



Führung: Ziele müssen vor allem sorgfältig ausgewählt werden

MANAGEMENT BY OBJECTIVES



# WELCHE ZIELE SIND DIE RICHTIGEN?



Führen mit Zielen gilt als Standard. Viele begnügen sich mit dem Ziel, Aufträge bestmöglich auszuführen. Qualität, Kundenzufriedenheit und Image entscheiden neben dem Preis zunehmend über den Auftragseingang.

**Autor:** Hans P. Blatter

Mit den richtigen Zielen für Mitarbeitende werden diese Faktoren in der täglichen Arbeit berücksichtigt. Das Führungsmodell «Weisung und Kontrolle» hat auch in KMU keine Zukunft mehr. Die fähigsten Mitarbeitenden wollen mitdenken und eigenverantwortlich handeln, das ist ihre Befriedigung im Beruf und der Kunde erwartet flexible, rasche Entscheidungen vor Ort. Als Generalist ist der Inhaber einer KMU oft in Personalunion Geschäftsführer, Produktionsleiter, Personalchef, auch Leiter Kalkulation und

Sachbearbeitung – und natürlich Verkäufer. Er kann nicht mehr der Beste in allen Gebieten sein, denn die Technik wird immer komplexer und die Mitarbeitenden wissen in ihrem Spezialgebiet besser Bescheid als er. Deshalb sollten viele tägliche Entscheidungen dezentral dort gefällt werden, wo die Sachkompetenz vorhanden ist, und möglichst nahe beim Kunden.

Vorgesetzte werden also zukünftig ihren Zeiteinsatz von «Weisung und Kontrolle» hin zu «Führung und Kundenzufriedenheit» verschieben müssen. Ziele für Mitarbeitende entlas-

ten den Chef, weil Verhaltensnormen wie Qualität und Kundenzufriedenheit damit verbunden sind. Zentrale Führungsaufgabe wird es sein, die Fähigkeiten der Mitarbeitenden auf die Kundenbedürfnisse auszurichten und eine gesunde Balance zwischen Kosten und Erträgen zu erreichen, indem Mitarbeitende sich gegenüber Kunden so verhalten wie der Unternehmer. Das ist eine echte Chance für KMU, denn das ist nur möglich durch die Vorbildfunktion und den direkten Einfluss des Unternehmers auf seine Mitarbeitenden.

Erfolgreiches und wirksames Führen basiert auf zwei wichtigen Voraussetzungen: erstens auf den richtigen Zielen, die durch alle Mitarbeitenden befolgt werden, und zweitens auf einer kontinuierlichen Verbesserung in allen Gebieten der Firma, von der Kundenbetreuung über die Produktion bis hin zur Administration. Konsequenterweise ermöglichen diese beiden Erfordernisse eine Überlegenheit gegenüber den Mitbewerbern und stärken die Konkurrenzfähigkeit. Der gute Chef informiert seine Mitarbeitenden, lobt besonders gute Leistungen und bespricht Fehler. Das motiviert und fördert gute Leistungen. Allerdings ist (unbewusste) Demotivation noch ein weit verbreitetes Übel. Die Praktikerformel lautet:

Leistung = Können mal Wollen oder  
Leistung = Erfahrung/Know-how mal  
Motivation/Engagement:

$8 \times 8 = 64$  (ich kann und bin motiviert)

$8 \times 4 = 32$  (ich kann, aber bin nicht sehr motiviert)

Wie gut müssen wir sein? Besser als unsere Hauptkonkurrenten! Im Wettbewerb der Firmen verhält es sich ähnlich wie in der Leichtathletik: Es

## » Welches Verhalten macht erfolgreich?

gelingt einem Läufer kaum, die Zielinie mit einem Riesenvorsprung zu überqueren, eine Nasenlänge voraus reicht, um Sieger zu werden – oder für KMU: die Aufträge zu erhalten. Der Kunde muss unsere Vorteile gegenüber der Konkurrenz kennen und glauben. Mehr braucht's nicht.

### Wovon die richtigen Ziele ableiten?

In erster Linie interessiert uns, ob es

ein bestimmtes Verhalten gibt, das erfolgreich macht. Im Zentrum unserer Überlegungen steht immer der Kunde, denn er ist Ausgangspunkt für jedes Geschäft und entscheidet über die Auftragsvergabe. Die verlässlichste Untersuchung über Erfolgsfaktoren ist die PIMS-Datenbank, welche durch das Institut von Prof. Dr. Fredmund Malik, Unternehmensberater in St. Gallen, gepflegt wird. PIMS steht für «Profit Impact of Market Strategies», das heisst Einfluss von Marktstrategien auf den Erfolg. Seit Jahrzehnten untersucht PIMS, warum Firmen Erfolg haben und andere derselben Branche und Grösse nicht. Für Unternehmer ist die Kenntnis dieser Erfolgsfaktoren von Bedeutung. Es mag viele erstaunen, dass diese Kriterien unabhängig von der Branche gültig sind. Firmen sollten prüfen, ob ihre Strategie mit den Erkenntnissen der PIMS im Einklang ist und wenn nötig Korrekturen vornehmen. Die für KMU entscheidenden Erfolgsfaktoren heissen:

Anzeige



René Vogel, Geschäftsleiter, und Caroline Flückiger, Ausgleichskasse Basel-Stadt

## Der richtige Partner ist für uns die beste Medizin

Die Ausgleichskasse Basel-Stadt vertraut, wie bereits 26 500 Unternehmen und mehr als 1 Million Versicherte, auf die führenden Versicherungslösungen von SWICA. Dadurch profitieren Sie, neben umfassender Sicherheit bei Krankentaggeld und Unfall, von einer überdurchschnittlichen Servicequalität. SWICA sorgt zudem für die optimale medizinische Betreuung der Mitarbeitenden. Entscheiden Sie sich jetzt für die beste Medizin. **Telefon 0800 80 90 80. [swica.ch/kollektivpartner](http://swica.ch/kollektivpartner)**

FÜR DIE BESTE MEDIZIN. HEUTE UND MORGEN.

**SWICA**

**1. Kundenzufriedenheit:** Bindung des Kunden an das Unternehmen dank hoher Kundenzufriedenheit. Treiber sind: Kundennutzen, Wettbewerbs-Differenzierung, Kenntnis des Kunden und seiner Bedürfnisse, Einzigartigkeit, Marktsegmentierung.

**2. Produktivität und Wirtschaftlichkeit:** Prozesse, Kostentreiber, Automatisierung, Kostenführerschaft, Auslastung, Produktivität des Know-hows.

**3. Qualität:** Qualität der Gesamtleistung (Produkt, Dienstleistung, Service); richtige «Flughöhe» der Qualität (d.h. die Qualität, wie sie der Kunde wünscht).

**4. Innovationen:** Neue Produkte und Dienstleistungen, Märkte, kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP), Innovationsprozess, Innovationen im Marketing.

**5. Gute Mitarbeitende, gute Führung:** Führen mit Zielen (Management by Objectives, MbO), Know-how, Leistungsorientierung, Motivation (Demotivation bewusst vermeiden), Attraktivität für gute Leute, die richtigen Leute am richtigen Ort, Chancendenken.

**6. Gewinnorientierung:** Liquidität, Kostentransparenz und -kultur, Wertschöpfung, Entwicklung des Deckungsbeitrags und Cashflow.

#### Ziele finden

Dezentrale Entscheidungsbefugnis für die Mitarbeitenden setzt voraus, dass ihnen eine Richtschnur vorliegt. Optimal ist, wenn eine einfache Strategie

mit einer Umsetzungsmethode kombiniert wird. Die Strategie berücksichtigt die Ausgangslage des Unternehmens, seine Langfristziele und den Weg dahin, während die Umsetzungsmethode sicherstellt, dass die Massnahmen umgesetzt und die Ziele erreicht werden. Nur was im Tagesgeschäft angewandt

## Ziele handlungsorientiert formulieren

wird, kann wirken. Wer heute ein KMU – gleich welcher Grösse – erfolgreich führen will, muss mit Komplexität umgehen können. Das verlangt einerseits nach «Leuchttürmen» und systematischem Vorgehen und andererseits nach flexiblem Reagieren auf Veränderungen im Markt. Unternehmensziele wie Budget, Cash flow, EBIT, Image oder die Einführung eines neuen Produkts sind für Mitarbeitende zu abstrakt, es fehlt der persönliche Bezug. Deshalb müssen Ziele stufengerecht formuliert werden und sich konkret auf die Arbeit der Mitarbeitenden beziehen, um das tägliche Verhalten zu beeinflussen.

#### Ziele smart formulieren

Ebenso wichtig wie die Auswahl der Ziele sind Formulierung und Kommunikation. Ziele werden immer handlungsorientiert und dynamisch formuliert, denn wir wollen einen Ist-Zustand verbessern, indem wir etwas erhöhen, reduzieren oder vorantreiben. Die Mitarbeitenden, als Umsetzer der Ziele, müssen diese verstanden und «adoptiert» haben, wenn sie für deren Umsetzung motiviert sein sollen. Ziele müssen **smart** sein – *spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert*. Mit dieser Eselsbrücke sind alle wichtigen Kriterien für die Formulierung der Jahresziele abgedeckt.

#### Beispiele, wie Ziele formuliert werden können:

- Pro Mitarbeiter werden monatlich vier Stunden Weiterbildung zu den Themen «Produktqualität» und «Servicequalität» reserviert.
- Liefertermine werden mit dem Kunden klar vereinbart, innert drei Tagen bestätigt und zwingend eingehalten.
- Die Kundenzufriedenheit wird innert zwei Wochen nach Auftragsabschluss mit Fragebogen erhoben.
- Im Team werden monatlich mindestens zwei Verbesserungen vorgeschlagen und umgesetzt.
- Zwischen Offertanfrage und Angebot per E-Mail vergehen maximal drei Arbeitstage.

Anzeige

# Ihre Meinung ist uns wichtig.

Blickpunkt hat ein Jahr im neuen Gewand hinter sich:

Teilen Sie uns mit, was Sie vom neuen Konzept halten – wir freuen uns auf Ihre Anregungen per E-Mail an [redaktion@blickpunktkmu.ch](mailto:redaktion@blickpunktkmu.ch) oder auf unserer Facebook-Seite [www.facebook.com/blickpunktkmu](http://www.facebook.com/blickpunktkmu).

# BLICKPUNKT

DAS WIRTSCHAFTSMAGAZIN FÜR KMU

• Jedes Angebot wird innert zwei Wochen nachgefasst.

Alle Ziele sollten aus der Strategie oder den Unternehmenswerten abgeleitet sein. Die objektivste Methode ist es, wenn die Ziele gemessen werden.

Wenn Benchmarks (Vergleiche), etwa vom Branchenverband, verfügbar sind, so sollten diese mit unsern eigenen Leistungswerten verglichen werden. Ein externer Vergleich mit der Konkurrenz zeigt auf, wie wettbewerbsfähig die eigene Firma ist, ein interner Vergleich über grössere Zeiträume zeigt, ob wir uns verbessert haben. In einer monatlichen Besprechung wird die Zielerreichung thematisiert und es wird nach Verbesserungen gesucht. Die Standardfrage lautet: Wer hat eine Idee, wie wir unser Ziel übertreffen? Von den Teilnehmenden werden auf diese Weise Verbesserungsvorschläge eingefordert. Einfach umzusetzende Vorschläge werden sofort entschieden; aufwändigere Vorschläge werden zur Entscheidungsvorbereitung an ein kleines Team delegiert. Dadurch entsteht ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess in praktisch allen Bereichen, der verhindert, dass die Firma in ihren Leistungen stehen bleibt, während die Konkurrenz sich ständig verbessert.

#### **Ohne Strategie, aber nach Unternehmens-Werten handeln**

Wer keine Strategie hat (oder will), kann für sein Unternehmen Werte



Hans P. Blattner  
cockpitKMU  
Zielorientiert und  
wirksam führen

CHF 52.—  
Bestellungen unter:  
[www.cockpitKMU.ch](http://www.cockpitKMU.ch)

festlegen, welche den Mitarbeitenden als Orientierung für ihr Verhalten und ihre täglichen Entscheidungen dienen. Zu beachten ist, dass diese mit den PIMS-Erkenntnissen übereinstimmen müssen. Das ist zwar kein Ersatz für eine Strategie, aber stellt immerhin sicher, dass die Mitarbeitenden nach einem Verhaltensmuster handeln, das erfolgversprechend ist. Der Nachteil dieses Vorgehens liegt in der Umsetzung: Es ist kaum objektiv zu beurteilen, in welchem Ausmass die Mitarbeitenden sich in ihrer täglichen Arbeit an diese Richtlinien halten. Die einen verlangen viel von sich selbst, während andere rasch mit sich selbst zufrieden sind; zudem entsteht kein KVP. Werte können als Verhaltensmuster für die Mitarbeitenden formuliert werden. Nachstehend einige Beispiele, wie diese aussehen können:

**Kundenzufriedenheit:** Kundenzufriedenheit ist unser erstes Ziel. Wir erkundigen uns regelmässig danach

und lernen von den Feedbacks unserer Kunden.

**Wir gehören zu den Besten:** Wir sind als Team besser als die Mitbewerber und wissen, worauf es ankommt.

**Mitarbeitende:** Wir sind offen, engagiert, zuverlässig und fachlich auf dem neusten Stand.

**Entscheidungen:** Bei uns entscheiden jene Mitarbeitenden im Rahmen ihrer Kompetenz, welche die nötige Sachkompetenz haben und am nächsten beim Kunden sind.

**Kundennutzen:** Alles, was wir entscheiden und machen, muss dem Kunden dienen.

**Qualität:** Unsere Qualität umfasst alle Leistungen und ist besser, als der Kunde sie erwartet.

Wenn wir Ziele wie Qualität, Kundenzufriedenheit oder Know-how beurteilen statt messen ist das weniger aufwändig. Für dieses Vorgehen sind aber Offenheit und Fehlertoleranz Voraussetzung. Aus einer Strategie abgeleitete, messbare Ziele ergeben bessere Resultate. ●

#### **Zum Autor**

Hans P. Blattner ist als Coach und Berater für KMU unterschiedlicher Grössen und Branchen respektive für deren Führungskräfte tätig. Zu seinen Kerngebieten gehören Nachfolgeregelungen, Strategieberatung und Einführen der Balanced Scorecard.

Anzeige

# Wo Sicherheit an erster Stelle liegt.

**Kompetenz in der Vorsorge seit 1876**

PAX Versicherungen  
Aeschenplatz 13, Postfach, 4002 Basel  
Telefon +41 61 277 66 66, Telefax +41 61 277 64 56  
[info@pax.ch](mailto:info@pax.ch), [www.pax.ch](http://www.pax.ch)

**PAX**  
VERSICHERUNGEN