

SCHÄFFER

POESCHEL

Inhalt

Widmung	1
Vorwort von Nikolai Ladanyi.	3
Vorwort von Verne Harnish und Nikolai Ladanyi.	5
Einführung	7
Die Rockefeller-Prinzipien	7
Wohin steuert Ihr Unternehmen?	9
Wachstum durch Führung	10
Aufbau des Buches	11
Wirksamkeit durch anschlussfähige Managementtools	13
1. Das erste Prinzip:	
Wachstum verstehen	15
1.1 Operatives Wachstum als Herausforderung	15
1.2 Wachstumsbarrieren.	17
1.2.1 Mangelhafte Führung	18
1.2.2 Mangelhafte Organisation.	19
1.2.3 Komplexe Marktdynamik.	24
1.3 Der Wachstumspfad – befriedigend und steinig zugleich	25
1.3.1 Befriedigend	25
1.3.2 Steinig.	26
1.3.3 Eigenständiges Wachstum	27
1.4 Anschlussfähigkeit als Herausforderung: Das integrale Wachstumsmodell	28
1.4.1 Zum Zusammenhang von »Verstehen« und »Reife«.	28
1.4.2 Die Phasen der Unternehmensentwicklung.	28
1.4.3 Die natürliche Logik des Wachstums	31
1.5 Wachstumsphasen erkennen und Probleme vorhersehen	34
1.5.1 Delegieren: Aus der familiären Phase zur Macher-Phase.	34
1.5.2 Organisation: Von der Macher- zur Strukturphase	37
1.5.3 Zahlen, Daten, Fakten: Von der Struktur- zur Spezialistenphase.	39
1.5.4 Die Top-5-Prioritäten: von der Spezialisten- zur Leistungsphase	42
1.5.5 Von der Leistungs- zur Gemeinschaftsphase	44
1.5.6 Von der Gemeinschafts- zur Netzwerk-Phase	46
1.6 Unternehmensentwicklung aktiv begleiten	47
1.7 Fazit: Offen für Veränderung bleiben.	50

2. Das zweite Prinzip:

Mit den Richtigen das Richtige richtig tun 51

2.1 Die richtigen Mitarbeiter machen den Unterschied 51

2.2 Die richtige Einstellungspolitik: Verkaufen Sie Ihre Vision! 53

2.3 Das Auswahlverfahren 54

2.4 Die richtigen Dinge richtig tun: Das Modell 56

 2.4.1 Finden, binden, entwickeln 59

 2.4.2 Besser, schneller, billiger 60

 2.4.3 Das Modell in der Praxis 60

3. Das dritte Prinzip:

Die ganze Strategie auf einem Blatt 63

3.1 Die Planungspyramide: Den strategischen Rahmen bestimmen 63

3.2 Der kompakte Strategieplan: Den strategischen Rahmen umsetzen 66

3.3 Schritt für Schritt zum kompakten Strategieplan 69

 3.3.1 Das Titelfeld 69

 3.3.2 SWOT-Analyse 69

 3.3.3 Einstellungen und Prinzipien (Core Values) 70

 3.3.4 Unternehmenszweck 71

 3.3.5 Aktivitäten und BHAG 72

 3.3.6 Langfristige Ziele und Spielwiese 73

 3.3.7 Markenversprechen 73

 3.3.8 Strategische Vorstöße und Kernkompetenzen 74

 3.3.9 Jahresziele und Schlüsselinitiativen 75

 3.3.10 Die entscheidende Kennzahl 75

 3.3.11 Quartals-Maßnahmen und Meilensteine 76

 3.3.12 Motto, Anzeigentafel und Feier 76

 3.3.13 Planen 76

 3.3.14 Individuelle Quartalsverantwortlichkeit 77

 3.3.15 Zeitpläne 77

 3.3.16 Rechenschaft (Accountability) 77

3.4 Die richtigen Dinge richtig tun: Ihr kompakter Strategieplan 78

4. Das vierte Prinzip:

Orientierung durch Core Values 79

4.1 Die richtigen Worte finden: Mission zum Mars 81

4.2 Core Values in der Praxis: Acht Tools für den Alltag 84

 4.2.1 Geschichten erzählen (Storytelling) 84

 4.2.2 Stellenausschreibungen und Einstellungsgespräche 85

 4.2.3 Einführungsprogramme für neue Mitarbeiter 87

 4.2.4 Leistungsbeurteilung 87

 4.2.5 Anerkennung und Belohnung 88

 4.2.6 Interne Newsletter 89

 4.2.7 Themen 89

 4.2.8 Wenige Regeln – häufige Wiederholungen – Vorbild sein 90

5. Das fünfte Prinzip:

Ausrichtung und Fokus 93

5.1 Priorisieren als zentrale Managementaufgabe. 93

5.2 Klare Prioritäten setzen mit dem Management-Accountability-Plan (MAP) 94

5.3 Die absolute Top-1-Priorität erkennen 97

5.4 Die sieben wunden Punkte eines Unternehmens 97

 5.4.1 Zu klein, um konkurrenzfähig zu sein 97

 5.4.2 Das Unternehmen hat keinen Spielmacher 98

 5.4.3 Das Geschäftsmodell funktioniert nicht mehr 99

 5.4.4 Jemand anders kontrolliert das Schicksal des Unternehmens 99

 5.4.5 Das Unternehmen braucht eine Kriegskasse, um konkurrenzfähig zu sein 100

 5.4.6 Das Unternehmen erhält nur dann neues Kapital, wenn es wächst. 100

 5.4.7 Das Unternehmen muss schrumpfen, um zu überleben 100

5.5 Fazit 101

6. Das sechste Prinzip:

Engagement und Motivation durch das Quartalsmotto 103

6.1 Ein zugkräftiges Quartalsmotto finden und formulieren 104

6.2 Fortschritte tagesaktuell verfolgen 106

6.3 Wertschätzen, belohnen, feiern 107

7. Das siebte Prinzip:

Mitarbeiter-Feedback effektiv nutzen. 111

7.1 Informationsbeschaffung: Seien Sie ermutigend, empfänglich und umsetzungsbereit 113

7.2 Mit Feedback richtig umgehen 114

7.3 Über Fortschritte berichten 115

7.4 Leitfaden zur Problemlösung 115

7.5 Möglichkeiten zur Führungskräfteentwicklung nutzen 117

7.6 Auf den Punkt gebracht 118

8. Das achte Prinzip:

Fokussierte Meetings 123

8.1 Meetings: Eine befreiende Routine 125

8.2 Mehr Meetings – nicht weniger 126

8.3 Tägliche Meetings sind unerlässlich 127

 8.3.1 Timing 129

 8.3.2 Setting 129

 8.3.3 Wer sollte anwesend sein? 129

 8.3.4 Wer leitet das Meeting? 130

 8.3.5 Die Agenda 130

8.4 Die Agenda des wöchentlichen Meetings 132

 8.4.1 Die Planung 133

8.4.2	Fünf Minuten: Gute Nachrichten	133
8.4.3	Zehn Minuten: Die Zahlen	133
8.4.4	Zehn Minuten: Kunden- und Mitarbeiter-Feedback	134
8.4.5	30 Minuten: Ein einziges Thema	134
8.4.6	Abschließende Kommentare	135
8.5	Das Monatsmeeting: Lernen steht im Fokus	135
8.6	Wieso so viele Meetings?	136
8.7	Gewissheit kommt mit Routine	137

9. Das neunte Prinzip:

	Mut zum Markenversprechen – der X-Faktor	141
9.1	Das Markenversprechen aus dem BHAG ableiten	142
9.2	Die Spielweise Ihres Unternehmens bestimmen	143
9.3	Echte Kundenbedürfnisse erkennen	144
9.4	Was ist Ihr messbares Markenversprechen?	145
9.5	Engpässe und Flaschenhalse kontrollieren	146
9.6	Alles verändert sich – auch Ihr Markenversprechen	147

10. Das zehnte Prinzip:

	Integral führen.	149
10.1	Wirksame Führung in Deutschland und in den USA	150
10.1.1	Führung im deutschsprachigen Kulturraum	150
10.1.2	Führung im angelsächsischen Kulturraum	152
10.1.3	Lessons learned	155
10.2	Management-Prinzipien, Tools und Entwicklungsphasen aufeinander abstimmen	157
10.2.1	Die Grundlagen: Setting the Scene	157
10.2.2	Schaffen Sie ein stabiles Fundament – familiäre Phase	158
10.2.3	Schaffen Sie fokussierte Aktivitäten und eine effektive Meetingkultur – Macher-Phase	160
10.2.4	Das große Ziel gewinnt an Bedeutung – begeistern Sie auch die Mitarbeiter dafür – Strukturphase	162
10.2.5	Sichern Sie Ihre Differenzierungsmerkmale, um wettbewerbsfähig zu bleiben – Spezialistenphase	164
10.2.6	Stellen Sie sich den Fakten und betrachten Sie sich aus Sicht des Kunden und Umfeldes – Leistungsphase	167
10.2.7	Wenn die Zeit reif ist, erschließen sich Ihnen auch die weiteren Phasen	170
10.3	Schluss.	170

11. Anhänge	173
Anhang 1: Erfahrungsberichte	173
Keller Sports GmbH	173
deal united GmbH	174
VonWilmowski GmbH	176
whatever mobile GmbH	177
Anhang 2: Unterschiedliche Länder, unterschiedliche Reifephasen	178
Anhang 3: Nachbemerkungen zur Übersetzung	182
Ausgewählte Literatur	185
Stichwortverzeichnis	189