



Heinrich Keßler

## Kompetenz-Beurteilungsbogen.

Das Dokument enthält das Ergebnis des Versuches des Autors, eine Methode zur Klassifizierung von Kunden auf Mitarbeitende eines Unternehmens anzuwenden. Was eigentlich nur als spielerisches Experiment gedacht war und wegen des ironischen Ergebnisses eher zur Satire zählte, erwies sich ein der Folge als ein Schlüssel zu den Überlegungen, die oftmals hinter grundsätzlichen und strategischen Personalentscheidungen stehen. Auch die Argumentationen, wie Einzel-Personalentscheidungen begründet werden, lassen sich leichter einordnen.

Durch die Möglichkeit, sich selbst zu bewerten, ergeben sich mitunter überraschende Einsichten und Erkenntnisse über die aktuelle Situation und deren möglichen Entwicklung.

Das Originaldokument vom 14.12.1996 wurde am 20.06.2017 in die jetzige Fassung gebracht.

Autor:

Heinrich Keßler  
Hornisgrindestraße 1  
D-77767 Appenweier

Internet: <https://www.2000ff.de>



## Kompetenzbeurteilungs-Bogen

1. Bewerten Sie die Kompetenzen der Person/der Personengruppe, jeden einzeln oder nach Gruppen

Strategische Bedeutung der Person/Personengruppe für das Unternehmen	Wichtigkeit der Person/Personengruppe für das Unternehmen	Rentabilität der Person/Personengruppe für das Unternehmen
A	B	C

2. Bewerten Sie die Produkte oder Serviceleistungen jeweils einzeln oder nach Gruppen

Strategische Bedeutung der Person/Personengruppe für das Unternehmen	Wichtigkeit der Person/Personengruppe für das Unternehmen	Rentabilität der Person/Personengruppe für das Unternehmen
D	E	F

3. Benutzen Sie die Analysen der Abschnitte 1 und 2, um die Strategie-Erneuerungs-Matrix zu erstellen.

Kompetenzen Person/Personengruppe	Produkte oder Services der Person/Personengruppe
G	H

4. Bedenken Sie die empfohlenen strategischen Gebote - und beginnen Sie mit der Feinplanung

Hinweis: Die Buchstaben A bis H beziehen sich auf die entsprechenden Abschnitte des großen Beurteilungsbogens.



## Der Beurteilungsbogen

A. Wie strategisch bedeutsam ist die Kompetenz der Person/der Personengruppe?				
Übereinstimmung des Kompetenzprofils mit den von uns zu erbringenden Leistungen Nach heutiger Leistung Realistisches Potential	Groß	Mittel	Gering	K.A.
Unsere Möglichkeiten, die Person nutzbringend einzusetzen - verglichen mit denen unseres wichtigsten Mitbewerbers Nach heutiger Leistung Realistisches Potential	Groß	Mittel	Gering	K.A.
„Gesundheitszustand“ der Person Nach heutiger Leistung Realistisches Potential	Groß	Mittel	Gering	K.A.
Wachstumsaussichten des Person -Kompetenz-/Leistungszuwachs- Nach heutiger Leistung Realistisches Potential	Groß	Mittel	Gering	K.A.
Können wir von dieser Person lernen?	Ja	Nein		
Hilft uns diese Person, andere zu unseren Möglichkeiten passende Kunden / Personen anzuziehen?	Ja	Nein		
Sonstige Überlegungen				
Ist die Person also als strategisch bedeutsam anzusehen?	Ja	Nein		



B. Wie wichtig ist die Person/die Personengruppe?					
Welchen Rang hat die Person auf einer fünfstufigen Skala?	1	2	3	4	5
Steht begründet zu erwarten, dass sie ihren Rang demnächst verbessern wird?				Ja	Nein
Gibt es irgendwelche Schwachpunkte, die die Wichtigkeit dieser Person mindern - wie zusätzliche Kosten oder zu viel Verwaltungsaufwand, ständig neue Dateneingabe oder überzogene Dienstleistungen?				Ja	Nein
Gibt es weitere wichtige Überlegungen?				Ja	Nein
Ist die Person also als wichtig anzusehen?				Ja	Nein

C. Wie rentabel ist die Person/die Personengruppe				
Jahresbruttogewinn durch die Person/die Personengruppe:				
Nettoumsatzerlöse				
Abzüglich direkte Kosten: (Umfassend rechnen: Kommissionen, Provisionen, Leistungskosten et cetera gehören dazu)				
Abzüglich Herstellungskosten				
Nettogewinn durch diese Person				
Unübliche Kosten in Verbindung mit dieser Person?	Groß	Mittel	Gering	K.A.
Störungen in den Kundenbeziehungen	Groß	Mittel	Gering	K.A.
Unübliche Sicherheitskosten	Groß	Mittel	Gering	K.A.
Schwierigkeiten bei der Auftragsentgegennahme	Groß	Mittel	Gering	K.A.
Schwierigkeiten bei der Leistungsberechnung an Dritte	Groß	Mittel	Gering	K.A.
Schwierigkeiten im Vertrieb/Service	Groß	Mittel	Gering	K.A.
Schwierigkeiten im Kundendienst	Groß	Mittel	Gering	K.A.
Zeitaufwand für die (Geschäfts)Führung	Groß	Mittel	Gering	K.A.
Andere Kostenfaktoren oder Überlegungen				
Ist die Person also eine rentable Person?		Ja	Nein	



D. Wie strategisch bedeutsam sind die Leistungen oder Services der Person/der Personengruppe?			
Produkt/Service passt zu den Kernkompetenzen des Unternehmens	Stimmt unbedingt	Stimmt nur teilweise	Unzutreffend
Produkt/Service ist das Beste in seiner Kategorie	Stimmt unbedingt	Stimmt nur teilweise	Unzutreffend
Produkt/Service wird neuen Produkten oder Produktgruppen-erweiterungen den Weg bereiten	Stimmt unbedingt	Stimmt nur teilweise	Unzutreffend
Produkt/Service wird das Geschäft mit neuen strategischen, wichtigen oder rentablen Kunden erweitern	Stimmt unbedingt	Stimmt nur teilweise	Unzutreffend
Produkt/Service fördert den Ruf des Unternehmens	Stimmt unbedingt	Stimmt nur teilweise	Unzutreffend
Produkt/Service wird von den Vorzugskunden dringend verlangt	Stimmt unbedingt	Stimmt nur teilweise	Unzutreffend
Sonstige Überlegungen			
Ist dieses Produkt/dieser Service also strategisch bedeutsam?		Ja	Nein

E. Wie wichtig ist das Produkt/der Service der Person/der Personengruppe?					
Welchen Rang nimmt das Produkt/der Service auf einer fünfstufigen Skala ein?	1	2	3	4	5
Ist begründet zu erwarten, dass es/er seinen Rang demnächst verbessern wird?				Ja	Nein
Gibt es irgendwelche Schwachpunkte, die die Wichtigkeit dieses Produkts/Services mindern - etwa zusätzliche Kosten oder Komplikationen in Fertigung, Marketing/Verkauf oder Vertrieb?				Ja	Nein
Sonstige wichtige Überlegungen					
Ist dieses Produkt/ dieser Service also wichtig?				Ja	Nein

F. Wie rentabel ist das Produkt/die Serviceleistung der Person/der Personengruppe?				
Jährlicher Bruttogewinn aus dem Produkt oder Service				
Abzüglich Handelsrabatte, Bonifikationen, Provisionen, Leistungsgebühren et cetera				
Abzüglich direkte Verkaufsförderungskosten; Gutscheine, Werbung, PR et cetera				
Deckungsbeitrag				
Andere Verkaufskosten	Groß	Mittel	Gering	K.A.
Retouren und Nachlässe	Groß	Mittel	Gering	K.A.
Lagerumschlag	Groß	Mittel	Gering	K.A.
F+E-Kosten	Groß	Mittel	Gering	K.A.
Schwierigkeiten bei der Auftragsentgegennahme	Groß	Mittel	Gering	K.A.
Schwierigkeiten beim Vertrieb	Groß	Mittel	Gering	K.A.
Schwierigkeiten bei der Rechnungsstellung	Groß	Mittel	Gering	K.A.
Zeitaufwand für die (Geschäfts)Führung	Groß	Mittel	Gering	K.A.
Andere Kostenfaktoren oder Überlegungen				
Ist das Produkt/der Service also rentabel?		Ja	Nein	



G. Matrix der strategischen Erneuerung. Personen/Personengruppen			
Strategisch bedeutend	Wichtig nach Umsatz	Rentabel	Handlungsgebot
Ja	Ja	Ja	Schätzen Sie sich glücklich, seien Sie aber auch sehr besorgt. Auf diese ausgezeichneten Personen sind auch begierige Konkurrenten scharf. Stimmt Ihr Vergütungs-/Leistungsverhältnis? Überprüfen Sie das. Haben Sie die besten und engsten Beziehungen zu all denen, die über den Einsatz mitentscheiden? Überprüfen Sie das. Kurzum, konzentrieren Sie die Mittel des Unternehmens auf die derzeitigen und künftigen Bedürfnisse dieser Personen.
Ja	Ja	Nein	Erste Maßnahme: Versuchen Sie, diese Personen rentabel zu machen, indem Sie die Vergütungen, den Mix oder das gesamte Leistungsangebot verändern oder mehreres zugleich tun. Zweite Maßnahme: Falls mit dem Vorherigen nichts erreicht wird, an Joint-ventures denken. Sollte die Person Ihnen Zugang zu weiteren Märkten verschaffen, werden Sie sie auch weiterhin behalten müssen. Wenn nicht, Maßnahme 3: Bereiten Sie eine geordnete Aufgabe dieser Person/dieser Personengruppe vor, die dem Ruf Ihres Unternehmens nicht schadet.
Ja	Nein	Ja	Bewertungssache. Sie werden eine solche Person eher behalten wollen, wenn sie Ihnen Gelegenheit gibt, Dinge zu lernen, die Sie auf andere Weise nicht lernen können, oder wenn sie Ihnen den Weg zu anderen Märkten oder Kunden öffnet. Sollte diese Person indes Ihre betrieblichen Abläufe komplizieren oder wird das von ihrer strategischen Bedeutung nicht wettgemacht, führen Sie eine einwandfreie Trennung herbei.
Ja	Nein	Nein	Bewerten Sie - zusammen mit neuen Mitgliedern der Organisation - als erstes neu, wie strategisch bedeutsam diese Person ist. Nach neuen Einsichten forschen. Bleibt die Person nach allem strategisch bedeutsam, muss ein Team sehen, wie sie rentabler gemacht werden kann. Fällt die Person nach einer weiteren Prüfung durch, sollten Sie diese Arbeits- und/oder Geschäftsbeziehung rasch abbrechen.
Nein	Ja	Ja	Ein schwieriger Fall. Doch wenn eine solche Person nicht zu Ihrem Kerngeschäft passt, sollte nicht zugelassen werden, dass sie Ressourcen verzehrt oder von einer klaren Fokussierung ablenkt. Versuchen Sie, sie an eine andere Geschäftseinheit weiterzugeben, wo sie strategisch bedeutend sein kann, oder überlassen Sie sie einem Händler/Pool. Ansonsten Rückzug.
Nein	Ja	Nein	Volumen allein reicht nicht aus. Versuchen Sie, diese Person an eine andere Geschäftseinheit (gegen Ausgleichszahlung) weiterzureichen, für die sie strategisch bedeutsam und rentabel sein wird. Aber sagen Sie sich von ihr los, bevor die Unterhaltung der komplizierten Geschäftsbeziehung zu ihr noch mehr Zeit und Mühe beansprucht.
Nein	Nein	Ja	Es ist immer schwer, sich von einer Person zu trennen, besonders wenn sie Geld einbringt. Das Beste, was Sie bei einer solchen Person machen können, ist sie an eine andere Geschäftseinheit zu übergeben. Aber um einen bekannten Werbeslogan zu zitieren: „Just do it.“ Erzielen Sie Ihre Gewinne mit Personen, mit denen Sie eine gemeinsame Zukunft haben.
Nein	Nein	Nein	Ein leichter Abschied und alles Gute.



H. Matrix der strategischen Erneuerung: Produkte oder Services der Person/ der Personengruppe			
Strategisch bedeutend	Wichtig nach Umsatz	Rentabel	Handlungsgebot
Ja	Ja	Ja	Herzlichen Glückwunsch. Sie machen einiges goldrichtig. Konzentrieren Sie die besten Ressourcen des Unternehmens darauf, dieses Produkt oder diese Dienstleistung noch zu verbessern. Denken Sie an eine noch bessere Gestaltung oder eine Erweiterung der Produktgruppe. Überprüfen Sie besonders kritisch Ihre Preis-/Vergütungspolitik, sonst laden Sie die Konkurrenz geradezu ein, Ihnen ins Gehege zu kommen. Anders gesagt: Fahren Sie Ihr Heu in die Scheuer, solange die Sonne scheint. Aber denken Sie stets daran, dass die Sonne jeden Tag wieder untergeht.
Ja	Ja	Nein	Arbeiten Sie daran, die Rentabilität zu sichern, denn an diesem Produkt oder Service sollten Sie wirklich festhalten. Sollten Sie es nicht hinbekommen, ziehen Sie Outsourcing oder eine Verbundlösung in Betracht. Überprüfen Sie auch in diesem Fall Ihre Preis-/Vergütungspolitik. Soweit Sie bei diesem Produkt oder Service hinzulernen können oder Ihnen dabei ein Zugang zu lukrativen Märkten oder Kunden eröffnet wird, halten sie an ihm für eine begrenzte Zeit fest. Sollten Produkte oder Service für einen strategisch bedeutenden, wichtigen und im ganzen rentablen Kunden bestimmt sein, der es/ihn unbedingt von Ihnen beziehen möchte, dann bleiben Sie dabei. Ansonsten für einen geordneten Rückzug planen.
Ja	Nein	Ja	Für kurze Zeit noch beibehalten, wenn - und nur wenn - ein bedeutender Kunde dieses Produkt oder diesen Service verlangt oder wenn Aussicht besteht, dass dieses Geschäft noch wächst. Andernfalls befreien Sie Ihren Garten davon, damit andere Pflanzen gedeihen können.
Ja	Nein	Nein	Für kurze Zeit noch beibehalten, wenn ein bedeutender einzelner Kunde auf diesem Produkt besteht oder mit ihm außergewöhnliche Chancen zu lernen verbunden sind. Andernfalls Schluss damit. Dieses Erzeugnis oder diese Dienstleistung bindet Ressourcen, die besser auf Dinge verwandt werden sollten, die dreimal die Strichmarke „Ja“ erhalten haben.
Nein	Ja	Ja	Sehr schwierige Abwägung. Aber wenn ein Produkt nicht zu dem passt, was Ihr Unternehmen am besten kann, ist es Unkraut. Verkaufen, einem Spinoff überlassen oder sonst an eine rasche Aufgabe denken.
Nein	Ja	Nein	Hohes Volumen, sonst nichts. Einem Lizenznehmer überlassen, einem ausgegliederten Unternehmensteil oder einfach aus dem Angebot nehmen.
Nein	Nein	Ja	Dasselbe wie zuvor. Dieses Produkt, dieser Service verursacht Durcheinander, Komplexität und eine Einbuße an Fokus.
Nein	Nein	Nein	Ein leichter Abschied und alles Gute.