
Inhaltsverzeichnis

Teil I Basics der Performancesteigerung = Mindset + Toolset

1	Einleitung	3
1.1	Zur Ausgangsfrage des Buchs	3
2	Arbeitsdefinition Performancesteigerung	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
3	Interdisziplinäre Wirkursachen des Mindset	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
4	Anforderungen an die Führungsperson	63
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-Profil	78
4.4.4	Bochumer Inventar zur Persönlichkeitsbeschreibung	80
4.4.5	Die Change-Management-Typen	82
	Literatur	82
5	Das neue Performance-Mindset als Führungsansatz	85
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
6	Performanceteigerung als neue Disziplin?	93
	Literatur	95
7	Managementtechniken zur Performanceteigerung	97
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 Performanceteigerung durch den PDAC-Zyklus	103
7.3	Theorie U – Managementtechnik der Veränderung	105
7.4	Sieben effiziente Gewohnheiten der persönlichen und betrieblichen Performanceteigerung	109
	Literatur	113

Teil II Funktionales Toolset operativer Performanceteigerung

8	Übertragung des Performance-Mindsets auf das Performance-Toolset	117
8.1	Explizite Darstellung der Übertragung in einzelnen Kapiteln	119
8.1.1	Kap. 12 Performanceteigerung 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
9	Performancesteigerung im Einkauf	129
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
10	Performancesteigerung in der Produktion	145
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

11	Performancesteigerung im Handel	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
12	Performancesteigerung bei Dienstleistungen	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
13	Performancesteigerung in der Logistik	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
14	Performancesteigerung im Vertrieb	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
15	Performancesteigerung im Working Capital	227
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
16	Performancesteigerung in der Organisation	241
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

17	Performancesteigerung im Personalwesen	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
18	Performancesteigerung in der Verwaltung (Overhead)	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
19	Performancesteigerung in Forschung und Entwicklung sowie Innovation	295
19.1	Praxisprobleme von Forschung-und-Entwicklung-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
20	Performancesteigerung im Qualitätsmanagement	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
21	Performancesteigerung in der Informationstechnik	321
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
22	Controlling & Treasury zur Unterstützung einer Performancesteigerung	335
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
 Teil III Performancesteigerung und Strategie		
23	Definitionen für den Bereich Strategie	361
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

24	Strategieanalyse und -anpassung in der Performancesteigerung	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
25	Systematik der strategischen Performancesteigerung	389
26	Das SEL-Modell als Instrument der strategischen Performancesteigerung	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

27	Performanceanalyse als Grundlage der Performancesteigerung	411
27.1	Früherkennung von Performanceproblemen	412
27.2	Krisenanalyse als Indikator für Performanceverlust	415
	Literatur	418
28	Unternehmensanalyse im Vorfeld der Performancesteigerung	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
29	Projektmanagement	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
30	Lenkungsausschuss	443
30.1	Praxisempfehlungen	445
31	Performancemaßnahmendatenbank	447
31.1	Inhalt und Aufgabe von Performancemaßnahmendatenbanken	448
31.2	Fallbeispiel Performancemaßnahmendatenbank	451
32	Die Performancezieldefinition als Sollzustand des Unternehmens	455
33	Performanceplanrechnung	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
34 Das Performance-Cockpit	471
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
 Teil V Die wichtigsten Dos & Don'ts	
35 Die 10 Dos zur Vermeidung einer Performance-Steigerung	489
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
 36 Ruinöse Fehler, die Sie vermeiden sollten	497
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
Sachverzeichnis	503

Performancesteigerung im Unternehmen

Innovative Tools und Techniken

Hohberger, S.; Damlachi, H.

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

ISBN: 978-3-658-12987-3