

Unternehmens-Fitness – der Weg zur Exzellenz



Business-Bereich

Personal

Management

Führung

Erfolg & Karriere

Kommunikation

Marketing & Vertrieb

Finanzen

IT & Office

Sofort-Nutzen

Sie erfahren:

- wie Sie in Ihrer Branche oder Ihrer Region an die Spitze gelangen.
- wo Sie heute mit Ihrem Unternehmen stehen und wann Sie wo sein können.
- wie Sie vom «Daily Business» ins strategische Handeln kommen.
- warum sich die Verwendung eines Management-Instruments unbedingt lohnt.
- worauf es beim Führen des Entwicklungsprozesses ankommt.
- wie Sie mit Ihren Führungskräften Schritt für Schritt besser werden.

Sie können:

- mit der TEMP-Methode® Ihren Unternehmenserfolg gezielt und schnell steigern.
- bessere Resultate zusammen mit Ihren Mitarbeitenden erzielen.
- Ihre Führungskräfte in die Unternehmensentwicklung einbinden.
- sich auf das Wesentliche und Entscheidende konzentrieren.
- Ihre Kompetenz in der Unternehmensentwicklung systematisch ausbauen.

Autor



Marcel Zünd

Seine Kernkompetenz liegt sowohl in den unternehmerischen Dimensionen als auch in den menschlichen Aspekten. Das Zusammenführen von Können, Wissen, Wollen, Dürfen zu konkreten Ergebnissen im Umfeld von KMU ist sein Erfolgsrezept. Sein Tätigkeitsgebiet ist die Unternehmensentwicklung in allen Bereichen wie Strategie, Struktur, Kultur. Im Zentrum steht bei ihm immer der Mensch und seine Interaktionen. Als Berater, Trainer und Coach ist er seit 2004 selbstständig und betreut zahlreiche KMU, die sich auf dem Weg zur Exzellenz befinden oder gehen wollen. Er ist lizenzierter TEMP-Berater und AEC-Disc®-Trainer.

Marcel Zünd
marketraining
Im Eichbühl 35
8405 Winterthur

zuend@marketraining.ch
www.marketraining.ch
www.kompetenzverstärker.ch

Impressum

WEKA Business Dossier

Unternehmens-Fitness – der Weg zur Exzellenz

Satz: Dimitri Gabriel
Korrektorat: Margit Bachfischer M.A., Bobingen

WEKA Business Media AG
Hermetschloostrasse 77
8048 Zürich
Tel. 044 434 88 34
Fax 044 434 89 99
info@weka.ch
www.weka.ch

1. Auflage 2016

VLB – Titelaufnahme im Verzeichnis Lieferbarer Bücher:
ISBN: 978-3-297-02109-5

© WEKA Business Media AG, Zürich

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet oder verbreitet werden.

Inhalt

Unternehmens-Fitness – der Weg zur Exzellenz

| | | |
|------------|--|----|
| 1. | Einführung in das strategische Management für KMU | 5 |
| 2. | Schritt für Schritt zu den Besten mit einem ganzheitlichen Management-System | 8 |
| 3. | Das Konzept der TEMP-Methode® | 10 |
| 3.1 | Das TEMP-Modell | 10 |
| 3.2 | Die Handlungsfelder der TEMP-Methode® | 11 |
| 3.3 | Die Indikatoren der TEMP-Methode® | 12 |
| 3.4 | Die Beurteilung der einzelnen Indikatoren in Bezug auf den Erfüllungsgrad..... | 12 |
| 3.5 | Die TEMP-Unternehmensbeurteilung | 13 |
| 3.6 | Firmenspezifische TEMP-Modelle | 13 |
| 3.7 | Chancen & Risiken der TEMP-Methode® für ihre Anwender | 13 |
| 4. | Der Management-Prozess auf der Basis der TEMP-Methode® | 14 |
| 5. | Die Durchführung der Standortbestimmung und Performance-Messung | 16 |
| 5.1 | Die Online-Befragung | 16 |
| 5.2 | Die Auswertung und Interpretation der Ergebnisse | 17 |
| 5.3 | Detailauswertungen pro Handlungsfeld | 20 |
| 6. | Die Prioritäten und strategischen Ziele herausarbeiten | 21 |
| 6.1 | Der strategische Zielplan..... | 21 |
| 6.2 | TEMP-Workshops | 21 |
| 6.3 | Die TEMP-Strategy-Map..... | 22 |
| 7. | Die Massnahmenpläne erstellen | 24 |
| 8. | Das TEMP-Ziele-Haus mit äusserem Rahmen entwickeln | 25 |
| 9. | Die Fortschrittskontrolle durchführen | 26 |
| 9.1 | Das TEMP-Review-Meeting | 26 |
| 10. | Die Adaption an Ihr Unternehmen (Strategie, Struktur, Kultur) | 28 |
| 11. | Die Einführung der TEMP-Methode® in Ihrem Unternehmen | 30 |
| 12. | Verbesserungen in den Erfolgsfaktoren bzw. Handlungsfeldern erzielen | 31 |
| 13. | Ein Praxisbeispiel | 34 |
| | Wie geht es in diesem Unternehmen weiter auf dem Weg zur Exzellenz? | 40 |
| 14. | Die Unterstützung und Tools beim Arbeiten mit der TEMP-Methode® | 41 |
| 15. | Vertiefende Literatur | 42 |

1. Einführung in das strategische Management für KMU

Jährlich erscheinen Hunderte von Büchern zum Thema Management, Führung und Leadership. Umso erstaunlicher ist es, dass es zum Thema ganzheitlicher Management-Methoden nur eine Handvoll gibt.

In diesem Dossier beschäftigen wir uns mit einem einfachen und dennoch wirkungsvollen Instrument zur strategischen Unternehmensführung sowie deren praktischer Umsetzung.

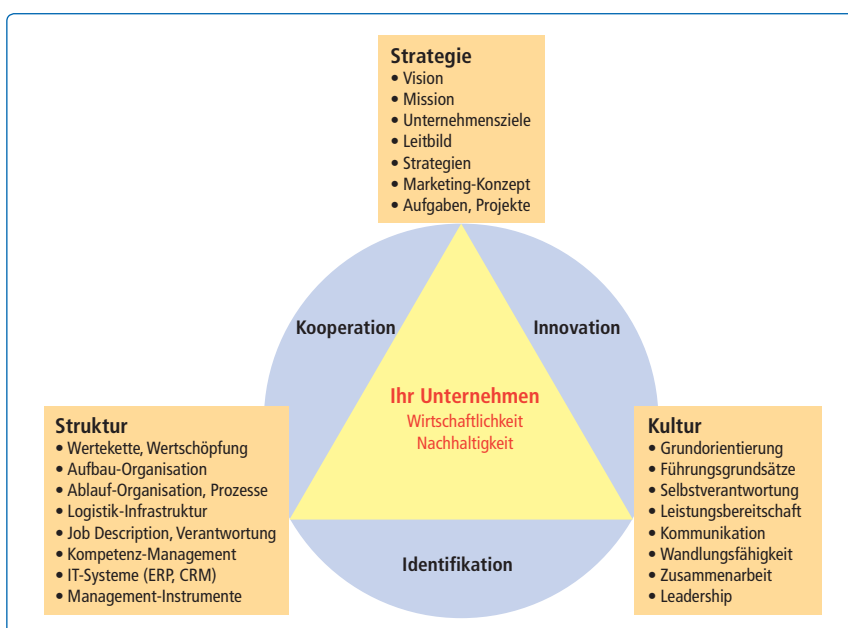
Ganzheitlich verstandene Unternehmensführung besteht auch in einem KMU aus drei Führungsebenen:

| | | |
|-----------------------|----------------------|-----------------------|
| obere Führungsebene | normative Führung | VR, Aktionäre |
| mittlere Führungseben | strategische Führung | GL (CEO, CFO, COO) |
| untere Führungseben | operative Führung | GF, Kader, Teamleiter |

Das Management einer Unternehmung oder Organisation bedarf bestimmter Kompetenzen, Methoden und Instrumente. Unter Management verstehen wir in diesem Zusammenhang

- das Bewältigen komplexer Situationen mit einem System von Problemlösungsprozessen,
- die Gestaltung, Lenkung und Entwicklung der Unternehmung,
- das Management auf operativer, strategischer und normativer Ebene,
- die ständige Auseinandersetzung mit den Anforderungen der Umweltbeziehungen.

Strategische Unternehmensführung ist die dauernde dynamische Ausbalancierung und Weiterentwicklung der drei Bereiche **Strategie – Struktur – Kultur**. Strategisches Management hat zum Ziel, die langfristigen Ziele, die sich aus der Vision und Mission ergeben, möglichst im Sinne der gesetzten Unternehmenspolitik zu erreichen.



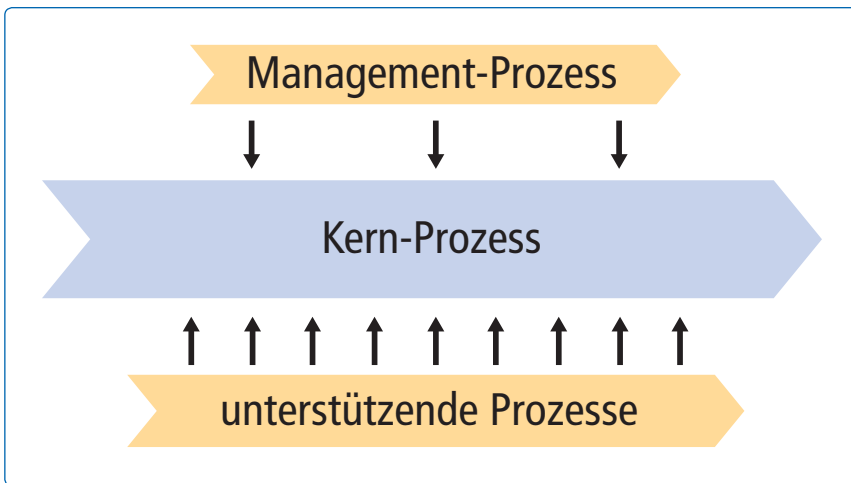
Exzellente Organisationen erzielen dauerhafte herausragende Leistungen, welche die Erwartungen aller ihrer Interessengruppen erfüllen oder übertreffen.

Damit dieses Ziel möglichst effizient und auch innerhalb absehbarer Zeit erreicht werden kann, bieten sich verschiedene gesamtheitliche Management-Methoden an. Die bekanntesten darunter sind:

| Methoden | Stärken | Schwächen | Einsatzgebiet |
|-------------------|---|--|--|
| EN ISO 9001: 2015 | Arbeiten an der Prozessqualität | Zertifikat sagt noch nichts über die Qualität aus, die Menschen und Ergebnisse sind nicht Teil davon. | für viele Unternehmen der Einstieg in das Qualitätsmanagement |
| TQM ISO 9004 | Arbeiten an der Unternehmensqualität mit totaler Kundenausrichtung aller Mitarbeitenden und Null-Fehler-Philosophie | Vielzahl von Methoden wie Lean, Kaizen, Exzellenz, ohne dass es einfach anwendbare Systeme gibt | Punktuelle Lösungen können von Spezialisten eingeführt werden. |
| EFQM | Menschen, Prozesse und Ergebnisse sind die drei Säulen, die durch Selbstbewertung und Audits Verbesserungspotenziale für Exzellenz definieren und messbar umsetzen. | aufwendig, teuer, benötigt relativ viel externe Unterstützung | umfassendes Management-System für eher grössere Unternehmen |
| BSC | Balanced Scorecard ermöglicht es, Strategien darzustellen, ausbalanciert zu operationalisieren und zu kommunizieren. | Risiken und Schwächen spielen keine Rolle, ist relativ aufwendig und komplex in der Handhabung | kann zu einem integrierten Management-System entwickelt werden |
| SGMM | umfassender HSG-Ansatz für ein integriertes Management-System | Ist relativ komplex und aufwendig in der praktischen Umsetzung. | Management-Lehre, Wissenschaft, Grossunternehmen |
| Lean Management | Das Hauptziel liegt darin, Verschwendung zu minimieren, Überflüssiges auszuschließen und Prozesse derart zu optimieren, dass sie perfekt miteinander harmonieren. | Ist eher eine Philosophie als ein Lösungssystem. Ist stark geprägt von der TQM-Idee mit der Ausrichtung auf Kaizen und kontinuierliche Verbesserung. | mittlere und grössere Unternehmen in der Produktion, Administration |
| TEMP | Einfachheit, Ganzheitlichkeit (Führung, Kunden, Mitarbeiter, Prozesse), Praxisnähe und Ergebnisorientierung | standardisierte Inhalte, welche jedoch auch firmenspezifisch angepasst werden können | KMU, die neben ISO den ganzheitlichen Verbesserungsprozess hin zu Exzellenz angehen wollen |

Unabhängig davon ob Sie mit oder ohne eines der oben erwähnten Management-Systeme Ihre Organisation führen, brauchen Sie einen Management-Prozess sowie unterstützende Prozesse, welche die sachbezogene Umsetzung der Unternehmensziele im Kernprozess in Ihrem Unternehmen sicherstellen.

Der Führungsprozess im Unternehmen:



Zielsetzung: Beschreibung konkreter, messbarer Ziele sowohl strategisch als auch operativ, um den Betriebszweck zu erfüllen.

Planung: als gedankliche Vorwegnahme des zukünftigen Geschehens, auf welchem Weg die Ziele erreicht werden sollen.

Entscheidung: Auswahl der besten Handlungsmöglichkeiten im Hinblick auf die Zielsetzung.

Realisierung: Umsetzung des Geplanten in die unternehmerische Wirklichkeit.

Kontrolle: Soll-Ist Vergleich, der aufzeigt, wie weit es gelungen ist, die Ziele zu erreichen.

2. Schritt für Schritt zu den Besten mit einem ganzheitlichen Management-System

Unternehmerische Fitness kann auf verschiedene Arten gemessen und entwickelt werden. Heute hat sich der Begriff Business Excellence dafür eingebürgert. Unter Business Excellence verstehen wir folgende Grundkonzepte:

- Qualität ist der Startpunkt für jede exzellente Organisation
- Kunden- und Ergebnisorientierung in allem, was getan wird
- Führung durch Leadership mit Zielkonsequenz
- Management mit Prozessen und Fakten
- Mitarbeiterentwicklung und Mitbeteiligung
- kontinuierliches Lernen, Innovation und Verbesserungen
- wirtschaftliche, ökologische, ethische und soziale Verantwortung

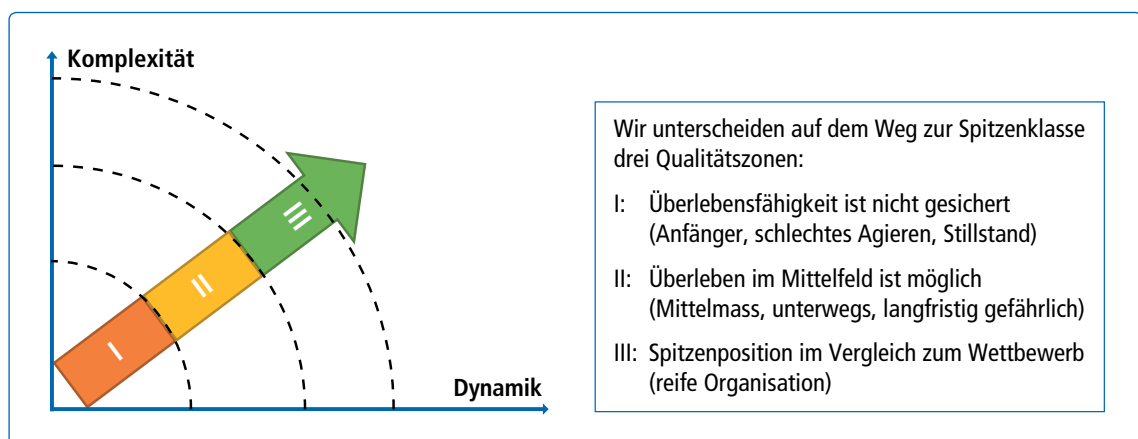
Entscheidend dabei ist, wie gut ein Unternehmen die beiden grössten Herausforderungen unserer Zeit – den richtigen Umgang mit Dynamik und Komplexität – löst. Diese Qualität nennen wir den **Reifegrad** einer Unternehmung.

Eine andere Betrachtungsperspektive ist der Output einer Unternehmung. Dieser ist das Ergebnis zweier Dimensionen:

Wirksamkeit = Effektivität in Bezug auf die Realisierung der Organisationsstrategie

Wirtschaftlichkeit = Effizienz im Sinne der Erreichung der Leistungsvorgaben

Auf dem Weg zu den Besten in Ihrer Branche brauchen Sie eine «Landkarte», die Ihnen aufzeigt, wo Sie zurzeit mit Ihrem Unternehmen stehen, und die Ihnen klarmacht, welche konkreten Massnahmen das Unternehmen tatsächlich weiterbringen und welches Ihre nächsten Schritte sind.



Ein Management-System für KMU muss drei Grundanforderungen erfüllen:

1. **Einfach:** Führungskräfte in KMU 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 und mit wenig Aufwand anwendbar.

Ein Management-System, welches diese Anforderungen erfüllt, ist die TEMP-Methode®.

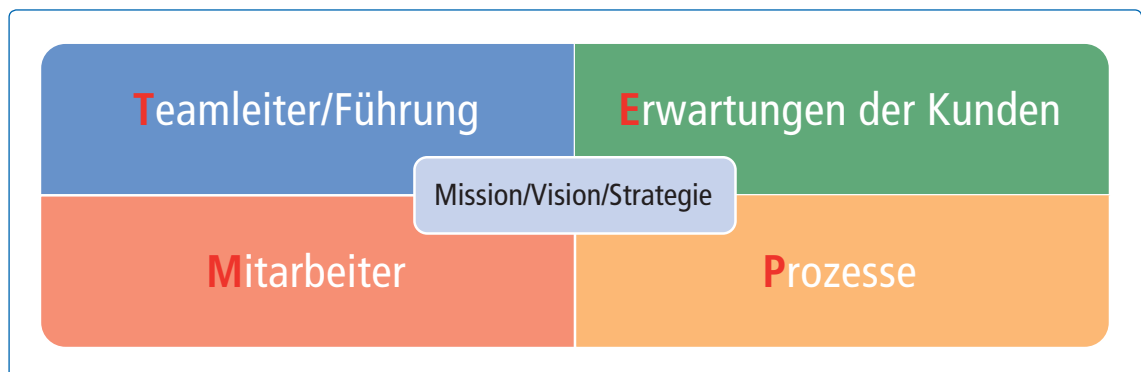
Das Ziel der TEMP-Methode® besteht darin, das eigene Unternehmen zu bewerten und daraus eine Standortanalyse zu erstellen. Hierbei werden Stärken und Schwächen ermittelt. Es werden Handlungsanleitungen gegeben, wie die Schwächen überwunden und die Stärken noch weiter ausgebaut werden können. Somit ist eine ganzheitliche Weiterentwicklung des Unternehmens möglich.

3. Das Konzept der TEMP-Methode®

3.1 Das TEMP-Modell

Die TEMP-Methode® basiert auf vier Erfolgsfaktoren oder Bausteinen mit je sieben Handlungsfeldern und bildet somit ein Kompetenz-Modell für die Unternehmensentwicklung.

Die vier **Erfolgsfaktoren** sind:



Teamleiter: In KMU leitet oft eine oder leiten mehrere Unternehmerpersönlichkeiten die Firma, sie sind Chefs ihrer Teams, gemeint sind auch das Management oder die Führungskräfte. Schlüsselkompetenzen sind unternehmerisches Denken und Handeln, Leadership sowie eine gesunde Selbstreflexion zum Lernen und um sich weiterzuentwickeln.

Erwartungen der Kunden: Die konsequente Ausrichtung des Unternehmens auf die Kunden ist der zweite Erfolgsfaktor. Der Kunde – und nur der Kunde – bestimmt, ob das Unternehmen langfristig am Markt eine Daseinsberechtigung hat. Deshalb muss mit einer gelebten Kundenorientierung alles getan werden, um den Kunden zufriedenzustellen oder, noch besser, ihn zu einem «Fan» zu machen.

Mitarbeiter: Um die ständig wachsenden Ansprüche und Bedürfnisse der Kunden befriedigen zu können, braucht das Unternehmen engagierte Mitarbeiter, die hochqualifiziert und flexibel auf die Wünsche eingehen können. Je besser die Bedürfnisse auch der eigenen Mitarbeitenden erfüllt sind, desto leistungsbereiter und leistungsfähiger sind sie im Sinne der Kunden und Ziele.

Prozesse: Bis an den Kunden geliefert werden kann, durchläuft jedes Produkt oder jede Dienstleistung einen bestimmten Wertschöpfungsprozess. Diese Prozesse müssen möglichst fehlerfrei, kostengünstig und ohne Verzögerung ablaufen. Fehler bedeuten im ganzen Unternehmen eine Möglichkeit, um zu lernen und besser zu werden. Ob Gewinn erzielt werden kann, ist stark von der Qualität dieser Prozesse abhängig.

3.2 Die Handlungsfelder der TEMP-Methode®

Jeder der vier Bausteine stellt einen zentralen Erfolgsfaktor eines kleinen und mittleren Unternehmens dar. Um Hinweise auf konkretes Handeln zu bekommen, sind die einzelnen Erfolgsfaktoren in jeweils sieben Handlungsfelder untergliedert. Insgesamt behandelt die TEMP-Methode® also 28 konkrete Handlungsfelder, die für eine Unternehmung relevant sind.

Diese Handlungsfelder stellen konkrete Aktionsbereiche dar, in denen das Unternehmen Schritt für Schritt entwickelt werden kann.

Die TEMP-Methode® schafft damit Klarheit, auf welche Aspekte man sich konzentrieren muss. Das verringert zugleich die Gefahr, wertvolle Kraft auf Nebenschauplätzen zu verlieren.

Die einzelnen Handlungsfelder zeigen notwendige Bereiche des Handelns auf, geben aber noch nicht zu erkennen, was hervorragendes, durchschnittliches oder schlechtes Agieren im jeweiligen Handlungsfeld bedeutet.

| | |
|--|-----------------------------------|
| Teamleiter/Führung | Erwartungen der Kunden |
| T1: Unternehmerpersönlichkeit entwickeln | E1: Kernkompetenzen entwickeln |
| T2: Unternehmensleitbild festlegen | E2: Zielgruppe fokussieren |
| T3: Strategisch planen | E3: Servicequalität steigern |
| T4: Mitarbeiter auswählen | E4: Innovationsfähigkeit ausbauen |
| T5: Ergebnisse vereinbaren | E5: Verkauf stärken |
| T6: Profitabel wirtschaften | E6: Kundenzufriedenheit messen |
| T7: Aussendarstellung gestalten | E7: Kundenbeziehungen pflegen |
| Mitarbeiter | Prozesse |
| M1: Offen kommunizieren | P1: Ordnung halten |
| M2: Mitdenker gewinnen | P2: Qualität verbessern |
| M3: Weiterbildung fördern | P3: Termintreue steigern |
| M4: Verantwortung übertragen | P4: Abläufe optimieren |
| M5: Team entwickeln | P5: Bestände reduzieren |
| M6: Mitgenießen und mitbesitzen | P6: Arbeitseffizienz messen |
| M7: Mitarbeiter wertschätzen | P7: Netzwerkbeziehungen |

Jedes dieser 28 Handlungsfelder wird im Weiteren durch jeweils sechs Indikatoren beschrieben.

3.3 Die Indikatoren der TEMP-Methode®

Jeder einzelne Indikator ist eine konkrete Beschreibung eines erwünschten Zielzustandes im Reifegrad der Business-Exzellenz. Die Indikatoren 1 bis 6 stellen in aufsteigender Reihenfolge die möglichen Verbesserungen und Entwicklungsmöglichkeiten dar.



Beispiele

| | |
|-----------|---|
| T2 | Unternehmensleitbild festlegen |
| 1 | Alle Aspekte der strategischen Unternehmensführung liegen schriftlich vor und werden gelebt (Zielfoto, Mission, Vision, Leitbild, Strategie, Slogan). |
| 2 | Als Führungskraft verwenden Sie neben dem Tagesgeschäft ausreichend Zeit für strategische Fragen und zukünftige Entwicklungen. |
| 3 | Sie haben ein klares und motivierendes Bild von der Zukunft des Unternehmens. |
| 4 | Eine schriftliche Fixierung des Unternehmensleitbilds liegt vor. |
| 5 | Das Unternehmensleitbild und die Werte werden in der Praxis durchgehend gelebt. |
| 6 | Eine dynamische, wertorientierte und lernende Organisation ist am Entstehen. |
| E6 | Kundenzufriedenheit messen |
| 1 | Die Kundenzufriedenheit aller Zielgruppen wird systematisch und regelmässig ermittelt. |
| 2 | Kundenzufriedenheit ist eine zentrale Aufgabe für alle Mitarbeitenden. |
| 3 | Die Zufriedenheit der grössten Kunden wird systematisch ermittelt. |
| 4 | Die Zufriedenheit aller Kunden ist bekannt und hat Auswirkungen auf das Tagesgeschäft. |
| 5 | Daten über Kundenbetreuung, Kundenbeziehung und Kundenbindung liegen allen Mitarbeitern vor und stellen die Handlungsgrundlage dar. |
| 6 | Es besteht ein individueller Dialog mit den einzelnen Kunden. Deren Zufriedenheit wird ständig im Verhältnis zum Wettbewerb verfolgt. |

Diese Indikatoren können, wenn dies gewünscht wird, auch firmenspezifisch gewählt und ausformuliert werden. In einem ersten Schritt empfiehlt es sich jedoch, mit dem Standard zu arbeiten, um damit erste Erfahrungen zu sammeln.

3.4 Die Beurteilung der einzelnen Indikatoren in Bezug auf den Erfüllungsgrad

Je nachdem, wie gut ein Unternehmen mit den beiden Komponenten «Dynamik» und «Komplexität» umgehen kann, gehört es zu Zone 1, 2 oder 3. Weil diese Einteilung zu grob ist, wurde jede Zone nochmals unterteilt.

Für die Skalierung bei der Beurteilung eines Indikators ergibt sich somit eine klassische 6er-Skala.

| Zone 1 | | Zone 2 | | Zone 3 | |
|--------------------|------------------|------------------------|---------------|--------------------|-----------------|
| schlechtes Agieren | | mittelmässiges Agieren | | starkes Agieren | |
| Note 1 | Note 2 | Note 3 | Note 4 | Note 5 | Note 6 |
| nicht existent | sehr schwach | schwach | gut | sehr gut | hervorragend |
| trifft nie zu | trifft selten zu | trifft gelegentlich zu | trifft oft zu | trifft meistens zu | trifft immer zu |