

## Teil I Was macht den Erfolg?

|  |          |
|--|----------|
| <b>1 Was bisher geschah</b> . . . . .  | <b>3</b> |
| 1.1 Der Weg zu den Besten . . . . .  | 7        |
| 1.1.1 Sieben Prinzipien des Erfolgs . . . . .  | 7        |
| 1.1.2 Führung, die den Unterschied macht . . . . .   | 8        |
| 1.1.3 Fuchs oder Igel – in drei Kreisen einfach mit Leidenschaft<br>zum Erfolg . . . . .         | 9        |
| 1.1.4 Fokus und Kohärenz – keine Ablenkung bitte . . . . .                                       | 10       |
| 1.1.5 Kultur vor Technologien – in schöpferischer Disziplin<br>zum Erfolg . . . . .              | 11       |
| 1.2 Oben bleiben- Immer . . . . .  | 12       |
| 1.2.1 Produktive Paranoia und empirische Resultate . . . . .                                     | 13       |
| 1.2.2 Kontinuität im Erfolg – feine Kalibrierung präziser<br>Kanonenschüsse . . . . .            | 13       |
| 1.2.3 Kleine oder große Risiken für den Erfolg? . . . . .  | 15       |
| 1.2.4 Prinzipien und Verfahren – spezifisch, methodisch und<br>konsistent zum Erfolg . . . . .   | 15       |
| 1.3 Was wirklich funktioniert . . . . .  | 16       |
| 1.3.1 Die Formel zum Erfolg – 6 aus 8 . . . . .  | 17       |
| 1.3.2 Die primären Managementdisziplinen zum Erfolg . . . . .                                    | 17       |
| 1.3.3 Die sekundären Managementdisziplinen zum Erfolg . . . . .                                  | 19       |
| 1.4 Was Top-Unternehmen anders machen . . . . .  | 20       |
| 1.4.1 Ausgangslage – Harter Wettbewerb in Preis, Qualität und<br>stetiger Verbesserung . . . . . | 21       |
| 1.4.2 Die Parameter und Treiber zum Erfolg . . . . .   | 22       |
| 1.4.3 Treiber zum Erfolg – die zentrale Aufgabe des Managements . . . . .                        | 25       |
| 1.4.4 Kernkompetenzen . . . . .  | 27       |
| 1.4.5 Innovationen jenseits der traditionellen Methoden . . . . .                                | 28       |
| 1.4.6 Innovation und Erfolg . . . . .  | 30       |
| 1.4.7 Kultur – ein unterschätzter Treiber zum Erfolg . . . . .                                   | 30       |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1.5   | Die drei Regeln: Wie denken außergewöhnliche Unternehmen? . . . . . | 31 |
| 1.6   | Wachstum ist kein Allheilmittel . . . . .                           | 34 |
| 1.7   | Weitere Erfolgstreiber . . . . .                                    | 37 |
| 1.8   | Mit Vielstimmigkeit zum Erfolg – die Klaviatur des „Was“ . . . . .  | 38 |
| 1.8.1 | Strategie . . . . .   | 38 |
| 1.8.2 | Wachstum und Innovation . . . . .                                   | 38 |
| 1.8.3 | Markt . . . . .   | 39 |
| 1.8.4 | Kernprozesse und Kernkompetenzen . . . . .                          | 39 |
| 1.8.5 | Finanzmanagement . . . . .  | 39 |
| 1.8.6 | Führung . . . . .   | 39 |
|       | Literatur . . . . .   | 40 |

## Teil II Wie macht man den Erfolg?

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>2</b> | <b>Aus der Krise an die Spitze: Wie machen es erfolgreiche Krisengewinner? . . . . .</b> | <b>43</b> |
| 2.1      | Entwicklung zum Top-Unternehmen: Raus aus der Wirtschaftskrise? . . . . .                | 43        |
| 2.2      | Interne Unternehmenskrise: Wie gelangt das Unternehmen an die Spitze? . . . . .          | 43        |
| 2.3      | Welche Risiken birgt Erfolg? Burn-out und Premature-Aging-Syndrome . . . . .             | 44        |
| 2.4      | Downsizing: Ergebnisse in der Krise? . . . . .   | 47        |
| 2.5      | Krisenmaßnahmen: Was sind die Effekte des Downsizing? . . . . .                          | 50        |
| 2.6      | Unternehmenskrisen: Kostensenkungs- oder Wachstumsstrategie? . . . . .                   | 51        |
| 2.7      | Erfolg nach der Wirtschaftskrise – empirisch bewiesene Wege zum Erfolg . . . . .         | 55        |
|          | Literatur . . . . .  | 61        |
| <b>3</b> | <b>Die Kunst der erfolgreichen Strategieentwicklung . . . . .</b>                        | <b>63</b> |
| 3.1      | Welche Strategie passt in welches Marktumfeld? . . . . .                                 | 65        |
| 3.2      | Strategieentwicklungsprozess . . . . .   | 67        |
| 3.2.1    | Gibt es grundsätzliche Fallen zu vermeiden? . . . . .                                    | 68        |
| 3.2.2    | Die „soziale Seite“ des Strategieentwicklungsprozesses . . . . .                         | 69        |
| 3.2.3    | Was sind die Grundsätze des strategischen Rahmens und Vorgehens? . . . . .               | 70        |
| 3.2.4    | Welche neue Ansätze der Ideenentwicklung werden gefunden? . . . . .                      | 72        |
| 3.2.5    | Welche fixen und veränderbaren Größen gibt es? . . . . .                                 | 74        |
| 3.2.6    | Was sind die Bedingungen und Hindernisse verschiedener Strategieszzenarien? . . . . .    | 74        |
| 3.2.7    | Sechs Prinzipien der Strategieentwicklung in einem komplexen Umfeld . . . . .            | 76        |
| 3.2.8    | Wie führen kurzfristige Wettbewerbsvorteile zu langfristigen Erfolgen? . . . . .         | 77        |
| 3.2.9    | Welches Risiko hat Ihre Strategie? . . . . .   | 80        |
| 3.2.10   | Schwache Signale und überraschende Wendepunkte? . . . . .                                | 81        |

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| 3.2.11   | Wettbewerbsschach und Kriege mit Opfern .....   | 83        |
| 3.2.12   | Strategien und Pläne mit Stretch-Goals: Wer scheitert, wer ist<br>erfolgreich? .....          | 86        |
| 3.2.13   | Von der Planung zur Umsetzung: eine einfache Prüfung<br>für Erfolg? .....                     | 87        |
|          | Literatur .....   | 88        |
| <b>4</b> | <b>Von der Strategie zu Profitabilität und Wachstum .....</b>                                 | <b>91</b> |
| 4.1      | Erfolgreiche Umsetzung: Welche klaren Basisregeln steuern die<br>Umsetzung? .....             | 93        |
| 4.2      | Wachstum und Kapital: Wo wird investiert? .....   | 97        |
| 4.3      | Welche Ressourcenverteilung bestimmt Wachstum und Gewinn? .....                               | 99        |
| 4.3.1    | Welche Art der Ressourcenverteilung ist besonders erfolgreich? . . .                          | 101       |
| 4.3.2    | Ressourcendynamik als Hebel der Profitabilität .....  | 104       |
| 4.4      | Wege zum organischen Wachstum – mehr Chancen als vermutet? .....                              | 106       |
| 4.4.1    | Wachstum und Profitabilität entwickeln – im Markt und im<br>Geschäftsmodell. ....             | 107       |
| 4.4.2    | Erfolg in der Heimat oder noch mehr Erfolg in anderen<br>Ländern? .....                       | 113       |
| 4.4.3    | Wachstumsinitiativen und Start-up-Projekte .....  | 117       |
| 4.4.4    | Turbowachstum, um etwas Besonderes zu schaffen .....  | 118       |
| 4.4.5    | Wachstum und Digitalisierung. ....  | 120       |
| 4.5      | Wachstum durch Akquisition. ....  | 124       |
| 4.5.1    | Wann sind Akquisitionen erfolgreich? .....  | 124       |
| 4.5.2    | Welche Stärken haben erfolgreiche Unternehmen im<br>Bereich M&A? .....                        | 126       |
| 4.5.3    | Was ist eine geeignete Akquisitionsstrategie? .....   | 129       |
| 4.5.4    | Wie viele der Synergieziele können tatsächlich gewonnen<br>werden? .....                      | 135       |
| 4.5.5    | Das M&A-Team. ....  | 138       |
| 4.5.6    | Integration: Wird die Akquisition erfolgreich? .....  | 139       |
| 4.5.7    | Integration der Kulturen: Die größte Herausforderung? .....                                   | 141       |
| 4.5.8    | Haben Big Deals besondere Merkmale? .....   | 142       |
| 4.5.9    | Akquisitionen: Wie ist die Bilanz? .....  | 144       |
| 4.6      | Wachstum zu Profitabilität entwickeln .....   | 145       |
| 4.6.1    | Wirtschaftlicher Erfolg: Welchen Einfluss haben die Branche<br>und das Unternehmen? .....     | 145       |
| 4.6.2    | Warum verdienen 20 % der Unternehmen 90 % des<br>wirtschaftlichen Profits? .....              | 147       |
| 4.6.3    | Welche strategischen Hebel gibt es zum Aufstieg in die<br>Spitzenklasse? .....                | 149       |
| 4.6.4    | Langfristige oder kurzfristige Strategie – ein gewaltiges<br>wirtschaftliches Potenzial ..... | 152       |

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| 4.7      | Wachstum im Markt: Wie entwickeln erfolgreiche Firmen das „gewisse Extra“? ..... | 154        |
| 4.7.1    | Profitabilität in allen Dimensionen gewinnen .....                               | 155        |
| 4.7.2    | Strategien nachfrageorientiert optimieren .....                                  | 158        |
| 4.7.3    | Wie optimieren Nachfrageorientierung und Kundennutzen das Geschäftsmodell? ..... | 159        |
| 4.7.4    | Welchen emotionalen Nutzen kauft der Kunde im B2B? .....                         | 164        |
| 4.7.5    | Wie kaufen Kunden glücklich ein? .....   | 166        |
| 4.7.6    | Fokus und Geschwindigkeit: Wer ist erfolgreich? .....                            | 182        |
| 4.7.7    | Fokus statt Komplexität – Treiber für Profitabilität und Gewinn. ...             | 184        |
| 4.7.8    | Umsetzung von Fokus und Einfachheit – fokussierte Kohärenz ...                   | 187        |
| 4.7.9    | Differenzierung .....  | 188        |
|          | Literatur .....  | 193        |
| <b>5</b> | <b>Entwicklung neuer Geschäftsmodelle</b> .....                                  | <b>199</b> |
| 5.1      | Neue Geschäftsmodelle entwickeln – strukturiert zu ganz neuen Chancen .....      | 200        |
| 5.2      | Welche großen Trends haben ein besonders großes Erfolgspotenzial? ...            | 203        |
| 5.3      | Integration oder Zerfall – neue Geschäftsmodelle im smarten Wettbewerb .....     | 204        |
| 5.4      | Neue Geschäftsmodelle und Erfolge: Macht hohes Startkapital erfolgreicher? ..... | 210        |
| 5.5      | Angriff und Verteidigung – disruptive Geschäftsmodelle .....                     | 212        |
| 5.5.1    | Überleben disruptiver Innovationen. ....   | 213        |
| 5.5.2    | Und was ist zu tun bei „Big-Bang-Disruptionen“? .....                            | 214        |
| 5.5.3    | Big-Bang-Verkauf – wenn das Risiko für Kunden groß wird ...                      | 216        |
| 5.6      | Geschäftsmodellablösungen und -veränderungen .....                               | 217        |
| 5.7      | Welche Chancen neuer Geschäftsmodelle gibt es im 3-D-Druck? .....                | 218        |
| 5.8      | Neues Geschäftsmodell – mit der „alten“ Technik neue Chancen. ....               | 223        |
| 5.9      | Geschäftsmodellentwicklung und Service .....                                     | 224        |
| 5.10     | Welches Plattformgeschäftsmodell für wen? .....                                  | 225        |
| 5.11     | Geschäftsmodellentwicklung: Vom Produkt zur Plattform .....                      | 226        |
| 5.12     | Mit der Prozessplattform zum „kleinen“ Milliarden-Konzern .....                  | 231        |
| 5.13     | Neue Chancen – Plattformen mit künstlicher Intelligenz .....                     | 233        |
| 5.14     | Gibt es Kriterien und Hebel, die den Erfolg wahrscheinlicher machen? ...         | 234        |
|          | Literatur .....  | 237        |
| <b>6</b> | <b>Nachhaltigkeit und Werte für den Erfolg</b> .....                             | <b>239</b> |
| 6.1      | Ergebnisse der Nachhaltigkeit im Unternehmenserfolg .....                        | 245        |
| 6.1.1    | Bietet Nachhaltigkeit Wettbewerbsvorteile und bessere Finanzresultate? .....     | 245        |
| 6.2      | Steigt die Mitarbeitermotivation dank sozial-ökologischem Engagement? .....      | 248        |

---

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| 6.3      | Nachhaltigkeit intern: Wie kann unethisches Verhalten vermieden werden? .....       | 249        |
| 6.4      | Nachhaltigkeit, Werte und eine bessere Welt: Wie honorieren dies Verbraucher? ..... | 250        |
| 6.4.1    | Mehr kaufen und mehr bezahlen. Was ist CSR den Kunden wert? .....                   | 250        |
| 6.4.2    | Welches gesellschaftliche Engagement steht in der Gunst des Kunden oben? .....      | 252        |
| 6.4.3    | Wenn etwas in der Lieferkette schief geht: Wer trägt die Verantwortung? .....       | 255        |
| 6.4.4    | Wie werden Kunden begeisterte Botschafter des Unternehmens und seiner Werte? .....  | 256        |
|          | Literatur .....   | 257        |
| <b>7</b> | <b>Der erfolgreiche CEO – Eigenschaften und Führungsstil</b> .....                  | <b>259</b> |
| 7.1      | Welchen Einfluss hat das Top-Führungsteam auf die Finanzresultate? .....            | 262        |
| 7.2      | Intuition, Analytik, Emotion, Glück oder einfach alles? .....                       | 262        |
| 7.3      | Werte, Vorbild und Integrität als Renditetreiber .....                              | 267        |
| 7.4      | Besondere Einstellungen erfolgreicher CEOs .....                                    | 269        |
| 7.5      | Empathie zahlt sich aus .....   | 274        |
| 7.6      | Erfolg nur mit den richtigen Mitarbeitern .....                                     | 277        |
| 7.7      | Der CEO als kooperativer Partner, Führer und Entscheider im Netzwerk .....          | 278        |
| 7.8      | Parameter und Fähigkeiten zum Erfolg .....  | 282        |
| 7.9      | Was sind die Top-Manager-Kompetenzen für profitables Wachstum? .....                | 288        |
| 7.10     | Wie gewinnen Führungskräfte Charisma? .....   | 292        |
| 7.11     | Wer wird der neue CEO? .....  | 296        |
| 7.12     | Und wie startet der Neue? .....   | 301        |
| 7.12.1   | Welche Voraussetzungen findet der Neue vor? .....                                   | 301        |
| 7.12.2   | Wie wird die Übernahme ein Erfolg für alle? .....                                   | 303        |
|          | Literatur .....   | 305        |
| <b>8</b> | <b>Managementmethoden und wirtschaftlicher Erfolg</b> .....                         | <b>311</b> |
| 8.1      | Management im weltweiten Wettbewerb der Produktion .....                            | 311        |
| 8.2      | Der Wert guten Managements – in „harter Währung“ .....                              | 313        |
| 8.3      | Was macht den Unterschied? .....  | 315        |
| 8.4      | Gutes Management und Profitabilität: Was leistet eine Unternehmensberatung? .....   | 317        |
| 8.5      | Management im nationalen Wettbewerb .....   | 318        |
| 8.5.1    | Der Wert des Managements – auch national in „harter Währung“ .....                  | 320        |
| 8.6      | Gute Managementpraxis: Was treibt den Erfolg? .....                                 | 321        |

|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| 8.6.1     | Management sichert Erfolg in Schulen und Kliniken – gute Schüler, weniger Tote. . . . .     | 322        |
| 8.7       | Kennzahlen und Werttreiber: Was macht ein System erfolgreich? . . . . .                     | 323        |
| 8.7.1     | Welche Risiken und Schwierigkeiten gibt es bei der Kennzahlenfestlegung? . . . . .          | 323        |
| 8.7.2     | Welche Daten und Methoden gestatten gute Prognosen? . . . . .                               | 325        |
| 8.7.3     | Welche einfachen Wege können das Risiko falscher Kennzahlen reduzieren? . . . . .           | 326        |
| 8.7.4     | Welche Kennzahlen sagen Erfolg tatsächlich voraus? . . . . .                                | 327        |
| 8.8       | Managementwerkzeuge: Was nutzen andere mit Erfolg? . . . . .                                | 329        |
|           | Literatur. . . . .  | 333        |
| <b>9</b>  | <b>Erst Kultur und dann Erfolg?</b> . . . . .   | <b>335</b> |
| 9.1       | Wie beeinflussen Kultur und Engagement den Unternehmenserfolg? . . . . .                    | 338        |
| 9.2       | Acht Kulturstile: Welcher passt zu welchem Unternehmen? . . . . .                           | 339        |
| 9.3       | Umsetzung: Einer Top – und der Rest befriedigend? . . . . .                                 | 347        |
| 9.4       | Engagierte und zufriedene Mitarbeiter und Führungskräfte – kann die jeder finden? . . . . . | 351        |
| 9.5       | Motivation – Treiber von innen und außen – wer gewinnt? . . . . .                           | 353        |
| 9.6       | Engagement gewinnen: Wie kann man es messen, halten und unterstützen? . . . . .             | 358        |
| 9.7       | Leistung, Engagement, Führung: Was wünschen sich Mitarbeiter? . . . . .                     | 363        |
| 9.8       | Mitarbeiter und Glück – ihre persönliche Verantwortung . . . . .                            | 364        |
| 9.9       | Ziele und Umsetzung – was ist erreicht und wer nimmt es wahr? . . . . .                     | 366        |
| 9.9.1     | Unterschiede in der Wahrnehmung: ein Problem der Hierarchie? . . . . .                      | 367        |
| 9.9.2     | Führung zu Kultur: die wichtigen oder die dringlichen Aufgaben? . . . . .                   | 368        |
| 9.10      | Von der Blue-Ocean-Strategy zum Blue-Ocean-Leadership . . . . .                             | 370        |
| 9.11      | Erfolg dank unternehmerischer Kultur: Wie kann sie gefördert werden? . . . . .              | 372        |
| 9.12      | Vertrauenskultur: Wie entwickelt man sie und wie viel ist richtig? . . . . .                | 380        |
| 9.13      | Wie fördert Vertrauen Leistung und Engagement – und wie fördert man Vertrauen? . . . . .    | 382        |
|           | Literatur. . . . .  | 385        |
| <b>10</b> | <b>Organisation zum Erfolg</b> . . . . .  | <b>389</b> |
| 10.1      | Ziele der Organisation . . . . .  | 389        |
| 10.1.1    | Stabilität und Dynamik ohne Zielkonflikte? . . . . .  | 389        |
| 10.1.2    | Steigende Komplexität managen . . . . .   | 391        |
| 10.1.3    | Organisation zu besseren Entscheidungen. . . . .  | 392        |
| 10.2      | Wie wird Reorganisation wirklich zu einem Erfolg? . . . . .                                 | 396        |
| 10.3      | Neue Organisationsformen mit beeindruckenden Leistungen . . . . .                           | 400        |
| 10.3.1    | Jeder ist selbstverantwortlich – wie sind die Resultate? . . . . .                          | 400        |

|           |  |            |
|-----------|--|------------|
| 10.3.2    | Wege zum selbststeuernden Unternehmen . . . . .  | 402        |
| 10.3.3    | Perfekte Organisation und Kultur in den Straßen Indiens? . . . . .                             | 404        |
| 10.3.4    | Führung eines Start-ups – können etablierte Unternehmen<br>Ideen nutzen? . . . . .             | 405        |
| 10.4      | Organisation zu Wachstum – viele Möglichkeiten . . . . .                                       | 407        |
| 10.5      | Matrixorganisationen – neue Ergebnisse alter Diskussionen . . . . .                            | 409        |
| 10.6      | Wann trägt ein COO besonders zu positiven Ergebnissen bei? . . . . .                           | 410        |
| 10.7      | Führungsmodelle – was fordert die Zukunft? . . . . .   | 411        |
| 10.7.1    | Herausforderungen der Zukunft – was sehen Mitarbeiter<br>und ihre Vorgesetzten? . . . . .      | 412        |
| 10.7.2    | Change – wie bereit sind Mitarbeiter zu Veränderung und<br>wo findet sie statt? . . . . .      | 412        |
| 10.7.3    | Agilität – ein neuer Hebel im Wettbewerb? . . . . .  | 413        |
| 10.8      | Lean oder agil – was sind Unterschiede und Gemeinsamkeiten? . . . . .                          | 415        |
| 10.9      | Chancen der agilen Organisation . . . . .  | 416        |
| 10.10     | Grenzen der neuen Arbeitsform . . . . .  | 417        |
| 10.11     | Selbstorganisation total – was sind Risiken dieser Organisationsform? . . . . .                | 423        |
| 10.12     | Entwicklungsmethodik – alles agil? . . . . .   | 425        |
| 10.13     | Wie gestaltet sich die erfolgreiche Umsetzung agiler Führungs- und<br>Arbeitsformen? . . . . . | 427        |
| 10.14     | Wie agil sind Unternehmen heute? . . . . .   | 431        |
| 10.15     | Agilität – was sind Maßnahmen und Resultate in der Praxis? . . . . .                           | 433        |
| 10.16     | Was leisten agile Methoden zur Entwicklung der<br>Unternehmenskultur? . . . . .                | 438        |
| 10.17     | Besprechungen – Riesenaufwand und Riesenpotenzial. . . . .                                     | 439        |
|           | Literatur . . . . .  | 440        |
| <b>11</b> | <b>Umsetzung zum Erfolg – was macht Teams tatsächlich erfolgreich? . . . . .</b>               | <b>445</b> |
| 11.1      | Globale Teamarbeit – was macht Erfolg im globalen Tagesgeschäft? . . . . .                     | 446        |
| 11.1.1    | Grundbedingungen erfolgreicher und effektiver Teamarbeit . . . . .                             | 446        |
| 11.1.2    | Vertrauen, Erfolgskriterium mit kleinen Nachteilen? . . . . .                                  | 448        |
| 11.1.3    | Projektplanung – kritische Merkmale zu erfolgreicher<br>Umsetzung . . . . .                    | 449        |
| 11.1.4    | Projektziele und Ergebnisse – wie können erreichbare<br>Werte definiert werden? . . . . .      | 451        |
| 11.1.5    | Zielerreichung in Gefahr – gibt es einfache Tools mit<br>nachweisbarem Erfolg? . . . . .       | 453        |
| 11.1.6    | Projekte unter Druck – wieviel Druck soll sein? . . . . .                                      | 454        |
| 11.1.7    | Projekte in Verzug mit roter Karte – schnelle Korrekturen<br>werden möglich . . . . .          | 455        |
| 11.1.8    | Teams, die Kassenschlager entwickeln . . . . .   | 457        |

|           |  |            |
|-----------|--|------------|
| 11.1.9    | Projekte, die keinen Misserfolg erlauben – was sind die Erfolgsparameter? . . . . .      | 458        |
| 11.1.10   | Hochleistung – Teams, die sie wirklich erzielen – ohne „Wenn und Aber“ . . . . .         | 460        |
| 11.1.11   | High-Performer-Teams – ganz andere Arbeitsweisen zum großen Erfolg? . . . . .            | 461        |
| 11.1.12   | Team und Projekterfolge im unsicheren Umfeld . . . . .                                   | 464        |
| 11.1.13   | Risiken und schwarze Schwäne – 5 Mio. \$ Budget und 200 Mio. \$ Verlust? . . . . .       | 466        |
| 11.2      | Teamzusammensetzung – wer mit wem? . . . . .   | 467        |
| 11.2.1    | Projektleiter – gibt es typische Eigenschaften für den Erfolg? . . . . .                 | 468        |
| 11.2.2    | Stille Experten oder machtvolle Kommunikatoren – was ist der richtige Mix? . . . . .     | 469        |
| 11.2.3    | Leistung und Teamkommunikation – was steigert den Erfolg? . . . . .                      | 473        |
| 11.2.4    | Teams – welche Diversität macht Erfolg? . . . . .  | 476        |
| 11.2.5    | Risiken der Diversität – Parteienbildung „Die gegen die“ vermeiden. . . . .              | 479        |
| 11.2.6    | Kreativität im Team – wer mit wem? . . . . .   | 480        |
| 11.2.7    | Teamzusammensetzung und Talentmanagement – Synergien für Erfolg . . . . .                | 482        |
| 11.3      | Bürogestaltung – messbar zu mehr Team, Ideen, Innovation und Umsatz? . . . . .           | 483        |
| 11.3.1    | Förderung von Energie und Engagement im Team zu mehr Erfolg . . . . .                    | 484        |
| 11.3.2    | Welchen Wert entwickeln Privatsphäre und informelle Kommunikation? . . . . .             | 486        |
| 11.3.3    | Wie virtuelle Kommunikation persönlich wird . . . . .                                    | 488        |
| 11.3.4    | Coworking für Netzwerker . . . . .   | 489        |
|           | Literatur. . . . .   | 489        |
| <b>12</b> | <b>Changemanagement, seit 30 Jahren zu wenig Erfolg – und jetzt? . . . . .</b>           | <b>493</b> |
| 12.1      | Kleine oder große Initiativen? . . . . .   | 494        |
| 12.2      | Krisen und große Veränderungsinitiativen – Druck zum Erfolg – aber Misserfolg? . . . . . | 495        |
| 12.2.1    | Wann ist der Start? . . . . .  | 495        |
| 12.2.2    | Was und wie ist der Ausgangspunkt? . . . . .   | 496        |
| 12.2.3    | Leadership unter schwierigen Rahmenbedingungen . . . . .                                 | 499        |
| 12.2.4    | Grundbedingungen der Veränderung bei Mitarbeitern . . . . .                              | 500        |
| 12.2.5    | Erfüllung der Grundbedingungen . . . . .   | 500        |
| 12.2.6    | Kompetenzen und Ressourcen . . . . .   | 504        |
| 12.2.7    | Energie unter Mitarbeitern – Grundlage des Erfolgs und des Scheiterns. . . . .           | 505        |

---

|           |  |     |
|-----------|--|-----|
| 12.2.8    | 8 Grundbedingungen und 8 Beschleuniger . . . . .                                     | 507 |
| 12.2.9    | Entwicklung der Veränderung dank Netzwerkplattform in<br>der Praxis . . . . .        | 510 |
| 12.2.10   | Einfluss im Netzwerk für Veränderungen – wie bekommt<br>man ihn? . . . . .           | 512 |
| 12.2.11   | Führung in der Veränderung – welche Instrumente passen<br>zu wem? . . . . .          | 513 |
| 12.2.12   | Erfolg in der Praxis – was unterscheidet die Erfolgreichen von<br>anderen? . . . . . | 516 |
| 12.2.13   | Strategische Konzernprogramme – funktionieren sie anders? . . .                      | 519 |
| Literatur | . . . . .  | 525 |