



EDITORIAL:

Liebe Leserinnen und Leser,

Wussten Sie's schon?

Das Jahresendfest verdankt seinen Namen Papst Silvester I.. Als dieser am 31. Dezember 335 verstarb, wurde zum Gedenken an ihn der letzte Tag des Jahres *Silvester* genannt.

Früher wurde zu Silvester zum Beispiel mit Rasseln und Töpfen Lärm erzeugt. Grund dafür war, dass man mit dem lauten Treiben „böse Geister“ vertreiben wollte.

Erst im 20. Jahrhundert wurde dann mit Feuerwerkskörpern die Vorfreude auf das neue Jahr eingeläutet.

Ich wünsche Ihnen an dieser Stelle - auch im Namen des gesamten Teams der NAA Nürnberger Akademie - ein heiteres Weihnachtsfest und einen guten Rutsch ins Jahr 2012!

Ihre
Cathrina Pflug

Alles Gute für 2012!

Direkt zum Angebot der NAA

Installieren Sie einfach den QR-Code-Reader auf Ihrem Smartphone, knipsen Sie dann diesen Code und schon sind Sie bei unserem Seminarangebot.



INHALTSVERZEICHNIS:

Führen ohne hierarchische Macht Michael Vogel-Kellner	1
Alleinstellung durch strategisches Design Sandra Althoff	2
Seminar-Tipps des Monats	3
Seminarkalender	3
Impressum	3

Im Folgenden finden Sie aktuelle Beiträge unserer NAA-Referenten und weiterer Experten. Die NAA bietet Ihnen dazu und zu vielen weiteren Themen hochwertige Trainings und Seminare an, die Sie jeweils über den entsprechenden Link am Ende der Beiträge finden.

Führen ohne hierarchische Macht - Michael Vogel-Kellner



Michael Vogel-Kellner

In sehr vielen Unternehmen wird, bedingt durch die wirtschaftliche Dynamik des Wettbewerbsumfeldes, starker Projektorientierung und dem permanenten Wandel als Normalfall organisatorischen Handels, die klassisch hierarchische Führungsstruktur von Arbeitskontexten überlagert oder ergänzt, in denen die Verantwortlichen für die Zielerreichung Mitarbeiter zum Erfolg führen müssen, ohne über disziplinarische Macht zu verfügen.

Projektmanager, die bereichsübergreifende Aufgabenstellung zu realisieren haben und dabei auf Mitarbeiterpotential aus verschiedensten Linienbereichen zurückgreifen müssen, haben sich ebenso dieser Herausforderung zu stellen, wie Koordinatoren von Sonderaufgaben oder Key Account Manager, die ihr Unternehmen unabhängig von Linienstrukturen hin zum Kunden auszurichten.

Nicht selten arbeiten aus Gründen der Personaleffizienz inzwischen auch Linienführungskräfte in einer Doppelfunktion – nämlich in ihrem Bereich mit und im Projekt ohne disziplinarische Kompetenz.

Für Führungskräfte die sich dieser Aufgabe stellen, gilt es ihre Position und Rolle genauestens zu klären und zu definieren. Unklare Aufgabenstellungen, diffuse Kompetenzverteilung und mangelnde Absprachen und Kommunikation mit den Linienvorgesetzten stellen in der Praxis oft den Teamerfolg in Frage.

Auch gilt es, sich als Führungskraft in besonderer Funktion in der eigenen Organisation neu zu positionieren und Feingefühl für Befindlichkeiten der beteiligten Bereiche, kulturelle Eigenheiten des Unternehmens und die Motive der handelnden Personen zu entwickeln, um auch „politisch“ das eigene Projekt erfolgreich vertreten zu können.

Erfahrungsgemäß stellt dabei die persönliche Souveränität, verbunden mit einem klaren Selbstbild und kommunikativer Gewandtheit einen wichtigen Erfolgsgaranten dar.

„Wenn ich nicht in der Lage bin, meine Leute mitzunehmen, ihnen Vertrauen und Unterstützung zu geben, habe ich im Projekt keine Chance, das Ziel zu erreichen. Individuelle Motivation ist dabei nur ein Schlüsselfaktor. Ein weiterer ist, Konflikte produktiv aufzulösen und sie als Chance für einen gemeinsamen Erfolg zu kommunizieren. Ein kommunikativ anstrengender, aber auch persönlich sehr lohnender Prozess, in dem man menschlich enorm wächst und eigenes Führungsrepertoire tankt ... Letztlich findet man heraus, dass disziplinarische Macht nur die ultima ratio der

Mitarbeiterführung darstellt. Wer die nämlich einsetzt um Mitarbeiter zu etwas zu bewegen, hat eigentlich schon verloren. Diese Erkenntnis nutzt mir in meiner jetzigen Position als Bereichsleiter sehr.“, so der ehemalige Projektkoordinator eines Dienstleistungsunternehmens.

Menschen die Führungskräfte ohne Vorgesetztenfunktion unterstützen wollen, ob nun als Trainer, Berater, Coaches oder Organisationslotsen, sollten unabdingbar über differenzierte, eigene

Erfahrungen in solchen „Hybridpositionen“ verfügen. Im Idealfall auch Linienvorgesetzte, die Mitarbeiter in einer derartigen Position schon erfolgreich geführt haben und damit auch die besondere emotionale Dimension dieser Rolle kennen.

Lesen Sie **hier** alles weitere zu unserem Seminar „**Führen ohne Vorgesetztenfunktion - wie laterale Führung gelingt**“...

Alleinstellung durch strategisches Design - Sandra Althoff



Sandra Althoff

Was ist daran strategisch, einem Produkt eine schicke Form und trendige Farbe zu verpassen? Irritiert wird diese Frage oft gestellt, wenn es um die Bewertung einer Designoption für ein Unternehmen geht.

Denn allzu oft wird Design fälschlicherweise mit einer schönen Produktoberflächengestaltung verwechselt. Das ist nicht das Design, um das es hier geht. Strategisches Design – oder design

thinking – geht mehr als deutlich darüber hinaus. Dieses strategische Prinzip wurde als grundlegende Differenzierungs- und Innovationsstrategie entwickelt.

Es stellt das überlegene Verständnis des (offensichtlichen oder auch noch latenten) Kundenbedürfnisses in den Mittelpunkt aller Produkt- und Markenpolitik. Es geht darum, früher und besser zu verstehen, was der Kunde *wirklich* braucht.

Aus dieser Kenntnis der Zielgruppenbelange gilt es, eine Vision und eine Strategie als Basis allen Handelns zu entwickeln. Die Ausgestaltung der Markenstrategie, der Kommunikation und des Produktdesigns werden so zur *integrierten* Übersetzung dieser Unternehmensstrategie.

In dieser umfänglichen Definition von Design werden alle Produktdimensionen angesprochen. Jede einzelne von ihnen ist auf die Befriedigung des zentralen Kundenbedürfnisses abzustimmen. Neben den rationalen Aspekten wie Funktionalitäten, Materialien, Verarbeitung, Modularisierung, Verfügbarkeit, Service etc. sind ausdrücklich auch emotionale Nutzen angesprochen, die die Werte, sinnlichen Erfahrungen und unbewussten Bewertungsmechanismen der Entscheider und Anwender aufgreifen. Hier kommen Form, Farbe, Haptik und Sound ins Spiel. Insgesamt entsteht ein stimmiges, bereits intuitiv als überlegen eingestuftes Gesamtkonzept.

Differenzierung durch rationalen und emotionalen Nutzenwert

Damit ist bereits ein entscheidender Vorteil einer Designstrategie aufgezeigt: derart stimmige Gesamtkonzepte, die den Kunden in den Mittelpunkt aller Überlegungen stellen, stellen ein eigenständiges und nachhaltiges Angebotsprofil dar. Sowohl auf der rational argumentativen Ebene als auch durch unbewusste Sympathie wird der Kunde für das Produkt und die Marke eingenommen. Diese Differenzierung durch Steigerung des rationalen *und* emotionalen Nutzwertes ist in der Lage, die Preisfokussierung zu senken. Zudem kann eine Designstrategie dem Trend immer kürzer werdender Produktlebenszyklen und Innovationstakte entschleunigend entgegenwirken, denn die Marke erarbeitet sich inhaltliche und zeitliche Vorsprünge. Beides verbessert die Profitabilität spürbar. Damit ist es an uns, irritiert eine Frage aufzuwerfen: Warum findet strategisches Design nicht mehr Beachtung? Vor allem im Investitionsgüterbereich?

Oft geben unsere Kunden aus diesem Bereich zu Anfang zu bedenken, die Kaufentscheidungen in ihrem Geschäft würden von professionellen Experten getroffen, die die Entscheidungen ausschließlich an den rationalen Parametern wie Funktionserfüllung oder Preis orientieren. Design sei hier nebensächlich. Gehen wir aber designstrategisch vor, stellen sich umgehend viele Fragen, die sich *aus dem Zusammenspiel* von rationalen und emotionalen Nutzwerten

ergeben, z.B.: Wie wichtig sind Aspekte wie Arbeitssicherheit und Ergonomie? Die Vermeidung gesundheitlicher Schäden sollte selbstverständlich sein, aber kommt es nicht zunehmend auf die *perfekte* Konzeption der Mensch-Maschine-Schnittstelle an? Das erfordert ganzheitlich abgestimmte Software- und Hardwarelösungen. Wie wichtig ist es, dass der Einkäufer direkt einen hohen Qualitätseindruck hat? Wie kommt er zu einer Beurteilung hinsichtlich der Verarbeitungsqualität und Langlebigkeit? Auch der professionellste Einkäufer und Techniker ist ein Mensch aus Fleisch und Blut. Auch er wird durch Markenwerte, durch *sichtbare* Produktqualität und *fühlbare* Ergonomie genauso beeinflusst wie durch guten Kundenservice und die professionelle Aura, die ihm die Sicherheit gibt, eine Kenner-Entscheidung getroffen zu haben, und dass Mitarbeiter mit dem *offensichtlich* wertvollen Produkt pfleglich umgehen werden. Jeder Vertrieb, der in die Lage versetzt wurde, mit all diesen Argumenten zu verkaufen, weiß um die Vorteile dieses ganzheitlichen Ansatzes.

Inhaltliche und zeitliche Vorsprünge

Voraussetzung für eine derart überzeugende, als einzigartig eingestufte designbasierte Differenzierungsstrategie ist die Umsetzung in eine absolut stimmige Kommunikation auf allen Ebenen. Es braucht ein unverkennbares Corporate Design, das die Marke, die Kommunikation und die Produktgestaltung gleichermaßen umfasst und die Mission der Marke klar transportiert. Nur eine absolut glaubwürdige Gesamtaussage hat die Chance, unerschwinglich genauso gut zu arbeiten wie in der Argumentation. Es geht ebenso um Wiedererkennbarkeit und Vertrauen, wie um ein tieferes Kundenverständnis und die überlegene Befriedigung seiner Bedürfnisse.

Diese differenzierende Position macht den inhaltlichen, zeitlichen und emotionalen Vorsprung aus und muss durch die Markenführung immer wieder verfestigt werden. Im Unternehmen selbst gilt es, eine weitere Voraussetzung zu erfüllen: Ein leistungsfähiges Innovationsmanagement, das strategisches Design garantiert, bedeutet unter anderem, durch eine Vielzahl von Führungsaspekten und Inputmanagement eine Innovationskultur im Unternehmen zu entwickeln, die alle Mitarbeiter mit einbezieht. Kundenorientierung in der hier gemeinten Intensität ist das Ergebnis einer solchen Innovationskultur. Nur so kann der strategische Kern seinen Niederschlag in einer Marke finden, die Sinn vermittelt statt Schein zu versprechen.

Das Ergebnis aller konzertierten Anstrengungen ist eine nicht kopierbare Markenposition, in der der Kunde auf den Wert achtet – und nicht nur auf den Preis.

Mehr Informationen zu unserem Seminarangebot „**Erfolgreiche Positionierung - Märkte schaffen und besetzen**“ finden Sie **hier**.

Seminar-Tipps des Monats

Projektmanagement Grundlagen

Best Practice Instrumente für Projektleiter

Der internationale Wettbewerb, offene Märkte und immer kürzer werdende Lebenszyklen von Produkten erfordern höchste Qualitätsmaßstäbe und flexible Entscheidungsmechanismen. Diese Anforderungen sind mit herkömmlichen Organisationsstrukturen und Abläufen kaum noch zu erfüllen. Deshalb werden zeitlich begrenzte Organisationseinheiten mit flacher Hierarchie, effizienten Kommunikationswegen und fachlich kompetenten Teammitgliedern eingesetzt. Die Verlagerung der Arbeitsaufgaben in Projektteams erfordert allerdings spezielles Know-how von allen Beteiligten.

Was Sie in diesem Seminar erreichen

Gute Planung ist der halbe Weg zum Projekterfolg. Sie lernen in diesem Seminar die systematische Vorgehensweise zur Bearbeitung von Projekten: von der Projektidee bis zum Projektabschluss. Gemeinsam erarbeiten Sie in diesem Workshop die Grundlagen des Projektmanagements und lernen, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren. Am Ende des Seminars können Sie ein komplett erarbeitetes Projekt vorstellen. Sie sind in der Lage, Transparenz in bestehende Projekte zu bringen und diese aktiv voranzutreiben. Sie lernen Entscheidungen herbeizuführen, projektspezifische Kosten zu ermitteln, sowie Risiken zu erkennen, abzuschätzen und zu minimieren.

Hier geht's zum Seminar.

Aktives Beschwerdemanagement

Gefährdete Kundenbeziehungen als Chance für jedes Unternehmen

Jede Beschwerde ist eine Chance - leicht gesagt, oder? Wissen das Ihre Mitarbeiter? Unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter, Beschwerden angstfrei und positiv zu sehen? Sie gewinnen dauerhaft die Treue Ihrer Kunden, wenn Sie Beschwerde-Chancen systematisch nutzen. Betrachten Sie Beschwerden als Ausgangspunkt einer kundenorientierten Ausrichtung Ihres Unternehmens und als einzigartigen Wettbewerbsvorteil. Wie Ihnen das alles gelingt und wie Sie ein professionelles Beschwerdemanagement aufbauen, ist Kern dieses Seminars.

Was Sie in diesem Seminar erreichen

Nach diesem Seminar sehen Sie Beschwerden aus einem neuen Blickwinkel – als Geschenk Ihres Kunden. Sie erleben ein hoch professionelles Seminar, in dem Ihnen Schritt für Schritt gezeigt wird, wie Sie ein effizientes, erfolgreiches und wirtschaftliches Beschwerdemanagement einrichten und handhaben können.

Eine ausführliche Seminarbeschreibung finden Sie **hier**.

Seminarkalender

Trainer/In	Seminarthema	Datum	Ort
Gerd Kalmbach	Train-the-Trainer	24. bis 25. Januar 2012	Stuttgart
Kerstin Lösel-Hillberg	Projektmanagement Grundlagen	01. bis 03. Februar 2012	Berlin
Adrian Teetz	Krisen-PR: Schwierige Situationen souverän meistern	07. bis 08. Februar 2012	Rottach-Egern am Tegernsee
Conny Kozub	Neukundengewinnung für Dienstleistungen und erklärungsbedürftige Produkte	15. bis 16. Februar 2012	Heidelberg
Wolfgang Seidel & Brigitte Lewisch	Aktives Beschwerdemanagement	15. bis 16. Februar 2012	München
Sandra Althoff	Erfolgreiche Positionierung - Märkte schaffen und besetzen	16. bis 17. Februar 2012	Frankfurt
Prof. Dr. Elke Theobald	Online-Marketing	16. bis 17. Februar 2012	Frankfurt
Prof. Ralph Erik Hartleben	Marketing Grundlagen	27. bis 29. Februar 2012	Frankfurt/Oberursel
Dr. Gudrun Wilhelm	Mit starker Persönlichkeit überzeugen	27. bis 29. Februar 2012	München

Haben wir Ihr Interesse geweckt? Dann rufen Sie uns an. Unter der Telefonnummer 0911.919769-0 sind wir gern für Sie da.

Weitere Seminare aus unserem aktuellen Katalog finden Sie auch unter www.naa.de.

IMPRESSUM

Herausgeber: NAA NÜRNBERGER AKADEMIE
für Absatzwirtschaft GmbH

Anschrift: NAA NÜRNBERGER AKADEMIE für Absatzwirtschaft GmbH
Erlenstegenstraße 7 | 90491 Nürnberg
Telefon ++49.911.919769-0 | Fax ++49.911.919769-20
E-Mail: service@naa.de | Internet: www.naa.de

Handelsregister Nürnberg HRB 11584
V.i.S.d.P.: Dietmar Fischer, Geschäftsführer

Bankverbindung: EthikBank | Kto-Nr. 3012590 | BLZ 83094495
Steuerangaben: USt.-IdNr.: DE 157417032 | Steuer-Nr.: 24113300406

Gestaltung, Inhalt, Layout:

NÜRNBERGER AKADEMIE für Absatzwirtschaft GmbH

Disclaimer: "Für die technische und konzeptionelle Erstellung des PDF-Newsletter sowie die redaktionellen Inhalte ist die Nürnberger Akademie für Absatzwirtschaft verantwortlich. Wir weisen darauf hin, dass es sich bei Links, die auf fremde Internet-Angebote hinweisen, um unverbindliche Empfehlungen handelt. Die NAA GmbH vermittelt über die Links lediglich den Zugang zu diesen Angeboten; sie hat keinen Einfluss auf deren Inhalte und macht sich diese Inhalte auch nicht zu eigen."

Copyright © 2011 NÜRNBERGER AKADEMIE für Absatzwirtschaft