

---

Arnold Weissman · Tobias Augsten  
Alexander Artmann

# Das Unternehmenscockpit

Erfolgreiches Navigieren in schwierigen  
Märkten

---

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Einführung</b> .....	1
1.1	Sicherer Flug oder Blindflug? .....	1
1.2	Nutzen des Unternehmenscockpits .....	2
	Weiterführende Literatur .....	5
<b>2</b>	<b>Am Anfang steht die Strategie</b> .....	7
2.1	Universalprinzipien des Erfolgs .....	8
2.1.1	Prinzip 1: Survival of the fittest .....	8
2.1.2	Prinzip 2: Kybernetik – Schwungrad oder Teufelskreis? .....	9
2.1.3	Prinzip 3: Die Minimumfaktoren beachten .....	10
2.1.4	Prinzip 4: Keine Wirkung ohne Ursache .....	11
2.1.5	Prinzip 5: Loslassen lernen .....	12
2.1.6	Prinzip 6: EKKAN .....	13
2.1.7	Prinzip 7: Be different or die .....	15
2.2	Visionen geben Kraft .....	16
2.3	Unternehmenskultur – die unsichtbare Kraft .....	19
2.3.1	Werte schaffen Wert .....	19
2.3.2	Den Weg richtig gehen .....	20
2.3.3	Erfolgsfaktor Kommunikation .....	22
2.4	Umfeldanalyse – wissen, was sich verändert .....	23
2.5	Eigensituationsanalyse – sich selbst erkennen .....	26
2.5.1	Die SWOT-Matrix .....	26
2.5.2	Wertorientierte Unternehmensführung .....	28
2.6	Regelbrüche – Erfolg für Ihr Geschäftsmodell .....	29
2.6.1	Benchbreaking statt Benchmarking .....	30
2.6.2	Die drei Kategorien des Regelbruchs .....	30
	Literatur .....	32
<b>3</b>	<b>Strategie bringt Unternehmenserfolg</b> .....	33
3.1	Basis des Erfolgs: Kernkompetenzen .....	34
3.2	Positionieren Sie sich richtig .....	37
3.2.1	Die Kraft der Marke .....	40
3.3	Wertschöpfungsketten strategisch überdenken .....	42

3.4	Strategische Optionen bewerten.....	43
3.5	Checkliste für Ihr strategisches Konzept.....	44
	Literatur.....	46
<b>4</b>	<b>Das Unternehmenscockpit.....</b>	<b>47</b>
4.1	Der Cockpitaufbau.....	47
4.1.1	Klärung der Vision und Strategie inklusive Strategie-Check.....	47
4.1.2	Definition der strategischen Ziele.....	48
4.1.3	Bestimmung der Messgrößen.....	48
4.1.4	Abstimmung der Zielwerte.....	49
4.1.5	Selektion der Maßnahmen.....	49
4.2	Von der Balanced Scorecard zum Werthebelbaum.....	50
4.2.1	Das Cockpit in der Unternehmenssteuerung.....	51
4.2.2	Unternehmenswert als Erfolgsmaßstab.....	53
4.2.3	Bausteine eines wertorientierten Führungs- und Steuerungssystems.....	59
4.3	Cockpitaufbau in fünf Schritten.....	59
4.3.1	Schritt 1: Die Identifikation der richtigen Schlüsselemente.....	60
4.3.2	Schritt 2: Der Aufbau eines Kausalnetzes.....	61
4.3.3	Schritt 3: Die Entwicklung der vier Perspektiven.....	66
4.3.4	Schritt 4: Die Festlegung der entscheidenden Kennzahlen.....	68
4.3.5	Schritt 5: Die Zuordnung der Verantwortlichkeiten.....	79
	Literatur.....	80
<b>5</b>	<b>Cockpit – Steuerstand des Unternehmers.....</b>	<b>81</b>
5.1	Operationalisierung des Cockpits.....	82
5.1.1	Das Cockpit als Frühwarnsystem.....	85
5.1.2	Arbeiten mit Szenarien.....	89
5.2	Implementierung des Cockpits.....	92
5.2.1	Einfach mit Nachteilen: Kennzahlenliste.....	92
5.2.2	Aufwändig, aber praktisch zum Einstieg: Insellösung.....	92
5.2.3	Elegant: Integrierte Systeme.....	93
5.2.4	Cockpitnachbearbeitung.....	95
5.3	Projekt Strategieumsetzung.....	96
5.3.1	Mitarbeiter mitnehmen.....	98
5.3.2	Extra: Führung, Mitarbeiter und Unternehmenserfolg.....	102
5.3.3	Die Organisation muss sich ändern.....	105
5.3.4	Kommunikation ist mehr als Information.....	106
5.3.5	Warum Strategieumsetzungen scheitern.....	109
5.4	Stolpersteine in der Cockpitentwicklung.....	110
5.4.1	Stolperstein 1: Unvollständige Strategie.....	110
5.4.2	Stolperstein 2: Falsche Erwartungen.....	110

---

5.4.3	Stolperstein 3: Unzureichende Umsetzung durch das Führungsteam.....	111
5.4.4	Stolperstein 4: Übertriebener Perfektionismus .....	111
5.4.5	Stolperstein 5: Quantität statt Qualität .....	112
	Literatur .....	112
<b>6</b>	<b>Krisenprävention mit dem Cockpit.....</b>	<b>113</b>
6.1	Unternehmenskrisen sind hausgemacht .....	114
6.2	Das Wesen der Unternehmenskrise .....	116
6.2.1	Krisenursachen.....	117
6.2.2	Sechs Säulen der Krisenprävention .....	122
6.2.3	Unternehmenscockpit als Krisenprävention .....	137
6.3	Anhang: Die wichtigsten Finanzkennzahlen .....	142
6.3.1	Kennzahlen zur finanziellen Stabilität.....	142
6.3.2	Kennzahlen zur Rentabilität.....	144
6.3.3	Kennzahlen zur Unternehmensbewertung .....	146
	Literatur .....	147