

Von den Besten lernen: Die TEMP®-Methode

TQM light – speziell für KMU

Von Hans-Henning Herzog

Die TEMP®-Methode weist klein- und mittelständischen Unternehmen den Weg zu EFQM und zur Spitzenposition im Wettbewerb. Prof. Dr. Jörg W. Knoblauch erprobt seit über 20 Jahren in seinen Firmen neue Führungsmodelle. Seine drilbox GmbH wurde 2004 mit dem «Best Factory Award» für das bestgeführte Kleinunternehmen Deutschlands ausgezeichnet.

Prof. Dr. Jörg Knoblauch, Geschäftsführender Gesellschafter der Knoblauch-Unternehmensgruppe schätzt das offene Wort. Nach aussen wie nach innen. Seine Mitarbeiter informiert er täglich über den Umsatzverlauf, bindet sie in Entscheidungen ein. «Nur wer Mitwisser ist, kann mitdenken. Nur wer mit denken kann, will mitverantworten», lautet ein Satz, den er auch als Buchautor verbreitet hat. Sein Erfolg basiert auf der von ihm entwickelten «TEMP®-Methode», nach der die ganze Knoblauch-Gruppe geführt wird.

Nicht nur Kunden haben Bedürfnisse

Den Impuls lieferte drilbox, eine Knoblauch-Tochter, die Boxen für Bohreraufsätze herstellt und in diesem Segment Weltmarktführer ist. Das Geschäft lief rund. «Wir haben unseren Kunden sozusagen jeden Wunsch von den Augen abgelesen», sagt rückblickend Jörg Knoblauch, «Im Kopf hatten wir stets den Gedanken: Lieber Kunde, was ist dein grösstes Problem? Wir werden es lösen!» Die Kunden waren zufrieden. Die Mitarbeiter aber nicht. Sie fühlten sich überlastet. Knoblauch erinnert sich: «Wir galten als gnadenlos, for-

dernten ständig schnelleres Arbeiten und möglichst wenig Krankheit. Eines Tages hörten wir, wie sich ein Mitarbeiter mit einem Aussenstehenden unterhielt. Das Gespräch ging in etwa wie folgt: «Das ist doch die Firma, wo man immer nur sagt: Reiss dich zusammen, mach schneller, du bist ein Kostenfaktor! Wie kannst du nur in dieser Firma arbeiten?». Das machte uns sehr betroffen. Dieses Erlebnis öffnete uns die Augen: Nicht nur unsere Kunden haben Bedürfnisse, sondern auch unsere Mitarbeiter.»

Mitarbeiter befragt

Die Fluktuation war hoch. Das wollte Knoblauch ändern: «Wir haben uns dann bei unseren Mitarbeitern entschuldigt und ihnen eine Liste mit verschiedenen Angeboten vorgelegt. Auf dieser Liste fragten wir die Mitarbeiter nach ihren Wünschen: Hätten sie gerne flexiblere Arbeitszeiten? Oder bessere Möglichkeiten zur Weiterbildung? Vielleicht eine Eintrittskarte in den Fitnessclub? Als wir die Antworten ausgewertet hatten, waren die wichtigsten Wünsche:

Informationen sind nicht zum Nulltarif zu haben

Das Unternehmen

Branche: Metallblechverarbeitung.
Geschäftsfelder/Produkte/Dienstleistungen: Herstellung von Computergehäusen und Werkzeugverpackungen.

Unternehmensstruktur: Familienunternehmen.

Beschäftigte: zirka 80 Personen.

Auszeichnungen: Ludwig-Erhard-Preis 2002, «Unternehmenspreis Mittelstand 2000» für das Führungskonzept, «Förderpreis innovatives Handwerk 1999 – Sonderpreis für Unternehmens- und Personalentwicklungskonzepte».

Info: drilbox Georg Knoblauch GmbH, Hähnlestrasse 24, D-89537 Giengen/Brenz, Tel. 0049 7322 950 0, info@drilbox.de, www.drilbox.de

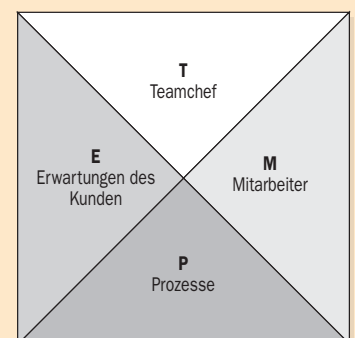
1. Wenn die Firma Geld verdient, wollen die Mitarbeiter daran partizipieren. Das hatten wir befürchtet.
2. Unsere Mitarbeiter wollten mehr Informationen, mehr Kommunikation und mehr Anerkennung.

Die zweite Antwort hat uns verwundert, aber auch erfreut. Wir dachten: «Das kostet nichts, damit beginnen wir sofort». Dass Information und Kommunikation jede Menge kosten, wurde Knoblauch und seinen Mitstreitern erst später klar.

Ganzheitlichkeit im Visier

So oder so, die Suche nach einem Konzept der Unternehmensführung

Erfolgsfaktoren Grafik 1



TEMP®-Methode

Die Führungsmethode ist auf kleine und mittelständische Betriebe zugeschnitten. Das Konzept wurde ins Chinesische übersetzt, für das staatliche Fernsehen Chinas mit einer Schulungsserie für Unternehmen. Nach dem Motto «Von Unternehmern lernen» gibt die «tempus-Consulting» die Erfahrungen mit TEMP® an interessierte Mittelständler weiter. Das Beraterteam um Prof. Dr. Jörg W. Knoblauch unterstützt bei der Steigerung der Unternehmens-Fitness. Knoblauch selbst ist unter anderem Dozent am Institut für Führungs- und Personalmanagement an der Universität St.Gallen und kommt Lehraufträgen verschiedener Fachhochschulen nach. Als Autor von Managementbüchern mit

einer Gesamtauflage von weit über 100'000 Exemplaren hat er die TEMP®-Methode angewandert in dem Buch «Unternehmens-Fitness – Der Weg an die Spitze» zusammengefasst. Prof. Dr. Jörg W. Knoblauch, geb. 1949, studierte Produktionstechnik und Betriebswirtschaft. Seit mehr als zwanzig Jahren ist er geschäftsführender Gesellschafter der Knoblauch Unternehmensgruppe in Giengen. Dazu gehören der tempus Verlag, die weltweit tätige drillbox GmbH, die DISG GmbH und die tempus Consulting GmbH. Für die Entwicklung und erfolgreiche Anwendung des Managementkonzepts der 33 Rosen in der drillbox GmbH wurde ihm 2002 der Ludwig-Erhard-Preis verliehen.

stand ab jetzt ganz oben auf der Agenda. In den folgenden Jahren wurden verschiedenste Ansätze getestet wie etwa Prozessoptimierungen, 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, so Knoblauch, wir hatten keine «Landkarte», die uns gezeigt hätte, wo wir stehen und die uns klargemacht hätte, welche konkreten Massnahmen das Unternehmen tatsächlich voran bringen. Das Modell, das wir suchten, 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 mittelständische Firmen anwendbar sein.

Die vier Erfolgsfaktoren

Weil keine Methode diesen Ansprüchen gerecht wurde, entwickelten sie 1997 die TEMP®-Methode. Nach ihr sind vier Erfolgsfaktoren (Garfik 1) für eine ganzheitliche Unternehmensentwicklung entscheidend:

«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. Es geht also darum, die entscheidenden Aspekte des Führens zu optimieren.

«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.

Aktionsbereiche

Grafik 2

Erfolgsfaktor I	Teamchef
Handlungsfeld 1	Unternehmerpersönlichkeit entwickeln
Handlungsfeld 2	Unternehmensleitbild finden
Handlungsfeld 3	Strategisch planen
Handlungsfeld 4	Mitarbeiter auswählen
Handlungsfeld 5	Kommunikation gestalten
Handlungsfeld 6	Erfolg vereinbaren
Handlungsfeld 7	Profitabel wirtschaften

T

Erfolgsfaktor II	Erwartungen des Kunden
Handlungsfeld 1	Kernkompetenzen entwickeln
Handlungsfeld 2	Zielgruppe fokussieren
Handlungsfeld 3	Servicequalität schaffen
Handlungsfeld 4	Innovationen erhalten
Handlungsfeld 5	Kundenzufriedenheit ermitteln
Handlungsfeld 6	Verkauf stärken
Handlungsfeld 7	Kundenbeziehungen pflegen

E

Erfolgsfaktor III	Mitarbeiter
Handlungsfeld 1	Offen kommunizieren
Handlungsfeld 2	Mitdenker gewinnen
Handlungsfeld 3	Weiterbildung fördern
Handlungsfeld 4	Jobrotation entwickeln
Handlungsfeld 5	Arbeitszeiten flexibilisieren
Handlungsfeld 6	Mitgeniessen und Mitbesitzen
Handlungsfeld 7	Mitarbeiter wertschätzen

M

Erfolgsfaktor IV	Prozesse
Handlungsfeld 1	Ordnung halten
Handlungsfeld 2	Arbeitseffizienz messen
Handlungsfeld 3	Produktqualität sichern
Handlungsfeld 4	Abläufe rationalisieren
Handlungsfeld 5	Liefertreue steigern
Handlungsfeld 6	Lieferanten entwickeln
Handlungsfeld 7	Bestände reduzieren

P

Deshalb muss alles getan werden, um den Kunden zufrieden zu stellen, ihn immer wieder aufs Neue zu verblüffen oder noch besser, um ihn zu einem «Fan» des Unternehmens zu machen.

«Mitarbeiter»

Um die ständig wachsenden Wünsche der Kunden befriedigen zu können, braucht jedes Unternehmen 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. Das Ziel sind hochmotivierte Mitarbeiter, die selbstständig zum Erfolg des Unternehmens beitragen.

Drilbox: Good practice

Im Handlungsfeld Mitarbeiterführung/Weiterbildung:

Mitarbeiterinformation

- Monatliche Mitarbeiterzeitung, Belegschaftssitzungen,
- neue Beschäftigte werden zum Chef nach Hause eingeladen und beim Essen über das Unternehmen informiert (Philosophie usw.),
- in der Infothek steht alles Wissen allen zur Verfügung, auch tägliche Informationen über Umsatz, Gewinn usw.

Motivation

- Lob,
- persönlicher Geburtstagsglückwunsch und wertvolles Geschenk,
- herausragende Leistungen/Ereignisse (zum Beispiel umsatzstarker Monat) werden mit kleinen Geschenken gefeiert,
- Beschäftigte, die nicht krank waren, bekommen Prämien,
- die Chefs werden von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beurteilt, die Ergebnisse werden veröffentlicht.

Entlohnung

- Jeder Beschäftigte macht einmal im Jahr einen Vorschlag zu seinem Lohn oder Gehalt.

- Die Gehaltshöhe ist abhängig von individueller Beurteilung und dem Erreichen von Zielsetzungen.
- Monatlich wird eine Bilanz erstellt und entsprechend des Ergebnisses ein bestimmter Prozentsatz in bar an die Beschäftigten verteilt.

Berufliche Qualifizierung

- Eine Weiterbildung pro Jahr ist für Büromitarbeiterinnen und Büromitarbeiter Pflicht.
- Alle 14 Tage Unterricht für die Beschäftigten durch andere Beschäftigte der Unternehmens, Kunden oder Lieferanten.
- Jobrotation: Entfaltung und Vertiefung von Fachkenntnissen, Reduzierung von Monotonie und einseitigen Belastungen.

Weiterbildung

- Englisch- und Italienischunterricht,
- Erste-Hilfe-Kurse, Arztvorträge,
- Gabelstaplerführerschein,
- Vorträge zur Persönlichkeitsentwicklung und Lebensplanung.

konkretes Handeln zu bekommen, wurden die einzelnen Erfolgsfaktoren weiter in jeweils sieben Handlungsfelder untergliedert (Grafik 2). Diese Handlungsfelder stellen konkrete Aktionsbereiche dar, in denen sich das Unternehmen Schritt für Schritt entwickeln muss. Das verringert die Gefahr, wertvolle Kraft auf «Nebenschauplätzen» zu verlieren.

Die einzelnen Handlungsfelder der Methode zeigen notwendige Bereiche des Handelns auf, geben aber noch nicht zu erkennen, was hervorragendes, durchschnittliches oder schlechtes Agieren im jeweiligen Handlungsfeld bedeutet. Zur Bewertung werden «Drei Zonen unternehmerischer Fitness» unterschieden, je nachdem, wie gut das Unternehmen mit den beiden Komponenten «Geschwindigkeit» und «Komplexität» umgehen kann, gehört es zur:

Zone I: Bewältigung von geringer Geschwindigkeit und Komplexität.

Zone II: Bewältigung von mittlerer Geschwindigkeit und Komplexität.

Zone III: Bewältigung von höchster Geschwindigkeit und Komplexität.

Die Einteilung in nur drei Zonen ist noch sehr grob. Um eine genauere Beurteilung durchführen zu können, wurde jede der drei Zonen nochmals unterteilt. Wie beim Schulnotensystem können jetzt die Noten 1 bis 6 für die Fitness eines Unternehmens vergeben werden.



«Prozesse»

Bis an den Kunden geliefert werden kann, durchläuft jedes Produkt und jede Dienstleistung bestimmte Herstellungsprozesse. Diese Prozesse müssen möglichst fehlerfrei, kostengünstig, hochproduktiv und ohne Verzögerungen ablaufen. Ob Deckungsbeiträge erwirtschaftet wer-

den oder nicht, ist entscheidend von der Qualität der Prozesse abhängig.

Landkarte unternehmerischen Handelns

Jeder der vier Bausteine stellt einen der zentralen Erfolgsfaktoren eines kleinen und mittelständischen Unternehmens dar. Um Hinweise auf