

# Inhaltsverzeichnis TEMP-Praxisbuch

Seite 1

<b>Führungsaufgaben</b>	
1.	Unternehmensleitbild festlegen
2.	Eine klare Vision definieren
3.	Trendanalyse
4.	Analyse der fünf Wettbewerbskräfte
5.	Strategietage mit Führungskräften durchführen
6.	Zielvereinbarung durch Quartalsgespräche (Stufe 1)
7.	Zielvereinbarung - Das gesamte Unternehmen mit Zielen überziehen (Stufe 2)
8.	Erfolgsfaktoren analysieren und verbessern
9.	ABC-Analyse der Mitarbeiter
10.	Die besten Mitarbeiter gewinnen
11.	Die richtigen Investitionsentscheidungen treffen
12.	Investitionen schnell berechnen
13.	Rating-Note verbessern
14.	Finanzieller Schnelltest des Unternehmens
15.	Kennzahlen gezielt nutzen
16.	Persönliche Stärken und Schwächen
<b>Kundenorientierung</b>	
17.	Auf Kernkompetenzen konzentrieren
18.	Zielgruppe fokussieren
19.	Geschäftsfelder analysieren
20.	Vergleich mit dem Wettbewerb
21.	Den Nutzen richtig verkaufen
22.	Die fünf B der Kundenorientierung
23.	Kundenbeirat einberufen
24.	Mehr Erfolg im Vertrieb
25.	Serviceleistungen steigern
26.	Kundenzufriedenheit messen
27.	Reklamationen proaktiv nutzen
28.	Kundenrentabilität messen

<b>Mitarbeiter werden zu Mitunternehmern</b>	
29.	Mitarbeitermotivationskonzept »33 Rosen«
30.	Firmenphilosophie vermitteln
31.	Checkliste »Neue Mitarbeiter«
32.	Verbesserungs- und Vorschlagswesen implementieren
33.	Weiterbildung fördern und messen
34.	Firmeneigene »University« gründen
35.	Jobrotation entwickeln (Mitlernen)
36.	Prämienzahlung an Mitarbeiter, die nicht krank waren
37.	Lohn- und Gehaltsgerechtigkeit verbessern
38.	Mitarbeitergespräche erfolgreich führen
39.	Mitarbeiter bei der Problemlösung unterstützen
40.	Mitarbeiterbewertung
41.	Mitarbeiter bewerten ihre Chefs (Vorgesetztenbewertung)
42.	Flexible Entgeltsysteme einführen
<b>Prozesse optimieren</b>	
43.	Ordnung und Sauberkeit durch Aufräumaktion »Tidy Friday«
44.	Standards schaffen und erhalten
45.	Verbesserung durch Benchmarking-Checklisten: Produktion
46.	Verbesserung durch Benchmarking-Checklisten: Büro
47.	Projekte richtig managen
48.	Prozess-Organisation verbessern
49.	Reklamationskosten transparent machen
50.	Auf gutes Qualitätsmanagement achten
51.	Fehlervermeidung vor Fehlerentstehung bei Arbeitsabläufen
52.	Verschwendung in der Produktion vermeiden
53.	Verschwendung im Büro vermeiden
54.	Lieferanten auswählen
55.	Selbststeuernde Lagersysteme (Kanban) einführen



**tempus** – Consulting®

Unternehmer beraten Unternehmen

# Anleitung zum Umgang mit dem TEMP-Praxisbuch

## Die 55 besten Methoden für Ihren unternehmerischen Erfolg







# Herzlichen Glückwunsch!



Sie möchten an Ihrem Unternehmen arbeiten und halten Ihr persönliches „TEMP-Praxisbuch“ in den Händen.

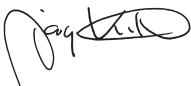
Damit haben Sie den richtigen Schritt getan:

- Sie nutzen die praxiserprobten Methoden, die bereits viele Unternehmen in allen Branchen voran gebracht haben,
- entwickeln Ihr Unternehmen ganzheitlich
- und machen somit Ihr Unternehmen fit für die kommenden Herausforderungen.

Denn:

Dieses Praxisbuch führt Sie Schritt für Schritt zur Unternehmens-Fitness und durch alle wichtigen Bereiche der Unternehmensführung. Es werden die Themen Führung, Mitarbeiter zu Mitunternehmern machen, Kundenorientierung und Prozessoptimierung behandelt. Dabei helfen Ihnen die Kopiervorlagen, Checklisten und Arbeitsblätter ganz praktisch, Ihr Unternehmen weiterzuentwickeln.

Mit unternehmerischen Grüßen



Prof. Dr. Jörg Knoblauch  
Geschäftsführender Gesellschafter

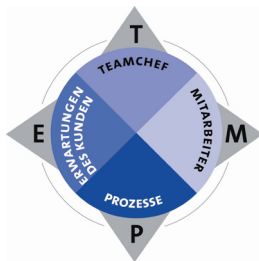
# Das Buch „Die TEMP-Methode®“ als Grundlage

Führen Sie anhand des Buches „Die TEMP-Methode®“ (erhältlich unter [www.tempus.de/shop](http://www.tempus.de/shop)) eine Standortbestimmung durch, indem Sie Ihr Unternehmen durch den Unternehmens-Test selbst bewerten.



Dieses Buch bildet die theoretische Grundlage zum Methodenhandbuch. Dort werden Ihnen die vier Erfolgsfaktoren der TEMP-Methode® erklärt und Sie erfahren, wie Sie Ihr Unternehmen Schritt für Schritt voran bringen können. Die vier Bereiche der TEMP-Methode® sind Teamchef (Seite 49), Erwartungen des Kunden (Seite 83), Mitarbeiter (Seite 117) und Prozesse (Seite 151).

Die Bewertung Ihres Unternehmens erfolgt durch vier verschiedene Tableaus, die hier beispielhaft abgebildet sind. Die Tableaus finden Sie im Buch auf den Seiten 52, 86, 120 und 154.

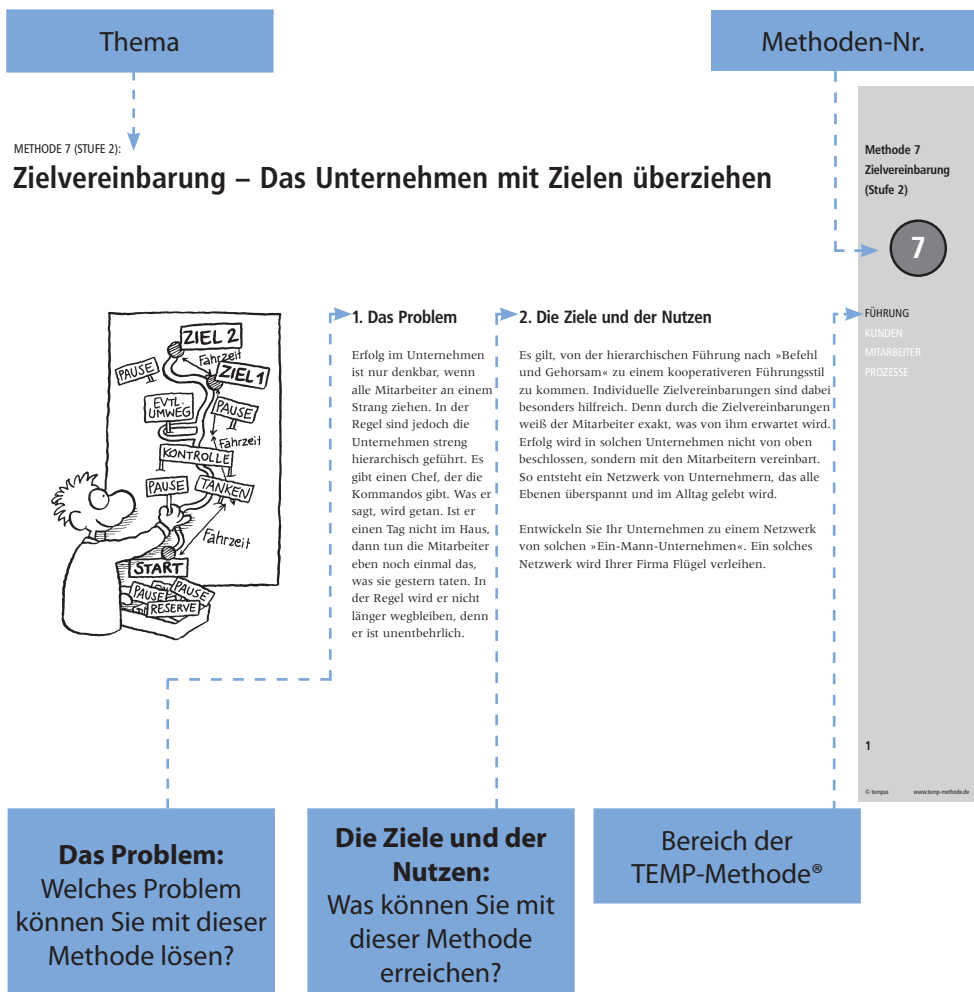


Durch das Ausfüllen der Tableaus bewerten Sie Ihr Unternehmen und erhalten so eine Standortbestimmung. Sie bestimmen damit die IST-Situation und es wird Ihnen erklärt, wie Sie sich in dem jeweiligen Bereich Note um Note verbessern können. Das Methodenhandbuch hilft Ihnen dabei, diese Schritte ganz praktisch umzusetzen.

Erfolgsfaktor I Teamchef	Datum:	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2		
Geben Sie sich für jedes Handlungsfeld eine Note. Kreuzen Sie dazu in jeder Zeile ein Kästchen an, das Ihre Situation am besten beschreibt.	Handlungsfeld 1 <b>Unternehmerpersönlichkeit entwickeln</b>	Gefühl der persönlichen Überforderung. Die Zuneigung von Ehepartner und Kindern ist verloren gegangen.	Vielles gelingt, und trotzdem bleibt vieles un erledigt nach dem Motto "keine Zeit".	Die Rolle im Unternehmen und Privatleben ist geklärt. Sie können Fragen beantworten wie: "Wer bin ich heute?" "Was kann ich?", "Wohin will ich?".	Die meisten Lebensbereiche sind in guter Balance. Zur Berufung als Führungskraft haben Sie ein klares Ja.	Ihre persönliche Lebensziele sind existenziell.		
	Handlungsfeld 2 <b>Unternehmensleitbild festlegen</b>	Über Aspekte wie Ziel-feld, Mission/Vision und Unternehmensleitbild wurde nie nachgedacht. Das operative Geschäft dominiert.	Wichtige zukünftige Entwicklungen werden ungefiltert ins Tagesgeschäft einbezogen.	Es existiert ein vages Bild von der Zukunft des Unternehmens. Themen wie Wertorientierung und Verhaltensspielregeln werden diskutiert.	Eine schriftliche Fixierung des Unternehmensleitbildes liegt vor.	Das Unterbild wird durchgeh-		
	Handlungsfeld 3 <b>Strategisch planen</b>	Das Tagesgeschäft dominiert. Es gibt keine	Kurzfristiges Handeln überdeckt langfristige	Zielausschiff führt zu Prioritäten und damit zu	Eine mittelfristige Unternehmensplanung (zwei	Eine langfristige Unternehmensplanung		
Erfolgsfaktor II Erwartungen des Kunden	Datum:	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2		
Geben Sie sich für jedes Handlungsfeld eine Note. Kreuzen Sie dazu in jeder Zeile ein Kästchen an, das Ihre Situation am besten beschreibt.	Handlungsfeld 1 <b>Kernkompetenzen entwickeln</b>	Es sind keine Kernkompetenzen vorhanden.	Kernkompetenzen sind zwar vorhanden, aber nicht bekannt.	Kernkompetenzen sind erkannt und stellen die Richtlinie des Handelns dar.	Die Kernkompetenzen werden ausgebaut, um auf den gegenwärtigen Märkten existieren zu können.	Die Kernkompetenzen sind auf einen typischen Markt ausgerichtet.		
	Handlungsfeld 2 <b>Zielgruppe fokussieren</b>	Das Unternehmen sieht überall potenzielle neue Kunden.	Das Unternehmen kämpft um die Markt-führerschaft im Gesamtmarkt der Branche.	Das Unternehmen beschäftigt sich mit verschiedenen Zielgruppen und berücksichtigt zunehmend deren unterschiedliche Potenziale und Bedürfnisse.	Das Unternehmen hat eine Vorauswahl getroffen, experimentiert mit ausgewählten Zielgruppen und ermittelt ansatzweise deren Bedürfnisse.	Das Unternehmen hat eine Zielgruppe identifiziert. Die gezielte Marketing-maßnahmen werden durchgeführt.		
	Handlungsfeld 3 <b>Servicequalität steigern</b>	Das Produkt steht im Vordergrund, es gibt keinen Service.	Die Erkenntnis ist vorhanden, dass sich alle Produkte am Markt ähneln und eine Differenzierung nur über den Service möglich ist.	Unternehmerischer Service gewinnt an Bedeutung. Freundliche Mitarbeiter bilden den Unterschied zur Konkurrenz. Servicestandards sind festgelegt und werden laufend verbessert.	Persönlicher Service gewinnt an Bedeutung. Freundliche Mitarbeiter bilden den Unterschied zur Konkurrenz. Servicestandards sind festgelegt und werden laufend verbessert.	Persönlicher Service gewinnt an Bedeutung. Freundliche Mitarbeiter bilden den Unterschied zur Konkurrenz. Servicestandards sind festgelegt und werden laufend verbessert.	Die Kernkompetenzen sind auf einen typischen Markt ausgerichtet.	
	Handlungsfeld 4	Trotz des immensen	Die Erkenntnis gewinnt	Produktportfolios helfen,	Bestehendes wird	Bestehen		
Erfolgsfaktor III Mitarbeiter	Datum:	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2		
Geben Sie sich für jedes Handlungsfeld eine Note. Kreuzen Sie dazu in jeder Zeile ein Kästchen an, das Ihre Situation am besten beschreibt.	Handlungsfeld 1 <b>Offen kommunizieren</b>	Es wird nicht kommuniziert - Misstrauen und Tabus bestimmen den Alltag.	Nur vereinzelt erhalten Mitarbeiter Informationen.	Über das gesetzlich vorgeschriebene Maß hinaus wird nicht kommuniziert.	Über das gesetzlich vorgeschriebene Maß hinaus wird nicht kommuniziert.	Mitarbeiter sind infor-miert. Kommunikation wird zentralisiert.		
	Handlungsfeld 2 <b>Mitdenker gewinnen</b>	Ein betriebliches Verbesserung- und Vorschlagswesen existiert nicht. Die Mitarbeiter werden nicht als Problemlöser erkannt.	Ein betriebliches Verbesserung- und Vorschlagswesen existiert nicht. Einige wenige Mitarbeiter in verantwortlicher Position bringen immer wieder Vorschläge ein.	Ein betriebliches Verbesserung- und Vorschlagswesen existiert nicht. Einige wenige Mitarbeiter in verantwortlicher Position bringen immer wieder Vorschläge ein.	Ein betriebliches Verbesserung- und Vorschlagswesen existiert. Mitarbeiter machen vereinzelt Vorschläge (etwa 0,5 Vorschläge pro Mitarbeiter und Jahr).	4 bis 7 Mitarbeiter machen Vorschläge. Die Umsetzungsrate beträgt 50 Prozent. Jeder Mitarbeiter macht Vorschläge.		
	Handlungsfeld 3 <b>Weiterbildung fördern</b>	Langjährige Betriebszugehörigkeit gilt als ausreichende Kompetenz. Weiterbildung ist	Nur die Führungskraft besuchen vereinzelt Weiterbildungsmaßnahmen.	Weiterbildung erfolgt sporadisch und wenig systematisch.	Mitarbeiter werden zunehmend gemäß ihrer Stärken eingesetzt. Weiterbildung erfolgt gezielt durch Veranstaltungen, die der Vorgesetzte aus-gesucht hat.	Jeder Mitarbeiter wird gemäß seiner Stärken eingesetzt. Weiterbildung erfolgt gezielt durch Veranstaltungen, die der Vorgesetzte aus-gesucht hat.	Jeder Mitarbeiter wird gemäß seiner Stärken eingesetzt. Weiterbildung erfolgt gezielt durch Veranstaltungen, die der Vorgesetzte aus-gesucht hat.	
Erfolgsfaktor IV Prozesse	Datum:	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2		
Geben Sie sich für jedes Handlungsfeld eine Note. Kreuzen Sie dazu in jeder Zeile ein Kästchen an, das Ihre Situation am besten beschreibt.	Handlungsfeld 1 <b>Ordnung halten</b>	Man sieht, dass schon lange nicht mehr aufgeräumt wurde. An In-fotafeln hängen teilweise alte, verschmutzte und zerissene Mittelunterlagen.	Es liegen keine momentanen Gegenstände (Papierdokumente, Aktenordner) herum. Arbeitsmittel sind systematisch aufbewahrt.	Alle benötigten Werkzeuge und Dokumente (Papier und digital) werden übersichtlich aufbewahrt. Vereinzelt arbeiten Mitarbeiter selbstständig Ordnung zu halten.	Werkzeuge und Formulare sind beschriftet sowie sortiert und werden von Mitarbeitern schnell gefunden. Viele Mitarbeiter beginnen, selbstständig ihr Arbeitsfeld zu standardisieren.	Wartungs-pläne sind vorhanden. Die Ordnung ist teilweise gut. Die Mitarbeiter sind dabei.	Mitarbeiter werden ge-plant, in begrenztem Rahmen selbstständig Entscheidungen zu treffen. Führungskräfte werden in strategische Entscheidungen einbezogen.	
	Handlungsfeld 2 <b>Qualität verbessern</b>	Die Leistungserstellung erfolgt "wie immer". Häufige Reklamationen sind die Folge. Fehler werden behoben, ohne jedoch die Fehlerquelle zu beseitigen.	Die Leistungserstellung wird ohne die Berücksichtigung der Erwartungen der Kunden geplant. Die Qualität wird durch die Qualitätssicherung regelmäßig überprüft.	Die Erwartungen der Kunden sind Grundlaged für das Planen der Leistungserstellung. Jeder Mitarbeiter ist für die Qualität seiner Arbeit verantwortlich. Fehler werden analysiert.	In Qualitätszirkeln werden Fehler aufgegriffen und Korrekturmaßnahmen eingeleitet. Die Visualisierung von Fehlern wird zunehmend standardisiert.	Die Mitarbeiter verstehen "Fehler" vor Fehler. Jeder Fehler wird heraus-gesucht und verbessert.	Die Mitarbeiter verstehen "Fehler" vor Fehler. Jeder Fehler wird heraus-gesucht und verbessert.	Die Mitarbeiter verstehen "Fehler" vor Fehler. Jeder Fehler wird heraus-gesucht und verbessert.
	Handlungsfeld 3 <b>Termintreue steigern</b>	Termine werden zugesagt, jedoch gehören lange Wartezeiten eher zur Regel als zur Ausnahme. Kunden sind wegen der Unzuverlässigkeit verärgert.	Über die Messung und Steigerung der Termintreue wird diskutiert. Kunden werden verspartet oder gar nicht informiert.	Die Termintreue wird gemessen und beträgt 70 Prozent. Kunden werden über Verspätungen informiert. Das gilt auch für Projekte von Kollegen (interne Kunden).	Die Termintreue konnte auf 90 Prozent gesteigert werden. Alle Planungen erfolgen systematisch. Kunden werden bereits vorab über die Terminverschiebung informiert.	Die Termintreue konnte auf 90 Prozent gesteigert werden. Alle Planungen erfolgen systematisch. Kunden werden bereits vorab über die Terminverschiebung informiert.	Die Termintreue konnte auf 90 Prozent gesteigert werden. Alle Planungen erfolgen systematisch. Kunden werden bereits vorab über die Terminverschiebung informiert.	Die Termintreue konnte auf 90 Prozent gesteigert werden. Alle Planungen erfolgen systematisch. Kunden werden bereits vorab über die Terminverschiebung informiert.
	Handlungsfeld 4 <b>Abläufe optimieren</b>	Vorgegebene Arbeitsprozesse werden nicht hinterfragt. Verbessert wird nur dann, wenn es Ärger gibt. Es existiert ein hoher Planungsaufwand.	Führungskräfte haben erkannt, dass kontinuierliche Verbesserungen der internen Abläufe nötig sind und beginnen in einzelnen Bereichen mit Optimierungen.	Die Mitarbeiter erkennen zunehmend Verschwendung und beginnen von sich aus, vereinzelt Abläufe zu optimieren.	Mitarbeiter greifen Probleme auf und lösen diese systematisch allein oder in Kleingruppen (KVP). Verschwendung wird somit systematisch beseitigt.	Bei jeder Prozess-optimierung wird erfragt, ob die Kernkompetenzen betroffen sind.	Bei jeder Prozess-optimierung wird erfragt, ob die Kernkompetenzen betroffen sind.	Bei jeder Prozess-optimierung wird erfragt, ob die Kernkompetenzen betroffen sind.
	Handlungsfeld 5 <b>Bestände reduzieren</b>	Um Probleme im Ablauf zu vermeiden, werden hohe Lagerbestände aufgebaut. Unnötige Bestände stapeln sich im gesamten Unternehmen.	Ihre Führungskräfte haben erkannt, dass die Bestände zu hoch sind und arbeiten punktuell an der Reduzierung der Bestände.	Jeder Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen hat erkannt, dass Bestandsreduzierung zu einem wesentlichen Bestandteil der Prozesse führt.	Alle Mitarbeiter haben erkannt, dass unter Be-rücksichtigung der Bestandsreduzierung zu verstehen sind, sondern auch Maschinen, Autos, Akten, Bürofächer, Forderungen usw.	Sämtliche Anlagen und mo-bilen Vorräte sind in der Handlungsfeld 5 aufgeführt. Bedarf an	Sämtliche Anlagen und mo-bilen Vorräte sind in der Handlungsfeld 5 aufgeführt. Bedarf an	Sämtliche Anlagen und mo-bilen Vorräte sind in der Handlungsfeld 5 aufgeführt. Bedarf an
	Handlungsfeld 6 <b>Arbeitseffizienz messen</b>	Die Arbeitseffizienz wird nicht gemessen. Der Vorgesetzte gibt das Arbeitspensum vor.	Die Mitarbeiter arbeiten anhand von Tagesaufgaben bzw. Arbeitsplänen. Die Vorgaben sind wenig verlässlich, da sie teilweise veraltet sind.	Die Arbeitseffizienz einiger Arbeitsplätze wird regelmäßig gemessen. Dazu wurden Kennzahlen erarbeitet.	Es gibt messbare Ziele zur Leistungssteigerung für alle Arbeitsplätze (auf Basis aussagekräftiger Kennzahlen). Jeder Mitarbeiter möchte ständig besser werden.	Die Mitarbeiter arbeiten anhand von Tagesaufgaben bzw. Arbeitsplänen. Die Vorgaben sind wenig verlässlich, da sie teilweise veraltet sind.	Die Mitarbeiter arbeiten anhand von Tagesaufgaben bzw. Arbeitsplänen. Die Vorgaben sind wenig verlässlich, da sie teilweise veraltet sind.	
	Handlungsfeld 7 <b>Netzwerk-</b>	Die Lieferantenbeziehungen sind auf die notwendigen Kontaktpersonen beschränkt.	Das Unternehmen und die Lieferanten sind sich in Klären, dass sie Partner	Lieferanten werden bewertet und regelmäßig auditiert. Das Netzwerk	Lieferanten werden anhand der vier TEMP-Erfolgsfaktoren bewertet	Netzwerk in Produkt	Netzwerk in Produkt	

# So ist das Praxisbuch aufgebaut

Jede Methode ist so gegliedert, dass Sie auf der ersten Seite unter „1.“ das Problem finden, das gelöst werden soll und unter „2.“ die Ziele und den Nutzen der Methode.



Auf der zweiten Seite wird die Methode an sich erläutert.

METHODE 7: ZIELVEREINBARUNG – DAS GESAMTE UNTERNEHMEN MIT ZIELEN ÜBERZIEHEN (STUFE 2)

## Das »Ein-Mann-Unternehmen«

### → 3. Methode

Geben Sie Ihren Mitarbeitern Verantwortung. Jeder soll sich als »Ein-Mann-Unternehmer« fühlen und entsprechend handeln.

Tom Peters beschreibt diesen Umgang mit Mitarbeitern sehr anschaulich:

»1994 mißachtete ich alle Regeln, die es für das Verfassen von Management-Fachbüchern gibt (...) und veröffentlichte ganzseitige Fotos meiner Superstars. Keiner von ihnen war CEO auf der Fortune 1000-Liste (...) und keiner war mir wichtiger als Virginia Azuela, Hausdame im Ritz-Carlton-Hotel in San Francisco. Frau Azuela (...) und der Page, der Ihnen das Gepäck trägt (...) und der Portier der Ihnen das Taxi ruft (...) sind befugt (...) ohne jede weitere Genehmigung oder Unterschrift (...) auf eigene Verantwortung bis zu 2000 US-Dollar aufzuwenden, um eventuelle Probleme der Kunden zu lösen. Sie hören richtig (...) 2000 US-Dollar! Ich kenne viele Leute mit hochgestochenen Titeln (wie etwa Vice President), die mindestens sechs Unterschriften benötigen, bevor sie 2000 US-Dollar ausgeben dürfen!

Was ich damit sagen will: Mit dieser hochkarätigen Befugnis zum Geldausgeben ernannte das Ritz-Carlton Frau Azuela de facto zur Betriebsleiterin, zum COO (Chief Operating Officer) für ihre Hoteletage. Es ist »ihre« Etage (Azuela & Co.) (...) eine 100-prozentige

Tochtergesellschaft des Ritz in San Francisco. Sie ist keine Hausdame, sondern eine echte Unternehmerin, ein echter Eine-Frau-Betrieb!« (Peters 2000)



**Methode:**  
 Anregungen,  
 Beispiele, Checklisten,  
 Formulare und  
 Lösungsvorschläge

Methode 7  
 Zielvereinbarung  
 (Stufe 2)

7

FÜHRUNG  
 KUNDEN  
 MITARBEITER  
 PROZESSE

2

© tempus [www.temp-methode.de](http://www.temp-methode.de)

Auf den darauf folgenden Seiten finden Sie jeweils die der Methode zugehörigen Arbeitsblätter, Checklisten und Kopiervorlagen, mit denen Sie nun konkret arbeiten können.

METHODE 7: ZIELVEREINBARUNG – DAS GESAMTE UNTERNEHMEN MIT ZIELEN ÜBERZIEHEN (STUFE 2)

## Maßnahmenformular einführen

Viele Vorschläge zu Zielen sind auf den ersten Blick sehr plausibel. Aber erst mit dem Festlegen von Maßnahmen wird die Machbarkeit geprüft.

Die Maßnahmen helfen bei der Umsetzung und geben die konkreten Schritte an. So sichern Sie die Realisierung.

Maßnahmen für ein quantitatives Jahresziel						
<b>Mitarbeiter/Ersteller:</b> Jürgen Frey			<b>Aufgabenbereich:</b> Verkaufsfleiter			
<b>Zielbezeichnung:</b> Bereich Kundenzufriedenheit des EFQM-Modells (6a und b) von 40 auf 60 Punkte erhöhen			<b>Arbeitstage für dieses Ziel:</b> 10			
.....			<b>Effekt durch dieses Ziel:</b> Mehr Kundenservice, Kundenbindung, reibungsloser Ablauf.....			
<b>Maximalziel:</b> 80 Punkte			<b>Gewichtung für dieses Ziel:</b> 20%			
<b>Planziel:</b> 60 Punkte			.....			
<b>Minimalziel:</b> 40 Punkte			.....			
Nr.	Maßnahme	Verantwortlich	Beginn- Ende	Ersparnis in Euro/Effekt	Arbeitstage; Aufwand in Euro	
1	Systematisches Benchmarking im Vertriebsbereich	J. Frey	01.01. 31.12.	Verbesserungspotenzial herausfinden, Motivation	4 2.000 Euro	
2	Festlegen von Service-Standards (z. B. Antwortzeiten), Umsetzung und Überprüfung	J. Frey	01.01. 30.06.	Erhöhung und Einhaltung des Services	1 0 Euro	
3	Systematische Reduzierung der Antwortzeiten	J. Frey	01.01. 31.12.	Kundenbindung	2 0 Euro	
4	Messwerte, die die Zufriedenheit der Kunden beschreiben, festlegen und einsetzen	J. Frey	01.01. 31.12.	Orientierung: Wo stehen wir? Was muss verbessert werden? Welchen Erfolg haben unsere Aktivitäten?	2 0 Euro	
5	Planen-Prüfen-Ändern-Regelkreis einsetzen	J. Frey	01.01. 30.06.	Optimieren der Aktivitäten	1 0 Euro	

Methode 7  
Zielvereinbarung  
(Stufe 2)

7

FÜHRUNG  
KUNDEN  
MITARBEITER  
PROZESSE

8

© tempus www.temp-methode.de

<b>Stichwort, Sonstiges</b>	<b>Methode Nummer</b>	<b>im TEMP-Buch auf Seite ...</b>
33 Rosen	29	---
ABC-Mitarbeiter	9, 40	---
Abläufe optimieren	33, 47, 48, 51, 53, 55	45, 153-155, 168, 170, 172
Ablagesystem	44	---
Aktionsplan	24	---
Amortisation	11	---
Amortisationsrechnung	12	---
Anforderungsprofil	10	48, 52f., 67f., 200
Annuitäten errechnen	12	---
Arbeitsanweisung	44	---
Arbeitseffizienz, messen der	---	45, 132, 153-155, 176-178
Arbeitsprozesse	55	---
Arbeitszeiten, flexible	---	40, 149
Assessmentcenter	10	---
Aufräumaktion	43	---
Aushangwesen	44	40, 124, 178
Belegschaftsversammlung	29	121, 123f., 135, 166, 195
Benchmarking	4, 7, 13, 20, 45, 46	10-13, 76f., 89, 107, 155, 178f., 182, 221
Benchmarking-Checklisten: Büro	46	10-13, 76f., 89, 107, 155, 178f., 182, 221
Benchmarking-Checklisten: Produktion	45	10-13, 76f., 89, 107, 155, 178f., 182, 221
Bestände	52, 53, 55	45, 153f., 166, 172, 173-175
Bewerberauswahl	10	48, 52f., 67f., 200
Bilanz, -analyse	14, 15	75
Büro-Kaizen	43, 53	---
BVW	32	103, 120f., 127-129, 194f.
Ein-Mann-Unternehmen	7	---
Entgeltsysteme, flexible	42	---
Erfolgsfaktoren	8, 11, 13	---
Erfolgsbeteiligung	42	120f., 143-145
Erwartungen des Kunden	26	---
Fähigkeitsprofil	9, 10	---
Fehlervermeidung	51	155, 162f., 197
Finanzieller Schnelltest	14	---
Firmenphilosophie	30	---
Führungskräfte	5	---

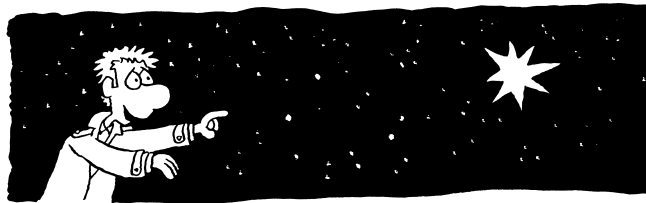
Funktions-Organisation	48	---
Gehaltsgerechtigkeit	37	---
Geschäftsfelder	19	---
Gesundheitsprämie	36	---
Gewinnvergleichsrechnung	12	---
Gewinnanteile, -beteiligung	29	---
Investitionen, berechnen	12	---
Investitionsentscheidungen	11	---
Innovation	19, 54	45, 85f., 100
Jobrotation	29, 35	11, 121, 138-141, 203, 207
Kanban	55	41, 155, 159, 167, 174f.
Kapitalbeteiligung	29	118, 121, 144f.
Kapitalwert ermitteln	12	---
Kennzahlen	14, 15	65, 76
Kernkompetenzen	17, 18	45, 85f., 88, 192
Kontaktabend	29, 30	124
Kostenvergleichsrechnung	12	---
Kunde ist König	49	---
Kundenanalyse	4	---
Kundenanfrage, Checkliste	51	---
Kundenbedürfnisse	18, 22	40, 68, 91, 94
Kundenbeirat	22, 23	87, 90, 114f.
Kundenbeschwerde	27	---
Kundenorientierung	13, 18, 22, 29	2, 18f., 22, 28, 44, 116, 148
Kundenrentabilität	28	---
Kundenumfrage	26	98, 102, 110, 162
Kundenzufriedenheit, messen	26	40, 45, 85f., 108
KVP	27, 29, 32, 40, 52	121, 128f., 195
Lagerbestände	55	154, 173
Lagersysteme	55	---
Leistungsbeurteilung	40	---
Lieferanten auswählen	54	---
Lieferantenanalyse	4	---
Lieferleistung	54	---
Lohngerechtigkeit	37	---
Megatrend	3	---



Mission, -statement	4	60, 209
Mitarbeiter, neue	31	---
Mitarbeiteranalyse	9	---
Mitarbeiterauswahl	10	45, 48, 51f., 66, 200
Mitarbeiterbedürfnisse	29	40, 121, 147f.
Mitarbeiterbefragung	41	---
Mitarbeiterbeteiligung	29	118
Mitarbeiterbewertung	40	---
Mitarbeiterbroschüre	29	124
Mitarbeitergespräche	38	---
Mitarbeitermotivation	29	---
Mitbesitzen	29	45, 119f., 142
Mitdenken	29	---
Mitgenießen	29	45, 119f., 142
Mitlernen	---	---
Mitlernen	29,35	---
Mitverantworten	29	---
Mitwissen	29	---
Motto	1	---
Nutzenargumente	21	---
Ordnung	43	45, 153f., 156, 196
persolog	10	---
Personalauswahl	10	48, 52f., 67f., 200
Prioritäten setzen	3	56
Service, persönlich	25	87, 98f.
Polaritätsprofil	20	---
Prämienzahlung	29, 32, 36	---
Produktqualität	51	---
Projekte, managen	47	---
Prozess, -organisation & -optimierung	48	2, 29, 40, 169, 183
Qualifizierungsmatrix	35	---
Qualitative Ziele	7	---
Qualitätsmanagement	29, 50	22, 26
Qualitätsverständnis	50	---
Qualitätsziele	51	---
Quartalsgespräche	6	48, 53, 72, 200, 214-218

Rating	13	---
Reagan-Formular	39	---
Reinigungsplan	44	158f.
Reklamationen, -kosten	49	9, 87, 98, 107, 154, 161-163, 196
Rentabilität	12	---
Sauberkeit	43	153, 155-159, 197
Schulungsbedarf ermitteln	33	45, 119f., 130
Servicestandards	25	87, 98
Servicequalität	26	45, 85f., 96
Slogan	1	207f., 210f.
Standards	44	---
Stärken-Schwächen-Analyse		---
Stärken-Schwächen-Analyse	16, 20	---
Stellenanzeige	10	---
Strategietage	5, 29, 34	48, 53, 71f., 183, 200, 206, 208, 10, 214
Tidy Friday	43	---
Trend, -analyse	3, 19	---
Unternehmensleitbild	1, 2, 25, 30	45, 48, 51-53, 58-61, 64f., 200
Service, unternehmerisch	25, 27	87, 97-99
Verbesserungs- und Vorschlagswesen	29, 32	103, 120f., 127-129, 194f.
Verschwendung, Büro und Produktion	52, 53	155f., 168-173, 178, 180
Vertrieb, Erfolg	24	---
Verkauf stärken	24	45, 85f., 104
Vision, -statement	2	31, 48, 52, 59, 200, 207f., 211
Vorgesetztenbewertung	41	---
Wartungsplan	44	---
Weiterbildung, intern	29, 33, 34, 40	45, 119f., 130
Wertekonzeption	1	---
Wertschöpfung, intern	42	155f., 168-171
Wettbewerbsanalyse	4	---
Wettbewerbskräfte	4	---
Zieleformular	7	---
Zielfindungsprozess	7	40
Zielgruppe	18, 19	45, 85f., 92-94, 192
Zielvereinbarung	6, 7, 29	48, 53, 70, 72, 200
Zinsfuß, intern	12	---

# Unternehmensleitbild festlegen



## 1. Das Problem

In nur wenigen Unternehmen herrscht eine klare Vorstellung davon, warum es das Unternehmen überhaupt gibt, wohin es sich langfristig entwickeln soll und auf welche Art und Weise man diese Ziele erreichen möchte.

80 Prozent aller Motivation entspringt jedoch aus dem »WARUM?«, dem Leitbild des Unternehmens. Das Leitbild klärt Sinn und Zweck der Firma.

## 2. Die Ziele und der Nutzen

### Unternehmensleitbild – was ist das überhaupt?

Als Unternehmensleitbild bezeichnet man die Niederschrift der Grundsätze eines Unternehmens. Sie sollten begeistern.

### Nutzen eines Unternehmensleitbildes

Die Vorteile liegen vor allem darin, dass

- Mitarbeiter, Kunden und Partner schnell und eindeutig begreifen können, worum es dem Unternehmen geht.
- jeder im Unternehmen eine einprägsame Hilfe für Führungs- und Entscheidungssituationen präsent hat.
- es eine für alle verbindliche Norm gibt, aus der sich Richtlinien für alle Bereiche des Unternehmens ableiten lassen.

# Methodenüberblick

## 3. Die Methode

Das Unternehmensleitbild besteht aus den folgenden drei Teilen. Dementsprechend gibt es drei Teilaufgaben zu bewältigen:

### 1. Motto/Slogan

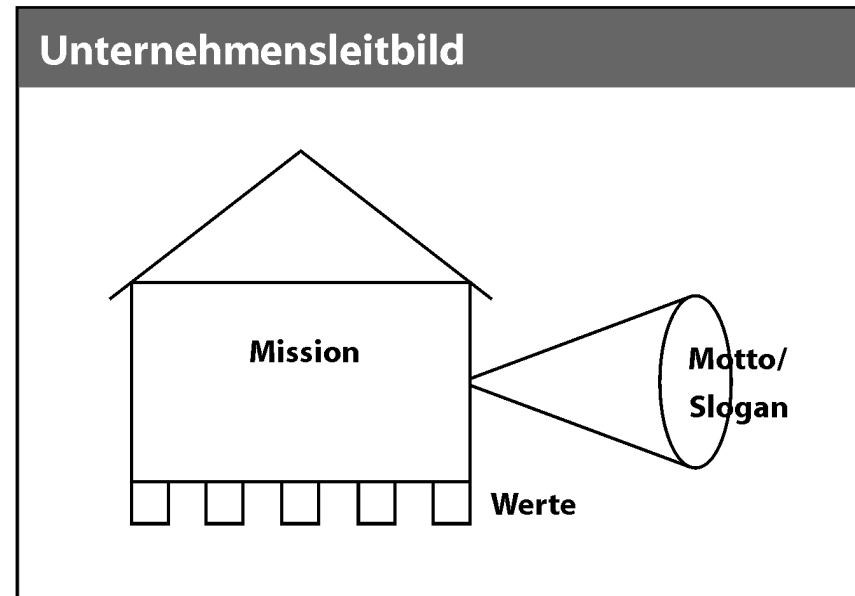
Formulieren Sie eine Aussage, die Ihre Leistung dem Kunden gegenüber verdeutlicht.

### 2. Mission

Hier formulieren Sie an die Mitarbeiter gerichtet, für was Ihr Unternehmen steht. Was ist Ihre Daseinsberechtigung?

### 3. Werte

Bei den Businesswerten handelt es sich um eine Art Grundgesetz – Ihre Spielregeln. Was sind Ihre Werte, die Sie leben? Was ist das Fundament, auf dem Sie die Firma aufgebaut haben?



# Schritt 1: Motto entwickeln (Slogan)



Wie könnte Ihr Motto/Slogan lauten?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**Beispiele für Unternehmens-Mottos, die funktionieren:**

- Nokia – »Connecting people«
- Audi – »Vorsprung durch Technik«
- Toyota – »Nichts ist unmöglich«
- Kärcher – »Für eine saubere Welt«

Manche Mottos sind prägnant, andere weniger:  
WIG – »Hält Unternehmen fit«  
Hätten Sie gedacht, dass es sich hier um Abfallentsorgung handelt?

Ihr Motto sollte eng gefasst sein.  
Der Slogan von Menzel, einem HiFi-Anbieter, lautet:  
»Da staunt das Ohr«



- FÜHRUNG
- KUNDEN
- MITARBEITER
- PROZESSE

# Schritt 2: Ein klares Mission Statement entwickeln

## Wozu braucht ein Unternehmen ein Mission Statement?

Ein Mensch kommt erst innerlich zur Ruhe, wenn er einen Sinn in seinen Handlungen sieht. Auch eine Firma muss diese Sinnfrage beantworten:

- Wozu gibt es Ihr Unternehmen?
- Was würde fehlen, wenn es Ihr Unternehmen nicht mehr gäbe?

Wichtig ist dabei, dass der sogenannte USP (unique selling point), also das, was Ihr Unternehmen einzigartig macht, deutlich herauskommt.

Durch ein gutes Mission Statement können Sie Ihre Mitarbeiter enorm motivieren.

**Tipp** Idealerweise besteht Ihr Mission Statement aus einem leicht verständlichen Satz. Formulieren Sie das Mission Statement schriftlich. Die Niederschrift zwingt zu gedanklicher Klarheit.

## Beispiele für Mission Statements:

- Dell: »To be the most successful computer company in the world«
- tempus: »Menschen helfen, mit ihrer Zeit umzugehen«
- Österreichische Computer Gesellschaft: »Alle Österreicherinnen und Österreicher mit grundlegenden IT-Fertigkeiten ausstatten, damit die Informationsgesellschaft nicht zu einer Zweiklassengesellschaft wird.«

# Schritt 2: Ein klares Mission Statement entwickeln



## Entwickeln Sie Ihr Mission Statement:

Warum wurde Ihr Unternehmen gegründet?  
Welcher Nutzen stand damals im Mittelpunkt?

.....

.....

.....

.....

.....

Wozu ist Ihr Unternehmen heute da?

.....

.....

.....

.....

.....

Würde die Welt ärmer, wenn es Ihr Unternehmen nicht gäbe?

.....

.....

Beschreiben Sie die Einmaligkeit Ihres Produktes/Ihrer Dienstleistung.  
Was ist Ihr USP (unique selling point)?

.....

.....

.....

.....

Formulieren Sie Ihr Mission Statement in einem Satz – kurz und prägnant. Es sollte so einfach sein, dass es ein 8-Jähriger versteht.

.....

.....

.....

FÜHRUNG  
KUNDEN  
MITARBEITER  
PROZESSE

# Schritt 3: Wertekonzeption gemeinsam erarbeiten

Erarbeiten Sie gemeinsam mit allen Mitarbeitern die Wertekonzeption des Unternehmens.

## 1. Persönliche Werte

legen den Umgang der Mitarbeiter im Geschäftsalltag untereinander fest.

## 2. Businesswerte

- An was arbeiten Sie?
- Was ist Ihnen wichtig?

Sozusagen der »Fixstern« der Orientierung, für alle Mitarbeiter im Unternehmensalltag.



## Persönliche Werte

- Seien Sie zu anderen ehrlich – ohne Kompromisse
- Vertrauen Sie Ihren Kollegen/Partnern
- Seien Sie ein uneigennütziger Mentor
- Seien Sie offen für neue Ideen – ohne Vorurteile
- Vertreten Sie unpopuläre Entscheidungen, wenn es der Organisation hilft
- Geben Sie angemessene und echte Anerkennung
- Lassen Sie die Hände von schmutzigem Geld
- Stellen Sie die Interessen anderer über Ihre eigenen

[www.tempus.de](http://www.tempus.de)



## Business Werte

- Wir leben „Aufbruch zur Gelassenheit“
- Wir entfalten unsere Stärken durch Offenheit und gegenseitigen Respekt
- Wir sind proaktiv und übernehmen jeden Tag begeistert Verantwortung
- Gemeinsam sind wir für den Kunden da – „total“
- Wir liefern Produkte, die uns überzeugen

[www.tempus.de](http://www.tempus.de)





# Schritt 4: Unternehmensleitbild erstellen

Gerne erarbeiten wir mit Ihnen und Ihren Führungskräften Ihr individuelles Unternehmensleitbild.

Nähere Informationen erhalten Sie unter der Anwenderhotline: Tel. 07322 950-180 oder per E-Mail unter [info@unternehmensfitness.de](mailto:info@unternehmensfitness.de)



Erstellen Sie ihr Unternehmensleitbild! Welches Motto/Slogan und Mission Statement haben Sie? Welche Businesswerte vertreten Sie?

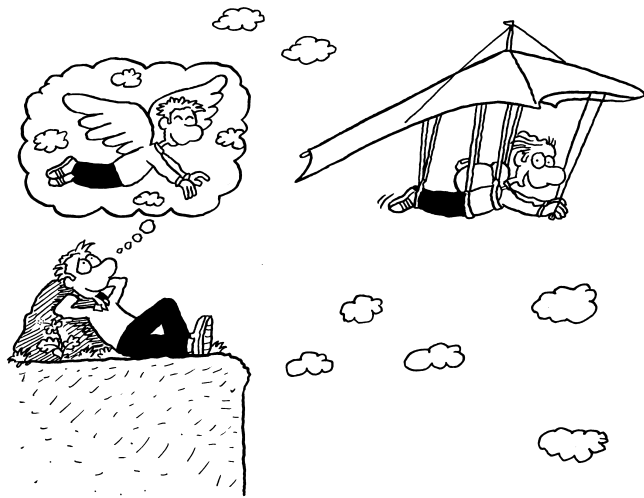
Unternehmensleitbild tempus
<b>Motto/Slogan:</b> Aufbruch zur Gelassenheit
<b>Mission Statement:</b> Menschen helfen, mit ihrer Zeit verantwortlich umzugehen
<b>Businesswerte:</b> Wir leben »Aufbruch zur Gelassenheit«  Wir entfalten unsere Stärken durch Offenheit und gegenseitigen Respekt  Wir sind proaktiv und übernehmen jeden Tag begeistert Verantwortung  Gemeinsam sind wir für den Kunden da - »total«  Wir liefern Produkte, die uns überzeugen

Unternehmensleitbild
Motto/Slogan: .....
Mission Statement: .....
Businesswerte: ..... ..... ..... ..... .....



FÜHRUNG  
KUNDEN  
MITARBEITER  
PROZESSE

# Eine klare Vision definieren



## 1. Das Problem

Das Tagesgeschäft dominiert. Keiner hat Zeit, am System zu arbeiten. Jeder arbeitet nur im System. Kurzfristiges Handeln überdeckt langfristige Ansätze. Dringendes dominiert Wichtiges.

Statt einer klaren Vorstellung (Vision) für die Zukunft gibt es nur gutgemeinte Absichten.

## 2. Die Ziele und der Nutzen

Eine Vision ist der bewusst gewordene Wunschtraum einer veränderten Um- und Innenwelt des Unternehmens. Eine Vision braucht ein klares, herausragendes, eindeutiges Statement. Etwas, zu dem man aufschauen kann. Eine Art Fixpunkt, an dem sich alle Mitarbeiter klar orientieren können.

Darüber hinaus ist ein klares Visionstatement etwas, auf das der Mitarbeiter nach einigen Jahren der Betriebszugehörigkeit zurückschauen und sagen kann: »Ja, an dieser Vision habe ich mitgearbeitet, ich war von der ersten Stunde an dabei!«

# Verschiedene Entwicklungen durchspielen



## 3. Die Methode



Spielen Sie verschiedene künftige Entwicklungen gedanklich durch, um den Bezug zum Unternehmensleitbild zu stärken.

Das Unternehmensleitbild dient als »Zielfoto«. Überlegen Sie:  
Was sind die nächsten Meilensteine, um dem Unternehmensleitbild näher zu kommen?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Welche Hindernisse treten auf und sind in Ihrem Einflussbereich?

.....

.....

.....

.....

.....

Welche Ressourcen sind nötig?

.....

.....

.....

.....

.....

Wovon müssen Sie sich verabschieden?

.....

.....

.....

.....

.....

# Zukunft planen



Betrachten Sie Ihr Unternehmen vom Ende her und definieren Sie eine klare Vision.

### Beispiele von Visionstatements:

*Healy Hudson*  
(90 Mitarbeiter):

Der weltweit führende Anbieter von Beschaffungsmanagement-Lösungen für leistungsstarke B2B-Unternehmensnetzwerke werden.

*Fischwenger (Busunternehmen und Reisebüro):*

Die bequemere Art zu reisen für Jung und Alt an jeden Ort. Wir verschmelzen die Orte dieser Welt zu einem einzigen. So wird die ganze Welt zum Zuhause unserer Kunden.

Wie viele Jahre möchten Sie das Unternehmen noch führen?

.....

Können Sie beschreiben, wie das Unternehmen in fünf oder zehn Jahren aussehen wird (Vision)?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Wie ist die Nachfolge geklärt? Wird das Unternehmen vererbt? Verkauft? Management-buy-out?

.....

.....

.....

.....

Wie soll das Unternehmen zu dem Zeitpunkt aussehen, wenn Sie es verlassen?

.....

.....

.....

.....

.....

.....



# Trendanalyse



## 1. Das Problem

Unternehmen werden mit Marktveränderungen oft sehr intensiv konfrontiert. Wenn man versäumt hat, Markttrends früh zu erkennen, entstehen hieraus Probleme.

Nicht jeder Trend setzt sich durch, jedoch muss der Markt genau beobachtet werden.

## 2. Die Ziele und der Nutzen

Wichtig ist es, in einem möglichst frühen Stadium die Entwicklungstendenzen zu erkennen. Je früher man die Antennen ausfährt, um so erfolversprechender können die ersten Signale aufgenommen und in ein Handlungskonzept einbezogen werden. Es gilt also, Indikatoren zur Trenderkennung zu entwickeln und anzuwenden.

Basierend auf den Trendbeobachtungen sind die folgenden Fragen zu beantworten:

1. Wie ist die allgemeine Bedeutung des Trends?
2. Welche Bedeutung hat der Trend für uns?
3. Wie ist die Dringlichkeit, d. h. bis wann wird die Lösung benötigt?
4. Wie ist unsere Kompetenz bei der Behandlung des Trends?

# Kompetenten Arbeitskreis bilden

## 3. Die Methode

### Schritt 1:

Bilden Sie einen Trendanalyse-Arbeitskreis

### Schritt 2:

Ermitteln Sie generelle Megatrends, Trends in der Branche und spezifische Unternehmenstrends

### Schritt 3:

Wählen Sie die wichtigsten Themen aus

### Schritt 4:

Erarbeiten Sie Maßnahmen

**Tipp** Der Arbeitskreis sollte aus höchstens acht Mitgliedern bestehen (in kleinen Organisationen drei bis vier Personen).

### Schritt 1: Bilden Sie einen Trendanalyse-Arbeitskreis

Dieser Arbeitskreis steht und fällt mit den berufenen Mitgliedern. Es sollte eine sinnvolle Mischung sein aus:

- alten und jungen Mitarbeitern,
- Vertretern klassischer Denkrichtungen sowie »Querdenkern« und
- Angehörigen unterschiedlicher Funktionsbereiche.

Das gemeinsame Anliegen müssen zeitliche Wettbewerbsvorteile gegenüber Mitbewerbern sein. Dies wird durch das frühzeitige Erkennen von Trends und deren Umsetzung in konkrete Aktivitäten erreicht.

#### Erstes Zusammentreffen

- Die Ziele des Kreises verdeutlichen
- Einem Mitarbeiter die Koordination übertragen
- Alle Mitarbeiter über das Bestehen des Arbeitskreises informieren. Alle aufrufen, wichtig erscheinende Trends und Beobachtungen an den Koordinator weiterzugeben. Hiermit wird die Gefahr einseitiger Sichtweisen verhindert.
- In der ersten Sitzung sollten die Schwerpunkte der Aufgabenstellungen eingegrenzt und die Informationsquellen ausführlich dargestellt werden.

#### In Frage kommende Informationsquellen

- Publikationen, Fachtagungen, Analysen und Befragungen von Fachverbänden, Universitäten, Marktforschungsinstituten (»Der deutsche Durchschnittsbürger zieht sich immer mehr in sein Privatleben zurück.«)
- Branchen- und Konjunkturdaten (»Für das nächste Jahr ist mit einem Nachfrageeinbruch um acht Prozent zu rechnen.«)
- Tägliche Informationen aus sämtlichen Medien (Tageszeitungen, Zeitschriften, Fernsehen)

Betrachten Sie gezielt die Sendungen und Publikationen, die das Weltbild und Lebensgefühl Ihrer Konsumenten bestimmen. So erkennen Sie frühzeitig Strömungen und wissen, wie Ihre Kunden denken.

#### Beispiele:

- Mitarbeiter eines Baumaschinen-Herstellers studieren die Brancheninformationen der Hoch- und Tiefbauverbände.
- Mitarbeiter eines Herstellers von Sportswear für Jugendliche sehen sich regelmäßig Lifestyle-Sender an.

# Megatrends ermitteln

## Schritt 2: Ermitteln Sie generelle Megatrends, Trends in der Branche und spezifische Unternehmenstrends

Die Mitglieder der Arbeitsgruppe schildern in dieser Sitzung ihre Eindrücke und Erkenntnisse. Sammeln Sie gemeinsam mit der Kartenabfrage-Technik die Trends.

### *Kartenabfrage-Technik*

Alle Teilnehmer schreiben ihre Erfahrungen mit Filzstiften auf Karten (Alternativ auch große Haftnotiz-Zettel). Hierbei gilt:

- pro Trend eine Karte
- groß und deutlich schreiben
- nicht mehr als sieben Worte pro Karte

Auf Pinnwänden/Metaplantafeln oder Wänden werden die Karten angebracht. Hier werden auch die an den Koordinator eingegangenen Beiträge aus dem Mitarbeiterkreis hingehängt. Strukturieren Sie die Karten nach drei Kategorien:

1. Generelle Megatrends
2. Trends in der Branche
3. Spezifische Unternehmenstrends

Die Trends können sich auf unterschiedliche Gruppen beziehen: Kunden, Konkurrenten, Technologie, Lieferanten, das Makro-Umfeld, Produkte etc.

Fassen Sie die wichtigsten Trends zusammen. Die Teammitglieder stellen zu diesen Themen nach Möglichkeit Hintergrundinformationen und Daten zur Verfügung.

### *Ergebnisbeispiele*

Bei den generellen Megatrends können sich, z. B. bezogen auf die Kunden, folgende Aussagen ergeben:

Die Kunden

- werden immer unberechenbarer und widersprüchlicher,
- teilen sich verstärkt in Mikro-Segmentierungen auf,
- sehen im Umweltschutz ein zentrales Anliegen,
- werden bezüglich Qualität, Service, Innovationen und »emotionalem Mehrwert« immer kritischer und wählerischer.

Die Trends in der Branche lassen Aussagen zu wie:

- In der Branche X steigt der Anteil von Generalunternehmerverträgen am Gesamtumsatz.
- In der Branche Y wird die Umwelt-Zertifizierung zunehmend diskutiert.

Im Unternehmen selbst können sich Entwicklungen abzeichnen wie:

- Ca. 25 % des Umsatzes werden in unserer Branche inzwischen durch Produkte erzielt, die nicht älter als fünf Jahre sind.
- Drei wichtige Mitbewerber integrieren verstärkt Lieferanten in ihre Geschäftsprozesse.

# Bedeutung der Trends erkennen

## Schritt 3: Wählen Sie die wichtigsten Themen aus

Die Gruppe wählt aus den erarbeiteten Themen die vier bis sechs wichtigsten aus. Entscheidend für die Auswahl dürften die folgenden drei Kriterien sein:

### A) Bedeutung

Hier geht es um den Stellenwert des Themas

- allgemein und
- für das Unternehmen.

### B) Dringlichkeit

Wie dringlich ist die Entwicklung einer Lösung?

### C) Ihre Kompetenz

Das Kriterium der Kompetenz bringt zum Ausdruck, wie gut Ihre Fähigkeiten zur Trendbewältigung sind.

Ein Thema mit hoher Bedeutung und großer Dringlichkeit erfordert üblicherweise einen starken »Entwicklungsdruck«. Dies ist um so mehr der Fall, je geringer die Kompetenz ist. Ein Thema mit niedriger Bedeutung und geringer Dringlichkeit dürfte im allgemeinen von nachgeordneter Priorität sein.

Das Formular zur Trendanalyse auf der nächsten Seite hilft Ihnen, bei dieser Auswahl systematisch vorzugehen. Hier werden die Parameter anhand von Punktzahlen bewertet.

Eine detaillierte Erklärung, wie Sie bei der Bewertung vorgehen, finden Sie auf der übernächsten Seite.



**Methode 3**  
**Trendanalyse**



- FÜHRUNG
- KUNDEN
- MITARBEITER
- PROZESSE

## Trendanalyse-Formular

Trend	Allgemeine Bedeutung (x1)	Bedeutung für uns (x2)	Dringlichkeit (x2)	Punkte-zahl ←	Punkte-zahl →	Unsere Kompetenz (x5)	Priorität (A, B oder C)
Kunden							
Konkurrenten							
Technologie							
Lieferanten							
Makroumfeld							
Produkte							

# Bedeutung der Trends erkennen: Das Analyse-Formular

## A) Bedeutung der Entwicklung bestimmen

### *Allgemeine Bedeutung des Trends*

Welche Bedeutung hat diese Entwicklung generell in der Branche und in der Gesellschaft? Es können Noten von eins (bedeutungslos) bis fünf (sehr große Bedeutung) nach dem unten dargestellten Schlüssel vergeben werden. Bei einer Bedeutung von eins bis drei sollte eine Weiterverarbeitung dieses Aspekts in den Hintergrund gestellt werden.

### *Bedeutung für Ihr Unternehmen*

Jetzt wird konkret nach dem Bezug zur speziellen Unternehmenssituation gefragt. Dabei ist eine überlegte Einschätzung äußerst wichtig. Auch hier können wieder Noten von eins bis fünf vergeben werden.

Bei der Bedeutung gilt folgender Schlüssel:

- 1 = keine wesentliche Bedeutung
- 2 = minimale Bedeutung
- 3 = durchschnittliche Bedeutung
- 4 = große Bedeutung
- 5 = sehr große Bedeutung

## B) Dringlichkeit bestimmen

Welche Dringlichkeit hat die Entwicklung einer Lösung? Bis wann müssen wir mit einer Antwort auf dem Markt sein? Hier können Sie ebenfalls Punkte von eins (Lösung muss vorerst nicht gesucht werden) bis fünf (Sie

brauchen sofort eine Lösung) vergeben. Der frühestmögliche Termin sollte Maßstab für die Dringlichkeit einer Lösung und Antwort sein.

Für die Dringlichkeit gilt folgender Schlüssel:

- 1 = Lösung soll vorerst nicht gesucht werden
- 2 = Lösung hat in den nächsten zwei Jahren vorzuliegen
- 3 = Lösung muss in einem Jahr da sein
- 4 = Lösung muss in einem halben Jahr vorliegen
- 5 = Lösung muss sofort vorhanden sein

## C) Ihre Kompetenz bestimmen

Welche Kompetenzen besitzt Ihr Unternehmen, um eine geeignete Lösung zu entwickeln? Haben Sie noch keinerlei Fähigkeiten zur Trendbewältigung (= 1 Punkt), oder besitzen Sie auf diesem Gebiet sehr hohe Kompetenzen, so dass es eigentlich keiner Sondermaßnahmen mehr bedarf (= 5 Punkte)?

Für die Kompetenz gilt folgender Schlüssel:

- 1 = keinerlei Fähigkeiten bei uns vorhanden
- 2 = geringe Kompetenz
- 3 = durchschnittliche Kompetenz
- 4 = hohe Kompetenz
- 5 = sehr hohe Kompetenz

# Bedeutung der Trends erkennen: Das Analyse-Formular

## D) Die Priorität des Trends berechnen

Anhand der vergebenen Punkte können Sie nun die Priorität ausrechnen. Folgen Sie hierfür diesen drei Stufen:

### 1. Stufe:

Sie multiplizieren die Punktzahlen der »Dringlichkeit« (z. B. 3) und der »Bedeutung für Ihr Haus« (z. B. 4) jeweils mit dem Faktor 2 und addieren zu der erhaltenen Summe die Punktzahl für die »allgemeine Bedeutung« (z. B. 5). Für dieses Beispiel ergibt sich ein Gesamtwert von 19 Punkten. Wir nennen diesen Wert »externen Entwicklungsdruck«.

### 2. Stufe:

Nun multiplizieren Sie die Punktzahl für das Kriterium »unsere Kompetenz« (z. B. 2) mit dem Faktor 5. Ergebnis im Beispiel sind 10 Punkte. Dieser Wert beschreibt Ihren »Kompetenz-Gegendruck«.

### 3. Stufe:

Sie bilden die Differenz zwischen »externem Entwicklungsdruck« und Ihrem »Kompetenz-Gegendruck«. Je größer die Differenz, desto notwendiger ist die Einleitung von Maßnahmen. Im Beispiel beträgt die Differenz 9 Einheiten (19 zu 10).

Für die Priorität gilt folgender Schlüssel:

Differenz ist größer als 4 = A-Priorität

Differenz von 4 bis 2 = B-Priorität

Differenz kleiner als 2 = C-Priorität


## E) Maßnahmen ableiten

A-Priorität: Leiten Sie sofortige Maßnahmen mit einer verantwortlichen Projektgruppe ein.

B-Priorität: Kurz- bis mittelfristige Anpassungsprozesse sind nötig. Legen Sie hierfür verantwortliche Bereiche fest.

C-Priorität: Keine konkreten Maßnahmen sind nötig. Beobachten Sie aber weiterhin die Entwicklung.

Auf der nächsten Seite finden Sie eine Zusammenfassung der Erläuterungen zum Trendanalyse-Formular.

Erläuterung des Trendanalyse-Formulars							
DRUCK						GEGENDRUCK	
Trendthema: <b>Kunden</b>							
Trend	Allgemeine Bedeutung (x1)	Bedeutung für uns (x2)	Dringlichkeit (x2)	Punktezahl →	Punktezahl ←	Unsere Kompetenz (x5)	Priorität (A, B oder C)
Die Kunden werden umweltbewusster	5 (sehr große Bedeutung)	4 (große Bedeutung)	3 (bis 1 Jahr)	19	10	2 (geringe Kompetenz)	A
<p><b>NOTENGEBUNG:</b></p> <p>1 Bedeutung der Entwicklung: 5 = sehr große Bedeutung, 4 = große Bedeutung, 3 = durchschnittliche Bedeutung, 2 = minimale Bedeutung, 1 = keine wesentliche Bedeutung.</p> <p>2 Dringlichkeit (Bis wann braucht der Kunde eine Lösung?): 5 = sofort, 4 = in einem halben Jahr, 3 = in einem Jahr, 2 = in den nächsten 2 Jahren, wenn überhaupt, 1 = Lösung soll vorerst nicht gesucht werden.</p> <p>3 Unsere Kompetenz: 5 = sehr hohe Kompetenz, 4 = hohe Kompetenz, 3 = durchschnittliche Kompetenz, 2 = geringe Kompetenz, 1 = keinerlei Fähigkeiten bei uns vorhanden.</p> <p>4 Priorität/Auswirkungen:                      A-Priorität = sofortige Maßnahmen mit Taskforce                      B-Priorität = Einleitung von mittel- bis kurzfristigen Anpassungsprozessen                      C-Priorität = keine Maßnahmen, aber weiterhin Beobachtung</p>							

# Maßnahmen erarbeiten

## Die bisher geleisteten Schritte im Überblick:

### Schritt 1:

Bilden Sie einen Trendanalyse-Arbeitskreis

### Schritt 2:

Ermitteln Sie generelle Megatrends, Trends in der Branche und spezifische Unternehmenstrends

### Schritt 3:

Wählen Sie die wichtigsten Themen aus

**Tipp** Zeigen Sie auf einem Workshop das Analyse-Formular in Übergröße auf einer Pinnwand. Die Pinnwand bietet die Möglichkeit, interaktiv zu arbeiten. Ideen und Vorschläge aller Teilnehmer werden berücksichtigt und schnell erfasst.

## Schritt 4: Erarbeiten Sie Maßnahmen

Bei A- und B-Prioritäten sollten Sie nun im Workshop geeignete Maßnahmen bestimmen. Ernennen Sie für die Umsetzung dieser Maßnahmen zuständige Personen.

A-Prioritäten verlangen in der Regel die Einsetzung einer Gruppe, die bis zu einem bestimmten Termin das Ergebnis ihrer Arbeit vorlegen muss. Auch die Anpassungsmaßnahmen bei B-Prioritäten müssen auf einen Abschlussstermin fixiert sein. Die Workshop-Ergebnisse sollten grundsätzlich protokolliert werden.

Geben Sie die Ergebnisse der Sitzung an die einzelnen Bereiche weiter. Damit informieren Sie alle Mitarbeiter im Unternehmen umfassend über neueste Entwicklungen. Außerdem erhalten Mitarbeiter, die dem Koordinator des Arbeitskreises eigene Vorschläge übergeben haben, auf diese Weise ein Feedback über die Akzeptanz ihrer Ideen – ein wichtiger Motivationseffekt. Gleichzeitig wird die Reaktion des Unternehmens auf die Herausforderungen deutlich.

Die Unternehmenspolitik wird für alle transparenter und der Wille zur aktiven Teilnahme steigt.

## Maßnahmen:

1.

2.

3.

4.

# Analyse der fünf Wettbewerbskräfte



## 1. Das Problem

Die unternehmerische Strategieentwicklung beruht in vielen Unternehmen auf Bauchentscheidungen des Unternehmers und der Führungskräfte. Zeit für grundlegende Analysen der aktuellen und zukünftigen Marktsituation ist kaum vorhanden. Wichtige Faktoren werden so in die strategischen Überlegungen nicht mit einbezogen.

## 2. Die Ziele und der Nutzen

Was auf den ersten Blick eher kompliziert erscheint, lässt sich beim genaueren Betrachten relativ zügig durchführen. Diese Methode hilft Ihnen, die externen Einflüsse auf Ihr Unternehmen schnell und zielgerichtet zu analysieren. Die Aussagekraft der Ergebnisse ist sehr hoch.

Durch die verschiedenen Fragen erhalten Sie ein umfassendes Bild der aktuellen und zukünftigen Marktsituation. Zudem sensibilisieren Sie sich und Ihre Mitarbeiter, Einflussfaktoren zu beachten, denen zunächst keine große Bedeutung zugeschrieben wurde. Häufig bringen diese jedoch einschneidende Auswirkungen mit sich.

# Mitbewerber analysieren

## 3. Die Methode

»Know the enemy and know yourself: in a hundred of battles you will never be in peril.« (Kenne deinen Gegner und kenne dich selbst, dann wirst du in hundert Schlachten niemals in Lebensgefahr sein.)

Diese Aussage stammt von dem chinesischen Strategen Sun Tzu. Sie macht den Stellenwert einer Analyse hinsichtlich der fünf unternehmerischen Wettbewerbskräfte deutlich.

Die Analyse der fünf Wettbewerbskräfte umfasst nach Michel Porter fünf Schritte:

Schritt 1: Analyse der Mitbewerber

Schritt 2: Analyse der Kunden

Schritt 3: Analyse der Lieferanten

Schritt 4: Analyse möglicher neuer Konkurrenten

Schritt 5: Analyse der Bedrohung durch Substitution

Auf den folgenden Seiten finden Sie zunächst Erklärungen der Analyse-Schritte. Danach folgen Checklisten, die Ihnen helfen, die Informationen strukturiert zusammenzutragen.

### Schritt 1: Analyse der Mitbewerber

Die Mitbewerber-Analyse vermittelt Ihnen einen Überblick über die Stärken und Schwächen der Mitbewerber. Stellen Sie diesen die eigenen Stärken und Schwächen gegenüber. Dann sind Sie in der Lage, Ihre zukünftigen Strategien und Ziele besser zu erarbeiten. Sie können zielgerichtet Erfolgspositionen aufbauen.

Bezüglich dieser Analyse haben zahlreiche Organisationen erhebliche Schwachstellen – häufig wird sie nicht durchgeführt. Eine systematische Konkurrenzforschung betreibt nur ein bestimmter Anteil von Unternehmen.

Die Konkurrenzforschung sollte heute gezielt von jedem Unternehmen nach dem Prinzip »Kenne deinen Gegner« betrieben werden. Die Hauptursachen für fehlende Konkurrenz-Analysen liegen im Mangel an relevanten Daten und ihrer systematischen Auswertung.

Erfassen Sie möglichst umfassend die Daten über die Mitbewerber. Speichern Sie diese in computergestützten Systemen und werten Sie sie gezielt aus. Beachten Sie verstärkt auch qualitative Merkmale und Aktivitäten.

Beantworten Sie die Fragen auf der nächsten Seite für einen ersten Schritt in diese Richtung.

# Daten finden und erfassen



**Aufgaben:**

Was sollten Sie unbedingt über Ihre Konkurrenz wissen?  
Über welche Wege können Sie an diese Informationen kommen?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Wie könnten Sie die gewünschten Daten erfassen? Finden Sie Ansätze.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Lassen Sie Ihre Kunden beurteilen, wie diese die Konkurrenz einschätzen. Sie werden interessante Informationen bekommen.



- FÜHRUNG
- KUNDEN
- MITARBEITER
- PROZESSE



# Checkliste Mitbewerber-Analyse



1. Wie ist das Branchenwachstum zu sehen?

.....  
.....

2. Welche strategischen Ziele verfolgen die wesentlichen Wettbewerber?

.....  
.....

3. Wie ist das Verhalten der Wettbewerber bezüglich Preis, Service, Qualität und Beratung?

.....  
.....

4. Bemühen sich die Wettbewerber um dieselben Zielgruppen?

.....  
.....

5. Wie ist der Wettbewerb strukturiert?

.....  
.....

6. Sind die Austrittsbarrieren für die einzelnen Wettbewerber hoch?

.....  
.....

7. Wie schätzen Sie die Käuferpräferenzen ein?

.....  
.....

8. Welche neuen Vertriebswege könnten in Frage kommen?

.....  
.....



FÜHRUNG  
KUNDEN  
MITARBEITER  
PROZESSE

# Kunden analysieren

## Schritt 2: Analyse der Kunden

Der Kunde ist heute Dreh- und Angelpunkt aller wirtschaftlichen Aktivitäten. Ein Unternehmen hat nur dann Erfolg, wenn es die Bedürfnisse der Kunden besser befriedigt als die Konkurrenten. Unternehmen müssen sich mehr und mehr in die individuelle Situation der Kunden – manchmal sogar der Kunden der Kunden – hineinversetzen.

Von großer Bedeutung für eine Kunden-Analyse ist das Herausfinden der jeweiligen Entscheidungskriterien: »Was ist für den Kunden wichtig?« Erfüllen Sie bestmöglich die Kriterien, die für den Kunden einen hohen Stellenwert haben. Ist Ihr Unternehmen hierbei den Mitbewerbern unterlegen, haben Sie schlechte Karten, wenn Sie die Marktposition verbessern wollen.

Ihr Ziel muss sein, in diesen Kriterien eine eindeutige Führungsrolle anzustreben. Führen Sie daher bezüglich der Entscheidungskriterien der Kunden ständig Meinungsbefragungen durch. Versuchen Sie, in den Kriterien, die von vitalem Kundeninteresse sind, den Mitbewerbern überlegen zu sein.

Wollen Sie dem Kunden Nutzen stiften, dann müssen Sie die Kundensituation näher analysieren. Die meisten Organisationen haben es mit unterschiedlichen Zielgruppen zu tun. Diese Zielgruppen haben unterschiedliche Bedürfnisse.

## Aufgaben:

1. Holen Sie die Kundenmeinungen zu den Produkten/Dienstleistungen ein.
2. Klassifizieren Sie die Kunden nach Zielgruppen.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



- FÜHRUNG
- KUNDEN
- MITARBEITER
- PROZESSE

# Checkliste Kunden-Analyse



1. Wie ist die Kundenstruktur?

*Abnehmer:*

- Privatpersonen
- Firmen
- Staatliche Stellen

*Abnehmervolumen:*

- Umsatz
- Mengen

2. Sind die Abnehmer von der angebotenen Leistung unabhängig?

.....

.....

3. Welche Bedeutung haben Produkt/Leistung für den Kunden?

- aus dessen Sicht: .....
- .....
- .....
- aus unserer Sicht: .....
- .....
- .....

4. Welche wesentlichen Entscheidungskriterien haben die Kunden?

- Preis
- Service
- Qualität
- Beratung

5. Wie ist die Abhängigkeit der Kunden vom

- Produkt: .....
- .....
- .....
- Lieferanten: .....
- .....
- .....

6. Welchen Informationsstand haben die Kunden?

.....

7. Wie sehen die künftigen Anforderungen aus an

- das Produkt .....
- .....
- die Leistung .....
- .....

8. Können die Abnehmer eine Rückwärtsintegration durchführen?

.....

.....



# Lieferanten analysieren

Die praktische Bedeutung der Lieferanten-Analyse wird heute noch vielfach unterschätzt.

Sind die Beziehungen Ihres Unternehmens zu seinen Lieferanten von strategischer Bedeutung?

Diese Frage muss eindeutig bejaht werden.

Die Beobachtung des gesamten für ein Unternehmen relevanten Beschaffungsmarktes gehört zu den strategischen Grundaufgaben. Sammeln, bewerten und ordnen Sie kontinuierlich Tatsachen und Erscheinungen, die den Beschaffungsmarkt Ihres Unternehmens aufhellen können. Tragen Sie dazu Informationen aus den verschiedensten Quellen zusammen. Ordnen Sie die Ergebnisse in ein Marktschema ein.

Im Vordergrund der Marktbeobachtung steht

- eine mögliche Veränderung der vorherrschenden Marktform bzw. Marktposition einzelner Anbieter auf dem Beschaffungsmarkt,
- die Neuerschließung oder das Versiegen bestimmter Rohstoffquellen,
- das Aufkommen neuer technischer Verfahren sowie deren Auswirkungen auf Qualität und Preis,
- das Erscheinen von Substitutionsgütern,
- die Entwicklung der Güterpreise im Zeitablauf und
- die Veränderung von Transportverhältnissen.

Achten Sie besonders auf:

- erkennbare Marktschwankungen konjunktureller und saisonaler Art und
- tiefgreifende, strukturelle Marktverschiebungen.

Finden Sie innovative Möglichkeiten, die Ihre Unternehmer-Lieferanten-Beziehung systematisch verbessern.

In einer Zeit, in der

- Qualität,
- Flexibilität,
- Schnelligkeit und
- Innovation

rasant an Bedeutung gewinnen, ist dies dringend notwendig.

# Checkliste Lieferanten-Analyse



1. Kann von einer hohen Lieferantenkonzentration gesprochen werden?  
 ja  nein
2. Ist die Bedeutung des Auftragsvolumens für die Lieferanten groß?  
 ja  nein
3. Haben die Lieferanten einen Einfluss auf die Kostenstruktur und auf die Differenzierung?  
 ja  nein
4. Sind die zu beziehenden Teile stark standardisiert?  
 ja  nein
5. Gibt es weitere Möglichkeiten der Prozessverbesserung?  
 ja  nein
6. Ist eine relativ hohe Unabhängigkeit von Lieferanten bezüglich der Technik und Beratung gegeben?  
 ja  nein
7. Entstehen bei einem Lieferantenwechsel nur geringe Umstellungskosten?  
 ja  nein
8. Ist die Gefahr der Vorwärtsintegration durch Lieferanten groß?  
 ja  nein
9. Besteht die Gefahr der Rückwärtsintegration durch Unternehmen der Branche?  
 ja  nein

# Potenzielle neue Wettbewerber analysieren

Die Zeit der »Platzhirsche« ist vorbei. Künftig macht jeder das, wo er meint, Geld verdienen zu können.



Analysieren Sie daher möglichst intensiv Entwicklungen, die neue Konkurrenten auf den Plan rufen könnten.

1. Werden die bereits etablierten Unternehmen auf neu eintretende Firmen stark reagieren?  
 ja       nein
2. Ist der Markt weitgehend gesättigt?  
 ja       nein
3. Ist der Zugang zur Distribution der Produkte und Dienstleistungen schwierig?  
 ja       nein
4. Bestehen erhebliche Käuferpräferenzen aufgrund von Kostenvorteilen oder Differenzierung?  
 ja       nein
5. Gibt es für die bestehenden Unternehmungen weitere Präferenzen?  
 ja       nein
6. Muss beim Neueinstieg in eine Branche ein hoher Kapitalbedarf aufgebaut werden?  
 ja       nein
7. Ist die Gefahr gegeben, dass Lieferanten oder Abnehmer den Neueintritt eines Wettbewerbers unterstützen?  
 ja       nein
8. Ist die Markenidentität groß?  
 ja       nein
9. Können von der staatlichen Politik restriktive Maßnahmen bezüglich des Neueintritts erwartet werden?  
 ja       nein

# Bedrohung durch Substitution analysieren

Zahlreiche Veränderungen im Produkt- und Dienstleistungsbereich zwingen zu neuen Lösungen.

Beispiele:

- Tierisches Eiweiß wird verstärkt durch pflanzliches Eiweiß in der Ernährung ersetzt.
- Bei der Produktion von Autos wird Stahl von Aluminium und Kunststoff verdrängt.



Prüfen Sie daraufhin Ihre Produkte und Dienstleistungen.

1. Ist das Produkt am Anfang des »Produkt-Lebenszyklus«?

ja  nein

2. Können die Abnehmer derzeit von einem einzigartigen Zusatznutzen ausgehen?

ja  nein

3. Sind Produkte preispfindlich?

ja  nein

4. Gibt es Patente für Produkte?

ja  nein

5. Ist das Know-how für die Produkte groß?

ja  nein

6. Können Veränderungen der Produktbeschaffenheit rasch realisiert werden?

ja  nein

7. Ist die Gefahr groß, mit neu auftretenden Produkten einen Preis- oder Differenzierungsvorteil zu erreichen?

ja  nein

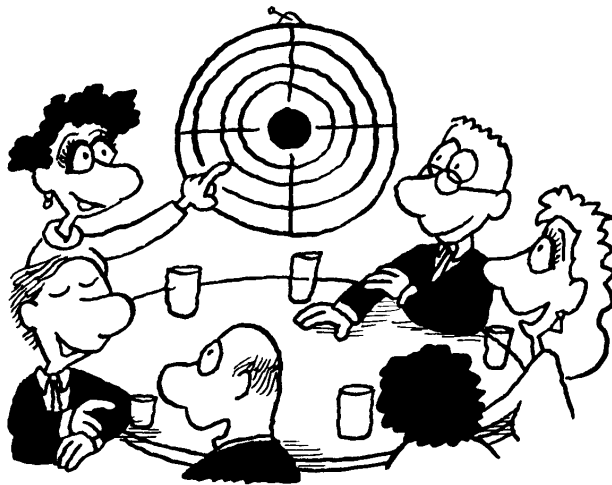
8. Können Subventionen die Substitutionsgefahr erhöhen?

ja  nein

9. Initiieren Umwelteinflüsse die Gefahr durch Substitution?

ja  nein

# Strategietage mit Führungskräften durchführen



## 1. Das Problem

Stark ausgeprägtes Abteilungsdenken behindert in vielen Unternehmen die Zusammenarbeit und Kommunikation. Jeder konzentriert sich auf seinen Arbeitsbereich. Meist hat nur die Geschäftsführung Einblick in alle Bereiche des Unternehmens. Dies führt u. a. zu Problemen beim Kundenservice, der Produktqualität und zu erheblichen Kostensteigerungen.

## 2. Die Ziele und der Nutzen

Regelmäßige Treffen der Geschäftsleitung mit den Führungskräften verbessern die Kommunikation und die Zusammenarbeit untereinander. Abteilungsdenken wird verdrängt von einer ganzheitlichen Sicht auf die Anliegen des gesamten Unternehmens. In kurzer Zeit fließen Informationen sehr gebündelt, und Entscheidungen werden gemeinsam getroffen.



# Methodenüberblick

## 3. Die Methode

Ein- bis zwei Mal pro Jahr trifft sich die Geschäftsleitung mit allen Führungskräften und dem Betriebsratsvorsitzenden außerhalb des Unternehmensgebäudes. So vermeiden Sie Störungen und erreichen eine entspannte Atmosphäre.

Die Inhalte solcher Strategietage können grundsätzliche Fragen sein:

- Wo wollen wir hin?
- Wo wollen wir investieren?
- Welche Ziele setzen wir uns?
- Welche Projekte bzw. Herausforderungen bestehen in anderen Abteilungen?
- Welche Probleme müssen wir in der Zukunft bewältigen?

### Beispiele für die Themenliste der Strategietage

#### *Allgemeines*

- Tag der offenen Tür
- Pressearbeit
- Nächste Strategietage, Orte und Termine

#### *Strategie / Ziele*

- Zielvereinbarung mit allen Mitarbeitern
- Jahresmotto
- Zu untersuchende Bereiche des »Zukunft-Teams«

- Ergebnisentwicklung (Forecast)
- Hauptstoßrichtungen des Unternehmens

#### *Kunden*

- Neuer Katalog – Terminplan
- Kundenzufriedenheitsmessung – Ergebnisse
- Neue Produkte
- Umsatzentwicklung
- Marktstärkung
- Liefertreue in den verschiedenen Produktgruppen

#### *Mitarbeiter*

- Ergebnisse der Mitarbeiterbewertung durch Vorgesetzte
- Mitarbeiter bewerten ihre Chefs – Auswertung
- Auswahlverfahren für Auszubildende
- Firmeneigene University
- Umfrage zu den »33 Rosen« – Konsequenzen

#### *Prozesse*


- Zertifizierungsprozess – nächste Schritte
- Kaizenprojekte – Rückblick und Terminplanung
- Standards für Ordnung und Sauberkeit

# Programm erarbeiten

Rechts sehen Sie zwei Beispielseiten eines insgesamt achtseitigen Programms der drillbox-Strategietage. Neben dem Unterpunkt Großprojekte wurden die Themen

- Verkauf
  - Wirtschaftlichkeit
  - Mitarbeiter
  - Strategie/Ziele und
  - Allgemeines
- behandelt.

**Programm Strategietage**  
**5./6. Mai 2011**  
**Gemeindezentrum Giengen**



**Donnerstag, 5. Mai 2011**  
07.30 – 11.00 Uhr

1. Ergebnisprotokoll der letzten Strategietage  
09.15 – 09.30 Uhr Kaffeepause

11.00 – 11.30 Uhr (Herr Kurz)

2. Vorstellung der Vorjahresergebnisse und Planung für das nächste Jahr

- Wie sieht unsere Umsatzerwartung für drillbox aus?
- Präsentation der Bereichsergebnisse gemäß Berechnung unserer Wirtschaftsprüferin
- Wo stehen wir Ende März?

**Großprojekte**  
11.30 – 12.00 Uhr (Herr Frey/Herr Kurz)

3. Verkauf des Kunststoffbereichs – was heißt das für drillbox?

- Gründe für die Entscheidung
- Ablauf des Übergangs
- Auswirkung auf Verwaltungs- und Vertriebsgemeinkosten

12.00 – 12.30 Uhr (Herr Frey)

4. Wie geht es mit dem Gehäuse-Business weiter?

- Erster Schritt: Strategie zum Thema »Computergeschäft«

-1-

- Zweiter Schritt: Brainstorming mit den Überschriften:  
Welche Gefahren/Probleme kommen auf uns zu?  
Welche Chancen sehen Sie?  
Welche Maßnahmen müssen ergriffen werden?  
Was muss beachtet werden?  
Ist das Thema Beirat interessant (vor dem Hintergrund Gehäuse-Business)?

12.30 – 14.00 Uhr Gemeinsames Mittagessen

14.00 – 14.30 Uhr (Herr Frey/Herr Blessing)

5. Überarbeitung der Industriekassette/Umgestaltung des Materialflusses

- Gibt es einen groben Zeitplan für die neue Industriekassette?
- Ist sichergestellt, dass diese Kassette mindestens zehn Prozent billiger ist?
- Wie sieht der grobe Zeitplan für die Investition in Neubau, neue Pulveranlage und Stanzautomaten aus?

14.30 – 15.00 Uhr (Herr Kurz)

6. Neues von American drillbox

- Was sind die nächsten Schritte?  
Herr Blessing, Herr Manazza und Herr Kurz waren vom 30.04. bis 01.05. in den USA

**Verkauf**  
15.15 – 15.30 Uhr (Herr Frey)

7. Neues vom Verkauf

- Wie sieht der Ausblick für das laufende Jahr aus? (Können wir den Umsatz auf dem Vorjahresniveau halten?)

-2-



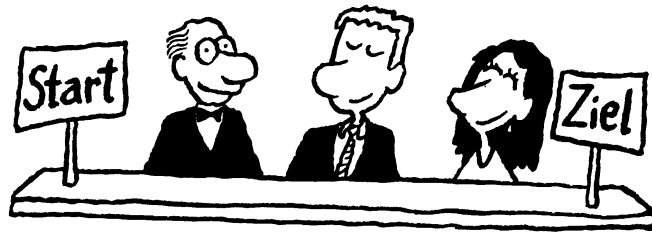
# Zuständigkeiten und Fristen festlegen

Halten Sie in einem Ergebnisprotokoll der Strategietage fest, wer was bis wann macht. Rechts sehen Sie ein Beispiel.

Senden Sie das Protokoll mit einem Begleitschreiben an alle Teilnehmer. Neben einem Dank sollten Sie auch den Ablauf des Wochenendes erwähnen. Loben Sie z. B. die faire Diskussion oder die zahlreichen neuen Ideen. Motivieren Sie Ihre Führungskräfte, weiterzudenken und die Maßnahmen umzusetzen.

Ergebnisprotokoll: Strategietage 5./6. Mai 2011							
Nr.	Projekt	zuständig	erledigt bis	Nr.	Projekt	zuständig	erledigt bis
1	<b>Faltschachtel</b> Wir haben uns vergangenen Oktober für die »Blaue Faltschachtel« entschieden. Jürgen Frey hat die besprochenen Änderungen durchgeführt (Glanzlichter weg, Kassette größer darstellen etc.). Im neuen Katalog sollen die alte Faltschachtel (grau neutral) und die neue farbige Faltschachtel abgebildet werden. Außerdem soll das Thema Faltschachtel als Stichwort ins Inhaltsverzeichnis aufgenommen werden.  Zusätzlich soll Herr Frey mit American drillbox klären, welchen Weg American drillbox in Richtung Faltschachtel geht.	Herr Frey	nächste Strategietage	3	<b>Neuer Katalog</b> Wir haben zahlreiche Änderungen für den neuen drillbox-Katalog besprochen. Ziel ist, diesen neuen Katalog bis Ende November bei unseren Kunden zu haben, damit die Preiserhöhungen zukünftig ab 1. Januar eines neuen Jahres gelten können.  Seit 1. Januar 2004 wird der Katalog auch als Blätterkatalog im Internet angeboten.	Herr Frey	Zwischenbericht nächste Strategietage
2	<b>Systematische Konkurrenzbeobachtung</b> Zu Zwecken der systematischen Konkurrenzbeobachtung sollen die unterschiedlichen Suchmaschinen im Internet verwendet werden. Zum Beispiel gibt es zur Firma XY zahlreiche Informationen. Herr Frey wird gebeten, bei den nächsten Strategietagen einen Vorschlag vorzulegen, wie eine solche systematische Konkurrenzbeobachtung bei drillbox laufen kann.	Herr Frey	nächste Strategietage	4	<b>Internet-Auftritt drillbox</b> Unser Internet-Auftritt soll überarbeitet werden. Herr Lindenmayer soll zum nächsten Strategietag einen Zeitplan/Kostenplan vorlegen.	Herr Lindenmayer	nächste Strategietage
				5	<b>Designpreise</b> Es muss unser Ziel sein, für die Compact-Box oder ein Computer-Display einen Design-Preis zu erhalten. Design-Preise sind für unsere PR-Arbeit von Bedeutung und signalisieren bei unseren Kunden immer »Innovationsführerschaft«.	Herr Frey	nächste Strategietage

# Zielvereinbarung durch Quartalsgespräche



## 1. Das Problem

»Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer!«  
(Saint-Exupéry)

Das ursprüngliche Bild eines Mitarbeiters, das sich auf den eng begrenzten Bereich einer Arbeitskraft bezog, ist endgültig überholt.

## 2. Die Ziele und der Nutzen

Das Zitat soll zeigen, dass tief im Innern eines Menschen die Freude an der Sache, die Hinwendung zu einem festgesetzten Ziel gefördert werden muss. Die Bereitschaft zum Erbringen einer Leistung wird dadurch wachsen.

Diesen Gedanken pragmatisch in das Umfeld der Organisation zu übertragen, ist eine Herausforderung. Versuchen Sie, Sinnbezüge zu den Produkten und Dienstleistungen, zum Unternehmen, zum Umfeld und zur eigenen Person herzustellen.

Je mehr Möglichkeiten ein Unternehmen seinen Mitarbeitern bietet, die Unternehmensziele mit den eigenen Zielen zu vereinbaren, desto wahrscheinlicher wird das Unternehmen überleben und erfolgreich sein. Die Mitwirkung der Mitarbeiter beim Erarbeiten von Zielen ist hierbei sehr wichtig. Sie hat starken Einfluss auf das spätere Engagement und die Produktivität.

# Methodenüberblick

## 3. Methode

Vereinbaren Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern Ziele und besprechen Sie die Umsetzung und Neuorientierungen kontinuierlich.

Lee Iacocca – Ford-Topmanager, dann Chrysler-Sanierer – beschreibt diese Gespräche in seinem Weltbestseller »Eine amerikanische Karriere«: »... ich legte meinen leitenden Angestellten regelmäßig einige grundlegende Fragen vor:

- Welche Ziele haben Sie für die nächsten drei Monate?
- Welche Pläne, welche Prioritäten, welche Hoffnungen?
- Was gedenken Sie zu tun, um sie zu realisieren?

Wenn man seine Gedanken zu Papier bringt, dann ist man gezwungen, sich genau auszudrücken. Auf diese Weise ist es schwieriger, sich selbst oder jemand anderem etwas vorzumachen.

Diese vierteljährliche Leistungsbilanz veranlasst die Mitarbeiter, sich selbst über ihr Tun Rechenschaft zu geben, sie zwingt nicht nur jeden leitenden Angestellten, sich über seine Ziele Gedanken zu machen, sondern ist auch ein wirksames Mittel, die Leute daran zu erinnern, ihre Träume nicht aus den Augen zu verlieren.«

(Iacocca 1995)

### 10 Anforderungen an Mitarbeiter-Ziele

Beachten Sie folgende Grundsätze, wenn Sie mit Ihren Mitarbeitern Ziele vereinbaren:

1. Ziele werden gemeinsam vereinbart.
2. Ziele orientieren sich an übergeordneten Zielen (Abteilungs-, Bereichs- und Unternehmensziele).
3. Ziele werden als Ergebnisse formuliert.
4. Ziele sind konkret zu quantifizieren, zeitpunkt- oder zeitraumbezogen.
5. Ziele orientieren sich am Reifegrad des Mitarbeiters.
6. Ziele sollten anspruchsvoll und realistisch sein.
7. Ziele müssen klar abgegrenzt werden.
8. Ziele sind widerspruchsfrei zu formulieren.
9. Ziele stellen kein Dogma dar.
10. Ziele sind schriftlich festzuhalten.

Um die »Kooperative Zielvereinbarung« in Form des Quartalsgesprächs erfolgreich in der Praxis umzusetzen, ist eine systematische Vorgehensweise notwendig. Im Einzelnen empfehlen sich die folgenden Schritte:

1. Gesprächsvorbereitung
2. Gesprächsdurchführung
3. Formulierung der Ziele
4. Bewerten der Leistung
5. Planen von Förderungsmaßnahmen

# Das Gespräch vorbereiten

Laden Sie Ihre Mitarbeiter persönlich zu einem Gespräch ein. Erwähnen Sie hier auch die Themen des Gesprächs, damit sich der Mitarbeiter vorbereiten kann.

Versuchen Sie, durch den Brief eine offene Atmosphäre zu schaffen. Es sollte zum Ausdruck kommen, dass Ideen und Anregungen genauso willkommen sind wie Bedenken und Kritik.

## Einladung zum Gespräch

### »Kooperative Zielvereinbarung«

Name: \_\_\_\_\_ Datum, Uhrzeit des Gesprächs: \_\_\_\_\_

Liebe Mitarbeiterin, lieber Mitarbeiter, liebes Team,

Unser Gespräch »Kooperative Zielvereinbarung« wird, wie wir bereits vereinbart haben, zum oben genannten Termin stattfinden. In diesem Gespräch wollen wir einen offenen Dialog führen über

- Ihre Arbeitsziele und Leistungen im vergangenen Zeitraum,
- die Ziele, die wir im nächsten Zeitraum erreichen wollen,
- Ihre Erwartungen und unsere gegenseitigen Vorstellungen hinsichtlich Ihrer Entwicklung,
- Möglichkeiten für Ihre Weiterbildung.

Der Erfolg unseres Gespräches hängt auch wesentlich von Ihrem Beitrag ab. Nehmen Sie die Anregungen auf der Rückseite dieser Einladung als Hilfe zur Vorbereitung für unser Gespräch.

Ich wäre Ihnen dankbar, wenn Sie darüber hinaus alles zur Sprache bringen würden, was für Sie wichtig ist.

\_\_\_\_\_  
Unterschrift

# Das Gespräch vorbereiten

Fügen Sie dem Anschreiben ein Formblatt bei, das dem Mitarbeiter hilft, sich auf einzelne Fragestellungen vorzubereiten.

Anregung zur Gesprächsvorbereitung		
Kriterien	Rückblickend	Zukünftig
1. Aufgabe	Was gefällt mir/gefällt mir nicht an meiner Arbeit?	Wie kann ich meine Arbeitszufriedenheit erhalten/fördern?
2. Fähigkeiten	Kann ich meine Fähigkeiten bei der derzeitigen Tätigkeit voll einsetzen?	Welche meiner Fähigkeiten könnten stärker genutzt werden?
3. Ziele	Wie stufe ich den Grad meiner Zielerreichung ein? (Basis: Beurteilungs-Kriterien)	Welche Ziele werde ich im kommenden Zeitraum verwirklichen (mit Terminen und Kennziffern)?
4. Entwicklung	Wie sehe ich meinen beruflichen Status heute?	Welche Vorstellungen habe ich von meiner beruflichen Zukunft?



# Ziele schriftlich dokumentieren



Die Mitarbeiter können ihre Zielvorschläge in einem Formular konkretisieren. Rechts sehen Sie ein Beispiel.

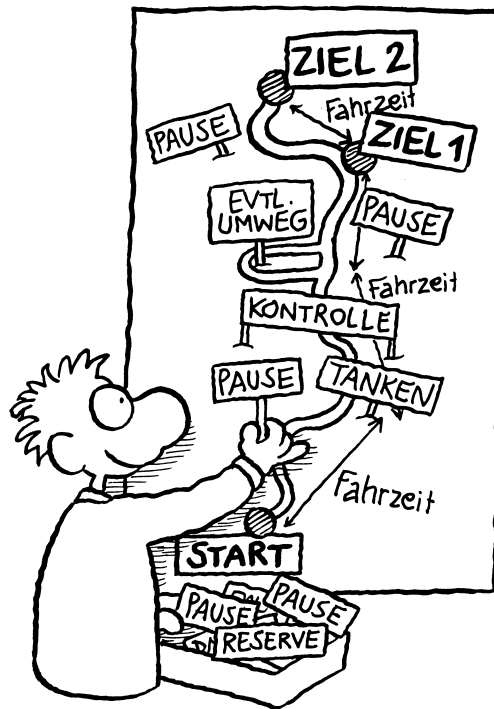
In der Praxis wird deutlich, wie schwer es einem Mitarbeiter fällt, seine Ziele zu beschreiben und einzuordnen. Dies ist jedoch unbedingt erforderlich.

Abteilungsleiter sollten die Mitarbeiter bei der Festlegung der Abteilungsziele voll mit einbinden. Nur wer Ziele gemeinsam erarbeitet, setzt sich auch gemeinsam für sie ein.

Formblatt zur Zielvereinbarung			Ziele sind schriftlich festzuhalten		
Name: _____ Arbeitsziele und Aufgabe: _____ Abteilung: _____			Im Rahmen der Aufgabenstellung für den Zeitraum vereinbaren wir, dass Sie im Verlauf des nächsten Quartals folgende Ziele verwirklichen. Wir werden im nächsten Förderungsgespräch die Erfüllung der Ziele und Lösungen der Aufgaben besprechen und bewerten.		
Zielsetzung	Priorität (A / B / C)	Termin/Messkriterien für die Erfüllung	Zielsetzung	Priorität (A / B / C)	Termin/Messkriterien für die Erfüllung
Unterschrift des Vorgesetzten:			Unterschrift des Mitarbeiters/Teams:		
Datum:					



# Zielvereinbarung – Das Unternehmen mit Zielen überziehen



## 1. Das Problem

Erfolg im Unternehmen ist nur denkbar, wenn alle Mitarbeiter an einem Strang ziehen. In der Regel sind jedoch die Unternehmen streng hierarchisch geführt. Es gibt einen Chef, der die Kommandos gibt. Was er sagt, wird getan. Ist er einen Tag nicht im Haus, dann tun die Mitarbeiter eben noch einmal das, was sie gestern taten. In der Regel wird er nicht länger wegbleiben, denn er ist unentbehrlich.

## 2. Die Ziele und der Nutzen

Es gilt, von der hierarchischen Führung nach »Befehl und Gehorsam« zu einem kooperativeren Führungsstil zu kommen. Individuelle Zielvereinbarungen sind dabei besonders hilfreich. Denn durch die Zielvereinbarungen weiß der Mitarbeiter exakt, was von ihm erwartet wird. Erfolg wird in solchen Unternehmen nicht von oben beschlossen, sondern mit den Mitarbeitern vereinbart. So entsteht ein Netzwerk von Unternehmern, das alle Ebenen überspannt und im Alltag gelebt wird.

Entwickeln Sie Ihr Unternehmen zu einem Netzwerk von solchen »Ein-Mann-Unternehmen«. Ein solches Netzwerk wird Ihrer Firma Flügel verleihen.

# Das »Ein-Mann-Unternehmen«

## 3. Methode

Geben Sie Ihren Mitarbeitern Verantwortung. Jeder soll sich als »Ein-Mann-Unternehmer« fühlen und entsprechend handeln.

Tom Peters beschreibt diesen Umgang mit Mitarbeitern sehr anschaulich:

»1994 mißachtete ich alle Regeln, die es für das Verfassen von Management-Fachbüchern gibt (...) und veröffentlichte ganzseitige Fotos meiner Superstars. Keiner von ihnen war CEO auf der Fortune 1000-Liste (...) und keiner war mir wichtiger als Virginia Azuela, Hausdame im Ritz-Carlton-Hotel in San Francisco.

Frau Azuela (...) und der Page, der Ihnen das Gepäck trägt (...) und der Portier der Ihnen das Taxi ruft (...) sind befugt (...) ohne jede weitere Genehmigung oder Unterschrift von oben (...) auf eigene Verantwortung bis zu 2000 US-Dollar aufzuwenden, um eventuelle Probleme der Kunden zu lösen. Sie hören richtig (...) 2000 US-Dollar! Ich kenne viele Leute mit hochgestochenen Titeln (wie etwa Vice President), die mindestens sechs Unterschriften benötigen, bevor sie 2000 US-Dollar ausgeben dürfen!

Was ich damit sagen will: Mit dieser hochkarätigen Befugnis zum Geldausgeben ernannte das Ritz-Carlton Frau Azuela de facto zur Betriebsleiterin, zum COO (Chief Operating Officer) für ihre Hoteletage. Es ist »ihre« Etage (Azuela & Co.) (...) eine 100-prozentige

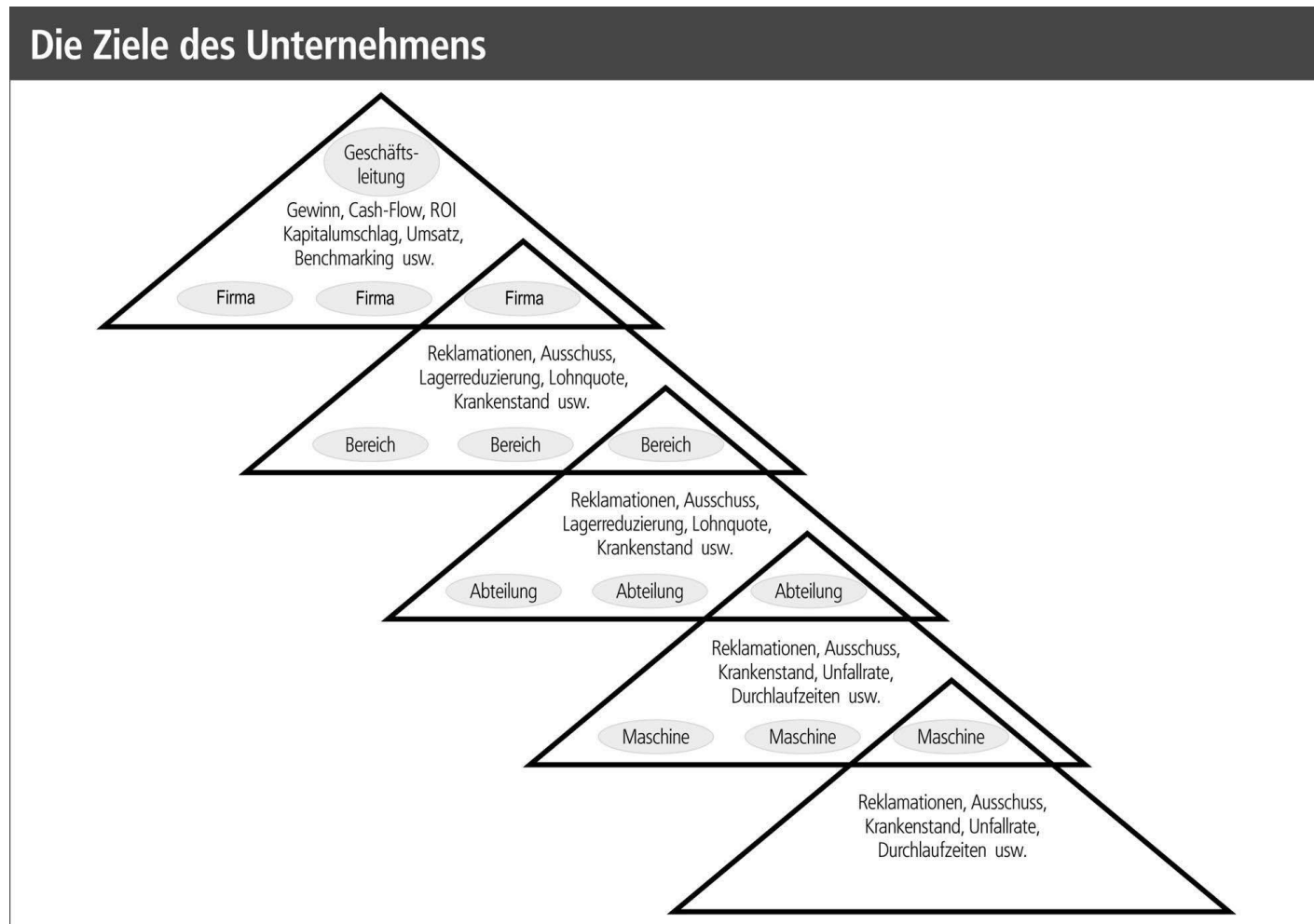
Tochtergesellschaft des Ritz in San Francisco. Sie ist keine Hausdame, sondern eine echte Unternehmerin, ein echter Eine-Frau-Betrieb!«

(Peters 2000)



# Unternehmensziele auf verschiedenen Ebenen vereinbaren

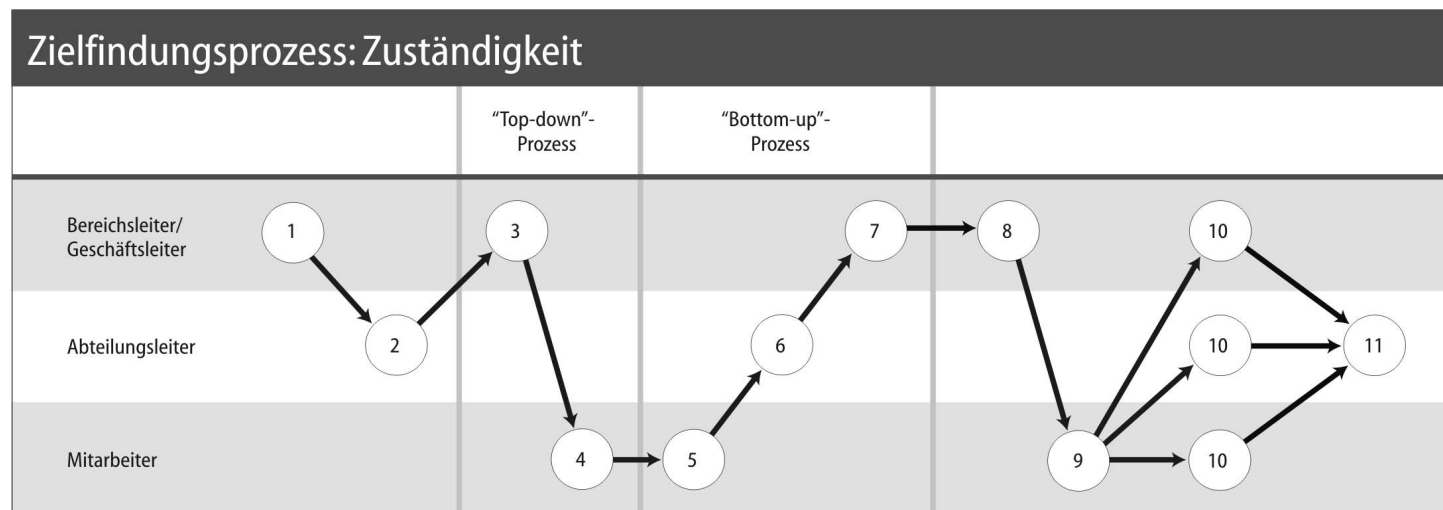
Brechen Sie die Ziele Ihres Unternehmens auf die verschiedenen Hierarchieebenen herunter bis zum einzelnen Mitarbeiter oder Team. So wird erreicht, dass jeder vom Abteilungsleiter bis zur Reinigungsfrau im Hinblick auf das Gesamtziel weiß, dass sein Beitrag wichtig ist.



# Zuständigkeiten im Zielfindungsprozess regeln

Rechts sehen Sie, wer wann für die Zielfindung verantwortlich ist.

Die Beschreibung der einzelnen Schritte entnehmen Sie bitte der folgenden Seite.



# Ablauf des Zielfindungsprozesses regeln

Rechts sehen Sie das Vorgehen in einem Unternehmen, um Ziele auf allen Ebenen zu finden.

Zielfindungsprozess: Ablauf					
Schritte	Beteiligte	Zeitpunkt	Schritte	Beteiligte	Zeitpunkt
<b>1. Frühjahrs-Strategietage:</b> Mögliche Jahresziele für das folgende Jahr werden in Form einer Kärtchenabfrage gesammelt.	Bereichsleiter/ Geschäftsleiter	Anfang Mai	<b>6. Abteilungsleitertreffen zur Zielpräsentation:</b> - Abteilungsleiter formulieren die Sammlung der Zielvorschläge der Mitarbeiter - Abteilungsleiter präsentieren ihre Ziele der Geschäftsleitung	Abteilungsleiter	Mitte September
<b>2. Entwurf abteilungsspezifischer Ziele:</b> Abteilungsleiter erstellen eine Liste möglicher abteilungsspezifischer Jahresziele (3-5 Ziele) als zusätzlichen Input für die GL	Abteilungsleiter	Mitte Juni	<b>7. Quartalsgespräche:</b> - Bereichsleiter präsentieren ihre Ziele der Geschäftsleitung - Endgültige Formulierung der Jahresziele Bereichsleiter - Vorgespräche mit den Abteilungsleitern	Bereichsleiter/ Geschäftsleiter	Ende September
<b>3. GL-Strategietage:</b> - Fünf Hauptziele der Firma werden benannt - Festlegen der Ziele in Minimal-, Plan- und Maximalwerten - Erstes Vorstellen dieser Ziele an der tempus-University von Herrn Kurz - Erstellen der Zielfindungsunterlagen (Ideen-Katalog)	Bereichsleiter/ Geschäftsleiter	Ende Juni	<b>8. Herbst-Strategietage:</b> - Abteilungsleiter haben ihre Ziele im Rohentwurf fertig - Präsentation an den Strategietagen, um den anderen einen Überblick zu geben	Bereichsleiter/ Geschäftsleiter	Mitte Oktober
<b>4. Vorstellung der Firmenziele:</b> - Erläuterung Zieleprozess allgemein und dessen Entwicklung - Detaillierte Vorstellung der Ziele - Durchsprache der Zielfindungsunterlagen	Mitarbeiter	Anfang September	<b>9. Abteilungsversammlungen und Einzelgespräche:</b> - Vorstellen der Abteilungsleiterziele - Endgültige Formulierung der Jahresziele der Mitarbeiter in Einzelgesprächen	Mitarbeiter	Oktober/ November
<b>5. Abteilungsversammlung:</b> - Ort: Gemeindezentrum - Durcharbeiten der Zielfindungsunterlagen und daraus abgeleitet Sammlung persönlicher Zielvorschläge der Mitarbeiter	Mitarbeiter	Anfang September	<b>10. Abgabetermin der Formulare:</b> Jahreszielübersicht und Maßnahmenblätter werden Abgegeben		31. Dezember
			<b>11. Verteilen des Zielebuchs</b>		25. Januar



# Zieleformular einführen

Jeder Mitarbeiter hat fünf Ziele:

- Vier quantitative (messbare) Ziele und
- ein qualitatives Ziel.

Mit den qualitativen Zielen sind Themen wie z. B. »Weiterbildungsbereitschaft erhöhen« gemeint. Sie sind nicht immer in Zahlen messbar.

Jahres-Zielsetzung									
Mitarbeiter/Ersteller: Jürgen Frey									
Aufgabenbereich: Verkaufsleiter									
Provisionsregelung:									
- Minimale Provision in Prozent oder €:									
- Planprovision in Prozent oder €:									
- Maximale Provision in Prozent oder €:									
 									
Nr.	Bezeichnung des Jahresziels	Max.-ziel	Plan-ziel	Min.-ziel	Beginn - Ende	Grafik Ja/Nein	Ersparnis/Effekt <small>bei mindestens zwei einen Betrag eintragen</small>	Tage	in Prozent
1	Bereich Kundenzufriedenheit des EFQM-Modells (6a und b) von 40 auf 60 Punkte erhöhen	80 Punkte	60 Punkte	40 Punkte	01.01. 31.12.	Ja	Mehr Kundenservice, Kundenbindung, reibungsloser Ablauf	10	20
2	Durchschnittliche Mitarbeiternote im Kundencenter von 2,1 auf 1,8 verbessern.	1,0	1,8	2,1	01.01. 31.12.	Ja	Weniger Fehler (10.000 €), mehr Kundenzufriedenheit	12	10
3	Umsatzsteigerung drilbox-Geschäft um 770.000 € gegenüber dem Vorjahr (gemeinsames Ziel mit Herrn Thierer)	1,0 Mio. €	0,77 Mio. €	0,5 Mio. €	01.01. 31.12.	Ja	Gewinnerhöhung (150.000 €)	35	30
4	Projekt: Display Umsatz von 330.000 € erzielen	450.000 €	330.000 €	90.000 €	01.01. 31.12.	Ja	Gewinnerhöhung (55.000 €), 2. Standbein	35	30
5	Lernende Organisation	8 Aktivit.	7 Aktivit.	5 Aktivit.	01.01. 31.12.	Ja	Weniger Fehler, reibungsloserer Ablauf, mehr Kundenzufriedenheit	10	10



# Jahres-Zielsetzung

Mitarbeiter/Ersteller:

Aufgabenbereich:

Provisionsregelung:

- Minimale Provision in Prozent oder Euro: .....
- Planprovision in Prozent oder Euro: .....
- Maximale Provision in Prozent oder Euro: .....



Nr.	Bezeichnung des Jahresziels	Max.-ziel	Plan-ziel	Min.-ziel	Beginn - Ende	Grafik Ja/Nein	Ersparnis/Effekt <small>bei mindestens zwei einen Betrag eintragen</small>	Tage	in Prozent
1									
2									
3									
4									
5									



# Maßnahmenformular einführen

Viele Vorschläge zu Zielen sind auf den ersten Blick sehr plausibel. Aber erst mit dem Festlegen von Maßnahmen wird die Machbarkeit geprüft.

Die Maßnahmen helfen bei der Umsetzung und geben die konkreten Schritte an. So sichern Sie die Realisierung.

Maßnahmen für ein quantitatives Jahresziel					
Mitarbeiter/Ersteller: Jürgen Frey			Aufgabenbereich: Verkaufsleiter		
Zielbezeichnung: Bereich Kundenzufriedenheit des EFQM-Modells (6a und b) von 40 auf 60 Punkte erhöhen			Arbeitstage für dieses Ziel: 10		
			Effekt durch dieses Ziel: Mehr Kundenservice, Kundenbindung, reibungsloser Ablauf		
Maximalziel: 80 Punkte			Gewichtung für dieses Ziel: 20 %		
Planziel: 60 Punkte					
Minimalziel: 40 Punkte					
Nr.	Maßnahme	Verantwortlich	Beginn - Ende	Ersparnis in Euro/Effekt	Arbeitstage; Aufwand in Euro
1	Systematisches Benchmarking im Vertriebsbereich	J. Frey	01.01. - 31.12.	Verbesserungspotenzial herausfinden, Motivation	4 2.000 Euro
2	Festlegen von Service-Standards (z.B. Antwortzeiten), Umsetzung und Überprüfung	J. Frey	01.01. - 30.06.	Erhöhung und Einhaltung des Services	1 0 Euro
3	Systematische Reduzierung der Antwortzeiten	J. Frey	01.01. - 31.12.	Kundenbindung	2 0 Euro
4	Messwerte, die die Zufriedenheit der Kunden beschreiben, festlegen und einsetzen	J. Frey	01.01. - 31.12.	Orientierung: Wo stehen wir? Was muss verbessert werden? Welchen Erfolg haben unsere Aktivitäten?	2 0 Euro
5	Planen-Prüfen-Andern-Regelkreis einsetzen	J. Frey	01.01. - 30.06.	Optimieren der Aktivitäten	1 0 Euro





# Maßnahmen für ein quantitatives Jahresziel

Mitarbeiter/Ersteller:

Aufgabenbereich:

Zielbezeichnung: .....

Arbeitstage für dieses Ziel: .....

.....

Effekt durch dieses Ziel: .....

Maximalziel: .....

Gewichtung für dieses Ziel: .....

Planziel: .....

Minimalziel: .....

Nr.	Maßnahme	Verantwortlich	Beginn - Ende	Ersparnis in Euro/Effekt	Arbeitstage; Aufwand in Euro
1					
2					
3					
4					
5					



# Qualitative Ziele messen

Auch qualitative Ziele sind teilweise messbar. Rechts sehen Sie ein Beispiel.

Das Ziel »Wir werden eine lernende Organisation« kann z. B. nur schwer gemessen werden. Brechen Sie solche Ziele auf einzelne, messbare Maßnahmen herunter, wie die Teilnahme an der firmeninternen University oder die Anzahl der Verbesserungsvorschläge. Sie erreichen hierdurch eine Messbarkeit.

Maßnahmen für ein qualitatives Jahresziel							
Mitarbeiter/Ersteller: .....		Aufgabenbereich: .....					
Zielbezeichnung: .....							
Drei Verbesserungsvorschläge (Bitte VV-Nummer angeben)	-----	-----	-----				
Zwei umgesetzte Verbesserungsvorschläge (Bitte VV-Nummer angeben)	-----	-----					
Ein KVP-Thema vorschlagen (Bitte Bezeichnung angeben)	-----						
Zwei Teilnahmen an KVP-Sitzungen (Bitte Datum angeben)	-----	-----					
11 Teilnahmen an Universities (Bitte Datum einkreisen)	16.01.	30.01	13.02.	27.02	13.03.	27.03.	10.04.
	24.04.	08.05.	22.05.	05.06.	19.06	03.07.	17.07.
	21.08.	04.09.	18.09.	09.10.	23.10.	06.11.	20.11.
Eine weitere Weiterbildungsmaßnahme (Bitte angeben: Thema, Tag bzw. Zeitraum)	-----						
Sonstige Maßnahmen	-----						



# Maßnahmen für ein qualitatives Jahresziel

Mitarbeiter/Ersteller: \_\_\_\_\_ Aufgabenbereich: \_\_\_\_\_

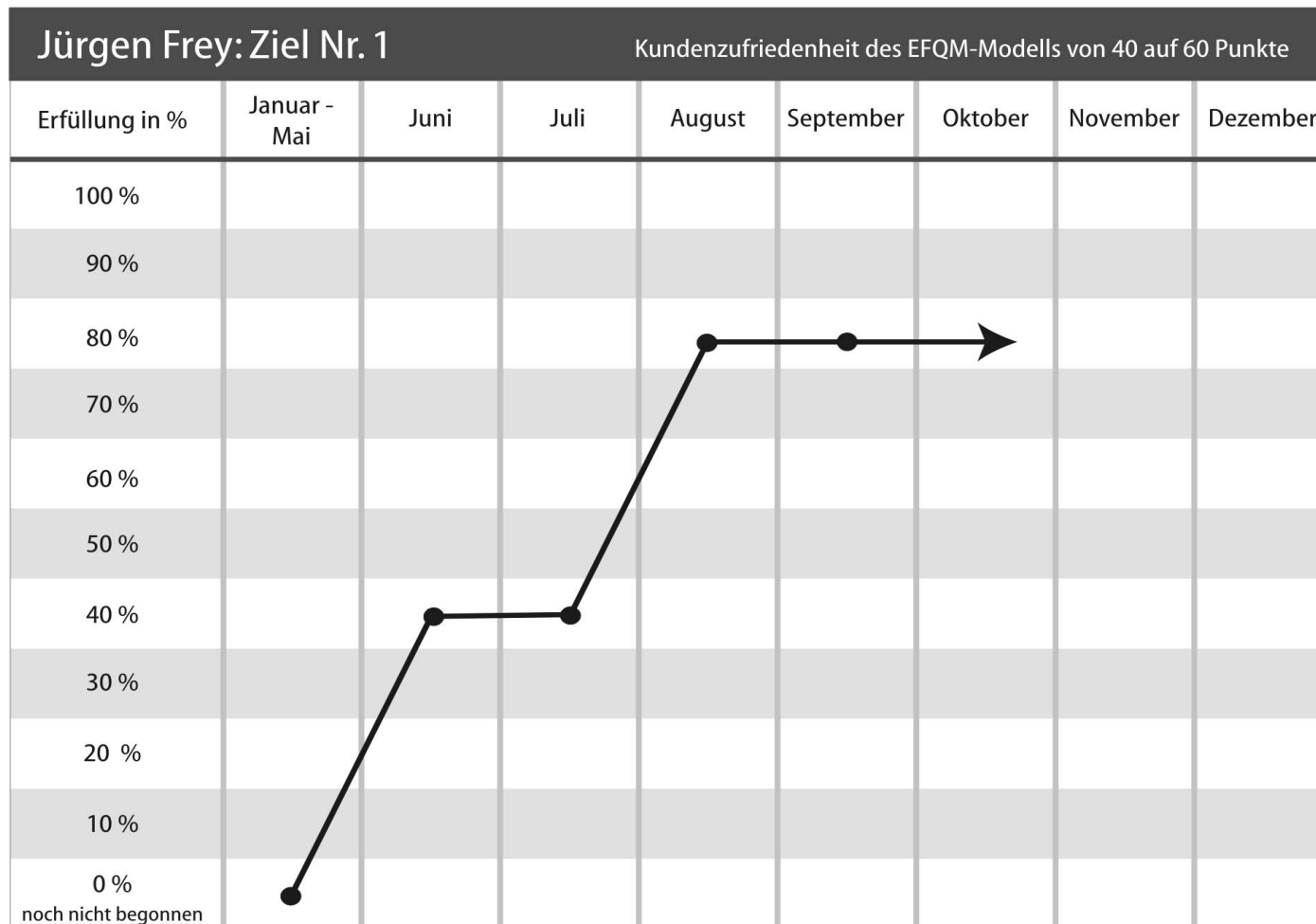
Zielbezeichnung: \_\_\_\_\_

Drei Verbesserungsvorschläge (Bitte VV-Nummer angeben)	-----	-----	-----				
Zwei umgesetzte Verbesserungsvorschläge (Bitte VV-Nummer angeben)	-----	-----					
Ein KVP-Thema vorschlagen (Bitte Bezeichnung angeben)	-----						
Zwei Teilnahmen an KVP-Sitzungen (Bitte Datum angeben)	-----	-----					
11 Teilnahmen an Universities (Bitte Datum einkreisen)	16.01.	30.01	13.02.	27.02	13.03.	27.03.	10.04.
	24.04.	08.05.	22.05.	05.06.	19.06	03.07.	17.07.
	21.08.	04.09.	18.09.	09.10.	23.10.	06.11.	20.11.
Eine weitere Weiterbildungsmaßnahme (Bitte angeben: Thema, Tag bzw. Zeitraum)	-----						
Sonstige Maßnahmen	-----						



# Zielerreichung durch Visualisierung sichern

Stellen Sie sicher, dass jeder Mitarbeiter seine Ziele selbstständig umsetzt. Bitten Sie alle, die Zielerreichung zu visualisieren. Dies ist eine große Hilfe für die Mitarbeiter und ihre Vorgesetzten.



# Ziele des gesamten Unternehmens kommunizieren

Fassen Sie die Ziele und Maßnahmen der einzelnen Mitarbeiter anschaulich in einem Zielebuch zusammen.



# Erfolgsfaktoren analysieren und verbessern



## 1. Das Problem

Das Unternehmen hat zwar Erfolg – doch wird dieser als unberechenbar empfunden. Die Mitarbeiter denken in einem guten Jahr: »Glück gehabt!« und hoffen auf Kontinuität. Es wird jedoch nicht systematisch daran gearbeitet, den Erfolg vom Zufall zu befreien.

## 2. Die Ziele und der Nutzen

Das System der Erfolgsfaktoren hat seine Bewährungsprobe in der Praxis bestanden. Zahlreiche Organisationen in Wirtschaft und Verwaltung setzen dieses System zur Bestimmung der gegenwärtigen und zukünftigen Erfolgspositionen ein. Viele Unternehmensberater diagnostizieren mit der jeweiligen Ausprägung der Erfolgsfaktoren den Reifegrad der zu analysierenden Organisation.

Unter den spezifischen Faktoren werden diejenigen Faktoren verstanden, die über Erfolg oder Misserfolg

- eines Unternehmens/einer Behörde,
- eines Bereiches/eines Amtes,
- einer Abteilung/eines Teams oder
- einer Person entscheiden.

Hiermit wird deutlich, dass das System der Erfolgsfaktoren auf allen Ebenen einer Organisation angewandt werden kann. Die Methode ist auch sehr gut für eine persönliche Standortbestimmung und den Aufbau persönlicher Erfolgspositionen geeignet.

# Branchentypische Erfolgsfaktoren ermitteln

## 3. Methode

### Schritt 1:

Erarbeiten Sie Ihre branchentypischen Faktoren

### Schritt 2:

Ermitteln Sie die Ausprägung der heutigen Erfolgsfaktoren

### Schritt 3:

Ermitteln Sie die künftigen Erfolgsfaktoren

### Schritt 4:

Planen Sie Aktivitäten

### Schritt 1: Erarbeiten Sie für Ihre Branche typische Erfolgsfaktoren

Analysieren Sie die Erfolgsfaktoren Ihres Unternehmens auf den Ebenen:

- Unternehmen
- Bereich
- Abteilung
- Team
- Personen

Fragen Sie sich und Ihre Mitarbeiter: »Was macht den Erfolg unseres Unternehmens aus?«  
Listen Sie die wesentlichen Faktoren auf.

Die folgenden Beispiele sind Erfolgsfaktoren ausgewählter Branchen.

*Erfolgsfaktoren: Speditions-Branche*

- Preisflexibilität
- Informationssystem
- Motivierte Mitarbeiter
- Fahrplan-Einhaltung
- Auslastung der Fahrzeuge (Lkws)
- Auskunft über den Sendungsstatus
- Keine Fehlverladung

- Richtige, zeitgerechte Anlieferung
- Korrekte Berechnung
- Rund-um-die-Uhr-Service
- Spezial-Angebote
- Logistik-System
- Preis-Leistungs-Verhältnis
- Strategische Allianzen mit Partnern

*Erfolgsfaktoren: Fertigungsunternehmen*

- Preis-Leistungs-Verhältnis
- Maßgeschneiderte Lösungen
- Hervorragende Qualität
- Hoher Servicegrad
- Betriebssicherheit (Produkthaftung)
- Pünktliche Lieferung
- Innovative Lösungsansätze
- Flexibilität
- Nutzung der Konstruktionserfahrung
- Kurze Durchlaufzeiten
- Optimale Lagerhaltung
- Strategische Ausrichtung
- Stand der Technologie









# Aktivitäten planen

**Schritt 4: Planen Sie die erforderlichen Aktivitäten, den Zeitrahmen und die Verantwortlichkeit**

- Ermitteln Sie zunächst die Differenz zwischen der Ausprägung heute und morgen.
- Legen Sie dann die Prioritäten fest. Die Prioritätenfolge muss nicht identisch mit der Folge der größten Differenzen sein.
- Erarbeiten Sie dann für die einzelnen Erfolgsfaktoren konkrete Maßnahmen.
- Tragen Sie die Aktivitäten in das Formblatt ein.

Erfolgsfaktoren und Aktivitäten				
Priorität	Erfolgsfaktoren	Aktivitäten zur Verbesserung	Verantwortlich	Termin



# Erfolgsfaktoren und Aktivitäten

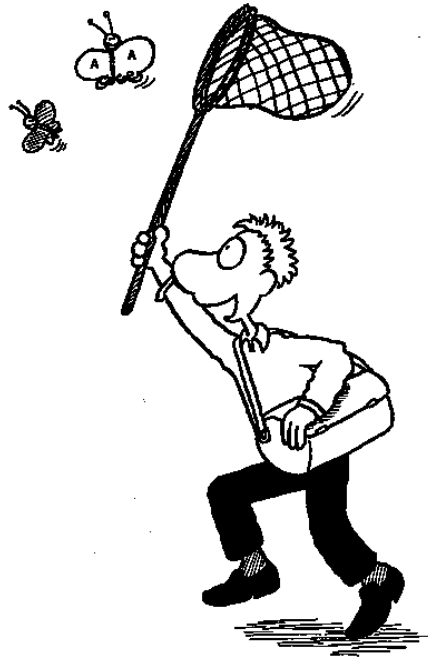
Priorität	Erfolgsfaktoren	Aktivitäten zur Verbesserung	Verantwortlich	Termin

**Methode 8**  
Erfolgsfaktoren  
analysieren und  
verbessern



- FÜHRUNG
- KUNDEN
- MITARBEITER
- PROZESSE

# ABC-Analyse der Mitarbeiter



## 1. Das Problem

Viele Unternehmer und Führungskräfte sind mit ihren Mitarbeitern unzufrieden. Innerhalb des Mitarbeiterkreises ergeben sich Spannungen, weil große Unterschiede bezüglich der fachlichen Fitness sowie in der Motivation der Mitarbeiter vorhanden sind.

Welche Mitarbeiter die Richtigen sind, um gemeinsam die Zukunft erfolgreich zu gestalten, ist für viele Verantwortliche eine schwierige Frage.

## 2. Die Ziele und der Nutzen

Lernen Sie zu ermitteln, welche Ihrer Mitarbeiter zu den »Stützen des Unternehmens« gehören.

Unterscheiden Sie bei Mitarbeitern mit Leistungsschwächen diejenigen, die der fachlichen und der persönlichen Unterstützung bedürfen, von denjenigen, die »Dienst nach Vorschrift« machen oder im Inneren bereits gekündigt haben.

Diese Methode hilft Ihnen, statt eines allgemeinen »Bauchgefühl« konkrete Hilfen zur Hand zu haben, um die verschiedenen Mitarbeiter in ihrer Weiterentwicklung zu unterstützen.

# Methodenüberblick

## 3. Methode

Führen Sie eine ABC-Analyse Ihrer Mitarbeiter durch. Es geht darum, für jeden einzelnen Mitarbeiter eine Vorgehensweise zu finden, die seiner fachlichen Qualifikation und persönlichen Einstellung zur Arbeit sowie zum Unternehmen entspricht.

Untersuchungen haben ergeben, dass in vielen Betrieben das Verhältnis der A-B-C-Mitarbeiter wie folgt aussieht:

- A-Kraft: 10 %
- B-Kraft: 25 %
- C-Kraft: 65 %

Die immer stärker wachsenden Marktherausforderungen können Sie nur dann bewältigen, wenn Sie eine höhere Anzahl an A- und B-Mitarbeitern in Ihrem Unternehmen haben als in dieser Studie.

Bedenken Sie: Wenn Sie nur Mitarbeiter einstellen, die kleiner sind als Sie selbst, haben Sie bald eine Organisation von Zwergen.

### Was ist ein A-, B- oder C-Mitarbeiter?

#### *A-Mitarbeiter*

- Übertrifft gesetzte Ziele und Aufgaben immer, hat ein ungewöhnliches Maß an Engagement und Erfolg
- Proaktiv, flexibel in Bezug auf Arbeitsplatz und -zeit
- Teamfähig, weiterbildungsbereit, zuverlässig

#### *B-Mitarbeiter*

- Erreicht die vorgegebenen Ziele und erfüllt die dazugehörigen Aufgaben in allen Bereichen
- Bei manchen Aufgabenstellungen erreicht der B-Mitarbeiter durchaus Ergebnisse einer A-Kraft
- Macht seine Arbeit, fällt nicht auf, ist willig und durchaus proaktiv

#### *C-Mitarbeiter*

- Die Qualität seiner Arbeit ist nicht zufriedenstellend. Vieles wird ordentlich erledigt, aber es gibt mindestens ein Gebiet, in dem die Qualität seiner Arbeit mangelhaft ist
- Bringt keine 100-Prozent-Leistung
- Hat wenig oder geringe Kundenorientierung
- Geringe oder keine Weiterbildungsbereitschaft
- Ist gegen jeden Wandel, destruktiv, trägt Firmenphilosophie nicht mit



# Fähigkeitsprofil anlegen



Fähigkeitsprofil (Beispiel: Führungskraft/Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens)			
Begabung	A-Kraft Top 12 %	B-Kraft die nächsten 70 %	C-Kraft unter 18 %
Vision	Arbeitet ständig an einer Vision, die nicht nur gut, sondern auch umsetzbar ist.	Die Vision ist nicht sehr durchdacht und auch wenig realistisch.	Ist eher rückwärts gerichtet statt vorwärts denkend.
Führung	Liebt den Wandel und ist in der Lage, diesen zu initiieren und zu kommunizieren.	Wandel ist angesagt, aber nur vorsichtig und in kleinen Schritten. Mitarbeiter folgen willig, jedoch nicht begeistert.	C-Kraft will alles beim Alten belassen, hat wenig Vertrauen unter den Mitarbeitern. Mitarbeiter folgen nur zögernd.
Einsatz	Bringt einen leidenschaftlichen Einsatz. Dinge werden zügig entschieden. 55 und mehr Wochenstunden sind normal.	Manchmal hoch motiviert, manchmal aber auch nur durchschnittlich engagiert. 50-54 Wochenstunden sind normal.	Engagierte Führungskraft, jedoch mit sehr unterschiedlichem Tempo. Arbeitet 40-49 Stunden in der Woche.
Selbstständigkeit	Überwindet Hindernisse, egal wo und wie. Lässt sich durch nichts zurückhalten. Setzt nicht nur neue Maßstäbe, sondern führt ein neues Weltbild ein.	Hell wach. Findet immer wieder neue Lösungen.	Benötigt genaue Anweisungen.
Kundenbezug	Hochsensibel, wenn es um Kundenbedürfnisse geht.	Bewusstsein »Kunde ist König«. Die Umsetzung ist nicht so konsequent wie bei A.	Zu sehr auf sich bezogen. Schätzt die Bedürfnisse und Ansprüche des Kunden oft falsch ein.
Mitarbeiter bewerten und Auswählen	Stellt nur A-Mitarbeiter ein bzw. Personen mit A-Potenzial. Hat keine Angst vor Ungeliebtem und Konfrontationen und ist bereit, sich von C-Kräften zu trennen.	Stellt hauptsächlich B-Mitarbeiter ein, hin und wieder auch teure C-Kräfte. Kann mit Zweitklassigkeit leben.	Stellt hauptsächlich C-Kräfte ein. Dringendes erschlägt Wichtiges. Der Mitarbeiter ist also nicht in der Lage, zielorientiert zu denken und zu handeln. Mittelmäßigkeit wird akzeptiert.
Teamarbeit	Baut zielgerichtet und ergebnisorientiert handelnde Teams. Er ist der Muntermacher der Firma.	Will zwar Teamarbeit, tut aber wenig dafür.	Nimmt anderen die Motivation. Unkontrollierte Einzelaktionen lassen keine Synergieeffekte zustande kommen.
Zielerreichung	Übertrifft alle Erwartungen, sowohl der Mitarbeiter als auch der Kunden und der Inhaber.	Erreicht schriftlich festgelegte Zielsetzungen.	Ziele werden hin und wieder erreicht.
Integrität	Absolut transparent	Meistens ehrlich	Biegt sich die Dinge hin, wie er sie braucht.
Kommunikation	Erstklassige mündliche und schriftliche Fähigkeiten	Durchschnittliche Fähigkeiten	Mittelmäßige Fähigkeiten

# Hilfe bei der Umsetzung der ABC-Analyse

## 1. Auch C-Kräfte brauchen eine faire Chance.

- Geben Sie Hilfestellung, damit Ihre Mitarbeiter die eigenen Stärken erkennen (Beurteilungskompetenz stärken).
- Ermöglichen Sie Positionswechsel.
- Bieten Sie intensiv Training und Anleitung an. Allerdings wiegt ein Gramm Einstellung mehr als ein Kilo Fortbildung.

## 2. C-Kräfte entlassen ist manchmal unumgänglich.

- Treffen Sie die Unterscheidung zwischen »nicht wollen« und »nicht können«.
- Möglicherweise wird der Mitarbeiter in seiner Entfaltung behindert (»nicht dürfen«).
- Wenn Sie Jobrotation anbieten, um andere Arbeitsplätze kennenzulernen, der Mitarbeiter dies aber ablehnt, ist eine Trennung nicht zu verhindern.
- Oft wird nach dem Grundsatz gehandelt: »too quick to hire, too slow to fire« – handeln Sie genau umgekehrt: »be slow to hire and quick to fire«.

## 3. Sowohl A- wie auch C-Kräfte gibt es in allen Gehaltsklassen.

Nur durch bessere Bezahlung bekommen Sie nicht automatisch A-Kräfte.

## 4. Auch A-Kräfte brauchen Zeit zur Entwicklung.

Daumenregel: Eine B- oder C-Kraft, die sich innerhalb von 18 Monaten in eine A-Kraft gewandelt hat, war eigentlich schon immer A-Kraft.

## 5. B-Kräfte erkennen

Wenn eine Person mehr als 18 Monate an einem bestimmten Arbeitsplatz ist und Sie nach dieser Zeit nicht die Gewissheit haben, dass es eine A-Kraft ist, dann ist es eine B-Kraft – auch wenn hin und wieder A-Leistungen erbracht werden.

## 6. Wer Personalentscheidungen treffen sollte

C-Kräfte stellen keine A-Kräfte ein. C-Kräfte sollten keine Personalentscheidungen treffen. Diese müssen sorgfältig kontrolliert werden.

## 7. Ständiges Bewerten oder Hilfe von außen

Organisationen, die ihre Mitarbeiter bewerten und damit ihren Mitarbeiterstamm ständig optimieren, sparen Geld.

Eine Organisation, die sich ständig weiterentwickelt, wird immer mehr auf Menschen und immer weniger auf Strategien setzen.



# Instrumente einsetzen, um A-Kräfte zu finden

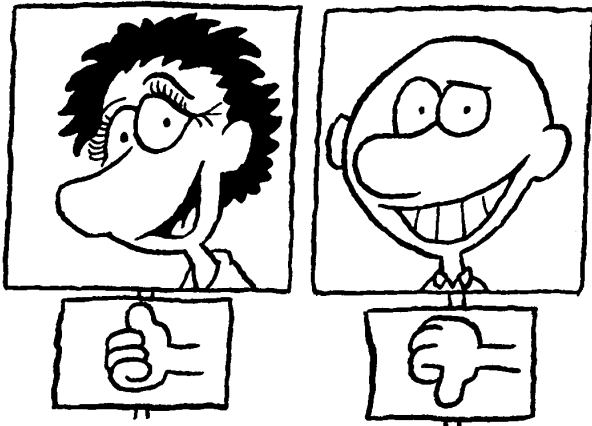
## Wo und wie Sie A-Mitarbeiter finden:

- Freundeskreis der A-Leute nutzen (gute Leute kennen gute Leute)
- Eigene Ausbildung, Auszubildende sorgfältig bewerten
- Positive Darstellung des Unternehmens in der Presse, in Imagebrochüren und auf der Internetseite, um A-Kräfte auf sich aufmerksam zu machen
- Direktsuche (Headhunting)
- Frustrierte A-Mitarbeiter anderer Unternehmen identifizieren und gewinnen
- Zeitarbeitsfirmen
- Online-Jobbörsen
- Anzeigen sorgfältig formulieren: Nur jede sechste Personalanzeige bringt die gewünschten Bewerber. Das ergaben Untersuchungen in den momentan gefragten Branchen.





# Die besten Mitarbeiter gewinnen



## 1. Das Problem

Viele Firmen klagen immer wieder, dass sie keine geeigneten Mitarbeiter finden. Der Kampf um die besten Mitarbeiter ist voll entbrannt.

Leider sieht es in vielen Unternehmen wie folgt aus: Es wird genommen, was zur Verfügung steht. Wer zuerst kommt, wird eingestellt.

## 2. Die Ziele und der Nutzen

Diese Methode wird Ihnen Antworten auf folgende Fragen liefern:

- Wo finde ich die besten Leute?
- Wie wähle ich aus Bewerbern den Richtigen aus?

# Anforderungsprofil erstellen

Verschiedene Aufgaben erfordern Menschen mit unterschiedlichen Qualifikationen. Erstellen Sie ein Profil, das die konkreten Anforderungen der Stelle an den Mitarbeiter beschreibt. Dies ist eine zentrale Voraussetzung für eine fundierte Auswahl.

Rechts sehen Sie, welche Informationen ein Anforderungsprofil enthalten sollte. »Anforderungen an den Mitarbeiter« sind u. a.:

- Fachliche Anforderung
- Persönliches Arbeitsverhalten
- Fähigkeiten im Umgang mit Kunden und Mitarbeitern
- Persönliche Werte

Anforderungsprofil	
Stellenbezeichnung:	
-----	
Aufgabenbeschreibung:	Prozentanteil:
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----
Anforderungen an den Mitarbeiter:	
-----	-----
-----	-----
-----	-----



- FÜHRUNG
- KUNDEN
- MITARBEITER
- PROZESSE

# Fähigkeitsprofil erstellen

Erstellen Sie ebenso ein Fähigkeitsprofil. Halten Sie hier Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten des Bewerbers fest. Vergleichen Sie die Bewerber mit Hilfe der Profile.

Fähigkeitsprofil			
Anforderungen	Fähigkeiten des Bewerbers		
	Gering	Mittel	Hoch
<b>Fachliche Fähigkeiten</b> - -			
<b>Persönliches Arbeitsverhalten</b> - Kreativität - Flexibilität - Belastbarkeit - -			
<b>Fähigkeiten im Umgang mit Mitarbeitern und Kunden</b> - Teamfähigkeit - Kommunikationsfähigkeit - Motivationsfähigkeit - -			
<b>Persönliche Werte</b> - Offenheit - Ehrlichkeit - Verantwortungsbewusstsein - -			



FÜHRUNG  
 KUNDEN  
 MITARBEITER  
 PROZESSE

# Kreative Stellenanzeigen schalten

**Sie suchen ehrliche Anerkennung für geleistete Arbeit?**  Ja  Nein

**Sie wollen offen über alles informiert werden?**  Ja  Nein

**Sie schätzen einen sicheren Arbeitsplatz?**  Ja  Nein

Wenn Sie diese Fragen mit Ja beantworten, dann sollten wir uns kennen lernen.  
Zur Verstärkung unseres Teams suchen wir:

- **Konstrukteure**
- **Meister für die Produktion**
- **Sekretärin / Assistentin der Geschäftsleitung**



Senden Sie Ihre aussagekräftigen Bewerbungsunterlagen unter Angabe Ihres frühestmöglichen Eintrittstermins an:

**drilbox**  
Werkzeug-Kassetten  
zu Hd. Dr. Jörg Knoblauch  
Postfach 1309  
D-89528 Giengen  
Telefon 0 73 22 / 9 50-0  
Telefax 0 73 22 / 9 50-1 15  
eMail jobs@drilbox.de  
www.drilbox.de

Ideal für kaufmännische Berufe

**Sie wollen Ihr Gehalt selbst festlegen?**  Ja  Nein

**Sie wollen ständig Neues dazulernen?**  Ja  Nein

**Sie lieben es, ein Fitnesscenter auf Firmenkosten zu besuchen?**  Ja  Nein

Wenn Sie diese Fragen mit Ja beantworten, dann sollten wir uns kennen lernen.  
Zur Verstärkung unseres Teams suchen wir:

- **Konstrukteure**
- **Meister für die Produktion**
- **Sekretärin / Assistentin der Geschäftsleitung**



Senden Sie Ihre aussagekräftigen Bewerbungsunterlagen unter Angabe Ihres frühestmöglichen Eintrittstermins an:

**drilbox**  
Werkzeug-Kassetten  
zu Hd. Dr. Jörg Knoblauch  
Postfach 1309  
D-89528 Giengen  
Telefon 0 73 22 / 9 50-0  
Telefax 0 73 22 / 9 50-1 15  
eMail jobs@drilbox.de  
www.drilbox.de

Ideal für gewerbliche Berufe

# Auswahlinstrumente einsetzen

Nutzen Sie verschiedene Auswahlinstrumente zur Unterstützung Ihrer Bewerberauswahl. Rechts sind drei Instrumente kurz dargestellt.

Sie können die Instrumente erwerben bei der persolog GmbH  
75196 Remchingen  
07232 3699-0  
www.persolog.com

## persolog® Persönlichkeits-Profil

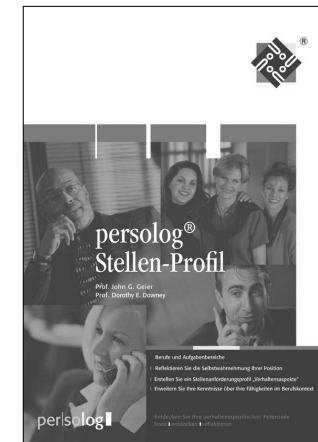
Der Schlüssel zum Erfolg jedes Mitarbeiters liegt im optimalen Entfalten seiner Persönlichkeitsstruktur. Das persolog® Persönlichkeits-Profil zeigt Ihnen, in welchem Umfeld der Mitarbeiter gemäß seiner Stärken am besten eingesetzt werden kann. Eine fundierte Grundlage, die Sie bei der Stellenbesetzung unterstützt. Es besteht die Möglichkeit, Persolog-Profile computerunterstützt auswerten zu lassen. Sie erhalten dann ein detailliertes Profil über den Bewerber mit konkreter Stärken- und Schwächenanalyse sowie Einsatzempfehlungen.

## persolog® Stellen-Profil

Welches persolog® Persönlichkeits-Profil erfordert die zu besetzende Stelle? Durch das Persolog Stellen-Profil können Sie dies schnell ermitteln und anschließend mit dem persolog® Persönlichkeits-Profil der Bewerber abgleichen.

## persolog® Teamdynamik-Profil

Entdecken Sie das Geheimnis, das sich hinter »Dreamteams« verbirgt. Mit Hilfe dieses Profils können Sie exakt herausfinden, wer innerhalb eines Teams für welche Aufgabe am besten geeignet ist.



# Assessmentcenter aufbauen

## Tipps für Ihr Assessmentcenter:

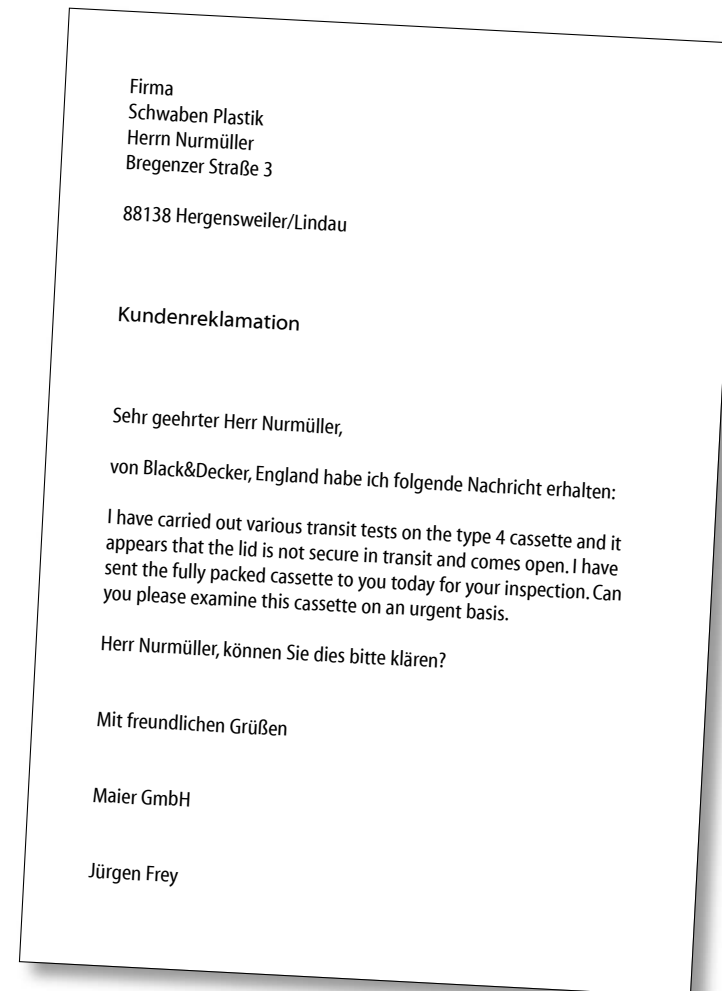
- Führen Sie mehrere Tests durch, geleitet von verschiedenen Personen.
- Lassen Sie den Bewerber beispielhaft in einer vorgegebenen Situation arbeiten (Postkorb sortieren, Referate halten über ein Thema mit kurzer Vorbereitungszeit, Gruppendiskussion, schriftliche Einzelübung usw.).
- Erfahrene und geschulte Führungskräfte beurteilen die Ergebnisse.

Wenn Sie ein Assessmentcenter nicht durch die eigene Personalabteilung oder ein Personalberatungsunternehmen durchführen lassen wollen, haben Sie weitere Möglichkeiten:

Lassen Sie den Bewerber in seinem zukünftigen Arbeitsumfeld (oder einem vergleichbaren) mitarbeiten. Geben Sie ihm verschiedene Arbeitssituationen vor, in denen er von unterschiedlichen Mitarbeitern Ihres Hauses betreut wird. Anschließend liegen Ihnen mehrere Bewerbungen vor, was die Wahrscheinlichkeit einer Fehlentscheidung verringert.

### Beispiel:

Mit folgendem Brief müssen sich Bewerber auf eine Sekretärinnenstelle qualifizieren. Überprüft werden Schreibfehler, benötigte Zeit, Briefgestaltung, Umgang mit PC und Diktiergerät sowie Fremdsprachenkenntnisse. Zur Verfügung gestellt werden ein Diktiergerät sowie ein PC.



# Praktische Tipps für die Personalauswahl

## Die richtigen Fragen im Bewerbungsgespräch:

- Wurden Sie in Ihrem letzten Job kritisiert und wenn ja, wofür?
- Sind Sie der Meinung, diese Kritik war angebracht?
- Was wollen Sie in den nächsten Jahren erreichen?
- Wie wollen Sie diese Ziele, die Sie eben genannt haben, verwirklichen?
- Wie würden Sie einen idealen bzw. schlechten Chef beschreiben?
- Welche Aspekte Ihrer Arbeit erledigen Sie besonders gerne?
- Nennen Sie drei Ihrer Eigenschaften, die Sie gut beschreiben.
- Ein Kollege lässt Büromaterial mitgehen – melden Sie dies Ihrem Vorgesetzten?
- Planen Sie lieber selbst oder setzen Sie Pläne lieber um?
- Erzählen Sie von drei Situationen, in denen Sie gescheitert sind.
- Was für Vorteile haben Sie, wenn Sie diesen Job annehmen?
- Jeder ist manchmal unaufrichtig. Können Sie drei Situationen nennen, in denen Sie gelogen haben?
- In welchem Bereich Ihres Aufgabengebietes rechnen Sie am meisten damit, auf ernste Schwierigkeiten zu stoßen?
- In welchen drei Bereichen würden Sie sich gerne verbessern?
- Welche Bedeutung hat in Ihrem Leben der Beruf?

# Praktische Tipps für die Personalauswahl

## Beachten Sie bei der Einstellung:

1. Interviews von mehreren Leuten durchführen lassen
2. Bewerber mehrmals interviewen – Sie werden jedes Mal neue Erkenntnisse gewinnen
3. Referenzen bei vorherigem Arbeitgeber einholen, sofern Einverständniserklärung des Bewerbers vorliegt
4. persolog® Persönlichkeits-Profil des Bewerbers erstellen.  
Der Bewerber füllt hierzu einen Fragebogen aus, der anschließend ausgewertet wird. Sie gewinnen Aufschluss darüber, wie die vier Grundverhaltensweisen »Dominant«, »Initiativ«, »Stetig« und »Gewissenhaft« bei den jeweiligen Bewerbern verteilt sind.
5. Personalauswahl mit Hilfe eines externen Personalberaters (für kleine Unternehmen ohne eigene Personalabteilung) vornehmen
6. Einen Bewerber nur dann einstellen, wenn er wirklich absolut top ist. Geben Sie sich nicht mit dem Einäugigen unter den Blinden zufrieden.

## Nach der Probezeit: Sind die fünf Jas vorhanden?

Fordern Sie innerhalb der Probezeit fünf »Ja« von Ihrem Mitarbeiter ein.

1. Das »Ja« des Vorgesetzten
2. Das »Ja« der Kollegen
3. Das »Ja« des (Ehe-)Partners
4. Das »Ja« der Kunden
5. Das »Ja« von sich selbst



# Die richtigen Investitionsentscheidungen treffen



## 1. Das Problem

Was die Bewertung von Investitionsvorschlägen betrifft, gibt es in der Praxis erhebliche Defizite:

- Schriftlich fixierte Auswahlverfahren sind kaum vorhanden.
- Oft wird ausschließlich unter Kostenaspekten entschieden.
- Die Entscheidungen beziehen häufig nur eine kurzfristige Sichtweise ein.

## 2. Die Ziele und der Nutzen

Bauen Sie durch intelligente Investitionen Erfolgspositionen für die Zukunft auf. Kriterien, wie strategische Wettbewerbsvorteile, operative Dringlichkeit, Erfolgsfaktoren und Risiken müssen hier unbedingt beachtet werden.

Mit diesem Verfahren treffen Unternehmen die richtigen Investitionsentscheidungen. Die Entscheidung wird objektiviert, optimiert, transparent und nachvollziehbar.

# Wirtschaftlichkeit prüfen

## 3. Die Methode

Bewerten Sie Investitionsideen anhand eines detaillierten Schemas.

Prüfen Sie die Investitionen auf Ihre

- Wirtschaftlichkeit
- Strategische Bedeutung
- Operative Dringlichkeit

Die Ausprägung dieser drei Kriterien können Sie mit Punkten bewerten:

- 5 Punkte: Handlungszwang
- 4 Punkte: Höchster Handlungsbedarf
- 3 Punkte: Mittlerer Handlungsbedarf
- 2 Punkte: Geringer Handlungsbedarf
- 1 Punkt: Kein Handlungsbedarf

Die Basis der Bewertung sollte der Entscheidungsträger oder die von ihm beauftragte Person schriftlich fixieren.

In unserem Modellansatz ergibt sich die »Wirtschaftlichkeit« nur aus einem Faktor. Die Kriterien »Strategische Bedeutung« und »Operative Dringlichkeit« werden durch mehrere Faktoren bestimmt.

### Wirtschaftlichkeit

Sie können die Wirtschaftlichkeit anhand der Amortisationsdauer bewerten. Grundsatz: Je kürzer sie ist, umso höher ist die Punktzahl.

Punktevergabe Amortisation	
Amortisationsdauer	Punktzahl
Über 6 Jahre	1
6 bis 4 Jahre	2
4 bis 2,5 Jahre	3
2,5 bis 1,25 Jahre	4
1,25 Jahre bis 0	5

# Strategische Bedeutung einschätzen

Stufen Sie die strategische Bedeutung der Investition für Ihr Unternehmen anhand der Kriterien rechts ein (linke Spalte).

Kriterienübersicht »Strategische Bedeutung«					
Punkte	1	2	3	4	5
Kriterien					
Bessere Kundenorientierung	Nicht wahrnehmbar	Geringe Verbesserung	Wahrnehmbare Verbesserung	Deutliche Verbesserung	Ganz wesentliche und nachhaltige Verbesserung
Schaffen von Zusatznutzen Für Kunden	Nicht wahrnehmbar	Nutzen ist kaum erkennbar	Nutzen ist wahrnehmbar	Mehrwert ist deutlich verbessert	Nutzen ist signifikant und nachhaltig
Neue Produkte/ Neue Dienstleistungen	Kein Wettbewerbsvorteil	Leichter Wettbewerbsvorteil	Wahrnehmbarer Wettbewerbsvorteil	Deutlicher Wettbewerbsvorteil	Wesentlicher und nachhaltiger Wettbewerbsvorteil
Erhöhung der Marktanteile	Nicht wahrnehmbar	Kaum wahrnehmbar	Wahrnehmbare Verbesserung	Deutlich zu Lasten der Konkurrenz verbessert	Deutlich und nachhaltig zu Lasten der Konkurrenz verbessert
Verbesserung unserer Reaktionsgeschwindigkeit	Nicht wahrnehmbar	Kaum wahrnehmbar	Wahrnehmbare Verbesserung	Schneller als die Konkurrenz	Deutlich schneller als die Konkurrenz



# Operative Dringlichkeit ermitteln



Beziehen Sie auch bei der operativen Dringlichkeit eine Reihe von Faktoren mit in Ihre Entscheidung für oder gegen eine Investition ein. Sie finden mögliche Kriterien in der linken Spalte der Tabelle.

Fragen Sie sich:

- Behebt die Investition Probleme im täglichen Geschäft?
- Behebt Sie personelle Engpässe?
- Besteht ein dringender Bedarf an Erneuerung?
- Spielen hinsichtlich der Investition externe Rechtsvorschriften eine Rolle?
- Ist die Investition abhängig von anderen Investitionen?

Kriterienübersicht »Operative Dringlichkeit«					
Punkte	1	2	3	4	5
Kriterien					
Probleme im täglichen Geschäft	Nicht gegeben	So gut wie nicht gegeben	Mittlerer Anteil an Fehlerquoten/ Beschwerden	Hoher Anteil an Fehlerquoten/ Beschwerden	Unzumutbar hohe Fehler- und Beschwerdenquote
Personelle Engpässe	Keine Einschränkung	Kaum Eingeschränkt	Mittlerer Engpass	Starker Engpass	Nicht überbrückbarer Engpass
Ablöse-/Erneuerungsbedarf	Kein Bedarf	In naher Zeit kein Bedarf	Handlungsbedarf angekündigt	Dringender Handlungsbedarf	Sofortiger Handlungsbedarf
Externe Rechtsvorschriften	Keine Relevanz	Keine Relevanz	Bedingte Relevanz, wahrscheinlich ohne Sanktionen	Bedingte Relevanz, wahrscheinlich mit Sanktionen	Nichtbeachtung führt mit Sicherheit zu Sanktionen
Abhängigkeit von anderen Investitionen	Keine Abhängigkeit	Geringe Abhängigkeit	Mittlere Abhängigkeit	Starke Abhängigkeit	Höchstmögliche Abhängigkeit

# Alle Ergebnisse auf einem Blick

Rechts sehen Sie nun eine Tabelle mit allen beschriebenen Bewertungsmaßstäben.

Ermitteln Sie die jeweilige Punktzahl. Errechnen Sie bei »Strategische Bedeutung« und »Operative Dringlichkeit« den Durchschnittswert.

Bewerten von Investitionen						
<b>1. Rentabilität</b>	<b>Punkte</b>	1	2	3	4	5
Amortisationsdauer		über 6 Jahre	über 4 - 6 Jahre	über 2,5 - 4 Jahre	über 1,25 - 2,5 Jahre	bis 1,25 Jahre
<b>Beurteilung</b>						
<b>2. Strategische Bedeutung</b>		1	2	3	4	5
	<b>Beurteilung</b>	sehr niedrig	niedrig	mittel	hoch	sehr hoch
<b>Kriterien</b>						
Bessere Kundenorientierung						
Schaffen von Zusatznutzen für Kunden						
Neue Produkte/Neue Dienstleistungen						
Erhöhung der Marktanteile						
Verbesserung der Reaktionsgeschwindigkeit						
<b>Beurteilung (Durchschnittswert)</b>		<b>Punktzahl: Kriterien =</b>				
<b>3. Operative Dringlichkeit</b>		1	2	3	4	5
	<b>Beurteilung</b>	sehr niedrig	niedrig	mittel	hoch	sehr hoch
<b>Kriterien</b>						
Probleme im täglichen Geschäft						
Personelle Engpässe						
Ablöse-/Erneuerungsbedarf						
Erfüllung von Rechtsvorschriften						
Abhängigkeit von anderen Investitionen						
<b>Beurteilung (Durchschnittswert)</b>		<b>Punktzahl: Kriterien =</b>				



# Analyseergebnisse auswerten

Anhand der vergebenen Punkte und der Durchschnittswerte können Sie nun die Investitionsprojekte in drei Klassen einordnen:

## **Klasse I = Muss-Investitionen**

- Alle Investitionen, die in einem Kriterium den Maximalwert 5 haben
- Alle Investitionen, die bei drei Kriterien zusammen mindestens die Punktzahl 10 erreichen

## **Klasse II = Soll-Investitionen**

Diese Kategorie umfasst Investitionen mit einer mittelhohen Bewertung, d. h. bei drei Kriterien kann die Punktzahl zwischen 7 bis 9 liegen.

## **Klasse III = Nicht zu realisierende Investitionen**

Investitionen in dieser Kategorie werden nicht realisiert.

# Investitionen schnell berechnen



## 1. Das Problem

Entscheidungen über zu tätige Investitionen sind häufig abhängig von den persönlichen Vorlieben des Unternehmers oder der Mitarbeiter.

Investitionsrechnungen gelten als zu kompliziert. Sie werden – weil mit etwas Aufwand verbunden – selten in Investitionsentscheidungen mit einbezogen.

## 2. Die Ziele und der Nutzen

- Setzen Sie Investitionsrechnungen als eines der zentralen Kriterien für eine Investitionsentscheidung ein.
- Lernen Sie die richtige Berechnungsform für die unterschiedlichen Investitionsarten kennen.
- Treffen Sie durch das neu gewonnene Know-how bessere und schnellere Investitionsentscheidungen.

# Kosten vergleichen (1)

## 3. Die Methoden

Die unterschiedlichen Methoden der Investitionsrechnung werden unterteilt in:

- Statische Methoden
- Dynamische Methoden

Wir erläutern hier:

*Statische Methoden*

- Kostenvergleichsrechnung
- Gewinnvergleichsrechnung
- Rentabilitätsrechnung
- Amortisationsrechnung

*Dynamische Methoden*

- Kapitalwertmethode
- Annuitätenmethode
- Interner Zinsfuß

Schneller Überblick:

Seite 8 und 14/15

### Statische Methoden

#### a) Kostenvergleichsrechnung

Hier werden als Entscheidungskriterium die Kosten zweier (oder mehrerer) Verfahren oder Projektalternativen miteinander verglichen. In der Regel wird ein sogenanntes »altes Verfahren«, d. h. ein in Operation befindliches Verfahren, mit einem »neuen«, die gleiche Leistung erbringenden Verfahren, verglichen.

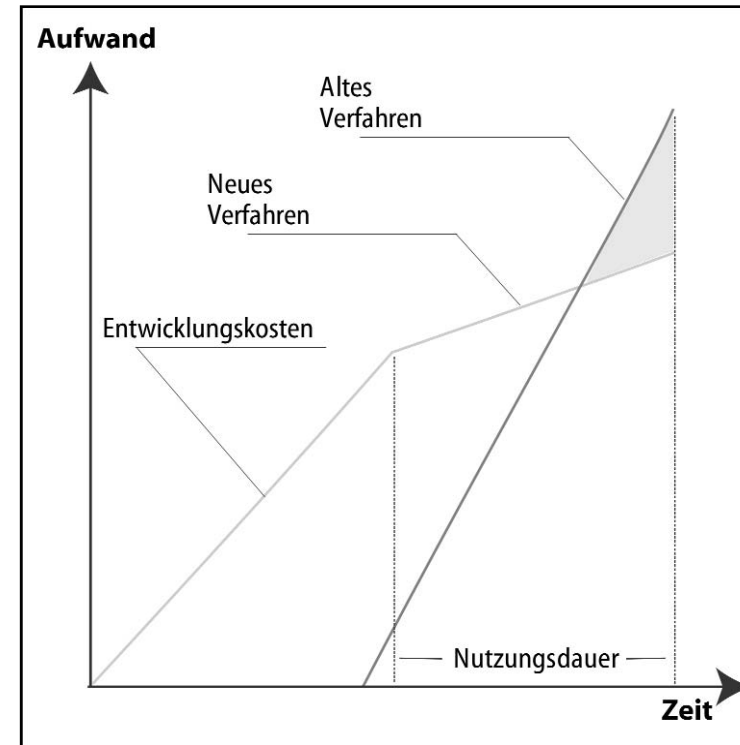
Die schraffierte Fläche der rechten Grafik stellt die Kostenersparnis des neuen Verfahrens dar.

*Nachteile:*

- Kapitaleinsatz und Erträge des Projektes bleiben unberücksichtigt.
- Jährliche Kosten bleiben während der Gesamtlebensdauer unverändert.
- Da die Wertunterschiede zwischen dem ersten und dem letzten Jahr nicht berücksichtigt werden, arbeitet dieses Verfahren mit statischen Durchschnittswerten.

*Vorteile:*

- Geringster Rechenaufwand
- Kosten werden im Allgemeinen leicht ermittelt.
- Probleme mit der Nutzenbewertung treten nicht auf.





## Kosten vergleichen (2)

### *Mögliche Anwendungen der Kostenvergleichsrechnung:*

- Bei Erstinvestitionen: Gegenüberstellung alternativer neuer, funktionsgleicher Investitionsobjekte.
- Bei Erweiterungsinvestitionen: Für alternative Investitionen, die Umsatzsteigerungen in gleicher Höhe erwarten lassen.
- Ersatz- und Rationalisierungsinvestitionen: Für Teile eines Produktionsapparates, bei denen nur ein Kostenvergleich möglich ist.

### *Wann reicht die Methode noch aus – wann nicht mehr?*

Weisen zwei Anlagen die gleiche Leistung auf – sei es, weil sie technisch so beschaffen sind oder weil der Absatzmarkt keine andere Preisstellung zulässt – dann sind sie anhand ihrer Kosten pro Jahr zu vergleichen.

Ist ihre absehbare quantitative Leistung unterschiedlich, dann ist ein Übergang zur Stückkostenbetrachtung erforderlich.

Dies wiederum reicht nur aus, wenn die Investition mit der größeren Auslastung niedrigere Stückkosten aufweist und keine quantitativen Leistungsunterschiede bestehen. Ist dies nicht der Fall, dann ist die Erlösseite in die Betrachtung einzubeziehen und eine Gewinnvergleichsrechnung durchzuführen.

# Gewinne vergleichen

## b) Gewinnvergleichsrechnung

Hier berücksichtigen Sie neben den Kosten auch die Erlöse der Projekte bzw. Investitionen. Somit können Projekte mit unterschiedlicher Leistung verglichen werden.

Eine Investition kann trotz höherer Gesamtkosten unter Berücksichtigung der Erlösseite vorteilhafter sein als eine andere Anlage.

Dies ist zum Beispiel bei qualitativ gleichwertigen Produkten dann möglich, wenn bei der Investition mit den höheren Gesamtkosten bei entsprechender Auslastung niedrigere Stückkosten anfallen. Ein Vergleich der gesamten Kosten pro Jahr hilft Ihnen hier, den Überblick zu bewahren. Die Erlöse werden in die Betrachtung einbezogen. Gleiches gilt, wenn die Leistungen der zu vergleichenden Investitionen qualitative Unterschiede aufweisen, die verschiedene Absatzpreise ermöglichen.

Hier sehen Sie eine Gewinnvergleichsrechnung:

	alte Anlage	neue Anlage
Anschaffungswert (in Euro)	60.000	100.000
Leistungseinheiten (LE)/Jahr	8.000	12.000
Absatzpreis pro LE (in Euro)	4	5
Erlöse insgesamt (in Euro/Jahr)	32.000	60.000
Kosten insgesamt (in Euro/Jahr)	6.000	23.000
Gewinn (in Euro/Jahr)	26.000	37.000

Den Mehrkosten der neuen Anlage stehen Mehrerlöse von 28.000 Euro gegenüber (60.000  $\cdot$  / 32.000). Einem Ersatz der alten Anlage ist daher im Rahmen der Gewinnvergleichsrechnung zuzustimmen.

*Nachteile der Gewinnvergleichsrechnung:*

- Keine Aussagen über den Kapitaleinsatz
- Keine Aussagen über die Rentabilität
- Bei unterschiedlicher Nutzungsdauer können Fehlentscheidungen wegen des Differenzzeitraumes getroffen werden.
- Keine Aussagen über das Risiko der Investition
- Keine Aussagen über den Zeitpunkt der Amortisation

*Vorteile:*

- Gegenüber der Kostenvergleichsrechnung wird die Erlösseite berücksichtigt.

*Mögliche Anwendungen:*

- Bei relativ unabhängigen Investitionsobjekten bedingt anwendbar.
- Für Erweiterungsinvestitionen anwendbar, wenn eine Gewinnzurechnung möglich ist.

# Rentabilität errechnen

## c) Rentabilitätsrechnung

Entscheidungskriterium ist hier die Rentabilität des eingesetzten Kapitals.

$$\text{Rentabilität (\%)} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Einges. Kapital}} \times 100$$

Dieses Verfahren ist für den Vergleich alternativer neuer Projekte geeignet. Der Kapitaleinsatz (Entwicklungsaufwand) wird berücksichtigt.

*Beispiel:*

*Alternative A: Neukonzeption eines Verfahrens der automatischen Bestellrechnung*

*Bestellrechnung*

Entwicklungsaufwand (Kapitaleinsatz):	75.000,—
Jährlicher Ertrag:	11.000,—
Jährlicher Aufwand:	7.500,—

*Alternative B: Modifikation (Systemerweiterung) des bestehenden Verfahrens der Bestell- und Bedarfsrechnung*

*Verfahren der Bestell- und Bedarfsrechnung*

Entwicklungsaufwand:	25.000,—
Jährlicher Ertrag:	10.000,—
Jährlicher Aufwand:	8.500,—

*Vergleichsrechnung:*

*Alternative A*

Gewinn:	3.500,—
Kapitaleinsatz:	75.000,—
Rentabilität:	4,6 %

*Alternative B*

Gewinn:	1.500,—
Kapitaleinsatz:	25.000,—
Rentabilität:	6 %

Die Alternative B (Systemerweiterung) wäre hier vorzuziehen. Diese Entscheidung ist aber nur gerechtfertigt, wenn eindeutig erkennbar ist, dass beide Verfahren das gleiche Ziel mit der gleichen Leistung erbringen.

*Nachteile:*

- Der ermittelte Gewinn wird für alle Perioden als konstant unterstellt.
- Die Lebensdauer bleibt unberücksichtigt.
- Die Kapitalbindung wird nicht genügend berücksichtigt.

*Vorteile:*

- Das Streben nach optimalem Mitteleinsatz und -ertrag.
- Rangfolgen für die Investitionen können entsprechend der anzustrebenden Rentabilität aufgestellt werden.
- Ein nachträglicher Vergleich von gewünschter und erzielter Verzinsung ist möglich.

*Mögliche Anwendungen:*

- Für alle Investitionen, bei denen die durchschnittliche Verzinsung der zu investierenden Mittel ausreicht.
- Bei Rationalisierungs- und Erweiterungsinvestitionen, wenn der Gewinn bei verschiedenen Kapitaleinsätzen zurechenbar ist.

# Amortisation ermitteln

## d) Amortisationsrechnung (Rückzahlungsmethode, Pay-back-Methode, Pay-off- Methode)

Hier errechnet man die Zeitspanne, die bis zum Rückerhalt bzw. Rückfluss der investierten Geldsummen verstreicht. Die Zeitspanne wird in der Regel in Jahren gemessen. Die Formel:

$$R = \frac{I}{G}$$

R = Anzahl Jahre bis zum Rückfluss der investierten Geldsumme

I = Einmaliger Investitionsbetrag

G = Jährlicher Nutzen

*Beispiel:*

Mit einer Investition von 100.000 wird ein jährlicher Nutzen von 20.000 erzielt.

$$R = \frac{100.000}{20.000} = 5 \text{ Jahre}$$

*Nachteile:*

- Das Entscheidungskriterium ist die Wiedergewinnungsdauer des investierten Kapitals. Eine Beurteilung erfolgt also ausschließlich nach den Kriterien der Liquidität und Sicherheit.
- Die Restlebensdauer und spätere Gewinnentwicklung bleibt unbeachtet.
- Weitere Risikomaßstäbe neben der Amortisationsdauer werden nicht berücksichtigt.

*Vorteile:*

- Einfach zu errechnen
- Vergleich von erzielbarer mit gewünschter Wiedergewinnungszeit möglich

Dieses statische Verfahren wird in der Praxis relativ häufig angewandt.

*Mögliche Anwendungen:*

- Fremdfinanzierte Risikoinvestitionen
- Für Investitionen, bei denen es um die konkrete Ermittlung des Ersatzzeitpunktes und die optimale Lebensdauer geht.
- In Verbindung mit anderen Wirtschaftlichkeitsrechnungen (zum Beispiel Rentabilitätsrechnung) ist die Methode als Grundlage für den Vergleich alternativer Kapitalverwendung geeignet.

# Beurteilung der statischen Verfahren

## Nachteile:

Statische Verfahren sind nur für Aufgaben mit einer Zielsetzungskomponente zu empfehlen.

Folgende Aspekte werden nicht berücksichtigt:

- Interdependenzen zwischen den betrieblichen Funktionsbereichen
- Abhängigkeiten zwischen verschiedenen Investitionsaktivitäten
- Die zeitliche Struktur der Erfolgsströme
- Die tatsächliche Nutzungsdauer
- Künftige Schwankungen bei den Erfolgsgrößen. Sie werden durch das Rechnen mit durchschnittlichen, periodisierten Erfolgsgrößen ausgeschlossen.
- Die Besonderheiten bei Investitionen in Informations- und Kommunikationssysteme

## Vorteile:

- Einfache Handhabung
- Leicht verständliche Kennzahlen
- Geringer Aufwand für die Beschaffung der Informationen
- Für die meisten kleineren Investitionen traditioneller Art sind die statischen Methoden eine ausreichende Grundlage.

Die statischen Methoden sind auf der nächsten Seite in einer Übersicht dargestellt.

Statische Methoden im Überblick				
Methoden	Kostenvergleichsrechnung	Gewinnvergleichsrechnung	Rentabilitätsrechnung	Amortisationsrechnung
Inhalt	Es werden nur die Kosten der Verfahren miteinander verglichen	Einbeziehung der Erlösseite zur Ergänzung der Kostenseite	Die erreichte Kapitalverzinsung entscheidet über die Auswahl der Verfahren	Der kürzeste Rückfluss der investierten Geldsumme in Jahren entscheidet über die Auswahl
Verfahrenseinordnung	Eindimensional: Kosten	Zweidimensional: Kosten/Erlöse	Dreidimensional: Kosten/Erlöse/Kapital	Dreidimensional: Kosten/Erlöse/Kapital
Anwendungsmöglichkeit	Praktisch nur anwendbar, wenn Nutzenerwartungen gleich hoch sind	Begrenzt, da die Quantifizierung des »Gewinns« ein Problem darstellt	Das Problem der Quantifizierung des »Gewinns« im Sinne der Investitionsrechnung beschränkt die Anwendung	Begrenzt, da der Gewinn hier als statische Größe gesehen wird
Aufwand für die Realisierung	Relativ gering	Relativ gering	Gering	Gering

# Kapitalwert ermitteln (1)

## Dynamische Methoden

### a) Kapitalwertmethode (Diskontierungs- oder Barwertmethode)

Diese Vorgehensweise geht davon aus, dass die Ein- und Auszahlungen, die durch ein bestimmtes Investitionsobjekt hervorgerufen werden, unterschiedlich sein können. Gemeint sind Unterschiede im Zeitablauf nach Größe, zeitlichem Anfall und Dauer. Der Faktor Zeit wird also bei dieser Methode mit berücksichtigt.

$$\text{Kapitalwert} = \text{BW Einzahlungen} - \text{BW Auszahlungen}$$

vgl. Wöhe: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Verlag Franz Vahlen

Die einzelnen Beträge, die irgendwann während der Investitionsdauer anfallen, können nur vergleichbar gemacht werden, wenn der Faktor »Zeit« in der Rechnung berücksichtigt wird. Es ist offensichtlich: Eine Einzahlung ist für den Betrieb um so weniger wert, je später sie kommt – entsprechend eine Auszahlung um so belastender, je näher der Zahlungszeitpunkt liegt.

Die Vergleichbarkeit wird dadurch hergestellt, dass alle zukünftigen Einzahlungen und Auszahlungen auf den Zeitpunkt unmittelbar vor Beginn der Investition abgezinst werden. Eine auf einen Zeitpunkt abgezinste Zahlung bezeichnet man als Barwert.

Der Kapitalwert einer Investition ergibt sich als Differenz zwischen der Summe der Barwerte (BW) aller Einzahlungen und der Summe der Barwerte aller Auszahlungen, die mit dieser Investition zusammenhängen.

Die Abzinsung erfolgt mit einem Zinssatz, der als gewünschte Mindestverzinsung (Kalkulationszinsfuß) den Kapitalkosten des Investors entsprechen soll. Dabei wird zugleich unterstellt, dass sich die Einzahlungen wiederum zum Kalkulationszinsfuß verzinsen. Ist der Kapitalwert gleich Null, so wird gerade noch diese Mindestverzinsung erzielt, d.h. die Einzahlungsüberschüsse reichen aus, die Anfangsauszahlungen zu tilgen und das investierte Kapital

zum Kalkulationszinsfuß zu verzinsen.

Ist der Kapitalwert positiv, so gibt er die Zahlungsüberschüsse des Investitionsobjekts an, die neben den Anschaffungszahlungen zur Verfügung stehen und verzinst werden können. Ist der Kapitalwert negativ, so bezeichnet er den Teil der Anschaffungsauszahlungen, die aus den Einzahlungsüberschüssen weder getilgt noch verzinst werden können.

Ein positiver Kapitalwert zeigt, dass eine über dem Kalkulationszinsfuß liegende Verzinsung des eingesetzten Kapitals erzielt wird (Wiederanlagemöglichkeiten der Einzahlungen zum Kalkulationszinsfuß vorausgesetzt). Dagegen ist ein negativer Kapitalwert ein Zeichen dafür, dass nur eine unter dem Kalkulationszinsfuß liegende Verzinsung erreichbar ist, also die Kapitalkosten des Investors nicht gedeckt werden können. Der Kapitalwert nimmt mit steigendem Kalkulationszinsfuß ab und mit fallendem zu. Er ist also in der Regel eine in Abhängigkeit vom Kalkulationszinsfuß fallende Funktion.

Nach der Kapitalwertmethode ist eine Investition vorteilhaft, wenn ihr Kapitalwert Null oder positiv ist.

# Kapitalwert ermitteln (2)

Beispiel: Eine Investition ist durch folgende Zahlungsreihen gekennzeichnet

Zeitpunkt	t 0	t 1	t 2	t 3	t 4	zus.
Einzahlungen	-	3000	2000	2000	2000	9000
Auszahlungen	- 6000	- 1000	- 500	- 300	-	- 7800
Nettoeinzahlung	- 6000	2000	1500	1700	2000	1200

Betrachtet man nur die absoluten Zahlen ohne Berücksichtigung des Kalkulationszinsfußes oder genauer bei einem Kalkulationszinsfuß von Null, so hat die Investition einen Kapitalwert von 1200 (Nettoeinzahlung zus.). Ein Investor, der für die Dauer der vier Perioden einen zinslosen Kredit aufnehmen könnte bzw. der außer der Bargeldhaltung keine andere Alternative hätte, würde diese Investition durchführen.

Muss der Investor jedoch im Falle der Kreditaufnahme 8 % Zinsen zahlen oder würde ihm eine andere Investition 8 % Zinsen bringen, so muss er die zu betrachtende Investition daraufhin prüfen, ob sie sich mit mindestens 8 % verzinst. Es ergibt sich dann folgender Kapitalwert:

Da der Kapitalwert negativ ist, ist die effektive Verzinsung der jeweils

$$\text{Kapitalwert} = - 6000 + \frac{2000}{1.08^1} + \frac{1500}{1.08^2} + \frac{1700}{1.08^3} + \frac{2000}{1.08^4}$$

$$\begin{aligned} \text{Kapitalwert} &= - 6000 + 1851 + 1286 + 1349 + 1470 \\ \text{Kapitalwert} &= - 6000 + 5957 = - 43 \end{aligned}$$

noch gebundenen Mittel niedriger als 8 %. Der Wert der Investition ist geringer als die Anschaffungsauszahlung. Der Investor wird daher bei einem Kalkulationszinsfuß von 8 % die Investition unterlassen. Für einen anderen Investor, der nur über eine geringe alternative Anlagemöglichkeit verfügt bzw. zu einem geringeren Einsatz Fremdkapital aufnehmen kann, mag jedoch eine Investition mit der gleichen Zahlungsreihe durchaus vorteilhaft sein.

Für einen Kalkulationszinsfuß von 6 % ergibt sich:

$$\begin{aligned} \text{Kapitalwert} &= - 6000 + \frac{2000}{1.06^1} + \frac{1500}{1.06^2} + \frac{1700}{1.06^3} + \frac{2000}{1.06^4} \\ \text{Kapitalwert} &= - 6000 + 1887 + 1335 + 1427 + 1584 \\ \text{Kapitalwert} &= - 6000 + 6233 = 233 \end{aligned}$$

Da der Kapitalwert positiv ist – der Barwert aller folgenden Einzahlungsüberschüsse übersteigt hier die Anschaffungsauszahlung – ist die Investition vorteilhaft. Dies gilt vorausgesetzt, dass der Wiederanlagesatz der in den einzelnen Perioden zurückfließenden Beträge 6 % ist.





## Kapitalwert ermitteln (3)

### *Nachteile:*

- Das Kriterium des Kalkulationszinsfußes wird allgemein bis heute nicht anerkannt.
- Die Höhe des Kalkulationszinsfußes ist problematisch und beeinflusst das Ergebnis stark.
- Nur bei beliebiger Teilbarkeit aller Projekte lassen sich richtige Ergebnisse erwarten.

### *Vorteile:*

- Relativ leicht anwendbar
- Kalkulationszinsfüße können im Periodenablauf wechseln.

### *Mögliche Anwendungen:*

- Vergleich mehrerer Investitionsalternativen auf finanzmathematischer Basis.
- Geeignet für eine Reihe der traditionellen Investitionsvorhaben.

# Annuitäten errechnen

## b) Annuitätenmethode

Diese dynamische Methode ist eine mathematische Umformung der Kapitalwertmethode. Die durchschnittlichen jährlichen Auszahlungen der Investitionen werden mit den durchschnittlichen jährlichen Einzahlungen verglichen. Die Basis dieser Methode bildet also die Umrechnung der Barwerte von Investitionssumme und Rückfluss in gleiche Jahresbeträge (Annuitäten).

Die Umrechnung geschieht durch Wiedergewinnungsfaktoren. Diese werden für eine gegebene Lebensdauer  $n$  und einen gegebenen Kalkulationszinsfuß  $p$  Tabellen entnommen.

Die Annuitäten errechnen sich wie folgt:

*Annuität der Rückzahlungsflüsse:*  
Barwert der Rückflüsse x Wiedergewinnungsfaktor

*Annuität der Investitionssumme:*  
Barwert der Investitionssumme x  
Wiedergewinnungsfaktor

Je nachdem, ob die Differenz zwischen der Annuität der Rückflüsse und der Annuität der Investitionssumme

- größer, gleich oder kleiner als Null bzw.
- größer, gleich oder kleiner als der Kalkulationszinssatz ist,

hat man eine Verzinsung des noch nicht amortisierten Kapitaleinsatzes.

*Mögliche Anwendungen:*

Die Annuitätenmethode wird in der Praxis vorwiegend bei Ersatzproblemen angewendet. Hier ist häufig weder die Einnahmenreihe der neuen Anlage bekannt, noch wird die Restlebensdauer der alten Anlage mit der Gesamtlebensdauer der neuen Anlage übereinstimmen. Diese Restriktionen lassen die Kapitalwertmethode und interne Zinsfußmethode nur bedingt zum Einsatz bringen.

Da ansonsten die Prämissen der Annuitätenmethode die gleichen wie bei der Kapitalwertmethode sind, soll auf die Vor- und Nachteile dieser Methode nicht näher eingegangen werden.

# Interner Zinsfuß

## c) Interner Zinsfuß

Hier gehen Sie nicht von einer gegebenen Mindestverzinsung (Kalkulationszinsfuß) aus, mit deren Hilfe Sie den Kapitalwert ermitteln. Bei dieser Methode suchen Sie den Diskontierungszinsfuß, der zu einem Kapitalwert von Null führt, d.h. bei dem die Barwerte der Einzahlungs- und Auszahlungsreihe gleich groß sind (interner Zinsfuß).

Der Vergleich mehrerer Investitionen erfolgt durch Vergleich der jeweils errechneten Zinsfüße. Das Investitionsprojekt mit dem höchsten internen Zinsfuß wird als das vorteilhafteste angesehen. Diese Aussage ist jedoch relativ: Liegt der Zinsfuß unter dem Kalkulationszinsfuß, so ist der Kapitalwert negativ, und auch das Investitionsprojekt mit dem höchsten internen Zinsfuß kann nicht als vorteilhaft bezeichnet werden.

### *Nachteile:*

- Keine eindeutige Interpretation der zu empfehlenden Investitionen.
- Keine Aussagen zum Volumen der betrachteten Investitionen.

### *Vorteile:*

- Anschauliche Methode
- Computerprogramme erlauben, den internen Zins zu errechnen.

### *Mögliche Anwendungen:*

- Als Entscheidungsregel bei Kapitalengpässen
- Traditionelle Investitionen

# Beurteilung der dynamischen Methoden

## *Nachteile:*

- Die Datenermittlung bezüglich der Höhe und zeitlichen Verteilung der Zahlungsströme bereitet Schwierigkeiten.
- Das finanzmathematische Investitionsmodell beruht auf dem Grundprinzip stetiger Verzinsung, d.h. einer sofortigen Wiederanlage der Rückflüsse.
- Das Investitionsvolumen findet kaum Berücksichtigung.

## *Vorteile:*

- Der Zeitfaktor wird durch Auf- und Abzinsen berücksichtigt.
- Die Investitionsalternativen werden bei diesem Verfahren vergleichbar.
- Die Beschränkung auf die nur quantifizierbaren Einflussfaktoren ist für die meisten traditionellen Investitionen eine gute Ausgangsbasis.

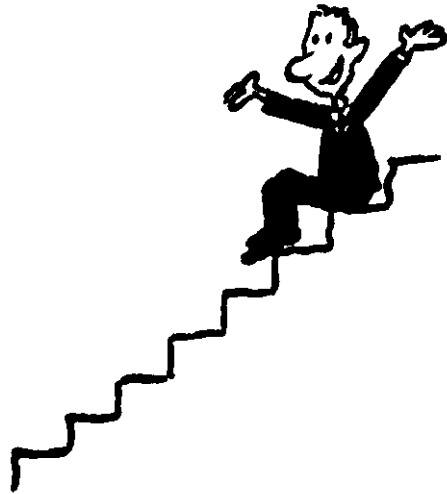
Die dynamischen Methoden sind auf der nächsten Seite in einer Übersicht dargestellt.

# Dynamische Methoden im Überblick

Methoden	Kapitalwertmethode	Methode des internen Zinsfußes	Annuitätenmethode
Inhalt	Alle zukünftigen Ein- und Auszahlungen werden auf den Zeitpunkt unmittelbar vor Beginn der Investition abgezinst	Das Projekt mit dem höchsten internen Zinsfuß wird ausgewählt	Höhe der positiven Netto-Annuität entscheidet über die Alternative
Verfahrenseinordnung	Mehrdimensional: - Barwerte aller Einzahlungen - Barwerte aller Auszahlungen - Kalkulationszinsfuß	Mehrdimensional: - Barwert der Rückflüsse - Barwert der Investitionssumme - Wiedergewinnungsfaktor	Mehrdimensional: - Barwert der Einzahlungsreihen - Barwert der Auszahlungsreihen - Diskontierungszinsfuß
Anwendungsmöglichkeit	Wird in der Praxis in zahlreichen Fällen angewandt	Wird in der Praxis meist in Verbindung mit der Kapitalwertmethode angewandt	Wird vor allem für Finanzierungsentscheidungen eingesetzt (z. B. Für Leasing)
Aufwand für die Realisierung	Hängt von der Differenziertheit der Zahlenermittlung ab	Hängt von der Differenziertheit der Zahlenermittlung ab	Hängt von der Differenziertheit der Zahlenermittlung ab



# Rating-Note verbessern



## 1. Das Problem

Im Laufe der Jahre hat man erkannt, dass die reine Analyse des Jahresabschlusses nur einen eingeschränkten Erkenntniswert besitzt. Die Methode der Informationsgewinnung wurde durch jahrzehntelange Übung und Erfahrung immer weiter verfeinert.

Anhand dieser Rating-Modelle bewerten u. a. Kreditinstitute Unternehmen.

## 2. Die Ziele und der Nutzen

Wir stellen Ihnen ein Rating-Modell vor, das Ihre

- Finanz-Stärke
- Markt-Stärke
- Erfolgsfaktoren-Stärke
- Sicherheiten-Stärke

und Ihre Besonderheiten bewertet.

Sie erkennen so den Stand Ihres Unternehmens – auch aus dem Blickwinkel eines Kreditinstituts. Die Ergebnisse sind gleichzeitig eine Basis, um Entwicklungs- und Verbesserungspotenziale zu erkennen.

# Methodenüberblick

## 3. Die Methode

Ermitteln Sie, um über eine reine Jahresabschluss-Analyse hinauszukommen, zusätzliche Kennzahlen. Auf der nächsten Seite finden Sie eine Liste solcher Bewertungskriterien.

**Tipp** Vergleichen Sie mehrere Analysen von Jahresabschlüssen einschließlich der Kennzahlen. So erhalten Sie nicht nur einen punktuellen Eindruck der Situation.

### Bewertungssystem

Zur Bewertung der Faktoren gibt es bei den Banken verschiedene Ansätze. Die einen orientieren sich am Schulnotensystem und bewerten jeden Faktor mit einer Note. Eine Gesamtaussage über die Bonität ergibt sich dann aus dem arithmetischen Mittel der Einzelbenotungen.

Andere Rating-Modelle orientieren sich an Scoring-Systemen. Dazu vergeben sie pro Kriterium abgestufte Wertungspunkte, die später aufsummiert werden und eine Gesamtpunktzahl ergeben. Für die Bonitätseinstufung sind dann Intervalle fixiert, denen das jeweilige Ergebnis zugeordnet werden kann.

### Zum Hintergrund

Durch die Einführung eines Rating-Systems betreiben die Kreditinstitute auch eine neue Art von Risikomanagement im Kreditgeschäft. Hierdurch sollen Hinweise auf spezifische Einzelrisiken sowie Risikokonzentrationen gewonnen werden. Die Anwendung von Rating-Systemen erfolgt sowohl im Rahmen der laufenden Prüfung und Überwachung von Kreditnehmern wie auch bei Entscheidungen über Kreditanträge von Neukunden.

Rating wird dabei als Verdichtung der vielfältigen Aspekte der Bonitätsbeurteilung verstanden. Es geht um eine ziffernmäßige Bewertung ohne Berücksichtigung von Sicherheiten.

Das Rating-System soll nicht die Kreditbearbeitung ersetzen. Dieses System wird vielmehr als Folgeschritt der Kreditbearbeitung angesehen, die im Rating-Ergebnis zusammengefasst wird.

# Bewertungskriterien im Überblick

Mit dem vorgestellten Rating-Modell können Sie Ihr Unternehmen in den rechts dargestellten vier Bereichen bewerten. Die 20 Kriterien sind Anhaltspunkte für die Beurteilung.

Auf den nächsten Seiten finden Sie zu jedem Bereich eine Tabelle, auf der die Kriterien und das Benotungssystem dargestellt sind. Die Abkürzungen zeigen Ihnen, wie das Kriterium berechnet wird.

Dieses Modell berücksichtigt keine individuellen Besonderheiten. Solche Sicherheiten sind jedoch häufig ausschlaggebend und sollten gesondert beurteilt werden. Hierfür steht Ihnen das Formular auf der letzten Seite zur Verfügung.

**Tipp** Der Wert dieses Rating-Systems hängt in erster Linie von der ehrlichen Einordnung ab. Idealerweise sollten Ratgeber, z. B. Steuerberater oder Firmenkunden-Betreuer, mit herangezogen werden.

## 1. Finanz-Stärke

- Kapitalkraft
- Finanzielle Leistungsfähigkeit
- Rendite
- Verschuldung
- Liquidität

## 2. Markt-Stärke

- Branchen-Attraktivität
- Produkt-/Dienstleistungs-Attraktivität
- Problem-Lösungen
- Stellenwert der Kundenorientierung
- Innovation

## 3. Erfolgsfaktoren-Stärke

- Führung
- Mitarbeiter
- Strategie
- Ziel-/Kontroll-System
- Organisation/Informations-Technologie

## 4. Sicherheiten-Stärke

- Investitions-Risiko
- Stand der Technologie
- Informationsverhalten gegenüber der Bank
- Sicherheiten
- Nachfolge



1. Finanz-Stärke		Für die Ermittlung der ersten vier Kennzahlen sind die Bilanz- und G&V-Daten heranzuziehen.				
Kriterien	Note	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Kapitalkraft <b>Eigenkapital-Quote</b> EK: GK	negativ	> 0 % < 10 %	> 10 % < 20 %	> 20 % < 30 %	> 30 %	
Finanzielle Leistungsfähigkeit <b>Cashflow in % der Betr.- Leistung</b> CF: BL	negativ	> 0 % < 5 %	> 5 % < 8 %	> 8 % < 10 %	> 10 %	
Rendite <b>Gesamtkapitalrentabilität</b> (BE+FKZ): GK	negativ	> 0 % < 8 %	> 8 % < 12 %	> 12 % < 15 %	> 15 %	
Verschuldung <b>Schuldtilgung in Jahren</b> (FK+LM): CF	> 30 Jahre	> 30 Jahre < 12 Jahre	< 12 Jahre > 5 Jahre	< 5 Jahre > 30 Jahre	< 3 Jahre	
<b>Liquidität</b>	chronische Probleme	hohe Anspannung	gelegentliche Engpässe	gut lösbar	keine Probleme	

Abkürzungen: EK = Eigenkapital, GK = Gesamtkapital, CF = Cashflow (Gewinn vor Steuern, Abschreibungen, Rückstellungen),  
BL = Betriebsleistung (Umsatz), BE = Betriebsergebnis, FKZ = Fremdkapitalzinsen, FK = Fremdkapital, LM = Liquide Mittel

2. Markt-Stärke						
Kriterien \ Note	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1	
Branchen-Attraktivität	Sehr bescheiden (auslaufend, absterbend), keine Marktchancen, in der Zukunft schwach	Niedrig (Do-it-yourself), niedrige Marktchancen	Durchschnittlich (wird auf Grund von Bestimmungen benötigt)	Überdurchschnittlich (Innovationen auf Grund neuer Technologien), Gute Marktchancen	Äußerst positiv (der Markt »boomt«), sehr gute Marktchancen, neue Märkte mit langfristiger Zukunft	
Produkt-/ Dienstleistungs-Attraktivität	Qualität austauschbar, eignet sich nur zur Bedarfsbefriedigung	Nachteile sind gegeben, solide Qualität, aber kein Bekanntheitsgrad	Durchschnittlich, Etablierung im Markt	Gute Chancen, Differenzierung von Mitbewerbern, Mehrwert wird erkennbar	Sehr gut, Spitzen-Produkte und Spitzen-Dienstleistungen, originäre Alleinstellungsmerkmale	
Problem-Lösungen	Bieten wir nicht an, rein produzierende Verrichtung nach Vorgabe	Erkenntnis: »Wir sollten etwas tun«, Bedeutung wird erkannt	Durchschnittlich, erste Ansätze für einzelne Zielgruppen (Kunden-Zielgruppen-Segmentierung)	Lösungen für alle Zielgruppen werden angeboten	Beste, individuelle Lösungen mit allen Beteiligten, langfristige, strategische Wettbewerbsvorteile	
Stellenwert der Kundenorientierung	Kunde ist Geschäftsvorfall, Abarbeitung	Ermittlung der Bedürfnisse, standardisierte Unterstützung	Orientierung an Markt- und Kunden-Segmenten, individuelle Unterstützung, Mehrwert wird erkennbar	Aktive Produkt- und DL-Strategie, Kunde wird zum Partner, Nutzen ist konkret gegeben	Optimierung aller Anforderungen Abstimmung der Strategie auf langfristige Partnerschaft (beide Seiten Gewinner)	
Innovationen	Imitation, Innovationen sind mangelhaft ausgeprägt oder unbekannt	Erkenntnis: »Stellenwert der Innovation nimmt zu«, Bedeutung wird erkannt	Durchschnittlich, generelle Ansätze, erste Gehversuche mit eigenen Innovationen	Gute Ideen, Innovationen für jede Zielgruppe, Lernen von den Besten (Benchmarking)	Innovationsführer, Attraktive Innovationen mit hoher Kundenbindung	

3. Erfolgsfaktoren-Stärke					
Die Kriterien sind bezüglich den Spezifika des Unternehmens zu interpretieren.					
Kriterien \ Note	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Führung	Autoritäre/patriarchalische Führung, starre Strukturen	Geringe Einbindung der Mitarbeiter, verstärkte Delegation	Einbindung der Mitarbeiter, Kooperatives Führungsverhalten	Führung folgt der Strategie, Führungsgrundsätze und Methoden	Führungssystem gewährleistet Umsetzung der Strategie
Mitarbeiter	Keine Identifikation, Aufgabenerfüllung nach Stellenbeschreibung	Vorgesetzte-Mitarbeiter-Verhältnis, bestimmt Engagement	Ehrliche Leistungsbereitschaft, Schriftlich fixierte Mitarbeiter-Ziele Teamgeist	Klare Ziele ermöglichen Identifikation, Priorisierung von Firmeninteresse vor Privatinteresse	Höchste Identifikation, Mitarbeiter ist Mit-Unternehmer
Strategie	Zum Teil angedacht, Notwendigkeit wird erkannt	Erste Grundsätze sind fixiert, Kurzfristige Ausrichtung	Teilweise formale Umsetzung, Mittelfristige strategische Ansätze	Geschäftsgrundsätze stehen, Längerfristige Strategien	Grundsätze werden gelebt, Aufeinander abgestimmte, marktorientierte Strategien
Ziel-/ Kontrollsysteme	Daumenregel, Kontrolle über Buchhaltung	Generelle Jahres-Umsatz-Ziele, Einzelne Kontrollpunkte	Zielsetzungen für Bereiche, Abteilungen etc., Kontroll-System	Organisationsübergreifende Ziele, Frühwarn-System	Flexibles Ziel-System, Effizientes, vorbeugendes Kontroll-System
Organisations-/ Informations- Technologie	Chaotische Verhältnisse, Hoher Improvisationsgrad, einzelne klassische Anwendungen	Streben nach Verbesserungen, Betroffene wirken gelegentlich mit, Integration der klassischen Anwendungen, Kostenvorteile	Konzentration auf optimale Abläufe, Beseitigung der Schwachstellen, Logistische Anwendung, Produktivität	Zunahme der Prozessorganisation, effiziente Arbeitsprozesse, Vertriebs-/Entwicklungs- und Planungs-Anwendungen, Wettbewerbsvorteile	Innovative Organisations-Stärke, Kunden- und Markt-orientierung »Strategische Waffe«

4. Sicherheiten-Stärke						
Kriterien \ Note	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1	
Investitions-Risiko	Amortisation > 60 Monate	Amortisation < 60 Monate > 45 Monate	Amortisation < 45 Monate > 30 Monate	Amortisation < 30 Monate > 15 Monate	Amortisation < 15 Monate	
Stand der Technologie	Dringend Erneuerungsbedürftig	Erneuerungsbedürftig	Durchschnittlich	Guter Stand	Neueste Technologie	
Informationsverhalten Gegenüber der Bank	Verschlossen, äußerst restriktiv	Zurückhaltend	Durchschnittlich	Aktives Informationsverhalten	»Wir sind vorbildlich«	
Sicherheiten	Keine	Begrenzte Sicherheiten	Angemessene Sicherheiten	Gute Sicherheiten	Beste Sicherheiten	
Nachfolge	»Wird sich schon regeln!« Zufallsprinzip	Erste Überlegungen: - personeller Art - rechtliche Belange - Zeitpunkt	Einbindung der Betroffenen, Gezielte Vorbereitung der Nachfolgerin/des Nachfolgers	Planmäßiges Vorgehen, Detaillierte Absprachen über die einzelnen Übergabeschritte	Bestmögliche Vorsorge im Sinne einer langfristigen Unternehmensstrategie	

## Unsere Besonderheiten

Methode 13  
Rating-Note  
verbessern

13

FÜHRUNG  
KUNDEN  
MITARBEITER  
PROZESSE

1.

2.

3.

4.



Chancen

daraus resultieren:

Risiken

Das werden wir tun:

1.

2.

8

# Finanzieller Schnelltest des Unternehmens



## 1. Das Problem

Viele Unternehmer und Führungskräfte haben keine klaren Informationen über die aktuelle finanzielle Lage des Unternehmens.

Wenn Kennzahlen vorliegen, dann zumeist in quantitativer Form, also viele Zahlen oft ohne zentrale Bedeutung und Aussagefähigkeit. Hingegen liegen nur wenige in qualitativer Form vor, d. h. wenige sind aussagekräftig im Hinblick auf die aktuelle finanzielle Situation.

## 2. Die Ziele und der Nutzen

- Sie konzentrieren sich auf die wesentlichen Kennzahlen und können diese ständig verfolgen.
- Sie lernen, die einzelnen Kennzahlen auf ihre Qualität hin zu bewerten.
- Sie können Ihre Erkenntnisse bei Gesprächen mit Ihrer Bank nutzen.
- Durch den Schnelltest kann auch die häufig gestellte Frage »Hat das untersuchte Unternehmen zu viele Schulden?« eindeutig beantwortet werden.
- Sie können Ihre strategische Planung mit notwendigen Verbesserungen Ihrer Kennzahlen verbinden.

# Methodenüberblick



## 3. Die Methode

Dieses Verfahren nach Kralicek ist für eine schnelle Analyse sehr hilfreich. Es basiert auf den rechts oben zu sehenden Kennzahlen. Wenn Sie die Zahlen errechnet haben, können Sie sie anschließend anhand der von Kralicek entworfenen Skala (rechts unten) beurteilen.

Auf den folgenden zwei Seiten ist ein Beispiel erläutert: In der Bilanz und der G&V-Rechnung sehen Sie die wichtigen Größen (Kästchen). Auf der nächsten Seite finden Sie einen Schnelltest mit diesen Zahlen. Probieren Sie es aus!

Kennzahl	Formel	Aussage über die ...	
Eigenkapitalquote	$\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100$	Kapitalkraft	
Cashflow in % der Betriebsleistung	$\frac{\text{Cashflow}}{\text{Betriebsleistung}} \times 100$	Finanzielle Leistungsfähigkeit	
Gesamtkapitalrentabilität	$\frac{\text{Betriebsergebnis} + \text{Fremdkapitalzinsen}}{\text{Bilanzsumme}} \times 100$	Rendite	
Schuldtilgungsdauer in Jahren	$\frac{\text{Fremdkapital} - \text{flüssige Mittel}}{\text{Jahres-Cashflow}} \times 100$	Verschuldung	

### Erläuterungen

- Die Eigenkapitalquote gibt Ihnen Auskunft, ob Sie *absolut* (in Geldeinheiten oder in Prozent der Bilanzsumme) zu viele Schulden haben oder nicht.
- Die Schuldtilgungsdauer informiert Sie, ob das Unternehmen *relativ* (im Verhältnis zum Jahres-Cashflow) zu viele Schulden hat oder ein gesundes Verhältnis aufweist.

	sehr gut (1)	gut (2)	mittel (3)	schlecht (4)	Insolvenzgefahr (5)
Eigenkapitalquote	> 30 %	> 20 %	> 10 %	< 10 %	neg.
Cashflow der Betriebsleistung	> 10 %	> 8 %	> 5 %	< 5 %	neg.
Gesamtkapitalrentabilität	> 15 %	> 12 %	> 8 %	< 8 %	neg.
Schuldtilgungsdauer	< 3 J.	< 5 J.	< 12 J.	> 12 J.	> 30 J.

## Schnelltest-Beispiel

Aktiva		Bilanz zum (Datum)		Passiva	
<b>Anlagevermögen</b>				<b>Eigenkapital</b>	
- Grund	3				40 A)
- Gebäude	15			- Fremdkapital, langfristig	
- sonstige Sachanlagevermögen	10			- Hypothekarkredit	10
- Finanzanlagevermögen	2	30		- Pensionrückstellung	10
					20
<b>Umlaufvermögen</b>				<b>Fremdkapital, kurzfristig</b>	
- liquide Mittel	2 (D)			- Lieferantenverbindlichkeiten	25
- Kundenforderungen	20			- Kontokorrentkredit	10
- Vorräte	40			- sonstige Verbindlichkeiten	5
- sonstige Forderungen	8	70			40
<b>Bilanzsumme</b>		<b>100</b>		<b>Bilanzsumme</b>	
					<b>100 B)</b>

### G & V für (Jahr)

Aufwendungen		Erträge	
Materialeinsatz	100	Fakturerlöse	210
Personalkosten	40	- Bestandsverringerungen	
Fremdkapitalzinsen	2 G)	Halb- und Fertigwaren	
Verkaufsprovisionen	10		
Kundenskonto	4	= (Betriebsleistung)	200 F)
Hilfs- und Betriebsstoffe	1		
Energie	5		
Instandhaltung Maschinen	3		
Werkzeugverbrauch	2		
sonstiger Aufwand	7		
Abschreibungen	10 H)		
Dotierung			
Pensionrückstellung	1 H)		
Gewinn (vor Est.)	15 C/H)		
<b>Gesamt</b>	<b>200</b>	<b>Gesamt</b>	<b>200</b>



## Ihr Schnelltest

		Bilanz zum (Datum)	
		Aktiva	Passiva
<b>Anlagevermögen</b>			<b>Eigenkapital</b>
- Grund			
- Gebäude			- Fremdkapital, langfristig
- sonstige Sachanlagevermögen			- Hypothekarkredit
- Finanzanlagevermögen			- Pensionsrückstellung
<b>Umlaufvermögen</b>			<b>Fremdkapital, kurzfristig</b>
- liquide Mittel	(D)		- Lieferantenverbindlichkeiten
- Kundenforderungen			- Kontokorrentkredit
- Vorräte			- sonstige Verbindlichkeiten
- sonstige Forderungen			
<b>Bilanzsumme</b>			<b>Bilanzsumme</b>
<b>G &amp; V für (Jahr)</b>			
<b>Aufwendungen</b>		<b>Erträge</b>	
Materialeinsatz		Fakturerlöse	
Personalkosten		- Bestandsverringerungen	
Fremdkapitalzinsen		Halb- und Fertigwaren	
Verkaufsprovisionen			
Kundenskonto		= (Betriebsleistung)	(F)
Hilfs- und Betriebsstoffe			
Energie			
Instandhaltung Maschinen			
Werkzeugverbrauch			
sonstiger Aufwand			
Abschreibungen	H)		
Dotierung			
Pensionsrückstellung	H)		
Gewinn (vor Est.)	C(H)		
<b>Gesamt</b>		<b>Gesamt</b>	

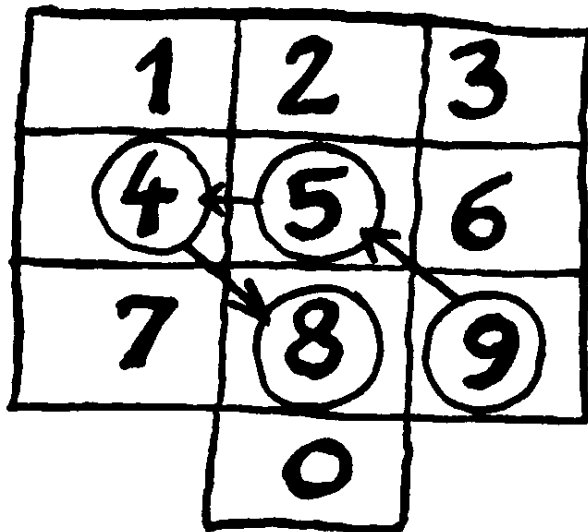
## Schnelltest-Beispiel

	Analysebereiche		
	Finanzlage	Ertragslage	Erfolg
	Finanzierung	Liquidität	Rentabilität
A) Eigenkapital	EK	→ 40	
B) Gesamtkapital	GK	→ 100	→ 100
C) Betriebsergebnis	BE		→ 15
D) Liquide Mittel	FLM	→ 2	
E) Fremdkapital	FK	→ 60	
F) Betriebsleistung	BL		→ 200
G) Fremdkapitalzinsen	FKZ	→ 2	
H) Cashflow	CF	→ 26	→ 26
Formeln:			
Eigenkapitalquote	$\frac{EK}{GK} \times 100$		
Schuldtilgungsdauer	$\frac{FK-FLM}{CF}$		
Gesamtkapitalrentabilität	$\frac{BE+FKZ}{GK} \times 100$		
Cashflow (Prozent der Betriebsleistung)	$\frac{CF}{BL} \times 100$		
<b>Ergebnisse:</b>	40	2,2 Jahre	17 %
<b>Beurteilung (Note)</b>	1	1	1
- finanzielle Stabilität	1		
- Ertragslage			1
- Gesamt	Sehr gut (1)		

# Ihr Schnelltest

		Analysebereiche		
		Finanzlage	Liquidität	Ertragslage
		Finanzierung	Rentabilität	Erfolg
A) Eigenkapital	EK	→		
B) Gesamtkapital	GK	→	→	→
C) Betriebsergebnis	BE		→	→
D) Liquide Mittel	FLM	→	→	
E) Fremdkapital	FK	→	→	
F) Betriebsleistung	BL		→	→
G) Fremdkapitalzinsen	FKZ		→	→
H) Cashflow	CF		→	→
Formeln:				
Eigenkapitalquote		$\frac{EK}{GK} \times 100$		
Schuldtilgungsdauer		$\frac{FK-FLM}{CF}$		
Gesamtkapitalrentabilität		$\frac{BE+FKZ}{GK} \times 100$		
Cashflow (Prozent der Betriebsleistung)				$\frac{CF}{BL} \times 100$
<b>Ergebnisse:</b>				
<b>Beurteilung (Note)</b>				
- finanzielle Stabilität				
- Ertragslage				
- Gesamt				

# Kennzahlen gezielt nutzen



## 1. Das Problem

In allen Unternehmen sind Kennzahlen ein wichtiges Werkzeug für die Unternehmensanalyse. Betriebswirtschaftliche Kennzahlen sind Zahlen, die sich auf bestimmte Sachverhalte beziehen und eine konzentrierte Aussagekraft über diese Sachverhalte besitzen. Sie können einzelne, aber auch mehrere Sachverhalte kennzeichnen. Durch Kennzahlen können nur quantifizierbare Gegebenheiten erfasst werden.

Bei der Fülle an Zahlen verliert man jedoch leicht den Überblick.

## 2. Die Ziele und der Nutzen

Kennzahlen dienen als Hilfsmittel bei der

- Analyse des Betriebes bzw. Unternehmens
- Planung des Betriebsgeschehens
- Steuerung des Betriebsablaufs
- Kontrolle des Betriebsergebnisses und bei Vergleichen.

# Methodenüberblick

## 3. Die Methode

### Kennzahlen ermitteln

Auf den folgenden Seiten sehen Sie Übersichten für Kennzahlen im

- Rechnungswesen
- Personalwesen
- Beschaffung und Lagerhaltung
- Vertrieb

Die Branchenwerte können Sie in Erfahrung bringen bei

- Verbänden
- Kreditinstituten
- Statistischen Organisationen

Alle diese Kennzahlen helfen Ihnen bei Problemlösungs- und Entscheidungsprozessen – und dies zur Diagnose und als Basis für Therapie-Vorschläge.

### Kennzahlen vergleichen

Um Schwachstellen in Ihrem Unternehmen festzustellen, ziehen Sie die ermittelten Kennzahlen zu Vergleichen heran.

Vergleiche können Sie durchführen:

*im eigenen Unternehmen:*

- gegenüber früheren Perioden
- zwischen Betriebsteilen, Abteilungen, Stellen

*nach außen:*

- gegenüber anderen Unternehmen
- gegenüber der eigenen Branche
- gegenüber anderen, vergleichbaren Branchen
- gegenüber der Gesamtwirtschaft (soweit vergleichbare Sachverhalte)

### Schritt für Schritt

Prüfen Sie, welche Kennzahlen für Ihr Unternehmen bzw. für Ihren Bereich wichtig sind.

- Erarbeiten Sie das Datenmaterial.
- Versuchen Sie, die Kennzahlen maschinell zu gewinnen.
- Vergleichen Sie die Werte in Ihrem Unternehmen. Erkennen Sie eine Entwicklung?
- Ziehen Sie Vergleichswerte von anderen Firmen heran.
- Analysieren Sie mögliche Abweichungen.

## Kennzahlen zum Rechnungswesen und zur Aktivseite der Bilanz

			Durchschnitt in der Branche	Unsere Werte
Anlagenintensität	=	$\frac{\text{Anlagevermögen}}{\text{Gesamtvermögen}} \quad (\times 100)$		
Umlaufintensität	=	$\frac{\text{Umlaufvermögen}}{\text{Gesamtvermögen}} \quad (\times 100)$		
Vorratsintensität	=	$\frac{\text{Vorräte}}{\text{Gesamtvermögen}} \quad (\times 100)$		
Forderungsintensität	=	$\frac{\text{Forderungen}}{\text{Gesamtvermögen}} \quad (\times 100)$		
Anteil der flüssigen Mittel	=	$\frac{\text{Flüssige Mittel}}{\text{Gesamtvermögen}} \quad (\times 100)$		
Vermögenskonstitution	=	$\frac{\text{Anlagevermögen}}{\text{Umlaufvermögen}} \quad (\times 100)$		

# Kennzahlen zur Passivseite der Bilanz

		Durchschnitt in der Branche	Unsere Werte
Eigenkapital	= $\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}} \cdot 100$		
Anspannungskoeffizient	= $\frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Gesamtkapital}} \cdot 100$		
Verschuldungskoeffizient	= $\frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Eigenkapital}} \cdot 100$		
Anteil langfristiges Kapital	= $\frac{\text{Eigenkapital} + \text{langfristiges Fremdkapital}}{\text{Gesamtkapital}} \cdot 100$		
Fremdkapitalstruktur	= $\frac{\text{langfristiges Fremdkapital}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} \cdot 100$		
Bankabhängigkeit	= $\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Bankschulden}} \cdot 100$		



## Beziehungszahlen zwischen Aktiv- und Passivseite der Bilanz

		Durchschnitt in der Branche	Unsere Werte
Eigenkapital-Anlagendeckung	$= \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Anlagevermögen}} \cdot 100$		
Langfristiges Kapital Anlagendeckung	$= \frac{\text{Eigenkapital} + \text{langfristiges Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen}} \cdot 100$		
Deckungsgrad des langfristig gebundenen Vermögens	$= \frac{\text{Eigenkapital} + \text{langfristiges Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen} + \text{langfristig gebundenes Umlaufvermögen}} \cdot 100$		
Nettoverschuldung	$= \frac{\text{Fremdkapital}}{\text{kurzfrist. Verbindlichkeiten} - \text{flüssige Mittel}} \cdot 100$		



# Kennzahlen zum Personalwesen

			Durchschnitt in der Branche	Unsere Werte
Lohnniveau	=	$\frac{\text{Löhne und Gehälter + soziale Abgaben} + \text{freiwilliger Sozialaufwand}}{\text{Ø Personalbestand}}$		
Produktivität des Personals	=	$\frac{\text{Gesamtleistung}}{\text{Ø Personalbestand}}$		
oder	=	$\frac{\text{Wertschöpfung}}{\text{Ø Personalbestand}}$		
Fluktuation	=	$\frac{\text{Personalabgänge in der Periode}}{\text{Ø Personalbestand}}$		
oder	=	$\frac{\text{Personalabgänge in der Periode}}{\text{Personalbestand zu Beginn der Periode} + \text{Neueinstellungen in der Periode}}$		
Durchschnittliche Arbeitszeit	=	$\frac{\text{Arbeitsstunden insgesamt}}{\text{Ø Personalbestand}}$		
Altersstruktur	=	$\frac{\text{Beschäftigte je Altersgruppe}}{\text{Gesamtbeschäftigte}} \quad (\times 100)$		

Methode 15  
Kennzahlen  
gezielt nutzen

15

FÜHRUNG  
KUNDEN  
MITARBEITER  
PROZESSE

# Kennzahlen zur Beschaffung und Lagerhaltung

		Durchschnitt in der Branche	Unsere Werte
Mittlerer Bestellwert	= $\frac{\text{Gesamtwert der Bestellung}}{\text{Anzahl der Bestellungen}}$		
Ø Einkauf je Lieferant	= $\frac{\text{Gesamteinkaufswert}}{\text{Anzahl der Lieferanten}}$		
Ø Lagerbestand	= $\frac{\text{Anfangsbestand} + \text{Endbestand}}{2}$		
oder	= $\frac{\text{AB} + 12 \text{ Monatsbestände}}{13}$		
oder	= $\frac{1/2 \text{ AB} + 12 \text{ Monatsbestände} + 1/2 \text{ EB}}{13}$		
Lagerumschlag	= $\frac{\text{gesamte Lagerausgänge/Periode}}{\text{Ø Lagerbestand/Periode}}$		
Lagerdauer	= $\frac{\text{Ø Lagerbestand} \times 365}{\text{gesamte Lagerausgänge}}$		

AB = Anfangsbestand EB = Endbestand

Methode 15  
Kennzahlen  
gezielt nutzen

15

FÜHRUNG  
KUNDEN  
MITARBEITER  
PROZESSE

7

# Kennzahlen zum Vertrieb (1)

		Durchschnitt in der Branche	Unsere Werte
Umsatzanteil je Produkt/Produktgruppe	= $\frac{\text{Umsatz je Produkt/Gruppe}}{\text{Gesamtumsatz}} \cdot 100$		
Ø Umsatz je Kunde	= $\frac{\text{Gesamtumsatz}}{\text{Kundenzahl}}$		
Umsatz je Beschäftigter	= $\frac{\text{Umsatz}}{\text{Ø Personalbestand}}$		
Mittlere Auftragsgröße	= $\frac{\text{Auftragsvolumen einer Periode}}{\text{Zahl der Auftragseingänge}}$		
Umschlagshäufigkeit des Fertigwarenlagers	= $\frac{\text{Umsatz an Fertigwaren zu Herstellkosten}}{\text{Bestand an Fertigwaren zu Herstellkosten}}$		
oder	= $\frac{\text{Umsatz an Fertigwaren zu Herstellkosten}}{\text{Ø Bestand an Fertigw. zu Verkaufswerten}}$		



## Kennzahlen zum Vertrieb (2)

		Durchschnitt in der Branche	Unsere Werte
Marktanteil des Unternehmens	= $\frac{\text{eigener Umsatz}}{\text{Branchenumsatz}} \cdot (x 100)$		
Angebotserfolg	= $\frac{\text{erteilte Aufträge}}{\text{abgegebene Angebote}}$		
Werbeelastizität	= $\frac{\text{relative Änderung der Werbeausgaben}}{\text{relative Umsatzänderung}}$		
Reklamationsquote	= $\frac{\text{Wert/Zahl der Reklamationen}}{\text{Wert/Zahl der Lieferungen}} \cdot (x 100)$		
Vertriebskosten je Auftr./Kd./Kd.-Besuch	= $\frac{\text{Vertriebskosten}}{\text{Zahl der Aufträge/Kunden/Besuche}}$		

# Persönliche Stärken und Schwächen



## 1. Das Problem

»Wer andere führt, muss sich selbst führen können.«

Menschen folgen nur dann bereitwillig, wenn die Führungskraft in einer Art und Weise vorangeht, die auch wirklich nachfolgenswert ist.

Für die zielgerichtete Entwicklung der eigenen Stärken und Schwächen als Führungskraft ist eine objektive Einschätzung die notwendige Basis. Nur ist es relativ schwierig, diese zu erhalten.

## 2. Die Ziele und der Nutzen

Die persönliche Stärken- und Schwächenanalyse kann ein Baustein einer realistischen Einschätzung sein.

Sie ermöglicht:

- ein realistischeres Selbstbild
- das Überwinden der eigenen, selbstaufgelegten Grenzen
- unbewusste negative persönliche Annahmen über sich selbst abzulegen
- unterschiedliche Entfaltungsmöglichkeiten aufzuzeigen
- Entschlossenheit, die eigenen Fähigkeiten stärker zu nutzen und zu entwickeln
- Eigeninitiative und positive Selbstmotivation zu fördern

# Persönliche Stärken- und Schwächen-Analyse: Fragen 1 bis 10

## 3. Die Methode

Die Stärken-Schwächen-Analyse sollte wahrheitsgemäß ausgefüllt werden. Dabei kann eine Frage mit Ja, Teilweise oder Nein beantwortet werden. Umkreisen Sie an dieser Stelle die Zahl. Markieren Sie am Ende die Bereiche, die Sie ausbauen oder abbauen wollen.

Im »Persönlichen Entwicklungsplan« notieren Sie Ihre konkreten Schritte zur Veränderung – aufgeteilt nach Stärken und Schwächen. Bauen Sie konsequent vorhandene Stärken aus, und arbeiten Sie gezielt an Ihren Schwächen. Konzentrieren Sie sich dabei vor allem auf das »Stärken stärken«. Dies wird Sie schneller voranbringen, als die Konzentration auf den Abbau Ihrer Schwächen.

Stärken-Schwächen-Analyse				
Nr.	Frage	Ja	Teilw.	Nein
1	Sind mir meine persönlichen Stärken bewusst?	5	3	0
2	Sind mir meine persönlichen Schwächen bewusst?	5	3	0
3	Ist mein Leben selbstbestimmend, d. h. lebe ich nach meinen eigenen Vorstellungen, Richtlinien und Zielsetzungen?	5	3	0
4	Ist mein Leben fremdbestimmt, d. h. lebe ich nach den Vorstellungen oder Vorgaben anderer und kommt mein Denken damit aus zweiter Hand?	0	3	5
5	Plane ich meine kurz-, mittel- und langfristigen Ziele konsequent und methodisch?	5	3	0
6	Konzentriere ich mich auf die Hauptaufgaben und widme ihnen meine überwiegende Zeit?	5	3	0
7	Fühle ich mich den Anforderungen meines Berufes gewachsen?	5	3	0
8	Bewege ich mich in meinem Aufgabenfeld innerhalb meiner eigenen Grenzen?	0	3	5
9	Gestalte ich mein Aufgabenfeld aufgrund meiner Fähigkeiten und Neigungen und nicht nach der Erwartungshaltung meiner Umwelt?	5	3	0
10	Besitze ich Kenntnis über die eigenen Denkabläufe? (Denke ich eher analytisch, mathematisch-abstrakt, linear, logisch, rational und detailliert oder eher ganzheitlich, analog, intuitiv, kreativ, symbolisch und emotional?)	5	3	0

# Persönliche Stärken- und Schwächen-Analyse: Fragen 11 bis 25

Stärken-Schwächen-Analyse				
Nr.	Frage	Ja	Teilw.	Nein
11	Stelle ich mir Fragen wie: - Was ist für mich wirklich wichtig? - Warum bin ich so, wie ich bin? - Was mache ich falsch? - Wie kann ich mich positiv ändern?	5	3	0
12	Treffe ich berufliche Entscheidungen selbstständig und aufgrund ausreichender sachlicher Information?	5	3	0
13	Werden meine persönlichen Entscheidungen im Leben vorwiegend durch die Erwartungshaltung anderer beeinflusst und von der Meinung der Umwelt bestimmt?	0	3	5
14	Sehe ich im Eigennutzen auch gleichzeitig Nutzen für die anderen?	5	3	0
15	Realisiere ich meine persönlichen und beruflichen Vorhaben durch: - Eindeutige Zielsetzung, - Erstellen von Plänen, - Setzen von Prioritäten, - Organisation des Ablaufs, - Kontrolle der Ergebnisse?	5	3	0
16	Konzentriere ich meine Kräfte auf die Lösung der jeweils dringendsten Probleme meiner Umwelt?	5	3	0

Stärken-Schwächen-Analyse				
Nr.	Frage	Ja	Teilw.	Nein
17	Lege ich besonderen Wert auf gute zwischenmenschliche Beziehungen?	5	3	0
18	Ist meine Einstellung zu den Mitmenschen und zu meinem Umfeld positiv?	5	3	0
19	Gehe ich einem Konflikt mit meiner Umwelt aus dem Weg?	0	3	5
20	Setze ich mich bei der Suche nach Problemlösungen aufgrund meiner von mir selbst angenommenen Kompetenz stets durch?	0	3	5
21	Bin ich bereit, auf meine Verhandlungspartner einzugehen, auch wenn ich dabei Abstriche bei meinen eigenen Zielen machen muss?	5	3	0
22	Suche ich die Ursachen meines Misserfolgs bei anderen bzw. in meinem Umfeld?	0	3	5
23	Bin ich bereit, ständig Neues zu lernen, und bin ich von dieser Notwendigkeit auch überzeugt?	5	3	0
24	Erwarte ich von meinen Tätigkeiten und Unternehmungen, dass ich sie erfolgreich abschließe?	5	3	0
25	Bin ich als Persönlichkeit mutig und stark genug, in dieser Eigenanalyse meine Fehler zu erkennen und sie mir einzugestehen, um aus ihnen zu lernen und verbesserungswürdige Persönlichkeitsbereiche herauszufinden?	5	3	0

# Konsequenzen aus der Analyse ziehen

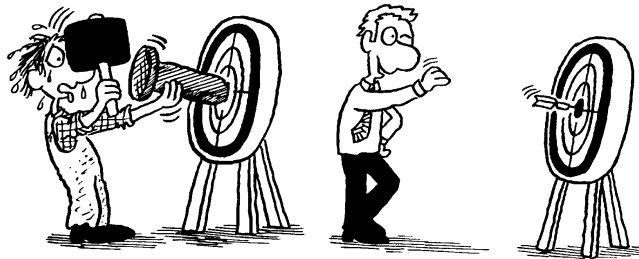


Persönlicher Entwicklungsplan: Stärken		
Stärken	Priorität	Veränderung

Persönlicher Entwicklungsplan: Schwächen		
Schwächen	Priorität	Veränderung



# Auf Kernkompetenzen konzentrieren



## 1. Das Problem

Kernkompetenzen stellen in vielen Unternehmen keine Grundlage für das strategische Arbeiten dar. Viele wissen nicht einmal, wo ihre Kernkompetenzen liegen. Alle Aufträge, die sich neu ergeben und einigermaßen zum Unternehmen passen, werden angenommen.

Das Unternehmen ist in einigen Bereichen durchschnittlich, aber in keiner Thematik herausragend.

## 2. Die Ziele und der Nutzen

Kernkompetenzen haben für das Unternehmen zentrale Bedeutung. Um was handelt es sich?

Kernkompetenzen

- sind besondere Fähigkeiten, Fertigkeiten, Technologien
- wurden durch langjährige Entwicklungsprozesse und Erfahrungen gewonnen
- werden vom Kunden als einzigartig angesehen
- sind von der Konkurrenz nur sehr schwer zu imitieren
- sind auf eine Vielzahl von Märkten übertragbar

Der globale Verdrängungswettbewerb zwingt die Unternehmen, alle Kräfte auf ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren. Manchmal ist es nötig, sich neue Kernkompetenzen aufzubauen, um auf zukunftssträchtigen Märkten aktiv sein zu können.

So hat Nokia als einer der größten Hersteller von Mobiltelefonen früher traditionell Gummistiefel hergestellt. Als der Markt für Gummistiefel wenig zukunftssträchtig erschien, erschloss Nokia neue Märkte mit neuen Fähigkeiten und positionierte sich völlig neu.

# Portfolio zum Erkennen der Kernkompetenzen

## 3. Methode

Nutzen Sie ein Portfolio, um sich Ihrer verschiedenen Kompetenzen bewusst zu werden.

Benutzen Sie dabei zwei Größen:

1. *Kompetenz im Vergleich zum Wettbewerb (x-Achse):*

Diese Größe beschreibt, ob Ihre Kompetenz im Vergleich zu Ihren Wettbewerbern niedriger oder höher ist. Haben Sie z. B. als Autobauer ein besseres oder schlechteres Image als Ihre Wettbewerber?

2. *Kundenwert (y-Achse):*

Wie schätzen die Kunden den Wert einer Leistung ein? Wie wichtig ist dem Kunden eine Eigenschaft?

Aus den beiden Größen können sich folgende Situationen ergeben:

### Kompetenzlücken:

Eine vom Kunden als sehr wichtig eingeschätzte Fähigkeit ist im Unternehmen sehr unterentwickelt.

### Kernkompetenzen:

Die Eigenschaft wird vom Kunden hoch geschätzt und von Ihrem Unternehmen in hohem Maße realisiert.

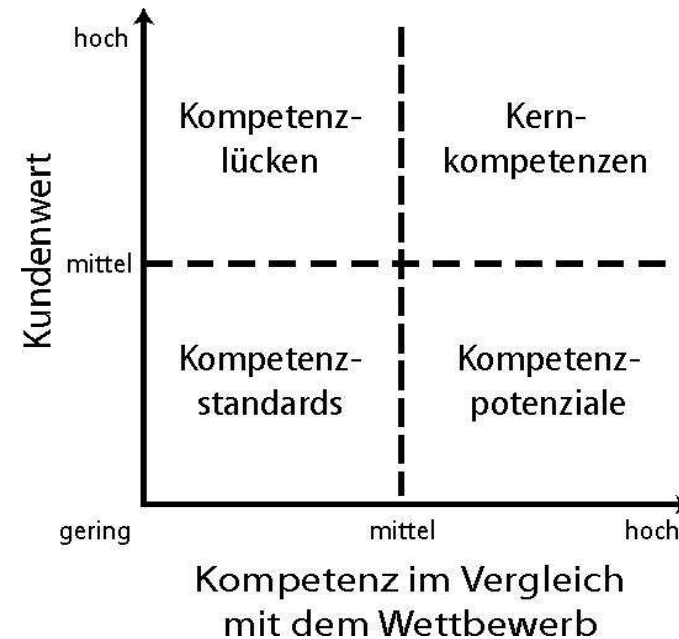
### Kompetenzstandards:

Der Kunde misst dieser Fähigkeit keine große Bedeutung bei. Das Unternehmen ist in diesem Bereich auch nicht sehr entwickelt.

### Kompetenzpotenziale:

Das Unternehmen hat eine führende Position, der Kundenwert wird aber gering eingeschätzt.

Quelle: Hinterhuber u.a. 1997, S. 116ff



# Kernprozesse erkennen und ins Portfolio aufnehmen



Listen Sie Ihre einzelnen Kernprozesse auf, wie z. B.

- Auftragsabwicklung,
- Produktion (auch feiner untergliedert in z. B. Schweißen, Löten, ...),
- Distribution,
- Beratung etc.

Bewerten Sie dann den Kundenwert und die Kompetenz mit Noten von 1 (niedrig) bis 10 (hoch).

Die Ergebnisse werden nun in das Portfolio übertragen. Unten sehen Sie ein Beispiel. Tragen Sie bitte auf der nächsten Seite Ihre Werte ein.

*Beispiel:*

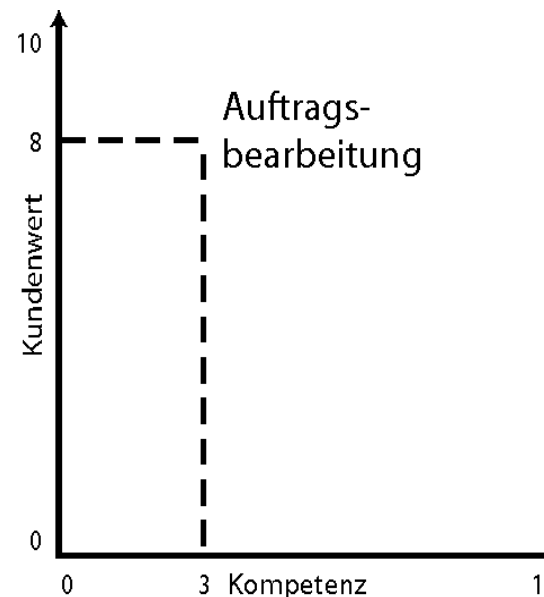
Kernprozess: Auftragsbearbeitung

Kundenwert: 8

Kompetenz: 3

Kompetenzart: Kompetenzlücke

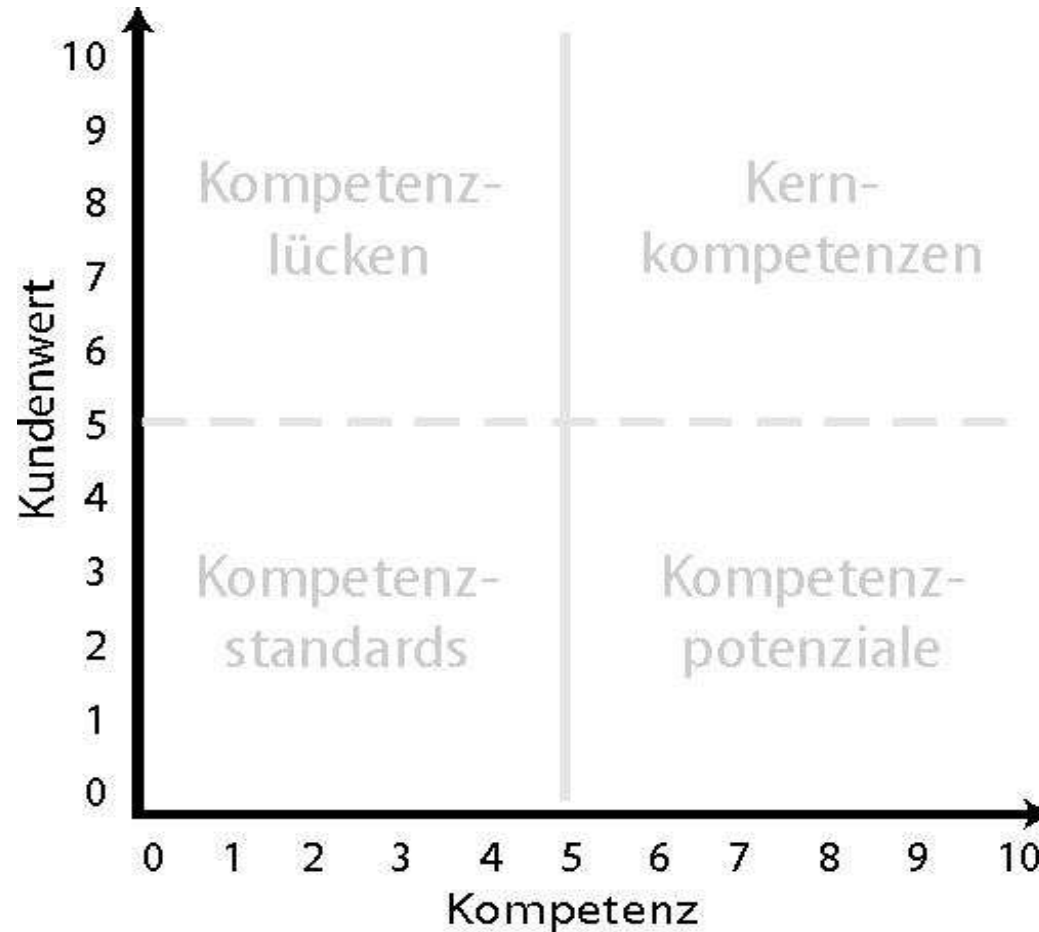
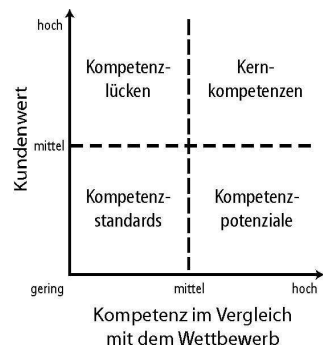
Meine Kernprozesse sind:	Kundenwert	Kompetenz
1. Auftragsbearbeitung	8	3
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		
		1 = niedrig, 10 = hoch



# Kompetenzportfolio entwerfen



Entwerfen Sie aus den genannten Werten Ihr Kompetenzportfolio.



# Konsequenzen für weiteres Vorgehen

Je nachdem, in welchem Feld Ihre Kernprozesse eingeordnet sind, empfiehlt sich folgendes Vorgehen.

## Kompetenzlücken = Outsourcing/Strategische Netzwerke

In diesem Bereich ist die Chance gering, die nötigen Kernkompetenzen zu entwickeln, die jedoch einen großen Kundenwert haben. Nutzen Sie die Kenntnisse und Fähigkeiten anderer Firmen und vergeben Sie Aufgaben an Firmen, die sich darauf spezialisiert haben (Outsourcing).

## Kernkompetenzen = Zukünftige Kerngeschäfte

Es treffen überdurchschnittliche Fähigkeiten auf wichtige Bedürfnisse des Kunden. Bündeln Sie die Anstrengungen im Unternehmen auf diesen Bereich, damit Sie von Wettbewerbern schwer imitiert werden können. Dies ermöglicht den Aufbau von Wettbewerbsvorteilen.

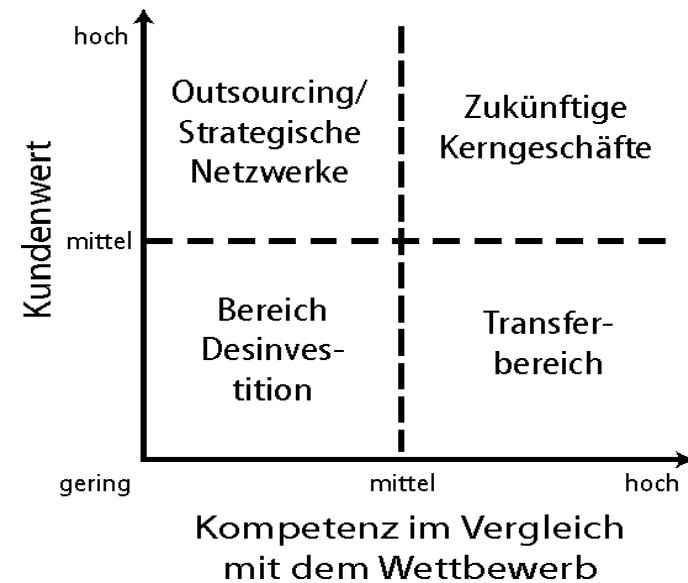
## Kompetenzstandards = Bereich Desinvestition

Ziel ist, Kosten durch Abbau dieser Leistungen zu sparen. Prüfen Sie hier Neuinvestitionen genau.

## Kompetenzpotenziale = Transferbereich

Es bestehen hervorragende Fähigkeiten für die es aber (noch) keinen strategischen Anwendungsbereich gibt. Finden Sie für diese Potenziale neue Nutzungsmöglichkeiten. Fragen Sie sich: »Wie kann diese Fähigkeit in wahren Kundennutzen umgewandelt werden?«

Quelle:  
Hinterhuber, u. a. 1997, S. 119



# Zielgruppe fokussieren



»Unsere Konkurrenz arbeitet mit übelsten Methoden: Sie tun einfach alles, was der Kunde will!«

## 1. Das Problem

»Jeder der kommt, wird bedient.«

Wenn es um allgemeine Kundenorientierung geht, ist das eine richtige Aussage. Viele Unternehmen haben jedoch entdeckt, dass sie vor der Herausforderung stehen, mit ihrem Produkt oder ihrer Dienstleistung unterschiedliche Bedürfnisse verschiedener Zielgruppen abdecken zu müssen.

Die Zielgruppen werden immer differenzierter, und jede Zielgruppe hat ihre spezifischen hohen Erwartungen.

## 2. Die Ziele und der Nutzen

Ähnlich wie bei Sportlern ist es auch bei Unternehmen. Den Durchbruch und den damit verbundenen Erfolg erzielt man erst dann, wenn man sich voll und ganz auf eine Sache konzentriert. Oder haben Sie schon einmal einen erfolgreichen Marathonläufer gesehen, der gleichzeitig auch in der Weltelite der Kugelstoßer vertreten ist?

Ein sehr anschauliches Beispiel für die erfolgreiche Zielgruppenfokussierung ist eine Warenhauskette, die von Kleidung über Möbel bis hin zu Haushaltsartikeln alles im Angebot hatte. Vor einigen Jahren stand die Firma kurz vor der Pleite. Die rettende Idee war schließlich, sich auf eine klar umrissene Zielgruppe zu konzentrieren: Die Käufer von Spielwaren. Das Ergebnis kennen wir alle: TOYS'R'US.

# An Kernkompetenzen ausrichten



## Stimmen die Bedürfnisse der Zielgruppe und Ihre Kernkompetenzen überein?

Die ideale Zielgruppe finden Sie in den Geschäftsbereichen, in denen die größte Deckung zwischen den bestehenden Kernkompetenzen und den Kundenbedürfnissen besteht. Sie können hier genau das sehr gut, was diese Zielgruppe benötigt.

Bewerten Sie in der rechten Tabelle die Übereinstimmung von Bedürfnissen der Zielgruppe und Kernkompetenzen.

Vergeben Sie Noten:  
1 bedeutet sehr gute,  
6 keine Deckung.

### Zielgruppe

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### Bedürfnisse der Zielgruppe – Ihre Kernkompetenzen. Übereinstimmung?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- FÜHRUNG
- KUNDEN
- MITARBEITER
- PROZESSE

# Zielgruppen differenziert bewerten



Bewerten Sie Ihre Zielgruppen differenziert und objektiv nach verschiedenen Kriterien. Die untere Tabelle soll Ihnen bei einer fundierten Entscheidung helfen.

Behalten Sie die Gesamtbewertung einer Zielgruppe im Auge. Ihr Ziel muss sein, die Entscheidung für bestimmte Zielgruppen weiter zu fundieren.

FÜHRUNG  
KUNDEN  
MITARBEITER  
PROZESSE

Zielgruppe	Umsatzanteil		Gewinnanteil		Wichtigkeit für uns	Entscheidungskriterien des Kunden für uns	Risiken für uns	Maßnahmen
	heute	morgen	heute	morgen				
1.								
2.								
3.								
4.								
5.								



# Zielgruppen fokussieren



Wägen Sie nun ab und legen Sie die Zielgruppen fest, die Sie in den Mittelpunkt Ihrer Tätigkeiten stellen wollen.

## Auf welche Zielgruppen wollen Sie sich konzentrieren?

1. ....
2. ....
3. ....

Begründen Sie Ihre Entscheidung schriftlich. Die Vorteile:

- Schreiben zwingt zu gedanklicher Klarheit.
- Spätere Zweifel können schnell durch Nachlesen behoben werden.

## Warum konzentrieren Sie sich auf diese Zielgruppen?

1. ....
2. ....
3. ....



# Zielgruppen »besitzen« und verkleinern

## Werden Sie zum Zielgruppenbesitzer

Arbeiten Sie nun daran, die speziellen Probleme Ihrer ausgewählten Zielgruppe zu lösen. Sie wandeln sich somit zum »Besitzer« einer Zielgruppe. Hilfreich ist hier die in den 50er Jahren von Wolfgang Meves entwickelte »Engpass-konzentrierte Strategie«, kurz EKS.

### 1. Konzentration

Konzentrieren Sie sich auf die Bereiche, in denen Sie absolute Spitzenleistungen erbringen. Beleidigen Sie Ihre Kunden nicht mit Leistungen, die mittelmäßig sind.

### 2. Brennendsten Bedarf befriedigen

Was ist das größte Problem des Kunden? Stürzen Sie sich darauf.

### 3. Engpässe beseitigen

Das Beseitigen von Engpässen bei Ihren Kunden eröffnet oft weiteres Wachstum.

### 4. Nutzen bieten

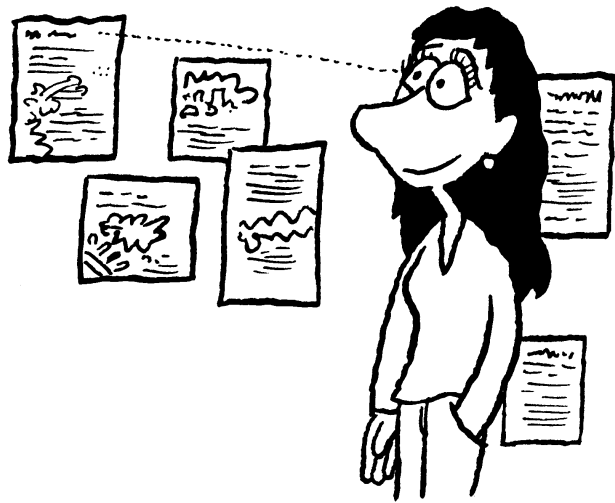
Bieten Sie ihren Kunden den größtmöglichen Nutzen.

## Zielgruppe verkleinern

Agieren Sie nach dem Motto: »Weniger ist mehr«.

Sollte sich das Ziel, Zielgruppenbesitzer zu werden, als zu komplex und schwierig herausstellen, verkleinern Sie Ihre Zielgruppe. Konzentrieren Sie sich auf eine Teilmenge.

# Geschäftsfelder analysieren



## 1. Das Problem

Immer mehr Unternehmen erkennen, dass der Kampf um Marktanteile ein extrem kostspieliges Vorhaben sein kann. Wenn zwei oder mehr um eine Sache kämpfen, gibt es selten einen Sieger, sondern meist nur Verlierer. Insbesondere was die Investitionen anbelangt, die nicht in Richtung Kunden angelegt wurden, sondern um anderen Marktanteile abzugewinnen. Gibt es strategische Alternativen?

## 2. Die Ziele und der Nutzen

Ihr Ziel muss die Entwicklung von Innovationen in Ihrem Kerngeschäft sein. Durch die Analyse Ihrer Geschäftsfelder können Sie Innovationen entdecken, die sich zunächst auf Ihr Kerngeschäft beziehen. Diese Vorgehensweise gibt Ihnen Orientierung. Sie ermöglicht es Ihnen, Ihre Stärken systematisch auszubauen.

# Methodenüberblick

## 3. Die Methode

Jede Unternehmung hat zunächst ihre angestammten Tätigkeitsfelder. Sie versucht, ihre Aufgaben entsprechend den strategischen Überlegungen bestmöglich wahrzunehmen. Im Laufe der Zeit erweitert sich häufig das Leistungsangebot, und es werden neue Zielgruppen angesprochen. Dies wiederum eröffnet der Unternehmung die Möglichkeit, in neue Geschäftsfelder zu gehen.

Neben der Erweiterung der Geschäftsfelder aus dem Kerngeschäft heraus ist eine Überprüfung der künftigen Entwicklungschancen jedes Geschäftsfeldes ins Auge zu fassen.

Gehen Sie Schritt für Schritt vor:

1. Entwickeln Sie konzentriert Innovationen im Kerngeschäft.
2. Erweitern Sie die Innovationen für neue Geschäftsfelder aus dem Kerngeschäft heraus.
3. Welche ertragreichen Nischen können Sie besetzen und dort Zielgruppenbesitzer werden?

Führen Sie ein Treffen mit Entscheidungsträgern durch, auf dem die Analyse der Geschäftsfelder im Mittelpunkt steht.

Zeitdauer: Ca. 1 Tag für die Bestimmung der Geschäftsfelder

Teilnehmer: 4 bis 8 Entscheidungsträger mit den erforderlichen Kompetenzen

To do's:

1. Abgrenzen des Kerngeschäftes
2. Innovationen im Kerngeschäft skizzieren
3. Erweiterung des Kerngeschäftes – Neue Ansätze
4. Berücksichtigung der Branchen-Trends
5. Eventuelle Korrekturen der Geschäftsfelder

Vorteile:

- Systematische Analyse der künftigen Geschäftsfelder
- Ausbau der Stärken
- Reduzierung von Risiken
- Schwerpunkte für Innovationen fixieren

Nachteile:

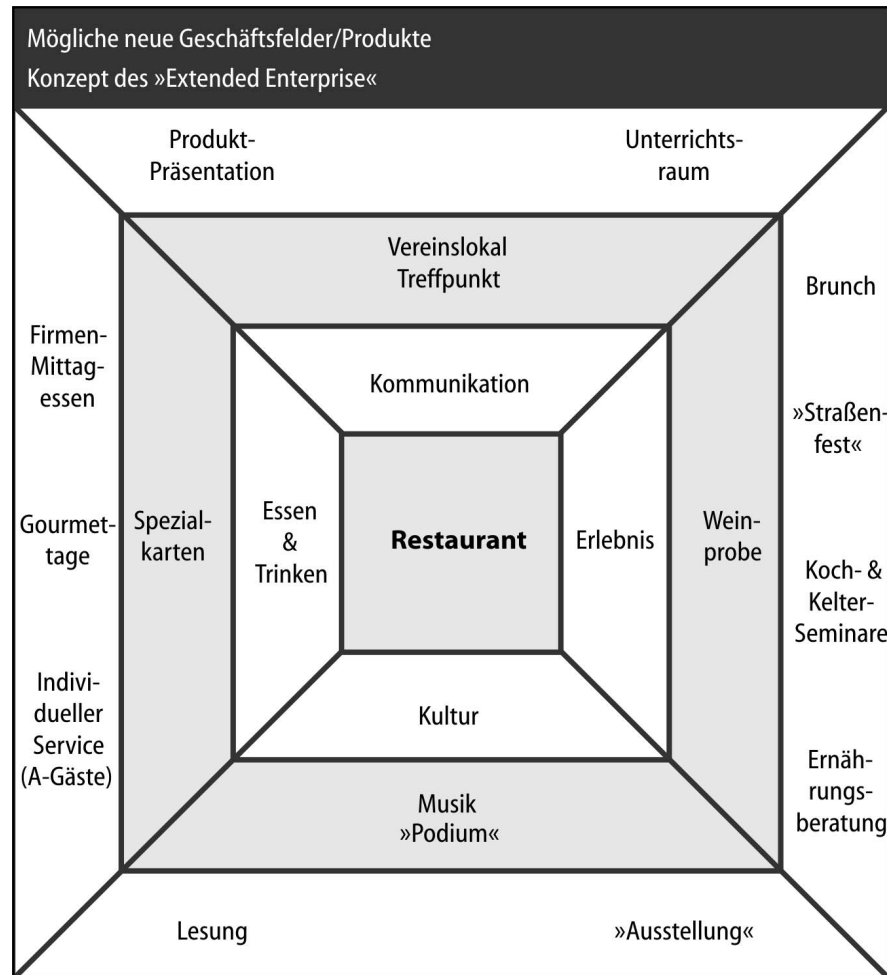
- Trends sind unsicher
- Gefährdungen durch neue Mitbewerber und Ersatzprodukte

# Potenzielle Geschäftsfelder in Beziehung setzen

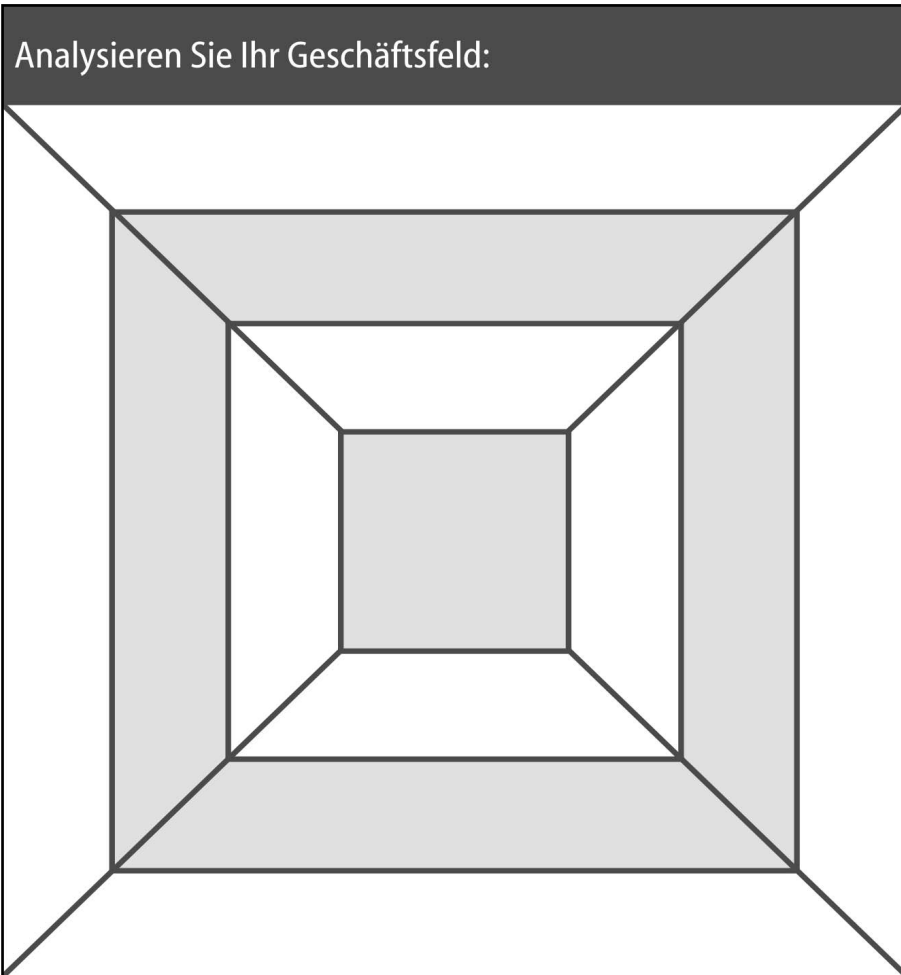
In der rechten Abbildung sind einige Ideen zur Strukturierung der denkbaren neuen Geschäftsfelder aufgenommen.

Die unmittelbare Beziehung der möglichen neuen Geschäftsfelder auf das Kerngeschäft »Restaurant« nimmt nach außen hin immer mehr ab. Dies entspricht einer zunehmenden Diversifizierung der Leistungen und Produkte.

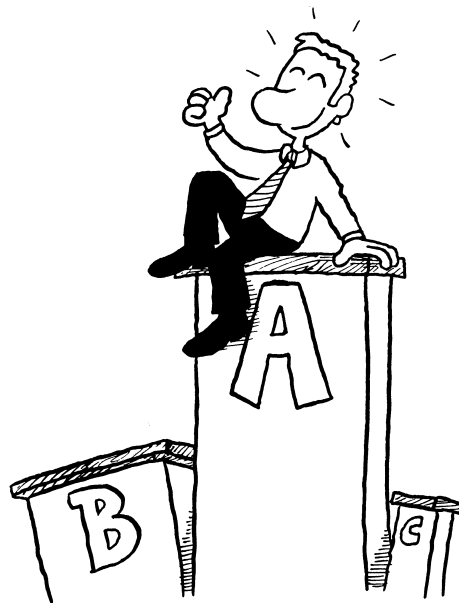
Sollten Sie mehrere Geschäftsfelder haben, so erstellen Sie für jedes eine eigene Analyse-Übersicht. Nutzen Sie hierfür die Vordrucke auf der nächsten Seite.



# Ihre möglichen neuen Geschäftsfelder



# Vergleich mit dem Wettbewerb



## 1. Das Problem

Keine oder nur geringe Kenntnisse über den direkten Wettbewerb zu haben mag funktionieren, wenn sich Ihr Unternehmen auf einer kleinen Südseeinsel befindet und diese Südseeinsel Ihr einziger Markt ist. Sollte dies nicht der Fall sein, brauchen Sie zwingend klare Informationen, wie Ihr Unternehmen gegenüber dem Wettbewerb positioniert ist. Sie sollten gegenüber Ihren Wettbewerbern mehr Nutzen bieten können, soll am Ende nicht nur der Preis als Argument übrig bleiben.

## 2. Die Ziele und der Nutzen

Versuchen Sie,

- die Schwächen der Wettbewerber für sich zu nutzen
- die eigenen Stärken herauszuheben und zu festigen
- die eigenen Schwächen zu beseitigen

Übrigens ist diese Herangehensweise eine hervorragende Grundlage zur Nutzenargumentation gegenüber Ihrem Kunden.

# Stärken und Schwächen analysieren



## 3. Die Methode



Wie sehen die Stärken und Schwächen Ihrer Mitbewerber aus? Vergleichen Sie diese mit Ihren eigenen Stärken und Schwächen.

**Eigene Stärken:**

.....

.....

.....

.....

.....

**Stärken des Wettbewerbs:**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**Eigene Schwächen:**

.....

.....

.....

.....

.....

**Schwächen des Wettbewerbs:**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

FÜHRUNG  
KUNDEN  
MITARBEITER  
PROZESSE



# Systematisch bewerten

Benutzen Sie ein Polari-  
tätsprofil, um die eigenen  
Stärken und Schwächen  
mit denen der Wettbewer-  
ber zu vergleichen. Sie  
finden ein solches Profil  
auf der nächsten Seite.

## Vorgehen:

- Tragen Sie die Namen Ihrer drei wichtigsten Wett-  
bewerber in die Tabelle auf der nächsten Seite ein.
- Welche Kriterien der Wettbewerbsposition sind für Sie  
wichtig? Tragen Sie diese in die 1. Spalte ein. Rechts  
sehen Sie eine Liste möglicher Kriterien.
- Bewerten Sie nun Ihr Unternehmen. Die Note 1  
bedeutet sehr gut, Note 6 ungenügend.
- Verbinden Sie die Bewertungspunkte in einer Spalte  
und Sie erhalten eine »Fieberkurve«.
- Bewerten Sie nach dem gleichen Muster die Wettbe-  
werber nach den Ihnen vorliegenden Informationen.
- Kennzeichnen Sie die Kriterien, bei denen ein  
Wettbewerber zwei oder mehr Noten besser ist als Sie.

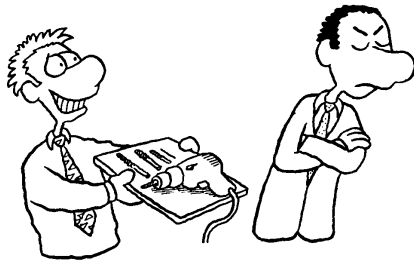
## Mögliche Kriterien für den Vergleich Ihres Unternehmens mit dem Wettbewerb:

- Marktstellung
- Angebotssortiment
- Service
- Image
- Standort
- Kommunikation
- Warenpräsentation
- Kundenbetreuung
- Mitarbeiterqualifikation
- Erfahrung der Mitarbeiter
- Motivation der Mitarbeiter
- Gewinnsituation
- Finanzierungspotenzial
- Lieferfähigkeit
- Termintreue
- Spezielle Problemlösungen
- Flexibilität
- Preis-Leistungsverhältnis

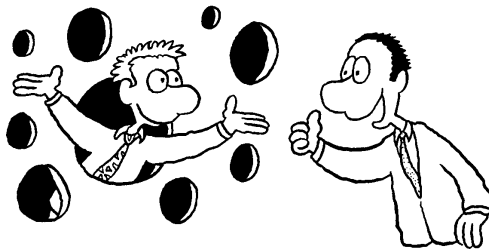


# Den Nutzen richtig verkaufen

Kunden wollen mehr als Produkte...



...sie wollen Lösungen!



## 1. Das Problem

Viele Unternehmen sind nicht in der Lage, die Alleinstellungsmerkmale dem Kunden vollständig, ganzheitlich und nachvollziehbar zu vermitteln.

Doch gilt: »Wer keinen Nutzen bieten kann, verkauft Rabatte.«

Sie müssen also Nutzen geben, um Nutzen zu haben.

## 2. Die Ziele und der Nutzen

Jeder Mitarbeiter des Unternehmens muss sich über den spezifischen Mehrwert des Unternehmens im Klaren sein. Dies ist die Grundvoraussetzung für ein entsprechendes Auftreten gegenüber dem Kunden.

Machen Sie doch einmal mit mehreren Mitarbeitern Ihres Unternehmens einen Test über die Mehrwertargumente. Die Ergebnisse sind üblicherweise erschreckend.

1. Bitten Sie Ihre Mitarbeiter, die generellen Mehrwertargumente für das Unternehmen auf einem Blatt aufzulisten. Die Fragestellung könnte sein: »Was spricht für unser Haus, wenn Kunden bei uns kaufen sollen?«
2. Lassen Sie für das Ausfüllen dieses Blattes etwa zehn Minuten Zeit.
3. Sammeln Sie die Blätter ein und listen Sie die Argumente pro Teilnehmer auf. Sie werden feststellen: Die Ergebnisse sind meist unvollständig und nicht kongruent.

Wer den Nutzen richtig vermitteln kann, ist erfolgreicher.

# Methodenüberblick

## 3. Die Methode

### Schritt 1: Generelle Nutzenargumente

1. Versuchen Sie, eine Liste genereller Mehrwertargumente gemeinsam zu erarbeiten. Nehmen Sie sich dafür die entsprechende Zeit. Ein Formblatt finden Sie auf der nächsten Seite.
2. Lassen Sie das erarbeitete Ergebnis von weiteren Mitarbeitern überprüfen und vervollständigen.

### Schritt 2: Spezifische Nutzenargumente

1. Lassen Sie durch ein Team die wichtigsten Kunden-Zielgruppen erarbeiten. Das Team sollte ca. 15–25 Mitarbeiter und Führungskräfte umfassen.
2. Halten Sie das Ergebnis der Kundensegmentierung fest. Sie sollten sich auf die wichtigsten Zielgruppen beschränken (z. B. drei).
3. Untergruppen von ca. 3–5 Teilnehmern erarbeiten für jede Zielgruppe die spezifischen Nutzenargumente (Zeit: ca. 15 Minuten). Setzen Sie hier die Kartentechnik ein: Jedes Argument wird auf eine Karte geschrieben.
4. Jede Gruppe trägt im Plenum die erarbeiteten Nutzenargumente ihrer Zielgruppe vor.
5. Das Plenum ergänzt die Ergebnisse bzw. modifiziert sie.
6. Auch diese Team-Ergebnisse sollten weitere Personen überprüfen.

## Die 2 Schritte der Nutzenvermittlung

Schritte:

Ziele:

1.

Generelle  
Nutzenargumente

Allgemeiner  
Mehrwert  
des Unter-  
nehmens



2.

Spezifische  
Nutzenargumente

Spezieller  
Mehrwert  
für jede  
Zielgruppe

Zielgruppe I

Zielgruppe II

Zielgruppe III



# Beispiele für generelle Nutzenargumente

## Guter Facharbeiterstamm

- Langjährige Mitarbeiter
- Regelmäßige Schulungen
- Ständige Nachwuchsausbildung

## Firmeneigene Planungsabteilung

- Individuelle Planung
- Kreative Gestaltung
- Schnellste Gestaltungsumsetzung
- Realisierung von Sonderwünschen
- Kalkulationssysteme mit Ermittlung der einzelnen Gewerke (Preis und Massen)

## Alles aus einer Hand

- Hochbau
- Tiefbau
- Schlüsselfertigbau
- Variantenreich
- Spartenübergreifend

## Bewährter Subunternehmer

- Zuverlässige Partner
- Langjährige Zusammenarbeit
- Erprobte Partnerschaft

## Moderne Technologie

- Neuester Maschinenpark
- Moderner Fuhrpark
- Leistungsfähige CAD-Anlage
- Fortschrittliche Computer
- Computergestützte Projektüberwachung

## Umfangreiche Referenzen

- Wohnbauten
- Geschäftsbauten
- Gewerbebauten
- Großbaustellen im kommunalen Bereich

## Qualitätsgarantie

- Umfangreiche Bau Erfahrung
- ISO-Zertifizierung
- Bestehende Eigenüberwachung
- Abnahme mit vereidigten öffentlich bestellten Sachverständigen

## Termin- und Preisgarantie

- Saubere, ehrliche Verträge
- Kostenbewusste Wunschverwirklichung
- Termingarantie
- Preisgarantie



# Mehrwertargumente für Zielgruppen im Bäckerhandwerk

## Mehrpersonen-Haushalt

- Rabattmarke
- Sonntags-Frühstück
- Familientüte
- Waffeln backen vor dem Laden
- Sonderangebot: Brot der Woche
- Aktion: Weihnachtsgebäck, Geburtstagstorte
- Schnittbrot
- Anregungen für tolle Frühstücksbrote

## Laufkundschaft

- Video-Demonstration im Schaufenster
- Duftbombe
- Versucherle
- Aktionstisch im/vorm Laden (Kaffee, Brot, Berliner, ...)
- Oktoberfest
- Aktionswochen mit entsprechender Kleidung (Bayerische Woche: Dirndl)
- Flohmarkt vorm Laden
- Bäcker-Pantomime
- Taschen-Schließfächer
- Zustelldienst für große Einkäufe
- Verkäuferin in der Rolle der Chefin
- Fremdsprachenkenntnisse

## Jugendliche

- Nachtschwärmer-Frühstück
- Backstuben-Disco
- Jugendgedeck: Getränk + Essen
- Sponsoring (Fußballclub)
- Schwarzes Brett (Infotafel)
- Pizza-Backkurs

## Ausländer

- Landesübliche Spezialitäten
- Betriebsräume bereitstellen – für Feste oder Produktion von speziellem Brot
- Türkische Woche usw. mit volkstümlicher Tracht

## Schüler

- Hausaufgaben-Service
- Spezielles
- Malwettbewerb
- Beteiligung an einem Schulfest
- Plätzchen backen



# Beispiel: Malerbetrieb (1)

## Allgemeiner Mehrwert

- Zuverlässigkeit und Vertrauen
- Ansprechpartner rund um die Uhr
- Planungsunterstützung
- Festpreis mit Zahlungsplan
- Übernahme der Verantwortung
- Kompetente Mitarbeiter
- Flexibilität in der Arbeitsleistung
- Hohe Kompetenz in handwerklichen Techniken
- Spezialist für Nischenarbeiten
- Termintreue
- Ausstellungsmöglichkeiten
- Referenz-Liste
- Präsentationsmappen
- Umweltschonendes Arbeiten
- Kooperation mit Partnern

## Spezifischer Mehrwert: Öffentlicher Auftraggeber

- Problemlösungen
- Unterstützung mit Wirtschaftlichkeitsberechnungen
- Hohe Flexibilität in der Durchführung
- Kooperationsangebot mit Partnern
- General-Unternehmerschaft
- Beste Kenntnis der Objekte
- Lokale/regionale Zugehörigkeit
- Kompetenz bei den Materialien
- Kompetente Mitarbeiter
- Bestandssicherheit der Firma
- Firma als örtlicher Steuerzahler
- Chef/Führungskraft als rechte Hand vom Auftraggeber
- Computergestützte Projektbegleitung
- Qualitätsgarantie
- Sauberkeitsgarantie

## Beispiel: Malerbetrieb (2)

### Spezifischer Mehrwert: Gewerbe/Industrie

- Gewerbeübergreifende Leistung (Komplette Sanierungen/Renovierungen usw.)
- Flexible Arbeitszeiten, z. B. wenn erforderlich
  - Wochenende
  - Nacht
  - Feiertag
- Festpreisgarantie
- Bestes Wissen bzgl.
  - Ortskenntnis
  - Objektkenntnis
  - Ziele des Auftraggebers
- Gleicher Ansprechpartner vor Ort
- Materialkompetenz (Auswahl/Eignung)
- Wartungsverträge/Instandhaltung
- Nischenangebote
  - Bodeninstandsetzung
  - Gewässerschutz/Ölbest. Beschichtung
  - Umweltschutz
  - Erfüllen gesetzlicher Auflagen
- Maschinenwartung

### Spezifischer Mehrwert: Ältere Privatkunden

- Beratung vor Ort
  - zu allen gewünschten Zeiten
  - kompetente Beratung
- Planung der Vorhaben/Planungsunterstützung
- Qualifizierte Mitarbeiter, die auf die Wünsche der Kundengruppe eingehen
- Einhaltung von »Spielregeln« wie:
  - pünktlicher Arbeitsbeginn
  - sorgfältige Behandlung der Wohnung
  - Rauchen in der Wohnung vermeiden
- Organisation/Erledigung von Fremdarbeiten
- Möbel um- und wiedereinräumen
- Reinigungsservice für Gardinen, Polster und Teppichböden
- Abschlussreinigung
- Komplettabrechnung der Leistungen

# Beispiel: Zimmererhandwerk

## Allgemeiner Mehrwert:

- Breites Angebot
- Fachkompetente Beratung
- Hohe Flexibilität in der Leistung
- Preiswürdigkeit
- Deutschsprachig
- Motivierte Facharbeiter
- Handwerksgerechte Ausführung
- Service-Leistungen
- Ortsansässigkeit, Kundennähe
- Termingarantie
- Lieferanten-/Produkt-treue (Materialqualität)
- Erscheinungsbild
- Ausbildungsbetrieb
- Zertifizierung

## Spezifischer Mehrwert: Öffentlicher Auftraggeber

- Alternativen anbieten
- Qualifizierte Angebotsüberprüfung
- Kunst, vernünftige Nachträge zu schreiben
- Angebote vorformulieren
  - Leistungsbeschreibung
  - Massenermittlung
- Kontaktpflege
- Kenntnis der spezifischen Objekte
- Objektlösung als Generalunternehmer anbieten
- Qualifizierungs-Nachweis
- Referenz-Listen
- Festpreis-Garantie
- Qualitäts-Garantie

## Spezifischer Mehrwert: Gewerbe-Betrieb

- Schnelle Reaktion
- Termineinhaltung
- PC-Gestützte Simulation der Angebote
- Aufzeigen von Kosteneinsparungsmöglichkeiten
- Ganzheitliche Objektlösung
- Technische Beratung
- Referenzen
- Übernahme des Gesamtprojektes:
  - von der Planung
  - über die Realisierung
  - bis zur Übergabe
- Weitergehende Betreuung
- Übernahme von Serviceaufgaben
- Schnellste Reklamationserledigung
- Nachhaltige Kundenbetreuung wie z. B.
  - Informationen über neue Entwicklungen
  - neue Dienstleistungen
  - pflegen persönlicher Beziehungen

# Die fünf B der Kundenorientierung



## 1. Das Problem

Kundenorientierung ist in aller Munde. Jedoch erfolgt in den meisten Unternehmen die Ausrichtung auf den Kunden wenig systematisch. Häufig werden neue Modetrends angewandt, erfolgreiche Konzepte anderer Unternehmen nur »kopiert« statt »kapiert« und wirklich implementiert.

## 2. Die Ziele und der Nutzen

Arbeiten Sie systematisch an der Verbesserung Ihrer Beziehung zu einzelnen Kunden. In Unternehmen lassen sich fünf Phasen der Kundenorientierung unterscheiden:

- Bearbeitung
- Beratung
- Betreuung
- Beziehung
- Bindung

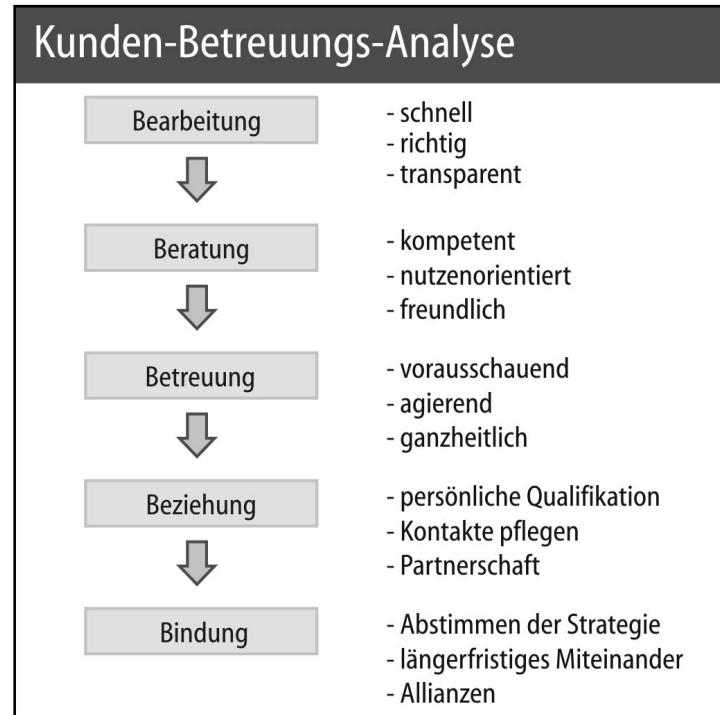
Je mehr »B's« Sie beherrschen, um so mehr Kunden werden Sie langfristig an Ihr Unternehmen binden.

# Methodenüberblick

## 3. Die Methode

Sie sehen rechts einen Überblick.

Auf den folgenden Seiten sind die Merkmale der jeweiligen Phase in Checklisten zusammengefasst. Prüfen Sie die einzelnen Aussagen der Checkliste. In wie weit werden sie in Ihrem Unternehmen erfüllt? Rechnen Sie anschließend die Gesamtpunktzahl aus.



# Bearbeitung

## 1. Die Phase der Bearbeitung

In dieser Phase wird der Kunde lediglich als »Geschäftsvorfall« gesehen.

Typische Merkmale:

- Der Kunde ist anonym.
- Der Wunsch des Kunden wird lediglich abgearbeitet.
- Der Kunde kann keinerlei spezifischen Kundennutzen erkennen.
- Die Mitarbeiter, die den Kunden bedienen, haben eine niedrige Qualifikationsstufe.
- Für den Kunden bestehen keinerlei Austrittsbarrieren. Er kann bei nächster Gelegenheit ein anderes Unternehmen um Rat fragen.

Ihre Checkliste: Bearbeitung			
Erfüllung/Realisierung	nicht 1	teilw. 2	voll 3
1. Wir verfügen über schriftliche Unternehmensgrundsätze			
2. Angebotsabgabe innerhalb von weniger als 8 Tagen			
3. 100 % Termineinhaltung			
4. Erreichbarkeit »rund um die Uhr«			
5. Sofortige Reklamationserledigung			
6. Qualitätsgarantie			
7. Sauberkeitsgarantie			
8. Preisgarantie			
9. Organisierte/dokumentierte Abläufe			
10. Transparente Rechnungslegung			
Gesamtpunktzahl			



FÜHRUNG  
KUNDEN  
MITARBEITER  
PROZESSE

# Beratung

## 2. Die Phase der Beratung

Hier ist die Kundenorientierung gegenüber der ersten Phase bereits etwas stärker ausgeprägt.

Typische Merkmale:

- Der Kunde erfährt eine standardisierte Unterstützung.
- Die Beratung orientiert sich ebenfalls an Standards.
- Der für den Kunden erkennbare Nutzen ist durchschnittlich.
- Die Qualifikation der Mitarbeiter hebt sich gegenüber den Mitbewerbern nicht ab.
- Die Gefahr der Abwanderung zur Konkurrenz ist groß, sieht der Kunde doch bestenfalls relativ niedrige Austrittsbarrieren.

Ihre Checkliste: Beratung			
Erfüllung/Realisierung	nicht 1	teilw. 2	voll 3
1. Wir haben die Mehrwertargumente schriftlich fixiert			
2. Alle Mitarbeiter kennen unsere Alleinstellungsmerkmale. Sie können Argumente für das Unternehmen nennen.			
3. Computergestützte Beratungshilfen			
4. Zielgruppenorientierte Beratung			
5. Kompetente Mitarbeiter			
6. Freundliche, kundenorientierte Beratung			
7. Vorhandensein von Spielregeln für die Beratung			
8. Kenntnis der Vorschriften/Richtlinien			
9. Verkaufsförderungsprogramme sind vorhanden			
10. Aktivieren neuer Vertriebswege			
Gesamtpunktzahl			



# Betreuung

## 3. Die Phase der Betreuung

Die Mitarbeiter bemühen sich verstärkt, den Bedürfnissen und Vorstellungen der Kunden entgegenzukommen.

*Typische Merkmale:*

- Die Betreuung hat individuellen Charakter.
- Für den Kunden ist ein Mehrwert erkennbar.
- Die Mitarbeiter, die den Kunden bedienen, weisen ein überdurchschnittliches Beratungsprofil auf.
- Der Ausstieg aus den Geschäftsbeziehungen wird vom Kunden erst nach Überlegungen erwogen.

Ihre Checkliste: Betreuung			
Erfüllung/Realisierung	nicht 1	teilw. 2	voll 3
1. Eine aussagefähige Kundendatei ist vorhanden			
2. Ein Kundenbetreuungskonzept ist festgelegt			
3. Mitarbeiter sind einzelnen Kundengruppen zugeordnet			
4. Es gibt Schlüsselkunden-Betreuer			
5. Es wird mit Maßzahlen für die Kundenbetreuung gearbeitet			
6. Die Kundenbetreuung ist in ein flexibles Entgeltsystem eingebunden			
7. Es werden persönliche Kontakte angestrebt			
8. Verhaltensempfehlungen beim Umgang mit Neukunden sind vorhanden			
9. Verhaltensempfehlungen beim Umgang mit Stammkunden sind vorhanden			
10. Es wird eine »Kultur der Kleinigkeiten« gepflegt			
Gesamtpunktzahl			





# Beziehung

## 4. Die Phase der Beziehung

Im Unternehmen besteht bereits eine ausgeprägte Kundenorientierung. Die Mitarbeiter versetzen sich in die Lage des Kunden und behandeln ihn als Verbündeten.

*Typische Merkmale:*

- Der Kunde wird zum Partner.
- Zu den Kunden entstehen persönliche Beziehungen.
- Dem Kunden wird der Nutzen verdeutlicht, und der Nutzen ist für ihn konkret gegeben.
- Die Mitarbeiter zeichnen sich durch eine hohe fachliche und persönliche Qualifikation aus.
- Für die Kunden existieren relativ hohe Austrittsbarrieren.

Ihre Checkliste: Beziehung			
Erfüllung/Realisierung	nicht 1	teilw. 2	voll 3
1. Wille, der Beste zu sein			
2. Fachliche Überlegenheit			
3. Menschliche Anteilnahme leben			
4. Kontakte sind ausgebaut, aus denen beide Partner als Gewinner hervorgehen			
5. Kontakte pflegen			
6. Vorhandensein von Kundenbeiräten pro Zielgruppe			
7. Informationssystem über Innovationen etablieren und ständig Kunden informieren			
8. Regelmäßiger Informationsaustausch			
9. Kundenbefragungs-Analyse			
10. Bestmögliches Anwenden der Grundsätze und Regeln durch alle Mitarbeiter			
Gesamtpunktzahl			



FÜHRUNG  
KUNDEN  
MITARBEITER  
PROZESSE

# Bindung

## 5. Die Phase der Bindung

Eine bewährte Partnerschaft zwischen Unternehmen und Kunden existiert. Die komplementäre Natur der Beziehung kommt beiden Partnern zugute. Dies geht so weit, dass die Abwesenheit des einen den Schaden des anderen bedeutet. Beide Seiten steigern ihre Gewinne.

In dieser Phase wird die Kundenorientierung am deutlichsten spürbar.

*Typische Merkmale:*

- Die Kundenbeziehungen basieren auf einer langfristigen Partnerschaft.
- Aus den Geschäften gehen beide Partner als Gewinner hervor.  
Lieferant und Kunde erzielen angemessene Wertschöpfungsbeiträge.
- Der Kundennutzen ist bestmöglich.
- Die Mitarbeiter zeichnen sich durch höchste fachliche und persönliche Qualifikation aus.
- Die starke Partnerbindung schafft hohe Austrittsbarrieren.

Ihre Checkliste: Bindung			
Erfüllung/Realisierung	nicht 1	teilw. 2	voll 3
1. Gemeinsam Ziele und Strategien abstimmen			
2. Längerfristiges »miteinander« festlegen			
3. Allianzen und Kooperationen aufbauen			
4. Kunden sind die besten Verkäufer			
5. Außergewöhnlichen Nutzen stiften			
6. Höchster Grad an Kundenorientierung			
7. Realisieren des Grundsatzes: »Kein alter Kunde darf verloren gehen.«			
8. Permanentes Vorausdenken für Kunden			
9. Sehr hohe Austrittsbarrieren für Kunden			
10. Sehr hohe Eintrittsbarrieren für Mitbewerber			
Gesamtpunktzahl			



# Gesamtauswertung

Übertragen Sie nun die Gesamtpunktzahlen auf den Auswertungsbogen auf der nächsten Seite. Markieren Sie die Felder Ihrer Antworten auf die einzelnen Fragen farblich. So sehen Sie schnell im Überblick, wo Handlungsbedarf besteht.

Bilden Sie ein Team zur Analyse der Schwachstellen und zur Entwicklung von konkreten Vorschlägen. Versuchen Sie dabei, die Phasen in der Reihenfolge – beginnend mit »Bearbeitung« – abzuarbeiten. Setzen Sie möglichst rasch die geplanten Aktivitäten um.





FÜHRUNG  
KUNDEN  
MITARBEITER  
PROZESSE

Ausprägung der 5 B					
1	2	3	5B	Punkte	Die wichtigsten Aktivitäten (Vorschläge)
B E A R B E I T U N G					
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
B E R A T U N G					
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
B E T R E U U N G					
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
B E Z I E H U N G					
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
B I N D U N G					
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

# Kundenbeirat einberufen



## 1. Das Problem

Stellen Sie keine Vermutungen darüber an, wie Ihr Kunde neue Produkte und Leistungen, Ihren Service etc. beurteilt. Wichtig ist, strategische Entscheidungen auf Kundenaussagen und -bedürfnisse auszurichten, da sonst verheerende Fehlentwicklungen entstehen können.

## 2. Die Ziele und der Nutzen

Geben Sie Ihren Kunden konkret die Möglichkeit, sich zu wichtigen Fragestellungen zu äußern, die sich in Ihrem Unternehmen mit Blick auf den Kunden auftun. Laden Sie wichtige Kunden zu einem Kundentreffen ein und verbessern Sie so Ihre Produkte und Leistungen sowie die Beziehung zu Ihren Kunden.

Sie erfahren auf diese Weise, wie der Kundenbeirat

- Ihre Produkte/Dienstleistungen von heute bewertet,
- Ihre Produkte/Dienstleistungen von morgen gerne sehen würde,
- Ihr Geschäft generell beurteilt,
- Ihr Erscheinungsbild und Ihren Auftritt sieht,
- Ihre Organisation einschätzt,
- Sie und Ihre Mitarbeiter betrachtet,
- Ihre praktizierte Kundenorientierung bewertet.

Unternehmen, die mit Kundentreffen langjährige Erfahrungen gemacht haben, schätzen, dass bis zu 60 Prozent der Impulse für Innovationen direkt von den Kunden kommen und nicht aus dem eigenen Hause.

# Gründung des Kundenbeirates

## 3. Die Methode

So gründen Sie einen Kundenbeirat:

1. Wählen Sie von jeder Zielgruppe ein bis zwei Vertreter aus.
2. Wählen Sie Kunden aus, deren Meinungen interessant sein könnten. Sollte Ihnen bekannt sein, dass sich einige Kunden untereinander nicht verstehen, vermeiden Sie eine gemeinsame Einladung.
3. Erstellen Sie einen Tagesablauf.
4. Verfassen Sie eine interessante Einladung.
5. Überlegen Sie sich im Vorfeld Fragen, die Sie stellen wollen. Beziehen Sie hier möglichst viele Ihrer Mitarbeiter mit ein.
6. Pro Zielgruppe sollten etwa zwei »K+K- Repräsentanten« (konstruktiv und kritisch) eingeladen werden. Laden Sie nicht die Kunden ein, die Ihnen vor allem sagen, wie toll Sie sind.

Hier noch einige Hinweise zum Ablauf:

- Schaffen Sie ein angenehmes Umfeld.
- Sorgen Sie für eine kleine Verköstigung.
- Lassen Sie alle Teilnehmer zu Wort kommen.
- Seien Sie für kritische Aussagen dankbar.
- Legen Sie Wert auf die Erfassung der unterschiedlichen Entscheidungs-Kriterien pro Zielgruppe.
- Geben Sie den Repräsentanten eine Kleinigkeit mit nach Hause.

# Beispieltexte: Einladung und Programm

Hier finden Sie Beispieltexte für eine Einladung und einen möglichen Programmablauf.

Schneider Werkzeuge GmbH  
Herrn Müller  
Karlstraße 3

12345 Berlin

Sehr geehrter Herr Müller,

06. September 2010

wir leben in einer Zeit, in der man Kundenbegeisterung nur durch eine enge Partnerschaft zwischen Lieferant und Kunde erreichen kann. Wir wagen einen weiteren Schritt in diese Richtung und laden Sie ein zum

**Kundentreffen am Dienstag, 8. Februar 2011  
von 10 bis 15.30 Uhr in Musterhausen.**

Den Tagesablauf entnehmen Sie bitte dem beigefügten Blatt. Wir sind sicher, dass es ein interessantes und anregendes Treffen wird, da wir mit der Teilnahme wichtiger Persönlichkeiten aus der Werkzeugbranche rechnen. Eine Liste der eingeladenen Personen finden Sie als Anlage.

Wir würden uns freuen, wenn Sie unsere Einladung wahrnehmen könnten, denn wir haben Sie als einen außerordentlich kompetenten Ansprechpartner kennen gelernt. Bei Rückfragen rufen Sie bitte Max Mustermann an: 07322 950-134.

Viele Grüße aus Musterhausen

Dr. Jörg Knoblauch

Kundentreffen am Dienstag, 8. Februar 2011

**Tagesordnung**

**Beginn:** 10 Uhr (Sie werden auf Wunsch gerne vom Bahnhof oder Flughafen abgeholt.)

**Ende:** 15.30 Uhr

**Ort:** Produktions GmbH  
Musterstraße 24  
89000 Musterhausen, Germany

10.15 Uhr Begrüßung durch Dr. Jörg Knoblauch

10.30 Uhr Vorstellungsrunde der Gäste sowie der Führungskräfte von Produktions GmbH. Virtueller Betriebsrundgang mit Vorstellung der Firma Produktions GmbH.

11 bis 13 Uhr (dazwischen kleine Pause)

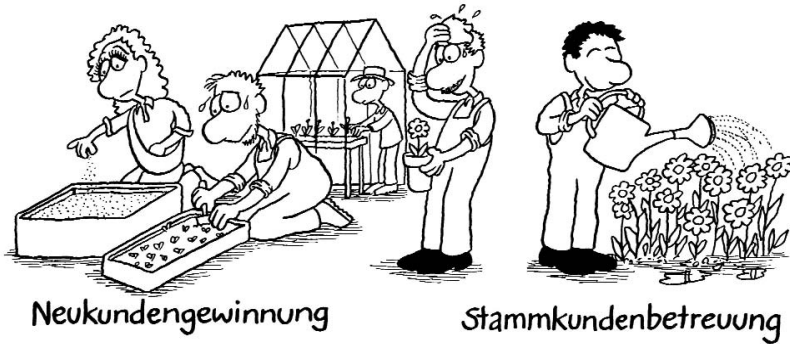
Konkrete Fragestellungen werden bearbeitet, z. B.:

1. Wie sieht der ideale Katalog aus?
2. Ist eine Bestellung über das Internet erwünscht?
3. Die neue Produktlinie – Was sind die Vor- und Nachteile, was muss noch integriert werden?
4. Welche Lieferzeiten fordert der Markt?
5. Wie sind die Wirtschaftsprognosen für die kommenden Jahre?
6. Wer sollte noch eingeladen werden?
7. Sollte dieses Treffen nächstes Jahr wiederholt werden?

13 bis 14.30 Uhr Mittagessen mit der Möglichkeit zur Diskussion

14.30 bis 15.30 Uhr Interessenten sind herzlich zu einem Betriebsrundgang eingeladen.

# Mehr Erfolg im Vertrieb



## 1. Das Problem

Das Thema »Vertrieb« umfasst eine Vielzahl von Aktionsmöglichkeiten. Doch bei welchem Thema lohnt es sich zu beginnen?

Vielen Firmen fehlt der Überblick, um die aktuelle Fitness im Vertrieb realistisch einzuschätzen. Viele neigen hier zu spontanen Aktionen. Ob es sich um die Aktion mit der größtmöglichen Auswirkung handelt, ist jedoch ungewiss.

## 2. Die Ziele und der Nutzen

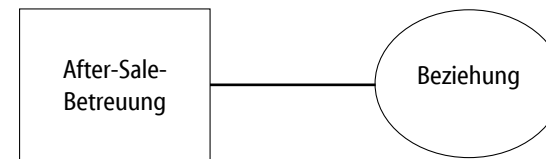
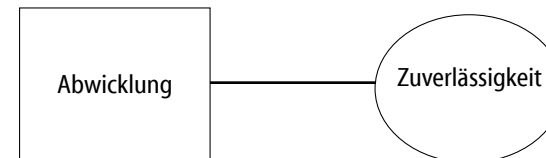
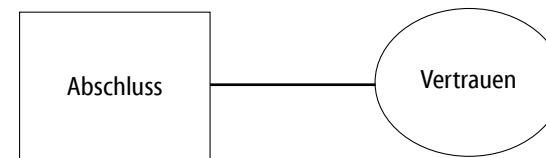
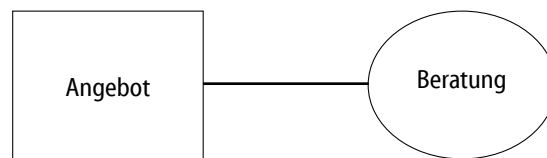
- Schaffen Sie sich einen schnellen Überblick über Ihre derzeitigen Aktivitäten im Vertrieb.
- Haben Sie alle zentralen Faktoren bereits berücksichtigt und konkrete Aktivitäten geplant?
- Die Stärken-/Schwächenanalyse ist eine gute Grundlage zum strategischen Ausbau Ihrer Vertriebsaktivitäten.



# An den sieben A orientieren

## 3. Die Methode

In den rechten Kästen sehen Sie Aktivitäten des Vertriebs – die sieben A. Wie Sie mehr Erfolg im Vertrieb erreichen, sagen Ihnen die Kreise. Orientieren Sie sich an den sieben A.



Bewerten Sie Ihre Aktivitäten im Vertrieb anhand der Checkliste auf der nächsten Seite.

Fragen Sie sich:  
Welche Vertriebsaktivitäten muss ich ausbauen?  
Formulieren Sie konkrete Aktionspläne für die Verbesserung in den einzelnen Feldern.

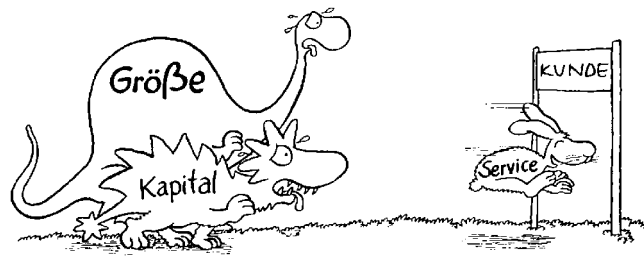
# Ihre Checkliste



FÜHRUNG  
 KUNDEN  
 MITARBEITER  
 PROZESSE

So sieht uns der Kunde		Note				
		1	2	3	4	5
Anziehung	Image					
	Werbung					
	Kommunikation					
Auftritt	Mitarbeiter					
	Kontaktaufnahme					
	Glaubwürdigkeit					
Anfrage	Freundlichkeit					
	Kompetenz					
	Erreichbarkeit					
Angebot	Alternativen					
	Preis/Leistung					
	Nutzen/Mehrwert					
Abschluss	Garantie					
	Sicherheit					
	Individual-Lösungen					
Abwicklung	Termineinhaltung					
	Service					
	Qualität					
After-Sale-Betreuung	Beschwerdeverhalten					
	Nachbearbeitung					
	Kundenbindung					

# Serviceleistungen steigern



## 1. Das Problem

Produkte werden sich immer ähnlicher und damit austauschbarer. Als Anbieter müssen Sie aus dem Schatten Ihres Wettbewerbers treten. Nur dann werden Sie vom Kunden wahrgenommen. Sie dürfen nicht warten, bis Ihr Kunde Sie regelrecht zu neuen Serviceleistungen zwingt.

## 2. Die Ziele und der Nutzen

Service macht das Produkt unverwechselbar und ist oft der ausschlaggebende Faktor bei der Kaufentscheidung.

*Beispiel: Telekommunikations-Dienstleister o.tel.o*

Das Unternehmensleitbild beginnt mit dem Satz: »Wir begeistern unsere Kunden!« Ulf Bohla, Vorsitzender der Geschäftsführung: »Begeisterung unserer Kunden durch Service bedeutet Telekommunikation zugänglicher, einfacher und besser zu machen.«

o.tel.o ruft beispielsweise den Kunden an, wenn sich das Nutzungsverhalten so spontan und drastisch verändert, dass ein Missbrauch des Anschlusses vorliegen könnte. Wer umzieht, bekommt ein Mobiltelefon, auf das automatisch alle Gespräche geleitet werden.

Serviceleistungen lassen sich unterscheiden nach:

- Unternehmerischem Service (Lieferservice, After-Sale-Service, Umgang mit Fehllieferungen, Reklamationen etc.) und
- Persönlichem Service (Freundlichkeit, Höflichkeit der Mitarbeiter etc.)

# Zusammenarbeit mit Kunden verbessern



## 3. Methode



Fragen Sie sich: »Was erleichtert meinem Kunden die Zusammenarbeit mit uns?« Rechts sehen Sie eine Liste möglicher Serviceleistungen.

Kreuzen Sie an, welche Anforderungen für Ihre Kunden unbedingt erforderlich sind. Formulieren Sie in der Spalte Beispiel einen Verbesserungsvorschlag. Nutzen Sie die leeren Zeilen für eigene Ideen.

**Tipp** Sprechen Sie mit einigen Ihrer wichtigsten Kunden über diese Liste. Sie werden sicherlich interessante Meinungen erhalten.

Serviceleistungen	Beispiel	Für Sie wichtig?	
		Ja	Nein
Lieferzeit			
Fachliche Beratung			
Unterstützung bei Förderanträgen			
Bemusterung			
Beförderungsfahrten			
Lagerhaltung			
Hilfs- und Entlastungsarbeiten			
Leistungsbündelung als Dienstleistung			
Wartungsverträge			
Versicherung			

Serviceleistungen	Beispiel	Für Sie wichtig?	
		Ja	Nein
Planung und Design			
Beschaffung außergewöhnlicher Materialien und Dienstleistungen			
Finanzierung			
Transport			
Freundlichkeit			
Kleidung			
Geborgenheit			
Einfühlungsvermögen			
-----			
-----			

FÜHRUNG  
KUNDEN  
MITARBEITER  
PROZESSE

# Unternehmerischen Service schaffen



Entwickeln Sie einen unternehmerischen Service:

- Größen festlegen, die messbar sind
- Ziele definieren
- To do-Listen erstellen

**Service:** Tragen Sie hier die unternehmerischen Serviceleistungen ein, die Bedeutung für Ihr Unternehmen haben (messbarer Service).

**Messgröße:** Wie ist die dazugehörige Messgröße?

**Ziel:** Definieren Sie ein realistisches Ziel, das Sie erreichen möchten.

**To do:** Wer muss was bis wann erledigen, damit das Ziel erreicht wird?

Service	Messgröße	Ziel	To do: Wer?	To do: Was?	To do: Bis wann?
Schnelle Lieferung	Lieferzeit in Stunden	< 48h	Herr Maier  Herr Schmitt	Zeit für Auftragsbearbeitung um 20 % senken  Kontakt mit Auslieferservice, um Möglichkeiten zu klären	5.10.  5.10.

FÜHRUNG  
KUNDEN  
MITARBEITER  
PROZESSE

# Persönlichen Service entwickeln



**Service:** Tragen Sie hier die persönlichen Serviceleistungen ein, die für Ihr Unternehmen Bedeutung haben (nicht messbarer Service).

**Idealzustand:** Wie stellen Sie sich die ideale Reaktion vor? Formulieren Sie sie in Stichpunkten.

**To do:** Wer kann was bis wann erledigen, damit der Idealzustand erreicht wird?

Service	Idealzustand	To do: Wer?	To do: Was?	To do: Bis wann?
Reklamationsbearbeitung	Prompte Reaktion. Mitarbeiter nutzen Reklamation zur Kundenbindung.	Herr Geißler	Seminar Reklamation	September
	-----			
	-----			
	-----			
	-----			
	-----			
	-----			
	-----			
	-----			
	-----			

FÜHRUNG  
KUNDEN  
MITARBEITER  
PROZESSE

# Servicestandards verbessern

Legen Sie für Ihre Mitarbeiter Servicestandards fest. Nachfolgend sehen Sie eine Liste möglicher Standards:

## 1. Telefon-Rückruf

Ist der gewünschte Gesprächspartner nicht erreichbar, füllt der Mitarbeiter, der das Gespräch entgegennimmt, eine Telefonnotiz aus. Ein Feld lautet: »Rückruf bis spätestens:«. Dies wird vom Telefonierenden notiert. Der gewünschte Gesprächspartner ist verpflichtet, bis spätestens zu diesem Zeitpunkt zurückzurufen. Auch wenn die Antwort noch nicht parat ist, muss der Mitarbeiter bis spätestens zu diesem Zeitpunkt einen Zwischenbescheid geben.

## 2. Telefonklingeln

Das Telefon sollte im Idealfall nicht länger als drei Mal klingeln. Weiterverbinden: Landet der Anrufer nicht gleich beim gewünschten Gesprächspartner, so wird der Anrufer verbunden. Ist der gewünschte Gesprächspartner nicht gleich erreichbar, muss der zuerst Angerufene sich verpflichten, für Rückruf zu sorgen. Telefon und Name muss in jedem Fall notiert werden.

**Telefonnotiz**

Firma:

Ansprechpartner:

Telefon:

Datum:

Uhrzeit:

Rückruf bis spätestens:

Aufgenommen von:

Notizen:

.....

.....

.....

.....

.....



# Servicestandards festlegen

## 3. Anfragen

Anfragen müssen spätestens innerhalb von 24 Stunden beantwortet werden (wenn sie in Arbeitstage fallen). Führt die schriftliche Übermittlung des Angebotes zu Verzögerungen, kann das Angebot auch vorab telefonisch an den Kunden durchgegeben werden. Dauert die Beantwortung der Anfrage länger, muss spätestens nach 24 Stunden ein Zwischenbescheid kommen, in dem auf die längere Bearbeitungszeit hingewiesen wird.

## 4. Mailbox

Bei kürzerer Abwesenheit (ein Tag und weniger) kann die Mailbox genutzt werden. Ist man länger nicht am Arbeitsplatz, sollte das Telefon auf die Kollegen umgeleitet werden. Alternativ wird die Mailbox wie folgt besprochen: »Ich bin leider bis ... nicht zu erreichen, meine Kollegin Frau... hilft Ihnen unter der Durchwahl ... jedoch gerne weiter«. Die Mailbox wird auch auf Englisch besprochen.

## 5. Reklamationen

Bei eingehenden Reklamationen ist jeder Kundencenter-Mitarbeiter verpflichtet, den Kunden auf dem Laufenden zu halten. Rückmeldungen und Zwischenbescheide sind äußerst wichtig. So ist es für den Kunden schon hilfreich, eingegangene Muster kurz telefonisch zu bestätigen oder die Aussagen der Techniker weiterzugeben. Innerhalb von 24 Stunden muss dem Kunden jedoch ein Lösungsvorschlag unterbreitet werden (Nachlieferung, Preisnachlass usw.).

## 6. Musteranfertigung

Bei Musteranfragen muss 24 Stunden nach Erhalt der Werkzeuge, Zeichnungen oder ähnlichem dem Kunden eine Rückmeldung gegeben werden. Diese muss den ungefähren Liefertermin des Musters beinhalten. Kann dieser Liefertermin aus irgendwelchen Gründen nicht eingehalten werden, wird der Kunde sofort informiert.



# Serviceleistungen gezielt verbessern

Verfeinern Sie ständig Ihren unternehmerischen und persönlichen Service. Nur wenn beide Servicearten optimal sind, wird der Kunde rundum zufrieden sein – und Ihr Unternehmen bleibt ihm im Gedächtnis.

Unternehmerischer Service	hoch	Ärger über den Mitarbeiter	Ein kleines bisschen extra	Aufregender Service
	mittel	Der Mitarbeiter ist schwach	So macht man den Kunden nicht »heiß«	Schwächen im unternehmerischen Service werden hingenommen
	niedrig	Einmal und nie wieder	Das Unternehmen ist schwach	Größter persönlicher Einsatz reicht kaum
		niedrig	mittel	hoch
		Persönlicher Service		



# Verblüffenden Service aufbauen

Nutzen Sie die »Wow-Effekt-Informationen«, um Ihren Kunden zu verblüffen: Durch zahlreiche Informationen bieten Sie dem Kunden Vorteile. Zusätzlich zur vereinbarten Leistung erhält der Kunde noch eine zusätzliche Leistung, Information oder ähnliches, mit der er nicht gerechnet hat.

*Beispiele:*

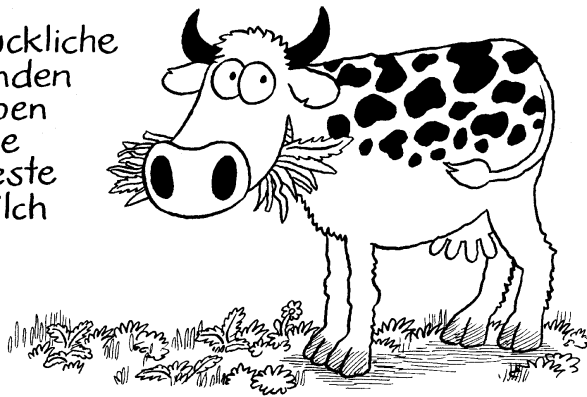
- Zur Geburt seines ersten Sohnes wird dem Einkäufer ein Teddybär zugeschickt.
- Oberhalb der Toiletten hängen im Hotel Schindlerhof Tageszeitungen. Der Gast wird also auch während der Verrichtung seiner Notdurft gut unterhalten.
- Im Familienclub des Robinson Pamfilya in der Türkei sind in Spitzenzeiten bis zu 800 Gäste, darunter 300 Kinder, anwesend. Im Club wohnt ein Arzt, der 24 Stunden verfügbar ist.

Nutzen Sie die Informationen,

- um einen guten Gesprächsstart zu haben. Gemeinsamkeiten wie Hobbys oder Vorlieben schweißen zusammen.
- um die Not Ihres Kunden zu lindern.
- um die Freude Ihres Kunden zu erhöhen.
- für individuelle Mailings.
- für nette Gesten bei besonderen Anlässen (Geburtstag, Hochzeit, Geburt,...).
- um Zusatzbedürfnisse zu erkennen.

# Kundenzufriedenheit messen

Glückliche  
Kunden  
geben  
die  
beste  
Milch



## 1. Das Problem

Dass Kundenzufriedenheit maßgebliche Auswirkungen auf den Geschäftserfolg hat, ist vielen Unternehmen nicht bewusst. Die Beschäftigung mit dem Urteil des Abnehmers gilt als Zeitverschwendung. Da man glaubt, sie sei nicht messbar, wird die Kundenzufriedenheit nicht ermittelt.

## 2. Die Ziele und der Nutzen

Wer überzeugte Kunden hat, hat zahlreiche Vorteile.

Zufriedene Kunden

- geben mehr Geld pro Einkauf aus,
- kommen häufiger und kaufen öfter,
- nutzen mehr Leistungen eines Anbieters,
- bleiben ihrem Anbieter länger treu,
- denken seltener über Wechsel zu einem anderen Unternehmen nach,
- haben weniger Zweitanbieter,
- sind weniger preissensibel und
- empfehlen aktiv weiter.

Dies sind gute Gründe, um herauszufinden, wie der Kunde über Ihre Leistung denkt!

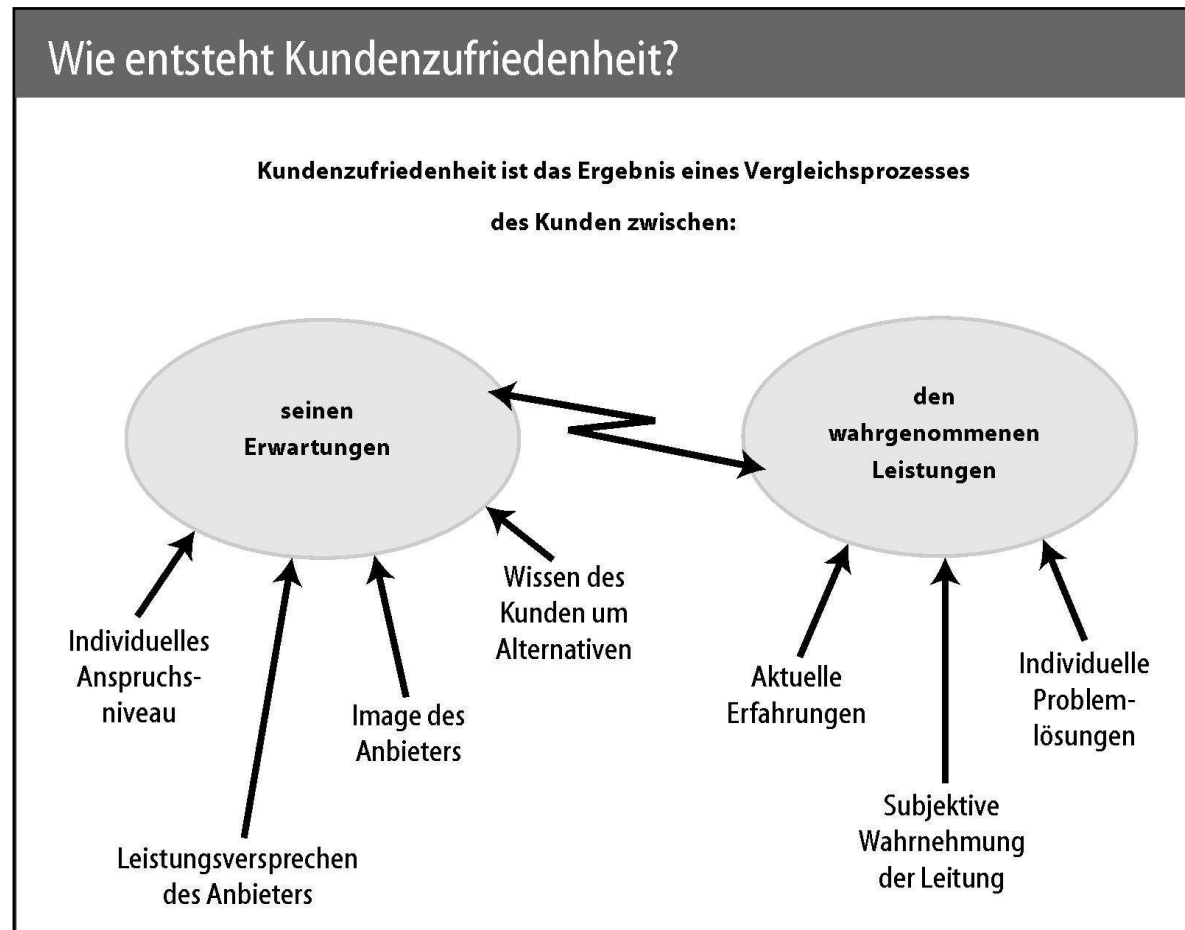
# Methodenüberblick

## 3. Methode

Werden Sie sich bewusst, dass Kundenzufriedenheit nichts anderes ist als ein Vergleichsprozess. Jeder Mensch wägt ab zwischen

- eigenen Erwartungen
- und wahrgenommenen Leistungen.

Rechts sehen Sie, welche Faktoren bei der Kundenzufriedenheit eine Rolle spielen.



Quelle: Ederer, Seiwert 1998, S.90

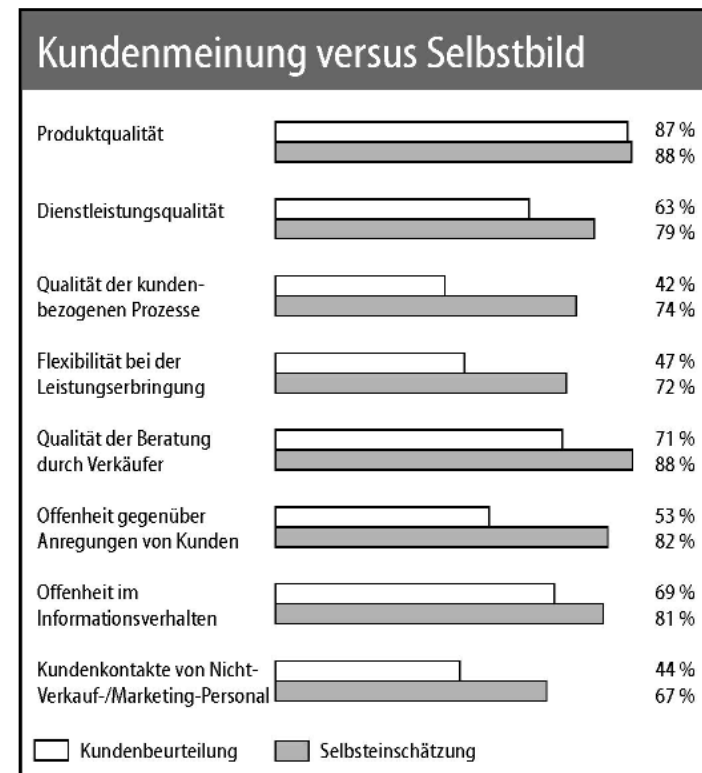
# Mit dem Thema »Kundenzufriedenheit« auseinandersetzen

Häufig wechseln Kunden den Anbieter, weil sie mit den Serviceleistungen nicht zufrieden sind. Das Säulendiagramm zeigt Gründe, warum Kunden zur Konkurrenz gehen.



Quelle: Müller 1998, S.6

Oft weicht das Selbstbild eines Unternehmens von der tatsächlichen Meinung des Kunden stark ab. Dies beweist eine repräsentative Stichprobe von 370 Unternehmen (100 % = sehr zufrieden):



Quelle: Müller 1998, S.9

# Kundenfragebogen entwerfen

Arbeiten Sie einen Kundenfragebogen aus. Sie sehen ein Beispiel rechts, das sich möglicherweise auch für Ihr Unternehmen eignet.

Fordern Sie ein weiteres Muster für einen Kundenfragebogen an unter [J.Knoblauch@tempus.de](mailto:J.Knoblauch@tempus.de)

**Tipp** Formulieren Sie maximal acht leicht verständliche Fragen.

**Ihre Meinung und Erfahrung interessiert uns!**

Bitte beantworten Sie kurz die nachfolgenden Fragen, damit wir unseren Service für Sie verbessern können.  
Your experience and knowledge is invaluable to us. Please provide us with a few simple answers to help us better serve you.

1 = sehr gut/excellent, 6 = sehr schlecht/very bad

1. Wie bewerten Sie unsere Lieferzeit?  
How do you rate our delivery time?  
1  2  3  4  5  6

2. Wie beurteilen Sie das Preis-Leistungs-Verhältnis bei drilbox?  
Do you think you get a good value for your money?  
1  2  3  4  5  6

3. Sind Sie mit unserem Service/der »Reaktionszeit« zufrieden?  
Are you happy with our service/»response time«?  
1  2  3  4  5  6

4. Wie gut werden spezielle Probleme von uns gelöst?  
How do we solve your particular problems?  
1  2  3  4  5  6

5. Wie übersichtlich ist unser Katalog?  
Is this catalogue easy to understand?  
1  2  3  4  5  6

6. Was denken Sie: Wie wird sich der Umsatz mit drilbox weiterentwickeln?  
Do you think sales with drilbox will develop further?  
viel mehr/  mehr/  gleich/   
much more more the same  
weniger/  weit weniger/  nichts mehr/   
less much less none in future

Was ich noch sagen wollte:  
Further comments:  
.....  
.....

Für Ihre schnelle Antwort bis zum 15.01.2011 erhalten Sie einen Reisewecker! For your quick reply by 2011/01/15 we will reward your input with a travel alarm clock!

Name: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Faxnummer: \_\_\_\_\_

# Ihre Meinung und Erfahrung interessiert uns!

Bitte beantworten Sie kurz die nachfolgenden Fragen, damit wir unseren Service für Sie verbessern können.

Your experience and knowledge is invaluable to us. Please provide us with a few simple answers to help us better serve you.

1 = sehr gut/excellent, 6 = sehr schlecht/very bad

## 1. Wie bewerten Sie unsere Lieferzeit?

How do you rate our delivery time?

1  2  3  4  5  6

## 2. Wie beurteilen Sie das Preis-Leistungs-Verhältnis bei drillbox?

Do you think you get a good value for your money?

1  2  3  4  5  6

## 3. Sind Sie mit unserem Service/der »Reaktionszeit« zufrieden?

Are you happy with our service/»response time«?

1  2  3  4  5  6

## 4. Wie gut werden spezielle Probleme von uns gelöst?

How do we solve your particular problems?

1  2  3  4  5  6

## 5. Wie übersichtlich ist unser Katalog?

Is this catalogue easy to understand?

1  2  3  4  5  6 

## 6. Was denken Sie: Wie wird sich der Umsatz mit drillbox weiterentwickeln?

Do you think sales with drillbox will develop further?

viel mehr/	<input type="checkbox"/>	mehr/	<input type="checkbox"/>	gleich/	<input type="checkbox"/>
much more		more		the same	
weniger/	<input type="checkbox"/>	weit weniger/	<input type="checkbox"/>	nichts mehr/	<input type="checkbox"/>
less		much less		none in future	

Was ich noch sagen wollte:

Further comments:

---

---

Für Ihre schnelle Antwort bis zum 15.01.2011 erhalten Sie einen  
Reisewecker! For your quick reply by 2011/01/15 we will reward your  
input with a travel alarm clock!

Name:

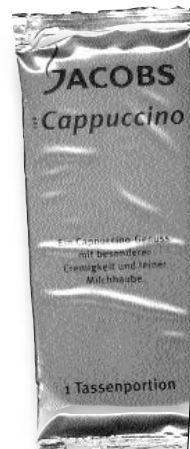
Firma:

Faxnummer:



# Kundenumfrage durchführen

Schicken Sie den Fragebogen an Ihre wichtigsten Kunden. Legen Sie ein ansprechendes Begleitschreiben bei. Dies erhöht die Rücklaufquote. Rechts sehen Sie ein Beispiel.



# Reklamationen proaktiv nutzen



## 1. Das Problem

Kundenreklamationen sind meistens eine unangenehme Angelegenheit. Meistens kommen sie dann auch noch in dem Moment, in dem man ganz gewiss keine Zeit für solche »unnötigen« Dinge hat. Reklamationen bergen viel Potenzial in sich, es kommt nur darauf an, wie man mit ihnen umgeht.

## 2. Die Ziele und der Nutzen

Ein aktives Beschwerdemanagement setzt vor dem Eintreten des Ärgernisses ein, indem es Probleme vermeidet, statt sie zu beheben.

Doch was tun, wenn der Kunde wutschnaubend vor Ihnen steht, ausfallend wird und eine Erklärung für das Versagen verlangt?

Die folgenden grundsätzlichen Regeln für den Umgang mit Reklamationen sollen Ihnen helfen, das Problem souverän und mit einem Höchstmaß an Kundenzufriedenheit zu lösen. Denn gerade die Beschwerde des Kunden eröffnet Ihnen – richtig genutzt – ungeahnte Profilierungs- und Verbesserungschancen. Defizite werden offensichtlich und können behoben werden. Gleichzeitig können Sie eine »verlorene« Kundensituation durch ein schnelles Reagieren wieder geradebiegen bzw. zum Positiven wandeln.

# Vom Umgang mit Reklamationen

## 3. Die Methode

Menschen reagieren unterschiedlich auf die Reklamation von Kunden. Es kann eine große Empörung über das möglicherweise kleinliche Verhalten des Kunden herrschen, mit der Folge, dass sich die Kundenbeziehung verschlechtert. Der Kunde hat sich gerade ein Herz gefasst und seine Beschwerde vorgebracht und wird nun mit Unverständnis abgestraft.

Besser ist es, jede Kundenreklamation als »Schatz« zu sehen, der durch die Beschwerde des Kunden gehoben werden kann. Mögliche Fehler, die bisher vom Unternehmen nicht wahrgenommen wurden, können umgehend beseitigt werden.

**Tipp** Teilen Sie Ihrem Kunden mit, dass Reklamationen in Ihrem Haus innerhalb von 24 Stunden abgewickelt werden. Sollte dies aus bestimmten Gründen nicht möglich sein, so sagen Sie eine Verständigung des Kunden über den Stand der Dinge innerhalb des gleichen Zeitraums zu.

Beschwerden sind prompt und ohne Einschränkung zu lösen. Der Kunde muss das Gefühl haben, dass Sie sich ernsthafte Gedanken um sein Anliegen machen und nach einer Lösung suchen. Geben Sie Ihrem Kunden Garantien, die ihm die sofortige Erledigung des Problems glaubhaft machen.

Der Kunde soll also stets wissen, woran er ist. Bedenken Sie immer, dass die Reklamation ein Entgegenkommen des Kunden ist! Er kommt auf Sie zu, er zeigt Ihnen auf, wo Defizite liegen. Zeigen Sie sich deshalb aufmerksam, dankbar und hilfsbereit – nicht verärgert, unverständlich und mit einer passiven Verweigerungshaltung.

# Abwicklung von Reklamationen (1)



In diesem Abschnitt finden Sie Fragen zur Abwicklung von Reklamationen.

1. Beantworten Sie die Fragen mit Ja, Nein oder Teilweise!
2. Analysieren Sie die Ergebnisse!
3. Leiten Sie Maßnahmen ein!

## Regeln

Verfügen Sie über Regeln im Beschwerdemanagement?

Ja             Nein             Teilweise

Kennen die Mitarbeiter die Regeln?

Ja             Nein             Teilweise

Sind die Mitarbeiter ermächtigt, eigenverantwortlich zu handeln?

Ja             Nein             Teilweise

## Eigeninitiative

Wird unverzüglich reagiert?

Ja             Nein             Teilweise

Entscheiden Mitarbeiter selbstständig?

Ja             Nein             Teilweise

Belohnen Sie Eigeninitiative?

Ja             Nein             Teilweise

## Kostenkalkulation

Können Sie die Kosten von Beschwerden feststellen?

Ja             Nein             Teilweise

Werden die Reklamationskosten analysiert?

Ja             Nein             Teilweise

Gehen die Kosten nicht zu Lasten der Kunden?

Ja             Nein             Teilweise

## Leben

Ist sichergestellt, dass Lippenbekenntnisse nicht ausreichen?

Ja             Nein             Teilweise

Macht man in Ihrem Hause aus Reklamationen »Reklame-Aktionen«?

Ja             Nein             Teilweise

Wird das Wissen zur Lösung von Beschwerden von allen gefordert?

Ja             Nein             Teilweise

# Abwicklung von Reklamationen (2)

## Analysieren

Werden die Reklamationen erfasst?

- Ja             Nein             Teilweise

Können die Ursachen erkannt werden?

- Ja             Nein             Teilweise

Erfolgen Verbesserungen auf der Basis der Ursachenanalyse?

- Ja             Nein             Teilweise

## Mitarbeiterschulung

Werden Mitarbeiterschulungen für die Behandlung von Reklamationen durchgeführt?

- Ja             Nein             Teilweise

Sind die Lösungsvorschläge klar dokumentiert?

- Ja             Nein             Teilweise

Werden auch die Prozess-Partner (Lieferanten, Spediteure usw.) geschult?

- Ja             Nein             Teilweise

## Antizipieren

Wird vorausgedacht, nach dem Motto »Was passiert, wenn ...?«

- Ja             Nein             Teilweise

Gibt es vorbeugende Absprachen?

- Ja             Nein             Teilweise

Bereitet man sich auf Probleme vor?

- Ja             Nein             Teilweise

## Tagesabwicklung

Wird die Reklamation am selben Tag erledigt?

- Ja             Nein             Teilweise

Gibt man einen Zwischenbescheid, falls eine endgültige Klärung nicht sofort möglich ist?

- Ja             Nein             Teilweise

Wird die schnelle Abwicklung klar dokumentiert?

- Ja             Nein             Teilweise

# Abwicklung von Reklamationen (3)

## Informationen

Können Kunden sich leicht und schnell beschweren?

- Ja       Nein       Teilweise

Holen Sie möglichst viele Informationen ein?

- Ja       Nein       Teilweise

Werden alle technischen Möglichkeiten beim Erfassen von Beschwerden genutzt?

- Ja       Nein       Teilweise

## Organisationseffizienz

Ist eine unbürokratische Abwicklung sichergestellt?

- Ja       Nein       Teilweise

Gibt es eine Musterbearbeitung?

- Ja       Nein       Teilweise

Sind Schnelligkeit und Flexibilität sichergestellt?

- Ja       Nein       Teilweise

## Nutzen

Wird das Gewinner-Gewinner-Spiel praktiziert?

- Ja       Nein       Teilweise

Ist der Nutzen für den Kunden erkennbar?

- Ja       Nein       Teilweise

Weisen Sie auf den Nutzen hin?

- Ja       Nein       Teilweise

# Zehn Regeln für die Abwicklung von Reklamationen (1)



1. Überprüfen Sie Ihre Regeln zur Abwicklung von Reklamationen.  
Sollten Sie keine formuliert haben, erarbeiten Sie diese gemeinsam.

.....

.....

2. Teilen Sie diese Regeln allen Ihren Mitarbeitern mit.

.....

.....

3. Ermächtigen Sie die Mitarbeiter zu eigenverantwortlichem Vorgehen  
im Rahmen von vordefinierten Spielräumen.

.....

.....

4. Legen Sie eine Person fest, die die Reklamationen zentral erfasst, ana-  
lysiert und auswertet.

.....

.....

5. Führen Sie mit den Verursachern der Reklamationen Gespräche über  
Vorschläge zur Verbesserung bzw. Beseitigung von Mängeln.

.....

.....

6. Um die Fehler aus der Vergangenheit nicht zu wiederholen, sollte in  
einer Dokumentation auf Besonderheiten bei der Reklamations-Pro-  
phylaxe hingewiesen werden.

.....

.....

**Tipp** Tragen Sie in die Leerzeilen ein, was Sie tun wollen,  
um in dem jeweiligen Punkt besser zu werden

# Zehn Regeln für die Abwicklung von Reklamationen (2)

7. Durch vorbeugende Absprachen bzw. Informationen können die Kunden im Sinne eines Ratgebers zu Beteiligten im Reklamationsprozess gemacht werden.

.....

.....

8. Tragen Sie dafür Sorge, dass Reklamationen innerhalb eines Tages erledigt werden bzw. ein Zwischenbescheid erfolgt.

.....

.....

9. Alle Mitarbeiter stehen hinter dem Grundsatz der Tagesabwicklung und setzen diesen auch um.

.....

.....

10. Die organisatorischen Voraussetzungen zur Gewährleistung der schnellen Bearbeitung von Beschwerden sind in Ihrem Betrieb gegeben.

.....

.....





# Umgang mit Kunden, die sich beschweren

## Begrüßen

- Freundlich und höflich begrüßen – sich nicht provozieren lassen!
- Mit Namen ansprechen, dann wird das Gespräch persönlicher!
- Den Kunden von anderen Kunden trennen – insbesondere bei lauter Beschwerde!

## Zuhören

- Den Kunden zunächst nicht unterbrechen! Wer unter Dampf steht, darf Dampf ablassen!
- Sich nicht sofort rechtfertigen! Nicht widersprechen! Keine Schärfe ins Gespräch bringen!

## Reagieren

- Sich in die Rolle des Kunden versetzen – seine Wahrnehmung ist wichtig, nicht die Ihre!
- Möglichst objektive Maßstäbe einbringen – warum ist der Kunde wirklich unzufrieden?

## Antworten erfassen (Möglichkeit 1)

- Den Kunden ausreden lassen und seiner Argumentation folgen!
- Blickkontakt halten, um zu signalisieren: Ich höre aufmerksam zu!
- Notizen machen/kurz telefonisch rückfragen, denn nichts ist schlimmer als schweigende Passivität!

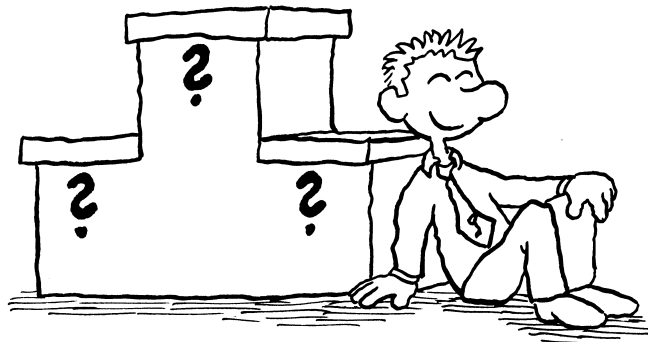
## Antworten erfassen (Möglichkeit 2)

- Mit eigenen Worten den Ausgangspunkt der Beschwerde formulieren, um Missverständnissen vorzubeugen!
- Sich entschuldigen für die Mühe, die der Kunde hatte – auch wenn die Beschwerde in Ihren Augen nicht ganz gerechtfertigt ist!
- Sich bedanken, denn der Kunde gibt Ihnen die Chance zur Korrektur!

## Antworten erfassen (Möglichkeit 3)

- Die Beschwerde möglichst schnell behandeln, denn schnelle Hilfe zählt doppelt!
- Wenn eine sofortige Regelung nicht möglich ist, sollte man die nächsten Schritte dem Kunden darlegen.
- Geben Sie dem Kunden die Sicherheit, dass sein Problem gelöst wird. Halten Sie diese Schritte auch ein!
- Setzen Sie nicht Ihre Glaubwürdigkeit aufs Spiel!

# Kundenrentabilität messen



## 1. Das Problem

Die Auswahl bestimmter Kundengruppen ist in vielen Unternehmen stark durch die Unternehmensentwicklung (Geschichte) oder persönliche Beziehungen geprägt. Unter Rentabilitätsgesichtspunkten würden viele Unternehmen schon wesentlich früher erkennen, dass sie sich andere Kundengruppen erschließen müssen, um langfristig am Markt bestehen zu können.

## 2. Die Ziele und der Nutzen

- Für jeden Kundentyp kann die Rentabilität ermittelt werden.
- Die Matrix zur Kundenrentabilität liefert Ihnen die Basis für die Entwicklung von Absatz- und Marketingstrategien für einzelne Kundengruppen.
- Das Portfolio zur Kundenrentabilität zeigt Ihnen Ansätze zur Überprüfung der Kostenstrukturen und der Verkaufspreise.

# Methodenüberblick

## 3. Die Methode

Die Portfolio-Matrix zur Kundenrentabilität wird gebildet aus den Achsen

- Kosten und
  - Nettopreise
- pro Kunde/Kundengruppe.

Die Kosten, die in Bezug auf bestimmte Kunden entstehen, variieren in einzelnen Unternehmen bis zu 30 Prozent. Es ist daher notwendig, dass Sie die einzelnen Kostenkategorien systematisch erfassen.

Sie können die Kosten in folgenden Kategorien ermitteln:

- verkaufsvorbereitende Kosten,
- Produktionskosten,
- Vertriebskosten oder
- Kundendienstkosten nach Verkaufsabschluss.

Bei der Ermittlung der Preise geht es um die Feststellung der Nettopreise. Hier sind alle Nachlässe, Rückgaben usw. zu berücksichtigen.

Tragen Sie die Daten (Kosten/Preise) für jeden Kunden in die Matrix zur Kundenrentabilität ein. Fixieren Sie den Nettopreis auf der vertikalen Achse, die Kosten auf der horizontalen Achse.

Wir empfehlen Ihnen, neben den Kosten und Preisen als dritte Dimension den Umsatz anzugeben. Dieser wird durch unterschiedliche Kreisgrößen gekennzeichnet. So haben in der Abbildung »Matrix zur Kundenrentabilität« die Kunden 12 und 2 einen relativ großen Umsatz, während dieser bei den restlichen Kunden relativ gering ausfällt.

Die gestrichelte Linie zeigt den Break-Even-Punkt, an dem Kosten und Preis identisch sind. Die von Shapiro u. a. entwickelte Matrix lässt recht gut erkennen, welche Kunden im Vergleich zu dem Preis, den sie zahlen, hohe bzw. niedrige Kosten verursachen.

# Unterschiedliches Kaufverhalten

Die vier Felder der Matrix bedeuten:

**Feld I**

Passives Kaufverhalten

**Feld II**

Qualitätsbewusstes Kaufverhalten

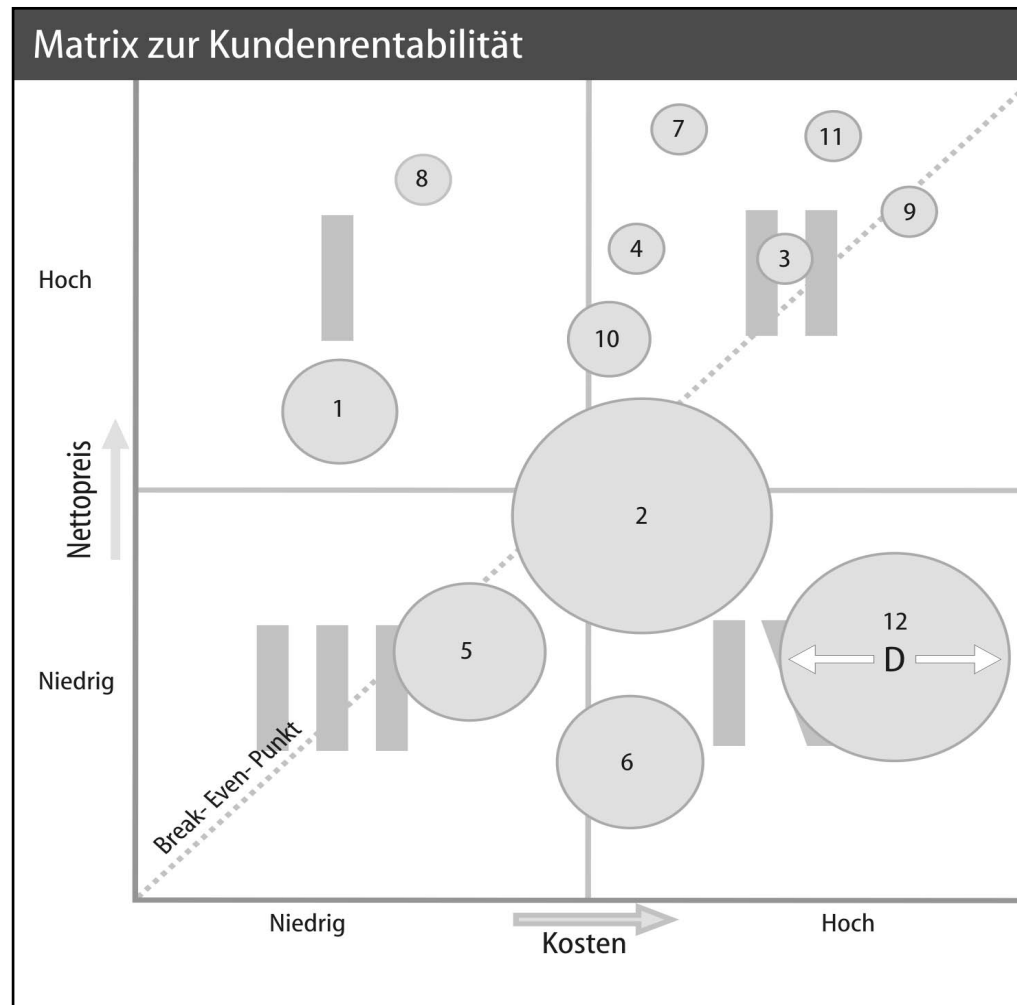
**Feld III**

Nutzung von Sonderangeboten

**Feld IV**

Aggressives Kaufverhalten

D (Durchmesser) = prozentualer Anteil des Kundenumsatzes am Gesamtumsatz pro Jahr



# Matrix auswerten

## Feld I (oben links)

### Passives Kaufverhalten

- niedrige Kosten
- hoher Nettopreis
- Es handelt sich hier um weniger preisbewusste Kunden.  
Mögliche Gründe: Die Produkte sind anderweitig schwer zu beziehen oder für den Kunden unbedeutend.

## Feld III (unten links)

### Nutzung von Sonderangeboten

- niedrige Kosten
- niedriger Nettopreis
- Qualität und Kundendienst haben hier nachgeordnete Bedeutung.  
Es sind meistens Kunden, die Sonderangebote kaufen.

## Feld II (oben rechts)

### Qualitätsbewusstes Kaufverhalten

- hohe Kosten
- hoher Nettopreis
- Die Kunden sind bereit, für sehr gute Produkte/Dienstleistungen einen hohen Preis zu bezahlen.
- Meistens sind es mittlere und kleinere Kunden.

## Feld IV (unten rechts)

### Aggressives Kaufverhalten

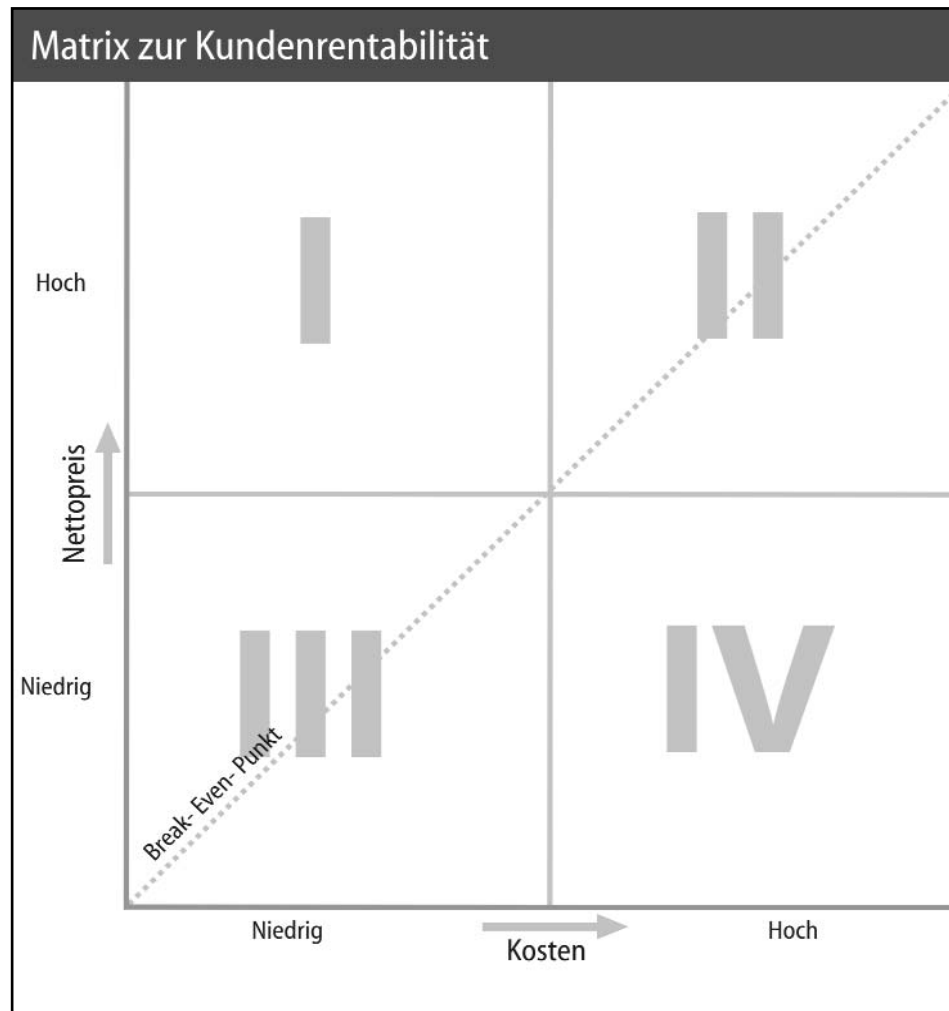
- hohe Kosten
- niedriger Nettopreis
- Die Kunden wollen hohe Qualität und beste Leistungen zu niedrigen Preisen. Ein großes Auftragsvolumen macht diese Kunden zu starken Verhandlungspartnern.

# Nutzerdaten auswerten

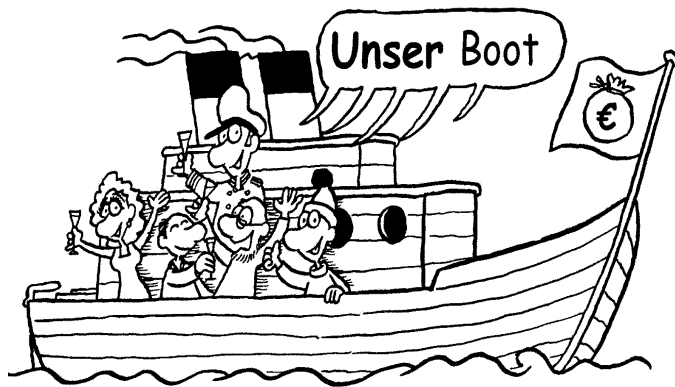
Eine Analyse dieser Matrix sollte Hinweise auf konkrete Strategien geben.

Fragen könnten sein:

- Wie sehen Sie die künftige Verhandlungsführung mit einzelnen Kunden?
- Welche Kunden sind weiter auszubauen?
- Welche Kundenbeziehungen müssen Sie neu überdenken?



# Mitarbeitermotivationskonzept »33 Rosen«



## 1. Das Problem

Viele Firmen verfügen über eine gute Kundenorientierung. Sie haben aber noch nicht erkannt, dass Sie neben ihren externen Kunden auch interne Kunden haben, und zwar ihre Mitarbeiter. Ohne eine partnerschaftliche Unternehmenskultur, bei dem die Mitarbeiter in allen Belangen miteinbezogen werden, wird es Ihnen nicht gelingen, sich langfristig erfolgreich zu entwickeln.

Der Erfolg eines Unternehmens ist die Summe der Erfolge seiner Mitarbeiter.

## 2. Die Ziele und der Nutzen

Mitarbeiter haben Bedürfnisse. Sie wünschen sich mehr Information, Lob und Anerkennung. Und in irgendeiner Weise möchten sie am Gewinn partizipieren. Wo die Bedürfnisse der Mitarbeiter bewusst im Mittelpunkt stehen, wird dies spürbar zum Unternehmenserfolg beitragen: Je offener kommuniziert wird, je mehr Anerkennung ihre Arbeit findet, um so besser werden auch die Arbeitsergebnisse der Mitarbeiter sein.

Lernen Sie, wie Sie einen partnerschaftlichen Umgang im Unternehmen erhalten. Entwickeln Sie Ihre Mitarbeiter vom Befehlsempfänger zum motivierten und selbstständig handelnden Mitarbeiter. Es braucht nicht mehr nur den Mitarbeiter, es braucht den Mit-Unternehmer.

# Mitarbeiterbeteiligung: immateriell vor materiell

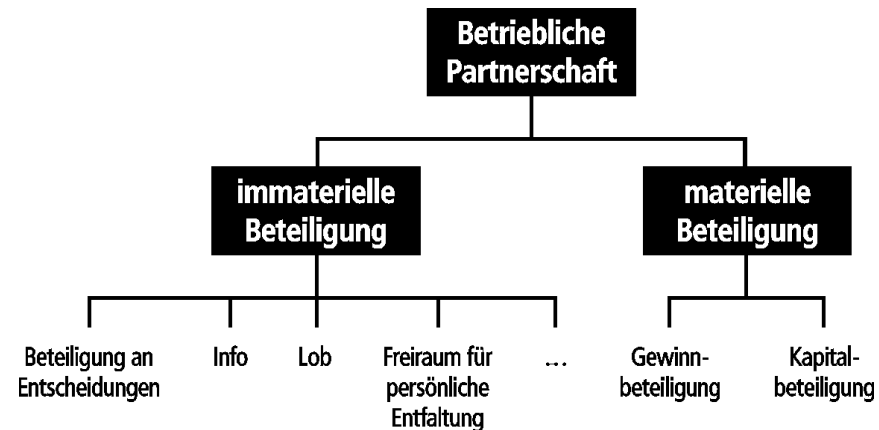
## 3. Die Methode

Sollten Sie bereits monatlich Gewinnanteile auszahlen, haben Sie vielleicht die Erfahrung gemacht, dass sich der Erfolg nicht in der Intensität einstellte, wie Sie es erhofften. Dieser Effekt hat eine Ursache: Wer bei der Mitarbeitermotivation mit materieller Beteiligung beginnt – also Gewinnanteile auszahlt – arbeitet mit »geschenkter Partizipation«, und die ist nicht viel wert.

Es geht nicht in erster Linie darum, Geld zu verteilen. Es geht vielmehr darum, die Herzen der Mitarbeiter für seine Sache zu gewinnen.

Klar: Das Geld muss stimmen, aber es motiviert kaum. Stärker ist die Motivation, die aus dem Mitarbeiter selbst kommt. Und genau an dieser Stelle gilt es, mit der immateriellen Beteiligung anzusetzen.

Jeder Mitarbeiter hat Stärken, die es zu nutzen gilt und als Kapital aktiviert werden sollten. Jeder Mitarbeiter hat Bedürfnisse, die es zu befriedigen gilt. Mitarbeiter brauchen Raum, sich selbst verwirklichen zu können. Die Geschäftsleitung ist gefordert, bei der Verwirklichung dieser Bedürfnisse behilflich zu sein.





# Mitarbeitermotivation – ein Vertrauensprozess

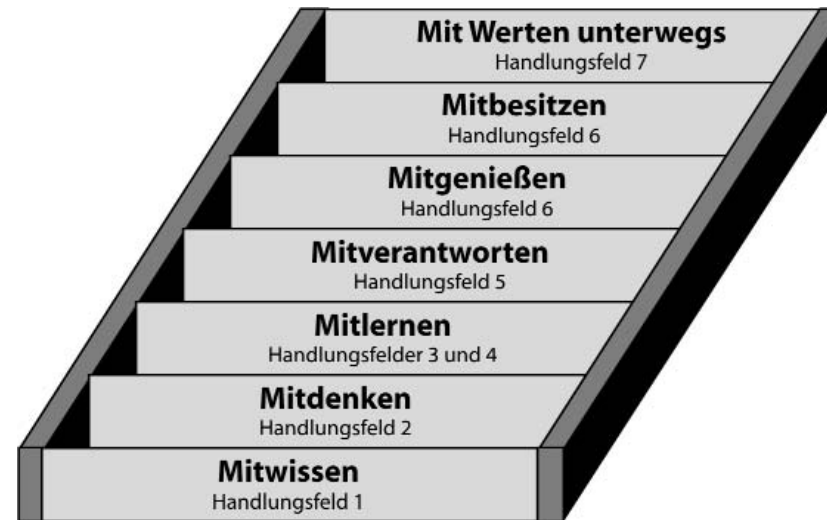
Wenn Sie vorhaben, einen veränderten Umgang mit den Mitarbeitern einzuführen, müssen Sie mit Schwierigkeiten rechnen.

Wahrscheinlich werden Ihre Mitarbeiter zunächst skeptisch reagieren. In diesem Stadium ist es wichtig, einzelne Verbündete zu gewinnen, die der neuen Offenheit trauen und um Verständnis unter ihren Kollegen werben.

Sie müssen außerdem davon ausgehen, dass solche Prozesse nicht über Nacht geschehen. Vier bis fünf Jahre sind ein realistischer Zeitraum, um von der Einführungsphase hin zu einer komplett erneuerten Unternehmenskultur zu kommen.

Die abgebildete Treppe zeigt in sieben Stufen, wie die Schritte vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer aussehen. Eine Treppe wird von unten nach oben bestiegen. Unser Weg geht von der immateriellen Ebene, also Dingen wie Information, Kommunikation usw. hin zur materiellen Ebene, d. h. Geld.

Am Anfang steht nicht das Geld. Doch geht es irgendwann auch darum, Geld zu verteilen, aber eben erst ganz am Ende. Geld ist dann die logische Konsequenz dessen, was im Vorfeld – sozusagen auf der geistigen Ebene – erfolgt ist.



1. DAS PROBLEM
2. ZIELE UND NUTZEN
3. DIE METHODE

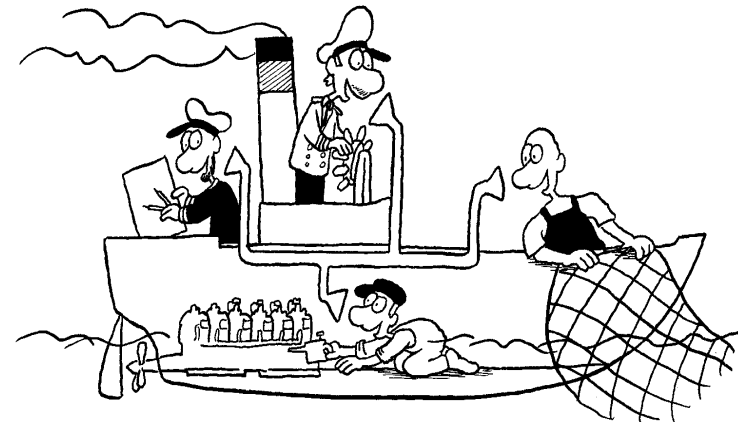
# Mitwissen und Mitdenken

Der erste Schritt auf dem »Weg der Treppe« ist *Mitwissen*: Die Mitarbeiter müssen über alles informiert werden, was ihre Arbeit angeht.

Ken Blanchard, Erfolgsautor »Der Minuten-Manager« vergleicht an dieser Stelle den Betrieb mit einer Kegelbahn. Der Mitarbeiter bekommt eine Kugel in die Hand gedrückt und soll möglichst alle Kegel abräumen. Einziges kleines Hindernis: Zwischen ihm und den neun Kegeln ist ein Vorhang. Die Kugel rollt also unter dem Vorhang durch. Der Mitarbeiter hört zwar die Kegel fallen, aber das eigentliche Ergebnis bleibt ihm verborgen. Rückmeldungen bekommt er in der Regel erst am nächsten Tag, wenn der Vorgesetzte ihn kritisiert, warum er nicht dies oder jenes beachtet habe oder warum er nicht ein noch besseres Ergebnis erzielt habe. Das Thema »Mitwissen« ernstnehmen heißt, den Vorhang wegnehmen.

Ohne Bild gesprochen: Ergebnisse werden sofort kommuniziert. Es gibt nichts, was nicht offengelegt wird.

Die logische Folge dieser konsequenten Informationspolitik ist, dass Mitarbeiter *mitdenken*. Diese Informationen lösen bei einer Vielzahl von Mitarbeitern Denkprozesse aus. Sie machen sich plötzlich über Dinge Gedanken, wie z. B. Produktivität, Rüstzeiten oder Krankheitsquote.



# Mitlernen, Mitverantworten, Mitgenießen und Mitbesitzen

Damit sind wir schon beim nächsten Punkt, dem »*Mitlernen*«. Neue Spielregeln, z. B. dass Fehler nicht mehr bestraft werden, sondern bewusst Situationen zum Loben gesucht werden, bringen positive Veränderungen mit sich. Der Teamgedanke nimmt zunehmend Platz ein. Kurzum: Das Unternehmen wird zur permanent lernenden Organisation.

Wenn diese Stufe erreicht ist, können die Mitarbeiter wesentliche Entscheidungen *mitverantworten*. Damit hat der Mitarbeiter plötzlich eine völlig andere Position. Er ist derjenige, der die Tore schießt. Er ist der Held. Er ist für den Erfolg verantwortlich. Der Vorgesetzte ist nicht mehr der Herrscher. Er wird zum Unterstützer. Er hilft, dass Mitarbeiter ihre Stärken finden und ihr Potential entwickeln. Die Früchte jedoch ernten die Mitarbeiter.

Die nächsten Schritte sind jetzt nur noch eine logische Konsequenz: Es folgen das »*Mitgenießen*« und das »*Mitbesitzen*«. Wenn der Mitarbeiter derjenige ist, der den Erfolg schafft, dann soll er auch am Unternehmen beteiligt werden, mit dem er sich so sehr identifiziert.

1. DAS PROBLEM
2. ZIELE UND NUTZEN
3. DIE METHODE

## Mit Werten unterwegs

Als höchste Stufe der Treppe steht »Mit Werten unterwegs«. Immer weniger Mitarbeiter arbeiten ausschließlich für Geld. Sie wollen mehr. Sie wollen Ehrlichkeit, Wahrhaftigkeit, Verzicht auf Manipulation. Sie sind hochsensibilisiert was die Umwelt anbetrifft. Sie suchen eine Kultur, die Freiräume für individuelle Entwicklungen möglich macht. In unserem Hause geschehen diese Dinge auf dem Hintergrund eines christlich-biblichen Menschenbildes.

Die einzelnen Maßnahmen, um dieses Konzept in die Praxis umzusetzen, haben wir »Rosen« genannt. Diese »33 Rosen« werden im Folgenden vorgestellt und es wird kurz erläutert, was sich dahinter verbirgt.



1. DAS PROBLEM
2. ZIELE UND NUTZEN
3. DIE METHODE

# Mitwissen – Rosen 1 bis 7



## Mitarbeiterbroschüre

Ausführliche 50-seitige Broschüre, die die Mitarbeiter umfassend informiert. Sie enthält die Geschichte des Unternehmens, wichtige innerbetriebliche Regelungen und wesentliche Leistungen.



## Monatliche Mitarbeiterzeitung

Aktuelle monatliche Informationen über geschäftliche Entwicklungen, Mitarbeiterportraits bis hin zu Geburtstagen (wird von den Auszubildenden erstellt).



## Kontaktabend

Mehrmals im Jahr werden die neuen Mitarbeiter zum Chef nach Hause zum Essen eingeladen. Dort finden dann z. B. Gespräche über die Firmenphilosophie statt oder Infos aus der Gründerzeit.



## Politik der offenen Tür

Offene Tür beim Chef, wo ohne Appointments und ohne anzuklopfen jederzeit vorgesprochen werden kann. Keine Statussymbole wie z. B. bestimmte Büroeinrichtungen oder bestimmte Autotypen.



## Tagesgenaue Informationen

Kein Herrschaftswissen. In unserer 23 m langen Infothek steht alles Wissen allen zur Verfügung bis hin zu täglichen Informationen über Umsatz, Gewinn u. ä. Unter anderem hat jeder Mitarbeiter dort ein Fach, in das alles hineingelegt wird von allgemein interessierenden Presseartikeln bis zu kleinen Geschenken und Einladungen.



## Belegschaftsversammlungen

Zusätzlich zu den vorgeschriebenen Betriebsversammlungen werden sog. Belegschaftsversammlungen durchgeführt. Ziel ist die umfassende Information über das betriebliche Geschehen.



## Integration neuer Mitarbeiter

Neue Mitarbeiter finden einen vorbereiteten Arbeitsplatz vor, vom Blumenstrauß bis zur Mütze mit aufgedrucktem Firmenlogo und von der Essensmarke bis zum Informationsordner. Jeder erhält Visitenkarten mit der privaten Adresse auf der Rückseite, so dass diese auch privat verwendbar sind.

# Mitdenken – Rosen 8 bis 13

**8 1-Minuten Lob/ Ermutigung statt Fehlersuche**  
Jeder Mitarbeiter sucht Lob und Anerkennung für das, was er tut. Normal ist es, jemand zu finden, der etwas falsch macht, um ihn dafür zu tadeln. Wir versuchen bewusst Mitarbeiter zu finden, die etwas richtig machen, um sie dafür zu loben.

**9 Verbesserungs- und Vorschlagswesen**  
Ziel sind elf Vorschläge pro Person im Jahr. Wichtig ist, möglichst schnell zu reagieren. Minimum 10 EUR als Anerkennung.

**10 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)**  
Die betroffenen Mitarbeiter lösen in einem festgelegten Verfahren ihre Probleme selbst. Die Geschäftsleitung entscheidet nur noch über einen fertigen Lösungsvorschlag. Im Prinzip ist dies nichts anderes, als den gesunden Menschenverstand der Mitarbeiter einzusetzen.

**11 Stammtisch**  
Mitarbeiter mit interessanten Ideen oder auch Querdenker werden zu einem offenen Gespräch in ein Gasthaus eingeladen.

**12 Beurteilung von unten nach oben**  
Nicht nur die Chefs beurteilen ihre Mitarbeiter. Mitarbeiter beurteilen ihre Chefs. Die Ergebnisse werden veröffentlicht.

**13 Flexible Arbeitszeitmodelle: »Arbeiten ohne feste Arbeitszeit«**  
Jeder Mitarbeiter kann selbst seine Arbeitszeit bestimmen. Zwischen mindestens 4 Stunden und maximal 10 Stunden täglich ist alles möglich. Die Absprache erfolgt im Team.

# Mitlernen – Rosen 14 bis 20

**14 University**  
Alle 14 Tage findet Unterricht für Mitarbeiter durch Mitarbeiter, statt. Etwa zwei Drittel der Mitarbeiter nehmen teil. Es gibt gute Verpflegung, aber keine Bezahlung der Arbeitszeit.

**15 Persönlichkeits-Profil**  
Das persolog® Persönlichkeits-Profil hilft Mitarbeitern herauszufinden, wo ihre persönlichen Stärken mit der betrieblichen Situation in Übereinstimmung gebracht werden können.

**16 Zeitplansystem**  
Jeder Mitarbeiter, der ein Zeitplansystem sinnvoll einsetzen kann, erhält ein System seiner Wahl.

**17 Strategiewochenenden mit allen Führungskräften**  
Zweimal jährlich treffen sich die Führungskräfte außerhalb der Firma, um grundsätzlich über die Arbeit nachzudenken.

**18 Betriebsrat**  
Der Betriebsrat ist in alle wesentlichen Entscheidungen einbezogen. Der Betriebsratsvorsitzende nimmt an den Strategietagen teil.

**19 Jobrotation**  
Systematischer Arbeitsplatzwechsel zur Entfaltung und Vertiefung der Fachkenntnisse. Arbeitsmonotonie und -belastung sollen reduziert werden. Nicht zuletzt wird das betriebliche Miteinander dadurch gefördert. Es wird öffentlich ausgehängt, wer welche Fähigkeiten hat. Ergebnis: Höherqualifizierung, Einblick in andere Abteilungen, Reduzierung von einseitigen Belastungen.

**20 Weiterbildung**  
Weiterbildung bezahlt der Betrieb. Bei Büromitarbeitern ist eine Weiterbildungsveranstaltung pro Jahr Pflicht. Es werden mindestens drei umsetzbare To-do-Punkte erwartet. Englisch- und Italienischunterricht, Erste-Hilfe-Kurs, Gabelstaplerführerschein, Arztvorträge, Qualitätsmanagement, Persönlichkeitsentwicklung und Vorträge zur Lebensplanung werden im Betrieb angeboten.

# Mitverantworten – Rosen 21 bis 22

## **21** Lohn- und Gehaltsgerechtigkeit

Jeder Mitarbeiter wird im Frühjahr aufgefordert, einen Vorschlag für seinen Lohn bzw. sein Gehalt zu machen, um eine leistungsgerechte Bezahlung zu vereinbaren. Motto: »Jeder darf verdienen, was er will, er darf uns nur nichts kosten.«

## **22** Führen mit Zielvereinbarungen

Das ganze Unternehmen wird mit Zielen überzogen. Der Zielfindungsprozess beginnt bereits im Juni auf Abteilungsebene und findet mit der Feinplanung im November seinen Abschluss. Alle Ziele werden allen kommuniziert. Das Erreichen der Zielvereinbarungen wird durch Quartalsgespräche/Zielerreichungsgespräche überwacht. Das »Jahresmotto« hilft, Energien zu bündeln.

1. DAS PROBLEM
2. ZIELE UND NUTZEN
3. DIE METHODE



# Mitgenießen – Rosen 23 bis 30

**23 Kostenlose Getränke**  
Mineralwasser gibt es in jeder beliebigen Menge gratis.

**24 Frisches Obst und Salate**  
Den Mitarbeitern wird täglich frisches Obst wie Äpfel, Bananen und Mandarinen kostenlos angeboten. Es gibt verschiedene frische Salate von einer Gaststätte geliefert zu einem subventionierten Preis.

**25 Gemeinsame Freizeitaktivitäten**  
Gemeinsames Radfahren, Wandern, Familiennachmittage.

**26 Fitness**  
Zum Nulltarif bzw. für eine kleine Anerkennungsgebühr (Ausnahme: einmalige Anmeldegebühr) kann ein nahegelegenes Fitnesscenter besucht werden. Dies beinhaltet auch den Besuch der Sauna.

**27 Prämien an Mitarbeiter, die nicht krank waren**  
Jeder Mitarbeiter, der nicht krank war, erhält am Anfang des Jahres einen Brief der Geschäftsleitung, in dem ihm persönlich gedankt wird. Halbjährlich werden Prämien ausbezahlt.

**28 Kleine Erfolge feiern**  
Herausragende Ereignisse, wie z.B. ein umsatzstarker Monat oder eine herausragende Tagesleistung wird mit kleinen Geschenken (Sektfläschchen, Lebkuchenpaket, mehrere Wurst Dosen) gefeiert.

**29 Geburtstagsbrief**  
Die Geschäftsleitung übergibt jedem Mitarbeiter, der Geburtstag hat, einen persönlichen Glückwunsch zusammen mit einem wertvollen Geschenk. Das Mittagessen ist an diesem Tag gratis.

**30 Gehaltsanbindung an Zielsetzungen**  
Die Gehaltshöhe aller Mitarbeiter orientiert sich an der Erreichung der Zielsetzungen und an individuellen Beurteilungen.

# Mitbesitzen und Mit Werten unterwegs – Rosen 31 bis 33

## **31** Auszahlung von monatlichen Gewinnanteilen

Monatlich wird eine Bilanz erstellt. Entsprechend des Ergebnisses wird ein bestimmter Prozentsatz in bar an die Mitarbeiter verteilt – im Jahr ein knappes Monatsgehalt.

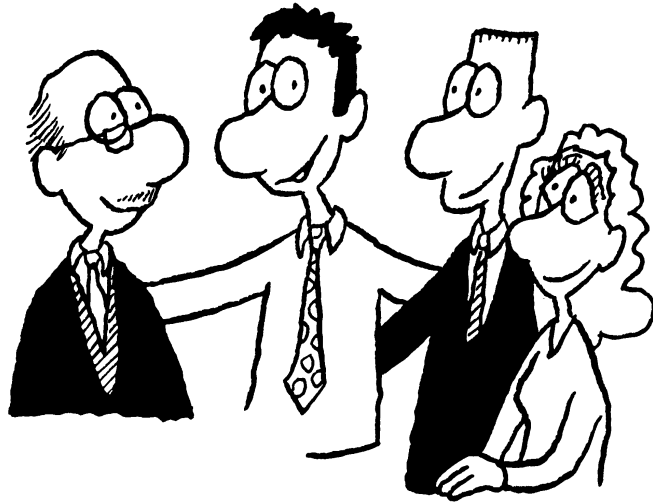
## **32** Kapitalbeteiligung

Mitarbeiter können steuerbegünstigt Kapital in der Firma anlegen. (Allerdings: Ein fortschrittliches Modell der »Deferred Compensation«, wobei sich der Mitarbeiter eine Rente erwirtschaftet, wurde leider vom örtlichen Finanzamt abgelehnt).

## **33** Neue geistgeprägte Unternehmenskultur

Früher warteten Mitarbeiter auf das Wochenende, um sich endlich selbst zu verwirklichen. Durch die neue Eigenverantwortung und die damit verbundene Freude an der Arbeit findet der Mitarbeiter Erfüllung und Wertschätzung. Ehrlichkeit und das Stehen zu eigenen Fehlern kennzeichnen das neue Betriebsklima. Diese erneuerte Unternehmenskultur gibt der Arbeit Sinn. Gleichzeitig verstehen sich immer mehr Mitarbeiter als »Kulturmissionare«. Diese Werte zu leben beinhaltet auch die Bereitschaft, zu einem gewissen Anteil behinderte Menschen bei uns zu integrieren.

# Firmenphilosophie vermitteln



## 1. Das Problem

Jedes Unternehmen hat seine eigene Geschichte. Aus der geschichtlichen Entwicklung heraus haben sich viele Abläufe und interne Spielregeln ergeben. Wenn neue Mitarbeiter zum Team hinzukommen und nicht darüber informiert werden, sind Konflikte vorprogrammiert.

## 2. Die Ziele und der Nutzen

Vermitteln Sie Ihren neuen Mitarbeitern die Geschichte und Kultur Ihres Unternehmens. Je schneller sich ein Mitarbeiter darin zurechtfindet, desto schneller wird er sich dazugehörig fühlen und zu einem Träger der Kultur werden.

Je höher die Identifikation der Mitarbeiter mit Ihrem Unternehmen ist, desto

- niedriger ist die Fluktuation und desto
- höher ist die Akzeptanz von anstehenden Veränderungsprozessen.

# Einladung an die neuen Mitarbeiter

## 3. Die Methode

Laden Sie Ihre neuen Mitarbeiter zu sich nach Hause ein. Erweitern Sie die Einladung auch auf deren Ehepartner oder weitere Mitglieder der Familie. Alle sollen möglichst rasch verstehen, in welchem Umfeld Ihr neuer Mitarbeiter nun tätig ist.

Bieten Sie beispielsweise ein Essen an und informieren Sie Ihre Mitarbeiter über:

- die Hintergründe Ihres Unternehmens,
- allgemeine Spielregeln im Unternehmen,
- Unternehmenskultur und Firmenphilosophie,
- Produkt/Leistungsumfang.

**Tipp**

Berichten Sie über die Gründerzeit und die Entwicklungen der einzelnen Jahre, um ein besseres Verständnis für die gegebene Situation zu schaffen.

Wie Sie eine solche Veranstaltung organisieren können, zeigt Ihnen die Checkliste auf der nächsten Seite.



Der tempus-Kontaktabend im Januar 2011

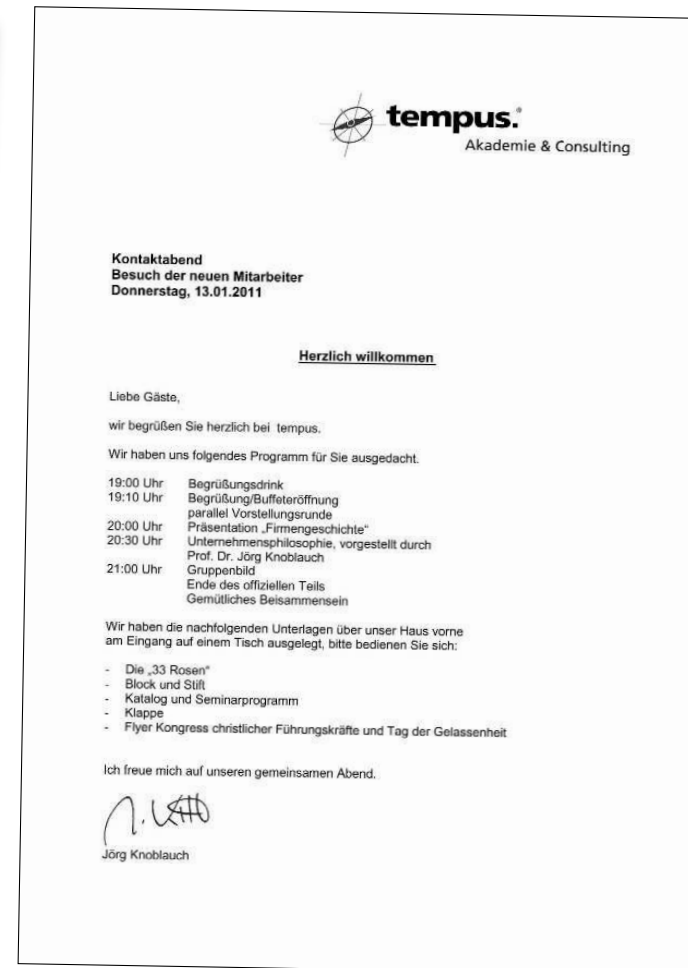
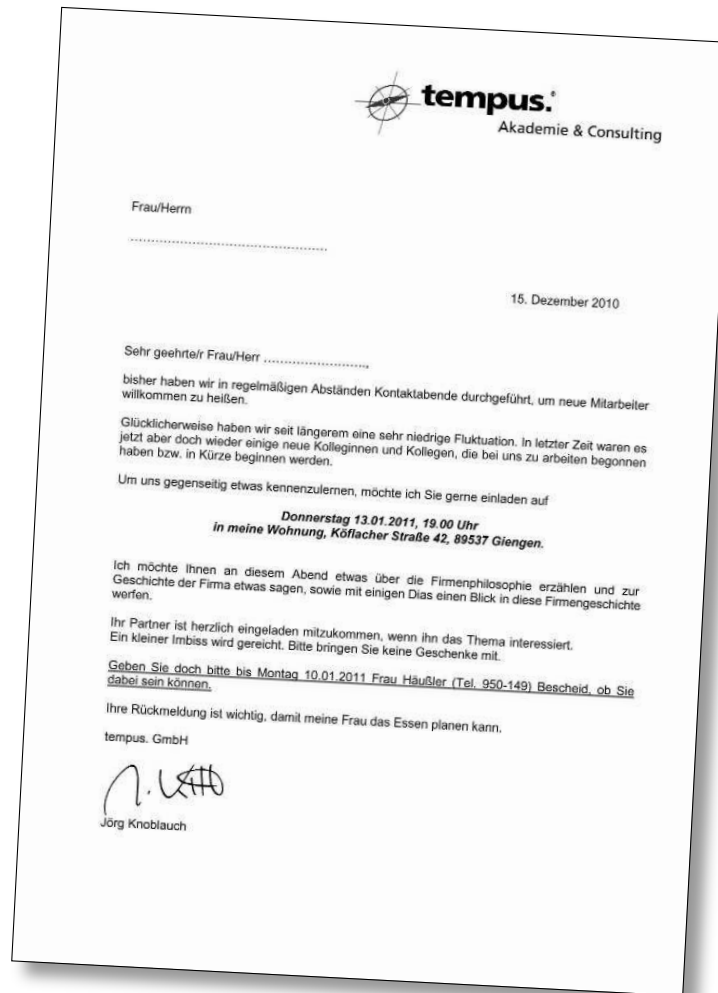
# Checkliste: Kontaktabend

Nr.	Wann?	To do	Verantwortlich	Nr.	Wann?	To do	Verantwortlich
1	2 Wochen vor Veranstaltung	Liste mit neuen Mitarbeitern von Frau Rauscher holen	Azubi Controlling	5	1 Tag vor Veranstaltung	Auszulegende Unterlagen für Angehörige (entsprechend der Teilnehmerzahl): - drillbox Kataloge - tempus Kataloge - Klappen - Mitarbeiterbroschüre - persolog-Material - Video »Der Rosenkavalier« - Pressemappe - TOP-Katalog (Werbemittelschrank)	Azubi Controlling
2	2 Wochen vor Veranstaltung	Einladung zusammenstellen: Einladungsschreiben aktualisieren und neutralen Briefbogen verwenden, Anfahrtsskizze	Azubi Controlling	6	Am Tag der Veranstaltung	Bereitzustellende Geräte: - Diaprojektor - Beamer - Leinwand - Diatisch - Foto	Mit Jürgen Kurz absprechen
3	1 Woche vor Veranstaltung	Teilnehmerliste an neue Mitarbeiter in Umlauf geben (müssen sich eintragen, ob sie teilnehmen oder nicht und mit wem)  Nach Erhalt des ausgefüllten Bogens jeweils eine Kopie an folgende Personen geben: - Georg Knoblauch - Elfi Knoblauch - Jörg Knoblauch - Jürgen Kurz - Karl-Heinz Blessing - Martin Kimmich	Azubi Controlling	7	Am Tag der Veranstaltung bis spätestens 14.00 Uhr	Bereitzustellende Geräte, Infomaterial und Willkommensmappen zu Haus JK bringen (wegen Auto absprechen)	Azubi Controlling Jürgen Kurz
4	2 Tage vor Veranstaltung	Willkommensmappen zusammenstellen (auf den Tischen auslegen) Inhalt: - Programm mit Ablauf des Abends - Liste der Anwesenden - Organigramm von tempus und drillbox - Aktuelle Telefonlisten - »33 Rosen«-Broschüre	Azubi Controlling	8		Aufbau mit Elfi Knoblauch absprechen	Azubi Controlling Jürgen Kurz
				9	Nach Ende des offiziellen Teils	Darauf hinweisen, dass tempus-Seminare angeboten werden und Liste für Interessenten in Umlauf geben	Jürgen Kurz

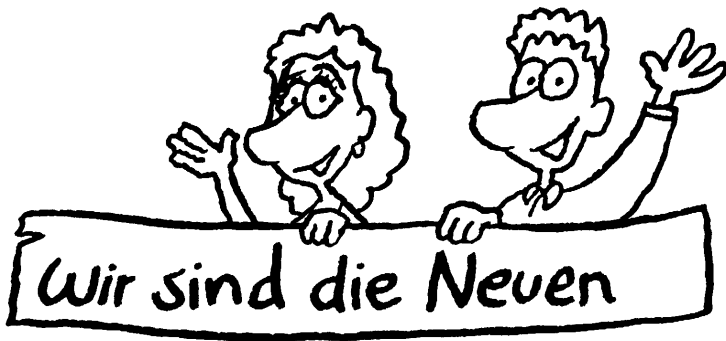
# Einladungs- und Programmbeispiel

Rechts sehen Sie eine Einladung der Firma tempus zu einem Kontaktabend und das Programm des Abends.

**Tipp** Laden Sie den Ehepartner mit ein. So lernt auch dieser die Firma kennen und unterstützt Ihren Mitarbeiter durch seine Akzeptanz. Dies kann sich beispielsweise bei Überstunden positiv auswirken.



# Checkliste »Neue Mitarbeiter«



## 1. Das Problem

Zu Beginn eines neuen Beschäftigungsverhältnisses hat der Mitarbeiter eine Vielzahl von Fragen. In den ersten Tagen wird er seine Fragen noch an seine Kollegen und Vorgesetzten richten, danach sich aber immer häufiger zurücknehmen, da er die anderen nicht ständig stören will.

Der erste Tag am neuen Arbeitsplatz ist entscheidend für den neuen Mitarbeiter. Wie wird er empfangen? Wird er schnell in den bisherigen Ablauf integriert? Wird ihm ein freudiger Empfang bereitet?

## 2. Die Ziele und der Nutzen

Stellen Sie sicher, dass jeder neue Mitarbeiter von Beginn an den bestmöglichen Start in seinem neuen Arbeitsumfeld erhält.

Teilen Sie Ihrem neuen Mitarbeiter von Beginn an alle relevanten Informationen mit wie z.B.:

- Ansprechpartner und Zuständigkeiten
- Allgemeine Regelungen
- Gepflogenheiten im Unternehmen

Bereiten Sie allen neuen Mitarbeitern einen herzlichen Empfang, damit sie sich vom ersten Tag an in ihrem neuen Arbeitsumfeld richtig wohl fühlen.

# Checkliste »Neue Mitarbeiter«

Formulieren Sie eine Checkliste mit allen wichtigen Dingen, die ein neuer Mitarbeiter sehen bzw. erklärt bekommen sollte. Rechts ist ein Beispiel abgedruckt.

Checkliste: Neue Mitarbeiter	
<p><b>1. Arbeitsbereich und Arbeitsplatz klären</b> (mindestens 2 Tage vor Eintritt)</p> <p><b>2. Am Tag des Arbeitsbeginns</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Blumenstrauß</li><li>- Die/den neue(n) Kollegin/Kollegen in Empfang nehmen und vorstellen</li><li>- Durch den Betrieb und die einzelnen Abteilungen führen</li></ul> <p>Folgende Informationen vorbereiten:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Willkommensbriefe<ul style="list-style-type: none"><li>- von der Geschäftsführung</li><li>- vom Betriebsrat</li></ul></li><li>- Visitenkarten des neuen Mitarbeiters</li><li>- Jahresurlaubsplan (in Infomappe enthalten)</li><li>- Körbchen Infothek</li><li>- Parkmarke geben</li><li>- Namensschild</li><li>- Stempelkarte</li><li>- Posteingang-Schild, gilt nur für Büromitarbeiter/innen</li><li>- Infomappe für neue Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen, gilt fürs Büro und Führungskräfte in der Fertigung</li><li>- Programm firmeneigene University</li><li>- QM-Beauftragten vorstellen, Ausgabe KVP-Infobroschüre und Teilnahme an einer Sitzung</li><li>- Erstunterweisung Arbeitssicherheit durchführen (Vorgesetzter)</li></ul>	<p><b>3. Internes erklären und zeigen</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Umkleieräume</li><li>- Toiletten</li><li>- Kantine</li><li>- Stempeluhren</li><li>- Vesper und Mittagessen</li><li>- Raucherregelung</li><li>- Arbeitszeiten</li><li>- Arbeitspapiere</li><li>- Kopiergeräte</li><li>- Faxgeräte</li><li>- Telefone</li></ul> <p><b>5. Hat die/der neue Kollegin/Kollege eine Mitarbeiterbroschüre?</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Unternehmensinformationen</li><li>- Katalog</li></ul> <p>Für die aufgeführten Punkte ist der Vorgesetzte zuständig. Bei Abwesenheit des Vorgesetzten ist durch ihn sicherzustellen, dass die Aufgaben von jemandem übernommen werden, welcher die Fähigkeiten hierfür besitzt.</p>



# Verbesserungs- und Vorschlagswesen implementieren



## 1. Das Problem

Der Mitarbeiter wird in vielen Unternehmen nur für seine Hände, nicht aber für seinen »Kopf« bezahlt. Erst nach Dienstschluss zeigen sich dann die wahren Fähigkeiten der Mitarbeiter: Sie bauen ihr Haus, erziehen erfolgreich mehrere Kinder und führen große Vereine. Am Arbeitsplatz sind diese Fähigkeiten nicht gefragt.

## 2. Die Ziele und der Nutzen

Gerade die Ideen des einzelnen Mitarbeiters sind beim Problemlösen so wichtig. Erschließen Sie sich diese geistigen Potenziale aller Mitarbeiter.

Mitarbeiter, die offen Zugang zu allen Informationen haben, sind gerne dabei, wenn es um Verbesserungen und Optimierungen geht. Sie wollen ihre Kreativität und Ideen einbringen und nicht nur als Rädchen im System funktionieren.

Wenn Fehler nur vom Management erkannt und behoben werden, bleibt ein riesiges Potenzial an Optimierungsmöglichkeiten brach liegen.

Sehen Sie dabei Fehler als Schätze, die es zu heben gilt, und nicht als Probleme. Jedes auftretende Problem ist eine Chance zur Beseitigung von Unwirtschaftlichkeit.

# Verbesserungsvorschläge in der Praxis

## 3. Methode

Erschließen Sie systematisch die Vorschläge Ihrer Mitarbeiter für betriebliche Verbesserungen.

Die Vorschläge werden in der Regel zu Hause ausgedacht, dann zu Papier gebracht und schließlich in einen im Betrieb angebrachten Briefkasten eingeworfen (siehe Foto rechts).

Bedenken Sie: Der Mitarbeiter erkennt die Verbesserungspotenziale der eigenen Arbeit häufig besser als der Vorgesetzte.

Definieren Sie, was ein Verbesserungsvorschlag in Ihrer Firma ist und beinhaltet. Dies ist sehr wichtig, um systematisch vorzugehen. Wenn Sie Vorschläge durch Prämien belohnen wollen, ist eine genaue Definition unbedingt erforderlich.

### Definition eines Verbesserungsvorschlages bei drillbox

- Der Vorschlag zeigt einen konkreten Lösungsweg.
- Die bloße Problembeschreibung reicht nicht aus.
- Er muss durchführbar sein und einen Nutzen bieten.
- Die vorgeschlagene Lösung kann bereits im Unternehmen bekannt und anderweitig gebräuchlich sein. Sie muss jedoch für den vorgeschlagenen Anwendungsbereich und -zweck neu sein.
- Ein Vorschlag für den eigenen Aufgabenbereich ist kein Verbesserungsvorschlag.
- Lösungen aus KVP-Sitzungen werden nicht als Verbesserungsvorschläge anerkannt.
- Der Vorschlag kann sich auf alle Bereiche des Unternehmens beziehen.



Traditionell, aber es funktioniert: Ein Briefkasten für Verbesserungsvorschläge (hier bei drillbox)

# Formular Verbesserungsvorschlag



Rechts sehen Sie ein Formular, um Verbesserungsvorschläge einzureichen.

Zunächst wird der gegenwärtige Zustand eingetragen, dann die mögliche Verbesserung und die betroffenen Personen.

Verbesserungsvorschlag	
Seite 1	
<b>Wird vom BVW-Team ausgefüllt:</b> VV-Nr.: _____ Eingangsdatum: _____	
<b>Name(n):</b> _____	
Bitte verfahren Sie nach folgendem Vordruck. Die Mitarbeiter des technischen Büros sind Ihnen bei der schriftlichen Ausarbeitung Ihres Verbesserungsvorschlages gerne behilflich.	
<b>Beschreibung des Ist-Zustandes</b> (gegenwärtiger Zustand und was Ihnen daran nicht gefällt)	
_____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____	

Verbesserungsvorschlag	
Seite 2	
<b>Ihr Verbesserungsvorschlag</b> (Wie wollen Sie diesen Zustand verbessern? Welche Vorteile sehen Sie darin?)	
_____ _____ _____ _____	
Bitte verwenden Sie für Zeichnungen ein zusätzliches Blatt, das Sie an Ihren Verbesserungsvorschlag klammern.	
<b>Folgende Personen sind von dem Verbesserungsvorschlag betroffen und müssen informiert werden:</b>	
_____ _____	
Sollte aus meinem/unserem Verbesserungsvorschlag ein Patent oder Gebrauchsmuster entspringen, melde(n) ich/wir hiermit meine/unsere Ansprüche darauf an.	
Ich bin damit einverstanden, dass mein (unser) Verbesserungsvorschlag ausschließlich nach den betrieblichen Richtlinien für das Vorschlagswesen bearbeitet und gegebenenfalls prämiert wird.	
Datum: _____ Unterschrift(en): _____	

FÜHRUNG  
KUNDEN  
MITARBEITER  
PROZESSE



# Verbesserungsvorschlag

Seite 2

## Ihr Verbesserungsvorschlag

(Wie wollen Sie diesen Zustand verbessern? Welche Vorteile sehen Sie darin?)

---

---

---

---

---

---

---

---

Bitte verwenden Sie für Zeichnungen ein zusätzliches Blatt, das Sie an Ihren Verbesserungsvorschlag klammern.

**Folgende Personen sind von dem Verbesserungsvorschlag betroffen und müssen informiert werden:**

---

---

---

---

---

---

---

---

Sollte aus meinem/ unserem Verbesserungsvorschlag ein Patent oder Gebrauchsmuster entspringen, melde(n) ich/ wir hiermit meine/ unsere Ansprüche darauf an.

Ich bin damit einverstanden, dass mein (unser) Verbesserungsvorschlag ausschließlich nach den betrieblichen Richtlinien für das Vorschlagswesen bearbeitet und gegebenenfalls prämiert wird.

Datum: ..... Unterschrift(en): .....

# Systematisch vorgehen

## Erfolg durch ein systematisches Vorschlagswesen

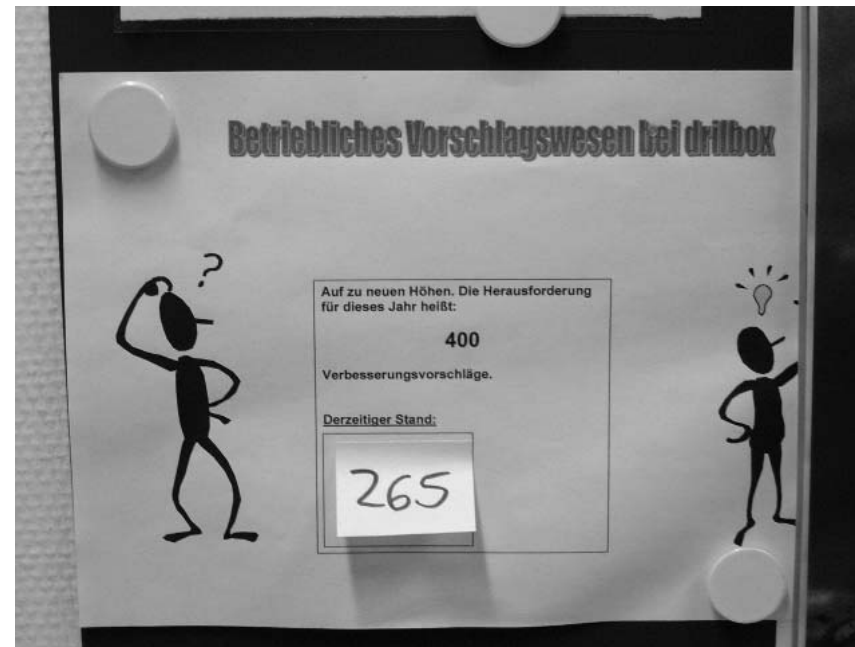
Veröffentlichen Sie die Anzahl der eingereichten Vorschläge und aktualisieren Sie den Stand täglich.

Formulieren Sie ein Ziel für das Jahresende, z. B. »400 Verbesserungsvorschläge am Ende des Jahres«. Durch dieses Ziel motivieren Sie alle Mitarbeiter mitzudenken. Rechts sehen Sie ein Beispiel. Mit einem »Post it« wird der derzeitige Stand angegeben.

## Verbesserungsvorschläge der Firma drilbox

Die Verbesserungsvorschläge bei drilbox sind durch die erwähnten Maßnahmen gestiegen. Der Branchendurchschnitt liegt bei ca. 0,7 Vorschlägen pro Mitarbeiter und Jahr.

Jahr	Vorschläge pro Mitarbeiter	Jahr	Vorschläge pro Mitarbeiter
1995:	0,5	2005:	4,6
1996:	1,2	2006:	8,4
1997:	1,5	2007:	9,1
1998:	3,0	2008:	10,6
1999:	2,5	2009:	7,9
2000:	2,8	2010:	8,4
2001:	3,2		
2002:	3,3		
2003:	5,2		
2004:	5,5		



# Bewertungsschema anwenden



Prämieren Sie erfolgreiche Vorschläge nach zwei Kategorien:

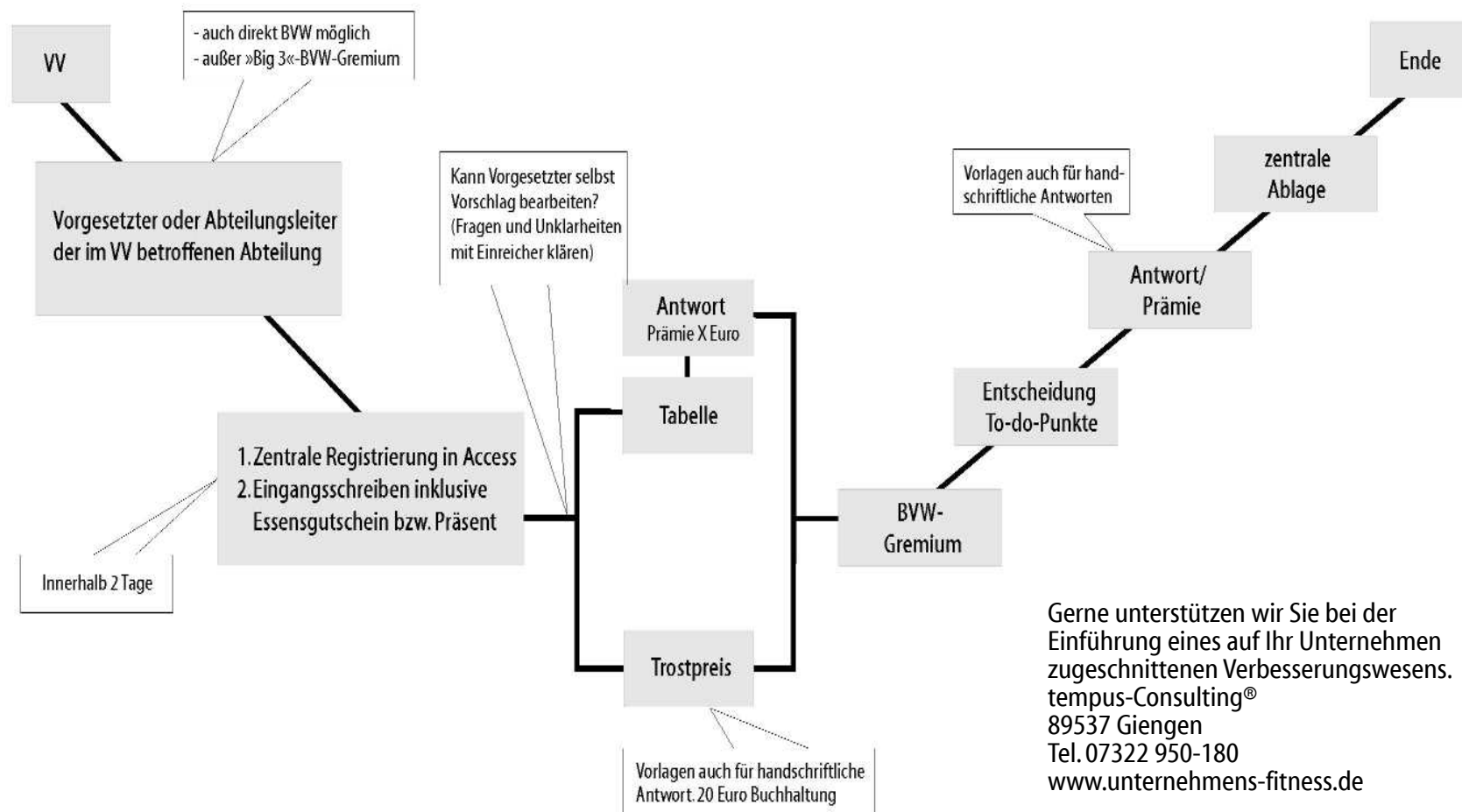
- *Verbesserungsvorschlag mit errechenbarer Ersparnis*  
Errechnen Sie die Zeit- und Materialersparnis eines Jahres abzüglich der Anschaffungskosten. Von dieser Einsparung erhält der Einsender 15 Prozent.
- *Nicht berechenbare Verbesserungsvorschläge*  
Entwerfen Sie eine Matrix, nach der das BVW-Team bzw. die Meister festlegen können, was der Verbesserungsvorschlag wert ist. Rechts sehen Sie ein Beispiel.

Bewertungsschema: Nicht berechenbare Verbesserungsvorschläge				
1. <b>Einführungsaufwand</b>	hoher finanzieller Aufwand hoher zeitlicher Aufwand <b>0 Euro</b>	geringer finanzieller Aufwand hoher zeitlicher Aufwand <b>5 Euro</b>	geringer finanzieller Aufwand geringer zeitlicher Aufwand <b>10 Euro</b>	kein finanzieller Aufwand kein zeitlicher Aufwand <b>25 Euro</b>
2. <b>Neuigkeitsgehalt</b>	geringer Neuigkeitsgehalt <b>0 Euro</b>	bekannte Lösung in neuem Einsatzgebiet <b>10 Euro</b>	Optimierung und/oder neuartige Lösung <b>20 Euro</b>	bemerkenswerter Lösungsweg <b>40 Euro</b>
3. <b>Wirkungsdauer</b>	einmalige Einsparung oder Verbesserung <b>0 Euro</b>	einmalige Einsparung oder Verbesserung <b>0 Euro</b>	dauerhafte Einsparung oder Verbesserung <b>5 Euro</b>	dauerhafte Einsparung oder Verbesserung <b>5 Euro</b>
4. <b>Umwelt</b> (z. B. Entsorgung, Energie- und Materialverbrauch, Umweltgefährdung)	keine Auswirkung <b>0 Euro</b>	erkennbare Verbesserung <b>5 Euro</b>	deutliche Verbesserung <b>15 Euro</b>	Umweltgefährdung beseitigt <b>25 Euro</b>
5. <b>Produktqualität</b>	keine Auswirkung <b>0 Euro</b>	Vermeidung von Defekten/Mängeln <b>10 Euro</b>	erheblich gesteigert <b>20 Euro</b>	Zuverlässigkeit in hohem Maße gesteigert <b>40 Euro</b>
6. <b>Arbeitssicherheit</b>	keine Auswirkung <b>0 Euro</b>	sicherer als vorher <b>5 Euro</b>	Sicherheit erheblich gesteigert <b>15 Euro</b>	Unfälle nahezu ausgeschlossen <b>25 Euro</b>
7. <b>Kundennutzen (extern)</b>	keine Auswirkung <b>0 Euro</b>	Kundennutzen geringfügig erhöht <b>10 Euro</b>	Kundennutzen merklich erhöht <b>20 Euro</b>	deutlich höherer Kundennutzen <b>40 Euro</b>
8. <b>Arbeitsbedingungen</b> (z. B. Ergonomie, Ablauf, ...)	keine Auswirkung <b>0 Euro</b>	im eigenen Bereich verbessert <b>5 Euro</b>	im eigenen Bereich deutlich oder im Fremdbereich verbessert <b>15 Euro</b>	im Fremdbereich deutlich verbessert <b>25 Euro</b>
9. <b>Ausarbeitungsgrad</b>	keine Lösung erkennbar <b>0 Euro</b>	hinreichende Darstellung <b>2,50 Euro</b>	genaue Darstellung <b>5 Euro</b>	umsetzungsreif und vollständig dargestellt <b>20 Euro</b>
10. <b>Abstimmung und Umsetzung</b> Ziel: Mitarbeiter setzt Vorschlag selbst um. Prämie nach erfolgter Umsetzung	keine Umsetzung/ Abstimmung durch Einreicher <b>0 Euro</b>	beratend beteiligt <b>5 Euro</b>	beachtliche aktive Beteiligung <b>15 Euro</b>	eigenverantwortliche Umsetzung <b>50 Euro</b>
11. <b>Bewertung für geringwertige Verbesserungsvorschläge: Generell 20 Euro</b>				

FÜHRUNG  
KUNDEN  
MITARBEITER  
PROZESSE

# Beispiel: Verbesserungsvorschläge bei tempus

## Bearbeitungsablauf: Verbesserungsvorschlag (VV) bei tempus





# Weiterbildung fördern und messen



## 1. Das Problem

In einer Zeit der »Wissensexpllosion« ist Weiterbildung ein zentrales Thema. Das weltweite Wissen verdoppelt sich derzeit alle fünf Jahre. Leider wird in vielen Unternehmen dieser wichtige Aspekt sehr »stiefmütterlich« behandelt.

Hinderungsgrund Nummer eins sind die entstehenden direkten Kosten. Außer Acht werden die indirekten Kosten gelassen, die sich ergeben, wenn Mitarbeiter von ihrem Wissen her nicht mehr »Up-to-date« sind.

## 2. Die Ziele und der Nutzen

Investitionen in Weiterbildung stellen einen eindeutigen Wettbewerbsvorteil dar. Weltweit betrachtet, werden derzeit durchschnittlich 800 US-Dollar pro Mitarbeiter für Weiterbildung ausgegeben.

Wenn Mitarbeiter die Möglichkeit zum Mitdenken haben, werden sie zunehmend feststellen, in welchen Bereichen für sie noch Qualifikationsbedarf besteht. Sie werden bereit sein, Neues zu erlernen.

Sie verbessern die Abläufe Ihres Unternehmens nur, wenn Sie alle Beteiligten einbeziehen. Schulen Sie Ihre Mitarbeiter, Verbesserungspotenziale zu erkennen und Aktivitäten gezielt umzusetzen. Der Teamgedanke nimmt zunehmend mehr Platz ein. Jeder stellt sein Wissen anderen zur Verfügung. Das Unternehmen wird zur permanent lernenden Organisation.

# Schulungsbedarf ermitteln

Ermöglichen Sie jedem Mitarbeiter den Zugang zu den verschiedensten Weiterbildungsmöglichkeiten. Alle sollten die eigene Weiterbildung selbst bestimmen. Da der einzelne Mitarbeiter gemäß seiner Stärken eingesetzt ist, erkennt er genau, wo er Defizite aufweist.

Führen Sie Checklisten ein, mit denen Sie den zukünftigen Schulungsbedarf ermitteln.

<b>Checkliste: Schulungsbedarf</b> <span style="float: right; font-weight: normal;">Seite 1</span>
Arbeitsplatzinhaber: ..... Abteilung: ..... ausgestellt von: .....
<p><b>1. Welche Anforderungen stellt der Arbeitsplatz jetzt an den Mitarbeiter?</b></p> Fachkenntnisse/Kenntnisse: ..... Methoden/Abläufe/Prozesse/Verfahren: ..... Information/Kommunikation/Kooperation/Führung: .....
<p><b>2. Was für Qualifikationen muss der Arbeitsplatzinhaber zukünftig haben?</b></p> Zukünftige Arbeitsplatzanforderungen an den Mitarbeiter, z. B. aufgrund des Einsatzes neuer Maschinen, anderweitiger Produkte, neuer Fertigungsverfahren oder Rechtsvorschriften, Umorganisation des Betriebsablaufes. ..... ..... .....

<b>Checkliste: Schulungsbedarf</b> <span style="float: right; font-weight: normal;">Seite 2</span>
<p><b>3. Welche Fertigkeiten beherrscht der Arbeitsplatzinhaber nicht/nicht gut?</b></p> Schwächen (fachlich/persönlich): ..... .....
<p><b>4. In welchen Bereichen muss sich der Mitarbeiter fortbilden, um den Punkten 1 und 2 gerecht zu werden?</b></p> Art der Weiterbildung: ..... Welcher Zeitaufwand: ..... Voraussichtliche Kosten: ..... Zeitpunkt der Weiterbildung: .....
Datum: ..... Unterschrift des Vorgesetzten: .....



# Checkliste: Schulungsbedarf

Seite 1

Arbeitsplatzinhaber: \_\_\_\_\_

Abteilung: \_\_\_\_\_

ausgestellt von: \_\_\_\_\_

## 1. Welche Anforderungen stellt der Arbeitsplatz jetzt an den Mitarbeiter?

Fachkenntnisse/Kenntnisse:

\_\_\_\_\_

Methoden/Abläufe/Prozesse/Verfahren:

\_\_\_\_\_

Information/Kommunikation/Kooperation/Führung:

\_\_\_\_\_

## 2. Was für Qualifikationen muss der Arbeitsplatzinhaber zukünftig haben?

Zukünftige Arbeitsplatzanforderungen an den Mitarbeiter, z. B. aufgrund des Einsatzes neuer Maschinen, anderweitiger Produkte, neuer Fertigungsverfahren oder Rechtsvorschriften, Umorganisation des Betriebsablaufes.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

# Checkliste: Schulungsbedarf

Seite 2

## 3. Welche Fertigkeiten beherrscht der Arbeitsplatzinhaber nicht/nicht gut?

Schwächen (fachlich/persönlich):

---

---

## 4. In welchen Bereichen muss sich der Mitarbeiter fortbilden, um den Punkten 1 und 2 gerecht zu werden?

Art der Weiterbildung:

---

Welcher Zeitaufwand:

---

Voraussichtliche Kosten:

---

Zeitpunkt der Weiterbildung:

---

Datum: .....

Unterschrift des Vorgesetzten: .....

# Drei umsetzbare To-do-Punkte fordern

Die Kosten der Weiterbildung trägt die Firma.

Von einem Mitarbeiter werden nach jeder Weiterbildung mindestens drei umsetzbare »To-do-Punkte« erwartet. Dies sind Aktionen, die das Gelernte im Unternehmen einsetzen und eine Verbesserung nach sich ziehen. Können keine »To-do-Punkte« formuliert werden, wird die Zeit nachträglich als Urlaub eingetragen.

In der Praxis sieht das so aus: Jeder Mitarbeiter hat Zugriff auf ein Formular, in das er die »To-do-Punkte« eintragen kann. Rechts sehen Sie ein Beispiel.

Weiterbildung		Seite 1
<p><b>Spielregeln für Weiterbildungsveranstaltungen (Seminare, Firmenbesuche)</b></p> <p>1. Von jedem, der zu einem Seminar/Firmenbesuch geht, wird erwartet, dass er am Ende des Tages mit drei To-do-Punkten wiederkehrt.</p> <p>2. To-do-Punkte sind umsetzbare Aktionen, die Verbesserungen in irgendeiner Art nach sich ziehen. Sollten Sie absehen können, dass am Ende des Tages keine drei To-do-Punkte zustandekommen, dann verlassen Sie bitte hocherbauten Hauptes den Seminarraum und gehen Sie wieder nach Hause. Dort werden Sie dringend benötigt.</p> <p>3. Kommen die drei To-do-Punkte nicht zustande, wird der Tag als Urlaubstag angerechnet. Dies gilt auch, falls dieses Blatt nicht eine Woche nach der Weiterbildungsveranstaltung vorliegt.</p>		
Name: .....	Diese Veranstaltung kann weiterempfohlen werden:	
Abteilung: .....		
Referent: .....	<input type="checkbox"/> ja, wem?	
Datum/Dauer: .....		
Ort: .....	<input type="checkbox"/> nein, warum?	
Weiterbildungsveranstaltung: .....		
.....		
.....		

Weiterbildung		Seite 2
<p><b>To-do-Punkte (mindestens 3):</b></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>		
<p><b>Empfehlungen:</b></p> <p>.....</p> <p>.....</p>		
<p><b>Erkenntnisse:</b></p> <p>.....</p> <p>.....</p>		
<p><b>Bemerkungen:</b></p> <p>.....</p> <p>.....</p>		
Datum: .....		Unterschrift: .....



# Weiterbildung

Seite 1

## Spielregeln für Weiterbildungsveranstaltungen (Seminare, Firmenbesuche)

1. Von jedem, der zu einem Seminar/Firmenbesuch geht, wird erwartet, dass er am Ende des Tages mit drei To-do-Punkten wiederkehrt.
2. To-do-Punkte sind umsetzbare Aktionen, die Verbesserungen in irgendeiner Art nach sich ziehen. Sollten Sie absehen können, dass am Ende des Tages keine drei To-do-Punkte zustandekommen, dann verlassen Sie bitte hocherhobenen Hauptes den Seminarraum und gehen Sie wieder nach Hause. Dort werden Sie dringend benötigt.
3. Kommen die drei To-do-Punkte nicht zustande, wird der Tag als Urlaubstag angerechnet. Dies gilt auch, falls dieses Blatt nicht eine Woche nach der Weiterbildungsveranstaltung vorliegt.

Name: -----

Diese Veranstaltung kann  
weiterempfohlen werden:

Abteilung: -----

Referent: -----

ja, wem?

Datum/Dauer: -----

Ort: -----

nein, warum?

Weiterbildungsveranstaltung: -----

-----  
-----

# Weiterbildung

Seite 2

**To-do-Punkte (mindestens 3):**

-----

-----

-----

-----

**Empfehlungen:**

-----

-----

-----

**Erkenntnisse:**

-----

-----

-----

**Bemerkungen:**

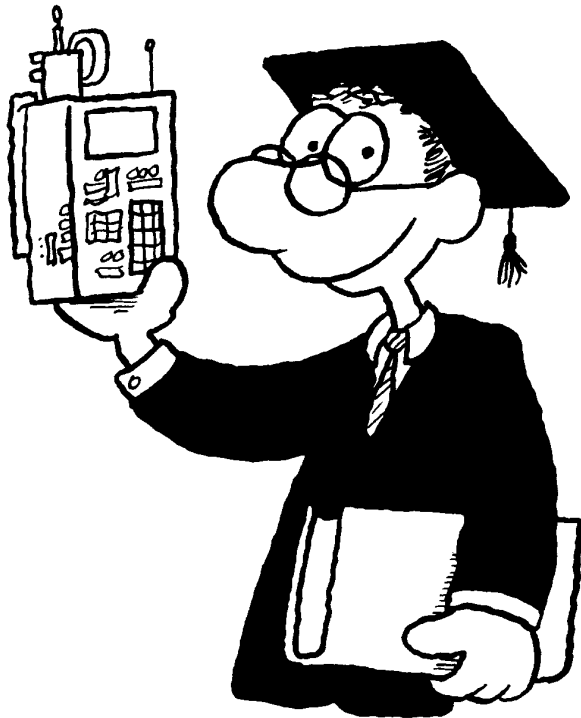
-----

-----

-----

Datum: -----      Unterschrift: -----

# Firmeneigene »University« gründen



## 1. Das Problem

Weiterbildung wird in vielen Unternehmen nur wenig systematisch betrieben. Im Unternehmen ist viel Know-how vorhanden, welches aber zumeist Exklusivwissen der einzelnen Mitarbeiter ist.

## 2. Die Ziele und der Nutzen

Die Gründung einer firmeneigenen »University« bringt folgende Vorteile:

1. Vorhandenes Fachwissen von Einzelnen kann allen Mitarbeitern zugänglich gemacht werden.
2. Firmenspezifischer Weiterbildungsbedarf kann gezielt befriedigt werden.
3. Einzelne Mitarbeiter lernen, ihr Wissen strukturiert anderen weiterzugeben.
4. Sie üben ganz praktisch die »Lernende Organisation« ein.



# Firmeneigene »University« gründen

## 3. Die Methode

Die »University« bietet regelmäßigen Unterricht (z.B. wöchentlich, alle zwei Wochen) für Mitarbeiter.

Es referieren Mitarbeiter oder externe Referenten während der Arbeitszeit.

Weiterbildungsveranstaltungen können auch außerhalb der Arbeitszeiten durchgeführt werden. Mehr und mehr Firmen gehen hierzu über.

# Themen für die »University« sammeln

## Wie Sie Themen für eine »University« sammeln können:

- *Brainstorming an den Strategietagen*  
Veranstalten Sie an den Herbst- und Frühjahrsstrategietagen ein Brainstorming mit dem Titel »Neue Themen für die University«.
- *Umfrage bei allen Mitarbeitern*  
Listen Sie alle vorgeschlagenen Themen auf und führen Sie eine Umfrage mit allen Mitarbeitern durch. Ermitteln Sie die Ergebnisse. Die Reihenfolge der Favoriten ergibt die Themen für das nächste Halbjahr. Sammeln Sie bei der Umfrage weitere Vorschläge von Mitarbeitern. Listen Sie diese in der nächsten Umfrage mit auf.

Wenn Sie die Themen festgelegt haben, erstellen Sie eine Liste mit allen Themen und Terminen. Schicken Sie diese an die Referenten mit der Bitte, den Termin zu bestätigen. Rechts sehen Sie einen Auszug aus den University-Themen bei tempus im Jahre 2005.

Datum	Thema	Referent
12.01.05	Die Montignac-Methode - schlank und fit für immer	Markus Böhringer
26.01.05	Regeln beim Vorschlagswesen	Ralf Bass
09.02.05	E-Commerce	Jochen Kohler
23.02.05	Betriebsrente - Altersvorsorge	Herr Bader
09.03.05	persolog GmbH	Herr Gay
23.03.05	Fitnessstraining	Frau Schuh
06.04.05	Unfallschutz	Jürgen Scheel
20.04.05	Recht im Alltag	Herr Bezler
04.05.05	Kostenbewusstsein der Mitarbeiter erhöhen	Karl-Heinz Blessing
18.05.05	Dreamdays	Herr Lachmann
01.06.05	tempus-Produkte	Ina Banzhaf
15.06.05	Die kleine Rückenschule	Frau Staudenmayer
29.06.05	Berichte von anderen Firmen	Herr Kaiser
13.07.05	Bericht von den GL-Strategietagen	Jürgen Kurz
27.08.05	VarioTrends	Silke Frank
14.09.05	Zielfindung allgemein/ Jahresziel tempus 2006	Jürgen Kurz
28.09.05	www.ziele.de	Jochen Kohler
12.10.05	Ein tempus-Kunde stellt sich vor	N.N./Jürgen Frey
26.10.05	Lohnfertigung	Ralf Bass
09.11.05	Neue Produkte	Gerhard Rieß
23.11.05	FMEA - Fehler-, Möglichkeits- und Einfluss-Analyse	Markus Süß/ Markus Aumann
07.12.05	Highlights aus dem Kundencenter	Martina Lange



# Programm der »University« veröffentlichen

Wenn Sie die Bestätigung aller Referenten haben, veröffentlichen Sie ein übersichtlich gestaltetes Programm. Überlegen Sie sich, wie und nach welchen Regeln sich Ihre Mitarbeiter anmelden können.

**UNIVERSITY**  
**Programm 2005**

Vorwärts

<b>drilbox</b> drilbox GmbH Haehnlestraße 24 89537 Giengen	<b>tempus.</b> Consulting Köflacher Str. 39 89537 Giengen	<b>tempus.@</b> Zeitplansystem Riedstraße 21 89537 Giengen
---	--	---

## University

### Regeln bei Verbesserungsvorschlägen

Termin: Mittwoch, 26. Januar 2005

11.15 – 12.15 Uhr und 15.15 – 16.15 Uhr

Ort: Schulungsgebäude

Referent: Ralf Bass

- Inhalt:
- Erläuterung eines klassischen und scheinbaren Verbesserungsvorschlags (VV)
  - Abgrenzung zu KVP/Kaizen
  - Berechnung der VV's
  - Wie läuft es bei anderen Firmen mit dem Betrieblichen Vorschlagswesen (BVW)?

### Recht im Alltag

Termin: Mittwoch, 20. April 2005

09.45 – 10.45 Uhr und 11.15 – 12.15 Uhr

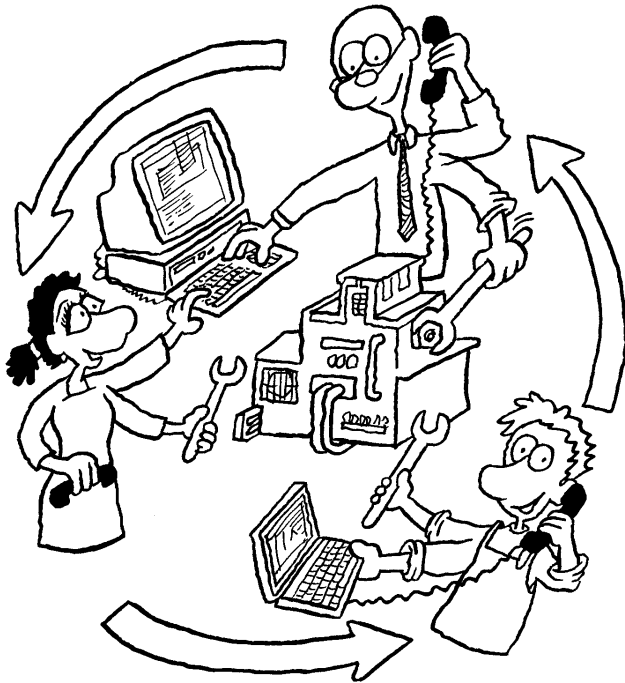
ACHTUNG NUR VORMITTAGS

Ort: Schulungsgebäude

Referent: RA Herr Bezler

- Inhalt:
- Verkehrsunfall was nun?
  - Ordnungswidrigkeit
  - Straftat

# Jobrotation entwickeln (Mitlernen)



## 1. Das Problem

Viele Unternehmen fürchten die Weiterbildung der Mitarbeiter durch Jobrotation, weil dies natürlich zeitweise deren Leistungskraft reduziert und die Kosten in die Höhe treibt.

## 2. Die Ziele und der Nutzen

Die Vorteile von Jobrotation überwiegen jedoch:

- Bei unerwarteter Abwesenheit eines Mitarbeiters kann ein Kollege sofort einspringen, da er die Arbeit kennt. Maschinenstopp wird verhindert.
- Das Unternehmen ist in der Lage, Auftragsspitzen abzudecken.
- Das Verständnis für andere Abteilungen wächst, weil Mitarbeiter Einblick in unterschiedliche Bereiche haben.
- Gute Ideen in einem Bereich werden in andere Bereiche übertragen.
- Jobrotation zwingt dazu, Arbeiten zu durchdenken und zu vereinfachen, da sie sonst nicht erklärt werden können.
- Die Mitarbeiter werden durch neue Kenntnisse gefördert und erfahren eine höhere Wertschätzung.

# Mitarbeiter für Jobrotation gewinnen

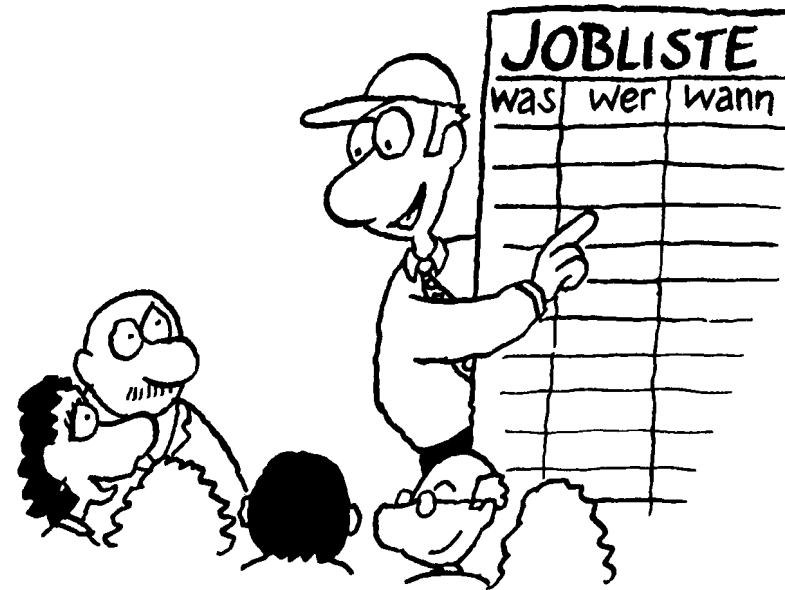
## 3. Die Methode

Gewinnen Sie Ihre Mitarbeiter für die Idee der Jobrotation. Ihre Mitarbeiter müssen sich bereitwillig bei Maßnahmen zur Jobrotation engagieren. Üben Sie keinen Zwang aus, dies könnte zu Blockadehaltungen führen, die schwer abbaubar sind. Weisen Sie deshalb Ihre Mitarbeiter auf die aus der Jobrotation entstehenden Vorteile hin:

- Abbau der Monotonie,
- Belastungswechsel,
- Verbesserung des Betriebsklimas (Verständnis für andere Arbeitsbereiche steigt),
- Betriebliche Flexibilität,
- Steigerung der fachlichen Qualifikation der einzelnen Mitarbeiter,
- Steigerung der Qualität.

**Tipp**

Gewährleisten Sie, dass die Mitarbeiter den Anforderungen des neuen Aufgabenbereiches gerecht werden können. Ist der Mitarbeiter überfordert, stellen sich negative Effekte ein.



# Qualifizierungsmatrix einsetzen (abteilungsintern)

Stellen Sie eine intensive Schulung und Einlernphase der einzelnen Mitarbeiter sicher. Nur qualifizierte Mitarbeiter sind hilfreich bei der Behebung von Engpässen.

Rechts sehen Sie, wie Jobrotation ganz praktisch durchgeführt werden kann. Anhand der Qualifizierungsmatrix kann genau abgelesen werden, in welcher Schulungsphase sich der Mitarbeiter in welchem Bereich befindet. Geben Sie die erreichten Qualifizierungsgrade in Punktzahlen wieder. Nun erkennen Sie sofort die in vielen Bereichen qualifizierten Mitarbeiter.

Qualifizierungsmatrix: Abteilungsintern							Datum: 05/2003
Abteilung: Endmontage				Abteilungsleiter: B. Möhringer			
Name	Endkontrolle	Schneidzeugkästen	Display	Rundtisch Bedienung	Packtisch	Fertigwarenlager/Versand	Punktezahl
Baldinger, Maissa							13
Trimm, Eduard							10
Gump, Forest							12
Hehler, Biggi							11
Hirschbalz, Korina							12
Janosch, Christoph							13
Karkanti, Marie-Luise							9
Lanz, Helm							11

Anlernphase (1 Punkt)	Beherrscht die Arbeit in vorgegebener Zeit und geforderter Qualität (2 P.)	Zusätzlich zu 2: kann andere anlernen (3 P.)	Zusätzlich zu 3: hat Verbesserungen entwickelt und eingeführt (4 P.)
-----------------------	--	--	--



Qualifizierungsmatrix: Abteilungsintern							
Abteilung: .....		Datum: .....		Abteilungsleiter: .....			
Tätigkeiten							
Name							Punktezahl
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Anlernphase

Beherrscht die Arbeit in vorgegebener Zeit und geforderter Qualität


Zusätzlich zu 2:  
Kann andere anlernen


Zusätzlich zu 3: Hat Verbesserungen entwickelt und eingeführt


# Qualifizierungsmatrix bereichsübergreifend erstellen


Verfassen Sie eine Qualifizierungsmatrix, die bereichsübergreifend zeigt, wer an welchen Geräten in welchem Maße qualifiziert ist. Machen Sie sich bewusst, dass nur ein regelmäßiger Austausch des vorhandenen Wissens den Fortbestand des Unternehmens sichert.

Qualifizierungsmatrix: Bereichsübergreifend							Datum: 05/2003
Abteilung: Fertigung				Bereichsleiter: Herr Blassing			
Name	Beschichtungsanlage	Punktschweißabteilung	Abteilung Stanzautomaten	Abteilung Druck	Werkzeugbau	Abteilung Exzenterpressen	Punktezahl
Baldinger, Aissa	●	●		●		●	13
Krumm, Edita	●	●		●	●	●	10
Gump, Forest	●	●		●		●	12
Hehler, Gitte	●	●		●		●	11
Pirschbolz, Froni	●	●		●		●	12
Plarosch, Chris	●	●	●	●	●	●	13
Rakanze, Melli	●	●		●		●	9
Syrgenstein, Hubert	●	●		●		●	11

 Anlernphase (1 Punkt)

 Beherrscht die Arbeit in vorgegebener Zeit und geforderter Qualität (2 P.)

 Zusätzlich zu 2: kann andere anlernen (3 P.)

 Zusätzlich zu 3: hat Verbesserungen entwickelt und eingeführt (4 P.)







Qualifizierungsmatrix: Bereichsübergreifend							
Abteilung: .....		Datum: .....			Bereichsleiter: .....		
Tätigkeiten							
Name							Punktezahl
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

 Anlernphase

 Beherrscht die Arbeit in vorgegebener Zeit und geforderter Qualität

 Zusätzlich zu 2: Kann andere anlernen

 Zusätzlich zu 3: Hat Verbesserungen entwickelt und eingeführt

# Wissen allen zugänglich machen (1)

Erklären Sie einfach zu vollziehende Arbeiten, die oft von wechselnden Personen ausgeführt werden, schriftlich. Dokumentieren Sie auf diese Weise die Arbeitsschritte. Rechts sehen Sie ein Beispiel für die Verpackung von Einzelteilen. Zunächst sind die einzelnen Teile visualisiert.

**Artikel 2004 (19" 3HE Einschub)**

In einen Karton (135-9919) wird ein kompletter Einschub verpackt. Die Einzelteile werden in Schaumstoffzuschnitte eingewickelt. Von jedem Teil wird eine Komponente benötigt. Die Kleinteile werden separat in einem kleinen Karton verpackt.

Chassis 904-0002	Schachtblende 904-000946
	
Haupt-Rückblende 904-0012	Deckel 904-0001
	

Blattfeder 125-0025	Abdeckplatte groß 904-0021
	
Festplattenhalter 904-0019	Leiterplatten-Sockelblech 904-0007
	
Frontblech 904-0010	Rückblende 904-0025
	

# Wissen allen zugänglich machen (2)

Visualisieren Sie anschließend die einzelnen Arbeitsschritte. Dies spart viel Zeit beim Erklären und sichert die Qualität.

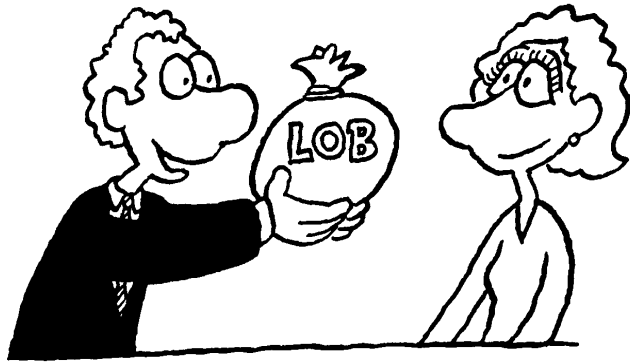


# Führungskräfte bilden Mitarbeiter als »Ausbilder« aus

Durch Zunahme der verschiedenster Jobrotationsmaßnahmen sind die Führungskräfte mit der Schulung der einzelnen Mitarbeiter überlastet. Motivieren Sie Ihre Mitarbeiter, ihr spezielles Wissen selber an andere weiterzugeben.

**Tipp** Bilden Sie immer Ihre Mitarbeiter so aus, dass sie selbst in der Lage sind, andere Kollegen in ihr eigenes Aufgabengebiet einzuweisen.

# Prämienzahlung an Mitarbeiter, die nicht krank waren



## 1. Das Problem

Der Krankenstand in vielen Firmen ist außerordentlich hoch. Dies führt zu Engpässen im Betriebsablauf, erhöhten Kosten und einer Mehrbelastung der Mitarbeiter.

## 2. Die Ziele und der Nutzen

Danken Sie allen Mitarbeitern, die nicht krank waren, mit einem persönlichen Brief der Geschäftsleitung. Belohnen Sie die Mitarbeiter für ihre persönliche Umsicht und Fitness durch eine Prämie.

Mit dieser Maßnahme stärken Sie die Eigenverantwortung der einzelnen Mitarbeiter (gesunde Lebensführung, nicht »krankfeiern«).

## Prämie für Mitarbeiter, die nicht krank waren

### Spielregeln

Wie Sie vielleicht wissen, haben wir ein Prämiensystem:

Jeder Mitarbeiter, der in einem Halbjahr nicht krank war, erhält 100 Euro.

Es gelten die folgenden Spielregeln:

- 100 Euro pro Halbjahr (Januar bis Juni und Juli bis Dezember).
- Der Mitarbeiter muss die vollen sechs Monate in der Firma sein (sonst bekommt er überhaupt keine Prämie).
- Auszubildende erhalten 50 Prozent der Prämie.
- Praktikanten erhalten keine Prämie.
- Ausgeschiedene Mitarbeiter erhalten keine Prämie.
- Teilzeitkräfte erhalten eine anteilige Prämie.
- 400-Euro-Kräfte erhalten keine Prämie.
- Bei Versetzungen innerhalb der Firma wird die Prämie anteilig von beiden Unternehmensbereichen bezahlt.
- Jeder Mitarbeiter hat das Recht, Krankzeiten durch Urlaub/Gleitzeitguthaben auszugleichen. Dies muss allerdings unverzüglich geschehen. Dies bedeutet, man kann nicht bis zum Ende der sechs Monate warten, um zu sehen, ob sich die Verrechnung mit Gleitzeitguthaben für die Mitarbeiter »rechnet«.

## Krankenstand 2002

Liebe Mitarbeiterinnen, liebe Mitarbeiter,

unser Krankenstand 2002 war wie das gesamte Jahr 2002 eine Achterbahnfahrt. Anfang des Jahres war der Krankenstand gut (2,27 Prozent), gegen Ende des Jahres verschlechterte er sich jedoch sehr. Insbesondere durch die katastrophalen Monate November und Dezember (6,4 bzw. 6,7 Prozent) sackten wir im 2. Halbjahr auf 4,2 Prozent ab. Der Jahresdurchschnitt beträgt 3,23 Prozent. Unser Ziel von 2,9 Prozent ist damit weit verfehlt.

Trotzdem oder gerade deshalb freue ich mich mit Ihnen über Ihre gute Gesundheit – Sie waren im 2. Halbjahr 2002 keinen einzigen Tag krank. Ich freue mich, Ihnen deshalb die 150 Euro Prämie (Teilzeitmitarbeiter entsprechend anteilig) heute ausbezahlen zu dürfen.

## Ziel 2003

Unser Ziel im Jahr 2003 ist wieder ein Krankenstand von 2,9 Prozent. Weiterhin wird die Prämie von 150 Euro pro Halbjahr ausbezahlt (Teilzeitmitarbeiter wieder anteilig). Parallel dazu werden wir aber genau analysieren müssen, wodurch der Anstieg zustande kam. Bitte unterstützen Sie uns weiterhin darin, den Krankenstand niedrig zu halten – zu Ihrem eigenen Vorteil, um auch in Zukunft die Krankheitsprämie zu erhalten und in einem eingespielten Team kontinuierlich arbeiten zu können.  
Für die Firma bedeuten niedrige Krankenstände niedrige Kosten und damit sichere Arbeitsplätze.

Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung

Dr. Jörg Knoblauch



**tempus.®**

Aufbruch zur Gelassenheit...

tempus, GmbH · Postfach 14 20 · 89529 Giengen

**tempus.®** Zeitplansystem  
Zeit- und Lebensplanung

**tempus.®** Akademie  
Für Ihren persönlichen und  
unternehmerischen Erfolg

**tempus.®** Consulting  
Unternehmer beraten Unternehmen

Durchwahl: 07322 950-122  
Direktfax: 07322 950-147  
j.kurz@tempus.de  
1. Juli 2011

## Krankenstand 1. Halbjahr 2011

Liebe Mitarbeiterinnen,  
liebe Mitarbeiter,

für das Jahr 2011 haben wir uns das ehrgeizige Ziel gesetzt, den Krankenstand unter 1,5 % zu halten. Dank Mitarbeitern wie Ihnen war es sogar möglich, besser als unsere Zielvorgabe zu sein. Im ersten Halbjahr 2011 hatten wir einen Krankenstand von sensationellen 0,87 %. Das ist der beste Wert in den letzten 10 Jahren.

Vielen Dank dass Sie im letzten Halbjahr keinen einzigen Tag krankheitsbedingt abwesend waren. Ich freue mich, Ihnen mit diesem Brief Ihre Gesundheitsprämie in Höhe von 100 € zukommen zu lassen (Teilzeitmitarbeiter entsprechend anteilig).

### Herzlichen Glückwunschl

Ich wünsche Ihnen auch weiterhin eine gute Gesundheit und hoffe bereits heute, dass ich Ihnen auch für das zweite Halbjahr Ihre Gesundheitsprämie ausbezahlen darf.

Herzliche Grüße

Jürgen Kurz

tempus, GmbH · Wiesenstr. 7 · 89537 Giengen · Tel. 07322 950-200 · Fax - 219  
Sitz der Gesellschaft: Giengen/Brenz · Amtsgericht Ulm HRB 660436  
Geschäftsführer: Prof. Dr. Jörg Knoblauch, Jürgen Kurz  
USt-IdNr.: DE811401020 · Kreissparkasse Heidenheim (BLZ 632 500 30) 1 142 431  
IBAN: DE86 6325 0030 0001 1424 31 · SWIFT-BIC: SOLA DES11HDH

www.tempus.de  
www.tempus-akademie.de  
www.wor/kshops385.de  
www.tempus-consulting.de  
www.für-immer-aufgeräumt.de  
www.abc-strategie.de  
www.joerg-knoblauch.de



# Lohn- und Gehaltsgerechtigkeit verbessern



## 1. Das Problem

Wenn keine klaren Spielregeln über die Entlohnung im Unternehmen vorliegen, treten bei den Mitarbeitern Unstimmigkeiten und Frustrationen auf. Misstrauen und der Verdacht entstehen, dass einzelne Mitarbeiter bevorzugt werden. Das Ergebnis sind unmotivierte Mitarbeiter und eine sinkende Leistungsbereitschaft.

## 2. Die Ziele und der Nutzen

Geld muss ein »Hygienefaktor« sein, der stimmen muss. Es darf keinen Anlass zu Missstimmungen und Demotivation innerhalb der Mitarbeiterschaft deswegen geben.

Führen Sie einmal im Jahr eine Lohn- und Gehaltsumfrage durch. Die Vorteile dieser Methode:

1. Jeder Mitarbeiter kann klar zum Ausdruck bringen, was er seines Erachtens verdienen sollte.
2. Das Thema Lohn und Gehalt wird nur noch einmal im Jahr thematisiert und nicht alle paar Wochen. Mitarbeitern, die sich häufig über ungerechten Lohn beschwerten, wird so die Grundlage entzogen.
3. Wenn alle Mitarbeitervorschläge zur Entlohnung vorliegen, kann innerhalb des gleichen Leistungsniveaus im gesamten Unternehmen gerecht entlohnt werden. Nicht nur die Mitarbeiter, die einen Vorschlag auf Erhöhung gemacht haben, werden berücksichtigt. Auch die »Stillen im Lande«, die nie einen Bogen ausfüllen würden, werden nicht vergessen.



# Mitarbeitergespräche erfolgreich führen



## 1. Das Problem

Mit zu den kostbarsten und zugleich knappsten Ressourcen, die eine Führungskraft besitzt, gehören auf der einen Seite die Arbeitszeit und auf der anderen Seite die Mitarbeiter. Motivierte, geschulte und informierte Mitarbeiter, die sich auskennen und denen man Vertrauen kann, weil sie Aufgaben in Ihrem Sinne erledigen, sind Gold wert.

Das Mitarbeitergespräch ist eine hilfreiche Methode, effektiv und vertrauensvoll zusammen zu arbeiten und zu kommunizieren.

## 2. Die Ziele und der Nutzen

Bei einem Mitarbeitergespräch geht es um einen strukturierten, zielorientierten gegenseitigen Austausch, der zu konkreten Ergebnissen führt. Ein gut vorbereitetes und richtig durchgeführtes, regelmäßiges Gespräch mit den Mitarbeitern hat viele positive Effekte und Nebenwirkungen: Beide Seiten fühlen und wissen sich informiert, geben Feedback und bekommen Rückmeldung. Sie erschließen das Potenzial und die Ideen eines Mitarbeiters eventuell auch für Ideen, die über den eigenen Arbeitsplatz hinausgehen.

Durch solche regelmäßigen Gespräche wächst Vertrauen. Die Mitarbeiter bauen Ängste ab. Sie haben bei regelmäßiger Durchführung die Möglichkeit, prozessorientiert zu arbeiten, Dinge gemeinsam zu entwickeln, zu planen, zu begleiten und auszuwerten.

Wenn Sie sich Zeit für ein Mitarbeitergespräch nehmen, spart Ihnen dies bereits mittelfristig Zeit. Außerdem drücken Sie Achtung und Wertschätzung vor der Person und der Arbeitsleistung eines Mitarbeiters aus, wenn Sie ihm Ihre kostbare Zeit zur Verfügung stellen.

# Methodenüberblick

## 3. Die Methode

Befragt man Mitarbeiter weltweit nach ihren zentralen Erwartungen und Bedürfnissen, so ist unter den Top fünf immer wieder ein Schlagwort zu hören: eine offene und ehrliche Kommunikation.

Das Gefühl Bescheid zu wissen, eingeweiht und informiert zu sein, Feedback zu bekommen, hat einen maßgeblichen Einfluss auf die Atmosphäre, das Arbeitsklima und somit die Motivation des Mitarbeiters. Ob Sie dies beabsichtigen oder nicht, vermitteln Sie mit mangelnder Kommunikation einem Mitarbeiter schnell das Gefühl, Dinge verheimlichen zu wollen oder nicht wichtig genug zu sein.

Eines der häufigsten Missverständnisse ist, dass diese Gespräche von Mitarbeitern nur für Gehalts-Nachverhandlungen genutzt werden. Der Chef versteht sie nur als Möglichkeit, Kritik zu üben oder zusätzliche Aufgaben zu verteilen.

### Tipp

Achten Sie darauf, dass Mitarbeitergespräche keine Monologe sind. Bringen Sie die Offenheit für ein ehrliches und ergebnisorientiertes Gespräch mit.

### Typische Gesprächsinhalte für ein Mitarbeitergespräch:

- a) Eine Aufwärmphase, um ins Gespräch zu kommen.
- b) Feedback über die Arbeit des Mitarbeiters
  - Feedback vom Mitarbeiter: Was aus seiner Sicht in der vergangenen Periode gut und nicht so gut lief (Positives und Negatives, beides ist wichtig).
  - Feedback an den Mitarbeiter (Positives und Negatives)
- c) Feedback an den Vorgesetzten über dessen Arbeits- und Führungsverhalten.
- d) Verbesserungsvorschläge des Mitarbeiters. Auch solche, die über seinen Bereich hinausgehen.
- e) Zielvereinbarung: Besprechung der künftigen Ziele und Aufgaben.
- f) Förderung des Mitarbeiters: Erarbeitung von konkreten Entwicklungsmaßnahmen für die derzeitige Aufgabe und für künftige Berufsziele.
- g) Vereinbarung über den Zeitpunkt des nächsten Gespräches.

Das Mitarbeitergespräch unterscheidet sich somit wesentlich von den Gesprächen, die Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern aus tagesaktuellem Anlass führen, wie z. B. Kritik-, Problemlösungs- oder Gehaltsfindungsgespräche. Es stellt aber eine Verbindung zu ihnen dar.

# Kontinuierlich Gespräche führen

## Wichtige Voraussetzungen

Um mit dem Mitarbeiter einen Prozess aufrechtzuerhalten und im Gespräch zu bleiben, sind zwei bis vier Mitarbeitergespräche pro Jahr notwendig. In der Praxis hat sich gezeigt, dass Sie nicht mehr als zwölf Mitarbeiter persönlich über längere Zeit effektiv begleiten können. Schulen Sie Mitarbeiter, die Sie führen, rechtzeitig, damit diese wiederum andere führen können.

Notwendig für ein gutes Mitarbeitergespräch ist

- eine gute Vorbereitung,
- eine intensive und ungestörte Durchführung,
- eine konsequente Nacharbeit (besonders bei Versprechungen) und
- Regelmäßigkeit.

Sie finden auf den Seiten 5 bis 7 Checklisten für die Vorbereitung, Durchführung und Nachbearbeitung von Mitarbeitergesprächen.

Am Ende finden Sie auch ein Formular für ein Protokoll. Aus Erfahrung empfehlen wir Ihnen, sich während des Gespräches Notizen zu machen. Damit wissen Sie beim nächsten Gespräch noch, worüber Sie beim letzten Mal gesprochen haben.

In vielen Firmen trägt die Führungskraft handschriftlich die Notizen in dieses Formular ein. Nach dem Gespräch werden die Notizen kopiert, und die Führungskraft und der Mitarbeiter erhalten je ein Exemplar. In manchen Unternehmen wird dieses Formular sogar noch von beiden Seiten unterschrieben. Dies muss jedoch nicht unbedingt sein.

# Offene Fragen stellen

Die Qualität der Fragen bestimmt die Qualität der Antworten. Durch gute Fragen wird Kreativität freigesetzt.

## Eine gute Frage ...

- ist offen:  
»Was haben Sie wo, wann und wie heute erlebt?«
- zielt auf spezifische Infos:  
»Was waren Ihre eindrucklichsten Erlebnisse?
- stimuliert zum Nachdenken:  
»Was haben Sie hieraus gelernt? Wie sehen Sie das?«
- erzeugt Zuhörbereitschaft.
- ist nicht drohend:  
»Was hat Sie dazu gebracht, es in dieser Weise anzugehen?«

### Tipp

Betreuen Sie zunächst zwei bis drei Mitarbeiter. Maximum: zwölf Personen

## Eine gute Frage ist nicht ...

- geschlossen (Ja/Nein-Antworten):  
»Willst du ...? Hast du ...? War der Tag heute schön?«
- allgemein:  
»Wie war es heute?«
- manipulierend:  
»Ist das nicht so?«
- in Frage stellend oder egozentrisch:  
»Ja, das habe ich auch erlebt. Aber warum sagen Sie das?«
- drohend, beleidigend:  
»Warum hast du das gemacht?«

# Checkliste: Vorbereitung

**Tipp** Seien Sie gastfreundlich. Belohnen Sie den Mitarbeiter und zeigen Sie Großzügigkeit. Dies ist ein Symbol der Wertschätzung.

## 1. Informieren

- Informieren Sie sich über die Person und ihre Hintergründe.

## 2. Ort

- ungestört (keine Telefonate, sie können respektlos wirken)
- aufgeräumt (Unordnung irritiert)
- Gastfreundschaft

## 3. Drei Fragen

- Durch kreative, offene Fragen lösen Sie kreative Antworten aus.

## 4. Positiver Ansatz

- fördert Perspektive und Verständnis für die Person
- fördert offene Haltung

## 5. Termin machen

- ausreichend Zeit einplanen, etwas Luft lassen

# Checkliste: Durchführung

**Tipp** Vergessen Sie nicht – neben den Inhalten des Gesprächs – die Atmosphäre der Gesprächssituation. Wenn Ihr Mitarbeiter geblendet wird oder unbequem sitzt, wird sich dies auch auf die Qualität des Gesprächs niederschlagen.

## 1. Begrüßung

- Mitschreiben: Fragen Sie den Mitarbeiter, ob Sie mitschreiben können. Erklären Sie ihm, dass eine Kopie der Mitschrift für ihn ist.
- Sitzsituation:
  - Bieten Sie Ihrem Gesprächspartner den »Königsplatz« an – den besten Platz für den Mitarbeiter.
  - Der Mitarbeiter sollte möglichst mit dem Rücken zum Fenster und dem Gesicht zur Tür sitzen. Dadurch wird er nicht geblendet und kann Sie gut sehen.
  - Wahren Sie den natürlichen Abstand von 60 cm.

## 2. Themen und Übersicht

- Klärung: Worüber wollen Sie reden? Was möchte Ihr Mitarbeiter besprechen?
- Die Themen des Mitarbeiters haben Vorrang.
- Denken Sie daran, dass ein Dialog entstehen sollte.

## 3. Gesprächspunkt »Rückblick«

- Was war gut, was hat Spaß gemacht, was hat der Mitarbeiter Neues gelernt, was hat ihn motiviert?
- Welche Ziele hat er erreicht?
- Was war schwierig?

## 4. Gesprächspunkt »Ausblick«

- Hat der Mitarbeiter Verbesserungsvorschläge? Geben Sie Stichpunkte vor, wie z. B. Effektivität: Wie könnte er Arbeitsabläufe effektiver gestalten?
- Welche Ziele setzt sich der Mitarbeiter? Hat er einzelne Projektziele? Wie können Sie ihn bei der Durchführung unterstützen?
- Weiterbildung: Was will der Mitarbeiter dazulernen?

## 5. Zusammenfassung der Gesprächspunkte und Ergebnisse

## 6. Was kann ich für Sie tun?

## 7. Smalltalk und wichtige Insiderinfos



# Checkliste: Nachbearbeitung

1. Werten Sie die Informationen aus und archivieren Sie Ihre Notizen.
2. Kopieren Sie eventuell das Protokoll und geben Sie es Ihrem Gesprächspartner.
3. Lösen Sie Zusagen und Versprechen ein.
4. »Antennen ausfahren«: Seien Sie sensibel für Informationen, die den Mitarbeiter fördern können (z. B. Kontaktvermittlung).

## Mitarbeiter-Gesprächs-Formular

Ort: \_\_\_\_\_ Datum: \_\_\_\_\_ Zeit: \_\_\_\_\_

Thema: \_\_\_\_\_ Mitarbeiter: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Abteilung: \_\_\_\_\_

Unterlagen: \_\_\_\_\_

Rückblick: \_\_\_\_\_ von: \_\_\_\_\_ bis: \_\_\_\_\_

Positiv: Mitarbeiter Vorgesetzter Fördervorschläge:

Negativ: Mitarbeiter	Vorgesetzter	Verbesserungsvorschläge:

Zielsetzungen: \_\_\_\_\_ von: \_\_\_\_\_ bis: \_\_\_\_\_

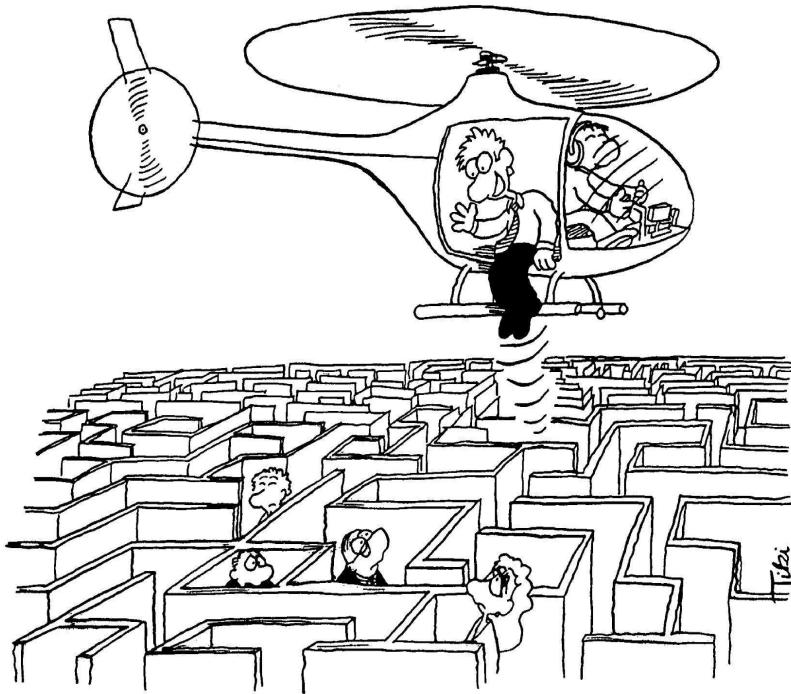
1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

Sofort zu veranlassen: \_\_\_\_\_

Nächstes Mitarbeitergespräch: \_\_\_\_\_

Unterschrift: \_\_\_\_\_

# Mitarbeiter bei der Problemlösung unterstützen



## 1. Das Problem

Mitarbeiter sind oft vom operativen Geschäft so sehr in Beschlag genommen, dass es ihnen schwer fällt, Lösungsansätze zu suchen und zu finden. In ihrer Not wenden sie sich an den Vorgesetzten mit der Bitte um Unterstützung.

## 2. Die Ziele und der Nutzen

Die Mitarbeiter haben zumeist keine wirkliche Blockade, wenn es um Problemlösungen geht. Durch ihre Arbeitssituation sehen sie das Problem aus der »Maulwurfperspektive«.

Die Mitarbeiter benötigen jedoch Unterstützung beim Wechsel von der »Maulwurfperspektive« in die »Adlerperspektive«. Dann können sie die meisten der aktuellen Probleme selbst lösen, ohne Eingreifen der Führungskraft. Eine Hilfe ist dabei das »Reagan-Formular«.

# Lösungsvorschläge selbst finden

## 3. Die Methode

Über den ehemaligen Präsident Ronald Reagan wird berichtet, er habe seine Mitarbeiterschaft mit Hilfe dieses Formulars geführt. Sobald ein Mitarbeiter mit einem Problem zu ihm kam, gab er diesem immer zuerst das Formular, ohne sich die Problemstellung genauer anzuhören.

Die Erkenntnis: Sobald der Mitarbeiter das Formular ausgefüllt hatte (er von der »Maulwurfperspektive« in die »Adlerperspektive« gewechselt war), hatte er sogleich einen hervorragenden Lösungsvorschlag. Die Vorschläge waren meistens so gut, dass Ronald Reagan selbst nichts weiteres hinzufügen konnte.

Der Mitarbeiter kennt sein Arbeitsumfeld meistens besser als sein Vorgesetzter, deshalb wird auch die Lösung zu- meist besser sein – er benötigt nur ab und zu eine kleine Unterstützung.



## Reagan-Formular

Name: \_\_\_\_\_

Abteilung: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

Problembeschreibung:

Empty space for writing the problem description.

Mögliche Lösungen:

1.

Empty space for writing the first possible solution.

2.

Empty space for writing the second possible solution.

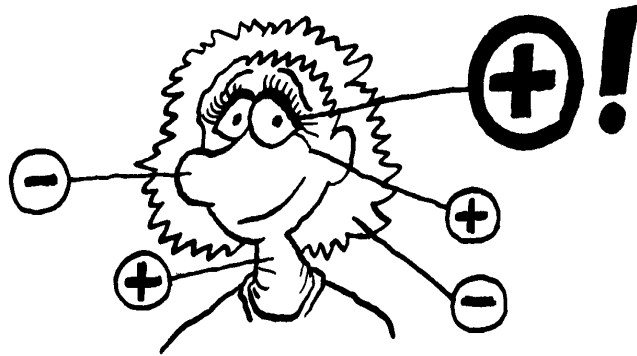
3.

Empty space for writing the third possible solution.

Meine Handlungsempfehlung:

Empty space for writing the recommendation.

# Mitarbeiterbewertung



## 1. Das Problem

Um Ihre Mitarbeiter gezielt in ihrer persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung unterstützen zu können, ist es wichtig, ihnen ein einigermaßen objektives Feedback zu geben.

Damit haben jedoch viele Unternehmer und Vorgesetzte Probleme, denn es herrscht Unklarheit darüber, welche Kriterien für eine Mitarbeiterbewertung zentral sind.

## 2. Die Ziele und der Nutzen

Veranlassen Sie, dass Ihre Mitarbeiter regelmäßig ein schriftliches Feedback erhalten. Dies schafft Klarheit. Wenn Sie den »Leistungsbeurteilungsbogen Mitarbeiter« einsetzen, entstehen Ihnen folgende Vorteile:

- Sie haben klare Kriterien sowie eine Bewertungsskala zur Beurteilung des Mitarbeiters.
- Darauf aufbauend können Sie einen Mitarbeiterentwicklungsplan erarbeiten.
- Der Vorgesetzte und der Mitarbeiter füllen gemeinsam einen Bogen aus und haben somit eine ausgewogene Grundlage für ein Feedback-Gespräch.

# Bewertung mit Leistungsbeurteilungsbogen (1)



## 3. Die Methode

Lassen Sie außerdem die Mitarbeiter einmal im Jahr von ihren Vorgesetzten anhand eines Bogens zur Leistungsbeurteilung bewerten. Der Mitarbeiter füllt diesen Bogen ebenfalls aus. Die beiden Bögen werden verglichen. Ist die Abweichung zwischen Eigen- und Fremdbewertung größer als eine halbe Note (im Durchschnitt) muss ein Gespräch stattfinden. Die Erfahrung zeigt, dass die Selbsteinschätzung der Mitarbeiter sehr gut ist.

Leistungsbeurteilungsbogen Mitarbeiter						
Seite 1						
----- (Name)		----- (ausgefüllt am)		<b>Durchschnittsnote:</b> 1,0 - 1,99 A-Mitarbeiter 2,0 - 2,99 B-Mitarbeiter 3,0 - 5,0 C-Mitarbeiter		
----- (Bereich)		----- (ausgefüllt durch)				
	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1	Note
<b>Fachkönnen, Fachkenntnis</b>	Unzureichendes Können. Bleibt trotz Unterstützung unfähig .	Entspricht nicht voll den Anforderungen, braucht Hilfe und Unterstützung	Ausreichend, normaler Durchschnitt	Gutes Können, selbstständig und sicher	Großes Können, mehr als Position erfordert. Sicheres Urteil in schwierigen Fragen.	
<b>Weiterbildung</b>	Gleichgültig, lehnt Weiterbildung ab	Nimmt nur nach Aufforderung an Weiterbildung teil	Nimmt teil an Weiterbildungsmaßnahmen	Ist bemüht um Weiterbildung, nimmt gerne daran teil	Hält sich selbstständig durch Weiterbildung fit.	
<b>Einsatzbereitschaft/ Übernahme von Verantwortung</b>	Sehr träge, versucht sich zu drücken, mehrfach ausgefallen	Etwas träge, gleichgültig, uninteressiert	Bei Aufforderungen gern und stets bereit, mehr zu tun	Erledigt Arbeit selbstverantwortlich	Leistet von sich aus mehr als nötig. Muss gelegentlich gebremst werden.	
<b>Zusammenarbeit/ Freundlichkeit</b>	Wird abgelehnt, unverträglich, überempfindlich, unkameradschaftlich	Kontaktschwach, geht seine eigenen Wege, wenig beliebt	Ordnet sich ein, macht mit	Kooperativ, auf gute Zusammenarbeit bedacht	Mitreisend, hilfsbereit, sehr bemüht um reibungslose und gute Zusammenarbeit	
<b>Einstellung zu Firma und Vorgesetzten</b>	Beeinflusst andere bewusst negativ, rebellisch	Persönlich widerspenstig, betont misstrauisch, unbeteiligt	Lässt sich unter normalen Bedingungen gut leiten, korrekt	Sucht persönlich auch bei Schwierigkeiten nach Verständnis für Vorgesetzte und Firma	Übt einen bemerkenswert guten Einfluss auf andere und das Betriebsklima aus	
<b>Bereitschaft, flexibel zu arbeiten</b>	Keine Bereitschaft bzw. Möglichkeit, flexibel (nach Arbeitsanfall) zu arbeiten	Widerstrebende Bereitschaft, flexibel (nach Arbeitsanfall) zu arbeiten	Bedingte Bereitschaft, flexibel (nach Arbeitsanfall) zu arbeiten	Bereit flexibel (nach Arbeitsanfall) zu arbeiten	Stimmt selbstständig Arbeitszeit auf Arbeitsanfall ab (auch abteilungsübergreifend)	

# Bewertung mit Leistungsbeurteilungsbogen (2)



**Tipp** Entwerfen Sie auch einen Leistungsbeurteilungsbogen für Ihre Auszubildenden. Er kann etwas kürzer ausfallen.

Leistungsbeurteilungsbogen Mitarbeiter						
Seite 2						
	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1	Note
<b>Mitarbeit an Verbesserungsprozess (KVP, VVW)</b>	Beteiligt sich selten oder nie, Verweigerung von Mitarbeit bei KVP etc.	Beteiligt sich nach Aufforderung, eingeschränkte Mitarbeit bei KVP etc.	Macht gelegentlich Vorschläge, Mitarbeit/Teilnahme bei KVP etc.	Macht öfters gute VV, ist um konkrete Verbesserung bemüht, arbeitet konstruktiv mit	Macht ständig VV. Innovativer Ideenlieferant und Förderer des KVP's	
<b>Arbeitstempo</b>	Müde, sehr unsicher, kein sichtbares Ergebnis in vorgegebener Zeit	Bedächtig, langsamer Typ, etwas unsicher	Durchschnittlich schnell, mal schnell, mal langsam	Erfüllt Vorgaben schnell und gleichmäßig	Erfüllt Vorgaben außerordentlich zügig und schnell	
<b>Arbeitsqualität Arbeitsgüte</b>	Unzureichend, unbrauchbar	Oberflächlich, gelegentlich flüchtig und fehlerhaft	Durchschnittlich sorgfältig, mal gut, mal schlecht	Erfüllt Vorgaben gewissenhaft	Erfüllt Vorgaben äußerst sorgfältig und genau	
<b>Planung, Selbstständigkeit</b>	Braucht wiederholte Erläuterungen und Berichtigungen	Versteht seine Arbeit und erfüllt sie zweckmäßig	Versteht weitergesteckte neue Pläne und erledigt sie zielstrebig	Erkennt selbst neue Ziele und setzt sie unter Anleitung um	Erkennt selbst neue Ziele, stellt realistischen Plan auf und verwirklicht ihn	
<b>Gesundheit, Krankenstand (ohne Arbeitsunf.)</b>	Durchschnittlich über 10 Tage krank	Durchschnittlich 9-10 Tage krank	Durchschnittlich 6-8 Tage krank	Durchschnittlich 3-5 Tage krank	Durchschnittlich 0-2 Tage krank	
<b>Kundenbezug (externe und interne Kunden)</b>	Ausschließlich auf sich selbst bezogen	Zu sehr auf sich selbst bezogen. Schätzt die Bedürfnisse der Kunden oft falsch ein.	Begreift, dass letztendlich der Kunde das Gehalt bezahlt	Bewusstsein »Kunde ist König«. Geht auf Wünsche von internen und externen Kunden ein	Hochsensibel, wenn es um Kundenbedürfnisse geht. Setzt diese konsequent um.	
<b>Zielerreichung</b>	Setzt sich nicht sonderlich für seine Ziele ein. Zielsetzung nur oberflächlich.	Ziele werden hin und wieder erreicht	Arbeitet konsequent mit schriftlich festgelegten Zielsetzungen	Realistische Ziele werden zu 80 Prozent erreicht	Übertrifft alle Erwartungen sowohl der Mitarbeiter, als auch der Kunden	
<b>Kommunikation</b>	Ungenügende mündliche und schriftliche Fähigkeiten	Ausreichende mündliche und schriftliche Fähigkeiten.	Durchschnittliche mündliche und schriftliche Fähigkeiten.	Gute mündliche und schriftliche Fähigkeiten	Erstklassige mündliche und schriftliche Fähigkeiten	



# Bewertung mit Leistungsbeurteilungsbogen (3)

Wichtig sind auch die Punkte auf dem Bogen, die sich mit den Stärken und dem Verbesserungspotenzial beschäftigen. Sprechen Sie diese auf alle Fälle an, falls hier irgendwelche auffälligen Dinge geäußert werden. Sie können hier beispielsweise erkennen, ob ein Mitarbeiter nicht seinen Stärken entsprechend eingesetzt ist.

Leistungsbeurteilungsbogen Mitarbeiter		
Seite 3		
Größte Stärken: .....		
Verbesserungspotenzial: .....		
Eignung für Beförderung:	Ja .....	Nein ..... als:.....
Empfehlung für:		
Anzustrebende persönliche Verbesserung:.....		
Weiterbildung:.....		
Gesamteindruck:.....		



# Bewertung mit Leistungsbeurteilungsbogen (4)

Wichtig ist auch die Frage: »Sind Sie zufrieden mit Ihrer Position?« Mitarbeiter wechseln ihre Arbeit in der Regel nicht aus finanziellen Gründen, sondern weil sie unterfordert sind und neue Herausforderungen suchen.

## Leistungsbeurteilungsbogen Mitarbeiter

Seite 4

### Nur vom Mitarbeiter auszufüllen!

Wie lange möchten Sie noch im Unternehmen bleiben?

-----

Sind Sie zufrieden mit Ihrer Position?

-----

Denken Sie, dass Ihre Aufgaben Ihren Stärken entsprechen?

-----

Streben Sie in Ihrer Abteilung eine andere Position/Aufgabe an?

-----

Könnten Sie sich vorstellen, innerhalb des Unternehmens zu wechseln?

-----

Welche Maßnahme zur Fortbildung wäre für Sie und das Unternehmen wichtig?

-----

Sonstiges:

-----



# Leistungsbeurteilungsbogen Mitarbeiter

Seite 1

(Name) \_\_\_\_\_ (ausgefüllt am) \_\_\_\_\_  
 (Bereich) \_\_\_\_\_ (ausgefüllt durch) \_\_\_\_\_

**Durchschnittsnote:**  
 1,0 - 1,99 A-Mitarbeiter  
 2,0 - 2,99 B-Mitarbeiter  
 3,0 - 5,0 C-Mitarbeiter

	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1	Note
<b>Fachkönnen, Fachkenntnis</b>	Unzureichendes Können. Bleibt trotz Unterstützung unfähig.	Erspricht nicht voll den Anforderungen, braucht Hilfe und Unterstützung	Ausreichend, normaler Durchschnitt	Gutes Können, selbstständig und sicher	Großes Können, mehr als Position erfordert. Sicheres Urteil in schwierigen Fragen.	
<b>Weiterbildung</b>	Gleichgültig, lehnt Weiterbildung ab	Nimmt nur nach Aufforderung an Weiterbildung teil	Nimmt teil an Weiterbildungsmaßnahmen	Ist bemüht um Weiterbildung, nimmt gerne daran teil	Hält sich selbstständig durch Weiterbildung fit.	
<b>Einsatzbereitschaft/ Übernahme von Verantwortung</b>	Sehr träge, versucht sich zu drücken, mehrfach ausgefallen	Etwas träge, gleichgültig, uninteressiert	Bei Aufforderungen gern und stets bereit, mehr zu tun	Ehedrigt Arbeit selbstverantwortlich	Leistet von sich aus mehr als nötig. Muss gelegentlich gebremst werden.	
<b>Zusammenarbeit/ Freundlichkeit</b>	Wird abgelehnt, unverträglich, überempfindlich, unkameradschaftlich	Kontaktschwach, geht seine eigenen Wege, wenig beliebt	Ordnet sich ein, macht mit	Kooperativ, auf gute Zusammenarbeit bedacht	Mitfreudig, hilfsbereit, sehr bemüht um reibungslose und gute Zusammenarbeit	
<b>Einstellung zu Firma und Vorgesetzten</b>	Beeinflusst andere bewusst negativ, rebellisch	Persönlich widerspenstig, betont misstrauisch, unbeteiligt	Lässt sich unter normalen Bedingungen gut leiten, korrekt	Sucht persönlich auch bei Schwierigkeiten nach Verständnis für Vorgesetzte und Firma	Über einen bemerkenswert guten Einfluss auf andere und das Betriebsklima aus	
<b>Bereitschaft, flexibel zu arbeiten</b>	Keine Bereitschaft bzw. Möglichkeit, flexibel (nach Arbeitsanfall) zu arbeiten	Widerstrebende Bereitschaft, flexibel (nach Arbeitsanfall) zu arbeiten	Bedingte Bereitschaft, flexibel (nach Arbeitsanfall) zu arbeiten	Bereit, flexibel (nach Arbeitsanfall) zu arbeiten	Stimmt selbstständig Arbeitszeit auf Arbeitsanfall ab (auch abteilungsübergreifend)	
<b>Mitarbeit an Verbesserungsprozess (KVP, VZW)</b>	Beteiligt sich selten oder nie, Verweigerung von Mitarbeit bei KVP etc.	Beteiligt sich nach Aufforderung, eingeschränkte Mitarbeit bei KVP etc.	Macht gelegentlich Vorschläge, Mitarbeiter/Teilnahme bei KVP etc.	Macht öfters gute VV, ist um konkrete Verbesserung bemüht, arbeitet konstruktiv mit	Macht ständig VV, innovativer Ideenlieferant und Förderer des KVPs	
<b>Arbeitstempo</b>	Müde, sehr unsicher, kein sicheres Ergebnis in vorgegebener Zeit	Bedächtig, langsamer Typ, etwas unsicher	Durchschnittlich schnell, mal schnell, mal langsam	Erfüllt Vorgaben schnell und gleichmäßig	Erfüllt Vorgaben außerordentlich zügig und schnell	
<b>Arbeitsqualität Arbeitsgüte</b>	Unzureichend, unbrauchbar	Oberflächlich, gelegentlich flichtig und fehlerhaft	Durchschnittlich sorgfältig, mal gut, mal schlecht	Erfüllt Vorgaben gewissenhaft	Erfüllt Vorgaben äußerst sorgfältig und genau	
<b>Planung, Selbstständigkeit</b>	Braucht wiederholte Erläuterungen und Berichtigungen	Versteht seine Arbeit und erfüllt sie zweckmäßig	Versteht weitestgesteckte neue Pläne und erledigt sie zielstrebig	Erkennt selbst neue Ziele, und setzt sie unter Anleitung um	Erkennt selbst neue Ziele, stellt realistischen Plan auf und verwirklicht ihn	
<b>Gesundheit, Krankenstand (ohne Arbeitsunf.)</b>	Durchschnittlich über 10 Tage krank	Durchschnittlich 9-10 Tage krank	Durchschnittlich 6-8 Tage krank	Durchschnittlich 3-5 Tage krank	Durchschnittlich 0-2 Tage krank	
<b>Kundenbezug (externe und interne Kunden)</b>	Ausschließlich auf sich selbst bezogen	Zu sehr auf sich selbst bezogen, schätzt die Bedürfnisse der Kunden oft falsch ein.	Begreift, dass letztendlich der Kunde das Gehalt bezahlt	Bewusst sein »Kunde ist König« Geht auf Wünsche von internen und externen Kunden ein.	Hochsensibel, wenn es um Kundenn Bedürfnisse geht. Setzt diese konsequent um.	
<b>Zielerreichung</b>	Setzt sich nicht sonderlich für seine Ziele ein, Zielsetzung nur oberflächlich.	Ziele werden hin und wieder erreicht	Arbeitet konsequent mit schriftlich festgelegten Zielsetzungen	Realistische Ziele werden zu 80 Prozent erreicht	Übertrifft alle Erwartungen sowohl der Mitarbeiter als auch der Kunden	
<b>Kommunikation</b>	Ungenügende mündliche und schriftliche Fähigkeiten	Ausreichende mündliche und schriftliche Fähigkeiten.	Durchschnittliche mündliche und schriftliche Fähigkeiten.	Gute mündliche und schriftliche Fähigkeiten	Erstklassige mündliche und schriftliche Fähigkeiten	

## Leistungsbeurteilungsbogen Mitarbeiter

Seite 2

Größte Stärken:

---

Verbesserungspotenzial:

---

Eignung für Beförderung:

Ja .....

Nein .....

als:.....

---

**Empfehlung für:**

Anzustrebende persönliche Verbesserung:

---

Weiterbildung:

---

Gesamteindruck:

---

**Nur vom Mitarbeiter auszufüllen!**

Wie lange möchten Sie noch im Unternehmen bleiben?

---

Sind Sie zufrieden mit Ihrer Position?

---

Denken Sie, dass Ihre Aufgaben Ihren Stärken entsprechen?

---

Streben Sie in Ihrer Abteilung eine andere Position/Aufgabe an?

---

Könnten Sie sich vorstellen, innerhalb des Unternehmens zu wechseln?

---

Welche Maßnahme zur Fortbildung wäre für Sie und das Unternehmen wichtig?

---

Sonstiges:

---

---

## Mitarbeiterbewertung – Herzlichen Glückwunsch

Sehr geehrter Herr Mustermann,

herzlichen Dank für Ihre Beteiligung an der letzten Mitarbeiterbewertung.

Wenn wir von A-Mitarbeitern sprechen, so sprechen wir von Menschen wie Ihnen. Sie gehören zu den Mitarbeitern, die für den Erfolg dieser Firma wesentlich mitverantwortlich sind. Wir möchten Ihnen auch von Geschäftsleistungsseite zu Ihrer tollen Note gratulieren. Die Beurteilung durch Ihren Vorgesetzten spricht eine deutliche Sprache. Wenn in der Mitarbeiterzeitschrift steht: „Freundliche Mitarbeiter, Mitarbeiter, die sich selbst und die eigenen Fähigkeiten in die Arbeit einbringen und denen die Arbeit Spaß macht, sind das eigentliche Kapital eines Unternehmens.“, so sind damit Mitarbeiter wie Sie gemeint. Zu Ihrer Information: Der Durchschnitt der Bewertungen liegt für das Büro (inkl. Meisterebene) bei der Note 1,69 und für die Fertigung bei 2,07.

Unter Werbeleuten gibt es den Spruch: „Wer aufhört zu werben, um Geld zu sparen, kann genauso gut seine Uhr anhalten, um Zeit zu sparen.“ Auf uns übersetzt heißt das: Wer aufhört, sich weiter zu entwickeln, wird abfallen. Für uns stellt sich nun die Frage, was wir tun können, um Sie zu unterstützen. Sollten Sie Informationsmaterial über Fortbildungsprogramme wünschen oder sich bereits für eine bestimmte Fortbildung entschieden haben, so können Sie jederzeit gerne auf uns oder Ihren Vorgesetzten zukommen. Wir werden alles tun, um Sie auch weiterhin zu fördern. Wenn es andere Bereiche in Ihrer Bewertung gibt, bei denen wir zu einer Verbesserung beitragen können, so lassen Sie uns das bitte wissen.

Noch einmal herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit und Ihr Engagement. Machen Sie so weiter. Bitte setzen Sie sich auch in Zukunft zu Ihrem und zum Wohle des Unternehmens ein.

Mit freundlichem Gruß

**tempus GmbH**

## Mitarbeiterbewertung

Sehr geehrte Frau Mustermann,

herzlichen Dank für Ihre Beteiligung an der letzten Mitarbeiterbewertung.

Laut unserer Klassifizierung sind Sie eine B-Mitarbeiterin. Wir wissen und schätzen Ihre Fähigkeiten und Stärken, können uns aber als Unternehmen mit dem Ergebnis nicht zufrieden geben. Zu Ihrer Information: Der Durchschnitt der Bewertung liegt für das Büro (inkl. Meisterebene) bei der Note 1,69 und für die Fertigung bei 2,07.

Wir fragen uns, was wir von Unternehmensseite dazu beitragen können, Sie noch mehr zu fördern. Wir bitten Sie, ebenfalls darüber nachzudenken, was Sie tun können, um Ihre Bewertung zu verbessern. Sollten Sie Informationen über Weiterbildungsprogramme benötigen, so lassen Sie uns das bitte wissen. Wir werden Sie dann mit den entsprechenden Unterlagen versorgen.

Wenn es andere Bereiche in Ihrer Bewertung gibt, bei denen Sie zu einer Verbesserung beitragen können, so teilen Sie uns das bitte ebenfalls mit. Bitte teilen Sie Ihrem Vorgesetzten bis zum ... mit, welche konkreten Maßnahmen Sie ergreifen werden, um Ihre Note zu verbessern. Mit Ihrem Willen und Einsatz sowie unserer Unterstützung ist es möglich, Ihre Fähigkeiten zu fördern.

Machen Sie bitte von dem Angebot Gebrauch und sehen Sie Ihren persönlichen Erfolg auch als den Erfolg unseres Unternehmens.

Mit freundlichem Gruß

**tempus GmbH**

## Mitarbeiterbewertung

Sehr geehrter Herr Mustermann,

es gibt Personen, da passen Stärke und Situation nicht zusammen. Bei der letzten Mitarbeiterbewertung wurden Sie als C-Mitarbeiter eingestuft, das heißt, Sie haben eine Note von **3,0** oder schlechter. Dies legt die Vermutung nahe, dass Stärke und Situation weit auseinander klaffen. Sie haben offensichtlich ganz andere Gaben und Stärken als die, die bei uns benötigt werden.

Es gibt jetzt zwei Möglichkeiten: Vielleicht sind Sie der Ansicht, dass diese Bewertung falsch ist, dann müssen wir darüber reden. In diesem Fall bitte ich Sie, dass Sie auf Ihren Vorgesetzten zugehen. Falls dies nicht der Fall ist, dann sollten wir nach dem Motto „in Würde auseinander gehen“ überlegen, wie eine Trennung vollzogen werden kann, die für beide Seiten akzeptabel ist.

Um es noch einmal deutlich zu machen:

Eine Einstufung als C-Mitarbeiter bedeutet nicht, dass Sie nur etwas zu viel verdienen. Der Welt bekanntester Manager Jack Welch sagt an dieser Stelle:

„Der C, selbst wenn er umsonst arbeiten würde, er wäre zu teuer.“ Anders ausgedrückt: Betrachten Sie Ihr Gehalt als eine Spende.

Unser Firmendurchschnitt bei der Mitarbeiterbewertung liegt bei 2,0. Mit Ihrem Durchschnitt sind Sie um **1,0** schlechter als der Durchschnitt und damit an einem Punkt, wo wir Sie nicht weiter beschäftigen können.

Wir werden Sie in den nächsten Tagen darauf ansprechen, wie wir uns trennen können.

Mit freundlichen Grüßen

**tempus GmbH**

# Mitarbeiter bewerten ihre Chefs (Vorgesetztenbewertung)



## 1. Das Problem

Die Selbsteinschätzung von Führungskräften unterscheidet sich oft von der Einschätzung durch ihre Mitarbeiter. Viele Führungskräfte wünschen sich regelrecht ein konstruktives Feedback ihrer Mitarbeiter, was sich aber durch das direkte Gespräch sehr schwierig gestalten lässt.

## 2. Die Ziele und der Nutzen

Mitarbeiter beurteilen ihre Chefs z. B. in Bezug auf

- das Verhalten gegenüber Mitarbeitern,
- die Fähigkeit, unternehmerisch zu denken und zu handeln sowie
- hinsichtlich der Kundenorientierung.

Veröffentlichen Sie die Ergebnisse.



# Beurteilungsbogen: Vorgesetztenbewertung



Mitarbeiterbefragung: »Mitarbeiter bewerten ihre Chefs«						
<b>Bitte beurteilen Sie</b> _____ Herr Mustermann _____			Datum: _____			
Kurzanleitung: Note 1 bedeutet »Hiermit stimme ich voll überein.« Note 6 bedeutet »Das stimmt überhaupt nicht.«						
Verhalten des Chefs gegenüber dem Mitarbeiter			Verhalten gegenüber dem Kunden			
Meine Vorgesetzte/mein Vorgesetzter ...	1	2	3	4	5	6
... regt mich zu selbstständigem Arbeiten an/ zeigt Vertrauen in meine Arbeit.	X					
... kritisiert mich nicht, wenn andere Mitarbeiter anwesend sind.		X				
... legt Wert auf meine Meinung zu Sachthemen.		X				
... nimmt Kritik an und versteht sie als Anregung.		X				
... vermittelt Informationen rechtzeitig, klar, verständlich.		X				
... gibt mir Möglichkeiten dazuzulernen und fördert mich.	X					
... behandelt mich fair und respektvoll.		X				
... schafft eine freundliche und offene Atmosphäre.		X				
... lobt und erkennt meine Leistung an.			X			
Umgang mit Technik und Arbeitsmitteln						
Meine Vorgesetzte/mein Vorgesetzter ...	1	2	3	4	5	6
... will unseren Kunden eine gute Leistung anbieten.	X					
... geht verantwortungsvoll und sorgfältig mit seinen Arbeitsmitteln um.		X				
... achtet darauf, dass die Sicherheitsanforderungen und -vorschriften erfüllt werden.	X	X				
<b>Durchschnittsnote:</b>			<b>1,73</b>			
<b>Wie kann sich Ihr/e Vorgesetzte/r zukünftig weiter verbessern?</b>						
-----						
-----						
-----						
-----						
-----						
-----						
-----						
Unternehmerisch denken und handeln						
Meine Vorgesetzte/mein Vorgesetzter ...	1	2	3	4	5	6
... spricht mit mir über die Zielsetzungen der Geschäfts- leitung als auch über Ziele des Bereiches.	X					
... vereinbart mit mir Arbeitsziele, was bis wann fertig sein soll.		X				
... fühlt sich als Bestandteil der Firmenkultur, respektiert das Unternehmen, ist loyal.		X				

# Mitarbeiterbefragung: »Mitarbeiter bewerten ihre Chefs«

Bitte beurteilen Sie .....

Datum: .....

Kurzanleitung: Note 1 bedeutet »Hiermit stimme ich voll überein.«  
Note 6 bedeutet »Das stimmt überhaupt nicht.«

## Verhalten des Chefs gegenüber dem Mitarbeiter

Meine Vorgesetzte/mein Vorgesetzter ...	1	2	3	4	5	6
... regt mich zu selbstständigem Arbeiten an/ zeigt Vertrauen in meine Arbeit.						
... kritisiert mich nicht, wenn andere Mitarbeiter anwesend sind.						
... legt Wert auf meine Meinung zu Sachthemen.						
... nimmt Kritik an und versteht sie als Anregung.						
... vermittelt Informationen rechtzeitig, klar, verständlich.						
... gibt mir Möglichkeiten dazuzulernen und fördert mich.						
... behandelt mich fair und respektvoll.						
... schafft eine freundliche und offene Atmosphäre.						
... lobt und erkennt meine Leistung an.						

## Unternehmerisch denken und handeln

Meine Vorgesetzte/mein Vorgesetzter ...	1	2	3	4	5	6
... spricht mit mir über die Zielsetzungen der Geschäfts- leitung als auch über Ziele des Bereiches.						
... vereinbart mit mir Arbeitsziele, was bis wann fertig sein soll.						
... fühlt sich als Bestandteil der Firmenkultur, respektiert das Unternehmen, ist loyal.						

## Verhalten gegenüber dem Kunden

Meine Vorgesetzte/mein Vorgesetzter ...	1	2	3	4	5	6
... will unseren Kunden eine gute Leistung anbieten.						

## Umgang mit Technik und Arbeitsmitteln

Meine Vorgesetzte/mein Vorgesetzter ...	1	2	3	4	5	6
... geht verantwortungsvoll und sorgfältig mit seinen Arbeitsmitteln um.						
... achtet darauf, dass die Sicherheitsanforderungen und -vorschriften erfüllt werden.						

## Durchschnittsnote:

## Wie kann sich Ihr/e Vorgesetzte/r zukünftig weiter verbessern?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

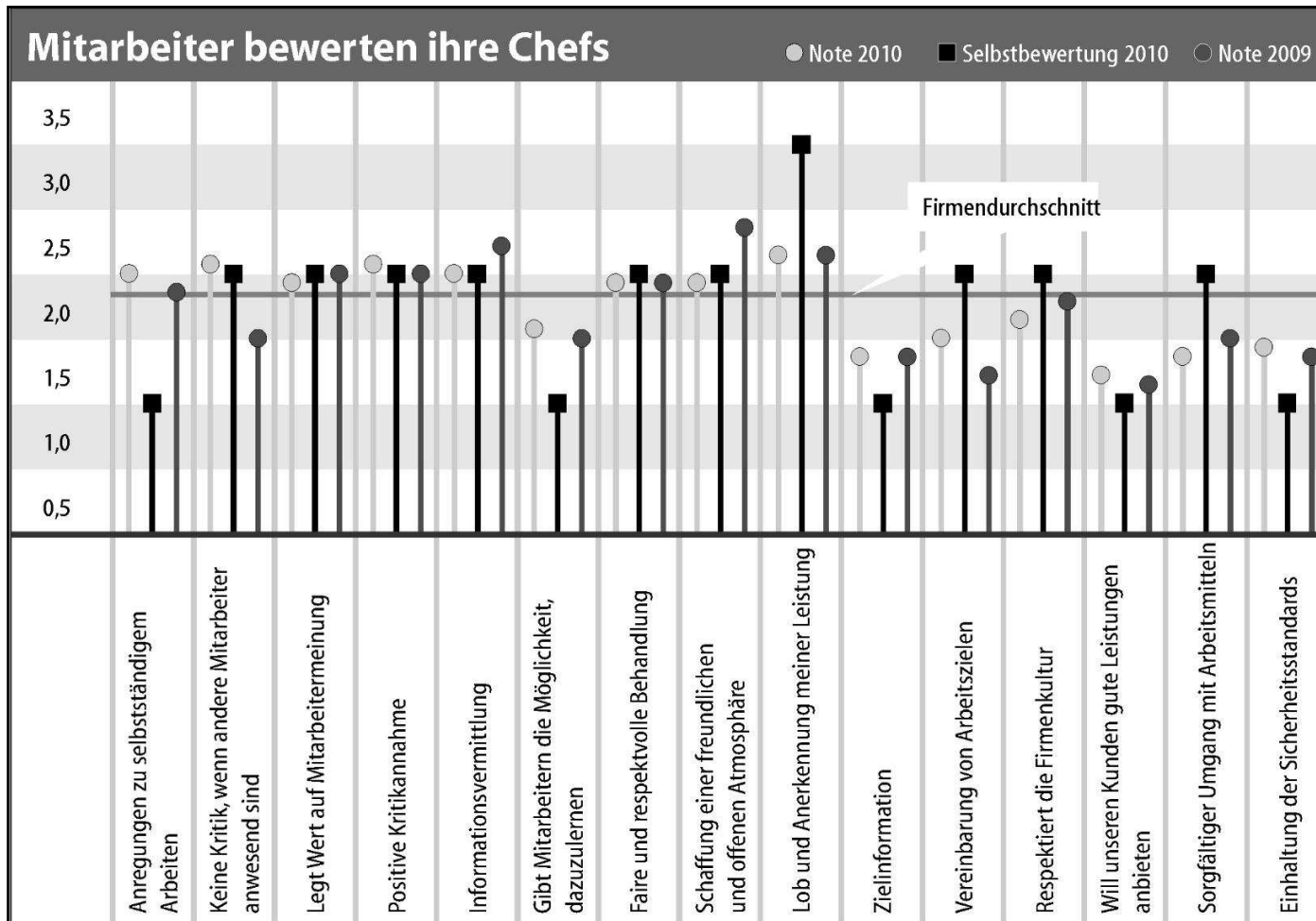
.....

.....

.....

# Ergebnisse veröffentlichen

Stellen Sie die Ergebnisse im zeitlichen Vergleich dar. Durch ein Säulendiagramm erkennen Sie sofort die Stärken und Schwächen aus Sicht der Mitarbeiter.



# Befragung von Ferienarbeitern und Praktikanten

Befragen Sie auch Ferienarbeiter oder Praktikanten zu ihrer Meinung bezüglich der Arbeit und Ihrem Unternehmen. Sie erhalten dadurch zum Teil hochinteressante Ergebnisse.

## Befragung: Ferienarbeit

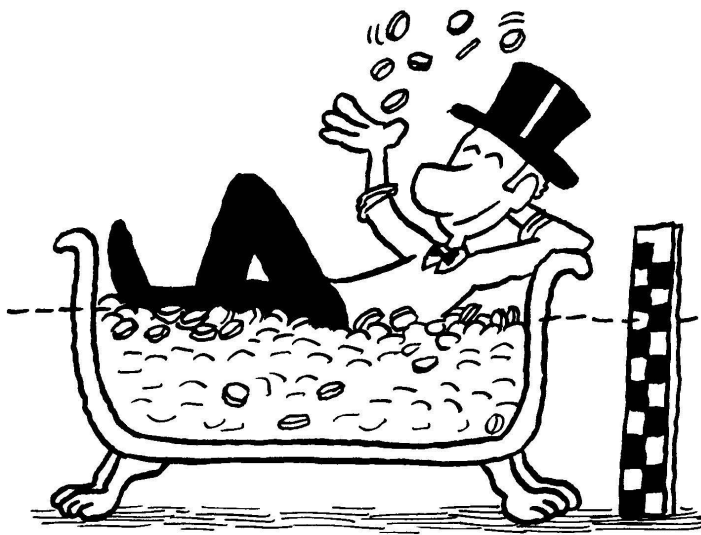
Name: \_\_\_\_\_ Datum: \_\_\_\_\_

Sie haben nun einige Zeit in unserem Betrieb gearbeitet. Sicher ist Ihnen da einiges aufgefallen - Positives und Negatives. Wenn Sie nachfolgende Fragen sorgfältig beantworten, hilft uns das sehr, Missstände zu beseitigen und gute Dinge beizubehalten. Auch wenn Sie hier sehr negative Dinge schreiben sollten, entsteht Ihnen daraus bestimmt kein Nachteil. Ihre Meinung ist uns wichtig!  
Beantworten Sie bitte die folgenden Fragen auf einem separaten Blatt.  
Heften Sie anschließend das Blatt mit diesem Fragebogen zusammen.

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Was war Ihre hauptsächliche Tätigkeit?</li> <li>2. In welcher Hinsicht waren Sie gefordert?</li> <li>3. War Ihr Engagement gefragt? Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/></li> <li>4. Was sollte Ihrer Meinung nach bis zu Ihrem möglichen nächsten Arbeitseinsatz verändert werden (an Ihrem Arbeitsplatz/im Produktionsablauf)?</li> <li>5. Wurde zu viel verlangt? Oder zu wenig? Nennen Sie Beispiele!</li> <li>6. Unsere Normalarbeitszeit in der Produktion ist von 6 bis 15 Uhr. Würden Sie eine andere Arbeitszeit bevorzugen? Falls ja, wie sähe diese optimalerweise aus? von ____ Uhr bis ____ Uhr.</li> <li>7. Was war Ihr Stundenlohn? ____ Euro. Finden Sie diesen Lohn gerecht? Wenn nein, was meinen Sie wäre gerecht? ____ Euro</li> <li>8. Wie sind Sie ausgerechnet auf unser Unternehmen gekommen?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Was hat Ihnen am besten gefallen?</li> <li>10. Was hat Ihnen überhaupt nicht gefallen?</li> <li>11. Wenn Sie Chef wären, was würden Sie anders machen?</li> <li>12. Wer war Ihr Vorgesetzter? Beurteilen Sie Ihren Vorgesetzten mit schulischen Noten. (Wenn es mehrere gab, geben Sie mehrere Noten.)</li> <li>13. Sind Sie gut/schlecht behandelt worden? Wo bzw. von welchen Personen?</li> <li>14. Wie fanden Sie das menschliche Miteinander im Betrieb? (Betriebsklima)                     <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Unter den Kollegen: Gut <input type="checkbox"/> Mittel <input type="checkbox"/> Schwach <input type="checkbox"/></li> <li>b. Zu den Vorgesetzten: Gut <input type="checkbox"/> Mittel <input type="checkbox"/> Schwach <input type="checkbox"/></li> </ol>                     Was würden Sie hier verändern?                 </li> <li>15. Würden Sie sich eventuell wieder um eine Ferienarbeit bei uns bewerben? Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/></li> <li>16. Wenn Sie von irgendjemandem gefragt werden: »Wie war's denn so bei denen?« Was könnten Sie so ganz spontan antworten?</li> <li>17. Geben Sie eine Gesamtnote für Ihre Zeit bei uns. (1 = sehr gut bis 6 = ungenügend)                     <p>Abteilung: _____ Note: _____</p> <p>Abteilung: _____ Note: _____</p> <p>Abteilung: _____ Note: _____</p> </li> </ol> <p style="text-align: center;">Vielen Dank für das Ausfüllen!</p>
---	---



# Flexible Entgeltsysteme einführen



## 1. Das Problem

Geleistetes ist oft nur wenig transparent und wird daher nicht gerecht beurteilt. Eine Partizipation am Erfolg oder am Kapital des Unternehmens ist selten.

Dies sind nur einige Mängel an Entgeltsystemen, die auf alten Methoden der Arbeitsbewertung beruhen. Oft stammen diese noch aus den Zeiten hoher Arbeitsteilung.

In der heutigen Zeit sind diese Modelle aber nicht mehr anwendbar.

## 2. Die Ziele und der Nutzen

Mit Hilfe dieser Methode erarbeiten Sie schrittweise ein neues Entgeltsystem.

Es besteht aus mehreren Komponenten und bringt sowohl für das Unternehmen wie auch für die Mitarbeiter zahlreiche Vorteile.

# Mängel bestehender Entgeltsysteme

## 3. Die Methode

Gehen Sie folgendermaßen vor, um Ihr Entgeltsystem zu reformieren:

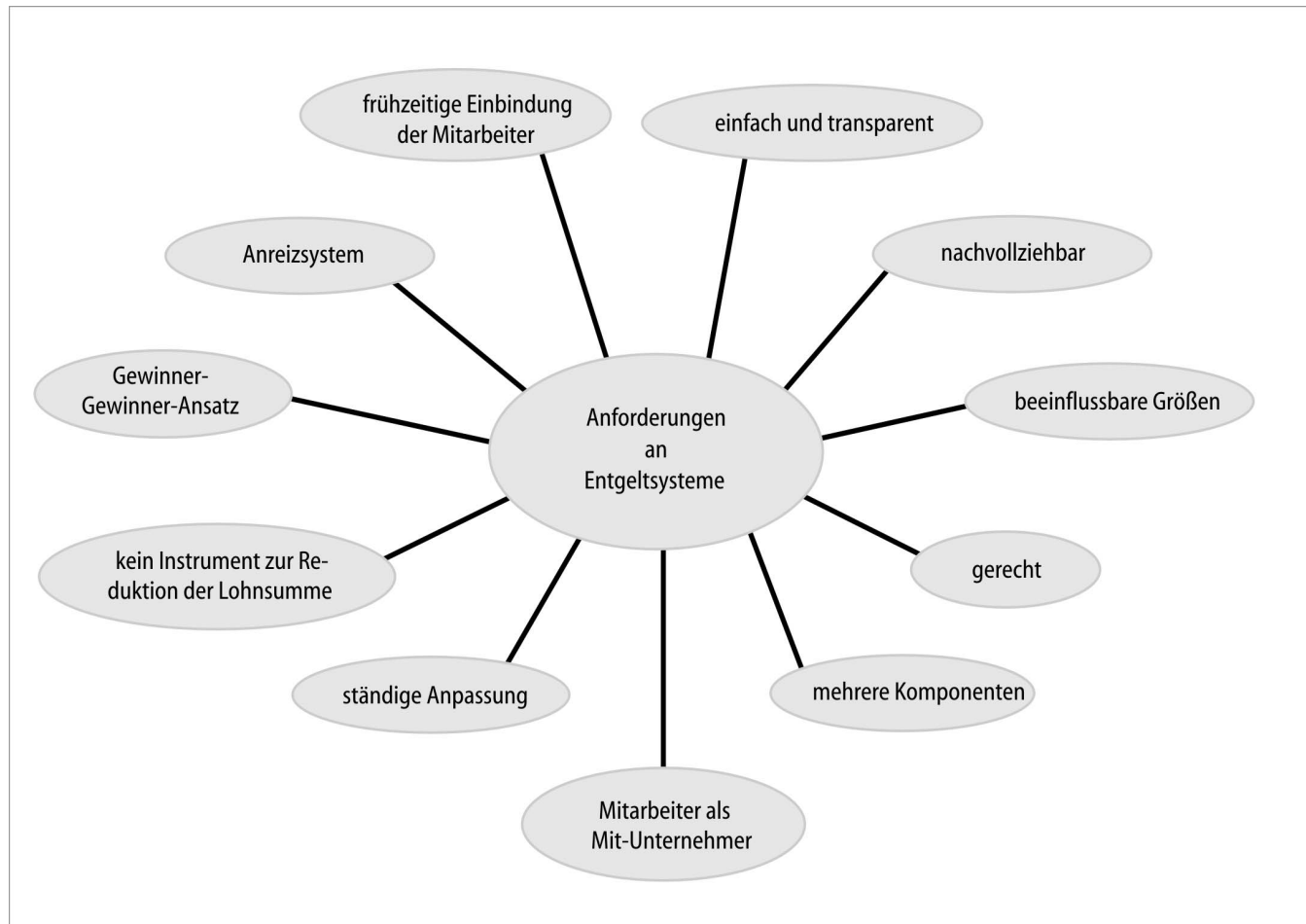
1. Prüfen Sie, welche Mängel Ihr bestehendes Entgeltsystem aufweist.
2. Machen Sie sich mit den aktuellen Anforderungen an Entgeltsysteme vertraut.
3. Machen Sie sich bewusst, welche positiven Auswirkungen flexible Entgeltsysteme für das Unternehmen und die Mitarbeiter haben.
4. Legen Sie fest, aus welchen Komponenten Ihr neues Entgeltsystem bestehen soll. Berücksichtigen Sie dabei besonders das Modell der „internen Wertschöpfung“.
5. Durchlaufen Sie die fünf Phasen der Umsetzung eines flexiblen Entgeltsystems.

### Mängel bestehender Entgeltsysteme

- Geleistetes ist kaum transparent und wird daher nicht gerecht beurteilt.
- Nicht der Markt und die Kunden entscheiden über die erbrachte Leistung des Mitarbeiters, sondern eine Stabsabteilung oder der Vorgesetzte.
- Die Arbeitsproduktivität wird nicht differenziert nach Komponenten wie Effizienz im Sinne von Leistung und Effektivität im Sinne von Qualität.
- Ziele werden nicht vereinbart, sondern durch Vorgesetzte bestimmt.
- Ziele auf Bereichs-, Abteilungs- oder Gruppenebene sind häufig nicht mit der Unternehmensstrategie abgestimmt.
- Die Mitarbeiter werden nicht am Entscheidungs- und Entstehungsprozess beteiligt.
- Nur selten werden in den bestehenden Entgeltsystemen Einsparungen und die Verringerung von Kosten berücksichtigt. Geringerer Materialverbrauch oder weniger benötigte Arbeitszeit werden ignoriert.
- Eine Partizipation am Erfolg oder Kapital der Unternehmung ist selten.
- Die Personalführung basiert auf veralteten hierarchischen Grundsätzen.

# Anforderungen an moderne Entgeltsysteme

Die Abbildung zeigt die veränderten Anforderungen an Entgeltsysteme, mit denen sich Unternehmen heute auseinandersetzen sollten.



# Positive Auswirkungen flexibler Entgeltsysteme

## Vorteile für das Unternehmen

- Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit
- Verbesserte Kundenorientierung
- Höhere Flexibilität
- Reduktion von Fehlerraten, Ausschuss und Nacharbeit in der Fertigung
- Verbesserte Zielerreichung hinsichtlich Anlagennutzung, Durchlaufzeiten, Beständen und Termintreue
- Steigerung der Personalflexibilität
- Umwandlung von Fixkosten in eine variable Kostengröße
- Stärkere Identifikation mit dem Unternehmen
- Förderung einer breiteren und höheren Mitarbeiterqualifikation
- Bessere Nutzung der Problemlösungskapazitäten vor Ort

## Für die Mitarbeiter

- Größere Verantwortung der Mitarbeiter für die Zielerreichung
- Höhere Motivation der Mitarbeiter
- Mitarbeiter wird zum Mit-Unternehmer
- Nutzung der Potenziale
- Verbesserte Teamarbeit
- Stärkung der Sicherheit des Arbeitsplatzes
- Leistungsorientierte Bezahlung
- Besseres Verständnis für die Entwicklung des Betriebsergebnisses
- Größere Freiräume zur Nutzung von Ideenpotenzialen
- Partnerschaft wird verstärkt



# Komponenten eines flexiblen Entgeltsystems

Vor dem Hintergrund dieser Erkenntnisse empfiehlt sich für mittelständische Unternehmen ein Modell, das aus den folgenden drei Komponenten besteht:

## Komponente 1: Individuelles Fixum

Das Fixum ist meist rein personenbezogen. Ausgangspunkt zur Bestimmung ist das bisherige Entgelt. Die weiteren Einflussfaktoren auf die Höhe sind subjektive (beeinflussbare) und objektive (nicht beeinflussbare) Größen, wie z.B.:

- Betriebszugehörigkeit
- Alter
- besondere Anforderungen der Tätigkeit
- besondere Qualifikationen des Mitarbeiters

## Komponente 2: Individuelle Leistung

Diese berücksichtigt die Leistung

- a) des Einzelnen oder
- b) des Teams

Die zu beurteilenden Kriterien können sein:

- fachliches Können
- Arbeitsstil und Arbeitsergebnis
- Fähigkeit zur Kommunikation und zur Teamarbeit
- Motivation bzw. Arbeitseifer

Voraussetzung für eine möglichst objektive und nachvollziehbare Bewertung ist die kooperative Zielvereinbarung (siehe Methode 6).

## Komponente 3: Unternehmenserfolg

Die dritte Größe ist die Berücksichtigung des Unternehmenserfolges. Die Entgeltzahlung sieht bei einer Steigerung der internen Wertschöpfung des Unternehmens im Vergleich zum Vorjahr eine Beteiligung der Mitarbeiter vor.

Auf die Ermittlung der Wertschöpfung wird im Folgenden näher eingegangen.

# Die interne Wertschöpfung

## Zwischen Subjektivität und Objektivität

Betrachtet man die Formel für die interne Wertschöpfung näher, dann wird deutlich: Je höher der Netto-Umsatz und je geringer die Kosten, desto günstiger wirkt sich dies auf die interne Wertschöpfung aus.

Entscheidend bei der Ermittlung des Leistungsbonus ist die Tatsache, dass die Mitarbeiter die Erlösschmälerungen, Material-, Personal- und Gemeinkosten beeinflussen können.

## Transparenz

Voraussetzung für dieses Modell der Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg ist, dass subjektive Kriterien keinen Einfluss haben und dass jeder Mitarbeiter alle Zahlen leicht nachvollziehen und – ganz entscheidend – selbst beeinflussen kann. Deshalb werden z. B. Umlagekosten, Abschreibungen, neutrale Erträge/Kosten, Zinsen usw. eliminiert. Das heißt, das Modell muss einfach, transparent und leicht nachvollziehbar sein.

Die dem Modell zugrunde gelegten Daten kommen alle aus der Finanzbuchhaltung und sind letzten Endes Bestandteil der Bilanz zum Jahresende. Das heißt, es gibt keine Manipulationen und keine Diskussionen über die Herkunft und Zusammensetzung der Zahlen.

## Partizipation der Mitarbeiter

Das Modell kann z. B. so ausgerichtet sein, dass der Mitarbeiter dann am Unternehmenserfolg partizipiert, wenn die interne Wertschöpfung des laufenden Geschäftsjahres über der des Vorjahres liegt.

# Die Ermittlung der internen Wertschöpfung

## Die Interne Wertschöpfung als Basis für die Ermittlung eines Leistungsbonus

### Ziel des Modell- Ansatzes:

- Hohe Einflussnahme aller Mitarbeiter auf den Wertschöpfungs-Betrag

### Vorteile:

- Der Mitarbeiter agiert als Mit-Unternehmer, indem er die Material-, Personal- und Gemeinkosten sowie die Erlösschmälerungen und den Umsatz beeinflussen kann
- Der Mitarbeiter erfährt monatlich den erzielten Wert der Wertschöpfung
- Der Ansatz ist transparent und gut nachvollziehbar
- Keine Probleme mit der Verrechnung von Umlagen
- Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens

## Interne Wertschöpfung

als Maßstab für die Berechnung des Leistungsbonus

	Einflussnahme
Brutto- Umsatz	1
- Erlösschmälerung	2
= Netto- Umsatz	
- Materialaufwand	3
- Personalaufwand	4
- Gemeinkosten	5
= Interne Wertschöpfung	

## Ansätze zur Verbesserung der Wertschöpfung

### 1. Einflussnahme auf den Brutto-Umsatz

#### Maßnahmen:

- Bestmögliche Dienstleistung
- Lösungen/Pakete für Zielgruppen
- Nischenangebote
- Optimierung der Prozesse mit Lieferanten
- Termineinhaltung
- Flexibilität
- Schnelligkeit
- Aktives Agieren am Markt
- Aufträge einholen von Mitarbeitern
- Datenbestand auswerten
- Öffentlichkeitsarbeit nutzen

### 2. Einflussnahme auf die Erlösschmälerungen

#### Maßnahmen:

- Vermeidung von Skonti und Rabatten
- Vermeidung von Ausbuchungen
- Vermeidung von Reklamationen
- Vermeidung von Gerichtsprozessen
- Vermeidung von unsicheren Angeboten
- Beschleunigung der Rechnungsstellung

### 3. Einflussnahme auf den Materialaufwand

#### Maßnahmen:

- Günstiger/preiswerter Materialeinkauf
- Übersichtlichkeit im Lager
- Sortimentsstraffung
- Optimale Bestellmenge
- Sinnvolle Verarbeitung von Material
- Verhinderung von Nacharbeit
- Pflege der Maschinen und Werkzeuge

### 4. Einflussnahme auf den Personalaufwand

#### Maßnahmen:

- Zeitvorgaben
- Pauseneinhaltung
- Qualifikationsvoraussetzungen der Mitarbeiter
- Geringe Abwesenheitszeiten
- Flexibler Mitarbeiter-Einsatz
- Fixkosten ablösen durch variable Kosten
- Zeitkonten
- Vermeidung von Doppel- und Nacharbeit

### 5. Einflussnahme auf die Gemeinkosten

#### Maßnahmen:

- Fuhrparkkosten senken
- Betriebsstoffe verantwortlich behandeln
- Senken der Energiekosten
- Senken der Büromaterialkosten
- Reduzieren der Telefonkosten
- Optimieren der Unkosten für Vorgespräche
- Verantwortung für konkrete Aufgabenstellung übertragen
- Raumkosten (Büro/Lager) reduzieren
- Ausstattung der Maschinen, Geräte, Gerüste etc. verbessern

# Praxisvorschlag für ein Entgeltsystem

Praxisvorschlag für ein Entgeltsystem			
Bausteine	Individuelles Fixum	Individuelle Leistung	Unternehmenserfolg
Bezug	Personenbezogen	Personenbezogen	Betriebsergebnis
Maßstab	Individuelle Größe	Erreichung der Ziele	Steigerung Untern. Ergebnis
Voraussetzung	Festlegung der Fakten	Kooperative Zielvereinbarung	Interne Wertschöpfung
Größenvorschlag	70 %	20 %	10 %



# Die 5 Phasen der Umsetzung eines flexiblen Entgeltsystems

Bei der Einführung eines flexiblen Entgeltsystems können Sie folgende Phasen durchlaufen:

## Phase 1: Planung und Vorbereitung

- Vorbereitende Überlegungen und Entscheidungen
- Ist-Analyse
- Projekt-Analyse

## Phase 2: Konzeption

- Entscheidungen über wesentliche Inhalte
- Soll-Konzepte

## Phase 3: Piloteinführung und Erprobung

- Praktische Umsetzung in einem Teilbereich
- Fehlerkorrektur
- Falls kein erfolgreicher Probelauf, dann geht es wieder zu Phase 2.

## Phase 4: Unternehmensweite Umsetzung

- Betrifft nur ein in der Erprobung bewährtes System
- Anpassung an Abteilungen und Bereiche
- Anwendung auf unternehmensweiter Ebene

## Phase 5: Pflege des Systems und laufende Anpassung

- Laufende Wartung und Anpassung an neue Bedingungen
- Beseitigen von Unstimmigkeiten und Schwachstellen

# Ordnung und Sauberkeit durch Aufräumaktion »Tidy Friday«



## 1. Das Problem

In vielen Unternehmen, in denen wenig Wert auf Ordnung und Sauberkeit gelegt wird, entsteht im Laufe der Zeit eine Betriebsblindheit. Die Mitarbeiter erkennen nicht, dass es in ihrem Arbeitsumfeld chaotisch aussieht. Das Verständnis für die Notwendigkeit von Ordnung und Sauberkeit als Basis für weitere Verbesserungsaktivitäten fehlt. Die zentrale Herausforderung lautet: Wie packen wir dieses Problem an?

## 2. Die Ziele und der Nutzen

Es gilt die grundlegende Formel: Nur wer Ordnung und Sauberkeit langfristig hält, kann dauerhaft Qualität produzieren!

Das Lamentieren über mangelnde Ordnung und Sauberkeit hilft hier wenig. Es gilt konkret, alle Betroffenen durch einen »Learning-by-doing-Prozess« zu Beteiligten zu machen.

# Betroffenheit schaffen

## 3. Methode

Zunächst müssen Sie Ihren Mitarbeitern die Augen öffnen. Ihre Mitarbeiter müssen erkennen, dass Handlungsbedarf besteht.

Durch Briefe an Ihre Mitarbeiter können Sie eine Diskussion über Ordnung und Sauberkeit auslösen.

Liebe Mitarbeiterinnen, liebe Mitarbeiter,  
die Geschäftsleitung und die Führungskräfte unseres Unternehmens haben sich an den letzten Strategietagen darauf verständigt, die Prozesse in unserem Unternehmen Schritt für Schritt zu optimieren. Unser gemeinsames Ziel ist es, die Produktivität im gesamten Unternehmen deutlich zu steigern.

Grundlage aller Verbesserungsaktivitäten ist das Schaffen von optimal gestalteten Arbeitsplätzen, an denen effektiv und motiviert gearbeitet werden kann. Um dies zu erreichen, möchten wir in den nächsten Monaten mit Ihnen gemeinsam die Sauberkeit an Ihren Arbeitsplätzen deutlich erhöhen.

»Ordnung und Sauberkeit« beschreibt den Zustand unseres Lebensumfeldes – bei Ihnen Zuhause wie auch in unserem Unternehmen. Nur in einem sauberen Arbeitsumfeld kann eine gute Qualität von Produkten und Dienstleistungen erreicht werden.

Nach unseren Strategietagen haben wir Führungskräfte noch die Produktion und die Büroräume in unserem Unternehmen besichtigt.

Wir möchten Ihnen einige Bilder zeigen, die wir während unserer Betriebsbesichtigung gemacht haben.

Bitte entscheiden Sie selbst, ob in einem solchen Arbeitsumfeld produktiv und qualitativ gearbeitet werden kann.

So sieht uns unser Kunde:





# Aufräumaktion »Tidy Friday«

Starten Sie eine Sonder-Reinigungs-Aktion »Tidy Friday« mit folgendem Ablauf:

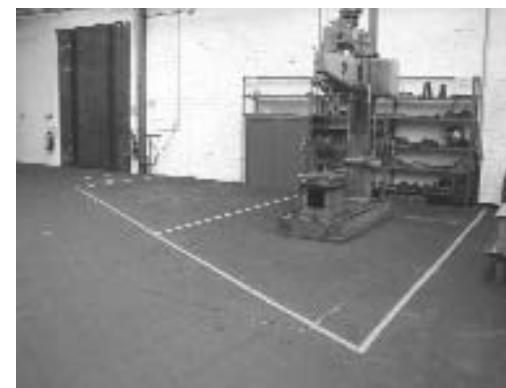
- |             |  |
|-------------|--|
| Am Vortag:  | Dokumentation des Ist-Zustandes (Vorher-Bilder)  |
| 11.00-11.45 | Information der Mitarbeiter über Sinn und Zweck von Ordnung und Sauberkeit am Arbeitsplatz         |
| 11.45-12.00 | Bildung von Teams (drei bis vier Personen), die für bestimmte Bereiche verantwortlich sind         |
| 12.00-16.00 | Durchführung der Aktion »Tidy Friday«  |
| 16.00-17.00 | Führungskräfte gehen durch das Unternehmen, Mitarbeiter präsentieren das Erreichte am Arbeitsplatz |
| 17.00-18.00 | Abschluss-Essen mit Diskussion über die Ergebnisse   |
| 18.00       | Dokumentation der Ergebnisse (Nachher-Bilder)  |

**Tipp** Sammeln Sie alle aus-sortierten Ordner, Papiere, Material, Schrott an zentralen Sammelpunkten und dokumentieren Sie die Menge des überflüssigen, veralteten Materials, das in der Aktion »Tidy Friday« aus-sortiert wurde.

Veröffentlichen Sie an den Info-Tafeln in den einzelnen Bereichen die Vorher-Nachher-Bilder.



Vorher



Nachher

Visualisieren Sie auch die verantwortlichen Teilnehmer in den einzelnen Bereichen.

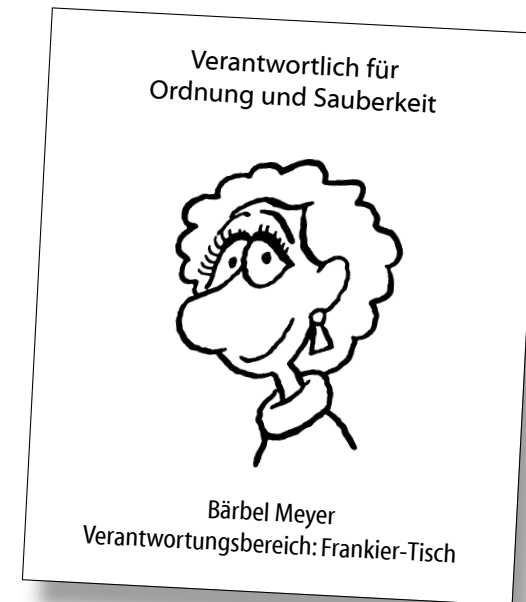
# Erreichtes dauerhaft sichern

Bestimmen Sie im Teamgespräch Verantwortliche/Paten für Ordnung und Sauberkeit in bestimmten Bereichen.

Visualisieren Sie die Verantwortlichen an einer Info-Tafel.

Bereich/Maschine	Rolf	Pia	Elke	David
Kopiergerät			x	
Faxgerät		x		
Bohrmaschine		x		
Info-Tafel	x			
Gabelstapler			x	
Büro-Schrank 1				x
Büro-Schrank 2	x			
Kaffeemaschine		x		
Werkbank			x	
Laminiergerät	x			
Frankiermaschine				x

Verantwortungsmatrix für Ordnung und Sauberkeit



# Standards schaffen und erhalten



## 1. Das Problem

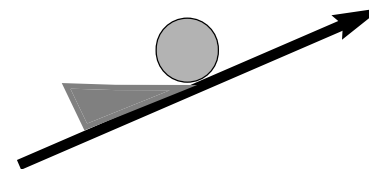
Erfahrungsgemäß bringen Maßnahmen wie die Aufräumaktion »Tidy-Friday« nur eine kurzfristige Veränderung. Oft sieht es schon nach kurzer Zeit viel schlimmer aus an den einzelnen Arbeitsplätzen in Sachen Ordnung und Sauberkeit als vor der Aktion.

## 2. Die Ziele und der Nutzen

Um Ihre Verbesserungsaktivitäten nachhaltig zu sichern, müssen Sie Standards schaffen. Denn ohne Standards laufen Sie Gefahr, dass im Team beschlossene Aktionen im Laufe der Zeit nicht mehr eingehalten werden oder dass neue Mitarbeiter nicht ausreichend informiert werden.

Die Notwendigkeit von Standards lässt sich am Beispiel »Kugel auf der schiefen Ebene« verdeutlichen:

Durch Aufräumaktionen werden gewisse Fortschritte bei Ordnung und Sauberkeit gemacht. Dies ist vergleichbar mit einer Kugel, die in dieser schiefen Ebene mit viel Kraftaufwand nach oben geschoben wird. Wenn Sie jetzt keine Standards schaffen, mit denen Sie das Erreichte fixieren (im Beispiel durch einen Keil) passiert Folgendes: die Kugel rollt nicht nur zu ihrem Ausgangspunkt zurück, sondern weit darüber hinaus. Dies bedeutet: Werden Ordnung und Sauberkeit nicht in Standards überführt, verpuffen solche Aktionen nicht nur, sondern es sieht anschließend schlimmer aus als zuvor.



# Anordnung der Aushänge standardisieren

## 3. Die Methode

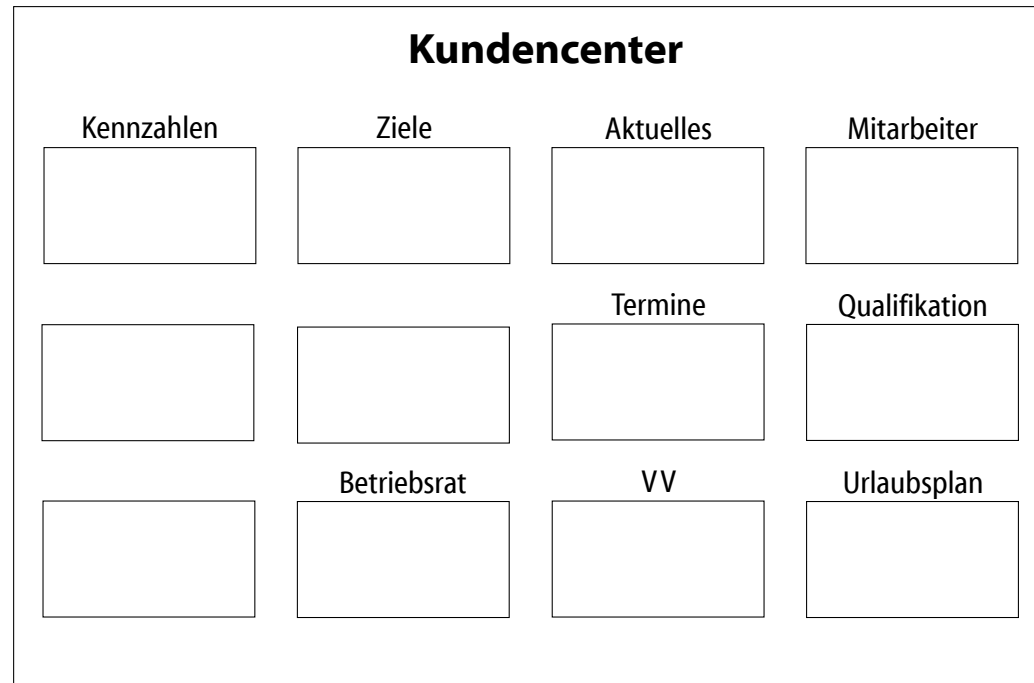
### Anordnung der Aushänge standardisieren

Um sicherzustellen, dass Ihre Mitarbeiter auf Anhieb alle wichtigen Informationen auf den Info-Tafeln finden, müssen Sie die Anordnung der Aushänge auf den Tafeln unternehmensweit standardisieren. Sie sorgen damit für ein optimales Erscheinungsbild gegenüber Kunden und für eine hervorragende Übersichtlichkeit.

### Informationen der Aushänge vereinheitlichen

Versehen Sie jeden Aushang mit folgender Information:

1. Wer ist verantwortlich? Wer hat die Info-Tafel erstellt?
2. Wo finde ich die Information (z. B. Pfad im Netzwerk angeben)?
3. Wie lange soll der Aushang an der Infotafel hängen?



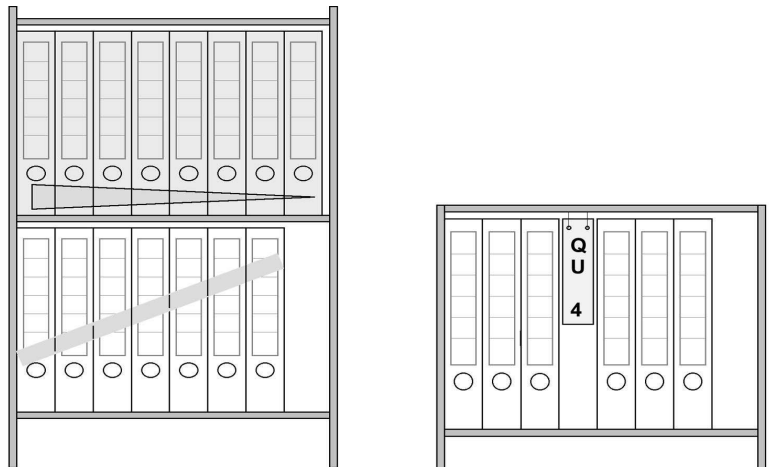
Beispiel: Infotafel der Abteilung Kundencenter

# Standards im Büro und in der Produktion

## Im Büro

Beim Suchen von Ordnern verlieren Sie Zeit. Dies können Sie einfach vermeiden. Im unteren Beispiel wurde mit einem Klebeband auf die Ordner ein Pfeil angebracht. Somit ist genau definiert, wo der Ordner wieder abgestellt werden muss. Verschiedene Farben der Pfeile helfen Ihnen bei der richtigen Zuordnung: Das Technische Büro könnte z. B. die Farbe gelb haben, das Vertriebsbüro die Farbe grün etc.

Falls es nicht möglich ist, einen Pfeil auf die Ordner anzubringen, können Sie auch mit einem Schild am Regal arbeiten: wenn ein Ordner entnommen wird, klappt ein Schild mit der gleichen Beschriftung wie der des Ordners herunter. Wenn der Ordner wieder ins Regal zurückgeschoben wird, klappt das Schild nach oben.



## In der Produktion

Standards in der Produktion lassen sich durch einfache farbliche Kennzeichnung von Fußböden und Geräten erreichen.

Legen Sie mit Ihren Mitarbeitern Linienstandards für das gesamte Unternehmen fest und kennzeichnen Sie die Bereiche.

Bereich	Kennzeichnungsfarbe
Begrenzungslinien der Arbeitsbereiche	Durchgezogene gelbe Linie
Fahrwege	Graue Fläche
Sperrflächen	Diagonale rote Striche
Bereiche zur Material-Bereitstellung	Unterbrochene gelbe Linie
Prüfbereiche	Blaue Fläche

Beispiel für die farbige Kennzeichnung von Produktionsbereichen

# Reinigungs- und Wartungspläne erstellen



Um sicherzustellen, dass Ihre Maschinen- bzw. Bürogeräte regelmäßig gewartet und gereinigt werden, ist es sinnvoll, Reinigungs- und Wartungspläne zu erstellen und zu visualisieren.

In KW 2 muss z. B. der Schleifbock nicht mehr gereinigt werden. Im Reinigungs- und Wartungsplan ist in dieser Woche kein Kästchen vorgesehen.

Der unten dargestellte Reinigungs- und Wartungsplan zeigt die zu erledigenden Arbeiten für vier Wochen. In KW 1 muss der Mitarbeiter alle Arbeiten durchführen, die angegeben sind. Er bestätigt die Durchführung durch das Ankreuzen der Kästchen und durch das Eintragen von Datum und Unterschrift.

Mit diesem Plan werden die Mitarbeiter verpflichtet, bestimmte Arbeiten durchzuführen. Dadurch wird gewährleistet, dass Ihre Anlagen und Geräte dauerhaft sauber bleiben und die Verfügbarkeit optimal erhöht wird.

FÜHRUNG  
KUNDEN  
MITARBEITER  
PROZESSE

Reinigungs- und Wartungsplan: Endmontage Produktlinie 07/A									
Woche	Ölstand am Getriebe prüfen	Schleifbock reinigen	Filterreinigung	Laserdrucker absaugen	Öl an Kettenrad überprüfen	Altpapier entsorgen	Fußböden kehren	Datum	Unterschrift
1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
2	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
4	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		



# Arbeitsanweisungen visualisieren

Um Ihren Mitarbeitern deutlich zu machen, wie die Reinigungs- bzw. Wartungsarbeiten durchzuführen sind, ist es sinnvoll, mit Hilfe von digitalen Bildern eine Arbeitsanweisung zu erstellen. Durch eine detaillierte Beschreibung wird selbst die Reinigung von technisch hochwertigen Maschinen bzw. Einrichtungen zum Kinderspiel.

## Wartungsanleitung HP Deskjet 694C

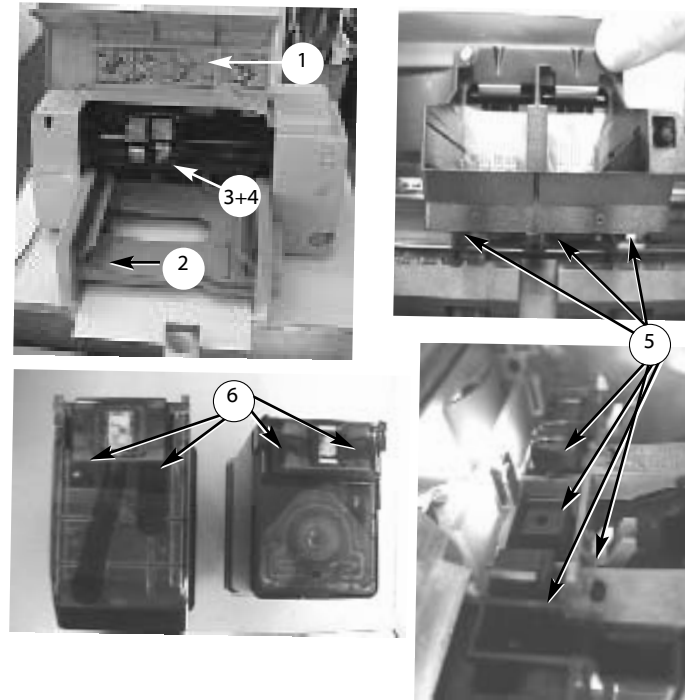
### Reinigungsmaterial:

1. Glasreiniger
2. Pinzette
3. Staubfreies Tuch

### Reinigungsvorgang

1. Druckerklappe (1) öffnen (warten bis Druckkopf in Mittelposition fährt)
2. Netzstecker (2) ziehen
3. Tintenpatronen (3 und 4) entfernen
4. Abstreifer (5) für Patronen mit Glasreiniger, Pinzette und Tuch reinigen
5. Patronen (6) reinigen (Unterseite)
6. Patronen wieder in Drucker einsetzen
7. Druckerklappe schließen
8. Netzstecker einstecken
9. Warten bis Drucker betriebsbereit
10. Probedruck machen

Ist der Probedruck nicht in Ordnung, bitte Punkte 1 bis 10 wiederholen. Wartung mindestens alle vier Wochen durchführen (siehe Reinigungsplan).





# Ordnung im Ablagesystem

Definieren Sie gewisse Standards in Ihrem Ablagesystem, damit Ihre Mitarbeiter alle benötigten Informationen in kürzester Zeit finden. Hiermit vermeiden Sie, dass kostbare Arbeitszeit durch Informationssuche verschwendet wird.

Die Ordnungsregeln gelten sowohl für die Ablage im PC/Server als auch für Dokumente im Schrank.

**Tipp** Definieren Sie Verantwortliche, welche die Aktualität des Ablagesystems ständig überprüfen und erneuern. Schaffen Sie nachhaltige Standards, um das Erreichte in Zukunft zu sichern.

## Folgende Vorgehensweise soll Ihnen helfen, Ihr Ablagesystem zu organisieren:

### 1. Was soll abgelegt werden?

- Machen Sie eine Bestandsaufnahme. Was wird momentan wo abgelegt?
- Notieren Sie den Ist-Zustand, dadurch finden Sie heraus, welche Dokumente doppelt abgelegt werden.

### 2. Warum soll es abgelegt werden?

- Prüfen Sie im Team, ob es überhaupt notwendig ist, dieses Dokument abzulegen. Oft werden die Dokumente doppelt abgelegt: im PC/Server und in Papierform.

### 3. Wo soll es abgelegt werden?

- Ordner, Hängeregister, Folienordner, PC/Server etc.
- Welche Dokumente sollen ausschließlich im Computer abgelegt werden?
- Welche Mitarbeiter müssen Zugang zu den Informationen haben?

### 4. Wo können Informationen zentral abgelegt werden?

- Richten Sie zentrale Ordner auf dem Server für Reisekostenabrechnung, Zeitkorrekturzettel, Telefonbücher etc. ein.

### 5. Wie soll es abgelegt werden?

- Legen Sie Ablagerichtlinien fest und visualisieren Sie diese.
- Beispielsweise alphabetisch bzw. alphanumerisch

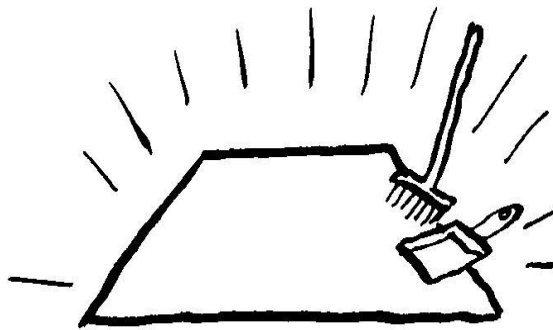
### 6. Wer soll etwas ablegen?

- Diese Regelung ist sehr wichtig, um Doppelablagen zu vermeiden.

### 7. Wie lange wird etwas abgelegt?

- Legen Sie die Dauer der Ablage fest. Wenn möglich, sollten Sie diese auch auf dem Dokument vermerken.

# Verbesserung durch Benchmarking-Checklisten: Produktion



## 1. Das Problem

Ordnung, Sauberkeit und Standards müssen von allen Beteiligten und Abteilungen im Unternehmen auf gleiche Weise eingehalten werden. Der Grad der Entwicklung oder Fitness in Sachen Ordnung, Sauberkeit und Standards läßt sich aber oft schwer messen.

## 2. Die Ziele und der Nutzen

Bewerten Sie die verschiedenen Abteilungen Ihres Unternehmens mit Checklisten. Damit verbessern und sichern Sie kontinuierlich und nachhaltig Ihre Aktivitäten hinsichtlich Ordnung, Sauberkeit und Standards.

Desweiteren können Sie die unternehmensweite Entwicklung in diesem wichtigen Bereich überwachen. Alle Mitarbeiter können sofort anhand der Benchmarking-Checkliste sehen, welche Aspekte sie in ihrem Arbeitsbereich noch zu verbessern haben.

# Checkliste entwickeln

**Tipp** Arbeiten Sie mit zwei unterschiedlichen Checklisten:

- eine Checkliste für Büro bzw. Administration und
- eine für Produktion bzw. Fertigung.

## So nutzen Sie Checklisten für Ihren Unternehmenserfolg:

### 1. Schritt: Checkliste festlegen

Erarbeiten Sie mit ausgewählten Mitarbeitern gemeinsam Checklisten, auf denen Sie die wichtigsten Punkte für Ihr Unternehmen im Bereich »Ordnung und Sauberkeit« festhalten.

### 2. Schritt: Punkte-Schlüssel

Legen Sie einen Punkte-Schlüssel fest.

Beispiel:

- 0 Punkte = Die Anforderung wurde nicht erfüllt
- 2 Punkte = Die Anforderung wurde teilweise erfüllt
- 5 Punkte = Die Anforderung wurde vollständig erfüllt

### 3. Schritt: Bewertung des Ist-Zustandes

Bewerten Sie den Ausgangszustand. Gehen Sie mit Ihren Mitarbeitern durch den Betrieb und schreiben Sie die gewonnenen Eindrücke auf, z. B. zerrissene Mitteilungen an den Infotafeln, überfüllte Mülleimer. Benchmarken Sie außerdem zusammen mit Ihren Mitarbeitern die

einzelnen Abteilungen mit Hilfe der Checkliste und dem Punktesystem.  
Beispiel: Endmontage = 28 Punkte, Stand: 23.7.2011

### 4. Schritt: Ziele

Setzen Sie sich Ziele. Nachdem Sie den Ausgangszustand ermittelt haben, können Sie nun zusammen mit Ihren Mitarbeitern Ziele für die nächsten Monate festhalten.  
Beispiel: Ziel der Abteilung Endmontage: Das Erreichen von 50 Punkten nach Checkliste bis zum 31.12.2011

Formulieren Sie außerdem die Dinge, die Sie in Zukunft ändern möchten.  
Beispiel: An den Info-Tafeln hängen keine zerrissenen Blätter.

### 5. Schritt: Regelmäßiges Benchmarking

Führen Sie einmal im Monat ein Benchmarking durch. Visualisieren Sie die Ergebnisse in einer Kennlinie (Punkttestand).

# Benchmarking-Checkliste: Produktion

**Abteilung:**

**Datum:**

Nr.	Festgelegtes Benchmark-Kriterium	100 % erreicht 5 Punkte	Teilweise erreicht 2 Punkte	Nicht erreicht 0 Punkte	Punkte
1	Es befinden sich keine Getränke und kein Essen auf den Arbeitsplätzen, leere Flaschen und Becher sind entsorgt.				
2	Häufig benötigtes Montagematerial (Schrauben, Muttern, Scheiben, ...) wird in übersichtlichen, beschrifteten Behältern direkt am Arbeitsplatz gelagert.				
3	Transport- und Transporthilfsmittel werden in gekennzeichneten Bereichen ordentlich abgestellt.				
4	Es liegt kein Material, Werkzeug etc. auf dem Boden.				
5	Reinigungsgeräte (Besen, Schaufel, ...) werden ordentlich aufbewahrt und stehen jederzeit zur Verfügung.				
6	Werkzeuge werden ordentlich aufbewahrt, z.B. auf Shadow-Boards, um Verschwendung durch Suchen zu vermeiden.				
7	Die Info-Tafeln sind sauber und übersichtlich, es hängen keine veralteten Mitteilungen.				
8	Fahr- und Transportwege, Sperrflächen, Abstellflächen und Arbeitsbereiche sind mit verschiedenen, definierten Farben gekennzeichnet.				
9	Es existieren Wartungspläne für alle wichtigen Maschinen und Einrichtungen.				
10	Es existiert ein Reinigungsplan, auf dem alle Reinigungsarbeiten, Zuständigkeiten und Intervalle vorgeschrieben sind und eingehalten werden.				
11	Für bereitgestelltes Material gibt es einen markierten Eingangsbereich, für fertiggestellte Produkte gibt es einen Ausgangsbereich.				
12	An den Wänden hängen keine Zeitungsartikel oder anstößigen Bilder.				
13	Müll wird getrennt entsorgt.				
14	Regale sind eindeutig beschriftet, häufig benötigtes Material wird über ein 2-Behälter-System gesteuert.				
15	Arbeitsanweisungen befinden sich übersichtlich geordnet direkt am Arbeitsplatz.				
<b>Gesamtpunktzahl</b>					

# Verbesserung durch Benchmarking-Checklisten: Büro



## 1. Das Problem

Ordnung, Sauberkeit und Standards müssen von allen Beteiligten und Abteilungen im Unternehmen auf gleiche Weise eingehalten werden. Der Grad der Entwicklung oder Fitness in Sachen Ordnung, Sauberkeit und Standards lässt sich aber oft schwer messen.

## 2. Die Ziele und der Nutzen

Bewerten Sie die verschiedenen Abteilungen Ihres Unternehmens mit Checklisten.

Hiermit verbessern und sichern Sie kontinuierlich und nachhaltig Ihre Aktivitäten Ordnung, Sauberkeit und Standards.

Des Weiteren können Sie die unternehmensweite Entwicklung in diesem wichtigen Bereich überwachen. Alle Mitarbeiter können sofort anhand der Benchmarking-Checkliste sehen, welche Aspekte sie in ihrem Arbeitsbereich noch zu verbessern haben.

# Verbesserung durch Benchmarking-Checklisten: Büro

## 3. Die Methode

- Tipp** Arbeiten Sie mit zwei unterschiedlichen Checklisten:
- eine Checkliste für Büro bzw. Administration und
  - eine für Produktion bzw. Fertigung.

### So nutzen Sie Checklisten für Ihren Unternehmenserfolg:

#### 1. Schritt: Checkliste festlegen

Erarbeiten Sie mit ausgewählten Mitarbeitern gemeinsam Checklisten, auf denen Sie die wichtigsten Punkte für Ihr Unternehmen im Bereich »Ordnung und Sauberkeit« festhalten.

#### 2. Schritt: Punkte-Schlüssel

Legen Sie einen Punkte-Schlüssel fest.

Beispiel:

- 0 Punkte = Die Anforderung wurde nicht erfüllt
- 2 Punkte = Die Anforderung wurde teilweise erfüllt
- 5 Punkte = Die Anforderung wurde vollständig erfüllt

#### 3. Schritt: Bewertung des Ist-Zustandes

Bewerten Sie den Ausgangszustand. Gehen Sie mit Ihren Mitarbeitern durch den Betrieb und schreiben Sie die gewonnenen Eindrücke auf, z. B. zerrissene Mitteilungen an den Infotafeln, überfüllte Mülleimer. Benchmarken Sie außerdem zusammen mit Ihren Mitarbeitern die

einzelnen Abteilungen mit Hilfe der Checkliste und dem Punktesystem.  
Beispiel: Marketing = 28 Punkte, Stand: 23.7.2011

#### 4. Schritt: Ziele

Setzen Sie sich Ziele. Nachdem Sie den Ausgangszustand ermittelt haben, können Sie nun zusammen mit Ihren Mitarbeitern Ziele für die nächsten Monate festhalten.

Beispiel: Ziel der Abteilung Marketing: Das Erreichen von 50 Punkten nach Checkliste bis zum 31.12.2011

Formulieren Sie außerdem die Dinge, die Sie in Zukunft ändern möchten.  
Beispiel: An den Info-Tafeln hängen keine zerrissenen Blätter.

#### 5. Schritt: Regelmäßiges Benchmarking

Führen Sie einmal im Monat ein Benchmarking durch. Visualisieren Sie die Ergebnisse in einer Kennlinie (Punktstand).

# Benchmarking-Checkliste: Büro

Abteilung:

Datum:

Nr.	Festgelegtes Benchmark-Kriterium	100 % erreicht 5 Punkte	Teilweise erreicht 2 Punkte	Nicht erreicht 0 Punkte	Punkte
1	Büromaterial wird übersichtlich beschriftet und zentral gelagert. Minimale und maximale Bestände sind gekennzeichnet.				
2	Müll wird getrennt entsorgt.				
3	Es existieren Wartungspläne für alle wichtigen Bürogeräte (Kopierer, Drucker etc.). Verantwortliche (Paten) sind benannt.				
4	Es existiert ein Reinigungsplan, auf dem alle Reinigungsarbeiten, Zuständigkeiten und Intervalle vorgeschrieben sind. Alle Mitarbeiter halten den Reinigungsplan ein.				
5	An den Wänden hängen keine Zeitungsartikel oder anstößigen Bilder.				
6	Aktenordner oder Dokumente liegen nicht auf dem Boden.				
7	Die Info-Tafeln sind sauber und übersichtlich. Keine Mitteilung ist veraltet.				
8	Die Ablage von Dokumenten in den Schränken und im PC/Server ist klar definiert (Ablage-Richtlinien).				
9	Alle Schränke und Regale sind übersichtlich beschriftet. Alle Dokumente werden innerhalb einer Minute gefunden.				
10	Die Schreibtische sind übersichtlich und ordentlich gestaltet (Eingang, Ausgang, Ablage). Es stapeln sich keine Dokumente auf den Schreibtischen.				
11	Es existieren Checklisten/Arbeitsanweisungen für die wichtigsten Tätigkeiten.				
12	Häufig benötigte Unterlagen werden im direkten Arbeitsumfeld (Radius: zwei Meter) gelagert und sind sofort griffbereit.				
13	Reinigungsgeräte (Staubtuch, EDV-Reiniger, ...) werden ordentlich aufbewahrt und stehen jederzeit zur Verfügung.				
14	Die Büros sind freundlich gestaltet und gekennzeichnet. Kunden/Besucher erhalten einen guten Eindruck.				
15	Es existieren Belegungspläne für Besprechungszimmer.				
<b>Gesamtpunktzahl</b>					

# Projekte richtig managen



## 1. Das Problem

Schon immer gab es in allen Organisationen die Notwendigkeit, bestimmte Vorhaben in Projektform abzuwickeln. Für die Durchführung als Projekt bieten sich alle Aktivitäten an, die in zahlreiche Arbeitspakete zerlegbar sind und an denen mehrere Mitarbeiter/ Teams/ Stellen/ Abteilungen/ Bereiche oder Firmen beteiligt sind.

## 2. Die Ziele und der Nutzen

In der Gegenwart gewinnt das Projektmanagement in Wirtschaft und Verwaltung mehr und mehr an Bedeutung. Die Gründe sind insbesondere:

- Projekte ermöglichen Schnelligkeit.
- Rasches Agieren auf besondere Kundenanforderungen wird möglich.
- Es lassen sich Aufgaben mit höchster Priorität bearbeiten.
- Das Finden gemeinsamer Lösungen über Abteilungen hinweg wird möglich.
- Neue Chancen werden wahrgenommen.
- Mitarbeiter haben die Chance, sich zu bewähren.



# Vier Phasen des Organisierens (1)

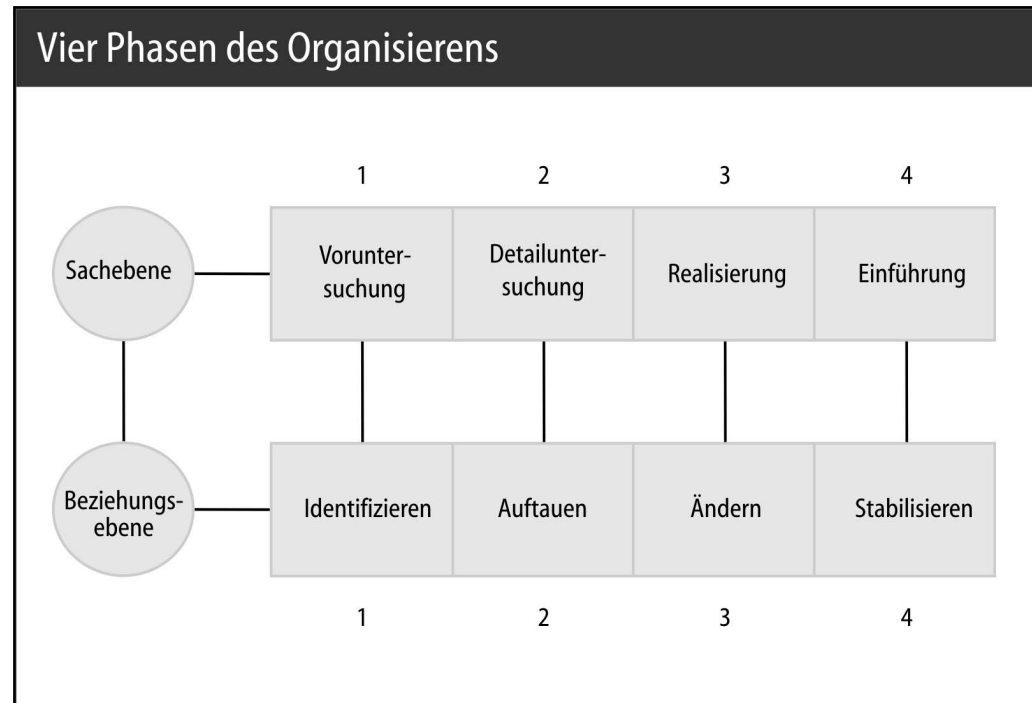
## 3. Die Methode

Die folgende Phaseneinteilung macht die Entwicklung neuer Projekte überschaubarer und damit besser planbar. Damit ist auch eine bessere Kontrolle und ein schnelleres Reagieren möglich.

In jeder der aufgeführten Phasen kann ein entscheidungsreifes Zwischenergebnis erzielt werden.

1. Voruntersuchung (Vorstudie),
2. Detailuntersuchung und Systemkonzeption,
3. Systemrealisation,
4. Einführung des Organisationssystems.

Sicherlich kann eine solche generelle Untergliederung nicht überraschen, ist sie doch letztlich die einzig stringente Vorgehensweise beim Abwickeln von Projekten. Innerhalb der vier Phasen gilt es jedoch, die wesentlichen Aktivitäten besonders zu beachten.



# Vier Phasen des Organisierens (2)

## Erkennen von Projekten

Bei der Phase der Voruntersuchung wird dem Erkennen von wichtigen Projekten ein hoher Stellenwert beigemessen. Wer das Initiieren von Projekten nur dem Zufall überlässt, macht als Entscheidungsträger keinen guten Job. Das systematische Gewinnen von lebenswichtigen Projekten ist daher schon eine wesentliche Aufgabe im Rahmen der Voruntersuchung.

Für mittelständische Unternehmen ist das eine besonders wichtige Aufgabe. Für das Erkennen von möglichen Projektnotwendigkeiten sind alle zuständig. Es sollte in einer Organisation ein Klima vorhanden sein, das die Mitarbeiter und Führungskräfte bewegt, Meldungen über mögliche Projekte zu veranlassen. Im Mittelstand soll für das Erkennen von Projekten kein großer Formalismus aufgebaut werden. Eine formlose Meldung dürfte in den meisten Fällen genügen.

## Erarbeiten der Projektvorschläge

Die zusammengetragenen Meldungen sollten insbesondere bezüglich der Synergiepotenziale überprüft werden. Die Bewertung der einzelnen Anstöße für mögliche Projekte muss von der Geschäftsleitung vorgenommen werden. Für alle in Frage kommenden Projekte ist ein Projektvorschlag zu erarbeiten. Dieser ist auf alle Fälle zu formalisieren. Ein mögliches Muster können Sie der Abbildung »Projektvorschlag« entnehmen.

Der Initiator sollte versuchen, die für eine differenzierte Beurteilung notwendigen Daten zusammenzutragen. Im Einzelnen sollten Aussagen gemacht werden zu:

- Problembeschreibung
- Ziele der Problemlösung
- Beschreibung möglicher Problemlösungen
- Beurteilung der Alternativen
- Schnittstellen zu anderen Projekten

# Formblatt für einen Projektvorschlag

**Projektvorschlag**

Projektvorschlag: \_\_\_\_\_ Datum: \_\_\_\_\_

Initiator (Mitarbeiter/in): \_\_\_\_\_  
 (Team/Abteilung): \_\_\_\_\_

Kurze Beschreibung des Problems: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Ziel der Problemlösung: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Kurze Beschreibung alternativer Problemlösungen:  
 Alternative 1: \_\_\_\_\_  
 Alternative 2: \_\_\_\_\_  
 Alternative 3: \_\_\_\_\_

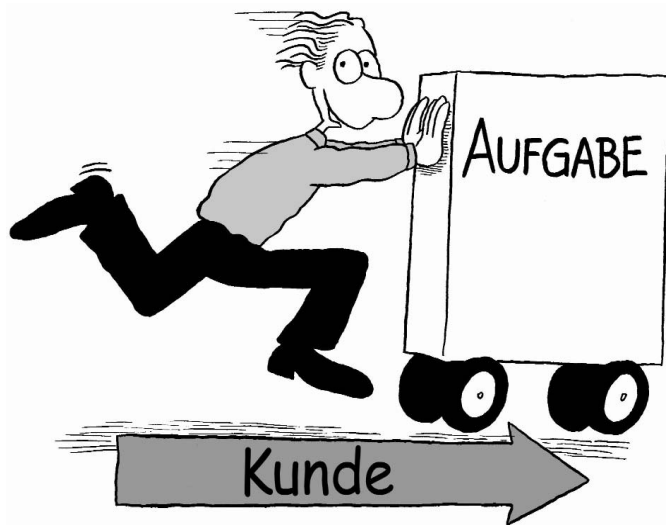
Kurze Beurteilung der einzelnen Alternativen:

	Stärken	Schwächen	Kosten	Nutzen
Alternative 1:				
Alternative 2:				
Alternative 3:				

Schnittstellen zu anderen Projekten: \_\_\_\_\_



# Prozess-Organisation verbessern



## 1. Das Problem

Es arbeiten immer noch viele Unternehmen nach folgenden veralteten, klassischen Aufgabenzuordnungen:

- Funktion: Der Funktionsbereich muss funktionieren, alles andere interessiert mich nicht.
- Abteilung: Die Abteilung ist etwas »Abgeteiltes«.
- Zuständigkeit: Ich bin »ständig zu«.

Diese Einteilung geht zu wenig von den Kunden- und Marktforderungen aus.

## 2. Die Ziele und der Nutzen

Die Methode hilft Ihnen dabei, Schluss zu machen mit Trägheit, Verzettelung und unnötiger Bürokratie. Für die Organisation des Unternehmens ist mehr und mehr der Wertschöpfungsfluss maßgeblich.

# Die Prozesse identifizieren und beschreiben

## 3. Die Methode

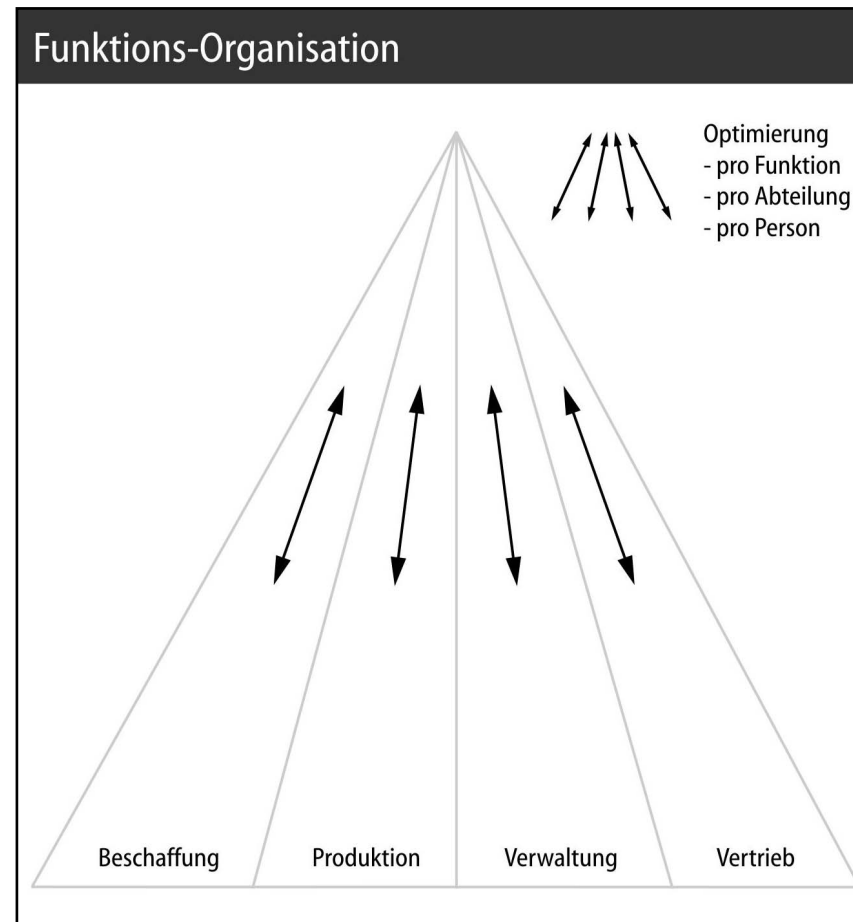
Gehen Sie folgendermaßen vor, um Ihr Unternehmen vom Abteilungsdenken zu befreien:

1. Beschreiben Sie die einzelnen Prozesse Ihres Unternehmens möglichst klar.
2. Sind einzelne Prozesse zu komplex, unterteilen Sie diese in mehrere Unterprozesse.
3. Unterscheiden Sie die Prozesse danach, ob Sie an externen oder internen Kundenwünschen ausgerichtet sind.
4. Prüfen Sie, welche Prozesse nicht der Wertschöpfung dienen und eventuell abgeschafft werden können.
5. Verschönern Sie jeden Prozess mit Kennzahlen.

# Die Funktions-Organisation

Die beiden folgenden Abbildungen machen die wesentlichen Unterschiede deutlich:

Innerhalb der »Funktions-Organisation« werden die Abläufe nur innerbetrieblich optimiert – zum Beispiel zwischen Firmenleitung und sonstigen Mitarbeitern.

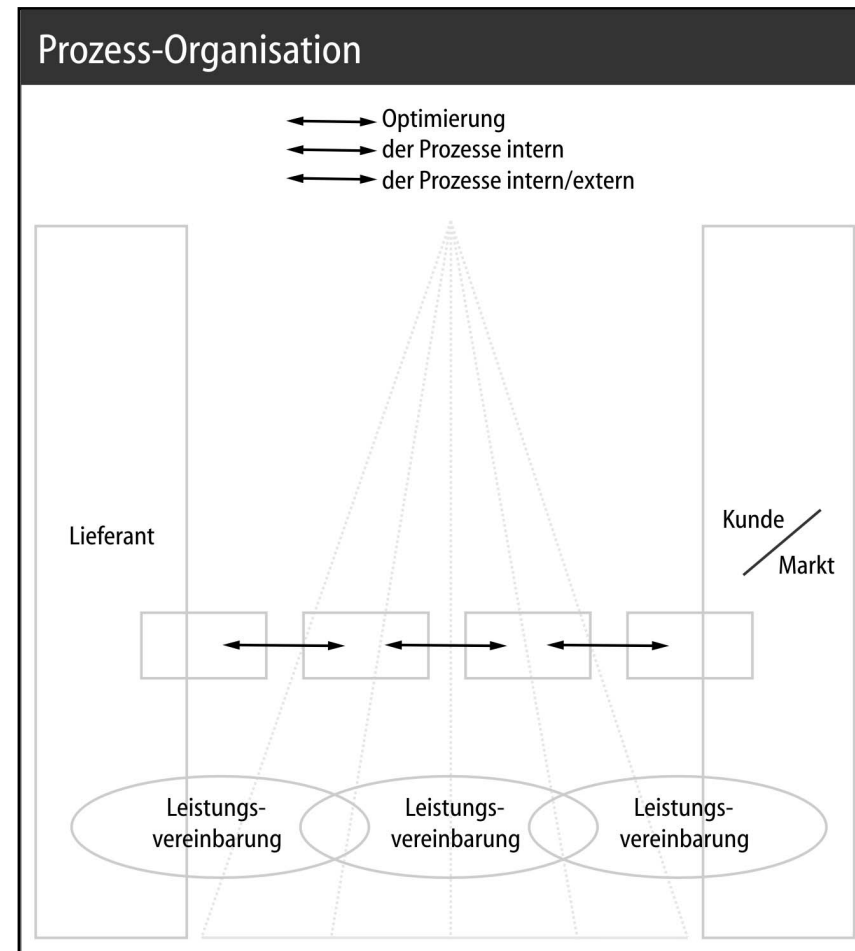


# Die Prozess-Organisation

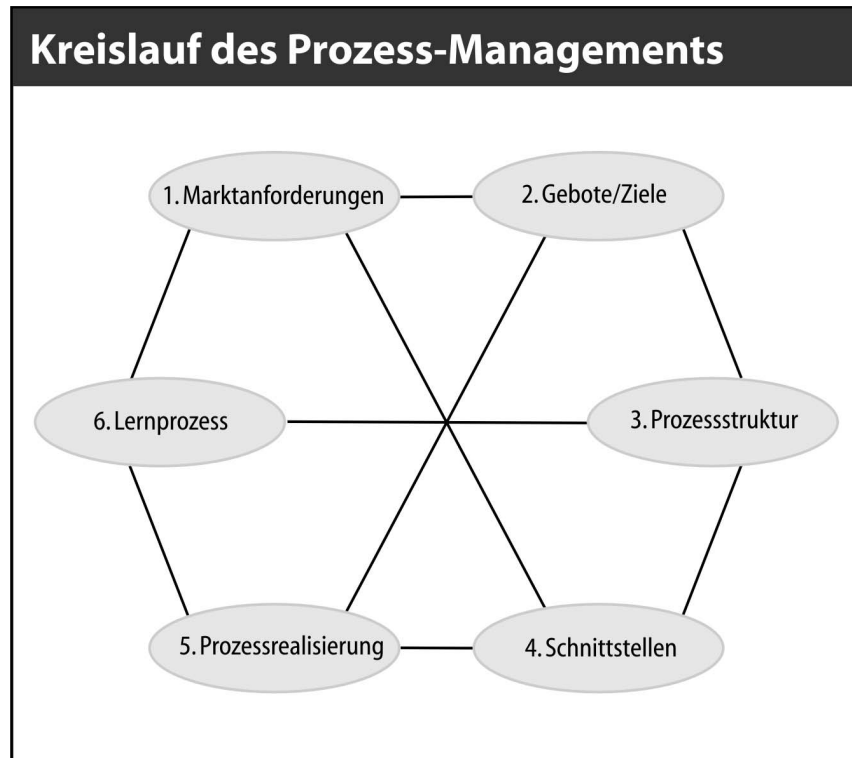
Dagegen gilt das Bemühen innerhalb der »Prozess-Organisation« einer permanenten Verbesserung der Wertschöpfung, die auf dem Weg vom Lieferanten über das eigene Unternehmen für den Kunden entsteht.

Während bei der »Funktions-Organisation« nur interne Abläufe betroffen sind, werden bei der »Prozess-Organisation« auch Abläufe einbezogen, die sich zwischen

- Unternehmen und Lieferanten
  - Unternehmen und Kunden
- abspielen.



# Das Phasenkonzept der Prozess-Organisation



Das Phasenkonzept der Prozess-Organisation kann Ihnen dabei helfen, das eigene Unternehmen mit seinen spezifischen Prozessen besser zu verstehen und genauer zu beschreiben.

Phasenkonzept der Prozess-Organisation		
Phasen	Inhalt	Beispiele
1	Marktanforderungen ermitteln	- Schnelle Angebote - Vollständige Verträge - Zuverlässige Auskunft
2	Gebote/Ziele festlegen	- Angebote innerhalb von vier Arbeitstagen - Termineinhaltung zu 96 %
3	Prozessstruktur erarbeiten	- Mit welcher Tätigkeit beginnt und mit welcher schließt der Prozess?
4	Schnittstellen definieren	- Wer sind die Beteiligten? - Wie sind die Leistungsvereinbarungen zwischen Kunden/Lieferanten.
5	Prozessrealisierung und Zielerreichung prüfen	- Prozessumsetzung - Prozessdokumentation - Prozessergebnisse messen
6	Lernen aus dem Prozess	- Prozess-Verbesserungen - Kostenanalyse



# Beispiel: Vom Kundenauftrag bis zur Kundenbindung



Zieht man z. B. den Prozess »Vom Kundenauftrag bis zur Kundenbindung« heran, dann ist es notwendig, jede einzelne Position wie

- Auftragsakquise,
- Erstellen des Angebots
- Nachfassen des Angebots etc. zu beschreiben.

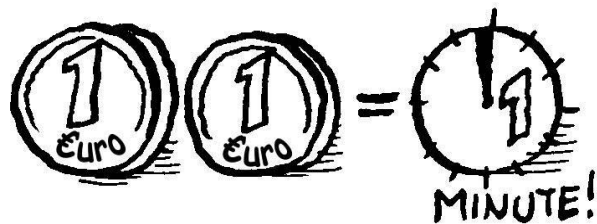
Kern der Beschreibung sind folgende Punkte:

- Inhalt des Prozesses
- Anforderungen
- Kontrollpunkte
- Kennzahlen

Vom Kundenauftrag bis zur Kundenbindung (Prozess-Phasen)				
1 Auftrags- gewinnung	2 Auftrags- vorbereitung	3 Auftrags- durchführung	4 Auftrags- abschluss	5 Auftrags- nachbetreuung
1.1 Auftragsakquise	2.1 Vertragliche Prüfung	3.1 Aufmaß	4.1 Endaufmaß	5.1 Maßnahmen der Kundenbindung
1.2 Erstellen des Angebots	2.2 Interne Informationsgewinnung	3.2 Bestellung des Materials	4.2 Abrechnung Kunde	5.2 Maßnahmen für neue Akquisen
1.3 Nachfassen des Angebots	2.3 Externe Informationsgewinnung	3.3 Erstellung der SUB's	4.3 Abrechnung intern (Nachkalkulation)	5.3 Gewährleistungsarbeiten
1.4 Verhandlung des Angebots	2.4 Bestätigung des Auftrags	3.4 Arbeitsanweisung	4.4 Folgerungen aus dem Auftrag	
1.5 Eingang des Auftrags	2.5 Terminplanung	3.5 Vorbereitungsarbeiten		
1.6 Prüfen des Auftrags		3.6 Durchführung		
		3.7 Nachträge		
		3.8 Leistungserfassung		
		3.9 Abnahme		
		3.10 Mängelbeseitigung		

FÜHRUNG  
 KUNDEN  
 MITARBEITER  
 PROZESSE

# Reklamationskosten transparent machen



## 1. Das Problem

Mitarbeiter sind sich häufig nicht bewusst, welche Folgen – insbesondere Kosten – bei externen aber auch internen Kunden (andere Mitarbeiter und Abteilungen) entstehen, wenn sie schlechte Qualität produzieren.

## 2. Die Ziele und der Nutzen

Ein Qualitätssicherungssystem wird nur dann voll wirksam, wenn alle Mitarbeiter und Führungskräfte miteinbezogen werden. Jeder Mitarbeiter muss sich gleichzeitig als interner Lieferant und als interner Kunde verstehen. Grundsätzlich muss jeder Mitarbeiter die Verantwortung für seine eigene Arbeitsqualität tragen. Es gilt: Qualität wird nicht kontrolliert, Qualität wird produziert!

Erfassen und analysieren Sie die Qualitätskosten in den einzelnen Bereichen. Hiermit überprüfen und überwachen Sie, wie wirksam die Qualitätssicherung ist.

# Erstellen einer Datenbank

## 3. Die Methode

Erfassen Sie die Kosten z. B. mittels einer Datenbank, in welcher die Kosten der einzelnen Artikel aufgeführt sind. In dieser Datenbank werden dann z. B. Ausschussteile und Reklamationen erfasst und verwaltet.

Reklamationskosten 1. Quartal						
Datum	Artikel-Nr.	Bezeichnung	Stück	Reklamationsursache	Fehlerort	Kosten
31.01.2010	307-015340	David-UT 72,5 hoch Variante 1Blau 5005	1180	Falsch gestanzt	Exzenterpressen	550,00 €
					Summe	550,00 €
06.03.2010	09582062	Bit-Etui 30-tlg+ 1/4".25lg. SCHWARZ9005 D	530	Transportschaden	German Parcel	873,00 €
					Summe	873,00 €
27.03.2010	11002500	Klischee (Kunden Logo)	2	Falscher Film verwendet	Kundencenter	600,00 €
					Summe	600,00 €
21.03.2010	107-0153	David-UT 72,5 hoch Variante 1	50	Schlechtes Material	Lieferant	190,00 €
					Summe	190,00 €
06.02.2010	09582321	Schneidzk.M3-12 DIN+7Klb+1WH85 AK GRAU Fw	100	Fehlende Bauteile	Montage	10,00 €
					Summe	10,00 €
26.02.2010	00452587	3-10x0.5mm BLAU5002 Fdgr KPPr"ARTU Allrou	600	Falschliefierung	Neresheim	10,00 €
30.01.2010	00101001	1-10x0.5mm ORANGE2004 Variante Projahn G	50	Falschliefierung	Neresheim	10,00 €
					Summe	20,00 €
03.03.2010	09582321	1-13x0.5mm ORA2004 Projahn HSS G Turbo	2	Stippen	Oberflächentechnik	10,00 €
31.01.2010	307-015340	David-UT 72,5 hoch Variante 1Blau 5005	1180	Schlecht gepulvert	Oberflächentechnik	500,00 €
					Summe	510,00 €
08.01.2010	00112320	1-13x0.5mm ORA2004 Projahn HSS G Turbo	1000	Fehlerhafte Fertigung	Punktschweißtechnik	1050,00 €
26.01.2010	03870001	Etui 265,6 Kernbohrer+6 Zentr. BLAU/5012	3	Schlecht gepunktet	Punktschweißtechnik	70,00 €
					Summe	1120,00 €
22.03.2010	08350000	Display 1-10x0.1+10.5-13x0.5 ROT	1	Scheibe gerissen	Spedition	30,00 €
					Summe	30,00 €
19.01.2010	111-0141	Lochleiste 0.41	23	Falsch gestanzt	Stanzaautomat	400,00 €
					Summe	400,00 €
Gesamtsumme der Reklamationen						4253,00 €





# Der Kunde ist König

Visualisieren Sie Reklamationen vom Kunden an der Info-Tafel, um jeden Mitarbeiter zu sensibilisieren.

Veröffentlichen Sie alle Kundenreaktionen, egal ob Lob über die schnellen Lieferzeiten oder Tadel über die mangelhafte Qualität der Produkte. Das rechte Bild könnten Sie beispielsweise an Ihre Infotafel hängen. Unter das Cartoon werden sämtliche Kundenreaktionen gepinnt.



# Auf gutes Qualitätsmanagement achten



## 1. Das Problem

Das Thema »Qualität« hat im Laufe der Zeit unterschiedliche Ausprägungen erfahren.

Aus verschiedenen Analysen geht hervor, dass üblicherweise nur ein Drittel aller Fehler in der eigentlichen Produktion entstehen und zwei Drittel der Fehler aus den anderen Funktionsbereichen kommen.

## 2. Die Ziele und der Nutzen

Bei Bestimmung des Begriffes Qualität muss man von den Wünschen des Kunden ausgehen. Produkte und Dienste, die die Kundenanforderungen am besten abdecken, sind qualitativ hochstehend. Was Qualität ist, bestimmt also der Kunde.

Als Kunde ist dabei aus der Sicht eines Unternehmens nicht nur der klassische Kunde zu sehen, sondern auch jeder Mitarbeiter, jedes Team, jede Abteilung und jeder Funktionsbereich, der Qualität nachfragt und bestimmte Leistungen empfängt.

Es gilt also, den Kunden übergreifend zu sehen, extern wie intern. Neben der Rolle des »Kunden« ist jeder Mitarbeiter gleichzeitig auch in der Rolle eines »Lieferanten«, d. h. eines Lieferanten von Produkten oder Dienstleistungen.

# Die Entwicklung des Qualitätsverständnisses



## 3. Die Methode

Über Dekaden hinweg wurde Qualität immer produktorientiert betrachtet. Erst in den letzten Jahren wurde der Qualitätsanspruch nicht nur im technischen Bereich gesehen, sondern auch auf alle Verwaltungsprozesse ausgedehnt.

Auf den nächsten Seiten werden Ihnen Hinweise gegeben, wie Sie Ihr Qualitätsmanagement nachhaltig verbessern können.

Geschichtlicher Überblick über das Qualitätsmanagement					
Zeitraum	I 1950er Jahre	II 1960er Jahre	III 1970er Jahre	IV 1980er Jahre	V 1990er Jahre
<b>Schwerpunkt technische Orientierung</b>	einzelne Funktionen des Produkts	Produkt	Produktgruppe	Gesamtsystem	Systemverbund
<b>Durchführung der Kontrolle</b>	Endkontrolle	punktuell im Entwicklungs- und Herstellungsprozess	systematisch im Entwicklungs- und Herstellungsprozess	vorbeugende Kontrolle	Frühwarnsystem im technischen und nicht-technischen Bereich
<b>Zielsetzungen</b>	Qualitätskriterien	Qualitätskontrolle	Qualitätssicherung	Qualitätskonzeption	Qualitätsstrategie
<b>Verantwortliche</b>	Mitarbeiter in der Entwicklungsabteilung	Qualitätsteams, insbesondere in der Fertigung	Qualitätszirkel, Qualitätssicherungsabteilung	Qualitätsbeirat, Qualitätsbeauftragter	alle Mitarbeiter und Führungskräfte
<b>Schwerpunkt kaufmännische Orientierung</b>	es wird kein Zusammenhang gesehen	Lieferscheinschreibung und Rechnungsstellung	Optimierung des Bestellwesens und der Rechnungslegung	Optimierung aller internen Geschäftsprozesse	Optimierung der internen und externen Geschäftsprozesse

FÜHRUNG  
KUNDEN  
MITARBEITER  
PROZESSE

# Der Qualitätsnachfrager bestimmt das Maß für Qualität

Dem Qualitätsnachfrager stehen das Qualitätsangebot und der Qualitätslieferant gegenüber. Das Qualitätsangebot hat die sachliche Ebene des Produktes oder der Dienstleistung zum Inhalt (Produkt). Der Qualitätslieferant steht für die menschliche Ebene, die Personen, die die materielle Leistung erbringen (Service). Vor diesem Hintergrund ist – bei einer weiten Auslegung – die folgende Definition zweckmäßig:

*Qualität ist die Erfüllung der Anforderungen des Qualitätsnachfragers durch das Qualitätsangebot und den Qualitätslieferanten.*

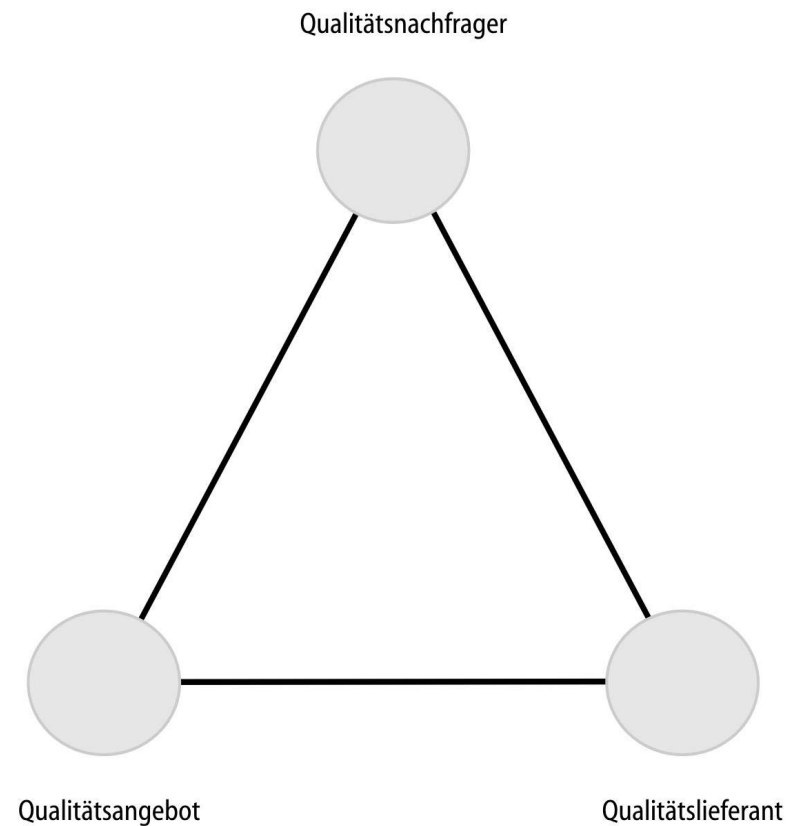
Die folgende Darstellung geht vom Kunden als Qualitätsnachfrager aus. Er ist der außenstehende Dritte, der Geschäftspartner. Dies ist die bisher klassische Definition des Kunden im betrieblichen Alltag.

Der Qualitätsnachfrager bestimmt dabei das Maß für Qualität.

Es gilt, seine Erwartungen und Anforderungen zu erfüllen.

Daher ist es wichtig, folgende Schritte abzuklären:

- Welches sind die Kundenerwartungen?
- Entsprechen die Arbeitsergebnisse den Kundenerwartungen?
- Welche Maßnahmen sind zum Halten der Qualität und zur Verbesserung der Standards notwendig?





# Katalog der Qualitätskriterien



Anhand der Übersicht »Qualitätskriterien« kann die pragmatische Umsetzung des formulierten Qualitätsbegriffes in der Praxis geprüft werden. Die Übersicht enthält die vorherrschenden Bewertungskriterien für das Qualitätsangebot und den Qualitätslieferanten.



So setzen Sie die Übersicht richtig ein:

- Überprüfen Sie die beiden Kriterienkataloge bzgl. der Anwendbarkeit auf Ihre Organisation. Sind einzelne Kriterien zu modifizieren oder zu ändern bzw. zusätzliche Kriterien aufzunehmen, dann korrigieren Sie diese Auflistung.
- Lassen Sie die Kunden die einzelnen Kriterien beurteilen.
- Erarbeiten Sie – sofern erforderlich – konkrete Verbesserungsvorschläge.
- Legen Sie präzise die einzelnen Aktivitäten fest.

Qualitätskriterien				
Das Produkt = Qualitätsangebot		Der Service = Qualitätslieferant		
		Note	Note	
1	Leistungsfähigkeit		1	Freundlichkeit/Anteilnahme
2	Erweiterungsfähigkeit		2	Einsatzbereitschaft
3	Zuverlässigkeit		3	Beratung
4	Benutzerfreundlichkeit		4	Termintreue
5	Preis		5	Verfügbarkeit
6	Ästhetik		6	Persönliche Bindung
7	Marktakzeptanz		7	Fehlerbehebung
8	Image		8	Image

FÜHRUNG  
KUNDEN  
MITARBEITER  
PROZESSE

# Die vier P des Qualitätssystems

Die Realisierung eines Qualitätssystems basiert auf den Bausteinen:

»Die vier P des Qualitätssystems«:

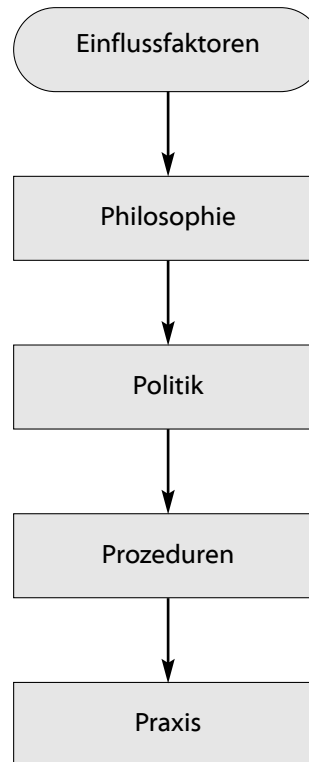
- Qualitäts-Philosophie
- Qualitäts-Politik
- Qualitäts-Prozeduren
- Qualitäts-Praxis

Die Faktoren Unternehmensstrategie, Kunden, Gesetzgeber, Lieferanten, Öffentlichkeit und Mitarbeiter haben Einfluss auf die vier Bereiche

*Philosophie, Politik, Prozeduren und Praxis.*

Die Philosophie hat Einfluss auf die Politik, diese wiederum auf die Prozeduren und diese beeinflussen schließlich auch die Praxis des Unternehmens.

Für den Aufbau des Qualitätssystems empfiehlt sich in der Regel das Vorgehen in der genannten Reihenfolge, wobei selbstverständlich ein ständiger Informationsaustausch zwischen den einzelnen Phasen gegeben ist.



## *Philosophie*

- Das gemeinsame Wollen
- Generalnormen zur Qualität
- Corporate-Identity-Grundsatz
- Darstellung nach außen
- Verinnerlichung des Leitbildes

## *Politik*

- Qualität als Erfolgsfaktor
- Qualitätsstrategie
- Qualitätsziele
- Zuordnen der Verantwortung

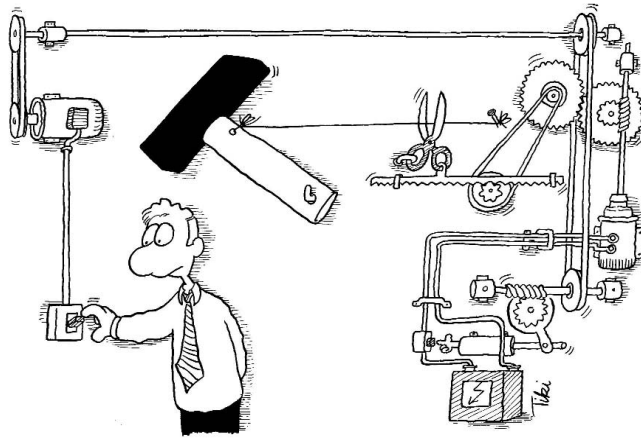
## *Prozeduren*

- Setzen von Maßstäben
- Definieren der Prozesse
- Kontrollsysteme
- Richtlinien
- Unterstützende Methoden

## *Praxis*

- Qualitätsbewusstsein
- Verpflichtung der Beteiligten
- Qualitätsorganisation
- Optimale Umsetzung
- Ausbildung der Mitarbeiter

# Fehlervermeidung vor Fehlerentstehung bei Arbeitsabläufen



## 1. Das Problem

Es ist kostengünstiger Fehler zu vermeiden, als durch Kontrolle zu erkennen und abzustellen (Fehlervermeidung vor Fehlerentstehung). Alle Mitarbeiter sollten das Prinzip von »Fehlervermeidung vor Fehlerentstehung« (Poka-Yoke) verstanden und verinnerlicht haben.

## 2. Die Ziele und der Nutzen

Wendet man das Prinzip »Fehlervermeidung vor Fehlerentstehung« konsequent an, wird jeder Fehler als »Herausforderung zur Verbesserung« gesehen. Kein Vorgang wird mehr an den nächsten Kunden weitergegeben, wenn der Mitarbeiter nicht von der hundertprozentigen Qualität seiner Arbeit überzeugt ist.

# Fokus auf Produkte und Prozesse

## 3. Die Methode

### Poka-Yoke (Produkt)

Entwerfen Sie einfache technische Vorrichtungen am Produkt, die verhindern, dass aus einer unbeabsichtigten menschlichen Fehlhandlung ein Fehler entsteht.

Dies können z. B. Fanglöcher an einer Platine sein, die durch angebrachte Stifte im Biegewerkzeug verhindern, dass die Platine falsch oder in einer nicht exakten Position eingelegt werden kann.

### Poka-Yoke (Prozess)

Etablieren Sie Einrichtungen während eines Arbeitsablaufes, die verhindern, dass aus menschlichen Fehlhandlungen Fehler werden.

Dies könnte z. B. die Verwendung einer Checkliste zur Aufnahme von Kundenanfragen für nicht standardisierte Produkte im Verkauf sein. Hierbei werden durch die Checkliste alle benötigten Daten und Spezifikationen, die bei der späteren Produktion benötigt werden, systematisch abgefragt, um eine schnelle Bearbeitung und hohe Prozesssicherheit zu gewährleisten. Dadurch werden die Kundenanforderungen bestmöglichst umgesetzt. Ein Beispiel einer solchen Checkliste sehen Sie rechts.

Checkliste: Aufnahme von Kundenanfragen	
Kunden-Nr.: _____	Muster-Nr.: _____
Firma: _____	Art.-Nr.: _____
_____	_____
Name des Bestellers: _____	Telefon: _____
Aufgenommen von: _____	Fax: _____
Datum: _____	E-Mail: _____
Beschreibung: _____	
_____	
_____	
Farbe: _____	RAL: glatt <input type="checkbox"/> matt <input type="checkbox"/> Struktur <input type="checkbox"/>
Kunststoffplatte: ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/>	Art.-Nr. _____
SB-Aufhänger: ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/>	Art.-Nr. _____
Zu erwartende Jahresstückzahl: _____	
Preisvorstellung: _____	
Anderung: <input type="checkbox"/>	Prototyp: <input type="checkbox"/>
Ressourcenliste und Zeichnungen in Ordnung:	
Datum: _____	Name: _____
Arbeitsvorbereitung informiert: _____	
(Unterschrift)	





# Verwechslungen vermeiden

Nutzen Sie farbige Kennzeichnungen in der Produktion und im Büro, um Verwechslungen zu vermeiden.



Jeder Artikel hat eine bestimmte Farbe: Die Treppen sind beispielsweise blau, die Lochleisten grün.



Die Ablage der Daten erfolgt in gekennzeichneten Ordnern:

- Schwarz steht für Lieferanten,
- Rot für Ausschusslisten und
- Grün für Arbeitsvorbereitung.

## 51

FÜHRUNG  
KUNDEN  
MITARBEITER  
PROZESSE

# Qualitätsziele einbinden

Binden Sie die Qualitätsziele in den Zieleprozess ein.

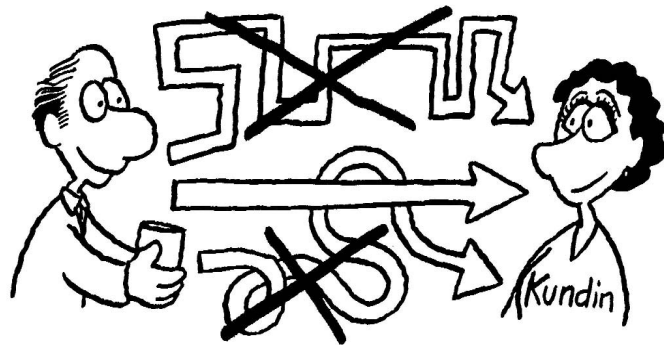
Definieren Sie zunächst Qualitätsziele in einer groben Struktur. Anhand dieser Vorgaben legen Sie nun gemeinsam mit den Mitarbeitern die einzelnen Qualitätsziele in den jeweiligen Bereichen fest. Zu jedem Ziel werden Maßnahmen zur Realisierung definiert. Die Zielfortschreibung erfolgt durch die Mitarbeiter und Vorgesetzte.

Kontrollieren und überwachen Sie das Erreichen der Ziele regelmäßig.

Jahres-Zielsetzung									
<b>Mitarbeiter/Ersteller:</b>					Mitarbeiterfoto		Unternehmensmotto		
<b>Aufgabenbereich:</b>									
<b>Provisionsregelung:</b>									
- Maximale Provision in Prozent oder Euro:		-----							
- Planprovision in Prozent oder Euro:		-----							
- Minimale Provision in Prozent oder Euro:		-----							
Nr.	Bezeichnung des Jahresziels	Max-ziel	Plan-ziel	Min-ziel	Beginn-Ende	Grafik Ja/Nein	Ersparnis/Effekt <small>bei mindestens zwei einen Betrag eintragen</small>	Tage	in Prozent
1									
2									
3									
4									
5									



# Verschwendung in der Produktion vermeiden



## 1. Das Problem

Häufig werden interne Abläufe – zum Beispiel vom Auftragseingang bis zum Versand – so hingenommen, wie sie seit Jahren praktiziert werden. Es wird nichts in Frage gestellt und wenig verbessert.

## 2. Die Ziele und der Nutzen

Ziel ist es, die Verschwendung in Form von Suchen, Transportieren, Warten, Fehler beheben u.ä. zu beseitigen.

Bei jeder Tätigkeit wird überprüft, ob sie zur Wertschöpfung beiträgt. Verschwendung wird systematisch beseitigt.

»Das haben wir schon immer so gemacht« – dieser Spruch gilt ab sofort nicht mehr. Es geht darum, die »Betriebsbrille« abzusetzen und die Prozesse völlig neu zu betrachten.



# Die sieben Verschwendungsarten in der Produktion

## 1. Verschwendung durch Überproduktion

Produkte werden aus verschiedenen Gründen über den jeweiligen Bedarf des Marktes hinaus produziert.

*Beispiele:*

- Hohe Losgrößen infolge von hohen Rüstzeiten
- Übererfüllung von Produktionsvorgaben

## 2. Verschwendung durch Wartezeit

Wartezeiten entstehen durch Maschinenstillstand oder das Warten auf den Vorgesetzten, um weitere Informationen zu erhalten.

*Beispiele:*

- Warten auf eine Störungsbeseitigung
- Warten auf fehlendes Material

## 3. Verschwendung durch Transport

Einzelteile werden quer durch das Unternehmen gefahren, um den nächsten Bearbeitungsschritt durchzuführen.

*Beispiele:*

- Zu lange Informations- und Transportwege
- Zu große zentrale Lager

## 4. Verschwendung durch mangelhafte Arbeitsprozesse

Auch bei der Herstellung von Produkten entsteht Verschwendung.

*Beispiele:*

- Entstehung von starkem Grat
- zu langer Leerhub einer Presse

## 5. Verschwendung durch hohe Lagerhaltung

Hohe Bestände führen zu unnötig hoher Kapitalbindung und der Verschwendung von Produktionsflächen.

*Beispiele:*

- Maschinenausfälle und Fehler werden durch hohe Bestände verschleiert
- Qualitätsmoral sinkt, da hoher Lagerbestand Sicherheit bietet

## 6. Verschwendung durch Bewegung

Lange Mitarbeiterwege oder mangelhaft geplante Produktions-Layouts führen zu unnötigen Bewegungen.

*Beispiele:*

- Teile werden zwei- bis dreimal in die Hand genommen, bis sie endgültig montiert sind
- Zu viele Einzelarbeitsschritte

## 7. Verschwendung durch Produktionsfehler und Störungen

Fehlerhafte Teile/Produkte erfordern Nacharbeit, die Kosten steigen.

*Beispiele:*

- Falsch eingestellte Maschinen durch mangelhafte Qualifikation
- Fehler werden nicht endgültig beseitigt und treten immer wieder auf

# Fünfmal »Warum?« fragen

Lösen Sie Probleme und Ursachen von Fehlern durch die Frage nach dem Warum. Sie decken damit sehr leicht mehrere Ursachen auf und kommen dem eigentlichen Grund des Problems auf die Spur.

Wenden Sie diese Frage-technik an, wenn Mitarbeiter mit Problemen auf Sie zukommen. Machen Sie deutlich, dass Fehler und Probleme nur endgültig abgestellt werden können, wenn die Grundursache erkannt und beseitigt worden ist.

Das nebenstehende Beispiel verdeutlicht Ihnen die Vorgehensweise.

**Problem: Maschine B312 ist stehengeblieben**

1. Warum ist die Maschine stehen geblieben?  
Die elektronische Leiterplatte ist defekt.
2. Warum ist die elektronische Leiterplatte defekt?  
Die Leiterplatte wurde zu heiss, weil die Kühlung nicht richtig funktionierte.
3. Warum wurde die Leiterplatte nicht ausreichend gekühlt?  
Die Luftzufuhr zur Kühlung der Leiterplatte war nicht ausreichend.
4. Warum war die Luftzufuhr zu gering?  
Der Luftdruck innerhalb des Systems war zu gering.
5. Warum war der Luftdruck zu gering?  
Weil der Luftfilter verschmutzt ist.

Ohne das konsequente Nachfragen wäre es nicht möglich gewesen, die eigentliche Ursache der Störung ausfindig zu machen. In vielen Fällen hätte man einfach die elektronische Leiterplatte ersetzt und die Maschine wäre vielleicht wieder zwei bis drei Tage gelaufen – bis der Fehler erneut aufgetreten wäre.

# Schulung der Mitarbeiter

Schulen Sie Ihre Mitarbeiter zum Thema »Verschwendung«. Nach dieser Schulung sollte jeder Mitarbeiter die Verschwendung an seinem Arbeitsplatz definieren.

Jeder Mitarbeiter trägt die Ergebnisse in ein Formblatt ein. Danach werden die Ergebnisse in der Gruppe besprochen.

Suche nach Verschwendung im Betrieb	
Datum: _____ Blatt: _____ von: _____	Maschine oder Arbeitsplatzbezeichnung: _____ Name der Abteilung: _____
	Aufnahmeblatt ausgefüllt von: _____ Dauer dieser Gruppenarbeit ca. 30 min.
Arten von Verschwendung	Beschreibung der vorgefundenen Verschwendung
Überproduktion	_____
Wartezeiten	_____
Transport	_____
Arbeitsablauf	_____
Lagerhaltung	_____
Bewegung	_____
Produktionsfehler	_____





FÜHRUNG  
 KUNDEN  
 MITARBEITER  
 PROZESSE

# Suche nach Verschwendung im Betrieb

Datum: \_\_\_\_\_  
 Blatt: \_\_\_\_\_  
 von: \_\_\_\_\_

Maschine oder Arbeitsplatzbezeichnung: \_\_\_\_\_ Aufnahmeblatt ausgefüllt von: \_\_\_\_\_  
 Name der Abteilung: \_\_\_\_\_ Dauer dieser Gruppenarbeit ca. 30 min.

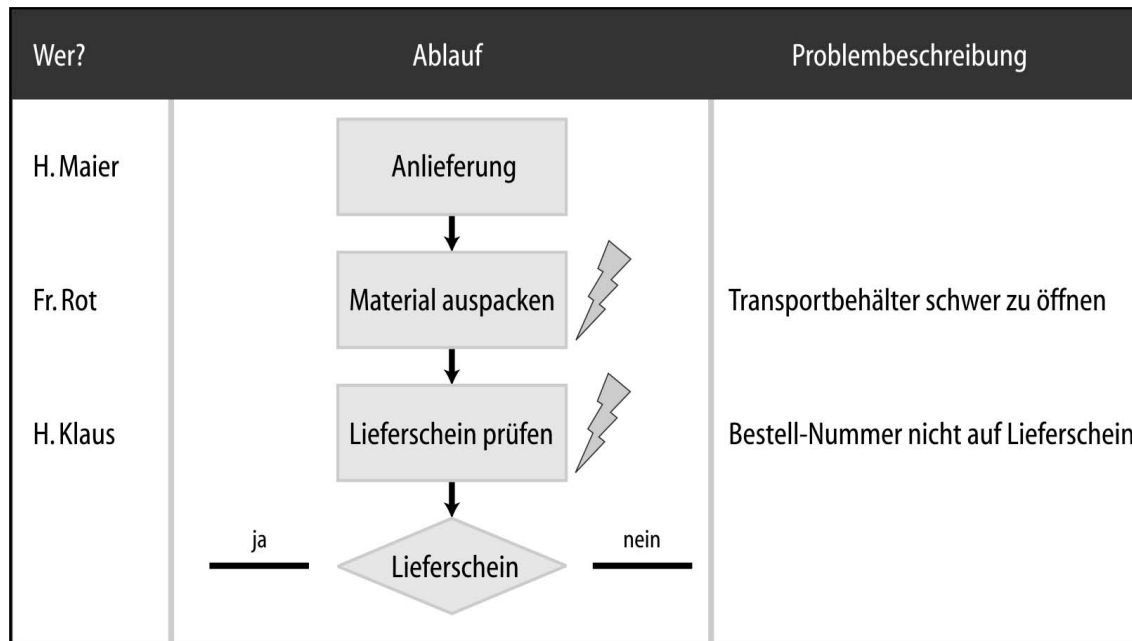
Arten von Verschwendung	Beschreibung der vorgefundenen Verschwendung
Überproduktion	_____ _____
Wartezeiten	_____ _____
Transport	_____ _____
Arbeitsablauf	_____ _____
Lagerhaltung	_____ _____
Bewegung	_____ _____
Produktionsfehler	_____ _____

# Prozesse kritisch hinterfragen

Hinterfragen Sie kritisch Prozesse innerhalb Ihres Unternehmens. Dies ist der erste Schritt, um den Prozessablauf zu verbessern.

Versuchen Sie, Ihre Prozesse zu identifizieren und zu dokumentieren.

Hinterfragen Sie jeden Einzelschritt, und beschreiben Sie mögliche Probleme.

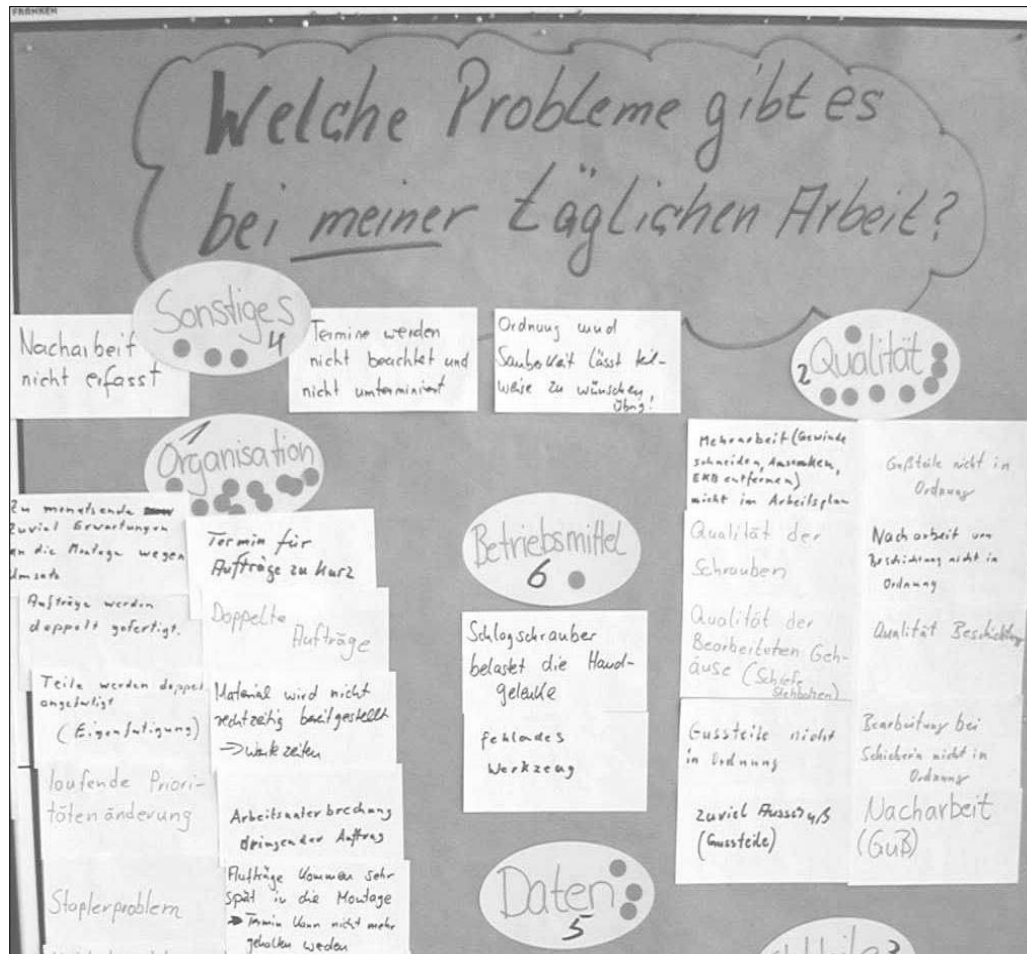




# KVP-Besprechung

Bilden Sie zehn Prozent Ihrer Mitarbeiter zu KVP-Moderatoren aus. Aufgabe der Moderatoren ist es, alle Probleme, die sich im täglichen Arbeitsablauf ergeben, aufzugreifen und systematisch mit den Mitarbeitern im Team zu lösen.

Jeder Mitarbeiter sollte sich in einer moderierten Gruppenbesprechung die Frage stellen: »Welche Probleme gibt es bei meiner täglichen Arbeit?« Sie werden erstaunt sein, wie viele Probleme Ihre Mitarbeiter nennen. Betrachten Sie jedes Problem als Herausforderung. Beginnen Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern, die Probleme systematisch zu lösen.



52

FÜHRUNG  
KUNDEN  
MITARBEITER  
PROZESSE

# KVP-Besprechungen nutzen



Tragen Sie die festgelegten Maßnahmen zur Lösung der Probleme mit Terminen und Verantwortlichkeiten in ein Formblatt ein. Kontrollieren Sie die Umsetzung.

FÜHRUNG  
KUNDEN  
MITARBEITER  
PROZESSE

KVP-Besprechung: Montagegruppe BZ12				25.01.2011	Seite 1		
<b>Verteiler:</b> Frau Meier, Frau Fritz, Herr Klaus, Herr Müller							
Nr.	Problem	Maßnahme	Bewertung	Stand der Arbeiten	Verantwortlich	Termin	Stand
1	Ausschuss-Teile werden nicht gemeldet	Liste mit Mat.-Nr., um Ausschuss-Teile zu kennzeichnen		Frau Maier bereits angesprochen	Herr Klaus	23/01	
		Ausschuss melden innerhalb SAP			Herr Müller	23/01	
2	Tisch zum Ablegen zu niedrig	Tisch höher machen			Frau Maier	26/01	
3	Anstrich muss laufend ausgebessert werden	Längere Trockenzeit, eventuell Folie dazwischen			Frau Fritz	26/01	
4	Wartungspunkte und Intervalle nicht bekannt	Wartungsplan erstellen			Herr Klaus	26/01	
5	Tastatur am PC verschmutzt stark	Abdeckung für Tastatur			Herr Müller	26/01	



Verantwortung und Termin festgelegt



Zwischenergebnis erzielt



Aktivität beendet



Direkt Betroffene von neuer Situation überzeugt



52

FÜHRUNG  
 KUNDEN  
 MITARBEITER  
 PROZESSE

KVP-Besprechung							
Abteilung:		Verteiler:		Datum:		Seite	
Nr.	Problem	Maßnahme	Bewertung	Stand der Arbeiten	Verantwortlich	Termin	Stand
1							<input type="radio"/>
2							<input type="radio"/>
3							<input type="radio"/>
4							<input type="radio"/>
5							<input type="radio"/>
6							<input type="radio"/>

Verantwortung und Termin festgelegt   
  Zwischenergebnis erzielt   
  Aktivität beendet   
  Direkt Betroffene von neuer Situation überzeugt

# Verschwendung im Büro vermeiden



## 1. Das Problem

Häufig werden die internen Abläufe in Büro und Verwaltung so hingenommen, wie sie seit Jahren praktiziert werden. Es wird nichts in Frage gestellt und wenig verbessert.

## 2. Die Ziele und der Nutzen

»Das haben wir schon immer so gemacht«, gilt ab sofort nicht mehr. Es gilt, die »Betriebsbrille« abzusetzen, um die Abläufe und Büroprozesse völlig neu zu betrachten.

Ziel ist es, die Verschwendung in Form von Suchen, Warten, Fehler beheben u.ä. zu beseitigen. Dadurch werden die Durchlaufzeiten im Büro reduziert.

Bei jeder Tätigkeit wird überprüft, ob sie zur Wertschöpfung beiträgt. Verschwendung wird systematisch beseitigt.

# Die sieben Verschwendungsarten im Büro

## 1. Verschwendung durch Überinformation

Es werden mehr Informationen weitergegeben, als eigentlich für den Vorgang nötig sind.

*Beispiele:*

- Verteilersystem zu umfangreich
- Statistiken, die keinen Mitarbeiter interessieren

## 2. Verschwendung durch Fehler

Fehlerhafte Informationen oder Dienstleistungen erfordern ein Nachfragen oder Nacharbeit.

*Beispiele:*

- Unleserliche Faxe
- Falsche Unterlagen

## 3. Verschwendung durch Bestände

Hohe Bestände an Informationen erfordern viel Zeit zum Suchen.

*Beispiele:*

- Doppelablage
- Überbestand an Büromaterial

## 4. Verschwendung durch mangelhaften Informationstransfer

Es entstehen Verluste, die beim Übertragen von Informationen zwischen den einzelnen Bearbeitungsschritten entstehen.

*Beispiele:*

- Neueingabe von Daten, da EDV-Programme inkompatibel sind
- Nicht genau definierte Schnitt- bzw. Übergabestellen

## 5. Verschwendung durch Wartezeiten

Es wird häufig auf Informationen von internen oder externen Kunden gewartet.

*Beispiele:*

- Warten auf Unterschrift des Vorgesetzten
- Antwortzeit des Rechners

## 6. Verschwendung durch mangelhafte Organisation des Arbeitsprozesses

Da keine einheitlichen Verfahrensrichtlinien existieren, ist der Arbeitsaufwand sehr hoch.

*Beispiele:*

- Mehrfaches Führen handschriftlicher Listen
- Bearbeitungsschritte, die für die Kundenanforderungen nicht erforderlich sind

## 7. Verschwendung durch unnötige Bewegung

Lange Mitarbeiterwege oder mangelhaft geplante Büro-Layouts führen zu unnötigen Bewegungen.

*Beispiele:*

- Lange Wege zu zentralen Büromaschinen
- Informationen (Ablage) zu weit entfernt

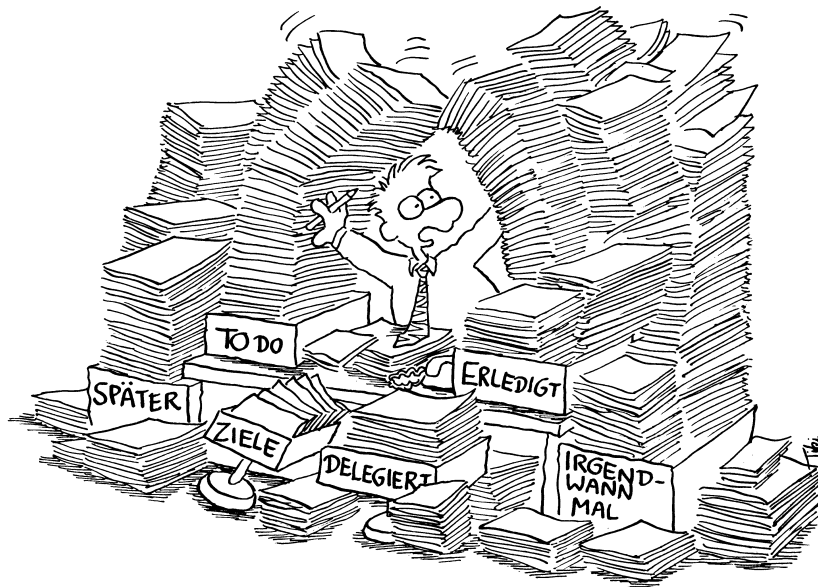
# Erhöhte Umlaufbestände vermeiden

Machen Sie Ihren Mitarbeitern deutlich, dass erhöhte Umlaufbestände an den einzelnen Arbeitsplätzen ein effektives Arbeiten erschweren.

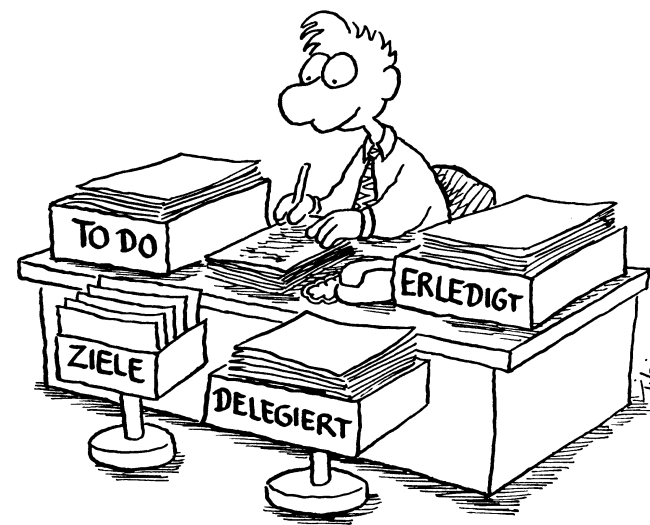
Es sollten nur die Papiere auf den Arbeitsplätzen liegen, die unmittelbar gebraucht werden.

Auch im Büro verhindern Umlaufbestände ein effektives Arbeiten. Dokumente, die von der einen Seite des Schreibtisches auf die andere geschoben werden, behindern Sie bei Ihrer täglichen Arbeit.

Räumen Sie Ihre Arbeitsplätze auf und strukturieren Sie sie ablauforientiert (Eingangs- und Ausgangskörbchen, ...).



Vorher



Nachher

# Lieferanten auswählen



## 1. Das Problem

Über zwei bis drei Dekaden hinweg stand im Einkauf/Materialwirtschaft das Produkt im Mittelpunkt der Lieferleistung. In den 1990er Jahren gewann mehr und mehr das Materialmanagement und die Logistik an Bedeutung.

In den letzten Jahren tritt die Verkettung Abnehmer/Lieferant mehr und mehr in den Vordergrund, d. h. die strategische Lieferleistung bekommt einen hohen Stellenwert.

## 2. Die Ziele und der Nutzen

Im allgemeinen geht es bei der Lieferantenbewertung um die Realisierung der folgenden Ziele:

- Objektivierung der Lieferantenauswahl
- Transparenz der Entscheidung
- Optimierung der Entscheidung
- Verbesserung der Beziehungen zu den Lieferanten

Im folgenden Abschnitt werden die Ziele noch genauer erläutert.

# Worauf es ankommt

## 3. Die Methode

### 1. Objektivierung der Lieferantenauswahl

Es gilt, die Entscheidungen aus dem subjektiven Bereich herauszunehmen und auf der Basis von Einzelkriterien zu bewerten. In diesem Sinne hat die Bewertung aus dem Blickwinkel des Lieferanten gerecht zu sein. Die Beurteilungskriterien sollten klar beschrieben sein und die Anwender mit diesem System korrekt umgehen können.

### 2. Transparenz der Entscheidung

Die Bewertung ist eindeutig zu dokumentieren. Damit wird jede Entscheidung auch nachvollziehbar. Der Zwang zur Dokumentation erfordert das möglichst vollständige Einholen der Daten. Das System der Auswahl ist im Wesentlichen dem Lieferanten bekannt und muss von ihm akzeptiert werden.

### 3. Optimierung der Entscheidung

Die Entscheidung muss vor dem Hintergrund

- der wirtschaftlichen Lieferleistung,
  - der physischen Lieferleistung und
  - der strategischen Lieferleistung
- optimiert werden.

Nur wenn alle drei Bewertungskategorien berücksichtigt werden, kann im Sinne des Unternehmens von einer optimierten Entscheidung gesprochen werden. Grundbedingung ist dabei sowohl die Realisierung kurzfristiger Ziele (Sicherstellung der Lieferleistung) als auch langfristiger Ziele (strategische Lieferfähigkeit).

### 4. Verbesserung der Beziehungen zu den Lieferanten

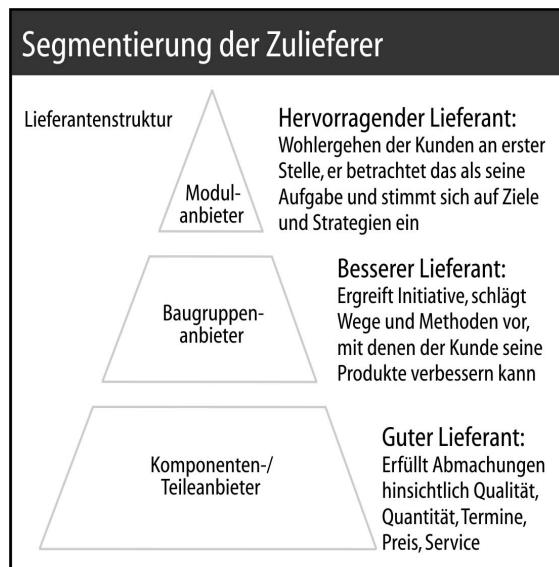
Gerade die Aspekte der physischen Lieferleistung und der strategischen Lieferleistung machen deutlich, dass beide Seiten sich als Partner sehen. Es geht nicht um die Abwicklung eines einmaligen Geschäftes – häufig im Sinne eines Gewinner-Verlierer-Spieles – sondern um eine langfristige Partnerschaft mit dem Verständnis eines Gewinner-Gewinner-Ansatzes.

# Lieferantenstruktur

Über zwei bis drei Dekaden hinweg stand im Einkauf bzw. der Materialwirtschaft das Produkt im Mittelpunkt der Lieferleistung. In den 1990er Jahren gewann mehr und mehr das Materialmanagement und die Logistik an Bedeutung. In den vergangenen Jahren tritt die Verkettung Abnehmer/Lieferant immer mehr in den Vordergrund, d. h. die strategische Lieferleistung bekommt einen hohen Stellenwert.

Vor diesem Hintergrund sind auch die Veränderungen in der Lieferantenstruktur zu sehen. Der Weg führt vom *Komponenten- bzw. Teileanbieter* zum *Baugruppenanbieter* bis hin zum *Modul- bzw. Systemanbieter*.

Ein Fertigungsunternehmen klassifiziert die Segmentierung der Zulieferer entsprechend der folgenden Abbildung:



Der *Modul- /Systemlieferant* verfügt über:

- breites und anerkanntes Forschungs- und Entwicklungs-Know-how auf seinem Fachgebiet,
- Innovations- und Kreativitätspotenzial durch qualifizierte Mitarbeiter,
- kompatible CAD/CAM-Techniken,
- ökologische Kompetenz bei Werkstoffen und deren Recycling,
- Bereitschaft zu strategischen Forschungs- und Entwicklungs-Allianzen,
- qualitätsorientierte Fertigungs- und Montageprozesse sowie
- genügend Kapazität in Personal und Ausstattung.

Dies bedeutet:

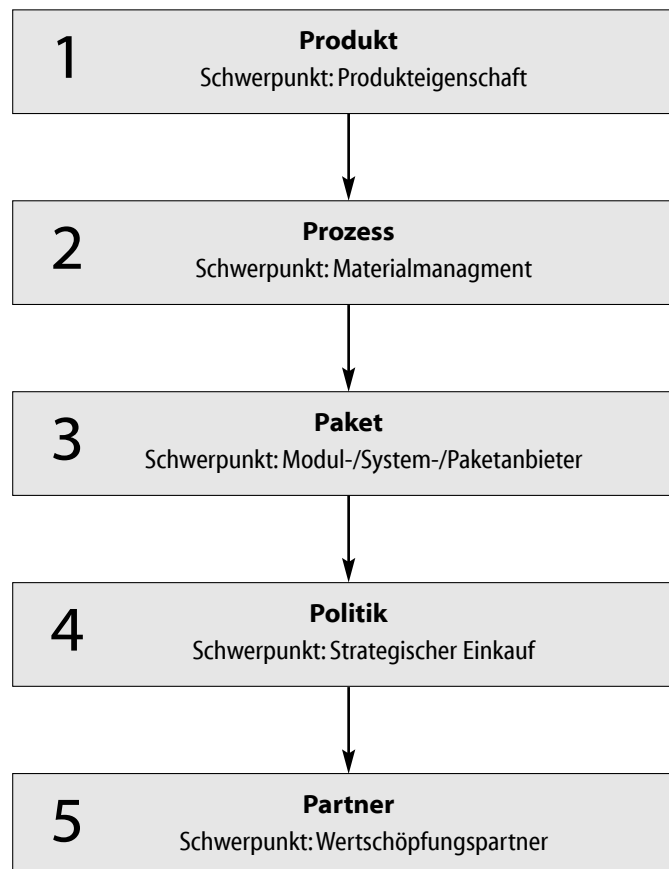
- Reduzierung von Schnittstellen,
- Senkung von Kosten,
- Beschleunigung und Optimierung von Entwicklungen,
- bessere formelle Kommunikation,
- höhere Automatisierungsgrade und
- intensiverer Einsatz von Logistik/Informationsverarbeitung.

# Die fünf P

Eine solche Verkettung zwischen Abnehmer und Lieferant setzt eine bestmögliche Partnerschaft zwischen den Beteiligten voraus. Um dieses Stadium zu erreichen, ist eine Reihe von Schritten notwendig.

Das gesamte System kann nach den fünf P strukturiert werden, die gleichzeitig eine generelle Phasenentwicklung darstellen.

## Die fünf Phasen und ihre Schwerpunkte



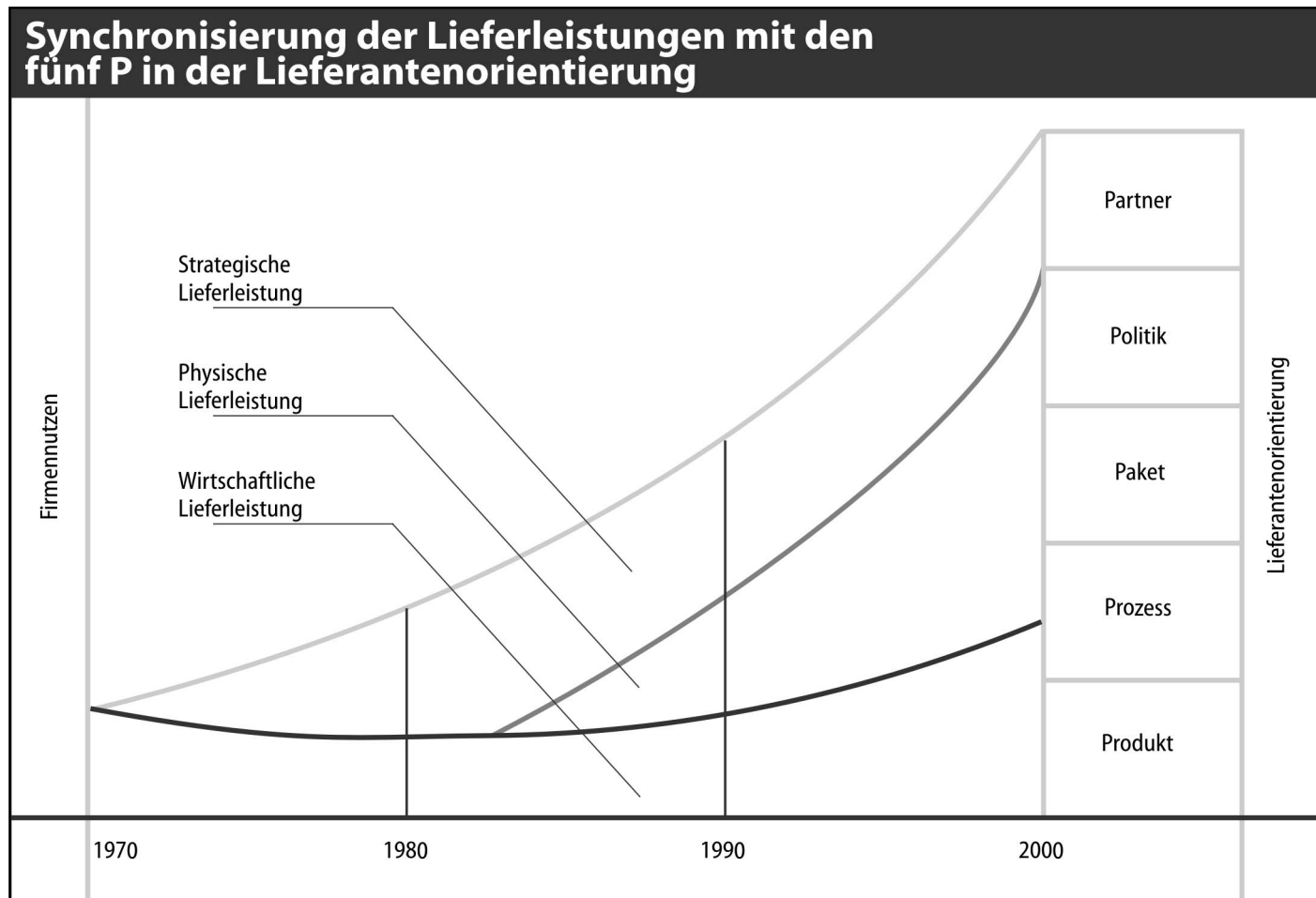


# Synchronisierung der Lieferleistung

Die Lieferantenauswahl kann nach unterschiedlichen Kriterien vorgenommen werden. Eine mögliche Einteilung der fünf P-Kriterien lässt sich entsprechend den im ersten Abschnitt fixierten Unterteilungen vornehmen nach:

1. *Wirtschaftlicher* Lieferleistung
2. *Physischer* Lieferleistung
3. *Strategischer* Lieferleistung

Ordnet man diese fünf P-Kriterien in der Lieferantensorientierung zu, dann ergibt sich die folgende Darstellung:



# Lieferantenauswahl: Wirtschaftliche Lieferleistung

Zum besseren Verständnis der drei Kategorien

1. *Wirtschaftlicher* Lieferleistung
2. *Physischer* Lieferleistung
3. *Strategischer* Lieferleistung

finden Sie nachfolgend eine Auswahl der jeweils wichtigen Kriterien.

## Wirtschaftliche Lieferleistung

### *Preis und Konditionen*

- Preis, Preisstellung
- Mengenabhängigkeit
- Rabatte, Zuschläge
- Bonus
- Fracht (ab Werk, frei Haus)
- Verpackungskosten
- Zoll
- Versicherungskosten
- Werkzeugkosten
- Zahlungsbedingungen
- Skonto
- Vorauszahlungen
- Valuta
- Entsorgungskosten

### *Bonität und Finanzkraft*

- Kapitalausstattung
- Liquidität
- Erfüllung eigener Verbindlichkeiten
- Ertragskraft, Cashflow
- Umsatz
- Unabhängigkeit
- Gesellschaftsform
- Haftung
- Image, Marktstellung
- Kompetenz (Management)

# Lieferantenauswahl: Physische Lieferleistung

## Physische Lieferleistung

### *Termtreue*

- Angebotsabgabe
- Erstmustertermine
- Vor-/Nullserientermine
- Technische Änderungen
- Sonderaktionen
- Zuverlässigkeit

### *Standort*

- Transportdauer und -kosten
- Verkehrsanbindung
- Risiken
- Sprache
- Rechtsordnung
- Geographische Lage
- Mentalität

### *Qualitätsfähigkeit*

- Qualitätssicherungssystem
- Qualitätssicherung in der Entwicklung
- Qualitätssicherung in der Produktionsvorbereitung
- Qualitätssicherung während der Fertigung
- Prüfmittelüberwachung
- Qualitätsabsicherung bei Transport, Verpackung und Versand
- Qualitätsdokumentation und QS-Dokumentation
- Qualitätsabsicherung bei der Materialversorgung
- Qualitätsleistung

### *Flexibilität*

- Schnellschüsse
- Sonderaufträge
- Volumensteigerungen
- Kapazitätsanpassungen
- Änderungen
- Just-in-Time-Bereitschaft
- Bereitschaft zur Konsignation
- Lernbereitschaft

### *Kapazität*

- Anzahl Mitarbeiter
- Maschinenpark
- Lagerkapazität
- Marktanteil
- Auslastung
- Elastizität (mehrere Schichten)
- Vertriebslogistik

### *Service*

- Beratung
- Kundendienst
- Kulanz
- Schnelle Bearbeitung
- Schnelle Reaktion
- Gründlichkeit
- Kostenlose Muster
- Außendienst
- Schulung
- Problemlösungen
- EDV-Anbindung

# Lieferantenauswahl: Strategische Lieferleistung

## Strategische Lieferleistung

### *Unternehmenspolitische Faktoren*

- Konzernpolitik
- Personelle Verflechtungen
- Joint Ventures, gemeinsame Beteiligungen
- Quoten
- Gegengeschäfte
- Langfristigkeit

### *Entwicklungspotenzial*

- Innovations-, Risiko-, Investitionsbereitschaft
- Trendfeeling
- Innovationsrate (Freudigkeit)
- Marktwissen (Marktforschung)
- Grundlagenforschung Produktmanagement
- Problemlöser
- Wertanalyse
- Wertschöpfungsbeiträge

### *Know-how*

- Material
- Verfahren
- Problemlösungen
- Kreativität
- Schutzrechte
- Patente

### *Kommunikation*

- Einhaltung von Zusagen
- Verhalten bei Verhandlungen
- Vorabinformationen bei Störungen
- Eskalation
- Vertrauenswürdigkeit
- Offenheit

# Den richtigen Lieferanten finden (1)

Gehen Sie folgendermaßen vor, um den richtigen Lieferanten zu finden:

1. Wählen Sie aus den Kriterien bei den drei Kategorien (wirtschaftliche, physische und strategische Lieferleistung) diejenigen aus, die für Ihr Unternehmen entscheidend sind.
2. Gewichten Sie die drei Kategorien, indem Sie 100 Punkte auf die drei Kategorien verteilen und unter G (=Gewicht) eintragen.  
*Im Beispiel auf der folgenden Seite ist die physische Lieferleistung besonders wichtig und bekommt deshalb 50 Punkte. Die strategische Lieferleistung ist am wenigsten wichtig und bekommt nur 20 Punkte.*
3. Gewichten Sie nun die jeweiligen Kriterien, indem Sie die Punkte der Kategorie verteilen und wieder unter G (=Gewicht) eintragen.  
*Im Beispiel auf der nächsten Seite spielt der Preis bei der wirtschaftlichen Lieferleistung die größte Rolle und bekommt deshalb 22 der 30 zu vergebenden Punkte. Auf die Entwicklungskosten entfallen nur 8 Punkte.*
4. Werten Sie nun, wie gut die verschiedenen Lieferanten diese Kriterien erfüllen. Vergeben Sie dabei 1 bis 4 Punkte. 4 Punkte bedeuten: der Lieferant ist bei diesem Kriterium absolut Spitze, ein Punkt bedeutet, dass der Lieferant hier besonders schwach ist. Tragen Sie die Punkte unter W (=Wertung) ein.

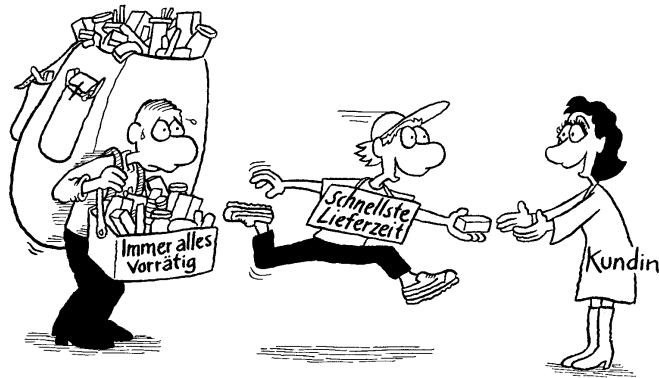
5. Multiplizieren Sie die Zahlen von G und W und tragen Sie das Ergebnis ein.
6. Addieren Sie die Ergebnisse.
7. Sie können sich nun für den Lieferanten mit der höchsten Punktzahl entscheiden.

# Den richtigen Lieferanten finden (2)



Auswahl des Lieferanten mit Hilfe der Nutzwertanalyse									
Ziel der Entscheidung		Auswahl eines Systemlieferanten							
Unbedingte Forderungen		Erfüllung der Muss-Anforderungen							
		Alternativen							
		I		II		III		IV	
Auswahlkriterien	G	W	G x W	W	G x W	W	G x W	W	G x W
Wirtschaftliche Lieferleistung	30								
Preis	22	1	22	4	88	2	44	3	66
Entwicklungskosten	8	1	8	2	16	3	24	4	32
Physische Lieferleistung	50								
Termintreue	20	3	60	2	40	1	20	4	80
Flexibilität	5	4	20	2	10	1	5	3	15
Qualitätsfähigkeit	20	3	60	2	40	1	20	4	80
Service	5	3	15	1	5	2	10	4	20
Strategische Lieferleistung	20								
Unternehmenspolitik	5	2	10	3	15	1	5	4	20
Entwicklungspotenzial	5	3	15	1	5	2	10	4	20
Know-how	5	3	15	2	10	1	5	4	20
Kommunikation	5	4	20	1	5	2	10	3	15
Ergebnisse			245		234		153		368
Entscheidung									X

# Selbststeuernde Lagersysteme (Kanban) einführen



## 1. Das Problem

Übermäßige Bestände – egal ob in Produktion oder Büro – reduzieren die Flexibilität, beeinträchtigen den Material- und Informationsfluss und binden unnötig Kapital. Die Praxis zeigt jedoch, dass Unternehmen mit den kürzesten Lieferzeiten auch die Unternehmen mit den geringsten Beständen sind.

Verschwendung im Unternehmen wird durch erhöhte Bestände verdeckt. Erst durch konsequentes Reduzieren der Bestände werden die Probleme sichtbar und können beseitigt werden.

## 2. Die Ziele und der Nutzen

Niedrige Bestände bewirken also eine Verkürzung der Durchlaufzeiten, kurze Lieferzeiten und einen schnellen Fluss von Dokumenten und Informationen.

Durch selbststeuernde Lagersysteme (Kanban) reduzieren Sie Ihre Durchlaufzeiten erheblich. Trotz Senkung der Lagerbestände kann die Teileverfügbarkeit erheblich erhöht werden. Die Abläufe werden harmonisch und effektiv.

# Optimierung von Arbeitsprozessen

## 3. Die Methode

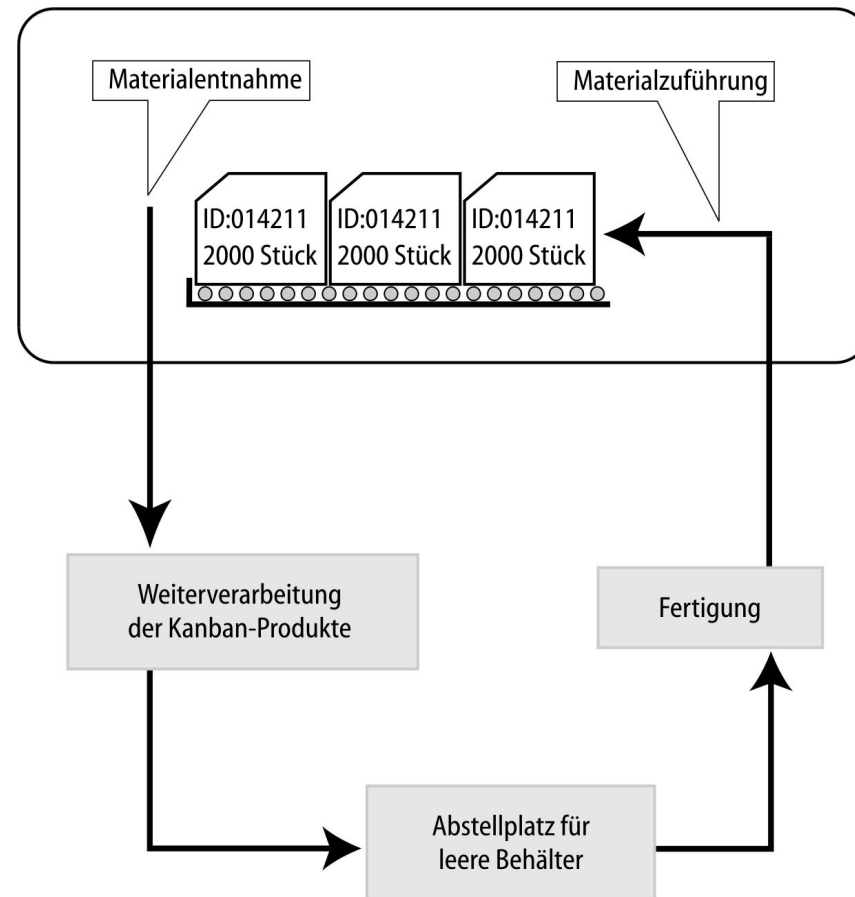
Optimieren Sie Arbeitsprozesse durch die Einrichtung von sich selbst steuernden Kanban-Systemen. Installieren Sie beispielsweise in der Produktion 2- bzw. 3-Behälter-Systeme und legen Sie damit die minimalen und maximalen Bestände fest.

Beispiel: 3-Behälter-System für Kleinteile

An einem Montagearbeitsplatz werden für jedes Kleinteil maximal drei Behälter mit Teilen in einem Regal gelagert. Der Mitarbeiter entnimmt die Teile aus dem ersten Behälter im Regal. Wird der Behälter leer, wird er auf einem genau definierten Platz abgestellt.

Die vorgelagerte Fertigungsabteilung oder der Lieferant erkennt diesen leeren Behälter und beginnt mit der Produktion/Lieferung der Teile. Währenddessen befinden sich am Montagearbeitsplatz immer noch zwei Behälter mit Teilen. Nach erfolgter Produktion wird der Behälter wieder gefüllt und dem Regal zugeführt.

**Tipp** Das folgende Buch enthält weiterführende Details zum Thema Kanban: Gerhard Geiger, Ekbert Hering und Rolf Kummer: Kanban – optimale Steuerung von Prozessen. München: Hanser 2000.





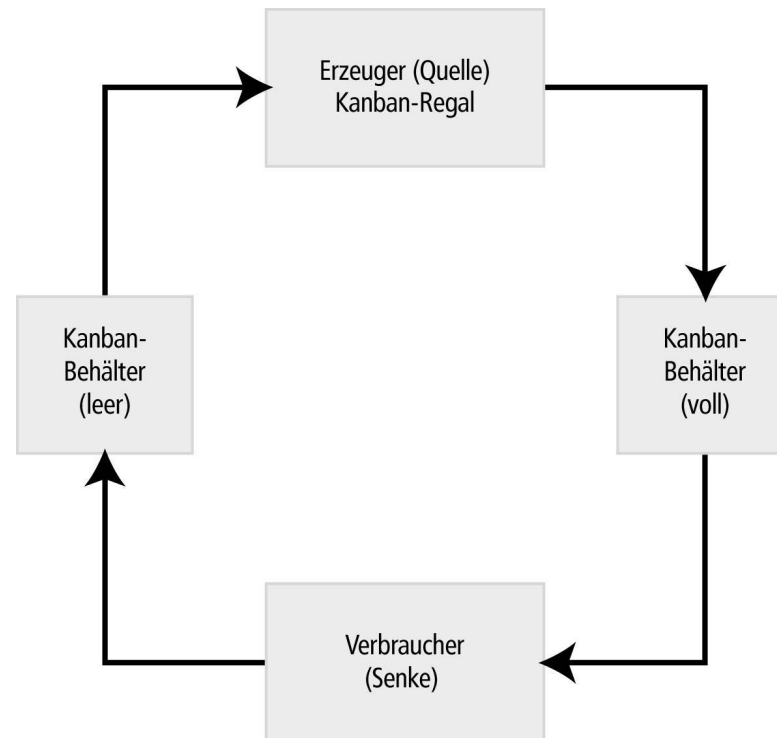
# Vorteile des Kanban-Systems

## Spielregeln

- Die Teile dürfen nur aus dem ersten Kanban-Behälter (Vorderseite des Regals) entnommen werden.
- Wenn dieser leer ist, dürfen Teile aus dem nächsten Kanban-Behälter entnommen werden.
- Leere Behälter müssen sofort an die vorgeschaltete Abteilung (Erzeuger) weitergegeben werden, damit innerhalb der Wiederbeschaffungszeit nachproduziert werden kann.
- Der Kanban-Behälter muss innerhalb von 72 Stunden vom Erzeuger wieder aufgefüllt werden.
- Es darf nur die Menge produziert werden, die für den Behälter vorgesehen ist (maximaler Bestand pro Kanban-Behälter).
- Der Kanban-Behälter muss vom Erzeuger wieder in das Kanban-Regal gestellt werden.
- First-in-First-out-Prinzip muss beachtet werden, d. h. der volle Behälter muss von der Rückseite des Kanban-Regals zugeführt werden.

## Vorteile

- Reduzierung der Bestände
- Verringerung der Suchzeiten durch ordentliche und übersichtliche Lagerung im Kanban-Regal
- Erhöhung der Bestandssicherheit
- Minimale und maximale Bestände sind klar definiert



# Kanban systematisch in Produktion und Büro einführen

**Tipp** Beginnen Sie mit der systematischen Einführung von Kanban-Systemen in Produktion und Büro. Bilden Sie ein Team aus kompetenten Mitarbeitern und setzen Sie sich ehrgeizige Ziele.

Die Verfügbarkeit von Büromaterial ist in Unternehmen genauso wichtig wie die Verfügbarkeit von Produktionsmaterial.

## 1. Schritt: Standardisieren Sie Ihre Produkte

Reduzieren Sie Ihre Varianten. 20 verschieden farbige Stifte oder fünf verschiedene Radiergummi-Größen müssen nicht sein.

## 2. Schritt: Selbststeuerndes Kanban-System einführen

Legen Sie bei allen Büromaterial-Artikeln, die regelmäßig verbraucht werden, einen Mindestbestand fest. Dieser Mindestbestand muss so groß sein, dass innerhalb der Wiederbeschaffungszeit des Lieferanten keine Engpässe in der Büromaterial-Versorgung entstehen.

# Kanban im Büro

Die Bestellung von Büromaterial kann über ein Kanban-System ganz einfach verbessert werden. Die folgenden Beispiele zeigen dies.

*Vorteile von Kanban:*

- Hohe Verfügbarkeit der Produkte
- Kleiner organisatorischer Aufwand
- Niedrige Bestände

*Negatives Beispiel:*

In einem Unternehmen wird Büromaterial in einem zentralen Schrank aufbewahrt. Verantwortlich für die Nachbestellung von Büromaterial ist der zentrale Einkauf. Die Mitarbeiter entnehmen sich ihr benötigtes Büromaterial eigenverantwortlich aus dem Schrank. Entnimmt ein Mitarbeiter den letzten Textmarker aus dem Schrank freut er sich, dass er noch einen bekommen hat, informiert aber nicht den zentralen Einkauf. Der nächste Mitarbeiter, der einen Textmarker braucht, hat leider Pech gehabt.

*Positives Beispiel:*

Lagern Sie Textmarker in einer beschrifteten Box. In der untersten Lage der Box befindet sich eine Kanban-Karte, die das Erreichen des Mindestbestandes signalisiert. Wird der Mindestbestand erreicht, muss die Kanban-Karte an den zentralen Einkauf weitergegeben werden. Der Einkauf bestellt neue Textmarker. Nach dem Eintreffen wird die Kanban-Karte zusammen mit den gelieferten Textmarkern wieder in die Box gelegt. Für die Weitergabe der Kanban-Karten eignet sich auch ein Briefkasten am Büromaterial-Schrank, in den die Kanban-Karten eingeworfen werden. Der zentrale Einkauf leert den Briefkasten einmal täglich und bestellt die benötigten Artikel.

