

VBU im Dialog

Editorial

Sehr geehrte Damen und Herren,

Bei allen hektischen Aktivitäten an den Währungs- und Devisenmärkten, den Börsen und auch in der Politik - die wirtschaftlichen Daten vieler Branchen zeigen positive Signale.

Das Tagesgeschäft geht weiter und wir unterstützen Sie weiter. Michael Starz zeigt im ersten Beitrag wesentliche Risiken des Einkaufs auf und macht praktische Lösungsvorschläge. Interessante Impulse zu Ihrer Personalpolitik finden Sie im Artikel von Peter Rode. Ein Erfahrungsbericht mit Lösungsansätzen zur Or-

ganisationsentwicklung kommt von Michael Vernunft. Im Beitrag von Prof. Dr. Lars Fend finden Sie Strategien, wie Sie durch den Blick ins Unternehmen gestärkt und erfolgreich die Zukunft besser bewältigen können.

Mit freundlichen Grüßen
Ihr
Verbund beratender Unternehmer e.V.
Vorstand
Norbert Schenzle Stefan Schlosser



Themen in dieser Ausgabe:

- Editorial
- Termine
Vorträge und Seminare der VBU-Partner
- Risikomanagement im Einkauf - Brandbekämpfung oder Prophylaxe?
- Klare Signale senden - aktuelle Chancen intelligenter Personalpolitik
- Kleine Unternehmen - Erfahrungsbericht zur systematischen Organisationsentwicklung
- Stärken und Wachstum
- Interessante Randnotizen
- Impressum

Termine

Gute Geschäftsbeziehungen mit Ihrer Bank (1. Vortrag)

Referent Norbert Schenzle

Marketing bei Kleinunternehmen speziell in der Gründungsphase (2. Vortrag)

Referentin Anett Pahlitzsch,

Beide Vorträge am **1. Juni 2010** um 17.00 Uhr in **Dr. Hirsch Akademie Pirna,**

Bahnhofstr. 12, 01796 Pirna, Näheres unter www.drhirschakademie.de

>Unternehmerworkshops

Betriebsinterne Projekte professionell planen und durchführen - Organisations-

projekte dienen der Verbesserung der eigenen Unternehmensleistung am **14 und 15. Juni 2010,** 9.00 bis 17.00 Uhr in **73760 Ostfildern-Nellingen,** TAE Technische Akademie Esslingen, www.tae.de

Referent: Friedrich Stein

Führen und Kommunizieren in Konstruktion und Entwicklung

vom **7. bis 9. Juli,** 9.00 bis 17.00 Uhr in **73760 Ostfildern-Nellingen,** An der Akademie 5, TAE Technische Akademie Esslingen, www.tae.de

Referent: Friedrich Stein

Organisation und Prozesse des strategischen Einkaufs

am **22. und 23. September 2010,** 8.30 bis 16.30 Uhr in **73760 Ostfildern-Nellingen,** An der Akademie 5, TAE Technische Akademie Esslingen, www.tae.de

Referent: Michael Starz

Der Ingenieur als Führungskraft

am **27. und 29. September 2010,** 8.45 bis 16.45 Uhr in **73760 Ostfildern-Nellingen,** An der Akademie 5, TAE Technische Akademie Esslingen, www.tae.de

Referent: Friedrich Stein

Der Einkäufer von morgen

am **6. Oktober 2010,** 8.30 bis 16.30 Uhr in **73760 Ostfildern-Nellingen,** An der Akademie 5, TAE Technische Akademie Esslingen, www.tae.de

Referent: Michael Starz

„Ohne Abweichung von der Norm ist Fortschritt nicht möglich.“

Frank Zappa
Amerikanischer Komponist und
Musiker, 1949-1993

Risikomanagement im Einkauf - Brandbekämpfung oder Prophylaxe? Michael Starz

Wie viele Fließbänder standen während der Finanz- / und Wirtschaftskrise wohl still und wie viele Kundenprojekte konnten nicht termingerecht fertig gestellt werden, weil der Lieferant wichtiger Zukaufteile überraschend Insolvenz anmelden musste?

Die zurückliegende Krisenzeit mit branchen- und firmenspezifisch unterschiedlich drastischen Auswirkungen hat wohl eines gelehrt: die zunehmenden Verflechtungen von Geschäftsbeziehungen bieten nicht nur Chancen für neue Märkte und neue Produkte, sondern sie bergen auch latente Risiken, die durch eine derartig umfassende Krise von heute auf morgen akut werden können.

Viele Firmen - vor allem international agierende Großunternehmen - haben daher seit langem im Controlling ein fundiertes Risikomanagement aufgebaut, um durch ein geeignetes Berichtswesen Risiken zu erkennen und mit geeigneten Maßnahmen zu begegnen. Handlungsbedarf hinsichtlich eines pro-aktiven Risikomanagements besteht jedoch meist bei mittleren und größeren Unternehmen des Mittelstandes, der ‚Spannbreite‘ des Risikomanagement-Prozesses und vor allem bei einer aktiven Rolle des Einkaufs in diesem Prozess.

Ein Unternehmen ohne professionelles Risikomanagement zu führen ist wie Fahren eines Autos mit verbundenen Augen. Die Herausforderung ist jedoch, Risiken so frühzeitig zu identifizieren, zu bewerten und zu bewältigen, damit der Erfolg am Markt und der Bestand des Unternehmens nicht gefährdet werden.

Wenn der monatliche Risikoreport, das Actual, die Zahlen des Controllings auf dem Tisch liegt, ist es meist viel zu spät für pro-aktive Maßnahmen. Hektisches Agieren beginnt und überstürzte Aktionen werden eingeleitet um wenigstens sicher zu stellen, dass sich aus dem beginnenden Krisenfeuer kein Flächenbrand entwickelt. Da dies nur Schadensbegrenzung bedeutet ist ein vorausschauendes Risikomanagement mit frühzeitigem Einbeziehen des Einkaufs gefordert.

In vielen Unternehmen umfasst das Risikomanagement vor allem die Funktionen F + E, Produktion, Vertrieb und Kundenservice. Das ist durchaus verständlich und richtig, da schnelle technologische Veränderungs-

prozesse, Abhängigkeiten von wenigen wichtigen Kunden sowie von Kapitalgebern und ebenso rasante Veränderungen bei den Wettbewerbern – die Globalisierung spielt dabei eine zunehmende Rolle - ein hohes Risikopotential bergen; der Risikoumfang ist damit deutlich höher geworden. Bei hohen Materialkostenanteilen in einem Unternehmen ist es zudem augenscheinlich, dass der Einkauf ein wertvolles Instrumentarium darstellt um Risikomanagement im Sinne von Prophylaxe zu installieren.

Der Einkauf muss zum frühestmöglichen Zeitpunkt in die Budget-, Beschaffungs- und Produktentstehungsprozesse eingebunden werden. Nur so ist er in der Lage, in Abstimmung mit den Fachbereichen und aufgrund geplanter Bedarfe geeignete und zuverlässige Lieferanten zu finden und zu qualifizieren.

Für den Einkauf sind geeignete Frühindikatoren wie Änderungen der Bedarfe oder der Bedarfs-Zeitpunkte, strategische Neuausrichtungen der Produkte und am Markt sowie Änderungen in gesetzlichen Vorschriften oder Normen ganz wesentliche Informationen.

Im Einkauf selbst ist es notwendig ein strategisches Lieferantenmanagement, ein Warengruppenmanagement auf- bzw. auszubauen hinsichtlich einer dynamischen Lieferantenbewertung. Dieses sollte durch ein umfassendes Einkaufscontrolling ergänzt werden, das den Partnerfunktionen zeitnah wichtigen Input liefert.

Wesentliche Risiken auf der Lieferantenseite sind:

- Lieferanteninsolvenz, Firmenübernahmen
- Versorgungssicherheit
- Reputationsverluste durch soziale und ökologische Mängel in der Lieferantenerzeugung
- Entwicklungsrisiken und Verzögerungen der Produktbereitstellung
- Single Sourcing
- Transportrisiken bei globalen Lieferanten
- Währungsschwankungen

Eine Risikobewertung hat statische und dynamische Elemente:

- Bewertung der Firma (allgemeine Informationen, Verträge, Innovation, Produktion, Nachhaltigkeit, Qualitätswesen, Konkurrenz, Transportrisiko etc.)

>>

Unternehmergesellschaften auf Erfolgskurs

Nachdem das einjährige Jubiläum des MoMiG (Gesetz zur Modernisierung des GmbH-Rechts und zur Bekämpfung von Missbräuchen) am

1.11.2009 nun schon einige Zeit zurückliegt, ist es an der Zeit eine kurze Zwischenbilanz über die Einführung der Unternehmergesellschaft (haftungsbeschränkt) zu ziehen.

Obwohl manch ein Zweifler ein praktisches Bedürfnis für die Unternehmergesellschaft anfangs verneinte, sprechen die aktuellen Statistiken ihre eigene Sprache. Die UG schaffte es nicht nur ihre unmittelbare Konkurrentin, die englische Limited, einzuholen, sondern überholte diese bereits deutlich. Das Zusammenspiel aus explosionsartigen Wachstumsraten seitens der UG und Stagnation bis leichten Rückgang der Wachstumsraten bei der Ltd. bewirkte, dass in allen Bundesländern bis auf Hessen die Bestandszahl der UGs schon jetzt über denen der Limited lag. Auf die Bundesebene übertragen bedeutet das, dass es 33,1% mehr Unternehmergesellschaften im Vergleich zur Limited gab (Stand 1.1.2010). Angesichts der durch die Finanz- und Wirtschaftskrise bedingten schwierigen wirtschaftlichen Lage in Deutschland könnte man annehmen, dass sich dies in der Zahl der UG-Gründungen niederschlägt. Hier ist jedoch ein antizyklisches Gründungsverhalten zu beobachten. Unternehmer die eigentlich eine reguläre GmbH gegründet hätten, weichen zunehmend auf die UG aus, welche aufgrund ihrer geringeren

Aktuelles aus dem Gesellschaftsrecht

>>

Risikomanagement im Einkauf - Brandbekämpfung oder Prophylaxe?

Fortsetzung

- Bewertung der Produkte (Qualität, Patente, Substituierbarkeit, Fertigungstiefe, Unterpelieferanten etc.)
- Permanente Lieferantenbewertung nach gewichteten objektiven und subjektiven Kriterien
- Finanzbewertung (Eigenkapitalquote, Umsatzrentabilität, Liquiditätsgrad etc.)

Wichtig sind dabei objektive Kriterien und messbare Zahlen wie Lieferantenzuverlässigkeit, Ausfall- und Reparaturquoten und die genannten Finanzgrößen.

Um die Risikobewertung zu komplettieren sind jedoch auch subjektive Größen heranzuziehen, da sie Indikatoren für bestehende oder aufkommende Probleme sind. Beispielhaft seien hier genannt:

- Stimmung im Betrieb des Lieferanten
- Streichung von Urlaubsgeld oder Boni
- Einschränkungen bei Dienstreisen, Firmenwagen oder Incentives
- Kurzarbeit, Entlassungen, Schließung von Standorten
- Übernahmegerüchte
- Unübliche Forderungen nach Vorauszahlungen
- Häufiger Wechsel in Führungsfunktionen

Ein Einkäufer mit guter Kenntnis seines Lieferanten kann diese Informationen in Erfahrung bringen und auch richtig einschätzen, sei es durch engen Lieferantenkontakt oder durch Informationsquellen wie das Internet.

Dieses Frühwarnsystem eines professionellen Risikomanagements versetzt den Einkauf und das Unternehmen insgesamt in die Lage, rechtzeitig geeignete Vorsorge zu treffen um eine Krise gar nicht erst entstehen zu lassen oder ihre Wirkung deutlich abzuschwächen. Das kann z.B. bedeuten sich von bestehenden Lieferanten zu trennen, aber auch in Partnerschaft und guter Kommunikation mit dem betreffenden Lieferanten Lösungen und Strategien zu entwickeln um gemeinsam der Krise zu begegnen und den Erfolg beider Firmen abzusichern.

VBU-Partner Michael Starz
michael.starz@vbu-berater.de
Telefon 07144 8960993

Klare Signale senden - aktuelle Chancen intelligenter Personalpolitik

Peter Rode

Menschen haben feine Antennen. Das gilt insbesondere dann, wenn viel auf dem Spiel steht. Wenn durch grundlegend veränderte Marktbedingungen der Druck zunimmt und es im eigenen Unternehmen darum nicht bleiben kann, wie es ist, dann sind es die informellen Zeichen der Führungskräfte, die in einem Unternehmen die Stimmung der Mitarbeiter bestimmen. Ob die bevorstehenden Veränderungen angstbesetzt oder bejahend aufgenommen werden, entscheiden dann sogenannte Kleinigkeiten, an denen sich die Zukunft des Unternehmens ablesen lässt. An den konkreten Maßnahmen offenbart sich, ob von nun an jeder besser auf sich selbst sehen sollte oder ob es sich lohnt, zusammen mit den anderen das große Ganze im Blick zu behalten. Am Wie der Ansprache entscheidet sich, ob gerade die besten und wichtigsten Mitarbeiter ihr Heil in der Flucht suchen oder aber bereit sind, sich noch mehr für ihr Unternehmen einzusetzen.

Die Personalpolitik hat dabei Signalwirkung. Wie ein Katalysator prägt sie die Grundstimmung und Kultur im Unternehmen. Oberste Priorität kommt hier der Führungskraft zu. Sie ist der wichtigste Bindungsfaktor zwischen dem Unternehmen und guten Mitarbeitern. Ihre Vorbildfunktion bestimmt schließlich stärker als alle anderen Maßnahmen, wie loyal sich die Mitarbeiter an das Unternehmen gebunden fühlen und welche Multiplikationswirkung diese für zukünftige Mitarbeiter haben. Angesichts dieser Abhängigkeit werden die meisten Ziele der Personalarbeit mittelbar über die Vorgesetzten erreicht – oder eben nicht. Alle bisher sinnvollen und über Jahre aufeinander aufbauenden Maßnahmen, die es ermöglichen, die Personalstruktur des Unternehmens an die demographische Situation anzupassen und dem Fachkräftemangel zu begegnen, können durch Missachtung der oben beschriebenen Sensibilität kurzerhand zunichte gemacht werden. Anders als früher aber ist das Aussetzen guter

>>

Kapitalerfordernisse immer attraktiver wird. Der umgangssprachliche Name 1€ GmbH ist hier jedoch leicht irreführend, da das Stammkapital im Durchschnitt bei 1.000€ liegt. Auch bei der UG & Co. KG werden die sehr hohen Wachstumsraten im Vergleich zu den geringen Wachstumsraten bei der Ltd. & Co. KG das ihre tun und auf lange Sicht den zahlenmäßigen Unterschied verringern. Dessen ungeachtet ist der Gesamtbestand der Ltd. & Co. KG mit 5.038 im Vergleich zu 1.384 auf Seiten der UG & Co. KG noch deutlich höher.

VBU-Partner
RA Jan Köster

Apple iPad - Marketing-Hype oder reales Business-Produkt ?

Aufgrund der Vielzahl an Berichten in fast allen EDV-Publikationen fragen sich viele Entscheider nach der Besonderheit speziell dieses Geräts und möglichen potentiellen Einsatzmöglichkeiten im geschäftlichen Bereich. Daher beschäftigt sich dieser Artikel nicht mit den Möglichkeiten des iPad im privaten Bereich. Stattdessen wird gezielt eine denkbare Nutzung des iPad im professionellen Umfeld untersucht.

Nüchtern betrachtet ist der Apple iPad ein Computer mit einem 1 GHz Single Core Prozessor, 256 MB (nicht erweiterbaren) Hauptspeicher, mittelmäßigem WLAN-Modul sowie einem 10"-Farbbildschirm mit der Auflösung von 1024x768 Punkten. Der Bildschirm ist allerdings höher auflösend als normalerweise üblich im Computerbereich, kann jedoch nicht mit dem hoch auflösenden Display

Neues aus der IT

>>

Klare Signale senden - aktuelle Chancen intelligenter Personalpolitik

Fortsetzung

Personalentwicklung mittelfristig nicht mehr korrigierbar. Die Entwicklung der Demographie, der Schwund von Fach- und Führungskräften durch Abwanderung ins Ausland und die steigenden Qualifikationsanforderungen überdauern die Zeiten mit schwacher Auftragslage um ein Vielfaches.

Diese Erkenntnis ist zwischenzeitlich von deutschen Unternehmen auch mehrheitlich verinnerlicht und zum Handlungsmuster geworden. So nahmen Wirtschaftsfachleute im vergangenen Jahr relativ überrascht wahr, dass die Auswirkungen der Wirtschaftskrise auf den deutschen Arbeitsmarkt verhältnismäßig sanft ausfielen. Obwohl das Bruttoinlandsprodukt um gut 6 Prozent gegenüber dem Vorjahr gesunken war und die überhaupt schärfste Krise seit Bestehen der Bundesrepublik die Wirtschaft getroffen hatte, fiel der Anstieg der Arbeitslosenzahlen auf 3,4 Millionen im Jahresmittel sehr moderat aus. Es zeigt sich daran, dass die Unternehmen sehr viel stärker auf interne Strategien setzten um die Personalkosten an die niedrigeren Auftragseingänge anzupassen. Waren in früheren, deutlich weniger gravierenden Konjunkturtälern Entlassungen die erste Wahl einer Mehrheit der betroffenen Unternehmen, so nutzen sie jetzt hauptsächlich Kurzarbeit und andere Formen der Arbeitszeitverkürzungen. Die Auslastung der beschäftigten Arbeitskräfte wurde also verringert, statt Personen zu entlassen. Die Produktivität je Erwerbstätigen ist in 2009 bis zu 20 Prozent zurückgegangen. Derartige Produktivitätseinbußen haben Unternehmen weder während der Ölkrise 1975 noch in der Nachwende-Rezession 1993 hingenommen.

In einer Umfrage hat die Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) im Herbst nach den wichtigsten Gründen gefragt, warum Unternehmen sich trotz wirtschaftlicher Schwierigkeiten gegen Entlassungen entscheiden. (siehe nebenstehendes Chart)



Die Ergebnisse zeigen, dass die Unternehmen auch in der Krise die Fachkräftebindung ernst nehmen und dass sie die Auswirkungen auf die Moral (Motivation) der verbleibenden Mitarbeiter zumindest respektieren. Es kommt ihnen darauf an, die Investitionen der vergangenen Jahre nicht zu verspielen und die strategischen Ziele im Auge zu behalten. Daran lässt sich eine Entwicklung ablesen, die zumindest eine intelligente Anpassung der Reaktionen auf geänderte demographische und gesellschaftliche Entwicklungen beschreibt. Dennoch sind gegenwärtig deutlich mehr Fach- und Führungskräfte auf dem Arbeitsmarkt verfügbar als noch vor Jahresfrist oder gar in den Jahren 2007/2008. Trotz der beschriebenen Veränderung im Arbeitgeberverhalten sind alte Entscheidungsmuster - wenn auch deutlich seltener - immer noch anzutreffen, Insolvenzen und notwendige drastische Sanierungspläne haben ein Übriges getan. Die aktuell deutlich wahrnehmbare Aufhellung der Stimmung in der Wirtschaft und die sinkende Tendenz der Arbeitslosenzahlen lassen aber erkennen, dass dieser „Überschuss“ an Fach- und Führungskräften nur sehr kurzfristig anhalten wird. Für Unternehmen, die aktuell wieder „Tritt fassen“ besteht damit die nahezu historische Gelegenheit, dieses Potenzial an Arbeitslosen bzw. von Arbeitslosigkeit bedrohten gezielt in die Rekrutierungsstrategie einzubeziehen. Denn eine der vielen Chancen, die in der Krise gern hervorgehoben werden, liegt darin, gerade jetzt einen Wettbewerbsvorsprung zu erzielen, indem man Potenziale in der Personalentwicklung nutzt, die anderswo durch kurzfristigen Aktionismus vertan werden. Wirklich Kurs halten kann nur, wer auch wendig und das heißt innovativ ist. Es sind folglich intelligente Möglich-

des iPhone mithalten. Gleiche bzw. ähnliche technische Merkmale finden sich allerdings auch bei anderen, gängigen Computern - z.T. technisch besser zu einem vergleichsweise günstigeren Preis.

Was den iPad jedoch auszeichnet, ist zu einem die konsequente Ausrichtung auf den mobilen Einsatz sowie zum anderen die intuitive Bedieneroberfläche, die über eine MultiTouch-Oberfläche verfügt. Wie bereits vom iPhone her etabliert, wird dazu jedoch kein Stift zur Bedienung benötigt - stattdessen reicht der menschliche Finger für alle Eingaben. Auf diese Weise können auch Mitarbeiter, die sonst eher zögerlich neuen Programmen und Bedienkonzepten gegenüberstehen, schnell produktiv mit dem Gerät umgehen.

Wie in vielen anderen Bereichen gilt, dass Touchscreens keine exklusive Erfindung von Apple sind. Der Produkterfolg (sowohl des iPhone und wohl künftig auch des iPad) liegt daher eher in der schlüssigen Umsetzung des Gesamtkonzept, der aus technischen Features einen echten Produktvorteil macht.

Aus unserer Sicht liegen die wesentlichen Unterschiede der neuen Generation an mobilen Eingabeeinheiten (sowie auch anderer neuer Angebote in diesem Sektor) in folgenden Bereichen:

Beschränkung auf das Wesentliche

Durch Konzentration auf einfach bedienbare Geräte sowie der Beschränkung auf Standard-Komponenten eines Hardware-Herstellers reduziert sich die Komplexität aus dem Zusammenspiel der Komponenten unterschiedlichster Hersteller auf ein Minimum. Im Gegensatz zum gewohnten Windows-Umfeld unterstützt der iPad zwar nur einen

Klare Signale senden - aktuelle Chancen intelligenter Personalpolitik

Fortsetzung

keiten zu finden, wie die erfolgreichen Konzepte in der Personalentwicklung mit weniger Aufwand fortgesetzt werden können. Worauf es ankommt, ist nicht die bloße Reduktion von Kosten einzelner Maßnahmen, vielmehr geht es darum, Ansatzpunkte für die eigene Weiterentwicklung zu identifizieren. Konkret bieten sich beispielhaft folgende Phänomene für eine kritische Reflexion an: Die auffallende Homogenität der Lebensläufe von Führungs- und Fachkräften, der Hang sich allgemeinen Trends anzuschließen sowie das Bedürfnis multiple Anforderungen von einer Person erfüllt zu sehen.

Wer den gleichen Lern- und Erfahrungshintergrund mitbringt, handelt ähnlich. In schwierigem Umfeld reagieren stereotyp ausgebildete Verantwortliche so berechenbar, dass das Unternehmen daraus kaum einen Wettbewerbsvorteil ziehen kann. Die Einheitlichkeit von Werdegängen für bestimmte Funktionen und die immer wieder gleiche Priorisierung bestimmter Auswahlkriterien sind Ergebnis eines Trendverhaltens, das sich vielfältig reproduziert. Gerade die Andersartigkeit aber, die den Kern jeder erfolgreichen Unternehmensführung bildet, wird dem Streben nach Benchmark und Best Practice geopfert. Sinnvolle Werkzeuge, die Transparenz schaffen sollen, werden unbewusst zum Selbstzweck erhoben und treten an die Stelle von unternehmerischem Handeln. Die Überbewertung von Instrumenten verleitet dazu, Entscheidungen nicht mehr selbst zu verantworten, sondern quasi-wissenschaftlichen Systemen zu überlassen. Ähnlich verhält es sich bei der Anwendung komplexer Anforderungsprofile. Der Wunsch bei einem potentiellen Mitarbeiter möglichst viele (meist fachliche) Kriterien erfüllt zu sehen, verwässert zu oft die wirklich entscheidenden Merkmale für eine bestimmte Position. Ausgeprägte Stärken bedingen auch Schwächen. Diese in Kauf zu nehmen, wird aber selten riskiert. Die Praxis zeigt, dass an dieser Stelle erst ein Perspektivwechsel erforderlich ist, um die Chancen in den vorhandenen Potenzialen für das eigene Unternehmen zu erkennen. Vielfach wird bei der Wiederaufnahme von Rekrutierungsmaßnahmen in klassische Auswahlmuster verfallen. Dazu gehören wenig reflektierte aber schematisch wiederholte fachliche Anforderungskriterien und Erfahrungshintergründe. Das Suchfeld für Neubesetzungen wird da-

durch viel zu früh eingeengt, frei verfügbare Potenziale werden vorzeitig ausgeschlossen oder nur vereinzelt einbezogen und der Aufwand der Rekrutierungsaktivitäten steigt. Gerade bei Führungskräften sind jedoch persönliche Merkmale besonders hoch zu gewichten. Entsprechend mehr Raum ist Anforderungsmerkmalen wie

- Emotionaler Intelligenz
- Unternehmerischen, lösungsorientierten Denken und Handeln
- Fähigkeit zum Delegieren
- Entschluss- und Entscheidungskraft
- Einsatzfreude und Flexibilität sowie Authentizität

vor dem eigentlichen Auswahlprozess einzuräumen. Mit dieser Perspektive kommt ein höherer Anteil der Kandidaten in Betracht, die dem Arbeitsmarkt aktuell frei zur Verfügung stehen. Gleichzeitig wird die Auswahl innerhalb von Branchengrenzen und irrelevanten Fachdisziplinen zu Gunsten der oben beschriebenen Vielfalt im Unternehmen aufgelöst. Die erfolgreiche Auswahl nach diesen Kriterien erfordert zwar zusätzliche Kompetenz und ggf. Instrumente zur Einschätzung der Ausprägung solcher Persönlichkeitsmerkmale, bietet aber gerade in der aktuellen Arbeitsmarktlage erhebliche Chancen für die Weiterentwicklung des Unternehmens. Eine Überprüfung der Qualifizierung und Auswahl von Fach- und Führungskräften sollte das Gewicht von Inhalten der Business-Administration hin zu Unternehmertum und jenen Fähigkeiten verlagern, die mit der unglücklichen Bezeichnung Soft-Skills in der Praxis bisher einen schweren Stand haben. Gefordert ist mehr denn je ein Sinn für unternehmerische Gestaltungsbereitschaft, die sich an Nachhaltigkeit und Verantwortungsbewusstsein orientiert.

VBU-Partner Peter Rode
peter.rode@vbu-berater.de
Telefon 040 58978638

Bruchteil der verfügbaren Peripherie. Angebotene Zusatzgeräte funktionieren jedoch i.d.R. problemlos, was den Aufwand speziell im Bereich Support deutlich reduziert.

Aufgaben-zentrierte Oberfläche

Anders als bei bisherigen Angeboten wurde nicht der Versuch unternommen, eine vom Desk-top bekannte Oberfläche 1:1 auf das tragbare Gerät zu übertragen. Dadurch konnten neue, intuitive Bedienkonzepte zum Einsatz kommen wie z.B. Rollen zur Auswahl verschiedener Möglichkeiten statt Komboboxen oder Schiebeschalter statt der von mauszentrierten Oberflächen bekannten Checkboxes. Die intuitive Bedienung reduziert den notwendigen Schulungs- und Supportaufwand, da zahlreiche Anwender auch ohne Schulung bereits grundlegend mit dem Gerät umgehen können und sich dadurch zumeist eine Akzeptanz der Lösung erhöht. Speziell der Vergleich mit Windows Tablet Edition zeigt, dass im mobilen Umfeld der intuitiven Bedienung ein deutlich höherer Stellenwert beigemessen werden muss im Vergleich zu einer weitgehenden Übereinstimmung mit einer vom Desktop bekannten Benutzeroberfläche. Gerade die mobilen Windows-Editionen kranken an der Mauszentrierung der Bedienerkonzepte, die sich mittels Stift oder Finger nicht so einfach bedienen lässt.

Bewährtes Basis-Betriebssystem unter der Haube

Mit Embedded Mac OS steht ein schlanker, bewährter Kernel auf Unix-Basis zur Verfügung. Durch das offene Konzept von Unix ist eine langfristige Erweiterbarkeit gesichert. Zahlreiche Utilities aus dem Bereich Unix (vielfach sogar als

>>

Kleine Unternehmen - Erfahrungsbereich zur systematischen Organisationsentwicklung Michael Vernunft

Die Balance zwischen den einzelnen Organisationseinheiten in einem Unternehmen ist die Voraussetzung für eine stabile Firmenentwicklung, da Engpässe und Reibungsverluste minimiert werden. In kleinen, inhabergeführten Unternehmen ist für einen systematischen Entwicklungsansatz der Abteilungen nicht immer Zeit. Das Hauptaugenmerk liegt zumeist auf der Beschaffungs- und Absatzseite. Oft wird der interne Dienstleistungsbereich, die Verwaltung, entweder als bereits optimal oder als notwendig, aber ungeliebt, ausgeblendet.

So wichtig das kurzfristige Reagieren auf die jetzige Krise für das Überleben eines Unternehmens ist; die jetzige Marktsituation sollte aber auch für eine langfristig angelegte strategische Weichenstellung genutzt werden. Bei der Optimierung der Organisation kann es wichtiger sein, grundsätzliche Verhaltensänderungen herbeizuführen, als kurzfristig die Kosten zu senken. Denn „nach der Krise ist vor der Krise“ und dauerhaft optimierte Abläufe bringen zukünftig Wettbewerbsvorteile.

Durch IT-Systeme und die genaue Überwachung der Kostenstruktur hat sich auch in kleinen Unternehmen viel getan. Veränderte Bedürfnisse der Kunden und Anforderungen des Marktes erfordern, dass sich ein Unternehmen als Ganzes ständig weiterentwickelt. Es ist sicher zu stellen, dass sich auch die Verwaltung als integraler Bestandteil an dieser Entwicklung beteiligt und nicht auf einer einmal erreichten Stufe stehen bleibt.

Kennzahlen sind wichtig, sie sagen aber wenig über die Zukunftssicherheit eines Bereiches aus. Man ahnt manchmal nur, dass ein Problem, wie der Anstieg der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, innerbetriebliche Ursachen haben kann. Die Mitarbeiter konzentrieren sich auf Lieferzeiten, Zahlungsverhalten und Kundenzufriedenheit. Fehlerhafte firmeninterne Abläufe werden dabei oft nicht genügend beachtet. Wenn die Unternehmensführung von Kunden auf Unzulänglichkeiten im Betriebsablauf aufmerksam gemacht wird, ist das besonders ärgerlich und kostet zumeist mehr als nur Ansehen.

Viele Organisationsmängel sind anfangs unbedeutend und klein, können aber mit jeder weiteren Bearbeitungsstufe wachsen.

Zusätzliche Sucharbeit und Korrekturen an Vorarbeiten führen zu einer Unzufriedenheit unter den Mitarbeitern. Daraus resultieren zwischenmenschliche, oft „unter dem Tisch“ ausgetragene, Probleme und Streitigkeiten. Der Druck einer externen Krise verschärft interne Probleme noch. Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit die Unternehmensorganisation selber die auftretenden Defizite im laufenden Betrieb beseitigt und optimale, kosteneffiziente und kundenfreundliche Abläufe schafft?

Oberstes Ziel muss es sein, die Qualität der innerbetrieblichen Abläufe zu managen. Eine möglicherweise vorhandene formale Qualitätszertifizierung im Unternehmen muss – wo es noch nicht geschehen ist – mit Leben erfüllt werden. Die Zertifizierung darf nicht nur eine Anforderung sein, die von Lieferanten verlangt oder für Kunden erfüllt wird. Es ist ein Instrument zur Sicherung auch innerbetrieblicher Qualität. Der Beauftragte für das Qualitätsmanagement muss der zentrale Anlaufpunkt für Organisationsprobleme sein.

Der systematische Umgang mit Fehlern ist ein weiterer wichtiger Pfeiler. Fehler können Geld kosten, Fehlervermeidung kostet auf jeden Fall Geld. Es muss festgelegt werden, in welchen Abläufen Fehler nicht vorkommen dürfen und wo ein „trial and error“-Prozess preiswerter zu Lösungen führt. Allen Beteiligten muss klar sein, in welchen Bereichen Fehler vorkommen können. Emotionen müssen außen vor bleiben und die nüchterne Analyse zukünftiger Fehlervermeidung zur Regel werden. Probleme werden dann seltener „unter den Teppich“ gekehrt, die Bereitschaft offen über Fehler und ihre zukünftige Vermeidung zu sprechen, verbessert die Qualität der erbrachten Leistung.

Das gesamte Unternehmen und somit auch die Verwaltung müssen sich als permanent „lernende Einheiten“ verstehen. In der Aufgabe, täglich ein bisschen besser zu werden, ist der Grundstein gelegt, all die bestehenden und zukünftigen kleineren und größeren Probleme in den Abläufen aufzunehmen und abzuarbeiten. Von einer solchen Veränderung werden alle Bereiche qualitativ profitieren.

Aus obigen Punkten leitet sich schließlich ab, dass eine systematische

Open Source oder Freeware) sind daher auch für diese Geräteklasse einsetzbar, womit der IT-Abteilung die notwendigen Werkzeuge zur Integration in ein heterogenes Umfeld zur Verfügung stehen. Durch die weitgehende Kapselung der Komplexität sind jedoch normale Anwender durch die Bedienoberfläche so gut abgeschirmt, dass sie sich auf die Nutzung der Anwendungen bzw. die Erledigung der Aufgaben konzentrieren können.

Lange mobile Laufzeiten

Nicht zuletzt durch einen Wegfall von Peripherie und den vergleichsweise langsamen Prozessor wird der gerade im mobilen Bereich maßgebliche Stromverbrauch reduziert und eine lange, mobile Nutzbarkeit (bis zu 10 Stunden) ermöglicht. Speziell in Einsatzbereichen mit hohem Anspruch an Batterielaufzeiten wie z.B. im Eventbereich oder medizinischen Bereich ist dies ein immenser Vorteil. Das iPad beweist eindrucksvoll, dass Stromspar-Mechanismen gerade nicht zu Lasten der Bedienbarkeit gehen müssen. Der Anwender kann im Gegenteil flüssig mit der Oberfläche interagieren und erhält die für eine intuitive Benutzung notwendige schnelle Rückmeldung auf die Eingaben bzw. Handlungen. Durch die lange Laufzeit ist das Gerät auch ständig verfügbar und muss im Einsatzfall nicht erst hochgefahren werden, sondern steht quasi 'umgehend' zur Nutzung bereit.

Erweiterte Datensicherheit

Ohne USB-Schnittstelle und Speicherkarten-Slot stehen für den gewohnten Datenaustausch zwar einerseits weniger Möglichkeiten zur Verfügung. Gerade bei konsequenter Nutzung des webzentrierten Bedieneransatz von Applikationen liegen jedoch darin auch

>>

>>

Kleine Unternehmen - Erfahrungsbericht zur systematischen Organisationsentwicklung Fortsetzung

Organisationsentwicklung, neben einer klaren Organisationsstruktur im Unternehmen, eine Atmosphäre des permanenten Wandels und der Offenheit braucht. Diese Offenheit muss auch von der Unternehmensführung getragen und gefördert werden. Dann können sich die internen Strukturen im Zeitablauf systematisch verbessern und an interne und externe Veränderungen anpassen. Das führt zu effizienteren und damit kostengünstigeren sowie kundenorientierteren Abläufen. Dann wird

nicht nur die Einkaufs- und Verkaufsorganisation sondern parallel auch die Verwaltungsstruktur systematisch optimiert. Die so erreichte Balance zwischen den Unternehmensbereichen unterstützt eine stabile Firmenentwicklung.

VBU-Partner Michael Vernunft
michael.vernunft@vbu-berater.de
Telefon 0431 9709471

Stärken und Wachstum

Prof. Dr. Lars Fend

Die Wirtschaft in der westlichen Welt erholt sich nur langsam von einer der schwersten Rezession ihrer Geschichte. Im vergangenen Jahr war das BIP im Euro-Raum um jeweils rund vier Prozent geschrumpft - das stärkste Minus in der Geschichte der Währungsunion. Nach der Frühjahrsprognose der EU-Kommission wird das BIP in diesem Jahr erstmals wieder um 0,9 Prozent zulegen.

Vielleicht mehr noch als im Jahrzehnt zuvor machen weltweite, kaum klar zu prognostizierende Entwicklungen deutlich, was der Ökonom Sir Karl Popper so einfach wie treffend formulierte: „Die Zukunft ist offen.“

Wie kann diese gestaltet werden? Und diese zentrale Frage betrifft die gesamte Gesellschaft, die Wirtschaft, die Unternehmen und jedes einzelne Individuum.

Gleichzeitig bieten Krisenzeiten häufig einen guten Rahmen für die Reflektion über die eigene Zukunft – und für deren Gestaltung auch die Reflektion über die eigenen Stärken. Zudem heben zahlreiche empirische Studien hervor, dass gerade die Bewusstmachung, Fokussierung und Weiterentwicklung der eigenen Stärken letztlich den Unterschied zwischen durchschnittlichem und überdurchschnittlichem Engagement, Stressresistenz und Erfolg ausmachen.

Nun ist der Ansatz „Konzentration auf Kernkompetenzen“ seit Jahren in vielen Unternehmen als Strategie oder Programm zur Leistungssteigerung bekannt.

Auf individueller Basis kommt dieser Ansatz allerdings häufig viel zu kurz - mit allen daraus resultierenden Folgen für den eigenen Erfolg und den Erfolg der Kunden.

In jüngerer Zeit steigt die Anzahl hilfreicher Bezugsrahmen und Instrumente zur Stärkenentwicklung. Derzeit stehen drei weltweit anerkannte (v.a. englischsprachige) Ansätze zur Entwicklung eigener Stärken im Vordergrund, die u.a. im Rahmen der Positiven Psychologie diskutiert, entwickelt und angewandt werden:

- VIA-Stärken-Test (kostenfrei, www.authentichappiness.sas.upenn.edu/questionnaires.aspx)
- Strengthsfinder 2.0 von Gallup (ca. 15 € www.strengthsfinder.com/113647/Homepage.aspx)
- Realise2-Ansatz (ca. 17 € www.cappeu.com/realise2.htm)

Alle drei Ansätze können gute Hinweise auf die eigenen Stärken als Voraussetzung für höheres Engagement, Resilienz, Freude und Erfolg geben. Exemplarisch wird hier der Realise2-Ansatz skizziert.

Der Realise2-Ansatz unterscheidet vier Kategorien und enthält - hier nur angedeutete - Möglichkeiten des Umgangs bzw. der Entwicklung dieser Bereiche.

- (1) **Schwächen:** Führen zu mäßiger bis schlechter Leistung, sind de-energetisierend und sollten in ihrer Anwendung minimiert oder ausgeglichen werden.
- (2) **Nicht realisierte Stärken:** Führen zu guter Leistung, geben Energie beim

Vorteile: alle Daten einer Applikation werden zentral vom Server bereitgestellt und verbleiben auch stets auf dem Server. Dadurch kann auf einfache Weise eine zentrale Verwaltung und Sicherung sichergestellt werden. Daneben besteht ohne entsprechende Schnittstellen auch keine einfache Möglichkeit, Daten in größerem Umfang abzufragen und/oder Schaddaten auf den iPad aufzuspielen.

Automatisierte Software-Verteilung

Im Gegensatz zu den Windows-Plattformen, bei denen mit Ausnahme von Betriebssystem-Updates (Windows Update) kein zentraler und erprobter Mechanismus zur Verteilung und Installation von Applikationen zur Verfügung steht, hat Apple von Beginn an mit dem App Store ein Medium geschaffen, mit dem geprüfte Applikationen einfach durch den Anwender selbst abgerufen werden können. Wie erste Projekte bei Großunternehmen zeigen, hat mittlerweile auch Apple erkannt, dass neben dem eigenen App Store unter Apple-Kontrolle auch firmeninterne Implementierungen alleiniger oder ergänzend für den Erfolg im Business-Segment zwingend notwendig sind.

Egalisierung Unterschiede lokale und webbasierte Anwendung

Wie beim iPhone nutzen viele Anwendungen bereits Webtechnologien zur Darstellung der Benutzeroberfläche, so dass kein Bruch zwischen einem Zugriff auf lokale Daten und serverbasierte Zugriffe besteht. Alle Applikationen sind programmatisch netzwerk-basiert - Anwender arbeiten nur noch mit Daten und Applikationen und müssen sich keine Gedanken mehr über den Zugangspfad zu den einzelnen Systemen machen. Mittels des transparen-

>>

>>

Stärken und Wachstum

(Fortsetzung)

Ausüben und sollten gleichwohl mehr ausgebaut werden (z.B. durch Trainings, Modell-Lernen, Verantwortungsübernahme)

- (3) **Realisierte Stärken:** Bringen exzellente Leistungen hervor, geben Energie und sollten kultiviert werden.
- (4) **Gelernte Stärken:** Führen auch zu guten Ergebnissen, sind aber de-energetisierend und sollten moderater eingesetzt werden (z.B. und individuell unterschiedlich: Buchführung, Produktionsplanung oder vertriebliches „Klinkenputzen“).

Häufig entwickelt sich dabei über die Zeit eine Verschiebung von nicht realisierten Stärken zu gelernten Stärken, welche die Arbeitsfreude reduzieren und gleichwohl beliebig viel Zeit in Anspruch nehmen können. Der Ausbau und die Kultivierung nicht realisierter und realisierter Stärken kommen häufig zu kurz.

Allerdings gilt es auch hier eine Balance zu finden. „Stärken zu stärken“ als alleinige Maxime zu verfolgen erscheint kaum realistisch und hilfreich. Vielmehr sollten auch Schwächen bei Bedarf ausgeglichen werden und zudem können auch Stärken überbeansprucht werden. Würde dieser Ansatz eindimensional verfolgt, wären veränderte Situationen kaum angemessen zu meistern, und eine ausgewogene Entwicklung der eigenen Persönlichkeit womöglich eingeschränkt.

Abschließend betrachtet bietet die derzeitige Krise eine viel versprechende Möglichkeit das eigene Stärkenportfolio zu reflektieren und die Stärken dann – über eine möglicherweise bessere Gewichtung und Verwirklichung – optimal für sich und andere einzusetzen.

VBU-Partner Prof. Dr. Lars Fend
lars.fend@vbu-berater.de
Telefon 089 7240637-0

Impressum:

‘VBU im Dialog‘ erscheint viermal jährlich und bietet Informationen für Kunden und Partner des VBU

Herausgeber:
Verbund beratender
Unternehmer e.V.
Ansprechpartner:
Norbert Schenzle
Am Waldrand 43
71111 Waldenbuch

Telefon 07157 5369265
Telefax 07157 5369263
eMail info@vbu-berater.de

Redaktion:
Dr. Ulrich Obbarius
im Team mit
Norbert Schenzle und
Peter Zahn (Gestaltung)

Copyright VBU 2010

*Sie finden uns auch im
Internet unter*

www.vbu-berater.de

ten Zugriffs via VPN ist auch die sichere Einbindung in Firmennetze über öffentliche Zugänge wie WLAN oder Mobilfunk (UMTS-Version ist bereits angekündigt) möglich. Damit spielt der Standort des Anwenders nur noch eine untergeordnete Rolle bei der Ausführung von Aufgaben.

Kein Licht ohne Schatten

Neben zahlreichen Vorteilen gibt es jedoch auch noch Einschränkungen, die den Einsatz des iPad im Business-Umfeld zumindest erschweren. So existiert aktuell (noch) kein echtes Multitasking. Was der Bedienbarkeit keinen Abbruch tut, kann z.B. bei der Ausführung spezieller, notwendiger Hintergrund-Dienste zu Problemen führen. Der von Apple für diesen Zweck propagierte Push-Mechanismus stellt in diesem Fall nicht in jeder Weise eine Lösung sicher. Mit Unix als Basissystem ist auf jeden Fall die generelle Unterstützung von Multitasking technisch kein Problem. Speziell bei Großunternehmen wird auch ein weltweit einheitlicher Support gefordert, den Apple zumindest heute von der Ausrichtung her noch nicht leisten kann. Auch Image Services oder ein kompletter Lifecycle Support. Lange Texteingaben sind mit der virtuellen Tastatur nur bedingt durchzuführen. Überarbeitungen von Texten wie z.B. Mails oder Erweiterungen/Ergänzungen von Dokumenten oder Präsentationen können zwar problemlos durchgeführt werden. Aber bereits das Verfassen eines längeren Artikels setzt den Anschluss einer Bluetooth-Tastatur voraus und schränkt damit die Mobilität des Geräts deutlich ein.

VBU-Partner Steffen Schulz
steffen.schulz@vbu-berater.de
Telefon 07153 515333

Hinweis: Den vollständigen Artikel erhalten Sie von Herrn Schulz