

cockpitKMU

# Ganzheitliches Führen ist auch für KMU möglich

Die Balanced Scorecard (BSC) wurde für eine sichere Zielerreichung zum Zweck der Strategieumsetzung für Industrie, Dienstleistung, Verwaltung und NPO entwickelt. Die Methode ist wirksam, weil sie tägliches Arbeitsverhalten direkt aus den Erfolgsursachen ableitet. cockpitKMU verschafft jetzt auch dem Mittelstand den Zugang zu dieser Führungsmethode, die mehr als die Hälfte der Grossunternehmen Westeuropas seit Jahren anwenden.

*Hans Blatter*

Das Buch basiert auf fundiertem, methodischem Wissen und ist für Praktiker verständlich und anwendungsorientiert geschrieben. Im Internet sind alle Dokumente für direkte Anwendung zum Download bereitgestellt. Buchkäufer haben freien Zugang zum geschützten Bereich unter [www.cockpitkmu.ch](http://www.cockpitkmu.ch).

## Direkt umsetzbar

Erfolgreich sind nicht jene, die am meisten Managementwissen vorzuweisen haben, sondern jene, die verstehen, ihr Wissen zum Nutzen des Unternehmens einzusetzen. Wichtigste Erfolgsfaktoren sind dabei eine gute Strategie und ihre konsequente Umsetzung durch hoch motivierte Mitarbeitende. Die Führungsmethode Balanced Scorecard/cockpitKMU sorgt dafür, dass diejenigen Massnahmen in den Abteilungen und Teams umgesetzt werden, die direkt aus den strategischen Unternehmenszielen abgeleitet sind. Speziell für KMU als Werkzeug

konzipiert, berücksichtigt cockpitKMU folgende Bedürfnisse: Das Buch beschreibt Schritt für Schritt die Einführung, welche ohne Berater erfolgen kann. Alle notwendigen Dokumente sind im Internet zum Download gratis bereitgestellt. Sie sind in Word und Excel; spezielle Software ist also nicht notwendig. Hilfreich sind die zahlreichen konkreten Beispiele und Anregungen sowie die vorbereitete Information an die Mitarbeitenden (PowerPoint).

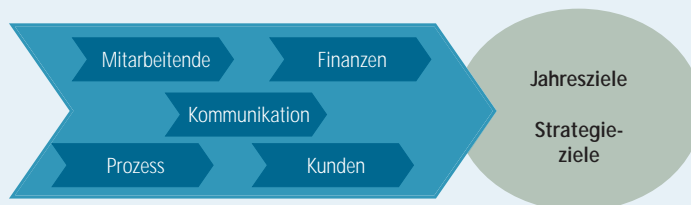
cockpitKMU übernimmt die Systematik der BSC, vereinfacht sie pragmatisch und ermöglicht es damit dem Mittelstand, dasselbe System zu nutzen wie die Grossunterneh-

men, jedoch ohne vergleichbaren Aufwand an Organisation, Software und Beratung. In seiner schlanken Form ist ein Cockpit auch für kleine Betriebe geeignet, sowohl im Aufbau als auch in der nachhaltigen Anwendung und bringt ein Vielfaches seines Aufwands. Es kann sehr flexibel in einfachster Form selber aufgebaut und später weiter ausgebaut und angepasst werden.

## Auf Ziele ausrichten

Wer im heutigen Umfeld gute Ergebnisse erzielen will, muss ganzheitlich führen. Das heisst, dass die Mitarbeitenden aller Unter-

### *Alle Leistungen auf wenige Ziele ausrichten*



Alle Aktivitäten im Unternehmen sind auf dieselben Ziele ausgerichtet; die Konzentration der Kräfte unterstützt die Zielerreichung.

nehmensbereiche sich auf wenige, aber für die Firma wichtige Ziele ausrichten. Scorecards eignen sich hervorragend, Marketing, Personal, Technologie, Produkte und Finanzen auf die langfristigen strategischen Ziele des Unternehmens zu fokussieren. Das Grundprinzip ist einfach: Es werden die Erfolgsursachen für die Ziele gesucht, diese mit wenigen Kennzahlen messbar gemacht und mit den umzusetzenden Massnahmen verbunden. So erhalten die Mitarbeitenden pro Team oder Abteilung Ziele, die ihre tägliche Arbeit mit den Unternehmenszielen direkt verzahnen. Werden diese Team- oder Abteilungsziele erreicht, sind auch die strategisch wichtigen Unternehmensziele umgesetzt.

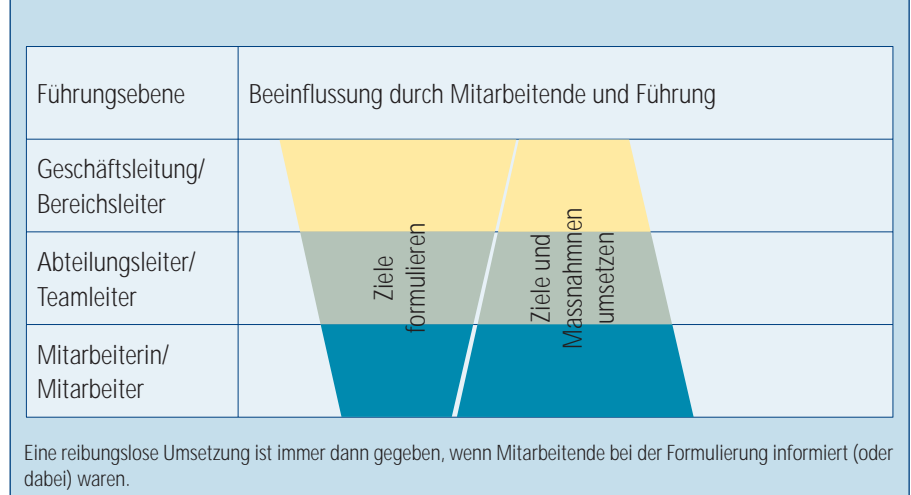
## Fokus auf Erfolgstreiber

Ziel der BSC ist es, ein Führungsinstrument zu schaffen, das nicht primär auf den finanziellen Kennzahlen aufbaut, sondern alle Unternehmensaktivitäten gleichwertig berücksichtigt, die einen wichtigen Beitrag zum Erfolg leisten. Diese Sicht setzt bei den Ursachen des Erfolgs an, wie beispielsweise beim Ausbau von Kernkompetenzen oder der Einzigartigkeit, der Kundenzufriedenheit, der Innovation, der Topqualität oder dem Aufbau von spezifischen Fähigkeiten. Wie im Sport müssen diese Erfolgspotenziale über ein hartes, zielbewusstes Training erarbeitet werden. Das kostet Ausdauer und Aufwand. Aber genau das ist es, was vor Nachahmern schützt und schliesslich die Chance bietet, Geld zu verdienen. Dieser zukunftsgerichtete Prozess endet nie, sondern strebt stets danach, den Vorsprung gegenüber der Konkurrenz weiter auszubauen.

## Auf wenige Ziele fokussieren

Das System arbeitet mit Kennzahlen, aber das entscheidende Potenzial dieser Führungsmethode ist, dass bei den Mitarbeitenden ein motivierendes Verständnis für gemeinsame Ziele (wie Kundenzufrieden-

## Ziele setzen und realisieren



heit, Qualität) geweckt wird. Auf diese Weise bündeln sich alle Unternehmensenergien in dieselbe Richtung.

cockpitKMU befähigt ein Unternehmen, seine Strategie durch Ziele auf Team- und Abteilungsebene rasch und konsequent in die tägliche Arbeit aller Mitarbeitenden einfließen zu lassen. Damit verfügen Unternehmer und Führungskräfte von KMU über eine wirkungsvolle Führungsmethode, die ihnen hilft, die wichtigen Aufgaben gezielt und konzentriert anzugehen.

## Ziele als Anfang jedes Erfolgs

Die Unternehmensführung muss wissen, wohin die strategische Stossrichtung führen soll. Die Mitarbeitenden müssen wissen, was sie besser als die Konkurrenz machen sollen. Es muss klar sein, wie das Unternehmen, gleich welcher Branche oder Grösse, bei seinen Kunden Erfolg haben will. Wo konkrete Ziele fehlen oder – was weit häufiger vorkommt – diese ungenügend oder gar nicht an die Mitarbeitenden kommuniziert werden, dort begnügen sich alle mit dem Gewohnten und verpassen wichtige Chancen, die zum Nutzen des Kunden sind. Es herrscht das Mittelmaß vor und der Kunde stellt dies fest, wenn er seine Lieferanten miteinander vergleicht.

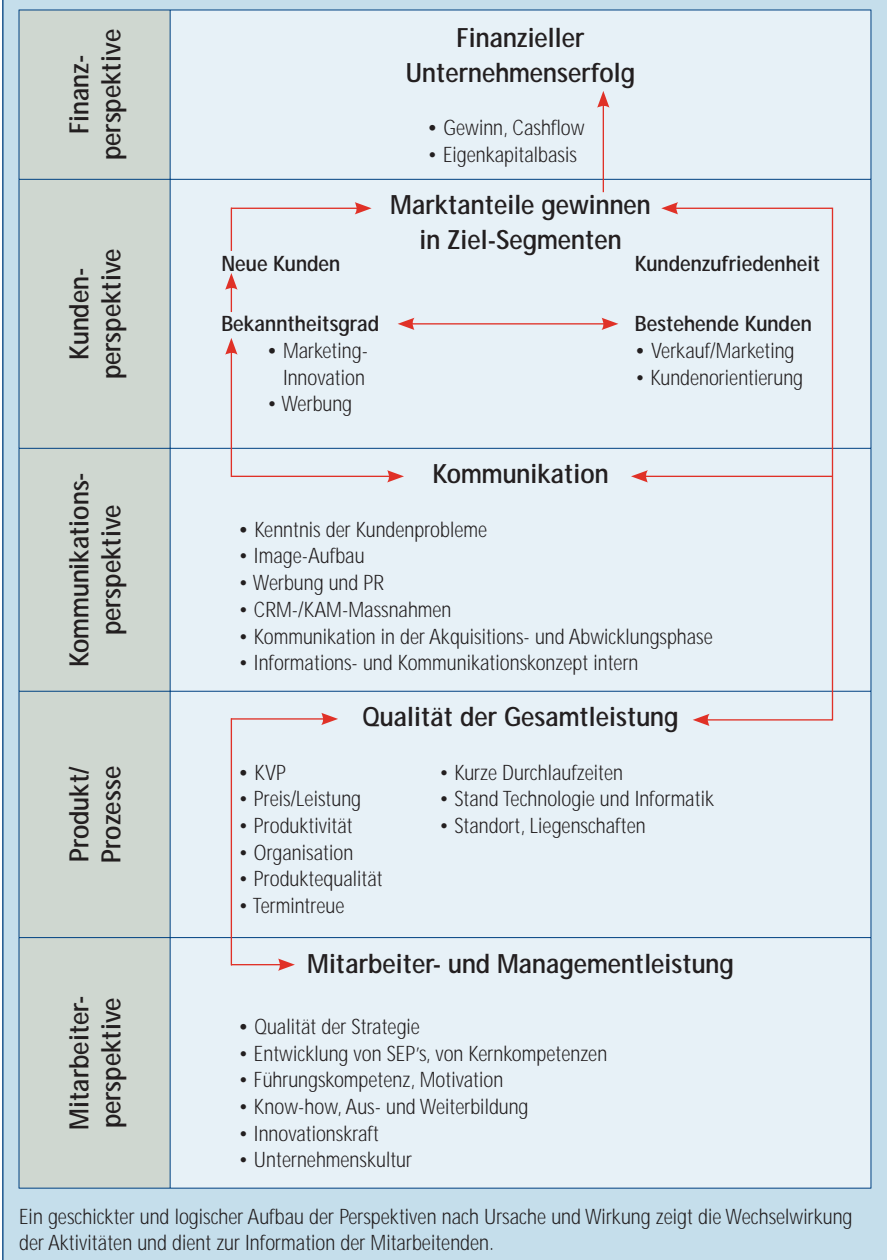
Erfolg hängt nicht von abstrakten strategischen Formulierungen ab, sondern wesentlich davon, dass die realen Aufgaben täglich hervorragend erfüllt werden. Wo Abteilungs- und Teamleiter an den Zielsetzungen mitgearbeitet haben, wo die Mitarbeitenden die Ziele verstanden haben, dort sind die besten Voraussetzungen, dass hohe Ziele erreicht werden.

Voraussetzung für Erfolg sind wenige, aber entscheidende und messbare Ziele, die mit der richtigen Strategie verbunden sind und durch entsprechendes Verhalten an der Basis umgesetzt werden. Mit einem Cockpit können Ziele mit dem Ursache-/Wirkungsmodell den Mitarbeitenden verständlich erklärt werden. Wenn diese die Unternehmens- und Abteilungsziele verstehen (und die dahinterstehenden Erfolgstreiber), so sind sie motiviert und stellen ihr Know-how in den Dienst der Zielerreichung.

## Gesamtheitliche Steuerung

Kennzeichnend für cockpitKMU sind die ausgewogene Steuerung und Beurteilung nach verschiedenen Gesichtspunkten. Zuerst werden strategische Ziele für die sogenannten «Perspektiven» aufgebaut, das heisst, die Hauptaspekte des Geschäftsprozesses werden definitorisch festgehalten:

## Aufbau der Perspektiven nach Ursache und Wirkung



Kunden, Mitarbeitende, Produkte/Prozesse, Finanzen und Kommunikation. Die Perspektiven stehen nach dem Ursache-/Wirkungs-Prinzip in einer Wechselwirkung zueinander:

■ **Finanzperspektive:** Sie ist das Topergebnis der anderen Perspektiven und sagt aus, welche Erwartungen in finanzieller Hinsicht an das Unternehmen gestellt werden.

■ **Kundenperspektive:** Hier werden jene strategischen Ziele formuliert, die sicherstellen, dass die Ziele der Finanzperspektive erreicht werden.

■ **Kommunikationsperspektive:** Die Ziele dieser Perspektive betreffen sowohl extern das Umfeld des Unternehmens als auch intern das Personal. Man kann nicht nicht kommunizieren – also setze man dieses Führungselement gezielt ein.

■ **Produkt- und Prozessperspektive:** Hier sind die Ziele so festzulegen, dass die Kundenziele erreicht werden.

■ **Mitarbeiter-Perspektive:** Welches Wissen, welche Fähigkeiten von Management und Mitarbeitenden sind nötig, um die strategischen Ziele zu erfüllen und die Massnahmen umzusetzen? Es geht um alle Funktionsstufen, doch je höher die Funktion, desto ausschlaggebender ist sie für den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens.

Die Darstellung heisst Zielkarte (Strategy Map). Sie ist hervorragend geeignet, den Mitarbeitenden zu erklären, warum bestimmte Massnahmen (Ursachen) nötig sind, damit die gewünschten Ziele (Wirkung dieser Ursachen) erreicht werden. Die Zielkarte muss nach den effektiven Abläufen im Unternehmen aufgebaut sein und zeigen, welche Stellhebel für den Erfolg in der Firma wichtig sind.

Eine gewisse Herausforderung besteht darin, die strategischen Perspektivziele in ein Cockpit der Teams und Abteilungen umzuwandeln. Zu diesem Zweck werden sie heruntergebrochen und messbar gemacht. So wird sichergestellt, dass sich die Mitarbeitenden täglich mit ihren für das Unternehmen wichtigen Zielen und Aufgaben beschäftigen und dabei Nebensächliches beiseite lassen. Die Abteilungsleitenden verantworten als Führungspersonen, dass ihr Team die Ziele erreicht.

## Motivation durch Information

Ziele motivieren, sie geben die Verhaltensweise und den Leistungsmaßstab vor. Die periodische Messung der Resultate ermöglicht zudem ein Feedback an die Mitarbeitenden, damit gezielt nach Verbesserungen gesucht wird. Das Reporting wird mit den Abteilungen erörtert (siehe Grafik «Cockpit 2009»). Die periodische Rückmeldung an

# Cockpit 2009 Abt.Verkauf



cockpitKMU® J / F M / A M / J J / A S / O N / D Tendenz



Die gemessenen Resultate werden periodisch in den Teams beziehungsweise Abteilungen besprochen und es wird gemeinsam nach Verbesserungen gesucht.

die Mitarbeitenden ist von unschätzbarem Wert, denn es ist für das Team der Massstab seiner Leistung und ein Motivationsfaktor. Zudem erlaubt es, rechtzeitig Gegensteuer zu geben, wenn man von der Zielgeraden abkommt. Nach wenigen Besprechungen sind die Ziele «verinnerlicht» und werden im Alltag berücksichtigt.

Richtiges Verhalten – d.h. nach den Cockpitzielen – muss sich lohnen. Aus diesem Grund werden oft monetäre Anreizsysteme zur Zielerreichung empfohlen. Für KMU sind aber ausgeklügelte Bonussysteme weder sinnvoll noch notwendig. Die Anerkennung

und Wertschätzung durch den Chef kann mit Prämien für Teams und Abteilungen verstärkt werden. Individuelle Verbesserungsvorschläge aus den periodischen Besprechungen der Feedbacks («Wer hat eine Idee zur weiteren Verbesserung?») können honoriert werden. Jahrelange Untersuchungen bestätigen ausserdem eine sehr wichtige, vermeidbare Tatsache: Viele Mitarbeitende werden demotiviert, weil ihre Bedürfnisse am Arbeitsplatz ungenügend berücksichtigt werden. Sie wünschen sich nämlich gute zwischenmenschliche Kontakte, faire Behandlung, Feedback und Anerkennung für herausragende Leistungen.

## Fazit

Mit cockpitKMU wird eine Unternehmenssteuerung praktiziert, welche die individuellen Leistungen der Mitarbeitenden direkt aus den für das Unternehmen wichtigsten Zielen ableitet. Die Resultate werden messbar gemacht, periodisch mit den Mitarbeitenden besprochen und gemeinsam nach Verbesserungsmöglichkeiten gesucht. Wissen und Können werden so in den Dienst der angestrebten Ziele gestellt, um den Erfolg und den Fortbestand des Unternehmens zu sichern. In seiner schlanken Form verbessert cockpitKMU Führung und Zielerreichung von kleinen und mittleren Unternehmen. ■

## Literatur



Hans Blatter  
«cockpitKMU, zielorientiert und wirksam führen. Die Balanced Scorecard für KMU»  
168 Seiten, gebunden  
CHF 52.–,  
inkl. Downloads im Internet.  
ISBN 978-3-905689-19-8

## Porträt

Hans Blatter hat einen Werdegang in KMU. Von 1996 bis 2006 war er Direktor eines Unternehmens mit 300 Mitarbeitenden. Diverse Einführungen von cockpitKMU. Ausbildung zum Marketingplaner, Techniker der Druckindustrie, Master of Business Administration (MBA). Hans Blatter ist Mitglied von Adlatus Schweiz.

## Fragen

Hans Blatter  
Fachautor

Sandhübel 36, 3257 Ammerzwil  
Tel. 032 389 28 60  
info@cockpitkmu.ch  
www.cockpitkmu.ch

