

# Der Unternehmer

WERTE – POTENZIALE – UMSETZUNG – ERFOLG

## Inhalt

### Marktlücken

Was fehlt dem Kunden?  
Die Suche nach der  
Marktlücke für neue  
Produkte

### Change-Management

„Zukunft ist unsicher,  
alles ändert sich immer  
schneller, Strategien  
machen keinen Sinn  
mehr!“

### Innovationsstrategien

Was läuft falsch in der  
Innovationsstrategie und  
deren Umsetzung?

### Unternehmenskrise

Wenn es brennt im  
Unternehmen –  
Was machen externe  
Krisenmanager anders?

### Business Intelligence

Business Intelligence (BI),  
Chancen-, Risiko-  
Management und Controlling  
in KMU

### Wirtschaftsregionen

Die Region Øresund –  
das Tor zu Skandinavien

### Impressum

### Kennziffern

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

Das Bild des Unternehmers ändert sich mit der wirtschaftlichen Gesamtlage!

Es gibt Zeiten, da bewährt sich als Unternehmer, wer in der Lage ist unqualifiziertes Personal zur Produktion zu qualifizieren und qualifiziertes Personal zur Mitarbeit zu gewinnen. In anderen Zeiten zählt die Fähigkeit zur Kostenreduktion oder der Produktionsverlagerung. Und dann kann es wieder vorkommen, dass rechtzeitiges Erkennen technologischer Innovationen und Organisationsformen den Ausschlag gibt.

Welche wirtschaftliche Gesamtlage prägt denn aktuell das Bild des Unternehmers?

Es scheint so als ob Verkrustungen in der Arbeitswelt aufgebrochen werden, der Unternehmenszweck wieder mehr in den Blickpunkt rückt und die Kundenorientierung. Es scheint so, als ob etwas schier Unbewegliches in unserer Wirtschaft wieder in Bewegung geraten ist. Sorgen wir alle dafür, dass es so bleibt.

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

→ **Kontakt**



Dr. Dieter Coy



## Marktlücken

### Was fehlt dem Kunden?

#### Die Suche nach der Marktlücke für neue Produkte

■ Der Unternehmer stellt, wo er geht und steht, immer die einfachsten Fragen, um herauszufinden, wo es Lücken gibt, die sich unternehmerisch ausbeuten lassen. Eine Frage dieses Typs, die auf Lücken abzielt, ist die Frage „Was fehlt dem Kunden?“ Sie zielt auf Produkte. Hilfreich ist dabei die Beobachtung anderer Unternehmer, wie die nach Marktlücken suchen.

*Die richtige Frage nach der Marktlücke*

■ Das Finden und Design der Lücke kann geübt werden an den alltäglichsten Dingen, um herauszufinden, an welcher Stelle etwas nicht klappt. Es ist allerdings schwer, Produkte auf ihre Funktion hin zu durchschauen, denn der Regelfall ist nicht die Problemlösung, sondern die Problemverschiebung. So wird z.B. psychische Unsicherheit über das Überleben bei einem Autounfall nicht psychisch, sondern technisch (extrem hohe Zuverlässigkeit eines Airbags) gelöst.

*Üben der Fragestellung und der Wahrnehmung der Lücke*

■ Rezepte für ein Produktdesign gibt es nicht, wohl aber Aussagen zu Dimensionen wie Preis, Qualität, Symbol und Kontext, in denen der Unternehmer Gestaltungsmöglichkeiten für Produktideen hat. Ferner gibt es Methoden zur Realisierung dieser Produktideen, wie: QFD - Quality Function Deployment, oder TRIZ - die Methode erfinderischen Problemlösens. Dies ermöglicht Produktinnovationen, auch in scheinbar stagnierenden Märkten.

*Methoden für Produktinnovationen in stagnierenden Märkten*



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

**oder über Kennziffer 1**

## Inhalt

### Marktlücken

Was fehlt dem Kunden?  
Die Suche nach der  
Marktlücke für neue  
Produkte

### Mitarbeiterkreativität

5 Gründe, warum die  
Kreativität der Mitarbeiter  
so wenig genutzt wird

### Change-Management

„Zukunft ist unsicher,  
alles ändert sich immer  
schneller, Strategien  
machen keinen Sinn  
mehr!“

### Unternehmenskrise

Wenn es brennt im  
Unternehmen –  
Was machen externe  
Krisenmanager anders?

### Business Intelligence

Business Intelligence (BI),  
Chancen-, Risiko-  
Management und Controlling  
in KMU

### Wirtschaftsregionen

Die Region Øresund –  
das Tor zu Skandinavien

### Impressum

### Kennziffern

## Mitarbeiterkreativität

### 5 Gründe, warum die Kreativität der Mitarbeiter so wenig genutzt wird.

#### Grund 1: Stiefkind Verbesserungsvorschläge

Alle reden davon, niemanden interessiert es wirklich.  
Erfolge entstehen, wenn die Aufmerksamkeit darauf gelenkt wird.

*Kreativität – viel  
beschworen, zu selten  
genutzt.*

#### Grund 2: Wenig konsequente Suche nach und Beseitigung von Verschwendungen

Hier kann der konsequente Einsatz von KVP-Projekten Abhilfe schaffen.

*Kreativitätstechniken,  
gelegentlich eingesetzt,  
reichen nicht*

#### Grund 3: Belohnung falschen Verhaltens

Für die Mitarbeiter ist es aufgrund ihrer Prämiengestaltung vorteilhafter, Fehlteile weiterlaufen zu lassen, statt sie aus dem Prozess heraus zu nehmen.  
Neue Prämiengestaltung beseitigt das Problem.

*Das Unternehmen kann  
den Rahmen für Kreativität  
bereit stellen und  
Kreativitätsbarrieren  
beseitigen. Dafür werden  
im Artikel praktische  
Anregungen gegeben.*

#### Grund 4: Zielvereinbarungen für Sonderaufgaben statt für Kernprozesse und Kernaufgaben

Letzteres erscheint mühsamer, hat aber vielfach die größere „Hebelwirkung“

#### Grund 5: Inkonsequenz bei der Fehlersuche

Viel und wiederholtes Probieren und vordergründige Lösungen statt sorgfältiger Fehlererkennung und nachhaltiger Beseitigung: Studieren geht doch über Probieren!



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

**oder über Kennziffer 2**

## Change-Management

### „Zukunft ist unsicher, alles ändert sich immer schneller, Strategien machen keinen Sinn mehr!“

So hört man es immer häufiger aus Unternehmer-/Managermund. Aber ist es auch richtig? Zwei Aspekte dazu:

- Es gibt in Wirtschaft, Gesellschaft, Technik und Politik keine wirklich überraschenden Entwicklungen, alles kündigt sich frühzeitig an, z.B. waren die Qualitätsanstrengungen der ostasiatischen Autobauer seit Mitte der 80-er Jahre bekannt, doch niemand im Westen nahm sie wirklich ernst.
- Ein Unternehmer/Manager trifft heute Entscheidungen, die bis weit in die Zukunft hineinreichen; doch auf welcher Entscheidungsgrundlage? Z.B. trifft ein Unternehmer eine Entscheidung für 15-20 Jahre, wenn er eine neue Fabrikhalle baut.

*Es gibt keine  
überraschenden  
Entwicklungen, wohl aber  
ungenügendes  
Hinschauen*

*Investitionsentscheidungen  
haben langfristige  
Wirkungen*

Anstehende Entscheidungen bedeuten nichts anderes als die Forderung, **vor** einer solchen Entscheidung einen Blick in die Zukunft zu werfen, sich ein Bild der möglichen Zukunft zu verschaffen. Niemand kann die Zukunft vorhersagen, aber wir haben die Methodik, um Zukunft einschätzbarer zu machen, das Risiko zu mindern, Entscheidungen besser abzustützen. Die Methode heißt Szenarioarbeit, die Vorgehensweise Szenariotechnik.

*Der Blick aus der Zukunft  
stabilisiert die  
Entscheidung*



Die kostenlose Vollversion direkt beim Autor,  
→ **Gunter Steidinger**, Gunter Steidinger  
Dipl.-Wirtschaftsing. (FH) UB in Zentraleuropa BDU,  
bestellen.  
→ **mehr Informationen**

**oder über Kennziffer 3**

## Inhalt

### Marktlücken

Was fehlt dem Kunden?  
Die Suche nach der  
Marktlücke für neue  
Produkte

### Mitarbeiterkreativität

5 Gründe, warum die  
Kreativität der Mitarbeiter  
so wenig genutzt wird

### Change-Management

„Zukunft ist unsicher,  
alles ändert sich immer  
schneller, Strategien  
machen keinen Sinn  
mehr!“

### Unternehmenskrise

Wenn es brennt im  
Unternehmen –  
Was machen externe  
Krisenmanager anders?

### Business Intelligence

Business Intelligence (BI),  
Chancen-, Risiko-  
Management und Controlling  
in KMU

### Wirtschaftsregionen

Die Region Øresund –  
das Tor zu Skandinavien

### Impressum

### Kennziffern

## Unternehmenskrise

### Wenn es brennt im Unternehmen was machen externe Krisenmanager anders?

■ Unternehmenskrisen können auch Chancen für eine bessere Unternehmenszukunft sein – nur muss man sie rechtzeitig erkennen und entschlossen handeln.

Aber schon bei der Diagnose werden Fehler gemacht, die Tatbestände nicht ernst genommen oder sogar verdrängt, und untaugliche Einzelmaßnahmen dagegen gesetzt. Die Anstrengungen aus eigener Kraft bringen meist nicht die notwendigen Resultate, die Aktivitäten versanden, die Spirale nach unten ist in vollem Gang. Hoffnung wird zum Geschäftsprinzip, dass alles irgendwie wieder besser wird.

Hier bieten externe Berater mit Ihrem Know-how und Erfahrung entscheidende Vorteile: Sie sind objektiv und haben nur das Wohl des Unternehmens, und nicht einzelner Beteiligter, im Focus. Sie haben die notwendige Distanz, um Sachverhalte klar zu erkennen. Sie verfügen über spezielles Lösungs-Know-how, setzen die richtigen Prioritäten und zögern auch nicht, harte Maßnahmen nachhaltig durchzusetzen.

Dies ist zielführender und wirtschaftlicher, als durch Experimentieren Chancen zu vertun, kostbare Zeit zu verlieren, die Krise noch zu verschärfen, um eine spätere Lösung, teurer, schwieriger und riskanter zu machen.



→ **Heinz-Peter Lakner**, Lakner Unternehmensberatungs AG, bestellen.  
→ **mehr Informationen**

oder über Kennziffer 4

*Unternehmenskrise als  
Chance*

*Wer die Krise nicht  
verhindern konnte, kann sie  
auch nicht beseitigen*

*Objektivität  
Distanz  
Neutralität  
Vertrauen  
Spezielles Lösungs-Know-  
How*

*Krise gelöst  
Chance genutzt  
Geld gespart  
Zukunft gestaltet*

## Business Intelligence

### Business Intelligence (BI), Chancen-, Risiko-Management und Controlling in KMU

BI heißt nicht etwa „intelligente Geschäfte“ machen – allenfalls indirekt, durch gute Entscheidungen. BI ist vielmehr eine IT-gestützte Methode, um die Führungsinformationen, die zur Zukunftssicherung benötigt werden, zur richtigen Zeit, am richtigen Ort und in der richtigen Form verfügbar zu haben.

BI und das hier beschriebene BIRCO-System fungiert sozusagen als „Nachrichtendienst des eigenen Unternehmens“, das genau die Informationen liefert, die der Chef für seine Entscheidungen dringend benötigt (Information = Rohstoff für Entscheidungen) und die er aus den herkömmlichen IT-Systemen so nicht erhält.

BIRCO hilft, Daten in zielgerichtete Informationen zu transformieren und daraus zweckgebundenes, personen- und firmenbezogenes Wissen zu generieren. BIRCO ist Teil eines Wissens-Management-Systems und unterstützt in hervorragender Weise das strategische und operative Management und Controlling und speziell auch das Chancen- und Risiko-Management.

Besondere Stärken von BIRCO liegen auch in der Planung, Konsolidierung und im elektronischen Berichtswesen.



Die kostenlose Vollversion direkt beim Autor,  
→ **Otto Henker**, HCR Henker Consulting  
Unternehmensberatung BDU, bestellen.  
→ **mehr Informationen**

oder über Kennziffer 5

*BI ist vielmehr eine IT-  
gestützte Methode*

*BI und BICRO-System  
Fungiert als  
„Nachrichtensystem des  
eigenen Unternehmens“.*

*BICRO ist Teil eines  
Wissens-Management-  
Systems*

**Inhalt**

**Marktlücken**

Was fehlt dem Kunden?  
Die Suche nach der Marktlücke für neue Produkte

**Mitarbeiterkreativität**

5 Gründe, warum die Kreativität der Mitarbeiter so wenig genutzt wird

**Change-Management**

„Zukunft ist unsicher, alles ändert sich immer schneller, Strategien machen keinen Sinn mehr!“

**Unternehmenskrise**

Wenn es brennt im Unternehmen – Was machen externe Krisenmanager anders?

**Busidess Intelligence**

Business Intelligence (BI), Chancen-, Risiko-Mangement und Controlling in KMU

**Wirtschaftsregionen**

Die Region Øresund – das Tor zu Skandinavien

**Impressum**

**Kennziffern**

**Wirtschaftsregionen**

**Die Region Øresund – das Tor zu Skandinavien**

Es muss nicht immer gleich China sein, wenn ein deutscher mittelständischer Unternehmer nach neuen Absatzmöglichkeiten Ausschau hält.

*mehr Umsatz ?*

Skandinavien mit den Ländern Dänemark, Schweden, Norwegen und Finnland, das sind ca. 24 Millionen Einwohner, etwas mehr als Baden-Württemberg und Bayern zusammen. Das Bewusstsein und das Wissen um den Norden Europas ist oft sehr eingeschränkt: Ikea, Volvo, Nokia und Erdöl fallen uns sofort ein und vielleicht noch Lachs, Elche oder eine Königsfamilie.

*noch vor dem Polarkreis!*

Mit der Fertigstellung der gigantischen Brücke über den Øresund, die den Großraum Kopenhagen mit dem Südwesten Schwedens verbindet, ist eine Wirtschaftsregion entstanden, wo sich viele interessante Marktchancen eröffnen.

*wo liegt der Øresund?*

Hohe Kaufkraft, ein sehr flexibler Arbeitsmarkt, minimale Lohnnebenkosten, Wirtschaftswachstum und der problemlose Einstieg in diesen Markt sollten aufhorchen lassen. 350 Unternehmen sind dort schon in deutschem Besitz - mit steigender Tendenz!

*Chancen bei geringem Risiko!*



Die kostenlose Vollversion direkt beim Autor,  
→ **Josef Jirauschek**, Becker Unternehmensberatung GmbH, bestellen.  
→ **mehr Informationen**

**oder über Kennziffer 6**

**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:  
Roland Fausel, Dr. Fritz J. Piepenbring, Dr. Eckhard Brinks, Jochen Müller, Dr. Dieter Coy, Dr. Thomas Thiel, Rainer Michael Linse

Zitelmannstr. 22, 53113 Bonn,  
Tel.:02 28/91 61-0, Fax: 02 28/91 61-26  
[info@bdu.de](mailto:info@bdu.de), [www.bdu.de](http://www.bdu.de)

Redaktion:  
Dr. Dieter Coy, Stephan Teuber, Johannes Schlichter, Georg Christian Schönhof

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

*Bestellung/ Abbestellung*

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*

## Inhalt

### Marktlücken

Was fehlt dem Kunden?  
Die Suche nach der  
Marktlücke für neue  
Produkte

### Mitarbeiterkreativität

5 Gründe, warum die  
Kreativität der Mitarbeiter  
so wenig genutzt wird

### Change-Management

„Zukunft ist unsicher,  
alles ändert sich immer  
schneller, Strategien  
machen keinen Sinn  
mehr!“

### Unternehmenskrise

Wenn es brennt im  
Unternehmen –  
Was machen externe  
Krisenmanager anders?

### Business Intelligence

Business Intelligence (BI),  
Chancen-, Risiko-  
Management und Controlling  
in KMU

### Wirtschaftsregionen

Die Region Øresund –  
das Tor zu Skandinavien

### Impressum

### Kennziffern

## 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.

oder per Fax: 0228/91 61-26

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

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

- |              |   |
|--------------|---|
| Kennziffer 1 | Dr. Dieter Coy, Gesellschaft für Innovation und Beratung bR               |
| Kennziffer 2 | Jochen Müller, MSE GmbH   |
| Kennziffer 3 | Gunter Steidinger, Dipl.-Wirtschaftsing. (FH),<br>UB in Zentraleuropa BDU |
| Kennziffer 4 | Heinz-Peter Lakner, Lakner Unternehmensberatungs AG                       |
| Kennziffer 5 | Otto Henker, HCR Henker Consulting<br>Unternehmensberatung BDU            |
| Kennziffer 6 | Josef Jirauschek, Becker Unternehmensberatung GmbH                        |

---

Firma

---

Ansprechpartner

---

Adresse

---

Telefon, Telefax,

---

Email