



Themen in dieser Ausgabe:

- Gefühles Glück - Was bringen Unternehmensberater?
- Das *BusinessCockpit*
- fmu Rückblick: Oldtimer-Leasing - Dem Fiskus im Klassiker davonfahren?
- KANBAN: Ohne teure Bestände zum Ziel

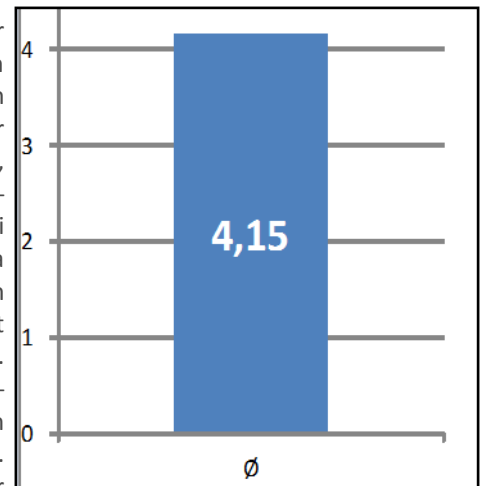
„Es ist nicht genug zu wissen, man muss es auch anwenden. Es ist nicht genug zu wollen, man muss es auch tun!“

Johann Wolfgang von Goethe

## Gefühles Glück— Was bringen Unternehmensberater?

Jahrelang galten die 45 Experten, die sich bei der Unternehmensberatung Arthur D. Little (ADL) weltweit mit dem Thema Nachhaltigkeit beschäftigen, im Unternehmen als Exoten. Nun aber zählen sie zu den gefragtesten Leuten im ganzen Haus. „Alle unsere Kunden wollen wissen, wie sie das Umweltthema aufgreifen können“, sagt ADL-Weltchef Michael Träm.

Nicht nur der Ökoboomb beflügelt das Geschäft der Berater. Unternehmen aller Branchen wollen nicht mehr nur Kosten kappen, sondern suchen zusätzlich nach Strategien für Wachstum, Innovation und Internationalisierung, nach neuen Personal-, Einkaufs- und Vertriebskonzepten. Und immer häufiger setzen sie dabei auf Hilfe von außen. Einer Studie der Cardea (2007) zu Folge, ergibt ein investierter Euro einen „Return on Consulting“ von  $\emptyset$  4,15 Euro, bietet somit eine durchaus lohnenswerte Ausgabe. Ob sich das Geld für Konzepte, PowerPoint-Präsentationen und Strategieentwürfe tatsächlich lohnt, ist eine seit Jahren heftig umstrittene Frage. Beraterschelte ist en vogue, ihr Tenor stets der Gleiche: Gut angezogene und hochbezahlte Hochschulabsolventen mit schneidigem Auftreten machen mächtig Wirbel um wenig, werfen mit dem Beamer ein paar praxisferne Schaubilder von der Stange an die Wand. Und bevor jemand diese ausprobieren kann, sind ihre Urheber schon wieder verschwunden.



Wie die Realität tatsächlich aussieht, zeigt eine Studie, die die Zürcher Metaberatung

Cardea erstellt hat. Cardea unterstützt Unternehmen bei Auswahl und Einsatz von Beratern. Gemeinsam mit der Marketingagentur Pepper haben die Schweizer rund 200 Beratungsprojekte aus Deutschland, Österreich und der Schweiz ausgewertet. Die Ergebnisse zeigen, wie Kunden die Leistung der Berater beurteilen, machen deutlich, welche Faktoren für den Erfolg von Projekten entscheidend sind und was Auftraggeber tun können, damit sich ihre Investitionen auszahlen. Dabei zeigt sich: „Der Umgang der Unternehmen mit Beratern ist in den vergangenen Jahren deutlich professioneller geworden“. Gerade bei der Vergabe von Aufträgen hat sich viel getan. „Die Erwartungen an die Berater sind oft sehr hoch, und es liegt meistens auch an den Unternehmen, wenn sich diese dann nicht erfüllen.“ Die Auftraggeber wissen durchaus, wie wichtig ihr Beitrag für das Gelingen des Engagements ist. Im Durchschnitt, so ein Ergebnis der Studie, gehen die Unternehmen davon aus, dass die Leistung der Consultants etwa 65 Prozent zum Erfolg eines Projekts beiträgt, der Rest hängt an den Unternehmen selbst. Ihren Teil erledigen die Berater in den meisten Fällen offenbar recht ordentlich. Auf einer Skala von eins bis sieben bewerten die Unternehmen deren Leistung durchschnittlich mit 5,4, das entspricht einer Zufriedenheit von 77 Prozent. Bei 58 Prozent der Projekte waren die Auftraggeber sogar sehr zufrieden. Größe und Leistungsangebot der Beratung spielten für das Ergebnis nur eine untergeordnete Rolle. Lediglich bei der Umsetzung von Projekten schätzten die Unternehmen kleinere Spezialisten deutlich besser ein als die Branchengrößen, die sie für solche Aufträge jedoch auch nur sehr selten engagieren. Die großen Beratungen überzeugten sie dafür mit etwas mehr Kundenerfahrung; sie kommen vor allem bei internationalen Strategieprojekten zum Einsatz. Allerdings ist das Glück mit der Beraterleistung oft eher gefühlter Natur. Denn wirklich aussagekräftig kontrolliert werden die Resultate eines Berater Einsatzes selten. Und nur bei 40 Prozent der Befragten unterstützten Einkäufer die Fachabteilungen bei der Definition des Bedarfs oder der Suche nach geeigneten Anbietern.

Schon die *mib*  
Controller Uhr als  
App?



iPhone—iPad



Android

In den übrigen Fällen beschränkt sich ihr Beitrag meist darauf, die genauen Vertragskonditionen mit dem Berater auszuhandeln und dabei die Kosten zu drücken. Bei der Lufthansa ist das schon seit einigen Jahren anders. Die Fluglinie hat mit allen großen Unternehmensberatungen Rahmenverträge abgeschlossen, die für den ganzen Konzern gelten. „Wenn eine Abteilung Beratungsbedarf anmeldet, helfen wir ihr bei der Suche nach dem passenden Anbieter und schreiben das Projekt aus“, so die Leiterin des strategischen Einkaufs bei der Fluglinie. Das Angebot erscheint dann etwa im Internet auf der Seite fairpartners.de. Bei größeren Projekten ab 200 000 Euro kümmert sich ein Team aus mehreren Abteilungen unter Leitung des Einkaufs um die Suche des geeigneten Anbieters. Oft folgt dann ein sogenannter Schönheitswettbewerb, bei dem sich mehrere Beratungen präsentieren. Ein solches Verfahren führt zu mehr Transparenz und sachlich begründeten Entscheidungen. Persönliche Beziehungen oder Empfehlungen, die der Vergabe oft den Anschein von Vetternwirtschaft gaben, verlieren dadurch an Relevanz. Das ist auch nötig: Denn die detaillierte Kenntnis der Stärken und Schwächen einzelner Beratungen wird immer wichtiger. Der Markt wird unübersichtlicher, seit viele kleinere Spezialberatungen gerade mit operativen Themen enorme Umsatzzuwächse erzielen und in ihrem Fachgebiet oft unschlagbare Qualitäten haben. Deren genaues Profil ist in den Fachabteilungen des Unternehmens aber oft kaum bekannt. Wenn es möglich ist, vereinbart die Lufthansa mit den Beratern konkrete Ziele, an denen sich die Bezahlung orientiert. So etwa, wenn es darum geht, die Pünktlichkeit von Flügen zu verbessern oder die Quote der verschollenen Koffer zu drücken. „Das lässt sich leichter messen als der Erfolg einer strategischen Neuausrichtung der Personalabteilung“. Nach jedem Projekt füllen die intern daran Beteiligten zudem einen Fragebogen aus, der ihre Erfahrungen festhält. Die Kernfrage dabei ist stets, ob sie diese Beratung noch einmal engagieren würden. Die Ergebnisse werden dann in einer zentralen Datenbank gespeichert und dienen als eine Grundlage für künftige Projekte.

Mit der Auswahl des passenden Beraters allein ist es aber längst noch nicht getan.

„Entscheidend ist, wie das interne Team des Unternehmens aussieht und wie dieses mit den Beratern zusammenarbeitet“, sagt Cardea-Partnerin Wiemann. Gerade hier existieren oft Defizite. So legen zwar fast alle Unternehmen sogenannte Meilensteine fest und überprüfen diese Fortschritte in regelmäßigen Konferenzen. Aber nur die Hälfte der Befragten gibt an, dass sie auch eine ausreichende Zahl eigener Mitarbeiter in die Projekte eingebunden hat. Und nur 63 Prozent halten diese für



qualifiziert genug. Lediglich 59 Prozent bewerten die alltägliche Zusammenarbeit mit den Beratern als gut und nur zwei Drittel finden, dass die Kommunikation innerhalb des Projekts keine Wünsche offen lässt. Mehr Klarheit dürfte dafür sorgen, dass die Mitarbeiter eines Unternehmens lieber bei einem Beraterprojekt mitmachen. Die Begeisterung hierfür fällt auf den einzelnen Stufen der Hierarchie sehr unterschiedlich aus. So sind Top-Management und Berater meist voll bei der Sache, zeigen, wie es in der Fachsprache heißt „ein hohes Kommitment“, während dies nur auf etwas mehr als die Hälfte der internen Mitarbeiter zutrifft. Die bösen Beraterklischees – zumindest hier haben sie offenbar noch jede Menge überzeugter Anhänger.

**Wir wünschen allen unseren Kunden und Geschäftspartnern  
eine besinnliche Weihnachtszeit und ein erfolgreiches Jahr  
2013!**



iPhone—iPad



Android

## Das BusinessCockpit

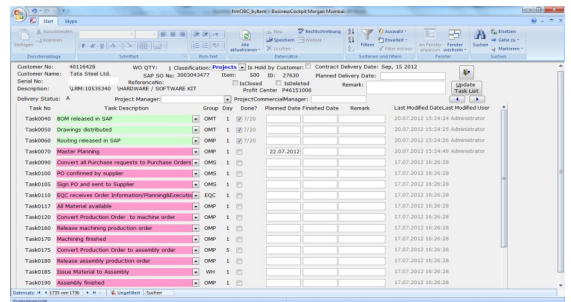
### Ihr operatives Business auf einen Blick

ERP, MRP, PPS und BDE Systeme gibt es wie Sand am Meer. Alle Systeme befassen sich in erster Linie mit der Erhebung von Informationen aus dem Produktionsbereich oder schaffen die Voraussetzung dafür. Aber wie sieht es mit den administrativen Prozessen zwischen Auftragseingang und Produktionsstart aus?

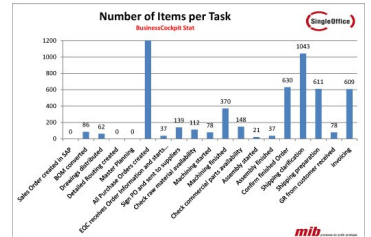
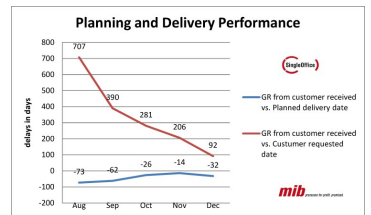
Dieser Bereich bildet bei vielen Systemen eine Blackbox oder lässt Rückschlüsse nur sehr mühselig zu. Häufig muss Schritt für Schritt der Status eines Auftrags hinterfragt werden.

Hat die Arbeitsvorbereitung alle notwendigen Spezifikationen, Stücklisten, Arbeitspläne und Bedarfsanforderungen definiert? Wurde vom Einkauf die Beschaffung eingeleitet? Ist die Produktion verplant? Die Recherche ist zeit- und arbeitsintensiv und dauert oft länger als erwartet. Erschwerend kommt hinzu, dass Teilprozesse in unterschiedlichen Verantwortungsbereichen liegen und die jeweiligen Ansprechpartner nicht immer sofort verfügbar sind.

Hier schafft das von *Bäumer&Heinen* entwickelte BusinessCockpit Abhilfe: Bereits mehrfach bewährt sich das System zur Unterstützung und Leistungssteigerung der administrativen Prozesse bei Unternehmen rund um die Welt. Der gesamte Prozess wird durch das System nicht nur sicht- und messbar gemacht, in den bisherigen Einsatzbereichen wurden mittels Unterstützung durch das BusinessCockpit in kürzester Zeit Abwicklungsprozesse beschleunigt und die Lieferzeiten nachhaltig verkürzt. Die Transparenz ermöglicht jedem involvierten Prozessteilnehmer einen schnellen Überblick zum jeweiligen Auftrag, was auch den Servicelevel zum Kunden erheblich steigert. Per Knopfdruck zeigt das Cockpit in Sekundenschnelle den Fortschritt und die aktuell verantwortliche Organisationsinstanz des jeweiligen Auftrages an. Wenn gewünscht, inklusive des zuständigen Sachbearbeiters.



Darüber hinaus stellt das System dem Management wertvolle Kennzahlen zur Verfügung. Von der Liefertreue der Aufträge, gemessen am Kundenwunsch- und Planfertigstellungstermin, bis hin zum Arbeitsaufkommen der jeweiligen Organisationseinheit stehen Messungen zum Abruf bereit. Je nach Anforderung können jederzeit individuelle Messdaten erhoben und visualisiert werden. Bisher vom Management gefühlte Schwachstellen oder Engpässe können somit belegt oder widerlegt werden, um bei Bedarf entsprechende Maßnahmen einzuleiten.



Die komplette Realisation wird von *Bäumer&Heinen* abgewickelt, die von uns aus der Praxis heraus entwickelte Methodik zur effektiven als auch effizienten Steuerung der Prozesse schafft Transparenz in Ihrem Unternehmen. Durch die Kopplung an das jeweilige ERP System (z.B. SAP) wird der Pflegeaufwand auf ein Minimum reduziert und dient gleichzeitig zur Sicherung wertvoller Daten. In vielen Fällen wurde in der Vergangenheit, zB bei Releasewechsel des ERP Systems, das BusinessCockpit als Backup System verwendet und hat somit die reibungslose und vollständige Migration aller Aufträge gesichert.

Standardsoftware ist gut, bietet aber dem Mittelstand - mit seinen individuellen Ansprüchen - nur wenig Spielraum. Mit dem BusinessCockpit kann sich das Management wieder auf das eigentliche Kerngeschäft des Unternehmens konzentrieren.



Bäumer&Heinen mb GmbH

Julius-Raschdorff-Str. 79  
40595 Düsseldorf

Fon: +49 (0)211-7 000 356

Fax: +49 (0)211-7 000 366

Mail: info@mi-beratung.de



Sie finden uns auch im web:

[www.mi-beratung.de](http://www.mi-beratung.de)



## fmü Rückblick: Oldtimer-Leasing

Wieder einmal durfte der ‚freundeskreis mittelständischer unternehmer‘ (fmü) eine bunte Mischung interessanter Gäste zu seinem Treffen am 25. Oktober 2012 begrüßen. Diesmal luden die Organisatoren zum Thema **„Oldtimer-Leasing: Im Klassiker dem Fiskus davonfahren?“** in die *Classic Remise* nach Düsseldorf ein, Treffpunkt für Liebhaber von Oldtimern und Liebhaberfahrzeugen. Eine bemerkenswerte, denkmalgeschützte Industriearchitektur beherbergt Werkstätten, Handels- und Ausstellungsflächen, Glas-Garagen aber auch Gastronomie und Veranstaltungsflächen.

Heute lassen sich nicht nur Neuwagen, sondern auch Oldtimer leasen – ein Geschäftsmodell, das sich besonders für Selbständige und Unternehmer lohnt, die das Auto als Dienst- oder Firmenwagen einsetzen.

Nach der Begrüßung durch den Gastgeber **Christof Bäumer** (Bäumer&Heinen mb GmbH) sprach **Olaf Maubach** (Steuerbüro Maubach • Goebel) über die steuerlichen Rahmenbedingungen von Dienstwagen. Es folgte - der altherwürdigen Umgebung angemessen - ein weiterer Vortrag von **Marcus Keller** (leasconcept) zum Thema **„Leasing von Oldtimern – Chancen und Möglichkeiten“**. Die Diskussion und der geselliger Teil des Treffens wurden dann, umrahmt von historischen und klassischen Fahrzeugen, auf der Ausstellungsfläche der Remise fortgesetzt.



## KANBAN—Ohne teure Bestände zum Ziel

(WIKIPEDIA) In traditionellen, zentral gesteuerten Planungssystemen der Produktionssteuerung wird der gesamte Materialbedarf an einer zentralen Stelle bis ins kleinste Detail vorausgeplant. Die einzelnen Produktionsstellen haben kaum die Möglichkeit, bei Schwankungen im Durchsatz den Zufluss an Material zu beeinflussen. Diese Tatsache macht diese Systeme unflexibel und im Falle kurzfristiger Änderungen der zu produzierenden Teile auch träge, da diese Änderungen weitreichende Folgen und einen hohen Koordinationsaufwand nach sich ziehen. Dies führt dazu, dass bei zentral geplanten Systemen eine hohe Vorratshaltung nötig ist, um die mangelnde Flexibilität zu kompensieren, was wiederum hohe Lagerhaltungskosten verursacht.

Im Gegensatz hierzu bietet die Kanban-Systematik ein hohes Anpassungspotenzial bei kurzfristigen Änderungen des Bedarfes, da mit dem Zur-Neige-Gehen eines benötigten Artikels der Auftrag zur Nachproduktion zeitnah ausgelöst wird. Hier erfolgt die Informationsweiterleitung stets aktuell und somit angepasst an die momentane Bedarfssituation vom Verbraucher zum Produzenten oder zum Lieferanten. Dadurch lassen sich hohe Lagerbestände drastisch reduzieren und der Liefergrad deutlich erhöhen.

Kanban stellt eine Möglichkeit für Unternehmen dar, die teilweise sehr aufwändige und verschachtelte Produktionssteuerung in selbstständige Regelkreise umzuwandeln, was den Steuerungsaufwand deutlich reduziert und die Transparenz der Prozesszusammenhänge erhöht. Im Vorfeld jedoch sind ebendiese Prozesse und das Erzeugnisspektrum genau auf die Eignung für Kanban zu prüfen. Wenn diese erfüllt ist, ist Kanban besonders für Unternehmen mit relativ geringer Variantenvielfalt und relativ konstantem Verbrauch interessant, bei denen Lagerkosten ein großer Kostenfaktor sind.

Überall da, wo es das Artikelspektrum möglich macht, setzt die mib GmbH diese Methodik bei den Dispositionsverfahren, im Einklang mit den existierenden MRP Systemen, erfolgreich ein.