



Neues Führungshandbuch für den Alltag der gewerblichen Wirtschaft

# Dank «cockpitKMU®» besser ans Ziel

Der Berner KMU-Chef Hans P. Blatter hat ein Führungshandbuch der besonderen Art verfasst. Er hat ein bewährtes Führungssystem auf die spezifischen Bedürfnisse der KMU angepasst und die Vorteile des Internets genutzt. In einem Gespräch erläutert er die Vorzüge von «cockpitKMU».

«Schweizerische Gewerbezeitung»: Ihr Buch trägt den Titel «cockpitKMU». Warum?

Hans P. Blatter: Weil die hier vorgestellte Führungsmethode tatsächlich vergleichbar ist mit einem Führerstand für KMU. Sie bietet einen ständigen Überblick der Firmenleitung über den Geschäftsgang.

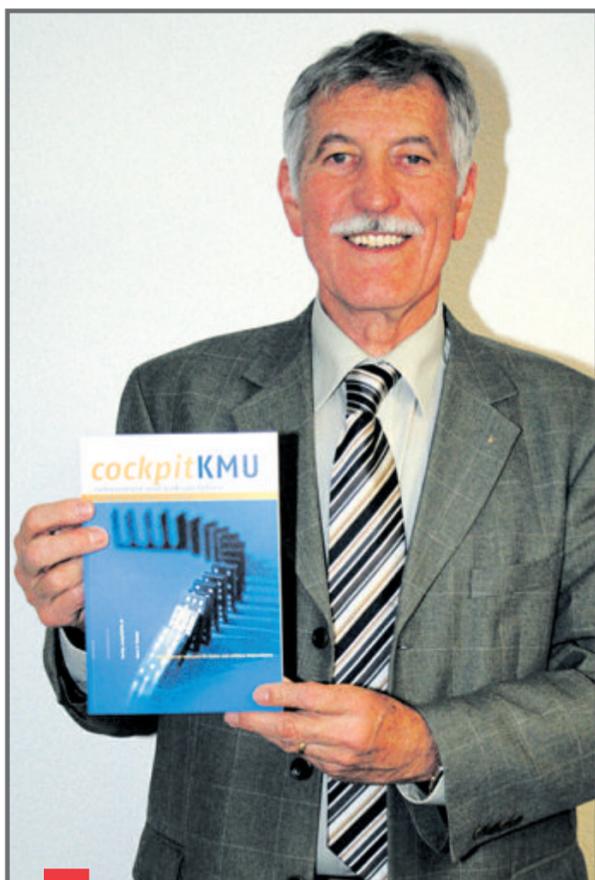
Auf dem Umschlag des Buches ist der Domino-Effekt illustriert. Was hat das mit Firmenführung zu tun?

Erfolge, aber auch Misserfolge haben immer bestimmte Ursachen, die später ihre Wirkung zeigen. So ist es auch in der Unternehmensführung. Erfolge entstehen ursächlich dank spezifischen Fähigkeiten, Produkten und Prozessen oder weil ein hervorragendes Im-

«Die Zielerreichung ist der Spiegel für die Leistung der Mitarbeitenden und Voraussetzung für das Loben oder für notwendige Korrekturen.»

ge und ein erfolgreicher Verkauf die Kunden überzeugen. Meistens ist es eine Kombination mehrerer Faktoren. Das zeigt sich dann im finanziellen Ergebnis der Firma, das immer das Hauptziel bleibt.

Darauf kommen wir noch zurück. Aber Bücher über die rich-



Buchautor Hans P. Blatter: «Für den KMU-Chef ist die ganzheitliche Führung entscheidend.»

tige Betriebsführung gibt es doch zubauf. Was hat Sie beuogen, noch ein weiteres zu verfassen?

Sie haben recht, es gibt viele Bücher zum Thema Führung, aber wenn Sie näher hinschauen, so sind nur wenige auf die Bedürfnisse der KMU zugeschnitten. Viele fokussieren zudem auf ein einziges Thema wie Strategie, Verkauf, Organisation oder Innovation. Für den KMU-Chef ist jedoch die ganzheitliche Führung entscheidend.

Was berücksichtigt Ihr Werk speziell für KMU?

KMU brauchen einfache und praktische Konzepte. «cockpitKMU» sagt nicht nur, was gemacht werden soll, sondern zeigt konkret auch, wie es gemacht wird; mit Beispielen, Mustern und allen nötigen Tools im Internet.

Ist das Internet angesichts der bekannten Web-Zurückhaltung vieler KMU-Chefs nicht ein Nachteil?

Die Akzeptanz des Internets hängt vom Nutzen und der Zugänglichkeit der Angebote ab. Ein KMU-Chef hat keine Zeit, zu googeln, um etwas Brauchbares zu suchen. Auf unserer Homepage findet er KMU-spezifische und nützliche Dokumente und kann sich aufgrund der Leseproben ein Bild über die Führungsmethode und deren Nutzen machen. Auf der Homepage kann ich die Downloads laufend aktualisieren und erweitern.

Aber Sie setzen doch Informatikkenntnisse voraus?

Vorbereitete Formulare ergänzen oder abändern, das kann heute jedermann. Alle Tools sind fertig vorbereitet, davon etwa 10 in Word und 3 in Excel. Zudem sind über 20 ausgefüllte Muster als Vorlagen in PDF vorhanden. Diese vorbereiteten Dokumente ermöglichen grosse Zeiteinsparung; ihr Aufbau hat übrigens Wochen gedauert. Wer möchte, kann die Vorlagen, die alle im Format A4 sind, auch von Hand ausfüllen.

Wie viel Zeit braucht die Einführung eines Cockpits?

Ganz ohne Aufwand können Sie keine Verbesserungen realisieren. Aber wenn Sie das Buch gelesen haben, so können Sie am nächsten Tag mit der schrittweisen Einführung beginnen. Zum Beispiel mit einigen Zielen und dem Feedback an die Mitarbeitenden, das Sie auf der Homepage holen.

Sie stellen Ziele in den Vordergrund. Andere sind der Meinung, dass eine Strategie das Wichtigste sei.

Es ist erwiesen, dass das Vorhandensein von Zielen zur Leistungssteigerung führt. Die Zielerreichung ist der Spiegel für die Leistung der Mitarbeitenden und

«Das Führungssystem ist überhaupt nicht branchenspezifisch und kann jedem Betrieb flexibel angepasst werden.»

Voraussetzung für das Loben oder für notwendige Korrekturen. Die Strategie soll sicherstellen, dass die richtigen Ziele angegangen werden, aber mit einer Strategie allein kommen Sie nicht weit, denn die Schwäche jeder Strategie ist immer deren Umsetzung, was wiederum Ziele erfordert.

Welche Führungsgrundsätze sind für KMU besonders wichtig?

Zuoberst steht das Vorhandensein von Zielen. Dann die Mitarbeitenden, ihre Information und Motivation, aber auch die Förderung ihrer Fähigkeiten wird in Zukunft entscheidend sein. Sehr wichtig ist auch der gezielte Aufbau von Kernkompetenzen, damit der Kampf um Kunden dank herausragender Leistungen gewonnen wird. Firmenchefs sind gefordert, einerseits fachlich und andererseits betriebswirtschaftlich auf der Höhe zu sein. Auf der Homepage sind 10 Führungsgrundsätze für KMU unter den freien Downloads.

Was sind die Hauptvorteile von «cockpitKMU»?

Alle Aktivitäten werden auf die wichtigen Unternehmensziele ausgerichtet. Die Geschäftsleitung hat ständig Überblick über die wichtigen Entwicklungen im Betrieb, und es werden Prioritäten gesetzt.

Die Mitarbeitenden erhalten ein Feedback zu ihren Leistungen. Es werden Ziele für die Bereiche Mitarbeitende, Produkte, Verkauf und Kunden bestimmt, welche das Finanzergebnis realisieren. Alle Tools stehen zum sofortigen Gebrauch zur Verfügung.

Sie haben «cockpitKMU» aus der Balanced Scorecard entwickelt und vereinfacht – was ist das eigentlich?

Die BSC wurde 1992 für Grossunternehmen entwickelt, um Strategien besser umzusetzen. Sie gewichtet die Erfolgsursachen wie Mitarbeitende, Kunden, Produkte und Prozesse gleich stark wie die Finanzen und richtet alle Anstrengungen auf die strategischen Unternehmensziele aus. Noch nie hat sich eine neue Führungsmethode mit vergleichbarem Tempo weltweit ausgebreitet und sich seither gehalten. Heute wendet eine Mehrheit der Grossfirmen das System oder Teile davon an, zunehmend übrigens auch Städte, Nonprofitorganisationen und Armeen.

Dieses Führungssystem hat sich bei grossen Firmen offenbar bewährt. Kann es so ohne Weiteres auf die KMU, vor allem auf die «Mikros», übertragen werden?

Nein, nicht in dieser Grossfirmen-Version, da haben Sie recht. Genau das war der Grund, weshalb ich das Buch geschrieben habe. Ich habe bei der Einführung der

«Weil das «cockpitKMU» einfach und mit bescheidenem Aufwand verbunden ist, kann es auch für sehr kleine Firmen sinnvoll sein.»

BSC selber erlebt, wie viel ich anpassen musste. Kürzlich las ich allerdings einen Artikel in der renommierten Zeitschrift «Controlling», worin sogar die Vollversion der BSC auch für einen Zahnarzt, einen Architekten usw. als sinnvoll erachtet wird. In Bezug auf Mitarbeitende sah der Autor keine Untergrenze.

Sie sehen das offenbar anders.

Ob ein Tool gewinnbringend eingesetzt werden kann, hängt von zwei Dingen ab. Einerseits von seinen Kosten für den Aufbau

## Der Autor

Hans P. Blatter (66) hat seine ganze berufliche Laufbahn im Mittelstand und in der grafischen Branche verbracht, zuletzt 10 Jahre als Direktor einer Druckerei mit 90 Mitarbeitenden. Er ist Techniker der Druckindustrie, hat sich zum Marketingplaner weitergebildet und ein MBA abgeschlossen zum Thema «Strategien und ihre Implementierung». Er ist Mitglied von Adlatus Schweiz.

und für das Betreiben, andererseits vom erzielbaren Nutzen. Kleinstfirmen sollten deshalb möglichst wenig Aufwand betreiben, weil der Nutzen eingeschränkt ist. Weil das «cockpitKMU» einfach und mit bescheidenem Aufwand verbunden ist, kann es auch für sehr kleine Firmen sinnvoll sein.

Für welche Branchen ist Ihr Buch besonders empfehlenswert?

Das Führungssystem ist überhaupt nicht branchenspezifisch und kann jedem Betrieb flexibel angepasst werden.

Sie zitieren mehrfach Napoleon – haben Sie sich von seiner recht diktatorischen Führungsphilosophie inspirieren lassen?

Nein, diktatorische Betriebsführung ist passé. Das eine Napoleon-Zitat sagt, dass Führen auch Hoffnung vermitteln soll, und das andere bezeichnet das Entscheiden als besonders wichtig. Auch Peter Drucker, der Vordenker des modernen Managements, und andere Zeitgenossen sind unter den etwa 20 Zitaten vertreten. Junge, fähige Mitarbeitende wollen nicht mehr reine Befehlsempfänger sein, sondern aktiv mitdenken. Die grossen Unternehmen holen sich die besten Leute mit Argumenten wie Weiterbildung, Karrierechancen usw. KMU sollten hier nicht zurückstehen und ihre Vorteile besser ausspielen.

Warum sollen KMU-Kaderleute gerade Ihr Buch kaufen?

Weil es den KMU eine tausendfach bewährte Führungsmethode bringt, welche den Erfolg sichert, indem es systematisch mit Zielen und Leistungen dort ansetzt, wo der Erfolg entsteht.

Interview: Patrick M. Lucca

# cockpitKMU®

## zielorientiert und wirksam führen

Über 60% der Grossunternehmen (CH, EU, USA) wenden diese Führungsmethode an; jetzt gibt es sie auch als Handbuch für KMU.

Alle Arbeitsmittel laden Sie aus dem Internet herunter.

Leseproben und Downloads unter [www.cockpitKMU.ch](http://www.cockpitKMU.ch).

Das Handbuch basiert auf der Balanced Scorecard (BSC), einem Führungssystem, das sich in Grossunternehmen etabliert und bewährt hat. Der Autor Hans Blatter hat die BSC für kleine und mittlere Unternehmen pragmatisch vereinfacht und mit dem allgemein anerkannten Führen mit Zielen (MbO) vernetzt. Er hat seine Führungserfahrung als Leiter einer KMU und seine persönliche Erfahrung mit der Einführung von cockpitKMU im Buch verarbeitet.

Zum Handbuch gehört die Homepage, die alle notwendigen Unterlagen in Word, Excel und PDF bereitstellt.

Die Führungsmethode sichert die Zielerreichung schlechthin.



cockpitKMU bietet Ihnen fünf wesentliche Nutzen:

- 1. Es ist einfach, sehr praxisorientiert und kann selber eingeführt werden
2. Alle notwendigen Tools stehen auf der Homepage zum sofortigen Gebrauch zur Verfügung

- 3. Es sichert die Zielerreichung und bei Abweichungen ein frühzeitiges Gegensteuern durch das Feedback
4. Das Cockpit dient zur Kommunikation der Jahresziele und der Strategie
5. Es kann den Bedürfnissen jedes Unternehmens flexibel angepasst werden

168 Seiten, durchgehend vierfarbig, 40 Farb-Illustrationen; inklusive Downloads aus der Homepage, CHF 52.-, plus 5.- Versandanteil.

### Vorworte

Dr. iur. Pierre Triponez, Direktor des Schweizerischen Gewerbeverbandes (SGV)
Prof. Dr. Klaus Haake, Betriebswirtschaftler



Gratis Downloads, Leseproben
www.cockpitKMU.ch
reinschauen lohnt sich

## Bestelltalon

Wir bestellen \_\_ Handbücher cockpitKMU gegen Rechnung

Firma

Name

Vorname

E-Mail-Adresse

Strasse, Nr.

PLZ, Ort

Unterschrift

Einsenden an:

Schweizerischer Gewerbeverband SGV,
Schwarztorstrasse 26, Postfach, CH-3001 Bern
Telefon: 031 380 14 14, Fax: 031 380 14 15
E-Mail: info@sgv-usam.ch