

# Inhalt

Hinweis für alle Leserinnen und Leser .....	15
Vorwort zur Ausgabe von 2020 .....	17

## Einleitung: Warum Sie dieses Buch lesen sollten 21

Sie müssen nicht alles wissen .....	22	Größenwahn .....	40
Keine Vorkenntnisse erforderlich ....	23	Ihr Geld UND Ihr Leben .....	40
Fragen statt Antworten .....	24	Breaking Out the Benjamins .....	41
Keine Methoden, sondern Denkmodelle	24	Was Sie von einem MBA wirklich haben	43
Mein persönlicher MBA .....	26	Wie Business Schools entstanden sind	45
Betriebswirtschaftlicher Crashkurs in Eigenregie .....	27	Auf der Suche nach Verbreitung .....	48
Spreu und Weizen .....	29	Das Spiel mit dem Feuer .....	49
Der <i>Personal MBA</i> erobert die Welt ..	30	Kein Grund für Veränderungen .....	51
Mungers Denkmodelle .....	33	Der eine große Vorteil des Studiums an einer Business School .....	52
Zusammenhänge erkennen .....	35	Heiho, heiho, die Schulden drücken so	53
Für die Skeptiker .....	37	Wie es besser geht .....	54
Sollten Sie einen MBA anstreben? ...	38	Was Sie aus diesem Buch lernen können	55
Die drei großen Probleme der Business Schools .....	38	Wie Sie mit diesem Buch arbeiten sollten	58

## 1 – Wertschöpfung 61

Die fünf Bausteine eines jeden Unternehmens .....	62	Die Söldnerregel .....	72
Wirtschaftlich wertvolle Kompetenzen	63	Die Kreuzfahrerregel .....	73
Das eiserne Gesetz des Marktes ....	64	12 Standardformen, die Wert annehmen kann .....	74
Zentrale menschliche Triebe .....	65	Form 1: Produkt .....	75
Sozialer Status .....	67	Form 2: Dienstleistung .....	76
Zehn Methoden, einen Markt zu bewerten .....	69	Form 3: Gemeinsame Ressourcen ....	77
Die heimlichen Vorteile des Wettbewerbs	71	Form 4: Abonnement .....	78
		Form 5: Wiederverkauf .....	79

Form 6: Leasing .....	81	Der Iterationszyklus .....	97
Form 7: Vermittlung .....	82	Das Iterationstempo .....	98
Form 8: Zielgruppenaggregation .....	83	Feedback .....	99
Form 9: Kredit .....	84	Alternativen .....	101
Form 10: Option .....	85	Zielkonflikte .....	102
Form 11: Versicherung .....	87	Wirtschaftlicher Wert .....	103
Form 12: Kapital .....	88	Prüfung auf relative Bedeutung .....	105
Die Nervprämie .....	89	Erfolgskritische Annahmen .....	107
Der wahrgenommene Wert .....	91	Shadow Testing .....	109
Das Baukastenprinzip .....	92	Die erste funktionsfähige Produktversion .....	110
Bündelung und Entbündelung .....	93	Sukzessive Verbesserung .....	112
Intermediation und Disintermediation .....	94	Feldversuche .....	113
Prototyping .....	95		

## 2—Marketing 117

Aufmerksamkeit .....	118	Verlangen .....	132
Aufnahmebereitschaft .....	119	Visualisierung .....	133
Auffälligkeit .....	120	Framing .....	134
Der wahrscheinliche Käufer .....	122	Gratisangebote .....	136
Geistesabwesenheit .....	123	Permission Marketing .....	137
Bewusstseinsebenen .....	124	Der Aufhänger .....	139
Das Endergebnis .....	125	Die Handlungsaufforderung .....	140
Die Demonstration .....	126	Das Narrativ .....	142
Qualifizierung .....	127	Die Kontroverse .....	143
Der Markteinstiegspunkt .....	129	Ihre Reputation .....	145
Ansprechbarkeit .....	130		

## 3—Vertrieb 147

Das Geschäft .....	148	Der Preisübergangsschock .....	155
Vertrauen .....	149	Wertorientierter Verkauf .....	157
Eine gemeinsame Grundlage .....	150	Aufklärungsorientierter Verkauf .....	159
Das Prinzip der Unsicherheit in der Preissetzung .....	151	Die nächstbeste Alternative .....	160
Die vier Preissetzungsmethoden .....	152	Exklusivangebote .....	161
		Die drei Universalwährungen .....	162

Die drei Dimensionen des Verhandelns	164	Entscheidungsmüdigkeit	173
Der Puffer	166	Kaufbarrieren	174
Überzeugungsresistenz	169	Die Risikoumkehr	177
Reziprozität	171	Reaktivierung	179
Eingeständnisse	172		

## 4 — Der Wertbeitrag für den Kunden 181

Der Wertschöpfungsstrom	182	Multiplizierung	193
Der Distributionskanal	184	Skalierung	194
Der Erwartungseffekt	185	Kumulierung	196
Planbarkeit	187	Verstärkung	197
Qualität	189	Wettbewerbschürden	198
Qualitätssignale	190	Kraftverstärker	199
Der Durchsatz	191	Systematisierung	201
Duplizierung	192	Triage	203

## 5 — Finanzwesen 205

Gewinn	206	Die Gewinnschwelle	234
Die Gewinnmarge	208	Abschreibungen	235
Wertabschöpfung	209	Kaufkraft	237
Suffizienz – wenn das Geld reicht	211	Der Cashflow-Zyklus	238
Bewertung	213	Aufgabentrennung	240
Die Kapitalflussrechnung	215	Die Einschränkung von Befugnissen	242
Die Gewinn-und-Verlust-Rechnung	216	Opportunitätskosten	243
Die Bilanz	219	Der Zeitwert des Geldes	244
Finanzkennzahlen	221	Der Zinseszinsseffekt	246
Kosten-Nutzen-Analyse	223	Die Hebelwirkung	247
Die vier Methoden zur Umsatzsteigerung	224	Die Finanzierungshierarchie	248
Preismacht	226	Bootstrapping	253
Customer Lifetime Value	227	Die Kapitalrendite	254
Akzeptable Akquisekosten	228	Die versunkenen Kosten	255
Gemeinkosten	231	Interne Kontrollmechanismen	257
Kosten: Fixkosten und variable Kosten	232		
Die schleichende Verschlechterung	233		

## 6 — Die menschliche Psyche 259

Das Höhlenmenschensyndrom .....	260	Motivation .....	283
Leistungsanforderungen .....	262	Sich zurückhalten .....	284
Das Zwiebelhirn .....	264	Statussignale .....	285
Wahrnehmungssteuerung .....	266	Die Statusfehlfunktion .....	288
Das Sollniveau .....	268	Verlustaversion .....	289
Der Energiesparmodus .....	270	Die Schockstarre .....	291
Die Leitstruktur .....	272	Die Grenzen kognitiver Fähigkeiten ..	294
Umstrukturierung .....	273	Assoziationen .....	296
Konflikt .....	275	Absence Blindness .....	298
Mustererkennung .....	277	Kontrast .....	301
Mentale Simulation .....	279	Verknappung .....	303
Interpretation und Neuinterpretation ..	280	Neuartigkeit .....	304

## 7 — An sich selbst arbeiten 307

Akrasie .....	308	Die Tendenz zur Selbstüberschätzung	339
Monoideismus .....	310	Der Bestätigungsfehler .....	341
Cognitive Switching Penalty .....	313	Der Rückschaufehler .....	343
Die vier Methoden, Aufgaben zu erledigen .....	315	Überbeanspruchung .....	344
Besonders wichtige Aufgaben .....	316	Energiezyklen .....	345
Ziele .....	318	Belastung und Erholung .....	347
Daseinszustände .....	320	Ausprobieren .....	350
Gewohnheiten .....	321	Die Verklärung .....	352
Priming .....	323	Die hedonistische Tretmühle .....	353
Entscheidungen .....	325	Der Vergleichsfehlschluss .....	357
Die fünf Warum-Fragen .....	327	Der Einflussbereich .....	358
Die fünf Wie-Fragen .....	328	Fixierung .....	360
Der nächste Schritt .....	329	»Forschung und Entwicklung« für einen selbst .....	361
Externalisierung .....	331	Einschränkende Überzeugungen .....	362
Selbstbefragung .....	332	Die Fehlinvestition .....	364
Das Gedankenexperiment .....	334	Die Notwendigkeit der Wahl .....	367
Parkinsons Gesetz .....	336	Der Ankunftsfehlschluss .....	368
Das Weltuntergangsszenario .....	337		

## 8 — Die Arbeit im Team 371

Macht .....	372	Konvergenz und Divergenz .....	392
Der komparative Kostenvorteil .....	373	Der Herdentrieb .....	394
Der Kommunikationsaufwand .....	375	Autorität .....	395
Die eigene Bedeutung .....	377	Verpflichtung und konsequentes Handeln .....	397
Sicherheit .....	378	Die anreizbedingte Verzerrung .....	399
Der goldene Dreier .....	380	Modalitätsverzerrung .....	400
Die Begründung .....	381	Der Attributionsfehler .....	402
Kommandoabsicht .....	382	Der Gedankenlesefehlschluss .....	403
Verdiente Anerkennung .....	383	Grenzen setzen .....	404
Der Zuschauereffekt .....	385	Das Prinzip der wohlwollenden Interpretation .....	405
Der Planungsfehlschluss .....	386	Orientierung an Optionen .....	407
Die forcierende Funktion .....	388	Management .....	408
Empfehlungen .....	389	Leistungsorientierte Personalbeschaffung .....	411
Gruppendynamik .....	390		

## 9 — Systeme begreifen 415

Das Gall'sche Gesetz .....	416	Entropie .....	426
Flows .....	417	Unsicherheit .....	427
Bestände .....	418	Veränderungen .....	430
Spielräume .....	419	Wechselseitige Abhängigkeiten .....	431
Engpässe .....	420	Das Kontrahentenrisiko .....	432
Die Rückkopplungsschleife .....	422	Effekte zweiter Ordnung .....	433
Autokatalyse .....	423	Externalitäten .....	435
Das Umfeld .....	424	Systemunfälle .....	437
Selektionstest .....	425		

## 10 — Systeme richtig analysieren 441

Dekonstruktion .....	442	Varianz .....	449
Messung .....	444	Ehrlichkeit in der Analyse .....	450
Leistungskennzahlen .....	445	Kontext .....	452
Garbage In, Garbage Out .....	447	Stichproben .....	453
Fehlertoleranz .....	447	Die Fehlerspanne .....	454

Verhältniszahlen .....	455	Normen .....	460
Normwerte .....	457	Ersatzgrößen .....	461
Korrelationen und Kausalzusammenhänge .....	458	Segmentierung .....	462
		Humanisierung .....	464

## 11 – Systeme optimieren 467

Interventionsverzerrung .....	468	Checklisten .....	482
Optimierung .....	469	Prozesskosten .....	484
Refactoring .....	470	Unterlassung .....	485
Die »Critical Few« .....	471	Resilienz .....	487
Der abnehmende Zusatznutzen .....	473	Ausfallsicherungen .....	489
Progressive Belastung .....	475	Stresstests .....	491
Reibung .....	476	Szenarioplanung .....	493
Automatisierung .....	478	Sondierung/Nutzung .....	494
Das Automatisierungsparadoxon .....	479	Der nachhaltige Wachstumszyklus ...	496
Die Ironie der Automatisierung .....	480	Der Mittelweg .....	498
Standardverfahren .....	481	Experimentierfreude .....	499
Nicht das »Ende« .....	500		
Danksagung .....	503		
Anhang A: Wie Sie Ihre betriebswirtschaftliche Ausbildung fortsetzen .....	505		
Anhang B: 49 Fragen, um Ihr Ergebnis zu verbessern .....	507		
Anmerkungen .....	510		
Register .....	515		
Über den Autor .....	528		