

Unternehmensentwicklung

Handbuch statt Berater

Die Saatgutfirma Euralis setzt bei der Unternehmensentwicklung auf die Managementmethode TEMP. Anders als andere Management-Methoden verlagert TEMP die Verantwortung nicht auf externe Berater. Vielmehr verbleibt viel Verantwortung in Firmenhand. Das macht TEMP interessant für große und stark wachsende Agrarbetriebe.

Die TEMP-Methode hilft uns, Struktur ins Unternehmen zu bringen, erzählt Euralis-Geschäftsführer Peter Fleck. In den vergangenen Jahren wuchs der Saatgutvertreiber von zwölf auf 46 Mitarbeiter. Und die müssen jetzt eindeutiger kommunizieren. Eine Ist-Analyse, die Euralis im vergangenen Jahr erstellte, zeigte, dass das Unternehmen, das vor allem Mais-, Sonnenblumen und Rapssaat züchtet und in Zentraleuropa vertreibt, ganz gut da steht. Viele Dinge habe es gegeben, sagt der studierte Landwirt, aber das sei weder präzise formuliert noch aufgeschrieben worden. Als das Unternehmen noch mit einem Dutzend Mitarbeiter auskam, die an einen runden Tisch passten, konnte sich jeder darauf verlassen, dass auch



Großeinsatz Die Euralis-Feldtage sind für die Mitarbeiter eine Herausforderung



Edge-to-Edge-Performance für optimale Kantenabdeckung.

solutions in film 'n' fiber **rkw**

RKW ProAgri®

Der rote Faden für Qualität und Power in der Erntesaison

Bei **RONDOTEX® EVOLUTION** für Silage, Heu und Stroh liegen die Vorteile klar auf der Hand



www.rkw-group.com

Rundballennetze

der andere wusste, was mit bestimmten Absprachen gemeint war. Doch die Firma aus Norderstedt wuchs kontinuierlich, und in die „Kultur auf Zuruf“ mischten sich immer mehr Missverständnisse, die nur mit zusätzlichem Einsatz und Kraftaufwand gerade gezogen werden konnten.

Schrittweise näherte sich das Unternehmen der so genannten TEMP-Methode, die sich nicht auf externe Berater verlässt, sondern viel Verantwortung in der eigenen Hand behält. Der gebürtige Badener Fleck nutzt das Zeitplansystem der Unternehmensberatung Tempus schon seit mehr als 15 Jahren. Ein erster Versuch, die Selbstmanagement-Methode TEMP einzuführen, scheiterte zwar.

Der Chef Euralis-Geschäftsführer Peter Fleck. Der gebürtige Badener hat gute Erfahrungen mit TEMP gemacht, auch wenn ein erster Versuch zur Einführung der Selbstmanagement-Methode gescheitert war.



NEUE LANDWIRTSCHAFT FRAGT



Erfolgreich mit der TEMP-Methode?

Das eigene Unternehmen systematisch ohne fremde Hilfe entwickeln - das klingt erstmal nach einer kaum lösbaren Aufgabe. **Jörg Knoblauch**, geschäftsführender Gesellschafter der Firma Tempus-Consulting erklärt den Erfolg der Selbstmanagement-Methode, die externe Berater weitgehend überflüssig machen soll.

Wie haben Sie die Temp-Methode entwickelt?

Ich habe 35 Jahre das Unternehmen Drillbox geführt, in dem wir etwa 700 Modelle unterschiedlicher Metallboxen entwickelt und produziert haben. Wir waren erfolgreich und haben etliche Unternehmer-Preise gewonnen, weil wir sehr systematisch und mit einfachen Ideen gearbeitet haben.

Warum verkauft man dann ein erfolgreiches Unternehmen?

Wir haben gesehen, dass vor allem die Chinesen günstiger produzieren. Deswegen war unsere Entscheidung, dass wir aus dem Materiegeschäft aussteigen und ins Geistgeschäft einsteigen. Wir haben unsere unternehmerischen Entscheidungen systematisiert und so die Temp-Methode entwickelt.

Wie funktioniert TEMP?

Unser Ansatz war es, Mittelständlern etwas Einfaches und Messbares an die Hand zu geben. Für die vier Bereiche Teamchef, Erwartungen des Kunden, Mitarbeiter und Prozesse haben wir ein Analysetool mit sieben Handlungsfeldern und Schulnoten entwickelt, so dass jeder Inhaber oder Geschäftsführer einen Eindruck bekommt, wo seine Firma steht und welche Schritte die nächsten sind.

Wie kommt das an?

Das Buch „Die Temp-Methode“ wurde mehr als 10.000 mal verkauft. Gegenwärtig arbeiten 4.000 Firmen nach diesem System. Mehr als 200 Firmen haben eine Lizenz erworben und treffen sich regelmäßig zum Austausch. Laut Kunden-Feedback kommt ein Drittel mit der Methode super zurecht. Ein weiteres Drittel ist unterwegs. Und ein Drittel verdient offensichtlich so viel Geld, dass sie sich für die Umsetzung keine Zeit zu nehmen brauchen.

Ein Unternehmensberater, der ein Buch schreibt, das externe Berater überflüssig macht. Das erscheint nicht durchdacht.

Tatsächlich haben uns einige Trainer wegen der Veröffentlichung verlassen. Aber es gibt genügend anspruchsvolle Aufgaben, die Unternehmen leichter mit Beratern lösen. Wir sind zumindest nicht arbeitslos. Als in den 70er Jahren Föhnfrisuren für Frauen aufkamen, dachten auch viele, jetzt geht es mit den Frisuren bergab. Aber die haben neue Schnitte entwickelt, Färbungen und Strähnen.

Was kann ein Unternehmen mit der TEMP-Methode erreichen?

Wer diszipliniert arbeitet, wird jedes Jahr um eine halbe Note besser. Das führt zwar nicht ganz an die Spitze. Aber schließlich sind nur 0,2 Prozent der Unternehmen Marktführer.

Warum reicht es nicht zur Spitze?

Warum spielen Mesut Özil und Bastian Schweinsteiger in der Nationalmannschaft? Sie verfügen über das Quäntchen mehr Persönlichkeit und Talent. Unternehmerpersönlichkeit ist nicht zu ersetzen. Aber Bundesliga oder 2. Liga kann man mit Disziplin und Training spielen.

Der Experte

Jörg Knoblauch ist geschäftsführender Gesellschafter der Firma Tempus-Consulting im württembergischen Giengen. Seit 20 Jahren berät er Unternehmer in Sachen Personalführung und -motivation. Seine 30 Bücher in einer Gesamtauflage von 400.000 gibt es in 12 Sprachen. Der promovierte Ingenieur gewann 2002 mit seinem Unternehmen den renommierten Wettbewerb des Ludwig-Erhard-Preises. Zudem ist der Erfinder der Temp-Methode als Speaker in ganz Deutschland unterwegs, tritt als Experte im Fernsehen auf und ist regelmäßig Interviewpartner von Wirtschaftstiteln.

Doch vor zwei Jahren entwickelte Euralis in einem achtköpfigen Führungskreis seine Strategie mit Werten, Leitbild und Zielen unter Anleitung von Tempus-Moderatoren aus dem württembergischen Giengen. Die setzten immer wieder die besagte Methode ein, um den gegenwärtigen Status, Stärken und Schwächen zu analysieren. Das überzeugte die Führungsmannschaft derart, dass nun sämtliche Euralis-Teams anfangen, nach dem System zu arbeiten. Schritt für Schritt werden die vier Bereiche Teamchef, Erwartung des Kunden, Mitarbeiter und Prozesse – eben TEMP – bearbeitet. Die TEMP-Methode leistet dabei dreierlei: Sie zeigt erstens, wie erkannte Schwächen überwunden werden können. TEMP dient zweitens als übersichtliche Landkarte für das unternehmerische Handeln. Und TEMP dient drittens als grundlegendes Analyseinstrument und zeigt Stärken und Schwächen des Unternehmens auf. Für jedes der vier beschriebenen TEMP-Handlungsfelder – Team, Erwartungen der Kunden, Mitarbeiter und Prozesse – gibt es ein Bewertungstableau in dem das Unternehmen nach dem Schulnotensystem benotet wird.

Ein Beispiel aus dem Arbeitsalltag: Im August

Handlungsfeld	Handlungsfeld 2 Unternehmensleitbild festlegen	Handlungsfeld 3 Strategisch planen	Handlungsfeld 4 Mitarbeiter auswählen	Handlungsfeld 5 Erfolg vereinbaren	Handlungsfeld 6 Profitabel wirtschaften	Handlungsfeld 7 Kunden darstellen
	<p>Partner und Kindern ist verloren gegangen.</p> <p>Über Aspekte wie Zielsetz., Mission/Vision und Unternehmensleitbild wurde nie nachgedacht. Das operative Geschäft dominiert.</p>	<p>Wichtige zukunftsgerichtete Entwicklungen werden ungefiltert ins Tagesgeschäft einbezogen.</p> <p>Das Tagesgeschäft dominiert. Es gibt keine Zeit, um am System zu arbeiten, sondern nur im System.</p>	<p>Es wird genommen, was zuerst kommt, wird eingestellt.</p> <p>Das Unternehmen funktioniert nach Befehl und Gehorsam.</p>	<p>Es gibt sporadische Treffen im Führungskreis.</p> <p>Strategie mit den Führungskräften findet regelmäßig statt. Die Kräfte werden zum Beispiel durch ein Jahresmotto gebündelt.</p>	<p>Kontostände und jährliche Bilanzen stellen die Grundlage für anstehende Entscheidungen dar.</p> <p>Es wird erkannt, dass außer dem Umsatz noch andere wichtige Kenngrößen existieren. Monats- und Quartalsbilanzen werden erstellt.</p>	<p>Weder Öffentlichkeitsarbeit noch ein einheitliches Erscheinungsbild nach außen sind vorhanden.</p> <p>Zu besonderen Anlässen wird versucht, die Öffentlichkeit zu erreichen.</p>
	<p>unverletzt nach dem Motto «keine Zeit».</p> <p>Wichtige zukunftsgerichtete Entwicklungen werden ungefiltert ins Tagesgeschäft einbezogen.</p> <p>Kurzfristige Handeln überdeckt langfristige Ansätze. Dingen, die wichtig sind, wird keine Zeit gegeben. Statt konkreter Ziele gibt es nur gut gemeinte Absichten.</p> <p>Die Bewerberauswahl erfolgt nach ungelegenen Kriterien (z. B. Gehalt). Das Anforderungsprofil ist ungeklärt.</p>	<p>Es existiert ein vages Bild von der Zukunft des Unternehmens. Themen wie Wertorientierung und Verhaltensregeln werden diskutiert.</p> <p>Zielwahl führt zu Prioritäten und damit zu strategischem Denken.</p> <p>Die Bewerberauswahl erfolgt nach Aufgabenbeschreibung und Anforderungsprofil.</p>	<p>Das Unternehmen funktioniert nach Befehl und Gehorsam.</p> <p>Es gibt sporadische Treffen im Führungskreis.</p> <p>Strategie mit den Führungskräften findet regelmäßig statt. Die Kräfte werden zum Beispiel durch ein Jahresmotto gebündelt.</p> <p>Es gibt regelmäßige Plan-ist-Vergleiche (monatlich oder quartalsweise). Die Zahlen werden geteilt, nur vereinzelt genutzt.</p>	<p>Strategie mit den Führungskräften findet regelmäßig statt. Die Kräfte werden zum Beispiel durch ein Jahresmotto gebündelt.</p> <p>Es gibt individuelle Zielvereinbarungen mit den Führungskräften durch Quartalsgespräche.</p> <p>Maßnahmen aus dem Plan-ist-Vergleich werden umgesetzt. Die Wirksamkeit der Maßnahmen liegt bei 75 Prozent.</p>	<p>Alle Mitarbeiter sind in den Prozess der Zielfindung und -realisierung eingebunden.</p> <p>Der Plan-ist-Vergleich ergibt eine Übereinstimmung von mehr als 75 Prozent.</p>	<p>Zu besonderen Anlässen wird versucht, die Öffentlichkeit zu erreichen.</p>
	<p>Die meisten Lebensbereiche sind in guter Balance. Zur Berufung als Führungskraft haben Sie ein klares Ja.</p> <p>Eine schriftliche Fixierung des Unternehmensleitbildes liegt vor.</p> <p>Eine mittelfristige Unternehmensplanung (über fünf Jahre hinaus) existiert.</p>	<p>Die persönlichen Lebensziele sind geklärt und existieren schriftlich.</p> <p>Das Unternehmensleitbild wird in der Praxis durchgehend gelebt.</p> <p>Eine langfristige Unternehmensplanung (über fünf Jahre hinaus) existiert.</p>	<p>Nicht die besten Bewerber werden genommen, sondern die Besten der Branche aktiv gesucht.</p> <p>Nicht die Beste, sondern die Richtigen werden eingestellt. Fusionen und Aufgabe werden sorgfältig abgefragt.</p>	<p>Das Gehalt ist an das Erreichen der Ziele gekoppelt. Die Mitarbeiter tragen auf diese Weise Verantwortung für das Unternehmenserfolg.</p> <p>Die entscheidenden Kennzahlen liegen in der Branche weitgehend über dem Ziel.</p>		
	<p>Die meisten Lebensbereiche sind in guter Balance. Zur Berufung als Führungskraft haben Sie ein klares Ja.</p> <p>Eine schriftliche Fixierung des Unternehmensleitbildes liegt vor.</p> <p>Eine mittelfristige Unternehmensplanung (über fünf Jahre hinaus) existiert.</p>	<p>Die persönlichen Lebensziele sind geklärt und existieren schriftlich.</p> <p>Das Unternehmensleitbild wird in der Praxis durchgehend gelebt.</p> <p>Eine langfristige Unternehmensplanung (über fünf Jahre hinaus) existiert.</p>	<p>Nicht die besten Bewerber werden genommen, sondern die Besten der Branche aktiv gesucht.</p> <p>Nicht die Beste, sondern die Richtigen werden eingestellt. Fusionen und Aufgabe werden sorgfältig abgefragt.</p>	<p>Das Gehalt ist an das Erreichen der Ziele gekoppelt. Die Mitarbeiter tragen auf diese Weise Verantwortung für das Unternehmenserfolg.</p> <p>Die entscheidenden Kennzahlen liegen in der Branche weitgehend über dem Ziel.</p>		

oder September veranstaltet das Unternehmen, das jährlich 7.500 Tonnen Saatgut an mehr als 300 Groß- und Einzelhändler verkauft, seine Feldtage. Dort werden die verschiedenen Pflanzen vorgestellt. „Das bedeutet jedes Jahr viel Stress“, gibt der 49-jährige Geschäftsführer

Bewertung nach Schulnoten Für jedes der vier TEMP-Handlungsfelder – Team, Erwartung des Kunden, Mitarbeiter und Prozesse – gibt es ein Bewertungstableau, in dem das eigene Unternehmen benotet wird.



JOKER

Die Zukunft der Bodenbearbeitung findet heute statt

Joker – die Kurzscheibenegge: zur flachen Stoppelbearbeitung.

- / Große Flächenleistung bei hoher Arbeitsgeschwindigkeit (20 km/h) und geringem Zugkraftbedarf
- / Gezahnte Scheiben für aggressives Arbeiten

- / Konstanter Geradeauslauf und hoher Durchgang für Ernterückstände durch zwei Scheiben pro Aufhängung
- / Wartungsfrei und verschleißarm



www.horsch.com

HORSCH

Landwirtschaft aus Leidenschaft

Als 3-Punkt-Maschine Joker CT und als gezogene Joker RT bis 12 Meter Arbeitsbreite.



Wichtiges Geschäftsfeld
Fotos: Euralis

Maissaatgut zählt bei Euralis zu den Umsatzträgern

rer zu „eigentlich zu viel Stress.“ Mal wird zu spät über die Werbeartikel nachgedacht. Mal ist unklar, wer die unterschiedlichen Fach- und Lokalmedien informiert. Ein anderes mal ist keiner für die Einladungen und den Rücklauf verantwortlich. Auf alle Fälle muss kurz vor dem Termin alles zack-zack gehen. „Völlig unnötig“, finden alle Beteiligten. Deshalb werden dieses Jahr alle Abläufe und Prozesse angeschaut und vorab Checklisten mit Aufgaben, Terminen, Verantwortlichkeiten und Abhängigkeiten erstellt. Nach den Feldtagen wird es einen weiteren Termin geben, an dem besprochen wird, was gut geklappt hat und wo nachgebessert werden muss. „Das ist eigentlich simpel und selbstverständlich“, findet Fleck. Doch er weiß, dass viele Unternehmen an diesem Punkt schludern, weil das operative Geschäft wichtiger erscheint als zum richtigen Zeitpunkt ein oder zwei Stunden gemeinsam nachzudenken. „Wenn wir das nicht festschreiben, machen auch wir es nicht und werden auch nicht besser“, lautet seine Konsequenz.

Ein anderes Beispiel betrifft die Mitarbeiter selbst, denn deren gegenseitige Vertretung bei Urlaub oder Krankheit ist nicht geregelt. „Das gehört zu unseren Jahreszielen“, erzählt Fleck. Denn ist der eine weg, kann es sein, dass sein Stellvertreter feststellt, dass ihm die Serverberechtigung fehlt und er nicht auf notwendige Dateien zugreifen kann. Schlimmer noch, wenn jemand plötzlich krank wird, dann können wichtige Informationen auf verschiedenen Zetteln stehen, über die selbstverständlich

nur der Kranke einen Überblick hat. Deshalb ist den Teams klar, dass eine neue Datenbank her muss, in der künftig Besuche und Absprachen dokumentiert werden. Die Lösung kann nämlich nur in einer größeren Transparenz der Arbeitsabläufe liegen. Allerdings muss ein alltagstauglicher Kompromiss gefunden werden, denn dem Chef graut, wenn seine 20 Vertriebler zu viel Zeit im bürokratischen Gestrüpp verschwenden.

Grundsätzlich gilt die Regel, dass die Teams selbst entscheiden, welche Aufgaben ihnen wichtig erscheinen und wo sie sich weiterentwickeln wollen. Drei bis vier Mal treffen sich die Arbeitsgruppen für ein zweitägiges Strategie-meeting. Innerhalb dieser Zeit beschäftigen sie sich auch mit der TEMP-Methode, treffen entsprechende Vereinbarungen, protokollieren diese und arbeiten nach. Damit die Teams diszipliniert dran bleiben, soll unternehmensintern ein Moderator ausgebildet werden. „Wir haben bei der Strategieentwicklung im Führungskreis selbst erlebt, wie wichtig ein Moderator ist, der nach dem jeweiligen Stand der Dinge fragt“, berichtet der Geschäftsführer. Angesichts der täglichen Arbeit sei jeder gerne geneigt, vorausschauende Überlegungen auf morgen und übermorgen zu verschieben, so dass Entwicklungen und Entscheidungen, die eine Firma oder eine Abteilungen wirklich voranbringen, letztlich auf den Sankt-Nimmerleins-Tag verlegt werden.

Auch der Teamchef selbst steht im Focus des Management-by-yourself. „Ich habe gemerkt, dass ich meine Ansagen präziser for-

mulieren muss“, so Fleck über einen eigenen wichtigen Entwicklungsschritt. Je größer das Unternehmen, desto schneller die Missverständnisse wenn es um Ziele, Aufgaben, Qualitätsansprüche oder Termine geht. Der Interpretationsspielraum seiner Vorgaben verändert sich, wie beim Spiel „Stille Post“: Je länger die Kommunikationskette, desto unterschiedlicher das Ergebnis. Gerne wird bei Euralis die lockere Gesprächskultur gepflegt. Doch Besprechungsregeln sollen für einen respektvollen Umgang sorgen, ebenso wie für kreative Ideen, die nicht gleich mit Killerphrase abgesägt werden.

Ehrlichkeit ist ein Wert, den die Führungsscrew ins Leitbild geschrieben hat. „Ich erwarte, dass Mitarbeiter sagen, was ihnen nicht passt und wo sie Probleme sehen“, sagt Fleck, der zunächst im Außendienst für Euralis tätig war und seit 1997 als Geschäftsführer. Doch eine Fehlerkultur, in der offen diskutiert wird, muss sich noch entwickeln. Da stecke das Unternehmen noch mitten im Prozess. „Wer die Methode nutzt, muss aufpassen, nicht zu viele Aufgaben gleichzeitig anzugehen“, so seine Erfahrungen nach zwei Jahren. Das Arbeitsbuch und der DIN A4-Ordner geben unheimlich viele Anregungen. Und bei allen Verbesserungsprozessen müsse man hin und wieder inne halten und sich klar machen, dass man auf einem guten Stand sei. Was ein Unternehmen nicht hindern dürfe, auf einen sehr guten Stand zu kommen.

Jens Gieseler, freier Journalist, Göppingen