

Teil I Was macht den Erfolg?

1 Was bisher geschah	3
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 zum Erfolg	9
1.1.4 Fokus und Kohärenz – keine Ablenkung bitte	10
1.1.5 Kultur vor Technologien – in schöpferischer Disziplin 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 Kanonenschüsse	13
1.2.3 Kleine oder große Risiken für den Erfolg?	15
1.2.4 Prinzipien und Verfahren – spezifisch, methodisch und 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 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?

2	Aus der Krise an die Spitze: Wie machen es erfolgreiche Krisengewinner?	43
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
3	Die Kunst der erfolgreichen Strategieentwicklung	63
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 erfolgreich?	86
3.2.13	Von der Planung zur Umsetzung: eine einfache Prüfung für Erfolg?	87
	Literatur	88
4	Von der Strategie zu Profitabilität und Wachstum	91
4.1	Erfolgreiche Umsetzung: Welche klaren Basisregeln steuern die 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 Geschäftsmodell.	107
4.4.2	Erfolg in der Heimat oder noch mehr Erfolg in anderen 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 Bereich M&A?	126
4.5.3	Was ist eine geeignete Akquisitionsstrategie?	129
4.5.4	Wie viele der Synergieziele können tatsächlich gewonnen 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 und das Unternehmen?	145
4.6.2	Warum verdienen 20 % der Unternehmen 90 % des wirtschaftlichen Profits?	147
4.6.3	Welche strategischen Hebel gibt es zum Aufstieg in die Spitzenklasse?	149
4.6.4	Langfristige oder kurzfristige Strategie – ein gewaltiges 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
5	Entwicklung neuer Geschäftsmodelle	199
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
6	Nachhaltigkeit und Werte für den Erfolg	239
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
7	Der erfolgreiche CEO – Eigenschaften und Führungsstil	259
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
8	Managementmethoden und wirtschaftlicher Erfolg	311
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
9	Erst Kultur und dann Erfolg?	335
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
10	Organisation zum Erfolg	389
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 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 und ihre Vorgesetzten?	412
10.7.2	Change – wie bereit sind Mitarbeiter zu Veränderung und 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 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 Unternehmenskultur?	438
10.17	Besprechungen – Riesenaufwand und Riesenpotenzial.	439
	Literatur	440
11	Umsetzung zum Erfolg – was macht Teams tatsächlich erfolgreich?	445
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 Umsetzung	449
11.1.4	Projektziele und Ergebnisse – wie können erreichbare Werte definiert werden?	451
11.1.5	Zielerreichung in Gefahr – gibt es einfache Tools mit 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 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
12	Changemanagement, seit 30 Jahren zu wenig Erfolg – und jetzt?	493
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 der Praxis	510
12.2.10	Einfluss im Netzwerk für Veränderungen – wie bekommt man ihn?	512
12.2.11	Führung in der Veränderung – welche Instrumente passen zu wem?	513
12.2.12	Erfolg in der Praxis – was unterscheidet die Erfolgreichen von anderen?	516
12.2.13	Strategische Konzernprogramme – funktionieren sie anders? . . .	519
Literatur	525