

Jörg Knoblauch · Jürgen Kurz · Jürgen Frey

UNTERNEHMEN ERFOLGREICH FÜHREN & BERATEN

DIE TEMP-METHODE®



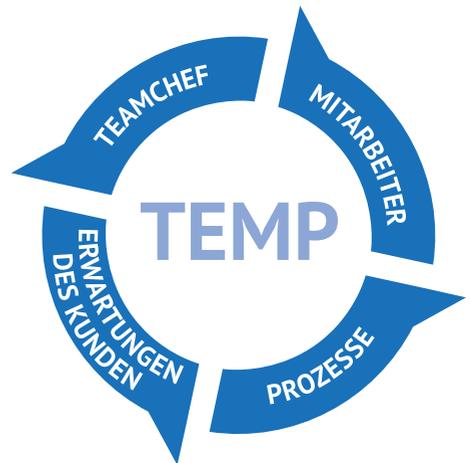
GRATIS E-BOOK
162 SEITEN
INKLUSIVE UNTERNEHMENSTEST

Jörg Knoblauch · Jürgen Kurz · Jürgen Frey

UNTERNEHMEN ERFOLGREICH FÜHREN & BERATEN

INKLUSIVE UNTERNEHMENSSCHNELLTEST

DIE TEMP-METHODE®



Wichtiger Hinweis der Autoren:

Dieses Buch ist eigentlich eine unerlaubte Abkürzung. – Warum?
Mit Hilfe dieser Kurzanleitung brauchen Sie weniger als eine Stunde, um dieses Buch durchzuarbeiten. Um weitere nachhaltige Veränderungen zu erzielen, gibt es nun drei Möglichkeiten:

1. Ausführlichere Infos finden Sie in der Originalversion »Die TEMP-Methode®«, Campus Verlag, Frankfurt/Main, 2009, ISBN 978-3-593-38806-9, 42,- Euro, erhältlich unter www.tempus.de oder beim Campus Verlag.
2. Seminare und Lizenzierungen helfen Ihnen, die Methode erfolgreich anzuwenden.
3. Wir kommen gerne zu Ihnen und unterstützen Sie bei der Umsetzung.

tempus-Consulting®

Postfach 14 20

89529 Giengen

Tel.: 07322 950-180

Fax: 07322 950-187

www.tempus-consulting.de

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Unternehmens.

Lektorat: tempus-Consulting®

Umschlag, Gestaltung und Satz: Dreamland GmbH & Co. KG, Heidenheim

Druck und Verarbeitung: WIRmachenDRUCK GmbH, Backnang

Printed in Germany

© 2018 tempus-Consulting®, Giengen

Hinweis:

Das Buch ist sorgfältig erarbeitet worden. Dennoch erfolgen alle Angaben ohne Gewähr. Weder Autor noch Verlag können für eventuelle Nachteile oder Schäden, die aus den im Buch gemachten Hinweisen resultieren, eine Haftung übernehmen.

www.tempus-consulting.de



Vorwort	06
Einführung in die TEMP-Methode®	09
Aufbau der TEMP-Methode®	12
Tipps zur erfolgreichen Umsetzung	16
Erfolgsfaktor 1: Teamchef	19
T1: Führungspersönlichkeit entwickeln	24
T2: Unternehmensleitbild festlegen	28
T3: Strategisch planen	32
T4: Mitarbeiter auswählen	36
T5: Erfolg vereinbaren	40
T6: Profitabel wirtschaften	44
T7: Unternehmensmarke stärken	48
Erfolgsfaktor 2: Erwartungen des Kunden	53
E1: Kernkompetenzen entwickeln	58
E2: Zielgruppe fokussieren	62
E3: Servicequalität steigern	66
E4: Innovationsfähigkeit ausbauen	70
E5: Verkauf stärken	74
E6: Kundenzufriedenheit messen	78
E7: Kundenbeziehungen pflegen	82

Erfolgsfaktor 3: Mitarbeiter	87
M1: Offen kommunizieren	92
M2: Mitdenker gewinnen	96
M3: Weiterbildung fördern	100
M4: Verantwortung übertragen	104
M5: Vertretungsfähigkeit garantieren	108
M6: Mitgenießen und Mitbesitzen	112
M7: Mitarbeiter wertschätzen	116
Erfolgsfaktor 4: Prozesse	121
P1: Ordnung halten	126
P2: Qualität verbessern	130
P3: Termintreue steigern	134
P4: Abläufe optimieren	138
P5: Bestände reduzieren	142
P6: Arbeitseffizienz messen	146
P7: Netzwerkbeziehungen entwickeln	150
Experte werden	155
Weitere Erfolgsfaktoren und Anwendungsbeispiele	156
Die TEMP-Lizenzierung – Ihr 3-tägiges Intensivseminar	159

Unternehmerische Gesundheit ist messbar. Damit Sie Ihre Unternehmensfitness bestimmen und verbessern können, haben wir die TEMP-Methode® entwickelt.

Die TEMP-Methode® leistet dabei zweierlei:

1. Sie dient als Analyseinstrument und zeigt die Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens auf.
2. Sie zeigt, wie Sie die Schwächen überwinden können.

Die TEMP-Methode® arbeitet mit den vier Erfolgsfaktoren, die für eine ganzheitliche Unternehmensentwicklung entscheidend sind: »Teamchef«, »Erwartungen des Kunden«, »Mitarbeiter« und »Prozesse«.

Wie im Sport leitet der Unternehmer als »Chef« ein »Team«, das er personell zusammenstellen und führen muss. Wie Sie die entscheidenden Aspekte des Führens optimieren, erklärt Ihnen die TEMP-Methode®.

Die Ausrichtung des Unternehmens auf den Kunden ist der zweite Erfolgsfaktor. Der Kunde – und nur der Kunde – bestimmt, ob das Unternehmen langfristig am Markt eine Daseinsberechtigung hat oder nicht. Die TEMP-Methode® wird Ihnen dabei helfen, den Kunden immer wieder aufs Neue zu verblüffen und auf diese Weise langfristig an Sie zu binden.

Um die ständig wachsenden Wünsche der Kunden befriedigen zu können, brauchen Sie engagierte Mitarbeiter, die hochqualifiziert und flexibel auf diese Wünsche eingehen können. Wenn Sie die TEMP-Methode® konsequent anwenden, werden Sie bald hochmotivierte Mitarbeiter haben, die selbstständig zum Erfolg des Unternehmens beitragen.

Bis an den Kunden geliefert werden kann, durchläuft jedes Produkt und jede Dienstleistung bestimmte Herstellungsprozesse. Diese Prozesse müssen möglichst fehlerfrei, kostengünstig und ohne Verzögerung ablaufen. Sie können die Prozesse verbessern, dadurch Kosten senken und die Produktivität Ihres Unternehmens erhöhen – wenn Sie die TEMP-Methode® einsetzen.

Dieses Buch bietet Ihnen den Einstieg in das Arbeiten mit der TEMP-Methode®. TEMP ist eine praxiserprobte Methode zur ganzheitlichen Unternehmensführung, die mittlerweile in über 4.500 Unternehmen erfolgreich eingesetzt wird. Ganz egal, ob kleine und mittelständische oder große Traditionsunternehmen, die TEMP-Methode® ist auf jede Unternehmensgröße und Branche übertragbar.

Nutzen Sie auch die TEMP-Seminare, die bereits viele Unternehmen in allen Branchen vorangebracht haben (www.temp-methode.de).

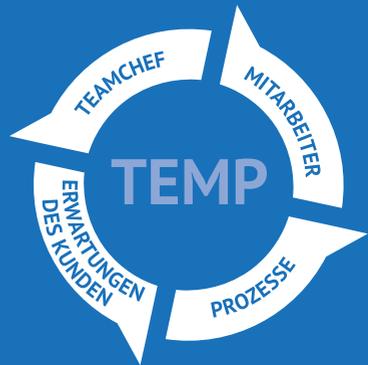
TEMP-Schnelltest

Unter www.temp-schnelltest.de können Sie den im Buch enthaltenen Schnelltest auch online ausfüllen. Sie erhalten dann von uns eine kostenlose Analyse Ihrer Situation und vor allem eine Liste sofort umsetzbarer Ansatzpunkte zur Steigerung Ihres unternehmerischen Erfolges.

Viel Erfolg wünschen Ihnen

Prof. Dr. Jörg Knoblauch, Jürgen Kurz, Jürgen Frey





TEMP-METHODE® EINFÜHRUNG

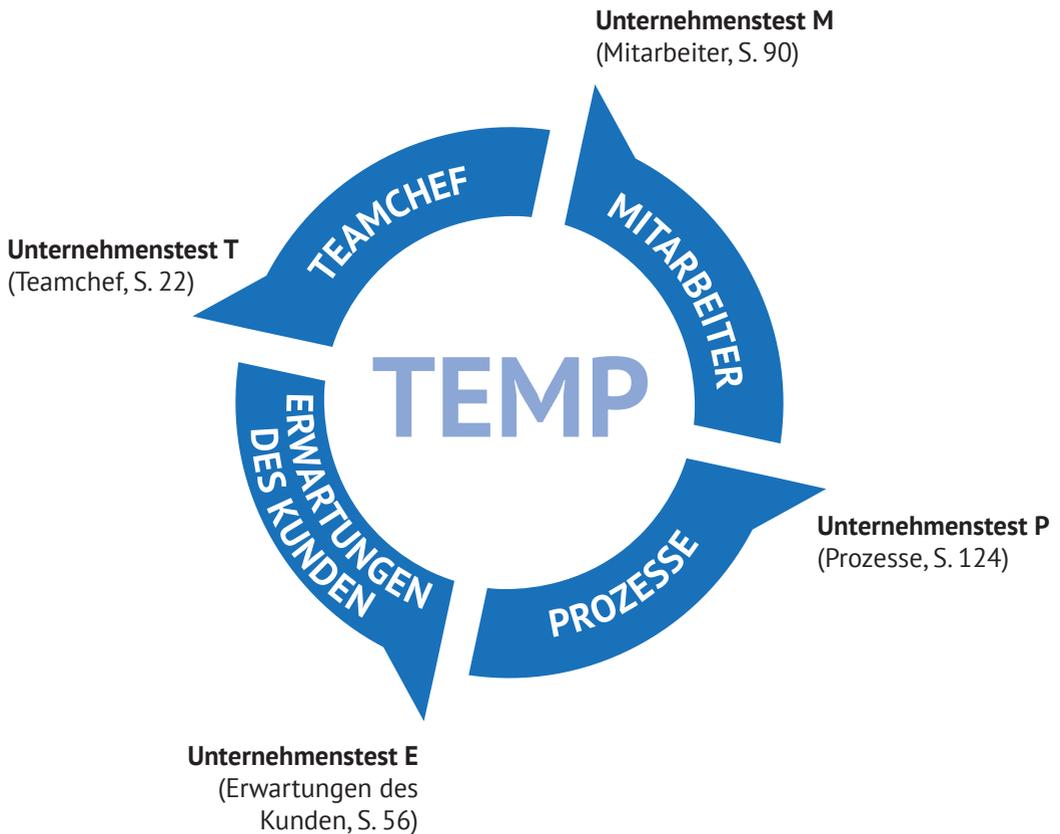


EINFÜHRUNG IN DIE TEMP-METHODE®

Kern der TEMP-Methode® ist ein Unternehmenstest. Mit diesem Test können Sie Ihre unternehmerische Fitness ermitteln und entsprechende Verbesserungen ableiten.

AUFBAU DER TEMP-METHODE®

Auf den folgenden Seiten werden Sie Ihr eigenes Unternehmen bewerten.
Der Unternehmenstest besteht aus vier Bausteinen:



AUFBAU DER TEMP-METHODE®

Jeder der vier Bausteine stellt einen der zentralen Erfolgsfaktoren eines kleinen und mittelständischen Unternehmens dar. Um Hinweise auf konkretes Handeln zu bekommen, wurden die einzelnen Erfolgsfaktoren weiter in jeweils sieben Handlungsfelder untergliedert.

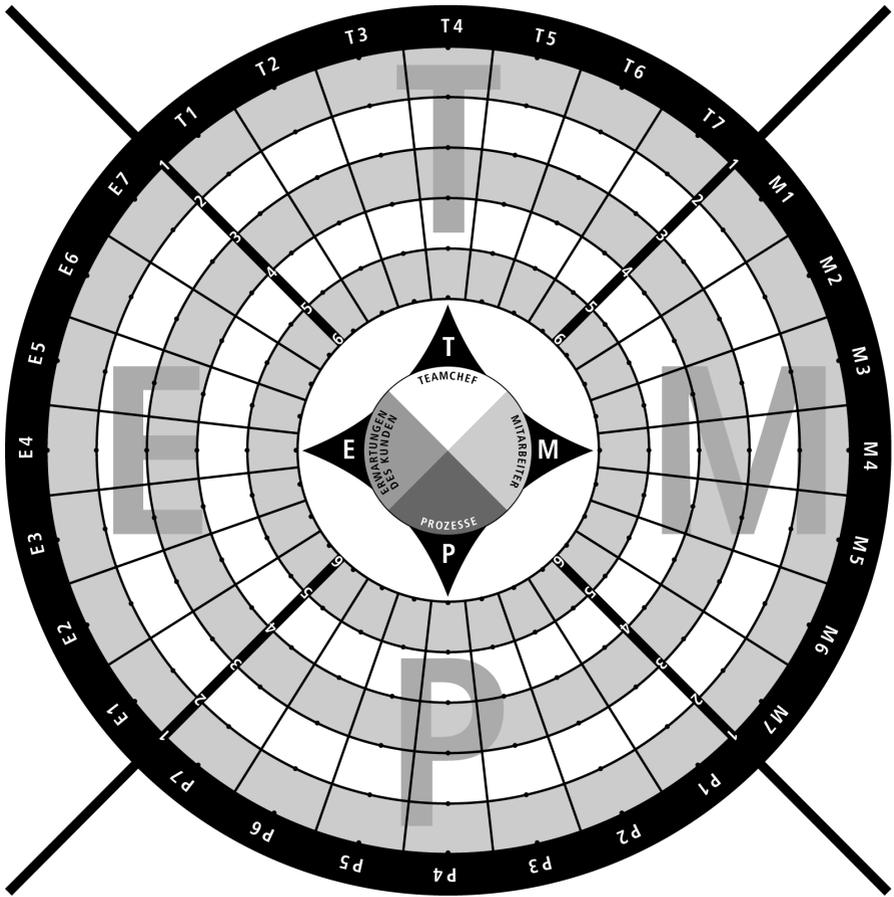
Erfolgsfaktor 1	Teamchef	
Handlungsfeld 1	Führungspersönlichkeit entwickeln	T
Handlungsfeld 2	Unternehmensleitbild festlegen	
Handlungsfeld 3	Strategisch planen	
Handlungsfeld 4	Mitarbeiter auswählen	
Handlungsfeld 5	Erfolg vereinbaren	
Handlungsfeld 6	Profitabel wirtschaften	
Handlungsfeld 7	Unternehmensmarke stärken	
Erfolgsfaktor 2	Erwartungen des Kunden	
Handlungsfeld 1	Kernkompetenzen entwickeln	E
Handlungsfeld 2	Zielgruppe fokussieren	
Handlungsfeld 3	Servicequalität steigern	
Handlungsfeld 4	Innovationsfähigkeit ausbauen	
Handlungsfeld 5	Verkauf stärken	
Handlungsfeld 6	Kundenzufriedenheit messen	
Handlungsfeld 7	Kundenbeziehungen pflegen	
Erfolgsfaktor 3	Mitarbeiter	
Handlungsfeld 1	Offen kommunizieren	M
Handlungsfeld 2	Mitdenker gewinnen	
Handlungsfeld 3	Weiterbildung fördern	
Handlungsfeld 4	Verantwortung übertragen	
Handlungsfeld 5	Vertretungsfähigkeit garantieren	
Handlungsfeld 6	Mitgenießen und Mitbesitzen	
Handlungsfeld 7	Mitarbeiter wertschätzen	
Erfolgsfaktor 4	Prozesse	
Handlungsfeld 1	Ordnung halten	P
Handlungsfeld 2	Qualität verbessern	
Handlungsfeld 3	Termintreue steigern	
Handlungsfeld 4	Abläufe optimieren	
Handlungsfeld 5	Bestände reduzieren	
Handlungsfeld 6	Arbeitseffizienz messen	
Handlungsfeld 7	Netzwerkbeziehungen entwickeln	

Diese Handlungsfelder stellen konkrete Aktionsbereiche dar, in denen Sie Ihr Unternehmen Schritt für Schritt entwickeln müssen. Sie helfen Ihnen zu entscheiden, auf welche Aspekte – beispielsweise in der Kundenorientierung – Sie sich konzentrieren müssen. Dies führt zu konzeptioneller Klarheit im Unternehmensalltag und verringert die Gefahr, wertvolle Kraft auf »Nebenschauplätzen« zu verlieren.

Wie beim Schulnotensystem können jetzt die Noten 1 bis 6 für die Fitness eines Unternehmens vergeben werden. Mit der TEMP-Methode® sind Sie nun in der Lage, Ihr Unternehmen selbst zu bewerten und darauf aufbauend Maßnahmen zur Weiterentwicklung zu bestimmen.

Gehen Sie nun folgendermaßen vor:

1. Blättern Sie vor zur Seite 22. Dort finden Sie den ersten Erfolgsfaktor: Teamchef.
2. Lesen Sie sich das erste Handlungsfeld durch und geben Sie sich eine Note: Kreuzen Sie das Kästchen an, das für Ihre Situation am besten zutrifft.
3. Verfahren Sie genauso mit den anderen Handlungsfeldern und Erfolgsfaktoren.
4. Wenn Sie mit dem Ankreuzen fertig sind, tragen Sie die Noten in das Radarchart auf der rechten Seite ein.



Es gilt nun, gezielt an Ihren Problembereichen zu arbeiten. Damit Sie dabei besser vorankommen, sollten Sie konkrete Aktionspläne ausarbeiten (siehe rechts). Die digitale Vorlage erhalten Sie kostenlos unter www.tempus-consulting.de/downloadcenter

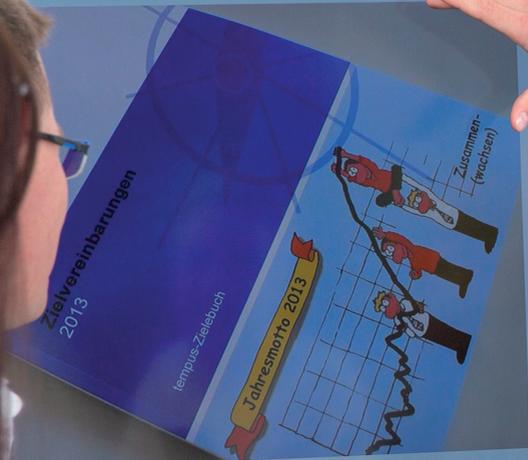
Füllen Sie für jeden einzelnen Vorsatz bzw. jede einzelne Aktion ein separates Blatt aus. Sie können für ein Problem auch mehrere Blätter ausfüllen.

Wir empfehlen, die TEMP-Benotung einmal im Jahr zu wiederholen und immer wieder neue Ziele abzuleiten. Wenn Sie das Radarchart jährlich neu ausfüllen, dokumentieren Sie damit gleichzeitig Ihren Fortschritt.

Die TEMP-Methode® hilft Ihnen

- zu erkennen, welche Herausforderungen es zu bewältigen gilt
- lösungsorientierte Aktionspläne zu entwickeln

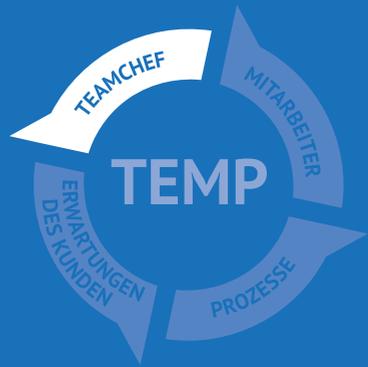
Erfolg vereinbaren – Das Unternehmen mit überziehen



outing.de

SAMSUNG





ERFOLGSFAKTOR 1

TEAMCHEF



ERFOLGSFAKTOR 1

TEAMCHEF

Dass das TEMP-Modell mit dem Buchstaben »T« (Teamchef) beginnt, ist nicht zufällig. Der Unternehmer ist die prägende Persönlichkeit.

In den Bewertungen auf den Folgeseiten werden Sie erkennen, dass die Note 6 sehr viel mit dem Unternehmer als Zugpferd und Kontrolleur zu tun hat. Der Chef steht an der Spitze. Er »schießt die Tore«, er trifft die Entscheidungen, alle Mitarbeiter arbeiten ihm zu.

Vom Boss zum Teamchef

Der Chef, der unter den gegenwärtigen Bedingungen Erfolg haben will, darf sich selbst nicht mehr als Mittelpunkt begreifen. Zu seinen Aufgaben gehört es nun vielmehr, den Mitarbeitern dabei zu helfen, eine optimale Arbeit zu machen.

Ziel ist es, die Mitarbeiter zu befähigen, selbst »Tore« zu »schießen«. Anstelle von konkurrierenden »Einzelkämpfern« arbeiten die Mitarbeiter nun in selbstständigen Teams zusammen.

Der Unternehmer muss bereit sein, Verantwortung abzugeben und seine Mitarbeiter mit allen wichtigen Informationen zu versorgen. Die alte Boss-Mentalität kriegt das nicht hin.

Erfolgsfaktor 1: Teamchef

Geben Sie sich für jedes Handlungsfeld eine Note. Kreuzen Sie dazu in jeder Zeile ein Kästchen an, das Ihre Situation am besten beschreibt.

Datum:	Note 6	Note 5
Handlungsfeld 1 Führungspersönlichkeit entwickeln	Gefühl der persönlichen Überforderung. Die Probleme mit dem Geschäft lassen keine Zeit mehr für Partner, Familie und Freunde.	Vieles gelingt, und trotzdem bleibt vieles unerledigt nach dem Motto »keine Zeit«.
Handlungsfeld 2 Unternehmensleitbild festlegen	Über Aspekte wie Zieľfoto, Mission/Vision und Unternehmenswerte wurde nie nachgedacht. Das operative Geschäft dominiert.	Wichtige zukünftige Entwicklungen werden ungefiltert ins Tagesgeschäft einbezogen.
Handlungsfeld 3 Strategisch planen	Das Tagesgeschäft dominiert. Es gibt keine Zeit, um am System zu arbeiten, sondern nur im System.	Kurzfristiges Handeln überdeckt langfristige Ansätze. Dringendes dominiert Wichtiges. Statt konkreter Ziele gibt es nur gut gemeinte Absichten.
Handlungsfeld 4 Mitarbeiter auswählen	Wer zuerst kommt, wird eingestellt. Die Qualität der vorhandenen Mitarbeiter wird nicht hinterfragt.	Die Bewerberauswahl erfolgt nach ungeeigneten Kriterien oder unklarem Anforderungsprofil. Punktuell werden Mitarbeitergespräche geführt.
Handlungsfeld 5 Erfolg vereinbaren	Das Unternehmen funktioniert nach Befehl und Gehorsam.	Es gibt sporadische Treffen im Führungskreis.
Handlungsfeld 6 Profitabel wirtschaften	Kontostände und jährliche Bilanzen bilden die Grundlage für anstehende Entscheidungen.	Es wird erkannt, dass außer dem Umsatz noch andere wichtige Kenngrößen existieren. Monats- und Quartalsbilanzen werden erstellt.
Handlungsfeld 7 Unternehmensmarke stärken	Weder Öffentlichkeitsarbeit noch ein einheitliches Erscheinungsbild nach außen sind vorhanden.	Zu besonderen Anlässen wird versucht, die Öffentlichkeit zu informieren. Ein Firmenlogo existiert, wird aber immer wieder verändert.

Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
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 persönlichen Lebensziele und das Lebensmotto existieren schriftlich und werden aktiv umgesetzt.	Die Führungskraft inspiriert ihr Umfeld, das Thema Lebensplanung anzugehen.
Es existiert ein vages Bild von der Zukunft des Unternehmens. Themen wie Werteorientierung und Verhaltensspielregeln werden diskutiert.	Eine schriftliche Fixierung des Unternehmensleitbilds liegt vor.	Das Unternehmensleitbild wird in der Praxis durchgehend gelebt. Eine dynamische, wertorientierte Organisation entsteht.	Die Begeisterung für Werte und Ziele inspiriert Kunden, Lieferanten und die Gesellschaft.
Strategisches Denken führt zu Zielauswahl und daraus abgeleitet zu entsprechenden Prioritäten.	Eine mittelfristige Unternehmensplanung (zwei bis drei Jahre) existiert.	Eine langfristige Unternehmensplanung (über fünf Jahre hinaus) existiert.	Die Unternehmensstrategie wird ständig angepasst. Planungsszenarien ermöglichen rasche Reaktionen auf überraschende Entwicklungen. Das Unternehmen gestaltet die Zukunft aktiv mit.
Die Bewerberauswahl erfolgt nach Aufgabenbeschreibung und Anforderungsprofil. Eine regelmäßige Mitarbeiterbeurteilung ist eingeführt.	Die Bewerberauswahl ist ein mehrstufiger Prozess aus Instrumenten wie Telefoninterview, Referenzcheck usw. Aus Mitarbeiterbeurteilungen werden konkrete Maßnahmen abgeleitet.	Bei Neueinstellungen werden die Besten der Branche aktiv gesucht. Durch Personalentwicklung oder Trennung von Mitarbeitern gibt es 80 % A-, 20 % B- und 0 % C-Mitarbeiter.	Bewerber werden nicht nur aufgrund ihrer fachlichen, sondern auch der persönlichen Eignung eingestellt. Durch radikale A-Fokussierung ist eine 100-0-0-Organisation entstanden.
Strategietage mit den Führungskräften finden regelmäßig statt. Die Kräfte werden zum Beispiel durch ein Jahresmotto gebündelt.	Es gibt individuelle Zielvereinbarungen mit den Führungskräften durch Quartalsgespräche.	Alle Mitarbeiter sind in den Prozess der Zielfindung und Zielrealisierung eingebunden.	Das Gehalt ist an das Erreichen der Ziele gekoppelt. Die Mitarbeiter tragen auf diese Weise das Unternehmensrisiko mit.
Es gibt regelmäßige Plan-Ist-Vergleiche (monatlich oder quartalsweise). Die vom Controlling gelieferten Zahlen werden aber nur vereinzelt genutzt.	Maßnahmen aus dem Plan-Ist-Vergleich werden umgesetzt. Die Wirksamkeit der Maßnahmen liegt bei 75 %.	Der Plan-Ist-Vergleich ergibt eine Übereinstimmung von mehr als 95 %.	Die entscheidenden Kennzahlen liegen im Branchenvergleich unter den Top 10 %.
Öffentlichkeitsarbeit geschieht systematisch. An der Unternehmensmarke wird vereinzelt gearbeitet. Soziale Netzwerke werden sporadisch genutzt.	Ein umfassender Jahresthemenplan für die Öffentlichkeitsarbeit liegt vor. An der Unternehmensmarke wird gezielt gearbeitet. Das Internet wird systematisch zur Unternehmenspräsentation genutzt.	Die Unternehmensmarke wird durch ein Gesamtkonzept gestärkt. Darin sind medienwirksame Anlässe ebenso integriert wie die Bespielung aller relevanten Kanäle im Internet.	Medien berichten von sich aus über das Unternehmen. Als Marke und Arbeitgeber genießt das Unternehmen auch im Internet höchstes Ansehen.



**NUR WER SICH SELBST
FÜHREN KANN, KANN AUCH
EIN UNTERNEHMEN FÜHREN**

T1: FÜHRUNGSPERSÖNLICHKEIT ENTWICKELN

Wir sind der festen Überzeugung, dass nur derjenige ein Unternehmen führen kann, der auch sich selbst führen kann. An den Anfang stellen wir deswegen die Entwicklung einer integren Führungspersönlichkeit, die in der Balance zwischen Beruf und Familie lebt.

■ Note 6

Gefühl der persönlichen Überforderung. Die Probleme mit dem Geschäft lassen keine Zeit mehr für Partner, Familie und Freunde.

To do:

Wichtiges und Dringendes auseinanderhalten; Erkenntnis: »So geht es nicht.«; persönliche Einstellung prüfen.

■ Note 5

Vieles gelingt, und trotzdem bleibt vieles unerledigt nach dem Motto »keine Zeit«.

To do:

Die vier Balancebereiche (Körper, Leistung/Beruf, Kontakt, Sinn) erkennen; Bestandsaufnahme der eigenen Stärken, Werte und Träume.

■ Note 4

Die Rolle im Unternehmen und Privatleben ist geklärt. Sie können Fragen beantworten wie: »Wer bin ich heute?«, »Was kann ich?«, »Wohin will ich?«.

To do:

»Lebenshüte« definieren; vier Ja klären (Ihr eigenes »Ja« sowie das Ja Ihrer Familie, Mitarbeiter und Kunden).

■ Note 3

Die meisten Lebensbereiche sind in guter Balance. Zur Berufung als Führungskraft haben Sie ein klares Ja.

To do:

Laudatio für jeden »Lebenshut« formulieren; Lebensziel schriftlich fixieren; Lebensmotto formulieren.

■ Note 2

Ihre persönlichen Lebensziele und das Lebensmotto existieren schriftlich und werden aktiv umgesetzt.

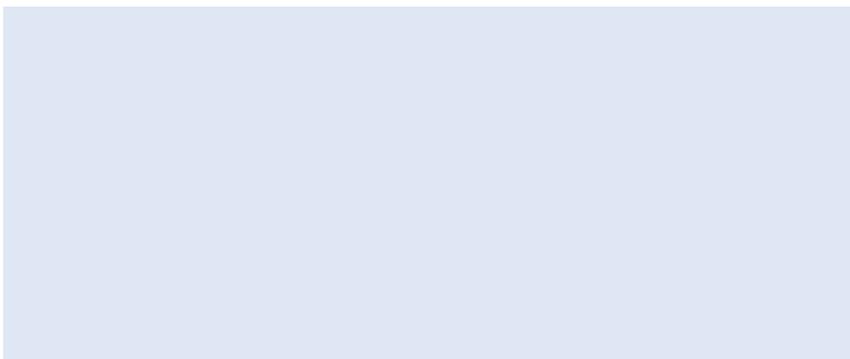
To do:

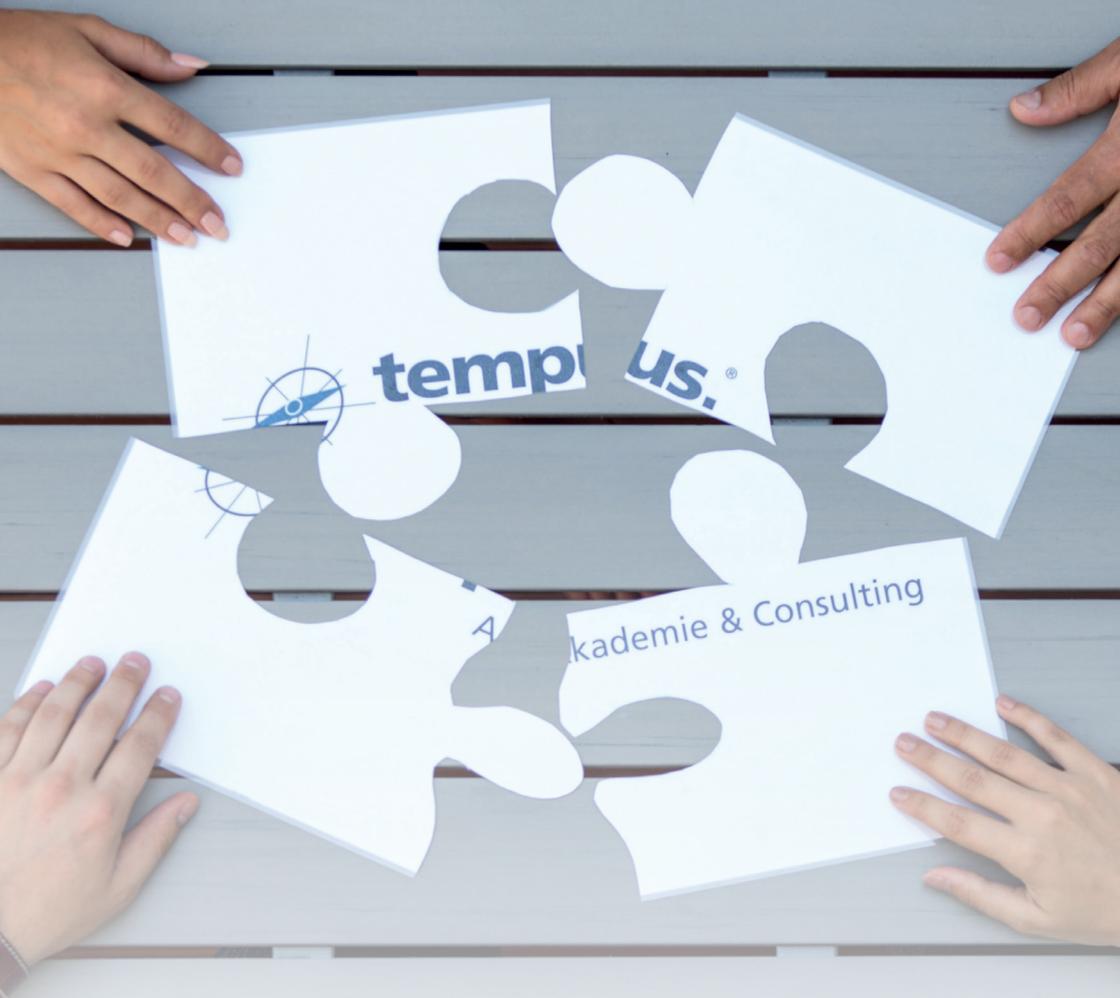
Wichtige Meilensteine festhalten; planen Sie Ihr Leben und seien Sie Vorbild.

■ Note 1

Die Führungskraft inspiriert ihr Umfeld, das Thema Lebensplanung anzugehen.

Notizen





**ES IST VORTEILHAFT, EIN
UNTERNEHMENSLEITBILD
ZU NUTZEN. ES KLÄRT DEN
SINN UND ZWECK DER
FIRMA UND MOTIVIERT
IHRE MITARBEITER.**



T2: UNTERNEHMENSLEITBILD FESTLEGEN

Wenn von der Wichtigkeit eines Unternehmensleitbilds gesprochen wird, nicken alle beifällig. Im Stillen jedoch stellt sich so mancher Unternehmer die Fragen »Was ist das eigentlich?« und »Warum das alles überhaupt?«.

Ein Unternehmensleitbild ist eine klare Vorstellung davon, warum es Ihr Unternehmen gibt, wohin Sie mit Ihrem Unternehmen langfristig wollen und auf welche Art und Weise Sie dieses Ziel erreichen möchten.

Studien sagen außerdem glasklar: Die meisten Unternehmen, die nur Gewinnmaximierung anstreben, sterben durchschnittlich innerhalb von 15 bis 18 Jahren.

■ Note 6

Über Aspekte wie Zielfoto, Mission/Vision und Unternehmenswerte wurde nie nachgedacht. Das operative Geschäft dominiert.

To do:

Wichtige zukünftige Entwicklungen erkennen.

■ Note 5

Wichtige zukünftige Entwicklungen werden ungefiltert ins Tagesgeschäft einbezogen.

To do:

Träumen und proaktiv werden. Denken Sie über Werte und Spielregeln nach, die den Umgang untereinander regeln.

■ Note 4

Es existiert ein vages Bild von der Zukunft des Unternehmens. Themen wie Werteorientierung und Verhaltensspielregeln werden diskutiert.

To do:

Ein klares Mission Statement entwickeln; ein begeisterndes Zielfoto formulieren; Werte im Unternehmen klären.

■ Note 3

Eine schriftliche Fixierung des Unternehmensleitbilds liegt vor.

To do:

Werteprozess einleiten (z. B. Shared Values).

■ Note 2

Das Unternehmensleitbild wird in der Praxis durchgehend gelebt. Eine dynamische, wertorientierte Organisation entsteht.

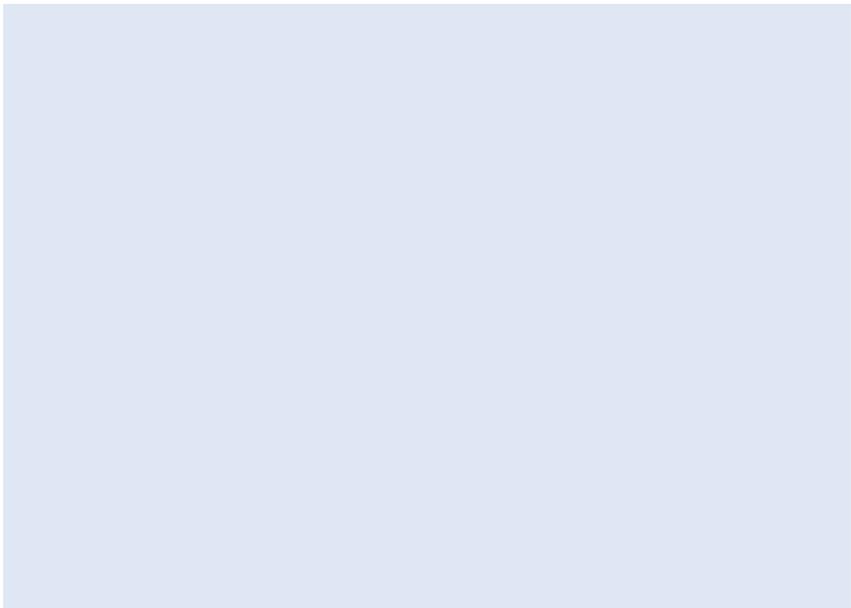
To do:

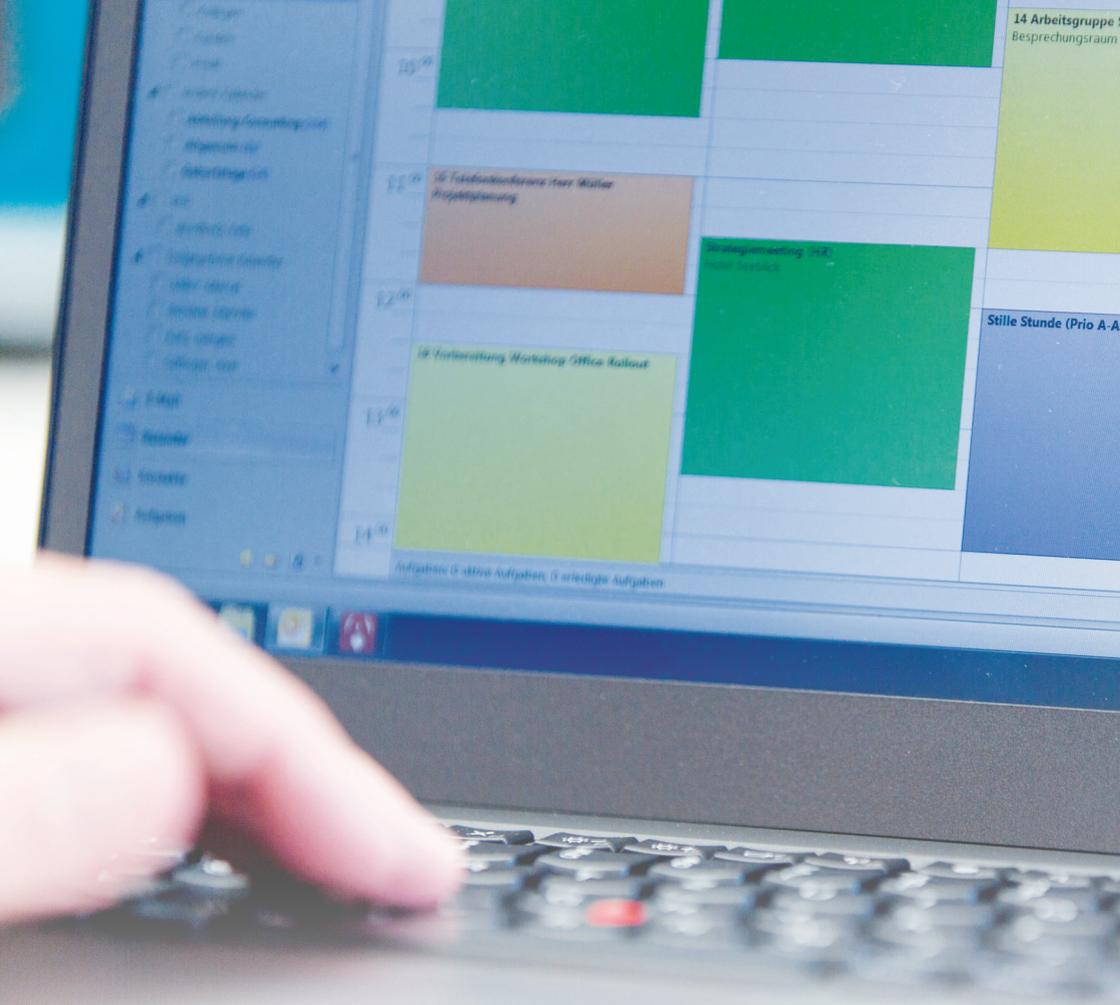
Motivieren Sie Ihr Umfeld, das Thema ebenfalls anzugehen.

■ Note 1

Die Begeisterung für Werte und Ziele inspiriert Kunden, Lieferanten und die Gesellschaft.

Notizen





FÜR EIN ERFOLGREICHES
UNTERNEHMEN IST ES
WICHTIG, KONKRETE LANG-
UND MITTELFRISTIGE ZIELE
ZU HABEN UND AUS DEN
ZIELEN DIE RICHTIGEN
PRIORITÄTEN ABZULEITEN.



T3: STRATEGISCH PLANEN

Ziele sind nur durch sorgfältige Planung erreichbar. Grundsätzlich gilt der Satz: »Planungszeit verlängern heißt Ausführungszeit verkürzen.«

Wenn wir jedoch von »strategisch planen« reden, meinen wir konkrete Ziele, die mittelfristig und langfristig erreicht werden sollen. Alle Aktivitäten und Investitionsentscheidungen werden diesen Planungen strikt unterworfen: Sie werden nur dann durchgeführt, wenn sie dazu dienen, dem Ziel näher zu kommen.

Strategische Planungen werden Ihnen helfen, Entscheidungen leichter zu treffen und eine klare Linie in die Entscheidungen zu bringen.

■ Note 6

Das Tagesgeschäft dominiert. Es gibt keine Zeit, um am System zu arbeiten, sondern nur im System.

To do:

Ordnung ins Chaos bringen; Projektliste erstellen.

■ Note 5

Kurzfristiges Handeln überdeckt langfristige Ansätze. Dringendes dominiert Wichtiges. Statt konkreter Ziele gibt es nur gut gemeinte Absichten.

To do:

Unterschied zwischen »dringend« und »wichtig« erkennen; eine Übersicht über unternehmerische Hauptaufgaben erstellen und Prioritäten setzen.

■ Note 4

Strategisches Denken führt zu Zielauswahl und daraus abgeleitet zu entsprechenden Prioritäten.

To do:

Strategieplanung auf TEMP-Grundlage; Visualisierung durch einen Strategieplan.

■ Note 3

Eine mittelfristige Unternehmensplanung (zwei bis drei Jahre) existiert.

To do:

Verschiedene künftige Entwicklungen gedanklich durchspielen, um den Bezug zum Unternehmensleitbild zu stärken; Einbeziehung aller Faktoren aus Erfolgsfaktor 2: Erwartungen des Kunden.

■ Note 2

Eine langfristige Unternehmensplanung (über fünf Jahre hinaus) existiert.

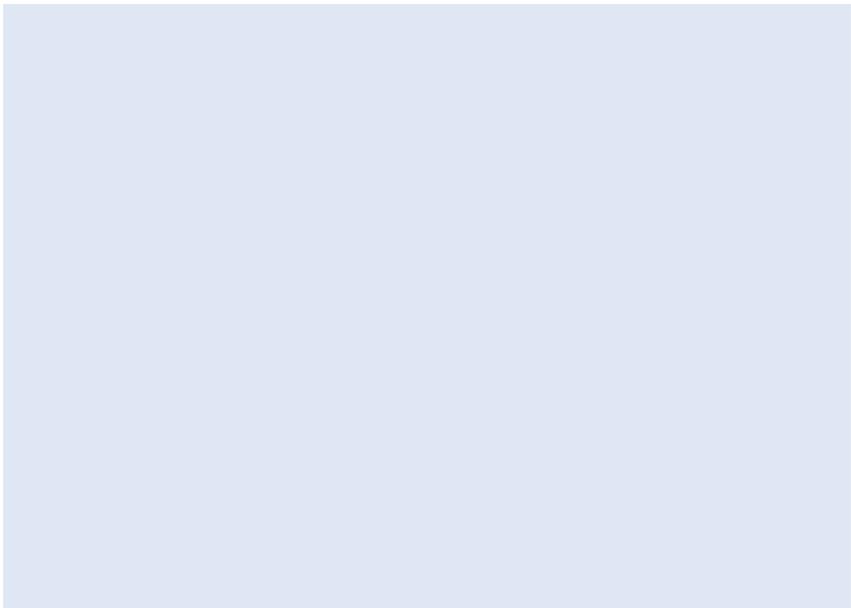
To do:

Kennzahlensystem nutzen; Umgestaltung des Unternehmens von »Materie« zu »Geist«.

■ Note 1

Die Unternehmensstrategie wird ständig angepasst. Planungsszenarien ermöglichen rasche Reaktionen auf überraschende Entwicklungen. Das Unternehmen gestaltet die Zukunft aktiv mit.

Notizen





**GEEIGNETE MITARBEITER
MÜSSEN SIE AKTIV MIT
HILFE KLARER ANFORDE-
RUNGSPROFILE SUCHEN.**



T4: MITARBEITER AUSWÄHLEN

Deutsche Mittelständler klagen immer wieder, dass sie keine geeigneten Mitarbeiter für ihre Unternehmen finden. Es ist ein Kampf um die besten Kräfte entbrannt.

Dieser Abschnitt wird Ihnen Antworten liefern, wenn Sie wissen möchten:

- Was ist eigentlich ein geeigneter Mitarbeiter?
- Wie kann ich gute von schlechten Mitarbeitern unterscheiden?
- Wie wähle ich aus Bewerbern den Richtigen aus?
- Wie stelle ich sicher, dass ich nur die besten Mitarbeiter beschäftige?

■ Note 6

Wer zuerst kommt, wird eingestellt. Die Qualität der vorhandenen Mitarbeiter wird nicht hinterfragt.

To do:

Erkennen, dass Einstellungskriterien und Mitarbeitergespräche vorhanden sein sollten.

■ Note 5

Die Bewerberauswahl erfolgt nach ungeeigneten Kriterien oder unklarem Anforderungsprofil. Punktuell werden Mitarbeitergespräche geführt.

To do:

Aufgabenbeschreibung erstellen; Anforderungsprofil verfassen; Mitarbeiterbeurteilung einführen.

■ Note 4

Die Bewerberauswahl erfolgt nach Aufgabenbeschreibung und Anforderungsprofil. Eine regelmäßige Mitarbeiterbeurteilung ist eingeführt.

To do:

Neue und bestehende Mitarbeiter in A-, B- und C-Kräfte einteilen und gezielt entwickeln. Einsatz von fundierten Auswahlinstrumenten (z. B. Persönlichkeits-Profile der Firma persolog).

■ Note 3

Die Bewerberauswahl ist ein mehrstufiger Prozess aus Instrumenten wie Telefoninterview, Referenzencheck usw. Aus Mitarbeiterbeurteilungen werden konkrete Maßnahmen abgeleitet.

To do:

Geeignete Instrumente einsetzen, um A-Kräfte zu finden, B-Kräfte zu entwickeln und C-Kräfte zu entlassen.

■ **Note 2**

Bei Neueinstellungen werden die Besten der Branche aktiv gesucht. Durch Personalentwicklung oder Trennung von Mitarbeitern gibt es 80 % A-, 20 % B- und 0 % C-Mitarbeiter.

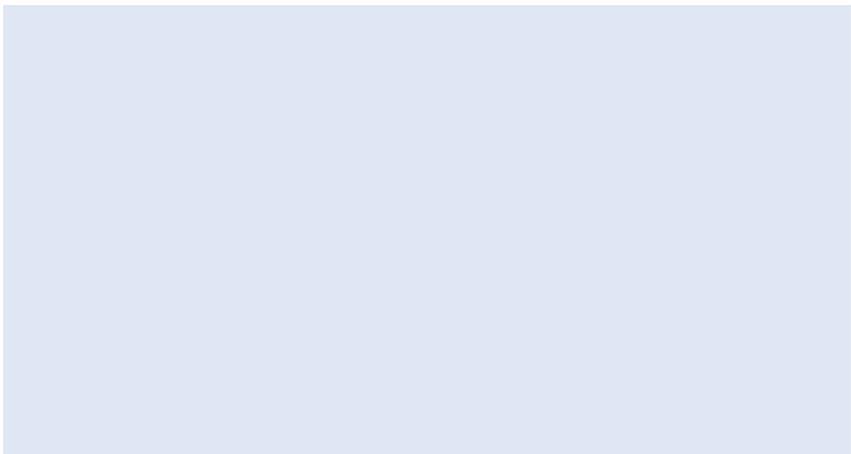
To do:

Person und Aufgabe werden zusammengeführt.

■ **Note 1**

Bewerber werden nicht nur aufgrund ihrer fachlichen, sondern auch der persönlichen Eignung eingestellt. Durch radikale A-Fokussierung ist eine 100-0-0-Organisation entstanden.

Notizen





**ALLE MITARBEITER TRAGEN
ZUM ERFOLG DES UNTER-
NEHMENS BEI, INDEM SIE
IHRE INDIVIDUELLEN ZIELE
KENNEN UND ERREICHEN.**



T5: ERFOLG VEREINBAREN

Erfolg im Unternehmen ist nur denkbar, wenn alle Mitarbeiter an einem Strang ziehen. Damit der Mitarbeiter weiß, was exakt von ihm erwartet wird, braucht er individuelle Zielvereinbarungen. Solche »Ein-Mann-Unternehmer« verleihen dem Unternehmen Flügel.

Erfolg wird in solchen Unternehmen nicht von oben beschlossen, sondern mit den Mitarbeitern vereinbart. So entsteht ein Netzwerk von Unternehmen, das alle Ebenen überspannt und im Alltag gelebt wird.

■ Note 6

Das Unternehmen funktioniert nach Befehl und Gehorsam.

To do:
Treffen im Führungskreis.

■ Note 5

Es gibt sporadische Treffen im Führungskreis.

To do:
Strategietage mit den Führungskräften; Jahresmotto erstellen.

■ Note 4

Strategietage mit den Führungskräften finden regelmäßig statt. Die Kräfte werden zum Beispiel durch ein Jahresmotto gebündelt.

To do:
Regelmäßige Treffen, um zu Zielvereinbarungen zu kommen.

■ Note 3

Es gibt individuelle Zielvereinbarungen mit den Führungskräften durch Quartalsgespräche.

To do:
Das gesamte Unternehmen mit Zielen überziehen; ausreichend Zeit für den Zielfindungsprozess im Unternehmen einräumen.

■ Note 2

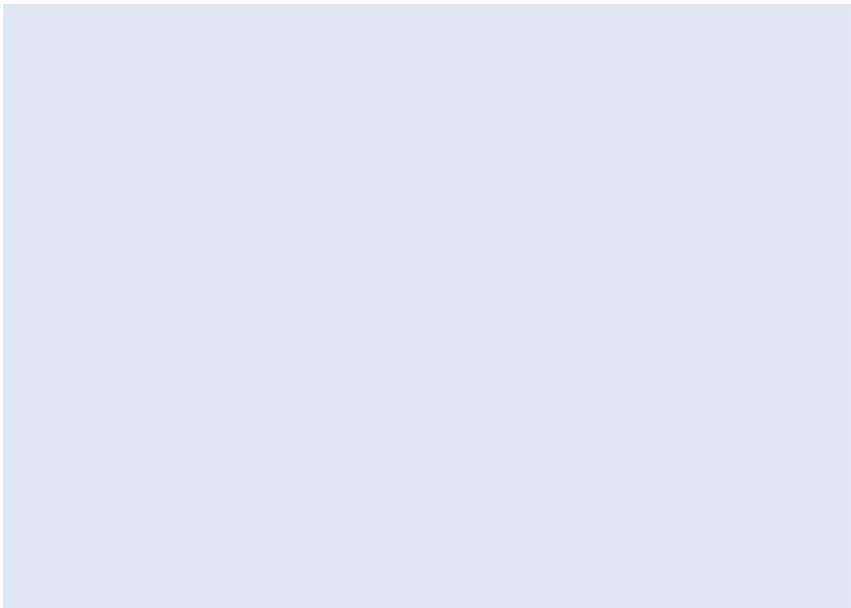
Alle Mitarbeiter sind in den Prozess der Zielfindung und Zielrealisierung eingebunden.

To do:
Zielerreichung an Lohn und Gehalt anbinden.

■ Note 1

Das Gehalt ist an das Erreichen der Ziele gekoppelt. Die Mitarbeiter tragen auf diese Weise das Unternehmensrisiko mit.

Notizen





**NUR WER DEN PLAN-IST-VERGLEICH
SEINES UNTERNEHMENS VOR
AUGEN HAT, LERNT LANGFRISTIG
PROFITABEL ZU WIRTSCHAFTEN.**

T6: PROFITABEL WIRTSCHAFTEN

Profitabel wirtschaften möchte wohl jeder Unternehmer. In einer Zeit des rasanten Wandels stellen viele fest, dass es nicht mehr ausreicht, einmal jährlich eine Bilanz zu erstellen, um den »Gesundheitszustand« des Unternehmens zu bestimmen. Dann kann es nämlich bereits zu spät sein, um rettende Maßnahmen einzuleiten.

Verlassen Sie sich nicht mehr monatelang auf ein unruhiges Gefühl in Ihrer Magengegend beim Nachdenken darüber, wie gut oder schlecht Ihr Unternehmen dasteht. Starten Sie einen Prozess, der Ihnen täglich Fakten und Warnsignale liefert.

■ Note 6

Kontostände und jährliche Bilanzen bilden die Grundlage für anstehende Entscheidungen.

To do:

Bilanzanalyse nach Kostenarten; wichtigste Kennzahlen der Branche ermitteln; erstellen Sie Monats- und Quartalsbilanzen.

■ Note 5

Es wird erkannt, dass außer dem Umsatz noch andere wichtige Kenngrößen existieren. Monats- und Quartalsbilanzen werden erstellt.

To do:

Erweiterung/Verfeinerung der Kennzahlen; Einzelkalkulationen für das gesamte Sortiment.

■ Note 4

Es gibt regelmäßige Plan-Ist-Vergleiche (monatlich oder quartalsweise). Die vom Controlling gelieferten Zahlen werden aber nur vereinzelt genutzt.

To do:

Kostenstellensystem aufbauen; Qualifizierung der Mitarbeiter.

■ Note 3

Maßnahmen aus dem Plan-Ist-Vergleich werden umgesetzt. Die Wirksamkeit der Maßnahmen liegt bei 75 %.

To do:

Mitlaufender Katastrophenplan; ständige Überprüfung der Kennzahlen auf Aussagewirksamkeit; Benchmarking betreiben.

■ Note 2

Der Plan-Ist-Vergleich ergibt eine Übereinstimmung von mehr als 95 %.

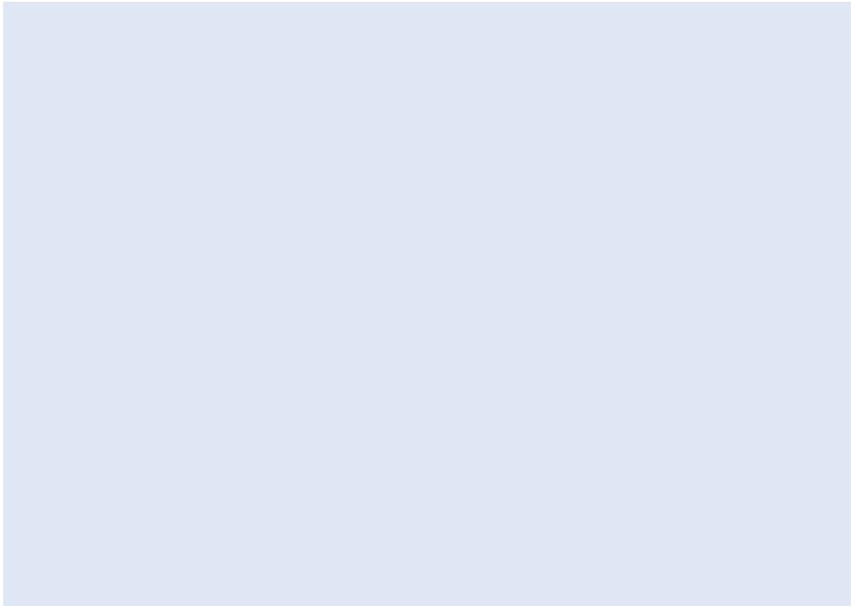
To do:

Ständiges branchenübergreifendes Benchmarking.

■ Note 1

Die entscheidenden Kennzahlen liegen im Branchenvergleich unter den Top 10 %.

Notizen





**EINE WÜNSCHENSWERTE
WAHRNEHMUNG VON AUSSEN
MUSS SYSTEMATISCH
ERARBEITET WERDEN.**



T7: UNTERNEHMENSMARKE STÄRKEN

Viele Unternehmer glauben noch immer, dass qualitativ großartige Produkte ausreichen, um am Markt zu bestehen. Doch das ist ein fataler Irrtum: Um am Markt wahrgenommen zu werden, müssen Sie aktiv kommunizieren.

Eine exzellente Präsentation Ihres Unternehmens in den Medien ist Ihnen dabei in zweierlei Hinsicht nützlich:

- Sie sind attraktiver für potenzielle Mitarbeiter.
- Ihre Produkte und Dienstleistungen werden bekannter.

Um die Wiedererkennbarkeit Ihres Unternehmens zu stärken, benötigen Sie zudem einen einheitlichen und unverwechselbaren Auftritt nach außen (Corporate Branding).

■ Note 6

Weder Öffentlichkeitsarbeit noch ein einheitliches Erscheinungsbild nach außen sind vorhanden.

To do:
Anlässe nutzen; Logo gestalten.

■ Note 5

Zu besonderen Anlässen wird versucht, die Öffentlichkeit zu informieren. Ein Firmenlogo existiert, wird aber immer wieder verändert.

To do:
Corporate Design festlegen. Unternehmensprofile in relevanten sozialen Netzwerken erstellen.

■ Note 4

Öffentlichkeitsarbeit geschieht systematisch. An der Unternehmensmarke wird vereinzelt gearbeitet. Soziale Netzwerke werden sporadisch genutzt.

To do:
Jahresthemenplan erarbeiten; attraktiven Internet-Auftritt gestalten.

■ Note 3

Ein umfassender Jahresthemenplan für die Öffentlichkeitsarbeit liegt vor. An der Unternehmensmarke wird gezielt gearbeitet. Das Internet wird systematisch zur Unternehmenspräsentation genutzt.

To do:
Events schaffen; Corporate Branding-Konzept ausdifferenzieren; Internet-Kanäle umfassend nutzen.

■ Note 2

Die Unternehmensmarke wird durch ein Gesamtkonzept gestärkt. Darin sind medienwirksame Anlässe ebenso integriert wie die Bespielung aller relevanten Kanäle im Internet.

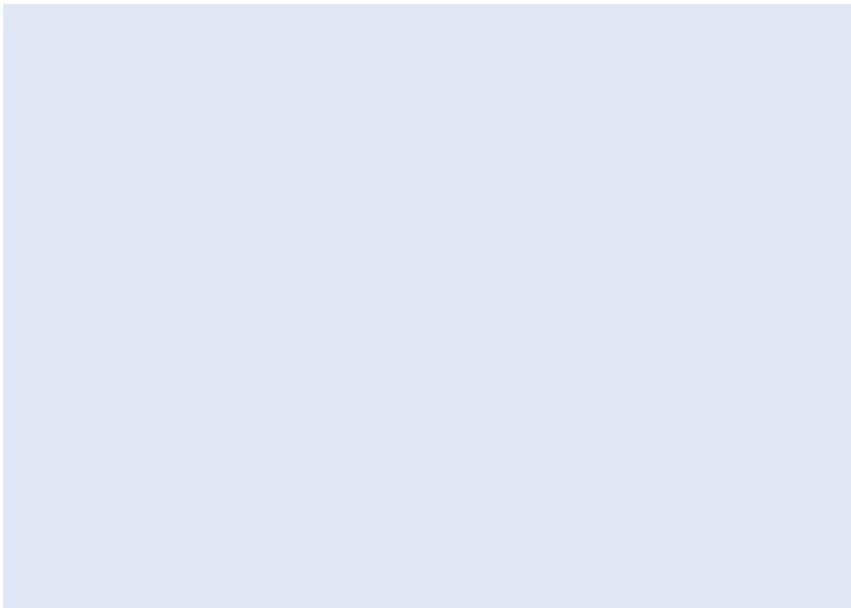
To do:

Medienkontakte pflegen; Influencer im Internet als Fans gewinnen.

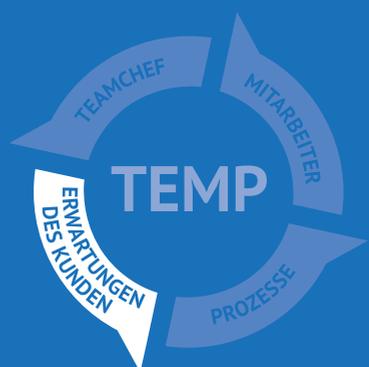
■ Note 1

Medien berichten von sich aus über das Unternehmen. Als Marke und Arbeitgeber genießt das Unternehmen auch im Internet höchstes Ansehen.

Notizen







ERFOLGSFAKTOR 2
**ERWARTUNGEN
DES KUNDEN**



ERFOLGSFAKTOR 2

ERWARTUNGEN DES KUNDEN

Beim Erfolgsfaktor »Erwartungen des Kunden« geht es um die Bereiche Marketing, Vertrieb und Service.

Wenn der Kunde sich nicht äußert, wiegt sich mancher Unternehmer in Sicherheit und ist von der Zufriedenheit seiner Abnehmer überzeugt. Das böse Erwachen folgt erst, wenn sich plötzlich der Wettbewerb an seinen Kunden erfreut. Geringfügig niedrigere Preise, ein wenig mehr Service oder vielleicht auch nur die nette Verkäuferin des Konkurrenten haben den Abnehmer überzeugt.

Kunden wollen verblüfft werden

Wie im Märchen »Der Hase und der Igel« gilt es, »schon da« zu sein. Das Unternehmen ist nicht nur in der Lage, die Wünsche des Kunden zu erfüllen, sondern schafft es immer wieder, ihn positiv zu überraschen. Die Kunden wollen den »Wow«-Effekt. Nur wenn Sie ihn bieten, heben Sie sich aus der Masse der Anbieter heraus und immunisieren sich gegen die allgemein grassierende »Krankheit« der Gleichartigkeit.

Die Kunst besteht zunächst darin, Leistungseigenschaften zu entwickeln, die den Kunden dazu bewegen, das Produkt zu kaufen. Zusätzlich werden Begeisterungseigenschaften benötigt. Sie geben dem Kunden das Gefühl, mehr zu bekommen als erwartet. Eine Begeisterungseigenschaft kann beispielsweise der Internetzugang im Flugzeug sein. Wird er angeboten, steigert er den Wert der Dienstleistung insgesamt stark. Wird er nicht geboten, ist der Fluggast deshalb nicht unbedingt unzufrieden.

Erfolgsfaktor 2: Erwartungen des Kunden

Geben Sie sich für jedes Handlungsfeld eine Note. Kreuzen Sie dazu in jeder Zeile ein Kästchen an, das Ihre Situation am besten beschreibt.

Datum:	Note 6	Note 5
Handlungsfeld 1 Kernkompetenzen entwickeln	Es sind keine Kernkompetenzen vorhanden.	Kernkompetenzen sind zwar vorhanden, aber nicht bekannt.
Handlungsfeld 2 Zielgruppe fokussieren	Es wird nicht nach Zielgruppen unterschieden. Alle sollen angesprochen werden.	Das Unternehmen kämpft um die Marktführerschaft im Gesamtmarkt der Branche.
Handlungsfeld 3 Servicequalität steigern	Das Produkt steht im Vordergrund, es gibt keinen erkennbaren Service.	Die Erkenntnis ist vorhanden, dass sich alle Produkte am Markt ähneln und eine Differenzierung nur über den Service möglich ist.
Handlungsfeld 4 Innovationsfähigkeit ausbauen	Trotz des immensen Marktdrucks herrscht die Meinung: »Was gestern gut war, kann heute nicht schlecht sein.«	Es wird erkannt, dass Produktlebenszyklen immer kürzer werden.
Handlungsfeld 5 Verkauf stärken	Verkauf wird nicht systematisch betrieben. Es gibt keinen Internet-Auftritt.	Verkauf ist Aufgabe der Verkaufsabteilung. Eine Website existiert, wird aber nicht gepflegt.
Handlungsfeld 6 Kundenzufriedenheit messen	Die Kundenzufriedenheit wird nicht ermittelt.	Kundenzufriedenheit ist ein Thema, über das gesprochen wird.
Handlungsfeld 7 Kundenbeziehungen pflegen	Kundenbeziehungen werden nicht gepflegt.	Verkauf über Druck führt oft am Bedürfnis des Kunden vorbei und verhindert langfristige Kundenbindung.

Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Kernkompetenzen sind erkannt und stellen die Richtlinie des Handelns dar.	Die Kernkompetenzen werden ausgebaut, um auf den gegenwärtigen Märkten existieren zu können.	Die Kernkompetenzen werden ausgebaut, um auf anderen und zukünftigen Märkten existieren zu können.	Neue Kernkompetenzen werden aufgebaut, um auf zukunftsreichen Märkten aktiv sein zu können.
Das Unternehmen beschäftigt sich mit verschiedensten 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 konzentriert sich auf klar umrissene Zielgruppen. Es versteht deren aktuelle Bedürfnisse.	Das Unternehmen ist faktisch Monopolist in einer Nische und damit Zielgruppenbesitzer. Auch die zukünftigen Bedürfnisse der Zielgruppen werden erkannt.
Unternehmerischer Service gewinnt an Bedeutung (Lieferservice, Aftersales-Service, Umgang mit Fehllieferungen, Reklamationen usw.).	Freundliche Mitarbeiter bilden den Unterschied zur Konkurrenz. Servicestandards sind festgelegt und werden laufend verbessert.	Persönlicher und unternehmerischer Service sind exzellent. Geliefert wird die volle Leistung plus 1.	Die Serviceleistung verblüfft die Kunden und führt zu aktiver Weiterempfehlung.
Produkt- und Dienstleistungsportfolios helfen, den Angebotsmix zu durchleuchten. Es werden permanent Informationen über Trends und Innovationen eingeholt.	Bestehendes wird zielgruppenorientiert weiterentwickelt. Kundenorientierte Lösungsvorschläge werden umgesetzt.	Bestehendes wird laufend verbessert und gleichzeitig das »Geschäft neu erfunden«.	Durch eine Fülle von innovativen Angeboten hat das Unternehmen die Marktführerschaft übernommen.
Verkauf ist gemeinsame Aufgabe von Verkaufsabteilung und Führungskräften. Eine aktualisierte Website ist vorhanden und wird kommuniziert.	Alle Mitarbeiter verstehen sich als Unterstützer des Verkaufs. Die Website ist suchmaschinenoptimiert und ständig aktuell.	Zahlreiche Mitarbeiter des Unternehmens haben direkten Kundenkontakt. Die Website belegt bei Suchmaschinen vorderste Ränge und erzielt substantielle Umsätze.	Auch nicht im Verkauf tätige Mitarbeiter und sogar Kunden bringen Aufträge. Strategisches Internet-Marketing wird aktiv betrieben.
Die Zufriedenheit der größten Kunden wird sporadisch ermittelt.	Die Zufriedenheit aller Kunden ist bekannt und hat Auswirkungen auf das Tagesgeschäft.	Daten über Kundenbetreuung, Kundenbeziehung und Kundenbindung liegen allen Mitarbeitern vor und stellen die Handlungsgrundlage dar.	Es besteht ein individueller Dialog mit den einzelnen Kunden. Deren Zufriedenheit wird ständig im Verhältnis zum Wettbewerb verfolgt.
Die Kundenbeziehungen werden nur bei bestimmten Anlässen gepflegt (z. B. durch Zusendung einer Weihnachtskarte).	Der Versuch, alle Kundenbeziehungen in gleichem Umfang zu pflegen, überfordert das Unternehmen teilweise.	Es gibt eine Kundenanalyse und eine darauf abgestimmte individuelle Kundenpflege. Klare Nutzen ziehen die jeweilige Kundengruppe an.	Ihr Unternehmen hat Kultstatus. Begeisterte Kunden werden zu »Fans« und werben viele neue Kunden.



**WENN SIE SICH AUF IHRE
KERNKOMPETENZEN
KONZENTRIEREN, MACHT SIE
DAS IN DEN AUGEN IHRER
KUNDEN EINZIGARTIG.**

E1: KERNKOMPETENZEN ENTWICKELN

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 nicht oder nur sehr schwer zu imitieren und
- sind auf eine Vielzahl von Märkten übertragbar.

Der globale Verdrängungswettbewerb zwingt die Unternehmen, alle Kräfte auf ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren.

■ Note 6

Es sind keine Kernkompetenzen vorhanden.

To do:

Analyse der Stärken und Schwächen; Vergleich mit Wettbewerbern.

■ Note 5

Kernkompetenzen sind zwar vorhanden, aber nicht bekannt.

To do:

Benchmarking betreiben; Schlüsselpersonen definieren; Produktvorteile herausstellen; regelmäßig Gespräche führen.

■ Note 4

Kernkompetenzen sind erkannt und stellen die Richtlinie des Handelns dar.

To do:

Auf Kernkompetenzen konzentrieren.

■ Note 3

Die Kernkompetenzen werden ausgebaut, um auf den gegenwärtigen Märkten existieren zu können.

To do:

Neue Märkte suchen; kreative Ideenfindung anwenden.

■ Note 2

Die Kernkompetenzen werden ausgebaut, um auf anderen und zukünftigen Märkten existieren zu können.

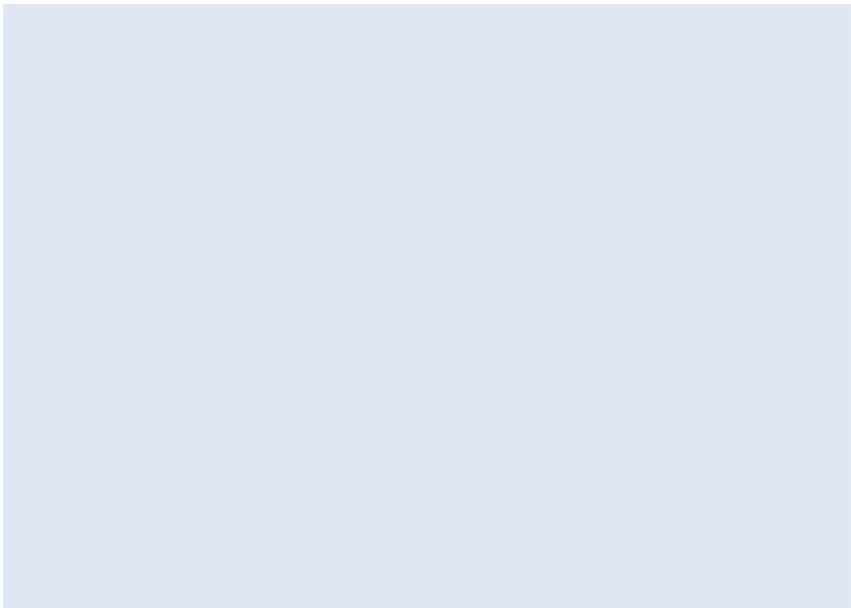
To do:

Trends erkennen; neue Kernkompetenzen aufbauen.

■ Note 1

Neue Kernkompetenzen werden aufgebaut, um auf zukunftssträchtigen Märkten aktiv sein zu können.

Notizen





**DER DURCHBRUCH KOMMT
OFT ERST DANN, WENN SIE
SICH GANZ AUF EINE ZIEL-
GRUPPE KONZENTRIEREN.**

E2: ZIELGRUPPE FOKUSSIEREN

Ein sehr anschauliches Beispiel für erfolgreiche Zielgruppenfokussierung ist der Spielwarenhersteller LEGO. Mit den Marken LEGO Duplo oder LEGO Technik fokussiert man sich auf klar umrissene Zielgruppen: Duplo ist für die 2- bis 6-Jährigen besonders gut geeignet. LEGO Technik begeistert die 7- bis 16-jährigen Jungs.

Ähnlich wie bei Sportlern ist es auch bei Unternehmen: Den großen Durchbruch und den damit verbundenen Erfolg erzielt man erst dann, wenn man sich voll und ganz auf eine Sache konzentriert.

■ Note 6

Es wird nicht nach Zielgruppen unterschieden. Alle sollen angesprochen werden.

To do:

Markt definieren; Kundengruppen bestimmen.

■ Note 5

Das Unternehmen kämpft um die Marktführerschaft im Gesamtmarkt der Branche.

To do:

Zielgruppen definieren; Zielgruppen bewerten.

■ Note 4

Das Unternehmen beschäftigt sich mit verschiedensten Zielgruppen und berücksichtigt zunehmend deren unterschiedliche Potenziale und Bedürfnisse.

To do:

Bedürfnisse klären; Kernkompetenzen ermitteln; Zielgruppen auswählen.

■ Note 3

Das Unternehmen hat eine Vorauswahl getroffen, experimentiert mit ausgewählten Zielgruppen und ermittelt ansatzweise deren Bedürfnisse.

To do:

Zielgruppen definieren; Entscheidung begründen.

■ Note 2

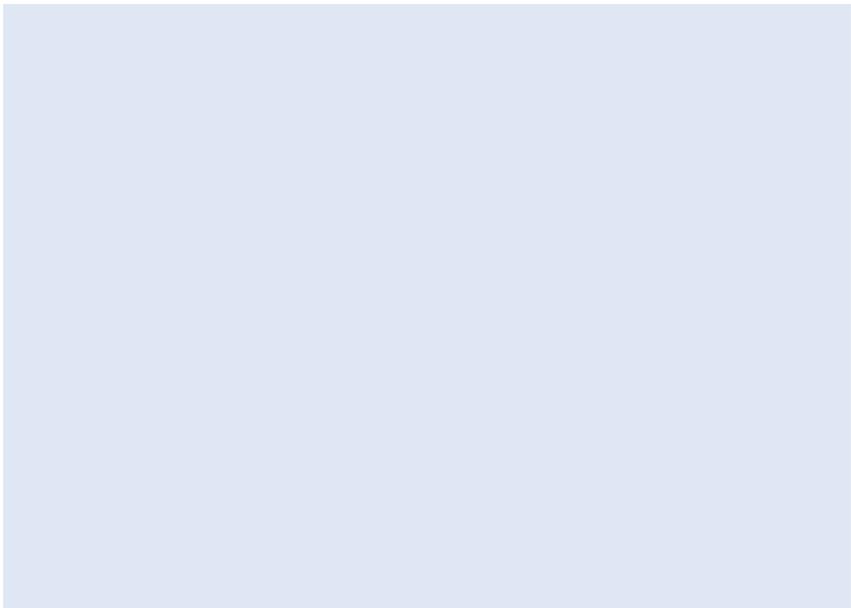
Das Unternehmen konzentriert sich auf klar umrissene Zielgruppen. Es versteht deren aktuelle Bedürfnisse.

To do:
Zielgruppenbesitzer werden; Zielgruppe verkleinern.

■ Note 1

Das Unternehmen ist faktisch Monopolist in einer Nische und damit Zielgruppenbesitzer. Auch die zukünftigen Bedürfnisse der Zielgruppen werden erkannt.

Notizen





**GELINGT ES IHNEN, DIE
ERWARTUNGEN DES KUNDEN
STETS ZU ÜBERTREFFEN,
WERDEN IHRE KUNDEN ZU
»FANS«. ES GILT ALSO, DEN
KUNDEN IMMER WIEDER
AUFS NEUE ZU VERBLÜFFEN.**

E3: SERVICEQUALITÄT STEIGERN

Produkte werden sich immer ähnlicher und damit austauschbarer. Als Anbieter müssen Sie aus dem Schatten Ihres Wettbewerbers treten. Nur so werden Sie vom Kunden wahrgenommen.

Service macht das Produkt unverwechselbar und ist oft der ausschlaggebende Faktor bei der Kaufentscheidung. Dies zeigt eine Analyse der Beweggründe, warum Kunden zur Konkurrenz gehen:

(Quelle: US News & World Report)

- 3 % Umzug
- 5 % Einfluss durch Bekannte
- 9 % Abgeworben durch Konkurrenz
- 15 % Unzufriedenheit mit dem Produkt
- 68 % Mangelnder Kundenservice

■ Note 6

Das Produkt steht im Vordergrund, es gibt keinen erkennbaren Service.

To do:
Service schaffen.

■ Note 5

Die Erkenntnis ist vorhanden, dass sich alle Produkte am Markt ähneln und eine Differenzierung nur über den Service möglich ist.

To do:
Unternehmerischen Service entwickeln; Servicegrößen festlegen; Ziel definieren; To-do-Liste erstellen.

■ Note 4

Unternehmerischer Service gewinnt an Bedeutung (Lieferservice, After-Sales-Service, Umgang mit Fehllieferungen, Reklamationen usw.).

To do:
Persönlichen Service entwickeln; Servicegrößen festlegen; Ziel definieren; To-do-Liste erstellen.

■ Note 3

Freundliche Mitarbeiter bilden den Unterschied zur Konkurrenz. Servicestandards sind festgelegt und werden laufend verbessert.

To do:
Kundenumfrage durchführen; Standards festlegen; Service verbessern.

■ Note 2

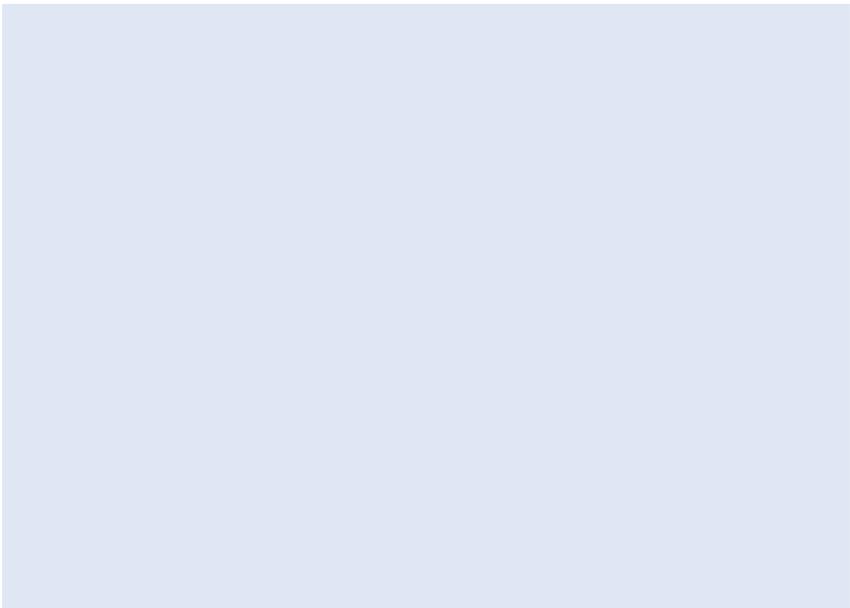
Persönlicher und unternehmerischer Service sind exzellent. Geliefert wird die volle Leistung plus 1.

To do:
Kundeninformationen sammeln; verblüffenden Service schaffen.

■ Note 1

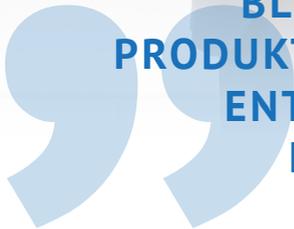
Die Serviceleistung verblüfft die Kunden und führt zu aktiver Weiterempfehlung.

Notizen





**ES GILT, NIEMALS STEHEN ZU
BLEIBEN. BESTEHENDE
PRODUKTE MÜSSEN WEITER-
ENTWICKELT UND NEUE
ERFUNDEN WERDEN.**



E4: INNOVATIONSFÄHIGKEIT AUSBAUEN

Jedes Produkt und jede Dienstleistung unterliegen einem Produktlebenszyklus. Das heißt:

- es gibt eine Entstehungsphase,
- eine Wachstumsphase,
- eine Reifephase,
- eine Sättigungsphase und
- eine Degenerationsphase.

Demzufolge hat alles einmal sein Ende: Denken Sie an den Schallplattenspieler. Er hat alle Phasen durchlaufen und ist durch den CD-Player ersetzt worden. Und die Weiterentwicklung steht nicht still. Mittlerweile halten Streaming-Dienste Einzug.

Derzeitige Produktlebenszyklen dauern etwa:

- 3 Jahre bei Produkten,
- 1,5 Jahre bei Dienstleistungen,
- 6 Monate bei Internetdiensten.

■ Note 6

Trotz des immensen Marktdrucks herrscht die Meinung: »Was gestern gut war, kann heute nicht schlecht sein.«

To do:

Produktlebenszyklus erkennen; eigenen Produktlebenszyklus definieren.

■ Note 5

Es wird erkannt, dass Produktlebenszyklen immer kürzer werden.

To do:

Marktfähigkeit überprüfen; Konsequenzen ableiten; Trends z. B. durch Messebesuche erkennen.

■ Note 4

Produkt- und Dienstleistungsportfolios helfen, den Angebotsmix zu durchleuchten. Es werden permanent Informationen über Trends und Innovationen eingeholt.

To do:

G-Teams zur Verbesserung des Bestehenden gründen.

■ Note 3

Bestehendes wird zielgruppenorientiert weiterentwickelt. Kundenorientierte Lösungsvorschläge werden umgesetzt.

To do:

Zukunft gestalten; Z-Teams zur Suche nach neuen Produkten und Dienstleistungen gründen.

■ Note 2

Bestehendes wird laufend verbessert und gleichzeitig das »Geschäft neu erfunden«.

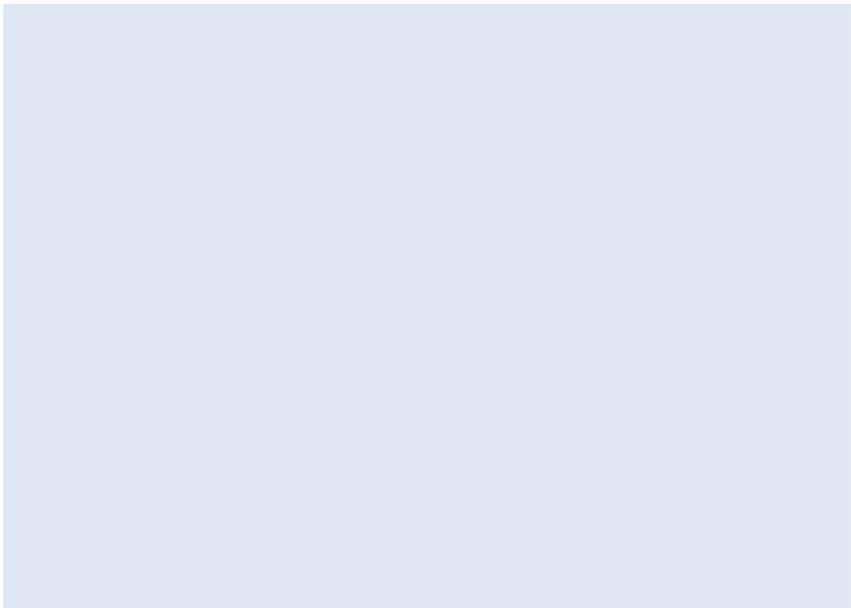
To do:

Innovationsfreundliches Klima schaffen; Vorschlagswesen einführen.

■ Note 1

Durch eine Fülle von innovativen Angeboten hat das Unternehmen die Marktführerschaft übernommen.

Notizen





**JEDER MITARBEITER
REPRÄSENTIERT DAS
UNTERNEHMEN UND
KANN KUNDEN BINDEN.**

E5: VERKAUF STÄRKEN

Die Welt, in der wir leben, hat ein beherrschendes Phänomen: »Too much of everything.« Amazon hat eine praktisch unbeschränkte Auswahl von Artikeln, und die Billigflieger erschließen uns ständig neue Ziele. Es gibt einfach von allem viel zu viel und stellt uns vor unendliche Wahlmöglichkeiten.

Keine Frage, dass unter solchen Umständen der Verkauf zum zentralen Engpass wird. Kein Zufall, dass sich in modern geführten Firmen jeder Mitarbeiter als Unterstützer des Verkaufs versteht.

Auch Ihre Website muss hier einen signifikanten Beitrag leisten. 365 Tage im Jahr und 24 Stunden am Tag. Interessenten- und Kundengewinnung erfolgt heute vielfach zu großen Teilen über das Internet.

■ Note 6

Verkauf wird nicht systematisch betrieben. Es gibt keinen Internet-Auftritt.

To do:

Verkauf aufbauen, Kunden kontaktieren; Website erstellen.

■ Note 5

Verkauf ist Aufgabe der Verkaufsabteilung. Eine Website existiert, wird aber nicht gepflegt.

To do:

Führungskräfte einbinden; Kundenkontakt herstellen; Website pflegen.

■ Note 4

Verkauf ist gemeinsame Aufgabe von Verkaufsabteilung und Führungskräften. Aktualisierte Website ist vorhanden und wird kommuniziert.

To do:

Mitarbeiter in die Belange des Verkaufs einbeziehen; Suchmaschinenoptimierung.

■ Note 3

Alle Mitarbeiter verstehen sich als Unterstützer des Verkaufs. Die Website ist suchmaschinenoptimiert und ständig aktuell.

To do:

Kundenkontakt fördern; Organigramm ändern; Suchmaschinenoptimierung; Bedienungsfreundlichkeit.

■ Note 2

Zahlreiche Mitarbeiter des Unternehmens haben direkten Kundenkontakt. Die Website belegt bei Suchmaschinen vorderste Ränge und erzielt substantielle Umsätze.

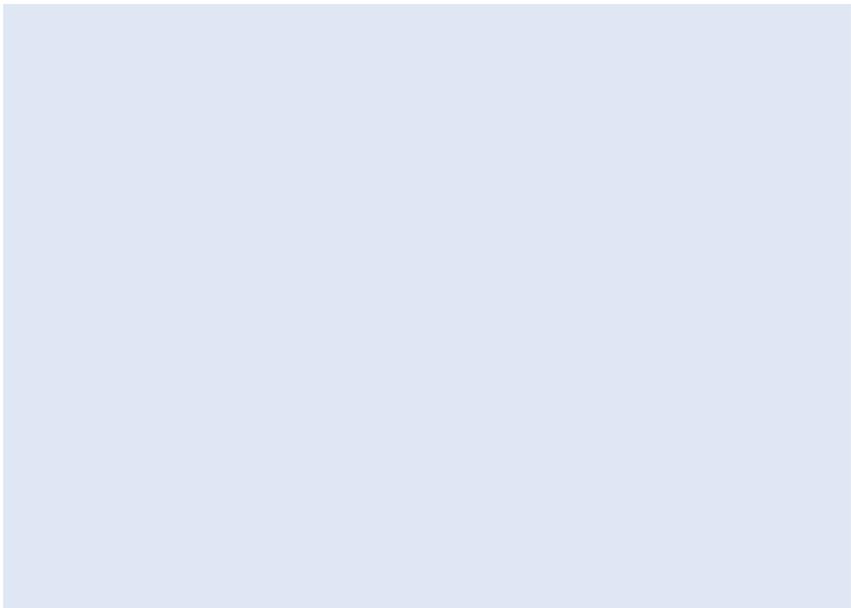
To do:

Mitarbeiter und Kunden zu Verkäufern machen; Internetmarketing.

■ Note 1

Auch nicht im Verkauf tätige Mitarbeiter und sogar Kunden bringen Aufträge. Strategisches Internet-Marketing wird aktiv betrieben.

Notizen





**NUR WER SEINE KUNDEN GUT KENNT,
KANN SIE ZUFRIEDENSTELLEN UND
DAUERHAFT AN SICH BINDEN.**

E6: KUNDENZUFRIEDENHEIT MESSEN

Wer überzeugte Kunden hat, hat zahlreiche Vorteile. Zufriedene Kunden

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

All dies sind gute Gründe, zu ermitteln, wie der Kunde über Ihre Leistung denkt.

■ Note 6

Die Kundenzufriedenheit wird nicht ermittelt.

To do:

Auseinandersetzung mit dem Thema »Kundenzufriedenheit«.

■ Note 5

Kundenzufriedenheit ist ein Thema, über das »gesprochen« wird.

To do:

Fragebogen ausarbeiten; Kundenumfragen durchführen.

■ Note 4

Die Zufriedenheit der größten Kunden wird sporadisch ermittelt.

To do:

Befragungsform festlegen; Kundenkreis festlegen; Befragungsintervall festlegen; Auswertung erstellen.

■ Note 3

Die Zufriedenheit aller Kunden ist bekannt und hat Auswirkungen auf das Tagesgeschäft.

To do:

Paradigmenwechsel herstellen.

■ Note 2

Daten über Kundenbetreuung, Kundenbeziehung und Kundenbindung liegen allen Mitarbeitern vor und stellen die Handlungsgrundlage dar.

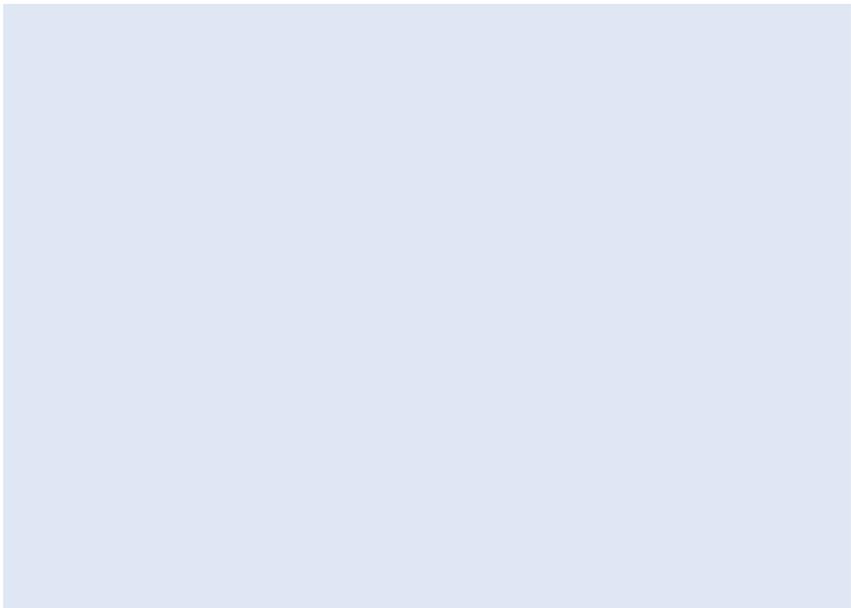
To do:

Individueller Dialog mit den einzelnen Kunden; Kundendatenbank aufbauen.

■ Note 1

Es besteht ein individueller Dialog mit den einzelnen Kunden. Deren Zufriedenheit wird ständig im Verhältnis zum Wettbewerb verfolgt.

Notizen





**ES KOMMT DARAUF AN, DIE
BEZIEHUNGEN ZU IHREN
KUNDEN NACHHALTIG ZU
PFLEGEN. KUNDEN WOLLEN
BEGEISTERT WERDEN.**

E7: KUNDENBEZIEHUNGEN PFLEGEN

Ein an Bedeutung zunehmendes Unterscheidungsmerkmal ist die Kundenbeziehung. Gemeint ist hier die Qualität des persönlichen Kontakts zum Kunden. Das Ziel ist eine für den Kunden angenehme und für ihn bestnützliche Verbindung mit Ihrem Unternehmen, so dass er »automatisch« bei Ihnen kaufen wird.

In Korea gibt es zum Beispiel einen Schuster, der seine Kundenbeziehungen pflegt. Der Schuster ist innerhalb von zwei Tagen mit seiner Arbeit fertig, und Sie freuen sich über Ihre neuen Schuhe. Monate später ist die Überraschung perfekt, als Sie zum Geburtstag ein Schreiben des Schusters aus Korea bekommen. Er gratuliert Ihnen und erwähnt am Rande, dass er Ihre Maße gespeichert hat. Er würde sich sehr freuen, bei Ihrem nächsten Besuch wieder für Sie arbeiten zu dürfen. Beispielhaft pflegt dieser Schuster seine Kundenbeziehungen.

■ Note 6

Kundenbeziehungen werden nicht gepflegt.

To do:

Kundendaten sammeln; Kunden kontaktieren.

■ Note 5

Verkauf über Druck führt oft am Bedürfnis des Kunden vorbei und verhindert langfristige Kundenbindung.

To do:

Langfristige Kundenbeziehung aufbauen; in Verbindung bleiben.

■ Note 4

Die Kundenbeziehungen werden nur bei bestimmten Anlässen gepflegt (z. B. durch Zusendung einer Weihnachtskarte).

To do:

Kundenkreis definieren; Werbeplan erstellen.

■ Note 3

Der Versuch, alle Kundenbeziehungen in gleichem Umfang zu pflegen, überfordert das Unternehmen teilweise.

To do:

Klassifizieren Sie Ihre Kunden; Individualisieren Sie den Kontakt.

■ Note 2

Es gibt eine Kundenanalyse und eine darauf abgestimmte individuelle Kundenpflege. Klare Nutzen ziehen die jeweiligen Kundengruppen an.

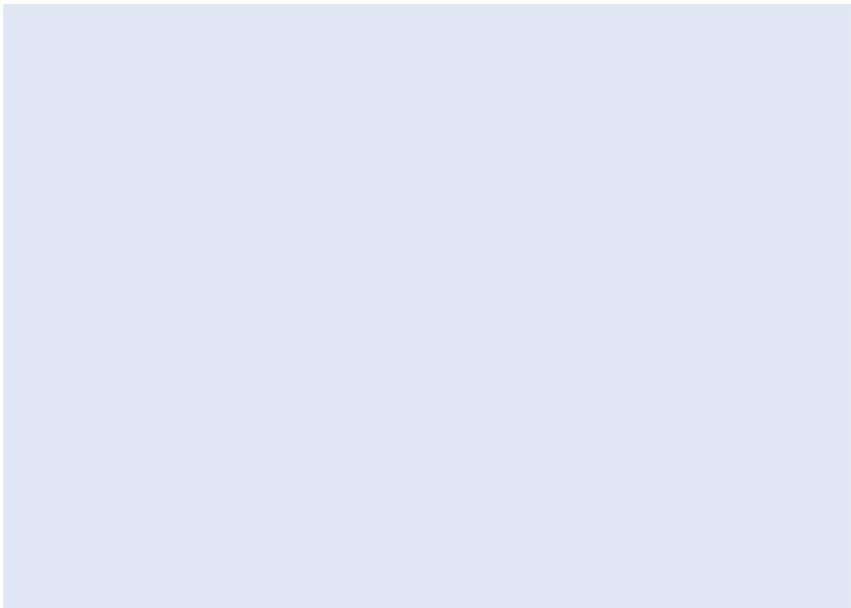
To do:

Begeisterungseigenschaften entwickeln; Kunden in »Fans« verwandeln;
Kunden werben Kunden.

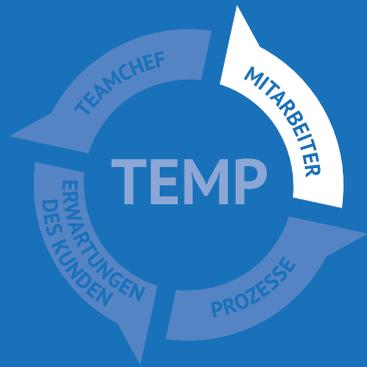
■ Note 1

Ihr Unternehmen hat Kultstatus. Begeisterte Kunden werden zu »Fans«
und werben viele neue Kunden.

Notizen







ERFOLGSFAKTOR 3 **MITARBEITER**



ERFOLGSFAKTOR 3

MITARBEITER

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, umso besser werden auch die Arbeitsergebnisse der Mitarbeiter sein.

Bei der immateriellen Beteiligung beginnen

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

Erfolgsfaktor 3: Mitarbeiter

Geben Sie sich für jedes Handlungsfeld eine Note. Kreuzen Sie dazu in jeder Zeile ein Kästchen an, das Ihre Situation am besten beschreibt.

Datum:	Note 6	Note 5
Handlungsfeld 1 Offen kommunizieren	Es wird nicht kommuniziert. Misstrauen und Tabus bestimmen den Alltag.	Nur vereinzelt und punktuell erhalten Mitarbeiter Informationen. Es wird mehr übereinander als miteinander geredet.
Handlungsfeld 2 Mitdenker gewinnen	Ein betriebliches Verbesserungs- und Vorschlagswesen existiert nicht. Die Mitarbeiter werden nicht als Problemlöser erkannt.	Ein betriebliches Vorschlagswesen existiert nicht. Einzelne Mitarbeiter in verantwortlichen Positionen bringen gelegentlich Vorschläge ein.
Handlungsfeld 3 Weiterbildung fördern	Langjährige Betriebszugehörigkeit gilt als ausreichende Kompetenz. Weiterbildung ist nicht gefragt.	Nur die Führungskräfte besuchen vereinzelt Weiterbildungsmaßnahmen.
Handlungsfeld 4 Verantwortung übertragen	Nur der Chef entscheidet. Dadurch ist er so stark ins Tagesgeschäft involviert, dass für strategische Überlegungen keine Zeit bleibt.	Die gesamte Verantwortung liegt ausschließlich bei den Führungskräften. Mitarbeiter dürfen nicht selbstständig entscheiden.
Handlungsfeld 5 Vertretungsfähigkeit garantieren	Jeder arbeitet in vorgegebenen und abgegrenzten Funktionsbereichen.	Krankheit von Mitarbeitern und ähnliche Engpässe lösen Diskussionen über Notwendigkeit von Vertretungsregelungen aus.
Handlungsfeld 6 Mitgenießen und Mitbesitzen	Jeder Mitarbeiter erhält sein festes Gehalt. Es gibt keine Benefits.	Führungskräfte erhalten eine Erfolgsbeteiligung. Kleinere Benefits werden sporadisch angeboten.
Handlungsfeld 7 Mitarbeiter wertschätzen	Angst und Druck dominieren. Mitarbeiter werden als Kostenfaktor gesehen. Dass aus einem starken Team ein Wir-Gefühl und dadurch Bindung an das Unternehmen entsteht, spielt keine Rolle.	Die Unternehmensleitung erkennt zunehmend, dass ihre Maschinen besser gepflegt werden als ihre Mitarbeiter. Punktuell werden teambildende Maßnahmen durchgeführt.

Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Über das gesetzlich vorgeschriebene Maß hinaus wird nicht kommuniziert.	Durch regelmäßige Publikationen und Belegschaftsversammlungen werden Mitarbeiter über zentrale Entwicklungen informiert.	Mitarbeiter werden über alles informiert. Konflikte werden besprochen und Entscheidungen begründet.	Kommunikation total – die Wirklichkeit ist die Wirklichkeit (gegenseitige Kritikfähigkeit).
Ein Verbesserungs- und Vorschlagswesen existiert. Mitarbeiter machen vereinzelt Vorschläge (etwa 0,5 Vorschläge pro Mitarbeiter und Jahr).	Ein strukturiertes Verbesserungs- und Vorschlagswesen ist etabliert (2 bis 3 Vorschläge pro Mitarbeiter und Jahr).	4 bis 7 Vorschläge pro Mitarbeiter und Jahr. Die Umsetzungsquote beträgt mindestens zwei Drittel.	Das traditionelle Verbesserungs- und Vorschlagswesen ist abgeschafft. Alle Mitarbeiter suchen täglich nach Verbesserungen und setzen sie selbstständig um.
Weiterbildung erfolgt sporadisch und wenig systematisch.	Mitarbeiter werden zunehmend gemäß ihrer Stärken eingesetzt. Weiterbildung erfolgt gezielt durch Veranstaltungen, die der Vorgesetzte aussucht.	Jeder Mitarbeiter wird gemäß seiner Stärken eingesetzt. Im Unternehmen existiert ein systematisches Weiterbildungsprogramm.	Lebenslanges Lernen gehört zur Unternehmenskultur und zum Arbeitsalltag. Mitarbeiter entscheiden selbstständig über ihre Weiterbildung.
Mitarbeiter werden bei der Entscheidungsfindung punktuell hinzugezogen.	Mitarbeitern wird gestattet, in begrenztem Rahmen selbstständig Entscheidungen zu treffen. Führungskräfte werden in strategische Entscheidungen mit einbezogen.	Führungskräfte dürfen ihren Bereich betreffende Entscheidungen selbst treffen. Der Chef hat viel Zeit, sich um die Zukunft des Unternehmens zu kümmern.	Alle Mitarbeiter dürfen ihren Bereich betreffende Entscheidungen selbstständig treffen. Das steigert Verantwortungsbewusstsein, Effizienz und Motivation.
Innerhalb der Abteilung erwerben die Mitarbeiter durch Jobrotation weitere Qualifikationen. Die Organisation wird vom Vorgesetzten übernommen.	Eine öffentlich zugängliche Vertretungsregelung ist vorhanden und allen Mitarbeitern bekannt.	Mitarbeiter schulen sich gegenseitig und stellen ihr Wissen bereichsübergreifend zur Verfügung.	Engpässe gibt es nicht, da Mitarbeiter bereichsübergreifend einsetzbar sind. Vertretungsregelungen und Schulungspläne werden laufend angepasst.
Bei einem besonders guten Jahresergebnis wird eine einmalige Prämie an die Mitarbeiter ausbezahlt. Benefits werden systematisch angeboten (z. B. kostenlose Getränke und Obst).	Alle Mitarbeiter erhalten eine regelmäßige Erfolgsbeteiligung sowie zahlreiche Benefits.	Zusätzlich zur Erfolgsbeteiligung ist eine Kapitalbeteiligung möglich. Die Mitarbeiter wählen individuell Benefits aus.	Mitarbeiter werden zu »Mit-Unternehmern«. Es besteht das Bewusstsein für den gemeinsamen Erfolg. Die Kennzahlen für das Mitarbeiterengagement liegen im Branchenvergleich unter den Top 10 %.
Mitarbeiterbedürfnisse werden erfragt und erste Erkenntnisse umgesetzt. Nur nach herausragender Leistung erhalten Mitarbeiter Feedback. Ein Konzept zur Stärkung des Zusammenhalts wird entwickelt.	Eine Kultur der gegenseitigen Wertschätzung wird praktiziert. Der Chef ist Mentor, der den Prozess des Teambuildings aktiv begleitet.	Die Mitarbeiter stehen im Mittelpunkt. Eine gemeinsame Wertebasis wurde erarbeitet und wird gelebt. Der Teamzusammenhalt und die Bindung ans Unternehmen sind sehr hoch.	Das Unternehmen ist geprägt von »Lust an Leistung«. Die Mitarbeiter finden Sinn in ihrer Arbeit. Der starke Teamgeist zieht Talente an, die Teil dieses Hochleistungsteams sein wollen.



**LEGEN SIE ALLE
INFORMATIONEN OFFEN
DAR UND MACHEN SIE
IHRE MITARBEITER ZU
MITWISSENDEN.**



M1: OFFEN KOMMUNIZIEREN

Offene Kommunikation ist die Grundlage für Mitarbeitermotivation und -integration. Jeder sollte über alles informiert werden, was seine Arbeit betrifft.

Ken Blanchard, Erfolgsautor von »Der Minuten-Manager«, vergleicht das Unternehmen mit einer Kegelbahn. Der Mitarbeiter bekommt eine Kugel in die Hand gedrückt und soll möglichst alle Kegel abräumen. Einziges Hindernis: Zwischen ihm und den Kegeln ist ein Vorhang installiert. Die Kugel rollt unter dem Vorhang durch, der Mitarbeiter hört die Kegel fallen, aber das eigentliche Ergebnis bleibt ihm verborgen. Eine Rückmeldung bekommt er erst viel später und meistens nur dann, wenn etwas falsch gelaufen ist.

»Offen kommunizieren« bedeutet, den Vorhang wegzunehmen. Ergebnisse werden sofort kommuniziert, es gibt keine Informationen, die nicht offen-gelegt werden.

■ Note 6

Es wird nicht kommuniziert. Misstrauen und Tabus bestimmen den Alltag.

To do:

Führungskräfte des Unternehmens mit den für sie notwendigen Informationen versorgen; wichtige Anlässe des Geschäftsjahres zur Kommunikation mit den Mitarbeitern nutzen.

■ Note 5

Nur vereinzelt und punktuell erhalten Mitarbeiter Informationen. Es wird mehr übereinander als miteinander geredet.

To do:

Belegschaftsversammlungen zur gezielten Kommunikation nutzen; alle gesetzlich vorgeschriebenen Informationen den Mitarbeitern zugänglich machen.

■ Note 4

Über das gesetzlich vorgeschriebene Maß hinaus wird nicht kommuniziert.

To do:

Mitarbeiterzeitung; Mitarbeiterbroschüre; Belegschaftsversammlungen; Kontaktabend.

■ Note 3

Durch regelmäßige Publikationen und Belegschaftsversammlungen werden Mitarbeiter über zentrale Entwicklungen informiert.

To do:

Tagesgenaue Informationen; Politik der offenen Tür.

■ **Note 2**

Mitarbeiter werden über alles informiert. Konflikte werden besprochen und Entscheidungen begründet.

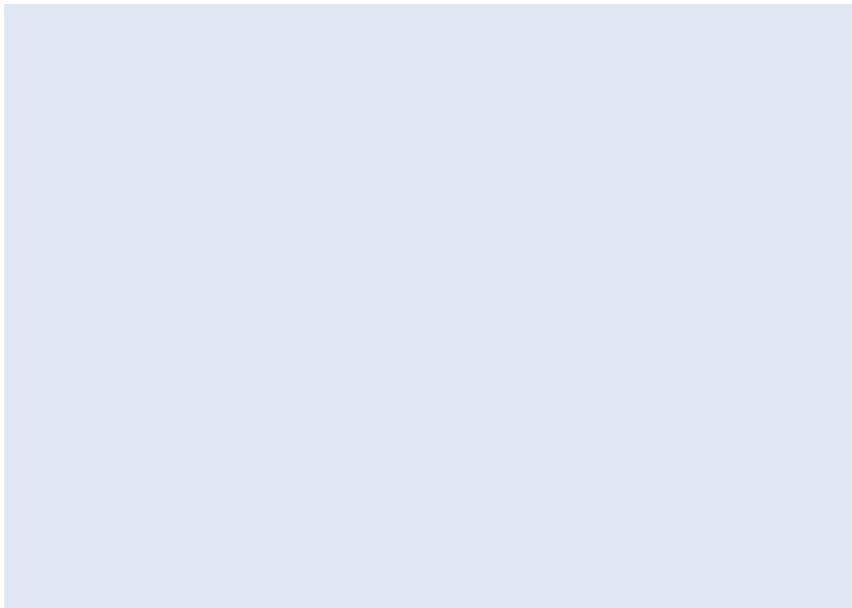
To do:

Durchgängig eine ehrliche und offene Kommunikation im gesamten Unternehmen etablieren.

■ **Note 1**

Kommunikation total – die Wirklichkeit ist die Wirklichkeit (gegenseitige Kritikfähigkeit).

Notizen





**MITARBEITER BRAUCHEN PASSENDE
RAHMENBEDINGUNGEN, UM
MITZUDENKEN UND VORSCHLÄGE
EINZUBRINGEN.**



M2: MITDENKER GEWINNEN

In vielen Unternehmen wird der Mitarbeiter 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 mehrere Kinder erfolgreich und führen große Vereine. Am Arbeitsplatz sind diese Fähigkeiten nicht gefragt.

Gerade die Ideen des Mitarbeiters sind es jedoch, die beim Problemlösen so wichtig sind. Es gilt, sich diese geistigen Potenziale zu erschließen.

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.

■ Note 6

Ein betriebliches Verbesserungs- und Vorschlagswesen existiert nicht. Die Mitarbeiter werden nicht als Problemlöser erkannt.

To do:
Führungskräfte als Problemlöser.

■ Note 5

Ein betriebliches Vorschlagswesen existiert nicht. Einzelne Mitarbeiter in verantwortlichen Positionen bringen gelegentlich Vorschläge ein.

To do:
Betriebliches Verbesserungs- und Vorschlagswesen installieren; Erkenntnis: Fehler sind Schätze, die es zu heben gilt.

■ Note 4

Ein Verbesserungs- und Vorschlagswesen existiert. Mitarbeiter machen vereinzelt Vorschläge (etwa 0,5 Vorschläge pro Mitarbeiter und Jahr).

To do:
Ermutigung statt Fehlersuche.

■ Note 3

Ein strukturiertes Verbesserungs- und Vorschlagswesen ist etabliert (2 bis 3 Vorschläge pro Mitarbeiter und Jahr).

To do:
Bedeutung der Verbesserungen für den Unternehmenserfolg; Problemlösung unternehmensweit.

■ Note 2

4 bis 7 Vorschläge pro Mitarbeiter und Jahr. Die Umsetzungsquote beträgt mindestens zwei Drittel.

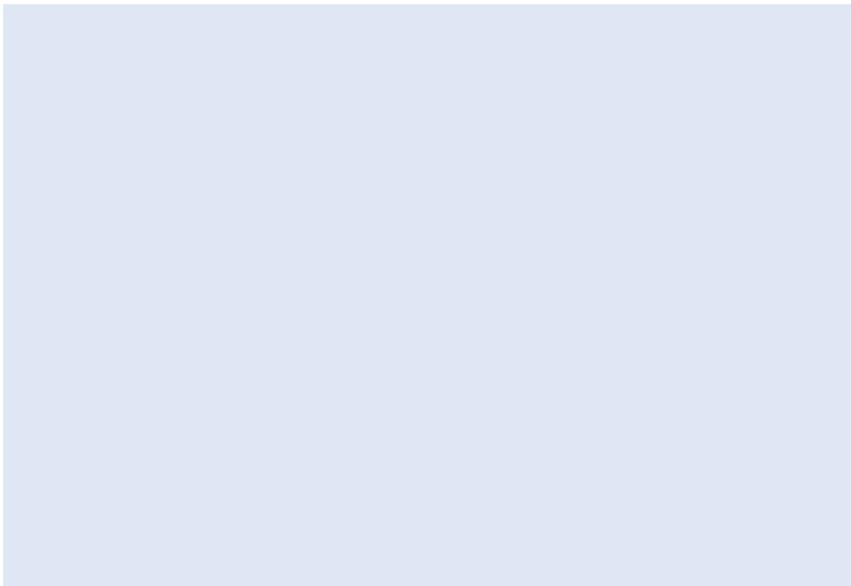
To do:

Umfassende Weiterbildung der Mitarbeiter; Ermutigung der Mitarbeiter, Vorschläge in allen Unternehmensbereichen einzureichen.

■ Note 1

Das traditionelle Verbesserungs- und Vorschlagswesen ist abgeschafft. Alle Mitarbeiter suchen täglich nach Verbesserungen und setzen sie selbstständig um.

Notizen



Büro-Kaizen®
Das System, Ordnung im Büro zu schaffen



Name _____ Firma _____ Datum _____

Checkliste Büro-Kaizen®: Arbeitsplatz

Ordnung und Sauberkeit am Arbeitsplatz

1. Alle Arbeitsbereiche inklusive Telefon, Kopierer, Drucker, Tastaturen und Bildschirme sind sauber. 0 / 1

2. Es liegen keine unnötigen Aktenordner, Dokumente, Muster oder sonstige Büromaterialien herum. 0 / 1

3. In Schreibtischubriden, Sideboards und Schränken liegen nur derzeit benötigte Dokumente und Materialien. 0 / 1

4. Es liegen keine Unterlagen, Büromaterialien, Muster etc. auf dem Fußboden. 0 / 1

5. Alle Aktenordner, Kataloge, CDs, DVDs etc. sind beschriftet und gekennzeichnet. Jede Unterlage ist eindeutig zuordbar und kann unter einer Minute gefunden werden. 0 / 1

Arbeitsplatzorganisation

6. Jeder Schreibtisch besitzt ein beschriftetes Posteingangskästchen, das abends leer oder mindestens gesichtet ist. 0 / 5

7. Auf den Schreibtischen liegen keine Papiertapel oder Aktenberge sondern immer nur die Unterlagen der einen Aufgabe, an der derzeit gearbeitet wird. 0 / 5

8. Eigene, zeitlich begrenzte Aufgaben und Projekte werden in zuverlässigen Wiedervorlagensystemen aufbewahrt. Dadurch sind die Sachverhalte unter einer Minute. 0 / 5

9. Wichtige Infos wie Telefonlisten, Kostenstellenpläne etc. werden strukturiert, übersichtlich und schnell greifbar aufbewahrt (z. B. in Schreibtischwinkeln). 0 / 5

10. Merkzettel hängen nicht an Monitoren oder befinden sich unter der Schreibtischplatte. An den Arbeitsplatzhängen keine veralteten, beschmutzten oder zersetzten Mitteilungen. 0 / 5

11. Projekttermine und die Arbeitswochenarbeitsstage werden systematisch mit einem Zeitplanbuch oder elektronisch geplant. 0 / 5

12. Es gibt keine Beeinträchtigung der Arbeitsleistung durch z. B. Lärm, schlechte Beleuchtung, fehlenden Platz oder unzureichende EDV-Ausstattung. 0 / 5

PUNKTE
 0 = nicht realisiert
 5 = fertig

BITTE WENDEN

www.buero-kaizen.de

WENN SIE IN DIE WEITERBILDUNG
 IHRER MITARBEITER INVESTIEREN,
 GEWINNEN SIE LANGFRISTIG
 WETTBEWERBSVORTEILE.

M3: WEITERBILDUNG FÖRDERN

In einer Zeit der »Wissensexplosion« ist Weiterbildung ein zentrales Thema. Das weltweite Wissen verdoppelt sich derzeit alle fünf Jahre. Investitionen in Weiterbildung stellen einen eindeutigen Wettbewerbsvorteil dar.

Wenn Mitarbeiter die Möglichkeit zum konkreten Mitdenken haben, werden sie zunehmend feststellen, in welchen Bereichen für sie noch Qualifikationsbedarf besteht. Sie werden bereit sein, Neues zu erlernen. Solche Lernprozesse ergeben, dass Verbesserungen durch das Einbeziehen aller Beteiligten schneller vonstattengehen. Der Teamgedanke nimmt zunehmend Platz ein. Jeder stellt sein Wissen anderen zur Verfügung. Das Unternehmen wird zur permanent lernenden Organisation.

■ Note 6

Langjährige Betriebszugehörigkeit gilt als ausreichende Kompetenz. Weiterbildung ist nicht gefragt.

To do:

Strategiewochenende mit den Führungskräften; Führungskräfte zur sporadischen Weiterbildung verpflichten.

■ Note 5

Nur die Führungskräfte besuchen vereinzelt Weiterbildungsmaßnahmen.

To do:

Informationen über Weiterbildungsmaßnahmen sammeln; mehr Mitarbeiter an Weiterbildungen teilnehmen lassen.

■ Note 4

Weiterbildung erfolgt sporadisch und wenig systematisch.

To do:

Stärken der Mitarbeiter ermitteln und gemäß ihrer Stärken einsetzen; die Kosten der Weiterbildung trägt das Unternehmen.

■ Note 3

Mitarbeiter werden zunehmend gemäß ihrer Stärken eingesetzt. Weiterbildung erfolgt gezielt durch Veranstaltungen, die der Vorgesetzte aussucht.

To do:

Firmeninternes Weiterbildungsprogramm einführen; Stärken der Mitarbeiter weiter entwickeln und nutzen.

■ Note 2

Jeder Mitarbeiter wird gemäß seiner Stärken eingesetzt. Im Unternehmen existiert ein systematisches Weiterbildungsprogramm.

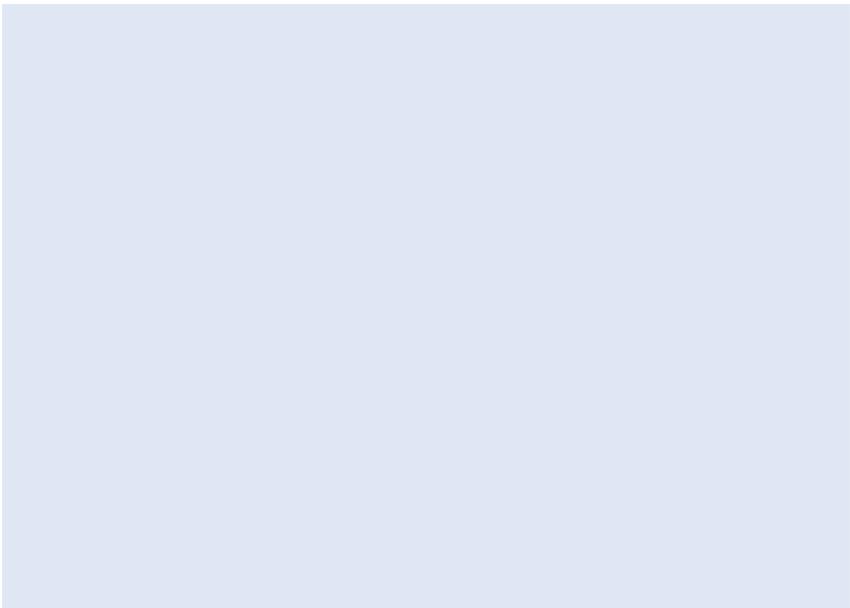
To do:

Mitarbeiter bestimmen über eigene Weiterbildung; Ausbildung der Mitarbeiter zu internen Trainern und Mentoren.

■ Note 1

Lebenslanges Lernen gehört zur Unternehmenskultur und zum Arbeitsalltag. Mitarbeiter entscheiden selbstständig über ihre Weiterbildung.

Notizen





**EIGENVERANTWORTLICHE
MITARBEITER SCHAFFEN
FREIRÄUME FÜR DIE
FÜHRUNGSKRÄFTE.**

M4: VERANTWORTUNG ÜBERTRAGEN

Die Aufgabe des Chefs lässt sich mit der eines Trainers vergleichen. Der Trainer ist nicht der beste Spieler. Er beobachtet das Spiel und macht sich dazu seine Gedanken. Der Trainer entwickelt Strategien und setzt diese dann mit seiner Mannschaft um.

Ein guter Chef macht sich Gedanken darüber, wie er seine Mitarbeiter am besten entlasten und ihnen Freiräume schaffen kann, damit diese ihre Talente möglichst gut zur Geltung bringen. Wenn jeder Spieler an einem Platz ist, an dem er sich voll entfalten kann, dann ist die Motivation keine Frage mehr. Ein auf diese Weise geführtes Team wird erfolgreich sein – schon deshalb, weil begeisterte Mitarbeiter begeisterte Kunden schaffen und begeisterte Kunden eine gute Voraussetzung dafür sind, weitere begeisterte Kunden zu gewinnen.

■ Note 6

Nur der Chef entscheidet. Dadurch ist er so stark ins Tagesgeschäft involviert, dass für strategische Überlegungen keine Zeit bleibt.

To do:

Führungskräfte einbeziehen; Mitarbeiter informieren.

■ Note 5

Die gesamte Verantwortung liegt ausschließlich bei den Führungskräften. Mitarbeiter dürfen nicht selbstständig entscheiden.

To do:

Mitarbeiter einbeziehen; Dokumentation von Entscheidungen.

■ Note 4

Mitarbeiter werden bei der Entscheidungsfindung punktuell hinzugezogen.

To do:

Mitarbeiter entscheiden lassen; Führungskräfte in Strategie einbeziehen.

■ Note 3

Mitarbeitern wird gestattet, in begrenztem Rahmen selbstständig Entscheidungen zu treffen. Führungskräfte werden in strategische Entscheidungen mit einbezogen.

To do:

Führungskräften die operative Verantwortung übertragen; Schulungsprogramm für Führungskräfte und Mitarbeiter.

■ Note 2

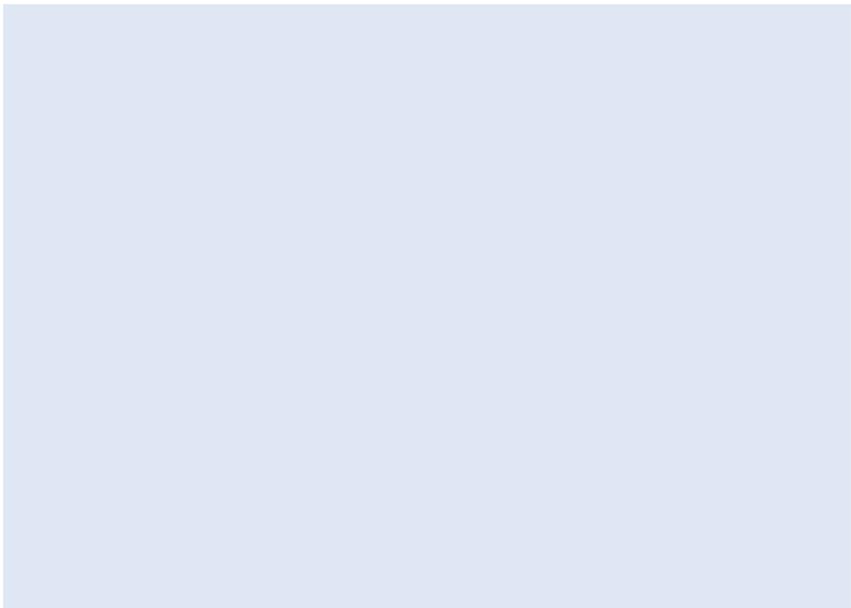
Führungskräfte dürfen ihren Bereich betreffende Entscheidungen selbst treffen. Der Chef hat viel Zeit, sich um die Zukunft des Unternehmens zu kümmern.

To do:
Verantwortung auf Mitarbeiter übertragen.

■ Note 1

Alle Mitarbeiter dürfen ihren Bereich betreffende Entscheidungen selbstständig treffen. Das steigert Verantwortungsbewusstsein, Effizienz und Motivation.

Notizen





**JE VIELSEITIGER IHRE
MITARBEITER EINSETZBAR SIND,
DESTO LEISTUNGSFÄHIGER WIRD
DIE GESAMTE ORGANISATION.**

M5: VERTRETUNGSFÄHIGKEIT GARANTIEREN

Durch Jobrotation lernen die Mitarbeiter weitere Aufgabengebiete kennen und steigern so ihre fachliche Qualifikation und ihre Einsatzmöglichkeiten. Die damit einhergehende Vielseitigkeit ermöglicht es dem Unternehmen, etwa krankheits- oder urlaubsbedingte Engpässe auszugleichen, ohne weiteres Personal einstellen zu müssen oder in Lieferverzug zu geraten.

Dadurch hat der Mitarbeiter plötzlich eine völlig andere Position. Er wird zu demjenigen, der für den Erfolg zunehmend verantwortlich ist. Der Vorgesetzte ist nicht mehr der Herrscher, er wird vielmehr zum Unterstützer. Er hilft den Mitarbeitern, ihr Potenzial zu entwickeln und durch Übernahme von Verantwortung die Früchte ihres Handelns zu ernten.

■ Note 6

Jeder arbeitet in vorgegebenen und abgegrenzten Funktionsbereichen.

To do:

Engpassregelungen finden; Ermittlung der Ursachen für krankheitsbedingte Ausfälle.

■ Note 5

Krankheit von Mitarbeitern und ähnliche Engpässe lösen Diskussionen über Notwendigkeit von Vertretungsregelungen aus.

To do:

Mitarbeiter für die Idee von Jobrotation gewinnen.

■ Note 4

Innerhalb der Abteilung erwerben die Mitarbeiter durch Jobrotation weitere Qualifikationen. Die Organisation wird vom Vorgesetzten übernommen.

To do:

Anforderungen auf Mitarbeiter abstimmen; intensive Mitarbeiterschulung.

■ Note 3

Eine öffentlich zugängliche Vertretungsregelung ist vorhanden und allen Mitarbeitern bekannt.

To do:

Führungskräfte bilden Mitarbeiter als »Ausbilder« heran; Wissen allen zugänglich machen.

■ Note 2

Mitarbeiter schulen sich gegenseitig und stellen ihr Wissen bereichsübergreifend zur Verfügung.

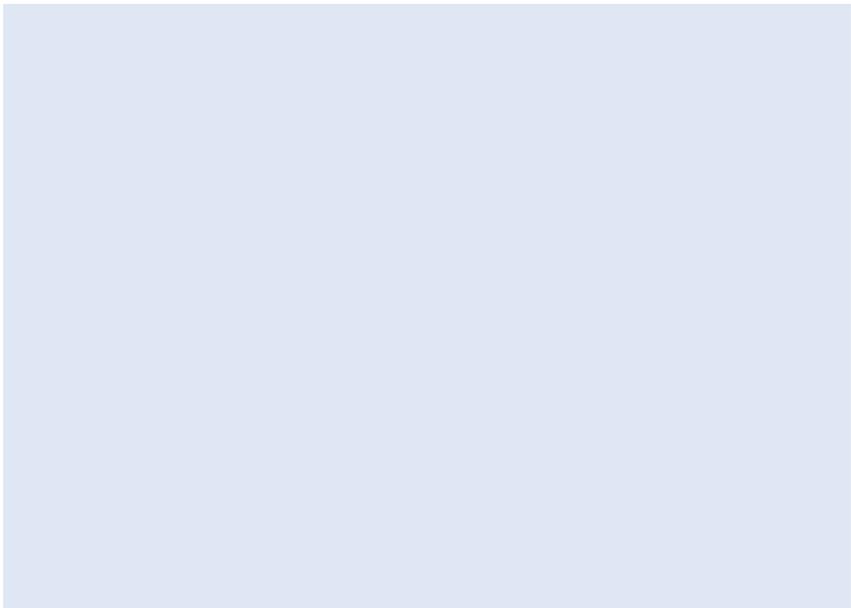
To do:

Anpassung der Vergütung an die neuen Gegebenheiten.

■ Note 1

Engpässe gibt es nicht, da Mitarbeiter bereichsübergreifend einsetzbar sind. Vertretungsregelungen und Schulungspläne werden laufend angepasst.

Notizen





**DAS BESONDERE ENGAGEMENT
DER MITARBEITER MUSS AUCH
BESONDERS HONORIERT WERDEN.**

M6: MITGENIESSEN UND MITBESITZEN

Verbesserungen, Einsparungen und eine höhere Flexibilität am Markt können nur durch den Einsatz aller Mitarbeiter realisiert werden. Erfolge, die auf die Übernahme von Verantwortung und das aktive Handeln der Mitarbeiter zurückgehen, sollten fairerweise auch mit ihnen geteilt werden.

Hierzu gehört nicht nur die finanzielle Beteiligung, sondern auch die Wertschätzung durch attraktive Benefits.

Das Verständnis des Mitarbeiters als Mit-Unternehmer bedeutet daher auch, dass die Mitarbeiter an den Früchten des unternehmerischen Handelns partizipieren. Klaus Kobjoll sagte in diesem Zusammenhang einmal: »Wer seine Mitarbeiter mit Erdnüssen bezahlt, muss sich nicht wundern, wenn er von lauter Schimpansen umgeben ist.«

■ Note 6

Jeder Mitarbeiter erhält sein festes Gehalt. Es gibt keine Benefits.

To do:

Erfolgsbeteiligung für Führungskräfte; kleine Benefits wie z. B. verbilligtes Mittagessen, kostenlose Getränke, Obst usw. anbieten.

■ Note 5

Führungskräfte erhalten eine Erfolgsbeteiligung. Kleinere Benefits werden sporadisch angeboten.

To do:

Erfolge feiern; Prämien bei gutem Geschäftsergebnis, gezielt Benefits anbieten.

■ Note 4

Bei einem besonders guten Jahresergebnis wird eine einmalige Prämie an die Mitarbeiter ausbezahlt. Benefits werden systematisch angeboten (z. B. kostenlose Getränke und Obst).

To do:

Einführung eines Systems zur Erfolgsbeteiligung; Prämien an Mitarbeiter, die nicht krank waren, Benefits erweitern.

■ Note 3

Alle Mitarbeiter erhalten eine regelmäßige Erfolgsbeteiligung sowie zahlreiche Benefits.

To do:

Kapitalbeteiligung in Höhe vermögenswirksamer Leistungen. Große Auswahl an Benefits schaffen und Mitarbeiter individuell auswählen lassen.

■ Note 2

Zusätzlich zur Erfolgsbeteiligung ist eine Kapitalbeteiligung möglich. Die Mitarbeiter wählen individuell Benefits aus.

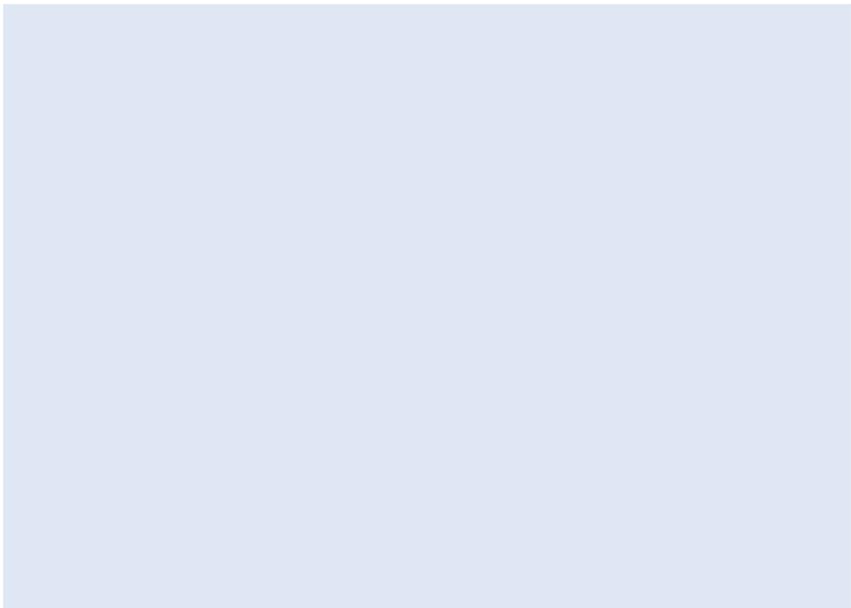
To do:

Substanzielle Kapitalbeteiligung; mitarbeiterbezogene Kennzahlen ermitteln.

■ Note 1

Mitarbeiter werden zu »Mit-Unternehmern«. Es besteht das Bewusstsein für den gemeinsamen Erfolg. Die Kennzahlen für das Mitarbeiterengagement liegen im Branchenvergleich unter den Top 10 %.

Notizen





**„ EIN UNTERNEHMEN SOLLTE
NICHT NUR ARBEIT BIETEN,
SONDERN AUCH SINN STIFTEN.**

M7: MITARBEITER WERTSCHÄTZEN

Immer weniger Mitarbeiter arbeiten ausschließlich für Geld. Sie wollen mehr: Ehrlichkeit, Wahrhaftigkeit und Verzicht auf Manipulation. Sie suchen Lob und Anerkennung für das, was sie tun, und ein von Vertrauen geprägtes Arbeitsumfeld und ein Team, in dem sie sich wohlfühlen.

Das Warten auf das Wochenende ist für viele Mitarbeiter zu wenig. Ihre tägliche Arbeit muss etwas mit ihrer persönlichen Entfaltung zu tun haben und ihnen Sinn bieten. Im Handlungsfeld M7 stellen wir Ihnen zentrale Elemente der Mitarbeiterwertschätzung und -motivation vor:

- Häufiges Loben und Mut machen,
- Bewerten und Fördern der Mitarbeiter,
- eine gemeinsam gelebte Wertebasis.

■ Note 6

Angst und Druck dominieren. Mitarbeiter werden als Kostenfaktor gesehen. Dass aus einem starken Team ein Wir-Gefühl und dadurch Bindung an das Unternehmen entsteht, spielt keine Rolle.

To do:

Gründe für unzureichende Arbeitsleistung ermitteln; realistische Selbsteinschätzung.

■ Note 5

Die Unternehmensleitung erkennt zunehmend, dass ihre Maschinen besser gepflegt werden als ihre Mitarbeiter. Punktuell werden teambildende Maßnahmen durchgeführt.

To do:

Loben der Mitarbeiter; Mitarbeiterbedürfnisse abfragen; verschiedene Aktivitäten auf Teamebene testen.

■ Note 4

Mitarbeiterbedürfnisse werden erfragt und erste Erkenntnisse umgesetzt. Nur nach herausragender Leistung erhalten Mitarbeiter Feedback. Ein Konzept zur Stärkung des Zusammenhalts wird entwickelt.

To do:

Kontinuierliches Erfragen der Mitarbeiterbedürfnisse; faire und effektive Kritik; Bewertung von oben nach unten; Teamaktivitäten systematisieren und begleiten.

■ Note 3

Eine Kultur der gegenseitigen Wertschätzung wird praktiziert. Der Chef ist Mutmacher und Mentor, der den Prozess des Teambuildings aktiv begleitet.

To do:

Bewertung von unten nach oben; Entwicklung und Ausgestaltung einer gemeinsamen Wertebasis (z. B. Shared Values).

■ Note 2

Die Mitarbeiter stehen im Mittelpunkt. Eine gemeinsame Wertebasis wurde erarbeitet und wird gelebt. Der Teamzusammenhalt und die Bindung ans Unternehmen sind sehr hoch.

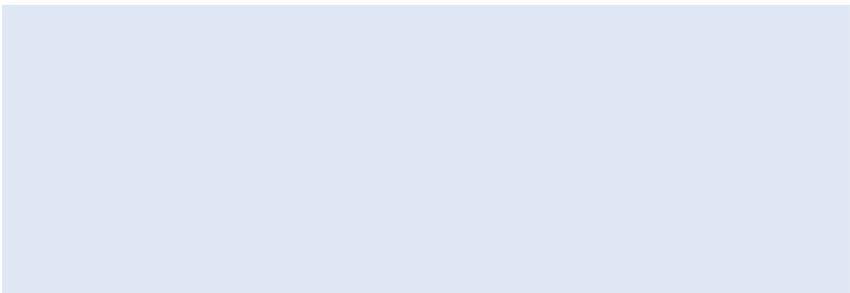
To do:

Coaching; systematische Entwicklung eines Arbeitsumfeldes, das »Lust an Leistung« hervorruft. Wertesystem »nach außen« kommunizieren.

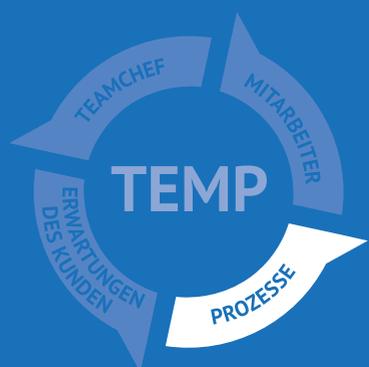
■ Note 1

Das Unternehmen ist geprägt von »Lust an Leistung«. Die Mitarbeiter finden Sinn in ihrer Arbeit. Der starke Teamgeist zieht Talente an, die Teil dieses Hochleistungsteams sein wollen.

Notizen







ERFOLGSFAKTOR 4 **PROZESSE**



ERFOLGSFAKTOR 4

PROZESSE

Wenn Sie das Ziel haben, besser, schneller und kostengünstiger zu sein als der Wettbewerb, dann geht dies nicht ohne kontinuierliche Prozessverbesserungen. Nur durch die Arbeit in Problemlösegruppen sind Sie in der Lage, die täglichen Probleme als Herausforderung anzunehmen.

Es gilt, durch saubere und durchorganisierte Arbeitsplätze und Abläufe die Produktivität des Unternehmens zu erhöhen.

Natürlich müssen die Erfolge der Prozessverbesserung auch überprüft und laufend gemessen werden: »If you don't score – you just practise.«, zu deutsch etwa: »Wenn Sie Ihre Leistungen nicht messen, üben Sie nur.« Durch Zielvereinbarungen, Kennzahlen und regelmäßiges Feedback stellen Sie sicher, dass der Erfolg der Prozessverbesserungen auch nachhaltig ist.

Messen Sie Ihre Erfolge

Im Rahmen der sieben Handlungsfelder lernen Sie, den Verbesserungskreislauf in Gang zu halten und langfristige Erfolge zu erzielen.

Es gilt der Grundsatz: Nur wer dauerhaft Ordnung und Sauberkeit hält, kann Qualität produzieren (Ordnung halten und Qualität verbessern). Zeitdruck darf nie zu schlechter Qualität führen. Der nächste Schritt besteht darin, die Abläufe zu optimieren, um noch schneller und besser zu werden. Ist das geschafft, können die Bestände reduziert werden.

Erfolgsfaktor 4: Prozesse

Geben Sie sich für jedes Handlungsfeld eine Note. Kreuzen Sie dazu in jeder Zeile ein Kästchen an, das Ihre Situation am besten beschreibt.

Datum:	Note 6	Note 5
Handlungsfeld 1 Ordnung halten	Man sieht, dass schon lange nicht mehr aufgeräumt wurde. An Infotafeln hängen teilweise alte, verschmutzte und zerrissene Mitteilungen.	Es liegen keine momentan nicht benötigten Gegenstände (Werkzeuge, Dokumente, Aktenordner) herum. Arbeitsmittel werden nicht systematisch aufbewahrt.
Handlungsfeld 2 Qualität verbessern	Die Leistungserstellung erfolgt »wie immer«. Häufige Reklamationen sind die Folge. Fehler werden behoben, ohne jedoch die Fehlerquelle zu beseitigen.	Die Leistungserstellung wird ohne Berücksichtigung der Kundenexpectationen geplant. Es erfolgt eine regelmäßige Qualitätssicherung.
Handlungsfeld 3 Termintreue steigern	Termine werden zugesagt, lange Wartezeiten sind jedoch die Regel. Die Unzuverlässigkeit verärgert Kunden und Kollegen.	Über die Messung und Steigerung der Termintreue wird diskutiert. Kunden und Kollegen werden verspätet oder gar nicht informiert.
Handlungsfeld 4 Abläufe optimieren	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.
Handlungsfeld 5 Bestände reduzieren	Um Probleme im Ablauf zu verbergen, werden hohe Lagerbestände aufgebaut. Unnötige Bestände stapeln sich im gesamten Unternehmen.	Führungskräfte und einzelne Mitarbeiter erkennen, dass die Bestände zu hoch sind und arbeiten punktuell an der Reduzierung.
Handlungsfeld 6 Arbeitseffizienz messen	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.
Handlungsfeld 7 Netzwerkbeziehungen entwickeln	Die Lieferantenbeziehungen sind auf die notwendigsten Kontakte (Preisverhandlungen, Qualität) beschränkt. Beziehungen zu sonstigen Netzwerkpartnern werden nicht gepflegt.	Das Unternehmen und die Lieferanten sind sich im Klaren, dass sie Partner sind. Es findet ein Informationsaustausch statt.

Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Alle benötigten Werkzeuge und Dokumente (Papier und digital) werden übersichtlich aufbewahrt. Vereinzelt beginnen Mitarbeiter selbstständig Ordnung zu halten.	Werkzeuge und Formulare sind beschriftet sowie sortiert und werden von Mitarbeitern schnell gefunden. Viele Mitarbeiter beginnen, selbstständig ihr Arbeitsumfeld zu standardisieren.	Wartungs- und Reinigungspläne sind für das gesamte Unternehmen vorhanden. Es gibt unternehmensweite Ordnungsstandards für Regale, Schränke und Dateien.	Regale, Schränke und digitale Ablageorte sind optimal organisiert und werden laufend verbessert. Alle Mitarbeiter leben die Standards für Sauberkeit und Ordnung.
Die Erwartungen der Kunden und Kollegen sind Grundlage für die 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.	Alle Mitarbeiter verstehen das Prinzip »Fehlervermeidung vor Fehlerentstehung«. Jeder Fehler wird als Herausforderung zur Verbesserung gesehen.	Systeme für fehlerfreie Produkte und Prozesse werden für den gesamten Wertschöpfungsprozess angewandt (inkl. externe Prozessbeteiligte).
Die Termintreue wird gemessen und beträgt 70 %. Kunden und Kollegen werden über Verspätungen informiert.	Die Termintreue konnte auf 80 % gesteigert werden. Alle Planungen erfolgen systematisch. Kunden und Kollegen werden vorab über Terminverschiebungen informiert.	Die Termintreue liegt bei 95 %. Termine sind mit Kunden und Kollegen abgesprochen, so dass alle zufriedengestellt werden können.	Die Termintreue wird anhand des Kundenwunschtermins gemessen. Ihre Termintreue gilt in der Branche als erstklassig.
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 Gruppen. Verschwendung wird somit systematisch beseitigt.	Bei jeder Tätigkeit wird überprüft, ob sie zur Wertschöpfung beiträgt. Die Kernprozesse sind identifiziert und dokumentiert. Verantwortliche wurden ernannt.	Produktivitätssteigerungen von 30-40 % (gegenüber Note 6) sind realisiert. Die Durchlaufzeiten wurden halbiert.
Viele Mitarbeiter haben erkannt, dass Bestandssenkungen zu reibungsloseren Prozessen führen.	Alle haben erkannt, dass unter Beständen nicht nur Lagerbestände zu verstehen sind, sondern auch Maschinen, Autos, Akten, Büroflächen, Forderungen usw.	Alle Mitarbeiter unterstützen aktiv die Bestandsreduzierung, nicht nur im Lager, sondern auch in Bezug auf Maschinen, Geräte sowie analoge und digitale Dokumente.	Durch systematische Verbesserungen wurden minimale Bestände erreicht. Im gesamten Unternehmen sind selbststeuernde Regelkreise (Kanban) installiert.
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 erreichen kontinuierliche Leistungssteigerungen. Mitarbeiter mit ähnlichen Aufgaben bewerten sich gegenseitig (internes Benchmarking).	Das Unternehmen vergleicht sich ständig mit anderen Unternehmen, um weitere Leistungssteigerungen zu erzielen (externes Benchmarking).
Lieferanten werden bewertet und regelmäßig auditiert. Das Netzwerk wird systematisch durch Qualitätszirkel usw. entwickelt.	Lieferanten werden anhand der vier TEMP- Erfolgsfaktoren gemessen. Es finden regelmäßige Treffen mit allen Netzwerkpartnern statt.	Netzwerkpartner werden in Produkt- und Prozessentwicklungen mit einbezogen (z. B. Lieferanten, Designer, Hochschulen usw.).	Ihre Lieferanten konnten die Produktivität steigern und die Lieferzeiten reduzieren. Zahlreiche Partner sind wie eine interne Abteilung in das Unternehmen integriert.



**NUR IN EINEM SAUBEREN UND
ORDENTLICHEN UMFELD KANN
MAN AUCH WIRKSAM ARBEITEN.**

P1: ORDNUNG HALTEN

»Das Genie beherrscht das Chaos.« Albert Einstein

»Das Genie beherrscht SEIN Chaos.« Jürgen Kurz

Hinter diesen Aussprüchen verstecken sich viele, weil sie noch nicht erkannt haben, dass in einem sauberen und ordentlichen Arbeitsumfeld effizienter gearbeitet werden kann. Das Schaffen von Ordnung und Sauberkeit erhöht die Zufriedenheit und Motivation aller Mitarbeiter.

Durch das kontinuierliche Vorantreiben von Ordnung und Sauberkeit und durch das Schaffen von Standards wird die Effizienz im täglichen Arbeitsablauf deutlich gesteigert. Die Wertschöpfung in allen Bereichen erhöht sich messbar.

■ Note 6

Man sieht, dass schon lange nicht mehr aufgeräumt wurde. An Infotafeln hängen teilweise alte, verschmutzte und zerrissene Mitteilungen.

To do:

Aussortieren; Arbeitsplatz reinigen; Ergebnisse festhalten.

■ Note 5

Es liegen keine momentan nicht benötigten Gegenstände (Werkzeuge, Dokumente, Aktenordner) herum. Arbeitsmittel werden nicht systematisch aufbewahrt.

To do:

Verantwortlichkeit visualisieren; Organisation der Ablage. Mitarbeitern den Nutzen von Ordnung erklären.

■ Note 4

Alle benötigten Werkzeuge und Dokumente (Papier und digital) werden übersichtlich aufbewahrt. Vereinzelt beginnen Mitarbeiter selbstständig Ordnung zu halten.

To do:

Gemeinsam Spielregeln schaffen und umsetzen; Checklisten erstellen; feste Plätze definieren.

■ Note 3

Werkzeuge und Formulare sind beschriftet sowie sortiert und werden von Mitarbeitern schnell gefunden. Viele Mitarbeiter beginnen, selbstständig ihr Arbeitsumfeld zu standardisieren.

To do:

Reinigungs- und Wartungspläne erstellen; Bestände kennzeichnen; Regale beschriften; unternehmensweite Spielregeln erarbeiten.

■ **Note 2**

Wartungs- und Reinigungspläne sind für das gesamte Unternehmen vorhanden. Es gibt unternehmensweite Ordnungsstandards für Regale, Schränke und Dateien.

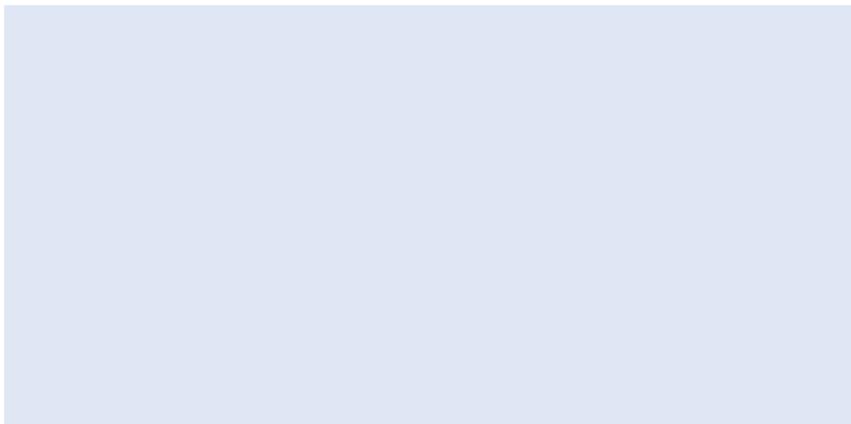
To do:

Selbststeuernde Systeme (z. B. Kanban) einführen; regelmäßige Schulungen; ständig verbessern; Aktivitäten visualisieren.

■ **Note 1**

Regale, Schränke und digitale Ablageorte sind optimal organisiert und werden laufend verbessert. Alle Mitarbeiter leben die Standards für Sauberkeit und Ordnung.

Notizen



Agenda

1. Nachbesprechung

2



**FEHLER SIND CHANCEN,
MÄNGEL INNERHALB DER
EIGENEN ORGANISATION
ZU ENTDECKEN UND
ABZUSTELLEN.**



P2: QUALITÄT VERBESSERN

An Qualität hat jeder Mitarbeiter im Unternehmen Anteil, auf jeder Ebene und in jeder Funktion. Deshalb ist es wichtig, Qualität nicht aus der Sicht der einzelnen Abteilungen und Funktionen zu betrachten, sondern aus der Sicht des gesamten Prozesses.

Ein Qualitätssicherungssystem wird nur dann voll wirksam, wenn alle Mitarbeiter und Führungskräfte mit einbezogen 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! Es ist kostengünstiger, Fehler zu vermeiden, als sie durch Kontrolle zu erkennen und abzustellen.

■ Note 6

Die Leistungserstellung erfolgt »wie immer«. Häufige Reklamationen sind die Folge. Fehler werden behoben, ohne jedoch die Fehlerquelle zu beseitigen.

To do:

Mitarbeiter sensibilisieren; interner/externer Kunde.

■ Note 5

Die Leistungserstellung wird ohne Berücksichtigung der Kundenerwartungen geplant. Es erfolgt eine regelmäßige Qualitätssicherung.

To do:

Nur Qualität weitergeben; Reklamationen aushängen; Qualitätskosten.

■ Note 4

Die Erwartungen der Kunden und Kollegen sind Grundlage für die Leistungserstellung. Jeder Mitarbeiter ist für die Qualität seiner Arbeit verantwortlich. Fehler werden analysiert.

To do:

Maßnahmenpläne erstellen; Mitarbeiter-Selbst-Prüfung; interne Kundenumfrage.

■ Note 3

In Qualitätszirkeln werden Fehler aufgegriffen und Korrekturmaßnahmen eingeleitet. Die Visualisierung von Fehlern wird zunehmend standardisiert.

To do:

Kosten erfassen; Ziele definieren; Kundenbesuche; Poka Yoke.

■ Note 2

Alle Mitarbeiter verstehen das Prinzip »Fehlervermeidung vor Fehlerentstehung«. Jeder Fehler wird als Herausforderung zur Verbesserung gesehen.

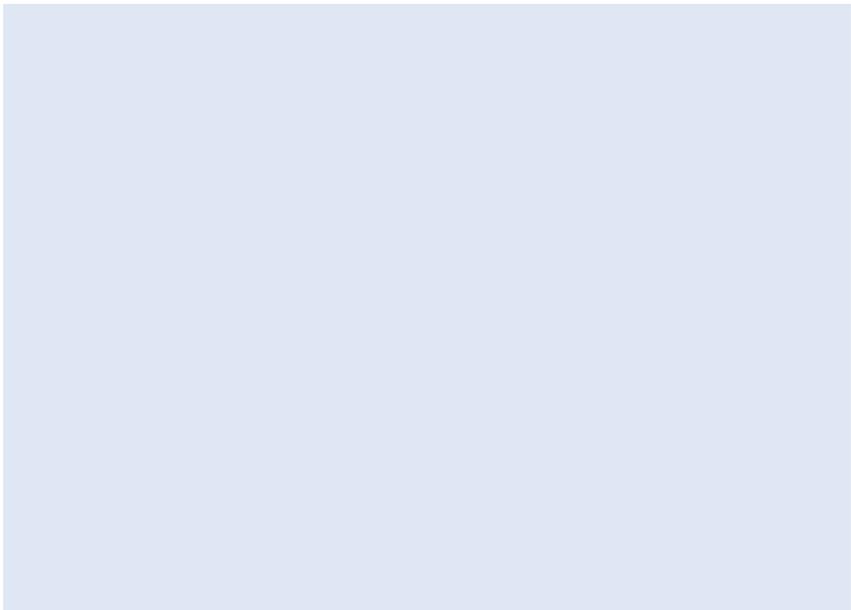
To do:

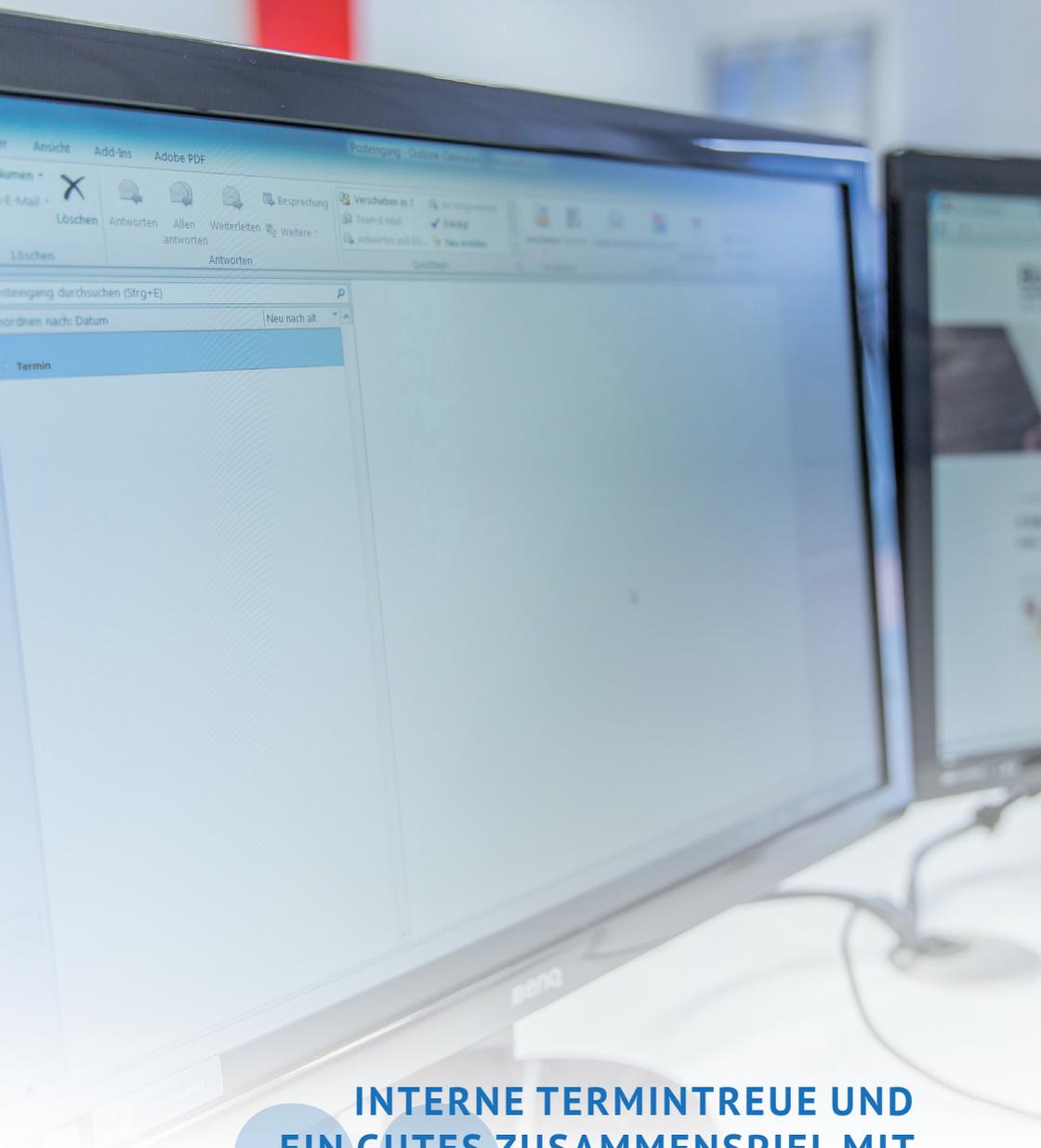
Verwechslung vermeiden; Qualitätsbeurteilung; Lieferanten-Kontakt.

■ Note 1

Systeme für fehlerfreie Produkte und Prozesse werden für den gesamten Wertschöpfungsprozess angewandt (inkl. externe Prozessbeteiligte).

Notizen





**INTERNE TERMINTREUE UND
EIN GUTES ZUSAMMENSPIEL MIT
EXTERNEN LIEFERANTEN IST
HEUTE ERFOLGSENTSCHEIDEND.**

P3: TERMINTREUE STEIGERN

Die Einhaltung von Lieferterminen und Zusagen gegenüber ihren Kunden wird immer mehr zur Überlebensfrage für viele Unternehmen. In zahlreichen Branchen zählt nicht nur der Preis und die Qualität – der Kunde wünscht seine Ware oder seine Dienstleistung schnell und vor allem pünktlich.

Eine »Just in time«-Produktion ist ohne zuverlässige Lieferanten nicht möglich. Unternehmen, die nicht zuverlässig und pünktlich liefern, werden bald keine Kunden mehr haben.

Das Erhöhen der Liefertreue ist damit die Herausforderung, der es sich zu stellen gilt.

■ Note 6

Termine werden zugesagt, lange Wartezeiten sind jedoch die Regel. Die Unzuverlässigkeit verärgert Kunden und Kollegen.

To do:

Liefertreue messen; Ursachen ermitteln; Mitarbeiter informieren.

■ Note 5

Über die Messung und Steigerung der Termintreue wird diskutiert. Kunden und Kollegen werden verspätet oder gar nicht informiert.

To do:

Schnittstellen definieren; Umlaufbestände feststellen; Spielregeln vereinbaren.

■ Note 4

Die Termintreue wird gemessen und beträgt 70 %. Kunden und Kollegen werden über Verspätungen informiert.

To do:

Rückmeldung bei Terminverzug; Liefertreue messen; Losgrößen und Bestände reduzieren.

■ Note 3

Die Termintreue konnte auf 80 % gesteigert werden. Alle Planungen erfolgen systematisch. Kunden und Kollegen werden vorab über Terminverschiebungen informiert.

To do:

Kosten visualisieren; Lieferanten einbinden; Feedback.

■ Note 2

Die Termintreue liegt bei 95 %. Termine sind mit Kunden und Kollegen abgesprochen, so dass alle zufriedengestellt werden können.

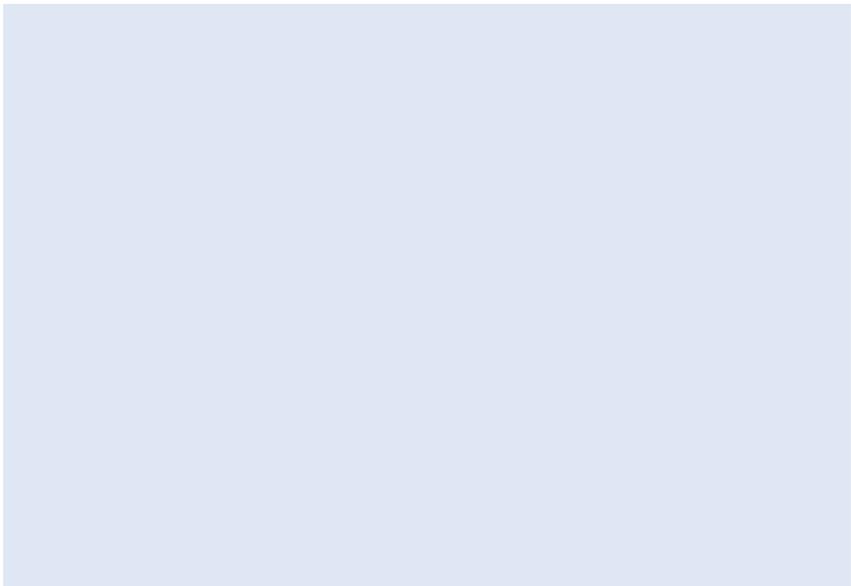
To do:

Termintreue-Bonus; Kanban; Auftragszentrum.

■ Note 1

Die Termintreue wird anhand des Kundenwuschtermins gemessen. Ihre Termintreue gilt in der Branche als erstklassig.

Notizen





**VERSCHWENDUNG IST NICHT
IMMER SOFORT SICHTBAR.
ES GILT, DIE ARBEITSSCHRITTE
KRITISCH ZU ANALYSIEREN.**

P4: ABLÄUFE OPTIMIEREN

»He, Ihre Säge ist ja ganz stumpf, die sollten Sie mal dringend schärfen.«
»Dafür habe ich keine Zeit, ich muss doch sägen.«

Im Handlungsfeld P4 geht es um die Abläufe im Unternehmen. Es gilt, die »Betriebsbrille« abzusetzen, um die Abläufe und Prozesse völlig neu zu betrachten. »Das haben wir schon immer so gemacht« gilt ab sofort nicht mehr. Ab sofort werden alle Prozessschritte kritisch hinterfragt und verbessert.

Ziel ist es, die Verschwendung in Form von Suchen, Transportieren, Warten, Fehler beheben usw. zu beseitigen. Die Durchlaufzeiten müssen reduziert, die Wertschöpfung im gesamten Unternehmen muss erhöht werden. So bleibt die »Säge« immer scharf.

■ Note 6

Vorgegebene Arbeitsprozesse werden nicht hinterfragt. Verbessert wird nur dann, wenn es Ärger gibt. Es existiert ein hoher Planungsaufwand.

To do:

Führungskräfte schulen; Prozesse betrachten.

■ Note 5

Führungskräfte haben erkannt, dass kontinuierliche Verbesserungen der internen Abläufe nötig sind, und beginnen in einzelnen Bereichen mit Optimierungen.

To do:

Mitarbeiter schulen; Prozesse hinterfragen.

■ Note 4

Mitarbeiter erkennen zunehmend Verschwendung und beginnen von sich aus, vereinzelt Abläufe zu optimieren.

To do:

Verbesserungsgruppen; kontinuierlicher Verbesserungs-Prozess (KVP); Methoden standardisieren.

■ Note 3

Mitarbeiter greifen Probleme auf und lösen diese systematisch allein oder in Gruppen. Verschwendung wird somit systematisch beseitigt.

To do:

Verantwortlichkeiten festlegen; Wertschöpfung analysieren.

■ Note 2

Bei jeder Tätigkeit wird überprüft, ob sie zur Wertschöpfung beiträgt. Die Kernprozesse sind identifiziert und dokumentiert. Verantwortliche wurden ernannt.

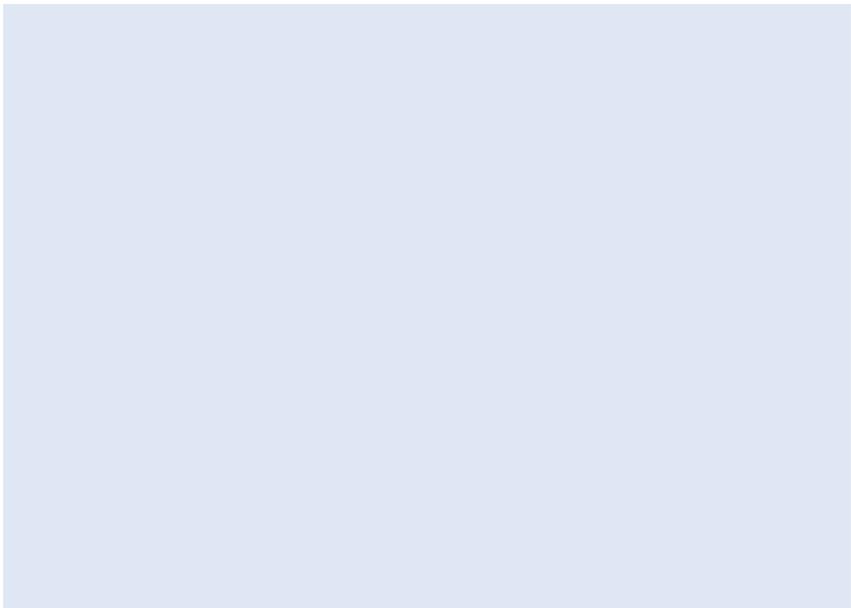
To do:

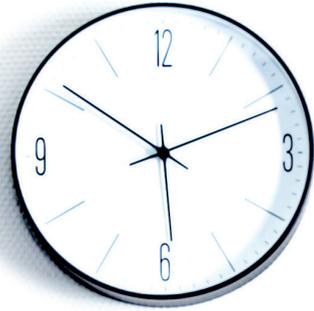
Produktivitätsziele setzen; Durchlaufzeiten reduzieren.

■ Note 1

Produktivitätssteigerungen von 30 bis 40 % (gegenüber Note 6) sind realisiert. Die Durchlaufzeiten wurden halbiert.

Notizen





**GERINGERE BESTÄNDE
BINDEN WENIGER KAPITAL
UND VERKÜRZEN DIE
LIEFERZEITEN.**

P5: BESTÄNDE REDUZIEREN

Übermäßige Bestände, egal ob in Produktion oder Büro, reduzieren unsere Flexibilität, beeinträchtigen unseren Material- und Informationsfluss und binden unnötig Kapital. Die alte Denkweise war: »Durch hohe Bestände werden wir schnell und 100 % lieferfähig.« Die Praxis zeigt, dass Unternehmen mit den kürzesten Lieferzeiten auch die Unternehmen mit den geringsten Beständen sind.

Das Reduzieren der Bestände muss in der Praxis sehr eng mit den Handlungsfeldern P3 (Termintreue steigern), P4 (Abläufe optimieren) und P7 (Netzwerkbeziehungen entwickeln) gekoppelt werden. Niedrige Bestände bewirken also eine Verkürzung der Durchlaufzeiten, kurze Lieferzeiten und einen schnellen Fluss von Dokumenten und Informationen.

■ Note 6

Um Probleme im Ablauf zu verbergen, werden hohe Lagerbestände aufgebaut. Unnötige Bestände stapeln sich im gesamten Unternehmen.

To do:

Ladenhüter verschrotten; Bestellmengen überprüfen; Bestände verlagern.

■ Note 5

Führungskräfte und einzelne Mitarbeiter erkennen, dass die Bestände zu hoch sind und arbeiten punktuell an der Reduzierung.

To do:

ABC-Analyse; Bestände hinterfragen; Losgrößen und Bestellmengen reduzieren.

■ Note 4

Viele Mitarbeiter haben erkannt, dass Bestandssenkungen zu reibungsloseren Prozessen führen.

To do:

Maximal-Bestände kennzeichnen; Ziele vereinbaren; Kanban-Regelkreise; Ablage standardisieren.

■ Note 3

Alle haben erkannt, dass unter Beständen nicht nur Lagerbestände zu verstehen sind, sondern auch Maschinen, Autos, Akten, Büroflächen, Forderungen usw.

To do:

Kanban erweitern; Lieferanten einbinden; Mitarbeiter schulen; Kaizen-Projekte auch im Büro.

■ Note 2

Alle Mitarbeiter unterstützen die Bestandsreduzierung, nicht nur im Lager, sondern auch in Bezug auf Maschinen, Geräte sowie analoge und digitale Dokumente.

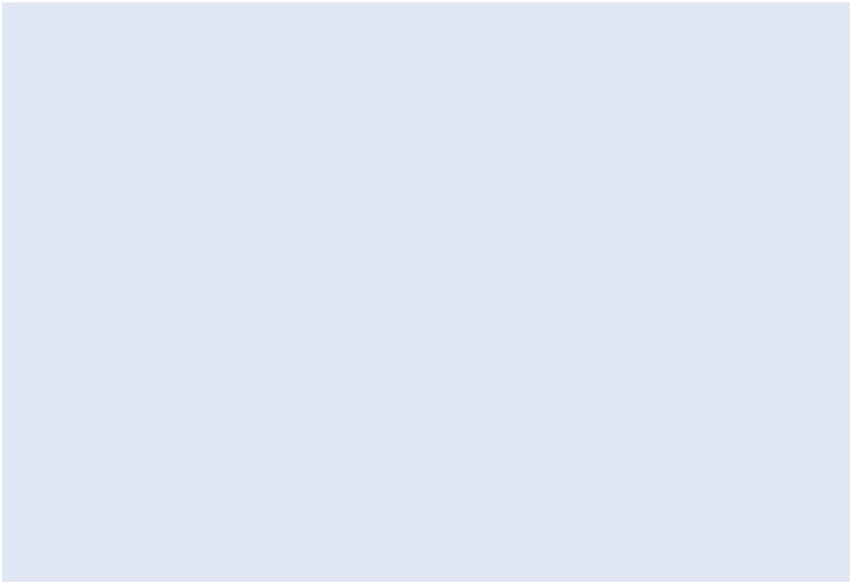
To do:

Auftragsbezogen produzieren; zentrale Lager auflösen; Bestandsüberwachung auf Lieferanten übertragen.

■ Note 1

Durch systematische Verbesserungen wurden minimale Bestände erreicht. Im gesamten Unternehmen sind selbststeuernde Regelkreise (Kanban) installiert.

Notizen





**VISUALISIERBARE KENNZAHLEN
HELFE DABEI, DIE LEISTUNGS-
FÄHIGKEIT EINZUSCHÄTZEN UND
REALISTISCHE ZIELE ZU SETZEN.**

P6: ARBEITSEFFIZIENZ MESSEN

Im Handlungsfeld P6 geht es um die Effizienz Ihrer Mitarbeiter im Arbeitsprozess in Büro und Produktion. Grundlage für jede Leistungs- oder Effizienzmessung sind Standards bzw. Vorgaben, die realistisch zu ermitteln sind. Die Vorgabe-Daten (Menge, Zeit) im Verhältnis zu den Ist-Daten ergeben die Leistung bzw. Effizienz.

Anhand von Zahlen, Daten, Fakten können Sie sich anspruchsvolle Effizienzziele setzen und diese verwirklichen. Es gilt, die Effizienz kontinuierlich auf allen Ebenen zu steigern und die Ressourcen verantwortungsvoll zu planen. Die Produktivität wird sich damit einhergehend im gesamten Unternehmen verbessern.

■ Note 6

Die Arbeitseffizienz wird nicht gemessen. Der Vorgesetzte gibt das Arbeitspensum vor.

To do:

Standardvorgaben festlegen; alle Aufträge weitergeben; Aufträge besprechen.

■ Note 5

Die Mitarbeiter arbeiten anhand von Tagesaufgaben bzw. Arbeitsplänen. Die Vorgaben sind wenig verlässlich, da sie teilweise veraltet sind.

To do:

Prozesszeiten ermitteln; Produktgruppen bilden; Soll/Ist-Vergleich.

■ Note 4

Die Arbeitseffizienz einiger Arbeitsplätze wird regelmäßig gemessen. Dazu wurden Kennzahlen erarbeitet.

To do:

Kernteam bilden; Effizienz steigern; mit Kennzahlen führen.

■ Note 3

Es gibt messbare Ziele zur Leistungssteigerung für alle Arbeitsplätze (auf Basis aussagekräftiger Kennzahlen). Jeder Mitarbeiter möchte ständig besser werden.

To do:

Prozesse analysieren; Prämien; internes Benchmarking durchführen.

■ Note 2

Die Mitarbeiter erreichen kontinuierliche Leistungssteigerungen. Mitarbeiter mit ähnlichen Aufgaben bewerten sich gegenseitig (internes Benchmarking).

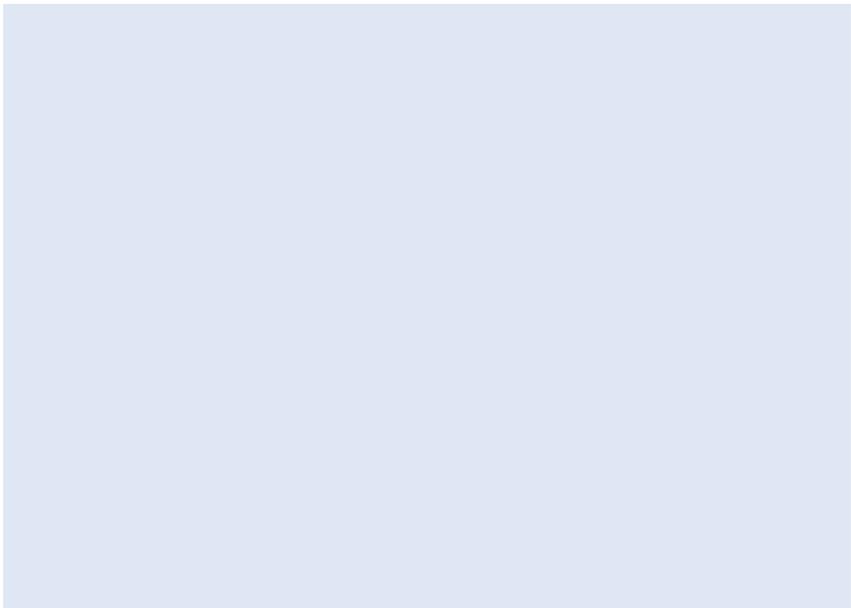
To do:

Ziele setzen; externes Benchmarking; Verbesserungen darstellen.

■ Note 1

Das Unternehmen vergleicht sich ständig mit anderen Unternehmen, um weitere Leistungssteigerungen zu erzielen (externes Benchmarking).

Notizen





**GELEBTE PARTNER-
SCHAFTEN ERMÖGLICHEN
EINSPARUNGSPOTENZIALE
UND GESCHWINDIGKEITS-
VORTEILE FÜR ALLE
BETEILIGTEN.**



P7: NETZWERKBEZIEHUNGEN ENTWICKELN

Jeder Fehler, jede Verzögerung, die sich Ihr Lieferant erlaubt, wirkt sich unmittelbar auf die Prozesse in Ihrem Unternehmen aus. Eine Zusammenarbeit zwischen Kunde und Lieferant bedeutet daher weit mehr, als nur »billig einzukaufen«. Es geht um das gemeinsame Entwickeln von Strategien und Zielen sowie um das gemeinsame Wachsen und Gewinnen.

Das Entwickeln Ihrer Lieferanten und weiterer Netzwerkpartner (zum Beispiel Hochschulen, Vertriebspartner usw.) ist eine wichtige Komponente zur Steigerung Ihrer Wettbewerbsfähigkeit. Es gilt, die Geschäftsbeziehungen zu stärken und die Verschwendung in beiden Unternehmen (Kunde und Lieferant) zu beseitigen. Die dadurch entstehenden Synergien müssen konsequent genutzt werden, um gemeinsam auch in Zukunft am Markt zu bestehen.

■ Note 6

Die Lieferantenbeziehungen sind auf die notwendigsten Kontakte (Preisverhandlungen, Qualität) beschränkt. Beziehungen zu sonstigen Netzwerkpartnern werden nicht gepflegt.

To do:
Kommunikation fördern; Informationen weitergeben.

■ Note 5

Das Unternehmen und die Lieferanten sind sich im Klaren, dass sie Partner sind. Es findet ein Informationsaustausch statt.

To do:
Eigene Schwachstellen erkennen; Verbesserungsvorschläge; Single-Sourcing.

■ Note 4

Lieferanten werden bewertet und regelmäßig auditiert. Das Netzwerk wird systematisch durch Qualitätszirkel usw. entwickelt.

To do:
Schulung der Lieferanten/Partner; Benchmarking.

■ Note 3

Lieferanten werden anhand der vier TEMP-Erfolgsfaktoren gemessen. Es finden regelmäßige Treffen mit allen Netzwerkpartnern statt.

To do:
Win-win-Situation schaffen; Kommunikation; Kontinuierlicher Verbesserungs-Prozess (KVP).

■ Note 2

Netzwerkpartner werden in Produkt- und Prozessentwicklungen mit einbezogen (z. B. Lieferanten, Designer, Hochschulen usw.).

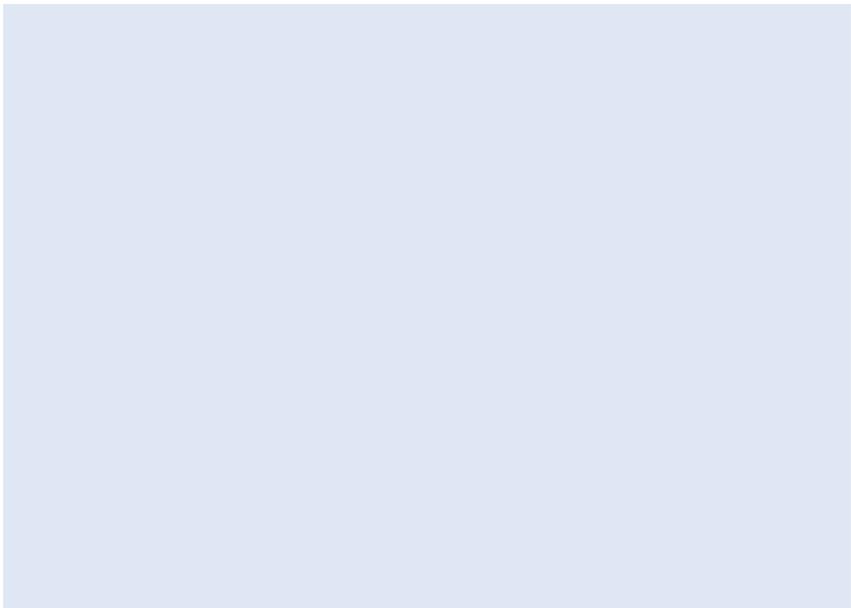
To do:

Produkt- und Prozessoptimierung; Ziele vereinbaren; regelmäßiges Auditieren.

■ Note 1

Ihre Lieferanten konnten die Produktivität steigern und die Lieferzeiten reduzieren. Zahlreiche Partner sind wie eine interne Abteilung in das Unternehmen integriert.

Notizen





**TEMP
LIZENZIE**

www.temp-method



TEMP-METHODE®
EXPERTE WERDEN

Das passende TEMP-Tableau für Ihren Bereich

Verschiedene Branchen haben sehr unterschiedliche Schwerpunkte, die ein spezifischeres Vorgehen erfordern.

Die TEMP-Methode® ist so etwas wie ein Betriebssystem. Darauf aufbauend gibt es nun weitere Erfolgsfaktoren und Anwendungsbeispiele.

Erfolgsfaktor: Digitalisierung

Firma:		Anzahl Mitarbeiter:		Name, Vorname:	
Erfolgsfaktor Digitalisierung Geben Sie sich für jedes Handlungsfeld eine Note. Kreuzen Sie dazu in jeder Zeile ein Kästchen an, das Ihre Situation am besten beschreibt.	Datum:	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3
	Handlungsfeld 1 Digitalisierung annehmen	Geschäftsleitung und Führungskräfte denken, Digitalisierung sei ein vorübergehender Hype bzw. betreffe das Unternehmen/ die Branche nicht.	Geschäftsleitung und Führungskräfte glauben, Digitalisierung sei nur die Umstellung ihrer analogen Prozesse auf digitale Verfahren (z. B. Bestellung per Mail statt Fax).	Geschäftsleitung und Führungskräfte erkennen, dass Digitalisierung die Welt verändert und ein »Auslöser« nicht geht. Das Thema wird regelmäßig angesprochen.	Die Geschäftsleitung und Führungskräfte erkennen, dass Digitalisierung die Welt verändert und ein »Auslöser« nicht geht. Das Thema wird regelmäßig angesprochen.
	Handlungsfeld 2 Geschäftsmodell digitalisieren	Der Glaube herrscht vor, dass Digitalisierung kaum Auswirkungen auf das eigene Geschäftsmodell haben wird.	Einflüsse durch die Digitalisierung werden besprochen. An disruptive Einflüsse auf die eigene Branche wird nicht geglaubt.	Es besteht Einigkeit, dass disruptive Einflüsse auch die eigene Branche revolutionieren können. Ideen in Richtung neue Geschäftsmodelle werden diskutiert.	Neue Geschäftsmodelle werden diskutiert. Es besteht Einigkeit, dass disruptive Einflüsse auch die eigene Branche revolutionieren können. Ideen in Richtung neue Geschäftsmodelle werden diskutiert.
	Handlungsfeld 3 Vertriebsprozess digitalisieren	Geschäftsleitung und Führungskräfte glauben, dass eine regelmäßig aktualisierte Website ausreicht.	Durch Onlinemarketing (Social Media, organischer und bezahlter Traffic usw.) werden Besucher systematisch auf die Website gezogen.	Ein Prozess der automatisierten Interessenten- und Kundengewinnung ist installiert. Umsätze werden generiert, sind aber noch nicht kostendeckend.	Onlinemarketing wird eingesetzt. Umsätze werden generiert, sind aber noch nicht kostendeckend.
	Handlungsfeld 4 Digitalisierung schulen	Die Einflüsse der Digitalisierung werden mit den Mitarbeitern nicht thematisiert.	Digitalisierung wird mit Mitarbeitern punktuell angesprochen. Schulungen erfolgen – wenn überhaupt – sporadisch. Bei Bewerbern ist Digitalisierung kein Thema.	Mitarbeiter werden systematisch geschult und in den Prozess der Digitalisierung integriert. Digitalisierungs-Know-how wird aufgebaut und bei Bewerbern abgefragt.	Mitarbeiter werden systematisch geschult und in den Prozess der Digitalisierung integriert. Digitalisierungs-Know-how wird aufgebaut und bei Bewerbern abgefragt.
	Handlungsfeld 5	Das Thema Digitalisierung wird nicht thematisiert.	Technologische Möglichkeiten werden genutzt.	Technologie wird zur Verbesserung genutzt.	Die Geschäftsleitung und Führungskräfte erkennen, dass Digitalisierung die Welt verändert und ein »Auslöser« nicht geht. Das Thema wird regelmäßig angesprochen.

Schon immer haben sich die Anforderungen an Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeiter verändert. Das ist auch bei der Herausforderung, den digitalen Wandel zu meistern, nicht anders. Anders ist aber die Geschwindigkeit, in der sich Dinge ändern. Entwicklungen, die früher mehrere Jahre oder Jahrzehnte gebraucht haben, dauern heute nur wenige Monate oder Tage. Pokemon Go hat beispielsweise in nur 2 Wochen die 100 Mio. User-Grenze überschritten.

Es gilt, diesen digitalen Wandel anzunehmen und sich damit auseinanderzusetzen.

Nachdem Digitalisierung alle Handlungsfelder eines Unternehmens beeinflusst, haben wir ein eigenes Tableau »Digitalisierung« geschaffen. Die Digitalisierung verändert unser Geschäftsmodell und die Art, wie wir führen. Sie schafft völlig neue Möglichkeiten der Kundenansprache, bedarf ganz neuer Qualifikationen bei den Mitarbeitern und ermöglicht die komplexesten Prozesse mit minimalen Kosten.

Das Tableau Digitalisierung deckt alle relevanten Bereiche ab, ermöglicht Ihnen eine rasche Bestandsaufnahme und zeigt jede Menge Ansatzpunkte für Verbesserungen auf.

Erfolgsfaktor: Finanzen

Ein Unternehmen ist nur dann gesund, wenn auch der Finanzbereich gesund ist. Deshalb muss dem Thema Finanzen ein besonderes Augenmerk gewidmet werden.

Das gilt insbesondere, wenn eine Firma stark expandieren will und damit auf Kapitalgeber angewiesen ist.

Wenn Sie z. B. einen Liquiditätsengpass haben, dann treten alle anderen Handlungsfelder in den Hintergrund. Soll das Unternehmen für den Verkauf fit gemacht werden, spielen auch Finanzkennzahlen eine Rolle.

Erfolgsfaktor: Werteorientierung

Wo Werte nicht systematisch erarbeitet und gepflegt werden, wird keine tragende Kultur entstehen, die ein funktionierendes Unternehmen gewährleistet.

Immer mehr Firmen sind dabei, sich einen eigenen Wertekodex zu geben. In unserem Hause haben wir die für uns verbindlichen Werte auf ein scheckkartengroßes Wertekärtchen gebracht. Die Firma persolog überprüft dabei jährlich, inwieweit wir dem Anspruch gerecht werden. Die Vorlage dieses Wertekärtchens können Sie sich unter www.tempus-consulting.de/downloadcenter kostenlos downloaden.

Anwendungsbeispiel: Handwerk

Der typische Handwerksbetrieb hat in der Regel nur wenige Mitarbeiter und damit wenig Hierarchie. Diese Betriebe sind geprägt von großer Kunden-
nähe und geringer Komplexität. Viele Handwerker sind eher schwach in
der Strategieentwicklung und im Umgang mit Kennzahlen. Hier haben
sich die für das Handwerk speziell entwickelten Bewertungstableaus
besonders bewährt. Veränderungen können erkannt und Schwerpunkte
festgelegt werden.

Anwendungsbeispiel: Bildung und Erziehung

PISA hat deutlich gemacht, dass Bildung bis hin zur Lehrerausbildung
eines strategischen Ansatzes bedarf. Interessant, dass vieles von dem, was
heute gefordert wird, von Privatschulen schon lange gemacht wird. So
gelten sie als z. B. wesentlich »kundenorientierter« als die öffentlichen
Schulen.

Nachhaltiger Unterrichtserfolg hängt mit regelmäßigen Mitarbeiterge-
sprächen, strukturierter Weiterentwicklung, Kontakten mit Eltern usw.
zusammen.

Anwendungsbeispiel: Non-Profit-Organisationen

Dieser Bereich ist sehr geprägt von hohem ehrenamtlichem Engagement.
Die Entscheidungsfindung ist oft kompliziert und aufwendig. Oft steht
der Umgang mit sehr begrenzten Ressourcen im Mittelpunkt. Besonders
bewährt hat sich die TEMP-Methode® im Einsatz bei Kirchengemeinden.
Betriebswirtschaftliche Themen wie Entwicklung eines Gemeindeleitbil-
des, strategische Planung, Gewinnung und Ausbildung von Mitarbeitern
usw. werden ihrer Wichtigkeit entsprechend behandelt.

In diesem 3-tägigen **Seminar** lernen Sie, die TEMP-Methode® zu verstehen, anzuwenden und in Ihre Unternehmensentwicklung miteinzubeziehen. Die TEMP-Lizenzierung eignet sich sowohl für Berater, Trainer, Coaches als auch für Unternehmer und Führungskräfte.

Unser Versprechen: Nach diesen 3 Tagen sind Sie in der Lage, die Analysetechniken der TEMP-Methode® unmittelbar und ganzheitlich sowohl in Ihrem Unternehmen als auch in anderen Unternehmen umzusetzen!

Beim Seminar in Giengen (bei Ulm) haben Sie außerdem die Möglichkeit eines Rundgangs bei der Firma tempus. Überzeugen Sie sich selbst, wie die TEMP-Methode® in der Praxis umgesetzt wird.



Nähere Infos:

www.tempus-consulting.de

www.temp-methode.de

Leser-Hotline:

07322 950-180

MÖCHTEN SIE AUCH ZU DEN SPITZENREITERN IHRER BRANCHE GEHÖREN?

Die Autoren zeigen mit der TEMP-Methode[®], wie es ihnen immer wieder gelingt, wichtige Unternehmenswettbewerbe zu gewinnen und Auszeichnungen zu erhalten. Inzwischen wurden auch viele ihrer mittelständischen Kunden in den unterschiedlichsten Branchen ebenfalls preisgekrönt. Das beweist, dass die TEMP-Methode[®] auch Ihnen helfen kann.

Das Buch hilft Ihnen, in kurzer Zeit das eigene Unternehmen zu bewerten. Das Radarchart lässt Sie Ihr Stärken-Schwächen-Profil erkennen und konkrete Handlungsanleitungen und Praxistipps erleichtern Ihnen die Umsetzung.

Mit dieser praxiserprobten und direkt umsetzbaren Methode werden Sie

- als **Teamchef** Ihre Managementfähigkeiten verbessern,
- die **Erwartungen** Ihrer Kunden übertreffen & sie so langfristig an sich binden,
- Ihre **Mitarbeiter** zu Mit-Unternehmern entwickeln und
- die **Prozesse** in Ihrem Unternehmen optimieren.

Ein umfassender Test hilft Ihnen, Ihr Unternehmen in allen vier Bereichen zu bewerten; konkrete Handlungsanleitungen und Praxistipps erleichtern Ihnen die Umsetzung.

Prof. Dr. Jörg Knoblauch ist geschäftsführender Gesellschafter der Firmen tempus und tempus-Consulting[®]. Der führende Managementvordenker für den Mittelstand vermittelt seit über 20 Jahren neue Führungsmodelle, radikale Kundenorientierung und Prozessoptimierung. Sein Spezialgebiet lautet „Die besten Mitarbeiter finden und halten“.

Jürgen Kurz, MBA, ist Geschäftsführer der tempus. GmbH und geschäftsführender Gesellschafter der Kurz Büro-Kaizen GmbH. Seine Schwerpunkte sind Zielvereinbarungen im Unternehmen und Effizienzsteigerung durch Büro-Kaizen[®].

Jürgen Frey, Dipl.-Wirtschaftsingenieur (FH), ist Marketing- und Vertriebsleiter der tempus. GmbH. Seine Schwerpunkte sind die Themen Vertrieb, Zielvereinbarungen und Führungskräfte-Entwicklung.

temp-methode.de

Preis: 19,95 Euro