

10 Führungsgrundsätze für KMU

1. Worauf es ankommt

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. Das bedingt, dass er sich von der Konkurrenz abhebt, Qualität bietet, innovativ ist und langfristig diese Eigenschaften weiter ausbaut.

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.

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.

2. 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: Kunden zu erschaffen.“ In der Tat ist der Kunde die einzige Quelle eines wirtschaftlichen Unternehmens. Mit einer Marketingstrategie sichern wir unsern Marktanteil.

Die Marketingstrategie fordert die Ausrichtung aller Aktivitäten im Unternehmen auf die Bedürfnisse des Marktes: die Führung, das Know-how, die Produkte, die Organisation. Deshalb dient die Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken als Basis für den Strategieentscheid. Die Entwicklung einer Marketingstrategie ist für jedes Unternehmen individuell und wichtig. 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. Zufriedene Kunden verursachen weniger Akquisitionskosten dank Kundentreue, bezahlen oft höhere Preise und empfehlen uns weiter.

Kundensegmentierung. Kundensegmentierung heisst, gezielte Kundenakquisition in ausgewählten Geschäftsfeldern oder Marktnischen. Die Vorteile sind: bessere Kenntnisse der Märkte und der Kundenbedürfnisse, die Akquisition erfolgt nach Zielkunden und ist günstiger. Produkte oder Dienstleistungen sind weniger diversifiziert und deshalb günstiger zu erbringen.

Kenntnis der Kundenbedürfnisse. Die Segmentierung vereinfacht den Überblick. 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. Erfahrungsgemäss erzielen diejenigen Unternehmen die besten Resultate, welche ihre Innovationen mit den Hauptkunden gemeinsam entwickeln.

Marktstellung, Qualität. Unter Marktstellung für KMU kann man die Stellung, die ein Unternehmen bei seinen Kunden hat interpretieren; also die Kundenzufriedenheit, die Kundenbindung und das Image.

Bei bestehenden Kunden steht die Kundenzufriedenheit im Zentrum, wobei die Qualität der Gesamtleistung das entscheidende Kriterium ist. Nach dem Pareto-Prinzip 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. 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. Die grösste Herausforderung hat der Verkauf, wenn seine Produkte oder Dienstleistungen voll austauschbar sind. Die Preisgestaltung und das Durchsetzen von kostendeckenden Preisen ist Teil von erfolgreichem Verkaufen.

3. Die Mitarbeitenden fördern nach 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 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 Karriereöglichkeiten als KMU und können diesen Vorteil bei der Personalsuche ausspielen.

Nur mit besten Mitarbeitenden werden jene Spitzenleistungen möglich, welche die Kunden verlangen und den Fortbestand des Unternehmens sichern. 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 weil ein Unternehmen eine besondere Stärke vorzuweisen hat (oder der Kunde dieser Firma eine besondere Stärke zuschreibt). Deshalb ist ein wichtiges Prinzip der Ausbau bestehender Stärken.

4. Gut informierte und motivierte Mitarbeitende 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 nicht das Ganze. Wer ist motivierter?

Die Leistung der Mitarbeitenden hängt neben den Fähigkeiten in gleichem Masse auch von ihrer Motivation ab, etwa nach der Gleichung „können mal wollen“. Der Idealzustand – nämlich alles top motivierte (und fähige) Mitarbeitende – ist illusorisch. Wir brauchen auch Leute, die nur für ihr Gehalt arbeiten. Für sie sind ein klarer Leistungsauftrag und das Wissen um eine gewisse Kontrolle wichtig.

5. Eine richtige Strategie macht Unternehmen zukunftsfähig

Wichtige strategische Prinzipien sind: Streben nach Einzigartigkeit, also die Differenzierung zur Konkurrenz, Kernkompetenzen und Spezialisierung, der Ausbau besonderer Stärken sowie Konzentration der Mittel auf wenige Ziele. Wer eigene Produkte entwickelt kann sich besser von seinen Konkurrenten differenzieren; Firmen, die Dienstleistungen anbieten haben es schwerer.

Das Finanzreporting informiert über den finanziellen Erfolg in der vergangenen Periode. Ein Strategie-Controlling, das überprüft, ob die strategischen Ziele erreicht werden, ist ebenso wichtig. Mit einem Cockpit wird das Erreichen der Ziele, welche die Strategie unterstützen, gemessen. Werden diese Ziele erreicht, so ist die Strategieumsetzung auf Kurs.

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 substanzieller 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 werden. Die Strategie muss schriftlich fixiert werden und über zwei bis drei Jahre gültig bleiben. Ihre Umsetzung wird ohne 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 um nachhaltig erfolgreich zu bleiben braucht ein Unternehmen eine 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.

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 Gründe für den Erfolg auf: Marktstellung (für KMU ist der Massstab die Kundenzufriedenheit, -bindung), Produktivität, gute Mitarbeitende, Innovation, Liquidität. Diese Erfolgsfaktoren machen zwei Drittel des Erfolgs aus. Das übrige Drittel ist dem Umfeld zuzuschreiben, welches sich dem Einfluss des Unternehmens grösstenteils entzieht.

Führungspersonen sind immer Vorbilder für die Mitarbeitenden, ob sie das wollen oder nicht. In KMU ist das Vorbild und die Glaubwürdigkeit des Inhabers besonders wichtig. Die Führung kommuniziert durch ihr Verhalten, was in der Firma wichtig ist, und das muss mit der Strategie voll übereinstimmen.

6. Persönliche Arbeitsmethodik schafft Zeitgewinn für Wichtiges

Der richtige Umgang mit der einzigen, wirklich limitierten Ressource, der Zeit, ist entscheidend. 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.

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 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. Und sie delegieren. 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).

7. 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 (Entscheid sauber vorbereiten, 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.

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

Welche Folgen hat das Problem? Welche Priorität erhält es demzufolge? 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. Welche Lösungsansätze unterstützen die strategischen Ziele am besten? Welchen Ansprüchen muss die Lösung besonders genügen?

(wirtschaftlich, ökologisch, technisch, sozial, andere). Stehen Personal, Finanzen, Know-how, Technik, Kapazitäten z.V.? Termine, Rahmenbedingungen

5. *Entscheid*

Auswahl der besten, realisierbaren Alternative unter Einbezug der verantwortlichen Personen.

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 schwer abzuschätzen ist.

8. **Mit der richtigen Organisation die Effektivität steigern**

Die Organisation regelt Verantwortungen und Kompetenzen, die Aufgabenverteilung und die Information. Eine Organisation soll nach Malik folgende drei Grundfragen beantworten:

1. Wie müssen wir uns organisieren, damit das, wofür der Kunde uns bezahlt, im Zentrum unserer 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?

Die Form der Organisation ergibt sich aus dem spezifischen Umfeld. Die Aufbauorganisation ist nach Funktionen (Verkauf, Produktion, Administration...) und Abteilungen gegliedert. Die Prozessorganisation fasst mehrere Schritte des Geschäftsablaufs zusammen. Ihre Vorteile: weniger Schnittstellen, weniger aufgeteilte Verantwortung.

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.

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.

Die digitale Welt bietet KMU zum Teil gleich lange Spiesse wie grossen Unternehmen. Im Internet werden Führungshilfen z.Vf. gestellt, vom Businessplan bis Weiterbildung mit E-Learning. 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.

9. **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 vor allem eine Innovationskultur im Unternehmen führen aber sicherer zu Resultaten.

Innovative Unternehmen geben dem Thema einen hohen Stellenwert, indem sie mit Hauptkunden Verbesserungen realisieren; eine kreative Denkhaltung fördern, Prämien für umsetzbare Ideen zahlen und eine Risikobereitschaft für Neues zeigen. Kein Unternehmensbereich ist von Innovationen ausgenommen, ob Produkte oder Dienstleistungen, Organisation, Produktionsprozesse, Einkauf, Marketing/Verkauf 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 erhöhte Produktivität erhält und damit gestärkt wird.

Das Innovationsmanagement ist Teil der Zukunftssicherung für Unternehmen. Nur ein kleiner Teil der kreativen Ideen kann als Innovation bezeichnet werden, nämlich jener, der sich realisieren lässt und Gewinne generiert. 10% des Aufwands für Innovationen sind Inspiration und 90% Transpiration (Aufwand, Mittel, Durchhaltewillen).

10. Gesunde Finanzen sind das Topziel

Die Verantwortung für gesunde Finanzen liegt bei den Eigentümern und ist nicht delegierbar. Ob Verwaltungsrat, Allein- oder Miteigentümer, Geschäftsführer: unabdingbar ist, dass Sie sich auf dem Gebiet der Bilanz, Erfolgsrechnung und Betriebsrechnung auskennen und weiterbilden. Die Beurteilung der eigenen Abschlüsse 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. Eine betriebswirtschaftliche Aus- oder Weiterbildung ist der Schlüssel zu einer ganzheitlichen und transparenten Sicht auf die Vorgänge im Unternehmen.

© Hans P. Blatter www.cockpitKMU.ch / Adlat Bern-Deutschfreiburg

26.09.2020