

# VBU im Dialog

## Editorial

Sehr geehrte Damen und Herren,

die rasante Entwicklung und Bedeutung neuer Kommunikationsplattformen im Internet zeigt der Beitrag „Social Media oder das Web 2.0“ von VBU-Partner Stefan Zimmermann auf. Welch wichtigen Beitrag der Einkauf zur Zukunftssicherung eines Unternehmens beitragen kann zeigt VBU-Partner Michael Starz in „Sanierung und Einkauf“.

Wir beginnen in dieser Ausgabe mit einer mehrteiligen Serie „Vertriebsunterstützende Maßnahmen“ von VBU-Partner Uwe Lang. Der erste Teil befasst sich mit den Möglichkeiten der Umsatzsteigerung aus vorhandenem Kundenpotential. Veränderungsprozesse im Unternehmen zu einem positiven Ergebnis zu führen - unser VBU-Partner Frank Hummel zeigt anschaulich seine erfolgreiche Methode.

Das von der KfW in der Wirtschaftskrise aufgelegte Sonderprogramm zur Stützung des Mittelstandes läuft zum 31.12.2010 aus. Bitte beachten Sie dazu den Hinweis in unserer Randnotiz auf den Seiten 6 und 7.

Lassen Sie sich durch die Beiträge unserer Autoren inspirieren und klinken Sie sich erfolgreich in den wirtschaftlichen Aufschwung ein.

Mit freundlichen Grüßen

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



## Themen in dieser Ausgabe:

- Editorial
- Social Media oder das Web 2.0
- Sanierung und Einkauf - wie passt das?
- Erfolgreicher durch vertriebsunterstützende Maßnahmen
- Change Management mit Methode
- Interessante Randnotizen
- Impressum

## Termine

### Qualifizierungsprogramm für technische Führungskräfte

**Modul 1** am 19. und 20. November 2010

**Modul 2** am 03. und 04. Dezember 2010

**Modul 3** am 10. und 11. Dezember 2010

9.00 bis 17.00 Uhr in **73760 Ostfildern-Nellingen**, TAE Technische Akademie Esslingen, [www.tae.de](http://www.tae.de)

Referenten: Friedrich Stein, Renate Tonecker-Bös und Dr. Martin Kaufmann

### Innovation und Kreativität in Konstruktion und Entwicklung

Wie man die wirklich neuen Ideen findet und in einem überzeugenden Konzept realisiert.

Am **22. und 23. November 2010**, 9.00 bis 17.00 Uhr in **73760 Ostfildern-Nellingen**, An der Akademie 5, TAE Technische Akademie Esslingen, [www.tae.de](http://www.tae.de)

Referenten: Dr. Ulrich Obbarius und Friedrich Stein

### Projektmanagement für die Produktentwicklung

am **25. und 26. November 2010**, 8.45 bis 16.45 Uhr in **73760 Ostfildern-Nellingen**, An der Akademie 5, TAE Technische Akademie Esslingen, [www.tae.de](http://www.tae.de)

Referent: Friedrich Stein

### Präsentation technischer Inhalte

Ergebnisse überzeugend darstellen, Entscheidungen herbeiführen.

Am **1. und 2. Dezember 2010**, 9.00 bis 17.00 Uhr in **73760 Ostfildern-Nellingen**, An der Akademie 5, TAE Technische Akademie Esslingen, [www.tae.de](http://www.tae.de)

Referent: Friedrich Stein

### Führen und Kommunizieren in Konstruktion und Entwicklung

Wer andere führen will, muss vor allem sich selbst führen. Vom **15. bis 17. Dezember 2010**, 9.00 bis 17.00 Uhr in **73760 Ostfildern-Nellingen**, An der Akademie 5, TAE Technische Akademie Esslingen, [www.tae.de](http://www.tae.de)

Referent: Friedrich Stein

„Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.“

Albert Einstein  
Physiker und Nobelpreisträger,  
1879-1955

## Social Media oder das Web 2.0

Stefan Zimmermann

Wenn wir uns dem Thema Social Media oder auch Web 2.0 zuwenden, sollten wir uns die Größe und den Umfang, als auch die Entwicklungsgeschwindigkeit dieser Medien verdeutlichen.

Zeiträume bis 50 Millionen Nutzer erreicht waren:

- Radio ➔ 38 Jahre
- TV ➔ 13 Jahre
- Internet ➔ 4 Jahre
- iPod ➔ 3 Jahre;

### Facebook ➔ in weniger als 9 Monaten 100 Millionen Nutzer!

In Europa gibt es mehr als 402 Millionen Internet-Nutzer. Mehr als 60% dieser Personen befinden sich regelmäßig in den unterschiedlichsten Social Media Plattformen. Facebook hat bereits weit über 500 Millionen (Stand Oktober 2010) aktive Anwender weltweit. Alleine 10 Millionen leben davon in Deutschland.

Der durchschnittliche „Facebooker“ verbringt monatlich circa 5 Stunden und 46 Minuten in dieser Plattform – das ist dreimal so viel Zeit wie in Google!

Über 1 Milliarde Downloads von iPod-Applikationen werden in nur 9 Monaten von den iPod-Besitzern getätigt.

80% aller US Unternehmen verwenden bei der Suche nach neuen Mitarbeitern die Kontaktplattform LinkedIn, welche mit über 70 Millionen registrierten Nutzern die derzeit größte Plattform dieser Art ist.

„Wiki“ ist der hawaiische Begriff für „schnell“ – schnell ist nicht nur die Suchgeschwindigkeit von Wikipedia, nein auch das Wachstum dieser Enzyklopädie ist rasant: Wenn Sie für jeden Artikel, der in Wikipedia erscheint einen Euro bekommen würden, dann würden Sie 156,23 € verdienen und das jede Stunde! Unabhängige Studien belegen, dass trotz des enormen Wachstums der Inhalt von Wikipedia genauer ist als der der Encyclopaedia Britannica. Es gibt weltweit mehr als 200 Millionen Blogs. 25% der Suchergebnisse für die 20 weltgrößten Marken sind Links auf Inhalte, welche durch Privatpersonen erstellt wurden, zum Beispiel in den Blogs. Denn 34% der Blogger schreiben ihre Meinung über Produkte, Dienstleistungen oder Marken in den Blogs nieder.

Diese Blogbeiträge sind suchmaschinenrelevant.

Das bedeutet, wenn 100 Blogger Artikel über ein bestimmtes Produkt schreiben, wird dieses Produkt im Suchmaschinenranking deutlich nach vorne geschoben – egal ob die Einträge positiv oder negativ sind. Es zählt einzig und alleine die häufige Erwähnung des Begriffes.

35% der Bücherverkäufe auf Amazon sind schon heute „e-books“. 24 der 25 größten Zeitungsverlage verzeichnen weltweit Rekordrückgänge bei Ihren Auflagen in den Printmedien.

### Wussten Sie, dass Nutella über 7,4 Millionen Freunde hat?

Es ist schon faszinierend, wie viele Freunde ein Brotaufstrich haben kann. Sie werden sich fragen, wie oder wo hat Nutella denn so viele Freunde? All diese Freunde finden sich auf Facebook.

Facebook ist nur ein Teil des „Web 2.0“ oder auch „Social Media“ genannt. Das Social Media Netzwerk umfasst noch andere Plattformen, wie zum Beispiel YouTube, Twitter, Xing, LinkedIn oder Wikipedia, um nur einige zu nennen.

Auf einige dieser Plattformen werden wir im Verlauf dieses Artikels zurückkommen. Zurück zu Facebook und Nutella. Was nutzen einem Brotaufstrich 7,4 Mio.

„Freunde“? Nun, in erster Linie handelt es sich hierbei um potentielle Käufer des Produktes welche über die Social Media Plattform Facebook mit marginalen Webekosten bei (Kauf-) Laune gehalten werden. Sie können sicher sein, in jedem dieser vielen Millionen Haushalte findet sich mindestens eines dieser ominösen Nutellagläser.

Wie Sie an diesem Beispiel erkennen können, ist einer der unbestrittenen Vorteile von Facebook die einfache und schnelle Erreichbarkeit Ihrer Zielgruppe. Diesen Vorteil nutzen viele andere Unternehmen ebenfalls mehr oder weniger intensiv. So hat zum Beispiel McKinsey & Company etwa 7.000 und McKinsey Quarterly, das Businessjournal circa 91.000, Ernst & Young 5.000 und Ernst & Young Careers 54.000 oder die Hotelkette Hilton 58.000 aber Paris Hilton gar 201.000 Freunde. >>

**3D-Fernseher: „Den will ich haben!“**  
(IFA 2010 – Nachlese)

Neues aus der Technik

Anfang Dezember 1924 lud der Verband der Radioindustrie zur ersten Funkausstellung nach Berlin. 180.000 Besucher sahen Mikrofone, Kopfhörer, einfache Detektorgeräte und erste teure Röhrenradios. Im September 2010 gab es nun die 50. IFA. Die erfolgreiche Messe zeigt Entwicklungen und Trends, Meilensteine der Technik aber auch Flops. Jedenfalls war sie immer ein Spiegel der aktuellen wirtschaftlichen Situation auf dem Sektor der Unterhaltungselektronik. 2010 sind Aussteller, Industrie und Messeveranstalter durch deutliche Zuwächse bei Aussteller- und Besucherzahlen sowie Bestellungen optimistisch.

Hier die nicht vollständige Liste der interessanten Neuheiten:

- 3D-Fernseher, -Monitore, -Beamer/-Projektoren: Die Mehrzahl der technischen Lösungen braucht zusätzlich eine Brille (mit Shutter oder Polarisationsfilter). An Verfahren ohne Brille wird gearbeitet.
- Tablet-PC oder „Couch-Computer“: Neben dem APPLE iPad (bei t-mobile) bieten weitere Hersteller Alternativen an.
- Hybrid-Fernseher: Fernsehen und Internet nutzen mit einem Gerät. HbbTV (Hybrid broadcast broadband TV) bietet die Verknüpfung von Fernsehhalten mit speziellen Internetseiten. Zusätzliche Informationen wie verbesserter Teletext und weitere Funktionalitäten wie Video-on-demand sind damit realisierbar.
- Hausgeräte: Die Aussteller zeigten ihre neuesten Modelle in edlem Design >>

## Social Media oder das Web 2.0

### Fortsetzung

Interessant wird es, wenn wir Weltmarktführer mit den Zweitplazierten vergleichen: So hat Coca Cola unglaubliche 15,4 Mio, Pepsi Cola dagegen nur 2,4 Mio. Freunde. Adidas Originals hat mehr als 4,8 Mio und Nike „nur“ 2,5 Mio Freunde. Diese Vergleiche lassen sich bei Automarken oder Fastfood Ketten beliebig fortführen. Immer wieder fällt auf, dass sich führende Unternehmen intensiv mit dem Thema „Social Media Marketing“ auseinandersetzen. Diese „Freunde“ der Marken oder Unternehmen sind zu einem Großteil zu 100% überzeugt von den Produkten oder den Dienstleistungen Ihrer Facebook - Kontakte und bringen somit die perfekten Voraussetzungen für ein funktionierendes Empfehlungsmarketing mit.

78% der Konsumenten vertrauen auf Empfehlungen aus Ihrem sozialen Umfeld. Menschen ist es wichtig, wie ihresgleichen über Produkte, Dienstleistungen oder Unternehmen denken. Nur 14% der Menschen vertrauen auf die konventionelle Werbung wie etwa der TV-Werbung, bei welcher zum ersten Mal seit 40 Jahren die Umsätze sinken.

Übrigens: „Wussten Sie, dass der am schnellsten wachsende Bevölkerungsanteil auf Facebook Frauen im Alter von 55 bis 65 Jahren sind?“ Dank Wikipedia und vieler ähnlicher Portale können Sie dies gerne „googeln“.

#### Apropos:

**Wir suchen nicht mehr – wir „googeln“!**  
Die Suchmaschine Google sorgte in den letzten Jahren für die Einführung eines neuen Wortes in den deutschen Wortschatz. Heute suchen wir nicht im Internet, nein wir „googeln“.

Wussten Sie, dass die zweithäufigste Suchfunktion im Internet schon heute die Videoplattform YouTube mit mehr als 100.000.000 Millionen Videos ist?  
Bis Ende Oktober 2010 wurden die Videoclips der Sängering „Lady Gaga“ bereits über 1 Milliarde mal auf YouTube abgerufen – das ist Weltrekord! Werden wir also in Zukunft nicht nur „googeln“ sondern auch noch „youtuben“?

Social Media Marketing bedeutet für den Verbraucher: Wir suchen nicht mehr nach Nachrichten oder Produktinformationen – sie kommen zu uns!

Diese Marktpotentiale optimal auszuschöpfen, ist die größte Herausforderung am Social Media Marketing. Wichtige Faktoren dafür sind die Antworten auf drei elementaren Fragen:

- „Wer ist meine Zielgruppe?“
- „Wo finde ich meine Zielgruppe?“
- „Wie muss ich meine Zielgruppe ansprechen?“

### **Social Media ist keine Modeerscheinung – es ist eine radikale Veränderung unseres Kommunikationsverhaltens!**

Diese Veränderungen geschehen mit noch nie dagewesener Geschwindigkeit und in einem noch nicht erfassbaren Ausmaß. Wie wird unsere Arbeitswelt 2020 aussehen, wenn die heutige multimediale Jugend, auch „Digital Natives“ genannt, in das Berufsleben eintritt?

Werden wir flexibel genug darauf reagieren?

Werden sich die jungen Arbeitnehmer anpassen können?

Sind Sie und Ihr Unternehmen fit für diesen Umbruch?

Fragen über Fragen. Viele Antworten darauf finden Sie bereits heute in der weiten Welt des Social Media Netzwerks.

Stefan Zimmermann  
stefan.zimmermann@vbu-berater.de  
Telefon 08241 9971714

und Ressourcen schonender Technik. Hausmanagement per Internet bzw. mobil war zu sehen.  
- Öko-Design: - als Trend klar erkennbar bei durchgängig Strom sparenden Haushaltsgeräten und bei kompakten Fernsehern mit niedrigem Stromverbrauch auch im Standby. (Bei Zusatzgeräten wie Empfängern für Satellit, Kabel oder DVB sowie Recordern ist das nicht immer der Fall!)

Die Trends sind erkennbar. Neben den aufgezeigten Gerätegruppen mit klarer Anwendungsausrichtung gibt es zunehmend Lösungen, die die Grenzen zwischen den Gerätegruppen aufweichen. Beispiele dafür sind die Fernseher mit Internetzugang, der Tablett-PC mit Handy-Funktion und E-Book-Reader (Elektronisches Buch) oder die Hausgeräte mit Schnittstellen für USB und Internet. Smartphones mit Fernseh- und Radioempfang sowie Navigation werden schon länger verkauft.

Der wirtschaftliche Erfolg der unterschiedlichen technischen Angebote ist schwer prognostizierbar. Oftmals sind interessante industrielle Lösungen technischer Problemstellungen erst wirtschaftlich realisierbar mit der Verfügbarkeit der entsprechenden Bauteile aus dem Bereich der Consumer-Elektronik, der „Anwendungen für Massen“. Die für technische Innovationen im Unternehmen Verantwortlichen tun deshalb gut daran, sich auch mit den allgemeinen technischen Trends der Unterhaltungselektronik auseinander zu setzen.

Dr. Ulrich Obbarius

## Sanierung und Einkauf - wie passt das?

Michael Starz

Bei Unternehmenssanierungen steht überwiegend die Sicherstellung oder die Wiedergewinnung der Liquidität als erste Sofortmaßnahme an. Dazu gehören vor allem die Erschließung klassischer Finanzierungs- und Kapitalquellen wie die Bankfinanzierung, Reduzierung der Forderungen, Ausweitung von Lieferantenkrediten, Abbau der Warenlager, aber auch Analyse und Optimierung des Portfolios und der Organisation.

Patentrezepte kann es dabei nicht geben, da jeder Sanierungsfall, jedes betroffene Unternehmen individuell betrachtet werden muss und auch individuell unterschiedliche Maßnahmen erfordert. Essenzielle Bedeutung zum Erfolg einer Sanierung hat dabei eine qualifizierte, objektive und neutrale Beratung.

Erhebliche Beiträge zur Gesundung eines Unternehmens können in vielen Fällen im weit gespannten Bereich des Einkaufs gefunden werden. Wenn in einem produzierenden Unternehmen etwa 50% des Umsatzes bzw. 70% der „Cost of Goods Sold“ (der Kosten des Kundenauftrags) einkaufsrelevant sind, wird schnell deutlich dass ein genauere Blick auf diesen Bereich durchaus lohnenswert ist. Der Beschaffungsprozess sollte daher von Anfang an Bestandteil eines Sanierungskonzeptes sein.

Dieser Beschaffungsprozess umfasst dabei sowohl den firmeninternen Teil als auch den externen Teil, also die Beziehungen mit den Lieferanten.

Als Bestandteil der „Organisatorischen Sanierung“ lassen sich hier beispielhaft nennen:

- Analyse und Neustrukturierung von Einkaufsorganisation und Beschaffungsprozess
- Review der Lieferantenstruktur und bestehender Verträge
- Einzelanalyse relevanter Warengruppen Review und Neuausrichtung des Beständemanagements

Auch im Rahmen einer „Portfolio-sanierung“ gibt es einkaufsrelevante Schwerpunkte wie z.B.

- Insourcing oder Outsourcing
- Einbeziehen des Innovationspotentials der Schlüssellieferanten

- Auswahl und Qualifizierung neuer Lieferanten für neue Produkte
- Produktreviews im Sinne von Design-to-Cost bis hin zu umfassenden Wertanalysen
- Risikomanagement hinsichtlich der Beschaffungsrisiken

Der Maßnahmenkatalog reicht von notwendigen kurzfristigen Aktionen bis zur Einleitung mittel- bzw. langfristig wirkender Maßnahmen:

- Einsatz eines Interimmanagers im Einkauf
- Anpassung der Verantwortlichkeiten bei der Beschaffung
- Neuverhandlung bestehender Verträge
- Preisreduzierungen und gleichzeitige Reduktion von Prozesskosten durch moderne Beschaffungsprozesse und fortschrittliche Tools
- Spezielle Aktionen für überbevorratete eingekaufte Bestände
- Einführung neuer Konzepte im Material-Management
- Straffe und regelmäßige Erfolgskontrolle
- Einführung von Einkaufskennzahlen und Einkaufs-Reporting
- Fachliches Coaching der Verantwortlichen im Beschaffungsprozess

Damit wird deutlich, dass in dem immer noch gültigen Spruch „Im Einkauf liegt der Gewinn“ doch einiges an Potential steckt, mit dessen Hilfe der nachhaltige Erfolg einer Sanierung sichergestellt werden kann und damit die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens deutlich gestärkt wird. Dies ist eine Chance, auf die als sehr gut passende Ergänzung und Erweiterung der klassischen Sanierungsmassnahmen nicht verzichtet werden kann, die ein Unternehmen aber auch in normalen Zeiten regelmäßig im Fokus haben sollte.

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

### Risikomanagement in aller Munde

Neues aus der Wirtschaft

Kein Tag verging in den letzten Monaten, an dem wir nicht von der BP Katastrophe im Golf von Mexiko in den Medien lesen oder hören konnten. Laut Frank Romeike von der Redaktion RiskNet eine Lehrstunde für schlechtes Risiko- und Notfallmanagement. Dies obwohl im Jahresbericht Nachhaltigkeit 2005 seitens BP beschrieben wird, dass der Konzern jederzeit darauf vorbereitet ist, mit unerwarteten Ereignissen konfrontiert zu werden. Das Notfallmanagement von BP, so der Bericht weiter, sei jederzeit darauf vorbereitet, auf Probleme zu reagieren, bevor sie eskalieren. Die Realität 2010 ist eine andere. BP hat nicht nur einen Reputationsverlust erlitten, sondern ist an der Börse so angeschlagen, dass der Konzern zum Übernahmespielball geworden ist. Und das nur, weil Risikomanagement und Notfallmanagement von der Theorie nicht in den praktischen Ablauf gebracht werden konnten.

In Deutschland kümmern sich Konzerne wie Metro um eine strukturierte Krisenprävention durch Risikomanagement. Man sieht bei dem Handelskonzern im Risikomanagement einen integralen Bestandteil einer wertorientierten Unternehmenssteuerung.

Das bekannte Rating sowie strengere Anforderungen an Eigenkapitalquoten führen auch beim deutschen Mittelstand dazu, dass das Risikomanagement einen breiten Raum in der Unternehmensplanung und der Krisenprävention einnimmt. Fast jedem Unternehmer ist bewusst, dass bei einem Risikomanagementpro-

>>

## Erfolgreicher durch vertriebsunterstützende Maßnahmen Uwe Lang

### Umsatzsteigerung dank loyaler Kunden und Reaktivierung inaktiver Kunden (Teil 1)

Wir beginnen heute mit unserer mehrteiligen Serie „Vertriebsunterstützender Maßnahmen“. Der 1 Teil beschäftigt sich mit der Umsatzsteigerung durch bestehendes Kundenpotential.

Wenn die Prognosen der Experten stimmen, zieht die Wirtschaft wieder an. Für viele Unternehmen ist dies das Startsignal für eine verstärkte Neukundenakquise. Dabei vergessen viele, dass auch bestehende und inaktive Kunden durch die verbesserten Rahmenbedingungen mehr Potenzial bieten – und dieses aufgrund der bestehenden Geschäftsbeziehungen einfacher zu gewinnen ist als bei Neukunden.

Warum also den bestehenden Kunden nicht Danke für ihre Loyalität in den vergangenen Monaten sagen? Beispielsweise durch die Einladung, an einem webbasierten Loyalitätsprogramm teilzunehmen, bei dem sie für jeden getätigten Umsatz Bonuspunkte erhalten. Oder sich bei inaktiven Kunden in Erinnerung bringen? Beispielsweise durch das Angebot, über eine personalisierte und durch Passwort geschützte Website unkompliziert eine Vereinbarung mit individuellen Preisen abzuschließen?

Der Clou: Mit diesen vertriebsunterstützenden Aktivitäten drücken Unternehmen ihren Kunden nicht nur ein hohes Maß an Wertschätzung aus. Sie erfahren mehr über die Anforderungen der Kunden an die Produkte und das Kundenverhalten selbst. So können zum einen zahlreiche Statistiken aus dem System heraus generiert werden.

Zum anderen kann das System um weitere Tools wie beispielsweise Umfragen erweitert werden. Zudem führen beide Ideen nachweislich zu mehr Loyalität und Umsatzsteigerungen. Dies zeigen auch die Erfahrungen eines unserer Mandanten: Teilnehmer eines von ihm entwickelten und realisierten Loyalitätsprogrammes im B2B-Segment haben ihren Umsatz mit dem Betreiber des Programms innerhalb von drei Jahren

um 18 Prozent gesteigert. Keiner der Teilnehmer wechselte in diesem Zeitraum zu einem Wettbewerber und inaktive Kunden wurden zurück gewonnen – und dies ohne weitere Rabatte oder Zugeständnisse.

Der Erfolg hängt natürlich auch davon ab, dass diese Maßnahmen in eine entsprechende Kommunikationsstrategie eingebunden sind. Hier sind durchdachte Konzepte gefragt, die sowohl die Anforderungen der Kunden als auch der Unternehmensstrategie gerecht werden. Dabei zeigt die Erfahrung unseres Mandanten, dass Unternehmen trotz der Investition in ein Loyalitätsprogramm und die entsprechenden Kommunikationsmaßnahmen zeitnah und vor allem langfristig mit steigenden Umsätzen und Gewinnen rechnen können.

Im nächsten Teil stellen wir Ihnen neue Möglichkeiten der Direktansprache vor: Die erfolgreiche projektbezogene Ansprache statt einer Kaltakquise. Es wird aufgezeigt, wie die Informationsgewinnung professionell abläuft.

Uwe Lang  
uwe.lang@vbu-berater.de  
Telefon 0234 7731794

zess auch Raum für neue Chancen ist.

Unter dem Titel „Was kostet die Welt“ beschrieb die FAZnet im Juni 2010 das neue Bild des Risikomanagers als ein zukunftsweisendes „Berufsbild“. Der Bedarf an qualifizierten Risikomanagern wird von Versicherungen, Banken und Unternehmen gleichermaßen für die nächsten Jahre gesehen, so der Tenor des Artikels.

Dr. Ralf Cordes

### Gratis-Software von Microsoft

Die Zeitschrift COMPUTER BILD stellt in einem „Special“ 99 kostenlose Programme von Microsoft vor. Auf einige interessante Programme sei hier beispielhaft hingewiesen:

So lässt sich z.B. mit dem 'Baseline Security Analyser' feststellen ob die Windows-Sicherheitseinstellungen aktuell sind.

Wie schon der Viewer für Powerpoint-Präsentationen oder für Word-Dokumente bzw. für Visio-Dateien, bietet auch ein 'Excel-Viewer' die Möglichkeit Tabellen lediglich anzuschauen oder auszudrucken.

Zur Umwandlung mächtiger Bilddateien und zur Umwandlung von Bildformaten leistet der 'Image Resizer' Unterstützung, Dateien von Hoch-Megapixel-Digitalkameras zu verkleinern.

Mit 'Microsoft Photo Story' lassen z.B. Urlaubsbilder als Diashow mit Hintergrundmusik hinterlegen und sogar selbst gesprochene Kommentare hinzufügen.

Der kostenlose 'Windows Media Player' bietet neben der Wiedergabe von Musik und Videos auch die

# Change Management mit Methode

Frank Hummel

Change Management in Verbindung mit dem systematischen und praxisorientierten Einsatz organisatorischer Methoden und Vorgehensweisen im Rahmen eines Beratungsauftrages

## Die Ausgangslage - Auftragsbeschreibung

Ein mittelständisches Fertigungsunternehmen mit ca. 100 Beschäftigten hat die Wirtschaftskrise mit einigen Schrammen, spricht deutlichen Umsatzeinbußen, überlebt. In Konsequenz der wirtschaftlichen Lage wurden Maßnahmen zur Kosten- und Personalreduzierung getroffen, u.a. die Auslagerung der Buchhaltung an ein Steuerbüro. Diese Auslagerung erfolgte ohne grundlegende Prozessreorganisation, so dass die gewünschten/versprochenen Effekte nur marginal eintraten. Aus diesem Grund wurde externe Hilfe angefordert, um die Entscheidung der Auslagerung zu überprüfen und die tangierenden Prozesse so zu reorganisieren, dass die Wirtschaftlichkeit der Auslagerung hergestellt werden konnte.

## Auftragsablauf

Zielstellung des Auftrages war es, über eine Istaufnahme der Prozesse der Buchhaltung inkl. Personalwesen diese neu zu modellieren und die entsprechenden Schnittstellen zum externen Dienstleister neu zu gestalten. Die Vorgehensweise sah dabei vor, über Mitarbeiterinterviews und Selbsttätigkeitsaufschreibungen den Istzustand zu ermitteln und zu bewerten.

Im Ergebnis der durchgeführten Interviews waren die Problemzonen bezüglich. Auslagerung weitest gehend transparent, aber vielmehr traten neue, teilweise gravierende Problemfelder hervor. Mittels einer Stärken-/Schwächen-Analyse wurden in mehreren Kategorien die Schwerpunkte aufgezeigt.

Die folgende einwöchige strukturierte Selbstaufschreibung bestätigte diesen Eindruck und vertiefte weitere Erkenntnisse:

- teilweise unklare Zuständigkeiten
- Doppelarbeiten, Schnittstellenproblem
- fehlende Kommunikation in allen Ebenen
- ...

Selbstaufschreibung - Chronologischer Tagesbericht

Kunde: >> Bitte arbeitstätig bis 9 Uhr des Folgetages faxen an: +49 375 3522653-4

Name des Mitarbeiters:		Datum:	Arbeitsbeginn:	Uhr:	Arbeitsende:	Uhr:	Selbst-Adressat:																								
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Haupttätigkeiten (persönlich vor- und nachbereitend)</th> <th colspan="2">Weitere Tätigkeiten</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>6</td> <td>a</td> <td>Arbeitsvorbereitung, Arbeitsnachbereitung</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>7</td> <td>b</td> <td>Pause</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>8</td> <td>c</td> <td>persönliche Verrichtungen (lesen, was neu ist)</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>9</td> <td>d</td> <td>Informationsaufnahme abgelesen</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>10</td> <td></td> <td>nicht aufgeführte weitere Tätigkeiten direkt</td> </tr> </tbody> </table>								Haupttätigkeiten (persönlich vor- und nachbereitend)		Weitere Tätigkeiten		1	6	a	Arbeitsvorbereitung, Arbeitsnachbereitung	2	7	b	Pause	3	8	c	persönliche Verrichtungen (lesen, was neu ist)	4	9	d	Informationsaufnahme abgelesen	5	10		nicht aufgeführte weitere Tätigkeiten direkt
Haupttätigkeiten (persönlich vor- und nachbereitend)		Weitere Tätigkeiten																													
1	6	a	Arbeitsvorbereitung, Arbeitsnachbereitung																												
2	7	b	Pause																												
3	8	c	persönliche Verrichtungen (lesen, was neu ist)																												
4	9	d	Informationsaufnahme abgelesen																												
5	10		nicht aufgeführte weitere Tätigkeiten direkt																												
Nr.	Uhrzeit von	Uhrzeit bis	Haupttätigkeit (Nummer eintragen)	Werte	Sachverhalt	Input von	Output an																								
1	07:30	07:30	weitere Tätigkeiten (Buchstabe oder Text eintragen)	Anzahl	EDV (konkret/abstr.)	Organisationsmaßnahme	Organisationsmaßnahme																								
1	07:30	07:30																													
2	07:30	08:00																													

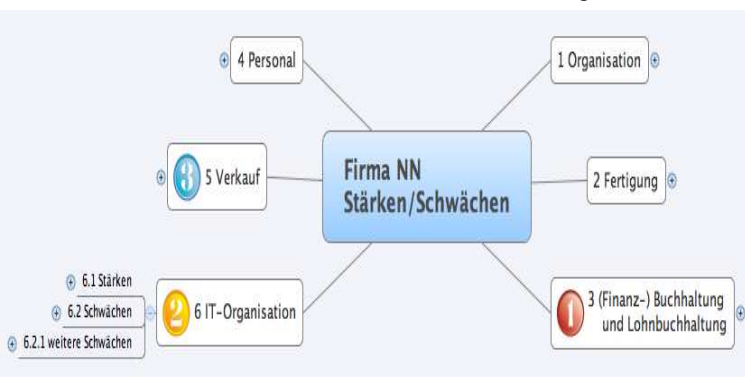
Tabelle Selbstaufschreibung (Tätigkeiten noch nicht konkretisiert)

Aus der Verantwortung des Beraters heraus wurden die weitere Auftragsbearbeitung in Abstimmung mit der Geschäftsleitung verändert und vor der eigentlichen Prozessmodellierung der ausgelagerten Prozesse ein Strategie- und Zielfindungsworkshop mit

der Geschäftsleitung durchgeführt.

In diesem Intensivworkshop wurde eine Vision des Unternehmens diskutiert und verabschiedet sowie wesentliche Leitgedanken (Mission) diskutiert. Darauf aufbauend

wurden konkrete, messbare Ziele



Auszug aus Stärken-/Schwächen-Darstellung

Möglichkeit nicht nur Audio-CDs zu brennen sondern diese auch in MP3-Format umzuwandeln.

Mit 'Snarf' kann man elektronische Post nach Wichtigkeit sortieren. Je häufiger mit einem Adressaten korrespondiert wird, desto „wichtiger“ wird seine elektronische Post eingestuft. 'Windows Live Writer' ist ein kostenloses Tool zum Erstellen von Weblog-Beiträgen, mit dem noch vor dem Hochladen das spätere Text-Layout angesehen werden kann.

Neben Microsoft geben auch deren Konkurrenz wie z.B. Sun zahlreiche Programme kostenlos ab. Meist handelt es sich dabei um kleine Hilfsprogramme oder Nischenprodukte, gelegentlich sind darunter aber auch hochwertige Programme zu finden.

Peter Zahn

## Anträge zum KfW-Sonderprogramm noch bis Ende 2010 möglich

14.10.2010 - Unternehmen können Förderanträge zum KfW-Sonderprogramm noch bis zum 31. Dezember 2010 stellen. Es gilt das Eingangsdatum bei der KfW Bankengruppe.

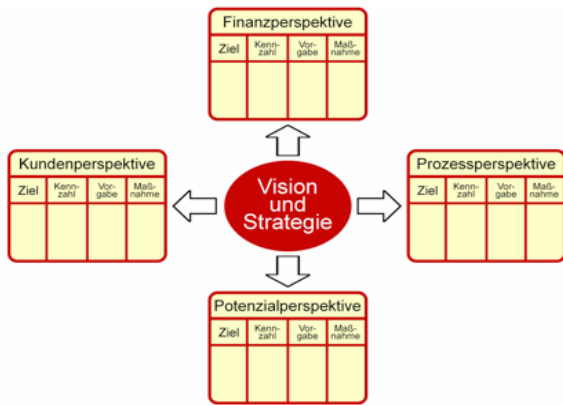
Darüber informiert die Industrie- und Handelskammer (IHK) Dresden. Bedingung für die Kreditgewährung ist demnach, dass die KfW die Kreditzusage bis spätestens zum 30. Juni 2011 erteilt. Die IHK Dresden weist darauf hin, dass die Kreditverträge für diese Anträge zwischen der Hausbank und dem Endkreditnehmer bis zum 31. Dezember 2010 abgeschlossen sein müssen.

Eilt: KfW-Sonderprogramm läuft aus!

## Change Management mit Methode

Fortsetzung

erarbeitet. Methodisch wurde die Zielfindung auf Basis der Balanced Score Card - Methode (BSC) durchgeführt, für die Geschäftsleitung ein bis dahin unbekanntes Verfahren.



Durch die Konzentration auf die verschiedenen Perspektiven - Kunden, Finanzen, Prozesse, Mitarbeiter/Potenziale - gelang es, der Geschäftsleitung die Abhängigkeiten und Wirksamkeiten der bisher eher unstrukturierten Zielvorgaben zu verdeutlichen und daraus neue, meßbare und verständliche Ziele zu formulieren.

Die einzelnen Ziele wurden nicht nur definiert, sondern auch mittels einer Zielpräferenzmatrix gewichtet und in eine priorisierte Reihenfolge (je Perspektive) gebracht. Durch die Methode „Zielpräferenzermittlung“ - dabei wird jedes Ziel mit jedem anderen Ziel verglichen und priorisiert - wurde die Geschäftsleitung „gezwungen“, klare Prioritäten zu setzen, die im Ergebnis teilweise deutlich vom vorher vorhandenen „Bauchgefühl“ abwichen.

tete Vision sowie die Ziele (anhand der Scorecard) den Mitarbeitern erläutert und zur Diskussion gestellt.

### Die Reaktionen

Die konkrete Einbeziehung der führenden Mitarbeiter in diesen Strategieprozess war Neuland für alle Beteiligten. Dementsprechend groß war die anfängliche Skepsis, die aber schnell einer regen und konstruktiven Diskussion wich.

Im Ergebnis des ca. 4-stündigen Workshops waren konkrete Ziele mit Verantwortlichkeiten, Terminen und meßbaren Kriterien verabschiedet, die gleichermaßen von Geschäftsleitung und Mitarbeitern getragen wurden.

### Die Maßnahmen aus den Zielen

Im weiteren Verlauf des Beratungsauftrages wurden erste Maßnahmen aus den Zielstellungen definiert und bearbeitet, u.a. eine Veränderung der Aufbauorganisation. Dadurch wurden Kompetenzen gebündelt, Schnittstellen reduziert und klare Verantwortlichkeiten geschaffen.

Da die Beweggründe für diese Umorganisation den führenden Mitarbeitern durch die voran gegangenen Aktivitäten - Vision, Ziele ... - transparent waren, gab es (fast) keine Störgeräusche bei der Umgestaltung der Aufbauorganisation.

### Zurück zum eigentlichen Auftrag - zur Prozessreorganisation

Nunmehr war die Basis geschaffen, um mit den (neuen) Verantwortlichen die im

Modifizierte Gewichtung (%)	Gewichtung (%)	Rangfolge	Anzahl der Nennungen	Ziele
33,3	1	5	a	Aufbau- und Ablauforganisation optimieren in 0,5 Jahre
0,0	6	0	b	Prozessdurchlaufzeiten optimieren
6,7	5	1	c	Optimierung Fertigungsprozess
26,7	2	4	d	Aufbau und Betrieb einer effektiven/sicheren IT (1 Jahr)
20,0	3	3	e	Abbildung der Kernprozesse über IT (2 Jahre)
13,3	4	2	f	Auftragsquote aus Angeboten mindestens 10%
0,0	0	0	g	
0,0	0	0	h	

Zielpräferenzmatrix (Musterbeispiel vor Bewertung)

In einem weiteren Schritt wurden nunmehr in einem Mitarbeiterworkshop die erarbei-

urprünglichen Auftrag zu bearbeitenden Aufgaben anzugehen und die entsprechenden Prozesse neu zu gestalten.

Auch hier kam die Nützlichkeit der

### Krisenunternehmen vom Programm ausgeschlossen

Ausgeschlossen vom KfW-Sonderprogramm seien auch weiterhin Sanierungsfälle und Unternehmen in Schwierigkeiten gemäß EU-Definition. Bei Antragstellungen ab dem 1. November 2010 entscheide das Befinden des Unternehmens zum Zeitpunkt der Antragstellung darüber, ob es in Schwierigkeiten und damit vom Programm ausgeschlossen sei.

Weitere Informationen finden Sie auf den Internetseiten der KfW Mittelstandsbank und im KfW-Merkblatt "Unternehmen in Schwierigkeiten".

Quellen:

[mittelstanddirekt.de](http://mittelstanddirekt.de)  
[kfw-mittelstandsbank.de](http://kfw-mittelstandsbank.de)

Mit dem **Mittelstandsforum VBU** hat der VBU in XING spezielle XING-Gruppe als Be-

gegnungsplattform für Unternehmer und Berater ins Leben gerufen. Hier können Unternehmer und Berater unter- und miteinander in Kontakt treten. Es ist auch die Plattform für mittelständisch orientierte Unternehmer und Unternehmensberater, welche an konstruktiven und nachhaltigen Geschäftsverbindungen zwischen Anwender und Anbieter interessiert sind. Der Erfahrungsaustausch aus nahezu allen Branchen, Funktionen und Aufgaben eines Unternehmens ist ein weiterer Schwerpunkt des Forums. Bereits über 1.200 Mitglieder haben sich bereits im Forum angemeldet und nutzen dessen Möglichkeiten. Hier finden Sie das Mittelstandsforum:

[www.xing.com/net/pri775367x/vbu-mittelstand/](http://www.xing.com/net/pri775367x/vbu-mittelstand/)

Norbert Schenzle

## **Change Management mit Methode**

### Fortsetzung

Einbeziehung der Mitarbeiter im Zielfindungsprozess zu Tage. Die Widerstände gegen die Auslagerung waren beseitigt und damit eine aktive Mitarbeit an der Prozessneugestaltung gegeben. Somit konnten darauf aufbauend sehr schnell die entsprechenden Abläufe neu gestaltet und umgesetzt sowie die Wirtschaftlichkeit der Auslagerung hergestellt werden.

### **Fazit**

Die Schwierigkeit des Auftrages wurde durch den bewussten Einsatz organisatorischer und kommunikativer Methoden/Werkzeuge wie

- halbstrukturierte Interviews
- strukturierte Selbstaufschreibung
- Kreativitätstechniken (Visualisierungen über Mindmaps)
- Strategieprozess über Vision, Mission, Zieldefinition- Zielerarbeitung in 4 Perspektiven mittels BSC-Methode
- Priorisierung der Ziele mittels Zielpräferenzmatrix/-technik
- Vermittlung/Diskussion von Strategie/Ziele über Mitarbeiterworkshops

reduziert und bewusst zum Erfolg geführt.

Der Mehraufwand durch den „Umweg“ über Vision, Mission, Ziele wurde weitestgehend kompensiert durch die dann problemfreie und effiziente Modellierung der Sollprozesse.

Frank Hummel  
frank.hummel@vbu-berater.de  
Telefon 0375 35329530

### **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, Michael  
Starz und Peter Zahn  
(Gestaltung)

Copyright VBU 2010

---

*Sie finden uns auch im  
Internet unter*

*www.vbu-berater.de*

---