

Arnold Weissman
Tobias Augsten
Alexander Artmann

Das Unternehmens- cockpit

Erfolgreiches Navigieren in
schwierigen Märkten

2. Auflage

Das Unternehmenscockpit

Arnold Weissman • Tobias Augsten
Alexander Artmann

Das Unternehmenscockpit

Erfolgreiches Navigieren in schwierigen
Märkten

2. Auflage

Prof. Dr. Arnold Weissman
Tobias Augsten
Dr. Alexander Artmann
Weissman & Cie. GmbH & Co. KG
Nürnberg, Deutschland

ISBN 978-3-8349-4641-6
DOI 10.1007/978-3-8349-4642-3

ISBN 978-3-8349-4642-3 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2012, 2014

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Lektorat: Stefanie A. Winter

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

Vorwort zur 2. Auflage

Als die erste Auflage dieses Buches erschienen ist, stand die europäische Wirtschaft noch unter dem ersten Eindruck aus den Folgen der Finanzkrise. Bis heute konnte sich die deutsche Wirtschaft einer rezessiven Tendenz entziehen. Jedoch ist bei genauer Betrachtung die Entwicklung in den deutschen Branchen sehr unterschiedlich.

Die Welt des Handels befindet sich derzeit, bedingt durch die Möglichkeiten des E-Business, in einem fundamentalen Wandel. Klassische Verlags- und Druckhäuser entwickeln komplett neue Geschäftsmodelle. Das automobilen Premiumsegment hat sich in der Entwicklung von den Standardherstellern vollkommen abgekoppelt. Der Umbau der Energieversorgung in Europa führt zu spektakulären Firmenzusammenbrüchen, genauso wie zu beeindruckenden Firmenentwicklungen. Diese Beispiele zeigen, dass es kaum eine Branche gibt, bei der sich Unternehmen auf eine allgemeine Branchenkultur verlassen können.

„Denken wir bei heiterem Himmel an den Sturm und im Sturm an den Steuermann!“ Dieses Zitat von Gregor von Nazianz, einem Bischof aus dem 4. Jahrhundert, hat nichts an Aktualität verloren. Die Anforderungen an die Steuerbarkeit eines Unternehmens steigen ständig durch das zunehmend dynamische Unternehmensumfeld. Die wachsende Komplexität führt dazu, dass die Unternehmensbereiche zunehmend selbstverantwortlich, dezentral und schnell steuern müssen, während die Gesamtorganisation noch koordiniert und steuerbar bleibt. Für diesen Anspruch sind Managementsysteme aufzubauen, die helfen schnell aus Daten Information und aus Information Wissen zu gewinnen.

Aus diesem Grund bieten Softwarehersteller verstärkt Lösungen in dem Bereich Business Intelligence (BI) oder Corporate Performance Management (CPM) an, die leistungsstark Daten aus den unterschiedlichsten Bereichen eines Unternehmens zusammenführen und vielfältige Möglichkeiten zur Weiterverarbeitung und Auswertung bieten. Schaut man sich die Situation der Anwendung dieser Software in Unternehmen an, die hohe Investitionen in solche Software getätigt haben, so ist man über den Anwendungsstand enttäuscht.

Die Probleme, die sich bei der Anwendung dieser Software schnell herauskristallisieren, haben zwei Hauptursachen: Es besteht kein Bezug zur Strategie des Unternehmens bzw. die Strategie des Unternehmens ist unklar. Zudem können die Führungskräfte oft nicht hilfreich mit den neuen Systemen umgehen bzw. die Fähigkeit, die gewonnenen Erkenntnisse im Führungsalltag zu verarbeiten, kurz die Steuerungskultur, fehlt.

Das vorliegende Buch soll einen Beitrag dazu leisten, dass Unternehmen dem Erfordernis einer dezentralen, selbstverantwortlichen Steuerung gerecht werden. Es wird eine Systematik vorgestellt, mit der die bestehenden Softwaresysteme ausgerichtet an den strategischen Erfordernissen optimal genutzt werden können.

Prof. Dr. Arnold Weissman
Tobias Augsten
Dr. Alexander Artmann

Vorwort

„Navigieren in unsicheren Gewässern“ ist seit Jahrhunderten die Kunst der Kapitäne dieser Welt. Je unsicherer die Gewässer werden, umso mehr muss man auf gutes Kartenmaterial, genaue Navigationsinstrumente zur exakten Bestimmung der Position und die möglichst genaue Prognose des Wetters achten. Der Kapitän sollte das Echolot im Auge haben und die Klippen in der Umgebung als Frühindikatoren von Untiefen beobachten.

Eines steht heute fest: Für „Unternehmenskapitäne“ in Deutschland werden die Gewässer zukünftig unsicherer.

Die Finanzkrise nach 2007 hat uns gezeigt, dass Märkte mit einer so hohen Geschwindigkeit und so tief einbrechen können, wie man es sich über Jahrzehnte kaum vorstellen konnte. Die akute Krise der europäischen Währungsunion und die Haushaltskrise in den USA werden wirtschaftliche Folgen haben, die heute noch nicht absehbar sind.

Zudem fordert der demografische Wandel seinen Tribut: Die demografische Entwicklung in Europa wird mittelfristig eine fundamentale Veränderung in den Binnenmärkten auslösen. Die bereits seit Langem rückläufigen Geburtenraten bewirken eine Umkehrung der Bevölkerungspyramide. Die sozialen Systeme sind darauf nicht ausgerichtet, die Kaufkraft von Verbrauchern wird in Altersvorsorge umgelenkt werden. Somit wird die Binnenwirtschaft mittelfristig stagnieren. Die Ära der volkswirtschaftlichen Rahmenbedingung „Wachstum“ geht zu Ende.

Das Rad der Krise dreht sich wohl unaufhörlich weiter: Waren es ursprünglich nur die Banken, die betroffen schienen, so wird uns mit den offenkundigen Problemen klar, dass aus einer Krise, die ihren Ursprung im amerikanischen Immobilienmarkt hatte, eine generelle Kreditkrise wurde, die mittlerweile jeden Winkel unserer globalisierten Welt erreicht hat. Der ganze europäische und asiatische Raum sind inzwischen infiziert, und so entwickeln sich Krisen in einzelnen Wirtschaftsräumen schnell zu globalen Krisen.

Die Regierungen der europäischen Länder sind aufgrund der hohen Staatsverschuldungsquoten am Rande ihrer Handlungsfähigkeit. Es wird in Zukunft kaum Spielräume mehr geben, auf international begründete Krisen mit staatlichen Sonderkonjunkturprogrammen zu reagieren.

Die Wirtschaftswelt ist volatiler geworden. Die Herausforderung für die Unternehmensleitung liegt darin, sich mit diesen geänderten Rahmenbedingungen zu verändern, das heißt ihre Managementinstrumente anzupassen.

Das vorliegende Buch soll einen Beitrag dazu leisten, dass „Unternehmenskapitäne“ in den unsicher werdenden Gewässern besser navigieren können. In dieses Buch ist die Erfahrung aus einer Vielzahl von Projekten in Unternehmen eingeflossen, deren Ziel es war, die Steuerungsqualität in Unternehmen zu verbessern und Instrumente zur Krisenprävention einzuführen. Es ist von Praktikern für Praktiker geschrieben.

Unser besonderer Dank gilt denen, die uns unterstützt haben und ohne die ein solches Buchprojekt nicht zu bewältigen wäre, allen voran Andrea Przyklenk, Sabine Anhölcher und Marcel Megerle.

Prof. Dr. Arnold Weissman
Tobias Augsten
Dr. Alexander Artmann

Inhalt

1 Einführung	1
1.1 Sicherer Flug oder Blindflug?	1
1.2 Nutzen des Unternehmenscockpits	2
Weiterführende Literatur	5
2 Am Anfang steht die Strategie	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
3 Strategie bringt Unternehmenserfolg	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
4	Das Unternehmenscockpit	47
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
5	Cockpit – Steuerstand des Unternehmers	81
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
6	Krisenprävention mit dem Cockpit.....	113
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

Über die Autoren



Prof. Dr. Arnold Weissman ist Professor für Unternehmensführung an der Hochschule Regensburg, Leiter des Kompetenzzentrums Strategie am St. Galler Management-Programm und Erfolgsstrategie für inhaber- und familiengeführte Unternehmen. Bekannt wurde Arnold Weissman durch seinen strategischen Ansatz der „Zehn Stufen zum Erfolg“, konzipiert für Familienunternehmen und deren Herausforderungen. Der Gründer und Gesellschafter von Weissman & Cie. und des Weissman Instituts für Familienunternehmen ist auch Autor zahlreicher Fachbücher und praxisorientierter Fachartikel.



Diplomkaufmann Tobias Augsten trat 1993 direkt nach seinem Universitätsabschluss die Nachfolge im eigenen Familienunternehmen an und war sieben Jahre in der Geschäftsführung tätig. Seine akademische Ausbildung absolvierte er an der Universität Bayreuth und European Business School in Oestrich-Winkel. Tobias Augsten ist Gesellschafter von Weissman & Cie. und seit 2011 Aufsichtsrat der Rödl Consulting AG. Er ist Lehrbeauftragter an der Zeppelin Universität Friedrichshafen und Mitglied der Strategic Planning Society in London. Sein fachlicher Schwerpunkt liegt im Aufbau von Kennzahlensysteme für Familienunternehmen. Er hat bisher mehr als 70 Familienunternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen strategisch begleitet.



Dr. Alexander Artmann Durch seinen technischen und betriebswirtschaftlichen Hochschulabschluss kann Alexander Artmann auf ein breites Qualifikationsniveau zurückgreifen. Seine berufsbegleitende Promotion zum Thema „Erfolgreiche Geschäftsmodelle von Familienunternehmen“ rundet sein wissenschaftliches Ausbildungsprofil ab. Seit dem Jahr 2000 ist er als Strategieberater in Familienunternehmen tätig und gilt als Experte in strategischen Fragestellungen. Hierzu zählt u.a. auch der Aufbau des Unternehmens-Cockpits als strategischem Controllinginstrument. Durch die Gründung eines eigenen Produktionsbetriebs in der zerspanenden Präzisionstechnik verbindet Alexander Artmann zwei Welten: Beratung und Unternehmertum.

Abbildungsnachweis

Abb. 1.1	Die vier Perspektiven des Unternehmenscockpits	3
Abb. 2.1	Das System Weissman.	8
Abb. 2.2	Die Erfolgsspirale.	11
Abb. 2.3	Der Zusammenhang zwischen Vision, Mission und Werten	17
Abb. 2.4	Geistige und materielle Welt	19
Abb. 2.5	Der fundamentale Wandel im Unternehmensumfeld	24
Abb. 2.6	Die S-T-E-E-P-Analyse.	25
Abb. 2.7	Die SWOT-Matrix.	27
Abb. 2.8	Der Unternehmenswert	29
Abb. 2.9	Die Kategorien der Regelbrüche	31
Abb. 3.1	Der Schneemann des Erfolgs.	35
Abb. 3.2	Das Kernkompetenzportfolio	36
Abb. 3.3	Basiserfolgsstrategien in stagnierenden Märkten	39
Abb. 3.4	Kernelemente der Strategie	44
Abb. 4.1	Vorgehen beim Aufbau des Cockpits	48
Abb. 4.2	Die Balanced Scorecard	50
Abb. 4.3	Das Cockpit als integraler Bestandteil des Unternehmenssteuerungsmodells	52
Abb. 4.4	Der Werthebelbaum	55
Abb. 4.5	Das Kausalnetz.	65
Abb. 4.6	Ableitung der Wertschöpfung	69
Abb. 4.7	Wertorientiertes Kundenportfolio	70
Abb. 4.8	Die strategische Prozessanalyse.	73
Abb. 4.9	Der Werteindex	76
Abb. 4.10	Ursachen/Wirkungen	77
Abb. 4.11	Das DuPont-Schema	77
Abb. 5.1	Die strategische Landkarte.	83
Abb. 5.2	Mustercockpit mit strategischen Zielen	88
Abb. 5.3	Beispielmatrix: Strategische Relevanz – operative Handlungsnotwendigkeit.	88
Abb. 5.4	Beispiel einer Lückenanalyse	99
Abb. 6.1	Krisentypen und Handlungsspielräume	118

Abb. 6.2	Sechs Säulen der Krisenprävention	123
Abb. 6.3	Der Risikomanagementprozess	130
Abb. 6.4	Optionen der Risikobewältigung	131
Abb. 6.5	Financial Ratios & Rating	136
Abb. 6.6	Hebel zur Optimierung der Rating-Säulen	137

Wussten Sie, dass 99,99 Prozent aller Flugzeuge an ihrem Zielflughafen ankommen, aber über 17.300 Unternehmen allein im ersten Halbjahr 2011 ihr Ziel verfehlt haben? Sie mussten Insolvenz anmelden. Sie haben im Unterschied zu den Piloten kein Navigationssystem an Bord, doch das ist unerlässlich.

- Das Navigationssystem hält die aktuellen Koordinaten vor (Eigensituationsanalyse).
 - Das Ziel wird präzise erfasst.
 - Der Weg zum Ziel wird ebenso präzise digital erfasst (Strategie).
 - Bei Turbulenzen erfolgt eine permanente Kursanpassung, während das Ziel bleibt (Maßnahmen).
 - Der Pilot hat während des Flugs alle wesentlichen Informationen in seinem Cockpit.
- Als Führungskraft haben Sie eine vergleichbare Position wie der Pilot in einem Flugzeug. Sie steuern Ihr Gefährt zuweilen durch Turbulenzen, und Sie haben dabei eine äußerst verantwortungsvolle Aufgabe. Kein Pilot auf dieser Welt käme auf die Idee, sein Flugzeug ohne Instrumentenanzeige zu steuern. Warum gehen dann so viele Führungskräfte dieses doch ganz offensichtlich höchst gefährliche Wagnis ein?

1.1 Sicherer Flug oder Blindflug?

Gehen wir einmal davon aus, dass Sie als Unternehmer alles richtig gemacht haben: Ihr Unternehmen kennt seine Kernkompetenzen und den Markt, Sie haben eine Strategie entwickelt, verfügen über gute Mitarbeiter und Führungskräfte, und doch bleibt der Erfolg aus. Dafür gibt es sicherlich verschiedene Ursachen, aber eine der wahrscheinlichsten ist, dass die Strategie zwar entwickelt, aber nicht umgesetzt wurde.

Der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler Prof. Dr. Hardy Wagner hat Erfolg in seinem Konzept „Stufen zum Erfolg“ als „die persönliche Zufriedenheit aus Art und Grad der Zielerreichung“ definiert. Wenn man ein Jahr nach einem Strategieentwicklungsprozess

in ein Unternehmen kommt und die Mitarbeiter fragt, was sich im letzten Jahr verändert hat, bekommt man häufig die Antwort: „Gar nichts“. Genau diese Antwort macht das Dilemma vieler strategischer Konzeptionen deutlich. Die in Workshops gesammelten Ideen und erarbeiteten Konzepte werden nicht umgesetzt. Sie gehen – trotz der unumstritten großen Bedeutung – im Tagesgeschäft unter. Es wird weiter gemacht wie bisher. Die große Strategie kommt bei den Mitarbeitern nicht an. Sie bleibt ein wenig greif- und begreifbares Gebilde, das sich in schönen Worten, Leitsätzen und Absichten erschöpft.

Worten müssen Taten folgen Genau diese Lücke zwischen strategischer Planung und operativer Umsetzung schließt das Unternehmenscockpit. Die strategischen Themen werden in operativ greifbare Projekte und Maßnahmen umgesetzt und gemessen. Sie werden auf Ziele für Abteilungen, Gruppen und jeden einzelnen Mitarbeiter heruntergebrochen. Dadurch weiß jeder, was sein Beitrag zum Unternehmenserfolg ist. Die Unternehmensführung sieht frühzeitig, wohin die Entwicklung des Unternehmens geht.

Weshalb wurden während der Finanzkrise 2009 so viele Unternehmen kalt erwischt? Weil sie die Warnzeichen, die es zuhauf gab, nicht rechtzeitig erkannten. Sie verfügten über keinerlei Frühwarnsysteme. Nirgends blinkte eine rote Lampe, nirgends ging ein Alarm los, der sie darauf aufmerksam machte, dass sich die Welt im Ungleichgewicht befand. Als das Ausmaß des Desasters ans Licht kam, war es für viele Unternehmen schon zu spät, noch an den Stellschrauben zu drehen, die sie hätten retten können.

Das Unternehmenscockpit hilft im Sinne einer Strategielandkarte, mit den Perspektiven Markt/Kunde, Prozesse, Mitarbeiter/Führung und Finanzen, die manchmal etwas abstrakte Form einer Strategie in konkrete Handlungen umzusetzen. Es dient dazu, Strategie und Vision systematisch zu konkretisieren, wirkungsvoll in Aktionen zu überführen und so in die Organisation zu tragen. Es formuliert Ziele, macht diese messbar und operationalisiert sie durch strategische Maßnahmen. Somit beeinflusst es das Verhalten der Mitarbeiter. Je besser ein Unternehmenscockpit die Strategie zum Ausdruck bringt, desto stärker wird das Verhalten der gesamten Organisation in Richtung von Vision und Strategie gelenkt. Es ist ein exzellenter Beitrag zur Unternehmenssicherung, da es als Frühwarnsystem für alle strategisch relevanten Aspekte des Unternehmens dient. Mit wenigen, aussagefähigen Kennzahlen bildet es die Logik Ihres Unternehmens ab. Sie steuern mit einem Frühwarnsystem, das Ihnen hilft, den Kurs rechtzeitig zu korrigieren, wenn es notwendig ist. Eine systematische Unternehmenssteuerung ist nichts anderes als die Fähigkeit, frühzeitig die Ursachen für die Entwicklung des Unternehmens zu erkennen und rechtzeitig die richtigen Maßnahmen einzuleiten. Es ist weder Hexenwerk noch Zauberei, sondern in vielen Fällen handwerkliche Arbeit. Doch sie muss gemacht werden – und sie lohnt sich.

1.2 Nutzen des Unternehmenscockpits

Alle Unternehmen – egal welcher Branche – vereint, dass die Mitarbeiter Produkte oder Leistungen erbringen, die bei Kunden beziehungsweise auf den Märkten abgesetzt werden. Alle diese Handlungen führen zu Ausgaben und/oder Einnahmen, die sich im Finanz-