

# Zehn Führungsgrundsätze für KMU

## Ergänzungsartikel zum Buch *cockpitKMU*

1. Ziel- und resultatorientiertes Führen ist die Grundlage für Eigenmotivation und bessere Ergebnisse
2. Die Mitarbeitenden nach ihren Begabungen und den Kundenbedürfnissen fördern
3. Gut informierte und motivierte Mitarbeitende sind selbständiger und leisten mehr
4. Die richtige Strategie macht Unternehmen zukunftsfähig – und Strategen haben eine bessere Zukunft
5. Persönliche Arbeitsmethodik – die beste Anlage fürs Leben
6. Der Kunde steht im Zentrum unserer Tätigkeit – ohne ihn ist alles nichts
7. Umsetzen, handeln – das Richtige und Wichtige nach gründlicher Überlegung
8. Mit der richtigen Organisation die Effektivität steigern
9. Innovation verkörpert die treibende Kraft der Unternehmensentwicklung
10. Gesunde Finanzen sind das Topziel – und Chefsache, weil viel zu wichtig, um es Dritten zu überlassen

*cockpitKMU* ist ein Instrument für strategische Unternehmensführung und erstreckt sich über alle Führungsbereiche (Finanzen, Kunden, Kommunikation, Produkte/Prozesse, Mitarbeitende). Führung muss ganzheitlich sein. Die zehn Grundsätze sollen einen Beitrag dazu leisten; ihre Bedeutung ist je nach Branche und Unternehmen unterschiedlich. Zu jedem Grundsatz können Sie sich über mehrere Bücher in die Materie vertiefen. Hier beschränken wir uns aber auf zehn prägnante Sätze, die jeweils erläutert werden, mit der Einschränkung, dass Leitsätze immer allgemein bleiben.

Grundsätze sind einfach zu verstehen, aber erfordern viel Selbstdisziplin, weil ihre praktische Anwendung komplex ist. Das ist wohl der Hauptgrund, weshalb ihnen – auch bei vollem Einverständnis – so wenig nachgelebt wird im Alltag. Es wird Ihnen kaum gelingen, die zehn Führungsgrundsätze ständig optimal anzuwenden. Aber je besser Sie diese umsetzen, desto erfolgreicher werden Sie sein. Mit *cockpitKMU* können Sie deren Anwendung besser sicherstellen.

Sie werden einige Hinweise lesen, die Ihnen vielleicht banal erscheinen. Aber bitte, fragen Sie sich dann jedes Mal: Habe ich diese Aufgabe wirklich gelöst, und wie?

## Einleitung

Das Führen eines Unternehmens wird immer anspruchsvoller und das Angebot an Führungsmethoden vielfältiger. Viele davon haben einen wissenschaftlichen Anspruch, andere streben nach Kreativität oder erklären ein spezielles Thema zur allein selig machenden Aufgabe im Unternehmen. *cockpitKMU* erhebt keinen Anspruch darauf «neu» oder «wissenschaftlich» zu sein. Seine «Raison d'être», seine Berechtigung leitet sich einerseits ab aus dem Fokus auf eine KMU-Führung mit System und Konsequenz. Andererseits stützt sich *cockpitKMU* auf bewährte Tools und Methoden und lenkt den Blick auf das Wesentliche sowie auf das Ganzheitliche. Das sind die Werte, welche den nachhaltigen Erfolg ausmachen.

Viele Unternehmen bekunden Mühe, eine Entscheidung, einen eingeschlagenen Kurs oder ein System längerfristig am Leben zu erhalten. Nach anfänglicher Begeisterung und Motivationsschüben erlahmt der Elan und mündet in einen schleichenden Prozess der Zerbröselung, bis die Aufgaben schließlich nur noch knapp erfüllt werden. **In der Führung gibt es keine Selbstläufer! Vergleichbar mit den Innovations-Impulsen, die ein Produkt selber und sein Marketing immer wieder brauchen, um nicht vom Markt verdrängt zu werden, muss auch Führung mit Innovation und mit neuer Energie versorgt werden.** Es ist Aufgabe der Führungsverantwortlichen, hier die Bedürfnisse festzustellen und die richtigen Maßnahmen einzuleiten. Je nach Situation, in der sich das Unternehmen befindet, liegen die Prioritäten der Maßnahmen dann in einem neuen Führungssystem, kombiniert mit zwei oder drei der nachfolgenden Führungsgrundsätzen.

## 1. Ziel- und resultatorientiertes Führen ist die Grundlage für Eigenmotivation und bessere Ergebnisse

Die Unternehmensführung ist ein komplexes Thema, das hier nur ansatzweise behandelt werden kann. Da Führung jeden Unternehmensbereich betrifft, wird sie von unzähligen internen und externen Realitäten und Unsicherheiten beeinflusst. Neben der Führung von Mitarbeitenden verantwortet die Unternehmensleitung auch die Strategieumsetzung sowie Entscheidungen zu Finanzen, Marketing, Organisation, Technologie, Investitionen, Information, Außenbeziehungen und Prozessen. Die KMU-Geschäftsleitung kann sich normalerweise kaum auf Spezialisten stützen und muss deshalb diese Komplexität allein bearbeiten. Das kann sie nur, wenn sie über ein breites Wissen verfügt und dank diesem den Überblick behält, welche Handlungsoption in welcher Situation Priorität hat. Der richtige Zeit- und Mitteleinsatz ist dabei von entscheidender Bedeutung.

**Die Führung mit Cockpit leitet die Mitarbeitenden entlang der Wertschöpfungskette auf die vereinbarten Ziele, gibt periodisch ein Feedback zur Zielerreichung und erlaubt deshalb frühzeitig gegen zu steuern, wenn der Trend nicht stimmt.**

Zweifellos gehört es zu den wichtigsten Führungsaufgaben, Ziele zu bestimmen und zu kontrollieren, ob diese erreicht werden, und ist Voraussetzung für das Management und vor allem für die Mitarbeiterführung. Mitarbeitende, mit denen die Ziele vereinbart wurden (MbO) und die den Sinn verstanden haben, agieren selbständiger, sind produktiver und motivierter. Zur Zielerreichung braucht es aber auch die richtige Ausbildung und Unterstützung der Vorgesetzten. Mitarbeiterführung heißt

deshalb auch, Mitarbeitende mit den richtigen Fähigkeiten anstellen und weiterbilden. **Alle qualifizierten Jobs tendieren dazu, laufend anspruchsvoller zu werden. Je vielschichtiger die Arbeit ist, desto eher muss sie Mitarbeitenden zugewiesen werden, die bei der Suche nach Lösungen für die Kunden mitdenken können und wollen.** Reine Befehlsempfänger, die nur nach strikten Anweisungen arbeiten können, genügen in diesen Jobs nicht mehr. Qualifizierte Mitarbeitende erwarten Weiterbildungschancen, Freiraum, delegierte Verantwortung und Kompetenzen.

Führen mit dem Cockpit kann verglichen werden mit dem Dirigieren eines Orchesters: Erst die Koordination auf ein gemeinsames Stück lässt ein Maximum an Harmonie entstehen, das wertvoller ist als die Summe der Einzelinstrumente. Übertragen auf die Führung mit dem Cockpit bedeutet dies, dass koordinierte Kräfte, die auf ein Ziel fokussieren, mehr erreichen.

**Effektiv (im Sinn von Wirkung im Verhältnis zum Aufwand) kann nur sein, wer sich auf wenige Ziele konzentriert und nicht verzettelt.** Wer viele Hasen jagt, fängt keinen. Im Gegensatz dazu kann Effizienz (im Sinn von möglichst viel Erledigtes) ohne Wirkung bleiben, wenn der Ausstoß die Unternehmensziele nicht unterstützt und nur einen geringen Beitrag zum Erfolg leistet.

Führungspersonen sind immer Vorbilder für die Mitarbeitenden, ob sie das wollen oder nicht. In KMU sind Vorbild und Glaubwürdigkeit des Inhabers aber besonders wichtig. Sprechen und Handeln muss übereinstimmen, wenn man als Mensch ernst genommen werden will. Jede Äußerung, jede Handlung ist auch ein Signal, wie «man» sich in dieser Firma verhält. Deshalb: Geben Sie sich «echt»! Handeln Sie wie Sie sprechen – sprechen Sie wie Sie denken – denken Sie positiv und vertrauen Sie Ihren Mitarbeitenden. Das Vorbild des Chefs ist der beste Vortrag.

## 2. Die Mitarbeitenden nach ihren Begabungen und den Kundenbedürfnissen fördern

Die Fähigkeiten eines Unternehmens sind die Fähigkeiten der Mitarbeitenden und wer seinen Kunden eine bessere Leistung bieten will, muss das bessere Personal haben. Der Erfolg eines Unternehmens wird zunehmend auf dem Human-Resources-Markt entschieden. Die demografischen Fakten sind bekannt: Neuste Analysen zeigen, dass in einigen Jahren ein Mangel an qualifizierten Arbeitskräften sein wird, auch ohne Wirtschaftsboom. Das wird den Markt verändern: **Im Kundenmarkt** stehen KMU mit ihren Leistungen oder Produkten meistens mit andern KMU in

Konkurrenz, nur teilweise auch mit Großunternehmen – **in der Personalbeschaffung** hingegen sind KMU auch mit großen Unternehmen in Konkurrenz. **Aktuell** können gute Firmen noch die besten Leute auswählen; **in Zukunft** werden wegen des Arbeitskräftemangels gute Leute die besten Firmen auswählen können. Und die Bedürfnisse der qualifizierten Mitarbeitenden sind: selbständiges Arbeiten, Weiterbildung, Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten. Diese Tendenz wird sich noch verstärken. Große Unternehmen holen sich schon lange die besten Abgängerinnen und Abgänger von Universitäten und Fachhochschulen. Sie bieten mehr Weiterbildungs- und Karriereöglichkeiten als KMU und können diesen Vorteil bei der Personalsuche ausspielen.

Die KMU sind gut beraten, wenn sie sich mehr um die qualifizierten Berufsleute bemühen und «fidéliser les meilleurs», also die Besten zu treuen Betriebsangehörigen machen, indem sie die **Weiterbildung ausbauen, mehr Freiraum und Selbständigkeit bieten sowie die Vorteile der einfachen Strukturen, kurzen Informationswege und die Nähe zum Unternehmer hervorheben**. Es müssen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit denjenigen Kompetenzen angestellt werden, die nötig sind, um die strategischen Ziele zu realisieren und die Kundenzufriedenheit zu steigern. Nur so werden Spitzenleistungen möglich, welche die Kunden verlangen und den Fortbestand des Unternehmens sichern. Das Image des Unternehmens in seiner Branche wird zum wichtigen Erfolgsfaktor für die Anstellung der richtigen Leute. Ausschlaggebend ist nicht mehr ein fixes Stellenprofil, sondern die Neigungen und Fähigkeiten der Mitarbeitenden, bei Frauen insbesondere die zeitliche Flexibilität. Firmen werden dies in flexiblen Arbeitszeitmodellen und im Funktionsdiagramm berücksichtigen müssen. Die Strategie verlangt nach bestimmten Fähigkeiten und das Unternehmen muss Einsatz und Organisation an seine besten Personen, die Experten, anpassen.

Viele Konzepte legen starkes Gewicht auf Fehlerstatistiken (z.B. Zertifizierungen) und konsequenterweise wird dann viel Aufwand betrieben, um erkannte Schwächen zu eliminieren. Wenn es sich um Prozess- oder Organisationsfehler handelt, so ist das richtig und notwendig. Wenn es sich um personelle Schwächen handelt, so ist gründlich zu prüfen, inwieweit diese Schwächen überhaupt eliminiert werden können. Auch der beste Trainer bringt seine Mannschaft aus einer unteren Liga nicht an die Spitze des Europacups. Aus Schwächen werden höchst selten Stärken und es lohnt sich kaum, viel Aufwand zu betreiben, um Schwächen auszumerzen. **Kunden bestellen nie wegen der Absenz von Schwächen, sondern weil ein Unternehmen eine besondere Stärke vorzuweisen hat**. Oder vielleicht auch, weil der Kunde dieser Firma eine besondere Stärke **zuschreibt**. Deshalb ist ein wichtiges Prinzip der Strategie, auf bestehende Stärken aufzu-

bauen (siehe 4. «Die richtige Strategie...»). Erfolgreiche Firmen und ihre Mitarbeitenden beherrschen jene Prozesse, die wettbewerbsrelevant sind und einen Marktvorteil bringen. Sie beherrschen aber auch, wie sie diesen USP den Kunden bekannt machen können.

### 3. Gut informierte und motivierte Mitarbeitende sind selbständiger und leisten mehr

Die Geschichte ist alt, aber aussagekräftig: Ein Mann geht über eine Baustelle und fragt einen Steinmetz, was er da tue. «Sie sehen doch, ich bearbeite Steine», antwortet dieser. Einige Schritte weiter stellt er einem andern Steinmetz dieselbe Frage. Dieser antwortet: «Wir bauen eine Kathedrale.» Während der eine Steinmetz an der Verwirklichung einer Vision, eines Ziels arbeitet, sieht der andere nur seine Tätigkeit und offenbar nicht das Ganze.

**Die Leistung der Mitarbeitenden hängt neben den Fähigkeiten in gleichem Maße auch von ihrer Motivation ab, etwa nach der Gleichung «können mal wollen»** (siehe *cockpit*KMU, Kapitel 5). Der Begriff «Motivation» wird oft falsch verstanden. Das Unternehmen kann nur die Rahmenbedingungen so einrichten, dass die Mitarbeitenden sich selber motivieren können. Eigenmotivation ist die einzig nachhaltige Motivation und wird beeinflusst durch Informationen, Vision und Ziele, durch das Führungsverhalten, die Unternehmenskultur, durch Herausforderung und Entscheidungsbefugnis sowie Entwicklungsmöglichkeiten. **Mit dem Cockpit ist sichergestellt, dass die Mitarbeitenden nicht nur informiert sind über Ziele, sondern auch Einfluss auf diese haben, dass sie stufengerecht strategische Informationen erhalten und ihren Beitrag zur Weiterentwicklung (KVP) leisten können**. Das Cockpit macht Mitarbeitende selbständiger, weil sie die Zielrichtung kennen, und ist für Führungspersonen eine gute Grundlage, um Anerkennung als Feedback auszusprechen. Fazit: Mit dem Cockpit werden mehrere Voraussetzungen für ein motivierendes Umfeld geschaffen.

#### **können x wollen = Leistung**

**8 x 8 = 64    Ich kann und bin motiviert**

**9 x 3 = 27    Ich könnte, aber bin nicht motiviert**

**2 x 9 = 18    Ich kann nicht, aber bin top motiviert**

Der Idealzustand, nämlich alles top motivierte und fähige Mitarbeitende, ist illusorisch. Wir brauchen auch Führungs-Instrumente für Leute, die ausschließlich für ihr Gehalt arbeiten. Für sie sind ein klarer

Leistungsauftrag und das Wissen um eine gewisse Kontrolle umso wichtiger, weil ihre Motivation durchschnittlich ist. Aber gibt es nicht auch Arbeit in der Familie, im Club oder in der Partei, die einfach gemacht werden muss? Im Cockpit legen Führungspersonen und Mitarbeitende die Mindestleistung des Teams fest, die dann gemessen und kommuniziert wird.

Die Harvard Business School publizierte 2006 eine Untersuchung mit dem Titel «Hören Sie auf, Ihre Mitarbeitenden zu demotivieren!» («Stop Demotivating Your Employees!»). Die Quintessenz aus über einer Million Mitarbeiterbefragungen: Viele Unternehmen erreichen mehr, wenn sie die Demotivation stoppen, statt viel Energie in die Motivation zu stecken. Mitarbeitende wollen respektiert und in Sachen Gehalt und Job-sicherheit fair behandelt werden. Sie wollen stolz sein auf ihren Job, den Sinn verstehen und sich mit der Arbeit und dem Unternehmen identifizieren können und schlussendlich wollen sie gute zwischenmenschliche Kontakte am Arbeitsplatz. Führungskräfte demotivieren – meist ohne Absicht – wenn sie keine Anerkennung zeigen, wegen Kleinigkeiten nörgeln, Aufgaben unklar formulieren, wenig Feedback geben und wirklich gute Leistungen nicht loben.

#### **4. Die richtige Strategie macht Unternehmen zukunftsfähig – Strategen haben eine bessere Zukunft**

Grundsätze zur Strategie können nicht konkret sein, weil jedes Unternehmen seinen eigenen Ansatz finden muss. Dieser ist abhängig von seinen generellen Zielen, dem Umfeld, der Größe oder den Stärken und Schwächen und gilt i.d.R. nur für dieses Unternehmen und für einen bestimmten Zeitabschnitt. Wichtige strategische Prinzipien – unabhängig von den genannten Parametern – sind:

- Streben nach Einzigartigkeit, also die Differenzierung zur Konkurrenz
- Kernkompetenzen, der Ausbau besonderer Stärken
- Konzentration der Mittel auf wenige Ziele; keine Verzettlung

Kurzfristige, operative Entscheidungen wirken morgen, langfristige, also strategische Entscheidungen wirken oft erst nach einem halben, einem oder mehreren Jahren. Periodenresultate aus dem Finanzreporting informieren über die Vergangenheit und folglich über die Wirkung der Entscheidungen vor dieser Periode. Deshalb ist ein Strategie-Controlling, das rasche Reaktionen aufgrund seiner Resultate zulässt, nur mit *cockpit*-KMU oder einer Balanced Scorecard möglich: Mit dem Cockpit wird das Erreichen kurzfristiger Ziele, welche die Strategie unterstützen und umsetzen, gemessen. Werden diese Ziele erreicht, so ist die Strategieumset-

zung auf Kurs, wenn nicht, so sind Korrekturmaßnahmen zu ergreifen. Nur so können Kursänderungen rechtzeitig eingeleitet werden. Entscheidungen zu Strategien müssen aufgrund des Veränderungstempos in kürzeren Abständen möglich gemacht werden und die Weiterentwicklung der Strategie ist als rollende Planung zu behandeln.

**Einzigartigkeit und Kernkompetenzen schützen KMU (genauso wie große Unternehmen) vor der totalen Austauschbarkeit der Produkte und Dienstleistungen und ihren Folgen. Die Wahl einer richtigen Strategie, die bewusste Pflege von besonderen Stärken ist von substanzieller Bedeutung und wird leider bei vielen KMU vernachlässigt.** Die Entwicklung einer Strategie setzt eine systematische Analyse der internen und externen Gegebenheiten voraus, vor allem der (aktuellen und zukünftigen) Kundenbedürfnisse und der eigenen Stärken, welche sich mit diesen decken müssen. Die Strategie muss schriftlich fixiert und auf Abteilungen und Teams herunter gebrochen werden. Ihre Umsetzung wird ohne adäquate Information der Mitarbeitenden und ohne ihre Beteiligung nicht gelingen.

Fehlendes strategisches Vorgehen kann unter Umständen durch zusätzliche Anstrengungen teilweise kompensiert werden. Diese Realität dürfte (neben der Gewinnmaximierung) eine der Ursachen der Arbeitsverdichtung (mehr in gleicher Zeit, Leistungssteigerung) sein. Aber nachhaltig erfolgreich kann ein Unternehmen ohne griffige Strategie kaum sein.

Ein wichtiger, strategischer Grundsatz ist die Konzentration der Mittel und stammt aus dem Vokabular des Kriegshandwerks. Der Gegner wird mit möglichst großer Wucht dort angegriffen, wo er am schwächsten ist. Dieser Ansatz kann für das Verhalten eines Unternehmens im Markt sinngleich angewandt werden, indem die eigenen Stärken dort ausgebaut und eingesetzt werden, wo die Hauptkonkurrenten schwächer sind. Dieser Leitgedanke gewinnt zunehmend an Bedeutung, weil Konzentration auf Weniges im modernen Wirtschaftsumfeld wegen der Tendenz zur Verzettlung schwierig geworden ist und gerade deshalb besondere Beachtung verdient.

**Konzentration auf das Wirksame und Wesentliche setzt Analyse und Kenntnis der Ursachen und ihrer Wirkungen voraus. Es gilt, das Ganze zu überblicken, mit Weitblick und der nötigen Distanz.** Geschäftsleitende von KMU sind aber tagtäglich mit operationellen Tätigkeiten konfrontiert, welche die Kenntnis von Aufgaben erfordert, die gelöst werden müssen. Sie sind deshalb nur schwer in der Lage, zeitgleich strategisch zu denken und zu handeln. **Ein Cockpit, das strategisches Verhalten im Tagesgeschäft festlegt und dies in Form konkreter Ziele fordert, kann Führungspersonen und Mitarbeitende zum richtigen Handeln anleiten. Strategische Ziele wer-**

### den so zu jedermanns täglichem Job.

Die weltweit größte Datenbank zur Analyse der Wirkung von Strategien, PIMS (Profit Impact of Market Strategy), weist auf die entscheidenden Elemente hin und zählt folgende Erfolgsfaktoren auf:

- Marktstellung (für KMU: Kundenzufriedenheit und -treue sind der Maßstab)
- Produktivität
- Attraktivität für gute Mitarbeitende (trendig für «Talente»)
- Innovationsleistung
- Ertragskraft (als Garant für längerfristiges Überleben)
- Cashflow und Liquidität

Diese Erfolgsfaktoren machen zwei Drittel des Erfolgs aus. Das übrige Drittel ist auf äußere Umstände zurück zu führen, welche sich dem Einfluss der Unternehmen größtenteils entziehen.

## 5. Persönliche Arbeitsmethodik schafft Zeitgewinn für Wichtiges

Der richtige Umgang mit der einzigen, wirklich limitierten Ressource, der Zeit, ist ausschlaggebend für ein erfülltes Leben und für Erfolg. Weniger das «Wieviel» (Output) ist ausschlaggebend, sondern das «Was-muss-gemacht-werden» (die richtigen Dinge und ihre Wirkung). Für eine Führungsperson ist besonders wichtig, dass sie ihre Zeit strategisch Wichtigem widmet und mit der eigenen Zeit richtig umgeht. Davon hängt u.a. auch ab, wie die Mitarbeitenden eingesetzt werden.

Delegieren muss gelernt und geübt werden. Viele KMU-Verantwortliche sind überlastet, weil alle Entscheidungen bei ihnen anfallen.

Delegieren kann man einfacher an gut ausgebildete und informierte Mitarbeitende, dazu gehört eine gute Portion Vertrauen und die Überlegung, ob es sich um ein wichtiges Geschäft handelt oder um etwas, das sogar bei nicht optimaler Entscheidung kaum Schaden verursacht. Delegieren kann man in folgenden Situationen:

- Ich kann's, der Mitarbeiter auch
- Ich kann's nicht, der Mitarbeiter auch nicht (beide müssen es lernen)
- Ich kann's, der Mitarbeiter kann's lernen (und evtl. später wieder brauchen)

Was machen effiziente und effektive Menschen anders?

- Sie arbeiten mit System und delegieren alles, was möglich ist
- Wenn sie eine Aufgabe oder ein Problem angehen, entscheiden sie; nichts wird auf die lange Bank geschoben

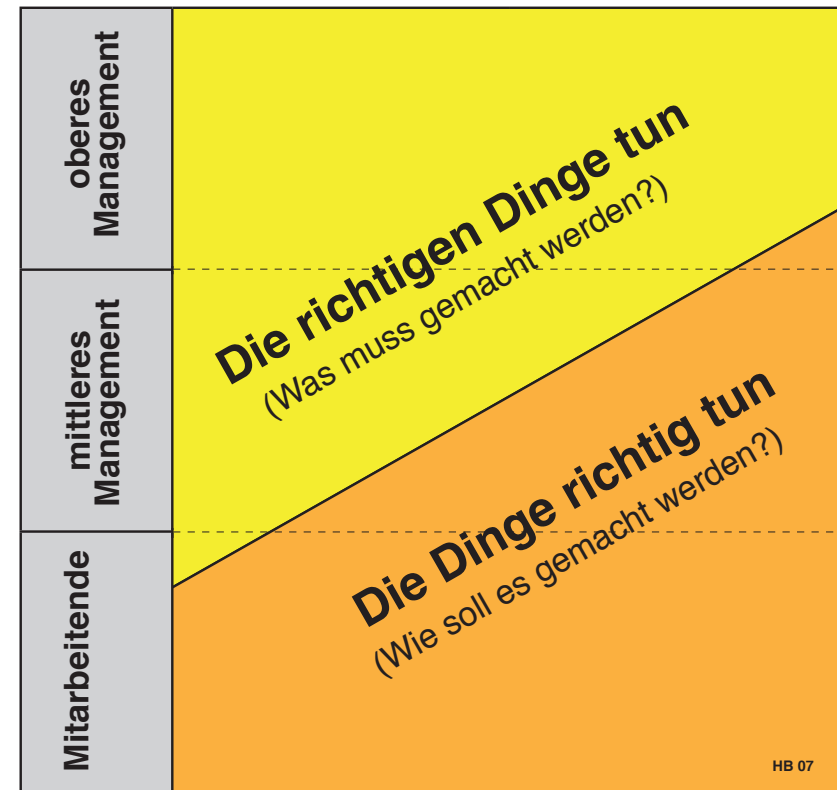


Abbildung:

Die Entscheidung «Was muss gemacht werden?» (strategisch) oder «Wie soll es gemacht werden?» (operativ) hat wesentlichen Einfluss auf die Wirksamkeit und hängt direkt mit der hierarchischen Stellung zusammen.

- Sie führen eine Agenda, sowohl für Termine als auch für Aufgaben
- Sie konzentrieren sich auf Weniges
- Sie konsultieren Spezialisten zu Gebieten, die sie nicht selber beherrschen
- Sie suchen konstant nach Verbesserungen und Innovationen
- Sie nehmen ein Schriftstück nur einmal zur Hand

Beachten Sie den Ergänzungsartikel unter freier Download «Persönliche Arbeitstechnik».

## 6. Der Kunde steht im Zentrum unserer Tätigkeit – ohne ihn ist alles nichts

Peter Drucker, der Vordenker des neuzeitlichen Managements, brachte es auf den Punkt: «Es gibt nur eine einzige Definition des Geschäftszwecks: einen Kunden zu erschaffen.» In der Tat ist mindestens bei KMU im Normalfall der Kunde die einzige Quelle einer Firma. Aus diesem Grund ist Marketing das Thema vieler Bücher. Für kleine und mittlere Unterneh-



men sind umfangreiche Marktforschungs- und Marketingtheorien aber wenig hilfreich. Ich will mich hier auf wenige zentrale Punkte beschränken, die für KMU von Bedeutung sind. Marketing hat den größten Einfluss auf die Strategie und fordert die Ausrichtung aller Aktivitäten im Unternehmen, der Führung, des Know-hows, der Produkte und der Organisation auf die Bedürfnisse des Marktes. Deshalb dient als Basis für den Strategieentscheid u.a. die Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken des Marktes, aufgrund derer die Zielrichtung festgelegt wird. Die Entwicklung einer Marketingstrategie ist für jedes Unternehmen individuell.

**Vier Schlüsselbegriffe prägen den Erfolg im Markt: Kundenzufriedenheit, Kundensegmentierung, Kenntnis der Kundenbedürfnisse und Marktstellung. Die vier Begriffe sind vernetzt und beeinflussen sich gegenseitig.**

#### **Kundenzufriedenheit**

Die Bedeutung der Kundenzufriedenheit geht aus dem Ursache-/Wirkungsmodell für «Kundenbegeisterung» hervor. Kano hat die «Kundenbegeisterung» sogar zur Strategie erhoben. Zufriedene Kunden verursachen weniger Akquisitionskosten dank Kundentreue, bezahlen oft höhere Preise, bei ihnen können wir bessere Informationen erhalten (weil über längere Zeit Vertrauen entsteht); sie sind gegenüber Mängeln toleranter, helfen ein gutes Image aufzubauen und lassen sich sogar für unsere Firmenwerbung einspannen.

#### **Kundensegmentierung**

Kundensegmentierung heißt, gezielte Kundenakquisition in ausgewählten Geschäftsfeldern, Teilmärkten oder Marktnischen. Die Vorteile sind: bessere Kenntnisse der Märkte und der Kundenbedürfnisse, die Akquisition erfolgt nach Zielkunden, günstigere Werbung. Produkte oder Dienstleistungen sind unter Umständen homogener, weniger diversifiziert und deshalb günstiger zu erbringen.

#### **Kenntnis der Kundenbedürfnisse**

Die Segmentierung vereinfacht den Überblick. Breit angelegte, teure Marktanalysen von Großfirmen ergaben in der Vergangenheit teilweise falsche Ergebnisse mit teuren Konsequenzen. KMU können wenige, aber kompetente Kunden intensiv, beispielsweise mit einem strukturierten Fragebogen, interviewen oder kleine Kundengruppen zu einem Brainstorming einladen, um ihre aktuellen und vor allem die zukünftigen Bedürfnisse zu erkunden. Die Kenntnis der internen Prozesse beim Kunden, seiner Abläufe, Aufwände und Probleme sind oft Voraussetzung, um ihm Verbesserungsvorschläge auf der Basis eigener Leistungen unterbrei-

ten zu können. Dies erfordert den Aufbau von Vertrauen und enger Beziehungen, die sich aber durch höhere Effektivität in der Zusammenarbeit auszahlt. Erfahrungsgemäß erzielen diejenigen Unternehmen die besten Resultate, welche ihre Innovationen mit den Hauptkunden gemeinsam entwickeln.

#### **Marktstellung**

Unter Marktstellung verstehe ich für KMU nicht den Marktanteil, sondern die Stellung, welche ein Unternehmen bei seinen Kunden hat, also die Kundenzufriedenheit, die Kundenbindung und das Image. Interne Organisationsformen sollen dies unterstützen: Customer Relationship Management (CRM) ist ein Führungsprinzip im ganzen Unternehmen, das alle kundenrelevanten Tätigkeiten auf eine bessere Kundenzufriedenheit ausrichtet. Key-Account-Management (KAM) betrifft die Großkunden-Betreuung durch den Key-Account-Manager (oder Unternehmer). Er ist mit weitreichenden Kompetenzen ausgestattet und verantwortet die Kundenberatung, -information und -beziehungen, die Bedürfnisbefriedigung und betriebsintern alle Aktivitäten, die dazu notwendig sind.

Wir unterscheiden zwischen zwei Kundenkategorien: den bestehenden Kunden und den Wunschkunden (potenziellen, Noch-nicht-Kunden). Bei bestehenden Kunden steht die Kundenzufriedenheit im Zentrum, wobei die Qualität der Gesamtleistung das entscheidende Kriterium ist. Nach dem Pareto-Prinzip, benannt nach dem italienischen Ökonom Vilfredo Pareto, sind rund 80% der Mängel auf 20% möglicher Fehlerarten zurückzuführen. Eine Fehlerstatistik zeigt, welche Fehler Kunden gefährden oder am meisten Kosten verursachen und zu eliminieren sind. Kundenverluste sind teuer, weil die Gewinnung neuer Kunden mehrfach aufwändiger ist als die Pflege der bestehenden und oft muss zusätzlich ein schlechterer Preis akzeptiert werden als der bisherige Durchschnittspreis. Image und «Absenderkompetenz» werden für den Kaufentscheid bei Neukunden immer wichtiger, entscheidend aber ist der Verkauf.

Erfolgreiche Verkäufer sind mit besonderen Fähigkeiten ausgestattet. Die wichtigsten sind der Aufbau eines Vertrauensverhältnisses, Hartnäckigkeit, gesundes Selbstvertrauen, Ehrgeiz, Kommunikationsfähigkeit, Fachwissen mit Beratungskompetenz, Argumentations- und Überzeugungskraft. Einiges davon ist lernbar, nicht aber die menschlichen Qualitäten. Der Verkaufserfolg (Umsatz und Preisniveau) und die Kosten sind die entscheidenden Hebel für Gewinn oder Verlust. Der Verkauf steht seiner größten Herausforderung dort gegenüber, wo die Produkte und Dienstleistungen austauschbar sind. Die Preisfindung wird

dann zu einer diffizilen Angelegenheit, weil die Kosten nicht mehr den Preis bestimmen. Viele Marktteilnehmer scheinen zu vergessen, dass die Erfolgsrechnung nur positiv sein kann, wenn am Ende eines Geschäftsjahres die Vollkosten durch die Preise gedeckt sind und zusätzlich ein Gewinnaufschlag berücksichtigt wurde. Der Markt verlangt hin und wieder Preisnachlässe unter die Selbstkosten; aber für jedes einzelne dieser Zugeständnisse muss ein entsprechender Ausgleichspreis realisiert werden. Die Chancen dazu müssen erkannt und genutzt werden.

Erfolgreich verkaufen heißt, die Preise geschickt zu gestalten und kostendeckende Preise durchzusetzen. Wenn Rabatte oder Skonti gewährt werden, so muss das in der Preisgestaltung berücksichtigt sein, sonst wird es teuer. Die Formel für den Jahreszins von Skonti lautet: Skonto in Prozent mal 360 geteilt durch [übliches Zahlungsziel minus Skontotage]. In den Beispielen gehen wir von einem durchschnittlichen Zahlungseingang von 45 Tagen aus; also:

- Bei 2% innert 10 Tagen:  $2 \times 360 : [45-10] = 20\%$  Jahreszins
- Bei 3% innert 10 Tagen:  $3 \times 360 : [45-10] = 30\%$  Jahreszins
- Bei 2% innert 30 Tagen:  $2 \times 360 : [45-30] = 48\%$  Jahreszins
- Bei 3% innert 30 Tagen:  $3 \times 360 : [45-30] = 72\%$  Jahreszins

Fazit: Im Verkauf muss sehr sorgfältig mit der Gewährung von Skonti umgegangen werden, während im Einkauf diese so oft wie möglich eingefordert werden sollten.

Im Einkauf gespartes Geld fließt direkt in den Cashflow, weil ihm kein Aufwand gegenübersteht, was insbesondere für Fremdkosten (Leistung und Material) gilt. Je größer diese Kosten, desto wichtiger ein cleverer Einkauf, denn hier ist finanzieller Erfolg einfacher zu holen als im Markt mit Mehrumsätzen. Die Formel (alles in %), um das deutlich zu machen, heißt: Anteil Fremdkosten mal Einsparung durch Umsatzrendite, also:

- Der Umsatz sei 500'000.--, die Umsatzrendite 3% und bei Fremdkosten von 20% deren Einkauf 4% billiger (4'000.--); dies entspricht einem Mehrumsatz von 26% (133'000.--). Die 4'000.-- Einsparungen im Einkauf haben in der Erfolgsrechnung dieselbe Wirkung wie 133'000.-- Mehrumsatz
- Der Umsatz sei 100'000.--, die Umsatzrendite 2% und bei Fremdkosten von 30% deren Einkauf 5% billiger (1'500.--); dies entspricht einem Mehrumsatz von 75% (75'000.--)
- Der Umsatz sei 100'000.--, die Umsatzrendite 6% und bei Fremdkosten von 20% deren Einkauf 3% billiger (600.--); dies entspricht einem Mehrumsatz von 10% (10'000.--)

## 7. Umsetzen, handeln – das Richtige und Wichtige nach gründlicher Überlegung

Unternehmer sind Macher – das ist eine wichtige Eigenschaft, die zu ihrem Beruf gehört. Die Vorstufe zum Handeln sind die vielen täglichen, wichtigen und weniger wichtigen Entscheidungen, die den Ausschlag für die Resultate geben. Entscheiden Sie immer mit Ihren strategischen Zielen vor Augen und nach dem Motto: **zuerst zielen, dann schießen**, dementsprechend zuerst kurz analysieren und entscheiden, dann handeln. Ziele sind der Ausgangspunkt und die logische Kette «Ziel → Alternativen → Entscheid → Aktion → Kontrolle/Korrektur» muss konsequent eingehalten werden, wenn die Qualität einer Entscheidung stimmen soll. Nachstehend ein Vorschlag in sechs Schritten vom Problem bis zur Umsetzung:

### 1. Problem wahrnehmen

- Ein Problem besteht aus einer Abweichung vom Soll (dem Ziel) gegenüber dem Ist
- Abweichung präzisieren und Gründe analysieren. Was ist beeinflussbar, was nicht?

### 2. Beurteilung

- Wie wirkt sich das Problem aus? Welche Folgen hat es?
- Welche Priorität erhält es demzufolge? Hat das Ausmaß «Projektformat» (je nach Bedeutung und Umfang)?
- Kann die bisher verantwortliche Person (oder der Personenkreis) das Problem lösen?
- Verantwortungen, Informationen, Termine

### 3. Müssen wir das Ziel neu festlegen?

- Wenn nötig das Ziel neu festlegen
- Welche Rahmenbedingungen sind nötig, um die Zielerreichung zu unterstützen?
- Verantwortliche Person(en), Kompetenzen, Vorgehen, Ablauf, Informationen

### 4. Lösungsalternativen entwickeln und bewerten

- Lösungsideen entwickeln im Team mit den verantwortlichen Personen; Brainstorming
- Fachleute hinzuziehen (intern und/oder extern), wenn nötig und wichtig
- Welche Lösungsansätze unterstützen die strategischen Ziele am besten?
- Welchen Ansprüchen muss die Lösung besonders genügen? (wirtschaftlich, technisch, sozial, ökologisch, andere)
- Stehen die notwendigen Mittel zur Verfügung (oder können sie beschafft werden) wie Personal, Finanzen, Know-how, Technik, Kapazitäten? Welche Unterstützung ist erforderlich?

- Welche Risiken sind mit welchen Lösungsansätzen verbunden?
- Dringlichkeit, Termine, äußere Rahmenbedingungen

#### 5. Entscheid

- Auswahl der besten, realisierbaren Alternative
- unter Einbezug der verantwortlichen Personen
- Präzisionen nach Verantwortungen, Ablauf, Information, Termin usw.

#### 6. Umsetzung sicherstellen

- Cockpit erstellen nach *cockpit*KMU und realisieren

«Trial and error», Versuch und Irrtum, ist eine bekannte Alternative für Situationen, wenn die Auswirkung einer Entscheidung kaum abzuschätzen ist und vor allem, wenn ein unglücklicher Start zu Beginn des Prozesses noch korrigiert werden kann, bevor er größeren Schaden anrichtet.

## 8. Mit der richtigen Organisation die Effektivität steigern

Die Organisation regelt Verantwortungen und Kompetenzen, die Aufgabenverteilung und die Information. Eine Organisation soll, gemäß Fredmund Malik in «Führen, Leisten, Leben» folgende drei Grundfragen beantworten:

1. Wie müssen wir uns organisieren, damit das, wofür der Kunde uns bezahlt, im Zentrum der Aufmerksamkeit steht und von dort nicht wieder verschwinden kann?
2. Wie müssen wir uns organisieren, damit das, wofür wir unsere Mitarbeiter bezahlen, von diesen auch wirklich getan werden kann?
3. Wie müssen wir uns organisieren, damit das, wofür die Firmenspitze bezahlt wird, von dieser auch wirklich getan werden kann?

Diese Formulierung ist sehr praxisnah und zeigt das Ziel, lässt aber die Form der Organisation offen. Verschiedenste Beschreibungen dienen dazu, den Mitarbeitenden zu zeigen, wo sie respektive ihre Aufgaben in der Organisation stehen und was von ihnen erwartet wird.

**Die Aufbauorganisation** ist das Organigramm des Unternehmens, das nach Funktionen und nach Hierarchien gegliedert ist. Die Information und Verteilung an alle ist ein Muss. Für KMU ist die Darstellung nach Funktionen (Kästchen für GL, Verkauf, Planung, Produktion ihre Abteilungen und Teams) üblich. Leider noch wenig verbreitet ist die Abbildung nach Prozessen (Prozesse bestehen überall), obschon damit eine kundenfokussierte Organisation viel besser gezeigt und den Mitarbeitenden

kommuniziert werden kann. Die Prozessorganisation ist zeitgemäß und fasst mehrere Schritte des Geschäftsablaufs zusammen. Ihre Vorteile sind: weniger Schnittstellen, ungeteilte Verantwortung für ein (Teil-)Produkt, herausfordernde Tätigkeiten für die Mitarbeitenden (und damit einhergehend i.d.R. auch höhere Motivation). Diesen Vorteilen steht der Verlust an Spezialisierung gegenüber.

**Die Ablauforganisation** kann in einem Ablaufschema als Tätigkeiten schematisch in deren Reihenfolge mit Symbolen für Start, Entscheid, Tätigkeit, Kontrolle usw. dargestellt werden. Es kann zusätzlich zeigen, wer zuständig ist, welche Instruktionen gelten, Input und Output. Ablaufschemata sind aufwändig im Aufbau und in der Aktualisierung. Sie machen für KMU nur Sinn, wenn Abläufe neu definiert oder Doppelspurigkeiten ausgemerzt werden sollen.

**Die Funktionsdiagramme** umschreiben die generellen Ziele der Funktion: welche Leistung das Unternehmen erwartet, z.B. in Bezug auf den Stellenwert der Kundenzufriedenheit, die Prioritäten, Qualität, Produktivität, Weiterbildung oder das Innovationsverhalten. Mitarbeitenden kann die Möglichkeit angeboten werden, Änderungen in ihrem Funktionsdiagramm zu beantragen. Es werden alle Tätigkeiten aufgelistet und die dazu gehörenden Kompetenzen und Pflichten auf die involvierten Funktionen aufgeteilt (z.B. Entscheid, Mitsprache, Ausführung, Kontrolle, Informationspflicht). Dabei müssen die besonderen Stärken von Mitarbeitenden berücksichtigt und eingesetzt werden. Entscheidungen sollen dort gefällt werden, wo das Wissen vorhanden ist, d.h. die Kompetenz ist entsprechend zu delegieren, unabhängig von der hierarchischen Stufe. Das Funktionsdiagramm gehört als Anlage zu jedem Arbeitsvertrag. Es ist einfach zu erstellen und dient den Mitarbeitenden als Richtschnur. Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter finden sich mit seiner Hilfe schneller zurecht.

Organigramme sind zu allgemein, um Schwerpunkte im täglichen Einsatz bilden zu können, diese Aufgabe übernimmt das Cockpit. Es legt mit konkreten Zielen fest, beispielsweise wem was verkauft werden soll, welche Botschaften die Kommunikation für Kunden enthält oder was unternommen wird, um die Produktivität zu steigern.

Die Informatik und neue Kommunikationsmittel verändern die Arbeitsorganisation. Die digitale Welt bietet den KMU heute auf vielen Gebieten vergleichbare Spieße wie großen Unternehmen. Hard- und Software sind erschwinglich und müssen für KMU nicht denselben Anforderungen genügen wie bei den Großfirmen, die generell wesentlich mehr Organisationskosten zu tragen haben. Im Internet werden unzählige



Führungshilfen angeboten, vom einfachen Formular bis zum Businessplan oder Weiterbildung mit E-Learning. Die Kommunikation mit Kunden und der Versand von Dokumenten sind beschleunigt und günstiger, dadurch ist die Heimarbeit oder die Untervergebung von Teilaufträgen vereinfacht worden. Großunternehmen profitieren demgegenüber erwiesenermaßen vom hohen Ausstoß (Erfahrungskurve, Economies of scales), der einerseits auf einem Zuwachs an Know-how und andererseits auf der erhöhten Chance für Automatisierungen beruht.

## 9. Innovation verkörpert die treibende Kraft der Unternehmensentwicklung

Die Bedeutung der Innovationen ist bei erfolgreichen Firmen sichtbar. Innovation darf aber keine «Blindleistung» sein. **Sie entfaltet nur Wirkung, wenn sie von den Kunden wahrgenommen wird und ihnen spürbar nützt.** Innovationen können durch Zufall entstehen (bekanntes Beispiel sind die «Post-it»), gezieltes Suchen und eine Innovationskultur im Unternehmen führen aber sicherer zu Resultaten. Wenigen, wirklich wichtigen Innovationen ist der Vorzug gegenüber vielen kleinen zu geben. Innovative Unternehmen geben dem Thema und den dazugehörigen Maßnahmen einen hohen Stellenwert, indem sie:

- Kreativitätstrainings durchführen
- Das Innovations-Management beherrschen, insbesondere die richtige Auswahl und die Transformation der Ideen in verkaufbare Leistungen
- In enger Zusammenarbeit mit Hauptkunden Verbesserungen realisieren
- Eine kreative Denkhaltung fördern, Prämien für umsetzbare Ideen zahlen und eine Risikobereitschaft für Neues zeigen
- Personen mit Kundenkontakt beauftragen, systematisch und gezielt die richtigen Informationen einzuholen
- Die wenigen, wirklich innovativen Mitarbeitenden kennen, ermutigen und fördern
- Den kontinuierlichen Verbesserungsprozess für diesen Zweck einsetzen

Kein Unternehmensbereich ist von Innovationen ausgenommen, ob Produkte oder Dienstleistungen, Organisation, Management, Produktionsprozesse, Einkauf, Marketing/Verkauf, Werbung oder Administration. In allen Bereichen kann Innovation eine Revitalisierung bewirken und die Marktstellung direkt oder indirekt stärken. Direkt, wenn Kundennutzen entsteht, indirekt, wenn das Unternehmen z.B. über innovative Ideen eine erhöhte Produktivität erhält und damit gestärkt wird.

Innovation bedeutet Veränderung, was oft neben Befürwortern

auch Zauderer oder sogar Gegner auf den Plan ruft, insbesondere, wenn es sich um neue Organisations- oder neue Managementformen handelt. Selbstbewusste, leistungsorientierte Mitarbeitende sind Befürworter oder solche, die eine Chance für ihre Position sehen. Im sozialen Status Gefährdete und Ängstliche werden sich gegen Veränderungen stemmen und dazwischen sind die Neutralen und Gleichgültigen, die i.d.R. in der Mehrzahl sind. Das Management muss im Veränderungsprozess auch diesen psychologischen Aspekt und nicht nur die Tätigkeiten berücksichtigen. Es muss wissen, was in den Köpfen seiner Leute vor sich geht, und allen Gerüchten mit frühen und offenen Informationen entgegenreten.

Das Innovationsmanagement ist Teil der Zukunftssicherung für Unternehmen, aber gleichzeitig auch Kostentreiber. Nur ein kleiner Teil der kreativen Ideen kann als Innovation bezeichnet werden, nämlich jener, der sich realisieren lässt und in absehbarer Zeit Gewinne generiert. Ein großer Kostenblock wird aber unausweichlich durch jene Ideen verursacht, die nie zur Marktreife gelangen. Es ist deshalb das Ziel des Innovationsmanagements, hier ein optimales Kosten/Nutzen-Verhältnis und einen möglichst kurzen Zeithorizont («Time-to-market») zu realisieren. Ist der Zeithorizont lang und das Investitionstotal nicht überschaubar, so ist für KMU eine Kooperation mit einem oder mehreren Hauptkunden oder mit einem großen Unternehmen das richtige Vorgehen, um einen Liquiditätseingpass zu verhindern.

Innovative Ideen sind in den Unternehmen zahlreiche vorhanden, diese umzusetzen bedeutet aber viel Aufwand und Durchhaltewillen. Die Investition in umgesetzte Ideen besteht aus 10% Inspiration und 90% Transpiration.

## 10. Gesunde Finanzen sind das Topziel – und Chefsache, weil viel zu wichtig, um es Dritten zu überlassen

Der Titel unterstreicht die Bedeutung. Die finanzielle Führung liegt in der Verantwortung des Aufsichtsrats respektive Verwaltungsrats. In den folgenden, grundsätzlichen Darlegungen kann nur auf einige wichtige Verhaltensweisen zu dieser Thematik aufmerksam gemacht werden. Ob Aufsichtsrat, Verwaltungsrat, Eigentümer, Geschäftsführer oder eine Kombination davon: Unabdingbar ist, dass Sie sich auf dem Gebiet auskennen oder sich ausbilden. Die Beurteilung der eigenen Finanzabschlüsse und -kennzahlen ist genau so wichtig wie die Beurteilung der Qualität Ihrer Produkte oder Leistungen. Aber auch die Leistung Ihres Treuhänders oder des internen Finanzchefs sollten Sie beurteilen können.

Die Adresse des Treuhänders kann Ihr Bankrating beeinflussen, indem sich die Hausbank sicherer fühlt, wenn das Treuhandunternehmen bestimmte Standards erfüllt (in der Schweiz z.B. die Mitgliedschaft in der Treuhandkammer). Mit Ihrem Treuhänder sollten Sie eine schriftliche Vereinbarung treffen, worin Leistung und Verantwortung präzisiert werden. Ein Betrieb mit zehn Personen hat andere Erfordernisse als jener mit 200 Mitarbeitenden, obschon beide KMU sind. In der finanziellen Führung wie im Controlling gilt es, die gesetzlichen Regelungen einzuhalten. Ein Kleinunternehmen wird darüber hinaus sich auf einige Kostenkontrollen beschränken (wie Personalkosten im Verhältnis zum Umsatz), während ein mittleres Unternehmen einige weitere Instrumente sinnvoll einsetzen kann wie Monats- oder Quartalsabschlüsse (mit Kurzanalysen), Cashflow-Rechnung und Liquiditätsplan (mit Kommentar), Installation eines Frühwarnsystems, rollende Drei-Jahrespläne für Budget, Finanzen, Investitionen, Trends, interne und externe Benchmarks (interne Fortschritte, Branchenvergleiche, Erfahrungsgruppen). Welche wenigen, aber wichtigen Kennzahlen sind für Ihr Unternehmen sinnvoll? Ein guter Treuhänder will Ihnen nicht nur gefällig sein, sondern Sie auch mit z.T. unangenehmen Fragen herausfordern. Verlangen Sie das ausdrücklich!

Basel II, die Eigenkapitalvereinbarung des Basler Ausschusses für Bankenaufsicht, verlangt seit 2007 von den Banken, dass sie ihre Eigenkapitalunterlegung nach neuen, strengeren Risikokriterien ausrichten. Für Banken in Deutschland, der Schweiz oder Österreich bildet diese Vereinbarung kein Problem, aber das Risikobewusstsein gegenüber den Kreditnehmern ist gestiegen und damit auch die Neigung, Kreditentscheide auf der Basis des Ratings zu treffen. Kreditzinsen richten sich nach dem Risiko, so dass es für KMU zu verhindern gilt, in den Strudel der Zinsspirale zu geraten. **Ein Frühwarnsystem kann größeren Schaden verhindern, wenn frühzeitig auf Fehlentwicklungen reagiert werden kann, so wie ein kleines Feuer noch mit wenig Wasser zu löschen ist.** Wenn es sich unbemerkt zu einem Flächenbrand ausgeweitet hat, so wird der Aufwand groß. In Deutschland hat der Gesetzgeber das «Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich» (KonTraG) für größere Firmen eingeführt, das verbindlich ein Frühwarnsystem vorschreibt. In einfacher Form macht dies aber für KMU genauso Sinn. Banken berücksichtigen zunehmend auch die Unternehmensführung im Rating: Geschäftspolitik, Strategie und -umsetzung, Know-how, Personalmanagement, Marktstellung, Controlling und Rechnungswesen.

Das Controlling hat primär eine Analysefunktion. In Übereinstimmung mit der strategischen und operativen Führungsebene hat es einen strategischen und einen operativen Fokus sowie die Pflicht, aufgrund der Ergebnisse die Gründe zu hinterfragen und den Führungspersonen Vor-

schläge für Korrekturmaßnahmen zu unterbreiten. Die strategische Aufgabe des Controllings ist es, die Fortschritte in der Umsetzung der Strategie sowie langfristiger Ziele und Projekte zu kontrollieren. *cockpit*KMU (oder die Balanced Scorecard) ist für ein strategisches Controlling prädestiniert. Zum operativen Bereich gehören alle Aktivitäten betreffend Finanzen, Verkauf und Marketing, Personal und Produktion:

**Finanzen:** Laufende Rechnungsführung (Finanzbuchhaltung und Betriebsbuchhaltung), Planungs- und Budgetprozess (u.a. Liquiditätssteuerung, Investitionsplan), Überwachungs- und Informationswesen (wie Kosten und Kostenstruktur über alle Bereiche)

**Verkauf und Marketing:** Innovationen, «Time-to-market», Wettbewerbssituation, Kundenzufriedenheit und -treue, Auftragseingang und -bestand, Logistik

**Personal:** Beschaffung, Qualifikation und Weiterbildung, Fluktuation

**Produktion:** Qualität, Qualitätskosten, Kapazitäten und Auslastung, Materialverschleiß, Blindleistungen, Produktivität und Wertschöpfung pro Mitarbeitenden

#### Wie wichtig sind die Finanzkennzahlen für die Führung?

Analysedaten aus dem Finanzsektor sind wichtig und unabdingbar, denn sie zeigen uns die Realität, die Ergebnisse vergangener Aktivitäten für einen abgeschlossenen Zeitraum. Sie sind aber, wie bereits ausgeführt, das Resultat vergangener Entscheidungen im damaligen und nicht im heutigen, veränderten Umfeld, das u.U. bereits wieder andere Prioritäten verlangt. Als Entscheidungshilfe für die Zukunft sind sie deshalb beschränkt einsetzbar, weil sie...

- nicht die «Treiber» (im Sinne von Verursachungsfaktoren) des finanziellen Erfolgs darstellen, sondern deren Wirkung
- keine Aussagekraft haben in Bezug auf die Stellung des Unternehmens in seinem Markt
- zeitlich den wirklich wichtigen Entscheidungs-Parametern hinterherlaufen

Für eine zukunftsgerichtete Lenkung stehen nicht-finanzielle Steuergrößen wie Marktposition, Kundentreue, Know-how und Personalfriedenheit, Kosten- und Preisentwicklung oder Prozesse (Prozesskosten, Qualität) und die kundendefinierte Organisation im Vordergrund. Damit ist der Kreis zu *cockpit*KMU und zur Balanced Scorecard geschlossen, denn sie lenken den Fokus genau auf diese Gebiete, welche den finanziellen Erfolg realisieren. *cockpit*KMU ist ein wichtiges Werkzeug für KMU, um diese Treiber des finanziellen Erfolgs vorwärts zu bringen.