

Der Unternehmer

WERTE – POTENZIALE – UMSETZUNG – ERFOLG

Inhalt

Fördermittel

Mit Fördermittel
Unternehmen entwickeln

Kostenrechnung und Kalkulation

Die 7 Schwachstellen der
Zuschlagskalkulation

Prozessverbesserung

Beratungsfall:
Prozesseffizienz

Kienbaum- Vergütungsmodelle

Chefs großer Unternehmen
müssen Abstriche machen

Krisenbewältigung

Krisenbewältigung mit Herz
und Verstand

Der Faktor „Mensch“ in ERP-/PPS-Projekten

Demographische Fitness

Teil 6:
Der Umgang mit Vielfalt und
Verschiedenheit

Bitte nicht stören!

Abschalten von der
permanenten Erreichbarkeit

Impressum

Kennziffern

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

der Belastungstest für die Wirtschaft setzt sich fort. Eine besondere Herausforderung bei den Unternehmen, die Kurzarbeit praktizieren, um ihre Mitarbeiter zu halten, ist die Aufrechterhaltung einer hohen Produktivität. Warum?

Nun, die Ungewissheit über die wirtschaftliche Zukunft belastet, macht vielleicht sogar nervös. Die verlängerten Freizeitphasen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verändern den Arbeitsrhythmus, d.h. das Umschalten von Ruhe auf hohe Produktivität geht langsamer vonstatten als sonst. Beides zusammen verringert die Produktivität nennenswert. Was kann man tun?

Beginnen Sie mit Optimismus, alle Krisen der Vergangenheit gingen schließlich auch zu Ende. Dünnen Sie Ihre Prozesskreisläufe (zu Kunden, zu Lieferanten, ...) aus, um zu rationalisieren, zu sparen, zu investieren (z.B. in die Weiterbildung Ihrer Mitarbeiter) etc. aber geben Sie die Kreisläufe nicht auf.

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

→Kontakt



Dr. Dieter Coy



Fördermittel

Mit Fördermitteln Unternehmen entwickeln

■ Nicht erst in der letzten Zeit helfen Fördermittel vielen Unternehmen. Aber es gibt noch viel zu viele Unternehmen die Fördermittel nicht in Anspruch nehmen obwohl sie ihnen zu stehen und sie ihnen auch erheblich helfen würden. Meist sind es die mittleren und kleinen Unternehmen (KMUs) die unsicher sind diese Hilfen in Anspruch zu nehmen. Vom Tagesgeschäft überrollt verschenken sie so oft viel Geld. Sicherlich ist die Beantragung von Fördermitteln nicht ganz einfach aber kompetente Hilfe gibt es schon. Neben IHK, Handwerkskammer, etc. bieten vor allen Dingen kompetente Unternehmensberatungen den Unternehmen effiziente Hilfe bei der Beantragung von Fördermitteln an. Dies geschieht aus gutem Grund, denn gewährte Fördermittel nutzen letztendlich beiden, Klient und Unternehmensberatung. Gemeinsam profitieren sie von den staatlichen Unterstützungen. Die Kosten von Projekten lassen sich durch Fördermittel zum Teil erheblich reduzieren. Auch der Erhalt von günstigen Darlehen ist eine Option. Insbesondere der Mittelstand soll von Fördermitteln profitieren.

Zu viele Unternehmen verschenken Geld !!!

Der Mittelstand ist die Zielgruppe

Unternehmensberatungen ebnen die Wege

Für fast jedes Vorhaben gibt es Fördermittel



Die kostenlose Vollversion direkt beim Autor,
→Christian Schönhoff, BFU Büro für Unternehmensentwicklung GmbH, bestellen.

→mehr Informationen zum Autor.

oder über Kennziffer 1

Inhalt

Fördermittel

Mit Fördermittel
Unternehmen entwickeln

Kostenrechnung und Kalkulation

Die 7 Schwachstellen der
Zuschlagskalkulation

Prozessverbesserung

Beratungsfall:
Prozesseffizienz

**Kienbaum-
Vergütungsmodelle**

Chefs großer Unternehmen
müssen Abstriche machen

Krisenbewältigung

Krisenbewältigung mit Herz
und Verstand

**Der Faktor „Mensch“ in
ERP-/PPS-Projekten**

**Demographische Fitness
Teil 6:**

Der Umgang mit Vielfalt und
Verschiedenheit

Bitte nicht stören!

Abschalten von der
permanenten Erreichbarkeit

Impressum

Kennziffern

Kostenrechnung und Kalkulation

Die 7 Schwachstellen der Zuschlagskalkulation

- Die Zuschlagskalkulation ist die am häufigsten vorzufindende Kalkulationsmethode. Setzt man sich näher damit auseinander, so offenbaren sich mehrere, teilweise gravierende Schwachstellen, die in produzierenden Unternehmen eine Kalkulation zum Zufallsergebnis werden lassen.
- Märkte verändern sich schnell. Anpassungen durch Preis-, Kosten- und Leistungsänderungen fordern eine Dynamik, die mit dem starren System der Zuschlagskalkulation nicht mehr zu beherrschen ist.
- Sieben Schwachstellen vom Betriebsabrechnungsbogen über die Verrechnung von Zuschlägen bei unterschiedlichen Materialanteilen eines Produktes (Stichwort Eisen oder Kupfer) bis zur vergangenheitsorientierten Betrachtung und dem fehlenden Bezug zur Leistung lassen das System alt aussehen.
- Die Alternative ist eine kapazitätsbezogene Plankostenrechnung als Deckungsbeitragsrechnung. Trennung der Kostenarten in fixe und variable Bestandteile. Wesentlicher Unterschied: Es gibt keine Gemeinkostenzuschläge, Ergebnisverfälschungen durch Zuschläge sind passé.



Die kostenlose Vollversion direkt hier beim Autor,
→ **Martin Gugel**, Martin Gugel Unternehmensberatung
BDU, bestellen.

→ **mehr Informationen zum Autor.**

oder über Kennziffer 2

Die Kumulierung von Zuschlägen ist das größte Problem der Zuschlagskalkulation

Welcher Material-Gemeinkosten-Zuschlag ist im Einzelfall der Richtige?

Die Alternative ist eine kapazitätsbezogene Deckungsbeitragsrechnung

Prozessverbesserung

Beratungsfall: Prozesseffizienz

Lagerhaltung senken und Durchlaufzeit verkürzen

- Die Überlastsituation in der Phase einer sehr guten Konjunktur hatte bei einem Unternehmen für Präzisionskunststoffteile dazu geführt, die Qualität der Prozesse „schleifen“ zu lassen. Im Rahmen eines Organisationsprojektes sollte die Ablauforganisation (Prozesse) dann aber wieder grundsätzlich verbessert werden. Das Gesamtziel lautete: „Neue Prozesse haben zufriedene Kunden und eine geringe Kapitalbindung im Unternehmen“.
- Dieses Hauptziel wurde in Teilziele zerlegt, das Projekt organisiert und im Unternehmen kommuniziert. Die Projektbeteiligten haben danach die notwendigen Arbeitspakete zur Erreichung aller Ziele erarbeitet, in einem Projektstrukturplan zusammengefasst und das Projekt umgesetzt. Mittels des strukturierten und transparenten Vorgehens erreichte das Projekt nach 7 Monaten erfolgreich bereits 2/3 der zu Beginn definierten Ziele.



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

→ **mehr Informationen zum Autor.**

oder über Kennziffer 3

Ein Beratungsfall

Ziel: Verbesserung von Durchsatz und Lagerhaltung

Ergebnis: erfolgreich nach 7 Monaten

Inhalt

Fördermittel

Mit Fördermittel
Unternehmen entwickeln

Kostenrechnung und Kalkulation

Die 7 Schwachstellen der
Zuschlagskalkulation

Prozessverbesserung

Beratungsfall:
Prozesseffizienz

Kienbaum- Vergütungsmodelle

Chefs großer Unternehmen
müssen Abstriche machen

Krisenbewältigung

Krisenbewältigung mit Herz
und Verstand

**Der Faktor „Mensch“ in
ERP-/PPS-Projekten**

Demographische Fitness

Teil 6:
Der Umgang mit Vielfalt und
Verschiedenheit

Bitte nicht stören!

Abschalten von der
permanenten Erreichbarkeit

Impressum

Kennziffern

Kienbaum-Vergütungsmodelle

Chefs großer Unternehmen müssen Abstriche machen

■ Die Gehälter von Geschäftsführern in großen deutschen Unternehmen sind im Vergleich zum Vorjahr gesunken: Während Geschäftsführer von Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als fünf Millionen Euro 2008 durchschnittlich noch 280.000 Euro im Jahr verdient haben, erhalten sie 2009 nur noch 270.000 Euro. Das entspricht einem Rückgang von 3,6 Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Geschäftsführer kleiner Unternehmen konnten ihre Vergütung hingegen steigern:

*Gehälter im Vergleich
zum Vorjahr
gesunken*

Gesellschafter-Geschäftsführer wie auch Fremd-Geschäftsführer verbesserten ihr Gehalt im vergangenen Jahr um durchschnittlich 4.000 Euro und erhielten 172.000 Euro beziehungsweise 160.000 Euro. Das sind Ergebnisse der Vergütungsstudien „Geschäftsführer 2009“ und „Geschäftsführer der kleinen GmbH 2009“, zu denen die Managementberatung Kienbaum 515 Unternehmen mit Angaben zu 879 Geschäftsführerpositionen befragt, beziehungsweise 664 Geschäftsführerpositionen in 491 Unternehmen erhoben hat.

*Steigendes Gehalt
bei Geschäftsführer
kleiner Unternehmen*



Die kostenlose Vollversion direkt beim Autor,
→ **Gerhard Wiesler**, Kienbaum Executive Consultants
GmbH, bestellen.

→ **mehr Informationen zum Autor.**

oder über Kennziffer 4

Krisenbewältigung

Krisenbewältigung mit Herz und Verstand

■ Wenn es einem Unternehmen wirtschaftlich schlecht geht, ist das nicht nur eine Krise der Firma, es bedeutet auch eine Krise für Mitarbeiter und Betriebsorganisation.

Es herrscht Krise

...aber es geht weiter!

Gute Lösungen müssen daher an zwei Seiten ansetzen: auf der Sachebene und beim Menschen. Da aber Geschäftsführer und Führungskräfte nicht nur Funktionsträger, sondern eben auch Menschen sind, ist das alles andere als einfach.

Krisen „verstehen“

*Sachlage
Mensch
Organisation*

Da hilft ein Blick auf den typischen Verlauf krisenhafter Veränderungsprozesse. Was kann man nur mit Gelassenheit durchstehen? Wo entstehen Potenziale, die aktiv genutzt werden sollten?

richtigen Zeitpunkt

Lesen Sie hier, dargestellt an einer Beispielsituation, wie Sie Depressionsfallen vermeiden und aus der Krise neue Kraft für (Prozess-) Innovation schöpfen können.



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

→ **mehr Informationen zum Autor.**

oder über Kennziffer 5

Inhalt

Fördermittel
Mit Fördermittel
Unternehmen entwickeln

Kostenrechnung und Kalkulation
Die 7 Schwachstellen der
Zuschlagskalkulation

Prozessverbesserung
Beratungsfall:
Prozesseffizienz

Kienbaum- Vergütungsmodelle
Chefs großer Unternehmen
müssen Abstriche machen

Krisenbewältigung
Krisenbewältigung mit Herz
und Verstand

Der Faktor „Mensch“ in ERP-/PPS-Projekten

Demographische Fitness Teil 6:
Der Umgang mit Vielfalt und
Verschiedenheit

Bitte nicht stören!
Abschalten von der
permanenten Erreichbarkeit

Impressum

Kennziffern

Der Faktor „Mensch“ in ERP-/PPS-Projekten

Der Faktor „Mensch“ ist zweifelsohne der Erfolgsfaktor Nummer 1 in ERP-PPS-Projekten

■ Die größte Herausforderung in ERP-/PPS-Projekten ist der Mensch selbst. Mit der Einführung eines integrierten ERP-PPS- Systems sind zwangsläufig einschneidende Veränderungen in der Arbeitsweise für jeden einzelnen Mitarbeiter verbunden. Die meisten Menschen haben aber Angst vor Veränderungen, weil sie befürchten, dass sie diesen nicht gewachsen sein werden. Wie kann diesem Phänomen begegnet werden? Der Mensch muss in den Entscheidungsprozess eingebunden werden. Wenn er gefragt wird, ist er dabei.

Die Beratungsstrategie insbesondere in ERP-/PPS-Projekten muss dieser Tatsache gerecht werden. Sie muss:

- den Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess einbinden,
- den Mitarbeiter systematisch auf die kommenden Veränderungen vorbereiten, um dadurch die Akzeptanz sukzessive aufzubauen.

In der Praxis wird immer wieder festgestellt, dass die Softwareauswahl ohne ausreichende Vorbereitung begonnen wird, was dazu führt, das nach einiger Zeit die Verwirrung über eine geeignete Standardsoftware für das Unternehmen groß ist. Die Beratungsstrategie muss das Ziel verfolgen, den Mitarbeitern zu einer „mentalen“ Vorbereitung auf die Problemstellungen in komplexen ERP-/PPS-Systemen zu verhelfen.

Eine mentale Vorbereitung für die Mitarbeiter wird erreicht, wenn Geschäftsprozesse und Anforderungskataloge gemeinsam in Projekt-sitzungen (Workshop-Consulting) erarbeitet und festgelegt werden. Mit der Beantwortung der Fragen standardisierter Checklisten - möglichst in jedem Unternehmensbereich separat - und mit der Durchsprache vor-gefertigter Anforderungskataloge wird der Berater seiner Aufgabe nicht gerecht und er wird sein Ziel nur schwer erreichen.

Der Berater, der sich der Bedeutung des Faktors „Mensch“ bewusst ist und seine Beratungsstrategie entsprechend logisch aufbaut, wird gemeinsam mit dem Unternehmen, das er in Sachen ERP-/PPS berät, Erfolg haben. Das Unternehmen wird es ihm danken.



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

→ **mehr Informationen zum Autor.**

oder über Kennziffer 6

Es macht keinen Sinn, Veränderungen ohne das Mitwirken der Mitarbeiter durchzusetzen

Change Management

Berater-Moderator-Trainer (Prof. Peschanel, Sind Linkshänder besser?)

mentale Vorbereitung: Geschäftsprozesse, Anforderungskatalog

Beratungserfolg

Inhalt

Fördermittel

Mit Fördermittel
Unternehmen entwickeln

Kostenrechnung und Kalkulation

Die 7 Schwachstellen der
Zuschlagskalkulation

Prozessverbesserung

Beratungsfall:
Prozesseffizienz

Kienbaum- Vergütungsmodelle

Chefs großer Unternehmen
müssen Abstriche machen

Krisenbewältigung

Krisenbewältigung mit Herz
und Verstand

Der Faktor „Mensch“ in ERP-/PPS-Projekten

Demographische Fitness Teil 6:

Der Umgang mit Vielfalt und
Verschiedenheit

Bitte nicht stören!

Abschalten von der
permanenten Erreichbarkeit

Impressum

Kennziffern

Demografische Fitness Teil 6

Der Umgang mit Vielfalt und Verschiedenheit

■ Bezogen auf Alter, Geschlecht, Kultur, Religion, Sprache, Bildungshintergrund, persönlicher Vorlieben und vieles mehr gibt es in den Unternehmen individuelle Unterschiede aber auch Gemeinsamkeiten. Der produktive Umgang mit dieser Vielfalt und Verschiedenheit wird als Diversity Management bezeichnet.

Aufgrund der demografischen Veränderungen, der fortschreitenden Internationalisierung und der gesellschaftspolitischen Vorstellungen wird Diversity Management immer bedeutender für die deutsche Wirtschaft. Das zeigt auch die Initiative „Charta der Vielfalt“, die unter der Schirmherrschaft der Bundeskanzlerin Angelika Merkel im Jahr 2006 ins Leben gerufen wurde und Unternehmen aufruft, sich zu Fairness und Wertschätzung von Vielfalt zu bekennen. Bis November 2009 haben 600 Unternehmen diese Charta unterschrieben.

Schon allein die demografischen Veränderungen werden Produktivität, Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft stark beeinflussen und eine veränderte Personalstruktur hervorbringen. Für die Betriebe bedeutet das: Die Beschäftigten verbleiben länger im Berufsleben, die Erwerbsbeteiligung der Frauen erhöht sich und Arbeitskräfte mit Migrationshintergrund sind unverzichtbar.

Eine Studie zur Demografie Exzellenz in Baden-Württemberg hat ergeben, dass für rund 46% der Unternehmen die Vielfalt der Belegschaft eine ziemlich wichtige bis wichtige Rolle spielt, sich aber bisher nur 31% mit dem Thema beschäftigt haben.



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

→ mehr Informationen zum Autor.

oder über Kennziffer 7

Diversity Management

Charta der Vielfalt

Veränderung von Personalstrukturen

BDU-Studie

Bitte nicht stören!

Abschalten von der permanenten Erreichbarkeit

■ Wie viele E-Mails befinden sich im Postfach von Führungskräften und ManagerInnen nach einer mehrtägigen Abwesenheit vom Arbeitsplatz? 200 E-Mails und mehr pro Tag sind keine Seltenheit. Dazu kommen Nachrichten auf der Mailbox, SMS und schriftliche Informationen in Papierform. Der Reiz der schnellen Reaktionszeit, der ständigen Erreichbarkeit und des Multitaskings ist einem Gefühl der permanenten kommunikativen Überforderung gewichen. Die meisten sehnen sich nach Ruhepausen von der informationstechnische Dauerverstopfung in ihrem Posteingang, um sich zu sammeln und auf ihre eigentliche Arbeit zu konzentrieren. Der Umgang mit dem an sich nützlichen Kommunikationsmittel ist zu einem Produktivitätskiller pervertiert, den viele nicht mehr in den Griff bekommen.

Ohne Zweifel: Die modernen Informationstechnologien haben uns viele Vorteile der Vernetzung und Flexibilisierung der Arbeitswelt beschert, die gut angewendet produktives und effizientes Arbeiten unterstützen. Wenn die Anwendung aus dem Ruder läuft, bekommen wir in Coachingsitzungen auch die Begleiterscheinungen und unschönen Folgen des „Information Overload“ zu hören: Die Coachees fühlen sich dauerhaft überlastet, sie bearbeiten ihren Posteingang bis in die Abendstunden und am Wochenende und fühlen sich dennoch wie in einem Kampf gegen Windmühlen, wenn die Zahl der bearbeiteten E-Mails von den parallel ankommenden E-Mails übertroffen wird...



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

→ mehr Informationen zum Autor.

oder über Kennziffer 8

Permanente kommunikative Überforderung

Der Posteingang als Kampf gegen Windmühlen

Inhalt

Fördermittel
Mit Fördermittel
Unternehmen entwickeln

**Kostenrechnung und
Kalkulation**
Die 7 Schwachstellen der
Zuschlagskalkulation

Prozessverbesserung
Beratungsfall:
Prozesseffizienz

**Kienbaum-
Vergütungsmodelle**
Chefs großer Unternehmen
müssen Abstriche machen

Krisenbewältigung
Krisenbewältigung mit Herz
und Verstand

**Der Faktor „Mensch“ in
ERP-/PPS-Projekten**

**Demographische Fitness
Teil 6:**
Der Umgang mit Vielfalt und
Verschiedenheit

Bitte nicht stören!
Abschalten von der
permanenten Erreichbarkeit

Impressum

Kennziffern

Impressum

Der Unternehmer erscheint mit sechs Ausgaben pro Jahr. *Erscheinungsweise*

Herausgeber: Regionalarbeitskreis Baden-Württemberg (RAK-BW) im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. *Herausgeber*

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. *Bestellung/
Abbestellung*

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. *Copyright*

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: *per Fax:
0228/91 61-26*

- Kennziffer 1 **Christian Schönhoff,**
BFU Büro für Unternehmensentwicklung GmbH
- Kennziffer 2 **Martin Gugel,**
Martin Gugel Unternehmensberatung BDU
- Kennziffer 3 **Dieter Coy,**
Gesellschaft für Innovation und Beratung
- Kennziffer 4 **Gerhard Wiesler,**
Kienbaum Executive Consultant GmbH
- Kennziffer 5 **Reinald Wolff,**
Schmid & Wolff Management Contants
- Kennziffer 6 **Jürgen Finger CMC,**
Jürgen Finger + Partner
- Kennziffer 7 **Günter Monjau,**
RMC Risk Management Consulting GmbH
- Kennziffer 8 **Stephan Teuber und Claudia Heizmann,**
Loquenz Unternehmensberatung GmbH

Firma

Ansprechpartner

Adresse

Telefon, Telefax, eMail