



BDU-eDepesche

Newsletter des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater BDU e. V.

Ausgabe 05/2003, 4. April 2003

=====

Eine Übersicht aller bisher erschienenen eDepeschen finden Sie im Internet unter <http://www.BDU.de/eDepesche.htm>.

Inhalt

1. Verband
2. Fachverbände
3. Mitgliedernachrichten
4. Fachbeiträge
5. Vermischtes
6. Impressum

1. Verband

=====

BDU-Geschäftsklima-Index: Berater sind vorsichtig optimistisch

Angelehnt an den Geschäftsklima-Index des IFO-Instituts führt der BDU ab 2003 jedes Quartal eine Befragung zum Geschäftsklima-Index im Beratungsmarkt durch. Die Ergebnisse werden mit dem IFO-Index verglichen. Im Laufe der Zeit ergibt sich daraus eine interessante "Fieberkurve" der Beratungsbranche.

Mitte März haben sich 184 BDU-Mitglieder spontan an der Befragung beteiligt. Vergleichbare Erhebungen fanden auch in den Fachverbänden statt.

Die „0“ bedeutet, dass es für die Beratungs-Konjunkturprognose der nächsten sechs Monate genauso viele Optimisten wie Pessimisten gibt. Ein negativer Wert bedeutet, dass noch schlechtere Zeiten auf uns zukommen.

Bei der Gesamt-Befragung der Berater beurteilten 42 Prozent die derzeitige Geschäftslage als schlecht, aber nur 18 Prozent befürchten, dass sie in den nächsten sechs Monaten noch ungünstiger wird. Der Umsatz ist bei 29 Prozent im Verlauf der letzten 2-3 Monate gesunken, bei 25 Prozent schon wieder gestiegen. 12 Prozent sehen ihren derzeitigen Auftragsbestand sogar als verhältnismäßig groß an, während 54 Prozent einen zu kleinen Auftragsbestand beklagen. [Hier](#) können Sie sich die Befragungsergebnisse im pdf-Format herunterladen.

Insgesamt schneiden die Unternehmensberater mit Index 3,9 sehr gut ab. Der IFO-Geschäftsklima-Index für die gewerbliche Wirtschaft liegt im März 2003 bei -19,8. Die Geschäftslage wird von den Beratern mit -17, die Geschäftserwartungen aber mit +25 beurteilt. Die gewerbliche Wirtschaft sieht die Lage laut IFO bei -28,6, die Erwartungen aber auch nur bei -10,6.

Bei den Fachverbänden lagen Holz- + Möbelwirtschaft (-38,9), Projektmanagement (-16,7) und Unternehmensführung + Controlling (-7,1) mit ihrer Einschätzung der wirtschaftlichen Lage im negativen Bereich. Eher positiv bewerteten die Fachverbände Informationsmanagement + Logistik (66,7) und Sanierungs- und Insolvenzberatung (42,5) die wirtschaftliche Lage. Mit ihren Erwartungen im Mittelfeld lagen mit Index 30,7 und 38,4 die Fachverbände Unternehmensgründung + Unternehmensentwicklung und Öffentliche Auftraggeber.



BDU-Gesamt	Index:	3,9	(13.03.)
FV-Holz- + Möbelwirtschaft	Index:	-38,9	(28.03.)
FV-Projektmanagement	Index:	-16,7	(25.02.)
FV-Unternehmensführung + Controlling	Index:	-7,1	(13.03.)
FV-Unternehmensgründung + Unternehmensentwicklung	Index:	30,7	(20.02.)
FV-Öffentliche Auftraggeber	Index:	38,4	(20.03.)
FV-Sanierungs- und Insolvenzberatung	Index:	42,5	(20.02.)
FV-Informationsmanagement + Logistik	Index:	66,7	(31.01.)

Selbstverständlich ist uns bewusst, dass jede der Zahlen, besonders aus den Befragungen innerhalb von Fachverbandssitzungen, ein Zufallswert sein kann, da das subjektive Empfinden der Teilnehmer abgefragt wird. Das Ergebnis kann mit der Zusammensetzung der Teilnehmer bei unterschiedlichen Sitzungen schwanken (nicht ceteris paribus).

Keine Berater-Senioren für den Osten

Der wirtschaftspolitische Sprecher der Bundestagsfraktion Bündnis 90/Die Grünen, **Werner Schulz**, hält nichts von **Bundesminister Stolpes** Vorschlag, 600 westdeutsche Senioren zu reaktivieren und als Berater in den Osten zu schicken. Psychologisch werde dies im Osten nicht gut ankommen. Es entstehe der Eindruck, „dass es der Ostdeutsche immer noch nicht begriffen habe und Nachhilfeunterricht benötige“, kommentiert er die Idee in Ausgabe 3 der Fachzeitschrift *Wirtschaft & Markt*. Die vorgesehenen 1,5 Mio. Euro ließen sich beispielsweise besser als Überbrückungshilfe für kapitalschwache kleine Unternehmen anlegen. Aus seiner Sicht ist es darüber hinaus absolut falsch, „den privaten Unternehmensberatern oder den Kammern mit Steuergeldern Konkurrenz zu machen.“ Eine klare Aussage, die der BDU nur unterstreichen kann.

Wussten Sie ... ? Stichwort: BDU-Marktstudien

... dass der BDU eine wichtige Aufgabe darin sieht, der interessierten Öffentlichkeit Zahlen, Fakten und Einschätzungen zur Entwicklung des Unternehmensberatungsmarktes zugänglich zu machen. Der Verband publiziert daher neben kleineren, unregelmäßigen Studien zu speziellen Fachthemen auch jährliche Marktstudien für die Beratungsfelder „Managementberatung“ und „Personalberatung“ sowie für BDU-Mitgliedsunternehmen alle drei Jahre den „Betriebsvergleich BDU“. Die Daten basieren sowohl auf den Auswertungen von Marktbefragungen als auch auf eigenen Beobachtungen der Marktentwicklung.

In den „**Facts & Figures zum Beratermarkt**“ präsentiert der BDU Zahlen und Trends zur Marktentwicklung in der Managementberatung. Die Facts & Figures erscheinen jeweils zur BDU-Jahrespressekonferenz zu Jahresbeginn. Die Version 2002 kann [hier](#) kostenlos als pdf-Datei heruntergeladen oder zum Preis von 10 € als 20-seitige Broschüre in der Geschäftsstelle bestellt werden.

Die jährliche BDU-Studie „**Personalberatung in Deutschland**“ enthält Markteinschätzungen und umfangreiches Zahlenmaterial zu dieser Dienstleistung. Die nächste Personalberaterstudie für das Jahr 2002 erscheint zum Personalberaterstag am 11. Juni 2003.

Für den **BDU-Betriebsvergleich** werden die BDU-Mitglieder alle drei Jahre detailliert befragt. Erfasst werden verschiedene betriebswirtschaftliche Kennzahlen, aus deren Vergleich man wertvolle Rückschlüsse für den eigenen Betrieb ziehen kann. Der nächste Betriebsvergleich wird 2004 durchgeführt. Den letzten Betriebsvergleich mit Bezug auf das Jahr 2000 können BDU-Mitglieder, die an der umfangreichen Befragung nicht teilgenommen haben, als pdf-Datei zum Preis von 250 € in der Geschäftsstelle abrufen, <mailto:info@bdu.de>.



Aktuelle BDU-Pressemeldungen

Regelmäßig bezieht der BDU Stellung zu aktuellen wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Fragen. Die letzten Pressemeldungen behandelten die Themen:

- [Beraterverband: Versicherungsmonopol der Berufsgenossenschaften muss schnellstens fallen](#) (19.3.)
- [Werbekongress 2003: Unternehmen müssen in der Krise die Weichen für neue Wertesysteme stellen](#) (21.3.)
- [Gefragte Berater – Interim-Manager halten zunehmend Einzug in die Chefetagen](#) (2.4.)

Aufträge erhalten mit der BDU-Projektdatenbank

Der BDU bietet potenziellen Kunden die Möglichkeit, ihre Projektanfragen kostenlos ins Netz zu stellen, wenn ihnen die Daten aus der Beraterdatenbank nicht ausreichen, um einen geeigneten Beratungspartner zu finden. Als BDU-Mitglied haben Sie [hier](#) exklusiv Zugriff auf die Projektanfragen.

Die nächsten BDU-BeraterWorkshops

7.-9.4.2003

BDU-BeraterWorkshop „Lean Consulting mit Balanced Scorecard“

Bonn

<http://www.bdu.de/index.htm?fa=Ausgaben.ShowArtikel&ArtikelNummer=1010009>

28.4.2003

BDU-BeraterWorkshop „Die sokratische Gesprächsmethodik in der Unternehmensberatung“

Bonn

<http://www.bdu.de/index.htm?fa=Ausgaben.ShowArtikel&ArtikelNummer=1020009>

5.-6.5.2003

BDU-BeraterWorkshop „Organisation einer Unternehmensberatung“

Bonn

<http://www.bdu.de/index.htm?fa=Ausgaben.ShowArtikel&ArtikelNummer=1030009>

15.-16.5.2003

BDU-BeraterWorkshop „Steigerung der Wertschöpfung im schwierigen Beratungsfeld“

Bonn

<http://www.bdu.de/index.htm?fa=Ausgaben.ShowArtikel&ArtikelNummer=1040009>

22.-23.5.2003

BDU-BeraterWorkshop „Strategien 2005 für Berater und Beratungsunternehmen“

Bonn

<http://www.bdu.de/index.htm?fa=Ausgaben.ShowArtikel&ArtikelNummer=1050009>



2. Fachverbände

Die kommenden Termine April/Mai

9./10.4.2003

Fachverband Management + Marketing

Bonn

5./6.5.2003

Fachverband Sanierungs- und Insolvenzberatung

Wiesbaden

6./7.5.2003

Fachverband Unternehmensgründung und Unternehmensentwicklung

Berlin

19.5.2003

Fachverband Projektmanagement

Stuttgart

27./28.5.2003

Fachverband Qualitätsmanagementberatung

Frankfurt/Main

3. Mitgliedernachrichten

Bearing Point und Cisco Systems zeichnen Preisträger aus

Die Gewinner des diesjährigen von BearingPoint und Cisco Systems in Deutschland veranstalteten 3. eGovernment-Wettbewerbs sind die Berliner Senatsverwaltung für Inneres, MediaKomm, Esslingen, die Wasser- und Schifffahrtsverwaltung des Bundesministeriums für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen sowie das Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes Nordrhein-Westfalen. Die Preisverleihung fand am 13. März im Rahmen der CeBIT in Hannover statt.

Der Wettbewerb zielt darauf ab, die Anwendung von Internettechnologien sowie die Entwicklung des eGovernment im Rahmen der Modernisierung von Bundes-, Landes- und Kommunalverwaltungen zu stärken und die Akzeptanz von eGovernment in der Öffentlichkeit zu erhöhen. An der Ausschreibung hatten sich insgesamt 93 Verwaltungen und Behörden mit Ideenskizzen bzw. realisierten Projekten beteiligt. Eine unabhängige Jury aus Wissenschaft und Praxis unter Vorsitz von **Prof. Dr. Werner Jann** (Universität Potsdam) bewertete die eingereichten Beiträge nach den Kriterien Effektivität, Effizienz, Innovationsgrad, Technologie, Lernfähigkeit und Übertragbarkeit.

<http://www.bearingpoint.com/>

FJA steigert Gewinn um 20 Prozent

Das für Versicherer und Finanzdienstleister tätige Beratungs- und Softwarehaus FJA AG hat sein Wachstum im Geschäftsjahr 2002 fortgesetzt. Die vorläufigen Geschäftszahlen weisen für 2002 eine Steigerung des Jahresüberschusses nach Steuern um



Bundesverband Deutscher
Unternehmensberater BDU e.V.

20 Prozent auf ca. 16,3 Mio. Euro (2001: 13,6 Mio. Euro) aus. Das operative Ergebnis (EBIT) stieg um 25 Prozent von 20,6 auf ca. 25,6 Mio. Euro. Der Umsatz konnte um 16 Prozent auf ca. 130,2 Mio. Euro erhöht werden (2001: 111,9 Mio. Euro).

Der erfolgreiche Geschäftsverlauf im Jahr 2002 stützte sich auf den weiteren Ausbau der Stellung des Unternehmens im Bereich Standardsoftware für die private und betriebliche Altersvorsorge, auf die verstärkte Nachfrage der Versicherer nach kostensenkenden und effizienzsteigernden Softwarelösungen sowie auf den Ausbau des Auslandsgeschäfts. Die Zahl der Mitarbeiter betrug zum Jahresende 2002 knapp 1.000 (2001: 861). Ein weiterer Zuwachs ist geplant.

Für das Geschäftsjahr 2003 geht das Management von einer weiterhin positiven Geschäftsentwicklung mit 10 Prozent Ertragswachstum aus. „Wir sind zuversichtlich, dass wir dies trotz des schwierigen wirtschaftlichen Umfelds erreichen können, da im In- und Ausland eine anhaltend hohe Nachfrage nach unseren Softwarelösungen besteht“, erläutert **Prof. Dr. Manfred Feilmeier**, CEO der FJA AG.

<http://www.fja.com/>

Ibele Unternehmensberatung mit Constantin-Award ausgezeichnet

Am 26. März wurde die Ibele Unternehmensberatung mit dem österreichischen Beratungs- und IT-Preis Constantin-Award ausgezeichnet. Die österreichische Unternehmensberatung, die auch einen Sitz in Gera hat, belegte den zweiten Platz. **Hans-Jürgen Pollirer**, Obmann der österreichischen Unternehmensberater und Informationstechnologen, übergab den Preis, der von der Wirtschaftskammer Österreich und dem Fachverband für Unternehmensberatung & Informationstechnologie ausgeschrieben wird, im Rahmen eines Gala-Abends in Wien. Der österreichische Beraterverband zeichnete am Ende der Verleihung BDU-Präsident **Rémi Redley** für die jahrelange gute Zusammenarbeit mit einer Urkunde aus. Redley, der auch FEACO-Präsident ist, war für die FEACO-ExCo-Sitzung nach Wien gereist und hatte dort ebenfalls an der Pressekonferenz zur Constantin-Award-Verleihung teilgenommen.

<http://www.vol.at/ibele>

LogicaCMG auf der CeBIT 2003 zweifach ausgezeichnet

LogicaCMG hat auf der CeBIT zwei Auszeichnungen erhalten. Zum einen verlieh Microsoft dem Unternehmen den „Microsoft.NET Solution Award“ für herausragende und zukunftsorientierte Lösungen und Projekte auf Basis der Microsoft.NET-Technologie. Zum anderen erhielt der Anbieter von IT-Lösungen den eOscar 2003 von Intershop in der Kategorie „Best Integrated Commerce Processes and Content Solution“.

<http://www.logicacmg.de/>

plenum AG: Konzernabschluss 2002

Die plenum AG hat im abgelaufenen Geschäftsjahr 2002 nach vorläufigen Berechnungen ihr Umsatzziel von 45,0 Mio. Euro mit 47,5 Mio. Euro leicht übertroffen. Unter Berücksichtigung der Abstockung der Beteiligung an der plenum Systems Schweiz AG 2001 reduzierte sich der Umsatz damit um mehr als 20 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Neben der schwachen Konjunktur belasten Restrukturierungskosten und eine erweiterte Risikoversorge einmalig das Ergebnis. Solide Bilanzstruktur und liquide Mittel von 13,3 Mio Euro durch positiven Cash Flow sollen die zukünftige Entwicklung sichern.

Eingebrochen ist insbesondere der Geschäftsbereich plenum Communication mit mehr als 45 Prozent durch die allgemeine Reduktion der Werbeausgaben und den Verlust eines Großkunden. Die plenum Systems litt deutlich unter dem rückläufigen Markt für IT-Lösungen, konnte aber durch den Ausbau des Großprojektgeschäfts mit Bestandskunden die Umsatzentwicklung auf Vorjahresniveau stabilisieren. Die Consulting profitierte von der angespannten Marktlage und wuchs durch zahlreiche Projekte zur IT-Kostenoptimierung um rund 14 Prozent. Der Vorstand rechnet 2003 mit einer insgesamt stabilen Umsatzentwicklung bei einem positiven Ergebnis.

<http://www.plenum.de/>



team in medias gewinnt neuen Kunden aus dem Ausland

Die team in medias GmbH hat einen neuen Kunden aus dem Bereich der Gentechnologie gewonnen. Die Firma BruCells SA hat die Aachener Internetagentur mit der Konzeption und Realisation eines Intra- und Extranets beauftragt.

Das innovative Unternehmen mit Sitz in Brüssel ist in der Entwicklung zellulärer Impfstoffe gegen Krebserkrankungen aktiv. Dabei besteht eine enge Zusammenarbeit mit der Freien Universität Brüssel und der Regierung der Landeshauptstadt. Team in medias wird den Neukunden zunächst beraten und ein Pflichtenheft erstellen. Zudem soll ein Auswahlverfahren für die geeignete Software zur Umsetzung der Anwendungen laut Pflichtenheft durchgeführt werden.

<http://www.inmedias.de/>

Neue BDU-Mitglieder

Information an die Mitglieder nach § 4 Abs.5 der BDU-Satzung

Folgende Unternehmensberatungen/Firmen wurden als neue Mitglieder aufgenommen:

Dr. Thiel Consult

Dr. Thomas Thiel, Stuttgart

Tätigkeitsschwerpunkte:

Projektmanagement, Management auf Zeit

Unternehmensführung/Organisation/Strategie

Finanzsysteme/-Controlling

Risikomanagement

Beratung im Bereich Informationsmanagement

ANDREE CONSULT

Dipl.-Ing. Fred Andree, Bonn

Tätigkeitsschwerpunkte:

Unternehmensführung/Organisation

Finanz- und Verwaltungssysteme/Controlling

Projektmanagement, Management auf Zeit

TG-International Treuhandgesellschaft

für Beratung und Management mbH, Jan Eutert, Hamburg

Tätigkeitsschwerpunkte:

Sanierung, außergerichtliche Vergleiche, Treuhandschaften

Unternehmensführung/Organisation

Projektmanagement, Management auf Zeit

Finanz- und Verwaltungssysteme/Controlling

DR. KUHN CONSULTING

International Fire Consultants

Dr. rer. pol. Peter Kuhn, Tutzing

Tätigkeitsschwerpunkte:

Brandschutz-Konzepte + Weiterbildung

Dr. Sender und Collegen GmbH & Co. KG

Dr.oec. Hartmut Sender / Dipl.-Ing.-Oec. Helmut Genrich, Bernau

Tätigkeitsschwerpunkte:

Unternehmensführung/Organisation



Finanz- und Verwaltungssysteme/Controlling
Projektmanagement, Management auf Zeit
Unternehmensgründung/Management-Buy-Out

Dr. Heiner Reinke-Dieker Führungsberatung, Vechta (Wiedereintritt)

Tätigkeitsschwerpunkte:

Führungsberatung (Personalentwicklung, Coaching, Prozessbegleitung)

Ulrich Berg

Executive Search International, Potsdam

Tätigkeitsschwerpunkte:

Suche und Beratung von Führungskräften national wie international

Vermittlung von Fachkräften/Spezialisten in Kooperation mit der Personal Total Gruppe

Assessment Center und Coaching

Investorenbegleitung in Berlin und Brandenburg in Zusammenarbeit mit den Wirtschaftsministerien dieser Länder

Dr. Rainer M. Neubauer, Düsseldorf

Tätigkeitsschwerpunkte:

Unternehmensführung/Organisation

Marketing und Kommunikation

Projektmanagement, Management auf Zeit

Personalentwicklung

CMC -Zertifizierung für Unternehmensberater

CMC (Certified Management Consultant) ist ein international anerkannter Titel des ICMCI (International Council of Management Consulting Institutes) und wird in Deutschland durch den BDU an Inhaber und Mitarbeiter von BDU-Mitgliedsunternehmen vergeben. Das CMC-Register mit den Namen aller CMC-Berater ist unter <http://www.bdu.de/cmc.htm> zu finden.

Der Titel "Unternehmensberater CMC/BDU - Certified Management Consultant" wurde in den letzten Wochen an folgende Berater verliehen:

Dipl.-Ing. Fred Andree

ANDREE CONSULT

Uhlandstr. 26

53173 Bonn

Register-Nr.: 590891

CMC seit: 19.3.2003

4. Fachbeiträge

=====

Reverse Balanced Scorecard - ein pragmatischer Ansatz für den Mittelstand

Frank Machwitz, Geschäftsführer der assetpool GmbH Finanzkommunikation, Löhne

Der Mittelstand ist in einer sehr schwierigen Situation. Neben der Steuerung und der (strategischen) Ausrichtung der Unternehmen, kämpft er um Kapitalbeschaffung und Aufträge und ist regelmäßig auf der Suche nach Kosteneinsparungen.

Einige Unternehmen stellen kurz- bis mittelfristig sogar einen Sanierungsfall dar. Die stark verschlechterte Zahlungsmoral verstärkt die Entwicklung.

Es gibt kaum einen Begriff in der Wirtschaft der so häufig verwendet wird wie "Mittelstand". Allgemein gültige Definitionen gibt es derzeit nicht. Wenn hier von Mittelstand gesprochen wird, sind Unternehmen von 20 bis 200 Mitarbeitern gemeint. Davon waren im Mai 2002 bei der Bundesanstalt für Arbeit 198.019 Unternehmen gemeldet.

Ein Konzept zur Steuerung und Führung von Unternehmen enthält die Balanced Scorecard – kurz BSC. Die BSC wird auch als Frühwarnsystem zum Risikomanagement und zur Prozessoptimierung genutzt. Viele Fallbeispiele belegen den Erfolg des Konzeptes. Es sind derzeit meistens Unternehmen, die mehr als 200 Mitarbeiter beschäftigen bzw. mehr als 40 Millionen Euro Umsatz erwirtschaften und die die Bedeutung von strategischer Ausrichtung und effizienter Steuerung eines Unternehmens kennen. BSC–Unternehmen sind offen für transparente und offene Kommunikation im Unternehmen. Die Geschäftsführung besteht in der Regel aus mindestens zwei Personen und es gibt eine funktionierende erste und zweite Führungsebene. BSC–Unternehmen waren bereit, Zeit, Personal und Kapital in "Management by BSC" zu investieren.

In solchen Unternehmen kann bzw. konnte nahezu idealtypisch eine BSC eingeführt werden (stark verkürzte Darstellung; s. Abb. 1):

1. Beginnend mit Workshops wird das Top-Management in das Konzept eingeweiht. Anschließend folgen weitere Workshops auf unterschiedlichen Mitarbeiter-Ebenen und in Bereichen des Unternehmens, in denen das Konzept vermittelt und strategische Ziele hergeleitet werden. Nachdem Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge ermittelt wurden, kann die Strategie-Landkarte erstellt werden. Die Strategie und Ziele sowie die Mappen werden auf Plausibilität geprüft. Bis zu diesem Punkt vergehen, je nach Aufwand und Komplexität, 6 bis 18 Wochen.
2. Nachfolgend wird in Projektteams das Balanced Scorecard Konzept erstellt. Hierfür werden ca. 4 bis 8 Wochen veranschlagt.
3. Jetzt beginnen die Realisierung und der Roll-Out der Balanced Scorecard. Je nach Lösung und Umfang werden hier 3 bis 12 Wochen eingeplant.
4. Nach einer 2 bis 4wöchigen Testphase wird das BSC-Konzept frei geschaltet.
5. Das kontinuierliche Management by BSC beginnt.

Im ungünstigsten Fall - bezüglich der Kosten - vergehen 42 Wochen (10 Monate), bis die Balanced Scorecard zur Wertschöpfung des Unternehmens beitragen kann.



Ein mittelständischer Unternehmer (wie oben definiert) wird in der Regel nicht bereit sein, nur annähernd diese Zeit und Kosten in das Projekt zu investieren. Die genannten Gründe sind auch nahe liegend:

- Fürs unternehmerische Überleben sind schnelle Lösungen notwendig.
- Investitionen in Beratung und IT sind zu hoch.



- Mangelnde Kenntnis bezüglich BSC und MIS.
- Unzureichende Definition der Vision / Mission.
- Unsicherer Return On Investment.

Und - kein Berater wird dem Unternehmer den gewünschten Erfolg garantieren können. Die relativ hoch erscheinenden Investitionen und Risiken in ein unsicheres Projekt – was den Mehrwert für das Unternehmen anbelangt – führen oft dazu, solche Vorhaben mindestens aufzuschieben. Jedem Unternehmer ist bewusst, dass er über kurz oder lang wohl nicht um eine strategisch geführte Organisation herumkommt.

Strategische Führung im Mittelstand

Dabei eignet sich das Balanced Scorecard Konzept ausgezeichnet für mittelständische Unternehmen. Diese Unternehmen sind in der Regel vom Inhaber geführt und zentral gesteuert. Die meisten mittelständischen Organisationen haben Handlungsspielräume für ein strategisches Management, doch die Dominanz des Tagesgeschäfts verwässert die strategiefokussierte Ausrichtung des Unternehmens. Daher besitzen die meisten mittelständischen Unternehmer keine ausformulierte und kommunizierte Strategie, was eine idealtypische bzw. klassische BSC Einführung schon erheblich verlängern dürfte. Allgemein fehlt oftmals der normative Rahmen der Unternehmensführung im Mittelstand.

Macher sind im Mittelstand gefragt

Hinzu kommt die Befürchtung der Unternehmen, dass sie mit der Umsetzung der Berater-Empfehlungen "sitzen gelassen" werden. Nach einer Umfrage von **Professor Dietmar Fink**, Chef des Institute of Management and Consulting Science, fordern Unternehmen am meisten, dass die Berater ihnen bei der Umsetzung ihrer Empfehlung helfen. Hier sind die Berater gefordert, das Image aufzupolieren und für sich zu entscheiden, ob Sie dem Kunden eine ganzheitliche Lösung anbieten wollen. Die Umsetzung den mittelständischen Unternehmen zu überlassen, scheitert in der Regel. Entweder versickert das Konzept schnell wieder oder es wird nicht korrekt umgesetzt.

Reverse Balanced Scorecard

Im Rahmen der Balanced Scorecard-Einführung bei mittelständischen Unternehmen empfehlen wir rückwärts vorzugehen: Reverse BSC. Der Unternehmer erhält im ersten Schritt mit der Reverse BSC ein Instrument, um die Performance seines Unternehmens einfach zu überblicken und die Mitarbeiter nach den Zielen zu führen. Auch Projekte, sogar Engpässe im Rechnungswesen, lassen sich prinzipiell mit der Reverse BSC kurzfristig steuern und lösen. Die oben beschriebenen Gründe gegen die Einführung einer BSC greifen bei diesem Ansatz nicht:

1. Mit dem Ansatz eignet sich die BSC auch für Sanierungsfälle, da sie zunächst als Kennzahlensystem eingeführt werden kann, um die Engpässe zu ermitteln und Sofortmaßnahmen abzuleiten.
2. Viel Beratungszeit wird in die Strategieermittlung und Transformation gesteckt. Dieses Vorhaben kann hier auf einen späteren Zeitpunkt verlegt werden.
3. Der Berater muss sich als "Macher" mit pragmatischen Methoden präsentieren, um vom Unternehmer als echter Partner erkannt zu werden. Gerade wegen der mangelnden Personaldecke auf der Führungsebene, ist der Umsetzungserfolg im Unternehmen stark von der operativen Unterstützung des Beraters abhängig.
4. Die Reverse BSC steht und fällt mit einer geeigneten EDV-Lösung. Mit Excel kann unter Umständen eine Reverse BSC angestoßen werden, jedoch empfehlen wir für den weiteren Aufbau professionelle Lösungen, die der Struktur des Unternehmens angepasst werden können.
5. Mit einer pragmatischen EDV-Lösung und dem o.g. Beratungsansatz, eignet sich die BSC optimal für mittelständische Unternehmen.
6. Auch Engpässe im Rechnungswesen können mittels guter EDV-Lösung kurzfristig überbrückt und strategisch gelöst werden.
7. Die BSC ist quasi das Top-Tool fürs Management. Es dient als verdichtetes Steuerungs- und Führungstool und müsste eigentlich die erste strategische EDV-Anschaffung im Unternehmen sein. Alle anderen Systeme bieten die Detailtiefe und –breite.

8. Der Ansatz der Reverse BSC setzt nicht zwingend eine ausformulierte Vision / Mission oder Strategie voraus. Sie kann bei Zeiten nachgeholt werden.
9. Durch den Reverse BSC Ansatz soll der Return On Investment in sehr kurzer Zeit erfolgen.

Entscheidend für den Ansatz ist der schnell sichtbare Erfolg. Der Unternehmer muss während der Projekteinführung in seiner Entscheidung bestätigt werden und erkennen, wie die Balanced Scorecard seine Alltagsprobleme löst.

Umsetzung der Reverse BSC in der Praxis

Die Vorgehensweise soll an dem nachfolgenden Beispiel verdeutlicht werden. Angenommen der Engpass der MUSTER KG liegt im Vertrieb. Der Berater ermittelt und seziert diesen Engpass und erstellt eine Scorecard zunächst nur für diesen Bereich (s. Abb. 3). Das Unternehmen MUSTER KG ist in der ITK Branche tätig und stellt bundesweit Dienste zur Verfügung. Der Vertrieb hat die Aufgabe, bestehenden Kunden die Mehrwertdienste und Neukunden das Basissortiment zu verkaufen. Über vier Vertriebsniederlassungen werden Kunden akquiriert und betreut. Der Absatz liegt deutlich hinter den Planzahlen. Produkt, Service und Konditionen sind auf den ersten Blick wettbewerbsfähig. Erste Untersuchungen zeigen, dass die Ursache überwiegend im Vertrieb zu suchen ist.

1. Der Berater führt erste Gespräche mit der Geschäftsleitung und dem Vertriebsleiter. Nach der Einarbeitung identifiziert der Berater wesentliche Engpässe im Bereich der Neukundengewinnung und im Beziehungsmanagement mit den bestehenden Kunden. Die Telefondisziplin ist nur temporär vorhanden und die Vertriebssteuerung ist überfordert. Die Mitarbeiter halten sich lange in unproduktiven Terminen und Gesprächen mit bestehenden Kunden auf. Die Neukundenakquise ist eher Zufall und kommt unregelmäßig über Empfehlungen zustande. Angebote werden teilweise unkoordiniert erstellt und nachgefasst.
2. Der Berater definiert mit dem Vertriebsleiter / Geschäftsführer die Kernprozesse im Vertrieb, wie z.B. Angebotsmanagement, Auftragserteilung, Lead-Tracking usw. – falls nicht schon vorhanden. Dieser Schritt ist die Basis für das weitere Vorgehen und den Optimierungserfolg. Vielen Mitarbeitern sind die relevanten Unternehmensabläufe nicht bewusst oder bekannt.

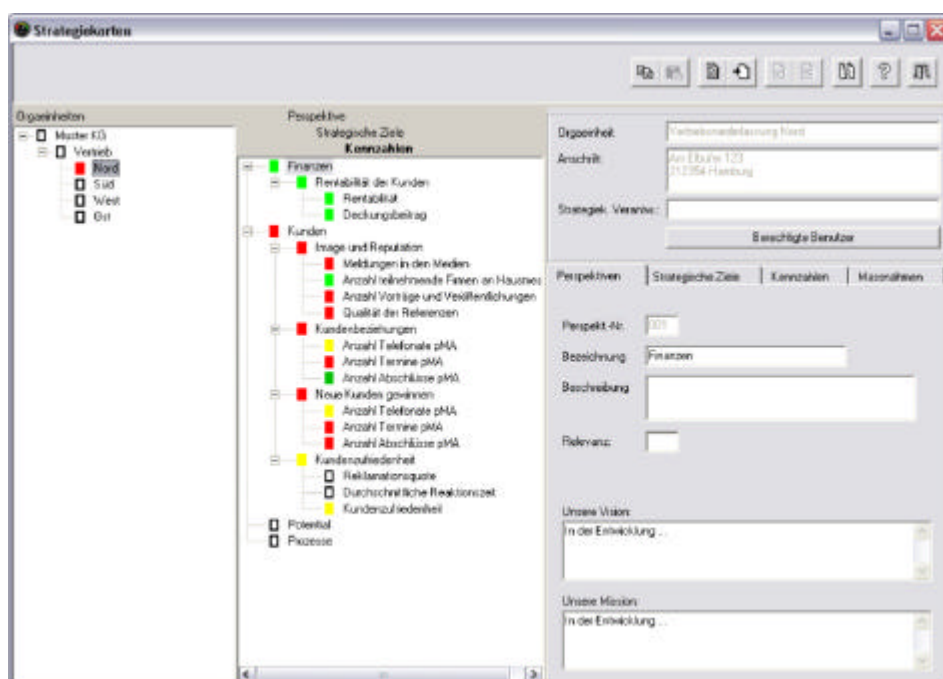


Abbildung 2: Bestandsaufnahme Engpässe

3. Anhand des Organigramms und der Vertriebsprozesse kann der Berater eine rudimentäre Scorecard mit den klassischen Perspektiven Finanzen, Kunden, Potenzial und Prozesse erstellen. Der Fokus liegt aber zunächst innerhalb des Vertriebs auf den Perspektiven Kunden, Prozesse und Finanzen. Als "Pilot-" Geschäftseinheit entscheidet sich die Muster KG für die Vertriebsniederlassung Nord.
4. Im nächsten Schritt werden die Ziele und die dazugehörigen Messgrößen/ Kennzahlen ermittelt, formuliert und erfasst. Zusammen mit der Geschäftsleitung werden die Eckwerte sowie der Sollwert für die jeweilige Kennzahl ermittelt. Diese müssen nach einigen Wochen und Monaten auf Validität und Plausibilität überprüft und entsprechend angepasst werden. Nach der Implementierung einer Lösung kann der Berater schnell die operativen Schwächen und Stärken erkennen (s. Abb. 2).
5. Um gezielt und steuerbar den Turn-Around im Vertrieb Nord herbeizuführen, erarbeitet der Berater zusammen mit dem Vertrieb und der Geschäftsleitung finanzierbare Maßnahmen. Für die Maßnahmen werden Umsetzungszeitpunkt und Budget festgelegt (s. Abb. 3). Für die größten Engpässe kann temporär ein z.B. tägliches Reporting festgelegt werden.
6. Nach kurzer Zeit liegen konkrete Erfahrungswerte vor. Die Scorecard für den Vertrieb Nord wird entsprechend angepasst. Scheint man eine funktionierende Scorecard für den Vertrieb Nord gefunden zu haben, wird diese auf die Vertriebsniederlassungen Süd, West und Ost multipliziert.

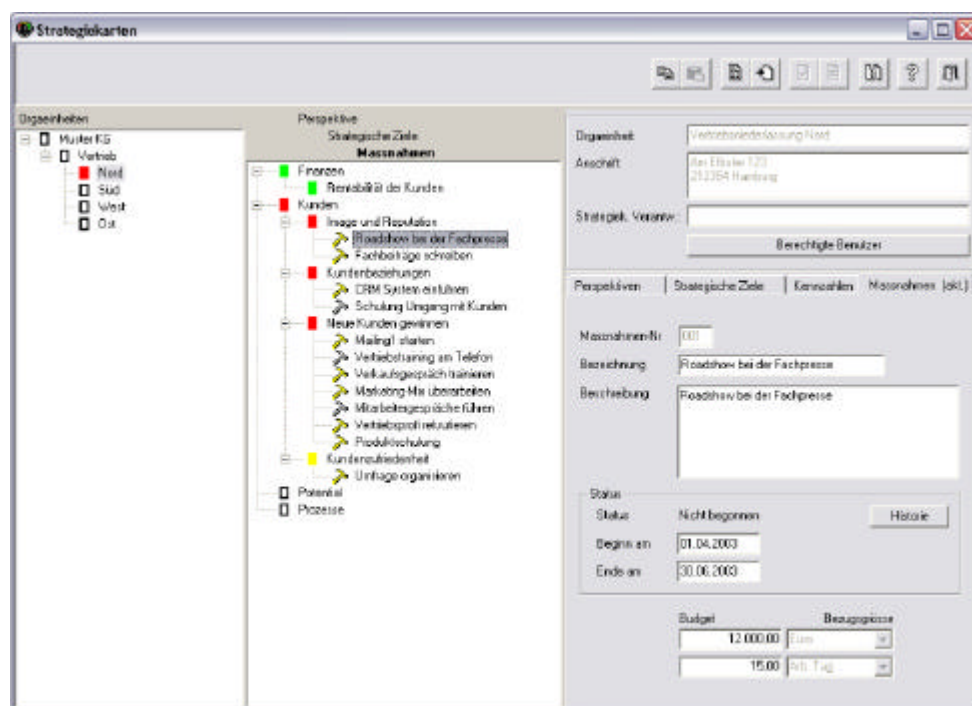


Abbildung 3: Festlegen der Maßnahmen

7. In der Zentrale kann eine verdichtete bzw. aggregierte Darstellung des Vertriebs erfolgen. Ist der Turn-Around im Vertrieb absehbar bzw. erreicht, werden weitere Geschäftseinheiten analysiert und optimiert. Ziel ist die sukzessive Ausweitung der Scorecards auf das Unternehmen. Ohne eine Lösung der Alltagsprobleme aufzuzeigen, wird die Balanced Scorecard in mittelständischen Unternehmen nur schwer akzeptiert werden. Daher sollte die eigentliche Balanced Scorecard frühestens nach dem ersten Erfolgsbeweis entwickelt werden.



In diesem Schritt können Ursache-Wirkungs-Ketten ermittelt werden. Die Ziele in den Scorecards werden differenziert nach strategischen und operativen Zielen.

8. Die Geschäftsleitung formuliert zusammen mit einem Projektteam, was dem Kunden vermittelt werden soll (Mission), was das Unternehmen erreichen will (Vision) und wie die Unternehmensziele erreicht werden sollen (Strategie). Auch Kaplan und Norton stellen fest: "Sie können den Aufbauprozess der Scorecards als simultanen Prozess zur Erzeugung der Strategie einsetzen".
9. Die Scorecards werden entsprechend ergänzt und angepasst. Der Prozess der Balanced Scorecard – egal ob klassisch oder reverse – ist sehr dynamisch. Alle Punkte müssen regelmäßig auf Validität und Plausibilität geprüft und angepasst werden. Daher ist unbedingt eine sehr flexible EDV-Lösung zu berücksichtigen.

Die Balanced Scorecard will als Managementsystem verstanden werden. Scheibeler bringt die Thematik im Zusammenhang mit mittelständischen Unternehmen auf den Punkt: "Führen Sie die Alltagsprobleme auf, denn diese Probleme müssen mit der Balanced Scorecard gelöst werden".

Literatur:

Kaplan, Robert S.; Norton, David P.: Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 1997.

Kaplan, Robert S.; Norton, David P.: Die strategiefokussierte Organisation – Führen mit der Balanced Scorecard, Stuttgart 2001.

Horváth, Péter: Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 2001.

Friedag, Herwig R.; Dr. Schmidt, Walter: My Balanced Scorecard, Freiburg 2000.

Scheibeler, A.A.W.; Balanced Scorecard für KMU, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg 2002

Internet:

<http://www.balanced-scorecard.de/>

<http://www.scorecard.de/>

<http://www.bscoll.com/>

<http://www.assetpool.de>

Kontakt:

<mailto:frank.machwitz@assetpool.de>

5. Vermischtes

=====

Europakonferenz für Unternehmensberater in Slowenien

Unter dem Motto „Local Consultancy meets Global Players“ richtet die Feaco vom 21. bis 23. Mai den diesjährigen Europakongress für Unternehmensberater in Ljubljana, Slowenien, aus. Im Anschluss an die Veranstaltung besteht für die Kongressteilnehmer und die Begleitpersonen die Möglichkeit der Teilnahme an den 1st Feaco Golf Amateur Open auf dem nahegelegenen Golfplatz in Bled. Weitere Details erhalten Sie über <http://www.feaco2003.com/> oder über den Generalsekretär der Feaco, Jörg Murmann, <mailto:mu@bdu.de>.

Neues Recht für die Firmierung ab April 2003

Noch unter der Bundesregierung von **Helmut Kohl** wurden 1998 die Firmierungsvorschriften grundlegend geändert. Die letzten Übergangsvorschriften sind Ende März ausgelaufen. Grund für uns, noch einmal das jetzt geltende Firmenbildungsrecht kurz tabellarisch zu erläutern. (Angaben ohne Gewähr)

Regeln für Nicht-Kaufleute (Freiberufler und Kleingewerbetreibende)	Regeln für Kaufleute
<p>Das nicht eingetragene Einzelunternehmen muss im Geschäftsverkehr immer mit Vor- und Zunamen des vollhaftenden Inhabers auftreten. Bei Freiberuflern reicht der Familienname aus (Unternehmensberater gelten – zumindest als beratender Betriebs- oder Volkswirt bzw. bei vergleichbarem Berufsstand – i.d.R. als Freiberufler). Zusätzlich zum Eigennamen dürfen Branchenbezeichnungen, Buchstabenkombinationen und Phantasiebegriffe verwendet werden, der Eigenname ist aber auf jeden Fall zu verwenden. Zum Beispiel „Unternehmensberatung Univers Friedrich Hütterlein“</p> <p>Bei einer BGB-Gesellschaft müssen die Vor- und Zunamen aller Gesellschafter genannt werden. Zusätzlich zum Namen dürfen auch Branchenbezeichnungen, Buchstabenkombinationen sowie Phantasiebegriffe verwendet werden. Zum Beispiel „Managementberatung Alfons Hanke und Fritz Müller.“ Bei mehr als zwei Gesellschaftern genügt die Angabe von zwei Vor- und Nachnamen, mit dem Zusatz & Co. Phantasie- bzw. Branchenbezeichnungen sind nicht Bestandteil des offiziellen Unternehmensnamens. Bevor Zusätze wie Buchstabenkombinationen oder Phantasiebezeichnungen verwendet werden, sollte geprüft werden, ob die entsprechenden Bezeichnungen nicht bereits als Firma oder Marke eingetragen sind oder von anderen – insbesondere regionalen - Unternehmen als Logo oder als sog. „Etablissementbezeichnung“ geführt werden.</p> <p>Der Name einer Partnerschaftsgesellschaft muss den Namen mindestens eines Partners, die in der Partnerschaft vertretenen Berufe sowie den Zusatz "und Partner", „Partnerschaft“ oder „Partnergeseellschaft“ enthalten. Die Beifügung von Vornamen ist nicht erforderlich. (§ 2 Partnerschaftsgesellschaftsgesetz)</p> <p>Die Partnerschaftsgesellschaft muss ins jeweils zuständige Partnerschaftsregister eingetragen werden.</p>	<p>Die in das Handelsregister eingetragenen Unternehmen können ihre Firma als Sachfirma, Phantasiefirma, Namensfirma oder aus einer Mischform der genannten Arten bilden. Dies gilt einheitlich für alle Rechtsformen. Um klar zu machen, dass man weitere Angaben im Handelsregister findet, gehört zur Firma zwingend immer ein Rechtsformzusatz.</p> <p>Einzelkaufleute führen die Bezeichnung „eingetragener Kaufmann“, „eingetragene Kauffrau“ oder eine Abkürzung z.B. „e. K.“, „eK“, „e. Kfm.“ oder „e.Kfr.“. Beispiele: Friedrich Hütterlein e. K.; ABC Beratung e.K. oder Kosmos (= Phantasiebezeichnung) e. K. Die OHG könnte zum Beispiel „Personalberatung Henseler OHG“, „CCC Unternehmensberatung OHG“ oder auch „Phantasie OHG“ heißen. Aber: Der Zusatz „& Co.“, z. B. „Henseler und Co.“ reicht alleine nicht mehr aus, sondern muss stets um den Rechtsformzusatz OHG, oHG usw. ergänzt werden.</p> <p>Die GmbH kann zum Beispiel folgende Firmierungen haben: Vermant GmbH, Vermant & Schmitt GmbH (sofern Vermant und Schmitt bei Neugründungen Gesellschafter sind), CCC Unternehmensberatung GmbH (eine Mindestindividualisierung bleibt erforderlich). Kosmos (= Phantasiezusatz) GmbH und weiterhin Schmitt Personalberatung GmbH.</p> <p>Durch die Möglichkeit der OHG, nunmehr Namens-, Sach- oder Phantasiefirmen zu führen, entfällt auch das bisherige Problem der europäisch wirtschaftlichen Interessenvereinigung, ob eine Sachfirma für die EWIV möglich ist, da für die EWIV die Firmenbildungsvorschriften der OHG gelten. Die EWIV könnte also z.B. „Vermant EWIV“, „CCC Unternehmensberatung EWIV“ oder „Phantasie EWIV“ heißen.</p> <p>Die Firma muss Unterscheidungskraft besitzen und darf nicht offensichtlich irreführend sein. Das heißt, sie muss über Kennzeichnungswirkung und Individualität verfügen. Die Unterscheidung durch den reinen Rechtsformzusatz wie z.B. GmbH oder KG reichen zur Unterscheidbarkeit nicht aus. Notwendig ist daher: „Müller GmbH“ oder „Müller Unternehmensberatung KG“, statt „Unternehmensberatung AG“</p>



3. St. Galler Management Consulting Camp 2003

Das Institut für Betriebswirtschaft St. Gallen führt vom 22.-26. September 2003 das 3. St. Galler Management Consulting Camp durch. Beraterinnen und Berater mit geringer Berufserfahrung sollen auf typische Situationen des Beratungsalltags, wie z.B. Kundeninterviews, Teamarbeit, Präsentationen oder Recherchen vorbereitet werden. Darüber hinaus vermitteln anerkannte Referenten aus Wissenschaft und Praxis auch allgemeines Wissen über die Beratungsbranche bzw. die Funktionsweise eines Beratungsunternehmens. Der Seminarinhalt wurde in enger Zusammenarbeit mit dem Schweizer Beraterverband ASCO und dem BDU entwickelt. Die Teilnehmerzahl ist auf 20 Personen beschränkt. Die Seminargebühr beträgt 4.850 CHF; BDU-Mitglieder erhalten darauf 20 Prozent Rabatt. Der Veranstaltungs-Flyer kann [hier](#) als pdf-Datei abgerufen werden. Anmeldung und Kontakt unter http://www.ifb.unisg.ch/seminar_info.

Studie der Management Partner: Treiber oder Getriebene – Wege aus der Defensive

Massenentlassungen, Insolvenzen, Kursstürze, Wehklagen in den Chefetagen der Unternehmen – jeden Tag belegen die Zeitungsmeldungen die anhaltende wirtschaftliche Krise. Allerdings zeigt sich: Es gibt mehr positive Ausnahmesituationen als erwartet. Eine ganze Reihe von Unternehmen weist weiterhin ordentliche Gewinnzuwächse aus und konnte ihre Marktposition sogar ausbauen. Andere mussten nur unwesentlich zurückstecken. Und nur die allerwenigsten der etwa 70 von der Stuttgarter Unternehmensberatung Management Partner im Rahmen einer Studie befragten Geschäftsführer und Vorstände aus den unterschiedlichsten Branchen verzeichneten drastische Einbrüche. Die große Mehrzahl konnte dem allgemeinen Trend trotzen.

Ziel der Erhebung durch Management Partner war es, greifbare Anregungen zu geben, die aus den Erfahrungen in ersten Konjunkturlagen erwachsen, ganz im Sinne des Vordenkers des modernen Managements, **Peter F. Drucker**. Von ihm stammt die Einsicht, dass am besten aus Erfolgen, nicht aus Fehlern zu lernen ist.

Nach Einschätzung der befragten Unternehmen sind die Zeiten zwar schwierig, 75 Prozent äußerten sich jedoch optimistisch, der wirtschaftlichen Entwicklung entgegenwirken zu können.

Dabei sind die Unterschiede zwischen den Branchen beträchtlich. Während der Zuliefersektor noch einigermaßen sein Niveau hält, hat die Elektroindustrie weiterhin mit massiven Einbrüchen zu kämpfen. Hingegen tritt die Gebrauchsgüterbranche auf der Stelle, der Maschinenbau bietet ein uneinheitliches Bild. Die Binnenwirtschaft leistet nur geringen Beitrag. „Ohne das Auslandsgeschäft sähe es düster aus“, lautet der allgemeine Tenor. Nicht in Deutschland, sondern ausschließlich im Ausland machen die Unternehmen auch in Zukunft Wachstumschancen aus.

Doch trotz aller positiven Grundhaltung wird kein Grund zur Entwarnung gesehen. Denn ganze 30 Prozent halten die zur Sicherung des Unternehmenserfolgs bereits ergriffenen Maßnahmen für ausreichend. Nur die wenigsten sind der Ansicht, dass mit dem Aufschwung aus dem konjunkturellen Tief auch die Welt wieder in Ordnung ist, die Rahmenbedingungen sich von selbst wieder verbessern. Vielmehr sind sie intensiv dabei, den vorhandenen Handlungsspielraum auszuloten.

Die meisten Führungskräfte sehen, dass die strukturellen Veränderungen in ihren Märkten bleibenden Charakter haben. Daran gekoppelt ist die Erkenntnis, dass eine aktive Auseinandersetzung mit den Umfeldbedingungen erforderlich ist, um für die Zukunft gerüstet zu sein. Hilfreich dabei ist, dass viele Entwicklungen, die eine Branche vor für sie völlig neue Herausforderungen stellt, andere Bereiche bereits durchlaufen haben. Die dabei gewonnenen Erfahrungen lassen sich durchaus übertragen, sei es in Form von Benchmarking oder Best-practice-Vorgaben.



Deutlich treten an dieser Stelle die Unterschiede zwischen „Treibern“ und „Getriebenen“ zu Tage. Auffällig ist, dass die „Treiber“ unter den Unternehmen wieder auf Wachstum setzen, ihre Strategie weiterentwickeln und für eine gute innerbetriebliche Akzeptanz ihrer Ziele sorgen. Chancen werden offensiv angegangen und in der Zuversicht sowie dem Selbstbewusstsein, dass man sie tatsächlich nutzen kann.

Dagegen reagieren die „Getriebenen“ zumeist defensiv, versuchen vor allem, das Risiko zu mindern und tun sich schwer, konsequent und nachhaltig auf Chancen zu setzen. Auch neigen „Getriebene“ dazu, in der Krise bislang fest gesteckte strategische Ziele unvermittelt in Frage zu stellen und von einer einmal festgelegten Linie abrupt abzuweichen.

Ganz anders die „Treiber“. Ausgesprochen selten stellen sie ihre strategischen Unternehmensziele per se in Frage. Allenfalls gewichten sie die Wege zum Ziel neu. Überlegt und sorgfältig abgewogen werden die notwendigen Anpassungen vorgenommen. Wachstum und Innovation, neue Produkte und zusätzliche Dienstleistungen, aber auch die nachhaltige Internationalisierung des Geschäfts und eine Verringerung der immer noch großen Abhängigkeit vom Produktionsstandort Deutschland kennzeichnen die Schritte, um sich erfolgreich gegen die Konjunkturkrise zu stemmen.

Nicht minder ausgeprägt sind die Haltungsunterschiede in puncto Kosten. Hier gilt grundsätzlich, dass die Optimierung der Kosten nicht von der Geschäftsstrategie losgelöst erfolgen darf. „Getriebene“ setzen häufig auf isolierte Kostenreduzierungen, verbunden mit Sparmaßnahmen, die in die gleiche Richtung zielen: Rückführung der Investitionen, Abbau von Personal und Außenstellen, pauschales Kappen von Budgets und Vergütungen. Gesucht wird mit erster Priorität die kurzfristige Entlastung.

Zwar nutzen die „Treiber“ ebenfalls die klassischen Stellschrauben zur Kostenreduzierung, begreifen die Krise als Ansatzpunkt für eine strategische Kostenbereinigung. Dabei wird darauf geachtet, nicht nur im Wachstumsprozess die Kosten zu senken, und zwar schnell und konsequent, sondern auch ein Kostenbewusstsein bei allen Mitarbeitern zu verankern.

Je nach spezifischer Situation des Unternehmens bietet sich ein Bündel an Veränderungen bei Strukturen und Prozessen an, von der Ausdünnung des Produktportfolios bis zur Optimierung der Logistikkette, vom Outsourcing bis zur Einführung des Target Costing, bis hin zu Kooperationen etwa bei Forschung und Entwicklung, im Einkauf, bei der Internationalisierung.

Wesentlich kommt es darauf an, zusätzlich zum permanenten Prozess der Kostensenkung bei Nachfrageeinbrüchen das Unternehmen zu redimensionieren, sprich: deutlich zu verkleinern und auf den Marktbedarf hin neu auszurichten. Wer sich zu derart harten Schnitten entschließt, steht deutlich besser da als jene Unternehmen, die nur ein drastisches Cost-cutting durchgeführt haben.

Ein konsequentes Verhalten des Top Managements erweist sich als ein weiterer Erfolgsfaktor, gleich, ob nun der steuerungsorientierte Führungsansatz (Motto: What you can't measure you can't manage) oder der entrepreneur-orientierte verfolgt wird, der auf eigenmotivierte Mitarbeiter baut. Beide Philosophien können gleichermaßen erfolgreich sein, wenn sie stringent gelebt werden und zur Unternehmenskultur stimmig sind. An der Stelle hapert es jedoch häufig. Wichtig auch: Erfolgreiche Unternehmer entscheiden sich klar für ein Erfolgsmuster und stehen auch in turbulenten Situationen dazu, trotz aller Widrigkeiten, aber letztlich zu ihrem Vorteil.

<http://www.management-partner.de/>

Studie von Cap Gemini Ernst & Young: Deutschland fehlt es an ausgereiften Online-Systemen

Deutschland ist, was das Niveau der online-Dienstleistungen anbetrifft, die von den öffentlichen Ämtern den Bürgern oder Firmen angeboten werden, hinter andere europäische Länder zurückgefallen. Laut einer Studie von Cap Gemini Ernst & Young (CGEY) im Auftrag der Europäischen Kommission hat Deutschland – wie Belgien und Luxemburg – eine überdurchschnittliche online-Präsenz von Service Providern wie Städten, Kommunen, Universitäten und Bibliotheken, hat es aber versäumt, die Dienstleistungen weiter zu entwickeln.



Vorreiter in Sachen online-Entwicklung sind Schweden, Irland, Dänemark und Finnland. Bis heute bietet keiner der Teilnehmer der Studie - 15 Mitglieder der Europäischen Union plus Norwegen, Island und die Schweiz - die komplett elektronische Abwicklung einer Anfrage an. Im letzten Jahr wurden große Fortschritte vor allem bei der Erstellung effektiver online-Dienstleistungen im Bereich staatliche Einnahmen gemacht. Dagegen sind Dienstleistungen für die Bürger wie „Genehmigungen“ und „Konzessionen“ meist noch sehr entwicklungsbedürftig.

„eGovernment muss in Deutschland wieder an Fahrt gewinnen. Wir brauchen zunächst einen strategischen Kopf, der die vielfältigen und heterogenen Initiativen von Bund, Ländern und Gemeinden koordiniert und bündelt. Zweitens benötigen wir eine ebenenübergreifende Agentur Deutschland Online, die Motor und Katalysator für das deutsche eGovernment sein sollte. Und drittens werden erhebliche Fortschritte durch interkommunale Zusammenarbeit erreicht werden können. Das Digitale Ruhrgebiet geht hier mit gutem Beispiel voran“, sagte **Willi Kaczorowski**, Leiter des Bereichs Öffentliche Verwaltung bei Cap Gemini Ernt & Young.

Die Studie kann unter <http://www.de.cgey.com/servlet/PB/show/1005708/eEurope.pdf> heruntergeladen werden.
<http://www.de.cgey.com/>

Forschungsbericht: Personalberatung bei der Beschaffung von Fach- und Führungskräften

Diese Veröffentlichung entstand auf der Basis einer breiten empirischen Erhebung, an der sich im Sommer 2001 insgesamt 478 Personalberater beteiligt haben. Die Ergebnisse der Befragung werden mit Resultaten früherer Erhebungen durch die Forschungsstelle für Betriebswirtschaft und Sozialpraxis (FBS) von 1977/78 und 1986/87 verglichen. Der Forschungsbericht zeigt, dass viele Personalberater in den letzten Jahren parallel zum Wandel des Personalmanagements in den Unternehmen ihr Dienstleistungsangebot immer weiter ausgebaut haben.

Zuvor waren die Personalberater auf die Unterstützung ihrer Mandanten bei der Beschaffung von Fach- und Führungskräften konzentriert. Zusätzlich zu dieser traditionellen Beraterfunktion bieten sie inzwischen immer mehr Coachingaufgaben und Qualifizierungsangebote zur Weiterbildung sowie ihre Unterstützung bei der Entwicklung und Einführung von Personalsystemen an.

Roland Dincher/Eduard Gaugler

Personalberatung bei der Beschaffung von Fach- und Führungskräften

Band 58 der Schriftenreihe der Forschungsstelle für

Betriebswirtschaft und Sozialpraxis e. V. (FBS) 2002

ISBN 3-935-650-04-3

EUR 26

6. Impressum

Herausgeber: Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e. V., Präsident Rémi Redley, Zitelmannstr. 22, 53113 Bonn, Tel.: 02 28/91 61-0, Fax: 02 28/91 61-26, eMail: <mailto:info@BDU.de>, Internet: <http://www.bdu.de/>, Schlussredaktion: Klaus Reiners, Redaktion/Projektmanagement : Heike Borchert-Dietz (<mailto:hb@BDU.de>.)

Bestellung/Abbestellung: Wenn Sie die eDepesche bestellen oder nicht mehr erhalten möchten, schicken Sie eine eMail an <mailto:ov@BDU.de>. Bitte beachten Sie: Die eDepesche wird nur an BDU-Mitglieder verschickt.

Copyright: Alle in der eDepesche und auf <http://www.bdu.de/> erschienenen Beiträge sind urheberrechtlich geschützt.

Erklärung: Wir haben weder Einfluss auf die Gestaltung noch auf die Inhalte von Internetseiten, auf die wir von der eDepesche 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.

=====