

# Wachstum durch Führung

Die 10 entscheidenden Management-Prinzipien

Bearbeitet von  
Verne Harnish, Nikolai Ladanyi

1. Auflage 2012. Buch. IX, 191 S. Gebunden  
ISBN 978 3 7910 3186 6

Wirtschaft > Betriebswirtschaft > Management, Consulting, Planung, Organisation,  
Steuern

Zu [Leseprobe](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

**SCHÄFFER**  

---

**POESCHEL**

# Inhalt

Widmung . . . . .	1
Vorwort von Nikolai Ladanyi. . . . .	3
Vorwort von Verne Harnish und Nikolai Ladanyi. . . . .	5
<b>Einführung</b> . . . . .	7
Die Rockefeller-Prinzipien . . . . .	7
Wohin steuert Ihr Unternehmen? . . . . .	9
Wachstum durch Führung . . . . .	10
Aufbau des Buches . . . . .	11
Wirksamkeit durch anschlussfähige Managementtools . . . . .	13
<b>1. Das erste Prinzip:</b>	
<b>Wachstum verstehen</b> . . . . .	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:

	<b>Mut zum Markenversprechen – der X-Faktor . . . . .</b>	<b>141</b>
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:

	<b>Integral führen. . . . .</b>	<b>149</b>
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

---

<b>11. Anhänge</b> . . . . .	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
<b>Ausgewählte Literatur</b> . . . . .	185
<b>Stichwortverzeichnis</b> . . . . .	189