

# Der Unternehmer

WERTE – POTENZIALE – UMSETZUNG – ERFOLG

## Inhalt

### Unternehmensführung

Familienunternehmen  
Familie - Emotionen -  
Geschäft!

### Projektmanagement

Effizientes managen von  
Projekten

### Organisationsentwicklung

Zielklärung bei Projekten:  
unangenehm?

### Betriebliches

#### Gesundheitsmanagement

Demografischer Wandel –  
Fluch oder Chance?

### Führungskräfte

Werkstattführungskräfte –  
unverzichtbar, aber auch gut  
genug???

### Wissensbilanzierung

Teil 2: Ergebnis einer  
Studie in Baden-  
Württemberg

### Bucherscheinung

#### eines Mitglieds

Praxishandbuch Change  
Management

### Impressum

### Kennziffern

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

der Regionalarbeitskreis Baden-Württemberg des Bundes deutscher Unternehmensberater BDU e.V., der auch diesen Informationsdienst trägt, plant eine Vortragsreihe für Sie, für Unternehmer, Geschäftsführer und Führungskräfte. Damit wollen wir Ihnen die Möglichkeit bieten, neben dem Projektwettbewerb, neben Fachtagungen und Studien durch spezielle Vorträge - inhaltlich gezielt - von unseren Erfahrungen zu profitieren.

Worin besteht der Nutzen? In den Beratungen führen wir Berater permanent einen „benchmark“ gegen die jeweilige „best practice“ des Managements in unseren Köpfen durch und leiten daraus Handlungsempfehlungen für Sie, unsere Klienten, ab. Über diese „best practice“ möchten wir berichten.

Sie sollen das Programm mitgestalten. Daher bitten wir Sie, uns kurz mitzuteilen, was Sie aktuell besonders beschäftigt. **Schreiben Sie uns also, welche Themen wir wählen sollen**, wo sie sozusagen der Schuh drückt. **Kontakt**

Dr. Dieter Coy




## Unternehmensführung

### Familienunternehmen

#### Familie - Emotionen - Geschäft!

- Familienunternehmen repräsentieren einen großen Teil des deutschen Mittelstands, den Motor unserer Volkswirtschaft.
- Diese müssen sich sehr intensiv auseinandersetzen mit der Unternehmensführung, dem Eigentum, der Haftung, der Entscheidungsfindung sowie der Zukunftsfähigkeit ihres speziellen Geschäftsmodells.
- Wie sieht diese intensive Kopplung zwischen Familie und Unternehmen aus?
- Wie beeinflussen Traditionen und Emotionen die betriebswirtschaftlichen Erfordernisse?
- Was passiert, wenn die Harmonie in der Unternehmerfamilie gestört wird?
- Wer hat wirklich das Sagen?
- Ziel dieses Beitrages ist, Ihnen als Familienunternehmer, trotz individueller Situation, eine Orientierungshilfe zu bieten.

Das besondere  
Geschäftsmodell!

Was macht ein  
Familienunternehmen  
aus?

Wann ist der  
Unternehmer ‚Vater‘,  
wann ist er ‚Chef‘?

Liebe oder Geld als  
Beziehungsbasis?

Wo liegen die  
Stolpersteine?

Welche Optionen  
haben  
Familienunternehmen?

Hinweise – Tipps –  
Empfehlungen!



Die kostenlose Vollversion direkt beim Autor,  
➔ **Heinz-Peter Lakner**, Lakner Unternehmens-  
beratungs AG, bestellen.  
➔ **mehr Informationen zum Autor.**

**oder über Kennziffer 1**

**Inhalt**

**Unternehmensführung**

Familienunternehmen  
Familie - Emotionen -  
Geschäft!

**Projektmanagement**

Effizientes managen von  
Projekten

**Organisationsentwicklung**

Zielklärung bei Projekten:  
unangenehm?

**Betriebliches**

**Gesundheitsmanagement**

Demografischer Wandel –  
Fluch oder Chance?

**Führungskräfte**

Werkstattführungskräfte –  
unverzichtbar, aber auch gut  
genug???

**Wissensbilanzierung**

Teil 2: Ergebnis einer  
Studie in Baden-  
Württemberg

**Bucherscheinung  
eines Mitglieds**

Praxishandbuch Change  
Management

**Impressum**

**Kennziffern**

**Projektmanagement**

**Effizientes managen von Projekten**

**Systematisches Projektmanagement:  
Abgelehntes Gängelband oder gern angenommene Hilfe?**

■ „Alle unsere Projektprozesse haben wir perfekt dokumentiert, die Betroffenen kennen das, die Auditierungen werden immer bestanden – trotzdem: In der Praxis laufen die Projekte nicht richtig, weil sich niemand daran hält“. So die Klage eines Geschäftsführers.

*Perfekt beschriebene  
Projekt-Prozesse  
garantieren noch nicht  
die Anwendung.*

Wenn man auf der anderen Seite die Betroffenen fragt, ist die Antwort: So viel Bürokratie können wir uns gar nicht leisten, wir müssen unsere Projekte zügig zum Ziel führen.

*Ablehnung rührt oft  
vom Eindruck von  
Bürokratie oder  
ungenügender  
Einführung her.*

Wer hat nun recht? Oder - besser: Wie schafft man sich ein Verfahren für das Managen von Projekten, das einerseits Struktur und Transparenz in den Prozess hineinbringt, andererseits aber von den Betroffenen weder als Gängelband noch als Bürokratie empfunden wird?

*Ein angepasstes  
Konzept, richtig  
eingeführt, ist jedoch  
schnell eine große und  
in der Wirkung auch  
messbare Hilfe.*

In dem ausführlichen Artikel werden Hinweise gegeben, wo ein solcher Prozess detailliert sein muss, wo er grob bleiben kann und welche sonstigen Voraussetzungen noch geschaffen werden müssen, damit ein Projektmanagementkonzept die notwendigen Anforderungen erfüllt und gleichzeitig die Betroffenen es akzeptieren, als Hilfe empfinden und daher auch anwenden.



Die kostenlose Vollversion direkt beim Autor,  
→ **Jochen Müller**, MSE GmbH, bestellen.  
→ **mehr Informationen zum Autor.**

**oder über Kennziffer 2**

**Organisationsentwicklung**

**Zielklärung bei Projekten: unangenehm?**

Die Zielklärung als Fundament jedes Projektes

■ Dies ist der 1. Teil einer 9-teiligen Aufsatzreihe zu den Erfolgsfaktoren des Projektmanagements:

*9-teilige Aufsatzreihe*

■ Die Ziel- oder Auftragsklärung bei Projekten ist der entscheidende Erfolgsfaktor für den Geschäftsnutzen des Auftraggebers, wenn sie klar kommuniziert, akzeptiert und realisiert wird. In vielen Fällen ergibt sich der Projektanstoß aus der allgemeinen Unzufriedenheit mit dem Ist-Zustand, sei es bei einem externen oder internen Auftraggeber. Dementsprechend abstrakt fällt auch die erste Zielbeschreibung aus. Irgendetwas soll in einen neuen Sollzustand gebracht werden oder man will verhindern, dass irgendetwas seinen Sollzustand verlässt.

*Wichtig: Die  
zwingende  
Begründung für den  
Geschäftsnutzen*

Mit dieser unklaren Zielsetzung wird die Arbeit begonnen und mit dem ersten gelieferten Zwischenergebnis prüft der Auftragnehmer, ob er auf dem richtigen Weg ist. „So habe ich mir das nicht vorgestellt“ ist dann eine häufige wenn auch unbeliebte Antwort. Es gibt einen Neuanlauf der Arbeit, d.h. es entsteht Produktivitätsverlust. Die Aufgabe des Managements ist es, diesen Produktivitätsverlust zu vermeiden durch eine professionelle Zielklärung.

*Eine professionelle  
Zielklärung spart Zeit für  
den Auftraggeber und  
Geld für den  
Auftragnehmer*



Die kostenlose Vollversion direkt beim Autor,  
→ **Dr. Dieter Coy**, Gesellschaft für Innovation und  
Beratung bestellen.  
→ **mehr Informationen zum Autor.**

**oder über Kennziffer 3**

## Inhalt

### Unternehmensführung

Familienunternehmen  
Familie - Emotionen -  
Geschäft!

### Projektmanagement

Effizientes managen von  
Projekten

### Organisationsentwicklung

Zielklärung bei Projekten:  
unangenehm?

### Betriebliches Gesundheitsmanagement

Demografischer Wandel –  
Fluch oder Chance?

### Führungskräfte

Werkstattführungskräfte –  
unverzichtbar, aber auch gut  
genug???

### Wissensbilanzierung

Teil 2: Ergebnis einer  
Studie in Baden-  
Württemberg

### Bucherscheinung eines Mitglieds

Praxishandbuch Change  
Management

### Impressum

### Kennziffern

## Betriebliches Gesundheitsmanagement

### Demografischer Wandel – Fluch oder Chance?

■ Der demografische Wandel ist in aller Munde. Während im Jahr 2000 das Durchschnittsalter der Deutschen bei 41,1 Jahren lag, so wird sich dieses bis 2030 auf 46,8 Jahre erhöhen. In diesem Maße verändert sich die Struktur der Erwerbsbevölkerung - im Jahre 2050 werden nur noch rund 32 Millionen Menschen in Deutschland erwerbstätig sein.

*Abnehmende  
Erwerbsbevölkerung*

Zu Recht erreicht die Debatte nun auch Unternehmen, denn vielen droht die „demografische Zange“. Themen wie Fachkräftemangel und betriebliches Gesundheitsmanagement stehen im direkten Zusammenhang mit dem anstehenden demografischen Wandel und werfen Fragen auf, wie beispielsweise:

*Unternehmen in der  
demografischen Zange*

Wer gehört zur so genannten „Aging Workforce“? Was macht diese aus? Wie können Unternehmen mit „demografischem Wandel“ und einer „Aging Workforce“ umgehen? Welche Personalentwicklungsinstrumente sind dabei nützlich?

*„Aging Workforce“*

Was leistet in diesem Zusammenhang betriebliches Gesundheitsmanagement? Antworten auf diese Fragen finden Sie in der Vollversion dieses Beitrags.



Die kostenlose Vollversion direkt bei den Autoren,  
→ **Stephan Teuber** und **Sina Pustal**,  
Loquenz Unternehmensberatung GmbH, bestellen.  
→ **mehr Informationen zum Autor Stephan Teuber.**

**oder über Kennziffer 4**

## Führungskräfte

### Werkstattführungskräfte – unverzichtbar, aber auch gut genug???

■ In vielen Unternehmen sind in den letzten Jahren qualifizierte Fachkräfte als Vorarbeiter, Teamleiter, Teamsprecher oder Meister in betriebliche Führungspositionen berufen worden, oft ohne eine gründliche Vorbereitung auf ihre Führungsaufgabe. Gleichzeitig ist der Bedarf an guter Mitarbeiterführung gestiegen und das Vorbild des klassischen Meisters nur noch begrenzt gültig.

*Qualifizierte Werkstatt-  
Führungskräfte sind  
entscheidend für die  
Leistungsfähigkeit des  
Betriebes.*

Große Schulungsprogramme sind aus zeitlichen und organisatorischen Gründen in den meisten Unternehmen kaum machbar. Daraus ist das Modell des arbeitsbegleitenden Coachings in der Form von kurzen Kleingruppenzusammenkünften im Abstand von jeweils wenigen Wochen entstanden und mittlerweile in mehreren Unternehmen erfolgreich erprobt. Da in den Zwischenzeiten die Erkenntnisse sofort umgesetzt und erprobt werden können, lässt sich so die Führungsfähigkeit in einem gewissermaßen kontrollierten Prozess entwickeln und gleichzeitig das Führungsklima gezielt beeinflussen, weil die aktuelle Situation und die aktuellen Aufgaben, Fragen und Probleme der Teilnehmer Gegenstand des Coachings sind.

*Vor allem neu  
ernannte betriebliche  
Führungskräfte sind  
auf ihre Aufgabe oft  
nur wenig vorbereitet  
und tun sich  
entsprechend schwer.*

*Gleichzeitig bleibt  
kaum Zeit für eine  
gründliche Schulung  
und Vorbereitung.*

*Ein neu entwickeltes,  
arbeitsbegleitendes  
Kleingruppen-  
Coaching mit kurzen  
Abschnitten schafft  
hier Abhilfe.*



Die kostenlose Vollversion direkt beim Autor,  
→ **Jochen Müller**, MSE GmbH, bestellen.  
→ **mehr Informationen zum Autor.**

**oder über Kennziffer 5**

**Inhalt**

**Unternehmensführung**

Familienunternehmen  
Familie - Emotionen -  
Geschäft!

**Projektmanagement**

Effizientes managen von  
Projekten

**Organisationsentwicklung**

Zielklärung bei Projekten:  
unangenehm?

**Betriebliches**

**Gesundheitsmanagement**

Demografischer Wandel –  
Fluch oder Chance?

**Führungskräfte**

Werkstattführungskräfte –  
unverzichtbar, aber auch gut  
genug???

**Wissensbilanzierung**

Teil 2: Ergebnis einer  
Studie in Baden-  
Württemberg

**Bucherscheinung  
eines Mitglieds**

Praxishandbuch Change  
Management

**Impressum**

**Kennziffern**

**Wissensbilanzierung**

**Teil 2: Ergebnis einer Studie in Baden-Württemberg**

■ „Wissen wird zu einem kapitalen Unternehmenswert, der ebenso bewertet, gepflegt, erweitert und verwaltet werden muss wie materielle Vermögenswerte.“, so Bundeswirtschaftsminister Michael Glos in der Broschüre „Wissensbilanz - Made in Germany“. Diese Broschüre beschreibt eine Initiative des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie zur Etablierung des Instruments der Wissensbilanz in der deutschen Unternehmenslandschaft.

*Wichtigkeit von  
Wissen*

Gerade in Baden-Württemberg mit seinen mittelständischen und in weiten Bereichen hoch-innovativen Unternehmen stellen sich Themen des Wissenserwerbs, der Wissensstrukturierung und Wissensnutzung im betrieblichen Alltag immer stärker.

*Wichtigkeit für baden-  
württembergische  
Unternehmen*

Das Kompetenzzentrum Unternehmensberatung der Berufsakademie Stuttgart und der Regionale Arbeitskreis Baden-Württemberg des Bundes Deutscher Unternehmensberater haben daher in einer Online-Umfrage bei rund 4.500 Unternehmen in Baden-Württemberg nach dem aktuellen Stand im Bereich des Wissensmanagements gefragt. 101 Unternehmen haben sich an der Umfrage beteiligt, was einer Rücklaufquote von 2,24% entspricht.

*Online-Umfrage*

*Rücklaufquote*

Als Grundaussage der Umfrage kann festgehalten werden, dass Wissensmanagement von den Befragten als wichtiges Thema wahrgenommen wird, hierfür aber wenige etablierte Strukturen vorhanden sind und viele Vorgänge in diesem Bereich sich auf informelle und Ad-hoc-Initiativen stützen. Nur 4% der Umfrageteilnehmer haben bereits eine Wissensbilanz erstellt, in 5% der teilnehmenden Unternehmen wird dies geplant.

*Wichtigste  
Ergebnisse*

Die strategische Bedeutung der Wissensbilanz wird aber dadurch unterstrichen, dass mehr als 60% der Befragten die Zuständigkeit für dieses Instrument bei der Geschäftsführung sehen.



Die kostenlose Vollversion direkt beim Autor,  
➔ **Prof. Dr. Friedrich Augenstein**, Berufsakademie  
Stuttgart Kompetenzzentrum Unternehmensberatung,  
bestellen.

**oder über Kennziffer 6**

## Inhalt

### Unternehmensführung

Familienunternehmen  
Familie - Emotionen -  
Geschäft!

### Projektmanagement

Effizientes managen von  
Projekten

### Organisationsentwicklung

Zielklärung bei Projekten:  
unangenehm?

### Betriebliches

#### Gesundheitsmanagement

Demografischer Wandel –  
Fluch oder Chance?

### Führungskräfte

Werkstattführungskräfte –  
unverzichtbar, aber auch gut  
genug???

### Wissensbilanzierung

Teil 2: Ergebnis einer  
Studie in Baden-  
Württemberg

### Bucherscheinung eines Mitglieds

Praxishandbuch Change  
Management

### Impressum

### Kennziffern

## Bucherscheinung eines Mitglieds

### Praxishandbuch Change Management (Jan Kuhnert, Stephan Teuber (Hrsg.))

Den Wandel professionell gestalten

Change is everywhere! Veränderungen sind aus dem Führungs- und Projektalltag nicht mehr wegzudenken. Change Management ist in aller Munde!

Die Globalisierung der Märkte, der Wettbewerb und der technische Fortschritt fordern die Unternehmen ständig heraus. Um die Chancen des Wandels optimal zu nutzen, müssen Strukturen und Prozesse laufend angepasst und anders gestaltet werden.

Und dazu müssen Unternehmen ihre Mitarbeiter für neue Herausforderungen gewinnen und begeistern. Denn, wo neue Organisationen gebildet und Märkte bearbeitet werden, da müssen die Menschen mit: Change is going on.

In diesem Praxishandbuch beschreiben 19 Experten die besten Methoden des Change Managements. Sie geben allen Praktikern nützliche Anregungen, Tipps, Entscheidungshilfen und Gestaltungsmöglichkeiten für eigene Change-Prozesse.

Erläutert werden die wissenschaftlichen Hintergründe ohne lange theoretische Grundlagenabhandlungen. Der Schwerpunkt liegt auf den konkreten Erfahrungen in der betrieblichen Praxis.

Die Beiträge zeigen die Praxis in verschiedenen Branchen:

- Die Etablierung von Management- und Führungsstrukturen bei einem sozialen Dienstleister
- Veränderungsprozesse in der Praxisgemeinschaft „Die Zahnärzte“
- Change Management mit Pflegekräften und ärztlichen Mitarbeitern
- Zuversicht und Arbeitslust statt Angststarre – Ein Energieversorger im Aufwind
- Mehr als von A nach B – Umzug in ein neues Firmengebäude
- Abteilungsübergreifendes Lernen im Prozess der Arbeit
- Culture Follows Strategy – Kulturveränderung bei einem Anlagenbauer
- Traditionelle Betriebe bewegen – Change-Prozesse in einem über 250 Jahre alten Unternehmen
- Going Europe – going international – Ein Post-Merger-Projekt
- Transformation von der Existenzgefährdung zur Spitzenklasse

Ein unentbehrliches Arbeitsbuch für Unternehmer, Geschäftsführer, Personalverantwortliche und Berater.

Herausgegeben von Jan Kuhnert, Dattenberg, und Stephan Teuber, Tübingen

Verlag Vahlen, München, 2008. ISBN 978-3-8006-3408-8



**Inhalt**

**Unternehmensführung**

Familienunternehmen  
Familie - Emotionen -  
Geschäft!

**Projektmanagement**

Effizientes managen von  
Projekten

**Organisationsentwicklung**

Zielklärung bei Projekten:  
unangenehm?

**Betriebliches**

**Gesundheitsmanagement**

Demografischer Wandel –  
Fluch oder Chance?

**Führungskräfte**

Werkstattführungskräfte –  
unverzichtbar, aber auch gut  
genug???

**Wissensbilanzierung**

Teil 2: Ergebnis einer  
Studie in Baden-  
Württemberg

**Bucherscheinung**

**eines Mitglieds**

Praxishandbuch Change  
Management

**Impressum**

**Kennziffern**

**Impressum**

**Der Unternehmer** erscheint mit sechs Ausgaben pro Jahr.

Erscheinungsweise

**Herausgeber:** Regionalarbeitskreis Baden-Württemberg (RAK-BW)  
im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.

Herausgeber

**Vorstand:** Dr. Eckhard Brinks, Dr. Dieter Coy, Roland Fausel,  
Günter Monjau, Jochen Müller, Stephan Teuber

Zitelmannstr. 22, 53113 Bonn, Tel.:02 28/91 61-0, Fax: 02 28/91 61-26  
info@bdu.de, www.bdu.de

**Redaktion:** Dr. Dieter Coy, Stephan Teuber

Bestellung/  
Abbestellung

Wenn Sie den Informationsdienst nicht mehr erhalten möchten, schicken Sie  
bitte eine eMail an [ha@bdu.de](mailto:ha@bdu.de).

Alle in **Der Unternehmer** und auf [www.bdu.de](http://www.bdu.de) erschienenen Beiträge sind  
urheberrechtlich geschützt.

Copyright

Wir haben weder Einfluss auf die Gestaltung noch auf die Inhalte von  
Internetseiten, auf die wir von diesem Informationsdienst oder von den BDU-  
Internet-Seiten durch Links verweisen. Deshalb distanzieren wir uns hiermit  
ausdrücklich von allen Inhalten verlinkter Seiten und machen uns ihre Inhalte  
nicht zu eigen.

Erklärung

**Kennziffern**

**Der kurze Weg zu mehr Informationen**

Zu jedem Artikel der Unternehmensberater können Sie weitergehende  
Informationen erhalten. Das Kennziffern-Verfahren soll Ihnen die  
Kontaktaufnahme zu den Mitgliedern erleichtern.

Bitte kreuzen Sie mit den Kennziffern die Themengebiete an, zu denen Sie  
gerne mehr erfahren würden. Faxen Sie uns das Blatt zurück, wir geben es  
dann den entsprechenden Mitgliedern weiter.

**BDU e.V., Regionalarbeitskreis Baden-Württemberg**  
**Zitelmannstr. 22, 53113 Bonn**

Bitte senden Sie mir die ausführliche Fassung der angekreuzten Fachartikel  
von:

per Fax: 0228/91 61-26

- Kennziffer 1 **Heinz-Peter Lakner,**  
Lakner Unternehmensberatungs AG
- Kennziffer 2 **Jochen Müller,**  
MSE GmbH
- Kennziffer 3 **Dr. Dieter Coy,**  
Gesellschaft für Innovation und Beratung bR
- Kennziffer 4 **Stephan Teuber und Sina Pustal,**  
Loquenz Unternehmensberatung GmbH
- Kennziffer 5 **Jochen Müller,**  
MSE GmbH
- Kennziffer 6 **Prof. Dr. Friedrich Augenstein,**  
Berufsakademie Stuttgart  
Kompetenzzentrum Unternehmensberatung

Firma

---

Ansprechpartner

---

Adresse

---

Telefon, Telefax, eMail