

# Der Unternehmer

WERTE – POTENZIALE – UMSETZUNG – ERFOLG

## Inhalt

### Lieferketten

Schneller zum Kunden –  
Synchronisierte  
Lieferketten vom  
Vorlieferanten über die  
Fabrik zum Kunden

### Arbeitsplatzorganisation

Das Milliarden-Potential -  
Organisation beginnt am  
*eigenen* Arbeitsplatz!

### Organisation

Indizien für Schwach-  
stellen in der Organisation

### Organisationsdesign

Turbulenzen in der  
Organisation

### Wettbewerb

Wettbewerbsfähig auch am  
Standort D

### Informationstechnologie

Produktivitätssteigerung  
durch IT

### Neuerscheinung

Praxishandbuch Coaching

### Impressum

### Kennziffern

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

„Wie kann ich auch zu Hause wettbewerbsfähig sein?“ Das fragen sich viele Unternehmer angesichts des verschärften Wettbewerbs. Und so lautet auch das Motto einer der Arbeitsgruppen des Regionalarbeitskreises Baden-Württemberg des BDU, genauer der Arbeitsgruppe „Organisation“.

Die Beiträge dieser Ausgabe sind ihr erstes Ergebnis.

Die Autoren wollen damit deutlich machen, dass es sich wirklich lohnt, die eigene Organisation auf Verbesserungen abzuklopfen. Lassen Sie sich also anregen.

Ganz beiläufig ist „Der Unternehmer“ mit dieser Ausgabe ein Jahr alt geworden. Sie, sehr geehrte Leserinnen und Leser, haben bei jeder Ausgabe Langfassungen der Kurzbeiträge angefordert. Diese Resonanz von Ihnen hat uns sehr gefreut. Bei manchen traf der Fachbeitrag das innerbetriebliche Problem wie der sprichwörtliche Hammer den Nagel auf den Kopf und konnte zur Klärung beitragen. Solche gelungene Unterstützung wünschen wir uns mehr. Daher bin ich der Meinung, dass Sie uns schreiben sollten, wo Sie der Schuh drückt. → **Kontakt**



Dr. Dieter Coy



## Lieferketten

### Schneller zum Kunden – Synchronisierte Lieferketten vom Vorlieferanten über die Fabrik zum Kunden

■ Zeit ist Geld? Zeit, in der Mitarbeiter mit der Komplexität oder Unzulänglichkeit von Planungssystemen, Auftragsabwicklung und Materialflüssen kämpfen, schafft keinen vom Markt honorierten Wert. Schnelle Lieferketten sparen Zeit und Kosten!

„Zeit ist Geld!“

Warum schlummern in den Lieferketten der Unternehmen noch so viele ungenutzte Potentiale? Vier Thesen:

Wo hapert es?

- Einseitiger Fokus auf Herstellkosten verdeckt zu hohe Umlagen (Gemeinkosten),
- Einflussfaktoren in der Lieferkette bleiben unbeachtet,
- Transparenz über die gesamte Kette fehlt (mäßiger Lieferservice?, aktuelle Probleme?, überhöhte Bestände?),
- Richtige Konzepte brauchen Zeit und Konsequenz – daran mangelt es häufig im betrieblichen Alltag.

Erst verstehen ...

dann tun!

Zeit ist der natürliche Wettbewerbsvorteil des Standorts Deutschland im europäischen Markt. Viele Unternehmen erkennen und nutzen das. Für andere bietet sich eine klare Chance, Kosten zu senken, lukrative Kunden stärker zu binden und neue Abnehmer zu gewinnen.

Zeit als  
Wettbewerbsvorteil  
nutzen

Die kostenlose Vollversion direkt beim Autor,



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

oder über **Kennziffer 1**

**Inhalte**

**Lieferketten**

Schneller zum Kunden – Synchronisierte Lieferketten vom Vorlieferanten über die Fabrik zum Kunden

**Arbeitsplatzorganisation**

Das Milliarden-Potential - Organisation beginnt am *eigenen* Arbeitsplatz!

**Organisation**

Indizien für Schwachstellen in der Organisation

**Organisationsdesign**

Turbulenzen in der Organisation

**Wettbewerb**

Wettbewerbsfähig auch am Standort D

**Informationstechnologie**

Produktivitätssteigerung durch IT

**Neuerscheinung**

Praxishandbuch Coaching

**Impressum**

**Kennziffern**

**Arbeitsplatzorganisation**

**Das Milliarden-Potential -**

**Organisation beginnt am *eigenen* Arbeitsplatz!**

■ Man kann viel über Organisation, schlanke Prozesse, Kostentreiber, Zeitfresser und ähnliches sprechen oder gar eine Wissenschaft daraus machen: am eigenen Arbeitsplatz zeigt sich jedoch ganz deutlich, ob die Erkenntnisse nur angelesen und damit Theorie sind oder ob man wirklich verstanden, verinnerlicht und umgesetzt hat.

*Wie es auf dem Schreibtisch aussieht, so sieht es auch im Kopf aus!*

Suchen, umstapeln, von links nach rechts legen, das sind in diesen Fällen die vorherrschenden Schreibtischaktivitäten, meistens in Verbindung mit lautstarken Unmutsäußerungen. Also nichts von all dem, was grundsätzlich als erstrebenswert und notwendig gilt, um Kostentreibern und Zeitfressern wirksam entgegenzutreten, als Voraussetzung für Wettbewerbsfähigkeit.

*Produktivität am Schreibtisch!*

*Die Zeitfalle!*

Außerdem: welcher Chef (Achtung: unterschätzen Sie die Vorbildfunktion nicht!), dessen Schreibtisch so aussieht, könnte denn von seinen Mitarbeitern eine geordnete Arbeitsweise verlangen. Damit wird die zielgerichtete Führung und Anleitung von Mitarbeitern von vornherein erschwert, wenn nicht gar unmöglich gemacht. Stellen Sie sich außerdem die Wirkung auf Kunden, Lieferanten oder Banker vor, die diesen Anblick in sich aufnehmen und die entsprechenden Schlüsse ziehen.

*Schlechtes Vorbild – hundertfache Nachahmer!*

*Das Problem großen Zahl!*

*Das Hau-Weg-Prinzip!*

Ordnung ist nicht nur eine alte Tugend, sondern eine sehr moderne Einstellung für mehr Produktivität.

*Die 5-S-Methode!*



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

**oder über Kennziffer 2**

**Organisation**

**Indizien für Schwachstellen in der Organisation**

■ Dieses allseits bekannte Sprichwort bewahrheitet sich nicht selten auch in Unternehmen. Je näher der Liefertermin rückt, um so hektischer geht es zu.

*Den letzten beißen die Hunde*

Am Ende des Auftragsdurchlaufs subsumieren sich die im Vorfeld gemachten Fehler und die Folgen von Schwachstellen in der Organisation: Unvollständige Vorgaben des Vertriebs, Konstruktionsfehler, vergessene Kaufteile, Fertigungsteile mit Qualitätsmängeln, Mitarbeiter im Urlaub, .....

*Kommt Ihnen das bekannt vor?*

Wie häufig werden Sie als Chef von Ihrer eigentlichen Arbeit abgehalten, um notleidende Vorgänge zurechtzurücken und zu retten, was zu retten ist. Erboste Telefonanrufe von Kunden, Krisensitzungen....

*Chefs als Betriebsfeuerwehr*

Organisatorische Schwächen und ihre unübersehbaren Folgen sind ein Wettbewerbsnachteil. Verbesserungen senken nicht nur Kosten, entscheidend sind vielmehr die Auswirkungen für den Kunden: Umsetzung seiner Wünsche auf hohem technischen und qualitativen Niveau, Liefertreue und Verlässlichkeit versus Preiskampf mit Billiganbietern.

*Perfekte Umsetzung der Kundenwünsche versus Billiganbieter*



Die kostenlose Vollversion direkt beim Autor, **→ Dr. Eckhard Brinks**, FR Unternehmensberatung GmbH, bestellen. **→ mehr Informationen**

**oder über Kennziffer 3**

**Inhalte**

**Lieferketten**

Schneller zum Kunden – Synchronisierte Lieferketten vom Vorlieferanten über die Fabrik zum Kunden

**Arbeitsplatzorganisation**

Das Milliarden-Potential - Organisation beginnt am *eigenen* Arbeitsplatz!

**Organisation**

Indizien für Schwachstellen in der Organisation

**Organisationsdesign**

Turbulenzen in der Organisation

**Wettbewerb**

Wettbewerbsfähig auch am Standort D

**Informationstechnologie**

Produktivitätssteigerung durch IT

**Neuerscheinung**

Praxishandbuch Coaching

**Impressum**

**Kennziffern**

**Organisationsdesign**

**Turbulenzen in der Organisation**

**Organisation als Gegenstand von Innovationen?**

■ Zum Handwerkszeug des Unternehmers gehört es, das eigene Unternehmen in die Lage zu versetzen, Produktphantasie zu entwickeln. Dazu gehört z.B. die Einrichtung einer eigenen Entwicklungsabteilung, die sich immer dann bewährt, wenn man den Rest der Organisation auf Routinetätigkeiten verpflichten will.

*Handwerkszeug des Unternehmers*

Die eigene Organisation ist aber nur selten Gegenstand unternehmerischer Produktphantasie. In der klassischen Organisation dreht sich alles um die Frage „wer ist oben, wer ist unten?“

*Die eigene Organisation als Gegenstand von Innovationen!*

In der postklassischen Organisation soll sich dagegen alles um die Frage drehen „was haben wir bisher gemacht, was können wir besser tun?“ Zitiert wird dabei gerne die Geschichte, dass wir keine Zeit haben, die Säge zu schärfen, weil wir sägen müssen, um das turbulente Soll zu erfüllen. Diese Geschichte soll aber nur zeigen, durch welche einfache Art der Fragestellung ein hinreichendes Gespür für organisatorische Probleme zu wecken wäre, „Was wird nicht entschieden, z.B. weil die Zeit dafür fehlt?“

*Eine einfache Art der Fragestellung*

Es ist also nicht von Turbulenz auf Beschleunigung zu schliessen, sondern von Turbulenz auf steigenden Beobachtungsbedarf. Denn Abweichungen von der Gewohnheit entgegenzutreten ist der Stoff aus dem eine Organisation ihre Innovationen gewinnt.

*Mehr Beobachtung statt mehr Beschleunigung*



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

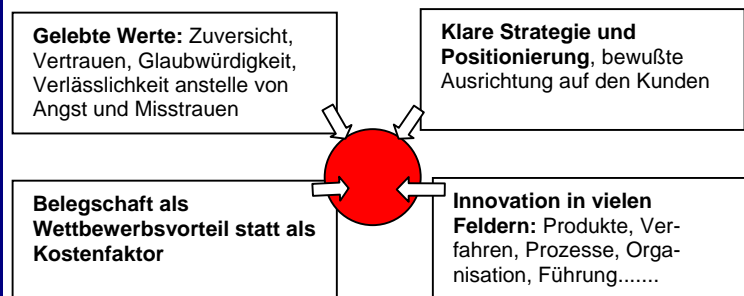
**oder über Kennziffer 4**

**Wettbewerb**

**Wettbewerbsfähig auch am Standort D**

■ Trotz allen Unkenrufen gibt es in Deutschland erfolgreiche Unternehmen und zwar in den meisten Branchen. In der Öffentlichkeit eher unbekannt sind sie „hidden Champions“, meist familiengeführt und oft in der Provinz gelegen. Was machen diese Unternehmen anders als andere? Die Antwort findet sich in vier miteinander verbundenen Bereichen:

*Trotz allen Unkenrufen gibt es in Deutschland erfolgreich geführte Unternehmen.*



*Was machen sie anders?*

*Auf den Punkt gebracht: Vier vom Unternehmen selbst beeinflussbare Handlungsfelder*

Dies sind „Stellschrauben“, des Unternehmens. In dem ausführlichen Artikel werden die aus der Beratungspraxis und gesonderten Interviews mit erfolgreichen Firmen herausgefilterten Erfolgsfaktoren ausführlicher dargestellt.

*Von diesen Firmen kann man lernen.*



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

**oder über Kennziffer 5**

## Inhalte

### Lieferketten

Schneller zum Kunden –  
Synchronisierte  
Lieferketten vom  
Vorlieferanten über die  
Fabrik zum Kunden

### Arbeitsplatzorganisation

Das Milliarden-Potential -  
Organisation beginnt am  
*eigenen* Arbeitsplatz!

### Organisation

Indizien für Schwach-  
stellen in der Organisation

### Organisationsdesign

Turbulenzen in der  
Organisation

### Wettbewerb

Wettbewerbsfähig  
auch am Standort D

### Informationstechnologie

Produktivitätssteigerung  
durch IT

### Neuerscheinung

Praxishandbuch Coaching

### Impressum

### Kennziffern

## Informationstechnologie

### Produktivitätssteigerung durch IT

■ In dem heutigen heftigen Wettbewerb und unter dem Zwang zur Kostenreduzierung wird auch in kleineren mittelständischen Unternehmen (KMU) über Teilverlagerungen ins Ausland oder Personalkürzungen nachgedacht. Dabei wird von der Firmenleitung in vielen Fällen übersehen, welche Potenziale noch im Unternehmen schlummern, die durch geeignete Maßnahmen und mit geringer Investition aktiviert werden könnten.

Speziell gilt dies für den Bereich der Informationstechnologie IT, der heute in jedem Unternehmen in vielfältiger Weise die Arbeitsabläufe unterstützt, inzwischen auch mit Nutzung des Internets. Allerdings haben viele Unternehmen dabei versäumt, die Hausaufgaben einer effektiven Integration der IT zu absolvieren, wodurch die erwähnten Verbesserungspotenziale noch brach liegen.

Die typische IT in mittleren Betrieben besteht aus einer Anzahl von Einzellösungen, die nicht untereinander kompatibel sind und deren Komplexität überschaubar ist. Hier können durch ein internes Projekt zur IT-Optimierung wesentliche Verbesserungen erzielt werden. Für die Umsetzung der geplanten Maßnahmen stehen speziell auf mittelständische Unternehmen ausgerichtete Service-Provider zur Verfügung.



Die kostenlose Vollversion direkt beim Autor,  
→ **Dr. Fritz Piepenbring**, Dr. Fritz Piepenbring Projekt- &  
Management-Beratung BDU, bestellen.  
→ **mehr Informationen**

**oder über Kennziffer 6**

*Produktivitäts-Reserven*

*Brachliegende Potenziale  
durch fehlende  
IT-Konsolidierung*

*IT-Verbesserung durch  
internes Org.-Projekt*

*Umsetzung durch externe  
Service-Provider*

## Neuerscheinung

### Praxishandbuch Coaching

■ Das Werk bündelt die langjährige Praxiserfahrung renommierter Unternehmensberater im Personalbereich. Alle Autoren sind Mitglied im Fachverband Personalmanagement des BDU. Damit sticht dieses Werk aus der Fülle der Coaching-Bücher deutlich hervor.

In über 20 Beiträgen werden systematisch und gleichzeitig mit hohem Praxisbezug die Motive, Arten, Ausprägungen und Ziele von Coaching dargestellt. Des Weiteren steht die Beantwortung folgender Fragen im Mittelpunkt:

- Was sind die Erfolgsfaktoren von Coaching für Führungskräfte?
- Welche Coachingformen eignen sich für welche Unternehmensbereiche?
- In welchen persönlichen und unternehmerischen Situationen kann Coaching zur Problemlösung beitragen?
- Gibt es Trends im Coaching, die dem strukturellen Veränderungsprozess in den Unternehmen Rechnung trägt?

Das Buch richtet sich vornehmlich an Coaching interessierte Führungskräfte, Personalverantwortliche, Personalentwickler sowie an Coaches, Trainer und Therapeuten.

Praxishandbuch Coaching, Stephan Teuber (Hrsg.), Verlag Vahlen, ISBN-3-8006-3125-3

Stephan Teuber (Hrsg.)

## Praxishandbuch Coaching

Einsatzfelder, Grenzen  
und Chancen

Verlag Vahlen

### Inhalte

#### Lieferketten

Schneller zum Kunden –  
Synchronisierte  
Lieferketten vom  
Vorlieferanten über die  
Fabrik zum Kunden

#### Arbeitsplatzorganisation

Das Milliarden-Potential -  
Organisation beginnt am  
*eigenen* Arbeitsplatz!

#### Organisation

Indizien für Schwach-  
stellen in der Organisation

#### Organisationsdesign

Turbulenzen in der  
Organisation

#### Wettbewerb

Wettbewerbsfähig  
auch am Standort D

#### Informationstechnologie

Produktivitätssteigerung  
durch IT

#### Neuerscheinung

Praxishandbuch Coaching

#### 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](mailto:info@bdu.de), [www.bdu.de](http://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](mailto:ha@bdu.de).

Alle in **Der Unternehmer** und auf [www.bdu.de](http://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.

### 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 Reinald Wolff, Schmid & Wolff Management Consultants
- Kennziffer 2 Heinz-Peter Lakner, Lakner Unternehmensberatungs AG
- Kennziffer 3 Dr. Eckhard Brinks, FR Unternehmensberatung GmbH
- Kennziffer 4 Dr. Dieter Coy, Gesellschaft für Innovation und Beratung bR
- Kennziffer 5 Jochen Müller, MSE GmbH
- Kennziffer 6 Dr. Fritz Piepenbring, Dr. Fritz Piepenbring  
Projekt- & Management-Beratung BDU

Firma

Ansprechpartner

Adresse

Telefon, Telefax,

Email

Erscheinungsweise

Herausgeber

Bestellung/ Abbestellung

Copyright

Erklärung

oder per Fax: 0228/91 61-26