

Führungsleitlinien für den Mittelstand (2/2)

# Was effiziente und effektive Führungskräfte anders machen

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.

Hans P. Blatter

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

## Zeitgewinn für Wichtiges

Viele KMU-Chefs sind überlastet, weil alle Entscheidungen bei ihnen anfallen. Delegieren kann man einfacher an gut ausgebildete und informierte Mitarbeitende. Dazu gehören Vertrauen und die Überlegung, ob es sich um ein wichtiges Geschäft handelt oder um etwas, das selbst bei nicht optimaler Entscheidung kaum Schaden verursacht. Das bekannte Eisenhower-Prinzip ist ein hilfreiches Raster für das Delegieren, gerade in folgenden Situationen:

- Ich kanns, der Mitarbeiter auch.
- Ich kanns nicht, der Mitarbeiter auch nicht (beide müssen es lernen).

- Ich kanns, der Mitarbeiter kanns lernen (und später selbstständig erledigen).

## Der Kunde steht im Zentrum

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, weshalb sich der vorliegende Artikel auf wenige zentrale Punkte beschränkt. 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 unter anderem die Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken des Marktes (ergänzt mit der internen Sicht), 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.

## 1. 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 aufzubauen und lassen sich für die eigene Werbung einspannen.

## 2. Kundensegmentierung

Kundensegmentierung heisst, gezielte Kundenakquisition in ausgewählten Geschäftsfeldern, Teilmärkten oder Marktnischen. Die Vorteile sind: Bessere Kenntnisse der Märkte und der Kundenbedürfnisse, die Akquisition erfolgt nach Zielkunden und ist günstiger. Produkte



oder Dienstleistungen sind unter Umständen weniger diversifiziert und deshalb günstiger zu erbringen.

### 3. 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, die ihre Innovationen mit den Hauptkunden gemeinsam entwickeln.

### 4. Marktstellung

Unter Marktstellung für KMU versteht der Autor 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 (benannt nach dem italienischen Ökonomen Vilfredo Pareto) sind rund 80 Prozent der Mängel auf 20 Prozent möglicher Fehlerarten zu-

◀ Ziele sind der Ausgangspunkt für die logische Kette «Ziel, Alternativen, Entscheid, Aktion, Kontrolle/Korrektur»; dieser Prozess muss konsequent eingehalten werden.

rückzuführen. Eine Fehlerstatistik zeigt, welche Fehler Kunden gefährden, am meisten Kosten verursachen und zu eliminieren sind. Kundenverluste sind teuer, weil die Gewinnung neuer Kunden mehrfach aufwendiger 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 kostendeckender Preise ist Teil erfolgreichen Verkaufens. 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.B. 45 Tage minus Skontotage); also

Bei 2% innert 10 Tagen:

$$2 \times 360 : (45-10) = 20\% \text{ Jahreszins,}$$

bei 3% innert 10 Tagen:

$$3 \times 360 : (45-10) = 30\% \text{ Jahreszins.}$$

## 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 cleverer 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 (4000.–); dies entspricht einem Mehrumsatz von 26% (133 000.–). Die 4000.–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 (1500.–); 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.–).

## Richtig und wichtig

Unternehmer sind in der Regel 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. Idealerweise erfolgen die Entscheidungen daher immer mit den 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 zur Verfügung (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 usw.

### 6. Umsetzung sicherstellen

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

## Effektivität steigern

Die Organisation regelt Verantwortungen und Kompetenzen, die Aufgabenverteilung und die Information. Eine Organisation soll nach den Worten von Fredmund Malik, ausführlich dargestellt in seinem Buch «führen, leisten, leben», folgende drei Grundfragen beantworten:

1. Wie müssen wir uns organisieren, damit das, wofür der Kunde uns bezahlt, im Zentrum der Aufmerksamkeit steht und von dort nicht wieder verschwinden kann?
2. Wie müssen wir uns organisieren, damit das, wofür wir unsere Mitarbeiter bezahlen, von diesen auch wirklich getan werden kann?
3. Wie müssen wir uns organisieren, damit das, wofür die Firmenspitze bezahlt wird, von 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 respektive 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 usw.) 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 aufwendig 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.B. in Bezug auf Bedeutung 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 dazugehörigen Kompetenzen und Pflichten auf die involvierten Funktionen aufgeteilt (Entscheid, Mitsprache, Ausführung, Kontrolle, Informationspflicht usw.). Dabei müssen die be-

sonderen 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.B. 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 zur Verfügung gestellt, vom einfachen Formular bis zu Businessplan und 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 als treibende Kraft

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 eine grosse Bedeutung, 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 zum Beispiel eine höhere PR-Präsenz erlangt oder über innovative Ideen eine erhöhte Produktivität erhält und damit gestärkt wird.

## Teil der Zukunftssicherung

Innovation bedeutet Veränderung, was oft neben Befürwortern auch Zauderer oder sogar Gegner auf den Plan ruft, insbesondere, wenn es um neue Strategien, 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 in der Regel 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 reali-

sieren 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 Innovationsmanagements, hier ein optimales Kosten/Nutzen-Verhältnis und einen möglichst kurzen Zeithorizont «Time-to-market» zu realisieren. Ist der Zeithorizont lang und das Investitionstotal nicht überschaubar, so ist für KMU eine Kooperation mit einem oder mehreren Hauptkunden oder mit einem grossen Unternehmen die richtige Lösung. 10 Prozent Aufwand für Innovationen sind Inspiration und 90 Prozent Transpiration (Aufwand, Mittel, Durchhaltewillen).

## Gesunde Finanzen als Topziel

Die finanzielle Führung liegt in der Verantwortung des 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 Finanzabschlüsse und -kennzahlen ist genauso 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 das Bankrating beeinflussen, indem sich die Hausbank sicherer fühlt, wenn das Treuhandunternehmen bestimmte Standards erfüllt (in der Schweiz z.B. die Mitgliedschaft in der Treuhandkammer). Mit dem Treuhänder sollte eine schriftliche Vereinbarung getroffen werden, in der die Leistung und Verantwortung präzisiert werden. Ein Betrieb von zehn Personen hat andere Erfordernisse als jener mit 200 Mitarbeitenden. ■

## Kontakt



Hans P. Blatter  
MBA, Techniker TS  
Strategie- und BSC-Berater, Coaching  
Sandhubel 36, 3257 Ammerzwil  
Tel. 032 389 28 60  
info@cockpitkmu.ch  
www.cockpitkmu.ch

