

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
<b>Einführung</b> . . . . .	<b>7</b>
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: Wachstum verstehen</b> . . . . .	<b>15</b>
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

<b>5. Das fünfte Prinzip:</b>	
<b>Ausrichtung und Fokus</b> . . . . .	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
<b>6. Das sechste Prinzip:</b>	
<b>Engagement und Motivation durch das Quartalsmotto</b> . . . . .	103
6.1 Ein zugkräftiges Quartalsmotto finden und formulieren . . . . .	104
6.2 Fortschritte tagesaktuell verfolgen . . . . .	106
6.3 Wertschätzen, belohnen, feiern . . . . .	107
<b>7. Das siebte Prinzip:</b>	
<b>Mitarbeiter-Feedback effektiv nutzen.</b> . . . . .	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
<b>8. Das achte Prinzip:</b>	
<b>Fokussierte Meetings</b> . . . . .	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 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:**

<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: <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

---

<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