

Erfolgreich Schwächen überwinden!

»Entweder es geht einfach, oder es geht einfach nicht.« Anonymus

Die Firma galt als gnadenlos, ständig schnellere Arbeit fordernd, herzlos. Einige Analysen und Jahre später wird ihr durch den Bundeswirtschaftsminister der »Best-Factory-Award« für das bestgeführte kleine Unternehmen verliehen. Und heute können auch Sie von der TEMP-Methode® profitieren.

Autor: Dr. Jörg W. Knoblauch

Ein Blick zurück in die Analen der Knoblauch Unternehmensgruppe: Seit jeher waren unsere Führungskräfte auf der Suche nach geeigneten Instrumenten zur kontinuierlichen Unternehmensentwicklung. Verschiedenste Ansätze wurden überprüft. Gemeinsam las die Führungsmannschaft Bücher von Tom Peters wie z.B. den 1982 erschienenen Klassiker »Auf der Suche nach Spitzenleistungen«, der bis heute nichts von seiner Aktualität eingebüsst hat. Die Mitarbeiter haben sich auch mit dem »1-Minuten-Lob« von Ken Blanchard beschäftigt und mit anderen aktuellen Managementbüchern. Dabei haben wir versucht, das Gelernte möglichst schnell in die Tat umzusetzen. Textauszüge wurden gefertigt, To do's verteilt.

Wunsch ab den Augen ablesen

Die Firma ist gewachsen, indem wir die Kunden verwöhnt haben. Wir haben unseren Kunden sozusagen jeden Wunsch von den Augen abgelesen. Im Kopf hatten wir stets den Gedanken: »Lieber Kunde, was ist dein grösstes Problem? Wir werden es lösen!«

So sehr wir uns um die Kundenbedürfnisse gekümmert haben, so wenig hatten wir die Bedürfnisse unserer Mitarbeiter im Blick. Wir galten als gnadenlos, forderten ständig schnelleres Arbeiten und möglichst wenig Krankheit.

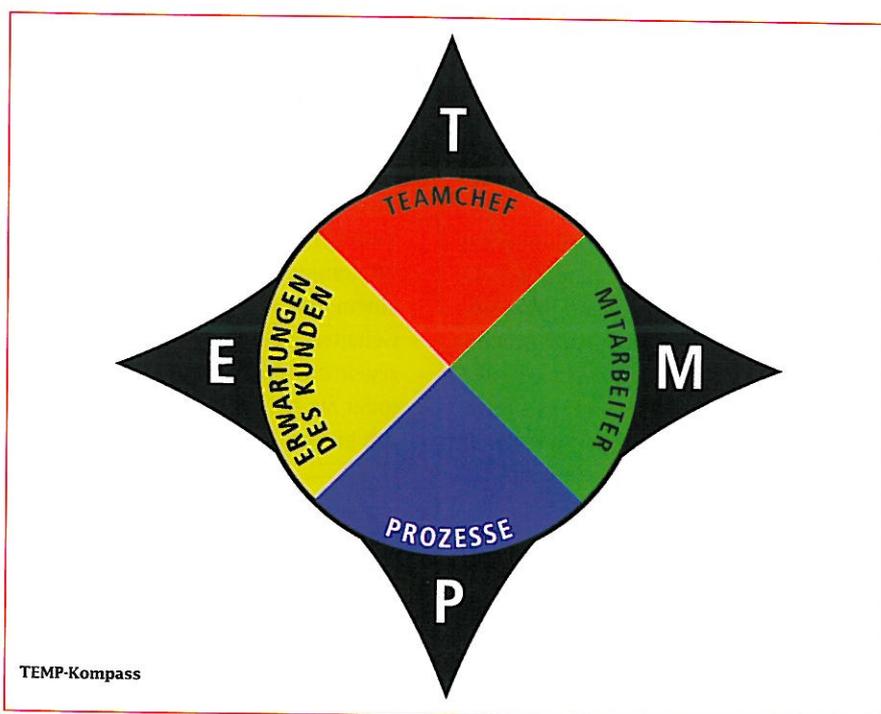
Das Schlüsselereignis

Eines Tages hörten wir, wie sich ein Mitarbeiter mit einem Aussenstehenden unterhielt. Das Gespräch ging in etwa wie folgt: »Das ist doch die Firma, in der 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, zumal wir versuchten, das Unternehmen auf der Basis christlicher Ethik zu gestalten. Dieses Erlebnis öffnete uns die Augen: Nicht nur unsere Kunden haben Bedürfnisse, sondern auch unsere Mitarbeiter. Wir haben uns dann bei unseren Mitarbeitenden ent-

schuldigt und ihnen eine Liste mit verschiedenen Angeboten vorgelegt. Auf dieser Liste fragten wir sie 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:

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

Die zweite Antwort hat uns verwun-



dert, aber auch erfreut. Wir dachten: »Das kostet nichts, damit beginnen wir sofort.« Dass Information und Kommunikation jede Menge Geld kosten, ist uns erst später klar geworden.

Ganzheitliches Konzept

Diese Schritte waren der Einstieg in ein ganzheitliches Konzept der Unternehmensführung. In den folgenden Jahren wurden verschiedenste Ansätze getestet wie z.B. Prozessoptimierung, 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 wir hatten keine »Landkarte«, die uns gezeigt hätte, wo wir stehen. Das Modell musste drei wichtige Kriterien erfüllen:

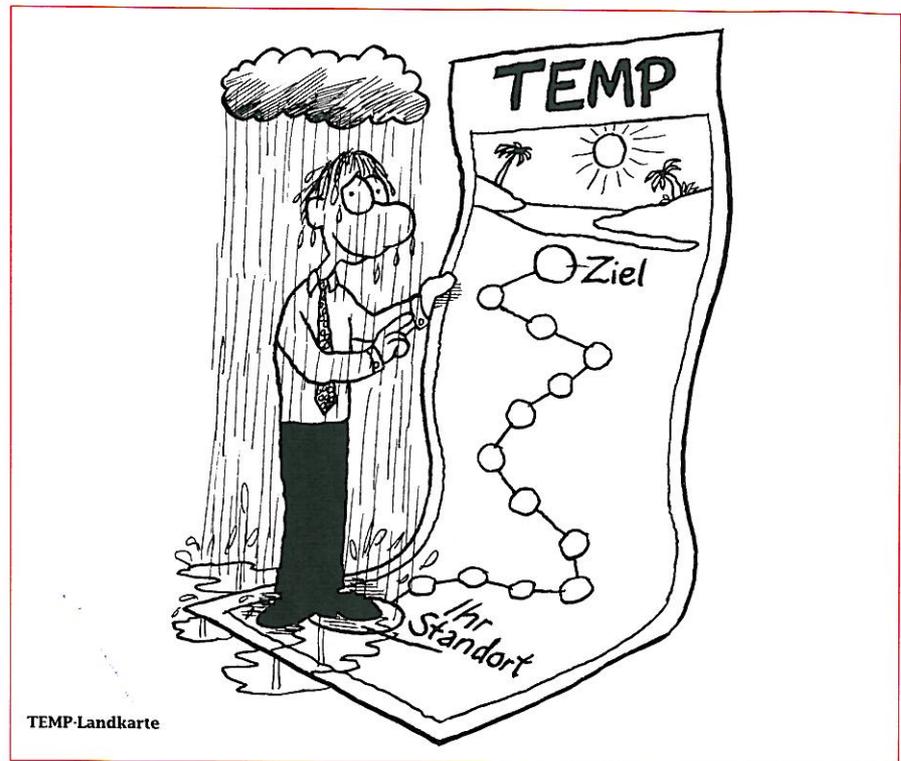
1. Einfach (Denn Führungskräfte haben keine Zeit für Zusammenhänge, die zu kompliziert sind.)
2. Ganzheitlich (Das Unternehmen ist wie ein Organismus. Nur wenn alle Organe gesund sind, ist das Ganze gesund.)
3. Praxiserprobt und konkret umsetzbar (Die Methode muss für kleine und mittelständische Firmen anwendbar sein.)

Trotz eifriger Suche fanden wir keine Methode, die diesen Ansprüchen gerecht wurde. Daher entwickelten wir die TEMP-Methode. Ihre Anwendung in unserem Hause krepelte alles um. In allen wichtigen Bereichen wurden wir so gut, dass wir schliesslich 1997 den »Best-Factory-Award« gewannen. Inzwischen setzen wir die TEMP-Methode ein, um auch andere Unternehmen auf dem Weg zum Erfolg zu beraten.

Die vier Erfolgsfaktoren moderner Unternehmensführung

Die TEMP-Methode arbeitet mit vier Erfolgsfaktoren, die zweierlei leistet:

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



Die vier Erfolgsfaktoren »Teamchef«, »Erwartungen des Kunden«, »Mitarbeiter« und »Prozesse« der TEMP-Methode®.

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.

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.

M = Mitarbeiter

Um die ständig wachsenden Wünsche der Kunden befriedigen zu können, brauchen Sie engagierte Mitarbeiter, die hoch qualifiziert und flexibel auf

diese Wünsche eingehen können. Neben den (externen) Kunden sind die Mitarbeiter Ihre internen Kunden, die eigene Bedürfnisse haben.

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. ■

Dr. Jörg W. Knoblauch

ist Managementtrainer, Bestseller-Autor und Dozent in einem. Der Gewinner des »Best Factory Award«



beschäftigt sich seit vielen Jahren mit den Erfolgsfaktoren kleiner und mittelständischer Unternehmen. Seit mehr als 20 Jahren ist er erfolgreicher Leiter der Knoblauch Unternehmensgruppe in Giengen/Brenz. Informationen: Tempus Dr. Jörg W. Knoblauch, Giengen. Telefon 073 22 950 232. www.tempus.de