



MANDAT  **GR**  **WTHLETTER**®

Fokusthema: Eigenantrieb



4

CEO-Tipp des Monats

Wie Sie an der Spitze das Tempo halten



5

Strategie & Führung

Eigenantrieb statt Zwangsbeglückung – von Motiven und Motivation



7

Marke

Enercon – Energie für die Welt



9

Organisationsentwicklung

Organisationen werden nicht entwickelt
– Menschen entwickeln sich, mit ihnen die Organisation



10

Internationales Marken-Kolloquium

Dyson, American Express und der ADAC e. V.



11

Vorträge & Veröffentlichungen

Neuigkeiten und Ankündigungen für Sie



15

Mandat-Intern

Hinter den Kulissen

Editorial

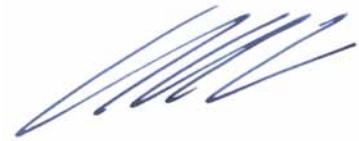
Das Editorial, das Sie hier lesen, ist ein besonderes Editorial, denn dieses ist der 75. elektronische Newsletter, der aus unserem Hause kommt. War es zu Beginn eine Idee, ein Versuch, mit unseren Klienten und Netzwerkpartnern regelmäßig im Gespräch zu sein, ist der Mandat Growthletter® heute nicht mehr wegzudenken. Anfangs, als der Newsletter noch „Mandat Newsletter“ hieß, haben wir es nicht immer geschafft, unseren zweimonatigen Rhythmus einzuhalten. Heute gibt es jeden Monat eine Ausgabe. Pünktlich am ersten Montag im Monat, es sei denn, dieser ist ein Feiertag. Insofern blicken wir heute auf fast zehn Jahre Newsletter-Erfahrung zurück, denn unsere erste Ausgabe erschien im Dezember 2003. Er startete damit in einer Zeit, in der es noch nicht selbst ver-

ständiglich war, dass wir mobil, überall in der Welt, Zugriff auf unsere E-Mails hatten.

Ende der Nostalgie. Dass es der Disziplin bedarf, um einen Newsletter regelmäßig erscheinen zu lassen, haben wir bereits in der vergangenen Ausgabe thematisiert. Ein weiteres Element, das hinzukommt, ist „Eigenantrieb“. Wenn wir den Mandat Growthletter® nicht aus eigenem Antrieb heraus regelmäßig konzipieren, erstellen und versenden würden, gäbe es ihn nicht mehr. Eigenantrieb ist etwas besonders wichtiges, wenn es darum geht, neue Leistungen zu erbringen, aber auch bestehende Leistungen zu innovieren und regelhafte abzubilden. Daher steht die vorliegende Ausgabe Unternehmen Fokusthema „Eigenantrieb“.

Auch die Natur hat einen Eigenantrieb und dies passt ganz ausgezeichnet zum Frühlingsmonat März, denn aus eigenem Antrieb der Natur heraus werden wir es erleben, dass in diesem Monat wieder eine Farbenpracht heranreift, an der wir unsere Freude haben werden. Auf dass Ihr Eigenantrieb dazu führt, dass Sie die Augen für diese Entwicklung auch in diesem Jahr geöffnet halten, sende ich Ihnen, auch im Namen meines Teams, wie immer

herzliche Grüße
Ihr



Prof. Dr. Guido Quelle



SCHREIBEN SIE MIR:
guido.quelle@mandat.de



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



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



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



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



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

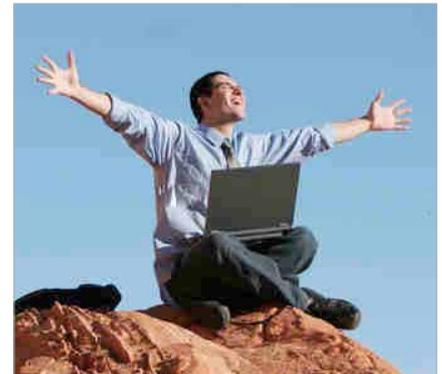


CEO-Tipp *des Monats*

von Guido Quelle

Alle zwei Monate erscheint ein „CEO Tipp des Monats“ von Prof. Dr. Guido Quelle auch im „Interview-Magazin“ der Profmedia GmbH, Sissach, Schweiz: <http://issuu.com/profmedia/docs>

Wie Sie an der Spitze das Tempo halten



An der Spitze ist es einsam, das hat jeder Sprecher oder Vorsitzende der Geschäftsführung, jeder Vorsitzende des Vorstandes, jeder Aufsichtsratsvorsitzende schon erlebt. Im Übrigen gilt dies für Damen und Herren gleichermaßen, selbstverständlich. Ist man als Ressort-Geschäftsführer, als Ressortvorstand, als Mitglied des Aufsichts-, Bei- oder Verwaltungsrates noch eine von mehreren Personen, endet dies mit der Übernahme der Spitzenposition augenblicklich. Die Rolle ändert sich, frühere Kollegen sind zwar faktisch noch immer „Kollegen“, denn der Aufsichtsrat beruft den Vorstand, die Gesellschafter berufen die Geschäftsführung, die Hauptversammlung bestimmt den Aufsichtsrat, aber die exponierte Position ist doch etwas Besonderes. Ein CEO muss bedachter vorgehen und er darf mit Fug und Recht damit rechnen, dass an seinem Stuhl gesägt wird – und das gleich an mehreren Beinen parallel.

Nicht wenige CEOs berichten uns, dass sie zwischen zehn und dreißig Prozent ihrer Zeit mit politischem Taktieren, teilweise sogar mit Absicherung verbringen müssen, wollen sie nicht durch gewollte oder ungewollte Aktionen aus dem Umfeld Gefahr laufen, dass Inhalte oder gar die eigene Person ungerechtfertigt torpediert werden.

Entsprechend stellt sich die Frage, wie Sie als CEO an der Spitze dennoch das Tempo halten, wie Sie die Ihnen wichtigen Themen voranbringen und wie Sie Ihren Eigenantrieb weiter zum Wohle des Unternehmens, das Sie vertreten, aufrecht erhalten können, denn schließlich werden Sie an Ihren Resultaten gemessen. Hier sind vier Tipps:

1 Top Prioritäten setzen

Es wird Tage geben, an denen Sie mit Ihren „normalen“

Prioritäten nicht auskommen. Legen Sie fest, für welche drei Top-Themen Sie – außerhalb des Privaten – alles stehen- und liegenlassen. Schreiben Sie diese Themen sichtbar auf ein Flipchart in Ihrem Büro oder in Ihren Kalender. Lassen Sie Ihr Umfeld dies wissen.

2 Multiplikatoren und Promotoren finden

Damit Ihre inhaltlichen Themen im Unternehmen auch dann vorangetrieben werden, wenn Sie gerade nicht persönlich daran arbeiten können, benötigen Sie Promotoren und Multiplikatoren in der Organisation. Stellen Sie sicher, dass diese sich der Sache verpflichten und lassen Sie sich regelmäßig über den Fortschritt berichten. Schaffen Sie Fakten, so dass Torpedierungsversuche Ihrer Top-Themen ins Leere laufen.

3 Dissonanzen offen ansprechen

Wenn Sie Teil eines unausgesprochenen Konflikts auf der Managementebene sind, sprechen Sie diesen Konflikt an: „Her Müller, ich glaube wir sind hier wieder einmal unterschiedlicher Auffassung. Bitte legen Sie Ihre Argumente dar.“ Dies erlaubt Ihnen, das Zepter in der Hand zu halten und über die Regie zu verfügen.

4 Immer einen Schritt voraus sein

Wenn Sie über einen hohen Eigenantrieb verfügen und diesen erhalten wollen, ist es wichtig, vorzudenken und nicht Opfer des Operativen zu sein. Welche Szenarien können sich einstellen? Welches sind die wahrscheinlichsten Szenarien? Wie kann ich agieren? Dies sind relevante Fragen. Es geht dabei nicht darum, die Zukunft vorzusehen, sondern Sie werden feststellen, dass es sich nur um wenige wirklich wahrscheinliche Szenarien dreht.

Eigenantrieb statt Zwangsbeglückung – von Motiven und Motivation

von Guido Quelle

Alle zwei Monate erscheint ein Fachbeitrag von Prof. Dr. Guido Quelles Rubrik „Strategie & Führung“ auch im „Interview-Magazin“ der Profmedia GmbH, Sissach, Schweiz: <http://issuu.com/profmedia/docs>

Kurzübersicht

- o Schaffen Sie einen Rahmen, um den Eigenantrieb Ihrer Mitarbeiter zu entwickeln und zu erhalten.
- o Definieren Sie wenige klare Unternehmensleitplanken und Regeln.
- o Bedenken Sie, dass Führung vor allem ein 1:1-Verhältnis ist.



Ich werde nicht müde, zu betonen, dass extrinsische Motivation nicht möglich ist. Unabhängig davon, was so genannte Motivationstrainer und Motivationsseminar-Veranstalter sagen, die davon leben, dass Heerscharen von Mitarbeitern aus Unternehmen zu Zwangsbeglückungs-Veranstaltungen geschickt werden, bin ich der festen Überzeugung, dass echte Motivation, die dauerhaft dem Wohle des Menschen und des Unternehmens, in dem der Mensch arbeitet, dient, nur von innen heraus kommen kann. Schließlich ist ein Mitarbeiter bis in die Haarspitzen motiviert, wenn er einen Arbeitsvertrag bei dem Unternehmen unterschreibt, bei dem er unbedingt arbeiten möchte. Was die Führung erreichen muss, ist, dass diese intrinsische Motivation nicht nur erhalten bleibt, sondern sich auch weiter entwickelt.

1. Was sind die Motive der handelnden Personen?

Ein Motiv beschreibt den Grund des Handelns. Meist treffen mehrere Motive zusammen, wenn eine bestimmte Handlung erfolgt oder nicht erfolgt. Motive sind grundsätzlicher Natur, wie zum Beispiel „Freiheit“, „Unabhängigkeit“, „Flexibilität“, „Ehrgeiz“, „Gemeinschaft“ usw.

Genauso, wie es gilt, die Ursache für ein Problem zu finden und nicht an den Symptomen allein zu arbeiten, ist es wichtig, die Gründe für das Handeln oder Nicht-Handeln von Mitarbeitern zu finden und nicht an der Oberfläche zu verbleiben. Dazu ist das Verständnis der Motive der Mitarbeiter wichtig. Ohne die Handlungsgrundlage verstanden zu haben, verbleiben Interaktionen an der Oberfläche.

2. Sind die Leitplanken bekannt, innerhalb derer die Mitarbeiter sich frei bewegen können?

Wie im Straßenverkehr sind Leitplanken auch im Rahmen der Unternehmensführung etwas Essenzielles, wei-

sen sie doch nicht nur den Weg, sondern auch Ausfahrten. Auf die Unternehmensführung übertragen bedeutet dies, dass die „Leitplanken“ idealerweise den direkten Weg zu einem zuvor bestimmten Ziel weisen. Daher darf es auch nur wenige echte Leitplanken geben. Der Geschäftsführer eines von uns betreuten Unternehmens sagte mir einmal, als ich das Prinzip der Leitplanken auf die Unternehmensführung übertrug, dass es ihm nun völlig klar wäre, warum manche Mitarbeiter nicht frei handelten, denn man hätte im Unternehmen nicht nur rechts und links Leitplanken eingezogen, sondern auch vorne, hinten, oben und unten.

In der Tat muss jedes Unternehmen für sich definieren, welche – wenigen – Leitplanken es aufstellt. Die Einhaltung dieser Leitplanken muss dann allerdings sichergestellt sein. Wie im Straßenverkehr gilt: Wer die Leitplanke berührt, riskiert einen kapitalen Schaden. Auf der anderen Seite müssen Mitarbeiter die Möglichkeit haben, sich innerhalb der gesetzten Leitplanken frei bewegen zu können. Auch hier gilt die Analogie zum Straßenverkehr, denn niemand schreibt uns vor, welche Spur wir verwenden sollen, welches Beförderungsmittel wir wählen sollen, wann wir Pause machen sollen, wie schnell wir fahren sollen, solange wir uns innerhalb der gesetzten Leitplanken und der damit korrespondierenden Regeln bewegen. Eines der wesentlichen Hilfsmittel, um die Motivation, den Eigenantrieb von Mitarbeitern zu erhalten, ist Autonomie innerhalb der gesetzten Leitplanken.

3. Sind die Regeln klar?

Oben klang bereits an, dass es Regeln geben muss, die den Verkehr innerhalb der gesetzten Leitplanken ordnen. Natürlich gibt es mehr Regeln als Leitplanken, aber auch die Anzahl der Regeln muss überschaubar bleiben.

Welche Regeln gibt es also auf Unternehmensebene, welche auf Bereichs- oder Abteilungsebene? Häufig existiert eine Vielzahl an Regeln, die allerdings nicht hinreichend aktuell sind oder deren Einhaltung nicht mindestens sporadisch überprüft wird. In einem solchen Fall ist das Regelwerk wenig hilfreich.

Wüssten wir nicht, dass wir Gefahr laufen, bei Übertretung einer zulässigen Höchstgeschwindigkeit durch Geschwindigkeitsmessung eine zu ahndende Ordnungswidrigkeit begehen, würden wir dieser zulässigen Höchstgeschwindigkeit weniger Bedeutung beigemessen, als mit genau diesem Bewusstsein. Regeln müssen also kontrolliert werden, sie müssen bekannt sein, sie müssen in jeder identischen Situation auf jeden identisch angewendet werden können und es muss klar sein, dass ein zuwiderhandeln gegen die Regeln geahndet werden kann. Unklare Regeln führen zu unklarem Zusammenarbeiten. Unklares Zusammenarbeiten wiederum erfordert unnötige Energie und bremst so manchen Eigenantrieb.

4. Ist der Inhalt der Aufgabe zielführend und erfüllend?

Motivierte Mitarbeiter fordern eine Aufgabe, die zielführend ist – dazu ist es natürlich erforderlich, dass das Ziel, das mit der Aufgabe erreicht werden soll, bekannt ist – und gleichermaßen soll die Aufgabe erfüllend sein. Wir kennen dies von uns selbst: Wenn wir eine Aufgabe bearbeiten, die uns Freude macht, erfüllt uns dies mehr, als wenn wir eine Aufgabe bearbeiten, die wir tun müssen, die wir auch für zielführend halten, die uns aber keine Freude bereitet.

Es soll an dieser Stelle nicht die Annahme entstehen, der Verfasser dieses Beitrages fordere eine Spaßgesellschaft, in der jeder nur noch das tut, was ihm Freude macht, aber wenn wir in Unternehmen sehen, dass Mitarbeiter permanent Aufgaben erledigen, die ihnen keine Freude machen, brauchen wir uns nicht zu fragen, warum jene Mitarbeiter nicht mehr so motiviert sind, wie zu Beginn ihres Arbeitsantritts. Es ist also durchaus hilfreich, zu prüfen, welchen Mitarbeitern welche Arbeiten Freude bereiten denn mitunter müssen Aufgaben zwischen Mitarbeitern nur getauscht werden, um wieder eine höhere Freude an der Arbeit zu empfinden. Schließlich macht nicht jeder das gleiche gern.

5. Ist die Aufgabe sinnvoll und wird der Sinn der Aufgabe erkannt?

Einmal ganz unabhängig davon, ob eine Aufgabe zielführend ist oder Freude bereitet, ist es wesentlich wichtiger, dass der Sinn einer Aufgabe erkannt wird. Ist also die Erreichung des Ziels sinnvoll und in welchen größeren Sinnzusammenhang kann die Aufgabe eingeordnet werden?

Als wir ein Klientenunternehmen dabei unterstützt ha-

ben, eine Logistikgesellschaft zur Verbringung von Arzneimitteln in Apotheken aufzubauen, das gesamte Prozessgefüge zu erarbeiten und die Gesellschaft gleichzeitig mit einem Qualitätsmanagementsystem auszustatten, war meinem Team und mir klar, dass wir an dieser Stelle nicht nur eine neue Organisation aufbauen, sondern dass wir einen entscheidenden Beitrag zur Sicherstellung der Arzneimittelversorgung in Deutschland leisteten.

Als wir einen der führenden Pharmagroßhändler binnen Rekordzeit zu einem zertifizierten Qualitätsmanagementsystem geführt haben, fragte der Auditor im abschließenden Audit einen Kommissionierer, was er denn tue und weshalb seine Arbeit wichtig sei. Der Mitarbeiter antwortete: „Wenn ich hier auch nur einen Artikel vertausche, bekommen zwei Patienten entweder das falsche Medikament, oder es dauert länger, bis sie das richtige Medikament bekommen.“ Sinn erkannt.

6. Wie viel Aufmerksamkeit und Zuwendung erfahren Mitarbeiter?

Die meisten Dinge, die wir tun, haben einen mächtigen Konkurrenten: die Zeit. Mindestens dreimal täglich hört man von irgendwem den Satz „ich habe keine Zeit“. Abgesehen davon, dass es korrekterweise heißen müsste „ich habe gerade andere Prioritäten“ oder „ich möchte mir jetzt keine Zeit dafür nehmen“, ist die verfügbare Zeit in der Tat ein limitierender Faktor. Umso wichtiger ist es, dass die Führung ihren Mitarbeitern Aufmerksamkeit und Zuwendung zukommen lässt. Dies bedeutet nicht, dass ständig überschwängliches Lob und ausdehnende Gespräche stattfinden müssen, dies bedeutet aber sehr wohl, dass gute und weniger gute Leistungen bemerkt, angemerkt und besprochen werden. Dies bedeutet auch, Zeit dafür investieren zu wollen. Führungskräfte, die dies tun, sind wesentlich erfolgreicher, als Führungskräfte, die dies vernachlässigen.

7. Sind Teamführung und 1:1-Führung balanciert?

Zu viele Führungskräfte reduzieren sich darauf, ihre „Teams“ zu führen. Es darf aber nicht vergessen werden, dass Teams, Arbeitsgruppen, Projektgruppen, Abteilungen aus Menschen bestehen, die individuelle Bedürfnisse, Talente und Präferenzen haben. Insofern darf sich die Führung nicht auf die abstrakte Leitung eines „Teams“ oder wie auch immer Sie es nennen mögen, reduzieren. Es geht vielmehr darum, neben der Teamführung auch die individuelle Talententwicklung voranzubringen. Auch dies zahlt wesentlich auf die Erhaltung und Entwicklung des Eigenantriebs ein.

Auch, wenn nicht alle Menschen gleich sind, lohnt es sich doch, zunächst bei uns selbst zu schauen, wenn wir ergründen wollen, was wir tun sollten, um unseren Mitarbeitern Raum dabei zu geben, ihre hohe Motivation zu erhalten und ihren Eigenantrieb zum Wohle des Unternehmens und auch zum eigenen Wohle einzusetzen.

Enercon – Energie für die Welt

von Linda Vollberg

Kurzübersicht

- o Wie Enercon gegen den Abwärtstrend der Windkraftbranche weiter wächst.
- o Eigenantrieb und Entschlossenheit als Parameter der Technologieführerschaft.
- o Differenzierung durch technische Überlegenheit, Innovationen, Service und Qualität.
- o Das Unternehmen fokussiert sich auf das, was es am besten kann und wird besser und besser.



Die Marke – über Enercon

Die Enercon GmbH ist der größte deutsche Hersteller von Windkraftanlagen und die Nummer fünf weltweit. Das Familienunternehmen aus Aurich in Ostfriesland wurde 1984 von Aloys Wobben gegründet, ist heute Arbeitgeber für 13.000 Mitarbeiter und hat bis zum Ende des Jahres 2012 mehr als 20.000 Windräder auf der Welt installiert – das entspricht der Leistung von etwa 30 Atomkraftwerken. Enercon veröffentlicht keine Umsatz- und Gewinnzahlen, Branchenexperten schätzten die Erlöse für 2012 auf vier Milliarden Euro.

Der Markenführer

Aloys Wobben ist Mr. Wind. Er startete Enercon als Einmannfirma. Wobben war der erste in der Branche und Enercon galt jahrelang als Synonym für Windkraft. Heute hält Wobben 40 Prozent aller globalen Patente auf Windkrafttechnik. Der Durchbruch gelang ihm 1993 mit der Entwicklung der ersten getriebelosen Windkraftanlage. Das US-amerikanische Wirtschaftsmagazin „Forbes“ schätzt das Vermögen des Ingenieurs heute auf 2,3 Milliarden Dollar.

Das Markenzeichen

Auch wenn Sie sich gelegentlich über Windräder im Landschaftsbild ärgern mögen und Ihnen Enercon als einer der deutschen Hidden Champions nicht bekannt ist, werden Sie die Windkraftanlagen des Marktführers kennen. Die parabolische Form der Rotorblätter und die grüne Farbgestaltung am Turmfuß sind das Markenzeichen der Ostfriesen. Verantwortlich für das Design ist Sir Norman Foster, der britische Star-Architekt entwarf unter anderem auch die Kuppel des Berliner Reichstags.

Erfolgsfaktoren

Die Windkraftbranche verzeichnet eine Abwärtsbewegung, Enercon wächst dagegen weiter erfolgreich. Obwohl Großkonzerne wie Siemens oder General Electric zu den Wettbewerbern zählen und staatlich geförderte chinesische Konkurrenten auf den Markt drängen, steigen Marktanteil und Exportrate. Was differenziert das Unternehmen von seinen Wettbewerbern?

Technisch überlegene Lösungen

Die Windräder von Enercon gehören zu den teuersten und gelten als „Mercedes“ der Branche. Kunden honorieren die Technologieführerschaft gern, denn sie profitieren von einem enormen Nutzen. Durch die wenigen drehenden Bauteile in den getriebelosen Anlagen ist die mechanische Belastung geringer und die Anfälligkeit für Störungen und Verschleiß nimmt ab bei reduzierten Betriebskosten, geringerem Wartungsaufwand und einer höheren Lebensdauer.

Innovationen als Wachstumstreiber

Enercon hat seinen Markt selbst begründet und sich von Beginn an als nachhaltiger Marktführer für getriebelose Windkraftanlagen etabliert. Einsatzbereitschaft und Durchhaltevermögen in der Entwicklung von genialen Ingenieursstreichen und die kontinuierlich hohen Investitionen im Bereich Forschung und Entwicklung bilden das Fundament für die langfristige ausgezeichnete Performance und den Erhalt der Wettbewerbsposition. Vergleicht man die Marktentwicklung mit der Entwicklung Enercons, lässt sich ableiten, dass die wahren Begrenzungsfaktoren des Wachstums nicht die fehlenden Marktchancen waren. Eigenantrieb und Entschlossenheit haben dem Unternehmen wesentlich den Weg zur

Technologieführerschaft gebnet und so einen erheblichen Zeitvorsprung vor den Wettbewerbern verschafft. Großkonzerne sind heute auf die Lizenzen von Enercon angewiesen.

Wie innovationsstark ist Ihr Unternehmen?

Neben technischen Innovationen haben Prozessinnovationen eine hohe Bedeutung und können qualitative Wachstumsimpulse liefern, wenn nicht nur der Kostenaspekt im Mittelpunkt steht. Kürzere Durchlaufzeiten oder eine stärkere Convenienceorientierung sind mögliche Nutzenaspekte.

Blicken Sie auf die Bereiche Distribution, Marketing oder Vertrieb. Innovationen, wie ein effizienteres Logistiksystem, Liefersysteme bis vor die Haustür oder kundenspezifische Kataloge und Bestellsysteme können überdies den Bequemlichkeitsfaktor beim Kunden erhöhen und die Wertschöpfungskette verlängern.

Anhand von Messgrößen wie zum Beispiel der Forschung und Entwicklungs-Intensität, der Anzahl angemeldeter Patente oder anhand des Anteils neuer Produkte am Umsatz lässt sich messen, wie innovativ Ihr Unternehmen agiert.

Service

Enercon ist Innovator im Bereich Service. Im Rahmen des Enercon Partner Konzeptes (EPK) hat der Kunde für bis zu 15 Betriebsjahre die Garantie einer gleichbleibend hohen Anlagenverfügbarkeit. Der angebotene Servicevertrag basiert auf einem Mindestentgelt und ist darüber hinaus abhängig vom Ertrag der Windenergieanlage. Die Hälfte der für das EPK zu entrichtenden Beträge übernimmt bis zum sechsten Jahr Enercon. Die garantierte Service-Sicherheit wird weltweit von mehr als 90 Prozent der nationalen und internationalen Kunden angenommen.

Ein eigenständiger Weg

Enercon entwickelt anders als der Wettbewerb Anlagen, die ohne Getriebe auskommen und deutliche Vorteile bieten. Auch im Transport spiegelt das Unternehmen seine hohe technologische Kompetenz wider. Enercon betreibt eine eigene Flotte von Spezialschiffen mit sogenannten Flettner-Rotoren. Die Rotoren erzeugen mehr Schub als ein Segel gleicher Fläche und senken den Kraftstoffverbrauch um 30 bis 40 Prozent. Diese eigene Art des Transportes der Anlagen eröffnet dem Unternehmen die Chance, die Seefahrt zu revolutionieren.

Was differenziert Sie vom Wettbewerber? Wie grenzen Sie sich ab?

Fokus

Enercon verfolgt eine Strategie der tiefen Wertschöpfung für einen engen Markt. Das Unternehmen fokussiert sich auf das, was es am besten kann. Enercon produziert selbst, davon viele Teile in Deutschland sowie in der Türkei, in Brasilien, Schweden und Portugal und verfügt über die weltweit höchste Fertigungstiefe der Branche. Im Prinzip wird alles selbst gebaut. Diese ausgeprägte Treue zum eigenen Kompetenzfeld signalisiert dem Kunde ein sehr hohes Commitment zum Produkt und das Gefühl, sich darauf verlassen zu können, dass Enercon stetig an der Weiterentwicklung arbeitet. Die konzentrierte Spezialisierung und Weiterentwicklung einer Technologie hat so die Qualität des Produktes drastisch erhöht.

Welchen Markt fokussieren Sie?

Basiert Ihre Marktdefinition auf Kundenbedürfnissen, sprechen Sie nur eine bestimmte Zielgruppe an oder grenzen Sie sich durch Preis, Qualität oder Regionalität ab?

Folgende drei Fragen sind hilfreich, um die richtige Positionierung zu finden und darauf aufbauend die richtige Marktdefinition vorzunehmen:

- o Was ist Ihre Wertaussage?
- o Wer beauftragt Sie?
- o Wie erreichen Sie den Entscheider am besten?

Um in einem zweiten Schritt den engen nationalen Markt zu erweitern und die führende Marktposition auszuweiten, müssen global Märkte erschlossen werden. Achten Sie darauf, dass Sie von der richtigen Basis ausgehen. Haben Ihre Kunden über Landesgrenzen hinweg tatsächlich ähnliche Bedürfnisse?

Fazit

Enercon macht das, was es gut kann. Das Unternehmen geht keine Experimente ein. So ist Enercon an keinem Offshore-Projekt beteiligt und riskante Märkte wie China oder die USA werden nicht betreten. Damit verzichtet Enercon zwar auf die Hälfte des Weltmarktes, aber auch auf kostenintensive Probleme.

Enercon investiert in die Weiterentwicklung dessen, was besteht. Die kontinuierliche Verbesserung der Maschinen hat die Zuverlässigkeit immer weiter erhöht. Sie bieten eine größtmögliche Gewissheit über geringe Betriebskosten und Störungen und haben sich zu einer Qualitätsmarke entwickelt.

Das Erfolgsrezept besteht aus einer durch Innovationen geschaffenen Technologieführerschaft, umfassendem Service und Qualität. Wem das zu konservativ sein mag, der suche doch den „grünen Turmfuß“ der eigenen Marke.

Organisationen werden nicht entwickelt – Menschen entwickeln sich, mit ihnen die Organisation

von Fabian Woikowsky

Kurzübersicht

- o Der Weg hin zu Zielen ist in der Organisationsentwicklung regelmäßig mitentscheidend für den nachhaltigen Projekterfolg.
- o Auf Erfolge zurückzublicken, ist ein probates Mittel, die Motivation auf hohem Niveau zu halten.
- o Die Entscheidung, aus eigenem Antrieb Veränderungen umzusetzen und voranzutreiben, setzt ein im Dialog geschaffenes Verständnis für die Veränderungsgründe voraus.



Wer uns kennt, der weiß, dass wir zielorientiert denken, handeln und unsere Projekte hiernach ausrichten. Es lohnt sich allerdings, insbesondere in Projekten zur Organisationsentwicklung, dem Weg hin zu den angestrebten Ergebnissen Aufmerksamkeit zu schenken. Der Weg ist wichtig. Der Weg hängt ab von Entscheidungen, die jeder am Projekt Beteiligte trifft und bestimmt maßgeblich den Nutzen des Projektes.

Wir haben in vielen Projekten einen klaren Zusammenhang erkannt. Der Erfolg eines Konzeptes im Tagesgeschäft hängt nicht von den sachlogischen Argumenten und Inhalten ab, sondern davon, ob Auftraggeber, Projektleitung, Teammitglieder und Mitarbeiter die Inhalte für sich reklamieren und sich zu eigen machen. Dies kann kaum oktroyiert werden, sondern ist ein Erkenntnisprozess, der über den Dialog verläuft und auf individueller, emotionaler Ebene wirkt.

Ein aktuelles Beispiel hierfür ist uns jüngst in einem Klientenprojekt begegnet, in dem im Zwischenergebnis definierte Soll-Prozesse stehen sollen. Regelmäßig liegen Reibungsverluste und Konfliktpotenziale des Tagesgeschäfts an den Schnittstellen, so auch hier. Der Teilprozess betraf die Steuerung wesentlicher Teile des internen Prozessablaufs. Es hat sich gezeigt, dass der offene Dialog auf Sachebene die größte Wirkung auf der Beziehungsebene entfaltet hat. Es wurde auf sachlicher Ebene hart und fair, um die beste Lösung gerungen und ein Ergebnis wurde erstritten. Der definierte Prozess ist gut, noch entscheidender für den Erfolg der Umsetzung ist allerdings, dass es die Lösung jedes Beteiligten ist, zu der er oder sie freiwillig „ja“ gesagt hat. Der Weg hin zum Ergebnis hat hier einen großen Teil des Wertes geschaffen. Die Entwicklung vollzog sich auf individueller Ebene, das Ergebnis zeigt Wirkung auf Ebene der Organisation.

Der Zusammenhang von Eigenmotivation, dem eigenen Verhalten, der resultierenden Wirkung auf Andere und Ergebniswirkung in der Organisationsentwicklung ist hoch spannend, lohnend zu betrachten und alles andere als abstrakt. Folgende Punkte dienen als Hilfe für jeden Projektbeteiligten, das eigene Motivationsniveau zu berücksichtigen und Eigenmotivation in Teams zu fördern:

- o Entscheiden Sie aktiv, wollen Sie Teil der Veränderung sein oder nicht. Bedenken Sie beides bei der Entscheidung, ist der neue Zustand erstrebenswert und fühlt es sich richtig an, Teil dabei zu sein. Ungeachtet möglicher moralischer Bedenken bei Werbung für Tabakprodukte, der Slogan „Don’t be a maybe“ ist hier sehr treffend. Fordern Sie auch explizit das Commitment Ihre Teammitglieder ein.
- o Ihre eigene Geisteshaltung und Ihr Verhalten können sie maßgeblich steuern, die Wirkung auf andere ist immens. Eigenantrieb und Leidenschaft sind spürbar und eine fruchtbare Grundlage, andere auf dem Weg zu Veränderungen mitzunehmen. Vermitteln Sie den Sinn von Veränderungen im Dialog. Nehmen Sie Bedenken ernst und verharren Sie nicht auf der logischen Ebene. Der Grund für manches vorgebrachte Sachargument liegt tiefer, benötigt wird die Verbindung von Sinn und Eigenantrieb.
- o Würdigen Sie Erfolge auf dem Weg hin zu Ihren Zielen. Von Zeit zu Zeit stehenzubleiben und sowohl Ihre eigenen, als auch Projektteamerfolge zu reflektieren, ist wichtig. Sie werden regelmäßig staunen, wie weit sie schon gekommen sind. Neben der positiven Wirkung auf den Eigenantrieb, lässt sich aus vergangenen Erfolgen auch hervorragend für die Zukunft lernen.

10. Internationales Marken-Kolloquium 12./13.09.2013 – Dyson, American Express und der ADAC e. V.

Wie Dyson Probleme löst – Alexander C. Schmidt, Geschäftsführer bei Dyson Deutschland



Seit Juni 2012 steuert der gebürtige Wiener **Alexander C. Schmidt** den Wachstumskurs des britischen Technologie- und Erfinderunternehmens in Deutschland. Für die Zukunft sieht Schmidt die eigene Innovations-Pipeline und gezielte Kommunikation als wesentliche Wachstumstreiber. Aktuell liegt der

Marktanteil von Dyson in Deutschland bei 18 %, Miele liegt mit 22 % noch vor den Briten, doch das Ziel ist fokussiert: Dyson will Marktführer werden.

James Dyson begann 1978 mit der Entwicklung eines Staubsaugers, der besser funktionieren sollte als die Produkte, die es bisher gab. Nach fünf Jahren Tüftler-Werk und 5.127 Prototypen, entwickelte er den ersten beutellosen Staubsauger ohne Saugkraftverlust. Zahlreiche weitere Innovationen und Patente folgten. Heute arbeiten 3.000 Menschen weltweit für Dyson, davon über 700 Ingenieure im firmeneigenen Forschungs- und Entwicklungszentrum, Dyson Produkte werden in 52 Ländern verkauft und Dyson besitzt nahezu 1.100 Patente und Patentanmeldungen für mehr als 150 verschiedene Erfindungen.

Freuen Sie sich auf Alexander C. Schmidt und einen Blick hinter die Kulissen in seinem Vortrag: **„Gegen den Strom: Probleme lösen, die andere ignorieren“**.

Noch mehr starke Marken

Im vergangenen Monat konnten wir zwei weitere Referenten für Sie gewinnen:



Thomas Nau, Vorsitzender der Geschäftsleitung American Express Deutschland & Österreich wird uns in seinem Vortrag zeigen, wie faszinierend die Marke „AMEX“ ist und wie sie stets auf der Höhe der Zeit bleibt.



Dr. August Markl, 1. Vizepräsident des ADAC e. V. gibt einen tiefen Einblick in den 18 Millionen Mitglieder starken Automobil-Club in seinem Vortrag: **„Die Marke – das höchste Gut des ADAC“**.

Näher vorstellen werden wir Ihnen diese beiden Herren in den kommenden Ausgaben des Mandat Growthletters[®].



Facebook-Neuigkeiten im Februar

„Gefällt“ Ihnen der neue Facebook-Auftritt des Internationalen Marken-Kolloquiums bereits? Hier die Nachrichten des letzten Monats in Kürze:

- o Referenten-News: Thomas Nau hat zugesagt
- o Referenten-News: Alexander C. Schmidt referiert
- o Marke macht Laune: Erich Sixt auf dem 10. Internationalen Marken-Kolloquium
- o Video-Upload: Andreas Mundt, Präsident des Bundeskartellamts über Wettbewerb und Markenschutz
- o Vortragstitel von Alexander C. Schmidt steht fest
- o Video-Upload: Andreas Mundt, Präsident des Bundeskartellamts über Wettbewerb und Markenschutz
- o Referenten-News: Dr. August Markl kommt ins Kloster Seeon
- o Marken-News: Bundeskartellamt nimmt Amazon unter die Lupe
- o Video-Upload: Jean-Claude Biver über Visionen, Mut und Optimismus
- o Countdown zum Ende der Frühbucher-Konditionen am 28. Februar 2013 gestartet
- o 1. Schritt zum neuen Preisträger: Jury-Telekonferenz für den IMK-Award terminiert

Wer in Zukunft keine Neuigkeit über das Internationale Marken-Kolloquium mehr verpassen möchte, kann sich hier direkt mit uns verbinden:

<http://de-de.facebook.com/pages/10-Internationales-Marken-Kolloquium-2013/388279751213173>



Sind Sie schon angemeldet?

Melden Sie sich jetzt hier an, die Teilnehmerzahl ist begrenzt: urlm.in/qvys



Marketing-vor-Ort im LCC – Lensing Carreé Conference Center

Der Marketing Club Dortmund folgte am 21. Februar 2013 der Einladung des Medienhauses Lensing zur ersten Marketing-vor-Ort-Veranstaltung in diesem Jahr. Das erst im vergangenen September feierlich eröffnete und direkt gegenüber der Thier-Galerie gelegene Medienhaus, beherbergt mitten im Herzen der Stadt die „Ruhr Nachrichten“ und das Dortmunder Radio „Radio 91.2“. Die Mitglieder, unter ihnen Linda Vollberg, wurden vom Chefredakteur Dr. Wolfram Kiwit und Marketingleiter



Kai U. Homann herzlich im LCC begrüßt und durch die Redaktion sowie Radio-Räumlichkeiten geführt.

In der „heißen Phase“, kurz vor Beginn des ersten Drucks der Ruhr Nachrichten Ausgabe für den Folgetag, beantwortete der Leiter der Redaktion zahlreiche Fragen der Marketer. Besonders spannend gestaltete sich die Diskussion um die Veränderungen des Medienverhaltens. Twitter hat sich dabei zum Tippgeber Nummer 1 für die aktuelle Berichterstattung entwickelt.

Im anschließenden Vortrag schilderten Homann und Kiwit wie genau sie das LCC als Kundenbindungsinstrument nutzen – angefangen von Podiumsdiskussionen, über Publikumsveranstaltungen bis hin zur Fußball-Talkshow „19:09“ – und warum die Ruhr Nachrichten sich in Dortmund so erfolgreich behaupten. Das Medienhaus Lensing ist eines der größten Medienunternehmen in Nordrhein Westfalen. Seit seiner Gründung 1870 ist das Unternehmen stetig vom Zeitungshaus zum Medienhaus gewachsen. Heute informiert und belebt es Ruhrgebiet, Münsterland sowie das Vest.

Ein authentischer Blick hinter die Kulissen, der optimal zum Jahresthema des Marketing-Clubs „Der Kunde im Fokus und nicht im Weg“ passte.



Mandat-Vortragstermine

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

- 23. Januar 2013: „Stark im Markt – Wachstum kommt von innen – auch in Ingenieurbüros“
VBI-/UNITA-Seminar, Mandat, Dortmund
- 14. März 2013: „Wachstum kommt von innen – Sie selbst entscheiden über Ihren Erfolg“
Frühjahrstagung BILLA AG (keine öffentliche Veranstaltung), Perchtoldsdorf, Österreich
- 6. Mai 2013: „Der natürliche Feind der Strategie ist das Tagesgeschäft – wie bleiben wir auf Wachstumskurs?“
Jahrestagung Bundesverband der obst-, gemüse- und kartoffelverarbeitenden Industrie (BOGK) e.V., Würzburg
- 8. Juni 2013: „Wachstum kommt von innen – Ihr bester Schutz gegen den Wettbewerb?“
VFF Jahreskongress Inside 2013, Verband Fenster + Fassade, Erfurt
- 11. Juni 2013: „Wachstum kommt von innen – Veränderungen erfolgreich umsetzen und den Wachstumskurs halten“
Hauptversammlung Sagaflor AG, Bremen
- 13. Juni 2013: Vortrag auf dem REGAL-Branchentreff, Wien, Österreich (Thema folgt)
- 13. September 2013: Gastgeber des 10. Internationalen Marken-Kolloquiums, Kloster Seeon, Chiemgau



Geballtes Mandat-Fachwissen

ANGEMESSENHEIT? WAS BEDEUTET DAS EIGENTLICH?

In vielen unserer Beratungsmandate geht es darum, eine angemessene Entscheidung zu treffen. Es geht stets um Wachstum und den damit verbundenen Entwicklungsschritten. Die Fragen, um die es sich handelt, haben oft grundsätzlichen Charakter, aber es geht teilweise ganz schön in die Details hinab.

interview-Magazin, Ausgabe 1 2013

Lesen Sie hier den gesamten Artikel:

http://www.mandat.de/de/wp-content/uploads/1302_Interview-Magazin_Nr.112_Angemessenheit.pdf



STARRE COMPLIANCE-REGELN ODER ANGEMESSENHEIT? SIE ENTSCHEIDEN.

Vor kurzem habe ich dem Sprecher der Geschäftsführung eines namhaften Unternehmens mein Buch „Profitabel wachsen“ mit einer persönlichen Widmung gesendet, weil ich meine, dass das Buch dem Unternehmen helfen kann. Wer beschrieb mein Erstaunen, als das Buch mit einer Notiz retourniert wurde, die besagte, dass die Mitarbeiter des besagten Unternehmens generell keine Geschenke annehmen dürften. Wohlgermerkt, unterzeichnet vom Sprecher der Geschäftsführung, dem Adressaten.

interview-Magazin, Ausgabe 1 2013

Lesen Sie hier den gesamten Artikel:

http://www.mandat.de/de/wp-content/uploads/1302_Interview-Magazin_Nr.112_Starre-Compliance-Regeln.pdf



Mandat-Blog „Wachstumstreiber“



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

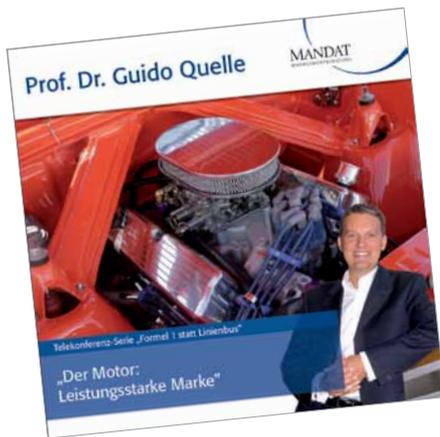
DER WACHSTUMS-WOCHENSTART #45: WICHTIG, ODER DOCH NUR DRINGEND?

Lesen Sie den Artikel hier:

www.mandat.de/de/mandat-wachstums-wochenstart-45-wichtig-oder-doch-nur-dringend

Mandat-Telekonferenz-Serie 2013

„Formel 1 statt Linienbus – Neun Bausteine für profitables Wachstum“



Für die Konferenzen
in 2013 registrieren

ANMELDUNG

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

DER MOTOR: LEISTUNGSSTARKE MARKE

Die nächste Telekonferenz **„Der Motor: Leistungsstarke Marke“** aus der neuen Serie „Formel 1 statt Linienbus“ findet am 18. März 2013 um 16.30 Uhr statt.

Wachstum ist ohne eine starke Marke möglich, aber eine starke Marke als Motor des profitablen Wachstums erleichtert die Reise ungeheuer. Dabei ist ein Unternehmen eine Marke, ob es will oder nicht. In dieser Telekonferenz erfahren Sie, welchen Aspekten eine starke Marke heute entsprechen muss, was sie vernachlässigen kann und warum das Thema „Marke“ nicht nur auf den B2C Sektor begrenzt ist, sondern vor allem der B2B-Sektor erheblichen Nachholbedarf in Sachen Marke hat.

WIE SIE TEILNEHMEN

Die Teilnahme ist denkbar einfach und funktioniert von jedem Telefon weltweit: Registrieren Sie sich für eines oder mehrere Themen und Sie erhalten Zugangsdaten, die es Ihnen ermöglichen, an den von Ihnen gewählten Telekonferenzen teilzunehmen. Die Vorträge und Interviews werden von Prof. Dr. Guido Quelle persönlich gehalten. Alle Telekonferenzen beginnen um 16.30 Uhr und enden in der Regel um 17.00 Uhr.

Als registrierter Teilnehmer wird Ihnen nach jeder Konferenz ein MP3-Download zur Verfügung gestellt. So ist es Ihnen möglich, sich einen Vortrag mehrfach anzuhören, auch, wenn Sie zur Konferenz selbst verhindert waren.

TERMINE UND THEMEN

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

Zum Duschen nach Singapur

Drei Monate sind um, die Zeit verging wie im Flug. Nadine Müller sitzt wieder am Schreibtisch in Dortmund, motiviert, voller Tatendrang, mit frischen Ideen. Doch schade, die Sonne fehlt schon ein wenig.

À propos Flug: Bislang bietet noch keine Airline einen Non-Stop-Flug an. Beliebte Stop-Over-Destinationen sind die Großstädte Singapur, Hongkong, Seoul, Bangkok und Dubai, die je nach Airline angefliegen werden.

Nadine fliegt seit Jahren über Singapur. Leider klappt ein kurzer Aufenthalt aus zeitlichen Gründen eher selten, doch Singapur ist eine Reise wert. Was jedoch in jedem Fall am Airport zu empfehlen ist, ist der Besuch der Rainforest Lounge. Für umgerechnet knapp 5 EUR stehen hier jedem Passagier Duschen und Getränke zur Verfügung, gegen Aufpreis auch Massagen, Fitness und mehr. Entspannt reisen!



Quelle: www.affinity.sats.com.sg/services-a-facilities/rainforest-lounge.html

Mandat Strategietagung 2013: Verantwortung übernehmen

Unsere diesjährige Strategietagung, wie gewohnt professionell moderiert von Susanne Fiss-Quelle, stand unter dem Fokusthema „Verantwortung übernehmen“. Im Hotel WildLand – ein wahrer Ort des Wohlbefindens – arbeiteten wir zwei Tage konzentriert an unserer Strategie für das Jahr 2013.

Unsere wesentlichen Ergebnisse sind:

- o Wir haben ein klares Bild, wie unser „cooles Jahr 2013“ aussehen soll und was jeder von uns dafür leistet.
- o Unser gemeinsamer Fahrplan 2013 ist festgelegt.
- o Verantwortlichkeiten sind klar definiert.
- o Ein Verfahren zur Umsetzung des Fahrplans ist verabschiedet.

Eine tolle Erfahrung und ein großer Spaß war das nächtliche Bogenschießen nach Zen, bei dem wir lernten, auch unter schwierigen Bedingungen ein Ziel zu fokussieren.



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

Geschäftsführender Gesellschafter:
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

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

© S. 10: Facebook-Daumen:
uDur aydın
© S. 11: Logo Marketing Club
© S. 14: Cover-Gestaltung: Mandat,
Fotos: fotolia.com – Daniel Freund

Zu diesem Mandat Growthletter® haben beigetragen:



Nadine Müller
nadine.mueller@mandat.de



Linda Vollberg
linda.vollberg@mandat.de



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



Fabian Woikowsky
fabian.woikowsky@mandat.de

Der nächste Mandat Growthletter® erscheint am 02.04.2013