

Der Unternehmer

WERTE – POTENZIALE – UMSETZUNG – ERFOLG

Inhalt

Wachstumsstrategien

Die deutsche Wirtschaft wächst kräftig – Ihr Unternehmen auch?

Multiprojektmanagement

9 Irrtümer des Projektmanagements

Unternehmensführung

Entscheiden - aber richtig!

Innovation

Innovationskraft als Erfolgsfaktor

Unternehmensführung

Unternehmer/Manager sein heißt auch: Handwerker sein

Frühwarnindikatoren

Frühwarnindikatoren und Risikokennzahlen

Vom Opfer zum Akteur

Mitarbeiter/-innen für Büroeffizienz gewinnen

Fehlzeitenreduzierung

Führungskräfte jenseits purer Pflichterfüllung überzeugen

Impressum

Kennziffern

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

die Konjunktur brummt, das Bruttoinlandsprodukt steigt über die Prognosen von ca. 3% der letzten Monate. Man sollte meinen, dass dieser Wert völlig problemlos zu bewältigen sei. Doch weit gefehlt. Das ist nur ein Durchschnittswert. Manchen Branchen geht es unverändert, anderen dagegen sehr viel besser. Viele Firmen haben soviel Aufträge, dass sie mit ihren Lieferungen kaum nachkommen, einzelne Firmen haben sogar angefangen Lieferungen zuzuteilen!

Die Fähigkeit der Unternehmen, mit der Konjunktur „zu atmen“, scheint abhanden gekommen zu sein. Allerdings wird es zunehmend wichtiger, Kapazitäten inklusive der ganzen Zulieferkette schnell rauf und wieder runterfahren zu können. Diese Flexibilität wird auch „juristischen Personen“ abverlangt, wenn sie an Konjunkturzyklen teilhaben wollen. Hat Ihr Unternehmen diese Flexibilität?

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

➔ **Kontakt**

Dr. Dieter Coy




Wachstumsstrategien

Die deutsche Wirtschaft wächst kräftig - Ihr Unternehmen auch?

■ Gemäß den aktuellen Meldungen der Wirtschaftsforschungsinstitute bleibt der Aufschwung der deutschen Wirtschaft kräftig und gewinnt an Breite.

Um auch zukünftig an den Marktmöglichkeiten entsprechend zu partizipieren stehen Unternehmen grundsätzlich vier Wachstumspfade bzw. strategische Stoßrichtungen zur Verfügung:

1. Marktdurchdringungsstrategie,
2. Marktentwicklungsstrategie,
3. Produktentwicklungsstrategie,
4. Diversifikationsstrategie.

Die Bewertung und Auswahl der einzelnen Strategiealternativen ist unter Berücksichtigung der Unternehmensstrategie, der Marktgegebenheiten, der Zukunftsorientierung und der unternehmensinternen Ressourcen vorzunehmen

Mehr erfahren Sie in der kostenlosen Vollversion und/oder vom Autor.



Die kostenlose Vollversion direkt beim Autor,
➔ **Karl-Heinz Schlüter**, SMC Schlüter Management Consulting, bestellen.
➔ **mehr Informationen zum Autor.**

oder über Kennziffer 1

Die deutsche Wirtschaft wächst kräftig

Wachstumsmöglichkeiten für Unternehmen:

- bestehende Märkte,
- neue Märkte,
- neue Produkte,
- neue Produkte auf neuen Märkten

Bewertung
Auswahl
Umsetzung

Mehr Infos

„Greifen“ Sie zu!

Inhalt

Wachstumsstrategien

Die deutsche Wirtschaft wächst kräftig – Ihr Unternehmen auch?

Multiprojektmanagement

9 Irrtümer des Projektmanagements

Unternehmensführung

Entscheiden - aber richtig!

Innovation

Innovationskraft als Erfolgsfaktor

Unternehmensführung

Unternehmer/Manager sein heißt auch: Handwerker sein

Frühwarnindikatoren

Frühwarnindikatoren und Risikokennzahlen

Vom Opfer zum Akteur

Mitarbeiter/-innen für Büroeffizienz gewinnen

Fehlzeitenreduzierung

Führungskräfte jenseits purer Pflichterfüllung überzeugen

Impressum

Kennziffern

Multiprojektmanagement

9 Irrtümer des Projektmanagements

Warum Projekte länger dauern als sie müssten

■ Projektmanagement wird in mittelständischen Unternehmen seit Jahren in der Produktentwicklung und im Industrial Engineering praktiziert. Der Erfolg ist jedoch unterschiedlich. Je größer die Komplexität der Produkte und je größer das Unternehmen desto länger sind die Projektlaufzeiten und entsprechend unzufrieden sind die Führungskräfte darüber.

Projekte dauern zu lang

■ Im best practice des Projektmanagements haben sich Regeln herausgebildet, die richtig sind für große Einzelprojekte. In Unternehmen mit regelmäßig wiederkehrenden Entwicklungsprojekten muss diese best practice jedoch angepasst werden. So werden bei mehreren Projekten gleichzeitig bestimmte Engpassressourcen – wie z.B. die Versuchsabteilung – im Konfliktfall immer dem dringendsten Projekt zugeordnet. Die anderen Projekte müssen warten und beschäftigen sich derweil mit anderen Themen. Es entstehen hohe Umrüstzeiten durch eine jeweils nur teilweise Bearbeitung von Vorgängen und das verlängert die Projektlaufzeiten unnötig.

Best practice für Einzelprojekte passt nicht im Multiprojektfall

■ Im Beitrag werden 9 Irrtümer herausgearbeitet, die zu teilweise großen Projektlaufzeiten führen und entsprechend 9 neue Ansätze den Irrtümern gegenübergestellt.

Neue Ansätze heben Irrtümer auf



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

oder über Kennziffer 2

Unternehmensführung

Entscheiden - aber richtig!

Die Umsetzung ist Teil der Entscheidung!

Heute schon entschieden?

■ Neben dem Setzen von Zielen und dem Organisieren ist eine weitere wesentliche Aufgabe von Führungskräften das Entscheiden.

Schnelligkeit vor Gründlichkeit?

■ Vereinfacht kann man sagen; wer entscheidet ist eine Führungskraft, wer nicht entscheidet ist keine.

Erwünschte und unerwünschte Folgen?

■ Dabei geht es nicht um Bagatelldinge; gemeint sind Entscheidungen, die weitreichende Folgen haben.

Intuition als Entscheidungshilfe?

■ Passt dazu die populistische Meinung, dass ein guter Manager sei, wer viele und schnelle Entscheidungen trifft?

Entscheidungsprozess oder Bauchentscheidung?

■ Es ist erschreckend, wie viele Entscheidungen vorbereitet, getroffen, verkündet und protokolliert werden, aber im betrieblichen Alltag trotzdem nicht realisiert werden und deshalb nie zu Ergebnissen führen.

Wie die Umsetzung sicherstellen?

■ Überlegen Sie selbst einmal, was aus Ihren letzten Entscheidungen geworden ist.

Die Frage der Ressourcen?

■ In diesem Beitrag erhalten Sie wichtige Hinweise zum Entscheidungsprozess und zur erfolgreichen Umsetzung.



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

oder über Kennziffer 3

Hinweise – Tipps – Empfehlungen

Inhalt

Wachstumsstrategien

Die deutsche Wirtschaft wächst kräftig – Ihr Unternehmen auch?

Multiprojektmanagement

9 Irrtümer des Projektmanagements

Unternehmensführung

Entscheiden - aber richtig!

Innovation

Innovationskraft als Erfolgsfaktor

Unternehmensführung

Unternehmer/Manager sein heißt auch: Handwerker sein

Frühwarnindikatoren

Frühwarnindikatoren und Risikokennzahlen

Vom Opfer zum Akteur

Mitarbeiter/-innen für Büroeffizienz gewinnen

Fehlzeitenreduzierung

Führungskräfte jenseits purer Pflichterfüllung überzeugen

Impressum

Kennziffern

Innovation

Innovationskraft als Erfolgsfaktor

■ „4 von 5 unserer Produkte sind jünger als 5 Jahre“ wirbt der mit 14,2% umsatzrendite-stärkste Unternehmensbereich von Siemens.

Wie schaffen Firmen wie diese und viele andere das?

Maschinen kann man kaufen, Organisationsstrukturen kopieren, Prozesse kann man zwar definieren, aber zum Laufen bringen muss sie jedes Unternehmen selbst; Kreativität, Engagement und Wachsamkeit der Mitarbeiter in der Breite der Belegschaft kann man nicht kaufen, sondern das muss ein Unternehmen selbst entwickeln. Eine gute Führung ist damit der innovationsfördernde Faktor schlechthin.

In dem Beitrag wird aufgezeigt, worauf innovative Firmen besonderen Wert legen, welchen Einfluss die Unternehmenskultur hat und welche „Stellhebel“ zur Förderung der Innovationskraft genutzt werden können und müssen. Dazu werden zahlreiche Beispiele genannt.



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

oder über Kennziffer 4

Innovationskraft ist ein Erfolgstreiber.

Innovationsfähigkeit und –kraft ist nicht nur Eigenschaft einer oder weniger Personen im Unternehmen, sondern muss Teil der Unternehmenskultur sein, soll sie kontinuierlich wirken.

Innovations- und Veränderungsfähigkeit sind entwickelbar – eine wichtige Führungsaufgabe.

In dem ausführlichen Artikel werden Ansätze aufgezeigt.

Unternehmensführung

Unternehmer/Manager sein heißt auch: Handwerker sein

■ Die Betriebswirtschaftslehre lehrt primär die berechenbare Seite der Unternehmensführung. So wird man(ager) intensiv mit allen Aspekten der wirtschaftlichen Betriebsführung und des Controllings vertraut gemacht. Aber: Unternehmensführung /Management sollte mehr sein als Betriebswirtschaft.

Wissenschaftler und Praktiker wie Fredmund Malik, Walter Simon und Peter Drucker fordern schon lange, Unternehmer und Manager müssten wie jede andere Berufsgruppe ihr spezifisches Handwerk lernen, bevor ihnen Verantwortung übertragen wird. In der Praxis ist das selten der Fall. Politik und Management sind wohl die einzigen Berufe, die man ohne nachgewiesenes Wissen und geprüftes Handwerk ausüben darf. Niemand würde einen Handwerker an Gas- oder Starkstromeinrichtungen hantieren lassen, der das entsprechende Handwerk nicht erlernt hat und beherrscht.

Managen und Führen kann man als zyklische Prozesse mit wiederkehrenden Aufgaben interpretieren und darstellen, die in logischer Abfolge realisiert werden. Jede dieser Aufgaben kann auf verschiedene Weisen realisiert werden. Allen Alternativen liegen bestimmte Überzeugungen zugrunde, von denen jeweils spezifische, in sich schlüssige Methoden mit passgenauen Techniken und Werkzeugen abgeleitet werden.



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

oder über Kennziffer 5

Inhalt

Wachstumsstrategien
Die deutsche Wirtschaft wächst kräftig – Ihr Unternehmen auch?

Multiprojektmanagement
9 Irrtümer des Projektmanagements

Unternehmensführung
Entscheiden - aber richtig!

Innovation
Innovationskraft als Erfolgsfaktor

Unternehmensführung
Unternehmer/Manager sein heißt auch: Handwerker sein

Frühwarnindikatoren
Frühwarnindikatoren und Risikokennzahlen

Vom Opfer zum Akteur
Mitarbeiter/-innen für Büroeffizienz gewinnen

Fehlzeitenreduzierung
Führungskräfte jenseits purer Pflichterfüllung überzeugen

Impressum

Kennziffern

Frühwarnindikatoren

Frühwarnindikatoren und Risikokennzahlen

■ Ist es in Zeiten wirtschaftlichen Wachstums überhaupt angebracht, sich zu Risikokennzahlen und Frühwarnindikatoren zu äußern? Wäre es nicht besser, zu überlegen, wie qualifiziertes Personal zu finden und Wachstum zu finanzieren ist? Die Antwort: Das Eine tun, das Andere nicht lassen. Die Ursachen zukünftiger Schief lagen sind hauptsächlich interner Natur und werden unbewusst in solchen Zeiten gelegt.

Eine Studie des Regionalarbeitskreises Baden-Württemberg im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater hat ergeben, dass Cash Flow, Mitarbeiterkompetenz, Zahlungsverhalten der Kunden, Auftragseingang, Betriebsklima und die Verfügbarkeit von IT-Systemen wichtige Frühwarnindikatoren sind.

Weitere Kennzahlen zur Beurteilung der Risikolage lassen sich im Rahmen der Bilanzanalyse ableiten, insbesondere dann, wenn es sich um Kennzahlen moderner Verfahren der Bilanzanalyse handelt. Zu diesen Verfahren zählen die Multivariate Diskriminanzanalyse, die Künstlich Neuronale Netzanalyse und die logistische Regression. Die so gewonnenen Kennzahlen lassen mit einer sehr hohen Wahrscheinlichkeit eine Trennung solventer von insolvenzgefährdeten Unternehmen zu. In allen Ratingsystemen der Banken haben solche Kennzahlen Eingang gefunden. Die Schlussfolgerung: Nicht unendliche Zahlenfriedhöfe sollten Ihren Jahresabschluss schmücken, sondern nur solche Kennzahlen, die die wirtschaftliche Lage Ihres Unternehmens übersichtlich abbilden.

Schief lagen sind interner Natur

Wichtige Frühwarnindikatoren

Moderne Verfahren der Bilanzanalyse

Kennzahlen



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

oder über Kennziffer 6

Vom Opfer zum Akteur

**Mitarbeiter/-innen für Büroeffizienz gewinnen
Harte Nüsse „knacken“?**

■ In wenigen Wochen startet der erste Workshop eines Büroeffizienz-Projektes bei einem Energieversorger. Im Gespräch mit den Auftraggebern stellen diese folgende Fragen an uns Berater: „Wie schaffen Sie es, unsere „kreativen Chaoten“ im Team vom Projekt zu überzeugen? Wie gehen Sie vor, um unstrukturierte und uneinsichtige Mitarbeiter/-innen – unsere harten Nüsse - zu „knacken?“ In Gesprächen im Vorfeld mit Mitarbeitern werden Vorbehalte laut: „Sollen wir noch mehr arbeiten? Noch mehr überflüssige Regeln und Bürokratie, die uns das Leben schwer machen?“ Und: „Dient das Projekt dazu, durch Effizienzsteigerung letztendlich Personal abzubauen?“

Befürchtungen über Befürchtungen

Ganz klar: Hier braucht es von Beraterseite aus ein gutes Konzept, um die Office-Mitarbeiter/-innen für das Projekt zu gewinnen und Motivation der Beteiligten zu ermöglichen. Und natürlich Fingerspitzengefühl in der Umsetzung, um eine gute Mischung aus Verbindlichkeit und Möglichkeiten zur Selbstorganisation herzustellen.

Fingerspitzengefühl und mehr



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

oder über Kennziffer 7

Inhalt

Wachstumsstrategien
Die deutsche Wirtschaft wächst kräftig – Ihr Unternehmen auch?

Multiprojektmanagement
9 Irrtümer des Projektmanagements

Unternehmensführung
Entscheiden - aber richtig!

Innovation
Innovationskraft als Erfolgsfaktor

Unternehmensführung
Unternehmer/Manager sein heißt auch: Handwerker sein

Frühwarnindikatoren
Frühwarnindikatoren und Risikokennzahlen

Vom Opfer zum Akteur
Mitarbeiter/-innen für Büroeffizienz gewinnen

Fehlzeitenreduzierung
Führungskräfte jenseits purer Pflichterfüllung überzeugen

Impressum

Kennziffern

Fehlzeitenreduzierung ist Einstellungssache

Führungskräfte jenseits purer Pflichterfüllung überzeugen

■ Nach wie vor empfinden Führungskräfte aller Ebenen Krankenrückkehrgespräche oder Fehlzeitengespräche als große Herausforderung. Viele haben das Gefühl, in die Privatsphäre der Mitarbeiter/-innen einzudringen und/oder auf große Widerstände zu stoßen. Wieder andere reagieren auf ein Training zum Thema Fehlzeitengesprächsführung nach dem Motto: „**Mach ich doch seit Jahren – brauch’ ich nicht!**“

Doch es gibt große Unterschiede in der Gesprächsführung: Tue ich als Führungskraft nur meine Pflicht und führe die Gespräche, weil es „die Personalabteilung so will“, oder **interessiere ich mich ernsthaft für die Belange meiner Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen** bzw. stehe hinter der Unternehmensrichtlinie zum Thema Fehlzeiten- und Gesundheitsmanagement? Ist letzteres der Fall, haben die Gespräche auch die gewünschte Wirkung.

Da so manche Führungskraft ihren inneren Schweinehund in Sachen Fehlzeitengesprächsführung überwinden muss, ist es die Aufgabe externer Berater dies den Führungskräften zu ermöglichen.

Die gewünschte Wirkung hin zu mehr Gesundheit und weniger Fehlzeiten erzielt daher der Einsatz eines Methodenmixes, der dem Bedarf der **Zielgruppe bzw. gar der Zielperson angepasst** sein muss.



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 8

Fehlzeitengesprächsführung = große Herausforderung

Jenseits der Pflichterfüllung

Innere Schweinehunde angehen

MPE, Training, Coaching und Transferbegleitung!

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

Inhalt

Wachstumsstrategien
Die deutsche Wirtschaft wächst kräftig – Ihr Unternehmen auch?

Multiprojektmanagement
9 Irrtümer des Projektmanagements

Unternehmensführung
Entscheiden - aber richtig!

Innovation
Innovationskraft als Erfolgsfaktor

Unternehmensführung
Unternehmer/Manager sein heißt auch: Handwerker sein

Frühwarnindikatoren
Frühwarnindikatoren und Risikokennzahlen

Vom Opfer zum Akteur
Mitarbeiter/-innen für Büroeffizienz gewinnen

Fehlzeitenreduzierung
Führungskräfte jenseits purer Pflichterfüllung überzeugen

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.

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 **Karl-Heinz Schlüter**,
SMC Schlüter Management Consulting
- Kennziffer 2 **Dr. Dieter Coy**,
Gesellschaft für Innovation und Beratung bR
- Kennziffer 3 **Heinz-Peter Lakner**,
Lakner Unternehmensberatungs AG
- Kennziffer 4 **Jochen Müller**,
MSE GmbH
- Kennziffer 5 **Gunter Steidinger**,
Dipl.-Wirtschaftsing. (FH) UB in Zentraleuropa BDU
- Kennziffer 6 **Günter Monjau**,
RMC Risk Management Consulting GmbH
- Kennziffer 7 **Stephan Teuber und Claudia Heizmann**,
Loquenz Unternehmensberatung GmbH
- Kennziffer 8 **Stephan Teuber und Daniela Himmelreich**,
Loquenz Unternehmensberatung GmbH

Firma

Ansprechpartner

Adresse

Telefon, Telefax, eMail