

Der Unternehmer

WERTE – POTENZIALE – UMSETZUNG – ERFOLG

Inhalt

Innovationsstrategie

Was läuft falsch in der Innovationsstrategie und deren Umsetzung?

Coaching

Coaching für Führungskräfte

Zielvereinbarung

Pflichtübung oder attraktives Führungsinstrument?

Klimaanalysen

Wieso, weshalb, warum und wofür?

KAIZEN

Entmüllen Sie Ihr Unternehmen!

Innovationen

Wie kommt das Neue in die Welt?

Softwarezuverlässigkeit

Ist Ihre embedded Software zuverlässig?

Buchvorstellung

Existenzgründung - Markteintritt und Wachstum

Kongress

Frühwarnindikatoren für den Mittelstand

Impressum

Kennziffern

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

„Comeback für Deutschland“, so kommentierte unlängst das Handelsblatt. Es bezog sich dabei auf das britische Wirtschaftsblatt „Economist“, das Deutschlands „überraschende Wirtschaft“ in einer Titelgeschichte feierte. Fällt uns das nicht auf? Verfügen die Ausländer über einen klareren Blick auf unsere Frühindikatoren?

Fakt ist, dass sich viele Unternehmen konsequent saniert haben und schlank und stark aus der Krise gekommen sind, in die sie die bisherige Globalisierung gestürzt hat. Fakt ist auch, dass der Dax seit einiger Zeit wieder steigt. Zeigen die Frühindikatoren in Ihrem Unternehmen auch ansteigende Tendenz? Das ist gut für alle Beteiligten.

Was ist aber beim nächsten Mal? Wenn die nächste Welle schärferer Marktanforderungen kommt, dann ist der Blick auf Frühwarnindikatoren rechtzeitig nötig. Mitglieder des Regionalarbeitskreises Baden-Württemberg des BDU unterstützen Sie dabei; z.B. mit einem Kongress „Frühwarnindikatoren für den Mittelstand“ am 04.10.2005 im Konzerthaus in Freiburg (Anmeldung an RMC-Risk Management Consulting GmbH; Altensteinweg 18, 79410 Badenweiler)

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

➔ **Kontakt**



Dr. Dieter Coy



Innovationsstrategie

Was läuft falsch in der Innovationsstrategie und deren Umsetzung?

- Innovation ist Sache der Entwicklungsabteilung statt der des ganzen Unternehmens
- Sicht des Managements: Entwicklungs-/Innovationsprozesse sind klar definiert, bekannt, eingeführt. Erfahrung der Praxis: Niemand hält sich daran; Silodenken und eingefahrene Trampelpfade dominieren den Alltag.
- Gute Ideen werden zu schnell zerredet oder fallen dem Diktat kurzfristigen Nutzens zum Opfer
- Die Umsetzung guter Ideen bleiben im Tagesgeschäft stecken.

Innovation muss Sache des gesamten Unternehmens sein

Erfolgreich innovative Firmen achten auf:

- Innovation als praktizierte Philosophie im Unternehmen
- Kreative Generierung und sorgfältige Auswahl von Projektvorschlägen
- Eindeutige Übertragung von Aufgabe und Verantwortung
- Systematisch gesteuerte und transparente Innovationsprozesse

Kreativität, Experimentiermöglichkeit und gesteuerter Entwicklungsprozess führen zum Erfolg



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

oder über Kennziffer 1

Inhalt

Innovationsstrategie

Was läuft falsch in der Innovationsstrategie und deren Umsetzung?

Coaching

Coaching für Führungskräfte

Zielvereinbarung

Pflichtübung oder attraktives Führungsinstrument?

Klimaanalysen

Wieso, weshalb, warum und wofür?

KAIZEN

Entmüllen Sie Ihr Unternehmen!

Innovationen

Wie kommt das Neue in die Welt?

Softwarezuverlässigkeit

Ist Ihre embedded Software zuverlässig?

Buchvorstellung

Existenzgründung - Markteintritt und Wachstum

Kongress

Frühwarnindikatoren für den Mittelstand

Impressum

Kennziffern

Coaching

Coaching für Führungskräfte

Ein Gewinn für Mitarbeiter und Unternehmen

Eine gute Führungskraft muss hohen Erwartungen gerecht werden: Sie soll zielorientiert handeln, Teams motivieren und verantwortungsvoll Situationen bewältigen, auch wenn sich die Wirtschaftslage verändert. Hierzu reichen Fach- und Führungskompetenz allein nicht aus. Immer mehr Unternehmen unterstützen deshalb ihre Fach- und Führungskräfte durch ein Einzelcoaching. Ziel des Coachings ist ein klares, erfolgsorientiertes Handeln der Führungskraft und damit verbunden auch der wirtschaftliche Unternehmenserfolg, der innerhalb weniger Wochen und Monate sichtbar wird.

Führungskraft muss hohen Erwartungen gerecht werden.

Unterstützung durch Einzelcoaching.

Führungskräfte beklagen häufig mangelnde Möglichkeiten zum Austausch mit Gleichgesinnten. Genau an diesem Punkt setzt unser Gruppencoaching an, bei dem die eigenen Themen aus dem Führungsalltag der Teilnehmer in den Mittelpunkt stehen. Nur wer in einer Gruppe gelernt hat, die unterschiedlichen Sichtweisen und Ressourcen seiner selbst und anderer Menschen zu erkennen, zu würdigen und unter deren Berücksichtigung zu handeln, wird langfristig eine gute Führungskraft sein und somit für das Unternehmen immer einen Gewinn darstellen.

Häufig mangelnde Möglichkeiten zum Austausch.

Gruppencoaching



Die kostenlose Vollversion direkt beim Autor,
→ **Christian von Burkersroda**, v. Rundstedt & Partner GmbH, bestellen.
→ **mehr Informationen**

oder über Kennziffer 2

Zielvereinbarung

Pflichtübung oder attraktives Führungsinstrument?

Zielvereinbarungen sind in vielen Firmen mittlerweile Alltag und selbstverständlich. Im Zusammenhang mit der Einführung von ERA in der Metallindustrie Baden-Württemberg werden sie noch wichtiger. Dennoch ist oft viel Unzufriedenheit damit verbunden:

Zielvereinbarungen werden wichtiger, auch wegen ERA in Baden-Württemberg

- Ziele werden häufig nur für Sonderaufgaben und Projekte vereinbart.
- Viele Führungskräfte haben ihre Schwierigkeiten damit, Ziele zu finden und dann gut zu formulieren.
- Die Ziele bleiben ohne Maßnahmen, Meilensteine, Budgets.
- Zielvereinbarungen haben keine „wirkliche Bedeutung“ und sind in vielen Fällen zu einer reinen Formalie degeneriert.
- Am Ende des Beurteilungszeitraumes sind die zu Beginn vereinbarten Ziele hoffnungslos überholt. Auswertungen zwischendurch haben aber nicht stattgefunden.
- Der Beurteilungsaspekt überwiegt den Aspekt der Führung, Orientierung, Abstimmung und Kommunikation der wechselseitigen Erwartungen.

Das Verfahren der Zielvereinbarung läuft jedoch oft nicht zufriedenstellend..

Ursachen: Image im Unternehmen und mangelnde Befähigung bei den Beteiligten.

In dem Artikel wird den Gründen dafür nachgegangen. Wege zur entweder Wiederbelebung oder sinnvollen Nutzung dieses Führungsinstrumentes werden aufgezeigt.

Der Artikel zeigt Ursachen und mögliche Maßnahmen auf.



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

oder über Kennziffer 3

Inhalt

Innovationsstrategie

Was läuft falsch in der Innovationsstrategie und deren Umsetzung?

Coaching

Coaching für Führungskräfte

Zielvereinbarung

Pflichtübung oder attraktives Führungsinstrument?

Klimaanalysen

Wieso, weshalb, warum und wofür?

KAIZEN

Entmüllen Sie Ihr Unternehmen!

Innovationen

Wie kommt das Neue in die Welt?

Softwarezuverlässigkeit

Ist Ihre embedded Software zuverlässig?

Buchvorstellung

Existenzgründung - Markteintritt und Wachstum

Kongress

Frühwarnindikatoren für den Mittelstand

Impressum

Kennziffern

Klimaanalysen

Wieso, weshalb, warum und wofür?

Kürzlich sind wir mal wieder einer begegnet – einer Betriebsklimaanalyse. Ein kümmerliches Dasein fristete sie als Hochglanzpräsentation ganz hinten links im Regal des Projektleiters. An die Zielsetzung der Klimaanalyse konnte sich niemand mehr so recht erinnern. Leider, leider ist außer einem kurzen Artikel in der Mitarbeiterzeitschrift nichts weiter passiert. Damit wollen wir nicht sagen, dass jede Klimaanalyse in Aktionismus münden muss! Das ist selbstverständlich abhängig von Ergebnis und vor allem von der Zielsetzung der Klimaanalyse.

Betriebsklimaanalyse

Zielsetzung der Klimaanalyse?

Das Schicksal obiger Analyse muss nicht von jeder Klimaanalyse geteilt werden. Der entscheidende Unterschied beginnt bereits in der Konzeptionsphase der Befragung.

Konzeptionsphase der Befragung

1. **Was soll mit der Befragung erreicht werden? (Erkenntnisinteresse)**
2. **Welches Vorgehen ist sinnvoll und welche Methoden sind einzusetzen? (Akzeptanzsicherung)**
3. **Welche Konsequenzen hat die Durchführung einer Klimaanalyse? (Outputorientierung)**

Erkenntnisinteresse, Akzeptanzsicherung und Outputorientierung

Sind diese Fragen geklärt, machen Klimaanalysen in aller Regel Sinn...



Die kostenlose Vollversion direkt beim Autor,
→ **Stephan Teuber**, Loquenz Unternehmensberatung GmbH, bestellen.
→ **mehr Informationen zum Autor.**

oder über Kennziffer 4

KAIZEN

Entmüllen Sie Ihr Unternehmen!

„Müll“ aller Art kontinuierlich & systematisch entsorgen

Jede einzelne Zelle besitzt Mechanismen der Müllabfuhr. Ohne systematische kontinuierliche Entgiftung ist kein Überleben möglich. Dies gilt für Organismen höherer Art wie für Unternehmen.

Notwendigkeit einer „Müllabfuhr“

Die Mitarbeiter in Unternehmen sind aber in der Regel gefordert, ihre Aufmerksamkeit darauf zu richten, was sie zusätzlich tun können. Daher wird alles gesammelt, was in dieser Richtung helfen könnte. So entstehen individuelle Aktenberge und Aktenschränke und deren elektronische Varianten.

Die Unternehmen fokussieren sich primär auf Neues und nicht auf die Beseitigung von Altem

Damit dieser Müll nicht belastet oder gar überhand nimmt, muss ein systematischer Prozess des Ausmerzens von Altem, Überkommenen und Überflüssigen installiert werden. Man kann nicht darauf vertrauen, dass es ausreicht, was an Überflüssigem bei Umzügen und Fluktuationen von alleine verschwindet.

Einen systematischen Prozess der Entsorgung gibt es aktuell nur für offensichtlichen Abfall.

Systematische Müllabfuhr ist damit der Schlüssel zu weit reichenden Konsequenzen: zu einer Geschäftsprozessüberarbeitung (KAIZEN), zu wirksamer Produktinnovation und zur wirksamen Auseinandersetzung mit dem Wesenskern des Unternehmens.

Der Artikel zeigt Konsequenzen und mögliche Maßnahmen auf.



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

oder über Kennziffer 5

Inhalt

Innovationsstrategie

Was läuft falsch in der Innovationsstrategie und deren Umsetzung?

Coaching

Coaching für Führungskräfte

Zielvereinbarung

Pflichtübung oder attraktives Führungsinstrument?

Klimaanalysen

Wieso, weshalb, warum und wofür?

KAIZEN

Entmüllen Sie Ihr Unternehmen!

Innovationen

Wie kommt das Neue in die Welt?

Softwarezuverlässigkeit

Ist Ihre embedded Software zuverlässig?

Buchvorstellung

Existenzgründung - Markteintritt und Wachstum

Kongress

Frühwarnindikatoren für den Mittelstand

Impressum

Kennziffern

Innovationen

Wie kommt das Neue in die Welt?

Innovationen systematisch und schnell umsetzen

Entsprechend unserer Denk- und Verhaltensgewohnheiten versuchen wir häufig das „Neue“ aus der Erfahrung und der Verbesserung des „Bisherigen“ zu denken und gestalten. Für umfassendere Innovationen und Veränderungen ist dieses bekannte methodische Vorgehen nicht erfolgreich.

... jeder Unternehmer weiss, dass es ohne „Neues“ nicht geht

Um wirklich Neues zu schaffen ist ein neuer Ansatz notwendig: Das Denken von der herannahenden Zukunft her verbunden mit dem eigenen Willen und Fähigkeiten zur Gestaltung.

Oft sind die gemachten Schritte nur klein und marginal

Dieses kann systematisch in drei Stufen erreicht werden:

Stufe 1 - Wahrnehmung: Hier gilt es die Wahrnehmung zu verbessern in dem Herausforderungen identifiziert werden und Interviews mit Kunden und Nutzern der geplanten Produkte geführt werden.

Wenn ich mich ständig auf Sachzwänge berufe – kann ich nichts machen

Stufe 2 - Willensbildung und Schöpfung: Hier gilt es das „Neue“ zu beschreiben, die Visionen in Szenarien abzubilden und Prototypen zu definieren.

... wir sind mehr mit der Bestätigung des Gewohnten beschäftigt, als an der Suche nach Neuem interessiert.

Stufe 3 - Sofortige Praxis und Umsetzung: Sofortige Praxis und Umsetzung der Prototypen in weniger als 3 Monaten um das Neue sichtbar zu machen.

Der so erzeugte sachliche Fortschritt und das Lernen der beteiligten Personen bekommen eine andere Beschleunigung als beim herkömmlichen Vorgehen.

...systematisch zum Erfolg



Die kostenlose Vollversion direkt beim Autor,
→ **Dr. Bertram Lohmüller**, GiMA consult Gesellschaft für integriertes Management mbH, bestellen.
→ **mehr Informationen zum Autor.**

oder über Kennziffer 6

Softwarezuverlässigkeit

Ist Ihre embedded Software zuverlässig?

Fehlerbehaftete Software: Gründe & Gegenmaßnahmen

■ KMU können zuverlässigere Software (SW) erstellen mittels eines veränderten Blickwinkels auf das Thema und systematischer Entwicklungs- und Managementtechniken.

Veränderter Blickwinkel für zuverlässigere SW nötig

■ Der Markt verlangt immer mehr nach zuverlässigen und intelligenten Produkten, also z.B. nach Geräten, die mechatronische Elemente enthalten: Mechanik, Elektrik, Mikroelektronik und SW.

■ Die Komplexität dieser Produkte führt allerdings zu einer Fülle von Fehlern, die sich aus der Wechselwirkung der Software mit den übrigen verwendeten Technologien ergeben und dem gegenseitigen Nichtverstehen der beteiligten Experten an den Schnittstellen. Um dem zu entgehen, verweisen Softwarehersteller gerne auf ihr Kleingedrucktes, dass Software prinzipiell nicht fehlerfrei zu entwickeln ist; aber würden Sie so etwas beim Kauf Ihres neuen Autos, das eine zweistellige Anzahl Prozessoren enthält, akzeptieren?

Die Komplexität der Produkte mit SW nimmt stark zu.

■ KMU sollten sich daher mehr diesen Wechselwirkungen und dem Nichtverstehen der Experten an den Schnittstellen widmen, indem Sie den Blick auf die erforderlich gewordene Leistung zur Integration sowohl der Technik als auch der Fachleute richten. Wenn weitere systematische Entwicklungs- und Managementtechniken eingesetzt werden, ist der Erfolg nicht zu verhindern

Keine Unterschätzung der notwendigen Integrationsleistung und bewährter systematischer Methoden



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

oder über Kennziffer 7

Inhalt

Innovationsstrategie

Was läuft falsch in der Innovationsstrategie und deren Umsetzung?

Coaching

Coaching für Führungskräfte

Zielvereinbarung

Pflichtübung oder attraktives Führungsinstrument?

Klimaanalysen

Wieso, weshalb, warum und wofür?

KAIZEN

Entmüllen Sie Ihr Unternehmen!

Innovationen

Wie kommt das Neue in die Welt?

Softwarezuverlässigkeit

Ist Ihre embedded Software zuverlässig?

Buchvorstellung

Existenzgründung - Markteintritt und Wachstum

Kongress

Frühwarnindikatoren für den Mittelstand

Impressum

Kennziffern

Buchvorstellung

Neuerscheinung eines Mitglieds

Existenzgründung

Markteintritt und Wachstum

Jürgen Arnold

Mit dem Existenzgründerzyklus „Der sichere Weg zum erfolgreichen Unternehmen“ platziert er die vierte Generation von Gründerliteratur nach 1985, 1989 und 1996 im Markt und spricht mit den zu behandelnden Themen ganzheitlich Gründungsinitiativen im gesamten EU-Binnenmarkt an.

Neuerscheinung

307 Seiten, mit 60 Grafiken
ISBN 3-938684-01-1
EUR 34,- ; sFr 53,- ; £ 24,-

Weiterführende Informationen erhalten Sie unter www.uvis-verlag.de.



Kongress

Frühwarnindikatoren für den Mittelstand

- Ein Beitrag zur Zukunftssicherung -

Die im Mai 2005 vom RAK BW veröffentlichte Studie „Frühwarnindikatoren für die Mittelstand“ fand grosse Aufmerksamkeit. Das Handelsblatt, die Financial Times Deutschland, der Bayrische Rundfunk, verschiedene Tageszeitungen sowie einzelne Industrie- und Handelskammern auch außerhalb Baden-Württembergs berichteten über die Ergebnisse.

Die Initiatoren der Studie haben sich aufgrund des großen Interesses dazu entschlossen, am 04. Oktober 2005 in Freiburg im Breisgau einen ganztägigen Fachkongress zu diesem Thema zu veranstalten. Er richtet sich an Geschäftsführer, Finanzchefs und Controller sowie an Unternehmensberater, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater.

Den Eröffnungsvortrag hält der Vorsitzende der Geschäftsführung der DEKA Investment GmbH. Die Fachvorträge beinhalten Themen wie Kundenrisikoanalyse, Messbarkeit von Strategien bis hin zur Betriebsklima-Messung. Es werden insgesamt sechs Vorträge angeboten. In einem abschließenden Podiumsgespräch werden Frühwarnindikatoren nochmals aus Sicht der Unternehmen, Banken, Berater, Lehre und Forschung diskutiert. Das Gespräch wird moderiert von einem Autor zahlreicher Publikationen über Risikomanagement und Rating.

Während der großzügig geplanten Pausen bieten verschiedene Firmen an ihren Ständen Gelegenheit zur Information und Diskussion.

Näheres zum Kongress: www.fruehwarnindikatoren.de.

Die Gesamtstudie beziehen Sie über www.bdu.de.



Veranstaltungsprogramm und Anmeldeformular erhalten Sie kostenfrei beim Autor.

→ **Günter Monjau**, RMC Risk Management Consulting GmbH.

→ **mehr Informationen** zum Autor.

04. Oktober 2005
09:00 bis 16:30 Uhr
Konzerthaus Freiburg

Inhalt

Innovationsstrategie

Was läuft falsch in der Innovationsstrategie und deren Umsetzung?

Coaching

Coaching für Führungskräfte

Zielvereinbarung

Pflichtübung oder attraktives Führungsinstrument?

Klimaanalysen

Wieso, weshalb, warum und wofür?

KAIZEN

Entmüllen Sie Ihr Unternehmen!

Innovationen

Wie kommt das Neue in die Welt?

Softwarezuverlässigkeit

Ist Ihre embedded Software zuverlässig?

Buchvorstellung

Existenzgründung - Markteintritt und Wachstum

Kongress

Frühwarnindikatoren für den Mittelstand

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: 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, 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.

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, Zitelmannstr. 22, 53113 Bonn

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

- Kennziffer 1 Jochen Müller, MSE GmbH
- Kennziffer 2 Christian von Burkensroda, v. Rundstedt & Partner GmbH
- Kennziffer 3 Jochen Müller, MSE GmbH
- Kennziffer 4 Stephan Teuber, Loquenz Unternehmensberatung GmbH
- Kennziffer 5 Dr. Dieter Coy, Gesellschaft für Innovation und Beratung bR
- Kennziffer 6 Dr. Bertram Lohmüller, GiMA consult Gesellschaft für integriertes Management mbH
- Kennziffer 7 Dr. Dieter Coy, Gesellschaft für Innovation und Beratung bR

oder per Fax: 0228/91 61-26

Firma

Ansprechpartner

Adresse

Telefon, Telefax,

Email