

SCHÄFFER
POESCHEL

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

langfristig in die richtige Richtung bewegen. Solche Schlüssel-Kennzahlen bezeichnen wir als »clevere Kennzahlen« – diese werden Sie noch im Detail kennen lernen. Andererseits gibt es auch Kennzahlen, die Ihnen haargenau Rückmeldung darüber geben, ob Sie einen ganz bestimmten Weg, den Sie mit Ihrem Unternehmen zurücklegen möchten, tatsächlich richtig gehen oder nicht. Diese nennen wir »entscheidende Kennzahlen«.

Beachten Sie auch hier, dass die Balance zwischen langfristigem und kurzfristigem Handeln ausschlaggebend ist. Grundsätzlich gilt: Beschaffen Sie sich die Informationen aus erster Hand! In diesem Sinne ermahnen auch wir unsere Teams immer wieder: »Don't assume, ask«. Sprich: Nicht bloß annehmen oder vermuten – fragen!

3. **Rhythmus:** Erst wenn Ihre Mitarbeiter Sie mit Ihrer Vision zu hänseln beginnen, sind Sie sicher, dass Ihre Kernbotschaften im Unternehmen angekommen sind. Eine gut organisierte Kette von täglichen, wöchentlichen, monatlichen, quartalsweisen und jährlichen Meetings bündeln alle Kräfte Ihres Unternehmens. Ein straffer Meeting-Rhythmus stellt zudem sicher, dass sich alle Mitarbeiter auf ein gemeinsames Ziel ausrichten und Sie außerdem auch klare Verantwortlichkeiten zuordnen können. Dabei ergänzen sich die Agenden der verschiedenen Meetings, um in der Gesamtheit eine gute Balance zwischen langfristigem und kurzfristigem Handeln zu bieten.

Aufbau des Buches

Wenn Sie sich auf dieses Buch einlassen, werden Sie einen hohen Grad an strategischer Klarheit erhalten. Sie werden zudem Werkzeuge kennen lernen, mit denen Sie Ihre Mitarbeiter hervorragend auf dasselbe Ziel und dieselbe Strategie ausrichten und auch die operative Umsetzung konsequent verfolgen können.

Dabei sind alle Werkzeuge, die wir Ihnen vorstellen, einfach, praktikabel und sofort anwendbar.

Den Rahmen setzen	Das 1. Prinzip: Wachstum verstehen Je besser Sie verstehen, welche Hindernisse Ihnen auf Ihrem Wachstumspfad entgegen kommen, umso stärker können Sie sich darauf einstellen. Hier erfahren Sie, wie Ihre eigenen Wachstumsphasen besser erkennen und Hindernisse vorhersehen.
	Das 2. Prinzip: Mit den Richtigen das Richtige richtig tun Sie erhalten einfache praktische Werkzeuge, die Ihnen helfen, die richtigen Mitarbeiter zu finden und zu entscheiden, was das Richtige ist, an dem Sie arbeiten sollen.
Orientierung durch Prioritäten	Orientierung durch klare und einfache Prioritäten Das 3. Prinzip: Die gesamte Strategie auf einem Blatt Das Anwenden des kompakten Strategieplans hilft Ihnen, Ihre langfristigen und kurzfristigen Ziele, ihre quantitativen Ziele und Prioritäten auf einem einzigen Blatt Papier klar zu erarbeiten. Diese können Sie dann recht einfach im Unternehmen verbreiten und damit allen Mitarbeitern effektiv eine Orientierung geben.

	Das 4. Prinzip: Orientierung durch »Core Values« Durch das Anwenden der Core Values können Sie die Hand voll Regeln, die Sie für sich erarbeitet haben, einfach und praxisnah weitergeben. Das 5. Prinzip: Ausrichtung und Fokus Durch das Anwenden der Top-5-Regel und die Bestimmung Ihrer absoluten Top-Priorität erreichen Sie operative Ausrichtung und Fokussierung. Das 6. Prinzip: Engagement und Motivation durch das Quartalsmotto Mit Hilfe eines Quartalsmottos oder Quartalsleitmotivs können Sie für jedes Quartal ein bestimmtes Thema spielerisch aufgreifen und verbessern.
Zahlen, Daten, Fakten	Das 7. Prinzip: Mitarbeiterfeedback effektiv nutzen Das Anwenden der strukturierten Mitarbeiter- und Kunden-Rückmeldung hilft Ihnen zu erkennen, ob Sie mit Ihren Top-5-Prioritäten noch richtig liegen und ob Ihr Handeln auf Ihre Top-5-Prioritäten abgestimmt ist. Am Ende dieses Kapitels zeigen wir Ihnen eine Übersicht über eine Reihe von pfiffigen und kritischen Kennzahlen.
Rhythmus	Das 8. Prinzip: Fokussierte Meetings Wir haben eine einfache und detaillierte Agenda erarbeitet, um Ihre Abfolge aus täglichen und wöchentlichen Meetings höchst lebhaft und effektiv zu halten. Die jeweiligen Anwendungsbeispiele haben wir Ihnen am Ende Kapitels beigelegt. Wenn Sie uns nicht glauben, dass diese Meetingkette absolut erfolgskritisch ist, stöbern Sie einfach durch die Vielzahl an Referenzen unserer Anwender.
X Faktor – das Markenversprechen	Das 9. Prinzip: Mut zum Markenversprechen – der X-Faktor Durch unser Markenversprechen-Werkzeug erhalten Sie eine einfache Formel, wie Sie den Engpass in Ihrem Markt identifizieren und Ihre Strategie so anpassen können, dass Sie den Markt beherrschen.
Die Synthese	Das 10. Prinzip: Integral führen Hier zeigen wir Ihnen, wie der kompakte Strategieplan dabei hilft, in allen Wachstumsphasen Ihres Unternehmens die einzelnen Werkzeuge bestmöglich zu dosieren, ohne die anderen Werkzeuge dabei außer Acht zu lassen.

Wir möchten noch einen Hinweis zur Aktualität und Auswahl der Fallbeispiele anschließen: Lassen Sie sich nicht von der Vielzahl von amerikanischen Beispielen im Buch abschrecken. Bei der Auswahl der Beispielunternehmen haben wir uns vor allem danach gerichtet, 1) dass wir das Unternehmen selbst begleitet haben und es dadurch sehr umfassend kennen und 2) dass möglichst gerade in diesem Fall, besonders klar der entscheidende Punkt vermittelt wird, auf den es uns beispielhaft ankommt.

Sollten Sie beim Lesen Gedanken haben wie »ja, ja bei den Amerikanern mag das vielleicht so sein, aber bei uns ist das ganz anders ...« oder »Mensch, das ist ja ein altes Beispiel, heute hat sich vieles verändert«, so empfehlen wir Ihnen, zu überprüfen, ob Sie sich nicht voreilig in eine ablehnende Haltung begeben. Dabei sind es erfahrungsgemäß gerade die Punkte, bei denen wir Widerstand erspüren oder gar direkt auf Ablehnung gehen, die besonders relevant für uns sein können.

Dies ist eine zutiefst menschliche Reaktion: Wenn einer etwas sagt, womit er im Grunde einen wunden Punkt bei uns getroffen hat, lehnen wir ihn lieber erst einmal ab, um selbst nichts verändern und um uns selber nicht in Frage stellen zu müssen. Denn das ist bequemer.

Wirksamkeit durch anschlussfähige Managementtools

Die wesentlichen Treiber dauerhafter Wettbewerbsfähigkeit und nachhaltigen Wachstums verändern sich aktuell schneller und tief greifender als jemals zuvor. Während das 20. Jahrhundert von der knappen Ressource Kapital und enormen Effizienzsteigerungen in der Produktion geprägt war, stellt im 21. Jahrhundert das Humankapital die erfolgsentscheidende Ressource dar. Während die Erkenntnisse der Betriebswirtschafts- und Managementlehre des 20. Jahrhunderts eine Verfünzigfachung der Produktivität bei der Güterproduktion bewirkten,³ warten wir bislang vergeblich auf ähnliche Erfolgsmeldungen für den Bereich der Wissens- und Ideenproduktion. Die Vielschichtigkeit, mit der das Thema »Management« heutzutage neu erschlossen werden muss, wirkt bisweilen sperrig und widersprüchlich – und zu verlockend erscheint es vielen Managern, weiterhin die alten Methoden zu verwenden.

Fakt bleibt jedoch: Um nachhaltig wettbewerbsfähig zu bleiben und weiter zu wachsen, besteht die neue Herausforderung des Managements darin, aus der Fülle an verfügbaren Managementtools diejenigen auszuwählen, die für das Unternehmen in seiner spezifischen aktuellen Situation anschlussfähig sind. Führungskräfte sollten sich stets bewusst sein, dass neue Managementtools nicht per se gleich gut für alle Unternehmen und deren individuelle Anforderungen geeignet sind. So erscheinen jedes Jahr Tausende von Managementbüchern (2010 waren es ca. 11.000 Stück weltweit). Viele davon lesen sich gut und bieten scheinbar einen Mehrwert zum bisherigen Kenntnisstand. Doch die Frage bleibt: Wie lassen sich die in diesen Büchern dargestellten neuen Forschungsergebnisse und Best-Practice-Erfahrungen auf die jeweiligen unternehmensindividuellen Umstände und Herausforderungen zielsicher adaptieren?

Ein Beispiel: Mit der Einführung von Management by Objectives (MbO; Führen über Zielvereinbarungen) wird in der Regel das grundsätzlich erstrebenswerte Ziel verfolgt, über größere Eigenverantwortung bislang brach liegende Mitarbeiterpotenziale zu aktivieren. In einem Unternehmen mit einer gewachsenen Top-Down-Kultur, in dem die Mitarbeiter es gewohnt sind, detaillierte Anweisungen zu erhalten, kann dieses neue Führungsinstrument jedoch eine enorme Verunsicherung bei den Mitarbeitern auslösen – und verheerende Auswirkungen auf die Unternehmensleistung mit sich bringen. Damit Management by Objectives seine Wirkung entfalten kann, müssen die Mitarbeiter gewisse Fähigkeiten und Fertigkeiten für eigenverantwortliches Handeln und Selbstmanagement mitbringen. Entsprechende Kompetenzen müssen somit zunächst aufgebaut und eingeübt werden, bevor MbO anschlussfähig wird und unternehmensweit eingeführt werden kann.

Unternehmen werden auch heute häufig noch mit einem Führungsverständnis geführt, das dem Geist des 20. Jahrhunderts entspringt, einem Geist, dem es um Effizienz- und Produktionsoptimierung geht – und nicht darum, kreative Menschen zu Spitzenleistungen zu führen. Wenn in einer solchen Ausgangslage neue Instrumente eingeführt werden, die den Fokus auf eigenverantwortliches Handeln, Engagement und Begeisterung bei der Arbeit setzen, erweisen sich diese bisweilen als

3 Vgl. Drucker, F. (1999). Management im 21. Jahrhundert.

nicht anschlussfähig an die gewachsene Unternehmenskultur – mit dem Ergebnis, dass sich die Mitarbeiter überfordert fühlen. Studien dokumentieren eingehend die Ergebnisse dieses Handelns: Lediglich 13 % der Mitarbeiter fühlen sich emotional an ihr Unternehmen gebunden.⁴ Und lediglich 20 %–50 % ihres tatsächlich verfügbaren Potenzials bringen Mitarbeiter nach ihrer eigenen Einschätzung in ihre Arbeit ein.⁵

Auf den Punkt gebracht bedeutet das: Führungskräfte erzeugen durch nicht-anschlussfähiges Führen unbewusst Blockaden bei ihren Mitarbeitern. Es ist nur eine Frage der Zeit, bis diese Blockaden zu einer spürbaren Reduzierung von Kreativität und Engagement führen. Die Folgen davon sind schlechter Service und schlechte Qualität, etwas später dann auch rückläufige Umsätze und Gewinne – obwohl genau das Gegenteil erreicht werden sollte.

Anschlussfähigkeit hat viel mit »verstehen« zu tun. Um anschlussfähig führen zu können, sollten Sie die folgenden zwei Aspekte beachten:

- Sie sollten eine genügend breite Auswahl an praktischen Interventionen und Werkzeugen beherrschen, aus der Sie schöpfen können. Die 10 entscheidenden Management-Prinzipien, die Sie in diesem Buch kennen lernen, bieten Ihnen einen ausreichenden Fundus dafür.
- Ob Ihr Führungsverhalten und die von Ihnen verwendeten Führungstools in Ihrem Unternehmen anschlussfähig sind, hängt stark davon ab, dass Sie als Führungskraft erkennen, auf welcher Entwicklungsstufe sich das Unternehmen und die Mitarbeiter gerade befinden. Sie sollten deshalb ein Verständnis dafür entwickeln, welche Haltung, welche Denk- und Handlungsweisen, Weltanschauungen und Wahrnehmungsmuster den einzelnen Mitarbeiter und sein Verhalten prägen. Wir bezeichnen die Summe dieser Faktoren auch als die »Phase«, in der sich ein Mensch und/oder ein Unternehmen bewegt. Das integrale Wachstumsmodell liefert uns hierfür einen anschaulichen Rahmen, da es sehr plastisch darstellt, wie ein Unternehmen auf seinem Wachstumspfad eine bestimmte Abfolge von Phasen durchlebt.

Mit anderen Worten: Das richtige Werkzeug zum richtigen Zeitpunkt eingesetzt erweist sich als anschlussfähig und entfaltet seine volle Wirksamkeit.

4 Vgl. <http://eu.gallup.com/Berlin/118645/Gallup-Engagement-Index.aspx>, 12.03.2011.

5 Vgl. Wiseman, L./McKeown G. (2010). Multipliers, S. 11.

1. Das erste Prinzip: Wachstum verstehen

Was CEOs von erfolgreich wachsenden Unternehmen bereits wissen und was Sie wissen sollten.

Management Summary

Drei Wachstumsbarrieren stellen sich den meisten wachsenden Unternehmen in den Weg:

1. die mangelhafte Fähigkeit der Geschäftsleitung zu professioneller Führung – eine zentrale Voraussetzung, um effektiv delegieren und vorausschauen zu können;
2. die mangelhafte Fähigkeit, das Unternehmen effizient zu organisieren – eine zentrale Voraussetzung, um die steigende Komplexität zu meistern, die mit dem Wachstum zwangsläufig einhergeht;
3. die mangelhafte Fähigkeit, in schwierigen Marktdynamiken zu navigieren – ein Faktum, dem Wachstumsunternehmen zwangsläufig begegnen, sobald sie in größeren Märkten ankommen.

In diesem Kapitel möchten wir Ihnen zeigen, wie Sie mithilfe der Rockefeller-Prinzipien und des integralen Wachstumsmodells diese drei Barrieren erfolgreich überwinden und gleichzeitig für mehr Spaß und Engagement in Ihrem Unternehmen sorgen.

1.1 Operatives Wachstum als Herausforderung

»Müsste ich eigentlich nicht umso mehr Geld verdienen und umso mehr Spaß bei der Arbeit haben, je größer die Firma wird?«, wunderte sich Mitte der 1990er-Jahre Alan Rudy, desillusionierter CEO und Gründer von Express-Med, einem Versandhandel für medizinisches Zubehör aus New Albany, Ohio. »Ich war so wütend«, erinnert sich Alan Rudy. »Das erste Mal seit zehn Jahren hatte ich ein langes Ski-Wochenende mit meinem Vater und meinen zwei Brüdern geplant, musste es jedoch in letzter Minute absagen, da meine Firma mich brauchte.« Um die Dinge weiter zu verschlimmern, kam im selben Jahr am Ende des 1. Quartals sein kaufmännischer Leiter zu ihm und präsentierte ihm einen Quartalsgewinn von \$ 300.000 – nur um ihm zwei Tage später zu beichten, dass es sich tatsächlich nicht um einen Gewinn, sondern um einen Verlust von \$ 350.000 handelte. Heute kann Alan Rudy darüber lachen. »Für einige Stunden dachte ich, es handele sich um einen Aprilscherz. Ich habe die ganze Zeit versucht, die Sache locker zu sehen, am Ende war es jedoch leider wahr.« Um dem Ganzen noch eins drauf zu setzen, prügeln sich einige Mitarbeiter auf dem Parkplatz, worauf einer der beiden Streithähne die Reifen des anderen aufstach – nur wegen einer unbedachten Äußerung, die während der Arbeit gemacht wurde. Heute sagt Rudy: »Der Stress war ein bisschen zu viel.« Dennoch schaffte es Rudy damals, die Entwicklung binnen nur zweier Jahre zu drehen, und

sein Unternehmen in ein Umsatzwachstum von heute über 100 \$ Millionen zu führen. Und so Rudy: »Es macht wieder Spaß und wir verdienen Geld.«

Express-Med ist Teil einer Elite: In den Vereinigten Staaten schaffen nur 4 % aller Unternehmen den Sprung von einem kleinen zu einem Wachstumsunternehmen. David Burch, Gründer von Cognetics und offizieller Herausgeber der Statistiken zu Wachstumsunternehmen, nennt diese 4 % sehr treffend »Gazellen«. Bei diesen Gazellen handelt es sich um Unternehmen, die in vier aufeinander folgenden Jahren mindestens 20 % Wachstum aufweisen. Gazellen sind keine großen, alten »Dinosaurier-Unternehmen«, die Mitarbeiter abbauen und Kosten reduzieren. Es handelt sich bei ihnen auch nicht mehr um »kleine Mäuse«, die zu klein sind, um eine relevante Zahl neuer Stellen aufzubauen. Die nordamerikanischen Gazellen – die alle als Mäuse begannen – bewirken heute mehr als zwei Drittel des Wirtschaftswachstums des Kontinents und sind im Grunde genommen allein für die Schaffung von Arbeitsplätzen verantwortlich. In Europa und Deutschland ist die Situation durchaus mit den US-amerikanischen Verhältnissen vergleichbar.

Wie die Statistik zeigt, ist es jedoch überhaupt nicht einfach, eine Gazelle zu werden. Unabdingbare Voraussetzung ist ein Unternehmer, der es versteht, über einen langen Zeitraum durch eine Vielzahl von meist lebensbedrohlichen Herausforderungen zu navigieren. Gleichzeitig sind wir heutzutage besser informiert denn je. Im Grunde sind die meisten Wachstumsbarrieren bekannt – und auch die Werkzeuge und Methoden, mit denen diese Barrieren gemeistert werden können. Um das Wachstum von Unternehmen in jeder Entwicklungsphase nicht nur angenehm, sondern auch profitabel zu gestalten, muss man eigentlich bloß die richtigen Werkzeuge und Methoden kennen und richtig einsetzen.

Niemand hat diese Lektion besser gelernt als Molly Bolanos. 1987 hatte Bolanos die Idee, Mostly Muffins, ein kleines Bäckerei- und Lieferunternehmen zu gründen, um die Büros in Seattle mit Muffins zu versorgen. Sie war damals 21 Jahre alt und hatte gerade ihren Universitätsabschluss in BWL in der Tasche. Die Idee mit Mostly Muffins war für Bolanos eine Art Fallstudie, um zu sehen, ob sie mit ihren Ersparnissen ein Unternehmen gründen könnte. Das Start-up brauchte vier Jahre, um eine Million Dollar einzunehmen. Dann kam der Coffee-Shop-Boom ...

Heute verkauft Mostly Muffins täglich 50.000–60.000 Muffins bei Starbucks, in Flugzeugen, an Bahnhöfen, Autoraststätten und seit Kurzem auch in Supermärkten und Lebensmittelläden. Das Unternehmen überschreitet mittlerweile die \$ 10 Millionen Umsatz. Während des gewaltigen Wachstums hat es das Unternehmen geschafft, die Bruttogewinnspanne um 6 % zu erhöhen, den Cashflow zu verdoppeln und drei Mal mehr Gewinn als der Industriedurchschnitt zu erwirtschaften. Das alles schaffte Molly Bolanos, indem sie sich lediglich an gewisse Managementprinzipien gehalten hat, welche wir Ihnen bereits angefangen haben zu erläutern. Und Molly Bolanos selbst entfaltet sich wunderbar als Geschäftsführerin und CEO. »Ich halte meine Augen immer für neue Möglichkeiten offen«, sagt sie und fügt mit einem Augenzwinkern an: »Ich denke, ein Umsatz von \$ 30 Millionen wäre ein großer Erfolg für uns.«