

---

# Inhaltsverzeichnis

## Teil I Basics der Performancesteigerung = Mindset + Toolset

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> . . . . .	3
1.1	Zur Ausgangsfrage des Buchs . . . . .	3
<b>2</b>	<b>Arbeitsdefinition Performancesteigerung</b> . . . . .	7
2.1	Praxisorientierte Vorüberlegung . . . . .	7
2.2	Begriffsdefinitionen . . . . .	9
2.2.1	Unternehmenskultur . . . . .	9
2.2.2	Charakter . . . . .	10
2.2.3	Unternehmensziele . . . . .	10
2.2.4	Performance . . . . .	11
2.3	Mindset . . . . .	12
2.3.1	Unternehmens-Mindset . . . . .	12
2.3.2	Beteiligten-Mindset . . . . .	13
2.4	Toolset . . . . .	13
2.5	Arbeitsdefinition Unternehmensperformance . . . . .	14
2.6	Arbeitsdefinition Performancesteigerung . . . . .	14
	Literatur . . . . .	15
<b>3</b>	<b>Interdisziplinäre Wirkursachen des Mindset</b> . . . . .	17
3.1	Neurobiologische Wirkursachen . . . . .	18
3.1.1	Das Multifunktionsbauteil Nervenzelle . . . . .	18
3.1.2	Das neuronale Netz . . . . .	19
3.1.3	Das rätselhafte Gedächtnis – nichtlokale Speicherung . . . . .	20
3.1.4	Katalysator- und Dämpferfunktion der Emotionen . . . . .	21
3.1.5	Aspekte . . . . .	23
3.1.6	Fazit . . . . .	24
3.2	Neuropsychologische Wirkursachen . . . . .	26
3.2.1	Das Gedächtnismodell veranschaulicht die Informationsverarbeitung . . . . .	26

3.2.2	Die Rolle der Emotionen – Präferenzen begünstigen oder behindern den Wandel . . . . .	28
3.2.3	Die natürliche Hierarchie der Bedürfnisse . . . . .	30
3.2.4	Den Rubikon überschreiten – Wenn Motive zu Handlungen werden	30
3.2.5	Motivationsbildungsprozess im „reality loop“ . . . . .	32
3.2.6	Die Bildung der Erwartung nach dem Risiko-Wahl-Modell . . . . .	33
3.2.7	Fazit . . . . .	34
3.3	Ethische und philosophische Wirkursachen . . . . .	36
3.3.1	Grundverständnis und Definition der Ethik . . . . .	36
3.3.2	Abgrenzung von Sitte, Moral und Ethik . . . . .	37
3.3.3	Das Wertesystem . . . . .	39
3.3.4	Unternehmensführung und Ethik, das Dilemma des Homo oeconomicus . . . . .	41
3.3.5	Fazit . . . . .	46
3.4	Soziologische Wirkursachen . . . . .	48
3.4.1	Die Institutionentheorie – die Verschiedenheit der Motive Handelnder . . . . .	48
3.4.2	Die Netzwerktheorie – Projektarbeit . . . . .	50
3.4.3	Organisationssoziologie – Wandel . . . . .	51
3.4.4	Verhaltenserwartungen – soziologisches Hemmnis für Wandel . . . . .	52
3.4.5	Fazit . . . . .	54
3.5	Die Entwicklung der Physik als Beispiel für ein offenes Mindset . . . . .	55
3.5.1	Die Physik erklärt die Welt . . . . .	55
3.5.2	Das mechanistische Weltbild . . . . .	56
3.5.3	Die moderne Physik – Fortschritt oder Chaos? . . . . .	56
3.5.4	Fazit . . . . .	58
	Literatur . . . . .	59
<b>4</b>	<b>Anforderungen an die Führungsperson . . . . .</b>	<b>63</b>
4.1	Anforderungen durch die Informationsfülle . . . . .	64
4.2	Persönliche Anforderungen . . . . .	66
4.2.1	Der gute Unternehmer ist ehrlich, vertrauensvoll und verantwortungsbewusst . . . . .	66
4.2.2	Der Change-Manager ist kommunikationsstark . . . . .	67
4.2.3	Visionäre Vorstellungen des Bundesministeriums für Arbeit . . . . .	67
4.2.4	Fazit . . . . .	72
4.3	Unterschiedliche Führungstypen . . . . .	72
4.3.1	Der Sanguiniker im Altertum . . . . .	73
4.3.2	Der Macher im DISG-Modell . . . . .	74
4.3.3	Die Typen von C.G. Jung . . . . .	74
4.4	Die Typenindikatoren . . . . .	75
4.4.1	Der Myers-Briggs-Typenindikator . . . . .	75

4.4.2	Die Big Five . . . . .	77
4.4.3	Reiss-Profile . . . . .	78
4.4.4	Bochumer Inventar zur Persönlichkeitsbeschreibung . . . . .	80
4.4.5	Die Change-Management-Typen . . . . .	82
	Literatur . . . . .	82
<b>5</b>	<b>Das neue Performance-Mindset als Führungsansatz . . . . .</b>	<b>85</b>
5.1	Etablierung eindeutiger und konsistenter Rahmenbedingungen . . . . .	85
5.2	Etablierung eindeutiger und verlässlicher Kommunikation . . . . .	87
5.3	Ausreichende Ressourcen für die Informationsverarbeitung . . . . .	87
5.4	Menschen funktionieren nicht wie Maschinen . . . . .	87
5.5	Motivierendes Umfeld schaffen . . . . .	88
5.6	Change-Management ist permanente Führungsaufgabe . . . . .	88
5.7	Veränderungen erfordern Zeit und Geduld . . . . .	89
5.8	Flexibel Denken, neue Lösungen wagen . . . . .	89
5.9	Das Toolset nicht vernachlässigen . . . . .	90
5.10	Performante Gewohnheiten ausprägen . . . . .	90
<b>6</b>	<b>Performancesteigerung als neue Disziplin? . . . . .</b>	<b>93</b>
	Literatur . . . . .	95
<b>7</b>	<b>Managementtechniken zur Performancesteigerung . . . . .</b>	<b>97</b>
7.1	Change-Management als Instrument und soziomethodischer Rahmen . . . . .	98
7.1.1	John P. Kotter und die acht Kommunikationsschritte der Veränderung . . . . .	98
7.1.2	Gruppenveränderungen in drei Phasen nach Kurt Levin . . . . .	100
7.1.3	Capgemini-Studie zu Change-Management . . . . .	102
7.2	Kontinuierliche Performancesteigerung durch den PDAC-Zyklus . . . . .	103
7.3	Theorie U – Managementtechnik der Veränderung . . . . .	105
7.4	Sieben effiziente Gewohnheiten der persönlichen und betrieblichen Performancesteigerung . . . . .	109
	Literatur . . . . .	113

## Teil II Funktionales Toolset operativer Performancesteigerung

<b>8</b>	<b>Übertragung des Performance-Mindsets auf das Performance-Toolset . . . . .</b>	<b>117</b>
8.1	Explizite Darstellung der Übertragung in einzelnen Kapiteln . . . . .	119
8.1.1	Kap. 12 Performancesteigerung bei Dienstleistungen . . . . .	119
8.1.2	Abschn. 13.1 Ziele der Logistik . . . . .	119
8.1.3	Abschn. 16.1 Organisation der Kommunikation . . . . .	119
8.1.4	Abschn. 16.2.3 Leitungsprinzipien der Organisation . . . . .	120

8.1.5	Abschn. 16.3 Organisation der neuen Kommunikation und Arbeitskultur . . . . .	120
8.1.6	Abschn. 16.4.5 Verbindung des Performance-Mindset mit dem Tool Business-Reengineering . . . . .	121
8.1.7	Abschn. 17.1 Personalentwicklung . . . . .	121
8.1.8	Abschn. 17.2 Performancesteigerungsmaßnahmen und -instrumente im Personalwesen . . . . .	122
8.1.9	Abschn. 17.3 Performancesteigerung im Personalwesen und Strategie . . . . .	122
8.1.10	Kap. 20 Performancesteigerung im Qualitätsmanagement . . . . .	123
8.1.11	Abschn. 21.2 Serviceorientierte Architekturen . . . . .	123
8.2	Übertragungsbeispiel Star Ltd. . . . .	124
<b>9</b>	<b>Performancesteigerung im Einkauf</b> . . . . .	<b>129</b>
9.1	Einleitung – Ausgangslage und Ansatzpunkt einer Performancesteigerung . . . . .	129
9.2	Bündelung . . . . .	133
9.3	Produktkostenkalkulation . . . . .	134
9.4	Indexbasierte Preisvereinbarung . . . . .	136
9.5	E-Procurement . . . . .	139
9.6	Zusammenfassung . . . . .	141
9.7	Anhang: Performancesteigerung durch die Einkäufer-Toolbox . . . . .	142
	Literatur . . . . .	143
<b>10</b>	<b>Performancesteigerung in der Produktion</b> . . . . .	<b>145</b>
10.1	Ansatzpunkte der Performancesteigerung . . . . .	145
10.2	Übersicht der Optimierungsphilosophien . . . . .	147
10.3	Lean-Management Philosophie . . . . .	148
10.3.1	Prinzip 1 – Sicherheit, Ordnung und Sauberkeit . . . . .	148
10.3.2	Prinzip 2 – Prozesse im Fluss, Just-in-time-Fertigung . . . . .	150
10.3.3	Prinzip 3 – Reduzierung der Verschwendung . . . . .	153
10.3.4	Prinzip 4 – Eigenverantwortung in Teams . . . . .	153
10.3.5	Prinzip 5 – Management durch Visualisierung . . . . .	153
10.3.6	Prinzip 6 – Streben nach Perfektion . . . . .	154
10.4	Six-Sigma-Philosophie . . . . .	154
10.5	Agile Methoden . . . . .	156
10.6	Materialeffizienzsteigerung . . . . .	157
10.7	Energieeffizienz . . . . .	160
	Literatur . . . . .	162

---

<b>11</b>	<b>Performancesteigerung im Handel</b>	163
11.1	Performancesteigerung durch Vollkosten statt Deckungsbeitrag	163
11.1.1	Systeme der Kostenrechnung	165
11.1.2	Aufbau von Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung	166
11.1.3	Der Betriebsabrechnungsbogen zur Bestimmung der Gemeinkostenzuschlagssätze	169
11.1.4	Überleitung von Vollkosten auf Deckungsbeitrag	172
11.1.5	Schlussfolgerungen und Probleme der Praxis der Vollkostenrechnung	172
11.2	Performancesteigerung durch Auditierung von Vertriebssystemen	178
11.3	Performancesteigerung durch integratives Marketingverständnis mit der Limbic® Map	180
11.4	Weitere Performancesteigerungsmaßnahmen im Handel	183
	Literatur	186
<b>12</b>	<b>Performancesteigerung bei Dienstleistungen</b>	187
12.1	Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit und Beziehungsqualität	189
12.2	Serviceorientierung im Unternehmen	195
12.3	Die Umsetzung von Serviceorientierung unter Beachtung des Mindset	197
12.4	Mindset-Perspektive – Interne Serviceorientierung	199
12.5	Mindset-Perspektive – Mitarbeiter und Serviceorientierung	200
	Literatur	201
<b>13</b>	<b>Performancesteigerung in der Logistik</b>	203
13.1	Ziele der Logistik	204
13.2	Interne Logistik	205
13.3	Externe Logistik	206
13.3.1	Pros und Cons einer Make-or-Buy-Entscheidung in der Logistik	206
13.3.2	Die Nutzwertanalyse als Make-or-Buy-Entscheidungsinstrument	208
13.3.3	Die dreizehn Schritte der Make-or-Buy-Entscheidung in der Logistik	209
13.4	Weitere Performancesteigerungsmaßnahmen in der Logistik	213
	Literatur	216
<b>14</b>	<b>Performancesteigerung im Vertrieb</b>	217
14.1	Vertriebsproblemanalyse	217
14.2	Übertragung des Performance-Mindset auf den Kunden als involviertes Individuum	218
14.3	Vollkostenkalkulation als wichtiges Instrument	219

---

14.4	Strukturverbesserungen im Vertrieb . . . . .	220
14.5	Prozessverbesserungen im Vertrieb . . . . .	220
	Literatur . . . . .	225
<b>15</b>	<b>Performancesteigerung im Working Capital . . . . .</b>	<b>227</b>
15.1	Kennzahlen . . . . .	228
15.2	Lagerbestandsoptimierung . . . . .	231
15.3	Debitorenforderungen im Griff haben . . . . .	234
15.4	Kreditoren – Verbindlichkeiten zur Finanzierung nutzen . . . . .	235
15.5	Maximierung erhaltener Anzahlungen . . . . .	236
15.6	Vermeidung geleisteter Anzahlungen . . . . .	236
15.7	Beobachtung von Kassenbeständen und Barmittel . . . . .	236
15.8	Instrumente des Working-Capital-Managements . . . . .	237
15.9	Informationstechnologisch unterstützte Working-Capital-Optimierung . . . . .	238
	Literatur . . . . .	239
<b>16</b>	<b>Performancesteigerung in der Organisation . . . . .</b>	<b>241</b>
16.1	Organisation der Kommunikation . . . . .	242
16.2	Aufbauorganisatorische Maßnahmen zur Performancesteigerung . . . . .	244
	16.2.1 Organisationsstrukturgestaltung . . . . .	244
	16.2.2 Organisationsstrukturprinzipien . . . . .	245
	16.2.3 Leitungsprinzipien der Organisation . . . . .	247
	16.2.4 Beispiel für agile Organisationsentwicklung (Selbstorganisation) . . . . .	250
16.3	Organisation der (neuen) Kommunikation und Arbeitskultur . . . . .	254
16.4	Business-Process-Reengineering . . . . .	257
	16.4.1 Grundlagen des Business-Reengineering . . . . .	257
	16.4.2 Phasen des Business-Reengineering . . . . .	258
	16.4.3 Checkliste zur Prozessreorganisation . . . . .	259
	16.4.4 Maßnahmen des Business-Reengineering . . . . .	260
	16.4.5 Beispiele für Business-Process-Reengineering . . . . .	260
	16.4.6 Verbindung des Performance-Mindset mit dem Tool Business-Reengineering . . . . .	263
16.5	Workflowmanagementsysteme . . . . .	264
16.6	Rechtsformänderung und Neugründung . . . . .	267
	16.6.1 Standort- bzw. Betriebsänderung, -schließung und Liquidation . . . . .	268
	16.6.2 Faktoren der Standort- bzw. Betriebsänderung, -schließung und Liquidation . . . . .	269
	16.6.3 Liquidation . . . . .	270
	Literatur . . . . .	271

---

<b>17</b>	<b>Performancesteigerung im Personalwesen</b>	273
17.1	Personalentwicklung	275
17.2	Performancesteigerungsmaßnahmen und -instrumente im Personalwesen	276
17.3	Performancesteigerung im Personalwesen und Strategie	281
17.4	Performancesteigerung im Personalwesen aus der Sicht des Topmanagements	283
17.5	Kostensenkungen im Personalwesen	284
	Literatur	285
<b>18</b>	<b>Performancesteigerung in der Verwaltung (Overhead)</b>	287
18.1	Performancesteigerungsmaßnahmen für die Verwaltung	288
18.2	„Analytic cost cutting“	288
18.2.1	Saldenlisten-ABC-Analyse	288
18.2.2	Mitarbeitervorschläge	290
18.2.3	Sachkontenprüfung	290
18.2.4	Strategischer Einkauf	291
18.3	„Cash Recovery“	291
<b>19</b>	<b>Performancesteigerung in Forschung und Entwicklung sowie Innovation</b>	295
19.1	Praxisprobleme von Forschungs-und-Entwicklungs-Abteilungen und deren Arbeitsweisen	297
19.1.1	Marktanalyse	297
19.1.2	Einbindung des Einkaufs	298
19.1.3	Technikverliebtheit	298
19.1.4	Budget	298
19.1.5	Prozessstandardisierung	298
19.1.6	Innovationsbarrieren	300
19.2	Innovationsmanagement als betriebliche Funktion	301
19.3	Aufgaben eines Innovationsmanagements	302
19.4	Methoden des Innovationsmanagements	303
19.5	Externe Dienstleister für Innovationen	305
19.6	Performancesteigerungsmaßnahmen für Innovationen	308
19.7	Weitere Performancesteigerungsmaßnahmen	309
	Literatur	309
<b>20</b>	<b>Performancesteigerung im Qualitätsmanagement</b>	311
20.1	Definition von Total-Quality-Management	312
20.2	Ziele eines Total-Quality-Management-Systems	314
20.3	Einführung und Umsetzung eines Total-Quality-Management-Systems	315
20.3.1	Die acht Grundsätze des Qualitätsmanagements	316
20.4	Methoden und Instrumente des Total-Quality-Managements	319

20.5	Gründe des Scheiterns von Total-Quality-Management-Systemen . . . . .	320
	Literatur . . . . .	320
<b>21</b>	<b>Performancesteigerung in der Informationstechnik . . . . .</b>	<b>321</b>
21.1	Informationstechnologische Megatrends als langfristige Guideline . . . . .	322
21.2	Serviceorientierte Architekturen . . . . .	325
21.3	Neueinführung von spezifischen Softwareprodukten . . . . .	326
21.3.1	Projektphasen . . . . .	326
21.4	Branchenspezifische Softwarelösungen . . . . .	327
21.4.1	Im Einkauf . . . . .	327
21.4.2	In Produktion und Logistik . . . . .	328
21.4.3	Im Handel . . . . .	329
21.4.4	Im Vertrieb . . . . .	329
21.4.5	Im Controlling . . . . .	329
21.4.6	Für Treasury . . . . .	330
21.4.7	In der Organisation . . . . .	330
21.4.8	Für das Personal . . . . .	330
21.5	Erzeugung von Cybersicherheit . . . . .	330
21.6	Weitere Performancesteigerungsmaßnahmen . . . . .	332
	Literatur . . . . .	333
<b>22</b>	<b>Controlling &amp; Treasury zur Unterstützung einer Performancesteigerung . . . . .</b>	<b>335</b>
22.1	Controlling für Performancesteigerungen . . . . .	335
22.2	Benchmarking als Controlling-Instrument . . . . .	338
22.3	Abweichungsanalyse als Controlling-Instrument . . . . .	340
22.4	Operative Liquiditätsplanung ISL™ als Controlling-Instrument . . . . .	343
22.4.1	Kapitalflussrechnung . . . . .	344
22.4.2	ISL™-Liquiditätsplanung/Professional Treasury . . . . .	346
22.4.3	Liquiditäts-Plan-Ist-Abweichungsanalyse . . . . .	348
22.4.4	Performancesteigerungsmaßnahmen im Liquiditätsmanagement . . . . .	355
	Literatur . . . . .	357
 <b>Teil III Performancesteigerung und Strategie</b>		
<b>23</b>	<b>Definitionen für den Bereich Strategie . . . . .</b>	<b>361</b>
23.1	Operativer Index . . . . .	361
23.2	Performance-Measurement . . . . .	363
23.3	Unternehmensstrategie als Leitlinie . . . . .	364
23.4	Strategische Performancesteigerung . . . . .	365
23.5	Abgrenzung der operativen von der strategischen Performancesteigerung . . . . .	365



---

<b>24</b>	<b>Strategieanalyse und -anpassung in der Performancesteigerung</b>	367
24.1	Grundlagen der Unternehmensstrategie im Zusammenhang mit Performance	367
24.2	Marktanalyse	371
24.2.1	Zielmarkt	372
24.2.2	Marktgröße	372
24.2.3	Marktvolumen	373
24.2.4	Marktwachstum	374
24.2.5	Marktdynamik	375
24.2.6	Marktpotenzial	376
24.2.7	Wettbewerb	379
24.2.8	Konkurrenz	380
24.2.9	Marktbarrieren	382
24.3	Strategieanalyse im Rahmen einer Performancesteigerung	383
24.4	Strategieentwicklung und -anpassung im Rahmen einer Performancesteigerung	384
24.5	Strategieanpassung für Dienstleistungen	386
	Literatur	387
<b>25</b>	<b>Systematik der strategischen Performancesteigerung</b>	389
<b>26</b>	<b>Das SEL-Modell als Instrument der strategischen Performancesteigerung</b>	391
26.1	Grundlagen einer Balanced-Scorecard	391
26.2	Die finanzwirtschaftliche Perspektive der Balanced-Scorecard	392
26.3	Die Kundenperspektive der Balanced-Scorecard	392
26.4	Die interne Prozessperspektive der Balanced-Scorecard	393
26.5	Die Lern- und Entwicklungsperspektive der Balanced-Scorecard	393
26.6	Die Verknüpfung der vier Perspektiven der Balanced-Scorecard zu einer einzigen Strategie	394
26.7	Das SEL-Modell	397
26.7.1	Finanzielle Erfolgsfaktoren	397
26.7.2	Kunde und Markt	399
26.7.3	Lernen und Entwicklung	402
26.7.4	Geschäftsprozesse	404
26.7.5	Handlungsfelder der strategischen Performancesteigerung	406
	Literatur	407

## **Teil IV Organisations-, Steuerungs- und Kontrollmethoden für eine Performancesteigerung**

<b>27</b>	<b>Performanceanalyse als Grundlage der Performancesteigerung</b> . . . . .	411
	27.1 Früherkennung von Performanceproblemen . . . . .	412
	27.2 Krisenanalyse als Indikator für Performanceverlust . . . . .	415
	Literatur . . . . .	418
<b>28</b>	<b>Unternehmensanalyse im Vorfeld der Performancesteigerung</b> . . . . .	419
	28.1 Die Konsensanalyse als erster Schritt . . . . .	420
	28.2 Die ökonomische Analyse als zweiter Schritt . . . . .	422
	28.2.1 Integrierte Planrechnung . . . . .	423
	28.2.2 Abbildung von Bilanzen und Cashflows . . . . .	423
	28.2.3 Kennzahlenanalyse . . . . .	424
	28.2.4 Wirtschaftlicher Stabilitätstest . . . . .	425
	28.3 Die Analyse der weichen Faktoren als dritter Schritt . . . . .	431
	28.3.1 Prüfung der allgemeinen Führungsqualitäten. . . . .	432
	28.3.2 Prüfung der erforderlichen Fähigkeiten für Change . . . . .	434
	28.4 Strategieanalyse als vierter Schritt . . . . .	434
	28.5 Weitere Unternehmensteilanalysen . . . . .	435
	Literatur . . . . .	435
<b>29</b>	<b>Projektmanagement</b> . . . . .	437
	29.1 Abgrenzung von Projekt und Aufgabe . . . . .	437
	29.2 Begriff Projektmanagement . . . . .	438
	29.3 Aufbauorganisation für das Projektmanagement . . . . .	439
	29.4 Ablauforganisation für das Projektmanagement (Phasenmodell) . . . . .	439
	29.5 Erfolgskriterien für das Projektmanagement . . . . .	439
	29.6 Vorgehensweise im Projektmanagement . . . . .	441
	29.7 Häufige Fehler in der Praxis des Projektmanagements . . . . .	441
<b>30</b>	<b>Lenkungsausschuss</b> . . . . .	443
	30.1 Praxisempfehlungen . . . . .	445
<b>31</b>	<b>Performancemaßnahmendatenbank</b> . . . . .	447
	31.1 Inhalt und Aufgabe von Performancemaßnahmendatenbanken . . . . .	448
	31.2 Fallbeispiel Performancemaßnahmendatenbank . . . . .	451
<b>32</b>	<b>Die Performancezieldefinition als Sollzustand des Unternehmens</b> . . . . .	455
<b>33</b>	<b>Performanceplanrechnung</b> . . . . .	459
	33.1 Grundlagen der Performanceplanrechnung . . . . .	459
	33.2 Der Planungsprozess und -regelkreis . . . . .	462
	33.2.1 Zeitprobleme . . . . .	462

---

33.2.2 Ungewissheit und vollkommene Information . . . . .	463
33.2.3 Planungsphasen . . . . .	463
33.3 Unternehmensteilpläne . . . . .	465
33.4 Gewinn- und Verlustrechnung in der Performancesteigerung . . . . .	466
33.5 Bilanz in der Performancesteigerung . . . . .	469
33.6 Cashflow-/Kapitalflussrechnung in der Performancesteigerung . . . . .	470
<b>34 Das Performance-Cockpit . . . . .</b>	<b>471</b>
34.1 Der wirtschaftliche Stabilitätstest EcoStaT im operativen Performance-Cockpit . . . . .	471
34.1.1 Key-Performance-Indikatoren im operativen Performance-Cockpit . . . . .	475
34.1.2 Die Balanced-Scorecard im strategischen Performance-Cockpit . . . . .	478
34.2 Der Economic-Value-Added im strategischen Performance-Cockpit . . . . .	480
34.3 Die Gesamtübersicht im Performance Cockpit . . . . .	483
34.3.1 Operative Performancesteigerung . . . . .	483
34.3.2 Strategische Performancesteigerung: . . . . .	485
 <b>Teil V Die wichtigsten Dos &amp; Don'ts</b>	
<b>35 Die 10 Dos zur Vermeidung einer Performance-Steigerung . . . . .</b>	<b>489</b>
35.1 Vertrauen Sie Ihrer intuitiven Führungsgabe . . . . .	489
35.2 Stellen Sie sicher, dass alle Informationen bei Ihnen zusammenlaufen . . . . .	490
35.3 Effizienz schaffen durch exakte Aufgabenbeschreibung . . . . .	491
35.4 Der Schlüssel zum Erfolg ist die gezielte Fehlinformation . . . . .	491
35.5 Schaffen Sie ein beängstigendes Umfeld . . . . .	492
35.6 Halten Sie an Traditionen fest . . . . .	493
35.7 Wenn Veränderungen, dann selbst umsetzen . . . . .	493
35.8 Lassen Sie sich nicht von Beratern beschwatzen . . . . .	494
35.9 Maximieren Sie Ihren Vorteil und bleiben Sie unberechenbar . . . . .	494
Literatur . . . . .	495
<b>36 Ruinöse Fehler, die Sie vermeiden sollten . . . . .</b>	<b>497</b>
36.1 Ruinöse Fehler bei Change-Projekten . . . . .	497
36.1.1 Ungeeignete Change-Manager . . . . .	498
36.1.2 Verfügbarkeitsfehler . . . . .	498
36.1.3 Ankerfehler . . . . .	498
36.1.4 Kognitive Dissonanz . . . . .	498
36.1.5 Konformismus . . . . .	498
36.1.6 Überschätzung der gedanklichen Objektivität . . . . .	499
36.1.7 Veränderungsprozesse unstrukturiert und nicht messbar durchgeführt . . . . .	499

---

36.2 Strategische Fehler . . . . .	500
36.2.1 Überschätzung von Synergien . . . . .	500
36.2.2 „Financial Engineering“ . . . . .	500
36.2.3 Roll-ups . . . . .	500
36.2.4 „Auf Kurs“ bleiben . . . . .	500
36.2.5 Adjazenz . . . . .	500
36.2.6 Auf Technologie setzen . . . . .	501
36.2.7 Konsolidierung statt Verkauf . . . . .	501
36.2.8 Top-Strategie-Fehler vermeiden: Ohne Problemskizzierung kein Lösungsansatz! . . . . .	501
Literatur . . . . .	501
<b>Sachverzeichnis . . . . .</b>	<b>503</b>



<http://www.springer.com/978-3-658-12987-3>

Performancesteigerung im Unternehmen

Innovative Tools und Techniken

Hohberger, S.; Damlachi, H.

2017, XX, 508 S. 252 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-12987-3