

Zeitgemäß managen und führen

„Entweder es geht einfach, oder es geht einfach nicht.“ Anonymus

VON PROF. DR. JÖRG KNOBLAUCH, GIENGEN

In Zukunft wird es nur noch zwei Sorten von Unternehmen geben: Unternehmen mit absoluter Kunden- und Mitarbeiterbindung – und solche, die pleite sind. Mein Unternehmen wurde als bestplatziertes Unternehmen im Kampf um „Spitzenleistungen im Wettbewerb“ mit dem Ludwig-Erhard-Preis ausgezeichnet.

Kundenorientierung alleine ist schädlich

Selt jeher waren unsere Führungskräfte auf der Suche nach geeigneten Instrumenten zur kontinuierlichen Unternehmensentwicklung. Verschiedenste Management-Ansätze wurden geprüft. Gemeinsam las die Führungsmannschaft Bücher von Tom Peters wie „Auf der Suche nach Spitzenleistungen“ und auch die Mitarbeiter beschäftigten sich mit Management-Literatur wie dem „1-Minuten-Lob“ von Ken Blanchard. Dabei wurde versucht, das Gelernte möglichst schnell in die Tat umzusetzen. Das Unternehmen wuchs, indem die Kunden verwöhnt wurden. Im Kopf hatten Mitarbeiter und Management stets den Gedanken: „Lieber Kunde, was ist dein größtes Problem? Wir werden es lösen!“

Doch so sehr sich die Führung auf die Kundenbedürfnisse konzentrierte, so wenig waren die Wünsche der Mitarbeiter im Blick. Das Management galt bald als gnadenlos, denn ständig wurden schnelleres Arbeiten und weniger Krankheit gefordert. Eines Tages kam Prof. Knoblauch die Unterhaltung eines Mitarbeiters mit einem Außenstehenden zu Ohren. Das Gespräch gipfelte in der Einschätzung, dass es sich bei seinem Unternehmen, um ein Unternehmen mit den Maximen: Reiß dich zusammen, arbeite schneller, du bist ein Kostenfaktor! - handle. Dieses Image machte den Füh-

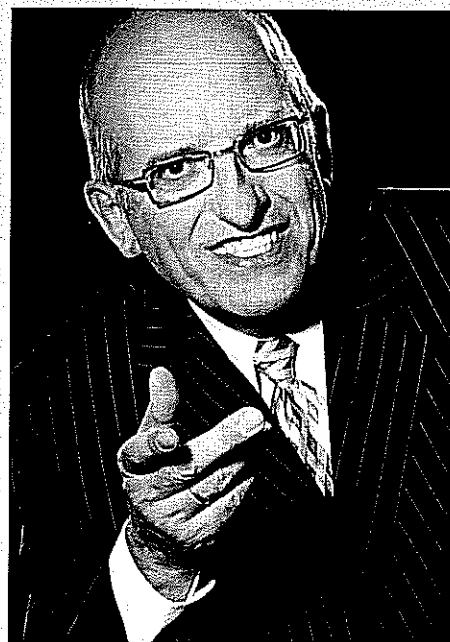
rungskreis sehr betroffen, zumal ja versucht wurde, das Unternehmen auf der Basis christlicher Ethik zu gestalten.

Mitarbeiterwünsche ernst nehmen

Das Management lernte daraus: Nicht nur die Kunden haben Bedürfnisse, sondern auch die Mitarbeiter. In diesem Sinn wurde ein neuer, partnerschaftlicher Umgang zwischen Führung und Mitarbeitern gesucht, der den motivierten und selbstständig handelnden Mitarbeiter fördert. Das klassische Bild vom Mitunternehmers abgelöst. Zunächst entschuldigte sich das Management bei den Mitarbeitern und legte ihnen eine Liste mit Fragen vor, beispielsweise: Hätten Sie gerne flexiblere Arbeitszeiten, bessere Möglichkeiten zur Weiterbildung oder lieber eine Eintrittskarte in den Fitnessclub? Nach der Auswertung der Antworten kristallisierten sich die wichtigsten Wünsche heraus: Wenn die Firma Geld verdient, wollen die Mitarbeiter an dem Erfolg beteiligt werden und die Mitarbeiter wollen mehr Information, mehr Kommunikation und auch mehr Anerkennung für Leistung. Während die erste Antwort zu erwarten war, verwunderte die zweite – erfreute aber auch. Da die Umsetzung kostengünstig schien, wurde sofort damit begonnen. Dass Information und Kommunikation viel Geld kosten, stellte sich erst später heraus. Monatliche Informationsveranstaltungen oder ein tagesaktuelles Aushangswesen müssen vorbereitet und durchgeführt werden – sind also nicht zum Nulltarif zu haben.

Die TEMP-Methode

Diese Schritte waren der Einstieg in ein ganzheitliches Konzept der Unternehmensführung. In den folgenden Jahren wurden verschiedene Ansätze getestet wie z.B. Prozessopti-

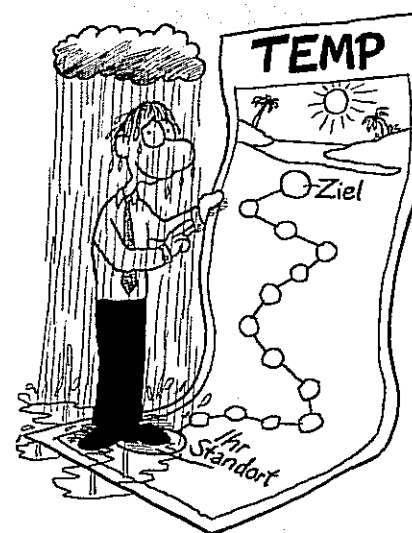


Prof. Dr. Jörg Knoblauch ist geschäftsführender Gesellschafter verschiedener mittelständischer Firmen (tempus/tempus-Consulting/persolog). Gewinner des „Best Factory Awards“, einer Auszeichnung für das bestgeführte Kleinunternehmen Deutschlands, sowie des Ludwig-Erhard-Preis-Wettbewerbs 2002. Er ist Buchautor mit über 300.000 verkauften Büchern, die mittlerweile in ein Dutzend Sprachen übersetzt worden sind.

mierung, Zielvereinbarungsprozesse, Kundenzufriedenheitsmessungen, Konzepte zur Steigerung der Produktions- und Serviceinnovation, japanische Methoden wie Kanban, Kaizen usw. So gut allerdings jedes Instrument für sich war: Die Ordnung fehlte. Es kam zwar zu punktuellen Verbesserungen – aber die Führungskräfte hatten keine „Landkarte“, die ihnen gezeigt hätte, wo sie stehen und die klargemacht hätte, welche konkreten Maßnahmen das Unternehmen tatsächlich voranbringen. Das Modell, das vom Management gesucht wurde, musste drei wichtige Kriterien erfüllen:

1. Einfach - denn Führungskräfte haben keine Zeit für Zusammenhänge, die zu kompliziert sind.
2. Ganzheitlich - das Unternehmen ist wie ein Organismus. Nur wenn alle Organe gesund sind, ist das Ganze gesund.
3. Praxiserprobt und konkret umsetzbar - die Methode muss für kleine und mittlere Unternehmen anwendbar sein.

Trotz eifriger Suche fand das Management keine Methode, die diesen Ansprüchen gerecht wurde. Mit den gängigen Modellen war eine neue Ebene unternehmerischer Fitness nicht zu erlangen. Daher entwickelten die Führungskräfte selbst eine Methode, die sie die TEMP-Methode nannten. Ihre Anwendung krepelte alles um. In allen wichtigen Bereichen wurde

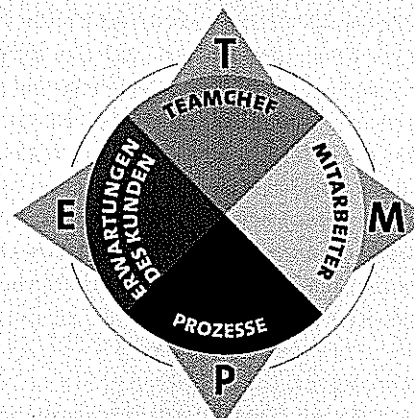


das Unternehmen so gut, dass es den „Best Factory Award“ und den „Ludwig-Erhard-Preis“ gewann. Prof. Knoblauch's Unternehmen hat damit den höchsten deutschen Unternehmenswettbewerb für sich entschieden. Inzwischen wird die TEMP-Methode eingesetzt, um auch andere Unternehmen auf dem Weg zum Erfolg zu beraten.

Vier Erfolgsfaktoren moderner Unternehmensführung

Die TEMP-Methode arbeitet mit vier Erfolgsfaktoren, die für eine ganzheitliche Unternehmensentwicklung entscheidend sind. Dabei leistet die Methode zweierlei:

1. Sie dient als grundlegendes Analyseinstrument und zeigt die Stärken und Schwächen eines Unternehmens auf.
2. Sie zeigt, wie die Schwächen überwunden werden können.



Die vier Erfolgsfaktoren „Teamchef“, „Erwartungen des Kunden“, „Mitarbeiter“ und „Prozesse“ umfassen alle wichtigen Punkte, die den Erfolg eines Unternehmens bestimmen.

T = Teamchef

Kleinen und mittelständischen Unternehmen stehen zumeist eine oder mehrere Unternehmerpersönlichkeiten vor, die das Unternehmen gegründet oder aber entscheidend geprägt haben. Wie im Sport leitet der Unternehmer als „Chef“ ein „Team“, das er personell zusammenstellen und führen muss. Gemeinsam mit diesem Team richtet er das Unternehmen auf langfristige Ziele aus. Wie Sie die entscheidenden Aspekte des Führens optimieren, erklärt Ihnen die TEMP-Methode.

E = Erwartungen des Kunden

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. Deshalb muss alles getan werden, um den Kunden zufrieden zu stellen, oder noch besser, um ihn zu einem „Fan“ des Unternehmens zu machen. Die Methode wird Ihnen dabei helfen, den Kunden immer wieder aufs Neue zu verblüffen und auf diese Weise langfristig an Sie zu binden. Gerne geben wir Ihnen einen Test an die Hand, der Ihnen exakt aufzeigt, wie weit Sie die Erwartungen des Kunden zufrieden stellen. Diesen können Sie unter www.tempmethode.de/kunde.de herunterladen.

M = Mitarbeiter

Um die ständig wachsenden Wünsche der Kunden befriedigen zu können, brauchen Sie engagierte Mitarbeiter, die hochqualifiziert und flexibel auf diese Wünsche eingehen können. Neben den (externen) Kunden sind die Mitarbeiter Ihre internen Kunden, die eigene Bedürfnisse haben. Wenn Sie die TEMP-Methode konsequent anwenden, werden Sie bald hochmotivierte Mitarbeiter haben, die selbstständig zum Erfolg des Unternehmens beitragen.

P = Prozesse

Bis an den Kunden geliefert werden kann, durchläuft jedes Produkt und jede Dienstleistung bestimmte Herstellungsprozesse. Diese Prozesse müssen möglichst fehlerfrei, kostengünstig und ohne Verzögerungen ablaufen. Ob Deckungsbeiträge erwirtschaftet werden oder nicht, ist entscheidend von der Qualität der Prozesse abhängig. Sie können die Prozesse verbessern, dadurch Kosten senken und die Produktivität Ihres Unternehmens erhöhen. Dabei lernen Sie, den Verbesserungskreislauf in Gang zu halten und langfristige Erfolge zu erzielen. Nutzen Sie doch gleich dazu unseren kostenlosen Unternehmensschnelltest auf der Homepage www.tempus-consulting.de, Info-Tel.: 07322/950-180

Das Original - die wendigen Kompakt Traktoren von 23-70 PS **T.M.** www.tym-traktoren.de Tel. 04486-92 86 0 · Fax 04486-92 86 50 Der Ideale Traktor für den GaLaBau

Gummiketten Preiswerte Qualität **Schumacher Verladestysteme** Tel.: 02 21 / 6 08 66 96 Fax: 02 21 / 6 08 65 53 www.auffahrschienen.com

Raupendumper von Meinel www.meinel-baumaschinen.de Tel.: 08 21/59 20 56 · Fax 59 38 45

ALTEC Altec GmbH, Rudolf-Diesel-Str. 7 D-78224 Singen, Tel 077 31/87 11-0 Fax 077 31/87 11-11 Internet: <http://www.altec-singen.de> E-Mail: altec-singen@t-online.de **VERLADESCHIENEN**

WinArboR® Die GaLaBau - Software Die gesparte Zeit gehört Ihnen! Rita Bosse Software GmbH Friedrichshafen Str.20, 78168 Edewecht Tel.: +49 4486 92810, www.rita-bosse.de 25.08.2007: 3.WinArboR® - Branchentreff