

# **Erfolgreich im Familienunternehmen**

Strategie und praktische Umsetzung in 10 Stufen

Prof. Dr. Arnold Weissman

1. Auflage

Haufe Gruppe  
Freiburg · München

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	<b>13</b>
<b>Einführung – vom Wollen zum Können</b>	<b>31</b>
<b>1 Universalprinzipien des Erfolgs</b>	<b>35</b>
1.1 Die sieben Grundlagen	36
1.1.1 Schlag nach bei Darwin	36
1.1.2 Kybernetik – Schwungrad oder Teufelskreis?	38
1.1.3 Das Prinzip des Minimumfaktors	39
1.1.4 Keine Wirkung ohne Ursache	40
1.1.5 Loslassen lernen	41
1.1.6 EKKAN – einfach, konzentriert, konsequent, ausdauernd, nützlich	41
1.1.7 Be different or die	42
1.2 Cash is King	43
1.3 Wachstum ohne Rendite ist tödlich	44
1.4 Das Prinzip der Anziehung	46
1.4.1 Nutzen bieten, Nutzen ernten	49
1.4.2 Wer die Regeln bricht, gewinnt	51
<b>2 Dem Unternehmen Sinn geben</b>	<b>55</b>
2.1 Das Leitbild - Orientierung für das Unternehmen	57
2.1.1 Mission und Vision: Energie fürs Unternehmen	59
2.1.2 Werte schaffen Wert	62
2.2 Wirksame Führung	64
2.2.1 Manager und Leader sein	65
2.2.2 Sich selbst führen	66
2.2.3 Auf die Life-Balance achten	67
2.3 Führungsaufgabe Kommunikation	69
2.3.1 Feedbackkultur etablieren	72
2.3.2 Externe Kommunikation	73
2.3.3 Kommunikation im Veränderungsprozess	76
<b>3 Umfeldanalyse: Pantha rhei – alles fließt</b>	<b>85</b>
3.1 Marktsegmente und ihre Attraktivität	88
3.2 Trends setzen statt Trends folgen	90

3.2.1	Trendtypen	92
3.2.2	Trends erkennen mit der S-T-E-P-Analyse	96
3.2.3	Mehr Sicherheit mit Szenarien	100
3.3	Den Kunden kennenlernen	102
3.3.1	Den Kundenwert bestimmen	102
3.3.2	Kundenanalyse und Kundenportfolio	104
3.3.3	Nur zufriedene Kunden sind gute Kunden	107
3.4	Wettbewerb im Auge behalten	107
3.4.1	Das Differenz-Eignungs-Profil	109
3.4.2	Competitive Intelligence – machen Sie sich schlau	110
<b>4</b>	<b>Eigensituationsanalyse – Fitnesscheck für das Unternehmen</b>	<b>117</b>
4.1	Unternehmensanalyse mit der SWOT-Matrix	117
4.2	Wertorientierte Unternehmensführung	120
4.2.1	Berechnung des Unternehmenswerts	127
4.2.2	Erfolg erkennen mit der Werttreiber-Matrix	130
4.3	Die Bedeutung des Risikomanagements	133
4.3.1	Instrumente des Risikomanagements	135
4.3.2	Der Risikomanagementprozess	137
4.3.3	Der kleine Risikocheck	139
4.4	Kluge Unternehmensfinanzierung	140
4.4.1	Kapitalmarkt kein Tabu	141
4.4.2	Kein Geld ohne Rating	143
4.4.3	Bessere Chancen durch Finanzkommunikation	147
<b>5</b>	<b>Mit dem richtigen Geschäftsmodell die Zukunft gestalten</b>	<b>153</b>
5.1	Das Geschäftsmodell im strategischen Management	155
5.2	Benchbreak statt Benchmark	158
5.2.1	Benchbreak durch Veränderung des Geschäftsmodells	160
5.2.2	Beispiele für Regelbrüche in Familienunternehmen	163
5.2.3	Das eigene Geschäftsmodell überarbeiten	167
5.3	Geschäftsmodelle und Internationalisierung	169
<b>6</b>	<b>Strategie – Herzstück des Unternehmenserfolgs</b>	<b>175</b>
6.1	Kernkompetenzen, Seele des Unternehmens	176
6.2	Das richtige Geschäftsfeld finden	181
6.3	Der Zwang zur Differenzierung	183
6.3.1	Produktbezogene Ebene	184
6.3.2	Produktbegleitende Ebene	185
6.3.3	Emotionale Ebene	186
6.4	Profitabel arbeiten mit der richtigen Positionierung	189

6.4.1	Die Discount-Strategie	191
6.4.2	Die More-for-Less-Strategie	191
6.4.3	Die Premium-Strategie	192
6.5	Strategische Gestaltung der Wertschöpfungskette	194
6.6	Strategische Optionen und Ziele	196
6.7	Checkliste für Ihr strategisches Konzept	198
<b>7</b>	<b>Cockpitaufbau I: Von der Strategie zur Umsetzung</b>	<b>205</b>
7.1	Was Ihnen das Unternehmenscockpit nützt	207
7.1.1	Cockpit-Aufbau in fünf Schritten	212
7.1.2	Das Cockpit in der Unternehmenssteuerung	214
7.2	Schlüsselemente – Basis des Unternehmenscockpits	217
7.2.1	Die richtigen Schlüsselemente identifizieren	218
7.2.2	Die vier Perspektiven entwickeln	219
7.3	Kausalnetz - keine Wirkung ohne Ursache	220
7.3.1	Aufbau des Kausalnetzes	222
7.3.2	Beispiel eines Kausalnetzes	223
7.3.3	Bessere Entscheidungen mit dem Kausalnetz	226
<b>8</b>	<b>Cockpitaufbau II: Mit den richtigen Zahlen steuern</b>	<b>231</b>
8.1	Kennzahlen für die Perspektive Markt/Kunde	233
8.1.1	Zufriedene statt begeisterte Kunden	233
8.1.2	Wertorientiertes Kundenportfolio aufbauen	235
8.1.3	Umsatzplanung konkret mit Kennzahlen	236
8.2	Kennzahlen für die Perspektive Prozesse	238
8.2.1	Wenn Zeit zählt	240
8.2.2	Prozesskosten im Fokus	240
8.2.3	Maßstab Qualität	241
8.2.4	Individuelle Wünsche erfüllen	242
8.3	Kennzahlen für die Perspektive Mitarbeiter/Führen/Lernen	243
8.3.1	Leistungsfähigkeit – Kompetenz Ihrer Mitarbeiter	244
8.3.2	Leistungsbereitschaft – Motivation Ihrer Mitarbeiter	247
8.3.3	Leistungsbedingungen – Voraussetzung zur Leistungserfüllung	248
8.3.4	Führung spielt die entscheidende Rolle	249
8.4	Kennzahlen für die Perspektive Finanzen/Risiko	250
8.4.1	Spitzenkennzahl für den Bereich Rendite	251
8.4.2	Wachstum muss Rendite erzielen	251
8.4.3	Risiko spiegelt Kapitalmarktfähigkeit	251
8.4.4	Unternehmenswert zeigt Bonität	253
8.5	„10+4+1“ – Kennzahlen des Unternehmens	253
8.6	Unumgänglich: Verantwortlichkeiten festlegen	255

<b>9</b>	<b>Operationalisierung des Cockpits</b>	<b>263</b>
9.1	Den Ist-Zustand erfassen	264
9.2	Definition der Zielwerte – vom Ist zum Soll	267
9.2.1	Maßnahmen ableiten	270
9.2.2	Portfolio-Steuerungsmodell	272
9.3	Implementierung durch Software	273
9.3.1	Einfach, aber mit Nachteilen: Kennzahlenliste	273
9.3.2	Aufwendig, aber praktisch zum Einstieg: Insellösung	273
9.3.3	Elegant: Integrierte Systeme	274
9.4	Arbeiten mit dem Cockpit	277
9.4.1	Szenarienarbeit	278
9.4.2	Cockpitnachbearbeitung	279
9.4.3	Krisenprävention mit dem Cockpit	283
<b>10</b>	<b>Nachhaltige Strategieumsetzung</b>	<b>289</b>
10.1	Ohne Mitarbeiter geht nichts	292
10.1.1	Schlüsselpersonen gewinnen	293
10.1.2	Umgang mit Emotionen	293
10.1.3	Ziele individuell klären	298
10.1.4	Kompetenzen anpassen	299
10.1.5	Fitnesscheck für Führungskräfte	302
10.2	Die Organisation muss sich ändern	303
10.2.1	Anreizsysteme anpassen	305
10.2.2	Führungsstruktur nicht vergessen	307
10.3	Kommunikation zeigt Wertschätzung	307
	<b>Schlusswort – die DNA erfolgreicher Familienunternehmen</b>	<b>313</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>317</b>
	<b>Danksagung</b>	<b>323</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>325</b>
	<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>327</b>