



## Schlussbericht gefördertes Forschungsprojekt

**Projekt Titel:** KMU-Managementcockpit (KMU-MC)

**Abteilung/ Fachbereich:** Schweizerisches Institut für Entrepreneurship SIFE, Departement EMA

**Antrag bewilligt:** Februar 2010

**Gesprochener Betrag:** CHF 60'000

**Projektleitung:** Michael Isler,  
Tel: 081 286 39 59 E-Mail: michael.isler@htwchur.ch

**Projektteam:** Andreas Ziltener, SIFE  
Urs Jenni, SIFE  
Michael Forster, SIFE

**Kooperationspartner:** Thomas Kistler, Edy Toscano AG  
Beat Hess, Sunstar Hotels AG  
Lüder Tockenbürger, Pro4s&Partner GmbH  
Marc Cadalbert, Impac GmbH

**Geplante Laufzeit des unterstützten Projektes:** 01.04.2010 bis 31.12.2011

### Management Summary:

Das Hauptziel des Projekts war die Entwicklung eines Führungsinstruments spezifisch für dezentral organisierte, wissensintensive KMU in Form eines Managementcockpits.

Gemeinsam mit drei Anwendungs- und Validierungspartnern aus den Branchen Tourismus, Bau und Beratung wurde durch das SIFE dazu ein Vorgehen entwickelt und angewendet. In einem ersten Schritt galt es mit den Anwendungspartnern, ausgehend von deren Unternehmensstrategie, konkrete operative Sachziele zu erarbeiten. In einem nächsten Schritt wurden mögliche Grössen für jedes Sachziel definiert, mit denen das Erreichen der Ziele gemessen werden kann. Im Sinn einer ganzheitlichen Betrachtung konnten nebst vergangenheitsbezogenen Daten auch zukünftige Grössen (wie Trends, Marktentwicklungen, usw.) miteinbezogen werden. Nach einem Selektionsverfahren wurden diese ermittelten Grössen zu sogenannten Führungsindikatoren zusammengefasst. Diese Führungsindikatoren sind zum Schluss in einem durch das SIFE entwickelten Excel-Tool in Form eines Cockpits verarbeitet und visualisiert worden.

Aus dem Projekt entstanden Vorlagen und Templates für Workshops, ein SIFE-interner Leitfaden, ein Excel-Tool sowie drei individuelle KMU-Managementcockpits. Diese Cockpits sind bei allen Anwendungspartnern validiert und implementiert worden.

Mit diesem Projekt konnte ein direkter Beitrag für die Entwicklung und Führung mehrerer Unternehmen in Graubünden geleistet und ein neues Dienstleistungsangebot für das SIFE/HTW entwickelt und getestet werden.

Das Projekt hat die zentralen Ziele innerhalb der gesetzten Termin- und Budgetvorgaben erreicht.



## Projektbeschreibung

**Projektteam:** Michael Isler, SIFE HTW Chur, Projektleiter und Dozent  
Projektleitung

Prof. Dr. Andreas Ziltener, SIFE HTW Chur, Professor für Entrepreneurial Management, Verantwortlich für die Unternehmensworkshops

Prof. Urs Jenni, SIFE HTW Chur, Institutsleiter  
Verantwortlich für die Unternehmensanalyse

Michael Forster, SIFE HTW Chur, wissenschaftlicher Mitarbeiter  
Verantwortlich für die Tool-Entwicklung

**Wirtschaftspartner:** Thomas Kistler, Edy Toscano AG, CFO  
Anwendungs- und Validierungspartner

Beat Hess, Sunstar Hotels AG, Geschäftsführer  
Anwendungs- und Validierungspartner

Lüder Tockenbürger, Pro4s&Partner GmbH, Geschäftsführender Partner  
Anwendungs- und Validierungspartner

Marc Cadalbert, Impac GmbH, Malans, Geschäftsführer  
Umsetzungspartner für die optionale Softwareprogrammierung

### Projekthintergrund:

Wissensintensive, dezentral organisierte kleine und mittlere Unternehmen (KMU) wie z.B. Beratungsunternehmen mit verschiedenen Standorten oder Tourismusorganisationen mit mehreren Ablegern haben in der Führung ähnliche Probleme wie ein Grossunternehmen mit Konzernstruktur. Für die Unternehmensführung von grossen Konzernen existieren entsprechende Softwarelösungen (in den Bereichen Wissensmanagement und Management-Informationssystem) mit einem hohen Formalisierungsgrad und Schulungsaufwand. Für KMU existieren jedoch nur Standard-Lösungen, welche sich v.a. auf finanzielle Kennzahlen fokussieren. Diese KMU-Lösungen sind aufgrund mangelnder Ressourcen nicht optimal. Abgesehen von diesen kennzahlenorientierten Management-Informationssystemen gibt es keine Lösungen, welche den spezifischen Anforderungen der dezentral organisierten KMU (z.B. landesweiter Aussendienst, Vertriebstochtergesellschaften oder dezentrale Filialen etc.) entsprechen.

### Projektziele:

#### A) *wissenschaftlich-technische Ziele*

1. Identifikation und Beschreibung von allgemeingültigen, businessrelevanten internen sowie externen Treibern/Indikatoren von wissensintensiven, dezentral organisierten KMU (speziell für die drei definierten Branchen)
2. Wirkungsgefüge der einzelnen Treiber und Indikatoren beschreiben pro Branche
3. Konzeptentwicklung für die Erhebung der Indikatoren pro Branche
4. Abbildung und Darstellung der Indikatoren
5. Ausarbeiten von technischen Realisierungs- und Implementierungsvorschlägen



### B) Wirtschaftliche Ziele:

- verbesserte Kenntnis über Marktentwicklung (Absatz und Beschaffung) sowie über neue Technologien
- optimierte Reaktionsfähigkeit aufgrund der verbesserten Wissensbasis
- Erhöhung der Wirksamkeit im Markt und Reduktion von Kosten
- nachhaltiges Wachstum, da Auf- und Umbau der bestehenden Struktur einfacher, flexibler und schneller wird
- bessere Anpassungsfähigkeit hinsichtlich Veränderungen durch Umwelteinflüsse
- Benchmarking-Möglichkeiten zwischen einzelnen Unternehmenseinheiten

### Projektverlauf/ Vorgehen/ Termine:

#### ERSTE STUFE

*Phase 1: Projektinitiierung* → April bis August 2010 (Zeitplan eingehalten)

- Akquise von je einem Anwendungs- und Validierungspartner mit dezentralen Strukturen (mehrere Filialen) für die drei Branchen Tourismus, Bau und Beratung sowie einem Umsetzungspartner aus dem Bereich IT (für die Programmierung des webbasierten Management-Cockpits). Es konnten für alle Bereiche geeignete Partner gewonnen werden.
- Ausarbeitung des detaillierten Projektplans und des Pflichtenhefts inkl. Unterzeichnung durch die Projektpartner am 14.06.2010.
- Evaluation der Bedürfnisse und der Geschäftsmodelle der Anwendungspartner sowie deren Anforderungen an das Management-Cockpit im Rahmen von Workshops in den KW 31-34.

*Phase 2: Konzeptentwicklung* → Juni 2010 bis März 2011 (Zeitplan eingehalten)

- Ermittlung und Definition von Messgrößen aufgrund der strategischen Unternehmensziele im Rahmen von Workshops mit den Geschäftsleitungen der beteiligten Anwendungspartner.
- Ermittlung der Einflussfaktoren und Führungsindikatoren für die Messgrößen.
- Evaluation und Selektion der Messgrößen und Führungsindikatoren durch die Anwendungspartner (Geschäftsleitung und Niederlassungsleiter).



*Meilenstein: Entscheidung nach Abschluss der Forschungsarbeiten*

Entscheid der Projektpartner, dass die erarbeiteten Führungs- und Messgrößen in Form von individuellen, Excel-basierten KMU-Management-Prototyps umgesetzt werden sollen.

#### ZWEITE STUFE

*Phase 3: Testbetrieb und Implementierung* → April bis Dezember 2011 (Zeitplan eingehalten)

- Entwicklung je eines Management-Cockpits in Form einer Excel-basierten Betaversion pro Anwendungspartner durch den Forschungspartner.
- Definition der Sollwerte (Quantifizierung der Ziele) sowie Testbetrieb mit konkreten Zahlen
- Feedback sowie Auswerten des Testbetriebs.
- Anpassungen und Verbesserungen der Excel-Managementcockpits.

*Phase 4: Dissemination* → nicht Gegenstand des FöV-finanzierten Projektteils

- Kommerzialisierung wurde begonnen (Leitfaden für SIFE und Vorlagen erstellt).
- erste Publikation 2011 durch Heinz Dudli im HTW Wissensplatz.
- Vorbereitung für Vermarktung (AVOR Präsentation im Unterricht des Executive MBA).



## Resultate / Ergebnisse:

*Folgende konkrete Resultate entstanden aus diesem Forschungsprojekt:*

- Vorlagen und Muster für Workshops mit Unternehmen zur Entwicklung des SIFE-KMU-Managementcockpits
- SIFE-Interner Leitfaden (begleitende Beschreibungen und Anleitungen für die Moderation)
- Excel-Tool für die einfache Entwicklung eines funktionsfähigen, individuellen Prototyps des Managementcockpits (kann sowohl als Testobjekt und teilweise sogar direkt eingesetzt werden)
- Drei individuelle KMU-Managementcockpits, welche bei den drei Anwendungspartnern implementiert wurden (Beispiel im Anhang abgebildet)

### *A) Wissenschaftlich-technische Ziele:*

Die wissenschaftlich-technischen Ziele konnten grösstenteils erreicht werden. Es werden geeignete Führungsindikatoren und Messgrössen erarbeitet und technische Realisierungs- und Implementierungsvorschläge vorgeschlagen.

Es hat sich jedoch im Verlauf des Projekts gezeigt, dass allgemeingültige Führungsindikatoren nicht existieren. Es wurde rasch klar, dass ein Managementcockpit für die Unternehmensführung gefährlich werden kann, wenn die gewählten Führungsindikatoren nicht auf die Strategie des Unternehmens abgestimmt sind. Wenn einfach Zahlen aus Systemen zu Führungsindikatoren zusammengerechnet werden, können daraus Entwicklungsoptionen entstehen, die nicht der Unternehmensstrategie entsprechen.

Deshalb wurde in diesem Projekt ein anderes Vorgehen entwickelt und umgesetzt. Die individuell mit den Anwendungspartnern erarbeiteten Führungsindikatoren und Messgrössen sind vollständig auf die Unternehmensstrategie abgestimmt. Mit dem entwickelten Excel-Tool kann gemessen und dargestellt werden, ob sich das Unternehmen bezüglich der Erreichung der strategischen Ziele auf dem richtigen Kurs befindet. Dies war zu Beginn des Projekts nicht so geplant, ist aber zum zentralen Innovationsgehalt des Forschungsprojekts geworden. Damit unterscheidet sich unsere Lösung klar von anderen Angeboten.

### *B) Wirtschaftliche Ziele:*

Die definierten wirtschaftlichen Ziele konnten erreicht werden. Durch die entwickelten Managementcockpits haben die beteiligten Anwendungspartner ein Tool erhalten, welches eine verbesserte Informationsgrundlage für unternehmerische Entscheide bietet, auch prospektive (vorlaufende) Führungsgrössen beinhaltet und ein Benchmarking einzelner Filialen ermöglicht.

## Schlussfolgerungen / Synthese:

*Weitere Verwendung der Ergebnisse:*

- **Wirtschaft**      Entwicklung von weiteren KMU-Managementcockpits für Unternehmen (Dienstleistungsangebot SIFE für Moderation der Workshops und Programmierung des Excel-Tool, ggf. in Kooperation mit Beratungsunternehmen)
- **Lehre**            Integration in das Fach Entscheidungsmethodik im Bachelorstudium Betriebsökonomie ab 2012 in Form eines anwendungsorientierten Best-Practice Beispiels  
Lektion im Management-Weiterbildungsstudiengang EMBA der HTW (geplant)
- **Forschung**      Validierung der Forschung durch weitere Anwendung (qualitativ) und Weiterentwicklung sowie Publikation

*Geplante Folgeschritte:*

1. Publikation der Ergebnisse und Erkenntnisse
2. Weitere Integration in die Lehre (insbesondere in der Weiterbildung, da wir dies als optimale Plattform für die Vermarktung des SIFE-Dienstleistungsangebot erachten)
3. Akquise von weiteren Unternehmen für die Entwicklung und Anwendung der Ergebnisse als SIFE-Dienstleistung

**Überblick Kosten/ Finanzen über das Gesamtprojekt:****Projektfinanzierung:**

• Beitrag Förderverein	60'000.00
• Eigenleistung Wirtschaftspartner (Arbeitsstunden je ca. 10'000 pro WP)	30'000.00
<i>Total</i>	<u>90'000.00</u>

**Übersicht Projektfinanzen:**

Kosten	SIFE (HTW-Intern)			externe Partner
	Budget	Ist-Kosten	Abweichung	Ist-Kosten (ca.)
<i>1. Initiierung</i>	10'000.00	9'754.00	- 246.00	3'600.00
<i>2. Konzeptentwicklung</i>	40'000.00	37'931.00	- 2'069.00	19'200.00
<i>3. Implementierung</i>	10'000.00	11'853.00	+ 1'853.00	7'200.00
<i>3 Dissemination</i>	nicht Gegenstand des FöV-finanzierten Projektteils			
<b>Total Kosten</b>	<b>60'000.00</b>	<b>59'538.00</b>	<b>- 462.00</b>	<b>30'000.00</b>
<b>Summe Gesamtprojekt</b>	<b>90'000.00</b>			
<i>davon Spesen</i>	-2'000.00	-1847.00	-153.00	-1'000.00

Die ersten beiden Phasen konnten speditiv durchgeführt werden, sodass das Budget nicht vollständig ausgeschöpft wurde. Die Implementierungs-Phase war dann teurer als geplant, da der Aufwand seitens SIFE durch den Entscheid, ein Excel-basiertes Cockpit zu entwickeln, höher ausfiel. Insgesamt konnte das Projekt erfreulicherweise mit dem zur Verfügung stehenden Budget realisiert werden.

**Publikationen:***Bereits im Lauf des Projekts erfolgte Publikationen:*

- Bericht durch Heinz Dudli im HTW-Magazin "Wissensplatz", Ausgabe 1/2011

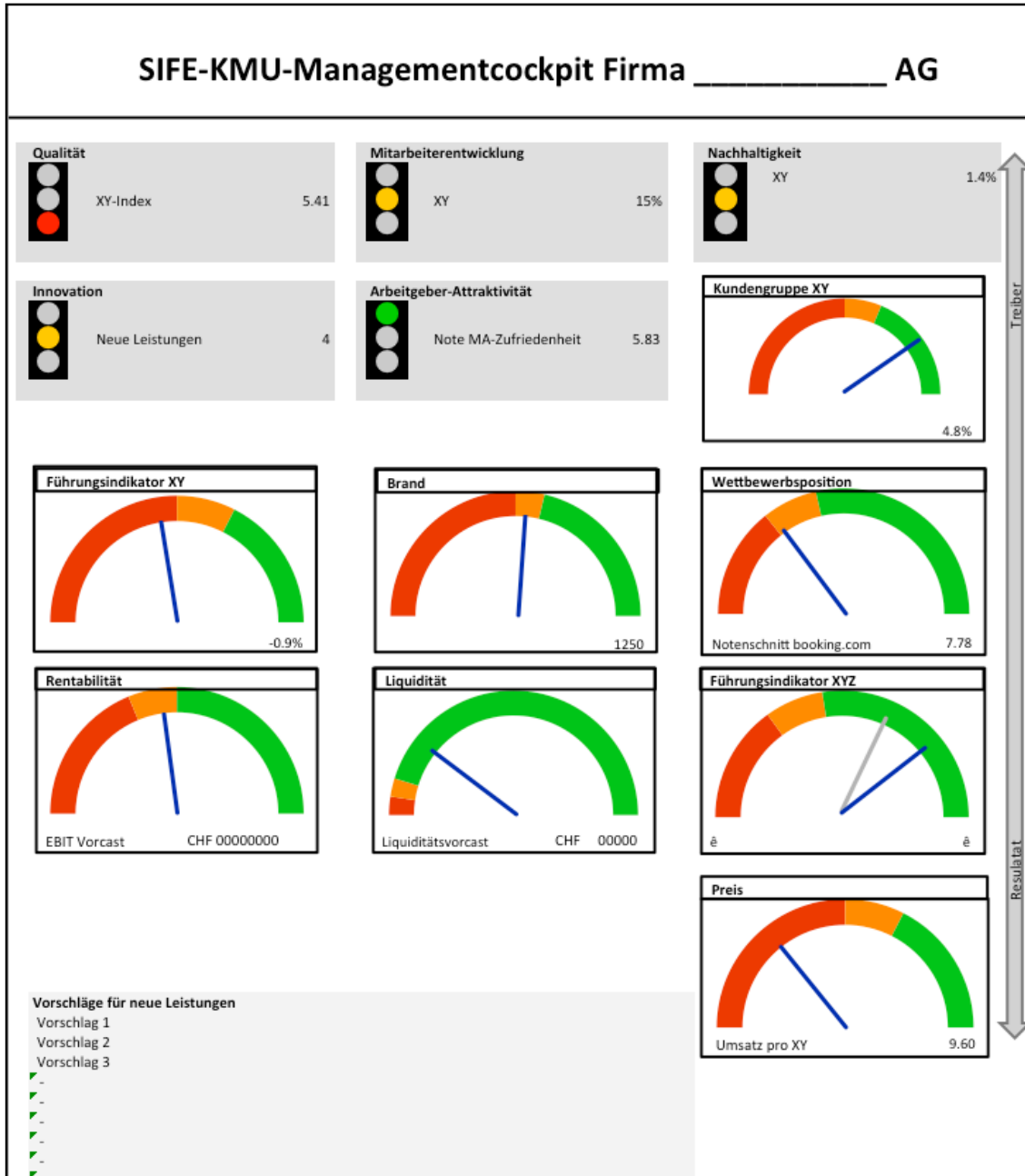
*Nach Abschluss des Projekts zu geplante Publikationen:*

- Artikel im "Schweizer Treuhänder" im Herbst geplant



# Anhang I

Beispiel eines KMU-Managementcockpits, wie es mit einem Anwendungs- und Validierungspartner umgesetzt und implementiert wurde:



Darstellung 1: Screenshot KMU-Managementcockpit Excel-Tool  
(aus Gründen der Vertraulichkeit wurden gewisse Indikatoren und Zahlen umbenannt)



## Anhang II

Um ganzheitliche Führungsindikatoren zu erhalten, wurde ein Erhebungswürfel zur Ermittlung von geeigneten Messgrößen konzipiert:



Darstellung 2: *KMU-Managementcockpit - Erhebungswürfel*