



MANDAT  GR  WTH LETTER®

Fokusthema: Maßstab



4

CEO-Tipp des Monats

Wo wollen Sie wirklich Spitze sein?
– Setzen Sie auf Ihre Stärken



5

Strategie & Führung

Inhouse Best Practices: Das Beste als Maßstab



7

Organisation & Prozesse

Den richtigen Maßstab setzen – Wie hoch liegt die Messlatte für Ihre Organisation?



9

Erfolgsbericht

Messbare Vertriebsleistung und Komfortzonen



10

Gelesen

Der Philosoph & Der Straßenfeger von Gerhard Reichel



11

Termine & Veröffentlichungen

Neuigkeiten zum 9. Internationalen Marken-Kolloquium, zur Mandat Telekonferenz-Serie, der Hall of Fame in New York und mehr



15

Mandat-Intern

Der Blick hinter die Kulissen!

Editorial

„Wie bitte? Sie schreiben Ihre Artikel selbst?“, „Wie bitte? Sie werden in diesem Projekt auch eine Rolle einnehmen?“, „Wie bitte? Sie erstellen den Vortrag extra für unsere Veranstaltung?“

Diese und viele ähnliche Fragen erhalte ich immer wieder von Redakteuren, neuen Klienten und Konferenzveranstaltern. Sie alle zeigen sich erstaunt, dass ich mich persönlich um meine Bücher, Fachartikel, Vorträge kümmere und dass ich auch immer noch in ausgewählten Projekten als Auftragsleiter oder als persönlicher Berater der Unternehmensführung aktive Rollen übernehme – und nicht nur als Chefverkäufer oder Netzwerker auftauche und meine Artikel, Reden und Vorträge schreiben lasse.

Natürlich teilen wir bei Mandat vieles untereinander auf, gemäß unserer Auffassung, dass jeder das tun soll, was er am besten kann und wo er am besten für unsere Klienten wirken kann. Aber Persönlichkeit wird bei uns immer noch groß geschrieben. Persönlichkeit ist einer unserer Maßstäbe, an denen wir uns messen lassen und den wir auch in der mittelständischen Beratungslandschaft ein Stück weit prägen, so sagt man es uns zumindest nach.

Zu diesem Maßstab „Persönlichkeit“ gehört für mich auch, dass ich jeden Brief, jedes ernst gemeinte Telefonat (außer „Herr Quelle will doch sicher auch Steuern sparen“, o. ä.), jede E-Mail persönlich beantworte (abgesehen von unsinnigen Sequenzen wie

„Danke“, „Bitte“, „Nein, wirklich: Vielen Dank“, „Sehr gern geschehen“, usw.) Uns ist dies ein wichtiger Maßstab, weil wir immer gesagt haben, dass wir keine Beratungsfabrik werden wollen, sondern dass unsere Klienten sich persönlich auf uns verlassen können. Deshalb werden Sie uns alle auch in Zukunft stets persönlich erreichen.

Dies war einer unserer internen Maßstäbe. Welches sind Ihre? Wo finden Sie Best Practices? Wo sind Sie Best Practice?

Herzlichst 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

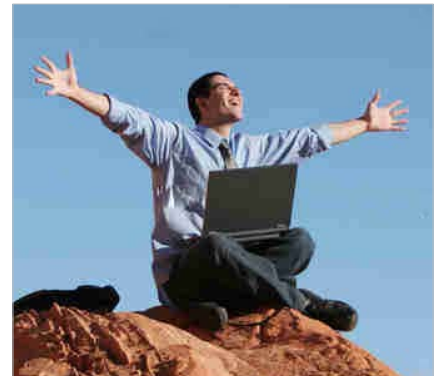


CEO-Tipp

des Monats

von Guido Quelle

Wo wollen Sie wirklich Spitze sein? – Setzen Sie auf Ihre Stärken.



Man kann es gar nicht oft genug betonen: Um es an die Spitze – in gleich welchem Feld – zu schaffen, bedarf es eines intelligenteren Vorgehens, als die vorhandenen Schwächen auszumerzen. Ein Leben lang werden wir angehalten, auf unsere Schwächen zu achten und an ihnen zu arbeiten. Es beginnt in früher Kindheit und hört nicht auf. Dadurch, dass dieses Mantra des „Schwächen-Ausmerzens“ immer wieder gebetsmühlenartig wiederholt wird, wird es aber nicht richtiger.

Wir alle haben Schwächen. Unsere Unternehmen haben Schwächen. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben Schwächen. Wenn wir uns fortwährend darauf konzentrieren wollten, an diesen Schwächen zu arbeiten, kämen wir nicht nach vorne. Wir würden maximal mit jemandem gleichziehen. Kennen Sie das Schulbeispiel – vielleicht sogar aus Ihrer Vergangenheit? Ein Kind kommt heim mit zwei bewerteten Klassenarbeiten: Deutsch Zwei, Englisch Vier. Das Resultat? Der Familienrat beschließt, dass das Kind Nachhilfe in Englisch erhält. Ein halbes Jahr später: Deutsch Drei, Englisch Drei Minus. Ist das nun besser?

Es gibt nur zwei gute Gründe, an seinen Schwächen zu arbeiten:

Entweder es handelt sich bei der Schwäche um einen Aspekt, der nicht den Anforderungen genügt, so dass – um im Schulbeispiel zu bleiben – die Versetzung gefährdet wäre, oder es macht jemandem Spaß, an der Schwäche zu arbeiten – beispielsweise in einem Hobby.

Im unternehmerischen Umfeld macht das Arbeiten an Schwächen nur dann Sinn, wenn es darum geht, in einem Aspekt einen anerkannten Industriestandard zu erreichen, den das Unternehmen einhalten muss, um in der Liga, in der es spielen möchte, zu bleiben. Ansonsten gilt bedingungslos: Fokussieren Sie Ihr Unternehmen auf seine Stärken.

Das bringt uns automatisch zum Thema „Kernkompetenzen“: Lassen Sie es sich nicht einreden, dass das Thema „Kernkompetenzen“ und das Fokussieren darauf eine Modeerscheinung, eine Beraterbeschäftigungsmethodik oder gar überholt sei. Das Gegenteil ist der Fall: Das Fokussieren und das Ausbauen der eigenen Kernkompetenzen ist gerade heute, in den Zeiten des immer schnelleren Wandels, etwas, das von vielen Unternehmen gefährlich unterschätzt wird. Zu häufig werden immer neue Wege beschritten, selbstverständlich in dem guten Willen, Innovationen auf die Spur zu bringen. Zu kurzfristig wird gedacht, zu sehr wird dem schnellen Erfolg gehuldigt.

Wirklich erfolgreich werden Unternehmen aber nur dann, wenn sie sich ihrer Stärken bewusst sind und diese auch bewusst verfolgen. Dabei beschränkt sich das Konzept der Kernkompetenzen nicht darauf, dieselben zu kennen und artikulieren zu können, was allein schon eines Prozesses bedarf, sondern es geht vielmehr darum, in der Unternehmensführung gemeinsam mit den leitenden Mitarbeitern der entsprechenden Fachabteilungen Ideen zu entwickeln, wie aus diesen Kernkompetenzen zukunftsfähige Weiterentwicklungen entstehen können, die durchaus weit über das bestehende Leistungs- und Angebotsspektrum hinaus gehen können und sollen.

Beginnen Sie mit einer Frage in Ihrer nächsten Führungsrunde: „Welches sind unsere Kernkompetenzen?“ Bedenken Sie dabei: Kompetenzen haben etwas mit Können zu tun, nicht mit Haben. Und „Kern“ spricht auch für sich. Weniger als vier und mehr als sieben Kernkompetenzen sollten es am Ende nicht sein. Lassen Sie sich nicht beirren.

Nutzen Sie diese Kernkompetenzen dann, um wirklich an Ihrer Spitze zu feilen.

Inhouse Best Practices: Das Beste als Maßstab

von Guido Quelle

Kurzübersicht

- o Suchen Sie außerhalb der eigenen Branche nach Benchmarks.
- o Unterschätzen Sie jedoch die Best Practices im eigenen Haus nicht.
- o Nutzen Sie Inhouse Best Practices für Ihr profitables Wachstum. Folgende Hauptaspekte gilt es zu beleuchten: Fokus, Teambildung, Zweck, Ziele und Messgrößen, Format, Routine, Report, Publikation.



Wenn es um Maßstäbe geht, werden häufig Best Practices eingefordert. Auch uns geschieht es immer wieder, dass insbesondere neue Klienten uns nach „Best Practices“, oder nach „Benchmarks“, sowohl aus der eigenen Branche, aber insbesondere auch aus anderen Branchen fragen. Ist der Nutzen von Benchmarks aus der eigenen Branche durchaus fraglich, können Benchmarks und Best Practices aus anderen Branchen durchaus hilfreich sein, um sich im Rahmen des eigenen angestrebten Wachstums ein wenig mehr zu strecken, als es erforderlich wäre. Einen Logistik-Benchmark setzt zum Beispiel der Pharmagroßhandel, der in der Lage ist, nahezu jede deutsche Apotheke binnen zwei Stunden mit nahezu jedem pharmazeutischen Präparat zu versorgen und der eine Zuverlässigkeitsquote in der Kommissionierung und Zustellung von nahezu 100% erreicht. Darüber kann man in anderen Branchen durchaus auch sprechen.

Wir sind allerdings der Meinung, dass das Suchen nach Benchmarks innerhalb einer Branche wenig hilfreich ist. Es ähnelt mehr dem Fußstapfentreten in einer Schneespur: Man kann nicht überholen. Überdies ist es müßig, um beim Pharmagroßhandel zu bleiben, darüber zu diskutieren, ob die Qualitätsquote 99,7% oder 99,6% beträgt. Wenn hingegen die eigene Qualitätsquote bei 97% liegt, ist man ohnehin nicht lange im Spiel. Soviele internen Branchen Benchmarks. Zum Vergleich nach dem Prinzip „Wo stehen wir im Vergleich zum Branchendurchschnitt und im Vergleich zum oberen Quartil?“ können Benchmarks durchaus dienen, mehr aber auch nicht.

Was hingegen immer noch bemerkenswert unterschätzt wird, sind die Best Practices im eigenen Haus. Dabei handelt es sich bei Best Practices um nachweisbar besonders erfolgreiche Vorgehensweisen. Nachweisbar bedeutet dabei, dass es sich um Vorgehensweisen handeln muss, die erprobt sind und die wiederholt unter Beweis gestellt haben, dass sie Erfolg bringen. Es darf sich weder um einen Unfall, noch um einen Zufall handeln, sondern es muss ein Muster erkennbar sein. Best Practices sind niemals rein konzeptionell, sondern sie haben sich bereits als erfolgreich in Bezug auf erzielte Resultate bewiesen.

Wo kann nun nach Inhouse Best Practices gesucht werden? Zunächst einmal liegt innerhalb eines Fachbereiches die Suche bei einzelnen Beteiligten nahe. Im Vertrieb, zum Beispiel, können Best Practices bei besonders erfolgreichen Vertriebsmitarbeitern oder Vertriebsteams gesucht werden – wobei die Identifizierung der Best Practices im Vertrieb mitunter schwierig ist, weil häufig eine ausgeprägte Silo- und Abschottungsmentalität im Vertrieb herrscht. Das eigene Ego und die interne Konkurrenz sind oft die Hintergründe.

Aber auch zwischen einzelnen Divisionen und Geschäftsbereichen lassen sich Best Practices herausfinden. Wir haben beispielsweise im Rahmen eines Beratungsmandates bei einem unserer Klienten aus der Modeindustrie die Best Practices in den Designbereichen dreier Marken regelmäßig – in diesem Fall monatlich – mit den Heads of Design der Marken erörtert, herausgearbeitet, dokumentiert und dem gesamten Unternehmen verfüg-

bar gemacht. Auf diese Weise haben die einzelnen Marken eine erheblich höhere Lerngeschwindigkeit erfahren, als wenn sie nur im eigenen Saft geschmort hätten. Zugegeben, es bedurfte eines gewissen Anlaufs, bis die Designchefinnen sich gegenüber Ihren Kolleginnen geöffnet hatten, aber als deutlich wurde, dass jede Marke den Schwestermarken etwas geben konnte, wurde der Prozess eigendynamisch. Ob tatsächlich alle Best Practices erhoben wurden? Sicher nicht, aber das spielt auch keine Rolle. Wichtig ist, dass überhaupt anwendbare Lernpunkte herauskommen, die das Wachstums forcieren.

Natürlich ist dies schwieriger bei Marken, die zum Teil um den gleichen Kunden konkurrieren. Wir haben denselben Prozess aber auch in demselben Konzern mit dem Vertrieb aufgebaut und dabei festgestellt, dass selbst der Vertrieb, dessen Bonussystem durchaus auch davon abhing, wer welchen Standort für seine Marke schneller erschließen konnte, wer welchen Handelspartner besser überzeugen konnte, usw., sich in Teilen für Best Practices öffnen konnte. Beispielsweise war das Thema Standorterschließung hier ein wesentlicher Punkt, aber auch die Themen Mitarbeiterführung, Bonifizierung, Gehaltsfindung, etc.

Best Practices im eigenen Unternehmen nicht zu erheben, ist – genau genommen – mindestens leicht fahrlässig, denn erstens wird über Misserfolge beliebig häufig schwadroniert und es wird viel zu wenig Wert auf den Grund für den Erfolg gelegt und zweitens sind Inhouse Best Practices etwas, das ohne großen Aufwand mit ein wenig Disziplin und methodischem Vorgehen rasend schnell zum Wachstum beitragen kann.

Das folgende Vorgehen empfiehlt sich, wenn Sie Inhouse Best Practices für Ihr profitables Wachstum nutzen wollen:

1. Fokus

Wo lassen sich Best Practices ableiten? Wo passt es? Welche Bereiche eignen sich besonders, welche weniger? Starten Sie mit einem vergleichsweise einfachen Bereich oder einem unkritischen Bereich innerhalb mehrerer Ihrer Divisionen oder Geschäftsbereiche. Bedenken Sie immer: Sie tun dies nicht aus Selbstzweck. „Best Practice Rechnungswesen“ hilft Ihnen weniger als „Best Practice Produktentwicklung“.

2. Teambildung

Bilden Sie ein kleines Team. Geben Sie dem Team Zeit, sich seine eigenen Regeln zu stellen und Vertrauen zu schöpfen. Stellen Sie sicher, dass das Team klein genug ist, so dass es auf jeden einzelnen ankommt.

3. Zweck, Ziele, Messgrößen

Zu den Regeln, denen sich das Team gibt, gehört auch, dass es sich Ziele setzt und Messgrößen, an Hand derer die Zielerreichung gemessen werden kann. Was also soll bei der Best Practice Initiative herauskommen? Den Zweck, also den Grund, das „Warum“ der Initiative müssen Sie in der Unternehmensführung bestimmen und formulieren. Dieser ist nicht verhandelbar, sehr wohl müssen Sie das Team aber für den Grund gewinnen, denn andernfalls wird der Prozess ein Rohrkrepierer.

4. Format

Wählen Sie ein geeignetes Format. Stellen Sie dem Team einen internen Moderator oder einen externen Berater zur Seite. Geben Sie dem Team die Sicherheit, dass es sich monatlich über einen längeren Zeitraum (mindestens 12 Monate) treffen kann. Ein solches Treffen muss nicht länger als drei bis vier Stunden dauern, nachdem sich der Prozess eingeschwungen hat. Eine ideale Frequenz ist monatlich, an einem festen Tag, zum Beispiel an jedem ersten Montag im Monat, zu einer festen Uhrzeit. Jedes Teammitglied sollte einen „Joker“, also die Möglichkeit haben, einmal aussetzen zu können, aus familiären oder Urlaubsgründen.

5. Routine

Klinken Sie sich als Mitglied der Unternehmensführung anfangs in den Prozess ein, wenn es um Grundsätze geht. Machen Sie aber deutlich, dass sie danach nicht mehr Teil des Teams sind. Halten Sie sich aus der Routine heraus, solange Sie nicht das begründete Gefühl haben, dass etwas nicht rund läuft, oder solange Sie nicht vom Team gebeten werden, zu einer bestimmten Fragestellung Position zu beziehen.

6. Report

Zu den Vereinbarungen gehört auch, dass ein regelmäßiges Protokoll erstellt wird – idealerweise vom Moderator oder Berater –, das spätestens zwei Tage nach dem Meeting allen Beteiligten vorliegt und auch kopielesend an das betreuende Mitglied der Unternehmensführung geht. Keine Powepoint-Schlachten, kein Window Dressing, ein schlichtes Ergebnisprotokoll mit allen relevanten Fakten. Kernnutzen ist, dass man später nachlesen kann, was beschlossen wurde.

7. Publikation

Die Publikation innerhalb des gesamten Unternehmens über den Prozess des Inhouse Best Practices hilft, weiteren Initiativen dieser Art intern Vorschub zu leisten. Die Publikation über Resultate, die durch den Prozess erzielt wurden, übt Sog auf weitere Unternehmensbereiche aus.

Den richtigen Maßstab setzen – Wie hoch liegt die Messlatte für Ihre Organisation?

von Holger Kampshoff

Kurzübersicht

- Definieren Sie Ihre wertschöpfenden Kernprozesse und unterstützen den Support-Prozesse.
- Sorgen Sie für den richtigen Fokus bei Ihren Leistungskennzahlen und implementieren Sie passende Messverfahren.
- Setzen Sie den Anspruch Ihrer Leistungskennzahlen richtig.
- Nutzen Sie Ihr Kennzahlensystem gezielt als Führungsinstrument.



Eine Vorgabe, die nicht messbar ist oder gemessen wird, ist es nicht wert, gesetzt zu werden. Das klingt trivial, ist in der Unternehmenspraxis aber längst nicht alltäglich. Wie setzen Sie in Ihrem Unternehmen Maßstäbe, wie messen Sie die Leistung im Vergleich zu Ihren Maßstäben und wie gehen Sie mit dem Ergebnis der Messung um? Wir empfehlen in den folgenden fünf Schritten vorzugehen.

Kernprozesse bestimmen und analysieren

Wir unterscheiden zwischen den wertschöpfenden Prozessen eines Unternehmens, welche wir Kernprozesse nennen und den unterstützenden Prozessen, welche wir Support-Prozesse nennen. Da jeder Prozess eine Leistung erbringt, lässt sich auch jeder Prozess messen. Aufgrund begrenzter Management-Ressourcen ist es aber sinnvoll, die Definition von Maßstäben im ersten Schritt auf die für das Unternehmen wesentlichen Prozesse zu fokussieren, also die Kernprozesse. Sind diese klar benannt, ist es hilfreich, sie in Teilprozessen und Schritten zu beschreiben, um später die wesentlichen Kennzahlen für die Leistung herauskristalisieren zu können. Dabei ist wichtig, dass jeder Prozessschritt mit einem konkreten Output belegt ist und für diesen Output eine verantwortliche Person benannt ist. An dieser Stelle hilft es auch, noch einmal in der Unternehmensausrichtung zu überprüfen, welcher Wert in der Kundensicht am stärksten verankert ist: Der Preis, die Qualität oder die Zeit?

Geeignete Kennzahlen zur Steuerung festlegen

Liegt die Detaillierung der Prozesse vor und sind die Schlüsselerfolgsfaktoren definiert, ist es sinnvoll, die wichtigsten Leistungskennzahlen zu definieren. Diese sogenannten Key Performance Indicators (kurz: KPI) müssen vor allen Dingen eindeutig definiert und kommuniziert werden. Es hilft nicht, wenn zum Beispiel die „Artikelverfügbarkeit“ an drei Stellen eines Handelsunternehmens mit drei verschiedenen Arithmetiken hinterlegt ist. Sie lachen? Nehmen Sie sich doch einmal die Zeit und wählen eine beliebige KPI Ihres Unternehmens aus und fragen an drei Stellen nach wie sie definiert ist. Manchmal kann man auch in solchen, für den „normalen Menschenverstand“ selbstverständlichen Trivialitäten große Überraschungen erleben. Uns ist es in der Beratungspraxis auf jeden Fall schon häufig vorgekommen.

Die zweite Stolperfalle bei der KPI-Festlegung liegt in dem Begriff „Key“. Es geht hier darum, die Organisation auf das wesentliche zu beschränken und die Kraft genau darauf zu fokussieren. Weniger ist an dieser Stelle auf jeden Fall als mehr zu betrachten und die Praxis in vielen Unternehmen nimmt genau das nicht auf. Da sind Controller, die ihre Aufgaben darin sehen, alles messbar zu machen, da gibt es Linienverantwortliche, die hinter einem bewusst komplexen Zahlenberg die Wahrheit verstecken und Unternehmensleiter, die sich über möglichst viele Daten eine gewisse Sicherheit schaffen wollen, die häufig aber nicht mehr als eine Scheinsicherheit ist.

Messverfahren entwickeln und implementieren

Manche Leistungskennzahl lässt sich aus der EDV direkt ablesen, für andere braucht es Reports und für dritte müssen im Kernprozess extra Daten geschaffen werden.

Egal in welchem der drei Fälle Sie sich bewegen, sollten Sie für jede Kennziffer einmal festlegen, wie die Daten gemessen werden, in welcher Frequenz und von wem? Diese Transparenz benötigen Sie, um sicherzustellen, dass jeder an die Zahlen glaubt, wenn Sie dann gemessen sind und jeder auch die verschiedenen Einflussgrößen begreift.

Wie jeder Prozess, so ist es wünschenswert, dass auch ein Messverfahren in einem Trockenlauf getestet wird und dann in der Praxis pilotiert wird. Dabei tauchen in der Regel Korrekturbedarfe und im Vorfeld nicht absehbare Fragestellungen auf, die es sukzessive abzuarbeiten gilt.

Sind Leistungskennzahlen bestimmt und ist das Messverfahren implementiert, geht es in den vierten Schritt über.

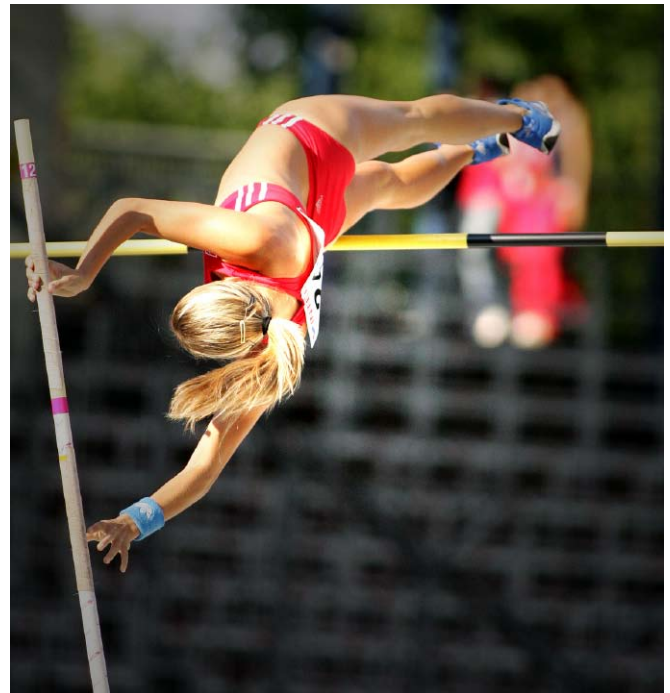
Den geeigneten Maßstab setzen

Mögen Sie es sportlich oder eher kuschelig? Mit dem Maßstab legen Sie fest, ob die Organisation sich mühelos an dem Musterergebnis messen kann oder sich strecken muss, um eine gute Leistung abzuliefern. Genauso gut lassen sich Mitarbeiter durch unrealistische Zielkennzahlen demotivieren, weil sie ohnehin nie zu erreichen sind.

Sollten KPI in Projekten, also einmalig zu erreichen, durchaus herausfordernd sein, dürfen KPI in Kernprozessen, die immer wieder abzubilden sind, durchaus weniger sportlich sein. Wenn die Bedürfnisse der Kunden hinreichend erfüllt werden, gibt es keinen Grund, den Anspruch an die KPI noch weiter auszubauen. Je größer der Druck in den Kernprozessen wird, umso höher ist das Risiko, dass die Ergebnisqualität darunter leidet und damit dem Kunden spürbar Nutzen verloren geht.

Abweichungen konsequent zur Korrektur nutzen

Ein Kennzahlensystem, egal welcher Art, ist ein Führungsinstrument und sollte auch als solches genutzt werden. Sorgen Sie also dafür, dass Ihre Führungskräfte die Kennzahlen in der Frequenz der Messung kennen und zum Dialog mit den Mitarbeitern nutzen, die direkten Einfluss auf diese Kenngrößen haben. Außerdem hat es sich in der Praxis als hilfreich herausgestellt, Normverfahren einzuführen, die das Verhalten bei einer Abweichung von einer KPI systematisieren und so dafür sorgen, dass immer korrigierend gehandelt wird, wenn eine Kennziffer aus dem Ruder läuft. An dieser Stelle zeigt sich am besten, ob die KPI sauber definiert sind. Wenn Sie und Ihre Führungskräfte bei der Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten immer wieder feststellen, dass die verantwortliche Person die Schuld für die Abweichung bei anderen suchen kann, ist die Einflussgröße im Prozess noch nicht sauber genug herausgearbeitet.



Erfolgsbericht

von Holger Kampshoff



In einem Klientenprojekt hatten wir die Aufgabe, den Vertrieb neu auszurichten. In der Analysephase kamen wir gemeinsam mit der Vertriebsleitung zu der Erkenntnis, dass es dem Vertrieb an einer strukturierten und zahlenbasierten Arbeitsweise fehlte. Jeder Mitarbeiter hatte sich seine Komfortzonen eingerichtet und die Freiheiten einer dezentralen Organisation schätzen gelernt.

Gemeinsame Prozessarbeit

Im Dialog mit den Vertriebsmitarbeitern haben wir die Prozessstrukturen gestaltet und die erforderlichen Instrumente entwickelt. Erst als den Mitarbeitern eine exemplarische Arbeitswoche in der neuen Prozesswelt gezeigt worden ist und als Maßstab eingefordert wurde, fand das Commitment zu den Abläufen und Strukturen ein spontanes Ende. Plötzlich gab es tausend Gründe, warum das so nicht geht. Es wurden Berechnungen angestellt, die belegen sollten, dass die Mitarbeiter diese Arbeiten gar nicht erledigen könnten und der Außendienst mindestens um 50 % aufgestockt werden müsste.

Führungsstärke als wesentlicher Erfolgsfaktor

In dieser Phase war es entscheidend, dass Vertriebs- und Unternehmensleitung sich von den Unkenrufen nicht haben verunsichern lassen, sondern konsequent und beharrlich auf der Umsetzung bestanden haben. Der Vertrieb hat die klare Auflage bekommen, die neuen Strukturen mit Leben zu füllen und hat in Aussicht gestellt bekommen, dass die Mannschaft entsprechend verstärkt wird, sobald erkennbar ist, dass die Arbeit mit der bestehenden Organisationsstärke nicht zu bewältigen ist.

Übung macht den Meister

Als der Vertrieb akzeptiert hatte, dass er keine andere Wahl hatte, als die Prozesse mit Leben zu füllen, kam bei den meisten auch der Spaß an den selbst erarbeiteten Abläufen wieder zum Tragen. Immer wieder haben die Mitarbeiter ihre neuen Werkzeuge und Prozesse ausprobiert und von ihren direkten Vorgesetzten detailliertes Feedback zu ihrem Fortschritt auf dem Weg in die neue Rolle bekommen.

Zu guter Letzt konnte der Projektleiter das Resümee ziehen, dass seine komplette Mannschaft den Weg in die neue Organisation gemeistert hatte und selbst die Mannschaft hatte für sich konstatieren müssen, dass die Aufgaben und Prozesse sich sehr wohl ohne Aufbau weiteren Personals im Tagesgeschäft abbilden lassen.

Der Maßstab des Tagesgeschäftes war nur mit stoischer Ruhe auf der Führungsebene durchzusetzen und hat sehr deutlich gemacht, wie man Komfortzonen begegnen kann, ohne ein Konstrukt aufzuoktroieren.

Der Philosoph & Der Straßenfeger

ausgewählt von Gerhard Reichel

von Holger Kampshoff

160 Metaphern, Kurzgeschichten, Parabeln und Anekdoten zum Nachdenken und Weitererzählen hat Gerhard Reichel in diesem Buch gesammelt und von Joaquin Busch illustrieren lassen.

„Eine Fundgrube für Manager, Redner, Texter, Moderatoren, Seminarleiter, Journalisten, Autoren und alle, die ihre Zuhörer und Leser weniger belehren und dafür lieber unterhalten wollen.“ so verspricht der Einband. Reichel gibt zu Beginn des Buches eine kurze Anleitung zum Geschichtenerzählen und weist den Leser darauf hin, wie viel positive Resonanz er auf seine Geschichtensammlungen immer wieder bekommt und wie überrascht er selbst davon war.

Jedem Element seiner Sammlung hat Reichel drei Leerzeilen mit der Überschrift „Botschaft“ hinzugefügt.

Hier gibt Reichel dem Leser die Chance über das gerade Gelesene nachzudenken und die klare Botschaft der Geschichte herauszustellen. Dabei weist der Autor den Leser ausdrücklich darauf hin, dass sich eine solche Botschaft nicht zwingend beim ersten Lesen erschließt.

Als Beispiel zitiere ich hier einmal die Geschichte, die dem Buch seinen Namen gab:

„Der Philosoph und der Straßenfeger

Es traf einmal ein Philosoph einen Straßenfeger, der gerade seiner Arbeit nachging.

„Ich bedauere dich“, sagte der Philosoph zu dem Straßenfeger: „Hart und schmutzig ist dein Tagewerk.“

Dieser antwortete: „Vielen Dank, Herr. Aber sage mir, was für eine Arbeit hast du?“

„Ich studiere des Menschen Geist, seine Taten und sein Verlangen.“

Da fuhr der Straßenfeger fort zu fegen und sagte mit einem Lächeln: „Ich bedauere dich auch.“

Nach Khalil Gibran.“

Alles in allem ein nettes Buch, das in der Tat viele Parabeln und Geschichten für den Alltag von allen bietet, die mit Menschen zu tun haben und denen etwas nachhaltiges vermitteln wollen.



Der Philosoph & Der Straßenfeger: 160 Metaphern, Shortstories, Parabeln, Anekdoten zum Nachdenken und Weitererzählen
Gebundene Ausgabe: 232 S.
Verlag: Brigitte Reichel
Auflage: 1. (Oktober 2006)
Sprache: Deutsch
ISBN-10: 3923241054
ISBN-13: 978-3923241057



Persönliche Bewertung:

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

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

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

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

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



Sind Sie dabei? – Das Programm des 9. Internationalen Marken-Kolloquiums ist komplett!

Überzeugen Sie sich selbst von der Qualität des Programms und erfahren Sie mehr über die Referenten und Vorträge, das Marken-Intensiv-Seminar und die Breakout Sessions. Der frühe Vogel fängt immer noch den Wurm: Sichern Sie sich jetzt einen der limitierten Plätze! www.mandat.de/de/wp-content/uploads/120413-Mandat-Programmfolder-Kloster-Seeon_Web-Mandat1.pdf



In den kommenden Ausgaben des Mandat Growthletters® stellen wir Ihnen jeweils zwei Referenten sowie die Neuheiten im Programmablauf näher vor. Im Mai starten wir gemäß der zeitlichen Vortragsreihenfolge mit Jean-Claude Biver und Professor Manfred Maus, auf die Sie sich direkt am Donnerstag, den 6. September 2012 freuen können.

Jean-Claude Biver – Der Herr der Uhren

Eine Koryphäe, ein Revolutionär und ein gewiefter Geschäftsmann! Sein Uhrengeschmack prägt jedes Stück von Hublot, sein Werk ist der Mythos um diese Marke und sein Erfolg zeigt, warum auch um ihn zurecht ein Mythos entstanden ist. Er hat nicht nur bei Hublot den Umsatz innerhalb von vier Jahren verzehnfacht, er machte auch die Omega-Uhren legendär und füllte die Marke Blancpain mit neuem Leben.



Der Mann, der um 03.00 Uhr aufsteht – und das ohne Wecker – liebt neben eleganten und exklusiven Uhren auch Gruyère-Käse und französischen Süßwein! Man fragt sich, wann Biver, der rund 40 Tage im Jahr im Flugzeug verbringt, seine Kühe von der Alm treibt und 6.000 Kilo Käse an erstklassige Restaurants verschenkt.

Der Erfolg bleibt ihm dabei treu, sein Käse ist preisgekrönt. Wenn Jean-Claude Biver etwas anfasst, stoppt er nicht. Erleben Sie einen unvergesslichen, leidenschaftlichen und enthusiastischen Vortrag des Herrn der Uhren. Falls Sie nicht mehr warten möchten: 2006 startete Biver den ersten, von einer Luxusmarke geführten TV-Kanal. Klicken Sie sich rein und schauen Sie selbst: www.hublot.tv/

Professor Manfred Maus – Mehr als nur vier Wände

Das 77-jährige Urgestein des Franchisings hat vor über 30 Jahren damit begonnen, dem Heimwerker alles unter einem Dach zu bieten und dass im bis dahin in Deutschland unbekanntes Franchise-Konzept. Die OBI-Geschäftsidee wuchs Manfred Maus auf einer Reise nach New York, auf der er rein zufällig auf eine Tagung der American Management Association (AMA) zum Thema Franchise aufmerksam wurde. Der Startschuss der OBI-Baummärkte war gefallen, wobei er den Name OBI vom französischen Wort „Hobby“ ableitete. Heute hat sich Maus zwar aus dem operativen Tagesgeschäft zurückgezogen, doch der Erfolg hält an. OBI ist Führer der deutschen Bau- und Heimwerkermarktbranche und weltweit mit über 580 Märkten vertreten.



Maus engagiert sich bis heute allerdings nicht nur für Häusle-Bauer, sondern ist aktiv in zahlreichen Verbänden und Vereinen. Seit 2004 ist er Träger des Silvester-Ordens, der höchsten päpstlichen Auszeichnung für Laien. Seine Wertevorstellungen und der Erfolg von OBI geben ihm recht, wenn er sagt, Erfolg sei ohne Sinn und Werte nicht denkbar.

Lauschen Sie dem fesselnden Vortrag eines Pioniers, Franchise-Papstes und nicht zuletzt Träger des Bundesverdienstkreuzes am Bande. Manfred Maus unglaublich sympathische und authentische Art löst klare Bewunderung aus. Überzeugen Sie sich selbst.

„Das Internationale Marken-Kolloquium ist ein hochkarätiges Forum auf dem neue Trends zum Thema internationale Markenführung frühzeitig diskutiert werden können. Eine Veranstaltung von Profis für Profis.“

Dr. Ulrich Girrbach, Senior Vice President ASK Chemicals GmbH, Hilden



Mandat-Vortragstermine

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

- 8. Mai 2012: „Wachstum kommt von innen – vor allem im Netzwerk“
Der Mittelstandsverbund - ZGV e.V., im Rahmen der PEAK 2012 auf Schloss Montabaur
- 14. Juni 2012: „Wachstum als Ziel – Wie besteht die Marke in kritischen Zeiten?“
„REGAL“-Branchentreff, Wien
- 6. September 2012: „Marke und Vertrieb – Zwei Welten prallen aufeinander“
Marken-Intensiv-Seminar, Mandat, Kloster Seeon, Chiemgau
- 7. September 2012: „Die Marke als Wachstumsmotor: Der Treibstoff liegt im Hause“
9. Internationales Marken-Kolloquium, Mandat, Kloster Seeon, Chiemgau

Bisherige Vorträge in 2012

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

„Wachstum kommt von innen – vor allem im Netzwerk“ – Vortrag von Guido Quelle auf der **PEAK** 2012

PEAK 2012 – Der Branchentreff für Führungskräfte aus dem Mittelstand und der Netzwerkwirtschaft vom 8. - 9. Mai 2012 auf Schloß Montabaur.

Prof. Dr. Guido Quelle hält einen Vortrag zum Thema „Wachstum kommt von innen – vor allem im Netzwerk“. Auf Wunsch senden wir Ihnen gerne den Vortragsfolder nach der PEAK zu: guido.quelle@mandat.de

Weitere Top-Referenten:

- o Dr. Philipp Rösler: Bundesminister für Wirtschaft / Technologie

- o Andreas Mundt: Präsident Bundeskartellamt
- o Dr. Daniel Terberger: KATAG AG
- o Dr. Thomas März: VEDES AG
- o Werner Böhnke: WGZ Bank AG
- o Wilfried Hollmann: Präsident DER MITTELSTANDSVERBUND

Informationen zum Programm finden Sie hier: www.peak-symposium.de/programm.htm

Treffen der Million Dollar Consultant® Hall of Fame

Im Frühjahr 2012 kamen die Mitglieder der Million Dollar Consultant® Hall of Fame wie gewohnt zum traditionellen internationalen Berater Austausch im „New York Palace“ zusammen.

Moderiert wurde das Meeting durch Dr. Alan Weiss. Als einziges deutsches Mitglied der Hall of Fame war Guido Quelle für Mandat dabei. Unter anderem ging es in diesem Jahr um Best Practices, die wiederholt Erfolg gezeigt haben. Spannend war es, zu erkennen, dass länder- und selbst kontinentübergreifend einige Erfolgsmuster identisch sind.



Wachstumstreiber

Mandat-Blog „Wachstumstreiber“

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

Das aktuelle Thema lautet: „Der Wachstums-Wochenstart #4: Aufmerksamkeit“. Lesen Sie, was „gezielte“ Aufmerksamkeit bewirken kann.

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

The screenshot shows the Mandat blog interface. At the top, there is a navigation menu with links like Home, Über uns, Leistungen, Produkte, Klientenresultate, Referenzen, Veröffentlichungen, Presseraum, Mandat News, Kontakt, and Karriere. The main content area features the article title 'Der Wachstums-Wochenstart #4: Aufmerksamkeit' dated Monday, 7. Mai 2012. The article text discusses the importance of focused attention for growth. On the right side, there is an 'Archive' section listing months from May 2012 to May 2011, and a 'Kategorien' section listing various topics like Anknüpfungen, Best Practices, and Growth Brakes. At the bottom of the article preview, it says 'per [Klick](#) lesen Sie hier weiter!'.

Für die Konferenzen
in 2012 registrieren

- Bereits mehr als 220
registrierte Teilnehmer -

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

„Vertrieb: Wie Sie Silos aufbrechen und Wachstum vorantreiben“



„Vertrieb ist das wichtigste Element im Unternehmen“, stellte Prof. Dr. Guido Quelle zu Beginn der dritten Telekonferenz der diesjährigen Wachstumswerkstatt klar. „Ohne einen guten Vertrieb ist der Rest irrelevant.“ Den mehr als 200 akkreditierten Teilnehmern

spannte der Mandat-Geschäftsführer die Dimensionen der Wachstumskraft des Vertriebs auf – wenn er richtig aufgestellt ist und sich von seiner Abneigung gegen Strategie und Strukturen befreit.

In neun Facetten ging es Guido Quelle darum, wie der Vertrieb von der Wachstumsbremse zum Wachstumsmotor werden kann. Hier folgt die Kurzfassung für Sie:

1. Vertrieb braucht Strategie.
2. Vertrieb braucht Führungsprinzipien.
3. Innendienst und Außendienst gehören zum selben Team.
4. Ohne die Einbindung des Vertriebs bringen Kundenbindungsprogramme nichts.
5. Dem Vertrieb bringen viele Produkte nicht automatisch viel.
6. Vertrieb braucht Struktur.
7. Instrumente für Planung und Controlling nützen dem Vertrieb nur, wenn sie am Nutzer ausgerichtet und transparent sind.
8. Der Vertrieb braucht die anderen Unternehmensbereiche für seine Existenz.
9. Aufgabe des Vertriebs ist es, für begeisterte Kunden zu sorgen, statt sich mit „nur“ zufriedenen Kunden zu bescheiden.

Persönlich veranstaltet von Prof. Dr. Guido Quelle

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

Ihr Nutzen

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

Termine und Themen

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

27. Februar 2012: ✓

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

19. März 2012: ✓

„Marketing: Wie Sie Sorge für starke Konzepte tragen“

23. April 2012: ✓

„Vertrieb: Wie Sie Silos aufbrechen und Wachstum vorantreiben“

21. Mai 2012:

„Forschung & Entwicklung: Wie Sie eine Innovationsdrehscheibe schaffen“

18. Juni 2012 (Achtung: Terminänderung, ehem. 25.06.):
„Einkauf: Wie Sie Qualität sicherstellen und das Erbsenzählen stoppen“

23. Juli 2012:

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

3. September 2012:

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

22. Oktober 2012:

„Wachstum verhindern: Acht wirksame Strategien“

26. November 2012:

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

Ankündigung: nächste Telekonferenz 2012:

Die Telekonferenz am 21. Mai 2012: „Forschung & Entwicklung: Wie Sie eine Innovationsdrehscheibe schaffen“ findet von 16:30 – 17:15 Uhr statt. Auch, wenn Sie nicht live dabei sein können, gibt es eine mp3-Aufzeichnung, aber wir müssen es wissen. Senden Sie mir eine E-Mail: guido.quelle@mandat.de.

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

Der Vorbereitungskurs geht zu Ende, die Abschlussprüfung naht ...

Für Kevin Sabbadin geht es in die finale Phase seiner Ausbildung bei Mandat, denn am 9. und 11. Mai 2012 wird der gebürtige Hertener die schriftlichen IHK-Abschlussprüfungen für angehende Kaufmänner/Kauffrauen für Bürokommunikation bewältigen.

Um sich optimal auf die Abschlussprüfungen vorzubereiten, nahm Kevin von Ende Februar bis Ende April an einem Prüfungsvorbereitungskurs in der Industrie- und Handelskammer (IHK) zu Dortmund teil.

Zwar konnte sich der Zwanzigjährige bessere Kurszeiten vorstellen, als mittwochs und freitags von 17:30 Uhr bis 20:45 Uhr, aber er wusste, dass er diese Zeit kaum sinnvoller hätte investieren können, denn durch das Bearbeiten und Besprechen von Abschlussprüfungen vergangener Jahre sowie das gezielte Auffrischen prüfungsrelevanter Themen hat er nun einen guten Eindruck davon bekommen, was ihn in den Abschlussprüfungen erwarten wird. Geprüft wird Kevin in den Bereichen:

- o Informationsverarbeitung (Daten- und Textverarbeitung)
- o Betriebslehre
- o Wirtschafts- und Sozialkunde
- o Bürowirtschaft

Außerdem konnte Kevin im Vorbereitungskurs neue Kontakte knüpfen, mit denen er zur Zeit gemeinsam für die Prüfungen lernt.

Kevin, Mandat wünscht Dir viel Glück und vor allem Erfolg für Deine Prüfungen.

Neue(r) Auszubildende(r) gesucht

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

Kevin Sabbadin zum vierten Mal in Folge Kreismeister

Am 15. April fand in Marl die Kreismeisterschaft der Kreisgruppe Vest Recklinghausen im Turnierhundesport statt – natürlich durfte dort ein Mandat-Mitglied mit seinem vierbeinigen Freund nicht fehlen: unser (noch) Auszubildender Kevin Sabbadin.

Vielleicht erinnern Sie sich, Mandat hat den sportlichen Werdegang von Kevin und seinem belgischen Schäferhund Riko bereits im letzten Jahr mitverfolgt und darüber in einigen Mandat Growthletter®-Ausgaben berichtet. Sportlicher Höhepunkt des Mensch-Hund-Teams war der Gewinn der deutschen Meisterschaft des Deutschen Hundesportverbands (DHV) beim 5000m-Geländelauf mit einer Zeit von 17:31 Minuten.

Bei der diesjährigen Kreismeisterschaft konnten die beiden diese Zeit noch unterbieten und eine neue persönliche Bestmarke aufstellen. Sie erliefen sich mit einer unglaublichen Zeit von 16:18 Minuten den Titel in Kevins Altersklasse. Damit waren sie die schnellsten Geländeläufer des gesamten Turniers und für das Mandat-Mitglied war es bereits der vierte Kreismeistertitel in Folge!

Als nächstes steht für Kevin und Riko die Westfalen-Meisterschaft im Juni an und auch dort wollen die beiden ihren Titel verteidigen.

Mandat drückt die Daumen!



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: © xefstock
© S. 2: Prof. Dr. Guido Quelle, Mandat
Zahnrad: ArchMen
© Inhaltsverzeichnis: Bilder 1-2, 4-6:
MAXFX, Nikolay Okhitin, Galyna
Andrushko, matttilda,
emeraldphoto, Bild 3: leviticus
www.istockphoto.com,
Bild 7: TZDo
© S. 8: Fotoimpressionen - Fotolia.com
© S. 10: Buchcover: Verlag
© S. 11: Portraits: Herr Biver und
Herr Maus, Gestaltung Cover: Mandat,
Foto Kloster Seeon: Fotograf
© S. 12: Foto: Mandat,
Logo: www.peak-symposium.de
© S. 13: Foto: Mandat, Chad Barr
Foto Wachstumstreiber: Mandat
© S. 14: CD-Cover-Gestaltung: Mandat
Fotos: fotolia.com
© S. 15: Foto: Mandat, Pokal: oneo

Zu diesem Mandat Growthletter® haben beigetragen:



Nadine Müller
nadine.mueller@mandat.de



Linda Vollberg
linda.vollberg@mandat.de



Holger Kampshoff
holger.kampshoff@mandat.de



Kevin Sabbadin
kevin.sabbadin@mandat.de



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

Der nächste Mandat Growthletter® erscheint am 04.06.2012