

# Der Unternehmer

WERTE – POTENZIALE – UMSETZUNG – ERFOLG

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

## Inhalt

**Unternehmensführung**  
Rating – K.O.-Kriterium oder  
Instrument zur  
Leistungsverbesserung?

**Teamegeist...**  
Von Klinsis Truppe lernen

**Führungseffizienz**  
Führungseffizienz:  
Reibungsverluste sind  
Effizienzverluste

**PROZESSMANAGEMENT**  
Stellschraube zwischen  
Unternehmensstrategie  
und Erfolg

**Beratungsstrategie**  
Niemals ohne logische,  
ganzheitliche ERP-/PPS-  
Beratungsstrategie

**Informationstechnologie**  
Der Wandel der Sicht auf  
die IT

**Finanzierung und  
Sicherheiten**  
Bürgschaften, Sicherheiten  
und Haftungsfreistellungen

**Buchvorstellung**  
Existenzgründung  
Finanzierung und  
Sicherheiten

**Impressum**

**Kennziffern**

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

die Fußballweltmeisterschaft beschäftigt unser ganzes Land. Es ist etwas anders als bei früheren Weltmeisterschaften. Warum?

- zunächst gab es ein **klares Ziel**: „Wir wollen Weltmeister werden“. An diesem Ziel orientierten sich alle weiteren Maßnahmen!
- lieb gewordenen Gewohnheiten und verkrustete Strukturen wurden einfach über Bord geworfen. Das **Beste** war gerade gut genug.
- die beste Mannschaft ist nicht eine Sammlung der erfahrensten Spieler sondern eine **Mixtur** aus Spielern mit jugendlicher Kraft und Unbekümmertheit sowie souveräner Erfahrung.
- das Projekt „Wie werden wir gewinnen“ wird von spezialisierten Trainern/Beratern in allen Facetten **innovativ** angegangen.
- bei allem außerordentlichen Fleiß, der an den Tag gelegt wird, das bemerkenswerteste ist die **Begeisterung** der Führung, die uns alle ansteckt.



Vergleichen Sie dieses Projekt, das immerhin bis zum Spiel um Platz 3 geführt hat, mal einen kurzen Moment lang mit Ihrem Unternehmen. Klingelt da was? In diesem Fall bin ich der Meinung, dass Sie uns schreiben sollten, wo Sie der Schuh drückt. ➔ **Kontakt**

Dr. Dieter Coy

## Unternehmensführung

**Rating – K.O.-Kriterium oder Instrument zur  
Leistungsverbesserung?**  
**Der schwierige Weg zu guten Noten!**

- Mittlerweile wird jedes Unternehmen von seiner Bank geratet, ob es der Unternehmer merkt oder nicht.
- Jahrelang haben Banken und Sparkassen für Kredite an Unternehmen zu niedrige Risikoprämien berechnet.
- Die Insolvenzwellen der letzten Jahre führte zu Firmenzusammenbrüchen erheblichen Ausmaßes, mit großen Verlusten für die Banken.
- Worauf sich viele Banken aus dem unsicheren Kreditgeschäft mit dem Mittelstand zurückzogen.
- Nun beklagen KMUs, die Banken würden den Kredithahn zudrehen.
- Die Angst des Mittelständlers vor dem Bankgespräch.
- Gefahr durch Fehlbeurteilung.
- Chancen durch gute Ratingergebnisse.
- Ziel dieses Beitrags ist, dieses scheinbare Horrorszenario zu analysieren, die richtigen Schlüsse zu ziehen und Maßnahmen anzustoßen zur Leistungsverbesserung Ihres Unternehmens.

*Was ist ein Rating?*

*Wollen die Banken nur ihr Risiko begrenzen?*

*Sind die Unternehmen den Banken ausgeliefert?*

*Kann man den Spieß herumdrehen zum eigenen Vorteil?*

*Welche Ansätze bietet das Rating, die Leistungsfähigkeit des eigenen Unternehmens zu verbessern?*

*Ist die schlechte Nachricht nicht sogar eine gute?*

*Hinweise – Tipps – Vorschläge*



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

**oder über Kennziffer 1**

**Inhalt**

**Unternehmensführung**  
Rating – K.O.-Kriterium oder Instrument zur Leistungsverbesserung?

**Teamgeist...**  
Von Klinsis Truppe lernen

**Führungseffizienz**  
Führungseffizienz: Reibungsverluste sind Effizienzverluste

**PROZESSMANAGEMENT**  
Stellschraube zwischen Unternehmensstrategie und Erfolg

**Beratungsstrategie**  
Niemand ohne logische, ganzheitliche ERP-/PPS-Beratungsstrategie

**Informationstechnologie**  
Der Wandel der Sicht auf die IT

**Finanzierung und Sicherheiten**  
Bürgschaften, Sicherheiten und Haftungsfreistellungen

**Buchvorstellung**  
Existenzgründung Finanzierung und Sicherheiten

**Impressum**

**Kennziffern**

**Teamgeist...**

**Von Klinsis Truppe lernen**  
**Analogien im Unternehmen und auf dem Platz**

■ Was wurden sie gescholten, die neuartigen Trainingsmethoden des Jürgen Klinsmann und welche Begeisterung herrschte im Land über Platz 3 und das „neue“ Spiel der deutschen Mannschaft!

*Trainingsmethoden erfolgreich geprüft*

Wie oft werden Teamtrainings als überflüssige und teure Spielerei abgetan und wie begeistert sind die Teilnehmer am Ende über den neu eingehauchten „Geist“, die gewonnenen Einsichten in die Gruppendynamik und die eigene Rolle.

*Teamtrainings begeistern*

Ein professionell gestaltetes Teamtraining - angepasst an die Unternehmenswerte und -ziele - vermag einiges zu bewegen. Symptome wie der viel gescholtene egozentrische Stürmer, der sich keinesfalls vom Ball trennen will, oder kostspielige Abteilungsgeizhähnen müssen nicht sein. Damit gehört der ächzende Aktienkurs genauso der Vergangenheit an wie die gequält aufstöhnende Fußballnation!

*Ein gutes Teamtraining lohnt sich!*

Ein erfolgreiches Teamtraining braucht fundierte Methodenkenntnis, zielgruppenadäquate Gestaltung und ein begeistertes und begeisterndes Trainerteam, damit der Teamgeist auch in den Arbeitsalltag getragen wird!

*Teamgeist in den Arbeitsalltag tragen*



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

**oder über Kennziffer 2**

**Führungseffizienz**

**Führungseffizienz: Reibungsverluste sind Effizienzverluste**

■ Veränderungen, Matrixorganisationen, Projekt- und Prozessorganisation, schnelle und kompetente Reaktionen auf Impulse von außen, z.B. Anfragen, funktionieren nur bei entsprechend qualifizierter Führung. Ist diese nicht gegeben, sind Bewahrungstendenzen, Zurückhaltung von Informationen und Fehler, Zeit- und Geldverluste die Folge.

*Mangelnde Führungseffizienz kostet Zeit und Geld*

Einflussmöglichkeiten bestehen auf drei Ebenen:

- dem Unternehmen bzw. der Organisation, der Unternehmenskultur: Der Einzelne kann nicht leisten, was die Organisation nicht zulässt. Man muss ins Verändern verliebt sein, nicht ins Bewahren.
- der Führung von Mitarbeitern: Die Mitarbeiter ernst nehmen. Ohne Konflikte geht es nicht, man muss sie nur richtig handhaben.
- der individuellen Ebene: Auf den guten Vorgesetzten hoffen und warten, reicht nicht, eigene Kompetenz, Persönlichkeit und Eigenverantwortung sind gefragt.

*Ansatzpunkte zur Verbesserung gibt es auf 3 Ebene:  
- Unternehmen,  
- Führung  
- Individuum*

Der Artikel zeigt auf allen drei Ebenen zahlreiche Ansatzpunkte zur Verbesserung der Führungseffizienz.

*Diese Ansatzpunkte werden aufgezeigt.*



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

**oder über Kennziffer 3**

**Inhalt**

**Unternehmensführung**  
Rating – K.O.-Kriterium oder Instrument zur Leistungsverbesserung?

**Teamegeist...**  
Von Klinsis Truppe lernen

**Führungseffizienz**  
Führungseffizienz: Reibungsverluste sind Effizienzverluste

**PROZESSMANAGEMENT**  
Stellschraube zwischen Unternehmensstrategie und Erfolg

**Beratungsstrategie**  
Niemals ohne logische, ganzheitliche ERP-/PPS-Beratungsstrategie

**Informationstechnologie**  
Der Wandel der Sicht auf die IT

**Finanzierung und Sicherheiten**  
Bürgschaften, Sicherheiten und Haftungsfreistellungen

**Buchvorstellung**  
Existenzgründung Finanzierung und Sicherheiten

**Impressum**

**Kennziffern**

**PROZESSMANAGEMENT**

**Stellschraube zwischen Unternehmensstrategie und Erfolg**

■ Wie gestalten erfolgreiche Unternehmen ein effizientes Zusammenwirken von

- Unternehmensstrategie / Zielvorgaben
- Organisation/Mitarbeiter
- Prozessen (die Wertschöpfung ist in den Geschäftsprozessen enthalten) / IT-Strategie

*Wie dem Piloten im Cockpit müssen die Instrumente die Werte anzeigen und Abweichungen sofort melden – das gilt auch für Sie als verantwortungsbewussten Entscheider.*

Um zeitnah auf die sich schnell ändernde Markterfordernisse reagieren zu können, müssen mittels einer **transparenten Unternehmenssteuerung** das **Geschäftsergebnis** mit allen Zahlen, Daten und Fakten zur Verfügung stehen. Ein wichtiges Synergieelement in diesem Regelkreis sind die SOA's, **Service Orientierte Architekturen**, die in Verbindung mit effizientem **unternehmensweiten Geschäftsprozessmanagement**, der kontinuierlichen Verbesserung und Optimierung der Servicequalität die „**Fitness**“ des **Unternehmens** gewährleisten.

Auf was dabei in der Praxis zu beachten ist können Sie in der Vollversion erfahren oder in direktem Austausch mit der Autorin.



Die kostenlose Vollversion direkt bei den Autoren,  
→ **Christian Schönhof** und **Susanne Hassler-Mezele**,  
BFU Büro für Unternehmensentwicklung GmbH, bestellen.  
→ **mehr Informationen zum Autor.**

**oder über Kennziffer 4**

*Steuern Sie mit Ihrer Unternehmensstrategie*

*Kennen Sie die Chancen interner und externer Synergien?*

*Steuern oder verwalten?*

*Hat ihr Unternehmen agile Organisationsstrukturen?*

*Kein Bruch zwischen Planen&Umsetzen und Zielerreichung?*

**Beratungsstrategie**

**Niemals ohne logische, ganzheitliche ERP-/PPS-Beratungsstrategie**

■ Zur Verwirklichung der Zielsetzung der Industrieunternehmen, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten beziehungsweise weiter auszubauen, haben ERP-/PPS-Projekte einen hohen Stellenwert. In der Vergangenheit wurde nur ungern fremde Hilfe in Anspruch genommen. Dies hat sich in den letzten beiden Jahren geändert. Die Anforderungen des Marktes steigern sich kontinuierlich und diese Veränderungen haben, wie viele Unternehmen erkannt haben, erhebliche Auswirkungen auf die internen organisatorischen Abläufe. Es ist unabdingbar, dass den Leistungssteigerungen im technischen Bereich und im Produktbereich eine organisatorische Leistungssteigerung folgen muss.

Mehr denn je sind Unternehmer zu der Erkenntnis gelangt, dass für die Durchführung von ERP-/PPS-Projekte der Einsatz eines Spezialisten erforderlich ist. Nun tauchen aber gleich die nächsten Fragen auf? Wie findet das Unternehmen den geeigneten Berater für sein ERP-Gesamtprojekt? Welche Beratungsstrategie muss dieser verfolgen? Welche Beratungsleistungen bietet er an?

Die Beratung in ERP-/PPS-Projekten stellt hohe und teilweise ganz andere, spezielle Anforderungen an den Berater. Die traditionelle Beratungsmethode, Beratungsstrategie führt, wie die Praxis zeigt, nicht zum erwarteten Erfolg. Die „aktive Beratung“ ist angesagt!



Die kostenlose Vollversion direkt beim Autor,  
→ **Jürgen Finger CMC**, Jürgen Finger + Partner, bestellen.  
→ **mehr Informationen zum Autor.**

**oder über Kennziffer 5**

*Erhalt und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit*

*Geschäftsprozessoptimierung*

*Einsatz ERP-/PPS-Spezialisten*

*Welche Beratungsleistung?*

*Beratungsstrategie*

**Inhalt**

**Unternehmensführung**  
Rating – K.O.-Kriterium oder Instrument zur Leistungsverbesserung?

**Teamgeist...**  
Von Klinsis Truppe lernen

**Führungseffizienz**  
Führungseffizienz: Reibungsverluste sind Effizienzverluste

**PROZESSMANAGEMENT**  
Stellschraube zwischen Unternehmensstrategie und Erfolg

**Beratungsstrategie**  
Niemals ohne logische, ganzheitliche ERP-/PPS-Beratungsstrategie

**Informationstechnologie**  
Der Wandel der Sicht auf die IT

**Finanzierung und Sicherheiten**  
Bürgschaften, Sicherheiten und Haftungsfreistellungen

**Buchvorstellung**  
Existenzgründung Finanzierung und Sicherheiten

**Impressum**

**Kennziffern**

**Informationstechnologie**

**Der Wandel der Sicht auf die IT  
Konsequenzen für eine Nutzen-Kostenoptimierte IT**

- Wenn man die IT-Abteilung häufig braucht, um abgestürzte PC-Programme wieder zum Laufen zu kriegen, dann hat die IT-Abteilung ganz schnell einen schlechten Ruf. Funktioniert dagegen alles bestens, dann stellt sich die Frage, was tut die IT-Abteilung eigentlich?
- Zugespitzt formuliert lauten die Fragen: Was darf eine IT maximal kosten, wenn alles funktionieren soll? Was bedeutet dabei alles und wie muss die IT-Abteilung strukturiert und besetzt sein, um ein Nutzen-Kosten-Optimum sicherzustellen? Und wie ist mit den zyklischen Änderungen der Technologie umzugehen?
- Eine andere Sichtweise kann hier helfen, nämlich die IT als ein System von Schichten zu betrachten. Die unterste Schicht enthält alle substantiellen Werte, wie Kataloge, die Anlagenkartei und andere Assets. Darauf baut die „dynamische“ Schicht auf. Hier werden alle dynamischen Vorgänge verwaltet, wie Handlager, Lizenzdauern, Performance im Helpdesk etc. Zur Optimierung dieser Vorgänge und Daten braucht es als oberste Schicht die Mitarbeiterpotentiale, die die IT-Abteilung, die die IT am Leben erhält und weiterentwickelt.



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

**oder über Kennziffer 6**

*Vier Unternehmer aus Baden-Württemberg stellen ihre Erfolgskonzepte vor.*

*Der Gesamtnutzen vom Kunden her gedacht.*

*Beim Kostenwettbewerb haben wir keine Chance, beim Leistungswettbewerb sehr wohl.*

**Finanzierung und Sicherheiten**

**Bürgschaften, Sicherheiten und Haftungsfreistellungen**

- Die besten Sicherheiten, die ein Gründer oder gestandenes Unternehmen in Bankgesprächen anbieten kann, sind ein überzeugendes nachhaltiges Konzept, eine nachweisbare, pünktliche und tadellose Kreditbedienung im privatem oder gewerblichen Umfeld und keine belastenden Schufa-Einträge.

*bestes Voting*



**Je weniger Sicherheiten man einer Bank überlässt, desto größerer unternehmerischer Spielraum verbleibt.**

Den Wandel durch Gesundheits- und Fehlzeitenprojekte flankieren. Denn erwiesenermaßen sind gerade bei KMU - kleinen und mittleren Unternehmen - die Banken eine der größten Unternehmensentwicklungs-verhinderer.

*Position der Stärke*

Nur aus einer Position der Stärke heraus haben Unternehmer gute Chancen, auf nahezu gleicher Augenhöhe, faire Konzepte partnerschaftlich zu entwickeln und umzusetzen.

*faire Konzepte*

Nutzen Sie für Themen im Umgang mit Kreditinstituten, Investoren und (Pre-) Rating die praxisrelevanten Erfahrungen, dokumentiert im vierten Band

- Existenzgründung - Finanzierung und Sicherheiten  
- ISBN 3-938684-03-8

des neuen fünfteiligen Existenzgründerzyklus, die auszugsweise entnommen wurden.



Die kostenlose Vollversion direkt beim Autor,  
→ **Jürgen Arnold**, UVIS Beratung GmbH, bestellen.  
→ **mehr Informationen zum Autor.**

**oder über Kennziffer 7**

**Inhalt**

**Unternehmensführung**  
Rating – K.O.-Kriterium oder  
Instrument zur  
Leistungsverbesserung?

**Teamgeist...**  
Von Klinsis Truppe lernen

**Führungseffizienz**  
Führungseffizienz:  
Reibungsverluste sind  
Effizienzverluste

**PROZESSMANAGEMENT**  
Stellschraube zwischen  
Unternehmensstrategie und  
Erfolg

**Beratungsstrategie**  
Niemals ohne logische,  
ganzheitliche ERP-/PPS-  
Beratungsstrategie

**Informationstechnologie**  
Der Wandel der Sicht auf  
die IT

**Finanzierung und  
Sicherheiten**  
Bürgschaften, Sicherheiten  
und Haftungsfreistellungen

**Buchvorstellung**  
Existenzgründung  
Finanzierung und  
Sicherheiten

**Impressum**

**Kennziffern**

**Buchvorstellung**

**Bucherscheinung eines Mitglieds**

**Existenzgründung  
Finanzierung und Sicherheiten**  
**Jürgen Arnold**

- Finanzierungsquellen systematisch erschließen und sie für die Gründung und Unternehmensentwicklung gewinnen.
- Klassische und neuzeitliche Möglichkeiten miteinander verbinden und einen gesunden Finanzierungsmix nutzen

Dieser Titel ist eine wertvolle Ergänzung für jede Existenzgründer- und Unternehmerbibliothek.

Orientieren - Informieren - Nachschlagen.

**Bucherscheinung - 04/2006**

307 Seiten mit 58 Grafiken,  
ISBN 3-938684-03-8,  
EUR 34,-, sFr 53,-, £ 24,-

Weiterführende Informationen erhalten Sie unter  
[www.uvis-verlag.de](http://www.uvis-verlag.de)

**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, Dr. Thomas Thiel

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 [hau@bdu.de](mailto:hau@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.



Erscheinungsweise

Herausgeber

Bestellung/ Abbestellung

Copyright

Erklärung

**Inhalt**

**Unternehmensführung**

Rating – K.O.-Kriterium oder Instrument zur Leistungsverbesserung?

**Teamegeist...**

Von Klinsis Truppe lernen

**Führungseffizienz**

Führungseffizienz: Reibungsverluste sind Effizienzverluste

**PROZESSMANAGEMENT**

Stellschraube zwischen Unternehmensstrategie und Erfolg

**Beratungsstrategie**

Niemals ohne logische, ganzheitliche ERP-/PPS-Beratungsstrategie

**Informationstechnologie**

Der Wandel der Sicht auf die IT

**Finanzierung und Sicherheiten**

Bürgschaften, Sicherheiten und Haftungsfreistellungen

**Buchvorstellung**

Existenzgründung Finanzierung und Sicherheiten

**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 **Heinz-Peter Lakner,**  
Lakner Unternehmensberatungs AG
- Kennziffer 2 **Stephan Teuber,**  
Loquenz Unternehmensberatung GmbH
- Kennziffer 3 **Jochen Müller,**  
MSE GmbH
- Kennziffer 4 **Christian Schönhof und Susanne Hassler-Mezele,**  
BFU Büro für Unternehmensentwicklung GmbH
- Kennziffer 5 **Jürgen Finger,**  
Jürgen Finger + Partner
- Kennziffer 6 **Dr. Dieter Coy,**  
Gesellschaft für Innovation und Beratung bR
- Kennziffer 7 **Jürgen Arnold,**  
UVIS Beratung GmbH

Firma

Ansprechpartner

Adresse

Telefon, Telefax,

Email