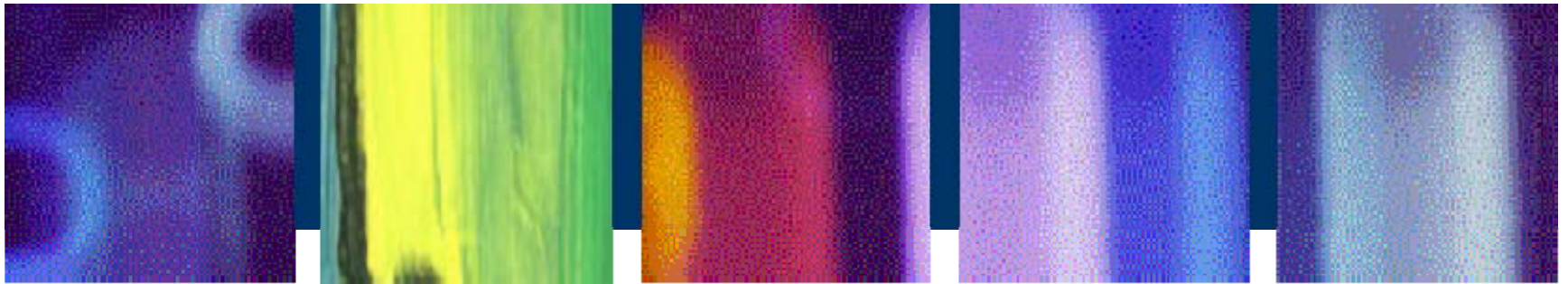


Leitfaden „Guter Mittelstand – Erfolg ist kein Zufall“

Stand und Perspektive



Oleg Cernavin, BC Forschung, Wiesbaden

Annette Icks, Instituts für Mittelstandsforschung - Bonn

Wolfgang Schröter, RKW, Eschborn



BC Forschung



inoa-mittelstand

Initiativkreis Erfolgsfaktoren für kleine und mittlere Unternehmen

Entwicklungsstand Leitfaden

Leitfaden „Guter Mittelstand – Erfolg ist kein Zufall“

- ➔ **Änderungen wurden gesammelt**
- ➔ **Neue Fassung erstellt – alle Änderungen dem Sinn nach enthalten**
- ➔ **Abgleich mit 13 Werttreibern des Human Capital Index**
- ➔ **Abstimmung der letzten Fassung in Arbeitsgruppe**
- ➔ **Sprachlich Überarbeitung durch Agentur**
- ➔ **Layout der Broschüre**
- ➔ **Recherche der Praxishilfen**
- ➔ **Entwicklung von Kriterien zur Aufnahme der Praxishilfen**
(kurz, praxisorientiert, „legitimierter“ Herausgeber)
- ➔ **Zuordnung der Praxishilfen zu Themen**
- ➔ **Softwaretechnische Umsetzung** (www.guter-mittelstand.de)

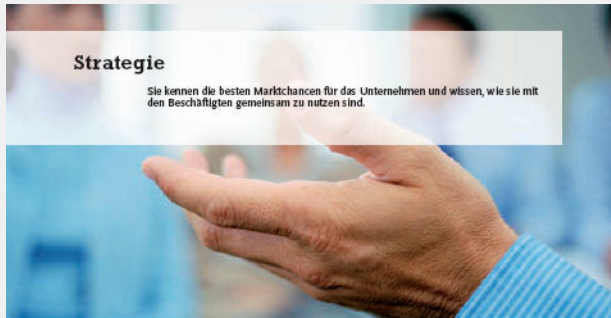


BC Forschung



Leitfaden > Layout

Leitfaden „Guter Mittelstand – Erfolg ist kein Zufall“ Layout



Strategie

Sie kennen die besten Marktchancen für das Unternehmen und wissen, wie sie mit den Beschäftigten gemeinsam zu nutzen sind.

Wer nur von Auftrag zu Auftrag vor sich hin arbeitet, kann nicht erfolgreich sein. Voraussetzung für geschäftlichen Erfolg ist eine klare Vorstellung davon zu entwickeln, wo die besten Chancen für Produkte und Leistungen liegen (Strategie nach außen). Nur wer klare Strategien besitzt kann auf Dauer erfolgreich sein. Wer eine Strategie hat weiß, welche Produkte und Leistungen seine Kunden benötigen, wo man besser als die Konkurrenz ist, welche Chancen sich bieten und welche konkreten Ziele man erreichen will. Zur Strategie gehört auch eine klare Vorstellung darüber, wie die Arbeit im Betrieb zu organisieren und zu gestalten ist, damit die Chancen genutzt werden können (Strategie nach innen).

Praxistipps

- Sie wissen, was Sie stark macht und wo Ihre besten Zukunftschancen liegen – Strategie nach außen. Sie wissen, wo Sie am besten sind und wo die Kernkompetenzen Ihres Unternehmens liegen.
- Sie können die Produkte und Leistungen benennen, die Ihre Kunden am meisten benötigen. > Kundenerfolge
- Sie besitzen eine klare Vorstellung, wie Sie diese Produkte und Leistungen anbieten, damit Ihre Kunden Sie beauftragen.
- Sie wissen, wo Sie besser als Ihre Konkurrenten sind.

- Sie kennen die neuen Arbeitsverfahren, neue Technologien, neue Arbeitsstoffe und Werkstoffe, die es in Ihrem Arbeitsbereich gibt. > Innovation
- Sie haben klare Ziele, wie Sie in Zukunft am besten wettbewerbsfähig bleiben.

Sie besitzen klare Vorstellungen, wie Sie die Arbeit organisieren und gestalten, um Ihre Wettbewerbsziele zu erreichen – Strategie nach innen.

- Sie haben Zielsetzungen in Ihrem Unternehmen, wie Sie, Ihre Führungskräfte und Beschäftigten qualitätsbewusst, sicher und wirtschaftlich arbeiten.
- Sie haben Überlegungen angestellt, wie Sie Risiken, Fehler und Störungen im Arbeitsprozess möglichst vermeiden können und wie Sie kontinuierlich besser werden. > Prozesse > Beschäftigung
- Sie haben Vorstellungen entwickelt, wie Sie eine Unternehmenskultur fördern können, in der sich alle gegenseitig achten, helfen und produktiv arbeiten können. > Unternehmenskultur
- In Ihrem Unternehmen sind Vorstellungen formuliert, wie Sie, Ihre Führungskräfte und Beschäftigten engagiert, motiviert und kundenzentriert arbeiten können. > Führung > Personalentwicklung
- Sie besitzen konkrete Vorstellungen, wie geeignete und qualifizierte Fachkräfte für Heute und Morgen an Ihr Unternehmen zu binden sind, damit Sie Ihre Wettbewerbsziele erreichen können.

Sie haben Ihre Ziele eindeutig und klar formuliert und sie sind Ihnen Kunden, Führungskräften und Beschäftigten bekannt.

- Sie haben Ihre Wettbewerbsziele und die Ziele zur Arbeitsgestaltung und Organisationsverständnis festgehalten, zum Beispiel in Unternehmensleitlinien, einer beschriebenen Unternehmenspolitik oder Produkt-/Leistungspolitik.
- Sie informieren Ihre Kunden über die Zielvorstellungen und Kernkompetenzen des Unternehmens, zum Beispiel mit Fallbüchern, im Internet, in Kundengesprächen.
- Sie informieren Ihre Führungskräfte und Beschäftigten über die Zielvorstellungen und vereinbaren, wie die Zielvorstellungen umgesetzt werden können, zum Beispiel in Mitarbeitergesprächen, Betriebsversammlungen, Arbeits- und Verfahrensvereinbarungen, Zielvereinbarungen, Betriebsvereinbarungen.
- Sie haben klare Vorstellungen, wie neue Zielvorstellungen umgesetzt werden können, zum Beispiel mit speziellem Personal, angepasster Technologie, neuen Kooperationen.

Sie besitzen Instrumente, um Ihre Strategie planen, umsetzen und kontrollieren zu können.

- Sie nehmen eine wirtschaftliche Jahresplanung und eine Investitionsplanung vor. > Liquidität, > Risikobewertung
- Sie haben einen Handlungs- und Aktionsplan entwickelt, in dem Schritte festgelegt sind, wie die Wettbewerbsziele und die Ziele zur Arbeitsgestaltung und Organisation umzusetzen sind.
- Sie kontrollieren die wirtschaftlichen Planungsziele und die Aktionsplanung, zum Beispiel Integration ins betriebliche Controlling. > Organisation > Risikobewertung

Sie engagieren sich in Ihrer Region in sozialen Fragen, um Bestandteil der Lebensumwelt zu sein und um als Unternehmen bekannt und geschätzt zu werden.

- Sie treten bei lokalen oder regionalen Veranstaltungen als Sponsor auf, um Ihr Unternehmen ins Gespräch zu bringen.
- Sie setzen sich mit Ihrem Unternehmen für gesellschaftliche Belange ein, zum Beispiel durch

Guter Mittelstand – Erfolg ist kein Zufall

Leitfaden

Bausteine für eine gute Arbeits- und Organisationsgestaltung

Card-, Sachspenden oder Leistungen – oder Sie engagieren soziale Belange und verbessern das Unternehmen.

- Sie ermutigen Ihre Beschäftigten zu engagieren – das für das Unternehmen und des Beschäftigten Gewinnversprechen und Persönlichkeit u kommt auch dem Unternehmen

- Durch Ihr bürgerschaftliche Sie neben der Dokumentarischen Verantwortung auch Ziele (Netzwerkverbindungen, Finanzierungschancen), Kunden-Ziele (Verbesserung der Kunden-Abzugsleistung, Abgrenzung besser verfolgen).

Sie stellen bereits jetzt Überlegungen über die Nachfolge Ihres Unternehmens an, um ungeplante Nachfolge zum Besten zu stellen.

- Sie gehen die Suche nach einem Nachfolger frühzeitig an und Sie überlegen, ob der Nachfolger die Familie, dem Kreis der PD soll oder ob auf Borex zur Art und Weise des rechtlich Beispiel: Verkauf, sukzessive habes, Betriebsvereinbarung Übertragung gegen laufend

- Sie kennen den Wert Ihres Unternehmens nachvollziehbar für den zum Beispiel A-B-C zu verschiedenen Geschäftsführer

- Sie reden frühzeitig mit Ihren Innern mögliche Ängste in Unternehmen nachfolgende zu ne

- Sie lassen sich von Experten unterstützen, um die Nachfolge erfolgreich zu gestalten und sich Ihren Überlegungen



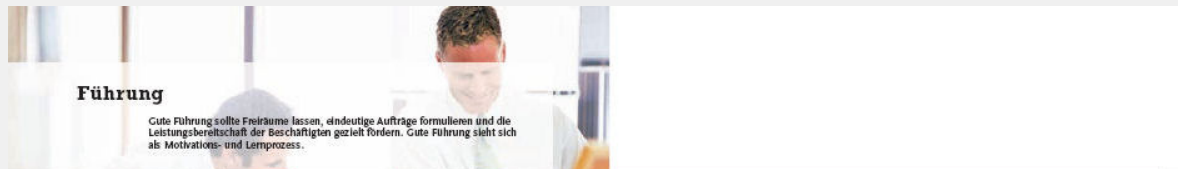
BC Forschung



Steinbruchs-Berufsgenossenschaft

Leitfaden > Layout

Leitfaden „Guter Mittelstand – Erfolg ist kein Zufall“



Führung

Gute Führung sollte Freiräume lassen, eindeutige Aufträge formulieren und die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten gezielt fördern. Gute Führung sieht sich als Motivations- und Lernprozess.



Beschaffung

Sie achten bei der Beschaffung von Technik und Dienstleistungen auf Qualität, Sicherheit und Wirtschaftlichkeit und nicht nur auf den Preis.



Die Qualität der Führung entscheidet wesentlich über den Erfolg im Unternehmen. Sie entscheidet darüber, ob die Beschäftigten produktiv und engagiert arbeiten oder ob sie Diens nach Vorschriften machen. Wer Misstrauen säet, erntet Misstrauen und Leistungsverweigerung. Wer den Beschäftigten Vertrauen und ihnen Verantwortung überträgt, wird Vertrauen und Leistungsbereitschaft zurückbekommen – das ist in der kleinsten Arbeitsaufgabe möglich. Gute Führung schafft die Bedingungen für Produktivität und Freude an der Arbeit.

Praxistipps

Gute Führung sorgt dafür, dass jeder genau weiß, was er zu tun hat und was erwartet wird.

- Bei Ihnen ist vereinbart und fest und Ihre Führungskräfte die die Beschäftigten weitergeben und sorgen Sie an die Beschäftigten
- Sie kontrollieren, ob die Führung Beschäftigten die Arbeitsaufträge haben und umsetzen.

Sie fördern Ihre Beschäftigten als selbstbewusste Personen – sie sind vor Ort.

- Sie achten darauf, dass Ihre Beschäftigten wissen, wo die Grenzen für Ihren Einsatz liegen.
- Sie fördern die Kompetenz Ihrer zum Beispiel durch Weiterbildung
- Sie und Ihre Führungskräfte loben die Beschäftigten – behandeln sie

Offt wird bei der Beschaffung von Arbeitsmitteln und bei der Beauftragung von Lieferanten und Subunternehmern nur auf den Preis geschaut. Doch meistens ist das billigste Angebot nicht das wirtschaftlichste. Es lohnt sich bei der Beschaffung von Arbeitsmitteln und Leistungen, auf Qualität, Sicherheit und Wirtschaftlichkeit zu achten. Arbeitsmittel und Leistungen müssen zuverlässig verfügbar sein. Minderwertige Produkte und Leistungen haben oft eine kurze Lebenserwartung und hohe Folgekosten. Minderwertige Produkte und Leistungen beeinflussen auch die Qualität der Arbeitsergebnisse und der Produktivität negativ.

Arbeitsmittel = Werkzeuge, Geräte, Maschinen, Anlagen, Fahrzeuge, Rechner, Software, ...

Praxistipps

Ihre Arbeitsmittel unterstützen die Arbeitsabläufe und führen nicht zu Störungen.

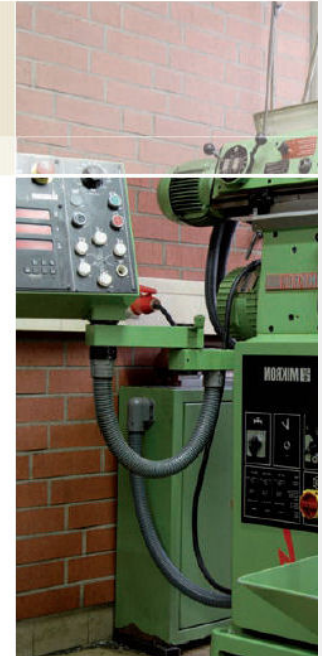
- Bei der Beschaffung haben Sie sicherzustellen, dass Arbeitsmittel und auch persönliche Schutzausrüstungen angeschafft werden, die die Arbeitsabläufe am besten unterstützen. Ihre Beschäftigten können die Arbeitsmittel funktional und sicher bedienen.
- In Ihrem Unternehmen werden keine minderwertigen Waren (Arbeitsstoffe, Arbeitsmaterialien, Arbeitsmittel) angeschafft, die zu Störungen oder Improvisationen in den Arbeitsabläufen führen, was in der Regel zu Verzögerungen und höheren Kosten führt.
- Sie schaffen nur Arbeitsstoffe und -materialien an, die für die Produktionsabläufe geeignet sind und Sie sorgen dafür, dass die Gesundheit Ihrer Beschäftigten bei der Verarbeitung nicht gefährdet wird.
- Sie kaufen nur geeignete Arbeitsmaterialien, z. um Beispiel Rohstoffe, Schweiß, Profile und Arbeitsstoffe, z. um Beispiel, schaffen Sie Ersatzstoffe an, die weniger gefährlich sind oder Arbeitsmaterialien, die sich schnell und direkt verarbeiten lassen.
- Sie stellen sicher und berücksichtigen dies schon bei der Beschaffung, dass die Schutzmaßnahmen für die Beschäftigten bei der Verarbeitung der Arbeitsstoffe durchgeführt werden können, zum Beispiel stehen Mittel für Regenmaßnahmen, Hautschutzmittel und persönliche Schutzausrüstungen zur Verfügung.

Sie berücksichtigen bei der Beschaffung Erfahrungswerte.

- Sie berücksichtigen bei der Beschaffung die Erfahrung der Beschäftigten mit den bisher eingesetzten Produkten und Arbeitsstoffen.
- Sie berücksichtigen bei der Beauftragung von Subunternehmern die Erfahrung der Kunden und Ihrer Beschäftigten mit den bis her beauftragten Subunternehmern.

Sie beauftragen nur Lieferanten und Subunternehmer, die Ihren Qualitätsanforderungen gerecht werden.

- Sie besitzen Kriterien für die Beauftragung von Lieferanten und Subunternehmer, zum Beispiel Eignungen, Referenzen, Erfahrungen, Qualifikationen, Arbeitsmittel, Termintreue, Zertifizierungen. Sie fordern diese Referenzen schon in der Ausschreibung an.
- Sie stellen sicher, dass in den Verträgen mit den Lieferanten und Subunternehmern Qualitäts- und Sicherheitsanforderungen eindeutig festzulegen sind, zum Beispiel Qualität der Leistung, beschriebenen, Leistungsbezug, Umrüstungen, Stellung und Qualität von Arbeitsmitteln und Persönlicher Schutzausrüstung.
- Die Erfahrungen mit Ihren Lieferanten und Subunternehmern sammeln Sie und werten sie aus, zum Beispiel Lieferanten/ Subunternehmendaten, Erfahrungen der Kunden und Beschäftigten mit den Leistungen der Lieferanten und Subunternehmer einholen.
- Sie überprüfen die Beziehungen zur Ihren Lieferanten daraufhin, wo Verbesserungen möglich sind und berücksichtigen die Kritik der Lieferanten.



Themen des Leitfadens



BC Forschung



Steinbruchs-Berufsgenossenschaft

Themen des Leitfadens



BC Forschung



Umsetzung des Leitfadens

Der Leitfaden wird folgendermaßen bekannt gemacht:

- ➔ Stellungnahmen von Unternehmern**
- ➔ Momentan werden zwei namhafte Partner gesucht, die den Leitfaden öffentlichkeitswirksam mit vorstellen werden -**
Gespräche Commerzbank/BVMW
- ➔ Direkt nach den Sommerferien Presseveranstaltung**
- ➔ Präsentation in Leitungsgremien der Partnerorganisationen von INQA-Mittelstand (BGen, Krankenkassen, Unternehmensverbände) – wie in Alltagsstrukturen verankern.**
Z.B. April 2008 Präventionsleiter der DGUV.
- ➔ Presstexte und Fachartikel in Publikationen der Partnerorganisationen.**



BC Forschung



RKW



Steinbruchs-Berufsgenossenschaft

Wie geht es danach weiter?

Leitfaden
Guter Mittelstand
- Erfolg ist kein Zufall

Potenziale nutzen

Mittelständische Unternehmen



Wie geht es danach weiter?



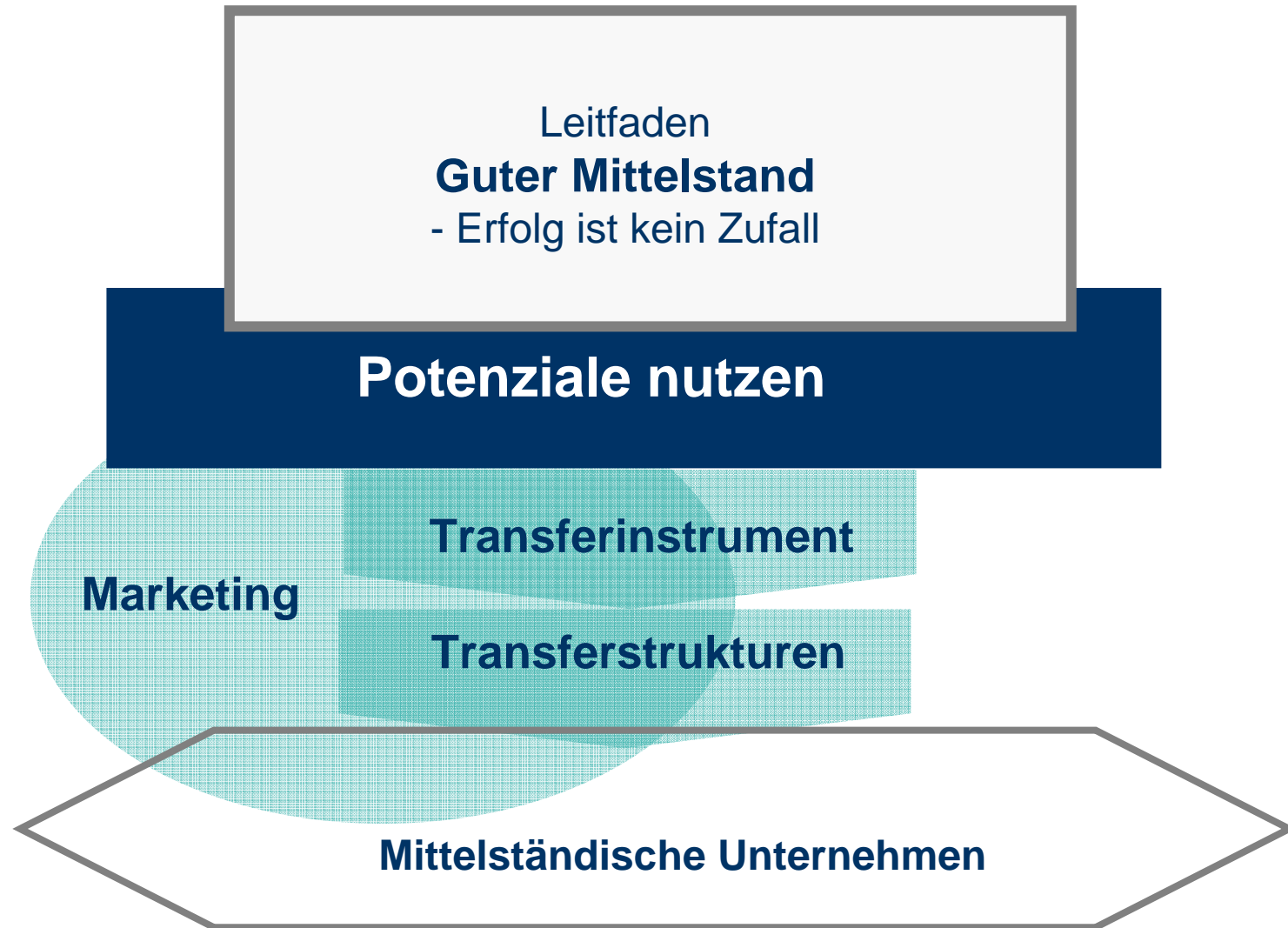
Wie geht es danach weiter?



BC Forschung



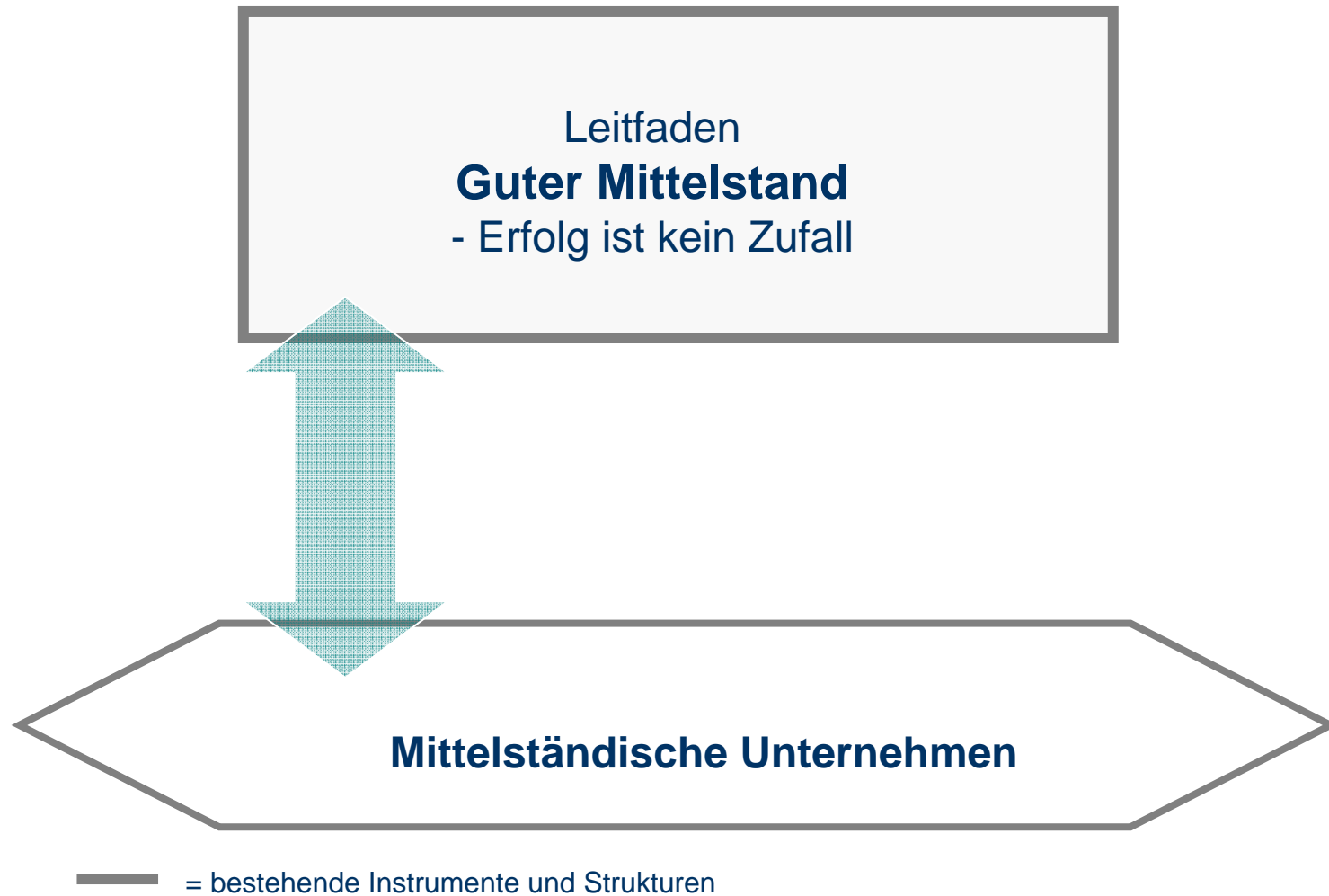
Wie geht es danach weiter?



BC Forschung



Potenziale nutzen: Transferinstrument



— = bestehende Instrumente und Strukturen



BC Forschung



Potenziale nutzen > Transferinstrument



BC Forschung



Potenziale nutzen > Transferinstrument

Praxisinstrument
Guter Mittelstand

**Als Selbstbewertungsinstrument und
systematischer Praxiseinstieg zu Leitfadenthemen.**



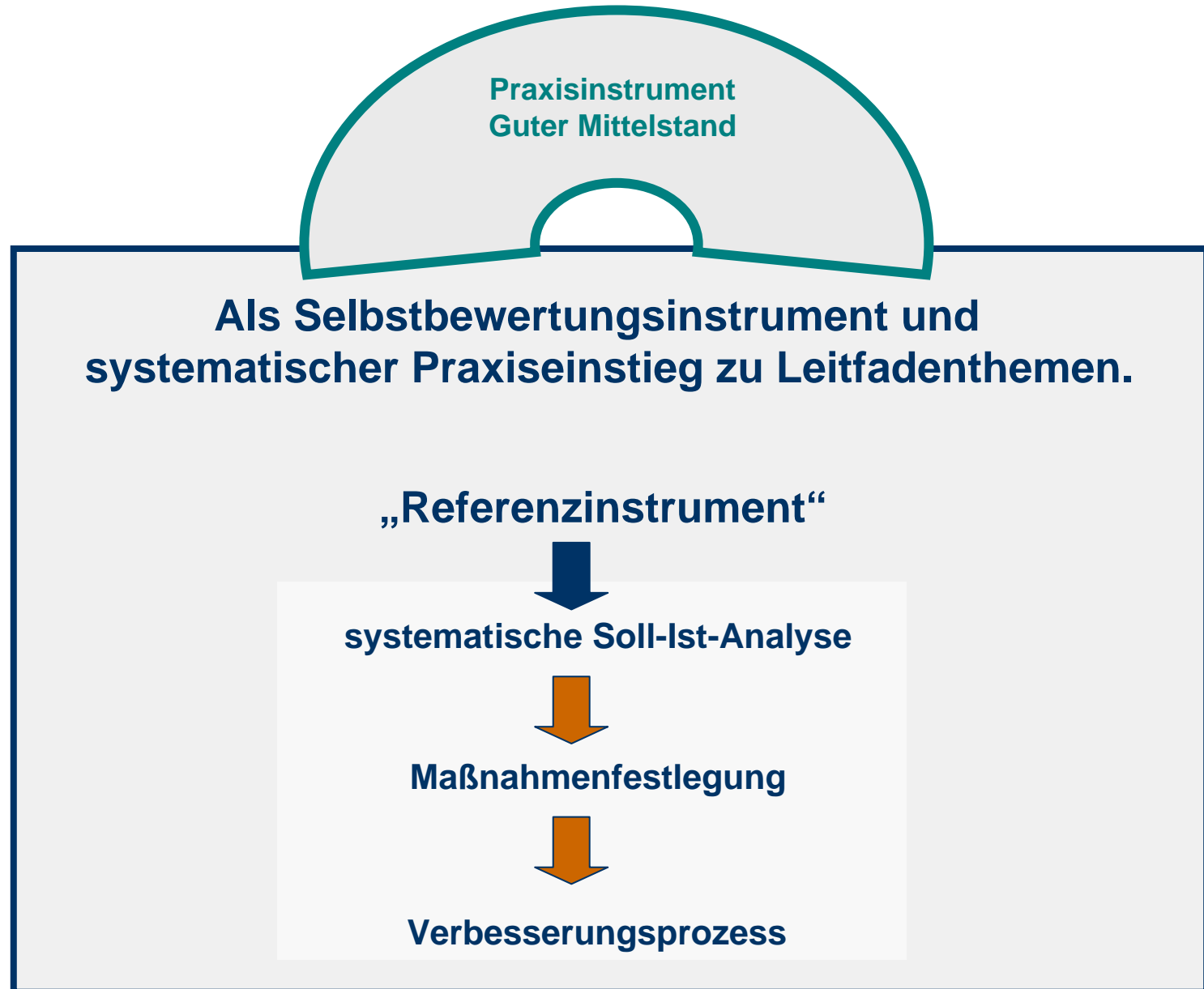
BC Forschung



RKW



Potenziale nutzen > Transferinstrument

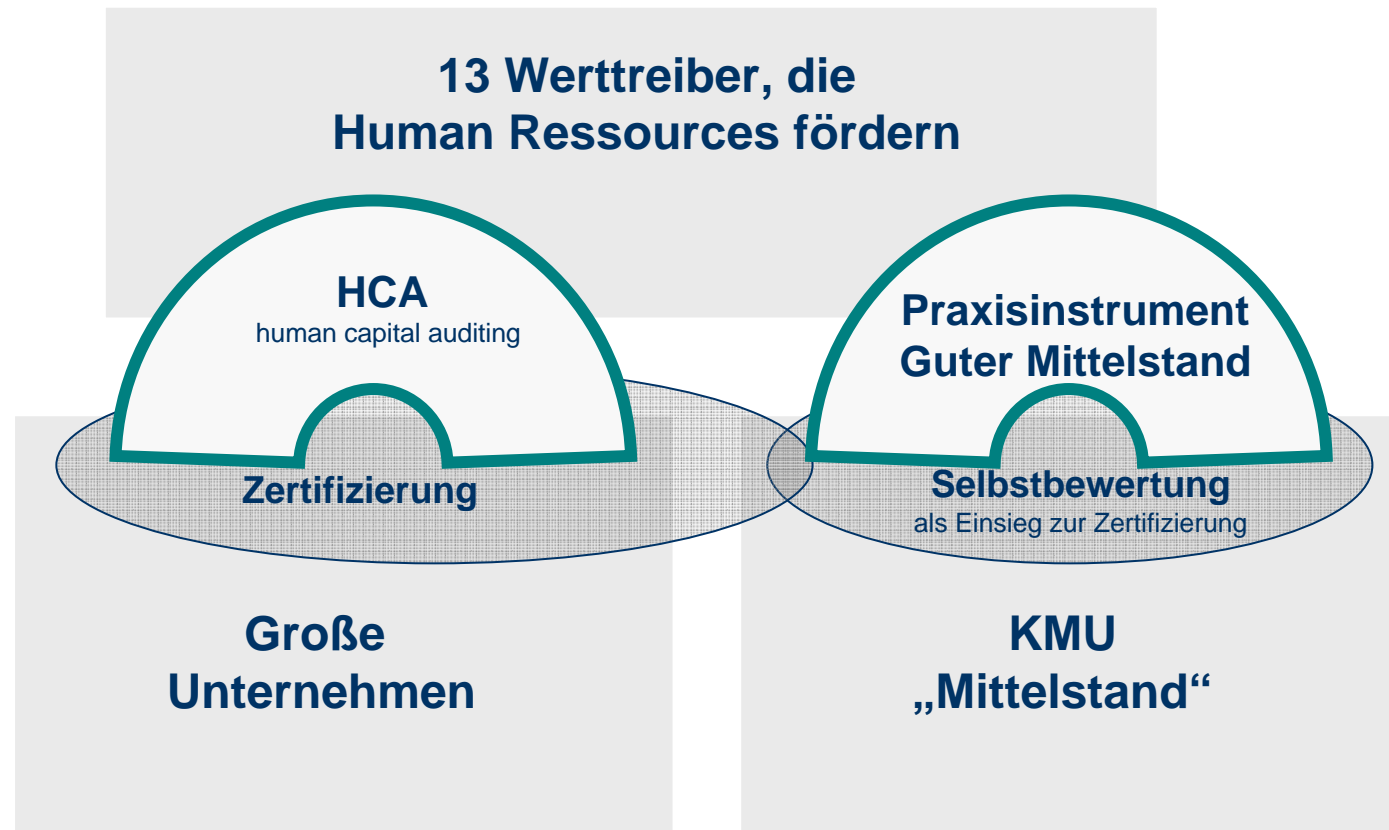


BC Forschung



Potenziale nutzen > Transferinstrument

Praxisinstrument „Guter Mittelstand“
=
HCA für Kleine Unternehmen



BC Forschung



Transferinstrument > Nutzen und Funktion

➔ **Das Praxisinstrument ist die Voraussetzung, um die Inhalte des Leitfadens nachhaltig umsetzen zu können.**



BC Forschung



Transferinstrument > Nutzen und Funktion

- ➔ Das Praxisinstrument ist die **Voraussetzung, um die Inhalte des Leitfadens nachhaltig umsetzen zu können.**
- ➔ Das Praxisinstrument ist ein **gemeinsamer Praxisstandard, den alle Partner als gemeinsames Praxisinstrument entwickeln und anerkennen.** Dies ermöglicht vielfältige Synergien auf den unterschiedlichsten Ebenen.



BC Forschung



Transferinstrument > Nutzen und Funktion

- ➔ Das Praxisinstrument ist die **Voraussetzung, um die Inhalte des Leitfadens nachhaltig umsetzen zu können.**
- ➔ Das Praxisinstrument ist ein **gemeinsamer Praxisstandard**, den alle Partner als **gemeinsames Praxisinstrument entwickeln und anerkennen.** Dies ermöglicht vielfältige Synergien auf den unterschiedlichsten Ebenen.
- ➔ Die Unternehmen erhalten ein **Selbstbewertungs-Instrument**, mit dem sie die Prozesse in ihren Unternehmen im Bereich des Human Resource Development und der Arbeitsgestaltung/ des Arbeitsschutzes analysieren und verbessern können



BC Forschung



Transferinstrument > Nutzen und Funktion

- ➔ Das Praxisinstrument ist die **Voraussetzung**, um die **Inhalte des Leitfadens nachhaltig umsetzen zu können**.
- ➔ Das Praxisinstrument ist ein **gemeinsamer Praxisstandard**, den **alle Partner als gemeinsames Praxisinstrument entwickeln und anerkennen**. Dies ermöglicht vielfältige Synergien auf den unterschiedlichsten Ebenen.
- ➔ Die Unternehmen erhalten ein **Selbstbewertungs-Instrument**, mit dem sie die Prozesse in ihren Unternehmen im Bereich des Human Resource Development und der Arbeitsgestaltung/ des Arbeitsschutzes analysieren und verbessern können.
- ➔ Das Praxisinstrument ist ein **Zugang zum Human Resource Development** und zum zertifizierten HCA für kleine und mittlere Unternehmen.



BC Forschung



RKW



Transferinstrument > Nutzen und Funktion

- ➔ Das Praxisinstrument ist die **Voraussetzung**, um die **Inhalte des Leitfadens nachhaltig umsetzen zu können**.
- ➔ Das Praxisinstrument ist ein **gemeinsamer Praxisstandard**, den **alle Partner als gemeinsames Praxisinstrument entwickeln und anerkennen**. Dies ermöglicht vielfältige Synergien auf den unterschiedlichsten Ebenen.
- ➔ Die Unternehmen erhalten ein **Selbstbewertungs-Instrument**, mit dem sie die Prozesse in ihren Unternehmen im Bereich des Human Resource Development und der Arbeitsgestaltung/ des Arbeitsschutzes analysieren und verbessern können.
- ➔ Das Praxisinstrument ist ein **Zugang zum Human Resource Development** und zum zertifizierten HCA für kleine und mittlere Unternehmen.
- ➔ Das Praxisinstrument ist ein **Hilfsmittel für Berater**, dass ihnen **einen gemeinsamen Zugang ermöglicht** – zum Beispiel Unternehmensberater, Personalberater, Steuerberater, Arbeitsschützer, Berater der Krankenkassen. steigert kooperations> und Inovationsdruck



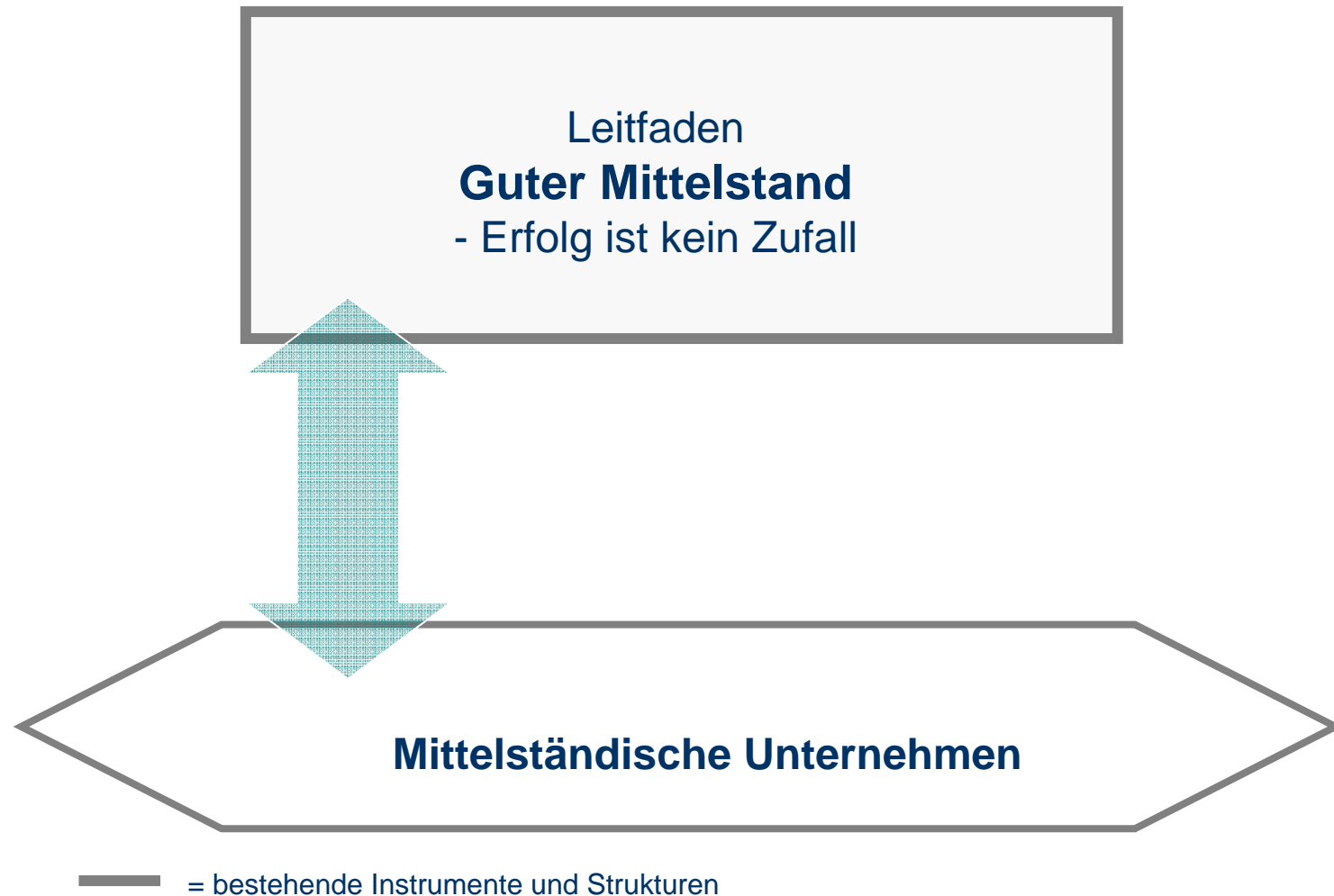
BC Forschung



RKW



Potenziale nutzen: Transferstrukturen



— = bestehende Instrumente und Strukturen



BC Forschung



Potenziale nutzen: Transferstrukturen



BC Forschung



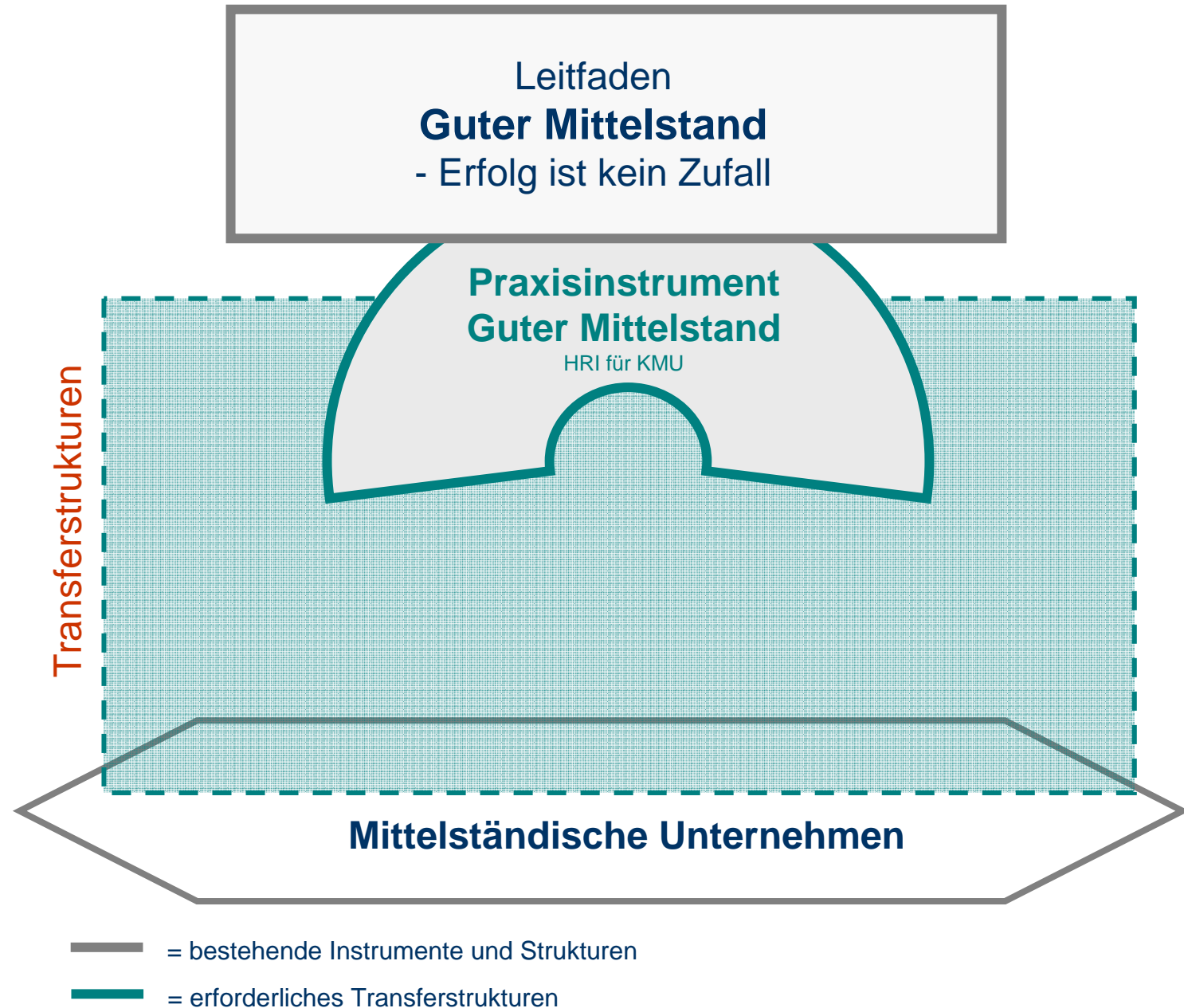
Potenziale nutzen: Transferstrukturen



BC Forschung



Potenziale nutzen > Transferstrukturen



BC Forschung



Potenziale nutzen > Transferstrukturen

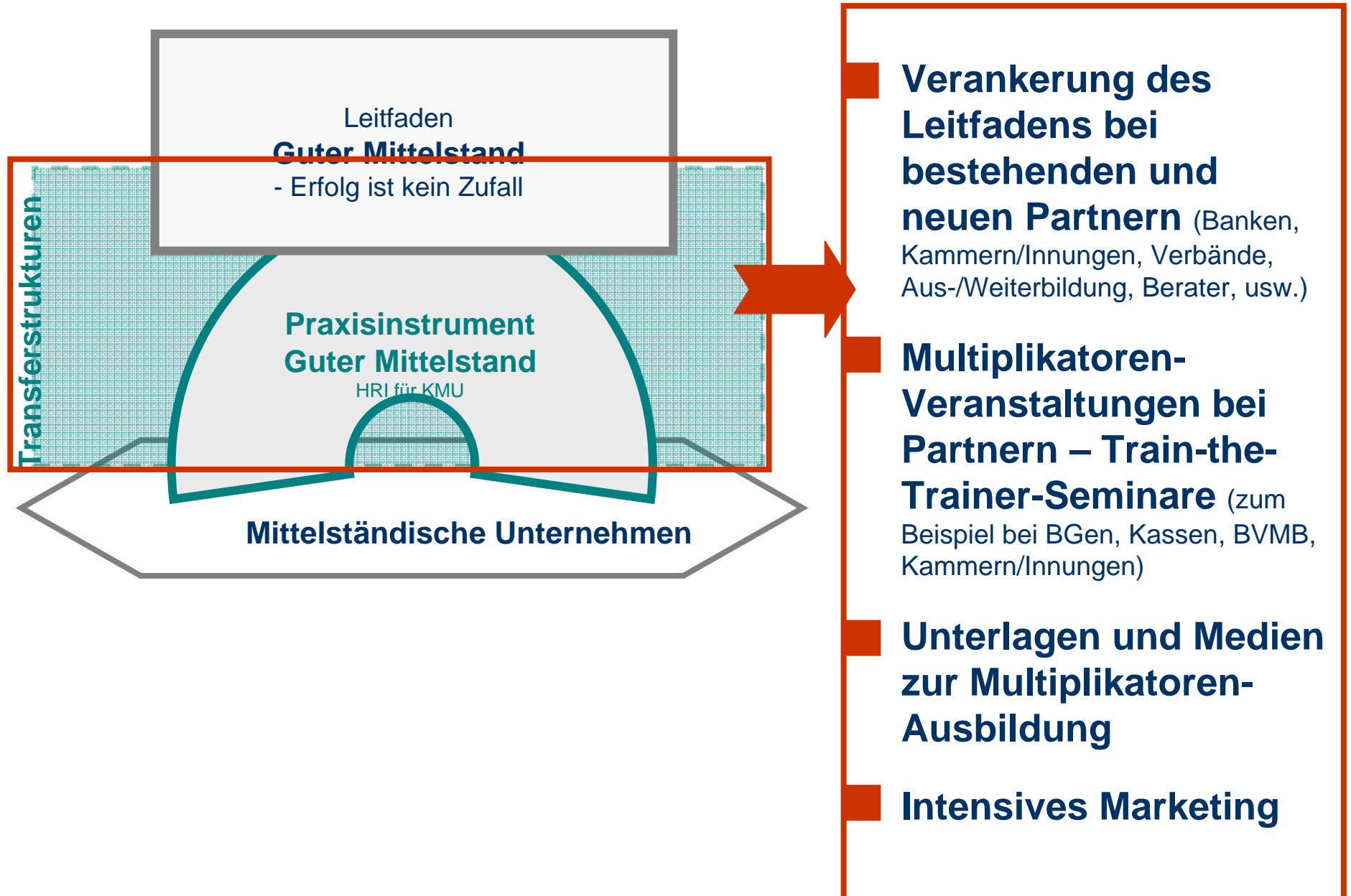


BC Forschung



Steinbruchs-Berufsgenossenschaft

Potenziale nutzen > Transferstrukturen



BC Forschung



Potenziale nutzen > Marketing

Marketing Voraussetzung für nachhaltige
Implementierung von
Leitfaden und Praxisinstrument „Guter Mittelstand“
in Handlungsstrukturen der Unternehmen und Dienstleister

alle Medien nutzt,
um im Rahmen der Möglichkeiten
Aufmerksamkeit bei Zielgruppen
zu aktivieren.



BC Forschung



RKW



Steinbruchs-Berufsgenossenschaft

Potenziale nutzen > Marketing

Marketing Voraussetzung für nachhaltige
Implementierung von
Leitfaden und Praxisinstrument „Guter Mittelstand“
in Handlungsstrukturen der Unternehmen und Dienstleister

- ▶ Leitfaden/Praxishilfen als Print/CD ROM/Internet
- ▶ Populäre Promotoren gewinnen
- ▶ Mittelstandsbeauftragte der großen Parteien
- ▶ Mittelstandstage der Länder und Regionen
- ▶ Messen und Ausstellungen (Mobiler Stand)
- ▶ Artikel in auflagenstarken und populären Zeitschriften
- ▶ Fachartikel in den Zeitschriften der Partner
- ▶ Internet – Newsletter/Plattform/Forum
- ▶ Persönliche Gespräche über **Beraternetzwerke** (> Transferstrukturen)
- ▶ **Seminare und Trainings für Berater** (> Transferstrukturen)

Cross-Media-Konzept



BC Forschung



Potenziale nutzen



BC Forschung





BC Forschung



Transferprojekt > Partner

inoa-mittelstand

Initiativkreis Erfolgsfaktoren für kleine und mittlere Unternehmen

Kernpartner



Transferprojekt



**Weitere vorhandene und neue
Partner von INQA-Mittelstand**

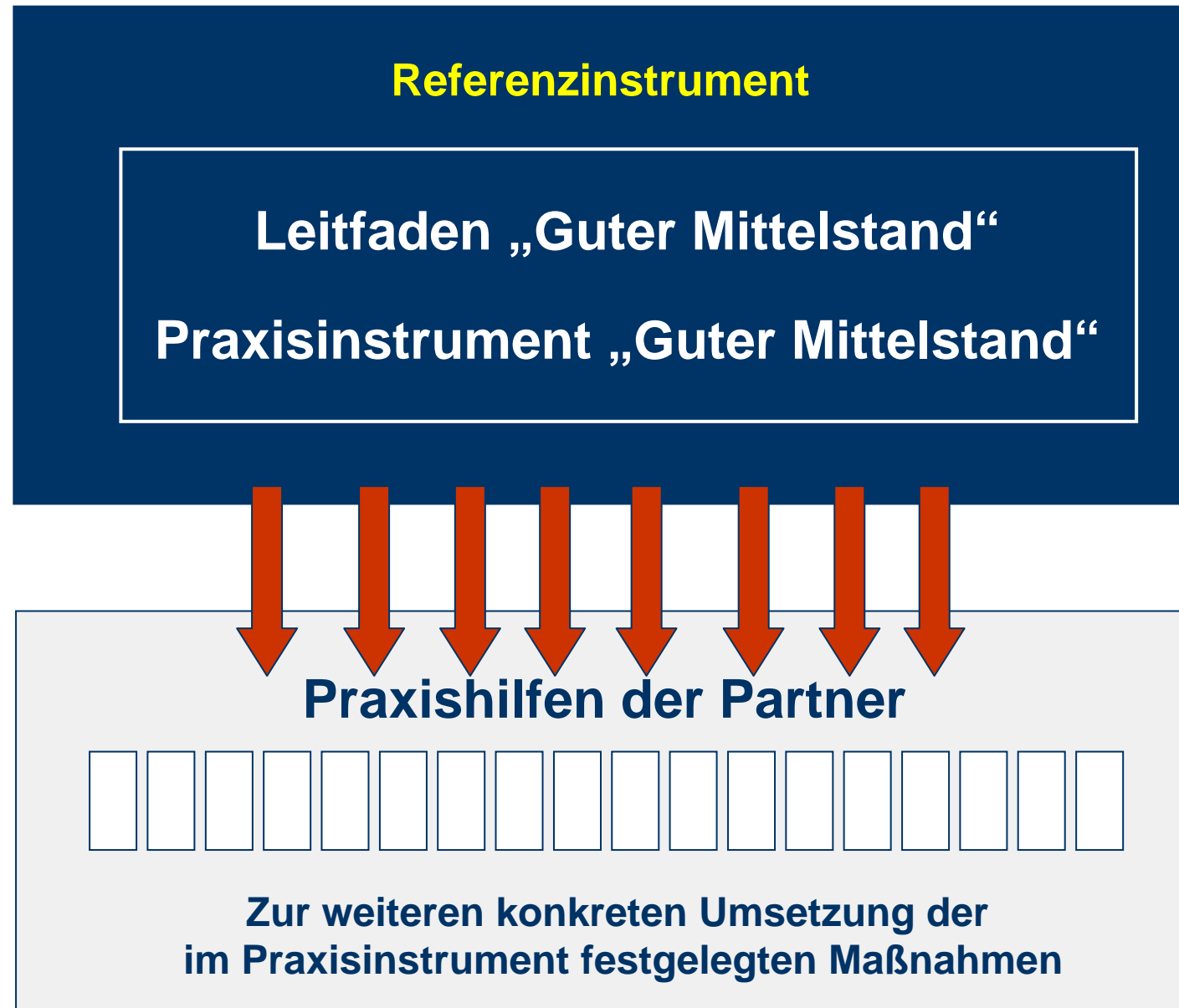


BC Forschung



Steinbruchs-Berufsgenossenschaft

Potenziale nutzen > Transferinstrument



BC Forschung

