



Arnold Weissman / Tobias Augsten  
Alexander Artmann

# **Das Unternehmenscockpit**

Erfolgreiches Navigieren  
in schwierigen Märkten



**Springer** Gabler

---

# Das Unternehmenscockpit

---

Arnold Weissman · Tobias Augsten  
Alexander Artmann

# Das Unternehmenscockpit

Erfolgreiches Navigieren in schwierigen  
Märkten

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

ISBN 978-3-8349-4126-8  
DOI 10.1007/978-3-8349-4127-5

ISBN 978-3-8349-4127-5 (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

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden 2012

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

*Einbandentwurf:* KünkelLopka GmbH, Heidelberg

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](http://www.springer-gabler.de)

---

## 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.

Professor Dr. Arnold Weissman, Tobias Augsten, Dr. Alexander Artmann

---

# Inhalt

<b>1 Einführung</b> .....	1
1.1 Sicherer Flug oder Blindflug? .....	1
1.2 Nutzen des Unternehmenscockpits .....	2
Weiterführende Literatur .....	5
<b>2 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 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

---

## Über die Autoren



### **Prof. Dr. Arnold Weissman**

Prof. Dr. Arnold Weissman ist Professor für Unternehmensführung an der Hochschule Regensburg, Leiter des Kompetenz-Centers 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.

[weissman@weissman.de](mailto:weissman@weissman.de)



### **Tobias Augsten**

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 Kennzahlensystemen für Familienunternehmen. Er hat bisher mehr als 70 Familienunternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen strategisch begleitet.

[augsten@weissman.de](mailto:augsten@weissman.de)

**Dr. Alexander Artmann**

Durch seinen technischen und betriebswirtschaftlichen Hochschulabschluss kann Dr. 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 Unternehmenscockpits als strategisches Controllinginstrument. Durch die Gründung eines eigenen Produktionsbetriebs in der zerspanenden Präzisionstechnik verbindet Dr. Alexander Artmann zwei Welten: Beratung und Unternehmertum.  
artmann@weissman.de

---

## Abbildungsnachweis

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

---

<b>Abb. 6.2</b>	Sechs Säulen der Krisenprävention . . . . .	123
<b>Abb. 6.3</b>	Der Risikomanagementprozess . . . . .	130
<b>Abb. 6.4</b>	Optionen der Risikobewältigung . . . . .	131
<b>Abb. 6.5</b>	Financial Ratios & Rating . . . . .	136
<b>Abb. 6.6</b>	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.

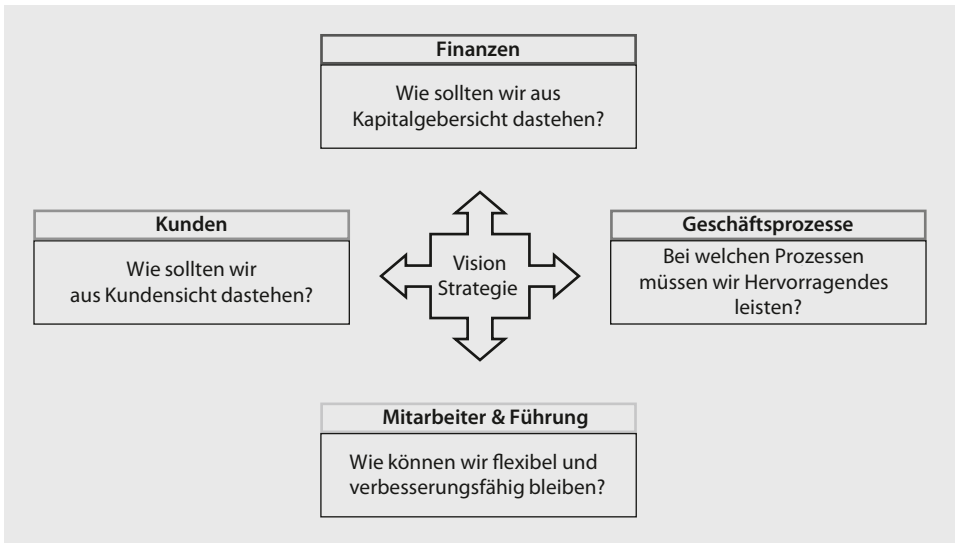
Weshalb wurden während der Finanzkrise 2009 so viele Unternehmen kalt erwischt? Weil sie die Warnzeichen, die es zuhauf gab, nicht rechtzeitig erkannten. Sie verfügten über keinerlei Frühwarnsysteme. Nirgends blinkte eine rote Lampe, nirgends ging ein Alarm los, der sie darauf aufmerksam machte, dass 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-



**Abb. 1.1** Die vier Perspektiven des Unternehmenscockpits

ergebnis widerspiegeln. Aus dieser einfachen Logik heraus wurde das Unternehmenscockpit mit seinen vier Perspektiven entwickelt, mit denen sich alle Unternehmen auseinandersetzen müssen (s. auch Abb. 1.1):

1. Markt/Kunde
2. Prozesse
3. Mitarbeiter/Führung
4. Finanzen/Risiko

Für alle vier Bereiche werden individuell die wichtigsten Schlüsselzahlen festgelegt und definiert, die in festgesetzten Abständen erhoben werden. Ein Ampelsystem gibt darüber Auskunft, ob Handlungsbedarf besteht oder ob alles im grünen Bereich ist.

**Flexibilität** Das Unternehmenscockpit ist kein starres Gebilde, das schematisiert eingerichtet wird, sondern es ist genauso lebendig wie Ihr Unternehmen. Es ist so flexibel, dass es für jede Branche und jedes Unternehmen, egal welcher Größe, genutzt werden kann. Es lässt sich den speziellen Gegebenheiten und der Strategie eines jeden Unternehmens anpassen. Einmal eingerichtet, kann es jederzeit angepasst, geändert und weiterentwickelt werden. Wenn Sie Ihre Strategie weiterentwickeln oder an veränderte Bedingungen anpassen, müssen auch die Kennzahlen angepasst werden. Den vier Perspektiven können weitere Dimensionen hinzugefügt werden, allerdings sollte man darauf achten, dass das System handhabbar bleibt und nicht zu kompliziert wird.