimmtes Wachstum sorgen. Zielgruppe sind Inhaber und Geschäftsführer von Ingenieurbüros mit mindestens 10 Mitarbeitern. Ein Vortrag von Dr. Guido Quelle, ergänzt durch Diskussionen, Übungen, Einzel- und Gruppenarbeiten sowie Fallbeispiele runden dieses Ganztagesseminar am 26. Januar 2011 ab.

Wir werden Sie natürlich über die Ergebnisse auf dem Laufenden halten.

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

Mandat-Vortragstermine

Kommende Vortragsthemen – Schreiben Sie uns bei Interesse: info@mandat.de

22. Oktober 2010: „Wachstumsbremsen finden und lösen“
(Dr. Guido Quelle) Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V., Wiesbaden
23. November 2010: „Der natürliche Feind der Strategie ist das Tagesgeschäft“
(Dr. Guido Quelle) Zentralkonsum e.G., Oberhof/Thüringen
26. Januar 2011: „Stark im Markt: Wachstum kommt von innen – auch in Ingenieurbüros“
(Dr. Guido Quelle) VBI-/UNITA-Intensivseminar, Mandat, Dortmund

Bisherige Mandat-Vorträge in 2010

09. Februar 2010: „Der Ruf nach Hilfe - Wachstum kommt von innen“
(Dr. Guido Quelle) Verein zur Förderung der Wettbewerbswirtschaft e.V., Berlin, Bundestag
10. März 2010: „Stehen Sie sich selbst im Weg? Die sieben Schritte für beruflichen und persönlichen Erfolg“
(Dr. Guido Quelle) Bundesverband Deutscher Volks- und Betriebswirte e.V., Düsseldorf
16. März 2010: „Go the extra mile - begeisterte statt zufriedene Kunden“
(Dr. Guido Quelle) Parfümerietagung 2010, Düsseldorf
22. März 2010: „Das war schon immer so - wachsen Sie gegen den Strom“
(Dr. Guido Quelle) VTH - Verband Technischer Handel e.V., Münster
23. März 2010,: „Go the extra mile - begeisterte statt zufriedene Kunden“
(Dr. Guido Quelle) Bundesverband des Deutschen Fliesenfachhandels e.V., Berlin
13. April 2010: „Das war schon immer so - wachsen Sie gegen den Strom“
(Dr. Guido Quelle) VTH - Verband Technischer Handel e.V., Wilnsdorf
14. April 2010: „Das war schon immer so - wachsen Sie gegen den Strom“
(Dr. Guido Quelle) VTH - Verband Technischer Handel e.V., Berlin
19. April 2010: „Das war schon immer so - wachsen Sie gegen den Strom“
(Dr. Guido Quelle) VTH - Verband Technischer Handel e.V., Wiesloch
20. April 2010: „Das war schon immer so - wachsen Sie gegen den Strom“
(Dr. Guido Quelle) VTH - Verband Technischer Handel e.V., München
21. April 2010: „Go the extra mile - begeisterte statt zufriedene Kunden“
(Dr. Guido Quelle) Verband der Deutschen Dentalindustrie, Köln
22. April 2010: „Das war schon immer so - wachsen Sie gegen den Strom“
(Dr. Guido Quelle) VTH - Verband Technischer Handel e.V., Hamburg
23. April 2010: „Stehen Sie sich selbst im Weg? Die sieben Schritte für beruflichen und persönlichen Erfolg“
(Dr. Guido Quelle) Verband deutscher Mode- und Textildesigner e.V., München
30. April 2010: „Reorganisation - Entweder mit den Mitarbeitern oder für den Reißwolf“
(Holger Kampshoff) VR Mittelstandskapital Unternehmensbeteiligungs AG, Münster
03. Mai 2010: „Heizen statt bremsen - Wachstum kommt von innen“
(Dr. Guido Quelle) Bundesverband der obst-, gemüse- und kartoffelverarbeitenden Industrie e. V. , Dresden
05. Mai 2010: „Heizen statt bremsen - Wachstum kommt von innen“
(Dr. Guido Quelle) Kundenveranstaltung der WGZ BANK AG, Münster
11. Mai 2010: „Go the extra mile - begeisterte statt zufriedene Kunden“
(Dr. Guido Quelle) Deutsche Post Direktmarketing Center Essen/Dortmund, Gladbeck
17. Juni 2010: „Heizen statt bremsen - Wachstum kommt von innen“
(Dr. Guido Quelle) Gesamtverband Deutscher Holzhandel e.V., Dresden
02. Juli 2010: „Persönliche Voraussetzungen im Umgang mit Veränderungen“
(Holger Kampshoff) LDT Nagold, CBR Campus, Kirchhorst

Dr. Guido Quelle weitere fünf Jahre Handelsrichter

Im Namen der Landesregierung des Landes Nordrhein-Westfalen wurde Guido Quelle durch den Präsidenten des Oberlandesgerichts Hamm, Johannes Keders, mit Wirkung zum 15. September 2010 für weitere fünf Jahre in das ehrenamtliche Richterverhältnis des Handelsrichters berufen. Quelle, bereits seit 2001 in diesem Ehrenamt tätig, erhielt die Wiederernennungsurkunde durch

den Präsidenten des Landgerichts Dortmund, Edmund Brahm, überreicht. Quelle dazu: „Die Wiederernennung ist mir eine Ehre. Es ist ein vorbildlicher Aspekt des deutschen Justizwesens, in den Kammern für Handelssachen neben dem juristischen Sachverstand des Vorsitzenden Richters auch wirtschaftlichen Sachverstand der Handelsrichter gezielt zu nutzen.“

Laura Schipper ist an Bord

Seit dem 1. September verstärkt Laura Schipper das Mandat-Team als Auszubildende für den Bereich „Mediengestaltung - Digital und Print (Fachrichtung Konzeption und Visualisierung)“. Lauras Lebenslauf ist bemerkenswert, lesen Sie hier mehr:

In der Schule belegte sie die Leistungskurse Englisch und Spanisch, um ihre Fremdsprachenkenntnisse zu vertiefen. Von Januar bis April 2008 sammelte Laura Erfahrungen an einer Highschool in Noosa Heads, der Ostküste Australiens. In Vorbereitung darauf absolvierte sie erfolgreich das „ESOL-Zertifikat“ in Englisch.

Nach ihrem abgeschlossenen Fachabitur entschied sich Laura für einen weiteren Auslandsaufenthalt, diesmal in Mexiko City. Der 9-monatige Exkurs ist wohl der größte Meilenstein in ihrem Lebenslauf. „Eine unvergessliche und prägende Zeit“, so Laura.

Erste Einblicke ins Berufsleben erhielt Laura 2006 im Rahmen eines Schülerpraktikums, das sie bei 98.5 Radio Bochum absolvierte. Die Arbeit im Medienbereich

bereitete ihr viel Freude, doch schon zu diesem Zeitpunkt stand für Laura fest: „Mein Weg geht in die kreative Richtung“.

Die 19-jährige Auszubildende lebt mit ihrer Familie in Essen und beschäftigt sich in ihrer Freizeit gerne mit verschiedenen Designprogrammen am Computer, sie spielt Tennis, liest gern und liebt das Reisen. Laura ist hoch motiviert, kreativ und voller Tatendrang. Herzlich willkommen bei Mandat, Laura, wir freuen uns auf eine tolle Zeit mit Dir!



Mandat jetzt auch unter .eu-Domain erreichbar

Bei der Vergabe von „mandat.eu“ im Rahmen der Freischaltung der .eu-Domains vor einigen Jahren hatten wir überraschend gegen eine Privatperson verloren, unser Einspruch mit Hinweis darauf, dass Marken Privatpersonen gegenüber im Vorrecht seien, hat-

te die Vergabezentrale nicht von ihrer Entscheidung abbringen können. Umso mehr freut es uns, dass uns „mandat.eu“ nun angeboten wurde und wir uns diese Domain sichern konnten. www.mandat.eu führt jetzt direkt zu www.mandat.de.

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
Dr. Guido Quelle

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: © Sergey Galushko
© S. 1-2, 4-6: MAXFX,
Nikolay Okhitin, Galyna
Andrushko, matttilda,
emeraldphoto, Bild 7: TZDo
© S. 3, Bild 3: levicus
www.istockphoto.com
© S. 6: Mandat (Grafiken)
© S. 10: Buchcover: Verlag
© S. 11: CD-Cover: Mandat
© S. 14: Mandat

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

Redaktionsassistentz
Nadine Müller
nadine.mueller@mandat.de

Zu diesem Mandat Growthletter haben beigetragen:



Nadine Müller
nadine.mueller@mandat.de



Dr. Guido Quelle
guido.quelle@mandat.de



Holger Kampshoff
holger.kampshoff@mandat.de

Der nächste Mandat Growthletter erscheint am 04.10.2010.