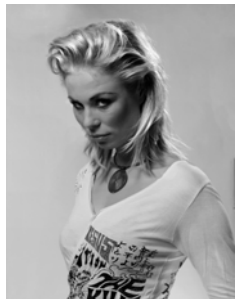


TRIO



hair & company



TRIO



academy

**Wissensbilanz**

**Trio hair & company**

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) unterstützte diese Wissensbilanz im Rahmen des Projektes „Wissensbilanz – Made in Germany“ und „Beauftragte für Innovation und Technologie“ (B.I.T.).



© 2006 Interessengemeinschaft des  
Heinz-Piest-Instituts für Handwerkstechnik  
an der Universität Hannover e.V.  
Wilhelm-Busch-Str. 18  
30167 Hannover  
Tel.: 0511/7 01 55-0  
Fax: 05 11/7 01 55-32  
E-Mail: [info@hpi-hannover.de](mailto:info@hpi-hannover.de)  
Internet: [www.hpi-hannover.de](http://www.hpi-hannover.de)



## Das Projektteam



### von links:

Sonja Behncke  
Nadja Kruse  
Svenja Hess  
Jörg Gumnior  
Susanne Ahlers  
Jochen Carls

## Die Inhaber



Frank Freyer und Jochen Carls

## Das Beraterteam



**Mart Kivikas** ist Mitbegründer und Vorstandsvorsitzender von Wissenskapital Edvinsson & Kivikas GmbH, Deutschland. Das Unternehmen unterstützt internationale Organisationen, Wissenskapital einzuschätzen, zu bewerten und zu kapitalisieren. Mart Kivikas gehört zum Kernteam des Arbeitskreis Wissensbilanz und hat prototypische Wissensbilanzen in kleinen und mittelständischen Unternehmen erstellt.



**Walter Pirk**, wissenschaftlicher Mitarbeiter des Heinz-Piest-Instituts für Handwerks-technik an der Universität Hannover (HPI). Arbeitsgebiete: Innovationsmanagement, dezentrale Energieversorgung/Brennstoffzelle, berufliche Bildung, Netzwerkkoordination der Beauftragten für Innovation und Technologie (B.I.T.) im Rahmen der Mittelstandsförderung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi).



**Dr. Inge Wulf**, wissenschaftliche Assistentin an der Professur Betriebswirtschaftslehre/Rechnungswesen der Universität Oldenburg. Forschungsschwerpunkte: Konzernbilanzierung, Internationale Rechnungslegung, Abschlusspolitik, Abschlussanalyse, EDV-unterstütztes Rechnungswesen; derzeitiges Spezialthema: Abbildung immaterieller Werte im externen und internen Rechnungswesen.



# Inhaltsverzeichnis

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>Unternehmensprofil und Umfeldanalyse</b>                    | <b>7</b>  |
| <b>2</b> | <b>Das Wissensbilanzmodell</b>                                 | <b>11</b> |
| <b>3</b> | <b>Ablauf einer Wissensbilanz</b>                              | <b>12</b> |
| <b>4</b> | <b>Ergebnisse und Maßnahmen</b>                                | <b>14</b> |
| <b>5</b> | <b>Erfolgsfaktoren – Ergebnisse der Ist-Aufnahme (Auswahl)</b> | <b>15</b> |
| 5.1      | Humankapital - Einflussfaktoren                                | 15        |
| 5.2      | Strukturkapital - Einflussfaktoren                             | 15        |
| 5.3      | Beziehungskapital - Einflussfaktoren                           | 15        |



# 1 Unternehmensprofil und Umfeldanalyse

Das Unternehmen **Trio hair & company** wurde 1995 von drei Friseurmeistern gegründet. Von Beginn an wurde die Strategie verfolgt, neben dem klassischen Salonbetrieb eine private Friseurschule sowie einen Geschäftsbereich für Trendfrisuren aufzubauen.

Nach inzwischen 11jährigem Bestehen ist das Unternehmen auf über 90 Mitarbeiter gewachsen. Das Unternehmen besteht aus den Geschäftsbereichen:

| Salon                                       | Anzahl | Auszubildende   | Rezeptionistinnen | (Top-)Stylisten |
|---|--------|-----------------|-------------------|-----------------|
| Trio Hair Salons<br>- oberes Preissegment   | 6      | 25              | 5                 | 33              |
| Trionauten-Salons<br>- unteres Preissegment | 2      | 13              | -                 | 16              |
| Friseurschule                               | Anzahl | Schulungsplätze | Rezeptionisten    | (Top-)Stylisten |
| Academy                                     | 2      | 24              | -                 | 3               |

Abb.: Geschäftsbereiche Friseurleistungen und Ausbildung

Ergänzt wird die Arbeit am Kopf durch ein Kreativteam. Dieser Geschäftsbereich für kreative Trendforschung besteht aus mehreren MitarbeiterInnen und ist auf Veranstaltungen führender Hersteller aktiv, um ständig die aktuelle Frisurgestaltung kennen zu lernen und anzuwenden. Ziel ist die Gestaltung einer eigenen Kollektion und die Vermarktung der Trendfrisuren über die eigenen Friseurschulen <Academy> in Hannover und Köln. Die Kenntnisse und handwerklichen Fertigkeiten werden dort an die MitarbeiterInnen und Auszubildenden vermittelt. Inzwischen lassen auch andere Friseurunternehmen ihre Mitarbeiter in der Academy weiterbilden.

Im Blickpunkt bei Trio stehen die Kunden. In jedem Trio Hair Salon übernimmt i.d.R. eine Rezeptionistin den Empfang, das Telefon, Terminbuch und die Kasse. Das Unternehmenskonzept setzt ausschließlich auf Termin gebundene Friseurleistungen. Vor zwei Jahren ist das Konzept „Trionauten“ hinzugekommen, hier wird gezielt Laufkundschaft angesprochen. Die Kunden müssen Wartezeit in Kauf nehmen, was sich aber im Preis niederschlägt. Das Konzept der Trionauten-Salons ist als Brückenglied zu verstehen, damit gerade ausgelernte Gesellinnen und Gesellen Erfahrungen und Routine sammeln können. Der Weg zum Topstylisten ist dann nicht mehr weit.

| Alterspyramide | Mitarbeiteranzahl |
|----------------|-------------------|
| < 20           | 15 (15 w)         |
| 21 - 30        | 55 (21 m / 34 w)  |
| 31 - 40        | 18 (5 m / 13 w)   |
| 41 - 50        | 2 (2 w)           |
| > 50           | -                 |

Abb.: Alterspyramide

Die Academy fördert neben dem Image auch die Identifikation der MitarbeiterInnen mit dem Betrieb. Schließlich verschmelzen dort die Bereiche Salonbetrieb, Frisuren, Trends mit verschiedenen Seminarkonzepten. Auszubildende werden von Beginn an systematisch gefördert. Dies erfolgt in der Regel zunächst mit dem Erlernen der Grundfertigkeiten in den ersten vier Wochen, um anschließend im Salon mitarbeiten zu können. Während der Ausbildung erwerben die Auszubildenden in der Academy die unterschiedlichen Fertigkeiten des Friseurhandwerks sowie den Umgang mit den Kunden. Nach jeder Unterrichtseinheit werden die neu erworbenen Fähigkeiten anhand von Tests bewertet. Das Bestehen der Tests ist Voraussetzung für den Einsatz am Kunden im Salon. Dies ist wiederum mit einer leistungsorientierten Bezahlung verbunden.

Das Unternehmen hat den Ruf, eine erstklassige Ausbildung zu vermitteln. Die Auszubildenden sehen das überwiegend als Chance, denn das Geschäftskonzept eröffnet Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen die Möglichkeit, sich als selbstständige Partner im Unternehmenskonzept zu beteiligen.

| Weiterbildungstage je MA | Anzahl/Jahr |
|--------------------------|-------------|
| Auszubildende / Academy  | 40          |
| Topstylisten             | 6           |

Abb.: Weiterbildungstage

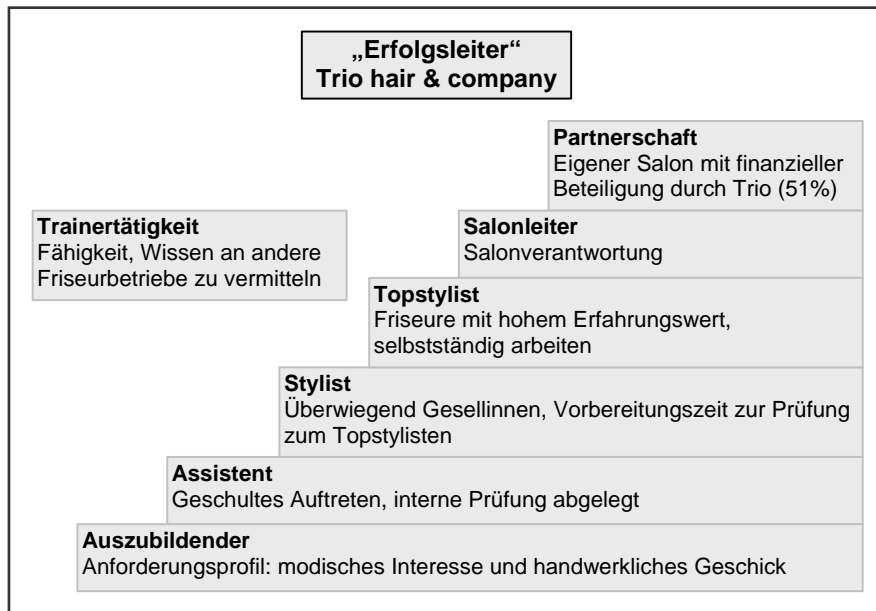


Abb.: Karriereweg bei Trio hair & company

Da die Dienstleistung eines Friseurs in hohem Maße personenorientiert ist, hat der Stylist einen entscheidenden Einfluss auf das Firmenimage. Eine Herausforderung für jeden Handwerksbetrieb und insbesondere für Friseure ist es, qualifiziertes Personal langfristig an sich zu binden. Die Firma Trio hair & company bemüht sich im Unternehmenskonzept, den Bedürfnissen der Mitarbeiter nach Motivation, Anerkennung und Karrieremöglichkeiten Rechnung zu tragen. Im Ergebnis führt dies nachweislich zu einer engen Firmenbindung.

Das Karriere-Konzept sieht u.a. vor, dass Topstylisten sich zum Trainer für Schulungen ausbilden lassen können. Mit dieser Lizenz vermitteln die Trainer in der Branche spezielle Seminar-Konzepte über neue Frisurentrends und Techniken. Durch diese Tätigkeit wird es den Mitarbeitern ermöglicht, ihr Grundgehalt neben der leistungsorientierten Entlohnung abermals zu steigern.

Für unternehmerisch denkende Mitarbeiter besteht auch die Möglichkeit, den Weg zum selbständigen Unternehmer einzuschlagen. Hierbei wird diesem zunächst die Führung einer Filiale für einen bestimmten Zeitraum überlassen, damit der Mitarbeiter mit den Anforderungen an eine Leitungsfunktion und der Kostenverantwortung vertraut wird. Ist er bereit, in die Selbständigkeit zu wechseln, unterstützt ihn das Unternehmen durch eine Partnerschaft. Der Salon trägt ebenfalls den Namen Trio Hair und nimmt weiterhin vielfältige Dienstleistungen, wie etwa die Weiterbildung der Mitarbeiter oder das Controlling in Anspruch. Das Konzept ermöglicht es engagierten Nachwuchskräften schon früh, Verantwortung zu übernehmen.



Durch das dargestellte Konzept ist das Unternehmen in der Lage, seinen Mitarbeitern ein besonders breites Spektrum an Selbstverwirklichungsmöglichkeiten zu bieten. Bislang konnte das Unternehmen alle Lehrlinge übernehmen. Auf Grund der Filialisierung des Unternehmens wird jedoch eine gewisse Mobilität bei den Lehrlingen vorausgesetzt.

Mit allen Mitarbeitern finden jährlich Einzelgespräche statt, sodass entsprechend frühzeitig das für den jeweiligen Mitarbeiter zugeschnittene Weiterbildungskonzept eingesetzt werden kann. Feste Termine sind weiterhin die monatlichen Salonbesprechungen, das Jahresmeeting für alle Mitarbeiter mit Fachreferenten, die monatlichen Frühstücksbesprechungen in den jeweiligen Salons sowie die monatlichen Rezeptionsbesprechungen.

| Besprechungen je MA | Anzahl/Jahr |
|---------------------|-------------|
| Auszubildende       | 1 - 2       |
| Rezeptionisten      | 12          |
| Topstylisten        | 1 - 2       |

Abb.: Dienstbesprechungen

Ein schlüssiges und von den Firmeninhabern und der Belegschaft gelebtes Unternehmenskonzept, ein sehr gutes friseurtechnisches und unternehmerisches Know-how sowie eine leistungsorientierte Mitarbeiterförderung sind der Schlüssel zum Erfolg.

## Umfeldanalyse

Im Jahr 2005 boten 67.535 Friseursalons ihre Dienstleistungen und Produkte am Markt an. Davon waren 57.759 selbstständige Unternehmen und 9.776 Filialen.

Die Umsätze der Friseurunternehmen gingen in 2005 durchschnittlich um 1,9 Prozent zurück. Damit schwächte sich die rückläufige Entwicklung im Vergleich zum Vorjahr deutlich ab. Daraus können Tendenzen einer Stabilisierung abgeleitet werden. Das Potenzial für Wachstum auf dem Friseurmarkt ist da, denn Schönheit und Mode haben gesellschaftliche Bedeutung\*.

Während die Friseurbranche insgesamt mit weniger Kunden und geringerem Umsatz auskommen muss, profitieren vielerorts eine wachsende Zahl von Friseurläden durch eine Niedrigpreisstrategie.

Das Image des Friseurberufes ist derart weiter zu entwickeln, dass sich mehr leistungsstarke Heranwachsende in ihrer Berufsfindung davon angesprochen fühlen. Friseure sind Typ- und Trendberater, kreative Handwerker und oftmals auch Unternehmer in einer Person. Zudem müssen sie für die Wünsche ihrer Kunden immer ein offenes Ohr haben.

\* Quelle: Zentralverband des Deutschen Friseurhandwerks

## 2 Das Wissensbilanzmodell

### Strukturmodell

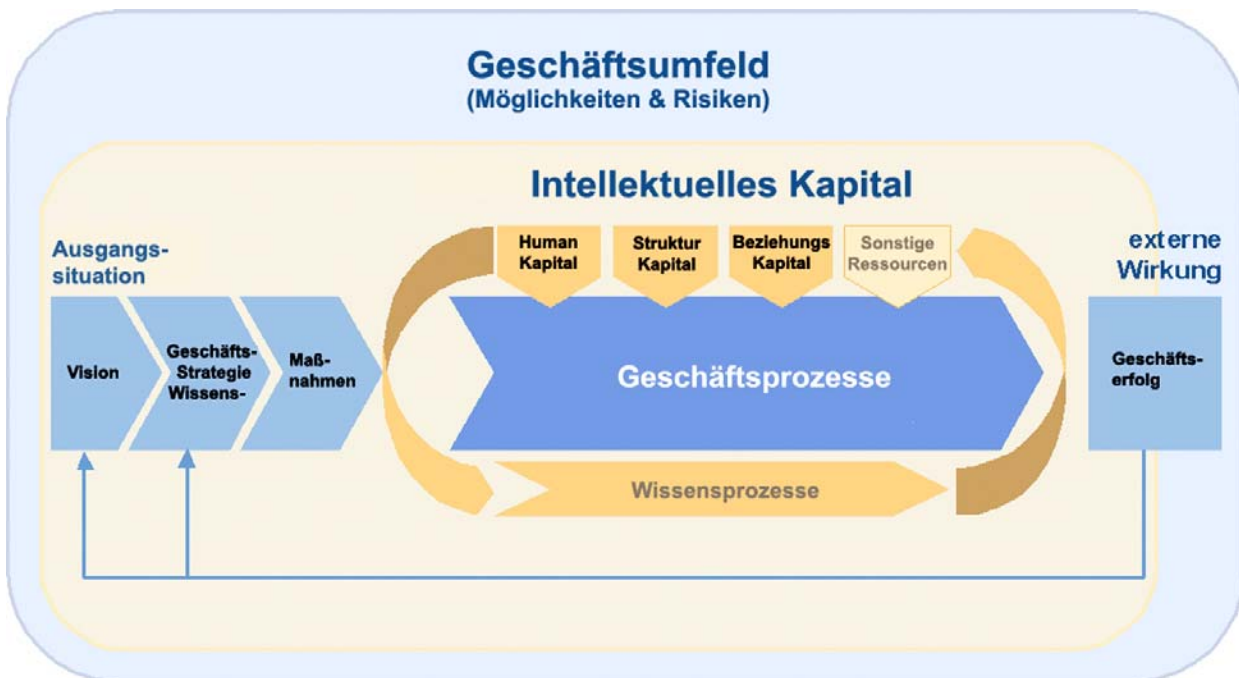


Abb.: Wissensbilanzmodell (Quelle: [www.akwissensbilanz.org](http://www.akwissensbilanz.org))

Die Wissensbilanz<sup>1</sup> eines Unternehmens betrachtet wie andere Bilanzen auch den unternehmerischen Erfolg. Allerdings berücksichtigt diese Bilanz die Erstellung eines Produktes oder einer Dienstleistung durch die Mitarbeiter, die durch ihre Fertigkeiten Kenntnisse, Sozialkompetenz sowie durch ein Beziehungsnetzwerk mit beispielsweise Kunden, Lieferanten, Banken, Verbänden Werte schaffen. Langfristig könnte neben der heute üblichen monetären Bewertung der Unternehmen auch die Wissensbilanz im Kreditvergabeverfahren der Banken eine Rolle spielen.

Das abgebildete Modell stellt den methodischen Rahmen der Wissensbilanzierung dar. Das intellektuelle Kapital, gegliedert in Human-, Struktur- und Beziehungskapital, wird als Ressource betrachtet, die in den Wertschöpfungsprozess des Unternehmens einfließt.

**Humankapital** umfasst unter anderem die Kompetenzen, Fertigkeiten und Motivation der Mitarbeiter. Das Humankapital ist im Besitz der MitarbeiterInnen, sozusagen „privatisiert“, das natürlich auch einem anderen Arbeitgeber zugute kommen kann.

**Beziehungskapital** stellt die Beziehung zu Kunden und Lieferanten sowie zu sonstigen Partnern und Organisationen dar.

**Strukturkapital** umfasst all jene Strukturen und Prozesse, welche die Mitarbeiter benötigen, um in ihrer Gesamtheit produktiv und innovativ zu sein. Es besteht aus all jenen intelligenten Strukturen, welche bestehen bleiben, wenn die Mitarbeiter nach der Arbeit die Organisation verlassen.

<sup>1</sup> Literatur zum Thema unter [www.akwissensbilanz.org](http://www.akwissensbilanz.org)

Die Wechselwirkungen zwischen Human-, Struktur- und Beziehungskapital, die Wissensprozesse sowie das Zusammenwirken mit den Geschäftsprozessen führen zum Geschäftserfolg der Organisation. Unter Berücksichtigung des Geschäftsumfeldes, der Geschäftsstrategie sowie der angestrebten Entwicklung des intellektuellen Kapitals (Wissensstrategie) werden Maßnahmen abgeleitet, die auf eine Verbesserung bzw. Optimierung des intellektuellen Kapitals zielen. Die sich daraus ergebenden Konsequenzen für den Geschäftserfolg haben Auswirkungen auf Vision sowie Geschäfts- und Wissensstrategie, die ggf. angepasst werden müssen.

An der Erstellung einer Wissensbilanz sollten möglichst alle wichtigen Bereiche eines Unternehmens mit mindestens einer Person beteiligt werden. In diesem Projektteam werden die verschiedenen Facetten und Geschäftsabläufe des Unternehmens erfasst, bewertet sowie dessen Potenziale und Wirkungszusammenhänge aufgezeigt. Es geht im Kern der Wissensbilanz um eine Bewusstmachung des oftmals schon vorhandenen "Bauch-Gefühles".

*Vorteil für das Unternehmen: Erfolgspotenziale und Strategien erkennen*

Im Rahmen von Workshops werden Geschäftsprozesse und Abläufe des Unternehmens analysiert und bewertet. Das Unternehmen wird darüber transparent, die Ursachen des Geschäftserfolges für jeden Teilnehmer nachvollziehbar und die Stellschrauben des unternehmerischen Erfolges sind klar erkennbar.

*Vorteil für die teilnehmenden Mitarbeiter: Wirkungszusammenhänge von Erfolgspotenzialen und Stellschrauben für unternehmerisches Handeln besser erkennen*

### 3 Der Ablauf eines Seminars zur Erstellung einer Wissensbilanz



Das Projektteam „Wissensbilanz“

#### Vorbesprechung

Die Personen des Projektteams bilden idealerweise alle Arbeits- und Funktionsbereiche des Unternehmens ab. Bei Trio sind es die Büroassistentin, Salonleitung, Topstylisten, die Ausbildungsleiterin der Academy sowie Jochen Carls als einer der Geschäftsführer. Fallweise wurde auch der zweite Geschäftsführer Frank Freyer, mit einbezogen.

#### 1. Workshoptag

Bevor die ersten Schritte der Wissensbilanz gemacht werden, findet eine Erläuterung des Ablaufs und der Ziele der Wissensbilanz statt.



Mart Kivikas erläutert die Vorgehensweise



Sonja Behncke benennt wichtige Einflussfaktoren aus Sicht der Büroarbeit

Jede Person des Projektteams benennt wichtige Einflussfaktoren für die Bereiche Humankapital, Strukturkapital und Beziehungskapital.

Alle relevanten Einflussfaktoren (Seite 15) des Humankapitals, Strukturkapitals und Beziehungskapitals werden im Projektteam erörtert, festgelegt und geordnet.



Blick auf alle relevanten Einflussfaktoren des Human-, Struktur-, Beziehungskapitals



**Einflussfaktoren werden erarbeitet und softwaregestützt bewertet**

## 2. Workshop

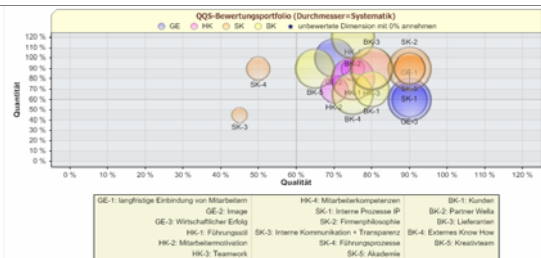
Die im Projektteam festgelegten Einflussfaktoren werden hinsichtlich ihrer Qualität, Quantität und Systematik bewertet.

## 3. Workshop

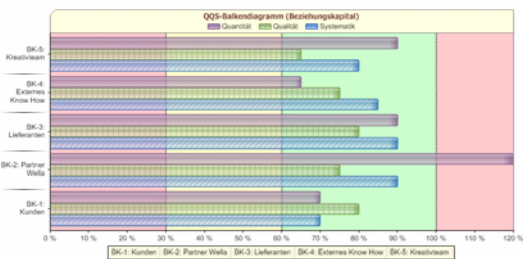
Im letzten Arbeitsschritt werden die Wirkungszusammenhänge zwischen den verschiedenen Einflussfaktoren bewertet.

Auf Grundlage der Bewertungen und der Analyse der Wirkungszusammenhänge lassen sich Aussagen über Stärken, Schwächen, Risiken und Chancen für das Unternehmen ableiten.

Die Bewertungen sowie die Analyse der Wirkungszusammenhänge werden von dem Berater-team genutzt, um entsprechende Aussagen für Verbesserungspotenziale abzuleiten.



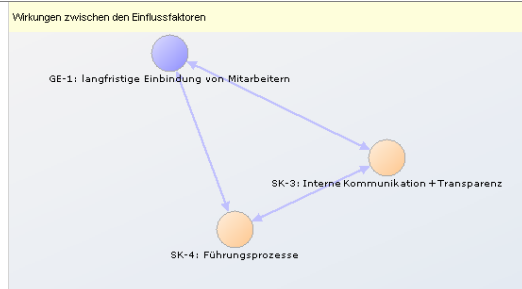
**Auswertungsbeispiel der Analyse**



**Auswertungsbeispiel der Analyse**

Die Diskussion im Projektteam bei der Festlegung der Einflussfaktoren gibt erste Hinweise auf Verbesserungspotenziale und auch Maßnahmen zur Optimierung der Arbeitsabläufe sowie der Kommunikation und Unternehmensstrukturen.

Die Bewertungen der Wirkungszusammenhänge zwischen den einzelnen Erfolgsfaktoren schaffen Transparenz über die Mechanismen des Unternehmenserfolges. Für die jeweiligen Unternehmensziele lassen sich überproportional beteiligte Erfolgsfaktoren identifizieren und durch entsprechende Maßnahmen verbessern.



**Wirkungszusammenhänge relevanter Erfolgsfaktoren**

Für die Geschäftsführer Jochen Carls und Frank Freyer bedeutet das Ergebnis eine grundsätzliche Bestätigung ihrer Unternehmensstrategie, die persönliche und unternehmerische Ziele in Einklang bringt. „Nun haben wir es schwarz auf weiß: Unser Geschäftserfolg ist das Ergebnis richtiger Entscheidungen. Die Strategie, ein unterjähriges Controlling über die wirtschaftliche Lage durchzuführen, hat sich in den vergangenen elf Jahren als richtig erwiesen!“, so Jochen Carls.

## 4 Ergebnisse und Maßnahmen

Der Geschäftserfolg des Unternehmens ist das Ergebnis richtiger Entscheidungen. Trio hair & company verfolgt die Strategie, den Wachstumsgrad am eigenen wirtschaftlichen Erfolg zu orientieren. Diese Strategie hat sich in den vergangenen 11 Jahren als richtig erwiesen.

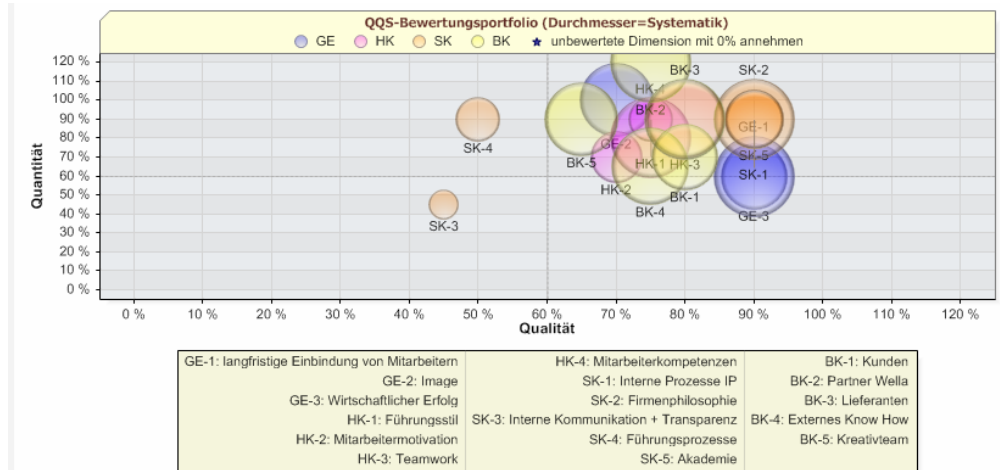


Abb.: Bewertung der Einflussfaktoren bezogen auf Qualität, Quantität, Systematik

Als wesentliche Einflussfaktoren, die beim gemeinsamen Abschlusstermin diskutiert wurden, können die Führungsprozesse (SK-4) sowie die interne Kommunikation und Transparenz (SK-3) genannt werden. Aus der Analyse der Wirkungszusammenhänge dieser beiden Erfolgsfaktoren lässt sich erkennen, dass sie zusammen mit dem Unternehmensziel „langfristige Bindung der Mitarbeiter“ (GE-1) einen entscheidenden wechselseitigen Einfluss ausüben (siehe Bild „Wirkungszusammenhänge...“ Seite 13).

Die interne Kommunikation und Transparenz bezieht sich auch auf die Karrieremöglichkeiten, welche das firmeneigene Aufstiegskonzept den Mitarbeitern ermöglicht. Beispielfähig wäre zu nennen, dass zwei Salonleiter auf der nächsten Jahrestagung des Unternehmens ihren beruflichen Werdegang bei Trio im Rahmen eines Vortrags erläutern. Zusätzlich wird ein Mitglied des Beraterenteams auf dieser Tagung über den Ablauf, aber vor allem über die Chancen und Potenziale des Unternehmens-Konzeptes vortragen.

Ein weiterer Aspekt der mittelfristig umzusetzenden Ergebnisse/Maßnahmen ist die Fortsetzung der Filialisierung. Auch dazu soll die verbesserte Kommunikation über das Karrierekonzept einen Beitrag leisten. Des Weiteren soll die interne Kommunikation mehr Struktur erhalten, indem z.B. die Leistungen der Auszubildenden, welche in der Academy bewertet werden, durch verbesserte Kommunikationsregeln zeitnah an die Geschäftsführung übermittelt werden.

### Zusammenfassung der Maßnahmen

- Erkennen der Karrieremöglichkeiten bei Trio verbessern
- Filialisierung des Unternehmens fortsetzen
- Strukturen für verlässlichere Arbeits- und Kommunikationsabläufe aufbauen

Die beiden Inhaber möchten die angestoßene Kommunikation über Geschäftsprozesse mit dem Projektteam nutzen und diese Offenheit mit dem Umgang von Stärken und Schwächen auf möglichst alle Mitarbeiter übertragen.

## 5 Erfolgsfaktoren – Ergebnisse der Ist-Aufnahme (Auswahl)

### 5.1 Humankapital - Einflussfaktoren

QQS<sup>2</sup>-Bewertung

|   | Qn | QI | Sy |
|---|----|----|----|
| <b>Führungsstil</b><br>...interne Gespräche werden als ausreichend oft wahrgenommen...<br>...Führungsstil ist situationsangepasst...                          | 😊  | 😊  | 😊  |
| <b>Mitarbeitermotivation</b><br>...eine freundliche Ausstrahlung der Mitarbeiter ist wichtig...<br>...Spaß an der Arbeit erhöht die Motivation...             | 😊  | 😊  | 😊  |
| <b>Teamwork</b><br>...Teamwork schafft Raum für neue Ideen...<br>...Teamkompetenz heißt auch neue Ideen umsetzen...   | 😊  | 😊  | 😊  |
| <b>Mitarbeiterkompetenzen</b><br>...wichtig für die Arbeit mit Kunden sind Organisation, Überblick...<br>...unternehmerische Denken und Kostenbewusstsein ... | 😊  | 😊  | 😊  |

### 5.2 Strukturkapital – Einflussfaktoren

QQS-Bewertung

|   | Qn | QI | Sy |
|---|----|----|----|
| <b>Interne Prozesse</b><br>...das Terminbuch steht im Mittelpunkt der internen Prozesse...<br>...alle Salons nutzen die gleiche Software...   | 😊  | 😊  | 😊  |
| <b>Firmenphilosophie</b><br>...jeder Mitarbeiter mindestens zwei Aufgaben...<br>...die eigene Kollektion unterscheidet Trio von Wettbewerbern ...   | 😊  | 😊  | 😊  |
| <b>Interne Kommunikation + Transparenz</b><br>...Lernpartnerschaften zwischen Topstylisten und Auszubildenden ...<br>...Austausch von Erfahrungswerten der Mitarbeiter soll gefördert werden... | 😊  | 😊  | 😊  |
| <b>Führungsprozesse</b><br>...regelmäßige Gespräche in den Salons fördern den Kommunikationsprozess...  | 😊  | 😊  | 😊  |
| <b>Academy</b><br>...Weiterbildung der Mitarbeiter...<br>...Weiterbildung externer Friseurunternehmen...  | 😊  | 😊  | 😊  |

### 5.3 Beziehungskapital – Einflussfaktoren

QQS-Bewertung

|  | Qn | QI | Sy |
|--|----|----|----|
| <b>Kunden</b><br>...Mundpropaganda ist der zentrale Einflussfaktor für Neukunden...<br>...Kundenkommunikation soll auf die Sonderaktionen hinweisen... | 😊  | 😊  | 😊  |
| <b>Partner Wella</b><br>...unterstützt das Marketing von Trio...<br>...unterstützt beim Aufbau geeigneter Netzwerke...                                 | 😊  | 😊  | 😊  |
| <b>Lieferanten</b><br>...verlässliche Lieferanten sind wichtig für die Arbeitsqualität...<br>...Lieferanten werden geprüft und bewertet...             | 😊  | 😊  | 😊  |
| <b>Externes Know-how</b><br>...Unternehmensberatung gibt Impulse für die Weiterentwicklung...  | 😊  | 😊  | 😊  |
| <b>Kreativteam</b><br>...entwickelt neue Frisuren...<br>...Ergebnistransfer über die Academy in die Salons...  | 😊  | 😊  | 😊  |

<sup>2</sup> QQS = Quantität (Qn), Qualität (QI) und Systematik (Sy)

