

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