

Inhaltsverzeichnis

Titelei

Stellhebel für Erfolg im Cockpit einer KMU

Copyright, Markenschutz

Widmung

Inhaltsverzeichnis

Vorwort Nationalrat Dr. iur. Pierre Triponez,

Direktor des Schweizerischen Gewerbeverbandes

Vorwort Prof. Dr. Klaus Haake, Betriebswirtschafter

Teil I: Wie funktioniert *cockpit*KMU?

1. Was dieses Buch will

- | | |
|---|----|
| 1.1. Ziel und Zweck des Buches (bzw. des Führungsinstrumentes) | 15 |
| 1.2. Auf die Zielgruppe KMU zugeschnitten | 17 |
| 1.3. Das Konzept des <i>cockpit</i> KMU mit Handbuch und Internet-Serviceteil | 18 |
| 1.4. Für das Cockpit motivieren und überzeugen | 19 |
| 1.5. Zur Gliederung des Buches | 21 |
| 1.6. Wie das Buch und die Homepage anwenden? | 22 |

2. Zielorientiert und wirksam führen mit *cockpit*KMU

- | | |
|---|----|
| 2.1. Ursprung und Idee der Balanced Scorecard (BSC) und des <i>cockpit</i> KMU | 25 |
| 2.2. Von der Balanced Scorecard zum <i>cockpit</i> KMU | 26 |
| 2.3. Das Cockpit ist ganzheitlich und hat einen strategischen Ansatz | 27 |
| 2.4. Die Steuerung eines Unternehmens ist mehrdimensional | 29 |
| 2.5. Das Prinzip von Ursache und Wirkung geht dem Erfolg auf den Grund | 31 |
| 2.6. Das Führungssystem bringt KMU vielfältigen Nutzen | 32 |
| 2.7. Tipps für die Einführung | 34 |
| Anlage 1: Cockpit Abteilung als Feedback-Plakat | 35 |
| Anlage 2: Cockpit Unternehmen als Quartalsübersicht der Geschäftsleitung | 36 |

Teil II: Die Einführung des *cockpit*KMU

3. Die Grundlagen für den geschäftlichen Erfolg klären (Schritt 1)

- | | |
|--|----|
| 3.1. Ist strategisches Management für KMU notwendig? | 39 |
| 3.2. Strategie überprüfen | 41 |

6. Kriterien zur Messung der Zielerreichung: Messgrößen und Zielwerte (Schritt 4)	
6.1. Funktion und Bedeutung von Messgrößen und Zielwerten	109
6.2. Auswahlkriterien für Messgrößen und Zielwerte	113
6.3. Das Feedback an die Mitarbeitenden hat große Wirkung	114
6.4. Messgrößen können Frühindikatoren oder Spätindikatoren sein	116
6.5. Welche Zeiträume für welche Ziele und Messgrößen wählen?	119
Anlage 1: Musterfall «AG für Kundenbegeisterung»	121
Anlage 2: Cockpit Unternehmen, Jahresübersicht der GL	122
Anlage 3: Auswahl von Messgrößen und Zielwerten	124
7. Strategische Aktionen und Maßnahmen festlegen (Schritt 5)	
7.1. Bedeutung der Aktionen und Maßnahmen	127
7.2. Auswählen und Dokumentieren der Aktionen und Maßnahmen	128
Anlage 1: Musterfall «AG für Kundenbegeisterung»	132
Anlage 2: Cockpit Unternehmen, Jahresübersicht der GL	134
8. Nachhaltigen Einsatz sichern	
8.1. Das Cockpit als Teil des Führungsprozesses	137
8.2. Das Cockpit als Ziel-Navigator	138
8.3. Effizienter Budgetieren dank dem Cockpit	140
8.4. Information und Kommunikation als Maximen für moderne Führung	140
8.5. Redesign des Cockpits	142
Anlage: Musterfall «AG für Kundenbegeisterung»	145
Teil III: Serviceteil und Homepage	
Passwort zum geschützten Bereich der Homepage	149
Verzeichnis der passwortgeschützten Dokumente	149
Homepage	151
Glossar	160
Literaturverzeichnis	163
Interessante Links für KMU (CH, D, A)	164
Index	166

Vorwort

von Nationalrat Dr. iur. Pierre Triponez, Direktor des Schweizerischen Gewerbeverbandes

Die Klein- und Mittelbetriebe aller Branchen stehen ständig steigenden Herausforderungen gegenüber: Öffnung der Märkte, anspruchsvollere Kunden, Preiserosionen, Innovationsdruck und neue Technologien.

Der Wandel verlangt von den KMU, dass sie sich in kurzer Zeit an die Veränderungen anpassen. Dies hat auch Konsequenzen für die Unternehmensführung. Die KMU-Führung ist verpflichtet, das Unternehmen an das sich immer schneller wechselnde Umfeld anzupassen, Erfordernisse zu erkennen und Prioritäten zu setzen. Das Management der kleinen und mittleren Unternehmen wird sich zukünftig vermehrt betriebswirtschaftlichen Themen zuwenden müssen. Das bedeutet, dass es die typischen Stärken – Flexibilität, Fachwissen, Kundennähe, persönliche Kontakte des Unternehmers zu den Mitarbeitenden und seine Vorbildwirkung für das Personal – ergänzt um eine strategische Ausrichtung, finanzielle Führung und Controlling sowie ein solides Managementwissen.

Das Handbuch cockpitKMU bietet eine Orientierungshilfe für KMU auf dem komplexen Gebiet der Unternehmensführung. Es geht vom Ansatz der Balanced Scorecard (BSC) aus, der sich in vielen Großfirmen bewährt hat, liefert aber eine an die KMU-Bedürfnisse angepasste praxistaugliche Fassung der BSC, mit konkreten Anregungen und Hilfestellungen bis hin zur individuellen Arbeitsmethodik. Schwerpunkte des Führungssystems sind dabei die Strategie-Definition, die Zielsetzungen und das Sichern der Zielerreichung. Der Autor misst besonders der Mitarbeiterführung durch Zielvereinbarung viel Gewicht bei. Er zeigt die Mechanismen von Motivation, Know-how und Leistung auf und deren Einfluss auf die Kundenzufriedenheit als Basis für den Unternehmenserfolg.

Ein Unternehmen zu führen heißt, seine Zukunft bewusst gestalten und sichern. Der hier vorliegende Leitfaden kann dazu einen Beitrag leisten.

Bern im Oktober 2007, Dr. iur. Pierre Triponez

- Mit administrativen Arbeiten überlastet sind (und diese oft lustlos erledigen)

Aus diesen Gründen ist dieses Handbuch:

- Für Praktiker, leicht verständlich und teilweise rezeptartig geschrieben, mit konkreten Handlungsanleitungen, Hilfsmitteln (Checklisten, Arbeitsblätter) und vielen Beispielen
- Mit einer Homepage unterstützt, welche das Einführen und das Betreiben wesentlich erleichtert
- Auf das Wesentliche konzentriert
- So aufgebaut, dass ohne weitere Hilfe das hier vorgestellte Cockpit selber aufgebaut und angewandt werden kann
- Direkt umsetzbar, ohne teure Berater- und Softwarekosten, die sich kleine und mittlere Unternehmen nicht leisten wollen oder können

Dieses Buch geht nur insoweit auf die theoretischen Grundlagen ein, als dies für das Verständnis der Zusammenhänge nötig ist.

Spezifisch für die Zielgruppe KMU ist auch, dass sich die Unternehmer ungern mit Strategie, Unternehmensleitbild oder sogar einer Vision befassen. Letztere ist zwar nützlich, wenn Sie einen guten Leitgedanken haben (der verständlich ist). Aber die Vision allein bringt Sie nicht weit. Umgekehrt sind jene Zeiten vorbei, als es für KMU genügte, dass der Unternehmer mit viel Engagement hart arbeitete und seinen Mitarbeitern Vorbild und Mentor war. Die Anforderungen sind gestiegen. Der KMU-Geschäftsleiter hat ein komplexes Umfeld zu bewältigen, mit Kundenanforderungen, Konkurrenz, Mitarbeiteransprüchen, Technologie usw. Nur wer sich betriebswirtschaftlich ausbildet, kann heute die Anforderungen meistern und nur wer einen strategischen Ansatz in seiner täglichen Arbeit hat, wird längerfristig erfolgreich sein.

**Wenn der Wind des Wandels weht,
bauen die einen Mauern, die andern
Windmühlen.**

Chinesisches Sprichwort

1.3. Das Konzept des *cockpit*KMU mit Handbuch und Internet-Serviceteil

cockpitKMU ist ein ganzheitliches Konzept, bestehend aus dem Handbuch und der Homepage www.cockpitKMU.ch.

cockpitKMU stützt sich auf bewährte Management-Werkzeuge wie die Balanced Scorecard (BSC), die SWOT-Analyse sowie verbreitete Tools wie Internet, Word, Excel, PDF und PowerPoint. Spezielle Software ist nicht nötig. cockpitKMU bietet keine neuen Forschungsergebnisse und keine neuen wissenschaftlichen Erkenntnisse, sondern eine Methode zum Erzielen von Resultaten auf der Basis von Zielen, Systematik und ganzheitlichem Ansatz.

Das Handbuch...

...erklärt, wie das Führungssystem funktioniert. Dessen Installation wird Schritt für Schritt detailliert und praxisorientiert beschrieben, von der Strategie-Überprüfung bis zu den Maßnahmen, welche das Erreichen der strategischen Ziele und damit die Strategie selber sichern. Konkrete Beispiele und Anleitungen, Checklisten und Muster kennzeichnen das Buch. Die Illustrationen erläutern Zusammenhänge und die Verbindung zur Homepage erlaubt es, das Geschriebene als Tools zu downloaden und sofort zu nutzen.

Wichtiger als «viel zu tun» ist «die richtigen Dinge» tun. Dies ist eine Aussage von Peter F. Drucker, dem Vordenker des modernen Managements. Die Führungsmethode cockpitKMU unterstützt «die richtigen Dinge».

Die Internetseite www.cockpitKMU.ch...

...enthält einen Passwort geschützten Bereich mit Dateien zum Herunterladen: eine grafisch gestaltete Vorlage für die periodischen Feedbacks an die Mitarbeitenden («Wo stehen wir mit unseren Zielen?»), eine Vorlage für die Übersicht der Geschäftsleitung (beide müssen nur noch mit den ermittelten Resultaten ausgefüllt werden) sowie eine komplette Power-Point-Präsentation als Information für die Mitarbeitenden mit dem Titel «Warum führen wir ein Cockpit ein und wie funktioniert es?» Die Homepage beinhaltet ferner Checklisten, Arbeitsformulare (z. B. Strategiecheck, SWOT-Analysen usw.) und jeweils ein Artikel zu «Zehn Führungsgrundsätze» und «Persönliche Arbeitstechnik».

cockpitKMU reduziert die Komplexität der Unternehmensführung durch Vereinfachung der Balanced Scorecard, durch Systematik und durch die Tools, die auf der Homepage zum Buch angeboten werden.

1.4. Für das Cockpit motivieren und überzeugen

Das Cockpit ist ein ganzheitlicher Ansatz in der Führung und erfordert – um seine Wirkung voll zu entfalten – Verständnis und Motivation des

1.6. Wie das Buch und die Homepage anwenden?

Das Buch ist eine Fundgrube für Tipps und Anregungen, die Sie jedoch nicht vollständig übernehmen müssen. Konzentrieren Sie sich auf wenige, aber wesentliche Aspekte und verfeinern Sie Ihr Cockpit in den Folgejahren. Es geht also nicht darum, entweder alles oder nichts davon anzuwenden. Die Checklisten liefern Ihnen Hinweise, wo Handlungsbedarf in Ihrem Unternehmen besteht und welche Handlungsoptionen am meisten nützen. Die Analysen des Kapitels 3 sollten Sie auf jeden Fall machen, bevor Sie über neue Ziele und Maßnahmen nachdenken. Nach diesen Analysen haben Sie verschiedene Möglichkeiten:

A. Wenn Sie keinen Bedarf für das komplette Cockpit haben, so können Sie auch nur einzelne Teile aus Buch und Homepage nutzen. Für diesen Fall verwenden Sie die Tools der Homepage zur Zielüberwachung im Unternehmen und in den Abteilungen, die zahlreichen, konkreten Anregungen und die zehn Führungsgrundsätze.

B. Wenn Sie das System gestaffelt einführen wollen, so entscheiden Sie zuerst, welche Stärken (Kompetenzen) Sie ausbauen wollen und wo Handlungsbedarf ist. Sie formulieren dann die sich daraus ergebenden Ziele, machen diese messbar und überwachen und kommunizieren sie mit den Tools der Homepage. Damit haben Sie in einer ersten Phase schon sehr viel erreicht, allerdings mit der Einschränkung, dass Ihre Ziele möglicherweise nicht genügend nach der Strategie ausgerichtet und nicht miteinander verbunden sind. Das sollten Sie in einer zweiten Phase nachholen.

C. Die beste Wirkung erzielen Sie mit der Einführung des cockpitKMU – so wie das Führungssystem im Buch beschrieben ist – zusammen mit den Dokumenten der Homepage. Sie profitieren vom Vorhandensein von strategischen Zielen, deren Vernetzung und davon, dass diese in die tägliche Arbeit einfließen. Die Mitarbeitenden sind motivierter und erbringen dadurch bessere Leistungen.

Wenn Sie Ihr eigenes Cockpit aufbauen, so lassen Sie sich nicht dazu verleiten, die angeführten Beispiele unbesehen zu übernehmen. Nehmen Sie sich die nötige Zeit, Ziele und Maßnahmen mit direktem Bezug zu Ihrem strategischen Vorgehen aufzubauen (oder mindestens die Beispiele des Buches kritisch zu überprüfen, ob sie mit Ihrer Strategie übereinstimmen).

Jedes Unternehmen muss seine eigene Strategie entwickeln, damit es seinen Kunden einzigartig oder besser als die Konkurrenz erscheint.

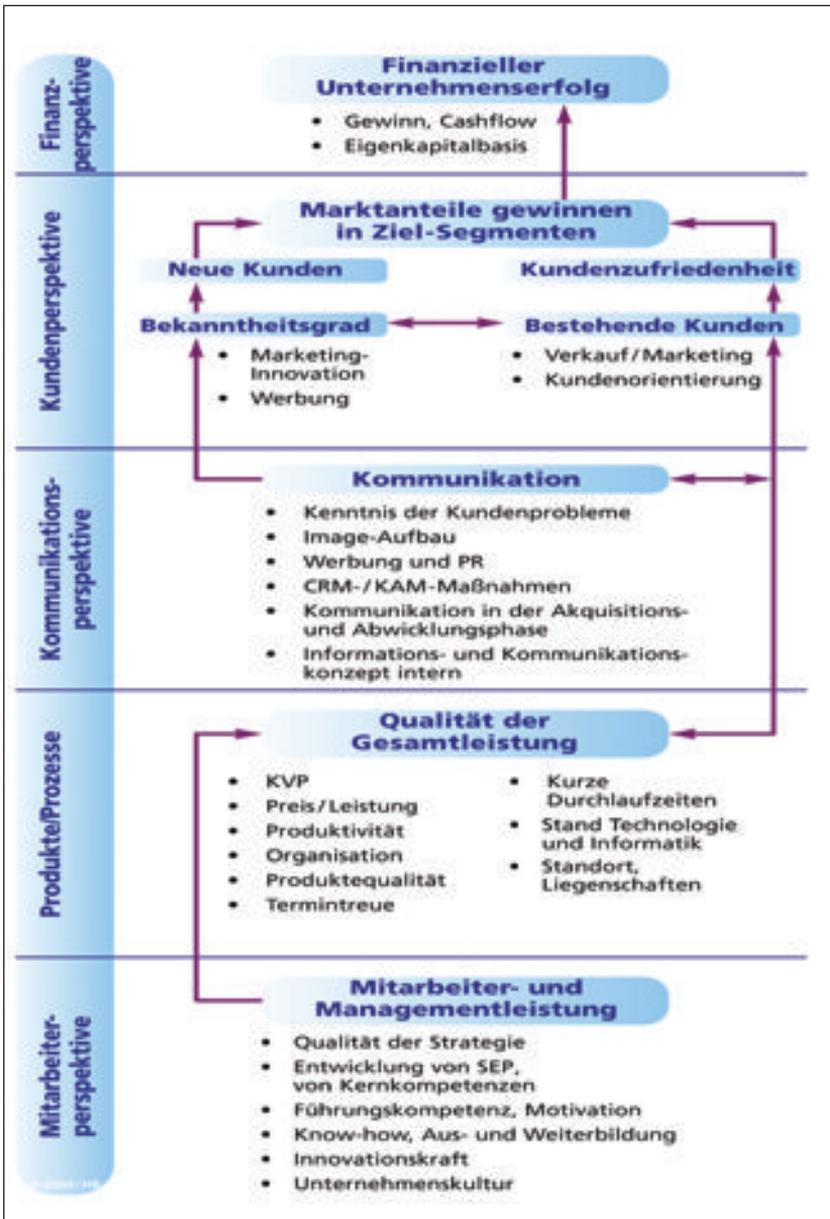
tion in Kauf genommen wird. Für die Mitarbeitenden ist das Verständnis dieser Zusammenhänge ein Lernprozess und bietet ihnen mehr Transparenz für ihre täglichen Aufgaben.

Der Aufbau der Strategy Map (Zielkarte) zwingt das Projektteam zu einem logischen Aufbau von Zielen (gewünschte Wirkungen) und Maßnahmen (dazugehörige Ursachen). Die Zielkarte lässt sich den betriebs-spezifischen Bedürfnissen anpassen. Dazu einige Überlegungen: Um die Kundenzufriedenheit zu erhöhen, wird man Umfrageergebnisse und vorhandenes Wissen über Zielkunden auswerten. Fordern diese z. B. kürzere Offerttermine, so müssen die Angebote durch geeignete Maßnahmen beschleunigt werden. Das kann durch Ausbildung, durch eine Prozessänderung oder auch mit einer Investition in Branchen-Software erreicht werden. Die beste Lösung (oder eine Kombination) wird gesucht und ins Cockpit aufgenommen, um damit die zeitgerechte Umsetzung zu sichern. Ist das Kundenbedürfnis die Top-Qualität von Produkten und Dienstleistungen, so werden entsprechend andere Aktionen nötig und umgesetzt (Ausbildung, Verbesserung der Prozesse, Kenntnis der Kundenbedürfnisse usw.).

2.6. Das Führungssystem bringt KMU vielfältigen Nutzen

Der Nutzen aus dem cockpitKMU ist vielfältig:

- Ihre Unternehmensziele können transparent und für alle Mitarbeitenden verständlich kommuniziert werden
- Dadurch fließen wichtige Ziele in die individuelle Arbeit der Mitarbeitenden ein und motiviert diese zu besseren Leistungen
- So wird das Potenzial der Mitarbeitenden besser ausgeschöpft
- Die Geschäftsführung befasst sich vermehrt mit den wichtigen Themen ihrer Führungsstufe
- Strategische Entscheidungen werden gefällt und nicht auf die lange Bank geschoben
- Synergien entstehen und werden besser genutzt
- Ihre Mitarbeitenden wissen, was sie zum Unternehmenserfolg beitragen können; sie erhalten periodisch ein speziell gestaltetes Feedback (Beispiel: Anlage 1)
- Der Fortschritt der Zielerreichung wird regelmäßig mit dem Team oder der Abteilung besprochen und es wird gezielt nach Verbesserungsvorschlägen gesucht (KVP)
- Das Unternehmen genießt einen Vertrauensbonus bei seiner Hausbank, wenn diese Führungssystematik eingesetzt wird
- Alle Aktivitäten werden auf dieselben Ziele ausgerichtet



Der finanzielle Erfolg ist primär das Ergebnis der vorangegangenen Geschäftsprozesse.

Hohe Kundenzufriedenheit resultiert in steigender Kundentreue, reduziert den Akquisitionsaufwand und verbessert das finanzielle Resultat.

Kommunikation kann zur Kundenzufriedenheit beitragen. CRM (Kundenbeziehungs-Management) und KAM (Betreuung von Schlüsselkunden) sind u.a. die Mittel dazu.

Die Qualität der Prozesse und Produkte entscheidet über den Eindruck der Gesamtleistung beim Kunden und beeinflusst so den Unternehmenserfolg.

Wenn die Mitarbeitenden sehr gut ausgebildet und motiviert sind, wenn das Management kompetent führt, dann steigt die Qualität der Gesamtleistung und das Unternehmen bleibt konkurrenzfähig.

Abbildung 4:

Die Grundlogik des Erfolgs beginnt bei Mitarbeitenden und Kunden, nicht beim Cashflow; er ist das Resultat des geschickten Zusammenspiels der andern Perspektiven.

Unternehmensbereichen und Perspektiven mitgetragen; sie müssen strategiekonform sein.

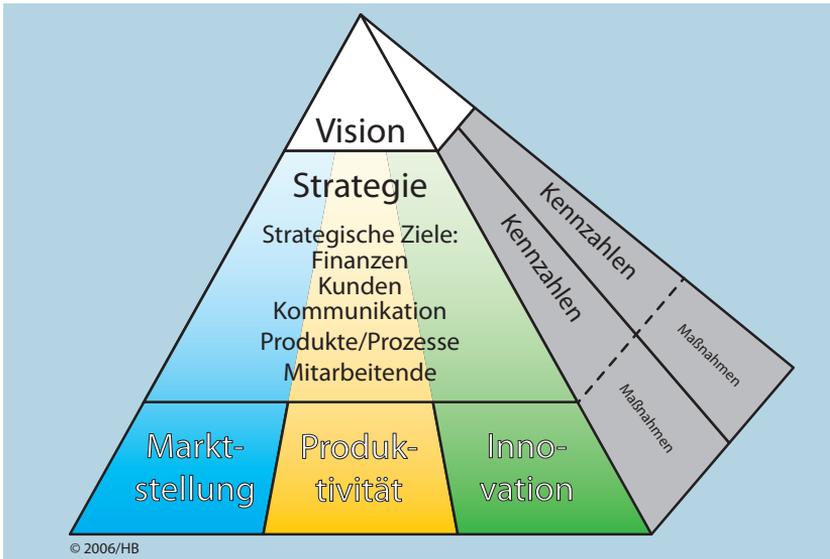


Abbildung 5:

Die strategischen Ziele konkretisieren die Strategie in den fünf Perspektiven und berücksichtigen dabei die drei wichtigsten unternehmerischen Aufgaben: Marktstellung, Produktivität und Innovation. Die Maßnahmen sichern das Erreichen der strategischen Ziele, ihre Wirkung wird mit Kennzahlen periodisch gemessen.

3.3. SWOT-Analyse durchführen

SWOT steht für Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren). Die SWOT-Analyse ist ein breit angewandtes Instrument zur Überprüfung der Strategie: Man stellt die eigenen Stärken und Schwächen den Marktchancen und -risiken gegenüber und folgert, welche Maßnahmen notwendig sind. Ein Beispiel finden Sie als Anlage 2 zum Kapitel.

Zur Vorbereitung der Analyse werden jene Kriterien aufgelistet, welche für den Erfolg und für die Umsetzung der Strategie unternehmensintern und im Umfeld wichtig sind. Die Themen können nach den folgenden Stichworten strukturiert werden, sind jedoch betriebspezifisch zu gewichten. **Wichtiger als sämtliche Punkte zu diskutieren ist, die für das Unternehmen bedeutenden Themen gründlich zu bearbeiten.**

Finanzen: Cashflow, Umsatz, Eigenkapitalbasis, ROI (Kapitalrendite), Ebit (operatives Betriebsergebnis), Liquiditätssicherung usw.

Markt/Kunden: Verkauf, Beratung, Innovation, Kundenzufriedenheit, neue oder veränderte Kundenbedürfnisse, Kundenbindung, Mitbewerber, Akzeptanz unserer Preispolitik, Marktsegmente, neue Märkte usw.

Anlage 5 zum Kapitel 3

Musterfall

«AG für Kundenbegeisterung»

Einführung Schritt 1: Analysen

Das Original ist unter www.cockpitKMU.ch.

1. Einleitung

Generelle Richtlinie für die Einführungsplanung ist die Anlage 4 dieses Kapitels.

Der Stoff der fünf Kapitel 3 bis 7, die schrittweise den Aufbau des Cockpits erläutern, wird durch zwei Ergänzungen vertieft:

- Durch den Musterfall «AG für Kundenbegeisterung»
- Durch das Beispiel «Cockpit Unternehmen, Jahresübersicht der GL»

Im Musterfall wird gezeigt, wie in dieser Firma praktisch vorgegangen wird und welche Erfahrungen gemacht werden. Aufgebaut ist das Beispiel auf der Strategie «Kundenbegeisterung». Die Vorgehensmethode eignet sich aber genauso gut für andere Strategien wie «Kostenführerschaft», «Innovation» oder «Produkt- und Servicequalität».

Strategien und ihre Umsetzung sind immer unternehmensspezifisch; deshalb kann der Musterfall nur Modellcharakter haben. Er hilft zusätzlich, den Gesamtzusammenhang und das Vorgehen in der Einführung besser zu verstehen.

2. Das Unternehmen – das Projekt «Strategie»

Das Modell-Unternehmen beschäftigt 80 Mitarbeitende, ist in fünf Abteilungen gegliedert und wird vom Unternehmer persönlich geführt. Es ist im Dienstleistungssektor tätig und hatte bisher «Topqualität» als strategische Stoßrichtung. Das Unternehmen ist seit kurzem unter massivem Konkurrenzdruck: Die Preise sinken und die Mitbewerber haben ihre Kundenorientierung stark verbessert. Der Unternehmer stellt eine Projektgruppe zusammen – er nennt sie «Strategiegruppe» – um das weitere Vorgehen zu planen. Die Gruppe besteht aus Unternehmer, Controller/Buchhalter, Verkaufsleiter und Produktionsleiter. In einem halbtägigen Workshop bearbeitet diese Strategiegruppe die Fragen der Checkliste für KMU (Anlage 1). Für die SWOT-Analyse (Anlage 2) werden die Abteilungsleiter hinzugezogen, denn sie kennen die Stärken und Schwächen aus der täglichen Erfahrung.

3. Zentrale Ergebnisse aus der Bearbeitung der Checkliste für KMU

- Unsere Strategie bleibt grundsätzlich die Topqualität, erweitert zur Leistungsführerschaft in ausgewählten Marktnischen

aber der Mitteleinsatz sollte sich auf eine oder zwei konzentrieren. Der Erfolg hängt auch davon ab, wie intensiv das Bedürfnis im Markt ist, wie gut die SEP dieses befriedigt und wie weit sich unsere SEP von der Konkurrenz abhebt.

cockpitKMU ist für die rasche und konsequente Umsetzung von Zielen geschaffen; es ist deshalb hervorragend geeignet, eine bestimmte Zielrichtung über mehrere Bereiche zu bündeln und hartnäckig über einen längeren Zeitraum zu verfolgen (wie z.B. der Aufbau von «Kundenbegeisterung», «Qualität» oder «Kostenführerschaft»).

4.5. Zeitgemäße KMU-Strategien

Wichtige Anforderungen an eine KMU-Strategie sind: Sie muss pragmatisch und einfach umsetzbar sein; sie nennt die SEP und setzt dadurch langfristige Ziele mit Blick auf eine nachhaltige Wettbewerbsposition. Die Mitarbeitenden werden in den Zielbildungsprozess mit einbezogen, sie haben die Strategie verstanden und diese fließt in ihr tägliches Tun ein; sie wird schriftlich festgehalten. Die typische KMU-Strategie konzentriert sich auf eine oder wenige Marktnischen und ist eine Differenzierungsstrategie.

Markt, Mitarbeitende, SEP und Umsetzung sind die entscheidenden Faktoren:

- 1. Marktkonformität:** Kundenzufriedenheit, Konkurrenzfähigkeit, Innovationsbeschleunigung, attraktiver Markt (oder Marktnische). In übersättigten Märkten sind Kundenzufriedenheit, Innovationen (Produkt, Service, Marketing) und die Leistung der Mitarbeitenden besonders wichtig. Märkte sind dann attraktiv, wenn sie weniger hart umkämpft sind, wenn sie wachsen und wenn ihre Bedürfnisse weitgehend mit den Stärken des Unternehmens übereinstimmen.
- 2. SEP/Kernkompetenzen:** Dies sind besonders ausgeprägte Fähigkeiten, welche die Kundenbedürfnisse der Zielgruppen nachhaltig befriedigen. Sie sind der Konkurrenz überlegen und das Fundament des Erfolgs. Langfristiger Auf- und Ausbau schützt vor Nachahmern.
- 3. Interne Abstützung/Umsetzung:** Die Strategie wird mit Führungs- und Schlüsselpersonen zusammen entwickelt; das gesamte Wissen des Unternehmens wird so ausgeschöpft. Dadurch wird die Strategiequalität verbessert und die Umsetzung vereinfacht. Führungspersonen kennen Aufbau und Hintergründe der Strategie, deshalb wird sie von ihnen vorgelebt.
- 4. Übereinstimmung:** Die Umsetzung der Strategie wird gesichert, wenn man von der Strategie über die Jahresziele bis zu den täglichen operativen Tätigkeiten die gleichen Ziele fokussiert.

4.9. Ziele richtig formulieren

Genau so wichtig wie die Auswahl der Ziele ist deren Kommunikation. Die Mitarbeitenden, als Umsetzer der Ziele, müssen sie verstanden und «adaptiert» haben, wenn sie für deren Umsetzung motiviert sein sollen.

- Ziele müssen *smart* sein, d.h. *s*pezifisch, *m*essbar, *a*ttaktiv, *r*ealistisch, *t*erminiert; mit dieser Eselsbrücke sind alle wichtigen Kriterien für Ziele abgedeckt
- Pro Perspektive werden drei bis maximal fünf Ziele formuliert

Wählen Sie folgendes Vorgehen, wenn Sie Ihre Ziele formulieren:

- Schreiben Sie jedes Ziel auf, entweder in Stichworten oder in einem kurzen Satz
- Achten Sie unbedingt darauf, dass das Ziel aktionsorientiert formuliert ist
- Begründen Sie Ihr Ziel, damit auch noch in einem Jahr klar ist, weshalb dieses Ziel gewählt wurde
- Konkretisieren Sie es wenn nötig und umschreiben Sie es präzise

Beispiele für die Formulierung von Zielen

Ziel 1	Innovationsprozess als SEP ausbauen
Begründung	Anforderungen verändern sich schneller; entspricht unserem Ziel-Image; bereits vorhandene Stärke
Definition	Neue Produkte und neue Leistungen; eine wesentliche Weiterentwicklung gilt ebenfalls als Innovation
Ziel 2	Verdoppelung der Lösungsvorschläge in den Angeboten
Begründung	Angeboterfolg und Kundenzufriedenheit hängen direkt davon ab, ob wir in unseren Offerten deutlich machen, dass wir das Problem des Kunden erkannt haben und ihm einen guten Vorschlag unterbreiten
Definition	Die Lösungsvorschläge basieren auf den Informationen auf der Checkliste, welche vom Kundenbetreuer zu liefern sind. Ausgearbeitet werden die Lösungen in einem Projektteam
Ziel 3	Günstiger einkaufen als in unserer Kalkulation eingesetzt
Begründung	Hier kann mit minimalem Mehraufwand Cashflow generiert werden
Definition	Fremdarbeiten werden (ohne Qualitätseinbussen) im Durchschnitt 5% unter dem Wert eingekauft, der unserer Auftragskalkulation zugrunde liegt.

zelen Abteilungen nach Zielen suchen, welche das übergeordnete Unternehmensziel umsetzen oder unterstützen.

In der Anlage 3 wird eine Übersicht über die Resultate und Lösungen präsentiert, die sich aus den Kapiteln 3 bis 7 für Ihr Unternehmen ergeben, so dass nach dem Kapitel 7 eine Gesamtübersicht für das Unternehmen steht (siehe dort). Verwenden Sie dazu das neutrale Formular aus der Homepage und passen Sie es Ihrer Abteilungs- oder Teamorganisation an. Beachten Sie unbedingt, dass Sie sich auf wenige Unternehmensziele beschränken, z.B. zehn im ersten Jahr.

Was ist konkret zu tun?

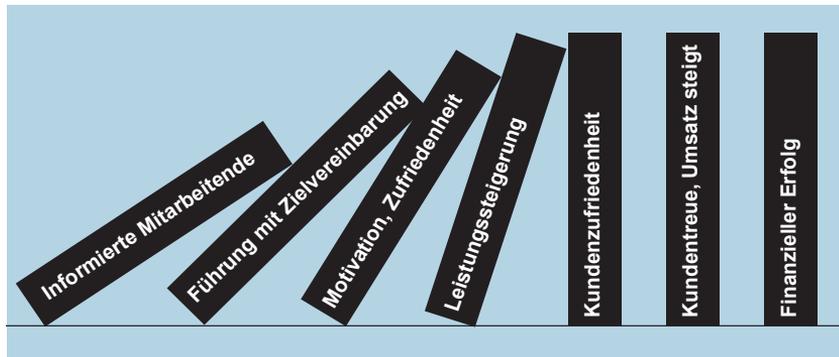
- 1. Überlegen Sie, welche Mitarbeitende in der Umsetzung eine Schlüsselstellung einnehmen. Diese sollten Sie – wenn Sie das Plenum wegen zu großer Anzahl Personen auf die Abteilungsleiter beschränken – zu allen Workshops einladen**
- 2. Nehmen Sie die Zusammenfassung der Analysen aus Kapitel 3 als Basisinformation und halten Sie diese gegenwärtig**
- 3. Diskutieren Sie in der Strategiegruppe (evtl. mit einem externen, kompetenten Moderator), welches Ihre Vision, Ihr Leitbild und Ihre SEP/Kernkompetenzen auf Ebene des Unternehmens sind**
- 4. Entwickeln Sie im Plenum Ideen für Abteilungsziele, welche die Perspektivziele (Unternehmensziele) unterstützen**
- 5. Überprüfen Sie in der Strategiegruppe das Resultat auf Umsetzbarkeit**
- 6. Entwerfen Sie in der Strategiegruppe eine grobe Fassung der Strategy Map (Kapitel 5). Erwägen Sie aufgrund dieser Darstellung, ob die Ziele genügend vernetzt sind**
- 7. Übertragen Sie Ihre Unternehmens- und Abteilungsziele in das Formular Anlage 3 «Cockpit Unternehmen, Jahresübersicht der GL»**

hohes Niveau an Motivation voraus. Kurzfristig zu motivieren ist möglich, aber nicht ganz einfach.

Leistungsbezogene Ziele gelten als Treiber für Zufriedenheit und Motivation, vorausgesetzt, die Mitarbeitenden können (stufengerecht) an der Zielformulierung und nicht nur an deren Realisierung mitarbeiten. Ziele werden mit Vorteil vereinbart und nicht einseitig durch die Führung vorgegeben. Ziele betreffen nicht die Basisaufgabe der Stelle oder den Kundenauftrag, wo festgelegt wird, was gemacht werden muss. Sie bezeichnen, was das Unternehmen erreichen will und die Art und Weise, wie die Basisaufgaben zu erledigen sind (Qualität, Menge, Servicebereitschaft, Prozessgestaltung, Kommunikation usw). Wenn sich ein Unternehmen nicht in einer Ausnahmesituation befindet, so ist der von Peter Drucker entworfene Führungsstil der Zielvereinbarung (Management by Objectives, MbO) heute der Normalfall.

Abbildung 9:

Ein Dominoeffekt für Unternehmenserfolg hat seinen Ursprung bei den Mitarbeitenden und beim Management. Letzteres ist für Auswahl, Ausbildung, richtigen Einsatz, Führungsstil und Motivation verantwortlich.



Wie entscheidend die Ausrichtung der täglichen Leistungen der Mitarbeitenden auf bestimmte Ziele ist, und wie Information wirken kann, lässt sich anhand von zwei bekannten Beispielen verfolgen: ABB und Chrysler. Jürgen Dormann, der den Turnaround mit ABB realisierte, legte den Akzent vor allem auf seine Vorbildfunktion und die Information der Mitarbeitenden. Er schrieb regelmäßig, worauf er Wert lege, welche Ziele anvisiert und was korrigiert werden müsse. «Die Freitagbriefe haben da eine enorme Kraft freigesetzt; zum Ruck von oben kam so ein Freiheitsruck von unten, den man gar nicht hoch genug schätzen kann» (Jürgen Dormann in der NZZ vom 20.1.2007). Dieter Zetsche übernahm 2001 die Führung des angeschlagenen Chrysler-Konzerns. Er entwickelte eine Balanced Scorecard, ließ sie in Form einer Broschüre drucken und an alle Mitarbeitenden verteilen. Der Kern lautete: Wir müssen Kosten sparen, vor allem aber müssen wir großartige Autos entwickeln, die Qualität verbessern und die Kunden zufrieden stellen. Die Botschaft wurde in die Ab-

teilungen und Entwicklungsteams hineingetragen, weil sie hier auch realisiert werden musste. Vier Jahre später schrieb Chrysler wieder Gewinne (Robert S. Kaplan in der Bilanz 16/2006).

Bei Umfragen zur Mitarbeiter-Zufriedenheit werden Information und Kommunikation in aller Regel als unbefriedigend bezeichnet. Hier bietet sich die Strategy Map als Informationstool an. Sie erlaubt eine Komplexitätsreduktion, indem sie nur die wichtigsten Aspekte des Geschäftsverlaufs berücksichtigt. Sie kann zudem die inneren Zusammenhänge der Unternehmensbereiche darstellen und den Mitarbeitenden zeigen, wie ihr Beitrag sich auf die entscheidenden Unternehmensziele auswirkt. Die Strategy Map ist deshalb für alle verständlich und hilft ihnen, ihre Beschäftigung in einem größeren Zusammenhang zu verstehen.

KMU haben den unschätzbaren Vorteil, dass die Mitarbeitenden persönlich und direkt durch die Unternehmensleitung und nicht nur auf schriftlichem Weg informiert werden können (wie dies bei ABB und Chrysler der Fall war). Die persönliche Kommunikation ist viel effizienter und wirkungsvoller. Es gilt, diese Vorteile zu nutzen.

5.2. Über Sinn von Arbeit und über Motivation

Dieser Abschnitt basiert auf dem Buch *Viktor Frankls 7 Prinzipien, die Leben und Arbeit Sinn geben. Gefangene unserer Gedanken* von Professor Alex Pattakos. Wir gehen der Frage nach, welche Mechanismen hinter der Motivation stecken und beschränken uns dabei auf den Bereich «Arbeit und Beruf». Folgende Geschichte wird im Buch erzählt.

1995 zerstörte ein Brand die Malden Mills Factory in Massachusetts und 3000 Mitarbeitende verloren ihren Arbeitsplatz. Das Unternehmen produzierte Hightechstoffe und war für die Region der wichtigste Arbeitgeber. Eine Betriebseinstellung wäre für unzählige Familien und zwei Gemeinden eine Katastrophe gewesen. Der Besitzer entschloss sich sofort nicht aufzugeben. Er bezahlte drei Monate lang allen das volle Gehalt weiter und suchte nach leeren Fabrikhallen, um eine provisorische Produktion so rasch wie möglich wieder aufzunehmen. Das Unternehmen war nach drei Monaten Unterbruch fast pleite, aber produzierte dann zur Verblüffung des Inhabers im Provisorium 210'000 Laufmeter pro Woche, während es vor dem Brand 120'000 Laufmeter waren. Das Unternehmen war gerettet. Die extreme Situation hatte die Mitarbeitenden zu Spitzenleistungen motiviert.

Sinn-Vermittlung in der Arbeit verantwortet die Unternehmensleitung. Sie ist eine Folge von Wertvorstellungen, aber auch von der Wertschätzung des Menschen und seiner Leistung. Pattakos schreibt: « In vielen Firmen sucht man vergeblich nach innerer Zugehörigkeit oder so etwas wie Seele... Es kommt nur noch auf den Gewinn nach Steuern an, und wenn sich das erst einmal durchgesetzt hat, ist die ethisch-moralische Verantwortung, die das Herz des Kapitalismus bildet, verschwunden.» Wer das Prinzip von Ursache und Wirkung verstanden hat und den betriebswirtschaftlich nötigen Gewinn anstrebt, wird nachhaltige Mitarbeiter-Zufriedenheit nicht «ausblenden». Die Wirkung soll an einem einfachen Beispiel erläutert werden.

Hochmotivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter leisten mehr, etwa nach der Formel: «können mal wollen = Leistung», mathematisch ausgedrückt:

- $8 \times 8 = 64$ ich kann und bin motiviert
- $2 \times 9 = 18$ ich kann nicht, aber bin top motiviert
- $9 \times 4 = 36$ ich könnte, aber bin ungenügend motiviert

Leistungswille ohne Fachkompetenz und umgekehrt bringt nicht den gewünschten Effekt.

Wir arbeiten besser, wenn wir uns gut fühlen. Wie sich der Leistungswille auf die Produktivität auswirken kann, wird im Beispiel der Malden Mills Factory deutlich. Das Leistungspotenzial der Mitarbeitenden schwankt und wird öfters dem Unternehmen nicht voll zur Verfügung gestellt. Demotivationen kommen häufig vor und könnten einfach vermieden werden, weil sie größtenteils von außen verursacht werden: mangelnder Respekt und Anerkennung guter Leistungen, wenig Information und Feedback, fehlende Chancen für Weiterbildung und persönliche Förderung, unklare Aufgabenstellung und wenig Interesse für den Menschen; das sind die häufigsten Demotivatoren. Hier besteht offenbar ein großes Defizit in der Führung.

Das Institut Gallup befragt seit 2001 Mitarbeitende in Deutschland über ihr Engagement in der Firma. 2006 hat sich der langfristige Trend bestätigt: 19% haben die innere Kündigung vollzogen, 68% erledigen ihre Aufgabe als «Dienst nach Vorschrift» und 13% sind zufrieden und engagieren sich voll für das Unternehmen und seine Ziele.

Manche Führungskräfte neigen dazu, den Mitarbeitenden jedes Detail vorzuschreiben, statt sie in ihrer Aufgabe durch ein gutes Maß an Herausforderung wachsen zu lassen, was den meisten gefallen würde. Nicht alle, aber viele Mitarbeitende lassen sich dazu anleiten. Wer sich vor leichten Entscheidungen drückt, sollte angehalten werden, immer mindestens zwei Alternativen vorzuschlagen und einen Vorschlag begründet

Überprüfen Sie in diesem Fall kritisch, ob solche Ziele den Aufwand wert sind. Andererseits kann es genauso sein, dass sich neue Ursache/Wirkungen zeigen, die Sie aus guten Gründen neu aufnehmen sollten.

Ein logisch und gut aufgebautes Cockpit hat folgenden Aufbau: Strategie → strategische Zielrichtung → Erfolgstreiber → Messgrößen → Zielwerte → Aktionen/Projekte → Erfolg.

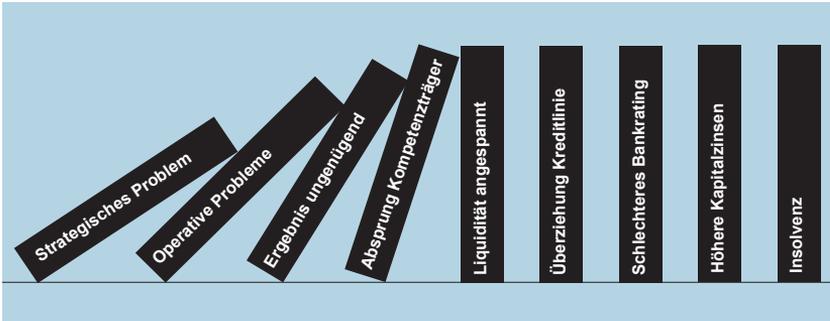


Abbildung 11:

Auch Misserfolge haben ihre Ursachen und Wirkungen.

5.5. Funktion und Aufbau der Strategy Map

Sie können die folgenden Ausführungen teilweise anhand der Anlage 2 dieses Kapitels mit der Strategie «Kundenbegeisterung» verfolgen. Unterhalb des Titels «Kundenbegeisterung» sind die Ursachen in ihren gegenseitigen Abhängigkeiten gezeigt, oberhalb sind die Auswirkungen der Kundenbegeisterung aufgeführt, primär die finanziellen. Die Strategy Map wird immer nach den fünf Perspektiven gegliedert.

Mitarbeiter- und Managementleistung

Die Konkurrenzfähigkeit, der Aufbau von strategischen Erfolgspositionen und die Innovationskraft hängen direkt mit dem Wissensstand des Managements und der Mitarbeitenden zusammen. Wissen muss aber auch umgesetzt werden, damit es seine Wirkung entfalten kann. Die permanente Weiterbildung und Weiterentwicklung der Kernkompetenzen sind Voraussetzung für die Qualität der Gesamtleistung. Fachwissen und Motivation wirken direkt auf die Produkt- und Prozessebene.

Qualität der Gesamtleistung – Lösungen für Kunden

Die Qualität der Gesamtleistung ist für den Kunden entscheidend, nicht das Produkt allein. Der Stand des Know-how, der Technologie und der Informatik sind Prämissen für Quantität und Qualität der Prozesse und Produkte. Ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) sichert den Vorsprung gegenüber den Mitbewerbern. Die Leistungen in der Prozess- und Produktperspektive beeinflussen direkt die Ziele in der Kundenperspektive.

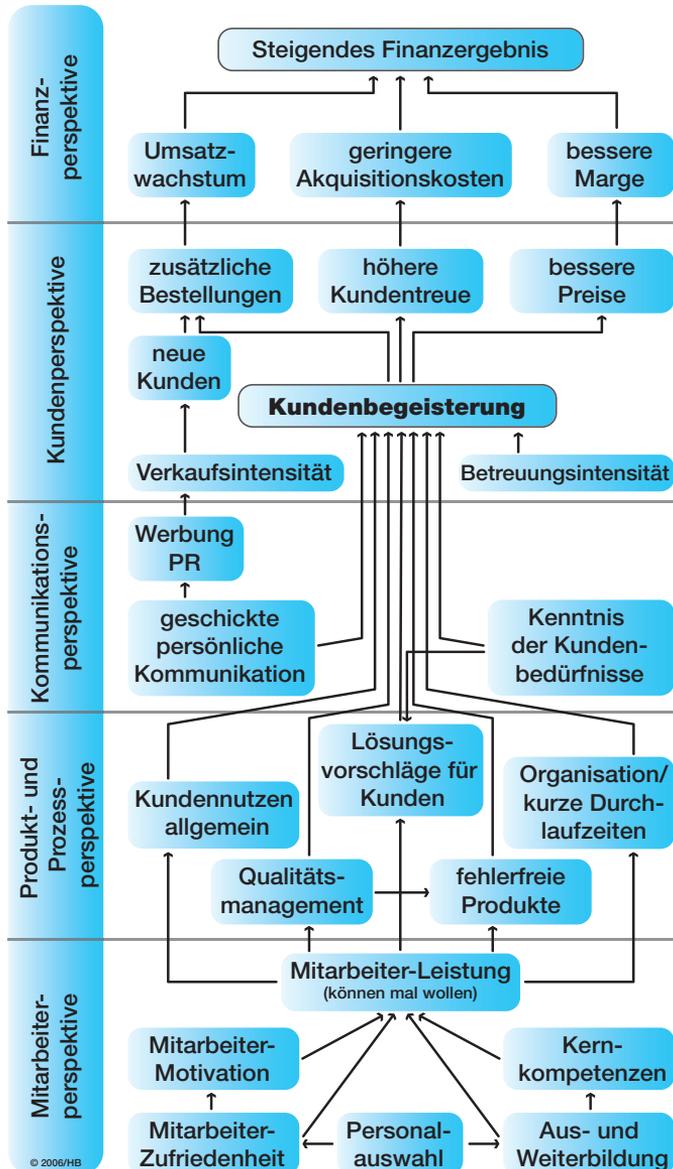
Anlage 2 zum Kapitel 5

Strategy Map

für «Kundenbegeisterung»

Das Original ist unter www.cockpitKMU.ch.

Die Strategy Map zeigt die inneren Zusammenhänge der fünf Perspektiven und verdeutlicht die Ursachen-/Wirkungs-Beziehungen in einem Unternehmen. Das Beispiel fokussiert die Strategie «Kundenbegeisterung».



Anlage 3 zum Kapitel 5 Cockpit Unternehmen, Jahresübersicht der GL

Das Original ist im A3-Format (420 x 297mm) unter www.cockpitKMU.ch.

	Ursache-/Wirkungsbeziehung	Strategische Unternehmensziele	Abteilungen a-f, Abteilungsziele
Finanzperspektive		1 Finanzergebnis verbessern	a Finanzziele überwachen a Monatsreportings a Mahnwesen f Gewinn durch Einkauf a Optimierung Lager und Vorräte
Kundenperspektive		2 Kundenzufriedenheit steigern 3 Kundenbedürfnisse in Erfahrung bringen 4 Konzentration auf Zielmärkte und Neukunden	b-e Leistungen auf Kundenzufriedenheit ausrichten b, c Informationen gezielt einholen b Zielmärkte und neue Zielkunden definieren
Kommunikationsperspektive		5 Werbung auf Stärken ausrichten (USP) 6 Kontakte intensivieren	b Neues Werbekonzept mit Mailings umsetzen c-e News über ihre laufenden Aufträge an Kunden b Kontakte intensivieren
Produkt-/Prozessperspektive		7 Lösungsvorschläge für Kunden anbieten 8 Qualität verbessern 9 Produktivität steigern, Reengineering; Termintreue	c-e Im Team Lösungen erarbeiten f Beanstandungen reduzieren a Kosten ermitteln b-e Prozesse vereinfachen; Sortiment straffen
Mitarbeiterperspektive		10 Innovationen steigern 11 Mitarbeiter-Qualifikation verbessern 12 Mitarbeiter-Motivation fördern	a-f KVP und weitere Impulse an Projektgruppe fördern a-f Fachliche Weiterbildung fördern c Weiterbildungen: Sprachen, MS-Office a-f Ziele vereinbaren; KVP-Vorschläge

Messgrößen, Zielwerte	Aktionen, Maßnahmen	Budget	
<p>Die Spalte „Messgrößen, Zielwerte“ wird im Kapitel 6 behandelt.</p>	<p>Die Spalte „Aktionen, Maßnahmen“ wird im Kapitel 7 behandelt.</p>	<p>Die Spalte „Budget“ wird im Kapitel 7 behandelt.</p>	<p>Abteilungen</p> <ul style="list-style-type: none"> a Controlling b Außendienst c Auftragsplanung d Produktion Abt. A e Produktion Abt. B f Einkäufer und Verantwortlicher Qualität * Reporting nur auf Ebene Unternehmen

KMU mit Cockpit haben einen markanten Vorteil gegenüber Großbetrieben: Es ist für sie wesentlich einfacher, die Mitarbeitenden in den Prozess einzubeziehen. Je besser die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die wichtigen Ziele des Unternehmens kennen und in ihren täglichen Verrichtungen berücksichtigen, desto höher ist der Nutzen ihres Wirkens. MbO (Führen durch Zielvereinbarung) wird mit der Cockpit-Führung konsequent umgesetzt.

Sie haben auf den folgenden Seiten viele Anregungen für Messgrößen und Zielwerte, die Ihnen die Systematik klar machen sollen. Verfallen Sie aber nicht der Versuchung, einige beliebige Ideen einfach zu übernehmen. Prüfen Sie vielmehr, was aufgrund Ihrer Strategie die angestrebten Fortschritte aufzeigen könnte und demzufolge periodisch zu messen ist. Ihre Strategie, Ihr Vorgehen im Markt soll spezifisch, wenn möglich einzigartig sein. Deshalb können Ihre Aktionen nicht Standards sein oder von andern Cockpits übernommen werden. Ziel der Messgrößen und Zielwerte ist, dass Ihre Mitarbeitenden in die gewünschte strategische Richtung gelenkt werden.

Beispiele für Messgrößen und ihre Zielwerte

Ziel	Kurze Offerttermine
Messgröße	Anfrage bis Angebot
Zielwert	24 Std. (Toleranz: zwei verpasste Termine pro Monat)
Ziel	Qualifikation der Mitarbeitenden
Messgröße	Aus- und Weiterbildung verbessern
Zielwert A	total 100 Std. pro Jahr (quantitativ) oder
Zielwert B	Befragung, ob sich die Mitarbeitenden nach der Ausbildung qualifizierter fühlen und wo noch Bedarf besteht (qualitativ)
Ziel	Qualität verbessern, Preisnachlässe wegen Mängeln vermeiden
Messgröße	Kosten für Nachbesserungen und Preisnachlässe
Zielwert	Prozentsatz des Umsatzes (oder besser der Wertschöpfung)
Ziel	Kundenverlust reduzieren
Messgröße	Kundenzufriedenheit steigern
Zielwert	5% besser als Vorjahr (Kundenbefragung)
Ziel	Umsatzwachstum
Messgröße 1	Neukunden
Zielwert	Umsatzanteil Neukunden auf 10% erhöhen
Messgröße 2	Bessere Ausschöpfung der bestehenden Kunden
Zielwert	Steigerung um 7% gegenüber dem Vorjahr

neuer Eintrag

aktualisieren, rechnen

Darstellung nach strategischen Zielen

ausgewählte Zeilen löschen

Darstellung nach Abteilungen

Abteilung	Strategisches Ziel	Abteilungsziel	Zielwert	Periode				Tendenz
				1	2	3	4	
Planung	Kundenzufriedenheit	Key Accounts mit periodischer Information über 90% der Aufträge	≥ 90	90	100	90	90	90
	Produktivität steigern	Prozesskosten pro Periode um 3% senken	≥ 3	0	4	2	2	2
	Qualität steigern	Q-Anforderung bei 80% der Aufträge präzisiert	≥ 80	70	80	85	80	80
	Kundenzufriedenheit	Termine zu 90% einhalten	≥ 90	90	95	85	90	90
Produktion	Produktivität steigern	Prozesskosten pro Periode um mind. 3% senken	≥ 3	4	3	3	3	3
	Qualität steigern	Q-Kosten max 3% der Wertschöpfung	≤ 3	2	2	3	2	2
	Qualität steigern	Q-Kontrolle bei mind. 90% der Lieferungen	≥ 90	80	100	90	90	90
	Kundenzufriedenheit	20% der Angebote mit Lösungsvorschlag	≥ 20	25	20	30	25	25
Verkauf	Kundenzufriedenheit	Zukünftige Bedürfnisse bei Kunden abklären - pro Periode 10	≥ 10	5	10	15	10	10
	Kundenzufriedenheit	10 persönliche Besuche bei KeyAccounts	≥ 10	15	12	14	14	14
	Produktivität steigern	Sortiment pro Periode um 2% straffen	≥ 2	2	3	0	2	2
	Wachstum	Umsatz mit Neukunden: 10% im Teilmarkt X	≥ 10	20	5	15	15	15
	Wachstum	Umsatz mit Zielkunden um 20% steigern	≥ 20	15	15	20	15	15

neuer Eintrag

aktualisieren, rechnen

Darstellung nach strategischen Zielen

ausgewählte Zeilen löschen

Darstellung nach Abteilungen

Strategisches Ziel	Abteilung	Abteilungsziel	Zielwert	Periode				Tendenz
				1	2	3	4	
Kundenzufriedenheit	Planung	Key Accounts mit periodischer Information über 90% der Aufträge	≥ 90	90	100	90	90	90
	Produktion	Termine zu 90% einhalten	≥ 90	90	95	85	90	90
	Verkauf	20% der Angebote mit Lösungsvorschlag	≥ 20	25	20	30	25	25
	Verkauf	Zukünftige Bedürfnisse bei Kunden abklären - pro Periode 10	≥ 10	5	10	15	10	10
Produktivität steigern	Verkauf	10 persönliche Besuche bei KeyAccounts	≥ 10	15	12	14	14	14
	Produktion	Prozesskosten pro Periode um 3% senken	≥ 3	0	4	2	2	2
	Produktion	Prozesskosten pro Periode um mind. 3% senken	≥ 3	4	3	3	3	3
	Verkauf	Sortiment pro Periode um 2% straffen	≥ 2	2	3	0	2	2
Qualität steigern	Planung	Q-Anforderung bei 80% der Aufträge präzisiert	≥ 80	70	80	85	80	80
	Produktion	Q-Kosten max 3% der Wertschöpfung	≤ 3	2	2	3	2	2
	Produktion	Q-Kontrolle bei mind. 90% der Lieferungen	≥ 90	80	100	90	90	90
Wachstum	Verkauf	Umsatz mit Neukunden: 10% im Teilmarkt X	≥ 10	20	5	15	15	15
	Verkauf	Umsatz mit Zielkunden um 20% steigern	≥ 20	15	15	20	15	15