

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 lizenziert 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.

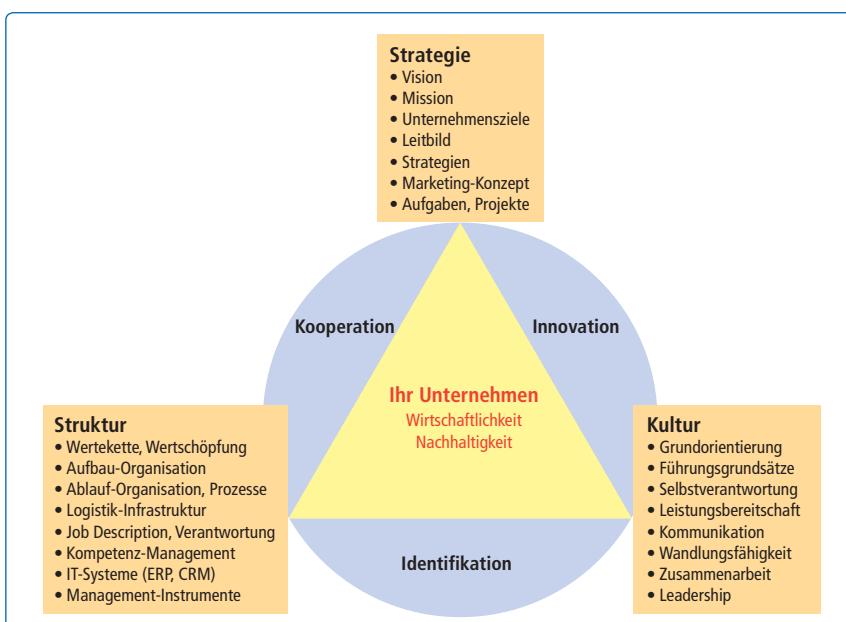
Ganzheitlich verstandene Unternehmensführung besteht auch in einem KMU aus drei Führungsebenen:

obere Führungsebene	normative Führung	VR, Aktionäre
mittlere Führungsebene	strategische Führung	GL (CEO, CFO, COO)
untere Führungsebene	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.



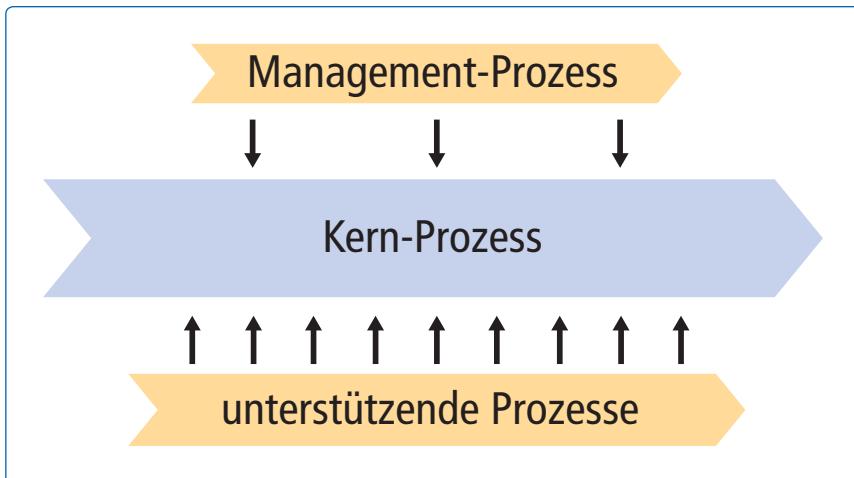
Exzellente Organisationen erzielen dauerhafte herausragende Leistungen, welche die Erwartungen aller ihrer Interessengruppen erfüllen oder übertreffen.

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

Methode	Stärken	Schwächen	Einsatzgebiet
EN ISO 9001: 2015	Arbeiten an der Prozess-qualität	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, Verschwendungen 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

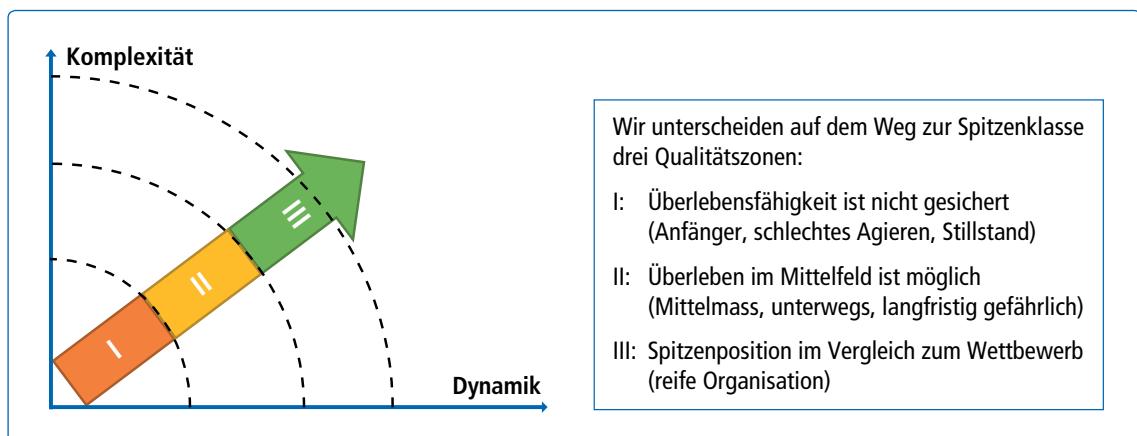
Entscheidend dabei ist, wie gut ein Unternehmen die beiden grössten Herausforderungen unserer Zeit – den richtigen Umgang mit Dynamik und Komplexität – löst. Diese Qualität nennen wir den **Reifegrad** einer Unternehmung.

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. **Praxiserprobт** und konkret umsetzbar und mit wenig Aufwand anwendbar.

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

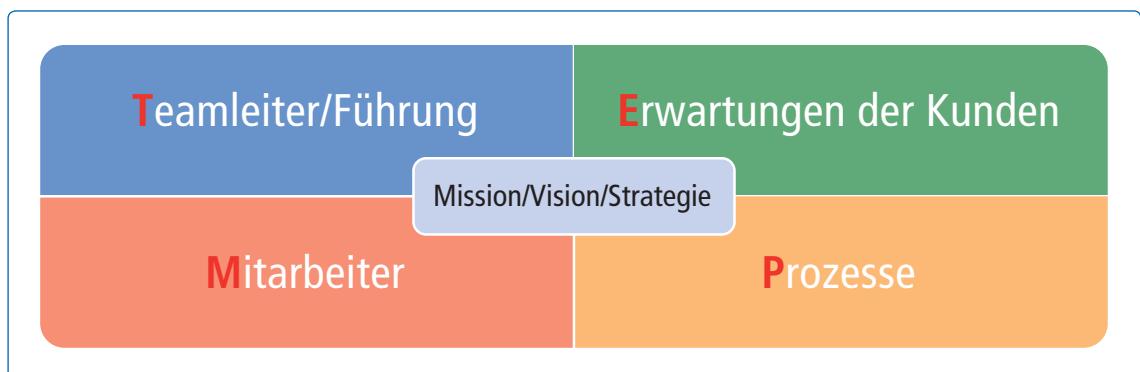
Das Ziel der TEMP-Methode® besteht darin, das eigene Unternehmen zu bewerten und daraus eine Standortanalyse zu erstellen. Hierbei werden Stärken und Schwächen ermittelt. Es werden Handlungsanleitungen gegeben, wie die Schwächen überwunden und die Stärken noch weiter ausgebaut werden können. Somit ist 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: Mithilfe 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 Reife-grad der Business-Exzellenz. Die Indikatoren 1 bis 6 stellen in aufsteigender Reihenfolge die mögli-chen 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 ausfor-muliert 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 «Komplexi-tät» 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