

Der Unternehmer

WERTE – POTENZIALE – UMSETZUNG – ERFOLG

Inhalt

Managementmethoden

Management der Lieferkette. Unbekannt?

Mitarbeiterbindung

Mitarbeiterbindung – eine Schlüssel-Führungsaufgabe

Organisationsentwicklung

Projektorganisation: alle an Bord?

Glanzlos gut!

B-Player: Stärkung der unsichtbaren Kraft

KVP

Gut sein – besser werden

Wissensbilanzierung

Teil 3: Wie erstellt man eine Wissensbilanz

Unternehmensführung

Wenn das Wasser bis zum Hals steht

Buchbesprechung

Kürzer kann wirkungsvoller sein

Impressum

Kennziffern

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

„Vertrauen senkt Transaktionskosten“ so ist die allgemeine Erfahrung. Wenn also Vertrauen gebrochen wird, dann wird es teuer. Die Subprimekrise ist ein Beispiel dafür. Erst wurde das Vertrauen der Häuserkäufer gebrochen, dann trauten die Banken untereinander nicht mehr und jetzt traut niemand mehr den Banken und Versicherungen. Der Staat muss eingreifen, um die Kettenreaktion zu begrenzen, und u.a. Liquidität zur Verfügung stellen.

Jetzt wird auf höchster Ebene diskutiert, welche Instrumente und Institutionen geeignet sein könnten, Vergleichbares künftig zu verhindern. Es geht also um Kontrolle und Kontrolleure. Stellen diese Maßnahmen das Vertrauen wieder her? Und wer kontrolliert die Kontrolleure? Die Fragen bleiben wohl unbeantwortet. Sicher ist nur, dass die Maßnahmen viel Geld kosten werden. Was bleibt? Offensichtlich birgt die Globalisierung nicht nur globale Chancen sondern auch wirklich „globale“ Risiken.

Im übrigen bin ich der Meinung, dass Sie uns schreiben sollten, wo sie der Schuh drückt.

Kontakt

Dr. Dieter Coy




Managementmethoden

Management der Lieferkette. Unbekannt?

Gekanntes Zeitmanagement bringt Profit.

■ Erfolgreiche Unternehmen wissen wie man Märkte entwickelt, sie beherrschen den Entwicklungsprozess neuer Produkte und sie können kostengünstig produzieren. Was sie manchmal nicht so gut können ist, alle drei Kompetenzen nahtlos verbinden – und so der Konkurrenz die berühmte Nasenlänge voraus zu sein. Woran liegt das?

- Es gibt niemanden, der dafür verantwortlich ist.
- Es mangelt an praktischer Kenntnis der komplexen Zusammenhänge.
- Geschäftsführer oder Vorstand fragen einfach nicht danach.
- Positive oder negative Auswirkungen sieht man in G&V und Bilanz nicht auf den ersten Blick.

1 + 1 + 1 = 2 oder 4?

Ursachen für ungenutzte Chancen

G&V und Bilanz als Spiegel der Lieferkette

Wie entstehen Spitzenleistungen?

Dieser Beitrag stellt dar,

- Wie sich die Spitzenleistungen im Supply Chain Management im Unternehmensergebnis niederschlagen,
- was der Chef tun kann, damit es dazu kommt, und
- dass der Schlüssel des Erfolgs im Management von Zeit liegt – dass das jedoch alles andere als trivial ist.



Die kostenlose Vollversion direkt beim Autor,
→ **Reinald Wolff**, Schmid & Wolff Management
Consultants, bestellen.
→ **mehr Informationen zum Autor.**

oder über Kennziffer 1

Inhalt

Managementmethoden

Management der Lieferkette. Unbekannt?

Mitarbeiterbindung

Mitarbeiterbindung – eine Schlüssel-Führungsaufgabe

Organisationsentwicklung

Projektorganisation: alle an Bord?

Glanzlos gut!

B-Player: Stärkung der unsichtbaren Kraft

KVP

Gut sein – besser werden

Wissensbilanzierung

Teil 3: Wie erstellt man eine Wissensbilanz

Unternehmensführung

Wenn das Wasser bis zum Hals steht

Buchbesprechung

Kürzer kann wirkungsvoller sein

Impressum

Kennziffern

Mitarbeiterbindung

Mitarbeiterbindung – eine Schlüssel-Führungsaufgabe

■ Ein Meister – 10 Mitarbeiter, das war einmal. Heute sind es oft 25, sogar bis 100 Mitarbeiter pro Meister. Gleiches gilt für Abteilungsleiter. Das verlangt

- qualifizierte, eigenverantwortliche Mitarbeiter, die sich ihrer Arbeit und ihrem Arbeitgeber verbunden fühlen und
- eine Unterstruktur in Gruppen, in denen Vorarbeiter, Teamsprecher oder Teamleiter als „Spielertrainer“ nicht nur eine koordinierende und unterstützende Funktion ausüben sondern auch Führungsaufgaben übernehmen.

Gerade aber die Bindung an das Unternehmen ist nur noch bei einer Minderheit der Mitarbeiter der Fall, der Rest macht Dienst nach Vorschrift – so eine jüngst veröffentlichte Arbeitsklima-Studie. Schuld sei ein ungenügendes Führungsverhalten.

Den „Spielertrainern“ kommt so eine eminent wichtige Funktion zu: Sie sind Führungskraft ohne Vorgesetzte zu sein - eine Kunst, auf die sie kaum vorbereitet sind.

Für große Schulungsprogramme bleibt aber in vielen Unternehmen nur wenig Raum und Zeit. Ein erprobtes Konzept von arbeitsbegleitenden, kurzen Lerneinheiten (Kurzseminare und Coaching) nahe dem Arbeitsplatz im Abstand von jeweils wenigen Wochen mit Praxisphasen dazwischen schafft Abhilfe.



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

oder über Kennziffer 2

Geringe Mitarbeiterbindung: In Zeiten von Fachkräftemangel kontraproduktiv. Führungskräfte sind dabei besonders gefordert.

Zunehmend Führungskräfte im Betrieb ohne Weisungsbefugnis: Eine Kunst, auf die die wenigsten vorbereitet sind.

Gleichzeitig bleibt kaum Zeit für eine gründliche Schulung und Vorbereitung.

Ein neu entwickeltes, mittlerweile erprobtes, arbeitsbegleitendes Konzept schafft hier Abhilfe.

Organisationsentwicklung

Projektorganisation: alle an Bord?

Die Organisation der Beteiligten und Betroffenen

■ Wenn mal ein Projekt begonnen und das Ziel geklärt ist, dann wird offenbar, wie gewaltig doch die Kluft zwischen Start und Ziel ist. Jetzt kommt es auf die Mannschaft an, die das Projekt umsetzen soll.

Wie soll sie sich organisieren? Welche Anspruchsgruppen (Stakeholder) sind an der Umsetzung beteiligt, welche von Umsetzung oder Ergebnis betroffen? Ist eine Selbstverpflichtung der Beteiligten, das Projekt umzusetzen spürbar? Wie sind Entscheidungen zu gestalten, wenn die legitimen Interessen der Anspruchsgruppen auseinanderdriften oder bei Betroffenen gar gegenläufig sind? Wie sehen die Pläne (Referenzen) aus, gegen die der Projektfortschritt verglichen werden kann.

Diese Fragen werden üblicherweise mit der Festlegung einer Projekt(aufbau)organisation und einer Projektablauforganisation (Vorgehensmodell, Phasenplan, ...) beantwortet, leider meisten nur sehr unvollständig.



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

oder über Kennziffer 3

Projektorganisation

Eine professionelle Projektorganisation ist der Erfolgsfaktor für „time to market“

Wichtig: Es geht nicht nur um die Aufbauorganisation sondern insbesondere um die Ablauforganisation

Inhalt

Managementmethoden

Management der Lieferkette. Unbekannt?

Mitarbeiterbindung

Mitarbeiterbindung – eine Schlüssel-Führungsaufgabe

Organisationsentwicklung

Projektorganisation: alle an Bord?

Glanzlos gut!

B-Player: Stärkung der unsichtbaren Kraft

KVP

Gut sein – besser werden

Wissensbilanzierung

Teil 3: Wie erstellt man eine Wissensbilanz

Unternehmensführung

Wenn das Wasser bis zum Hals steht

Buchbesprechung

Kürzer kann wirkungsvoller sein

Impressum

Kennziffern

Glanzlos gut!

B-Player: Stärkung der unsichtbaren Kraft

Verschenktes Potenzial

■ Sie sind unauffällig und fleißig, arbeiten eher im Hintergrund, machen kaum Probleme aber immer ihren Job! Obwohl sie das Rückgrat eines jeden Unternehmens sind, stehen sie nicht im Fokus der eigenen Führung und der Personalentwicklung: die **B-Player**.

B-Playern werden kaum beachtet!

Es dominiert nach wie vor der Blick auf die „High Potentials“ oder auf die „Problemkinder“. Die einen kommen in den Genuss von Fördergesprächen, nehmen Teil an Entwicklungsprogrammen, die anderen binden viel Zeit und Energie durch Kritik- und Konfliktgespräche und sonstiges Krisenmanagement.

Fokus liegt auf High Potentials und Problemkindern

Ein Blick auf die **Wiederbeschaffungskosten** einer Stelle reicht, um die Notwendigkeit der Förderung und Forderung des „gemeinen“ Mitarbeiters/der „gemeinen“ Mitarbeiterin zu unterstreichen. So ermittelte das Ministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend im Jahr 2003 den Betrag von **23.000,- €** für die Wiederbesetzung einer Stelle mit mittlerem Einkommen.

Stichwort: Wiederbeschaffungskosten

Was also macht B-Player aus, welche **Typen** gibt es und wie können sie die glanzlos Guten in Ihrem Unternehmen stärken?

Tipps zur Förderung und Forderung von B-Playern

Lesen Sie, wie Sie B-Player passend fordern und fördern, weil es sich lohnt!



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

oder über Kennziffer 4

KVP

Gut sein – besser werden

■ So lautet das Motto eines der Projekte im Rahmen des von LVI und BDU veranstalteten **Projektwettbewerbes 2008**. Kern dieses Projektes ist die Pilot-Einführung von KVP in einer der Niederlassungen eines Dienstleisters im Bereich der Energieversorgung. Das Unternehmen baut und pflegt Stromnetze auf Hoch-, Mittel- und Niederspannung, außerdem Gasnetze.

KVP - Kontinuierlicher Verbesserungs-Prozess - mehr als betriebliches Vorschlagswesen

KVP setzt nicht nur auf die Freiwilligkeit der Ideensuche und -findung, sondern arbeitet auch bewusst mit Aufträgen, gezielt nach Problemlösungen zu suchen, gerade auch im eigenen Arbeitsbereich. Über eine Datenbank und eine entsprechende Kommunikation werden diese den anderen Niederlassungen und damit dem gesamten Unternehmen zur Verfügung gestellt. Einige Kennzeichen dieses Projektes:

KVP – nicht nur in der produzierenden Industrie nützlich.

KVP – ein Weg, das im Unternehmen vorhandene Wissen systematisch zu nutzen.

- Individuelle und moderierte Suche nach Themen und Ideen.
- Dezentrale Entscheidungskompetenz über die Umsetzung
- Schnelle Reaktion statt mühsamer Bewertungsprozesse
- KVP wird als Teil der eigenen Aufgabe verstanden
- KVP-Beiträge als Leistung besonders anerkannt
- Innerbetriebliche Publizität, um schnell zu lernen

KVP wird als integrierter und selbstverständlicher Teil der Arbeit verstanden, aber separat anerkannt.

Die Ausweitung in das Gesamt-Unternehmen ist nach einer Testphase für 2009 geplant.

KVP wird zum Ideenmanagement ausgebaut



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

oder über Kennziffer 5

Dieses Projekt wird von MSE betreut

Inhalt

Managementmethoden

Management der Lieferkette. Unbekannt?

Mitarbeiterbindung

Mitarbeiterbindung – eine Schlüssel-Führungsaufgabe

Organisationsentwicklung

Projektorganisation: alle an Bord?

Glanzlos gut!

B-Player: Stärkung der unsichtbaren Kraft

KVP

Gut sein – besser werden

Wissensbilanzierung

Teil 3: Wie erstellt man eine Wissensbilanz

Unternehmensführung

Wenn das Wasser bis zum Hals steht

Buchbesprechung

Kürzer kann wirkungsvoller sein

Impressum

Kennziffern

Wissensbilanzierung

Wissensbilanzierung

Teil 3: Wie erstellt man eine Wissensbilanz

■ Die im Folgenden beschriebene Vorgehensweise zur Erstellung einer Wissensbilanz orientiert sich an der Wissensbilanz-Toolbox, einer Unterstützungssoftware für den Anwender.

Wissensbilanz-
Toolbox

Die WB-Toolbox ist die Entwicklung eines vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) eingesetzten Arbeitskreises. Die Software ist kostenfrei und unter www.akwissensbilanz.org zu finden. Entsprechend der Toolbox erfolgt die Wissensbilanzierung in acht Arbeitsschritten. Hierzu zählen:

kostenfreier
Download

8 Arbeitsschritte

1. **Beschreibung des Geschäftsmodells**
d.h. die Beschreibung der Ausgangslage, der wichtigsten Geschäftsprozesse und der Einflussfaktoren auf den Geschäftserfolg.
2. **Bestimmung des intellektuellen Kapitals**
Auswahl und Definition der Einflussfaktoren auf das Human-, Struktur- und Beziehungskapital. Siehe auch DER UNTERNEHMER Ausgabe 1/2008.
3. **Bewertung der Einflussfaktoren**
Beurteilung der Einflussfaktoren anhand der Kriterien quantitative Ausprägung, qualitative Ausprägung und systematische Weiterentwicklung.
4. **Erhebung von Indikatoren**
Definition und Interpretation von Kennzahlen zur Messbarmachung von Veränderungen.
5. **Erfassung von Wirkungszusammenhängen**
Beurteilung von Wirkungsstärken zwischen dem Intellektuellem Kapital, den Geschäftsprozessen und den Geschäftserfolgen sowie deren Wirkungszeiträume.
6. **Auswertung der Ist-Ergebnisse**
in Form von Diagrammen, Potenzialportfolios und Wirkungsnetzen.
7. **Festlegung von Maßnahmen**
Beschreibung der Ziele, der Vorgehensweisen und der Wirkungsprognosen von Maßnahmen.
8. **Zusammenstellung der Dokumentation**



Die kostenlose Vollversion direkt beim Autor,
→ **Günter Monjau**, RMC Risk Management Consulting
GmbH, bestellen.
→ **mehr Informationen zum Autor.**

oder über Kennziffer 6

Inhalt

Managementmethoden

Management der Lieferkette. Unbekannt?

Mitarbeiterbindung

Mitarbeiterbindung – eine Schlüssel-Führungsaufgabe

Organisationsentwicklung

Projektorganisation: alle an Bord?

Glanzlos gut!

B-Player: Stärkung der unsichtbaren Kraft

KVP

Gut sein – besser werden

Wissensbilanzierung

Teil 3: Wie erstellt man eine Wissensbilanz

Unternehmensführung

Wenn das Wasser bis zum Hals steht

Buchbesprechung

Kürzer kann wirkungsvoller sein

Impressum

Kennziffern

Unternehmensführung

Wenn das Wasser bis zum Hals steht

Fortbestehensprognose – schlüssiges Unternehmenskonzept!

- Die Wirtschaft ‚brummt‘, aber nicht überall. Immer noch viele kleine Unternehmen, neuerdings auch Banken, kämpfen ums wirtschaftliche Überleben. Die Gründe sind vielfältig.
- Sind die Kreditlinien stark überzogen oder sogar schon gekündigt, ergeben sich für die Fortführung des Unternehmens erhebliche Zweifel, die mit weitreichenden Konsequenzen für Eigentümer, Gläubiger und Mitarbeiter verbunden sind.
- Die Entscheidung ‚Insolvenz anmelden‘ oder ‚Weitermachen‘ hängt in diesem Fall von einer Fortbestehensprognose ab.
- Was beinhaltet die Fortbestehensprognose bzw. das Unternehmenskonzept?
- Wo liegt der Unterschied zwischen Fortführungs- und Liquidationswerten?
- Wie ist vorzugehen? Wer macht was?
- Wer haftet wenn es trotzdem schief geht?

Ziel dieses Beitrages ist, aufzuzeigen, wie Sie mit Ihrem Unternehmen im Extremfall trotzdem noch die Kurve kriegen.



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

oder über Kennziffer 7

Warnzeichen und Stolpersteine!

Insolvenz anmelden oder weitermachen?

Was ist eine Fortbestehensprognose?

Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung!

Werthaltigkeit des Vermögens??

Verdacht der Insolvenzverschleppung?

Objektivität kontra Kreativität!

Hinweise – Tipps – Empfehlungen!

Buchbesprechung

Kürzer kann wirkungsvoller sein

■ Kein Problem tritt immer, ohne Pause auf. Niemand schafft es, unter seinem Problem immer gleichmäßig stark zu leiden. Probleme sind in der Regel auf dem Kopf stehende Lösungen. Unsere Aufgabe im Coaching ist es, den Raum für das Entstehen, sich entwickeln von Lösungen zu kreieren.



In ihrem kleinen Büchlein „Kurz(zeit)coaching mit Langzeitwirkung“ beschreiben Peter Szabó und Insoo Kim Berg, wie der ursprünglich am Brief Family Therapy Center in Milwaukee entwickelte Ansatz der Kurzzeitberatung wirkt, aufgebaut ist und angewendet werden kann.

Den Autoren ist ein wirklich gutes Buch gelungen! Warum? Es ist einfach und klar in der Sprache, systematisch entlang des Coachingprozesses aufgebaut und geht auf viele wichtige Situationen im Coaching ein. I.d.R. illustriert durch einen authentischen Coachingdialog. Sei es im Herausfinden, was für den Klienten nützlich ist, sei es unter der Überschrift „Anwesenheit von Lösungen, statt Abwesenheit von Problemen“ – konsequent wird dieser gut verdaubare Stil durchgehalten. Und ob es die Wunderfrage, Skalierungsfragen oder die Frage nach den Vorboten auf dem Weg zu Lösungen sind, immer wieder tauchen auch für den erfahrenen Leser Tipps und Ideen auf, die einen das Gelesene nochmals durchdenken lassen. Mir gefielen v.a. die eindrucksvollen Dialoge mit den Klienten; und wie unerwartet immer wieder Lösungen die Bahn frei machen.

Aus meiner Erfahrung im Coaching von Managern heraus: ein uneingeschränkt empfehlenswertes Buch!

Peter Szabó, Insoo Kim Berg: Kurz(zeit)coaching mit Langzeitwirkung, Dortmund 2006.

Stephan Teuber

Inhalt

Managementmethoden

Management der Lieferkette. Unbekannt?

Mitarbeiterbindung

Mitarbeiterbindung – eine Schlüssel-Führungsaufgabe

Organisationsentwicklung

Projektorganisation: alle an Bord?

Glanzlos gut!

B-Player: Stärkung der unsichtbaren Kraft

KVP

Gut sein – besser werden

Wissensbilanzierung

Teil 3: Wie erstellt man eine Wissensbilanz

Unternehmensführung

Wenn das Wasser bis zum Hals steht

Buchbesprechung

Kürzer kann wirkungsvoller sein

Impressum

Kennziffern

Impressum

Der Unternehmer erscheint mit sechs Ausgaben pro Jahr.

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

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

Wenn Sie den Informationsdienst nicht mehr erhalten möchten, schicken Sie bitte eine eMail an ha@bdu.de.

Alle in **Der Unternehmer** und auf www.bdu.de erschienenen Beiträge sind urheberrechtlich geschützt.

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.

Erscheinungsweise

Herausgeber

Bestellung/
Abbestellung

Copyright

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

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

- Kennziffer 1 **Reinald Wolff**,
Schmid & Wolff Management Consultants
- Kennziffer 2 **Jochen Müller**,
MSE GmbH
- Kennziffer 3 **Dr. Dieter Coy**,
Gesellschaft für Innovation und Beratung bR
- Kennziffer 4 **Stephan Teuber** und **Daniela Himmelreich**,
Loquenz Unternehmensberatung GmbH
- Kennziffer 5 **Jochen Müller**,
MSE GmbH
- Kennziffer 6 **Günter Monjau**,
RMC Risk Management Consulting GmbH
- Kennziffer 7 **Heinz-Peter Lakner**,
Lakner Unternehmensberatungs AG

per Fax:
0228/91 61-26

Firma

Ansprechpartner

Adresse

Telefon, Telefax, eMail