



Leseprobe

Christian Klär

Die 7 Regeln guter Führung

ISBN (Buch): 978-3-446-45187-2

ISBN (E-Book): 978-3-446-45272-5

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-45187-2>

sowie im Buchhandel.

Christian Klär

**Die 7 Regeln guter Führung**



Christian Klär

Die **7** Regeln guter  
Führung

HANSER



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

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.  
Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches oder von Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – mit Ausnahme der in den §§ 53, 54 URG genannten Sonderfälle –, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2017 Carl Hanser Verlag München  
[www.hanser-fachbuch.de](http://www.hanser-fachbuch.de)

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäuml  
Herstellung: Thomas Gerhardy  
Satz: Kösel Media GmbH, Krugzell  
Druck und Bindung: Friedrich Pustet, Regensburg  
Printed in Germany

ISBN 978-3-446-45187-2  
E-Book-ISBN 978-3-446-45272-5

# Vorwort

Für Führungskräfte und für solche, die es werden wollen, habe ich diese Grundsätze beschrieben – und für all jene, die ihre Abteilung, ihr Team einfach gut führen wollen.

Mir haben sie geholfen – im Alter von 30 Jahren nationaler Vertriebsleiter und mit 40 Jahren Vorstand in einem großen Unternehmens zu werden. In der intuitiv richtigen Führung nach diesen Grundsätzen habe ich meinen Geschäftsbereich lange sehr erfolgreich geführt.

In der Klarheit und Schärfe habe ich diese Grundsätze jedoch erst später, als erfolgreicher Berater großer Unternehmen erkannt und formuliert.

Führung gelernt habe ich als Vorstandsassistent von Hermann Bruder Müller. Hermann Bruder Müller holte bei wichtigen Entscheidungen immer, wie er es nannte, »die Opfer an den Tisch«. Er fragte die Betroffenen, unabhängig von Hierarchien, bat um ihre Meinung, hörte zu und bildete sich sein Urteil. Es ging ihm dabei nicht nur um die Sache. Manche Entscheidung konnte ich rein rational nicht nachvollziehen. Er meinte dann: »Herr Klär, vergessen Sie nie, es menschelt überall.« Er war mir später immer Beispiel. Ich habe ihm viel zu verdanken.

Ralf Strauss, erfolgreicher Unternehmer und Professor, sagte mir einmal, ich sei der »konstruktivste Nein-Sager«, den er je erlebt hätte. Diese Einstellung hat mir mein Vater mit auf den

Weg gegeben – mit folgender Geschichte: Er hatte nach einem Jahr als Assistent seinen Chef, Louis Ferdinand Ullstein, um eine Gehaltserhöhung gebeten. Ullstein: »So, so, ein Jahr schon. Wie die Zeit vergeht. Wie oft, Klär, haben Sie in diesem Jahr eigentlich nein zu meiner Entscheidung gesagt?« Mein Vater hatte dazu keinen Grund gesehen. »Sehen Sie Klär, als Ja-Sager sind Sie gut genug bezahlt ...«

Mit dieser konstruktiv-kritischen Haltung habe ich dann als Berater regelmäßig Aufgabenstellungen hinterfragt und im Dialog mit den »Opfern« oft überraschende, ganz andere Lösungen gefunden – und als Zwei-Mann-Gesellschaft auch Ausschreibungen gegen große Consulting-Unternehmen gewonnen.

Der zweite Mann war eine Frau, Petra Tillmanns. Unser Erfolgsrezept: Ich fand Lösungen nach dem Prinzip »lieber ungefähr richtig als präzise falsch«. Sie machte daraus dann »präzise richtig«. Sie hat mich auch dazu gebracht, diese bis dahin intuitiv gelebten Grundsätze in ihrer einfachen Klarheit zu erkennen und aufzuschreiben. Danke Petra Tillmanns.

Beim Leser hoffe ich auf das ein oder andere Aha-Erlebnis und wünsche ihm viel Erfolg bei der Umsetzung in die Praxis.

Berlin, Frühjahr 2017  
*Christian Klär*

# Geleitwort

Führung ist aktueller und wichtiger denn je, auch wenn jetzt zunehmend neumodisch von »Leadership« die Rede ist. Führung betrifft zudem alle Organisationen, vom Unternehmen bis zur Verwaltung, vom Krankenhaus bis zum Kulturbetrieb.

Auch wenn wir vielfältigen Veränderungen ausgesetzt sind, wie etwa der »digitalen Transformation«, der Globalisierung und möglichen De-Globalisierung, dem Wertewandel und Entwicklungen im politisch-gesetzlichen Bereich, so ist es dennoch wichtig, auf die Ursprünge des Problems zurückzukommen: nämlich die Beeinflussung von Personen im Hinblick auf die gemeinsame Zielsetzung und Zielerreichung.

Christian Klär ist es gelungen, über alle Strömungen hinweg auf diesen Kern der Sache zurückzukommen. Die nachfolgenden Ratschläge wie »die richtigen Ziele richtig setzen«, »das Ganze sehen«, »die Sachzusammenhänge klären«, »emotionale Kräfte erkennen und nutzen«, »die einfache Lösung finden«, »im Dialog zur Planung«, »strukturiert umsetzen« sind wichtiger denn je.

Insofern ist diesem unpräzisen Buch von ganzem Herzen eine weite Verbreitung zu wünschen.

Potsdam, Frühjahr 2017  
*Prof. Dr. Dieter Wagner*

Prof. Dr. Dieter Wagner war bis 2012 Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Organisation und Personalwesen. Zu seinen Forschungsschwerpunkten gehören u. a. Öffentliche Unternehmen, Personalmanagement in Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen. Er ist Mit-herausgeber der Fachzeitschrift PERSONALQuarterly.

# Inhalt

Unternehmensführung – sieben klassische Fehler	13
Kapitel 1: Die richtigen Ziele richtig setzen	17
1.1 Die richtigen Unternehmensziele setzen	18
1.2 Der Kunde im Fokus	22
1.3 Ziele Schritt-»Weise« setzen	25
1.4 Ziele nicht setzen, sondern vereinbaren	30
1.5 Einfach die richtigen Ziele richtig setzen	31
Kapitel 2: Das Ganze sehen	33
2.1 Szenarien entwickeln	34
2.2 Selektive Wahrnehmungen erkennen	36
2.3 Megatrends erkennen	38
2.4 Hypes als solche erkennen	39
2.5 Wieder: den Kunden im Fokus	41
2.6 Über den Tellerrand sehen – auch darunter	46
2.7 Dynamik und Komplexität beachten	49
2.8 Einfach das Ganze sehen	51
Kapitel 3: Die Sachzusammenhänge klären	53
3.1 Vom Ende her denken	54
3.2 Fakten prüfen	57
3.3 Prozesse optimieren	58

3.4	Und wieder: der Kunde im Fokus	60
3.5	Einfach die Sachzusammenhänge klären	65
Kapitel 4: Die emotionalen Kräfte nutzen		67
4.1	In den Spiegel sehen	68
4.2	Wissen: Alles ist subjektiv	71
4.3	Emotionen mobilisieren	72
4.4	Mit positiver Verstärkung motivieren	74
4.5	Motive des anderen beachten	76
4.6	Und noch einmal: der Kunde im Fokus	78
4.7	Einfach Emotionen erkennen und nutzen	79
Kapitel 5: Die einfache Lösung finden		81
5.1	Keine Schnellschüsse	83
5.2	Vom Ende her denken	84
5.3	Ein Fokus: die Kosten	85
5.4	Ziel 100%-Lösung	87
5.5	Quer denken	89
5.6	Kreativ sein	91
5.7	Und wieder: der Kunde im Mittelpunkt	93
5.8	Einfach die einfache Lösung finden	93
Kapitel 6: Im Dialog planen		95
6.1	Entscheiden: wie, wann und ob	96
6.2	Betroffene beteiligen	98
6.3	Und wieder: vom Kunden her planen	101
6.4	Einfach im Dialog planen	107
Kapitel 7: Strukturiert umsetzen		109
7.1	Allein geht nichts	110
7.2	Projektteams nicht »einfach« einsetzen	111
7.3	Lenkungsausschuss? Vorsicht!	114
7.4	Klare Prioritäten setzen	115

7.5 Etappenziele setzen	116
7.6 Und wieder: den Kunden im Blick	116
7.7 Einfach gut umsetzen	117
In sieben Schritten zur Lösung	119
Nachwort: Führen als Lernprozess	127
Literatur	129
Index	131
Der Autor	135



# Unternehmensführung – sieben klassische Fehler

Viele Manager klagen, dass alles immer schwieriger wird: Globalisierung, Regulierung, Bürokratie. Der Wettbewerb am Markt wird immer härter. Die Entscheidungen werden immer komplexer, risikoreicher.

Am Scheitern sind immer die anderen schuld – unfähige Führungskräfte, zu hohe Lohnkosten, die Zulieferer, der globale Wettbewerb, die schwache Konjunktur – oder »die an der Regierung«.

Dabei liegen die Ursachen regelmäßig in der Unternehmensführung selbst. Das Management ist der im Wortsinn – »entscheidende« – Teil des Problems.

Was sind die typischen Fehler?

1. *»Mehr Umsatz, mehr Gewinn« werden als Unternehmensziel gesetzt.* Aber sind dies wirklich Ziele? Umsatz und Gewinn sind keine Ziele, sondern Messgrößen für das Ergebnis erfolgreichen Handelns. Daher: Nicht beim Ergebnis müssen Unternehmensziele ansetzen, sondern bei dessen Ursachen.
2. *In den Führungsetagen regiert der Tunnelblick.* Nicht das Ganze wird gesehen, sondern nur ein Ausschnitt. Wichtige Zusammenhänge werden falsch eingeschätzt oder zu lange ausgeklammert.

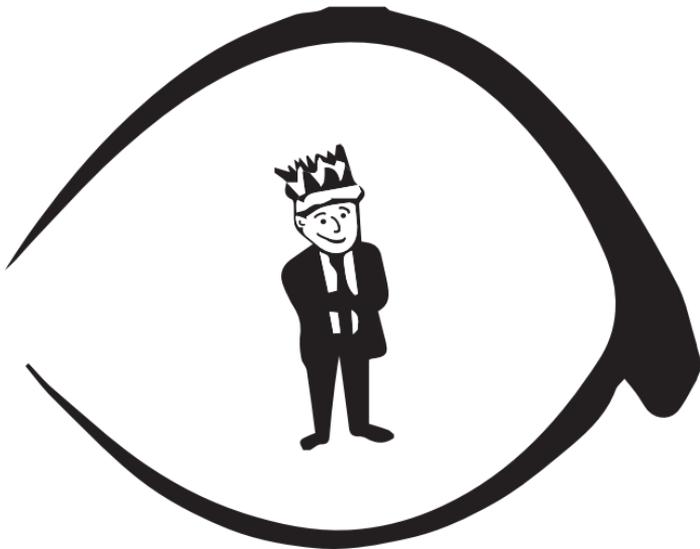
3. *Sachverhalte werden gründlich geklärt, aber nur so weit oder nur so lange, wie es in die vorgefasste Meinung passt.* »Fakten« sind oft keine Fakten, selektive Wahrnehmung und tradierte Meinungen verfälschen das Bild.
4. *Emotionen werden ausgeblendet.* Das emotionale Spannungsfeld, in dessen Rahmen die Aufgabe zu lösen ist, wird nicht oder nur unzureichend beachtet. Es besteht eine gewaltige Diskrepanz zwischen der Tiefe, in der rationale Sachzusammenhänge analysiert werden, und den darin wirkenden emotionalen Einflussfaktoren. Die Folge: falsche Entscheidungen, Demotivation, Blockaden.
5. *Die nur zweitbeste Lösung wird gewählt.* Tradiertes Denken, das Springen auf die erstbeste Lösung führen zu konventionellen, zu zweitbesten Lösungen. Die »einfache« Lösung wird zu oft übersehen.
6. *Entscheidungen werden am Grünen Tisch getroffen.* Entscheidung und Planung werden zu lange hinter verschlossenen Türen ohne die Betroffenen von »oben nach unten« mit Druck umgesetzt, »verkauft«, und nicht im Dialog »top-down-bottom-up« erarbeitet.
7. *Die Umsetzung erfolgt von oben nach unten.* Organisationsstrukturen werden gebildet und Positionen geschaffen, bevor Prozesse solide beschrieben sind. Zu viele kämpfen dann um Positionen, zu wenige arbeiten für das gemeinsame Ziel, dienen der gemeinsamen Sache. Als Ergebnis kommt etwas heraus, was am Ende keiner gewollt hat. Die Rechnung wurde ohne den Wirt gemacht.

Sieben klassische, aber heute zu wenig gelebte Grundsätze guten Managements helfen, diese Fehler zu vermeiden. Sie ersetzen nicht die professionellen Management-Tools, sondern liefern den Rahmen für deren Anwendung. Sie sind also nicht alles, aber ohne sie ist alles andere nichts.

Vor dem Hintergrund vermeintlich überlegener moderner Managementtechniken wird das erforderliche geistige Band, das Ethos als kulturelle Grundlage unternehmerischen Handelns zunehmend weniger beachtet.



Kapitel 1:  
Die richtigen Ziele richtig setzen



DAS ZIEL: IMMER DEN KUNDEN IM BLICK.

*»Wer sein Ziel kennt, findet den Weg.«*

*Laotse*

Ohne Ziel wird der Weg zum Ziel nicht gefunden, das Ziel nicht erreicht. Ziele zu setzen, ist daher in Unternehmen gängige Praxis. Allerdings, ohne das richtige Ziel führt der Weg am Ende dorthin, wo man eigentlich gar nicht ankommen wollte. Es gilt also, die richtigen Ziele zu setzen.

Richtige Unternehmensziele setzen bei den Erfolgsfaktoren an, beim Kunden. Sie müssen dabei die ganze Länge der Wertschöpfungskette bis hin zur Zielvereinbarung mit dem einzelnen Mitarbeiter abdecken – in sich stimmig und aufeinander abgestimmt. Denn Unternehmensziele werden zwar »von oben« formuliert, aber letztlich nur »von unten« realisiert.

Die richtigen Ziele müssen also auch richtig gesetzt werden: Sie müssen vom jeweils für die Umsetzung Verantwortlichen als sinnvoll und als im gesetzten Zeitraum erreichbar anerkannt werden.

### **1.1 Die richtigen Unternehmensziele setzen**

Richtige Ziele setzen an den Ursachen des Unternehmenserfolgs an, nicht bei deren Messgrößen.

Viele Unternehmenslenker setzen die falschen Ziele. Sie setzen bei den Ergebnissen an: Höchstmögliche Gewinne, schnelles, ja dynamisches Umsatzwachstum wollen sie konsequent und in kürzester Frist erreichen. Jedes Quartal, jedes Jahr wieder – bis zum sicheren Misserfolg und dem Wechsel des Managements. Shareholder Value? Wohl kaum.

Erfolgreich und groß wurden diese Unternehmen nämlich

mit ganz anderen, den richtigen Zielen. Und mit Augenmaß und Ausdauer bei deren Umsetzung.

Sicher, Ziel des Unternehmens ist, Gewinne zu erwirtschaften. Daraus abgeleitet strebt das Management nach höheren Umsätzen, niedrigeren Kosten, einer verbesserten Kapitalverzinsung. Oder in den letzten Jahren nach einem höheren EBIDTA – als Kennzahl besonders geschätzt bei hohen Schulden und Abschreibungen durch überteuerte Akquisitionen, weil Zinsen und Abschreibungen dabei weitgehend unter den Tisch fallen. Je nach der Güte der Finanzkennzahlen heben oder senken die Analysten ihre Daumen.

Ziele an den Ursachen des Unternehmenserfolgs ausrichten.

Aber Umsatz-, Kosten- und Gewinnziele sind keine Ziele, die das Unternehmen wirksam und nachhaltig steuern. Es sind keine originären Ziele, sondern abgeleitete Ziele. Sie beschreiben Messgrößen des Unternehmenserfolgs, nicht dessen Ursachen. Richtige Ziele leiten sich aus den Ursachen des Unternehmenserfolgs an der Schnittstelle zum Kunden ab. Gute Finanzzahlen sind nur die Folge erfolgreichen Angebots im Markt und des darauf abgestimmten Handelns im Unternehmen.

Konsequenterweise sprechen immer mehr Unternehmen nicht mehr von Umsatzzielen, sondern von »Prognosen«.

Den Kunden, der ja letztlich über den Unternehmenserfolg entscheidet, interessieren die internen Finanzziele des Unternehmens ohnehin nicht. Er hat nichts von angestrebten Umsatzsteigerungen, höheren Gewinnen. Für den Kunden entscheidet das überlegene Preis-Leistungs-Verhältnis des Angebots, nicht die Gewinnziele der unterschiedlichen Anbieter.

Aus dem Finanzbereich abgeleitete Unternehmensziele füh-

ren daher nicht zwingend zu einer Stärkung des Unternehmens. Sie bewirken leicht das Gegenteil. Beispiel Deutsche Bank: Gestern war das Ziel 25 % Eigenkapitalrendite, heute ist die Bank ein Sanierungsfall.

Um das Unternehmensergebnis zu verbessern, unterbleiben Investitionen in Forschung, Anlagen, Menschen oder Märkte. Prozesse werden kostengünstig ausgelagert, ohne mögliche langfristig negative Folgen zu beachten.

Von oben dekretierte Kostensenkungen, »schlanke Prozesse«, können zu einem Verlust an Qualität führen, insbesondere wenn sich die Unternehmensführung über berechtigte Bedenken der Ressortverantwortlichen hinwegsetzt – oder sie durch Erfolgsprämien zu motivierten Mittätern macht.

Drastischer Personalabbau bewirkt einen Verlust an Kompetenz und Effizienz, wenn nicht nur »Fett«, sondern auch »Muskeln« und »Hirn« entfernt werden. Ein Vertrauensverlust nach innen und sinkende Motivation sind die Folge. Und wenn heute ein solcher dramatischer Schnitt unabdingbar wird, wurden gestern die Weichen falsch gestellt: Wer heute zu viel Personal hat, hat es gestern versäumt, Märkte zu gewinnen, zu halten oder richtig einzuschätzen – und seine Mitarbeiter für die immer steigenden Anforderungen stetig zu qualifizieren.

Umsatzsteigerungen werden schnell, aber nur vorübergehend mit Sonderangeboten, Rabatten erkaufte, um die gesetzten Quartalsziele zu erreichen – mittelfristig zu Lasten des Ergebnisses und des Produktimages.

Mit der Ankündigung von Personalreduzierungen steigende Börsenkurse zeigen nur, dass auch die Kapitalanleger kurzfristig denken. Die Shareholder an der Börse sind selten Eigentümer im klassischen Sinn. Sie springen jeweils auf die Anlage mit der höchsten Aussicht auf schnelle Kurssteigerungen, antizipieren die Gewinnerwartungen einer überfälligen Kurskorrektur –

und bleiben Shareholder nur solange sich keine bessere Alternative bietet.

Harte, »in Stein gemeißelte« bis auf Abteilungsebene heruntergebrochene Finanzvorgaben, an denen die Führungsqualität der Ressortverantwortlichen gemessen und honoriert wird – und deren Erreichen ihr Einkommen zu wesentlichen Teilen bestimmt – verändern deren Verhalten. Mit unerwünschten Nebeneffekten: Es wird gemauert, getrickst, geschönt, der Blick für das Ganze wird verstellt und die Zusammenarbeit im Team leidet.

Die strategischen Planer wenden ein, diese Finanzziele seien ja fest begründet in einem eigens dafür aufgestellten professionell erarbeiteten und umfassenden Businessplan, einem Geschäftsfeldplan mit entsprechenden Marktzielen.

Der Geschäftsfeldplan segmentiert das Unternehmen markt-/produktbezogen in Geschäftsfelder. Diese werden ganzheitlich analysiert, also unter den Aspekten der Kundenakzeptanz, der Position im Wettbewerb, der künftigen Produktenwicklung und der notwendigen Ressourcen zur Herstellung und Vermarktung des Angebots. Erstellt wird der Geschäftsfeldplan vom Planungsstab auf der Grundlage der Informationen und Daten der operativen Einheiten, in Marketing und Produktion.

Der Geschäftsfeldplan ist nach Abschluss Grundlage der Finanzplanung.

Die so beschworene Kundenorientierung ist bei weitem nicht gängige Praxis: Führungskräfte in Vertrieb, Service und Produktion, denen die Ziele ihrer eingereichten Pläne heraufgesetzt und die Mittel zu deren Erreichen gekürzt wurden, können das bezeugen.

Und: Gemessen wird ja oft nur das – manipulierbare – Finanzergebnis und nicht der – nicht immer sofort sichtbare –

Erfolg im Markt. Denn: Das Zahlenwerk des Finanzbereichs ist vollständig transparent und mit modernen IT-Strukturen in wichtigen Bereichen tagesaktuell. Es ist die »Bibel«, die Wahrheit – und stellt doch nur einen Teil davon dar.

Die »weichen Werte«, die Qualität der Produkte, die Kundenorientierung kann man zwar genau messen, aber genau bewerten in Euro und Cent kann man den dadurch bewirkten Umsatzerfolg nicht. Auch das IT-basierte Tool des Customer Relations Management kann das nicht.

Gemessen wird das, was gemessen werden kann. Bewertet wird, was in den Augen der Analysten, der Kapitalanleger »zählt«. Die Ursachen des Erfolgs, die eigentlichen und prioritären Parameter treten dahinter zurück.

Gewinntantiemen, Stock-Options verbunden mit einem vorab verhandelten »Farewellpackage« im Fall des Scheiterns sind das Ergebnis dieser falschen Sicht. Sie sind Versuchungen für Vorstände und Geschäftsführer, die Prioritäten zu verwechseln und mit steigendem Börsenwert, aber zu Lasten der Unternehmenssubstanz auch persönlich »Kasse« zu machen.

## **1.2 Der Kunde im Fokus**

Viele Inhaber und oft solche Vorstände, die im Unternehmen groß geworden sind, führen ihr Unternehmen langfristig orientiert; sie unterliegen nicht der Versuchung, das Unternehmen fixiert auf Umsatz und Gewinn zu steuern, sondern setzen das Primat bei der konsequenten und permanenten Befriedigung der Kundenwünsche. Sie wissen: Der Kunde steht im Mittelpunkt.

Und, im Umkehrschluss, weil sie mit dieser Einstellung das Unternehmen gut führen, stellen sie sich nicht unter den Druck der Analysten, der Aktionäre, der Banken, nicht unter den Zwang der Finanzkennzahlen. Sie orientieren ihre Sicht an den

# Index

## **Symbole**

- 3 Sessions for Simple Solutions 120
- »3-S«-Methode 124
- 100%-Lösung 87

## **A**

- ABC-Analyse 29
- Agil 64
- Agile Vorgehensweise 64
- Apple 43
- Augenhöhe 73
- Axel Springer Verlag 71

## **B**

- Balanced Scorecard 29
- Belohnung 74, 75, 76
- Benchmarking 48
- Beratungsunternehmen 113
- Bestrafung 75
- Betriebsrat 101
- Betroffene 98, 112
- Betroffene beteiligen 98
- Blind spots 37
- Boston Consulting Group (BCG) 29

- Brainstorming 44
- Business Case 35
- Business Reengineering 58

## **C**

- Coach 111
- Compliance 78
- Cross-Industry-Innovation 48
- Crowdsourcing 42, 93

## **D**

- Demotivation 77
- Deutsche Telekom 57, 60, 68, 70
- Dialog 95, 98, 99, 103, 107, 123
- Diversifikation 39
- Dynamik 49, 51

## **E**

- Edward de Bono 123
- Einflussfaktor 34
- Einstellung 68
- Einzelaufgabe 117
- Einzelberater 112
- Einzelplanung 117

Emotion 68, 69, 78  
Emotionale Kraft 67  
Emotion erkennen 79  
Entscheidungskompetenz 112  
Erfolge feiern 117  
Erfolgsfaktor 18  
Ergebnis 84, 124  
Ergebnisprotokoll 104  
Etappenziel 25, 27, 116, 121,  
123

## **F**

Fakten prüfen 57  
Feedbackgespräche 30  
Fehler 13  
Ferrero 64  
Finanzziele 21  
Fremdwahrnehmung 71  
Führung 69, 73, 74, 82, 97,  
105, 116  
Führungsebene 101, 114  
Führungskraft 26, 46

## **G**

Gedankenaustausch 74  
Gesamtbild 34  
Geschäftsfeldplan 21  
Geschäftsmodell 36  
Gespräch 74  
Grundsätze der Führung 120

## **H**

Hype 39  
Hypothesenmatrix 92

## **I**

Ideenfindung 44  
Information 103  
Innovation 61  
Innovationsvorteile 91  
Interdependenzen 35  
Intuition 71

## **K**

Kaizen 59  
Know your customer 41  
Komplexität 49  
Konflikt 105, 106  
Konfliktfall 77  
Kosten 85  
Kreativitätstechniken 91  
Kreativ sein 91  
Kritik 73  
Kunde 22, 41, 60, 78, 93, 101  
Kundenorientierung 21, 23  
Kundenschnittstelle 102  
Kundensicht 61

## **L**

Lenkungsausschuss 114  
Linie 111  
Lösung 82, 83, 119, 122, 123  
Lösung, einfache 93  
Lösungsalternativen 84  
Lösungssuche 84

## **M**

Macht 97  
Machtverlust 96  
Management 27

Management by Objectives  
30

Marktforscher 63

Marktforschung 60, 61, 64

Marktforschungsprojekt 61

Marktportfolio 29

Massenmarkt 29

Megatrend 38

Meilenstein 116, 123

Metaplan 121

Methode »3-S« 120

Moderator 111

Morphologischer Kasten 92

Motivation 76

Motivationsfaktor 74

Motive 76

## **N**

Nichteinigung 106

Norm ISO9001 59

Null-Fehler-Prinzip 88

Null-Fehler-Produkt 87

## **P**

Personalabbau 20

Planung 28, 96, 102, 105, 123

Portfolio 28

Portfolioanalyse 28

Prämisse 103

Präsentation 100

Priorität 115

Privatisierung 40

Problemlösung 92

Problemlösungsbaum 92

Procter & Gamble 64

Produktentwicklung 56

Projektbegleiter 112

Projektleiter 113

Projektteam 111, 112

Prozessoptimierung 58

## **Q**

Qualitätsmanagement 59

Qualitätszirkel 59

Quer denken 89

## **R**

Rahmenbedingungen 122

Raster 34

Reemtsma 49, 63, 86, 96

Ressortegoismus 111

## **S**

Sachzusammenhang 53, 54

Schnittstelle zum Kunden 101

Schwarmintelligenz 42

Selbstreflexion 71

Selbstwahrnehmung 71

Sessions 124

Sitzung 121

Six-Sigma-Methode 59

SMART 24

Start-ups 90

Strategy of quick pursuit 41

SWOT-Analyse 29

Szenarien entwickeln 34

Szenarioanalyse 36

## **T**

Team 121

Teamsitzung 120  
Total Quality Management  
59  
Trend 38  
Trennung von Sache und  
Person 103

## **U**

Umsatzsteigerung 20  
Umsetzung 110, 117  
Umsetzungsplan 116  
Umsetzung strukturieren 123  
Unternehmenserfolg 19  
Unternehmensführung 13  
Unternehmenskultur 45, 78  
Unternehmensziel 18

## **V**

Verdrängung 36  
Vereinbarung 78

Verlernen 76  
Verstärkung, positive 74, 76  
Vorbehalte 99

## **W**

Wahrnehmung 36, 37  
Wahrnehmung, selektive 37  
Widerstand 97

## **Z**

Zeithorizont 27  
Ziel 17, 24, 48, 55, 103, 117,  
17  
Ziel anpassen 27  
Zielfindung 28  
Zielgebiet 23  
Zielplanung 97  
Ziel setzen 34  
Zielvereinbarung 30  
Zielvereinbarungsgespräch 30