

UNTERNEHMEN ERFOLGREICH FÜHREN



Zukunft systematisch
gestalten mit der
TEMP-Methode®

Inkl.
Schnelltest

Inhalt

Was ist die TEMP-Methode®? Und warum ist sie relevant?	8
Eine kurze Geschichte der TEMP-Methode®	10
So holen Sie aus diesem Buch am meisten heraus	12
Themen-Navigator	14
Erfolg macht alles leichter	19
In welcher Welt leben wir?	20
Einführung in die TEMP-Methode®	25
Blick auf die vier Erfolgsfaktoren	26
Die Reifegrade von Unternehmen	30
7 Prinzipien erfolgreicher Unternehmer und Unternehmen	34
So arbeiten Sie mit der TEMP-Methode®	36
1. Erfolgsfaktor T: TEAMFÜHRUNG	40
Das T-Tableau	46
Handlungsfeld T1: Führungspersönlichkeit entwickeln	48
Handlungsfeld T2: Unternehmensleitbild festlegen	52
Handlungsfeld T3: Strategisch planen.	56
Handlungsfeld T4: A-Mitarbeiter sichern	60
Handlungsfeld T5: Erfolg vereinbaren.	64
Handlungsfeld T6: Profitabel wirtschaften	68
Handlungsfeld T7: Unternehmensmarke stärken	72

E	2. Erfolgsfaktor E: ERWARTUNGEN DER KUNDEN	76
	Das E-Tableau	82
	Handlungsfeld E1: Kernkompetenzen entwickeln	84
	Handlungsfeld E2: Zielgruppe fokussieren	88
	Handlungsfeld E3: Kunden verblüffen	92
	Handlungsfeld E4: Innovationsfähigkeit ausbauen	96
	Handlungsfeld E5: Verkauf stärken	100
	Handlungsfeld E6: Kundenzufriedenheit optimieren	104
	Handlungsfeld E7: Kultstatus gewinnen	108
M	3. Erfolgsfaktor M: MITARBEITER	112
	Das M-Tableau	118
	Handlungsfeld M1: Transparent kommunizieren	120
	Handlungsfeld M2: Mitdenker gewinnen	124
	Handlungsfeld M3: Weiterentwicklung fördern	128
	Handlungsfeld M4: Mitgestalten ermöglichen	132
	Handlungsfeld M5: Vertretungsfähigkeit garantieren	136
	Handlungsfeld M6: Mitgenießen und Mitprofitieren	140
	Handlungsfeld M7: Mitarbeiter wertschätzen	144
P	4. Erfolgsfaktor P: PROZESSE	148
	Das P-Tableau	154
	Handlungsfeld P1: Strukturen schaffen	156
	Handlungsfeld P2: Qualität verbessern	160
	Handlungsfeld P3: Termintreue steigern	164
	Handlungsfeld P4: Selbstmanagement optimieren	168
	Handlungsfeld P5: Kaizen leben	172
	Handlungsfeld P6: Arbeitseffizienz messen	176
	Handlungsfeld P7: Netzwerk entwickeln	180
	So gelingt die Umsetzung	184
	Bauen Sie Ihren TEMP-Leuchtturm	186
	Starten Sie den Strategieprozess	190
	Nutzen Sie die Road to excellence	192
	TEMP-Lizenzierung	193
	TEMP-Netzwerk	194
	Unternehmer-Begleitung	195
	Unternehmens-Begleitung	196
	TEMP-Award	198

Weitere Erfolgsfaktoren und Anwendungsbeispiele	199
Erfolgsfaktor Digitalisierung	200
Erfolgsfaktor Finanzen	202
Danke!	204
Erfolg entsteht nicht allein	206
Die Köpfe hinter der TEMP-Methode®	208



Gern sind wir auch für Sie da!

Auf unserer Website finden Sie verschiedene Möglichkeiten,
wie wir Sie bei Ihren unternehmerischen Fragen unterstützen können.

Wir freuen uns auf den Kontakt mit Ihnen:

temp-methode.de

tempus.de

buero-kaizen.de

Was ist die TEMP-Methode®?

Und warum ist sie relevant?

Abgestimmt zusammenwirken

Unternehmerischer Erfolg entsteht nicht durch isolierte Einzelmaßnahmen. Er entsteht nur dann, wenn Führung, Markt, Menschen und Organisation aufeinander abgestimmt zusammenwirken.

Vier Erfolgsfaktoren

Genau dafür steht die neue TEMP-Methode® mit ihren vier Erfolgsfaktoren:

T Teamführung

Führung wird vom persönlichen Dauerstress Schritt für Schritt zur klaren, tragenden Struktur im Unternehmen. Führungskräfte lernen, die Firma so zu führen, als wäre es ihre eigene. Das schafft Freiräume und sichert nachhaltigen Erfolg.

E Erwartungen der Kunden

Kundenerwartungen werden vom Bauchgefühl zum validen externen Maßstab für die Entscheidungen in der Firma und für das Wachstum des Unternehmens.

M Mitarbeiter

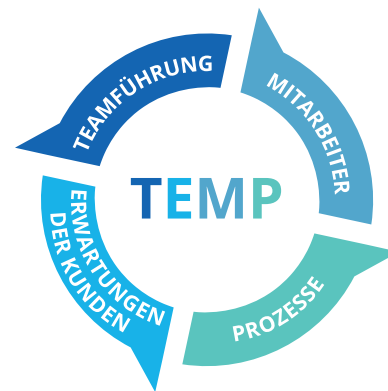
Aus Mitarbeitern werden Mitunternehmer. Aus Ausführen wird Mitgestalten. Verantwortung und Beteiligung greifen ineinander. Es entstehen emotionale Verbundenheit und eine tiefe Identifikation mit dem Unternehmen.

P Prozesse

Gut durchdachte und permanent verbesserte Prozesse sorgen systematisch für Qualität, Termintreue und Effizienz. Sie entlasten das Zusammenspiel im Alltag und bilden eine tragfähige Basis für Skalierbarkeit.

Die vier Erfolgsfaktoren bilden ein integriertes System, das systematisch Klarheit schafft, Entwicklungen planbar werden lässt und unternehmerische Reife sichtbar macht.

Zu jedem Erfolgsfaktor gibt es jeweils sieben Handlungsfelder. Diese werden Sie in diesem Buch kennenlernen. In jedem Handlungsfeld können Sie Ihre derzeit gelebte Praxis mit einer Schulnote bewerten und auf einen Blick den Ist-Zustand sehen.



Die TEMP-Methode® ist ein ganzheitliches Management-System, das die zentralen Facetten der Unternehmensführung berücksichtigt. Die vier Erfolgsfaktoren wirken dabei nicht isoliert. Erst im Zusammenspiel entfalten sie ihre volle Wirkung. Wo Unternehmen mit der TEMP-Methode® arbeiten, treten Aktionismus, Einzelmaßnahmen und Bauchentscheidungen mehr und mehr in den Hintergrund. An ihre Stelle tritt eine Unternehmensführung, die systematisch, wirksam, verständlich und nachhaltig ist.

Warum Unternehmen gerne mit der TEMP-Methode® arbeiten

Die TEMP-Methode® ist sehr praxisnah. Doch es gibt weitere Gründe dafür, warum sie im Mittelstand angewendet und geschätzt wird:

- Sie bringt schnell erste Erkenntnisse und ist einfach zu begreifen:
 - In 30 bis 60 Minuten erfahren Sie mit dem TEMP-Schnelltest, wo Sie mit Ihrem Unternehmen stehen.
 - Es sind keine Vorkenntnisse in BWL, Unternehmensführung, Vertrieb etc. nötig. Sie können dadurch Führungskräfte und Mitarbeiter aus allen Bereichen in die Analyse einbeziehen.

- Die TEMP-Methode® ist branchenunabhängig:
 - Mit der TEMP-Methode® arbeiten mehr als 5.000 Unternehmen und über 750 Lizenznehmer.
 - Diese Kunden sind in vielen unterschiedlichen Branchen zu Hause.
 - Branchenlösungen ermöglichen vertiefte Analysen.

- Die TEMP-Methode® ist markenstärkend:
 - Unsere Kunden gewinnen Auszeichnungen für Kundenorientierung, Mitarbeiterorientierung, erfolgreiche Unternehmensführung etc.
 - Teil des Netzwerks sind Unternehmer und Berater. Wir helfen Beratern, sich in ihrer Region oder Branche durch gemeinsame Weiterentwicklungen zu profilieren und sich mit mittelständischen Unternehmern zu vernetzen.

- Die TEMP-Methode® bleibt aktuell:
 - Regelmäßig werden neue Facetten aus modernen Managementtools abgeleitet und neue Tableaus entwickelt. Ein Beispiel ist das Digitalisierungs-Tableau.
 - Lizenznehmer haben Zugang zu unserer Online-Plattform mit praxiserprobten Checklisten, Vorlagen, Video-Tutorials, Präsentationen erfolgreicher Unternehmer und vielem mehr. Dieses Material wird kontinuierlich ergänzt.

Unternehmensführung mit System

Praxisnah

Schnell und einfach

Branchenunabhängig

Markenstärkend

Aktuell

Eine kurze Geschichte der TEMP-Methode®

Beginn in den 1980er-Jahren

Die Geschichte der TEMP-Methode® reicht inzwischen mehrere Jahrzehnte zurück. Ende der 1980er-Jahre fragten wir uns: Was macht Unternehmen eigentlich erfolgreich? Warum schaffen die einen den Weg an die Spitze, während die anderen vor sich hin wirtschaften – und wenn es richtig schlimm läuft, dann tauchen sie nur einmal in den Medien auf: beim Vermelden der Insolvenz.

Welche Faktoren sind entscheidend?

Uns trieb die Frage um, welche Faktoren für den Erfolg eines Unternehmens am Ende wirklich entscheidend sind. Die Antworten fanden wir nicht in theoretischen Modellen, sondern im Austausch mit erfolgreichen Unternehmern. Wir fanden die vier Erfolgsfaktoren, die Sie eben schon kurz kennengelernt haben:

- Teamführung (T)
- Erwartungen der Kunden (E)
- Mitarbeiter (M)
- Prozesse (P)



Buch von 2001



Hörbuch



Kurzversion



Methodenhandbuch

Geburt der TEMP-Methode®

Für diese Erfolgsfaktoren entwickelten wir ein Raster, mit dem sich schnell herausfinden ließ, wo der Unternehmer mit seinem Unternehmen steht. Wer es nutzte, bekam eine übersichtliche „Landkarte“:

- Er sah, wo er sich befindet, und erkannte auch das Ziel in jedem Bereich.
- Es wurde deutlich, in welche Richtung weitere Schritte zu gehen sind.

Die TEMP-Methode® war geboren.

Klarheit gewonnen

Mit diesem Modell arbeiteten wir zunächst selbst. Es half uns dabei, Klarheit über die Ist-Situation zu gewinnen. Spannend dabei war, dass die Sichtweisen von Unternehmensinhaber und Führungskräften sowie Mitarbeitern oft voneinander abwichen. In der Folge entstanden Diskussionen, die sich für das Weiterentwickeln des Unternehmens als sehr hilfreich erwiesen.

Das erste Buch erschien 2001

Anfang 2001 machten wir die TEMP-Methode® der Öffentlichkeit zugänglich und publizierten das Buch „UnternehmensFitness – Der Weg an die Spitze. Die vier Erfolgsfaktoren der TEMP-Methode® für kleine und mittelständische Unternehmen“. Kurz darauf kam ein Schweizer Verlag auf uns zu und produzierte zu diesem Buch ein Hörbuch. Für Einsteiger entstand eine Kurzversion des Buches: „30 Minuten für eine bessere Unternehmensfitness“.

Unternehmen und Organisationen wurden auf die TEMP-Methode® aufmerksam und suchten Beratung. Da das praxiserprobte Vorgehen einfach funktionierte, wurde der Kreis derjenigen, die mit der TEMP-Methode® arbeiteten, immer größer. Zur Unterstützung von Selbstumsetzern brachten wir das „Methodenhandbuch Unternehmens-Fitness“ auf den Markt. Heute ist unser Begleitmaterial online verfügbar – teils für alle, teils exklusiv für unsere Lizenznehmer. Das Internet war damals noch nicht so weit.



TEMP-Methode®, 2009

Die TEMP-Methode® entwickelten wir stetig weiter. Anfang 2009 brachte der Campus Verlag eine aktualisierte Fassung des Buches heraus: „Die TEMP-Methode® – Das Konzept für Ihren unternehmerischen Erfolg“.



TEMP-Methode®, 2018

Eine weitere Aktualisierung folgte im Jahr 2018 unter dem Titel „Unternehmen erfolgreich führen & beraten“.

2026 erschien die jüngste Fassung und damit das Buch, das Sie in der Hand halten. Es ist die umfangreichste Überarbeitung, die unser Ansatz seit seinem Bestehen erfahren hat. Wir haben die TEMP-Methode® vollständig modernisiert.

Die neue TEMP-Methode® ist nun klarer, praxisnäher und noch wirksamer:

- Den Selbsttest mit den vier TEMP-Tableaus haben wir vollständig überarbeitet – mehr als 50 Prozent der Gedanken sind neu.
- Beim Erfolgsfaktor T sprechen wir nun von Teamführung statt vom Teamchef. Hier schlägt sich ein modernes Führungsverständnis nieder.
- Auch den Kundenfokus haben wir neu definiert. Die Welt wurde deutlich digitaler, was sich auch in den Kundenanforderungen zeigt.
- Beim Erfolgsfaktor Mitarbeiter stehen Dialog, Beteiligung, Feedback und Möglichkeiten zur Mitgestaltung mehr im Fokus als bisher.
- Der Erfolgsfaktor Prozesse ist nicht mehr produktionslastig. Der Fokus liegt nun auf Strukturen, Systemen, Selbst- und Teammanagement.

Die neue TEMP-Methode®



TEMP-Methode®, 2026

Eine wesentliche Weiterentwicklung betrifft das Fitnesszonen-Modell, mit dem Organisationen ihren Reifegrad bestimmen können. Wer den Selbsttest ausfüllt, erkennt sofort, in welcher Zone er sich befindet. Diese Zonen bekamen Namen (z. B. Getriebener, Manager, Leader). Zudem gibt es Hinweise, um in die Zone mit der höheren Unternehmensfitness zu kommen.

Stark ausgebaut: Das Fitnesszonen-Modell

Mit dieser Modernisierung bleibt die TEMP-Methode® eines der führenden ganzheitlichen Managementsysteme für den Mittelstand und gibt Unternehmern auch künftig Orientierung in einer immer komplexeren Welt.

Themen-Navigator

Der **Themen-Navigator** verschafft Ihnen einen ersten Eindruck darüber, um welche Themen es bei der TEMP-Methode® geht. Die Fragen sollen Freude wecken, tiefer einzusteigen und Ansatzpunkte zu finden, um sich und das Unternehmen weiterzuentwickeln.

Bitte kreuzen Sie Ihre Antwort an:

Zur TEMP-Methode®	
■ Möchten Sie mehr zur Geschichte der TEMP-Methode® wissen?	☐ Ja ▶ S. 10 ☐ Nein
■ Wollen Sie erfahren, wie wir die Welt sehen und von welchen Denkvoraussetzungen wir ausgehen?	☐ Ja ▶ S. 19 ☐ Nein
■ Fragen Sie sich: Warum diese vier Erfolgsfaktoren und keine anderen?	☐ Ja ▶ S. 25 ☐ Nein
■ Würden Sie gern mehr dazu wissen, was Organisationen mit Blick auf ihren Reifegrad voneinander unterscheidet?	☐ Ja ▶ S. 30 ☐ Nein
■ Wünschen Sie Einblicke in die Prinzipien , die hinter der TEMP-Methode® stehen?	☐ Ja ▶ S. 34 ☐ Nein
■ Möchten Sie die Schritte verstehen, die zu gehen sind, damit die Umsetzung Ihrer Vorhaben gelingt?	☐ Ja ▶ S. 185 ☐ Nein
■ Wollen Sie unsere Hilfestellungen auf der Road to excellence kennenlernen?	☐ Ja ▶ S. 192 ☐ Nein
■ Möchten Sie tiefer in das Thema Digitalisierung vordringen?	☐ Ja ▶ S. 200 ☐ Nein
■ Ist das Thema Finanzen für Sie so entscheidend, dass Sie da tiefer einsteigen wollen?	☐ Ja ▶ S. 202 ☐ Nein

Erfolgsfaktor T: Teamführung	
■ Sie möchten ein Leader werden, der es schafft, ein begeistertes Team zu formen?	☐ Ja ▶ S. 49 ☐ Nein
■ Für den Blick in die Zukunft wünschen Sie sich ein inspirierendes Unternehmensleitbild , das Orientierung für zielgerichtetes Handeln schafft?	☐ Ja ▶ S. 53 ☐ Nein
■ Sie wollen sich zum strategisch arbeitenden Gestalter weiterentwickeln, dessen Unternehmen Exzellenz lebt und Ziele agil erreicht?	☐ Ja ▶ S. 57 ☐ Nein
■ Was Ihre Mitarbeiter angeht, wollen Sie ein Team bilden, das zu 100 Prozent aus A-Mitarbeitern besteht und Ihr Unternehmen in allen Bereichen stärkt?	☐ Ja ▶ S. 61 ☐ Nein
■ Sie wünschen sich, dass künftig alle Mitarbeiter zum Erfolg beitragen, indem sie ihre individuellen Ziele kennen und erreichen?	☐ Ja ▶ S. 65 ☐ Nein
■ Sie möchten Ihre Zukunftsfähigkeit verbessern, um langfristig profitabel zu wirtschaften?	☐ Ja ▶ S. 69 ☐ Nein
■ Hinsichtlich der Markenbildung wünschen Sie sich für die Zukunft innere Klarheit, durch die Ihre Unternehmensmarke überzeugend nach außen strahlt?	☐ Ja ▶ S. 73 ☐ Nein

Erfolgsfaktor E: Erwartungen der Kunden	
■ Sie wollen sich durch eine hilfreiche Differenzierung mit einem klar erkennbaren Profil positiv vom Marktumfeld abheben?	☐ Ja ▶ S. 85 ☐ Nein
■ Sie möchten sich gern zum Premiumanbieter entwickeln, der zum Zielgruppenbesitzer wird?	☐ Ja ▶ S. 89 ☐ Nein
■ Sie möchten künftig Produkte mit Wow-Effekt bieten und positive emotionale Spuren in den Herzen Ihrer Kunden hinterlassen?	☐ Ja ▶ S. 93 ☐ Nein
■ Sie wollen Ihre Innovationsfähigkeit ausbauen, damit das Unternehmen zukunftsfit wird?	☐ Ja ▶ S. 97 ☐ Nein
■ Was den Vertrieb angeht, wünschen Sie sich die Weiterentwicklung hin zu einem Vertriebssystem mit kundenorientierten Teams, systematischen Prozessen und datenbasierter Optimierung?	☐ Ja ▶ S. 101 ☐ Nein
■ Sie wünschen sich begeisterte Kunden , die Sie von sich aus weiterempfehlen?	☐ Ja ▶ S. 105 ☐ Nein
■ Sie möchten Ihr Unternehmen zum Branchenführer entwickeln, der eine Leuchtturm-Funktion hat und Kultstatus genießt?	☐ Ja ▶ S. 109 ☐ Nein

Erfolgsfaktor M: Mitarbeiter		
■ In Ihrem Unternehmen wollen Sie ein vertrauensvolles Miteinander mit Offenheit und Transparenz ermöglichen?	☐ Ja ▶ S. 121 ☐ Nein	
■ Das Potenzial der Mitarbeiter und Führungskräfte wollen Sie stärker nutzen und mehr Mitverantwortung ermöglichen?	☐ Ja ▶ S. 125 ☐ Nein	
■ Wollen Sie zu einer Lernkultur finden, in der Lernen Teil des Alltags ist?	☐ Ja ▶ S. 129 ☐ Nein	
■ Möchten Sie mit Blick auf die Tätigkeit der Mitarbeiter und Führungskräfte mehr Verantwortung ermöglichen und mehr Selbststeuerung beim Erreichen der Ziele?	☐ Ja ▶ S. 133 ☐ Nein	
■ Wollen Sie das Unternehmen zu einer Verantwortungskultur weiterentwickeln, in der Ihre Mitarbeiter ihre Vertretungsfähigkeit selbst garantieren, um Engpässe zu vermeiden (etwa bei Krankheit, Auftragsschwankungen oder sonstigen Problemen)?	☐ Ja ▶ S. 137 ☐ Nein	
■ Möchten Sie durch eine materielle Beteiligung am Unternehmenserfolg die Entwicklung vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer fördern?	☐ Ja ▶ S. 141 ☐ Nein	
■ Wünschen Sie sich eine Entwicklung hin zu einem Miteinander, dessen Kultur von Sinn, Freude und Lust auf Leistung gekennzeichnet ist?	☐ Ja ▶ S. 145 ☐ Nein	

Erfolgsfaktor P: Prozesse		
■ Wünschen Sie sich ein System mit klaren Abläufen und Strukturen , das Orientierung und Agilität ermöglicht?	☐ Ja ▶ S. 157 ☐ Nein	
■ Wünschen Sie sich in Ihrem Unternehmen eine Exzellenzkultur , in der so gut wie keine Fehler mehr auftauchen, die Zeit, Geld und Nerven kosten?	☐ Ja ▶ S. 161 ☐ Nein	
■ Wünschen Sie sich, dass Sie stets zuverlässig liefern und dabei den Wunschtermin Ihrer Kunden einhalten?	☐ Ja ▶ S. 165 ☐ Nein	
■ Greifen Verbesserungen des Selbstmanagements einzelner Personen systemisch ineinander und stärken alle Beteiligten?	☐ Ja ▶ S. 169 ☐ Nein	
■ Wollen Sie daran arbeiten, die gesamte Wertschöpfungskette immer weiter zu verbessern?	☐ Ja ▶ S. 173 ☐ Nein	
■ Möchten Sie mit aussagekräftigen Kennzahlen zur Arbeitseffizienz arbeiten und diese als Kompass für den Weg zur Spitzenleistung nutzen?	☐ Ja ▶ S. 177 ☐ Nein	
■ Wollen Sie Ihre Beziehung zu Kunden und externen Partnern zu echten Kooperationen auf Augenhöhe entwickeln?	☐ Ja ▶ S. 181 ☐ Nein	

So geht es weiter

Wo haben Sie „Ja“ angekreuzt? Dieser Themen-Navigator gibt Ihnen erste Hinweise auf die Frage, wo Sie stehen und welche Schwerpunkte für Sie relevant sind.

Erste Hinweise

Durch die jeweiligen Antworten haben Sie zugleich markiert, wo sich Ihre Erkenntnispotenziale befinden: Überall, wo Sie „Ja“ angekreuzt haben, wartet eine Chance auf Sie.

Hier wartet eine Chance

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Wachsen!





Erfolg macht alles leichter

- Warum sind manche Unternehmen erfolgreicher als andere?
- Warum schaffen es Firmen, auch in schwierigen Branchen Geld zu verdienen, um die andere einen großen Bogen machen?
- Warum sieht Erfolg bei manchen spielerisch leicht aus, während andere sich plagen und nicht vom Fleck kommen?

Wichtige Fragen

Das sind Fragen, die ich, Jürgen Kurz, bei meinem Berufseinstieg gestellt bekommen habe. Diese Fragen treiben mich seitdem jeden Tag um.

Wie entsteht Erfolg? Hat Erfolg System? Wir denken: Ja. Wir glauben, dass Erfolg sich unweigerlich einstellt, wenn man systematisch und konsequent die richtigen Dinge tut. Wir glauben zudem, dass es nicht schwieriger ist, etwas *Herausragendes* aufzubauen als etwas *Durchschnittliches*. Bei Spitzenleistung müssen Systeme, Prozesse und Standards so gut sein, dass Fehlerquellen früh eliminiert werden. Das reduziert Reibungsverluste und Chaos, was den Alltag paradoxerweise leichter macht als bei „mittelmäßiger“ Organisation. Aus Untersuchungen wissen wir, dass ein Großteil unseres Tuns Energieverschwendung ist. Wo sich Unternehmen auf das Wesentliche konzentrieren, wird das Leben einfacher und die Resultate werden weitaus besser. Es bildet sich ein selbstverstärkender Kreislauf, in dem positive Handlungen neue gewinnbringende Aktionen anstoßen.

Erfolg hat System

Das heißt: Erfolg ist das Ergebnis einer bewussten Entscheidung.

Unternehmenserfolg entsteht, wenn zwei Dinge zusammenkommen:

- Ihre Entscheidung, aus dem Mittelmaß auszubrechen
- Ein ganzheitliches System, das Ihnen Orientierung liefert

**Erfolg =
Entscheidung + TEMP**

Ein solches System ist die TEMP-Methode®. Diese Methode hilft Ihnen dabei, Ziele und Wege zu finden. Wo Klarheit entsteht, wird plötzlich vieles unnötig: Streit, Rückfragen, Widersprüche, Blindleistungen nehmen ab. Was wächst, ist ein vielfältiger Nutzen. Dieser Nutzen ist für alle Beteiligten spürbar – also nicht nur für das Unternehmen und für einen selbst, sondern auch für Kunden, Mitarbeiter, Führungskräfte und ihre Familien. Es entstehen bessere Ergebnisse bei insgesamt weniger Arbeit und weniger Stress.

**Nutzen für
alle Beteiligten**



Einführung in die TEMP-Methode®

Seit jeher suchten wir nach Antworten auf die Frage, was Firmen erfolgreich macht. Bei der Entwicklung der TEMP-Methode® sahen wir: Es gab erfolgreiche Unternehmen, die Vorreiter waren bei Zielvereinbarungsprozessen, Konzepten zur Innovationssteigerung, Kundenzufriedenheitsmessungen, japanischen Methoden wie Kanban und Kaizen und dergleichen. Doch nur einige Jahre später steckten diese Firmen in ernststen Problemen. So gut ein jedes Instrument für sich war: Es zeigte sich, dass es (vergängliche) Insel-lösungen waren, die zum zwischenzeitlichen Hoch geführt hatten.

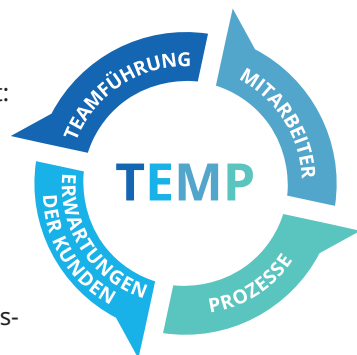
**Vergängliche
Inselösungen**

Bei *dauerhaft* erfolgreichen Firmen fiel dagegen auf, dass diese in den eben genannten Themen exzellent waren und zugleich in anderen Bereichen (wie Mitarbeiterorientierung, klare Ziele, klare Strategie usw.) auch sehr gut dastanden. Diese Erkenntnis war der Einstieg in die Entwicklung eines ganzheitlichen Konzepts der Unternehmensführung. Unser Schwerpunkt war dabei stets der Mittelstand.

**Notwendig:
Ein ganzheitliches
Modell**

Wir fanden heraus, dass es vier Erfolgsfaktoren gibt, auf die es ankommt:

- Teamführung
- Erwartungen der Kunden
- Mitarbeiter
- Prozesse



Diese vier Erfolgsfaktoren wiederum umfassen jeweils sieben Handlungsfelder, wie Sie gleich sehen werden.

Die Erfolgsfaktoren mit ihren Handlungsfeldern bestimmen über den Erfolg eines Unternehmens. Sie dürfen dabei nicht isoliert voneinander betrachtet werden, denn sie sind miteinander vernetzt: Verbesserungen in einem Bereich schaffen die Voraussetzungen dafür, auch in einem anderen Bereich besser zu werden.

**Miteinander
vernetzt**

Erfolg entsteht nicht durch einzelne Maßnahmen. Erfolg entsteht, wenn viele gute Entscheidungen systematisch ineinandergreifen.

Blick auf die vier Erfolgsfaktoren

Teamführung im Unternehmen

Erfolgsfaktor T: Teamführung

In kleinen und mittelständischen Unternehmen kommt der Teamführung eine besondere Bedeutung zu. Unternehmer und Führungskräfte geben Orientierung, entwickeln Menschen und schaffen die Voraussetzungen dafür, dass Verantwortung auf mehrere Schultern verteilt wird. Gemeinsam richten sie das Unternehmen auf langfristige Ziele aus.

Ziel ist eine Entwicklung, in deren Verlauf das Unternehmen unabhängig vom Unternehmer zu funktionieren beginnt. Wo es dem Unternehmer gelingt, mehr und mehr *am* Unternehmen zu arbeiten, statt sich im operativen Geschäft zu verlieren, wachsen Freiheit und mentale Gesundheit.

Erwartungen der Kunden

Erfolgsfaktor E: Erwartungen der Kunden

Die Ausrichtung des Unternehmens auf die Kunden ist der zweite Erfolgsfaktor. Die Erkenntnis, was man als Unternehmen besser kann als alle anderen, ist für den Vertrieb wichtiger als jede geniale Werbemaßnahme.

Es gilt, die Kunden in Übereinstimmung mit den Kernkompetenzen zufriedenzustellen oder – noch besser – sie zu Fans des Unternehmens zu machen. Je besser dies gelingt, desto besser ist es um die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens bestellt.

Mitarbeiter und ihre Bedürfnisse

Erfolgsfaktor M: Mitarbeiter

Um die wachsenden Wünsche der Kunden erfüllen zu können, brauchen Sie engagierte Mitarbeiter, die mitdenken und qualifiziert sowie flexibel auf diese Wünsche eingehen.

Mitdenken setzt umfassende Transparenz der Gesamtsituation (Mitwissen) voraus. Einem zukunftsorientierten Unternehmen gelingt es dabei, zwischen den Hierarchieebenen im Dialog zu bleiben und die Blickwinkel zu erweitern.

Prozesse und ihre Qualität

Erfolgsfaktor P: Prozesse

Jedes Produkt und jede Dienstleistung durchläuft bestimmte Herstellungsprozesse, bis an die Kunden geliefert werden kann. Wie fehlerfrei, kostengünstig und termingerecht diese Prozesse ablaufen, entscheidet wesentlich über den Unternehmenserfolg: Ob Deckungsbeiträge erwirtschaftet werden oder nicht, ist von der Qualität der Prozesse und Strukturen im Unternehmen abhängig.

Die Handlungsfelder

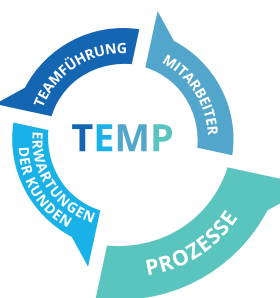
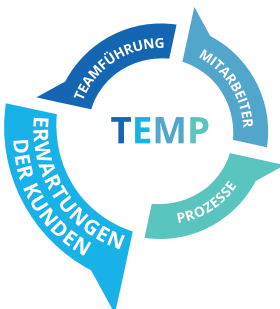
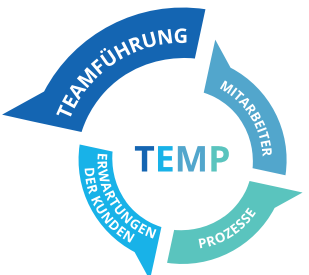
Jeder Erfolgsfaktor umfasst sieben Handlungsfelder:

Erfolgsfaktor T	Teamführung
Handlungsfeld T1	Führungspersönlichkeit entwickeln
Handlungsfeld T2	Unternehmensleitbild festlegen
Handlungsfeld T3	Strategisch planen
Handlungsfeld T4	A-Mitarbeiter sichern
Handlungsfeld T5	Erfolg vereinbaren
Handlungsfeld T6	Profitabel wirtschaften
Handlungsfeld T7	Unternehmensmarke stärken

Erfolgsfaktor E	Erwartungen der Kunden
Handlungsfeld E1	Kernkompetenzen entwickeln
Handlungsfeld E2	Zielgruppe fokussieren
Handlungsfeld E3	Kunden verblüffen
Handlungsfeld E4	Innovationsfähigkeit ausbauen
Handlungsfeld E5	Verkauf stärken
Handlungsfeld E6	Kundenzufriedenheit optimieren
Handlungsfeld E7	Kultstatus gewinnen

Erfolgsfaktor M	Mitarbeiter
Handlungsfeld M1	Transparent kommunizieren
Handlungsfeld M2	Mitdenker gewinnen
Handlungsfeld M3	Weiterentwicklung fördern
Handlungsfeld M4	Mitgestalten ermöglichen
Handlungsfeld M5	Vertretungsfähigkeit garantieren
Handlungsfeld M6	Mitgenießen und Mitprofitieren
Handlungsfeld M7	Mitarbeiter wertschätzen

Erfolgsfaktor P	Prozesse
Handlungsfeld P1	Strukturen schaffen
Handlungsfeld P2	Qualität verbessern
Handlungsfeld P3	Termintreue steigern
Handlungsfeld P4	Selbstmanagement optimieren
Handlungsfeld P5	Kaizen leben
Handlungsfeld P6	Arbeitseffizienz messen
Handlungsfeld P7	Netzwerk entwickeln

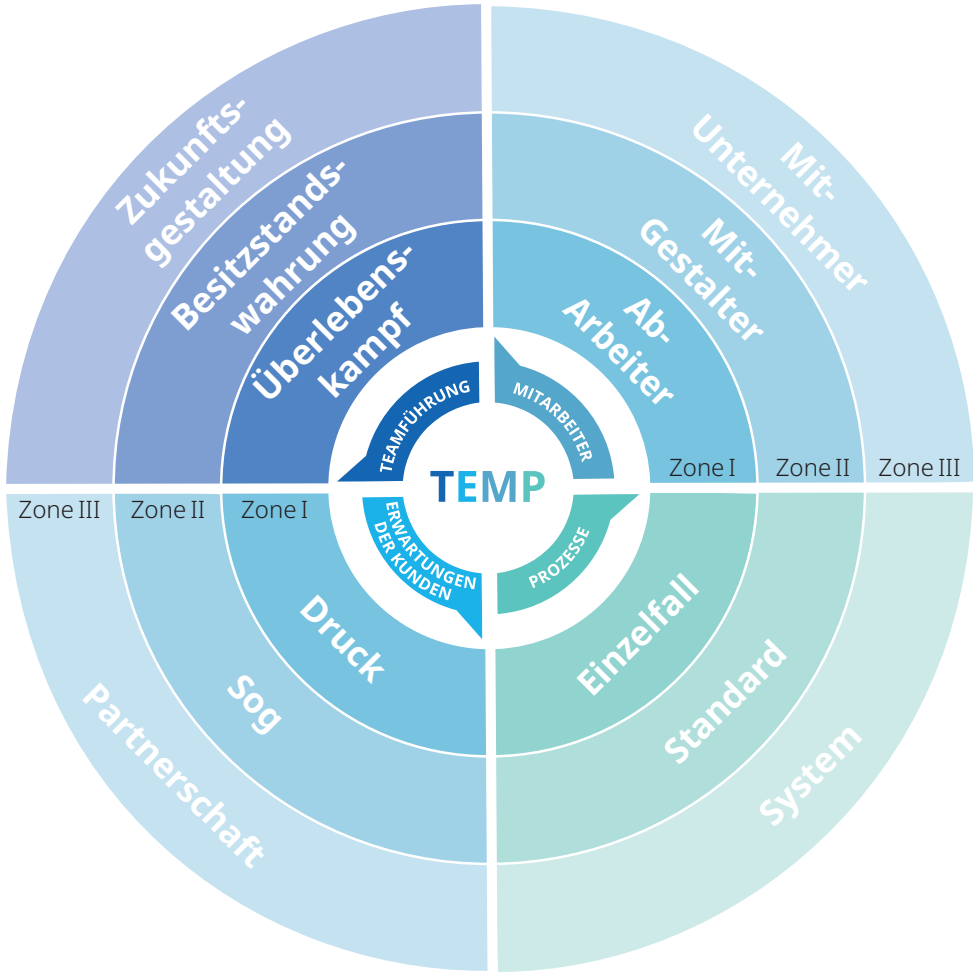


Die Reifegrade von Unternehmen

Unternehmen haben verschiedene Reifegrade. Mit der TEMP-Methode® lassen sich diese gut erkennen und benennen.

Die TEMP-Methode® macht Reife sichtbar

Um die unternehmerische Reife sichtbar zu machen, legen wir die drei Fitnesszonen des Dynaxity-Modells über die vier Erfolgsfaktoren. Das Ergebnis sieht so aus:



- Schulnoten** Für die Selbstbewertung mit den Tableaus haben wir die drei Fitnesszonen nochmals unterteilt, indem wir Schulnoten anwenden. Dies ermöglicht innerhalb der drei Zonen eine entsprechende Differenzierung:
- Die Noten 6 und 5 stehen für die Fitnesszone I.
 - Die Noten 4 und 3 stehen für die Fitnesszone II.
 - Die Noten 2 und 1 stehen für die Fitnesszone III.

Das folgende Beispiel zeigt Ihnen die Differenzierung für den Erfolgsfaktor Teamführung im Handlungsfeld T1 „Führungspersönlichkeit entwickeln“:

Beispiel: T1

	Fitnesszone I		Fitnesszone II		Fitnesszone III	
	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
T1 Führungspersönlichkeit entwickeln						

Diese Differenzierung finden Sie jeweils in allen sieben Handlungsfeldern.

- Was Sie ebenfalls wiederfinden, sind die Eigenschaften der drei Zonen:
- Fitnesszone I: Stress, Druck, reaktives Verhalten. Das Überleben ist gefährdet.
 - Fitnesszone II: Gut organisiert. Das Überleben ist gesichert. Viele erfolgreiche mittelständische Unternehmen befinden sich in Zone II. Sie arbeiten wirtschaftlich stabil und erfolgreich.
 - Fitnesszone III: Freiheiten, proaktives Verhalten, Vorbild für das Umfeld. Die Zone III zu erreichen, ist keine Pflicht, sondern die Möglichkeit, noch mehr unternehmerische Freiheit, Anpassungsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit zu erreichen.

Eigenschaften der Zonen

Mit Blick auf die vier Erfolgsfaktoren bedeutet dies:

T – Teamführung

- In *Zone I (Überlebenskampf)* dreht sich alles um den Unternehmer. Das kostet das Unternehmen Geld und ihn selbst Zeit, Energie, Gesundheit, Lebensqualität. Die Familie macht nicht mehr mit, der Körper rebelliert. „Ich komme nie hinterher.“
- In *Zone II (Besitzstandswahrung)* hat der Unternehmer verstanden, dass er an der Seitenlinie stehen muss. Er wird zum Trainer, hat aber immer noch das letzte Wort. „Wir haben das Unternehmen im Griff.“
- In *Zone III (Zukunftsgestaltung)* ist der Unternehmer nur noch der Berater für sich selbst verwaltende Teams mit klaren Zielen. Die Ziele übernehmen die Führung. Der Alltag ist durch Souveränität, Freiheit, Gestaltungskraft und unternehmerische Ruhe geprägt. „Das Unternehmen entwickelt sich auch ohne meine ständige Anwesenheit weiter.“

Drei T-Zonen

E – Erwartungen der Kunden

- In *Zone I (Druck)* erfolgt Verkauf durch günstige Preise. Die Kernkompetenzen sind den Verantwortlichen oft gar nicht bewusst.

Drei E-Zonen

- *Zone II (Sog)* bedeutet, dass man es geschafft hat, sich am Markt als Premiumanbieter zu positionieren.
- Mit einer Differenzierung, die am Markt geschätzt wird, hebt sich das Unternehmen in *Zone III (Partnerschaft)* von seinen Wettbewerbern deutlich ab.

Drei M-Zonen M – Mitarbeiter

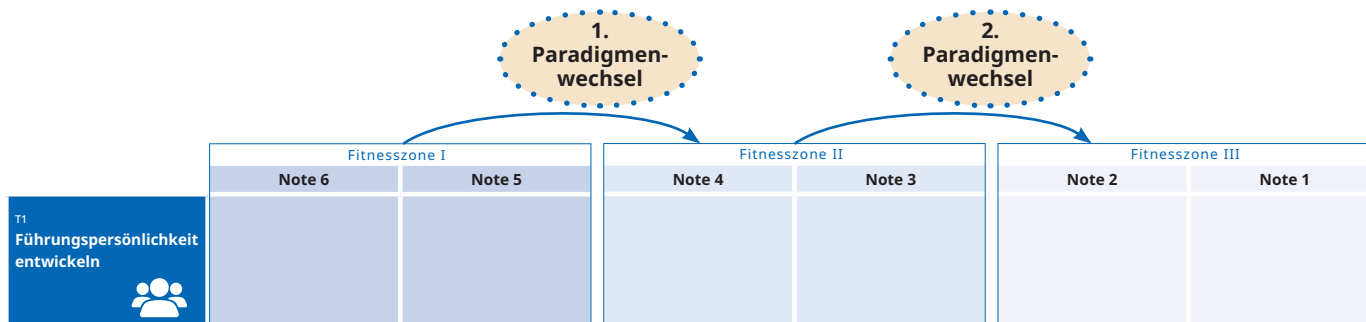
- In *Zone I (Ab-Arbeiter)* arbeiten die Mitarbeiter ihre Aufgaben reaktiv einfach ab (Dienst nach Vorschrift). Die Mitarbeiter erleben in ihrem Alltag wenig Wertschätzung.
- In *Zone II (Mit-Gestalter)* sind sie operativ wirksame Mit-Gestalter, die mitdenken und sich einbringen. Führung und Mitarbeiter sind über alle wesentlichen Entwicklungen des Unternehmens im Austausch.
- In *Zone III (Mit-Unternehmer)* verstehen sich die Mitarbeiter als Mitunternehmer und handeln entsprechend. An vielen Stellen übernehmen sie Mitverantwortung.

Drei P-Zonen P – Prozesse

- In *Zone I (Einzelfall)* gibt es viele Einzelfallregelungen. Sie sind teuer, fehlerbehaftet und anstrengend.
- In *Zone II (Standard)* gibt es Spielregeln, Ordnung, Strukturen, Standards. Durch sie ist es möglich, termingerecht und mit dem stets gleichen Qualitätsniveau zu handeln.
- In *Zone III (System)* laufen Systeme, bei denen Verbesserungen ineinandergreifen. Optimierungen an einer Stelle wirken sich in guter Weise auch an anderen Stellen aus.

Die zwei großen Paradigmenwechsel

Paradigmenwechsel Besonders spannend sind die Übergänge zur nächsthöheren Fitnesszone. Diese Übergänge sind nicht graduell. Es sind regelrechte Paradigmenwechsel.



Von Zone I zu Zone II: Vom Überlebenskampf zur Stabilität

Ziel: Stabilität

- Der Übergang von Zone I zu Zone II erfolgt in der Regel aufgrund von Druck, Zwang und/oder Angst. In Zone I geht es zu wie im Hamsterrad.
- Das *reaktive* Handeln erwächst aus der Not heraus: So wie bisher kann es nicht mehr weitergehen.
- Den Beteiligten ist es bewusst, dass es besser geht.
- Der Beweggrund für den Wechsel in die Zone II ist, das Überleben zu sichern. Es ist ein *Müssen*.

Von Zone II zu Zone III: Von Stabilität zur unternehmerischen Freiheit

Ziel: Unternehmerische Freiheit

- Der Übergang von Zone II zu Zone III ist dagegen *proaktiv*. An den Veränderungen wird nicht gearbeitet, weil man dies muss. Überleben kann ein Unternehmen auch in Zone II. Da gibt es keinen Druck.
- Oft fällt es allerdings schwer zu glauben, dass es überhaupt noch besser gehen kann. Deshalb bleiben viele in Zone II stehen.
- Exzellenz und Freude am Gestalten gibt es aber erst in Zone III. Der Beweggrund für den Wechsel in die Zone III erwächst hier aus einer Vision und aus dem Wunsch: „Diesen Traum möchte ich erreichen“ (Zielfoto). Beweggrund ist ein *Wollen* und die Erkenntnis, wie viel mehr möglich ist.
- Der Kernbegriff der Zone III heißt Freiheit.

Am Anfang jeder Veränderung steht die Erkenntnis, dass es so nicht weitergeht (Übergang I zu II) oder dass es noch viel besser gehen kann (Übergang II zu III).

Wenn Organisationen in Zone II stecken bleiben, scheitern sie daran, dass ja alles läuft und sie bei der Zufriedenheit stehen bleiben. Sie vermeiden den Übergang zu proaktiver Gestaltung. Allerdings entgeht ihnen etwas: Unternehmer in Zone II sind zwar zufrieden. Doch Unternehmer in Zone III sind viel mehr als das: Sie sind begeistert, beseelt, glücklich, erfüllt, stolz und voller Energie. Denn Zone III heißt *viel mehr* Freiheit, man kann dort *viel mehr* Geld verdienen, es macht *viel mehr* Spaß mit Menschen, die mitziehen.

Nicht in Zone II stecken bleiben

Ein Interview mit Jürgen Kurz zu diesen Zusammenhängen finden Sie unter: www.temp-methode.de/downloads

Download

So arbeiten Sie mit der TEMP-Methode®

Jetzt beginnt der spannendste Teil dieses Buches. Denn nun wenden Sie die TEMP-Methode® auf Ihr eigenes Unternehmen an. Innerhalb kurzer Zeit erhalten Sie ein klares Bild davon, wo Ihr Unternehmen heute steht und welche Entwicklungsschritte den größten Nutzen bringen.

Schritt 1 Vorbereitung

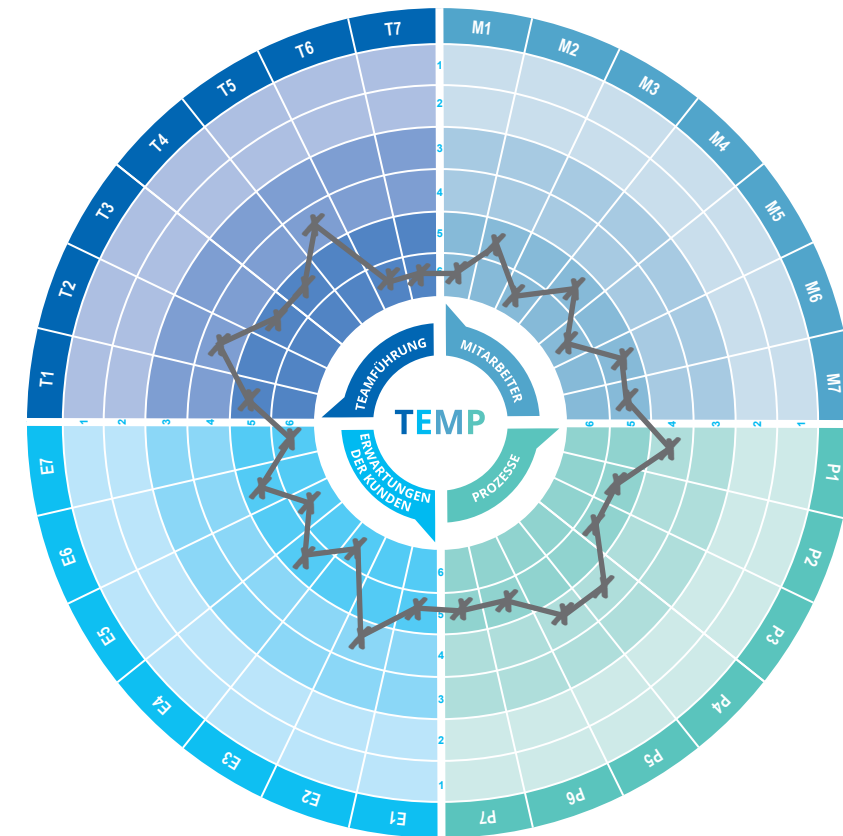
- Beginnen Sie mit dem Erfolgsfaktor T – Teamführung.
- Gehen Sie zur Seite 46. Dort finden Sie das zugehörige Tableau.
- Das Tableau T – Teamführung enthält für die sieben Handlungsfelder je eine Zeile.
- In jeder Zeile finden Sie Texte zu den sechs Noten.

Schritt 2 Bewertung

- Beginnen Sie beim ersten Handlungsfeld und lesen Sie die Notentexte von links nach rechts durch.
- Setzen Sie ein Kreuzchen bei der Note, die Ihre Situation am besten trifft. Füllen Sie die Felder dabei so aus, wie Sie die Situation persönlich sehen und beurteilen. Es kann und wird so sein, dass sich Ihre Sichtweisen von denen anderer Personen im Unternehmen unterscheiden.
- Falls Sie sich mal nicht zwischen zwei Noten entscheiden können, wählen Sie die schlechtere. Es geht hier nicht darum, mit den besten Noten abzuschneiden, sondern zu erkennen, wo Sie stehen. Die Note ist ein Ausgangspunkt, von dem aus Sie sich entwickeln können, um die Zukunftssicherheit Ihres Unternehmens zu stärken.
- Verfahren Sie genauso mit den weiteren Handlungsfeldern des Erfolgsfaktors T – Teamführung und dann mit den drei anderen Erfolgsfaktoren E – Erwartungen der Kunden (Seite 82f.), M – Mitarbeiter (Seite 118f.) und P – Prozesse (S. 154f.).

Schritt 3 Nachbereitung

- Der Buchumschlag hat rechts und links je eine Klappe. Gehen Sie zur linken Klappe, sodass Sie das *Radarchart* sehen.
- Übertragen Sie Ihre Kreuzchen in das Radarchart auf der Buchklappe.
- Tragen Sie das Datum ein, an dem Sie die Bewertung vornahmen.
- Verbinden Sie die Kreuzchen mit Linien.
- Sie sehen anschließend alle Ergebnisse auf einen Blick. Das Ergebnis sieht meist aus wie ein Sägeblatt mit vielen Zacken.
- Wie ist das bei Ihnen: Ist es im Großen und Ganzen rund? Oder hat es – wie recht häufig der Fall – eine Unwucht?



◀ Ein ausgefülltes Radarchart sieht zum Beispiel so aus

- Wollen Sie wissen, welche Entwicklungen innerhalb der Handlungsfelder möglich sind, lesen Sie sich die Texte in den Feldern rechts von Ihrer Note durch.
- Lesen Sie ergänzend auch die entsprechenden Seiten nach den Tableaus.
- Beim Lesen werden Ihnen Ideen kommen, wie Sie die nächstbessere Note erreichen können. Notieren Sie diese Ansatzpunkte in den Feldern der *Aktionspläne* auf den beiden Innenklappen. Sie können diese Klappen beim Lesen nach außen aufgeschlagen lassen.

Die kraftvollen Ergebnisse: Klarheit und Aufbruchstimmung

Die TEMP-Tableaus mit ihren 28 Handlungsfeldern bringen Ihnen schon in 30 bis 60 Minuten eine präzise Standortbestimmung. Sie sehen sofort, wo Handlungsbedarf besteht. Das schafft Klarheit, gibt Orientierung und erzeugt Aufbruchstimmung. Sie beginnen damit, *am* statt nur *im* Unternehmen zu arbeiten.

Das langfristige Ziel ist die Note 1. Wer die Note 1 anstrebt, macht dies nicht, um damit anzugeben. Sondern, um mehr Freiheit zu gewinnen und die Zukunft des Unternehmens zu sichern.

Kraftvolle Ergebnisse

Ziel: Note 1

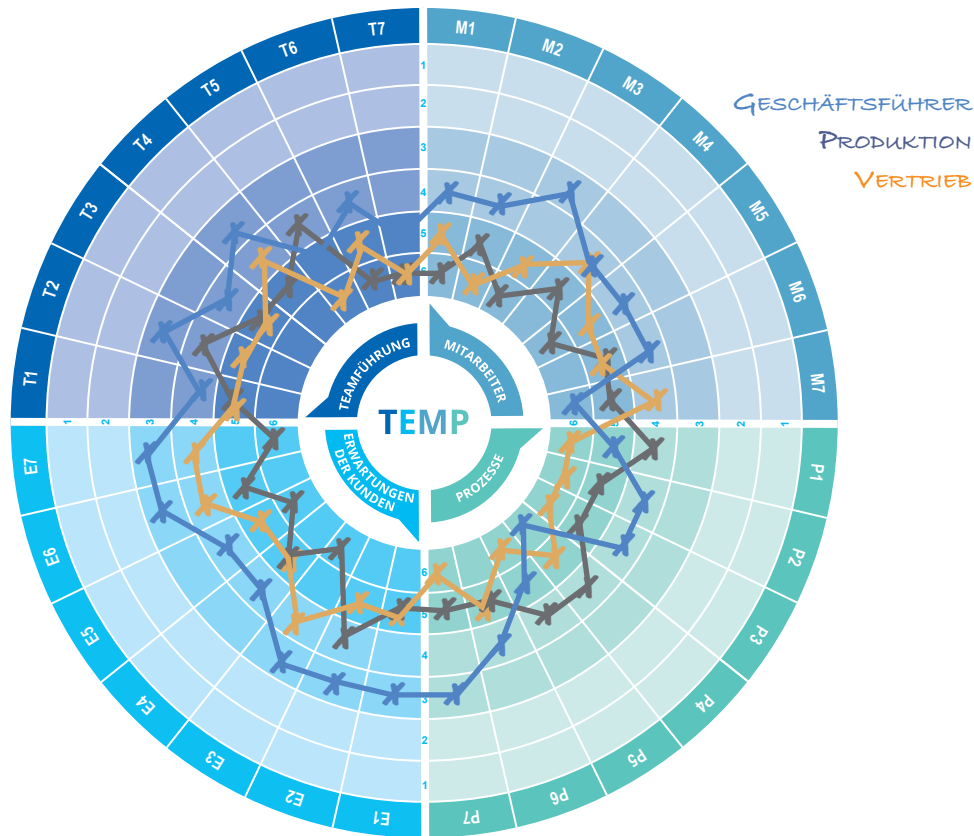
Kollegen einbinden Binden Sie Ihre Mitstreiter ein

Wenn Sie sich mit den vier Tableaus befassen, entfaltet die TEMP-Methode® bereits viel Kraft. Sie können allerdings noch deutlich mehr erreichen, wenn Sie auch Ihre Kollegen und Führungskräfte einbinden. Das verbessert die Belastbarkeit der Ergebnisse und stellt das Mittragen der Führungsmannschaft sicher.

Verständnis der Ausgangssituation Laden Sie die Führungskräfte daher dazu ein, den TEMP-Schnelltest selbst auszufüllen. Das wichtigste Ziel dieser ersten Bewertung ist es, ein gemeinsames Verständnis der Ausgangssituation herzustellen. Sie werden sehen: Die Einschätzungen weichen voneinander ab.

Ins Radarchart einzeichnen Um diese Abweichungen sichtbar zu machen, können Sie die Ergebnisse mit unterschiedlichen Farben in das Radarchart einzeichnen.

Ein Radarchart, das mehrere Ergebnisse zeigt, sieht zum Beispiel so aus ▶



Über die Unterschiede sprechen Sprechen Sie über die unterschiedlichen Einschätzungen. Schauen Sie sich dabei besonders diejenigen Bereiche an, bei denen es große Unterschiede zwischen den vergebenen Noten gibt.

Fragen Sie: „Was dachten Sie, als Sie in diesem Handlungsfeld die Note 5 vergeben haben?“ Ziel an dieser Stelle ist es nicht, gute Bewertungen zu vergeben, sondern gute Erkenntnisse zu gewinnen.

Gute Erkenntnisse gewinnen

Dabei ist es hilfreich, die folgenden Anregungen zu beachten:

Zu beachten

- Es geht bei diesen Gesprächen nicht darum, ob letztlich die Note 3 oder die Note 5 bei einem Handlungsfeld angemessen ist.
- Es geht auch nicht darum, die anderen von der eigenen Position zu überzeugen. Es ist nicht nötig, sich gemeinsam auf eine Note zu einigen.
- Reden Sie über die Unterschiede, ohne sich Vorwürfe zu machen.
- Die Diskussion über die Unterschiede ist so wichtig, weil sie Ihnen dabei hilft, ein gemeinsames Verständnis der Ausgangssituation herzustellen.

Diese Situation ist der Startpunkt für Ihre Arbeit an Verbesserungen. Gehen Sie dabei so vor:

Startpunkt für Verbesserungen

- Laden Sie Ihre Mitstreiter dazu ein, in eigenen Aktionsplänen Ideen für potenzielle strategische Stoßrichtungen zu sammeln. Je konkreter die Vorschläge sind, desto besser ist es.
- Treffen Sie sich anschließend, um die Ergebnisse anzuschauen und auszuwerten. Jeder dieser Aktionspläne ist eine Art Ideen-Speicher.
- Wählen Sie die Aufgaben mit dem größten Hebel aus.
- Sie können dazu die einzelnen Vorschläge mit Punkten bewerten. Die drei bis vier Kernstrategien mit den meisten Punkten werden angegangen.

Auch wenn es viele weitere reizvolle Ideen gibt, beschränken Sie sich bei der Auswahl bewusst. Denn:

Bewusst beschränken

- Falls Sie sich zu viel vornehmen, wird zu wenig umgesetzt. Das erzeugt Frust.
- Die Entwicklungen dauern in der Regel länger als geplant.
- Das Tagesgeschäft darf nicht leiden. Es wird Sie und Ihr Team immer wieder dabei aufhalten, konsequent an den wichtigen Themen dranzubleiben.

Erfolg entsteht durch Konzentration, nicht durch Verzettlung.

Beginnen Sie also lieber mit wenigen Verbesserungen. Sind diese bewältigt, gehen Sie nach und nach die nächsten an. Das ist besser, als sich zu viel vorzunehmen und nichts fertig zu bekommen.

Mit wenig beginnen

Und nun wünschen wir Ihnen beim Bearbeiten der Tableaus viele wertvolle Einsichten und ein Feuerwerk an guten Ideen!

Erfolgsfaktor T: Teamführung



Erfolgsfaktor T – Teamführung

Zwei Sichtweisen

Das T in der TEMP-Methode® steht für den Erfolgsfaktor Teamführung. Bei diesem Erfolgsfaktor spielen zwei Sichtweisen eine besondere Rolle:

- Es geht einerseits um das Selbstverständnis des Unternehmers und der Führungskräfte: Wie sehe ich mich als Chef?
- Ebenso wichtig ist der Blick, mit dem sie auf ihr Unternehmen schauen: Wie geht es der Firma?

Drei Fitnesszonen

Die drei Fitnesszonen im Erfolgsfaktor T – Teamführung

Ist der Alltag durch **Überlebenskampf** geprägt (Zone I), durch **Besitzstandswahrung** (Zone II) oder durch **Zukunftsgestaltung** (Zone III)? Diese Schlagworte zeigen bereits an, in welcher Fitnesszone sich der Unternehmer, die Führungskräfte und das Unternehmen befinden.

Unterschiedliche Reifegrade

Das Selbstverständnis und die Sicht auf das Unternehmen unterscheiden sich je nach Reifegrad.

Die Verantwortlichen als Zugpferd

In der **Fitnesszone I** sind die Verantwortlichen das Zugpferd:

- Als Selbstumsetzer begreifen sie sich als Zentrum, ohne das nichts läuft.
- Sie treffen die großen Entscheidungen, die Mitarbeiter arbeiten ihnen zu.
- Sie agieren allerdings wie im Hamsterrad und verhalten sich oft wie Getriebene.
- Der Zeithorizont, an dem sich die Entscheidungen orientieren, ist der Tag oder die Woche.



Zone I: Reaktiver Überlebenskampf

Das Unternehmen steckt in Zone I in einem **Überlebenskampf**:

- Es wird hart gearbeitet.
- Die Kraft aller Beteiligten reicht (hoffentlich) aus, um zu überleben.
- Trotz aller Bemühungen kommt das Unternehmen im Markt allerdings nicht vom Fleck. Das fühlt sich an wie Schwimmen gegen die Strömung: Wer aufhört, Schwimmbewegungen zu machen, treibt ab bzw. ertrinkt.
- Kurz: Die Situation ist davon geprägt, dass *reagiert* wird.

Die Verantwortlichen als Trainer

Fitnesszone II ist mit einem veränderten Rollenverständnis verbunden:

- Gereifte Unternehmer und Führungskräfte stehen nicht mehr durchgehend im Zentrum des Geschehens, sondern helfen den Mitarbeitern wie Trainer dabei, sehr gute Arbeit zu leisten.
- Sie greifen jedoch immer noch prägend in die Prozesse ein und haben das letzte Wort.



- Der Alltag für den Unternehmer und die Führungskräfte ist eine Mischung aus Arbeit *im* und *am* Unternehmen.
- Da sie in viele *operative* Fragen eingebunden sind, müssen sie immer noch viel Kraft und Zeit investieren.
- Allerdings ist der Zeithorizont hier bereits deutlich weiter: Bei dem, was erreicht werden soll, sind die kommenden ein bis zwei Jahre im Blick.

Die Fitnesszone II im Unternehmen ist von **Besitzstandswahrung** geprägt:

- Der Unternehmer, die Führungskräfte und die Mitarbeiter arbeiten an den Herausforderungen und kommen auch voran.
- Das Handeln ist eine Mischung aus proaktiven und reaktiven Entscheidungen.

**Zone II:
Operative
Besitzstandswahrung**



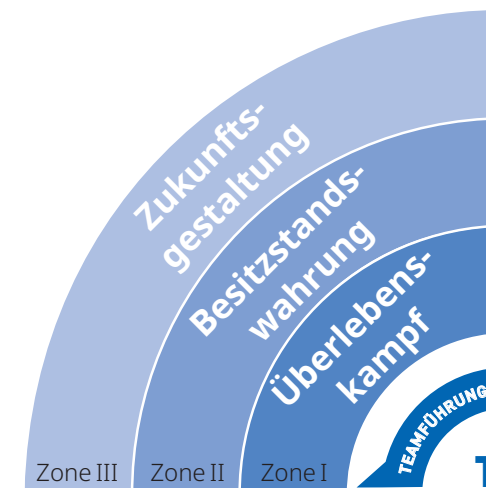
In **Fitnesszone III** wurden aus den Mitarbeitern Mitunternehmer und auch die Rolle der Verantwortlichen hat sich noch einmal verändert:

- Sie nehmen für die Mitarbeiter die Rolle des Beraters wahr.
- Sie unterstützen ihre sich selbst verwaltenden Teams.
- Ihr Fokus liegt auf der Gestaltung der unternehmerischen Zukunft.
- Die Führung übernehmen dabei die *Ziele*. Da diese auf Augenhöhe vereinbart wurden und glasklar sind, gelingt es auch, alle im Team mitzunehmen.

**Die Verantwortlichen
als Berater**

Der Alltag in Unternehmen der Fitnesszone III ist von *proaktiver* **Zukunftsgestaltung** geprägt. Was durchdacht und entschieden wird, ist so ausgerichtet, dass es sich auf Dauer bewähren soll. Dauer kann beim Unternehmer heißen: bis zur Weitergabe an die nächste Generation bzw. bis zu einem Verkauf.

**Zone III:
Proaktive
Zukunftsgestaltung**



Die 7 Handlungsfelder beim Erfolgsfaktor Teamführung

Die folgende Treppe zeigt die 7 Handlungsfelder der Teamführung:



Die Basis für wahre Exzellenz

Für jeden der vier Erfolgsfaktoren ist das Handlungsfeld 1 wie die erste Stufe einer Treppe. Das gilt auch für den Erfolgsfaktor Teamführung. Es kommt darauf an, zunächst im Handlungsfeld T1 Fortschritte zu erzielen. Andernfalls ist wahre Exzellenz in den Handlungsfeldern T2 bis T7 nicht erreichbar.

Der Anfang der Entwicklung

T1: Führungspersönlichkeit entwickeln

Bei vielen Verantwortlichen sieht es am Anfang ihrer Entwicklung so aus:

- Sie stecken seit Jahren im Hamsterrad – sie arbeiten zu viel operativ.
- Sie treffen Entscheidungen unter Zeitdruck.
- Sie merken, dass weder ihre Familie noch ihr Team diese Art zu arbeiten dauerhaft mittragen.

**Doch wer sich selbst nicht führen kann,
kann nichts und niemanden führen.**

Daher gilt es, eine Führungspersönlichkeit zu entwickeln.

Das Handlungsfeld 1 strahlt auf alle anderen aus

Es ist kaum möglich, im Handlungsfeld T1 die Note 6 oder 5 zu haben – sich also in Zone I zu befinden – und in anderen Handlungsfeldern die Zone II oder gar die Zone III zu erreichen. Nur jemand, der sich im Handlungsfeld T1 nicht mehr wie ein Getriebener verhält, kann auch in anderen Handlungsfeldern bessere Noten haben. Schauen wir uns das einmal näher an.

Tragfähiges Leitbild

T2: Unternehmensleitbild festlegen

Aufgabe der Teamführung ist es, zu entscheiden, wo sie mit dem Unternehmen hinmöchte und wie die Zusammenarbeit aussehen soll. Wer aus

dem Hamsterrad des Alltags ausgebrochen ist, hat Zeit und Konzentration, ein tragfähiges Leitbild zu erarbeiten, das einem bei den täglichen Entscheidungen Orientierung gibt.

T3: Strategisch planen

Ist das Leitbild klar (T2), wird der Weg zum Ziel in Etappen unterteilt (T3). Dies geschieht in Strategietagen. Da das Tagesgeschäft den Verantwortlichen nicht mehr so viel Zeit raubt, können die vereinbarten strategischen Stoßrichtungen konsequent angegangen werden.

**Strategietage:
Den Weg in Etappen
unterteilen**

T4: A-Mitarbeiter sichern

Die nächste Aufgabe besteht darin, nur noch A-Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen und zu halten. Wer sich im Handlungsfeld T1 in Zone III entwickelt hat, zieht A-Mitarbeiter an.

**A-Mitarbeiter
gewinnen und halten**

T5: Erfolg vereinbaren

Wenn Entscheidungen nicht mehr unter Zeitdruck und aus dem Bauchgefühl heraus getroffen werden, lässt sich ein Zielvereinbarungsprozess etablieren. Bei diesem werden die Unternehmensziele (T3) auf alle Mitarbeiter heruntergebrochen und Etappenziele vereinbart.

**Etappenziele
vereinbaren**

T6: Profitabel wirtschaften

Um nachhaltig profitabel zu wirtschaften, ist der Weg zu den Zielen zu begleiten und mit Kennzahlen zu messen.

Mit Kennzahlen messen

T7: Unternehmensmarke stärken

Wenn sich das Unternehmen in den Handlungsfeldern T2 bis T6 weiterentwickelt, wird dies ausstrahlen und es wird zu einem Bewerbermagneten.

**Zum Bewerbermagnet
werden**

Erfolg beginnt mit der Arbeit an sich selbst.

Erst dann lassen sich bei den anderen Handlungsfeldern Stufe für Stufe substanzielle und dauerhafte Verbesserungen erreichen.

Mit Fortschritten im Handlungsfeld T1 öffnet sich das Tor zum Erfolg in den anderen Handlungsfeldern:

**Das Tor zum Erfolg
öffnet sich**

- Durch das Klären der eigenen *Rolle* verstehen der Unternehmer und die Führungskräfte, welche Aufgaben sie wirklich selbst übernehmen müssen und welche sie delegieren können.
- Damit gewinnen sie *Zeit*, um sich strategischen Aufgaben zuzuwenden.
- Sie kommunizieren *klarer*, was die Zusammenarbeit verbessert.
- Auch ihre Familien spüren, dass sie *präsent* und *ausgeglichener* werden.



Erfolgsfaktor T:
TEAMFÜHRUNG

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

Datum:

Fitnesszone I		
	Note 6	Note 5
T1 Führungspersönlichkeit entwickeln	Gefühl der persönlichen Überforderung. Die Probleme im Unternehmen lassen keine Zeit mehr für Mitarbeiter, Familie und Freunde.	Sie bewältigen viele Aufgaben erfolgreich – dennoch bleiben zentrale Themen wie Mitarbeiterführung und persönliche Beziehungen auf der Strecke. Es fehlt an Zeit für das Wesentliche, und Prioritäten sind oft unklar.
T2 Unternehmensleitbild festlegen	Über Aspekte wie Unternehmenswerte, Mission, Zielfoto/Vision und Slogan wurde nie nachgedacht. Das operative Geschäft dominiert.	Erste Zukunftsfragen werden wahrgenommen, doch es fehlt an Struktur: Entwicklungen werden reaktiv aufgenommen und ins Tagesgeschäft eingebaut, ohne klare Ausrichtung oder Abgrenzung. Eine strategische Leitlinie fehlt.
T3 Strategisch planen	Das Tagesgeschäft dominiert. Es gibt keine Zeit, um <i>am</i> System zu arbeiten, sondern nur <i>im</i> System.	Kurzfristiges Handeln überdeckt langfristige Ansätze. Dringendes dominiert Wichtiges. Statt konkreter Ziele gibt es nur gut gemeinte Absichten.
T4 A-Mitarbeiter sichern	Wer zuerst kommt, wird eingestellt. Die Qualität der vorhandenen Mitarbeiter wird nicht hinterfragt.	Es existieren erste Kriterien für die Bewerberauswahl, jedoch sind diese oft unklar oder nicht auf die Anforderungen abgestimmt. Mitarbeitergespräche finden vereinzelt statt, jedoch ohne verbindlichen Rahmen oder klare Zielsetzung.
T5 Erfolg vereinbaren	Entscheidungen werden ausschließlich von oben getroffen. Mitarbeiter führen aus, ohne in Zielprozesse eingebunden zu sein. Eigenverantwortung und Mitgestaltung sind nicht vorgesehen.	Es gibt sporadische Treffen im Führungskreis, jedoch ohne klare Ergebnisse oder systematische Nachverfolgung.
T6 Profitabel wirtschaften	Kontostände und jährliche Bilanzen bilden die Grundlage für anstehende Entscheidungen.	Es wird erkannt, dass außer dem Umsatz noch andere wichtige Kenngrößen existieren. Erfolgsrechnungen werden monatlich erstellt.
T7 Unternehmensmarke stärken	Am Erscheinungsbild nach außen wird nicht gearbeitet. Dafür ist weder Zeit vorhanden, noch wird die Notwendigkeit erkannt.	Zu besonderen Anlässen wird die Öffentlichkeit informiert. Ein durchgängiges Konzept bis hin zu Logo, Farben, Wertversprechen etc. existiert nicht bzw. nur in Ansätzen.

Fitnesszone II	
Note 4	Note 3
Sie haben Klarheit über Ihre Rolle als Führungskraft und im Privatleben gewonnen. Fragen wie „Wer bin ich heute?“, „Was kann ich?“ und „Wohin will ich?“ können Sie beantworten. Sie arbeiten systematisch und kontinuierlich an der Verbesserung Ihres Zeit- und Selbstmanagements.	Die meisten Lebensbereiche sind in guter Balance. Zur Berufung als Führungskraft haben Sie ein klares Ja. Sie arbeiten beständig an der Weiterentwicklung Ihrer Persönlichkeit und Ihrer Führungsfähigkeiten. Sie holen sporadisch das Feedback Ihrer Mitarbeiter ein.
Es existiert ein vages Bild von der Zukunft des Unternehmens. Themen wie Werteorientierung und Verhaltensspielregeln werden diskutiert.	Das Unternehmensleitbild (inkl. Werte, Mission, Zielfoto/Vision und Slogan) ist schriftlich fixiert. Es wurde gemeinsam mit den Mitarbeitern erarbeitet und bildet die Grundlage für strategische Entscheidungen.
Strategisches Denken führt zur Zielauswahl und daraus abgeleitet zu entsprechenden Prioritäten. Die Geschäftsleitung erkennt, dass die Führungskräfte der Schlüssel für die Umsetzung der Strategien sind.	Die Geschäftsleitung überträgt die Verantwortung für die Umsetzung der Strategie mehr und mehr auf die Führungskräfte. Die strategische Planung beinhaltet die Chancen und Risiken der Digitalisierung für das Geschäftsmodell.
Die Bewerberauswahl erfolgt bevorzugt aus den eigenen Reihen. Es gibt eine Aufgabenbeschreibung und ein Anforderungsprofil. Eine regelmäßige Mitarbeiterbeurteilung ist eingeführt.	Bewerber werden mehrstufig ausgewählt inkl. Probearbeit. Neue Mitarbeiter werden systematisch integriert inkl. Onboarding und Einarbeitungsplan. Aus Mitarbeiterbeurteilungen werden konkrete Maßnahmen abgeleitet. Führungskräfte werden aus den eigenen Reihen gewonnen.
Strategietage mit den Führungskräften finden regelmäßig statt. Dort werden die Kräfte durch gemeinsam vereinbarte und abgestimmte strategische Stoßrichtungen gebündelt.	Die in den Strategietagen vereinbarten Ziele sind bindend für alle und werden konsequent umgesetzt. Dafür werden Quartalsgespräche genutzt, in denen individuelle Ziele vereinbart werden.
Es gibt monatliche Plan-Ist-Vergleiche. Die vom Controlling gelieferten Zahlen werden vereinzelt für die Ableitung von Maßnahmen genutzt.	Die Maßnahmen aus dem Plan-Ist-Vergleich werden umgesetzt. Die finanzielle Stabilität ist jederzeit gesichert.
An einem authentischen Profil wird systematisch gearbeitet. Das Vertrauen der Öffentlichkeit in das Unternehmen wächst.	Es wird erkannt, dass das Überleben des Unternehmens davon abhängt, eine starke Unternehmensmarke zu sein, die Vertrauen schafft, einen Wiedererkennungswert erzeugt und hilft, als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden.

Fitnesszone III	
Note 2	Note 1
Sie holen regelmäßig das Feedback Ihrer Mitarbeiter und Ihres Umfelds ein und greifen die Impulse als konstruktive Kritik für Ihre fachliche und emotionale Weiterentwicklung auf. Die Rollen im Unternehmen und Privatleben sind optimal aufeinander abgestimmt.	Sie inspirieren Ihr Umfeld durch Ihr Vorbild, die Themen Selbstmanagement, Resilienz, Persönlichkeitsentwicklung und Mitarbeiterführung anzugehen.
Das Unternehmensleitbild wird in der Praxis durchgehend gelebt. Ein sinnstiftendes Zielfoto motiviert alle und bündelt die Kräfte.	Agilität in den Maßnahmen sichert die Erreichung des Zielfotos. Die Begeisterung aller für Werte und Ziele inspiriert Kunden, Lieferanten und die Gesellschaft.
Die Geschäftsleitung hat die Verantwortung für die Umsetzung der Strategie auf die Führungskräfte übertragen. Planabweichungen werden im Team besprochen und führen zu einer Anpassung der Maßnahmen.	Die Hauptaufgabe der Geschäftsleitung ist es, die Führungskräfte als Coach zu unterstützen. Planung ist flexibel und auf verschiedene Zukunftsszenarien vorbereitet. Das Unternehmen reagiert schnell, gezielt und wirkungsvoll auf Veränderungen.
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.	Es werden ausschließlich Bewerber eingestellt, die sowohl fachlich als auch persönlich zur Kultur und Ausrichtung des Unternehmens passen. Durch konsequente A-Fokussierung besteht das Team zu 100 % aus Top-Leistungsträgern, die sich gegenseitig inspirieren und das Unternehmen prägen.
Alle Mitarbeiter sind in den Prozess der Zielfindung und -realisierung eingebunden. Alle im Unternehmen arbeiten Hand in Hand, um Ziele durch höchste Agilität bei den Maßnahmen auch bei Schwierigkeiten zu erreichen.	Das Gehalt ist an das Erreichen der Ziele gekoppelt. Die Mitarbeiter denken und handeln unternehmerisch. Sie tragen das Unternehmensrisiko mit und profitieren vom Erfolg.
Das Controlling umfasst auch eine proaktive Risikostrategie. Risiken werden frühzeitig identifiziert und möglichst vermieden, statt sie nur zu minimieren.	Das Unternehmen ist bekannt für herausragende finanzielle Stabilität, Transparenz der Kennzahlen und vorausschauenden Umgang mit Risiken und Investitionen.
Das Unternehmen wird auch in digitalen Medien als verlässlicher Teil der Gesellschaft und als attraktiver Arbeitgeber gesehen. Eine hohe Zahl an Initiativbewerbungen ist die Folge.	Das Unternehmen gilt als Positivbeispiel für eine starke Unternehmensmarke, was zu Nachahmungen, Vortragsanfragen und zu Bitten um Unterstützung führt.



Handlungsfeld T1

Führungspersönlichkeit entwickeln

Getriebener ▶ Manager ▶ Leader

Das Handlungsfeld „Führungspersönlichkeit entwickeln“ steht nicht zufällig an erster Stelle:

- Wer sich **selbst** nicht führen kann, kann auch kein **Unternehmen** führen.
- Wer es nicht schafft, ein **Leader** zu werden, der wird nie ein begeistertes **Team** schaffen.

Die Persönlichkeit steht bewusst am Anfang

An den Anfang stellen wir deswegen die Entwicklung einer integren Führungspersönlichkeit, die in der Balance zwischen Beruf und Familie lebt.

Was kennzeichnet die drei Fitnesszonen und die Paradigmenwechsel?



Bei den Noten 6 und 5 befinden Sie sich im Hamsterrad und leben wie ein **Getriebener**. Es fehlt die Zeit, an bedeutsamen Fragestellungen für das Unternehmen zu arbeiten. Wichtige Gespräche mit Mitarbeitern und Familie werden verschoben. Entscheidungen fallen oft unter Zeitdruck und mit Bauchgefühl. Sie treten sinnbildlich auf der Stelle – und die Hoffnung „irgendwann wird es sich zum Guten wenden“ erfüllt sich nie. Die Gefahr ist sehr groß, dass Sie verbrennen oder Ihre Familie Ihre Arbeitsweise nicht mehr mitträgt.

Zone I: Getriebener im Hamsterrad

Die wichtigste Erkenntnis ist, dass es so nicht weitergeht. Im Hamsterrad wird nichts besser. Leistungsorientierte Menschen haben oft ein höheres Maß an Belastbarkeit als die Familien. Machen Sie sich das bewusst. Halten Sie sich vor Augen, dass Sie Leistungsträger, aber aufgrund Ihrer Selbstzentriertheit auch ein großer Hemmschuh sind.

Einsicht: So geht es nicht weiter

Das ist kein Zustand, mit dem Sie persönlich dauerhaft glücklich werden können. Und es ist kein Zustand, den Ihr Umfeld auf längere Zeit mitträgt. Spüren Sie in sich immer Gefühle wie Stress, Angst und Wut? Und viel entscheidender: Spüren Sie in sich den dringenden und tiefen Wunsch, Ihre Situation grundlegend zu ändern? Es gilt, Ihre neue Rolle als Führungspersönlichkeit zu erkennen.

Der tiefe Wunsch nach Veränderung

„Der **wichtigste Erfolgsfaktor** eines Unternehmens ist nicht das Kapital oder die Arbeit, sondern die **Führung.**“
– Reinhard Mohn, Bertelsmann





Rollen benennen und beschreiben

Wer sich selbst nicht managen kann, kann nichts und niemanden managen. Daher besteht die erste Aufgabe darin, Ihre Rollen zu benennen und zu beschreiben. Was muss passieren, damit Sie als gutes Familienmitglied, als gute Führungskraft, als guter Partner und dergleichen angesehen werden können? Wenn Sie überwiegend mit sich selbst beschäftigt sind, werden Ihre Mitarbeiter nie ihr Potenzial abrufen und wachsen können.

Zone II: Guter Manager

Haben Sie die Note 4 oder 3, dann sind Sie ein guter **Manager**, der mit seinem Team erfolgreich und gleichzeitig gelassen zusammenarbeitet. Das hat Vorteile für alle Beteiligten.



Es geht noch viel besser

Eine wichtige Erkenntnis ist jetzt, sich nicht damit zufriedenzugeben, sondern zu erkennen, dass es noch viel besser geht – für alle Beteiligten.

Arbeiten Sie weiter an sich selbst

Dies beginnt wieder bei Ihnen selbst: Auch Sie haben laufend an Ihrer Weiterentwicklung als Führungskraft zu arbeiten – egal, wie gut Sie schon sind. Beziehen Sie dabei Ihr Umfeld regelmäßig als Impulsgeber für Ihre persönliche Weiterbildung ein. Dies wird Sie fachlich, emotional und als Mensch deutlich voranbringen.

Fördern Sie Ihr Team

Gleichzeitig gilt es, Ihr Team in den Blick zu nehmen, um dessen Weiterentwicklung zu fördern. Kern einer gelebten Führungsverantwortung ist es, die Mitarbeiter beim Erkennen und Erschließen ihres Potenzials aktiv zu unterstützen.

**Wer alleine arbeitet, addiert.
Wer führt, multipliziert.
Ein Leader potenziert.**

Zone III: Leader

Ihr Wunsch und Ziel als **Leader** wird es sein, dass Ihre Mitarbeiter und Ihr komplettes Umfeld genau wie Sie selbst dafür brennen, immer besser zu werden – fachlich und emotional. So entsteht ein Team aus Profis, die sehr gut sind und die immer weiter wachsen wollen.



Das Ergebnis der Entwicklung ist ein Erreichen der Noten 2 bzw. 1:

- Wenn Sie persönlich permanent an der Vereinbarkeit Ihrer vielfältigen Aufgaben arbeiten, füllen Sie Ihre Rolle als Führungspersönlichkeit hervorragend aus.
- Sie entzünden als Leader Ihr Umfeld, fachlich und emotional ebenfalls immer besser werden zu wollen.



Vom Getriebenen zum Leader

Genau diese Entwicklung vom Getriebenen über den Manager zum Leader hat ein langjähriger Kunde von uns durchgemacht: Als wir uns kennenlernten, war er übergewichtig, Kettenraucher, hatte Probleme mit dem Blutdruck und in seinem Leben gab es zu wenig Zeit für Familie und Hobbys. Nicht nur er war kurz vor dem Kollaps – das Unternehmen stand kurz vor der Insolvenz.

Kurz vor dem Kollaps

Diese Ausgangssituation war traurig – zugleich ist sie aber auch ein schönes Beispiel dafür, dass sich Unternehmer und Unternehmen im Gleichklang entwickeln müssen.

Der Unternehmer hatte beschlossen, etwas zu ändern, und er hat bei sich angefangen.

Die Veränderung

- Er ging gemeinsam mit seiner Frau laufen, um den Kopf frei zu bekommen.
- Er hat angefangen, nachzudenken und diese Gedanken auch mit seinem Umfeld zu teilen.
- Gemeinsam mit seinen Partnern hat er das Unternehmen Schritt für Schritt verbessert.
- Er hat Mitarbeiter stark gemacht und sie motiviert, ihren Weg zu finden.

Das war sein Weg zum vielfach ausgezeichneten Vorzeige-Unternehmen und zum Vorzeige-Unternehmer. Heute ist er eine reife Führungspersönlichkeit.



Wichtig an dem Beispiel ist die Erkenntnis, dass der erste Schritt im Kopf des Unternehmers passiert ist. Er hatte den Wunsch – in seinem Fall eher die Not – verspürt, etwas zu ändern. Anschließend war es „nur“ noch ein Weg, bei dem wir ihn unterstützen durften. Ein Weg übrigens, der Spaß gemacht und viele positive Dinge mit sich gebracht hat.

Die Kernfrage lautet: Arbeiten Sie an sich – oder reagieren Sie nur?

Ein nützliches Tool für Ihre Lebensplanung ist der Lebensplan. Hierzu haben wir für Sie das Masterplan-PDF vorbereitet, in das Sie Ihre Lebensrollen und die zugehörigen Ziele eintragen können. Sie finden dieses PDF auf unserer Website unter: www.temp-methode.de/downloads

Download



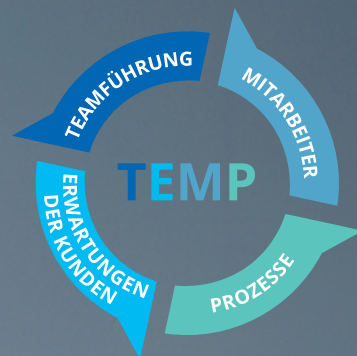
Erfolg entsteht nicht allein

Seit über 30 Jahren begleiten und vernetzen wir
Unternehmer und Führungskräfte
auf ihrem Weg zu mehr Klarheit, mehr Wirksamkeit
und mehr unternehmerischer Freiheit.

Wir sind an Ihrer Seite.



Erfolg ist das Ergebnis einer bewussten Entscheidung



**Viele Unternehmer sind Getriebene ihrer eigenen Firma.
Dieses Buch zeigt, wie Sie wieder zum Gestalter und Wegbereiter
Ihres Unternehmens werden.**

Unternehmenserfolg entsteht, wenn zwei Dinge zusammenkommen:

- die Entscheidung, nicht länger *im*, sondern *am* Unternehmen zu arbeiten.
- ein ganzheitliches System, das Orientierung gibt.

Ein solches System ist die TEMP-Methode®. Sie liefert eine Standortbestimmung und hilft Ihnen dabei, Ziele und Wege zu finden, um die Zukunft zu sichern.

Die TEMP-Methode® wurde von Unternehmern entwickelt. Sie hat sich in mehr als 5.000 Unternehmen bewährt und wird mit über 750 lizenzierten Unternehmen und Beratern laufend optimiert.

Seit 2007 werden erfolgreiche Anwender der TEMP-Methode® mit dem TEMP-Award für herausragende Unternehmensentwicklungen ausgezeichnet.

► www.temp-methode.de

Jetzt Buch bestellen!

<https://www.tempus.de/temp-buch/>

ISBN 978-3-94-127612-3



9 783941 276123

 **Rommert**

€ 29,80 (D)
€ 30,80 (AT)