

---

## **Balanced Scorecard für KMU mit Berücksichtigung des Beziehungsmanagements**

Christoph A. Müller

In diesem Beitrag werden die Ergebnisse der Forschungsworkshops des KMU-Circle HSG zusammengefasst. Der KMU-Circle ist die Absolventenvereinigung der Teilnehmer des Intensivstudiums für Führungskräfte in KMU an der Universität St.Gallen. 2001 wurden die ersten Forschungsworkshops zu den Themen Balanced Scorecard für KMU und Beziehungsmanagement für KMU ins Leben gerufen und im April 2002 abgeschlossen.

### **Problemstellungen, Ziele und Ablauf der Workshops**

Neue Managementmethoden überrollen zeitweise die Märkte für Unternehmensberatung und -steuerung. Eines der damit erfolgreichen Themen war die „Balanced Scorecard“. Entstanden ist es in amerikanischen Forschungsworkshops mit Grossunternehmen. Die Kernfrage aus Sicht der KMU lautete: Kann eine Scorecard auch in KMU eingesetzt werden? Oder muss sie entsprechend deren Bedürfnissen adaptiert werden? Oder ist sie für KMU ungeeignet? Dieser Herausforderung nahmen sich ca. 15 KMU-Inhaber/-innen unter Leitung des Autors an. Der zweite Problemkreis umfasste die Thematik „Beziehungsmanagement“. Zu diesem Thema wurde am Institut für Marketing und Handel an der Universität St.Gallen unter Leitung von Belz eine acht Schritte umfassende Vorgehensweise im Rahmen von Forschungsworkshops entwickelt. Hier lautet die Frage ebenfalls: Wie sollen Inhaber/-innen von KMU vorgehen, um die Potentiale des Beziehungsmanagements für Ihr Unternehmen fruchtbar zu machen? Ist dieser Ansatz geeignet oder muss er variiert werden? Dieses Thema haben ebenfalls ca. 15 KMU-Inhaber/-innen aufgegriffen.

In der ersten Workshoprunde fanden zwei getrennte Sitzungen statt, in denen die Einführung in die Thematik und die Vorgabe des „Lösungsweges“ seitens des Autors neben einer ersten grundlegenden Diskussion im Vordergrund standen. Im Anschluss daran erarbeiten die KMU-Inhaber/-innen für ihr Unternehmen die jeweils passende Strategie/Vorgehensweise/Scorecard. In einer zweiten Workshoprunde wurden die Themen aufgrund ihrer inhaltlichen Anschlussfähigkeit zusammengefasst. Jeder Teilnehmer stellte seine Lösung zur Diskussion und bot damit Anregungen für die anderen Teilnehmer. Im Anschluss an diesen Workshop wurden vom Autor die Ergebnisse zu einem „Masterplan“ verdichtet, der die zentralen Vorgehensschritte und die Lösungen der Teilnehmer enthält. Dieser Plan wurde mitsamt den dahinterliegenden Dokumentationen im Internet publiziert (Gesamtprojekt-Übersicht, Gesamtprojekt-Dokumentation, Ergebnispräsentationen der Teilnehmer). Hier wird erstmals eine Zusammenfassung zur Diskussion gestellt. Die KMU-Circle-Forschungsworkshops sind ein Gemeinschaftsprojekt des KMU-Circle HSG, des Intensivstudiums KMU an der Universität St.Gallen und des Stiftungslehrstuhls für Entrepreneurship an der Universität

Hohenheim. Jeder der beteiligten Partner hat denselben finanziellen Rahmenbetrag zur Verfügung gestellt.

### **Inhalte und KMU-spezifische Ergebnisse der Forschungsworkshops**

Fortfolgend werden die Ziele unternehmerischen Handelns, die Definition und Funktionen der Balanced Scorecard, die sechs Schritte umfassende Vorgehensweise für ihre Entwicklung, das Beziehungsmanagement für KMU sowie die Erfolgsfaktoren aus der KMU-Praxis behandelt.

Zu Beginn der Scorecardentwicklung stand die Frage nach einer Lösung für das Problem der Leistungsmessung in Unternehmen. Die Fokussierung auf rein finanzielle Kennzahlen war auf Dauer unbefriedigend. Im Zuge der Forschungen wurde die Lösung für ein grösseres Problem gefunden: Die konsequente Umsetzung von Strategien in Unternehmen. Wie lassen sich Strategien in operative Handlungen umsetzen? Wie lassen sich dadurch die finanziellen Ergebnisse steigern? Vor diesem Problem stehen Grossunternehmen und KMU. Das Reporting ist in vielen Fällen einseitig auf die finanzielle Berichterstattung ausgerichtet, obwohl gerade die Banken und weitere Kapitalgeber im Zuge des Fortschreitens der Unternehmensratings ebenfalls nach geeigneten Mess- und Beurteilungsinstrumentarien für qualitative Grössen in KMU suchen. Gerade in patriarchalisch geführten KMU schliesst sich das Problem der unzureichenden Verzahnung der Strategie- und Tagesarbeit des Patriarchen mit den Handlungen der einzelnen Mitarbeiter an. Die Lösung dieser Probleme erfordert die Bereitschaft zur umfassenden Betrachtung des eigenen Geschäftsmodells und der eigenen Führungsstrukturen und -persönlichkeiten. Die Ausrichtung alleine auf finanzielle Kennzahlen, die zumeist vergangenheitsorientiert sind und teilweise grosse Manipulationsmöglichkeiten eröffnen, verfehlt die Ursachenbeeinflussung und -steuerung. Immaterielle Erfolgsfaktoren, die gerade in KMU angesichts der tendenziellen Ressourcenschwäche grosse Bedeutung besitzen, müssen miteinbezogen werden.

Eine Balanced Scorecard kann nach Kaplan und Norton (zentrale Quelle: Kaplan, R.S., Norton, D.P.: *Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen*. Stuttgart 1997) somit als ein System voneinander unabhängiger Zielsetzungen, Messgrössen und Aktionen verstanden werden, das in seiner Gesamtheit die Unternehmensstrategie aufzeigt und zugleich Hypothesen aufstellt, wie diese Strategie umgesetzt und damit die Ziele erreicht und gemessen werden können. In der Konsequenz bedeutet dies das Ende des Funktionsdenkens und patriarchalischen Führens in Unternehmen. Gerade KMU zeichnen sich durch unzureichende interne Strategiediskussionen aus, denn diese wird häufig vom Inhaber (für sich) definiert und (das ist positiv) vorgelebt. Die Konkretisierung, Kommunikation und Kontrolle der Strategie tritt dabei allzu leicht in den Hintergrund. Controlling, Personalführung, Produktion/Organisation, Marketing und die Gesamtführung müssen für die Erstellung einer Scorecard eng zusammenarbeiten. Bei den beteiligten Workshop-Unternehmen wurden durch dieses Erfordernis unternehmensumfassende Strategieprozesse ausgelöst. Gemäss Lehrbuch weist eine Scorecard vier Dimensionen auf: Finanzen (Wie werden wir von unseren Geldgebern beur-

teilt?), Kunden (Wie gewinnen und binden wir Kunden an uns?), interne Prozesse (Wie steigern wir die Effizienz unserer internen Abläufe?), Mitarbeiter/Innovation (Wie schöpfen wir das volle Potential unserer Mitarbeiter aus?). Für die KMU war es jetzt entscheidend, sich zu überlegen, decken diese vier Dimensionen die eigenen Strategierfordernisse ab, übererfüllen sie diese, oder sollten nicht doch ein bis zwei Dimensionen individuell hinzugefügt werden? Folgende Beispiele belegen dies: Bei Malerunternehmen wurde eine Baustellendimension hinzugefügt, bei Unternehmen der grünen Biotechnologie eine Umwelt-/Ökologieperspektive oder bei Hotels eine Zimmerdimension. KMU benötigen also hier massgeschneiderte Lösungen, keine Produkte von der Stange. Jedes KMU muss die Bedingungen für die Fähigkeiten seiner Mitarbeiter, für die Informationsflüsse, für die Umfeldbeziehungen entsprechend ausgestalten, damit daraus denn effektive und effiziente Prozesse entstehen können, die wiederum zu Qualität, Kundenzufriedenheit, Innovationen, Flexibilität und letzten Endes zu positiven operativen finanziellen Ergebnissen führen. In den Workshops wurden an dieser Stelle die vier Perspektiven mit Beispielen näher betrachtet (Details siehe dort). Jede dieser Dimensionen ist mit Kausalketten unterlegt, die entsprechend die Wirkungszusammenhänge aufzeigen und damit Anhaltspunkte für Führungshandlungen geben. Mit der Scorecard lassen sich damit konkrete Probleme in einem KMU lösen. Erstens kann der „Wildwuchs der Aktionen“ besser gelenkt und gesteuert werden. Zweitens wird das anfangs vorhandene unklare Strategieverständnis durch die Kommunikation mit allen Beteiligten verbessert. Drittens können strategieinkompatible Bonus-Systeme oder -Aktionen durch die Korrelation der Bonusgrößen mit den Messgrößen in Einklang gebracht werden. Viertens lässt sich die Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführung und Aufsichtsrat/Verwaltungsrat/Beirat oder zwischen den Unternehmensgenerationen auf eine professionelle Basis stellen.

Auf Grundlage dieser Vorüberlegungen wurde im Rahmen der Workshops ein sechs Schritte umfassender Aktivitätenplan zur Entwicklung einer Scorecard entwickelt. Dieser ist den Aktivitätenplänen der Literatur angelehnt (Beispiel: Horvath & Partner (Hrsg.): *Balanced Scorecard umsetzen*. Stuttgart 2000, 2. Auflage): Die sechs Schritte sind wie folgt bezeichnet:

1. Ableitung strategischer Ziele/Strategien
2. Aufbau von Ursache-Wirkungs-Beziehungen
3. Messgrößen festlegen
4. Zielwerte festlegen
5. Scorecard-/Cockpitdarstellung
6. strategische Aktionen bestimmen.

Bei der Ableitung strategischer Ziele ist darauf zu achten, dass der Entwicklungsprozess interaktiv mit den relevanten Führungskräften und Mitarbeitern durchgeführt wird, und dass die Ziele aktionsorientiert, konkret, ergebnisorientiert und individuell beeinflussbar sind.

Im folgenden Fallbeispiel werden die strategischen Ziele und passenden Kennzahlen eines jungen Biotechnologieunternehmens aufgezeigt. Es handelt sich dabei um ein vor einem Jahr gegründetes Unternehmen mit fünf Mitarbeitern, das noch keine Produkte herstellt, sondern sich als reines Forschungs- und Entwicklungsunternehmen

versteht. Drei Scorecard-Dimensionen sind für dieses Start-Up ausreichend. Die Finanzperspektive beinhaltet zwei Ziele. Ziel 1 ist die Sicherstellung der laufenden Geschäftstätigkeit. Dazu muss ausreichend Kapital verfügbar sein. Die entsprechende Kennzahl ist die Cash-Burn-Rate, denn sie gibt darüber Aufschluss, wie lange das Kapital der ersten Finanzierungsrunde ausreicht, und ab welchem Zeitpunkt die nächste Finanzierungsrunde eingeläutet werden muss – für bestehende KMU eine eher „abenteuerliche“ Kennzahl. Das zweite Ziel besteht im effizienten Einsatz des zur Verfügung gestellten Risikokapitals. Neben den Lohnkosten sind die Materialkosten die bedeutendste Ausgabenposition. Diese Grösse sollte im Branchendurchschnitt liegen. Entsprechend lautet die Kennzahl „Benchmark Materialausgaben pro Mitarbeiter“. Die zweite Perspektive beleuchtet die Prozesse. Ziel drei soll die Prozesseffizienz fördern, da die Wirkstoffentwicklung sich über mehrere Jahre hinziehen wird, muss dieser Prozess so kurz wie möglich gehalten werden. Der Indikator hierfür ist der Prozentanteil erreichter Meilensteine gemäss Business Plan. Ziel vier richtet sich auf die Reduzierung der Dauer von Routinearbeiten; da sich gewisse Prozesse wiederholen, ist es entscheidend, jeweils einen Lernprozess in Gang zu setzen. Messgrösse ist dabei die durchschnittliche Dauer von Routinearbeiten. Die dritte Perspektive umfasst die Mitarbeiterpotentiale. Eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit als der entscheidende Erfolgs- und Überlebensfaktor wird dabei als sechstes Ziel verfolgt, die bei dieser Unternehmensgrösse pragmatisch ermittelt werden kann. Ziel sieben bezieht sich auf das persönliche Beziehungsnetzwerk der Mitarbeiter. Dies führt zu verbessertem Wissensaustausch und zu förderlichen Kontakten innerhalb der Branche. Mittels Anzahl Kongresstage pro Mitarbeiter wird dieses Ziel gemessen. Das achte Ziel schliesslich richtet sich auf die laufende Weiterbildung der Mitarbeiter, die mittels Anzahl Weiterbildungstage der Mitarbeiter pro Jahr gemessen wird. Dieses Beispiel zeigt, dass auch in Kleinstunternehmen eine Balanced Scorecard als Führungsinstrument individuell entwickelt und eingesetzt werden kann. In einem vergleichbaren Start-Up mit erst zwei Mitarbeitern hat die Scorecardentwicklung allerdings noch einen zu grossen Aufwand verursacht und wurde deshalb zurückgestellt. Hingegen hat der Fall eines Biotechnologieunternehmens mit bereits zwanzig Mitarbeitern und ersten verkaufsfähigen Produkten gezeigt, dass die Scorecard des Fünf-Mitarbeiter-Unternehmens weiterentwickelt und damit dynamisch eingesetzt werden kann. In diesem Fall wurde die Kundenperspektive mitaufgenommen und die Hereinnahme einer Umweltperspektive geprüft. Entsprechend wurde die Anzahl der Ziele massvoll erhöht, um nach wie vor ein übersichtliches Führungsinstrument zur Hand zu haben.

Bei der Bestimmung der strategischen Ziele konnte der zweite Workshop zum Thema Beziehungsmanagement integriert werden. Eingeordnet wird das Beziehungsmanagement unter der Kundenperspektive. Das Ziel lautet konkrete Verbesserung der Kundenakquisition und -bindung durch individuell zugeschnittene Aktionen im Rahmen eines umfassenden Ansatzes. Durch die Verbesserung des Beziehungsmanagements soll das Geschäft kontinuierlich weiter ausgebaut werden. Die Begründung dafür stellt die Tatsache dar, dass zwar mittlerweile viele Geschäftsmodelle/Produkte/Dienstleistungen austauschbar geworden sind, aber die Bedeutung der Person des Unternehmers und aller Mitarbeiter gerade für KMU erfolgsentscheidende Bedeutung besitzen. Zu-

dem ist aber einer bestimmten Unternehmensgrösse der Gründer mit der Aufrechterhaltung und dem Ausbau der relevanten Beziehungen überfordert und muss diese Tätigkeit auf mehrere Personen verteilen. Gerade auch bei der Vorbereitung auf den Nachfolgefall ist diese Herausforderung ebenfalls vordringlich zu lösen. Das Grundziel des Beziehungsmanagements besteht nach Belz darin (zentrale Quelle: Belz, C. et al.: *Management von Geschäftsbeziehungen*. St.Gallen 1998), „zu den wichtigsten Personen der Anspruchsgruppen eines Unternehmens oder einer Institution persönliche Beziehungen zu knüpfen und für das Unternehmen erfolgswirksam zu nutzen.“ Bevor das Konzept umgesetzt wird, ist es unerlässlich, dass sich jedes KMU die entsprechenden Vorteile für Anbieter und Nachfrager sowie die durch den Einsatz von Beziehungen auftretenden Nachteile ins Bewusstsein ruft (Details siehe Quelle). Beziehungsmanagement erfüllt die Funktionen des 1:1-Marketing, das noch fokussierter auf den einzelnen Kunden als das individuelle Marketing (Unternehmen zu Unternehmen), das Segmentmarketing oder das generelle Marketing eingeht. Im Rahmen der Workshops wurde aufgrund dieser Vorüberlegungen das acht Schritte umfassende Konzept von Belz u. a., das ebenfalls im Rahmen von Unternehmer-Workshops entstanden ist, zur Diskussion gestellt und bestätigt.

Die acht Schritte und acht Fragen lauten:

1. Erfolgsbeitrag von Geschäftsbeziehungen: Spielen Beziehungen eine Rolle und wenn ja, welche?
2. Marktanalyse aktueller/potentieller Geschäftsbeziehungen: Welche Beziehungen bestehen im Markt bzw. könnten bestehen? Besonders zu diesem Punkt konnten die KMU-Teilnehmer erfolgsrelevante und relativ rasch wirkende Lösungen für ihre KMU entwickeln: Prioritätensetzung, Kriterienentwicklung für Zielkundensegmente, Definition angepasster Betreuungsleistungen, Bedürfnisdefinition von Buying-Centern, Stamm- und Neukunden, Beeinflussen und Ausrichtung eigener Massnahmen.
3. Unternehmensdiagnose: Welche Beziehungen besitzt das eigene KMU in welcher Form? Wird das Geschäft mehr über eine Geschäftssachbindung oder über persönliche Beziehungen in Richtung dauerhafte Geschäftsbeziehungen vorangetrieben?
4. Entwicklung von Strategien und Zielen des Beziehungsmanagements: Wie soll es spezifisch ausgestaltet werden?
5. Systematik von Beziehungsmanagement im KMU: Wie kann es das einzelne Unternehmen organisieren?
6. Individuelles Management von Geschäftsbeziehungen: Wie kann das Unternehmen Beziehungsmanagement für jeden einzelnen Mitarbeiter massschneidern?
7. Infrastruktur: Welche Informations-, Kommunikations- und Softwarelösungen müssen eingesetzt werden?
8. Realisierung und Kontrolle des Beziehungsmanagements: Mit welchen konkreten Projekten soll gestartet und wie können diese kontrolliert werden? Werden diese acht Schritte umgesetzt, dürfen die kritischen Aspekte keinesfalls ausser acht gelassen werden: Die Grenze zur Bestechung/Korruption darf nicht überschritten werden; es darf kein Verpflichtungscharakter aufgebaut werden; die jeweiligen Landes- und Branchengepflogenheiten sind zu respektieren, Beziehungsmanagement sollte für beide Seiten und für die jeweiligen Dritten vorteilhaft sein.

Nach dieser Schleife zum Beziehungsmanagement setzt sich die Scorecardentwicklung mit dem Aufbau von Ursache-Wirkungsbeziehungen fort. Dabei müssen die logisch-kausalen Wirkungszusammenhänge zwischen den strategischen Zielen und den Kennzahlen aufgezeigt werden. Dadurch können die Führungshandlungen zielgerichteter und wirksamer ausgerichtet werden. Im Rahmen der Workshops wurden mehrere solcher Ursache-Wirkungsdiagramme entwickelt. Zum Biotech-Beispiel: Die Steigerung des Mitarbeiterbildungsniveaus (Potential) führt zur Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit (Potential), was sich positiv auf die Einhaltung der Projekt-Meilensteine auswirkt (Prozesse), was wiederum dazu führt, dass die finanziellen Ziele erreicht werden können. Der nächste Schritt besteht in der Definition entsprechender Messgrößen. Hier ist vor allem im Bereich der qualitativen Ziele Kreativität gefragt. Eng mit diesem Schritt verbunden ist die Festlegung der individuellen Zielwerte. Diese sind keinesfalls für Unternehmer einer Branche dieselben, sondern müssen firmenspezifisch festgelegt werden. In einem Fall wurden Ziele, Messgrößen und Zielwerte jeweils für den einzelnen Mitarbeiter, die einzelnen Filialgeschäfte und das gesamte KMU (KMU-Holding) erarbeitet und festgelegt. Darauf ausbauend kann das gesamte Cockpit dargestellt werden. Hierzu läuft zur Zeit ein konkretes Projekt weiter. Dabei wird das Ziel verfolgt, eine firmenspezifisch anpassbare Softwarelösung für die KMU zu entwickeln, die die entsprechenden Dimensionen übersichtlich darstellt und verknüpft sowie, ohne grossen Aufwand, auf die einzelnen KMU angepasst werden kann. Hieraus kann möglicherweise ein eigenes KMU-Circle-Produkt entstehen und auf den Markt gebracht werden. Der letzte Schritt besteht in der Ableitung konkreter einzelner Massnahmen, massgeschneidert auf die entsprechende Führungsebene, auf den einzelnen Mitarbeiter und das einzelne Team. Auch hierzu wurden eine Reihe von individuellen Lösungen erarbeitet und im Rahmen der Workshopunterlagen dokumentiert.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Balanced Scorecard auch für KMU ein geeignetes Instrument für die Strategieentwicklung- und -umsetzung darstellt. Im Prinzip! Die Resultate der Workshops haben gezeigt, dass die Variationsbreite der fertiggestellten Arbeiten relativ hoch ist, sowohl was den inhaltliche Ideenreichtum als auch die konkrete Darstellung betrifft. Die eingangs erwähnten Vorteile konnten (zumindest soweit es bisher beurteilt werden kann) realisiert werden. Es hat sich aber auch gezeigt, dass sich die Vorteile in Nachteile verwandeln können. Dazu zählt die Tendenz zu einer zu breit angelegten und nicht genügend fokussierten Scorecard sowie zu einer Entwicklung eines zu deterministisch konzeptionierten und verstandenen Modells, das aber nicht umgesetzt werden kann, weil die persönlichen Faktoren in Vergessenheit geraten sind. Werden diese nicht prioritär beachtet, kann es zu einem Abbruch des Scorecardprojektes als Ganzes führen. Der Aufwand für die Scorecardentwicklung darf auf keinen Fall unterschätzt werden. Die Konzeption kann noch in Monatsdimensionen gemessen werden, die vollständige Umsetzung erfordert je nach Unternehmensgrösse und strategischer Vorarbeit/Ausgangsbasis teils jahrelange Geduld.

## KMU-spezifische Erfolgsfaktoren

Aus diesem Grund wurden abschliessend eine Reihe von KMU-spezifischen Erfolgsfaktoren zusammengestellt, die von den Workshopteilnehmer teils explizit, teils „zwischen den Zeilen“ genannt wurden. Die Aussagen werden bewusst „plakativ“ formuliert:

„1. Mit dem Scorecardprojekt müssen Sie sich schwerpunktmässig und intensiv 2–3 Jahre beschäftigen. Starten Sie keine parallelen Strategieprojekte. 2. Setzen Sie gezielte Schwerpunkte und erwarten Sie nicht, dass sich der Scorecard-Masterplan in einem Zug umsetzen lässt. 3. Versuchen Sie „sichere Gewinne“ einzuplanen, um eine sich selbst verstärkende Eigendynamik auszulösen. 4. Nutzen Sie die Vorarbeiten der Workshop-Teilnehmer als Anregung und Benchmark. 5. Konzentrieren Sie sich auf die zentralen strategischen Ziele, das sind in der Regel weniger als zehn. 6. Jedes strategische Ziel hat Unterziele, aber auch „Klemmer“, also Faktoren, die die Umsetzung behindern. Berücksichtigen Sie diese in der Planung. 7. Beachten Sie, dass noch weitere wichtige Projekte im Unternehmen am Laufen sind und teilen Sie ihre Kapazitäten entsprechend ein. 8. Beziehen Sie auf jeden Fall ihre Mitunternehmer/-innen in den Prozess mit ein – die Umsetzungserfolge werden es beweisen. 9. Eigendisziplin, Eigendisziplin, Eigendisziplin. 10. Es scheitert/hängt bei gründlicher Vorgehensweise weniger an ihrem Masterplan als vielmehr an unbedachten Details wie fehlenden Kundendaten-Updates. 11. Bauen Sie bei Meilensteinen etc. immer doppelte Controllingmechanismen ein. 12. Eine Scorecard ist kein statisches Instrument – passen Sie regelmässig die Scorecard an, entwickeln Sie sie mit ihrem Unternehmen weiter. 13. Seien Sie mutig – eine Scorecard lässt sich auch für Kleinstunternehmen und Non-Profit-Organisationen entwickeln. 14. Mit einer BSC werden Messungen vorgenommen, Mitunternehmer und Teams. Vermeiden Sie Konflikte/Rivalitäten innerhalb des KMU, die durch falsch verstandenen „sportlichen Messgeist“ hervorgerufen werden, fördern Sie stattdessen den Teamgeist und Unternehmensgeist und verzichten Sie bei zu erwartenden kontraproduktiven Auswirkungen auf individuelle Messgrössen. 15. Bei Beziehungsmanagement-Projekten bewirken einfache Bedürfnisevaluationen oder A-B-C-Kundenkategorien oftmals bereits schnelle positive Effekte. 16. Beim Festlegen von Massnahmen ist zu beachten, welche Massnahmen „gerne“ durchgeführt werden, bei welchen mit Widerständen zu rechnen ist, welche vom Unternehmer selbst ausgeführt werden müssen und welche delegiert werden können. 17. Sowohl bei der Scorecard intern wie auch beim Beziehungsmanagement extern sind die Beeinflusser ihrer Zielkundschaft zu beachten und mit einzubeziehen. 18. Schaffen Sie in Ihrem KMU „fixe Kommunikationsgefässe“ wie wöchentliche/monatliche Projektleiterbesprechungen, Qualitätszirkel etc., bei denen auch die Zielwerte beobachtet und bei Bedarf angepasst werden. 19. Immer klare Verantwortungen und adäquate Kompetenzen schaffen. 20. Die Massnahmen müssen im Sinne eines Meilensteincontrolling gemessen werden, nach einem halben Zwischenstop und nach einem Jahr, eineinhalb Jahren ein gründliches und ehrliches Fazit. 21. Auch wenn Sie zwischendurch „zweifeln“, am Ende wird es sich lohnen, wie die Erfahrungen der Workshop-Teilnehmer bestätigen. 22. High-Tech-Lösungen sind schick, High-Touch-Lösungen sind wirksamer.“