

Verne Harnish
Nikolai Ladanyi

Wachstum durch Führung

Die 10 entscheidenden
Management-Prinzipien

2012

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

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 Spielwiese 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: <i>Setting the Scene</i>	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