

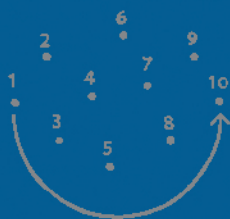


IST DER KUCHEN ZU KLEIN, BACKEN SIE EINEN GRÖßEREN



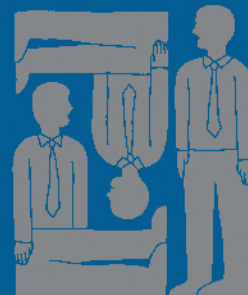
DIE STÄRKSTE MACHT AM MARKT BESTIMMT DIE RENTABILITÄT EINER BRANCHE

STREICHEN SIE UNNÖTIGE SCHRITTE



GEMEINSAM SIND WIR KLÜGER

IN TEAMS ERREICHEN GEWÖHNLICHE MENSCHEN AUßERGEWÖHNLICHE ERGEBNISSE



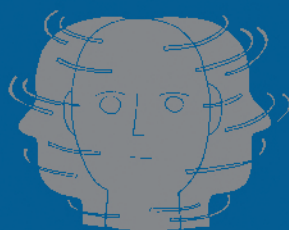
ES IST NOCH KEIN MEISTER VOM HIMMEL GEFALLEN

DAS MANAGEMENT- BUCH

EINE LÜCKE IM MARKT MACHT NOCH KEINEN MARKT IN DER LÜCKE



KURZFRISTIG LEIHEN, LANGFRISTIG VERLEIHEN



NUR DIE PARANOIDEN ÜBERLEBEN



SEI ERSTER ODER BESSER



ANDERS ALS DIE ANDEREN: DER UNTERSCHIED MACHT'S



TECHNOLOGIE IST DIE HAUPTANTRIEBSKRAFT DES WANDELS

SEI EIN KATALYSATOR: VERÄNDERUNG SCHWELLER VORANTREIBEN



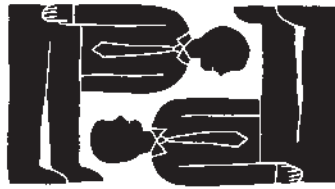
GROSSE IDEEN EINFACH ERKLÄRT

INHALT

10 EINLEITUNG

KLEIN ANFANGEN, GROSS DENKEN UNTERNEHMEN GRÜNDEN UND ENTWICKELN

- 20 Träume sind da, um sie zu verwirklichen**
Von der Idee zur Umsetzung
- 22 Eine Lücke im Markt macht noch keinen Markt in der Lücke**
Profitable Nischen finden
- 24 Alles, was Sie über Ihre Wettbewerber wissen müssen, erfahren Sie aus deren Mülltonnen**
Studieren Sie die Konkurrenz
- 28 Erfolg hat, wer weiß, was kein anderer weiß**
Heben Sie sich von der Masse ab
- 32 Sei Erster oder besser**
Vorsprung im Wettbewerb



- 40 Legen Sie alle Eier in einen Korb und passen Sie gut auf den Korb auf**
Risikomanagement
- 42 Jeder ist seines Glückes Schmied**
Erfolg (und wie Sie ihn herbeiführen)
- 43 Erweitern Sie Ihre Vision und sorgen Sie für Stabilität, während Sie vorwärtsgehen**
Der zweite Schritt
- 44 Rom wurde nicht an einem Tag erbaut**
Das richtige Tempo
- 46 Der Chef fördert und fordert Bestleistungen**
Vom Unternehmer zur Führungspersönlichkeit
- 48 Wirkt die Macht der Gewohnheit, lässt sie einen nicht mehr los**
Kontinuierliche Fortentwicklung der Geschäftsmethoden
- 52 Unternehmen sind wie lebende Organismen, sie müssen sich immer wieder häuten**
Sich neu erfinden und anpassen
- 58 Ohne Wachstum und kontinuierlichen Fortschritt hat Erfolg keine Bedeutung**
Das Greiner-Modell
- 62 Wer an etwas glaubt, arbeitet auch abends und am Wochenende – es macht ihm nichts aus**
Die Leichtigkeit von Start-ups

MENSCHEN WIRKEN FÜHRUNG UND PERSONALWESEN

- 68 Manager machen die Dinge richtig, Führungskräfte tun das Richtige**
Gute Führung
- 70 Gemeinsam sind wir klüger**
Der Wert eines Teams
- 72 Innovation muss alles durchdringen: alle, immer und überall**
Kreativität und Erfindergeist
- 74 Widerspruch ist das Salz in der Suppe**
Hüten Sie sich vor Ja-Sagern
- 76 Es ist noch kein Meister vom Himmel gefallen**
Götter im Management

78 Eine Führungskraft kennt den Weg, weist den Weg und geht mit

Effektive Führung

80 In Teams erreichen gewöhnliche Menschen außergewöhnliche Ergebnisse

Teams und Talente

86 Führung erlaubt guten Mitarbeitern, das zu tun, was sie am besten können

Talente richtig einsetzen

88 Der Weg voran führt nicht unbedingt vorwärts

Unkonventionelles Denken

90 Je mehr ein Mitarbeiter tun kann, desto höher ist seine Motivaton

Geld als Antriebsfaktor?

92 Sei ein Katalysator: Veränderung schneller vorantreiben

Neues Spiel, neue Regeln

100 Des Managers schlimmstes Laster ist der Egoismus

Hybris und Nemesis

104 Kultur ist die Art, wie eine Gruppe Probleme löst

Unternehmenskultur

110 Emotionale Intelligenz ist das Zusammenspiel von Kopf und Herz

EQ als Schlüsselfaktor

112 Die Management-Praxis vereint Kunst, Handwerk und Wissenschaft

Management-Rollen nach Mintzberg

114 Ein Kamel ist ein von einem Komitee geplantes Pferd

Gegen Gruppendenken

115 Die Kunst, gemeinsam eigenständig zu denken

Wertvolle Vielfalt

GELD ARBEITET

FINANZ-MANAGEMENT

120 Hüten Sie sich vor krummen Geschäften

Die Regeln einhalten

124 Unternehmensleiter dürfen nicht gierig sein

Gewinn vor Vergünstigungen

126 Gut angelegtes Geld vermehrt sich um ein Vielfaches

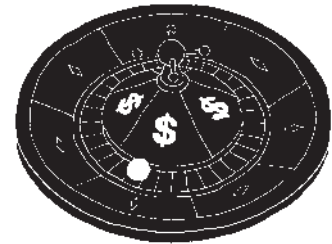
Investitionen und Dividenden

128 Kurzfristig leihen, langfristig verleihen

Mit Geld mehr Geld verdienen

130 Die Interessen der Aktionäre decken sich mit unseren

Rechenschaftspflicht in der Unternehmensführung



132 Beste Qualität, niedrige Kosten – und möglichst hohe Löhne

Arbeiter sind auch Kunden

138 Das Spiel mit dem Geld anderer Leute

Wer trägt das Risiko?

146 Schwimmen Sie gegen den Strom und ignorieren Sie die gängige Meinung

Wider den Herdentrieb

150 Schulden sind die härteste Form der Armut

Risiko Fremdfinanzierung

152 Bargeld ist das Wichtigste

Gewinn oder Cashflow

154 Erst wenn die Ebbe kommt, sieht man, wer nackt schwimmen war

Außerbilanzielle Risiken

155 Die Eigenkapitalrendite darf nicht zum Selbstzweck werden

Zur Aussagekraft der ROE

156 Geschäfte mit privatem Kapital von anderen sind sehr risikoreich

Das Private-Equity-Modell

158 Die Kosten werden den verbrauchten Ressourcen zugeordnet

Die Prozesskostenrechnung





ARBEIT MIT VISION STRATEGIE UND BETRIEBSFÜHRUNG

- 164 Sehen Sie in Katastrophen die Chancen**
Aus Fehlern lernen
- 166 Hätte ich die Menschen gefragt, was sie wollen, hätten sie gesagt: schnellere Pferde**
Marktführerschaft
- 170 Die Hauptsache muss immer die Hauptsache bleiben**
Das Kerngeschäft bewahren
- 172 Es muss keine große Firma sein, ein Computer und eine Teilzeitkraft reichen**
Klein, aber fein
- 178 Nur das günstigste oder das beste Angebot zählt**
Wettbewerbsstrategien
- 184 Das Wesen von Strategie ist, zu wählen, was man nicht will**
Gute und schlechte Strategien
- 186 Synergie und andere Lügen**
Enttäuschende Übernahmen
- 188 Das chinesische Wort für Krise besteht aus zwei Schriftzeichen: »Gefahr« und »Chance«**
Krisenmanagement
- 190 Wer nur an heute denkt, kann morgen nicht wachsen**
Kurz- und Langzeitziele in Balance
- 192 Attraktivität am Markt und relativer Wettbewerbsvorteil**
Das McKinsey-Portfolio
- 194 Nur die Paranoiden überleben**
Selbstzufriedenheit ist Gift
- 202 Wie Unternehmen von der Lernfähigkeit des Menschen profitieren**
Die lernende Organisation
- 208 Weniger von mehr verkaufen: Darin liegt die Zukunft**
»Long Tail«
- 210 Optimismus ist auch, einen Katastrophenplan in petto zu haben**
Notfallplanung
- 211 Pläne sind nutzlos, aber Planung ist unentbehrlich**
Szenarien entwickeln
- 212 Die stärkste Macht am Markt bestimmt die Rentabilität einer Branche**
Porters Fünf-Kräfte-Modell
- 216 Ohne Wettbewerbsvorteil kann ein Unternehmen nicht konkurrieren**
Die Wertschöpfungskette
- 218 Weißt du nicht, wo du bist, hilft auch keine Karte**
Das CMM-Reifegradmodell
- 220 Chaos verunsichert, es fördert aber Kreativität und Wachstum**
Das Chaos beherrschen
- 222 Wer immer das Richtige tut, erfreut die eine Hälfte der Menschheit und verblüfft die andere**
Moral im Geschäftsleben
- 223 Integrität: ganz oder gar nicht**
Geheime Absprachen
- 224 Machen Sie es leicht, das Richtige zu tun, und schwer, das Falsche zu tun**
Ethische Unternehmenskultur

ERFOLG IM VERKAUF MARKETING-MANAGEMENT

- 232 Marketing ist viel zu wichtig, um es der Marketing-Abteilung zu überlassen**
Das Marketing-Modell
- 234 Wer seine Kunden gut kennt, dessen Produkte verkaufen sich wie von selbst**
Den Markt verstehen
- 242 Attention, Interest, Desire, Action**
Das AIDA-Modell

244 Marketing-Kurzsichtigkeit
Der Markt in Zukunft

250 Die »Melkkuh« ist das Herz der Organisation
Produktportfolio

256 Expansion weg vom Kern birgt Risiken, Diversifizierung verdoppelt sie
Produkt-Markt-Matrix

258 Anders als die anderen: Der Unterschied macht's
Eine Marke schaffen

264 Der Kunde ist König
Die Treue der Käufer

268 Schönfärben – mit grünem Anstrich
Das »grüne Mäntelchen«

270 Menschen finden Unternehmen gut, die nicht nur an ihren Gewinn denken
Moral ist attraktiv

271 Wer möchte keine kostenlosen Extras?
Werbeangebote und Anreize

272 In guten Zeiten wollen Firmen werben, in schlechten müssen sie es
Wozu Werbung?

274 Denken Sie so witzig wie möglich
Aufmerksamkeit erregen

276 Mobiler E-Commerce
M-Commerce

278 Die Zukunft vorherzusagen, ist wie Autofahren ohne Licht und mit Blick nach hinten
Zukunftsprognosen

280 Produkt, Platzierung, Preis, Promotion
Marketingmix

AUSLIEFERUNG DER WARE ENTWICKLUNG UND PRODUKTION

288 Geben Sie möglichst viel für jeden Euro
Maximaler Kundenvorteil

290 Kosten werden nicht kalkuliert, sondern reduziert
»Lean Production«

294 Ist der Kuchen zu klein, backen Sie einen größeren
Befriedigung der Nachfrage

296 Streichen Sie unnötige Schritte
Prozesse vereinfachen

300 Weniger Verschwendung ist Gold wert
Jurans ideale Produktion

302 Maschinen, Ausstattung und Menschen schaffen gemeinsam mehr Wert
Kaizen

310 Lernen und Erfinden gehen Hand in Hand
Ideen anwenden und testen

312 Unzufriedene Kunden sind die beste Quelle für Verbesserungen
Feedback und Innovation

314 Technologie ist die Hauptantriebskraft des Wandels
IT im Unternehmen

316 Ohne »Big Data« sind Unternehmen blind, taub und orientierungslos
Der Nutzen von »Big Data«

318 Das Produkt spricht für sich selbst
Qualität verkauft sich gut

324 Manche Kunden wollen das etwas Bessere schon etwas früher haben als nötig
Geplante Obsoleszenz

326 Zeit ist Geld
Zeitzentriertes Management

328 Ein Projekt ohne kritischen Pfad ist wie ein Schiff ohne Ruder
Die Methode des kritischen Pfads

330 Nehmen Sie das Beste der Besten
Benchmarking

332 ANHANG

340 GLOSSAR

344 REGISTER

352 DANK



DER WEG VORAN FÜHRT NICHT UNBEDINGT VORWÄRTS

UNKONVENTIONELLES DENKEN

IM KONTEXT

SCHWERPUNKT Innovation

WICHTIGE DATEN

1914 In der *Cyclopedia of Puzzles* von Sam Loyd wird das Neun-Punkte-Rätsel veröffentlicht.

1967 Edward de Bono prägt den Begriff des »lateralen Denkens« für die »horizontale Vorstellungskraft«. Diese hat die großen Zusammenhänge im Blick, beachtet aber kaum die Details.

1970er-Jahre Eine ganze Reihe von Management-Beratern empfiehlt plötzlich, dass die Kreativität gefördert werden soll. Sie halten es außerdem für hilfreich, sich zur Strategieentwicklung zurückzuziehen.

2012 Jeff Bezos von Amazon sagt, ein Erfinder und Pionier müsse darauf gefasst sein, lange Zeit missverstanden zu werden.

Der Wettbewerb ist ständig im Fluss: Neue Ideen und revolutionäre Technologien tauchen auf und die Wirtschaftskraft der Länder sowie die Marktdynamik verändern sich. Dennoch gab und gibt es viele Firmen, die dies ignorieren und ihre auf der alten Umgebung beruhenden Strategien fortsetzen.

Um dies zu vermeiden, sollten vorgefasste Annahmen immer wieder infrage gestellt werden – manchmal muss man überlegen, ob der Weg voran vielleicht nicht vorwärts, sondern in eine andere Richtung führt.

Die Idee des unkonventionellen Denkens entwickelte sich in den 1960er-Jahren. Sie beruhte auf dem Neun-Punkte-Rätsel, mit dem



Siehe auch: Vorsprung im Wettbewerb 32–39 ■ Kontinuierliche Fortentwicklung der Geschäftsmethoden 48–51 ■ Kreativität und Erfindergeist 72–73 ■ Neues Spiel, neue Regeln 92–99 ■ Zukunftsprognosen 278–279 ■ Feedback und Innovation 312–313



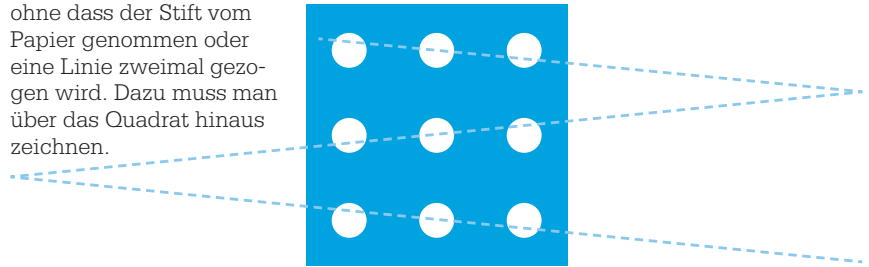
Nintendos Wii-Konsole ist durch Querdenken entstanden. Die Entwickler bewegten sich nicht im üblichen Bereich, sondern definierten Spielen neu als familienfreundliche Aktivität.

Management-Berater das Querdenken fördern wollten. Die Lösung war, die Begrenzung des Quadrats zu verlassen. Die englische Redewendung »to think outside the box« bedeutet seitdem auch, außerhalb der gewohnten Bahnen – lateral – zu denken. Dieser Ansatz bedeutet heute Innovation, die Wahrnehmung von Veränderungen auf dem Markt und die Erschließung neuer Marktchancen.

Der mutige Rückzug

Lineares Denken – das Gegenteil des lateralen Denkens – hat schon viele Unternehmen zu Fall gebracht: MySpace zu Beispiel, eine Website, die um das Jahr 2000 den Markt der sozialen Medien im Internet dominierte. Die Firma hielt an einer Strategie fest, die zum Scheitern verurteilt war, statt sich dem neuen Wettbewerb anzupassen oder neue Märkte zu erschließen. 2005 hatte News Corp die Website für 580 Mio. Dollar gekauft, 2011 wurden beim Weiterverkauf nur noch 35 Mio. Dollar erzielt, weil Mark Zucker-

Beim Neun-Punkte-Rätsel geht es darum, alle Punkte mit maximal vier Geraden zu verbinden, ohne dass der Stift vom Papier genommen oder eine Linie zweimal gezogen wird. Dazu muss man über das Quadrat hinaus zeichnen.



bergs Facebook einfach besser war. Das Überleben von MySpace hing nun von neuen Ideen ab. Die Wende wurde durch die Konzentration auf den Kernmarkt kreativer Musiker möglich, der Massenmarkt der sozialen Medien wurde Facebook überlassen.

Andere Firmen holen in Zeiten rascher Veränderungen radikalere Führungskräfte an Bord. Nintendo reagierte auf die technische Überlegenheit von X-Box und Playstation mit völlig neuen Ideen. Sie ließen sich nicht auf den üblichen Wettstreit um immer perfektere Spiele ein, sondern schufen mit der Wii

einen ganz neuen Markt. Die einzigartige Spielkonsole mit verschiedenen drahtlosen Controllern und den dazu passenden Gruppenspielen war sehr familienfreundlich. Plötzlich war das Spielen am Computer eine gemeinsame Freizeitaktivität für Menschen jeden Alters und aller Geschicklichkeitslevels. Die Konsole verkaufte sich weltweit fast überall besser als alle Konkurrenzprodukte.

Bei dieser Art des »mutigen Rückzugs« gibt ein Unternehmen freiwillig technische Vorteile oder Marktanteile an die überlegene Konkurrenz ab und verfolgt stattdessen weniger angreifbare und oft sogar rentablere Marktpositionen.

In neuer Umgebung

Einige Führungspersönlichkeiten meinen, dass auch kreative Denker bestimmte Dinge, etwa die Organisationsstruktur, als gegeben hinnehmen. So fordern sie ihre Leute auf, außerhalb der eigenen Firma Ideen zu suchen. Der CEO von Procter & Gamble, A. G. Lafley, ließ Mitarbeiter vorübergehend bei Kunden wohnen, um deren Bedürfnisse kennenzulernen und damit neue Produktchancen zu erschließen. Manchmal, so scheint es, ist sogar die Box selbst ein Hindernis. ■

»BT hätte Skype erfinden müssen. Das konnten sie aber nicht, weil eine kostenlose Plattform ihrem Geschäftsmodell völlig zuwiderläuft.«

Alan Moore
Systemexperte

DER KUNDE IST KONIG

DIE TREUE DER KÄUFER

IM KONTEXT

SCHWERPUNKT Kundenloyalität

WICHTIGE DATEN

1891 In den USA werden Rabattmarken eingeführt. Bei jedem Einkauf bekommen Kunden diese Marken, die sie später gegen Waren eintauschen können.

1962 Sam Walton eröffnet Wal-Mart mit dem Slogan »Zufriedenheit garantiert«.

1967 Die ersten kostenlosen 1800-Kundenservice-Telefonnummern werden in den USA eingerichtet.

1981 American Airlines bietet das erste Vielfliegerprogramm, das treue Kunden belohnt.

1996 Immer öfter wird über das Internet eingekauft. Für Kunden von Onlineshops werden Live-Chats und E-Mail-Services eingerichtet.



Den Gedanken, dass die Kunden über den Erfolg eines Unternehmens entscheiden, halten seit dem Ende des 19. Jahrhunderts viele Geschäftsleute und Management-Experten für richtig. Sind die Kunden zufrieden mit einem Angebot, kaufen sie es immer wieder und empfehlen es ihren Freunden und Verwandten. So wächst das Geschäft und so kommen letztlich die Einnahmen der Unternehmer zustande.

Wie jede Liebesbeziehung ist auch die zwischen Anbieter und Kunden sowohl emotionaler als auch körperlicher Natur. Beim Aufbau der Leidenschaft und des Vertrauens zwischen den Beteiligten

Siehe auch: Wettbewerbsstrategien 178–183 ■ Den Markt verstehen 234–241 ■ Der Markt in Zukunft 244–249 ■ Werbeangebote und Anreize 271 ■ Maximaler Kundenvorteil 288–289 ■ Befriedigung der Nachfrage 294–295



muss das Unternehmen nicht nur auf kreative Weise eine emotionale Verbindung zum Kunden herstellen, sondern es muss auch für eine effiziente Produktion und Distribution sorgen. Zu den praktischen Aspekten gehören einfache Bestellmöglichkeiten, schnelle Lieferung, unmittelbar verfügbare Produkte, flexible Lieferzeiten, ansprechende und leicht zu öffnende Verpackungen, ein einfacher Rückgabeprozess sowie leicht erreichbares Servicepersonal, damit die Kunden Probleme und Fragen klären können.

Zufriedenheit der Kunden

Früher wurden die Kunden persönlich im Laden umworben. Dabei übernahmen die großen Kaufhäuser gegen Ende des 19. Jh. die Vorreiterrolle. Selfridges in London wurde von Grund auf so gestaltet, dass (vor allem die weiblichen) Kunden beim Betreten in Erregung versetzt

wurden. Das Kaufhaus bot nicht nur begehrten Waren, sondern auch eine Atmosphäre, die die Kunden dazu anregte, von einem luxuriöseren Lebensstil zu träumen.

Ein sehr mächtiger emotionaler Antrieb ist Geld: Dem Versprechen, für wenig Geld mehr zu erhalten, kann kaum jemand widerstehen.



»Übertreffen Sie die Erwartungen der Kunden. Wenn Ihnen das gelingt, werden sie immer wieder kommen.«

Sam Walton

Coca-Cola gilt als die erste Firma, die 1887 einen derartigen Anreiz setzte. Sie stattete ihre Flaschen mit einem Coupon für ein kostenloses Glas aus.

Der Wal-Mart-Gründer Sam Walton (1918–1992) machte die Ersparnis der Kunden zum Kern seines Geschäftsplans. Mit dieser Strategie wurde er zu einem der erfolgreichsten Kaufmänner des späten 20. Jh. »Es war eine einfache Idee«, sagte er. Beim Gedanken an Wal-Mart sollten die Kunden automatisch auch an niedrige Preise und ihre Zufriedenheit denken. Sie sollten sicher sein, dass die Ware nirgendwo billiger zu kriegen war, und wenn ihnen etwas nicht gefiel, konnten sie es zurückgeben.

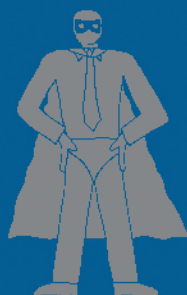
Die Bedeutung der Qualität

Die Qualität des Angebots ist ein weiterer emotionaler Faktor. Im Gegensatz zum Preis, der konstant niedrig gehalten werden muss, ist konstant hohe Qualität wichtig, »

Das Kaufhaus Selfridges war gleichzeitig ein Treffpunkt, es gab Cafés und einen Dachgarten. Zudem stellte Harry Selfridge Gegenstände aus, zum Beispiel John Logie Bairds Fernsehgerät.



**BARGELD IST
DAS WICHTIGSTE**



**MANAGER MACHEN
DIE DINGE RICHTIG,
FÜHRUNGSKRÄFTE
TUN DAS RICHTIGE**



**GESCHÄFTE MIT
PRIVATEM
KAPITAL VON
ANDEREN
SIND SEHR
RISIKOREICH**



**OHNE
»BIG DATA« SIND
UNTERNEHMEN
BLIND, TAUB UND
ORIENTIERUNGSLOS**



**NEHMEN SIE
DAS BESTE
DER BESTEN**



**DIE
»MELKKUH«
IST DAS
HERZ DER
ORGANISATION**

**HÜTEN SIE
SICH VOR
KRUMMEN
GESCHÄFTEN**



**ERFOLG HAT,
WER WEISS,
WAS KEIN
ANDERER WEISS**



**ZEIT IST
GELD**



**LEGEN SIE ALLE
EIER IN EINEN
KORB UND PASSEN
SIE GUT AUF DEN
KORB AUF**

**Wie baut man eine erfolgreiche Marke auf?
Was macht einen großen Unternehmer aus?
Wo liegt der Unterschied zwischen Erfolg
und Scheitern?**

Dieses Buch erklärt knapp 100 der erfolgreichsten Konzepte einflussreicher Business-Gurus. Es zeigt anhand vieler Beispiele und anschaulicher Diagramme die zentralen Prinzipien der Unternehmensführung auf – für alle, die wissen wollen, wie Management wirklich funktioniert.



**DER WEG
VORAN
FÜHRT NICHT
UNBEDINGT
VORWÄRTS**



**INNOVATION MUSS
ALLES DURCHDRINGEN:
ALLE, IMMER UND ÜBERALL**



Besuchen Sie uns im Internet
www.dorlingkindersley.de

24,95 € [D] 25,70 € [A]
ISBN 978-3-8310-2718-7



9 783831 027187