

Verne Harnish
Nikolai Ladanyi



Wachstum durch Führung

Die 10 entscheidenden
Management-Prinzipien

Deutsche Ausgabe des US-Bestsellers
» MASTERING THE ROCKEFELLER HABITS «

eBook
SCHÄFFER
POESCHEL



Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,
vielen Dank, dass Sie dieses E-Book erworben haben. Damit Sie
das Produkt optimal nutzen können, möchten wir Sie gerne auf
folgende Navigationsmöglichkeiten hinweisen:

Die Verlinkungen im Text ermöglichen Ihnen eine schnelle und
komfortable Handhabung des E-Books. Um eine gewünschte
Textstelle aufzurufen, stehen Ihnen im Inhaltsverzeichnis und
im Register als Link gekennzeichnete Kapitelüberschriften bzw.
Seitenangaben zur Verfügung.

Zudem können Sie über das Adobe-Digital-Editions-Menü
»Inhaltsverzeichnis« die verlinkten Überschriften direkt
ansteuern.

Erfolgreiches Arbeiten wünscht Ihnen
der Schäffer-Poeschel Verlag

**Verne Harnish
Nikolai Ladanyi**

Wachstum durch Führung

**Die 10 entscheidenden
Management-Prinzipien**

2012

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Die Autoren

Verne Harnish: Unternehmensberater; Gründer und Inhaber des Beratungsunternehmens Gazelles Inc., Ashburn/Virginia (USA); Gründer der Entrepreneurs' Organization (EO); langjähriger Leiter der Weiterbildungsprogramme »Birthing of Giants« und »Advanced Business« am Massachusetts Institute of Technology (MIT); Kolumnist, Redner und Sachbuchautor.

Nikolai Ladanyi: Unternehmer, Coach, Trainer und Unternehmensberater mit Sitz in Großkarolinenfeld bei Rosenheim; Deutschland-Partner von Gazelles Inc.; Begleitung von Veränderungsprozessen und Strategieentwicklungsprojekten, insbesondere bei jungen, schnell wachsenden Unternehmen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

e-Book ISBN 978-3-7992-6657-4

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Amerikanische Originalausgabe:

© Verne Harnish/Gazelles Inc.: »Mastering the Rockefeller Habits. What You Must Do to Increase the Value of Your Growing Firm«

Adaptierte, gegenüber der Originalausgabe erweiterte und veränderte deutschsprachige Ausgabe:

© 2012 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
info@schaeffer-poeschel.de

Übersetzung und Adaption: Nikolai Ladanyi

Einbandgestaltung: Melanie Frasch

Satz: Dörr + Schiller GmbH, Stuttgart

September 2012

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Verlagsgruppe Handelsblatt

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 Flaschenhälse 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: Nachbemerkenngen zur Übersetzung	182
Ausgewählte Literatur	185
Stichwortverzeichnis	189

Widmung

Ich danke meinem Freund Verne Harnish für seine uneingeschränkte Unterstützung und sein Vertrauen, die Rockefeller Habits in den deutschsprachigen Kulturkreis zu übertragen.

Ich danke meinen Freunden Barbara Kuchler und Gerhard Klein, die mein Auge dahingehend geschult haben, dass nicht der Inhalt von Worten und Taten entscheidend ist, sondern der Gehalt.

Ich danke meinen Eltern, und insbesondere meinem Vater, der mich lehrte, dass Bildung, Weiterbildung und Lernen das höchste Gut darstellt, und der niemals Ausgaben für Bildung und Lernen gescheut hat.

Doch vor allem möchte ich meiner Frau Mia danken, die mir stetig hilft, der zu werden der ich bin, und mir in all den Jahren nicht nur mein treuster Begleiter war, sondern auch mein wichtigster Ansprechpartner und Prüfstein meiner Gedanken ist.

Widmen möchte ich dieses Buch meinen Kindern – die mich immer wieder an das Wesentliche im Leben erinnern: stets ehrlich zu meinen, was man sagt.

Nikolai Ladanyi

Vorwort von Nikolai Ladanyi

Die folgenden Seiten beinhalten die Übertragung von Verne Harnishs Buch »Mastering the Rockefeller Habits« ins Deutsche. Bei der Übertragung habe ich versucht, mich so nah wie möglich an Verne Harnishs Originaltext zu bewegen. Dieser ist allerdings mit zahlreichen Beispielen aus dem US-Kulturkreis gespickt, die nicht ohne Weiteres auf europäische Verhältnisse übertragbar sind. Deshalb habe ich die Beispiele und Werkzeuge dergestalt modifiziert, dass sie auch in unserem Kulturkreis anschlussfähig sind und auch hierzulande ihre bisweilen erstaunliche Wirksamkeit entfalten können.

Mit dieser kulturellen Anpassung geht einher, dass wir das so genannte »integrale Wachstumsmodell« als konzeptionellen Rahmen einführen. Bei dem integralen Wachstumsmodell handelt es sich um ein theoretisch fundiertes, in der Praxis erprobtes Modell der Persönlichkeits- und Organisationsentwicklung, das von Barbara Küchler und Gerhard Klein entwickelt wurde. Das integrale Wachstumsmodell hilft uns, die vorgestellten Praxistools in einen größeren Rahmen zu stellen. Es hilft uns vor allem aber auch, das Phänomen Wachstum und die ihm zugrunde liegenden Wirkungskräfte und Zusammenhänge besser zu verstehen.

Die 10 entscheidenden Management-Prinzipien, die Verne Harnish und ich Ihnen in diesem Buch vorstellen, sind für Sie als Manager und Führungskraft das Rüstzeug, mit dem Sie Ihre Gedanken, Entscheidungen und Taten jeden Tag aufs Neue voll und ganz auf Wachstum fokussieren. Beinahe idealtypisch lassen sich diese Management-Prinzipien bei John D. Rockefeller (1839–1937) beobachten, dem unbestrittenen »Tycoon« der amerikanischen Ölindustrie Ende des 19. und Anfang des 20. Jahrhunderts. Aus diesem Grund hat Verne Harnish für die amerikanische Originalausgabe auch den Titel »Mastering the Rockefeller Habits« gewählt. Für die deutsche Ausgabe haben wir uns für einen neutraleren Titel entschieden. Denn wenn wir auf den folgenden Seiten immer wieder von den »Rockefeller-Prinzipien« sprechen, geht es uns nicht darum, John D. Rockefeller als Person in den Mittelpunkt zu stellen. Vielmehr möchten wir die Handlungs- und Entscheidungsprinzipien darstellen, mit denen es dieser Mann vor über 100 Jahren geschafft hatte, die Standard Oil Company aufzubauen und zu leiten, ein unglaublich erfolgreiches Unternehmen, das zeitweise bis zu 60.000 Mitarbeiter beschäftigte und Rockefeller zum reichsten Mann der damaligen Welt machte – und das alles ohne Computer, Smartphones oder komplexe ERP-Systeme.

Wir sind uns sehr wohl bewusst, dass Rockefeller außerhalb der USA eher als negatives Beispiel eines hyper-kapitalistischen Geschäftsverhaltens angesehen wird. Besonders kritisch werden jene Manöver Rockefellers bewertet, die ihm bzw. seinem Unternehmen eine marktbeherrschende, monopolistische Position verschafften. Doch zum Glück gibt es in Europa mittlerweile ein gut funktionierendes gesetzliches Regelwerk und ein solides kulturelles Wertegerüst, welches derartige Auswüchse wenn auch nicht ganz zu verhindern, so doch abzumildern weiß.

Was uns an Rockefeller fasziniert, ist seine Fähigkeit, sein riesiges Unternehmen mit wenigen einfachen Prinzipien zu leiten. Die heutigen Rahmenbedingun-

gen in Europa erlauben es uns, Rockefellers Leistung als eine *unternehmerische* Leistung zu würdigen und sie als Best Practice anzusehen, aus der wir viel lernen können – und wenn man eines von Rockefeller lernen kann, ist es, wie man einem Unternehmen zu Wachstum verhilft. Lassen Sie uns also gemeinsam auf den Wachstumszug aufspringen und die 10 entscheidenden Management-Prinzipien beleuchten, die auch Ihr Unternehmen durchstarten lassen!

Rosenheim, im Frühjahr 2012
Nikolai Ladanyi

Vorwort von Verne Harnish und Nikolai Ladanyi

Oft schreiben Wirtschaftsautoren ein theoretisches Buch und hören dann von ihren Lesern die Frage: »... aber wie setzen wir das in die Praxis um?« Wir haben einen anderen Weg gewählt und möchten hier ein durch und durch praxisnahes Handbuch schreiben. Denn aus unserer langjährigen Beratungspraxis wissen wir: Unternehmer, Entrepreneurs, Vorstände und Geschäftsführer wollen einfache, praxistaugliche und sofort einsatzbereite Werkzeuge, die ihnen helfen, ihr Unternehmen in die gewünschte Richtung voranzutreiben.

Wir haben bewusst den Begriff »Werkzeug« gewählt und greifen damit einen Gedanken von Buckminster Fuller (1895–1983), dem bekannten Change-Management-Experten, auf:

»Wenn Du Menschen eine neue Art des Denkens beibringen willst, versuche nicht, sie etwas zu lehren. Zeige ihnen lieber Werkzeuge, die zu dieser neuen Art des Denkens führen, indem sie diese Werkzeuge benutzen.«¹

Die Werkzeuge, die wir Ihnen im Folgenden vorstellen, haben genau diesen Effekt: Indem Sie sie benutzen, werden sie eine äußerst positive Wirkung auf Ihr Unternehmen ausüben.

Wenn wir im Verlauf des Buches von »Werkzeugen« sprechen, so verstehen wir darunter das breite Spektrum an »Taten«, mit denen Sie als Führungskraft dafür sorgen, dass Ihr Unternehmen, Ihr Bereich oder Ihre Abteilung »läuft«. Bei diesen Taten kann es sich um Instrumente handeln, die Sie neu einführen, aber auch um Prozesse, die Sie modellieren und neu definieren, oder um Übungen, Trainings sowie Interventionen am System »Unternehmen«.

Alle Werkzeuge, die wir vorstellen, sind praxiserprobt und -bewährt. Wir wissen aus erster Hand, dass sie funktionieren, denn wir wenden sie selber als Geschäftsführer und Gesellschafter erfolgreich an – und wir haben sie bereits weltweit bei Tausenden von Unternehmen erfolgreich eingesetzt. Alle Werkzeuge, die wir Ihnen vorstellen, werden sich auch für Sie lohnen.

Durch das ganze Buch hindurch wollen wir uns auf das Wesentliche konzentrieren. Das ist unser Versprechen an Sie. Wir haben das Material so strukturiert, dass Sie es rasch überfliegen und die für Sie wichtigen Impulse und Ideen sofort identifizieren können. Alle Kapitel sind in kurze übersichtliche Abschnitte mit zahlreichen Zwischenüberschriften gegliedert. Sobald Sie etwas anspricht, ermöglichen zahlreiche Arbeitsblätter und Checklisten eine rasche und pragmatische Umsetzung der Management-Prinzipien in die Management-Praxis. Wenn Sie dann diese sofort anwendbaren Werkzeuge noch im Kontext des integralen Wachstumsmodells sehen und gezielt einsetzen, werden Sie eine bislang ungekannte Qualität bei Ihren Entscheidungen und Taten erreichen.

¹ Fuller R. B./Kuromiya, K. (1982). Critical Path.

Wenn Ihnen Stil und Inhalt unseres Buches zusagen, schicken wir Ihnen gerne unseren wöchentlichen Newsletter zu. Darin finden Sie weitere praktische Erfolgsrezepte für Wachstumsunternehmer – Erfolgsrezepte, die wir von Entrepreneurs und Unternehmern wie Ihnen aufgreifen. Unser wöchentlicher Newsletter startet immer mit einer kurzen Überschrift, die in ein bis zwei Sätzen die wichtigsten Inhalte zusammenfasst, gefolgt von einer detaillierten Darstellung, die Ihnen einen tieferen Einblick in das Thema bietet. Bei Interesse senden Sie einfach eine Mail an:

- news@integralpartners.de mit dem Betreff »wöchentliche Mail«

Rosenheim/Ashburn, im Frühjahr 2012
Verne Harnish/Nikolai Ladanyi

Einführung

Dieses Kapitel gibt einen Überblick über die 10 Management-Prinzipien und das sich daraus ergebende Führungssystem. Wenn Ihr Zeitbudget beschränkt ist und Sie nur ein einziges Kapitel dieses Buches lesen können – lesen Sie dieses.

Welches sind die grundlegenden Treiber im Unternehmen, die alles, aber auch wirklich alles im Unternehmen mitprägen? Welche Faktoren sind heute noch genauso gültig wie vor 100 Jahren, wenn es darum geht, ein solides Unternehmen aufzubauen? Lassen Sie uns die Antwort an einem Beispiel veranschaulichen und damit die grundlegenden Konzepte dieses Buches beleuchten.

In einem Gespräch mit Tom Meredith, dem ehemaligen Geschäftsführer von Dell Computer, kamen wir zum Schluss, dass für den Aufbau eines erfolgreichen Unternehmens eigentlich dieselben Grundsätze gelten wie für die Kindererziehung. Tom erzählte, wie seine Frau ihn vor langer Zeit einmal zu einem Erziehungseminar geschleppt hatte. Nur widerwillig begleitete er sie dorthin. Doch die Prinzipien, die in der Veranstaltung vermittelt wurden, erwiesen sich dann als derart relevant für Tom Merediths beruflichen Kontext, dass er in der darauf folgenden Woche einen Großteil seiner Führungskräfte zu dem gleichen Seminar schickte.

Jeder, der selber Kinder hat, wird diese Grundsätze sofort wiedererkennen. Sie lauten:

1. Bestimmen Sie eine Hand voll Regeln, die für Orientierung sorgen.
2. Wiederholen Sie sich oft.
3. Handeln Sie immer konform mit und widerspruchsfrei zu diesen Regeln. (Aus diesem Grund empfiehlt es sich auch, lieber weniger als mehr Regeln aufzustellen.)

Vor einiger Zeit fiel uns John D. Rockefellers Autobiografie »Titan«² in die Hände – aus unserer Sicht eine Pflichtlektüre für alle, die ein Unternehmen aufbauen wollen. Rockefeller erläutert in diesem Buch unter anderem seine Führungs- und Managementgrundsätze. Diese stimmen erstaunlicherweise weit gehend mit den Prinzipien überein, die Tom Meredith in dem oben erwähnten Erziehungseminar vermittelt wurden – Rockefeller verwendet nur andere Worte dafür. Diese verblüffende Erkenntnis bewog uns, die »Rockefeller-Prinzipien« zu entwickeln und das Beratungsunternehmen Gazelles Inc. aufzubauen.

Die Rockefeller-Prinzipien

Die Rockefeller-Prinzipien lassen sich wie folgt auf den Punkt bringen:

- 1. Orientierung durch Prioritäten:** Durch klare und einfache Prioritäten geben Sie allen Mitarbeitern Orientierung. Überlegen Sie: Hat Ihr Unternehmen die wich-

² Chernow, R. (2000). John D. Rockefeller. Die Karriere des Wirtschafts-Titanen.

tigsten fünf Prioritäten bzw. Schlüsselthemen sowohl für das kommende Jahr als auch für das laufende Quartal erarbeitet und konkretisiert? Haben Sie die wichtigste Priorität noch zusätzlich mit einem geeigneten Leitmotiv oder Motto unterlegt? Hat jeder Mitarbeiter Ihres Unternehmens seine eigenen persönlichen Ziele und Prioritäten mit denen des Unternehmens abgeglichen?

2. **Zahlen, Daten, Fakten:** Überprüfen Sie die strategische Ausrichtung Ihres Unternehmens durch Zahlen, Daten und Fakten. Überlegen Sie: Generiert Ihr Unternehmen auf einer täglichen und wöchentlichen Basis ausreichend sinnvolles Informations- und Zahlenmaterial? Lässt sich daraus die Richtung ableiten, in die sich Ihr Unternehmen und der Markt bewegen? Dient jedem Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen wenigstens eine Kennzahl als Richtlinie für sein tägliches und wöchentliches Handeln?
3. **Rhythmus:** Hat Ihr Unternehmen einen effektiven Meeting-Rhythmus entwickelt? Einen Meeting-Rhythmus, der es Ihnen erlaubt, allen Mitarbeitern Ihre Vision und Ihr Ziel effektiv zu vermitteln? Einen Meeting-Rhythmus, mit dem sie individuelle Verantwortlichkeiten an eben dieser Vision und diesen Zielen ausrichten können? Werden Ihre Meetings straff geführt? Stellen Ihre Meetings einen echten Mehrwert dar?

Laut Rockefeller ist es zudem entscheidend, dass Sie Ihr zentrales Markenversprechen formulieren und den so genannten »X-Faktor« identifizieren.

1. **Markenversprechen:** Das Geheimnis eines erfolgreichen Markenversprechens liegt darin, dass das »Wie« beantwortet wird und nicht nur das »Was«. Also nicht bloß: Was ist unser Markenversprechen? Sondern: Wie stellen wir sicher, dass keine Idee verwirklicht, keine Entscheidung getroffen und keine Aktion ausgeführt wird, die nicht unmittelbar einen positiven Einfluss auf das Markenversprechen hat? Sobald Sie Ihr Markenversprechen gefunden und formuliert haben, sollten Sie die gesamte Strategie, alle Ideen, Entscheidungen und Handlungen in Ihrem Unternehmen auf dieses Markenversprechen ausrichten.
2. **X-Faktor:** Identifizieren Sie den kritischen Engpass in Ihrem Geschäftsmodell, in Ihrer Branche oder Wertschöpfungskette und versuchen Sie nach Möglichkeit, genau diesen Engpass zu kontrollieren.

Rockefellers Erfolg in der Ölbranche ist in großem Maße darauf zurückzuführen, dass er die Logistikkosten weitaus besser im Griff hatte als seine Mitbewerber. Die Logistikkosten stellten damals für seine Branche den »X-Faktor« dar. Folglich richtete Rockefeller all seine Entscheidungen darauf aus, die Logistikkosten zu reduzieren. Die Logistikkosten waren der Treiber für weit reichende Entscheidungen wie zum Beispiel Rockefellers intensives Engagement im Transport- und Eisenbahngeschäft. Doch auch scheinbar weniger bedeutende Maßnahmen, wie etwa die Produktion eigener Eichenfässer, entsprangen diesem Gedanken. Während seine Mitbewerber das schwere Frischholz in weit entfernte Sägewerke transportierten, schuf Rockefeller eine eigene Eichenfassproduktion mitten in den Eichenwäldern. Die Fässer wurden vor Ort aus leichterem, bereits abgelagertem Holz produziert und konnten im zweiten Schritt weitaus günstiger zu den Raffinerien transportiert werden.

Wohin steuert Ihr Unternehmen?

Wir möchten an dieser Stelle einen weiteren Gedanken aufgreifen: Steve Kerr, Leiter der Führungskräfteentwicklung von General Electric in Crotonville, stellte uns einmal in einem Gespräch die drei aus seiner Sicht zentralen Erfolgsfaktoren von GE dar:

1. **Keine mittelfristige Planung:** Es müssen lediglich zwei Punkte definiert werden:
 - a. Wo wollen wir in den nächsten 10–15 Jahren stehen?
 - b. Was müssen wir in den nächsten 90 Tagen tun, um uns den unter a) definierten langfristigen Zielen anzunähern?
2. **Einfacher als einfach:** Wenn Ihre Strategien, Pläne, Entscheidungen, Systeme usw. kompliziert erscheinen, sind sie höchstwahrscheinlich falsch.
3. **Informationen aus erster Hand:** Die besten Informationen stammen aus erster Hand. Dies ist auch der Grund, warum sich das Topmanagement von General Electric einmal monatlich in Crotonville trifft, um sich mit Führungskräften und Kunden aus der gesamten Welt auszutauschen. So erhält das Topmanagement eine direkte Rückmeldung darüber, was tatsächlich am Markt los ist. Und damit schließt sich der Kreis zurück zum ersten und zweiten Punkt oben.

Nach unseren Informationen setzte auch Jack Welsh während der ganzen 20 Jahre, die er als Vorstandsvorsitzender von General Electric waltete, einige wenige Top-Prioritäten, die er so gut wie nie veränderte. Wichtig waren ihm unter anderem

- ein Personalrekrutierungsprozess, der bestmöglich gewährleistete, dass die richtigen Leute eingestellt wurden;
- eine Personalentwicklung, die sicherstellte, dass die Führungskräfte immer so gut wie möglich weitergebildet wurden.

Gleiches gilt für viele andere bekannte Unternehmer. Bill Gates verfolgte über 20 Jahre hinweg die gleiche Grundvision: »Einen Computer auf jedem Schreibtisch und in jedem Haushalt«. Als dieses Idealbild immer mehr der Realität entsprach, sahen sich Gates und Ballmer nach 20 Jahren zum ersten Mal gezwungen, ihr Leitbild zu überarbeiten. Es hieß nun neu: »Wir möchten Menschen und Unternehmen weltweit ermöglichen, ihr volles Potenzial auszuschöpfen.« Diese neue Vision klingt zwar nicht sehr aufregend, erweist sich aber als äußerst hilfreiche langfristige Leitlinie für Microsoft.

Noch einmal: Die zwei wichtigsten Entscheidungen, die eine gute Führungskraft fällen muss, sind folgende:

- Was ist unsere langfristige Vision? Wo möchten wir in 10–15 Jahren stehen?
- Welches sind die wenigen Top-Prioritäten, die wir im nächsten Quartal verfolgen müssen, um uns dieser Vision ein Stück anzunähern?

Dieses Pendeln zwischen kurz- und langfristiger Orientierung verleiht einem Unternehmen die richtige Dynamik und Ausgewogenheit, die es braucht, um herausragende Ziele zu erreichen. Beides ist entscheidend: Sowohl der stabile langfristige Pol, der sich so gut wie nie verändert, als auch der dynamische kurzfristige Pol, der

sich dem aktuellen Umfeld und den veränderten Marktgegebenheiten immer wieder flexibel anpasst.

Wenn Sie über die folgenden Fragen nachdenken, erkennen Sie sehr schnell, ob Sie mit Ihrem Unternehmen in eine sinnvolle Richtung steuern:

1. **Bietet Ihr Unternehmen/Ihr Angebot wirklich einen wesentlichen und entscheidenden Mehrwert für bestehende und zukünftige Zielgruppen?**
2. **Unterscheidet und grenzt sich Ihr Unternehmen/Ihr Angebot von Mitbewerbern hinreichend ab?**
3. **Verfügen Sie über die nötigen Fähigkeiten und Kompetenzen, um Ihre Ziele bestmöglich umzusetzen?**

Die Antwort auf diese drei Fragen zeigt Ihnen, ob hinter dem für Ihr Unternehmen beabsichtigten Kurs tatsächlich eine belastbare Strategie steht oder nicht. Viele Firmen unternehmen beispielsweise Dinge, die sie zwar von den Mitbewerbern abgrenzen, die aber für die Zielgruppe leider nicht entscheidend sind. Sie bieten zum Beispiel hohe Qualität an, obwohl die Zielgruppe eigentlich vor allem Schnelligkeit wünscht. Andere Unternehmen wiederum machen exakt das, was die Zielgruppe will – genauso wie alle anderen im Markt auch. Schließlich gibt es auch noch jene Unternehmen, deren Strategie alle relevanten Chancen und Risiken, alle Stärken und Schwächen im Detail berücksichtigt. Bloß: Sie schaffen es nicht, ihre Strategie umzusetzen – weil ihnen schlichtweg die Fähigkeiten dazu fehlen.

Deshalb: Behalten Sie bei allem, was Sie entscheiden oder tun, die oben genannten drei Leitfragen im Hinterkopf.

Wachstum durch Führung

Ziel dieses Buches ist es, Ihnen eine Reihe von einfachen, praxisnahen und aufeinander aufbauenden Werkzeugen an die Hand zu geben, die Ihrem Unternehmen zu schnellem und gleichzeitig solidem Wachstum verhelfen. Alle diese Werkzeuge lassen sich mit den Rockefeller-Prinzipien verbinden, wie wir sie eingangs skizziert haben.

1. **Orientierung durch Prioritäten:** Sie werden im Laufe dieses Buches eine Reihe einfacher Grundsätze für Ihr Unternehmen entwickeln, die über einen sehr langen Zeitraum Bestand haben werden. Sie werden zum Beispiel Antworten auf so zentrale Fragen finden wie: Wofür stehen wir? Warum gibt es uns? Was ist das »verwegene Ziel«, das wir in zehn Jahren erreichen wollen? Andererseits werden Sie eine klare Liste von Regeln und Aktivitäten erstellen, die sich jedes Quartal, ja sogar jede Woche verändern können. Diese bezeichnen wir als Ihre »Top-5-Prioritäten«. Die wichtigste unter den Top-5-Prioritäten nennen wir »absolute Top-1-Priorität«. Beachten Sie auch hier: Entscheidend ist es, stets die Balance zwischen langfristigem und kurzfristigem Handeln zu behalten.
2. **Zahlen, Daten, Fakten:** Sie können nur überprüfen, ob Sie auf dem richtigen Weg sind, wenn Sie sich mittels Kennzahlen Rückmeldung vom Markt einholen. In jeder Branche gibt es Schlüssel-Kennzahlen, die widerspiegeln, ob Sie sich