

Führungsleitlinien für den Mittelstand

© Hans P. Blatter www.cockpitKMU.ch

Einleitung

Das Führen eines Unternehmens wird immer anspruchsvoller und es werden immer wieder neue Methoden präsentiert, davon viele mit wissenschaftlichem Anspruch, andere streben nach Kreativität oder erklären ein spezielles Thema zur allein selig machenden Aufgabe im Unternehmen. Natürlich gibt es wichtigere und weniger wichtige Aufgaben, entscheidend aber ist das Zusammenspiel und die Konzentration auf das Wesentliche. Es fällt vielen Unternehmern schwer, sich auf wenig zu konzentrieren. Erfolg hat, wer seine Kunden und ihre Bedürfnisse am besten kennt und sich auf die Befriedigung dieser Bedürfnisse spezialisiert, so dass er in dieser Disziplin der Beste ist.

CockpitKMU erhebt weder Anspruch auf „neu“ noch auf „wissenschaftlich“. Sein „raison d'être“ leitet sich ab aus dem Fokus auf eine KMU-Führung mit System und Konsequenz. Dabei stützt sich diese Führungsmethode auf bewährte Tools und lenkt den Blick auf das Wesentliche. Zusammen mit Grundsätzen gewährleistet die Führungsmethode eine sichere Zielerreichung.

Ziel- und resultatorientiertes Führen ist die Grundlage für bessere Ergebnisse und Motivation

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 (der Aufsichtsrat/Verwaltungsrat ist verantwortlich für die Formulierung), sowie Entscheidungen zu Finanzen, Marketing, Organisation, Technologie, Investitionen, Information, Aussenbeziehungen, Prozesse usw. Der KMU-Geschäftsleiter kann sich normalerweise auf keine (evtl. einzelne) Spezialisten stützen und muss deshalb diese Komplexität allein bearbeiten. Das kann er nur, wenn er 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.

Das Vorhandensein von Zielen und die Kontrolle der Zielerreichung gehört ohne Zweifel zu den wichtigsten Führungsaufgaben und ist Voraussetzung für das Management. Mitarbeitende, mit denen die Ziele vereinbart wurden (Management by Objectives, 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 vielschichtiger zu werden. Je anspruchsvoller aber die Arbeit ist, desto weniger wird sie durch Mitarbeitende erledigt, die gerne reine Befehlsempfänger sind sondern durch solche, die bei der Suche nach Lösungen für die Kunden mitdenken wollen. Sie erwarten Möglichkeiten zur Weiterbildung, Freiraum und delegierte Verantwortung und Kompetenzen.

Das folgende Beispiel ist bekannt, aber passt hier zum Thema. Führen mit dem Cockpit-Zielen kann verglichen werden mit dem Dirigieren eines Orchesters: erst die Koordination auf ein gemeinsames Stück lässt ein Maximum an Harmonie entstehen (im Betrieb: Leistung), das wertvoller ist als die Summe der Einzelinstrumente. Mit dem Cockpit werden alle Aktivitäten auf die wichtigen Ziele ausgerichtet. Koordinierte Kräfte erreichen mehr.

Führungspersonen sind immer Vorbilder für die Mitarbeitenden, ob sie das wollen oder nicht. In KMU ist das Vorbild und die Glaubwürdigkeit des Inhabers aber besonders wichtig. Sprechen und handeln muss übereinstimmen, wenn man als Mensch ernst genommen

Führungsleitlinien für den Mittelstand

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 ist der beste Vortrag.

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

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

Die Mitarbeitenden fördern, und zwar nach ihren Begabungen und den Kundenbedürfnissen

Die Fähigkeiten eines Unternehmens sind die Fähigkeiten der Mitarbeitenden und wer seinen Kunden eine bessere Leistung bieten will, muss die besseren Mitarbeiter haben. Der Erfolg eines Unternehmens wird zunehmend auf dem Human-Ressource-Markt entschieden. Die demografischen Fakten sind bekannt: 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 grossen Unternehmen; in der Personalbeschaffung aber sind KMU auch mit Grossunternehmen in Konkurrenz. Aktuell können gute Firmen noch die besten Leute auswählen; in Zukunft werden (wegen dem Arbeitskräftemangel) gute Leute die besten Firmen auswählen können. Und die Bedürfnisse der qualifizierten Mitarbeitenden sind: selbständiges Arbeiten, Weiterbildung, Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten. Diese Entwicklung wird sich noch ausweiten; grosse Unternehmen holen sich schon lange die besten Abgänger von Universitäten und Fachhochschulen. Sie bieten mehr Weiterbildungs- und Karrieremöglichkeiten als KMU und können diesen Vorteil bei der Personalsuche ausspielen.

Die KMU sind gut beraten, wenn sie ihre Bemühungen verstärken und „fidéliser les meilleurs“, also die Besten zu treuen Betriebsangehörigen machen, indem sie die Weiterbildung verstärken, mehr Freiraum und Selbständigkeit bieten sowie die Vorteile der einfachen Strukturen, kurzen Informationswege und die Nähe zum Unternehmer ausspielen. Es müssen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit solchen Kompetenzen angestellt werden, die nötig sind, um die strategischen Ziele zu realisieren und die Kundenzufriedenheit zu steigern. Nur so werden jene 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. Nicht mehr die fixe Stellenbeschreibung steht im Vordergrund, sondern die Neigungen und Fähigkeiten (oder zeitlichen Möglichkeiten, z.Bsp. bei Frauen) der Mitarbeitenden. Firmen werden dies in flexiblen Arbeitszeitmodellen und im Funktionendiagramm berücksichtigen müssen. Die Strategie verlangt nach bestimmten Fähigkeiten und das Unternehmen muss Einsatz und Organisation seinen besten „Experten“ anpassen.

Viele Konzepte legen starkes Gewicht auf Fehlerstatistiken (z.Bsp. 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 zu überlegen, wie weit diese Schwächen 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 zum Eliminieren von Schwächen zu betreiben. Kunden bestellen nie wegen der Absenz von Schwächen, sondern

Führungsleitlinien für den Mittelstand

weil ein Unternehmen eine besondere Stärke vorzuweisen hat (oder besser gesagt: weil der Kunde dieser Firma eine besondere Stärke zuschreibt). Deshalb ist ein wichtiges Prinzip der Strategie, auf bestehende Stärken aufzubauen. Erfolgreiche Firmen beherrschen jene Prozesse, die wettbewerbsrelevant sind und einen Marktvorteil bringen. Sie wissen aber auch, wie dieser USP, das Alleinstellungsmerkmal, den Kunden bekanntzumachen ist.

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 stolz: „Ich baue mit an einer Kathedrale.“ Während der zweite Steinmetz an der Verwirklichung einer Vision, eines Ziels arbeitet, sieht der erste 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“. Der Begriff „Motivation“ ist überstrapaziert und wird oft falsch verstanden und angewandt. 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 Forderung oder Überforderung und Entscheidungsbefugnis, Entwicklungsmöglichkeiten usw. Mit dem Cockpit ist sichergestellt, dass die Mitarbeitenden nicht nur informiert sind über, sondern auch Einfluss auf die Ziele 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.

Der Idealzustand – nämlich alles top motivierte (und fähige) Mitarbeitende – ist illusorisch. Wir brauchen auch 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 die Motivation durchschnittlich ist.

Die Harvard Business School publizierte 2006 eine Untersuchung (eine Million Befragungen) mit dem Titel „Hören Sie auf, Ihre Mitarbeitenden zu demotivieren!“ (Stop Demotivating Your Employees!). Die Quintessenz: Viele Unternehmen erreichen mehr, wenn sie die Demotivation stoppen, statt viel Energie in die Motivation zu stecken. Mitarbeitende wollen respektiert und fair behandelt werden in Bezug auf Gehalt und Jobsicherheit; 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.

Die richtige Strategie macht Unternehmen zukunftsfähig

Grundsätze zur Strategie können nicht konkret sein, weil jedes Unternehmen seinen eigenen Ansatz finden muss. Dieser ist abhängig von seinen generellen Zielen und seiner Ausgangslage, dem Umfeld, der Grösse, den Stärken und Schwächen, usw. 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 und Spezialisierung, der Ausbau besonderer Stärken sowie Konzentration der Mittel auf wenige Ziele.

Kurzfristige (operative) Entscheidungen wirken morgen; langfristige (also strategische)

Führungsleitlinien für den Mittelstand

Entscheidungen wirken oft erst nach einem halben, einem oder mehreren Jahren. Periodenergebnisse 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 BSC möglich: im Cockpit wird das Erreichen kurzfristiger Ziele, welche die Strategie unterstützen, gemessen. Werden diese Ziele erreicht, so ist die Strategieumsetzung auf Kurs, wenn nicht, so sind Korrekturmaßnahmen zu ergreifen. Entscheidungen zu Strategien müssen in kürzeren Abständen möglich sein, weil aufgrund des Veränderungstempos im Markt Strategien als rollende Planung zu behandeln sind; nur so können Korrekturen rechtzeitig vorgenommen werden.

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 substantieller 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 mit diesen Kundenbedürfnissen zur Deckung gebracht wird. Die Strategie muss schriftlich fixiert und auf Abteilungen und Teams herunter gebrochen werden. Ihre Umsetzung wird ohne adäquate Information der Mitarbeitenden und ohne deren Einbezug nicht gelingen.

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

Ein wichtiger, allgemein gültiger strategischer Grundsatz ist die Konzentration der Mittel. Er ist dem Vokabular des Kriegshandwerks entliehen, wo der Gegner mit möglichst grosser Wucht dort angegriffen wird, 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 (mit der Tendenz zur Verzettlung) schwierig geworden ist und gerade deshalb besondere Beachtung verdient.

Konzentration auf das Wirksame (Wesentliche) setzt Analyse und Kenntnis der Ursachen und ihrer Wirkungen voraus. Gefordert ist Überblick über das Ganze, mit der nötigen Distanz und mit Weitblick. Geschäftsleiter von KMU sind aber tagtäglich mit operationellen Tätigkeiten konfrontiert, welche Nähe zu den Aufgaben erfordert, welche gelöst werden müssen. Sie sind deshalb nur schwer in der Lage, zeitgleich strategisch zu denken und zu handeln. Ein Cockpit – das strategische Verhalten im Tagesgeschäft festlegt und dies in Form konkreter Ziele fordert – kann Führungspersonen und Mitarbeitende zum richtigen Handeln anleiten und die Führung entlasten. Strategische Ziele werden so zu jedermanns täglichem Job.

PIMS (Profit Impact of Market Strategy) ist weltweit die grösste Datenbank zur Analyse der Wirkung von Strategien. Sie weist auf die entscheidenden Elemente hin und zählt folgende Erfolgsfaktoren auf:

- Marktstellung (für KMU ist der Massstab die Kundenzufriedenheit, -bindung)
- Produktivität
- Attraktivität für gute Mitarbeitende
- Innovations-Leistung
- Ertragskraft (als Garant für längerfristiges Überleben)
- Cashflow und Liquidität

Diese Erfolgsfaktoren machen zwei Drittel des Erfolgs aus. Das übrige Drittel ist dem Umfeld

Führungsleitlinien für den Mittelstand

zuzuschreiben, welches sich dem Einfluss des Unternehmens grösstenteils entzieht.

Persönliche Arbeitsmethodik schafft Zeitgewinn für Wichtiges

Der richtige Umgang mit der einzigen, wirklich limitierten Ressource, der Zeit, ist ausschlaggebend für ein erfülltes Leben, für Erfolg und Befriedigung. Weniger das „Wieviel“ an Leistung ist ausschlaggebend, sondern das „Was“ (und seine *Wirkung*), wobei mit der persönlichen Arbeitsmethodik die Leistungsfähigkeit erheblich gesteigert werden kann. Für eine Führungsperson ist der Umgang mit der eigenen Zeit (und ihre Einteilung) ausschlaggebend, wie die Mitarbeitenden eingesetzt werden.

Was machen effiziente und effektive Menschen anders? Sie delegieren alles, was möglich ist; wenn sie eine Aufgabe angehen, so entscheiden sie; nichts wird auf die lange Bank geschoben. Sie führen eine Agenda; sie konzentrieren sich auf wenig; sie konsultieren Spezialisten zu Gebieten, die sie nicht selber beherrschen; sie suchen konstant nach Verbesserungen; sie nehmen dasselbe Schriftstück möglichst nur einmal zur Hand.

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 optimalem Entscheid kaum Schaden verursacht. Das Eisenhower-Prinzip ist ein hilfreiches Raster für das Delegieren. Hier folgt eine weitere Hilfe: 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 später selbständig erledigen).

Der Kunde steht im Zentrum unserer Tätigkeit; ohne ihn ist alles nichts

Peter Drucker, der Vordenker des neuzeitlichen Management, brachte es auf den Punkt: „Es gibt nur eine einzige Definition des Geschäftszwecks: einen Kunden zu erschaffen.“ In der Tat ist der Kunde die einzige Quelle eines wirtschaftlichen Unternehmens (mind. bei KMU, normalerweise). Marketing füllt, seiner Bedeutung entsprechend, viele Bücher. Für kleine und mittlere Unternehmen sind umfangreiche Marktforschungs- und Marketingtheorien aber wenig hilfreich. Ich will mich deshalb auf wenige zentrale Punkte beschränken.

Marketing hat den grössten Einfluss auf die Strategie und fordert die Ausrichtung aller Aktivitäten im Unternehmen (die Führung, das Know-how, die Produkte, die 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 der 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 Kundenzufriedenheit ist einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren. Kano hat die „Kundenbegeisterung“ sogar zur Strategie erhoben. Zufriedene Kunden verursachen weniger Akquisitionskosten dank Kundentreue und bezahlen oft höhere Preise; von ihnen können wir bessere Informationen erhalten (weil über längere Zeit engere Beziehungen entstehen), sie sind gegenüber Mängeln toleranter, helfen ein gutes Image aufbauen und lassen sich für die eigene Werbung einspannen.

Kundensegmentierung

Kundensegmentierung heisst, gezielte Kundenakquisition in ausgewählten Geschäftsfeldern, Teilmärkten oder Marktnischen. Die Vorteile sind: bessere Kenntnisse der Märkte und der

Führungsleitlinien für den Mittelstand

Kundenbedürfnisse, die Akquisition erfolgt nach Zielkunden und ist günstiger. Produkte oder Dienstleistungen sind unter Umständen 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 (mit strukturiertem 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 und seiner Aufwände und Probleme sind oft Voraussetzung, um ihm Verbesserungsvorschläge auf der Basis eigener Leistungen unterbreiten zu können. Dies erfordert den Aufbau 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 für KMU verstehe ich die Stellung, die 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. 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 (potenzielle, Noch-nicht-Kunden). Bei bestehenden Kunden steht die Kundenzufriedenheit im Zentrum, wobei die Qualität der Gesamtleistung das entscheidende Kriterium ist. Nach dem Pareto-Prinzip (Vilfredo Pareto, italienischer Ökonom) sind rund 80% der Mängel auf 20% möglicher Fehlerarten zurückzuführen. Eine Fehlerstatistik zeigt, welche Fehler Kunden gefährden, 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 Durchschnitt. 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 Hartnäckigkeit, gesundes Selbstvertrauen, Ehrgeiz, Kommunikationsfähigkeit, Vertrauenswürdigkeit, Fachwissen mit Beratungskompetenz, Argumentations- und Überzeugungskraft. Einiges davon ist lernbar, nicht aber die menschlichen Qualitäten. Der Verkaufserfolg und die Produktionskosten sind die entscheidenden Stellhebel für Gewinn oder Verlust. Die grösste Herausforderung hat der Verkauf, wenn seine Produkte oder Dienstleistungen voll austauschbar sind. Die Preisfindung wird dann zu einer diffizilen Angelegenheit, weil „Kosten“ nicht mehr „Preis“ bedeuten. Viele Marktteilnehmer scheinen zu vergessen, dass die Erfolgsrechnung nur positiv sein kann, wenn am Ende des Geschäftsjahres die Vollkosten durch die Preise gedeckt sind und ein Gewinnaufschlag berücksichtigt wurde.

Die Preisgestaltung und das Durchsetzen von kostendeckenden Preisen ist Teil von erfolgreichem Verkaufen. Wenn Rabatte oder Skonti gewährt werden, so muss das in der Preisgestaltung berücksichtigt sein, sonst wird dies teures Geld. Die Formel für den Jahreszins von Skonti lautet: Skonto in % mal 360 geteilt durch (übliches Zahlungsziel, z.Bsp. 45 Tage minus Skontotage); also

Führungsleitlinien für den Mittelstand

bei 2% innert 10 Tagen: $2 \times 360 : (45-10) = 20\%$ Jahreszins

bei 3% innert 10 Tagen: $3 \times 360 : (45-10) = 30\%$ Jahreszins

Fazit: im Verkauf muss sehr sorgfältig mit der Gewährung von Skonti umgegangen werden; im Einkauf aber sollte es so oft wie möglich eingesetzt werden. Im Einkauf gespartes Geld fliesst direkt in den Cashflow, weil ihm kein Aufwand gegenübersteht, was insbesondere auch für Fremdkosten (Leistung und Material) gilt. Je grösser diese Kosten, desto wichtiger ist ein clever Einkauf, denn hier ist finanzieller Erfolg einfacher zu holen als im Markt mit Mehrumsätzen.

Die Formel (alles in Prozenten): Anteil Fremdkosten mal Einsparung durch Umsatzrendite. 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.--).

Umsetzen, handeln! – das Richtige und Wichtige

Unternehmer sind i.d.R. 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 (richtig entscheiden, dann handeln). Ziele sind der Ausgangspunkt für die logische Kette „Ziel, Alternativen, Entscheid, Aktion, Kontrolle/Korrektur“; sie muss konsequent eingehalten werden. Nachstehend ein Vorschlag in sechs Schritten vom Problem bis zur Umsetzung.

1. Problem wahrnehmen

Ein Problem besteht aus einer Abweichung vom Soll (dem Ziel) zum Ist.

Abweichung präzisieren und Gründe analysieren. Was ist beeinflussbar und was nicht?

2. Beurteilung

Wie wirkt sich das Problem aus? Welche Folgen hat es?

Welche Priorität erhält es demzufolge? Hat das Ausmass „Projektformat“?

Kann die bisher verantwortliche Person (oder der Personenkreis) das Problem lösen?

Verantwortungen, Informationen, Termine

3. Müssen wir 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 beiziehen (intern und/oder extern)

Welche Lösungsansätze unterstützen die strategischen Ziele am besten?

Welchen Ansprüchen muss die Lösung besonders genügen? (wirtschaftlich, ökologisch, technisch, sozial, andere)

Stehen die notwendigen Mittel z.Vf. (oder können sie beschafft werden) wie Personal,

Finanzen, Know-how, Technik, Kapazitäten? Welche Unterstützung ist nötig?

Welche Risiken sind mit welchen Lösungsansätzen verbunden?

Dringlichkeit, Termine, äussere Rahmenbedingungen

5. Entscheid

Auswahl der besten, realisierbaren Alternative unter Einbezug der verantwortlichen

Personen. Präzisierungen nach Verantwortungen, Ablauf, Information, Termin...

6. Umsetzung sicherstellen

Cockpit erstellen nach cockpitKMU und realisieren. „Trial and error“, versuchen und korrigieren, ist ein bewährtes Vorgehen in Situationen, wo die Auswirkung einer Entscheidung kaum abzuschätzen ist.

Mit der richtigen Organisation die Effektivität steigern

Führungsleitlinien für den Mittelstand

Die Organisation regelt Verantwortungen und Kompetenzen, die Aufgabenverteilung und die Information. Eine Organisation soll, gemäss Fredmund Malik in „führen, leisten, leben“ (s.S.195) 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 diesen 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, resp. ihre Aufgaben in der Organisation stehen und was von ihnen erwartet wird.

Die Aufbauorganisation ist das Organigramm des Unternehmens, das nach Funktionen (Verkauf, Produktion, Administration...) und nach Abteilungen gegliedert ist. Die Information und Verteilung an alle ist ein Muss. Die Prozessorganisation ist zeitgemäss und fasst mehrere Schritte des Geschäftsablaufs zusammen. Ihre Vorteile: weniger Schnittstellen, weniger aufgeteilte Verantwortung, interessantere Tätigkeiten für die Mitarbeitenden.

Die Ablauforganisation wird im Ablaufschema als Tätigkeiten in ihrer Reihenfolge dargestellt und festgelegt, wer zuständig ist, welche Instruktionen gelten; Input, Output und Kontrollen werden definiert. 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 Funktionendiagramme umschreiben die generellen Ziele der Funktion: welche Leistung das Unternehmen erwartet, z.Bsp. in Bezug auf Stellenwert der Kundenzufriedenheit, Prioritäten, Qualität, Produktivität, Innovationsverhalten, Weiterbildung, usw. Mitarbeitende haben jederzeit die Möglichkeit, Änderungsanträge zu ihrem Funktionsdiagramm zu beantragen.

Es werden alle Tätigkeiten aufgelistet und die dazu gehörenden Kompetenzen und Pflichten auf die involvierten Funktionen aufgeteilt (Entscheid, Mitsprache, Ausführung, Kontrolle, Informationspflicht usw.). Dabei müssen die besonderen Stärken von Mitarbeitenden berücksichtigt und eingesetzt werden. Entscheidungen sollen dort gefällt werden, wo das Wissen vorhanden ist. die Kompetenz ist dahin zu delegieren, unabhängig von der hierarchischen Stufe. Das Funktionendiagramm gehört als Beilage zu jedem Arbeitsvertrag. Es ist einfach zu erstellen und dient den Mitarbeitenden als Richtschnur; neue Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen finden sich mit seiner Hilfe schneller zurecht.

Organigramme sind zu allgemein, um Schwerpunkte im täglichen Einsatz bilden zu können, diese Aufgabe übernimmt ein Cockpit. Es legt mit konkreten Zielen fest, z.Bsp. wem was verkauft werden soll, wie die Kommunikation mit Kunden aussieht oder was unternommen wird, um die Produktivität zu steigern.

Die Informatik und neue Kommunikationsmittel verändern die Organisation der Arbeit. Die digitale Welt bietet KMU die gleich langen Spiesse wie grossen Unternehmen. Im Internet werden unzählige Führungshilfen z.Vf. gestellt, vom einfachen Formular bis zum Businessplan oder Weiterbildung mit E-Learning. Die Kommunikation mit Kunden und der Versand von Dokumenten ist beschleunigt und günstiger, dadurch ist die Heimarbeit oder die Untervergebung von Teilaufträgen vereinfacht. Hardware und Software sind erschwinglich und müssen für KMU nicht denselben Anforderungen genügen wie bei den grossen Unternehmen, die generell wesentlich grössere Organisationskosten zu tragen haben.

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 den Kunden spürbaren Nutzen stiftet und deutlich wahrgenommen wird. Innovationen können durch Zufall entstehen (bekanntes Beispiel sind die „Post-it“), gezieltes Suchen und eine Innovationskultur im Unternehmen führen aber sicherer zu Resultaten. Wenigen, aber wirklich wichtigen Innovationen ist der Vorzug gegenüber 100 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 gut kennen, ermutigen und fördern sowie 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.Bsp. über innovative Ideen eine erhöhte Produktivität erhält und damit gestärkt wird.

Innovation bedeutet Veränderung, was oft neben Befürworter auch Zauderer oder sogar Gegner auf den Plan ruft, insbesondere, wenn es um neue Organisationsformen (wie Prozessorganisation) oder neue Managementformen handelt. Befürworter sind selbstbewusste, leistungsorientierte Mitarbeitende, 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, 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 entgegentreten.

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 Gewinne generiert. Ein grosser Kostenblock wird aber unausweichlich durch jene Ideen verursacht, die nie zur Marktreife gelangen. Es ist deshalb das Ziel des Innovationsmanagement, 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 die richtige Lösung.

10% Aufwand für Innovationen sind Inspiration und 90% Transpiration (Aufwand, Mittel, Durchhaltewillen).

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

Der Titel unterstreicht die Bedeutung. Die finanzielle Führung liegt in der Verantwortung des Aufsichtsrats resp. Verwaltungsrats. Die folgenden, kurzen Darlegungen können nur auf einige wichtige Verhaltensweisen zu dieser Thematik aufmerksam machen. 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

Führungsleitlinien für den Mittelstand

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.Bsp. die Mitgliedschaft in der Treuhandkammer). Mit Ihrem Treuhänder sollten Sie eine schriftliche Vereinbarung treffen, in der seine Leistung und Verantwortung präzisiert werden. Ein Betrieb von zehn Personen hat andere Erfordernisse als jener mit 200 Mitarbeitenden.