

# Der Unternehmer

WERTE – POTENZIALE – UMSETZUNG – ERFOLG

## Inhalt

### Unternehmensführung

Die Zukunft als  
Stressfaktor

### Kundenorientierung

Stimmt die Organisation  
ihrer Supply Chain?

### Organisationsentwicklung

Projektbewusstsein:  
Der Wettbewerbsvorteil –  
Projektbewusste  
Unternehmen als Krönung  
der Organisation

### Lean-Management

Schlankheitskur für's Büro –  
So bringen Sie Ihr Office mit  
Lean-Management in Form

### Mitarbeiterführung

Gute Mitarbeiterführung –  
damit Mitarbeiter mitmachen  
können

### Shareholder Value- Prinzip

Chancen in der Krise –  
Gute Mitarbeiter gewinnen  
und binden

### Demografische Fitness

Teil 4: Das Wissen in den  
Unternehmen

### Impressum

### Kennziffern

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

wenn erfolgreiche Unternehmer zusammen bei einem Glas Bier sitzen, dann hört man Sie oft über angestellte Manager lästern. Letzteren fehle der ganzheitliche Blick auf die Zukunft, das Gefühl für schwarze Zahlen, loyale Mitarbeiter und sinnvolle Kooperationspartner. Das Phänomen ist uns Beratern bekannt. Offenbar hat das jetzt auch eine Studie des IMD, Lausanne, zutage gefördert, wie man jüngst im Handelsblatt lesen konnte.



Unternehmer verfolgen eine eigene Art, Zukunftsaufgaben zu lösen. Sie misstrauen Prognosen und vertrauen vielmehr auf ihr persönliches Wissen und Ihre Netzwerke, um eine unsichere Zukunft zu gestalten. Die Unternehmer stützen sich auf Strategien, die es Ihnen ermöglichen, immer die Situation unter Kontrolle zu behalten. Sie suchen sich Mitstreiter – Kunden, Lieferanten, Geldgeber – bei der Entwicklung des Produkts oder der Dienstleistung und wollen möglichst bald und Schritt für Schritt mit der Idee Geld verdienen. Ihr Investitionsmaßstab ist der verschmerzbarer Verlust.

Die Manager dagegen investieren zunächst in Marktforschung und glauben daran. Ihr Maßstab ist das prognostizierte Marktpotential.

Ich glaube, das sagt auch etwas über die Auslöser der aktuellen Krise aus. Im Übrigen bin ich der Meinung, dass Sie uns schreiben sollten, wo sie der Schuh drückt.

### Kontakt

Dr. Dieter Coy

## Unternehmensführung

### Die Zukunft als Stressfaktor Auf der Jagd nach dem Übermorgen!

- Wer sich keine Gedanken über die Zukunft macht, kann diese auch nicht gestalten.
- Angesichts der weltweiten Finanzkrise scheinen Langfristplanungen schon überholt zu sein, bevor sie noch zu Papier gebracht wurden.
- Das Denken an die Zukunft ist ein prinzipiell notwendiges und verantwortungsvolles Verhalten, im geschäftlichen wie im privaten Bereich.
- Die derzeitigen Probleme vieler Großunternehmen wurden durch das Verharren in entfernt liegenden Planperioden eingeleitet.
- Aber: von der souveränen Erledigung der aktuellen Aufgaben hängt es ab, ob es überhaupt eine Zukunft gibt, über die es sich nachzudenken lohnt.
- Es kommt auf die Art und Dosierung an, wie oft und intensiv man sich mit der Zukunft beschäftigt, auch auf vernünftige, planbare Zeiträume.
- Wie Sie Stress, ausgelöst durch Zukunftsängste, vermeiden.



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

oder über Kennziffer 1

Sollte man überhaupt  
noch planen?

Wie entsteht selbst  
produzierter  
Zukunftsstress?

Warum ist das Hier  
und Jetzt wichtig?

Augenblickskontra  
Zukunftsorientierung?

Konzentration auf eine  
Sache oder  
Multitasking?

Selbstaussbeutung oder  
Nutzung persönlicher  
Ressourcen?

Der Sinn des Tuns?

Hinweise – Tipps –  
Empfehlungen!

## Inhalt

### Unternehmensführung

Die Zukunft als  
Stressfaktor

### Kundenorientierung

Stimmt die Organisation  
ihrer Supply Chain?

### Organisationsentwicklung

Projektbewusstsein:  
Der Wettbewerbsvorteil –  
Projektbewusste  
Unternehmen als Krönung  
der Organisation

### Lean-Management

Schlankheitskur für's Büro –  
So bringen Sie Ihr Office mit  
Lean-Management in Form

### Mitarbeiterführung

Gute Mitarbeiterführung –  
damit Mitarbeiter mitmachen  
können

### Shareholder Value-Prinzip

Chancen in der Krise –  
Gute Mitarbeiter gewinnen  
und binden

### Demografische Fitness

Teil 4: Das Wissen in den  
Unternehmen

### Impressum

### Kennziffern

## Kundenorientierung

### Stimmt die Organisation ihrer Supply Chain?

■ Kundenorientierung lebt vom Zusammenspiel von Vertrieb, Produktion und Logistik.

Besonders in Krisenzeiten ist es wichtig, angemessen und schnell zu reagieren. Und es ist besonders anspruchsvoll:

Aufträge, die gestern fest gebucht wurden, werden heute schon wieder verschoben; Lieferanten haben aufgrund eigener Kurzarbeit plötzlich verlängerte Lieferzeiten; Finanzierungen gehen schief und verzögern die Auslieferung umfangreicher Bestellungen. Materialbestände sind häufig zu hoch oder aber zu niedrig.

Da ist es gut, wenn jemand den Überblick behält, die richtigen Entscheidungen trifft und sie durchsetzt. Es reicht leider nicht, sich auf die Fähigkeiten und das Engagement einzelner Mitarbeiter zu verlassen – Prozesse und Strukturen müssen ebenfalls stimmen.



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

**oder über Kennziffer 2**

*Kundenorientierung!?*

*In Zeiten der Krise  
besonders wichtig!*

*Fähigkeiten versus  
Bestände/Kosten?*

*Mängel in der  
Organisation nicht mit  
Mitarbeiter-  
Engagement  
kompensierbar.*

## Organisationsentwicklung

### Projektbewusstsein: Der Wettbewerbsvorteil

#### Projektbewusste Unternehmen als Krönung der Organisation

■ Der durchschnittliche Wertschöpfungsanteil von Projektarbeit liegt inzwischen bei über 29% in der deutschen Industrie. Für Unternehmen, deren Projektarbeitsanteil darüber liegt, ist es zwingend, das Zusammenspiel ihrer Aufbau- und Ablauforganisation immer wieder zum Gegenstand von Verbesserungen zu machen.

■ Der Weg geht vom Einzelprojektmanagement über Multiprojektmanagement hin zum projektbewussten Unternehmen. In diesen Unternehmen geht es nicht mehr um den Konflikt „Projekt oder Linie“ sondern um die permanente Minimierung des eigenen organisatorischen Aufwandes, der die Marktanforderungen erfüllt. Nicht nur Produkte und Dienstleistungen sind Gegenstand innovativer Phantasie sondern insbesondere die eigene Organisation.

■ So gelangt sie zum projektbewussten Unternehmen, in dem das ganze Unternehmen, zum Nutzen des Kunden und sich selbst, harmonisiert und synchronisiert zusammenarbeitet.



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

**oder über Kennziffer 3**

*Der Wertschöpfungs-  
anteil von Projekten ist  
erheblich*

*Die eigene  
Organisation als  
Gegenstand von  
Innovationen*

*Ergebnis ist das  
projektbewusste  
Unternehmen*

## Inhalt

### Unternehmensführung

Die Zukunft als  
Stressfaktor

### Kundenorientierung

Stimmt die Organisation  
ihrer Supply Chain?

### Organisationsentwicklung

Projektbewusstsein:  
Der Wettbewerbsvorteil –  
Projektbewusste  
Unternehmen als Krönung  
der Organisation

### Lean-Management

Schlankheitskur für's Büro –  
So bringen Sie Ihr Office mit  
Lean-Management in Form

### Mitarbeiterführung

Gute Mitarbeiterführung –  
damit Mitarbeiter mitmachen  
können

### Shareholder Value-Prinzip

Chancen in der Krise –  
Gute Mitarbeiter gewinnen  
und binden

### Demografische Fitness

Teil 4: Das Wissen in den  
Unternehmen

### Impressum

### Kennziffern

## Lean Management

### Schlankheitskur für's Büro

#### So bringen Sie Ihr Office mit Lean-Management in Form

■ Jeder, der schon mal den Pfunden den Kampf angesagt hat, kennt das gute Gefühl, wenn sie purzeln und man wieder leichter durchs Leben schreitet.

So geht es auch Büroteams, die eine Lean Management Aktion gestartet haben: Es stellt sich ein positiveres Gefühl beim Arbeiten ein, die Beteiligten werden mit mehr Erfolgserlebnissen und mehr Anerkennung belohnt. Viele Zeitfresser und unwichtige Tätigkeiten werden „entschlackt“. Mitarbeiter haben das sichere Gefühl, ihre Arbeit wieder besser im Griff zu haben. Sie verschaffen sich einen klaren Blick für das Wesentliche und begegnen der zunehmenden Dichte und Komplexität mit besseren Arbeitsmethoden.

Was das Ziel bei einer Diät sein soll, ist klar. Doch was genau wird unter Lean Management verstanden?



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

**oder über Kennziffer 4**

## Mitarbeiterführung

### Gute Mitarbeiterführung – damit Mitarbeiter mitmachen können

■ Jahr für Jahr erhebt das renommierte Gallup-Institut in Berlin in der deutschen Industrie Daten zur Mitarbeiterzufriedenheit. Regelmäßig stellt sich dabei wieder heraus, dass über 2/3 der Mitarbeiter ihrem Unternehmen gegenüber keine wirkliche Verpflichtung empfinden und Dienst nach Vorschrift machen und ca. 15% bereits die innere Kündigung vollzogen haben.

Dagegen: Aus dem Bericht über den neuesten Wettbewerb „Die beste Fabrik“ (Wirtschaftswoche Nr. 17 vom 20.4.2009) lässt sich entnehmen, „Die Beschäftigten sind nach Auswertung des Wettbewerbes laut WHU-Juror und Produktionsexperte A. Huchzermeier die ergiebigste Quelle für den Erfolg der Siegerwerke. Sie trugen dort 50% und mehr zum jährlichen Produktivitätsgewinn bei, beim Sieger, dem Siemens Forchheim-Werk waren es sogar 75 Prozent“. Der Manager des Siegerwerkes „Wo wie bei uns mit Spaß und Leidenschaft an die Aufgaben gegangen wird, da stimmen auch die Ergebnisse“.

Gerade in schwierigen Zeiten gilt es, die Energie und Mitmachbereitschaft der Mitarbeiter zu fördern und zu nutzen.

Viele Köpfe sehen und bewirken mehr als Einzelne, gleich wo sie stehen. Der ausführliche Beitrag zeigt Ansätze und konkrete Maßnahmen dazu auf.



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

**oder über Kennziffer 5**

*Zu viele Mitarbeiter in deutschen Unternehmen empfinden keine wirkliche Verpflichtung ihrem Unternehmen gegenüber.*

*Der jüngste Wettbewerb „Die beste Fabrik“ zeigte aber wieder mal: Die Beschäftigten sind die ergiebigste Quelle für den Erfolg.*

*Gerade in schwierigen Zeiten braucht's die Energie und Mitmachbereitschaft der Mitarbeiter auf allen Ebenen und in allen Bereichen.*

**Inhalt**

**Unternehmensführung**

Die Zukunft als  
Stressfaktor

**Kundenorientierung**

Stimmt die Organisation  
ihrer Supply Chain?

**Organisationsentwicklung**

Projektbewusstsein:  
Der Wettbewerbsvorteil –  
Projektbewusste  
Unternehmen als Krönung  
der Organisation

**Lean-Management**

Schlankheitskur für's Büro –  
So bringen Sie Ihr Office mit  
Lean-Management in Form

**Mitarbeiterführung**

Gute Mitarbeiterführung –  
damit Mitarbeiter mitmachen  
können

**Shareholder Value-Prinzip**

Chancen in der Krise –  
Gute Mitarbeiter gewinnen  
und binden

**Demografische Fitness**

Teil 4: Das Wissen in den  
Unternehmen

**Impressum**

**Kennziffern**

**Shareholder Value-Prinzip**

**Chancen in der Krise**

**Gute Mitarbeiter gewinnen und binden**

■ Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten ist es wichtig, Leistungsträger zu gewinnen oder eigene zu identifizieren und an das Unternehmen zu binden.

Welche Maßnahmen, die auch nicht immer kostspielig sein müssen, sind sinnvoll und verbessern zusätzlich das Image des Unternehmens nach außen. Gerade mittelständische Unternehmen stehen in wirtschaftlich schwierigen Zeiten in einem harten Wettbewerb zu großen, renommierten Konzernen, die auch noch von der Bundesregierung teilweise besser gefördert werden.

Als Zusatznutzen wird auch der interne Kommunikations- und Informationsfluss verbessert.

Auch die nicht unerheblichen Fluktuationskosten, die bei Kündigungen in der Probezeit bis zu 1,8 Jahresgehältern betragen können, werden verringert.

Auch die gewünschte Fluktuation ist dadurch teilweise steuerbar, d.h., dass Mitarbeiter, die in Zukunft eher nicht mehr aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen benötigt werden, von sich aus aktiv werden und einen neuen Arbeitgeber suchen.



Die kostenlose Vollversion direkt bei den Autoren,  
➔ **Johannes Schlichter** und **Dr. Torsten Linde**,  
SCHLICHTER + PARTNER GmbH, bestellen.  
➔ **mehr Informationen zum Autor Johannes Schlichter.**

**oder über Kennziffer 6**

*Leistungsträger identifizieren  
Leistungsträger binden*

*Maßnahmenkatalog  
Imageverbesserung*

*Chancen im Wettbewerb um gute Mitarbeiter verbessern*

*Besserer Informationsfluss*

*Kosten senken durch geringere Fluktuation*

*Kosten senken durch gelenkte Fluktuation*

**Demografische Fitness**

**Teil 4: Das Wissen in den Unternehmen**

■ Wissen ist ein bedeutender Rohstoff des 21. Jahrhunderts. Schon heute ist der Marktwert von Unternehmen zu einem großen Teil von den „nicht anfaßbaren“ Vermögenswerten bestimmt. Unternehmen, die kein Wissensmanagement betreiben, werden früher oder später nicht mehr überleben können. Und dies gilt um so mehr, je deutlicher die Herausforderungen des demografischen Wandels sichtbar werden. In weniger als zehn Jahren werden die Menschen über 40 zum ersten Mal in der Geschichte Europas die Mehrheit bilden. Produktivität, Wettbewerbs-fähigkeit und Innovationskraft von Unternehmen werden stark beeinflusst durch die Alterung ihrer Belegschaften. Dies erfordert eine neue Sicht auf die Ressource Mensch. Neben Laufbahnplanung, lebenslangem Lernen, Kulturenvielfalt und Gesundheitsmanagement zählt Wissensmanagement zu den entscheidenden Handlungsfeldern bei der Verbesserung der demografischen Fitness. Verschiedene Studien zeigen, dass sich ein beachtlicher Anteil Unternehmen mit den Thema entweder noch gar nicht beschäftigt und noch nicht konkret darüber nachgedacht haben. Dabei ist zwischen Wissensmanagement und Wissensbilanzierung eine klare Unterscheidung zu machen. Wissensbilanzierung ist der operative Umgang mit dem Wissen, also die Ermittlung, die Inventarisierung, die Entwicklung, den Transfer und die Nutzung von Wissen.



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

**oder über Kennziffer 7**

*Marktwert*

*Demografieorientiertes Personalmanagement*

*Themenfelder*

**Inhalt**

**Unternehmensführung**

Die Zukunft als Stressfaktor

**Kundenorientierung**

Stimmt die Organisation ihrer Supply Chain?

**Organisationsentwicklung**

Projektbewusstsein: Der Wettbewerbsvorteil – Projektbewusste Unternehmen als Krönung der Organisation

**Lean-Management**

Schlankheitskur für's Büro – So bringen Sie Ihr Office mit Lean-Management in Form

**Mitarbeiterführung**

Gute Mitarbeiterführung – damit Mitarbeiter mitmachen können

**Shareholder Value-Prinzip**

Chancen in der Krise – Gute Mitarbeiter gewinnen und binden

**Demografische Fitness**

Teil 4: Das Wissen in den Unternehmen

**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:** Günter Monjau, Dr. Dieter Coy, Johannes Schlichter

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](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**

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

- Kennziffer 1 **Heinz-Peter Lakner**, Lakner Unternehmensberatungs AG
- Kennziffer 2 **Reinald Wolff**, Schmid & Wolff Management Consultants
- Kennziffer 3 **Dr. Dieter Coy**, Gesellschaft für Innovation und Beratung bR
- Kennziffer 4 **Stephan Teuber**, Loquenz Unternehmensberatung GmbH
- Kennziffer 5 **Jochen Müller**, MSE GmbH
- Kennziffer 6 **Johannes Schlichter** und **Dr. Torsten Linde**, SCHLICHTER + PARTNER GmbH
- Kennziffer 7 **Günter Monjau**, RMC Risk Management Consulting GmbH

Erscheinungsweise

Herausgeber

Bestellung/ Abbestellung

Copyright

Erklärung

per Fax:  
0228/91 61-26

Firma

Ansprechpartner

Adresse

Telefon, Telefax, eMail