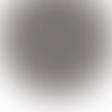




MANDAT 
GR  WTHLETTER®

Fokusthema: Teleskop



4

CEO-Tipp des Monats

Teleskop oder Mikroskop – Was nutzen Sie wann?



5

Strategie & Führung

Der natürliche Feind der Strategie ist das Tagesgeschäft



7

Organisation & Prozesse

Aus der Entfernung betrachtet, werden große Dinge greifbar



9

Erfolgsbericht

Erst der notwendige Abstand brachte die richtige Perspektive



10

Gelesen

Das Hirtenprinzip von Kevin Leman & William Pentak



11

Termine & Veröffentlichungen

Studienentwicklung, Frühjahrs-Meeting und mehr



14

Mandat-Intern

Der Blick hinter die Kulissen!

Editorial

Der Frühling ist die Jahreszeit des Wachstums. Nicht nur in der Natur, auch im Unternehmen ist feststellbar, dass zunehmend neue Initiativen in Angriff genommen werden, die Tatkraft nimmt zu und in der Regel ist das Frühjahr eine Zeit voller Optimismus.

Umso wichtiger ist es, sich vor dem Start dieser neuen Initiativen Gedanken darüber gemacht zu haben, in welche Richtung das Wachstum gehen soll. Dazu wiederum müssen Sie sich Zeit genommen haben, in die Ferne zu sehen, denn die Wachstumsinitiativen von heute sollen Ihnen ja Ihr Zukunftsbild sichern. Wohl dem, der seine Hausaufgaben gemacht hat und die Kräfte in die richtige Richtung lenken kann, weil er zuvor mit dem Teleskop in die Ferne gesehen hat.

Der Mandat Growthletter® in diesem Monat ist genau diesem Blick durch das Teleskop gewidmet. Gerade dann, wenn das Tagesgeschäft mikroskopische Detailarbeit fordert, ist es erforderlich, sich an das Teleskop zu erinnern und gelegentlich einen Blick hindurch zu wagen.

Das Titelfoto haben wir in diesem Monat nicht fremd bezogen, sondern selbst geschossen. Es ist entstanden, indem ich durch das Teleskop fotografiert habe, das sich in unserem Zimmer im Ritz-Carlton, Battery Park in New York befand. Jeden Morgen und jeden Abend habe ich geschaut, ob die Dame auf dem Titelblatt noch da war. Unsinnig, natürlich, aber der Blick durch das Teleskop soll ja nicht nur Nutzen bringen, sondern auch Freude machen.

Viel Freude beim Blick durch Ihr persönliches Teleskop. Dass das Mikroskop dabei nicht zu kurz kommt, wird Ihr Tagesgeschäft schon sicherstellen ...

Herzlichst Ihr



Prof. Dr. Guido Quelle



SCHREIBEN SIE MIR:
guido.quelle@mandat.de



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



SCHAUEN SIE AUF YOUTUBE:
www.youtube.com/user/GuidoQuelleMandat



VERBINDEN SIE SICH AUF XING:
www.xing.com/profile/Guido_Quelle

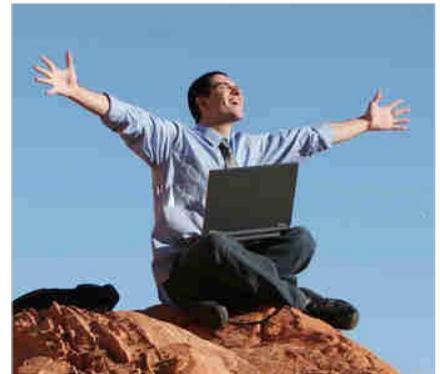


CEO-Tipp

des Monats

von Guido Quelle

Teleskop oder Mikroskop – Was nutzen Sie wann?



Abgesehen davon, dass es für die persönliche Planung von eminenter Bedeutung ist, sich über seine Zukunft im Klaren zu werden und dass es zu einem zielgerichteten Selbstmanagement gehört, zwar das Jetzt zu gestalten, aber dabei auch beurteilen zu können, ob das Handeln im Jetzt der angestrebten Zukunft zu- oder entgegenspielt, ist es spätestens dann erforderlich, regelmäßig das Teleskop zu bemühen, wenn die Verantwortung über den eigenen Bereich und die eigene Person hinausgeht. Das gilt für die Familie ebenso wie im Unternehmen.

Als CEO tragen Sie letztlich die Verantwortung für Ihr gesamtes Unternehmen. Wie viel Zeit aber investieren Sie, um regelmäßig einen Blick durch das Teleskop zu wagen, um festzustellen, ob die Zukunft, die Sie anstreben, langsam näher kommt, oder ob es sich um eine ganz andere Zukunft handelt, als die, die Sie angestrebt haben? Wie viel Zeit nimmt das operative Geschäft in Anspruch, wie viel Zeit nehmen operative Mitarbeiterfragen in Anspruch, wie viel Zeit bleibt Ihnen dann noch, das Teleskop aufzustellen und hindurchzublicken?

Wenn Sie nicht die Gelegenheit finden, das Teleskop zu nutzen, um die Zukunft Ihres Unternehmens ein wenig greifbarer und sichtbarer zu machen, wie sollen es dann Ihre Mitarbeiter tun? Oder wird bereits jeder Versuch, mithilfe des Teleskops über das große Ganze zu sprechen, durch operative Einwände torpediert?

Hier sind einige Tipps, die Sie unmittelbar umsetzen können, um gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern zielgerichtet zwischen Zeiten zu unterscheiden, zu denen das Teleskop benutzt wird und Zeiten, zu denen das Mikroskop benutzt werden muss.

1. Verdeutlichen Sie Ihren Mitarbeitern, wann welches Instrument, Teleskop oder Mikroskop, anzuwenden ist. Bei strategischen Diskussionen (Teleskop) sind Detailfragen nur dann hilfreich, wenn bereits eine grobe Linie beschlossen wurde, dieses zu verfolgen. Anderenfalls verwirren Detailfragen und sie üben eine Nebelkerzen-Funktion aus.
2. Wenn Sie das Mikroskop nutzen, fokussieren Sie den Gegenstand klar und deutlich. Auch beim Mikroskop kann eine Vergrößerung gewählt werden und häufig wird diese so gewählt, dass man zwar das letzte Detail erkennt, die relevanten Fakten aber ausblendet. Man braucht nicht für jedes operative Detail direkt ein Elektronenmikroskop.
3. Stellen Sie sicher, dass Sie über eine Frage nur dann diskutieren, wenn die übergeordnete Fragestellung bereits beantwortet ist. Über die Optimierung der logistischen Prozesse zu sprechen, macht zum Beispiel keinen Sinn, wenn die Frage des Outsourcings noch nicht abschließend beantwortet wurde. Es gilt wie immer: Erst das WAS, dann das WIE.

Unabhängig davon, ob Sie das Teleskop zur persönlichen Planung, zur Planung der Zukunft Ihres Unternehmens oder zur gemeinsamen, strategischen Planung mit Ihren Mitarbeitern nutzen, es bedarf immer eines gewissen Zeitinvestments und auch einer gewissen Muße. Wenn Sie das Teleskop nutzen, arbeiten Sie an der Zukunft. Und das sollte – bei aller Ernsthaftigkeit des Unterfangens – auch Freude machen. Wenn Sie den erstrebenswerten Zustand mit Ihrem Teleskop hinreichend fokussiert haben, dann kommt das Mikroskop ins Spiel. Aber bitte erst dann.

Der natürliche Feind der Strategie ist das Tagesgeschäft

von Guido Quelle

Kurzübersicht

Schaffen Sie eine Struktur, wenn Sie Erfolg planen:

- o Ebene 1: Wurzeln und Vision
- o Ebene 2: Entwicklung der Marktsegment-Strategie
- o Ebene 3: Realisierung



Man kann es nicht oft genug schreiben: Strategien scheitern nie in der Konzeption, sondern in der Umsetzung. Was wie eine Binsenweisheit klingt, wird in der Praxis immer wieder bestätigt. Sobald Strategieentwicklung aus dem „Eigentlich-müssten-wir-mal“-Stadium herausgekommen ist, wird mit Feuereifer an Konzepten gearbeitet, die alle eines gemein haben: Sie sehen gut aus. Verstehen wir Strategie als ein zukunftsgerichtetes, wachstumsorientiertes, umsetzbares Konzept, das an das Unternehmen angepasst ist und den Kunden in den Fokus nimmt, fällt der Begriff „umsetzbar“ besonders auf. Strategische Konzepte leiden akut unter mangelnder Umsetzbarkeit.

In der Praxis bedarf es eines enormen Durchhaltevermögens, um die einzelnen Maßnahmen im Tagesgeschäft zu realisieren. Um die Entwicklung der Strategie und die Realisierung derselben miteinander zu vernetzen, ist ein Vorgehen erforderlich, das es nicht erlaubt, sich nach der anstrengenden Strategiearbeit den Schweiß von der Stirn zu wischen, um die Umsetzung sich selbst zu überlassen. Es ist ein Verfahren erforderlich, das sicherstellt, dass der geplante Erfolg möglich wird. Dazu müssen wir in drei Ebenen denken:

Ebene 1: Wurzeln und Vision

Wachstum ist im Kern eines Unternehmens verankert. Also müssen wir uns die folgenden Fragen stellen:

- o Woher kommen wir? Wo sind unsere Wurzeln?
- o Was können wir besonders gut? Wofür werden wir immer wieder gelobt?
- o Wohin wollen wir? Was streben wir an?
- o Wie bekannt sind die Wurzeln, die Vision und deren Bedeutungen?

Ebene 2: Entwicklung der Marktsegment-Strategie Positionierung

- o Wie sind wir im Markt positioniert?
- o Sind wir Kosten-, Leistungs-, Innovationsführer?

Hüten Sie sich vor einer Position in der Mitte. Sorgen Sie dafür, dass das Unternehmen konturiert positioniert ist.

Ziele

- o Welches sind unsere quantitativen/qualitativen Ziele?
- o Welches Renditeversprechen haben wir unseren Anteilseignern gegeben?
- o Wie realistisch sind unsere Ziele?
- o Wie gut waren wir in der Vergangenheit im Hinblick auf unsere Zielerreichung?

Stellen Sie sicher, dass die Ziele realistisch und trotzdem anspruchsvoll sind. Bei der Sportart „Hochsprung“ liegt die Messlatte möglicherweise bei 1,60 m, nicht aber auf 80 cm und auch nicht auf 3,20 m. Die Zielsetzung ist von wesentlicher Bedeutung für die Zielerreichung.

Marktsegment

- o In welchem Marktsegment spielen wir?
- o Was sind die Rahmenbedingungen des Marktsegmentes und was sind erwartete Entwicklungen?
- o Wer sind die wesentlichen Wettbewerber? Welche Quereinsteiger können uns das Leben erschweren?

Stellen Sie sicher, dass Sie Ihr Marktsegment genau kennen und mögliche Entwicklungen antizipieren, sodass Sie als Vordenker wahrgenommen werden können.

Kunden

- o Wer und wo sind unsere Kunden genau?
- o Welche demographischen und persönliche Gemeinsamkeiten haben unsere Kunden?
- o Welche tatsächlichen Bedürfnisse bestehen?

Sorgen Sie dafür, dass die tatsächlichen Kundenbedürfnisse an das Tageslicht kommen und nicht diejenigen Kundenbedürfnisse, die Ihr Unternehmen gerne bei Ihren Kunden sehen würde. Zu unterscheiden ist auch, welche Kundenbedürfnisse derzeit bereits existieren und welche Kundenbedürfnisse möglicherweise geweckt werden können. Sowohl die Art der Ansprache als auch die Dauer bis zur Entfaltung einer Wirkung sind deutlich unterschiedlich.

Leistungsangebot

- o Was ist unser Leistungsangebot?
- o Wie treten wir am Markt damit auf?
- o Was sind die Leistungen, die wir den Bedürfnissen unserer Kunden im Einzelnen entgegenstellen?
- o Passen Leistungen und Bedürfnisse zusammen?

Eine Leistung ist nur dann etwas wert, wenn sie einen Nutzen erbringt. Welchen Nutzen hat er davon? Die Nutzenaspekte können qualitativ und quantitativ sein. Wichtig ist, dass sie vom Kunden wahrgenommen werden. Wenn die Vorteile Ihrer Produkte und Leistungen nicht deutlich sind, müssen Sie zwingend daran arbeiten.

Preis

- o Wie ist unsere preisliche Positionierung?
- o Passen die einzelnen Preise zu unseren Angeboten?
- o Passt unsere Preisfindung zu unserer Positionierung bzw. zu unserer Wunschposition?

Die Preise für Ihre Produkte und Leistungen definieren sehr stark, wie Sie am Markt wahrgenommen werden. Wie gut ist Ihr Vertrieb darin, höhere Preise durchzusetzen? Welche Auswirkungen haben Preissenkungen auf Absatz und Marge? Wann wurde zuletzt ausprobiert, welche Spielräume sich in der Preisstellung ergeben?

Vertriebsweg

- o Welchen Vertriebsweg wählen wir?
- o Welches sind unsere traditionellen Vertriebswege und welche Erfahrungen haben wir damit gemacht?
- o Gibt es weitere Vertriebswege für uns, um unseren Kunden das Leben leichter zu machen?
- o Gibt es innovative Vertriebswege, die wir im Rahmen der bestehenden Wege nutzen können, sodass wir eine Alleinstellung, oder zumindest eine Besserstellung ermöglichen? Können wir beispielsweise stationäres und Online-Geschäft miteinander verbinden?

Systeme und Prozesse

- o Welche Prozesse der Leistungserstellung setzen wir ein?
- o Wie effektiv und effizient sind unsere Prozesse?

Stellen Sie Ihre wichtigsten Prozesse hinsichtlich der Qualität des erzielten Ergebnisses und der Qualität des Ablaufs gegenüber. Legen Sie besonderen Wert auf die Steigerung der Qualität des Ergebnisses, auch wenn Sie in Kauf nehmen müssen, dass einige Prozesse noch holprig laufen. Der Aufwand lohnt. Streichen Sie sämtliche Prozesse, die keinen Sinn ergeben.

Ebene 3: Realisierung

Wie gut es gelingt, ein strategisches Konzept zu realisieren, hängt von drei Faktoren ab: Kommunikation, Struktur, Führung.

Kommunizieren Sie intensiv darüber, was Sie mit der neuen Strategie bezwecken wollen, erläutern Sie Details, kommunizieren Sie zielgruppengerecht. Nicht jeder muss alles wissen, aber jeder, der etwas umsetzen soll, muss die Zusammenhänge kennen.

Geben Sie Ihrem Umsetzungsprogramm eine Struktur. Schaffen Sie Projekte, die mit klaren Zielen versehen sind und die dafür Sorge tragen, dass die einzelnen Teilaspekte Ihrer Strategie schrittweise greifbar werden, sodass Sie Korrekturen während der Realisierung durchführen können. Stellen Sie ein konsequentes Projektmanagement sicher.

Nichts geht ohne Führung. Sind Ihre Führungskräfte fit genug, die Strategie gemeinsam mit den einzelnen Mannschaften umzusetzen? Erst wenn die Führungskräfte vollständig auskunftsfähig sind, können sie auch ihre Mitarbeiter zum Erfolg führen. Dabei gilt es, nicht um den heißen Brei herumzureden, sondern sich konsequent auf die Sache zu konzentrieren.

„Was ist für mich drin?“

Die Realisierung einer Strategie während des Tagesgeschäftes – und zwar dergestalt, dass das Tagesgeschäft nicht als berühmte operative Hektik im Wege steht – ist eine Herausforderung, die nur gelingen kann, wenn auch Ihren Mitarbeitern der Nutzen aus dem Neuen klar ist.

Erst wenn Sie die Frage „Was ist für mich drin?“ für Ihre Mitarbeiter beantwortet haben, können Sie davon ausgehen, dass sie Ihre Kraft multiplizieren. Wenn Ihnen das gelungen ist, haben Sie eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg geschaffen.

Aus der Entfernung betrachtet, werden große Dinge greifbar

von Holger Kampshoff

Kurzübersicht

- o Übersicht durch den Planungsprozess schaffen:
 - Was kommt am Ende dabei heraus (Output)?
 - Was sind die wesentlichen Meilensteine?
 - Was sind meine Ziele und Teilziele?
 - Wer ist für was verantwortlich?
- o Transparenz und Planung sind die grundlegenden Voraussetzungen für das Führen von Mitarbeitern.



Gerade diejenigen, welche die hemdsärmelige Arbeitsweise präferieren, werden der These am ehesten zustimmen, dass Planung lediglich die Zeit der Organisation verschwendet. Ist der Blick in die Ferne, auf die einmal zu erreichenden Ergebnisse und das Erarbeiten eines möglichen Weges vom heutigen Status zu dem Ergebnis, doch nicht mehr, als ein Blick in die Glaskugel. Keiner kann genau sagen, was aus der Arbeit herauskommt und keiner kann beurteilen, welche Schritte die richtigen sein werden. Ersetzt man aber das Bild der Glaskugel durch das Bild des Teleskops, eröffnen sich neue Perspektiven zur Prüfung der Planung auf Sinnhaftigkeit. Im Folgenden werden fünf Nutzenaspekte der Planung von Prozessen und Projekten und des regelhaften Reviews herausgearbeitet:

Übersicht

Der Blick aus der Ferne ermöglicht Übersicht ohne unter Zeitdruck zu stehen. Hier können Ergebnisfacetten überlegt, ausgemalt und verworfen werden, ohne irgendeine Ressource vergebens bemüht zu haben. Allein das Niederschreiben der Gedanken und die Reflexion mit betroffenen Personen, sorgt für eine wesentlich verbesserte Übersicht. Auch teure Detaillösungen können zu diesem Zeitpunkt kostengünstig vermieden werden. Für Mitarbeiter, die ihre Ziele planen, besteht jetzt die Möglichkeit, die oft großen und sportlichen Ziele anfassbar zu machen. Das Tagesgeschäft ist geprägt von Details, die

Planung ist die Chance, sich einen Überblick zu verschaffen.

Fokus auf Output

Die Details des Tagesgeschäfts haben neben der Gefahr, den Überblick zu verlieren, noch eine weitere Eigenschaft, die es zwingend zu beachten gilt. Hören wir den Mitarbeitern an der Kaffeekasse oder in der Kantine einmal aufmerksam zu, dann vernehmen wir überall: „Heute muss ich noch die Präsentation machen“, „Der Chef möchte, dass ich bis heute Abend den Report XY analysiere“ oder „Ich muss mich noch auf das Management-Meeting vorbereiten“. Alles Dinge, die wahrscheinlich eine hohe Relevanz haben, aber im Wesentlichen auf Input beruhen. Was muss heute noch getan werden, bevor der Chef nach Hause fährt oder ich aus dem Büro gehe? Im Alltag sind die meisten Mitarbeiter von kurzfristigen Tätigkeiten geleitet. Im Prozess der Planung ist es erforderlich, auf das Ende der Kette von Tätigkeiten zu sehen. Was kommt am Ende der Arbeit heraus, damit dem Unternehmen ein möglichst großer Nutzen entsteht? An welchen Schlüsselindikatoren kann ich meine eigene Performance messen und wie fügen diese Indikatoren sich in die Gesamtleistung des Unternehmens ein? Erst die genaue Kenntnis des erwarteten Outputs gibt die Möglichkeit, die eigenen Tätigkeiten richtig zu priorisieren.



Klarheit über den Weg und mögliche Alternativen

Somit eröffnet die Planung die Möglichkeit, sich Gedanken über die richtigen Tätigkeiten im Verlaufe des Jahres zu machen. Welche Meilensteine möchte ich auf dem Weg zu meinem geplanten Output erreichen? Welche Tätigkeiten sind dazu erforderlich? Welche Hilfe und Hilfsmittel benötige ich wann, um nicht nur effektiv, sondern auch effizient zu arbeiten? Eine Feingliederung des Ziels in Teilziele und konkrete ansprechende und auffordernde Aufgaben, deren Ergebnis auf Wochen- oder Tagesbasis realisiert und kontrolliert werden können, sind Voraussetzung, um einen Weg konsequent zu verfolgen und seine kostbare Zeit zielführend zu managen. So wird sofort erkennbar, welche Aufgaben tatsächlich notwendig sind und welche gestrichen gehören, weil sie die Zeit für wichtige Tätigkeiten blockieren.

Transparenz für Dritte, eine Voraussetzung, um andere mitzunehmen

Auf diesem Weg schafft der Prozess der Planung eine Transparenz, die nicht nur die nötige Klarheit für ein stringentes Selbstmanagement herstellt, sondern eine grundlegende Voraussetzung für die Führung von Mitarbeitern in Richtung eines definierten Zieles ist. Erst die eigene Klarheit bietet die Möglichkeit, andere mit auf den Weg zu nehmen. Sie für ein gemeinsames Ziel zu begeistern und ihnen deutlich zu machen, dass es durchaus realistisch ist, dieses Ziel zu erreichen. Aufgaben können aufgeteilt werden und notwendige Fertigstellungstermine einzelner Arbeitspakete werden nachvollziehbar. Egal, ob in einem Projekt zur Erreichung definierter Projektziele oder im Tagesgeschäft auf dem Weg zu den Jahres-

zielen der Abteilung oder des Bereiches, die Methoden und Mechanismen sind in beiden Fällen dieselben. In beiden Fällen geht es darum, die Gesamtverantwortung in disjunkte Teile zu zerlegen, die in der Verantwortung einer Person oder Gruppe erledigt werden können. Nur Linien- oder Projektmitarbeiter mit dieser Klarheit über Verantwortung, Aufgabe und die gemeinsame Zeitachse, werden sich mit der Aufgabe identifizieren und ihr Wissen und ihre Erfahrung mit dem erforderlichen Enthusiasmus einbringen.

Möglichkeit zu Kurskorrektur und Exit

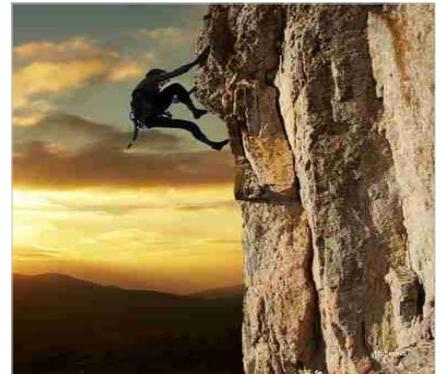
Zu guter Letzt bietet der Planungsprozess die Möglichkeit, den Weg immer wieder an seinen Zwischenergebnissen zu messen und gegebenenfalls zu korrigieren. Wird zum Beispiel der erwartete Umsatz des ersten Quartals mit dem geplanten Vorgehen nicht erreicht, besteht nun die realistische Möglichkeit, die Bemühungen ab dem zweiten Quartal zu verstärken und die geeigneten zusätzlichen Maßnahmen abzuleiten, um den fehlenden Umsatz in den verbleibenden drei Quartalen nachzuholen. Das gibt Sicherheit und macht es schwieriger, sich Ergebnisse schön zu reden. Dies gilt in der persönlichen Reflexion genauso wie in Projekt- oder Linienteams.

So besteht auch die Chance, Ziele und Projekte unterwegs auf ihre Richtigkeit zu überprüfen und sie gegebenenfalls rechtzeitig abzumelden, anstatt viel Kraft in ihre Erreichung zu investieren. Wenn ein Produkt in keinem Marktumfeld die erwartete Performance bringt, gehört es möglicherweise noch einmal zurück in die Produktentwicklung, um die Marktakzeptanz zu erhöhen, anstatt den Vertrieb mit Extraprämien dazu anzutreiben, noch mehr davon zu verkaufen. Diese Erkenntnisse entstehen am besten dann, wenn eine Planung im Zeitverlauf einem regelhaften Review unterzogen wird und damit kritisch beleuchtet wird.

Wenn Sie bisher auch der Auffassung waren, dass Planung im Wesentlichen eine Verschwendung der kostbaren Ressource Zeit ist, finden Sie in diesen fünf Nutzenargumenten vielleicht doch einen Hebel, der den Wert einer sauberen Planung für ihr Unternehmen greifbar macht. Denken Ihre Mitarbeiter eher in Input oder in Output? Haben Sie für sich und Ihre Mitarbeiter Klarheit darüber, welchen Beitrag sie auf welche Weise zum Unternehmensergebnis leisten? Wie kontrollieren Sie Einhaltung von Ergebnissen und Terminvorgaben im Verlaufe des Jahres?

Erfolgsbericht

von Holger Kampshoff



Bei einem unserer Klienten bestand die Aufgabe darin, die logistische Leistung zu optimieren. Der Klient, ein Großhandelsunternehmen, hatte einen Teil seiner Logistik an Dienstleister vergeben. Die ersten Dialoge mit den Dienstleistern, die Leistung zu verbessern, hatte zu den nicht unüblichen Schuldzuweisungen auf beiden Seiten geführt, wobei die Wahrheit wahrscheinlich in der Mitte lag. Die Unzufriedenheit im Optimierungsdialo g ließ uns gemeinsam mit dem Klienten noch einmal einen Schritt zurücktreten und aus der Perspektive eines Start-Up-Unternehmens denken, was das Betrachtungsspektrum erweiterte und zu den drei folgenden Alternativen führte:

1. Eigenes Lager, selbst betrieben,
2. eigenes Lager, fremd betrieben oder
3. fremdes Lager, fremd betrieben.

Drei Alternativen bringen erstaunliche Erkenntnisse

Das Abwägen der drei Alternativen und das Berechnen möglichen Outputs und der damit verbundenen Kostensituation, haben einige Zeit gekostet und waren zu Projektbeginn keinesfalls absehbar. Denn entgegen aller zu Beginn der Betrachtung aufgestellten Thesen zeichnete sich relativ schnell ab, dass die erste Alternative in diesem speziellen Falle, die beste Lösung sein könnte.

Die Detailanalyse und Machbarkeitsstudie brachten eine erwartete Ergebnisverbesserung von 2,5 Millionen Euro

pro Jahr in die Diskussion, bei einer höheren Leistungsflexibilität als vorher, die in verschiedenen Verifizierungszyklen abgesichert worden sind und im Anschluss für die gesamte Projektlaufzeit als Maßstab herangezogen wurden.

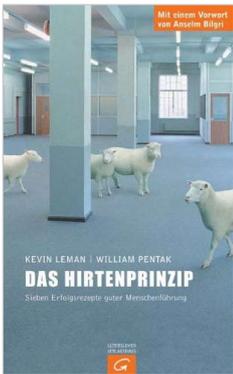
Somit wurde aus dem Optimierungsprojekt ein Lagerneubau mit den erforderlichen organisatorischen Anpassungen.

Das Ergebnis zählt

Trotz verschiedener, unvorhergesehener Reibungsverluste, entstand dem Klienten eine eigene, leistungsstarke Logistik, die den Kunden eine höhere Leistungsqualität und Flexibilität gewährleistet, als die alte Logistik. Dieser Effekt ist selbstverständlich nicht ausschließlich dem Insourcing zuzuschreiben, sondern vielmehr der Tatsache, dass mit dem Neubau den über die Jahre geänderten produktspezifischen Anforderungen kompromisslos Rechnung getragen werden konnte.

Zwei positive Nebeneffekte hatte das Projekt auch: Vertrieb und Einkauf kamen auf diesem Weg wieder näher an die eigenen Produkte heran und die Beziehung zu den logistischen Dienstleistern entspannte sich zu einer konstruktiven Zusammenarbeit.

Die 2,5 Mio. Euro pro Jahr hat der Klient annähernd erzielt und somit weiteren Raum gewonnen, profitabel zu wachsen.



Das Hirtenprinzip

von Kevin Leman & William Pentak
von Holger Kampshoff

Zwei Berater und Sanierer schreiben aus ihrer Berufspraxis. Dass auf diesem Weg ein Buch über sieben Erfolgsrezepte guter Menschenführung entsteht, erwartet nicht jeder Leser, der schon eine beratergeführte Unternehmenssanierung miterlebt hat.

In der Parabel „Das Hirtenprinzip“ übertragen die Autoren das biblische Bild des Hirten auf die Führung von Mitarbeitern in modernen Unternehmen. In einem Erzählstil, wie man ihn auch bei Goldratt findet, verwickeln Leman und Pentak ihre Leser in eine Geschichte, die sich glaubwürdig anfühlt und leicht liest.

Der Leser darf sein eigenes Bild vom richtigen Führungsverhalten an den folgenden sieben Standpunkten reiben:

1. Kenne immer genau den Zustand Deiner Herde

Der Tipp für die Führungskraft in diesem ersten Absatz ist, sich mit seinen Mitarbeitern intensiv zu beschäftigen und dabei sowohl die Leistung als auch das persönliche Befinden zu berücksichtigen.

2. Entdecke das Format Deiner Schafe

Jeder Mitarbeiter sollte wohlbedacht ausgewählt und bewertet sein. Altlasten des Vorgängers sollten dem Leader mindestens bewusst sein. Zur Einschätzung der Mitarbeiter empfehlen die Autoren die Kategorien: Stärken, Herz, Einstellung, Charakter und Erfahrungen.

3. Hilf Deinen Schafen, sich mit Dir zu identifizieren

Zur Identifikation der Mitarbeiter mit der Führungskraft gehören ne-

ben dem Vertrauen und hohen Leistungsstandards vor allem die Vorbildfunktion und die unermüdliche Kommunikation der eigenen Wertvorstellungen durch die Führungskraft.

4. Gewährleiste die Sicherheit Deines Weideplatzes

Zur Sicherheit gehört ein gesundes Maß an Information, Präsenz und Wertschätzung der Aufgabe, genau wie immer neue Wachstumschancen für den Einzelnen und das Aussortieren von Quertreibern im Team.

5. Dein Stab, mit dem Du führst

Voranschreiten und das Team im Prozess halten ist ebenso wichtig, wie die Bewegungsfreiheit für den einzelnen Mitarbeiter und der Einsatz von Überzeugung anstelle von Zwang. Zu diesem Element der Führung gehört es genauso, seine Mitarbeiter aus Sackgassen zurückzuholen, wie ihnen einen konstruktiven Umgang mit Fehlern zu vermitteln.

6. Dein Stecken, mit dem Du korrigierst

Mit dem Stecken beschützen Hirten Ihre Herde vor äußeren Bedrohungen, wie zum Beispiel vor wilden Tieren. Auf den Unternehmensalltag übertragen bedeutet das zum Beispiel den Schutz vor Übergriffen aus anderen Abteilungen, wie er sich in Projekten gelegentlich beobachten lässt. Ferner dient der Stecken zur Kurskorrektur und zur Überprüfung in der persönlichen Auseinandersetzung.

7. Das Herz des Hirten

Im letzten Abschnitt machen die Autoren deutlich, dass Führung weniger eine Technik als ein Lebensstil

ist. Es obliegt der Führungskraft, zu entscheiden, wer von der Führung profitiert: Die Führungskraft oder der Mitarbeiter. Dazu bedarf es, aus Sicht von Leman und Pentak, vor allen Dingen eines Herzens für seine Mitarbeiter.

Parabeln kann man als bebilderte Lernhilfen schätzen oder als Prosa aus der Fachliteratur verbannen. Aus meiner Sicht ist eine erforderliche Flugstunde oder Zugfahrt mit dem Lesen dieses Buches gut genutzt, um das eigene Führungsverhalten und den Umgang mit den Mitarbeitern aus einer anderen Perspektive zu reflektieren. Das 1% Wachstum, das man täglich benötigt, um binnen 70 Tagen doppelt so gut zu sein, sollte für jeden, der Menschen führt oder künftig führen möchte, in dieser Literatur enthalten sein.

Das Hirtenprinzip

Preis: 14,95 EUR
Gebundene Ausgabe: 143 Seiten
Gütersloher Verlagshaus
Auflage: 4 (6. September 2005)
ISBN-10: 3579065084
ISBN-13: 978-3579065083



Persönliche Bewertung:

Wachstumsrelevanz ★★★★★
Bietet das Buch Denkansätze zu profitablen Wachstum und nachhaltigem Erfolg?

Praxisrelevanz ★★★★★
Enthält das Buch umsetzbare Ansätze und inspirierende Ideen?

Botschaft ★★★★★
Hat das Buch eine klare und impulsgebende Botschaft?

Struktur ★★★★★
Wird der Leser durch eine nachvollziehbare und klare Struktur geführt?

Inselfaktor ★★★★★
Nehme ich dieses Buch mit auf eine einsame Insel?

German.Venture.Day 2011 in Bonn

Unterwegs in Sachen Wachstum, Finanzierung, GROW!

Erstmals veranstaltete das Private Equity Forum NRW im März den German.Venture.Day in Bonn, an dem Fabian Woikowsky für Mandat teilnahm. Fokussiert wurde ein Themendreiklang aus Wachstum, Internationalisierung und Finanzierung. Dabei stand die erfolgskritische Anschlussfinanzierung nach der Seed-Phase, also zu dem Zeitpunkt, an dem sich eine Geschäftsidee bewährt hat und Wettbewerbsvorteile nachhaltig ausgebaut und gesichert werden müssen, im Mittelpunkt.

Wie in jeder Unternehmensentwicklungsphase gilt auch bei der Anschlussfinanzierung, dass Wachstum und wirksame Veränderungen mindestens dreier tragender Säulen bedürfen. Einem tatsächlichen Verständnis der Bedürfnisse des Kunden, einer konsequent hieran ausgerichteten Strategie und einer Finanzierung, die die Umsetzung belastbar trägt.

Seit November 2010 läuft die Studie GROW! – Wachstumsorientierte Zusammenarbeit von Private Equity Gesellschaften und Unternehmen, unter der Leitung von Fabian Woikowsky, die auf rege Resonanz im Rahmen der Veranstaltung gestoßen ist und die wachstumsentscheidenden Stellschrauben auf Ebene der praktischen Zusammenarbeit untersucht (vgl. Ausgabe 12/2010).

Neben den klassischen Geschäftsmodellen von Private Equity Gesellschaften konnten die Studienergebnisse durch die gezielte Befragung renommierter Venture Capital Geber und Führern erfolgreich anschlussfinanzierter Unternehmen ergänzt werden. Wie sich zunehmend herauskristallisiert, schaffen die gewonnenen Erkenntnisse einen beachtlichen zusätzlichen Wert. Denn

insbesondere, wenn Systeme noch nicht durch routinierte Prozesse und eingetübte Verhaltensweisen ein gewisses Beharrungsvermögen ausgeprägt haben, wirken sich unternehmerische Entscheidungen oftmals schneller und einschneidender aus, als dies bei etablierten Unternehmen der Fall ist. Die Ausschläge sind nach oben, wie nach unten massiver. Maßgeblich beeinflusst werden können diese Entscheidungen durch Facetten der Zusammenarbeit, die sich durch die handelnden Personen selbst bestimmen, seien es Werte, Ziele oder „nur“ die verwendete (Fach-) Sprache, die die Beziehung und die Ergebnisse beeinflussen.



Wenn Sie sich für den Endbericht der Studie interessieren (149,00 €; Veröffentlichung: Ende 2. Quartal 2011) oder teilnehmen möchten (Teilnehmer erhalten den Endbericht kostenfrei vor der offiziellen Veröffentlichung), zögern Sie nicht und schreiben Sie eine E-Mail an: fabian.woikowsky@mandat.de

Million Dollar Consultant® Hall of Fame Meeting in New York

Das traditionell im Frühjahr eines Jahres stattfindende Meeting der Mitglieder der Million Dollar Consultant® Hall of Fame von Dr. Alan Weiss stand in diesem Jahr stark unter dem Fokus „Innovation“. Die 17 anwesenden Beraterinnen und Berater aus den USA, Kanada, Großbritannien und Deutschland diskutierten drei Tage lang im Ritz-Carlton, Battery Park an der Südspitze Manhattans



intensiv über Geschäftsmodelle, über Möglichkeiten, sich zu differenzieren und vor allem darüber, wie sich der Nutzen der jeweiligen Klienten durch gezielte Innovation weiter steigern lässt.

Die unterschiedlichen Schwerpunkte der vertretenen Beratungen machten den Austausch besonders fruchtbar. Um Best Practices zu erhalten, lohnt es sich eben nicht

nur, im eigenen Segment, sondern vielmehr in anderen erfolgreichen Segmenten zu schauen. Der Erkenntnis- und Lerneffekt war derart groß, dass die meisten von uns es nicht erwarten konnten, das neu Erkannte in die Tat umzusetzen. Wie immer werden unsere Klienten auch von diesen Erkenntnissen unmittelbar profitieren.

Wer arbeitet, muss auch essen. Um die große Gruppe zu den gemeinsamen Dinners zu transportieren, nutzten wir den abgebildeten spritsparenden Diesel ...



Ankündigung: Webinar am 16. Juni 2011



Wachstumsfaktor Innovation - Neue Geschäftsfelder: wenn, dann richtig.

Auf Anfrage der Chefredaktion „Technischer Handel“ hält Guido Quelle am 16. Juni von 11.00 - 12.00 Uhr ein Webinar zum Thema „Wachstumsfaktor Innovation“.

Wachsen wollen die meisten Unternehmen und „Innovation“ klingt auch gut. Wie aber kann ein Handelsunternehmen sinnvoll innovativ sein? Genau dieses steht im Mittelpunkt des kostenlosen Web-Seminars.

Eine Möglichkeit des sinnvollen Innovierens ist die, sich ein zusätzliches Geschäftsfeld zu erschließen und dadurch für Wachstum zu sorgen. Viele Technische Händler sehen sich sogar gefordert, neue Geschäftsfelder zu erschließen – sei es durch das Drängen eines oder mehrerer Kunden oder durch eine wirtschaftliche Notwendigkeit bedingt.

Leider springen viele Unternehmen bei der Erschließung neuer Geschäftsfelder wesentlich zu kurz. Initiativen erweisen sich als Rohrkrepierer, Banken winken ab, oder das erforderliche Durchhaltevermögen wird unterschätzt.

Aber es geht auch anders: Mit einer stringenten Methodik, die weitgehend sicherstellt, dass Initiativen, die keinen Wert schaffen, gar nicht erst angegangen werden und dass die Kräfte auf wertschaffende Vorhaben konzentriert werden, können Technische Händler wertvolle Zeit und Kosten sparen. Das Resultat: Eine wohlgeplante Wachstumsinitiative, bei deren Umsetzung der Kunde mithilft, weil er den Wert erkennt.

Ankündigung im Web: <http://www.technischerhandel.com/webseminare/aktuell/>

Für die Konferenzen
in 2011 registrieren

Mandat-Telekonferenz-Serie 2011:

Wachstum: Kein Foto – ein Film

„Die Bank und das Wachstum“, Uwe Samulewicz im Interview

Im März sprach Prof. Dr. Guido Quelle mit Uwe Samulewicz, Vorstandsvorsitzender der Sparkasse Dortmund, über „Die Bank und das Wachstum“.

„Wachstum ist neben Rentabilität und Risiko eine der wesentlichen Bestimmungsgrößen der Zukunft der Sparkasse Dortmund“, machte Uwe Samulewicz deutlich. Da die Wachstumsmöglichkeiten in der reglementierten Finanzdienstleistungsbranche von der Kapitalkraft abhängen, schafft die Sparkasse die Voraussetzungen, das Wachstum zu beherrschen. Schließlich muss die Bank so kapitalkräftig sein, dass jeder vertretbare Kundenwunsch jederzeit erfüllbar ist. Wachsen heißt jedoch nicht nur investieren in Sachkapital, sondern auch insbesondere in die Menschen. Dabei werden die eigenen Erfahrungen im Lösen interner Wachstumsbremsen auch an Firmenkunden vermittelt.

Planung und Termine 2011

- o 11. April 2011: „Wachstumsmotor Logistik: Jeder macht, was er am besten kann“, Interview mit Dr. Michael Kluger, Vorstand Logistik, Schenker Deutschland AG, Kelsterbach
- o 09. Mai 2011: „Nachhaltig wachsen“, Interview mit Eberhard Brandes, Vorstand WWF Deutschland, Berlin
- o **ACHTUNG: NEUER TERMIN: 30. Mai.** Ursprünglicher Termin war 06.06. - Thema folgt
- o **ACHTUNG: NEUER TERMIN: 11. Juli.** Ursprünglicher Termin war 18.07. - „Rapides Wachstum – von der Uni zum Know-how-Führer“, Interview mit Dr. Gero Presser, Geschäftsführender Gesellschafter Quinscape GmbH, Dortmund
- o 08. August 2011: „Zeitarbeit – Einsicht in einen Wachstumsmotor“, Interview mit Dr. Dieter Traub, Sprecher der Geschäftsführung Orizon GmbH, Augsburg
- o 05. September 2011: Thema folgt
- o 17. Oktober 2011: „Weltweit wachsen – verantwortlich handeln“, Interview mit Hans Andersson, Country Manager South Korea & Japan, H&M-Gruppe
- o 14. November 2011: Thema folgt
- o 12. Dezember 2011: Thema folgt



Bisherige Termine 2011

- o 14. März 2011: „Die Bank und das Wachstum“, Interview mit Uwe Samulewicz, Vorsitzender des Vorstandes, Sparkasse Dortmund
- o 14. Februar 2011: „Das Wachstum im Hause“, Interview mit Achim Hohorst, Vorstand Vertrieb, eQ-3 AG, Leer

Auf Wunsch können Sie die Telekonferenz bei uns auf CD für 49,00 EUR erwerben.

Die nächste Telekonferenz startet am 11. April 2011 um 17.00 Uhr: „Wachstumsmotor Logistik: Jeder macht, was er am besten kann“.



Im Interview steht Dr. Michael Kluger, Vorstand Logistik/SCM, Schenker Deutschland AG, Kelsterbach Guido Quelle Rede und Antwort. 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/menu/produkte/telekonferenzen/telekonferenzen-2011/

Mandat in Amsterdam

Im Dezember wurden die Straßen von Amsterdam zum Schlittschuhlaufen freigegeben. Aus diesem Grund fand unser Ausflug zum Jahresabschluss erst im März statt.

Für diejenigen von uns, die die Hafen- und Hauptstadt der Niederlande noch nie besucht haben, war der Trubel der mehr als lebendigen Stadt sehr atemberaubend – schnell, schnell, schnell – so ist Amsterdam: Fußgänger, Roller-/Motorradfahrer, die Bahn, Busse, Autos und unzählige Fahrradfahrer prägen die Stadt wie aber auch zahlreiche Sehenswürdigkeiten.

Nach einem guten Frühstück war die herrliche Grachtenfahrt unsere erste Unternehmung. Der Amsterdamer Grachtengürtel gilt als beispielhafte Baukunst des Goldenen Zeitalters und brachte Amsterdam den Beinamen Venedig des Nordens ein. Anschließend schlenderten wir durch das Zentrum und waren beeindruckt von dem historischen, typisch niederländischen Flair.

Weiter auf dem Programm stand das Heineken Museum, der Königliche Palast sowie das berühmte Rotlichtviertel. Ein gemeinsames Essen im Hard Rock Café bildete den Abschluss eines sonnigen Tages. Ein Ausflug wie immer, wunderbar!



Kevin Sabbadin ist Sportler des Jahres 2010 im Turnierhundesport



Eine Trophäe als Anerkennung für besondere sportliche Leistungen 2010 im Turnierhundesport hat Kevin Sabbadin zuletzt von der Kreisgruppe Vest Recklinghausen erhalten. Diese Ehrung durfte er nach den Jahren 2008 und 2009 nun schon zum dritten Mal in Folge stolz entgegennehmen, woraufhin der 19-jährige auch zum Sportler des Jahres in seinem Verein, dem HSV Waldwiese Recklinghausen, gewählt wurde.

Kevin und die Boxer-Hündin Bonnie sind amtierende Kreis- und Westfalenmeister im Geländelauf über 5000 Meter. Des Weiteren verteidigten die beiden in dieser Disziplin im vergangenen Jahr bereits zum zweiten Mal hintereinander den Bundessieger-Titel und landeten darüber hinaus mit einer Zeit von 18 Minuten und 29 Sekunden auf einem hervorragenden 2. Platz bei der Deutschen Meisterschaft des DHV (Deutscher Hundesportverband), gerade einmal 10 Sekunden hinter dem Erstplatzierten.

Im April geht es für Kevin und Bonnie darum, den Titel bei der Kreismeisterschaft zu verteidigen, was natürlich auch das fest gesetzte Ziel für die Westfalenmeisterschaft im Juni und die Bundessiegerprüfung im Juli ist, um erneut bei der Deutschen Meisterschaft am 27. und 28. August um einen Platz auf dem Podest mitzulaufen. Angestrebt wird in 2011 der 1. Platz.

Mandat gratuliert den beiden Sportlern und wünscht ihnen viel Erfolg, auf dass sie ihre Ziele erreichen und dabei noch etwas mehr über sich hinauswachsen können. Weiter so!

Impressum

Mandat Managementberatung GmbH
Emil-Figge-Straße 80
D-44227 Dortmund

Telefon +49 231 9742-390
Telefax +49 231 9742-389

Amtsgericht Dortmund:
Handelsregister HRB 8803
UST-IDNR.: DE-124727551

Geschäftsführer:
(jeweils einzeln vertretungsberechtigt)
Holger Kampshoff
Prof. Dr. Guido Quelle

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

Redaktionsassistentin
Nadine Müller
nadine.mueller@mandat.de

Copyright

Alle Texte, alle Fotos, alle Gestaltungselemente dieses Newsletters sind - sofern nicht ein anderes Copyright angegeben ist - für Mandat urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung von Mandat unzulässig.

Hinweis zum Teledienstgesetz

Für Internetseiten Dritter, auf die Mandat durch sogenannte Links verweist, tragen die jeweiligen Anbieter die Verantwortung. Mandat ist für den Inhalt solcher Seiten Dritter nicht verantwortlich.

Berufsgrundsätze des BDU e. V.:

[Download](#)

Bildquellen

www.fotolia.com
© Titelbild: © Angelo Giampiccolo
© S. 2: Prof. Dr. Guido Quelle, Mandat
© Inhaltsverzeichnis: Bilder 1-2, 4-6: MAXFX, Nikolay Okhitin, Galyna Andrushko, matttilda, emeraldphoto, Bild 3: leviticus www.istockphoto.com, Bild 7: TZDo
© S. 8: pressmaster
© S. 10: Buchcover: Verlag
© S. 11: Mandat
© S. 12: Mandat, Technischer Handel
© S. 13: Gestaltung: Mandat, Uwe Samulewicz, Sparkasse Dortmund Dr. Michael Kluger, Schenker Deutschland AG
© S. 14: Mandat

Zu diesem Mandat Growthletter® haben beigetragen:



Nadine Müller
nadine.mueller@mandat.de



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



Holger Kampshoff
holger.kampshoff@mandat.de



Kevin Sabbadin
kevin.sabbadin@mandat.de



Fabian Woikowsky
fabian.woikowsky@mandat.de

Der nächste Mandat Growthletter® erscheint am 02.05.2011