

## **Curriculum zum Seminar**

# **Strategien der Unternehmensführung für kleine und mittlere Unternehmen**

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Zusammenfassung der wichtigsten Merkmale .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Ziel .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Zielgruppen .....</b>	<b>3</b>
<b>1.3 Dauer und Timing .....</b>	<b>3</b>
<b>1.4 Qualifikation des/der Dozenten .....</b>	<b>3</b>
<b>1.5 Erforderliche technische Ausrüstung .....</b>	<b>3</b>
<b>1.6 Methodologische-didaktische Bemerkungen .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Seminarkonzept .....</b>	<b>4</b>
<b>Schwerpunktthema 1: Konstant ist nur der Wandel .....</b>	<b>4</b>
<b>Schwerpunktthema 2: Mit Innovationen gewinnen .....</b>	<b>5</b>
<b>Schwerpunktthema 3: Der Kunde ist König .....</b>	<b>7</b>
<b>Schwerpunktthema 4: Gemeinsamkeit macht stark .....</b>	<b>15</b>
<b>Schwerpunktthema 5: Gewinnung kostenlose Energie .....</b>	<b>17</b>
<b>Schwerpunktthema 6: Fallbeispiel .....</b>	<b>21</b>
<b>3. Zertifikat .....</b>	<b>21</b>

Das Seminar wurde vom Hanse-Parlament entwickelt und in verschiedenen Ostseeländern eingesetzt. Nachstehend werden für Charts in Stichworten nur die zu vermittelnden Texte angegeben. Es wird empfohlen, für Präsentationen unbedingt Ergänzungen um landesspezifische Daten, Bilder, Beispiele usw. vorzunehmen.

## **1. Zusammenfassung der wichtigsten Merkmale**

### **1.1 Ziel**

Überblick und Einführung in Schwerpunkte der Unternehmensführung

### **1.2 Zielgruppen**

- a) Inhaber und Führungskräfte von KMU
- b) Potenzielle Existenzgründer

### **1.3 Dauer und Timing**

9 volle Stunden, z. B. als

- a) drei Abendveranstaltungen
- b) eine Nachmittags- und Abendveranstaltung
- c) Tagesveranstaltung (auch Wochenende)

### **1.4 Qualifikation des/der Dozenten**

Das Seminar sollte möglichst von Dozenten durchgeführt werden, die sowohl über fundierte Kenntnisse im Bereich der Unternehmensführung, Personal- und Organisations-Entwicklung verfügen, als auch über eigene praktische Führungserfahrungen in KMUs. Es ist empfehlenswert, 1 - 2 Dozenten im Seminar einzusetzen. Die Dozenten sollten nicht nur fachkompetent sein sondern auch im didaktischen Bereich über Präsentations- und Diskussionserfahrung verfügen. Von Vorteil sind dabei selbstverständlich das Anleiten von Gruppenarbeit und differenzierte Kenntnisse über Best Practice Beispiele für KMUs.

### **1.5 Erforderliche technische Ausrüstung**

- Flip chart
- Kreidetafel
- PC mit Beamer
- Internetzugang für den Dozenten-Laptop
- Leinwand
- Pin-Wände

### **1.6 Methodologische-didaktische Bemerkungen**

Gruppe 10 – max. 25 Personen; Teilnehmer-Zertifikat

## 2. Seminarkonzept

### Schwerpunktthema 1: Konstant ist nur der Wandel

Inhalte: Rahmenbedingungen; Trends und Gesetzmäßigkeiten; Welt- und Wochenmarkt; Arbeitsteilung; Internationalisierung

#### Chart 1: Neues Zeitalter Vertrauen + Kooperation

- Vergleichbar mit Übergang Agrargesellschaft zur Industrialisierung
- Vision des 6. Kondratieffs
- Umwälzende Veränderungen + Neuorientierung

##### Konsequenzen

- Konstant ist nur der Wandel
- Durch Veränderungen führen: Pionier + Bewahrer
- Change-Management: Auf Wandel einstellen und herbeiführen sowie Kräfte nutzen
- Bewusstes Zerstören des Vorhandenen

Beispiel: Handwerksunternehmen 70 Mitarbeiter mit Tätigkeitsgebiete „Elektro + Umwelt + Gesundheit“

#### Chart 2: Globalisierung

- Keine neue Erscheinung, neu „nur“ Dynamik
- Konzerne durch Krankheit „Fusionitis“ langsamer
- Global paradox: Chancen für Mittelstand
- Zerstörung regionaler Kulturen – Weltkultur ist Nonsens: Schädlich für Ökonomie und Menschen
- Globalisierung zerstört Identität = Heimaltlose
- Führt zu Gleichmacherei: Höhepunkt überschritten
- Starker Gegentrend: **Regionalisierung + Dezentralisierung**

#### Chart 3: Global paradox

- Die Schnellen jagen die Langsamen
- Weltweit riesiger Bedarf an angepassten Techniken
- Globalisierung führt zur Regionalisierung
- China hat den Höhepunkt überschritten

##### Konsequenzen

- Ungenutzte Potentiale internationale Tätigkeit
- Lieferung maßgeschneiderter Lösungen
- Export von Kreativität und Innovation
- Internationaler Erfolg durch Kooperation

Beispiel: Weltweiter Bau dezentraler Abwasser-Kläranlagen (von 8 auf 80 Mitarbeiter)

#### Chart 4: Arbeitsteilung

- Über Arbeitsteilung hohe Produktivitätsfortschritte  
Aber: Extreme Beschleunigung, Verlust Sinnggebung
- Ausgliederung von Menschen: Das System entlässt seine Kinder + Sozialkosten explodieren

- Wachstum schafft nicht mehr Wohlstand – Wachstumsnachteile überwiegen Vorteile
- Widerspruch Logik Unternehmen/Haushalte + Gesellschaft
- Aus der Ökonomie heraustreten und in Kultur eintreten, **um Ökonomie zu retten**
- Neue Kultur: Produktivitätsfortschritte durch Ganzheitlichkeit
- Kooperation herausragendes Merkmal neuer Ökonomie, erfordert intensive Nutzung IuK-Technologien, die Dezentralisierung begünstigen
- Kleinere Betriebseinheiten prägen Ökonomie

### **Chart 5: Alles wird kleiner + regionaler**

- Starker Bedeutungsanstieg der Regionen
- Dezentralisierung in Gesellschaft und in Unternehmen
- Internationaler Wettbewerb regionaler Stärken
- Kraft der Emotionen: Heimat, Wir-Gefühl, Patriotismus
- Techniken der Globalisierung wirken dezentral

#### Konsequenzen:

- Fest in der Region verankert + starkes Standbein in der Außenwirtschaft
- In der Region selbst arbeiten + international mit Innovationen gewinnen
- Schwächen vergessen + konsequent Stärken ausbauen
- Das Besondere + Regionsspezifische bieten
- Emotionen nutzen + mit Leidenschaft arbeiten
- Auf 2 Beinen steht sich leichter + stabiler

Beispiel: Lock-Bau auf höchster Qualitätsebene und weltweit Selbstbauweisen in Drittländern

### **Chart 6: Zukunft liegt im Osten**

- Wirtschafts-geographische Verschiebung der Entwicklungsachsen
- Riesiger Baubedarf in neue EU-Länder + Qualität
- Großer Nachholbedarf + hungrige Märkte in RU
- Ostseeraum wachstumsstärkste + innovativste Region mit Weltgeltung
- Gewinn durch unterschiedliche Kulturen + verschiedene regionale Stärken

#### Konsequenzen:

- Dynamik der neuen Entwicklungsachsen nutzen
- Grenzüberschreitende Kooperation der Stärken
- Ausgewogene Kombination Gemein- + Eigennutz
- Regionale Besonderheiten nutzen, z.B. Holzhäuser
- Offenheit, Liberalität, Toleranz, voneinander lernen

Beispiel: Dachdecker-Partner Dresden + Breslau

Vermittlung: Informationen, Beispiele und Diskussion

## Schwerpunktthema 2: Mit Innovationen gewinnen

Inhalte: Innovationsformen und -felder; High Tech + angepasste Entwicklungen; Kooperationen mit Wissenschaft; Grundbedingungen der Realisierung

### **Chart 7: Mit Innovationen gewinnen**

Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben!

- Produktinnovationen: Neue und Mehrwert-Produkte
- Prozessinnovationen: Kosten sparen und Qualität steigern (Produkte, Dienste und ebenso Arbeit)
- Organisationsinnovationen: Alle Köpfe einbeziehen
- Soziale Innovationen: Handwerk bietet mehr als Geld
- ✓ Neuentwicklungen und Perfektionierungen
- ✓ High Tech und angepasste Techniken
- ✓ Qualität mehr als Normen: Kunden als Innovatoren
- ✓ Orientierung an 20% der Betriebe: Wettbewerber als Innovatoren

### **Chart 8: High Tech + angepasste Technologien**

- Hightech ist wichtig: Biotechnologie, Robotertechnik, Wasserstoffenergie
- Angepasste Technologien mit Nutzung Hightech weltweit Bedarf
- Schwellen- und Drittländer benötigen nicht unsere Lösungen, sondern Entwicklungen gemäß ihrer Probleme, Mentalitäten usw.
- Entscheidend sind Technikkombinationen und Verkettungen sowie ebenso neue Formen der Zusammenarbeit
- Neue Technologien, insbesondere auf Basis der Mikroelektronik, wirken dezentralisiert und erfordern organisatorischen Fortschritt

#### Konsequenzen:

- Angepasste Lösungen sind eine besondere Stärke der KMU
- Neue Technologien ermöglichen und erfordern Kooperationen
- 2/3 aller neuen Patente kommen aus KMU
- Neuentwicklungen mit komplexen Technologien verlangen Entwicklungs-Partnerschaften
- KMU's können sich komplexe Technologien nicht leisten, sie nur bedingt beherrschen und der großen Dynamik nicht gerecht werden

Beispiel: Kooperation Tischler mit zentraler CAD-Anwendung und –Entwicklung und gemeinsame Vermarktung

### **Chart 9: Starke Partner in der Wissenschaft**

Win-Win-Situationen schaffen und intensiv kooperieren mit Universitäten + Hochschulen

- Öffnung auf beiden Seiten
- Struktureller Ausgleich durch Bündelung
- KMU spezifische Ausrichtung
- Kammern als Transformatoren und Dolmetscher
- Interdisziplinäre Zusammenarbeit: Philosophen, Historiker, Betriebswirte, Ingenieure und KMU
- Gemeinsame KMU-Zentren der Lehre, Forschung und Entwicklung mit regionalen Schwerpunkten

### **Chart 10: Die Vision**

**„Wir müssen schneller und besser sein!“**

- Auf unterer Ebene können wir nur verlieren
- Für das Billige sind wir nicht reich genug

### **Chart 11: Gutes entsteht nur durch eigenes Tun**

Wir handeln selbst und ständig innovativ und warten nicht auf oben!

*Verneiner – Anpasser – Gestalter?*

„Nur wir selbst können uns befreien!“

- Wer alles behalten will, muss alles ändern
- Bewusstes Zerstören des Vorhandenen
- Unternehmen bedeutet, Engpässe beseitigen
- Nur mit innovativen Veränderungen können wir menschlich und wirtschaftlich wachsen
- Innovative Lösungen beseitigen alte und schaffen neue Engpässe: Jammern füllt keine Kammern

### **Chart 12: Stärken fördern – Verschiedenartigkeit lieben**

- Nicht das tun, was alle tun, sondern was wir am besten können: Gleichmacherei nivelliert nach unten
- Unterschiede und Stärken als Innovationsmotor; jeder hat mindestens eine Stärke
- Auf Stärken konzentrieren + Schwächen vergessen
- Stärken anderer nutzen (Rat der Erfahrenen)
- Intellekt und Intuition: Einheit Kopf, Herz und Hand
- Überlegenheit der praktischen Intelligenz: Das Geniale ist immer einfach
- „Starke“ benötigen Bescheidenheit + Toleranz
- Grundübel Abwertung Anderer und zu geringes Selbstwertgefühl: Ausgleich Selbstwertgefühl!

### **Chart 13: Prozesse organisieren**

- Mindestens immer zwei Dinge gleichzeitig tun  
siehe eigene Erfahrungen
- Frühzeitig zweites Standbein in Wachstums-Feldern aufbauen und schrittweise entwickeln  
siehe alles Große fängt klein an
- Fehler sind erlaubt; Umwege vermehren die Ortskenntnisse  
siehe Edison
- Erfolge von heute sind oft der Misserfolg von morgen  
siehe rechtzeitig Neues beginnen und Vorhandenes bewusst zerstören
- KMU spezifische Hilfen anbieten und nutzen  
siehe Vision „Stabsfunktionen“

Vermittlung: Informationen, Beispiele und Gruppenarbeit mit gemeinsame Auswertung

### Schwerpunktthema 3: Der Kunde ist König

Inhalte: Markttrends + Wachstumfelder; Bedürfnis-Entwicklung und Mehrwerte; Zulieferer + Mitunternehmer; alte und neue Marktfelder; Qualitäts-Management

#### **Chart 14: Engpässe = Wachstumfelder**

Heutige + absehbare Engpassbereiche versprechen Wachstum + Gewinne, z.B.

- Energie und Umwelt
- Soziale Sicherung + Altersversorgung + Gesundheit
- Öffentliche Finanzen – PPP
- Mehr qualitatives Wachstum, z.B. Gestaltung, Wohnkomfort, Wohnumfeld, Nachhaltigkeit

#### **Konsequenzen**

- Energie- und Ressourceneinsparung
- Das Eigenheim als Lebensversicherung
- Bauen für Ältere + familienähnliche Strukturen
- Gesundheitsförderndes Bauen + Materialien
- Reduktion der Nutzungskosten
- Kostensparendes Bauen ohne Komfortverzicht

Beispiel: Schwedisches Unternehmen mit Spezialisierung im Energie- und Umweltbereich + Kooperation Mitteleuropa sowie kleines Zweitunternehmen „Gesundheitsförderung“

#### **Chart 15: Entwicklung Angebot und Nachfrage**

Engpässe bestimmt durch Verhältnis Angebot + Nachfrage

Faktoren, die Nachfrage determinieren, bestimmen Engpässe und damit Wachstumfelder, z. B.

- Anzahl und Altersstruktur der Bevölkerung: Demographischer Wandel
- Kaufkraft und Wünsche Verbraucher: Höheres verfügbares Einkommen und andere Bedürfnisse
- Gewerbliche Auftraggeber: Verlagerung Nachfrage ins Ausland und Ausstieg aus der Fertigungstiefe
- Öffentliche Auftraggeber: Hohe Nachfrage, wenig Kaufkraft

Faktoren, die Angebot determinieren, bestimmen Engpässe und damit Wachstumfelder, z. B.

- Anzahl der Anbieter: Wachsender Wettbewerb – auch international
- Kosten und Qualität der Anbieter: Hoher technischer Fortschritt, großer und wachsender Preisdruck, Qualitäts-Reserven

#### **Chart 16: Wachstumfelder**

Aus Engpässen + Angebots-/Nachfragefaktoren Identifikation von 10 sehr unterschiedlichen Wachstumfeldern (Gegenwart + Zukunft)

1. Energie und Umwelt
2. Ressourcen sparendes Bauen
3. Gesundheit und Soziales
4. Bildung
5. Organisationsentwicklung und Kooperation
6. Mehrwerte und Dienstleistungen
7. Zulieferwesen und Mitunternehmer
8. Öffentliche Aufträge



- 9. Internationale Märkte
- 10. Innovationen

### **Chart 17: Beispiel „Energie und Umwelt“**

Fossile Energie deutlich begrenzt, weiterhin starker Preisanstieg, außerdem hohe CO2 Belastungen

#### **1 Energieeffizienz**

- 13 Millionen Gebäude in BRD energetisch sanierungsbedürftig
- 32% Unternehmen Energiekosten bis 50.000 € p.a.; 31% bis 150.000 € p. a.; 36% über 150.000 € p. a.
- Riesige Marktpotenziale im Ausland, insbesondere Mitteleuropa
- Überwiegend Handwerksmärkte: Innen- und Außendämmung, Wärmeschutz-Fenster; moderne Heizanlagen usw.
- Herkömmliche Wege und neue Angebote des Handwerks, z. B.  
+ Handwerker als Wärmelieferant  
+ Zukunftsfonds
- Großer Qualifizierungs- und Informationsbedarf im Handwerk

### **Chart 18: Beispiel „Energie und Umwelt“**

#### **2 Alternative Energieträger**

- Regenerierbare Energien bislang nur 15% des Bedarfs
- Photovoltaik auf Dachflächen: Braunschweiger Dächer können 70% des privaten Stromverbrauchs erzeugen
- Solar-Wärmeerzeugung
- Blockheizkraftwerke
- Pelletheizung
- Windenergie usw.
- Riesige Handwerksmärkte im In- und Ausland mit extrem großen Informations- und Qualifizierungsbedarf
- Wichtig: Vermeidung neuer Probleme, s. z. B. Solarzellen

### **Chart 19: Beispiel „Energie und Umwelt“**

#### **3 Wasser-Einsparung**

- Zunehmende, weltweite Verknappung + ständig steigende Preise
- Stark wachsende Handwerksmärkte im In- und Ausland  
+ Wassersparamaturen  
+ 2-Kreislaufsysteme  
+ Nutzung Regenwasser  
+ Aufbereitung Grauwasser
- großer Bedarf angepasste Techniken in Drittländern  
+ Solar-Wasserpumpe: KMU aus Wedel  
+ Wasserspeicherung Thailand: KMU aus Hamburg
- Wachstumsfeld vom Handwerk bislang kaum entdeckt!

### **Chart 20: Beispiel „Energie und Umwelt“**

#### **4 Vielfältiger Umweltschutz**

- Dezentrale Kläranlagen: Riesiger Bedarf im Ausland, insbesondere Dritt- und Schwellenländer  
Beispiel: KMU Vilnius

- Luftfilter  
Beispiel: Biologischer Luftfilter Elbtunnel durch KMUs Hamburg
- Dezentrale, schadstoffarme Verbrennung belastete Abfälle  
Beispiel: KMU Lübeck mit Universität
- Textilpflege ohne FCKW usw.

Stark wachsender Märkte - auch durch zunehmende Gesetze und Auflagen  
Zwang zu merktwirtschaftlichen Lösungen mit steigenden Preisen, z. B. Handel mit Luftzertifikaten  
Zunehmend EU, z. B. Nullenergiehaus ab 2020!

### **Chart 20: Beispiel „Energie und Umwelt“**

#### **5 Kreislaufwirtschaft**

- Alle Effizienz-Steigerungen gut + riesige Handwerksmärkte; jedoch keine nachhaltige Problemlösung
- Lösung nur durch Kreislaufwirtschaft mit 100% Wiederverwendung: Cradle to Cradle Prinzip
- Über 600 Produkte bereits am Markt  
+ das essbare T-Shirt  
+ ewige Zeitung oder ewiges Buch  
+ gesunde Flugzeugsitze usw.
- KLM ab 2011 Innenausstattung Flugzeuge nur 100% cradle  
Öffentliche Aufträge Holland ab 2012 nur 100% cradle
- Langfristig riesengroßer Zukunftsmarkt; heute darauf vorbereiten + langsam einsteigen – auch Image!

### **Chart 20: Beispiel „Ressourcen sparendes Bauen“**

Bauen wird wieder zu einem Wachstumsfeld; allerdings mit neuen Qualitäten, insbesondere auch Ressourceneinsparung

- Großer Bedarf Wohnungsneubau: Hoher Wunsch Eigentum (auch als Alterssicherung), stärkere Mobilität, Vergrößerung Wohnfläche und -komfort usw. - allein in Hamburg fehlen 20.000 Wohnungen
- Erhebliche regionale Unterschiede: Neubaubedarf in Ballungsräumen und Randzonen; geringer Neubau ländliche Gebiete. Hoher Sanierungs- und Modernisierungsbedarf überall
- Alter gerechtes Bauen; Mehr-Generationen-Häuser; Seniorenwohnungen
- Hoher Infrastrukturbedarf mit neuen Finanzierungsformen
- Riesiger Baubedarf in neuen EU-Ländern sowie Schwellenländern
- Einsparung Ressourcen: Energie, Wasser, insbesondere auch Boden
- Extrem großer Bedarf gesünderes Bauen + gesündere Materialien
- Starker Preisdruck bei beachtlichen Produktivitätsreserven
- Unzufriedene Kunden: Beratung, Dienste aus einer Hand, individuell

### **Chart 21: Beispiel „Gesundheit und Soziales“**

- ✓ Wachsende soziale Spaltung (Engpass!) lässt Bedarf an soziale Integration ansteigen
- ✓ Höhere Anzahl Ausländer verlangt mehr Integration
- ✓ Höherer Anteil Älterer mit spezifischen Bedürfnissen
- ✓ Trend zur Entstaatlichung schafft Freiraum für Wirtschaft
- ✓ Trend zur Dezentralisierung kommt Handwerk entgegen

- Neue Dienstleistungen für Nahrungsmittel- und Service-Handwerke
- Rückkehr "Tante-Emma-Funktion" + Chance "Kauf im Orte"
- Größtes Wachstum außerhalb klassisches Handwerk: Alten- und Jugendpflege, Streetworker usw. (hohe Qualifikation siehe z. B. Physiotherapie)

Zweites Standbein und starker Imagefaktor für alle Handwerke

### Chart 22: Beispiel „Bildung“

Eines der größten Engpässe und stärksten Wachstumsfelder!

Für Handwerk bedeutungsvoll unter 2 Gesichtspunkten:

1. Selbst Anbieter von Bildungsmaßnahmen in einem stark wachsenden Markt für Privatwirtschaft. Für Handwerksbetriebe

a) berufliche Ausbildung (als Notwendigkeit, nicht eigenes Geschäft)

b) Weiterbildung für Betriebe allenfalls in Kooperation; in erster Linie Markt für Handwerksorganisationen + Bildungsdienstleister

2. Wichtigste Voraussetzung über qualifizierte Fachkräfte die Markt-Chancen in anderen Wachstumsfeldern nutzen zu können: Aller größter Bedarf!!!!

Die Sicherung des Nachwuchses an Fach- und Führungskräften sowie Unternehmern ist für das Handwerk die entscheidende Überlebensfrage + allerwichtigste Förderaufgabe

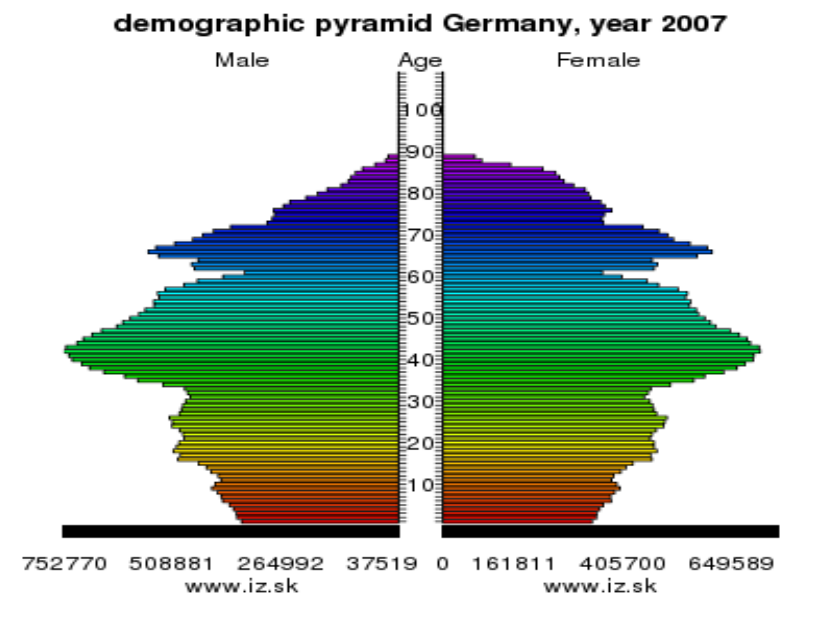
### Chart 23: Beispiel Bildung „Prägende Trends für die regionale Wirtschaft“

- Im Handwerk sind die Fachkräfte von entscheidender Bedeutung.
  - + Die Qualifikationsanforderungen sind hoch und weiter wachsend.
  - + Im Rahmen Globalisierung haben KMU nur eine Chance auf hohem Innovations- und Qualitätsniveau = höchste Qualifikation
- Weiter sinkende Transport- und Kommunikationskosten erhöhen die Mobilität der Produktionsfaktoren
  - + Unternehmen wandern zu attraktiven Standorten mit hohem Fachkräftepotential
  - + Arbeitskräfte wandern zu Standorten mit attraktiven Bildungsangeboten und vielfältigem Arbeitsmarkt
- Intensivierung des Standortwettbewerbs um (hoch)qualifizierte Arbeitskräfte und Kapital
  - + Bildungsangebote sind entscheidender Wettbewerbsfaktor

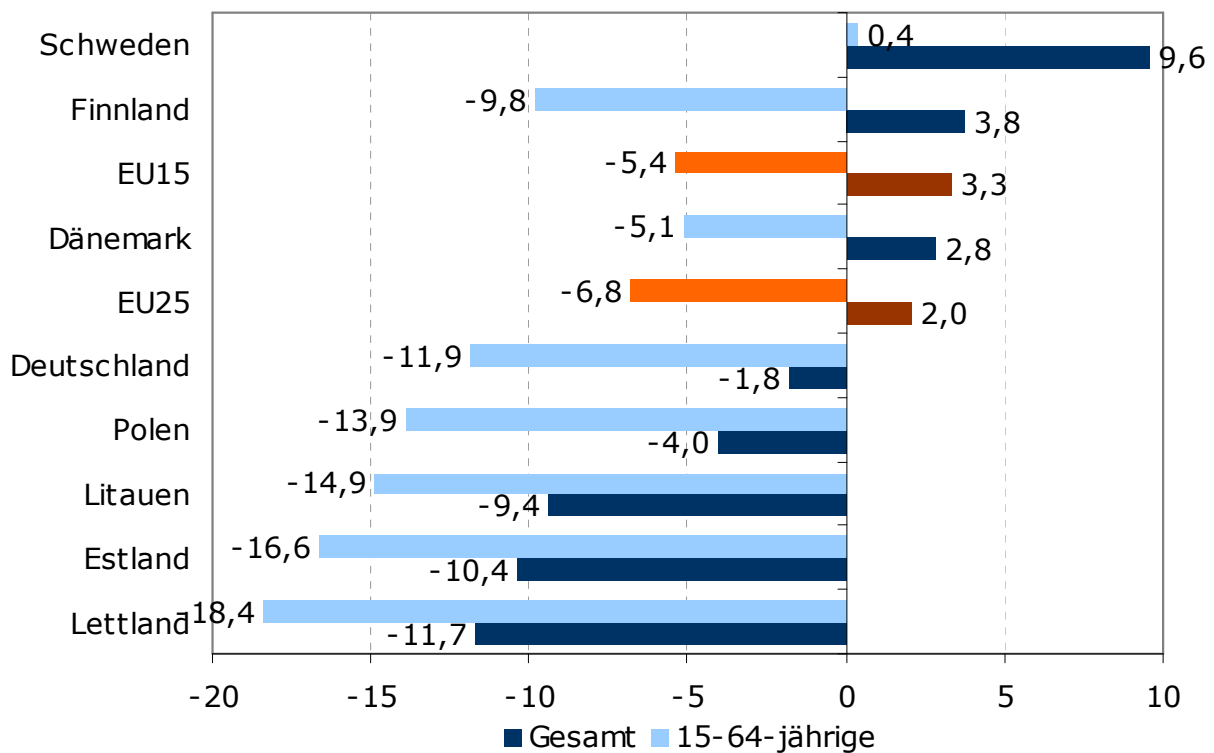
### Chart 24: Beispiel Bildung „Demographischer Wandel + Migration“

- Handwerk hat gute Wachstumschancen, aber nur mit qualifiziertem Personal
- Wegen Überalterung benötigt Handwerk mehr Mitarbeiter
- Dramatische Abnahme Schulabgänger wegen Geburtenrückgang
- Sinkende Attraktivität berufliche Ausbildung bedroht besonders Handwerk
- Steigender Wettbewerb um qualifizierte Jugendliche zwischen KMUs größeren Unternehmen, Universitäten/Hochschulen und Verwaltungen
- Handwerk droht zum Verlierer zu werden und wird auf untere Niveaus abgedrängt bzw. weicht „freiwillig“ dahin aus
- Demographie weitgehend ähnlich in allen EU-Ländern
  - = Kaum Chancen auf Zuwanderungen aus **EU-Ländern**
  - = eher Gefahr der Abwanderung

**Chart 25: Beispiel „Bildung“**



**Chart 26: Beispiel Bildung „Demographische Prognosen 2010 – 2030“**



### Chart 27: Beispiel Bildung „Potential Wissensökonomie“

- Handwerk muss stärker international kooperieren  
= Qualitätssteigerung und Internationalisierung in Berufsbildung  
= Zugleich Attraktivitätssteigerung Berufsbildung + Handwerk
- Zunehmender Strukturwandel zur Wissenswirtschaft – wissensintensive Produktionen und Dienstleistungen expandieren
- Expansion des kreativen Sektors bringt zukünftige Wachstumspotentiale
- Notwendige Inputs: Toleranz, Talent, Technologie – Handwerk braucht die Besten

### Chart 28: Beispiel Bildung „Analysen + Einschätzungen“

- In 10 Jahren brauchen 40% der SMEs Betriebsnachfolger
- 70% der SMEs benötigen zusätzliche Fachkräfte
- 100% der SMEs können benötigte Fachkräfte nicht/nur schwer gewinnen
- Mittelfristig benötigen 78% der SMEs neue/zusätzliche Führungskräfte
- 96% der SMEs wünschen bessere praktische und 74% bessere theoretische Berufsausbildung

### Chart 29: Beispiel Bildung

Zukünftig wird der Rückgang der erwerbsfähigen Bevölkerung die entscheidende Herausforderung

- Fachkräftemangel bremst Wachstumsdynamik: z. B. Hamburg Rückgang Lehrlinge von 6.000 auf 2.400 p. a.; bis 2010 fehlen 100.000 Fachkräfte
- Erfolgsfaktor: Investitionen in Humankapital
- Jugendliche meiden Berufsbildung und bevorzugen Studium. Studiengänge theoretisch ausgerichtet und kaum Praxisbelange der KMU: Trotz hoher Studentenzahlen kein ausreichender Unternehmer- und Führungsnachwuchs
- Probleme seit langem bekannt, doch Handwerk schläft! Z. B.
  - + Kaum Angebote für Leistungsstarke
  - + Wenig Weiterbildungs- und Karriere-Angebote
  - + Starres Festhalten an überholte Strukturen
  - + Verweigerung Internationalisierung bei Bedeutungsanstieg Ausländer
  - + Imagekampagne bringt wenig ohne Änderung Betriebe + Organisationen

Größter Handlungsbedarf zur Nutzung aller Wachstumschancen!

### Chart 30: Beispiel Mehrwerte „Alle Kunden wollen Mehrwert“

- Reiche kaufen bei Aldi + alle wollen das Besondere
- Wachstum Dienste rund um eigentliche Produkte, z.B. Dienste aus einer Hand, höchste Qualität, Individualität, Zuverlässigkeit, Firmen-Image, Beratung, Finanzierung, Vertrauen, Nachhaltigkeit, Empathie
- Scheinlösungen gefährlich, siehe VW oder Bauindustrie Japan
- Neue Technologien ermöglichen kostengünstige Kleinserien

Konsequenzen:

- Umfassende Mehrwerte liefern - durch Kooperation
- Erlebniswelten gestalten - auch durch IT
- Höchste Qualität: 100% Kundenwünsche erfüllen
- Echte Menschlichkeit
- Auf unterer Ebene keine Chancen
- Problemlösungen liefern: Bei Massenprodukten entscheidet nur der Preis

Beispiele: Die besonders teure LOSCHAG; Tischler-Kooperation Norditalien sowie Tirol

### Chart 31: Beispiel Mehrwerte „Wachstum Dienstleistungen rund um Produkte“

Senkung Sozialkosten	Umweltschutz	Garantien
Firmen-Image	Beratung	Finanzierung
Qualität	<b><u>Produkt XY</u></b>	Service
Individualität	Design	Dienste aus einer Hand
Empathie	Sicherheit	Zuverlässigkeit

### Chart 32: Beispiel Mehrwerte und Dienste

Sehr große Reserven Handwerk in diesem Wachstumsfeld

- Echte Dienstleistungsbereitschaft Mangelware; Scheinlösungen werden erkannt + abgelehnt
- Höhere Bereitschaft bei jungen + älteren Personen; mittlere Altersgruppen: Verdorbene Technokraten
- Großer Entwicklungs- und Qualifizierungsbedarf zur Ausschöpfung ausgeprägte Wachstums-Chancen

Beispiele:

- ✓ Deutsche Handwerker häufig Probleme (bin selbst König)  
Hauptursache: Geringes Selbstwertgefühl = Abwertung Anderer
- ✓ Polnische Handwerker „no problem“ (machen Kunden zum König)  
Hauptursache: Ausgeprägtes Selbstwertgefühl = Aufwertung Anderer

### Chart 33: Beispiel Mitunternehmer „Trends“

Trends auf dem Zuliefermarkt

- Bei einfachen Massenfertigungen Auftragsvergabe in Niedriglohnländern
- Bei Fertigungen entscheidet nur der Preis = geringe Chancen für deutsche Zulieferer
- Großindustrie steigt aus der Fertigungstiefe aus, gesucht werden Problemlöser
- Große Chancen Handwerk bei komplexen Aufgaben, incl. Entwicklungsarbeiten (entscheidend ist Lösung)
- Verlangt neue Formen der Zusammenarbeit: Direkte Nähe, ständiger Austausch, Zuverlässigkeit usw.

Zulieferer wird zum Mitunternehmer

### Chart 34: Beispiel Mitunternehmer „Chancen“

- Mitunternehmer mit neuer Verantwortung und stärkerer Stellung (gegenseitige Abhängigkeit) + starke Innovationen
- Großunternehmen entwickeln sich zu Experte für Logistik und Zusammenbau mit Fertigungsstraßen rund um die Welt
- Deutsche Mitunternehmer benötigen (internationale) Entwicklungs- und Leistungspartnerschaften (siehe Baltic Supply)

### Beispiele:

- ✓ KLM
- ✓ Siemens Reaktorbau in Pori/Finnland
- ✓ Unternehmen Szajda
- ✓ SAGA Hamburg mit Massendienste (nur Preis) und Problemlösung z. B. Modernisierung ohne Umzug oder Neubau 1 Hand

### Chart 35: Beispiel „Öffentliche Aufträge“

#### Starkes Wachstumsfeld mit neuen Lösungen

- Öffentliche Finanzen bleiben sehr knapp = deutlicher Engpass
- Gleichzeitig hoher Bedarf öffentliche Aufgaben
  - z. B. Infrastruktur Neubau + Sanierung: Schulen, Straßen, Abwasser
  - z. B. Ausstattung und Reparatur: Schulen, Krankenhäuser, Büros
- Ausgeprägter Widerspruch verlangt neue Formen Auftragsabwicklung
  - z. B. Bau von Schulen mit Finanzierung über Leasing
  - z. B. Komplettes Facility Management
- Ähnliche Trends große Private Dienstleister, z. B. Banken ohne Gebäudeeigentum und ohne eigene Gebäudebewirtschaftung
- Ohne neue Lösungen gehen Aufträge am Handwerk vorbei oder Degradierung zum billigen Nachunternehmer
- Handwerksbetriebe müssen eigene Gesellschaften gründen und gezielt qualifizieren
  - z. B. Generalübernehmer mit mindestens 25% der Kosten
  - z. B. Industrie Ausbildung Facility Management – und Handwerk?

### Chart 36: Beispiel Internationalisierung „Potenziale“

- Handwerk Dänemark ähnlich strukturiert wie Deutschland, aber zehnfach höhere Exportquote
- Handwerk Baden-Württemberg 3fach höhere Exportquote nach Polen als norddeutsches Handwerk
- Ist das norddeutsche Handwerk dümmer?
- Große Wachstumschancen norddeutsches Handwerk im internationalen Geschäft:
- ✓ Märkte vor der Haustür: Nord-, Mittel- und Osteuropa
- ✓ Spezialleistungen + grenzüberschreitende Kooperation
- ✓ Angepasste Speziallösungen für Schwellen- und Drittländer

### Chart 37: Beispiel Internationalisierung „Abschottung ist Gift! Wer ausgrenzt verliert!“

#### Beispiele für grenzüberschreitende Kooperation:

- ✓ Feinmechanik Hamburg (60 Mitarbeiter): 50% des Umsatzes in Polen „Dort stimmen die Preise“
- ✓ D&H aus Hamburg (240 Mitarbeiter): Produktion in Deutschland; Einbau und Wartung Partnerunternehmen im Ausland
- ✓ Tischlerei (12 Mitarbeiter): Fertigung Schrankkörper in Polen + Vorderfront in Deutschland – individuelle Produkte
- ✓ Maler (8 Mitarbeiter) in Hamburg mit 1-Mann-Betriebe aus Polen
- ✓ LOSCHAG Bauhandwerk mit 24 Mitarbeiter, davon 21 Ausländer mit saisonalem Aufenthalt
- ✓ Schneiderei Berlin (7 Mitarbeiter) mit Fertigung in Litauen

Schier unbegrenzte Möglichkeiten für Wachstum erfordern spezifische Hilfen = Entwicklungsbedarf Förder-Organisationen

### **Chart 38: Beispiel Internationalisierung „Wachstumsmärkte international“**

- Weltweit riesiger + weiter wachsender Bedarf zu Energieeinsparung, alternative Energieträger und Umwelttechniken
- Extrem hoher Energieverbrauch Schwellen- und Drittländer. Beispiel China
- Extreme Verknappung Trinkwasser und starke Gewässer-Verschmutzung
- Ungeheuerlich anwachsende Abfallberge
- ✓ Erforderlich sind maßgeschneiderte Lösungen mit angepassten Techniken = Stärke der KMU

Beispiel: Bau eines Dorfes in Thailand

### **Chart 39: Beispiel Internationalisierung „Nutzung internationale Märkte“**

- Grenzüberschreitende Kooperation: Hilfen bei Anbahnungen und Prozessbegleitung
- Projektgemeinschaften mit starkem, erfahrenen Lead Partner: Aufgabe der Organisationen? Oder spezifische Gesellschaft
- Angepasste, maßgeschneiderte Lösungen weltweit gefragt bestimmen Zukunft: Hidden champions
- Nicht jeder Handwerker passt im Ausland: Vielleicht 20% der Betriebe
- Ideal als 2. Standbein – auch mit Re-Import

Vermittlung: Informationen, Beispiele und Gruppenarbeit mit gemeinsamer Auswertung

## **Schwerpunkthema 4: Gemeinsamkeit macht stark**

Inhalte: Strategische Allianzen; innerbetriebliche, zwischenbetriebliche und internationale Kooperation; I+K Technologien und Informationsaustausch; Vertiefung Teamlösungen

### **Chart 40: Kooperation + Organisationsentwicklung**

Herkömmliche Arbeitsteilung am Ende! Neue Produktivitätsgewinne durch Spezialisierung und Kooperation und damit neue Ganzheitlichkeit

- Nicht Vielzahl von Gewerken, sondern Bau-Teams bauen
- Gruppenarbeit löst Fließband ab
- Computer-Fertigung führt Entwurf, Gestaltung + Produktion zusammen
- Deutsche Schneider entwerfen Kleider am PC + Fertigung in Asien
- Moderne Fabrikatoren ermöglichen dezentrale Produktion

Kooperation auf allen Ebenen in allen Bereichen:

- ✓ Innerbetrieblich zur Stärkung Innovationen + Nutzung Sozialenergie
- ✓ Zwischenbetrieblich für Dienste aus einer Hand, Qualitätssteigerung und Kostensenkung sowie Entwicklungs- und Anbietergemeinschaften
- ✓ Grenzüberschreitend zur Ausschöpfung internationaler Marktchancen



### Chart 41: Fusionitis oder Kooperation?

- Optimale Betriebsgrößen verlagern sich nach unten
- Rahmenbedingungen begünstigen kleinere Einheiten
- Nutzung der Chancen verlangt Kooperationen
  - innerbetrieblich
  - zwischenbetrieblich
  - international
- IT kommt als Problemlöser wie gerufen

#### Konsequenzen:

- Realisierung Kooperationen unterschiedlichster Form
- Intensive Nutzung intelligente IT
- Kooperations- und Vertrauensmanagement
- Zusammenlegung der Stärken
- stark erweiterte Wertschöpfungsketten

Beispiel: Dänisches (+ Hamburger) Baumodell

### Chart 42: Stärke durch Kooperation

Durch Gemeinsamkeit stark sein!

Globalisierung und Dezentralisierung

Massengüter und Individualprodukte

Kostenreduktion und Mehrwert

Rationalität und Emotionalität

Hightech und angepasste Techniken

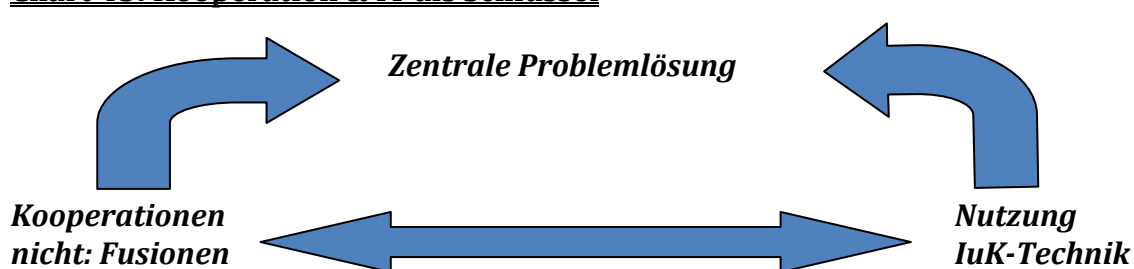
Planung und Chaos

Wertewandel und Demographie



*begünstigen kleinere  
Einheiten und Regionen  
bzw. keine  
Benachteiligungen*

### Chart 43: Kooperation & IT als Schlüssel



Vermittlung: Informationen, Beispiele und Diskussion

**Schwerpunktthema 5: Gewinnung kostenloser Energie**

Inhalte: Personal- und Organisationsentwicklung; Führungseigenschaften und -Strategien; immaterielle und materielle Partizipation; Mehrwerte für Personal und Vertrauensmanagement; Sinngeber der Arbeit und Mitunternehmer; Unternehmenskultur

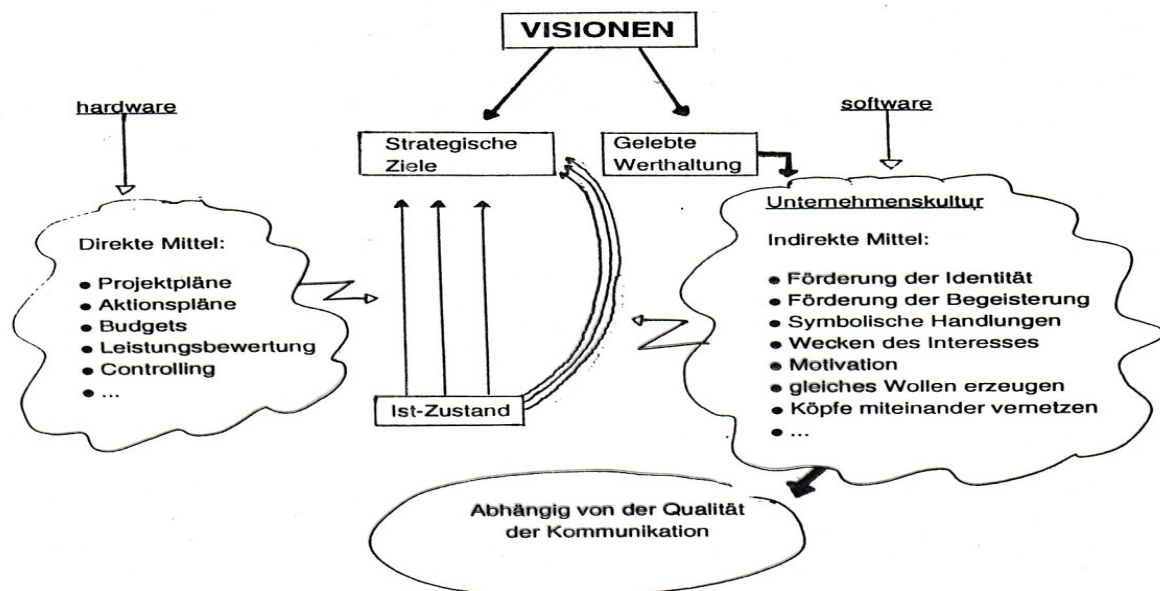
**Chart 44: Spiritualität sichert Erfolg**

Innerbetriebliche Kooperation = Personal- und Organisations-Entwicklung als herausragendes Wachstumsfeld

- Überlegenheit abhängig von gelebter Spiritualität
- Kein Unternehmen kann Identität + Qualität behaupten, ohne mit seiner moralischen Substanz eins zu werden
- Arbeit als Freude und Sinngabung
- Extensive Arbeit, weniger Krankheiten, längere Lebensarbeitszeit
- Nicht Stellen + Tätigkeiten beschreiben, sondern Produkte und Ziele
- = **betriebswirtschaftlicher Erfolg durch geistige Entwicklung + gelebte Moral** (CI, Philosophie usw. allein helfen nicht)

**Chart 45: Unternehmenskultur**

**UNTERNEHMENSKULTUR  
FÜHRUNG DURCH VISIONEN**



- ➔ Visionen: Basis für das Erreichen der Ziele
- ➔ Grundlage für Motivation und Verständnis
- ➔ Erste Voraussetzung zum Erfolg

### **Chart 46: Change Management**

Veränderung wird zum üblichen Zustand. Das Verhalten ändert sich nicht von selbst. Change Management ist dadurch unverzichtbar:

- Neudefinition der Unternehmenskultur
- Einbindung der Betroffenen
- Vorbereitung auf eine Veränderung ohne Ängste
- Neudefinition der Rollen und der Qualifikation
- Festlegung der neuen Strukturen
- Prozessbegleitung bei der (nie endenden) Umsetzung

### **Chart 47: Was brauchen wir in Zukunft?**

- Ganzheitliches, systematisches Denken in Prozessen und Beziehungen
- Fähigkeit, in Widersprüchen zu denken und zu experimentieren
- Gemeinsames Lösen von Problemen innerhalb flexibler Strukturen
- Steuerung der Organisationen durch Vermitteln von Perspektiven
- Flexible Interaktion zwischen den Bereichen/Personen
- Permanente Überprüfung und Veränderung

### **Chart 48: Was brauchen wir in Zukunft?**

- Formen der Selbstorganisation und der Selbstkontrolle
- Konfliktlösungen quer über die Organisation
- Verbesserte Vernetzung der Informationen
- Strategien zum Umgang mit der Globalisierung
- Strategien zum Umgang mit zunehmender Unsicherheit
- Vertrauens-Management (nur wer sich selbst viel zutraut, kann anderen vertrauen)

### **Chart 49: Kriterien Führungspersönlichkeit A**

1. Gelebte Kooperation und Partizipation statt Konfrontation, Befehl und Ausschluss
2. Konflikt- und Konfrontationsvermögen statt Augen zu und stur geradeaus
3. Kreativität und Innovation statt bürokratisches Verhalten
4. Ganzheitliches Denken und Handeln statt punktuell entscheiden und technisch-rational ausführen

### **Chart 50: Kriterien Führungspersönlichkeit B**

5. Toleranz und Gelassenheit gegenüber anderen statt Charaktermasken und Persönlichkeitskrücken
6. Weisheit, gepaart mit Bescheidenheit statt Besserwisseri aus Arroganz und Ignoranz
7. Ganz Mensch sein: Bewusst leben - positiv denken - ethisch handeln - statt funktionieren und vegetieren als bloßes Überleben auf Kosten von sich selbst und anderen

### **Chart 51: Das Führungsdrama**

- A) **Künstler:** Visionäre, kreativ, innovativ, Risikofreude, immer etwas Neues, den Menschen zugewandt
- B) **Technokraten:** Zahlenmensch, in jeder Branche zuhause, kalt, Menschen verursachen Kosten oder haben Geld zum Kaufen. Sehr schlechte Visionäre; hassen die Künstler
- C) **Handwerker:** Innovativ, leben hier und heute, praktisch, zuverlässig, Tradition und Fortschritt, lieben die Menschen; stehen zwischen Künstler und Technokrat

### Chart 52: Ideale Führung

- |   |                 |            |
|---|-----------------|------------|
|   | <b>Künstler</b> |            |
| Technokrat<br>(ohne Personal-<br>Verantwortung) | Handwerker      | Handwerker |
- ✓ Visionen für die Zukunftsgestaltung entwickeln
  - ✓ Pionier sein: Vorangehen, neue Wege legen, Visionen haben...
  - ✓ Aber auch Bewahrer sein und kontinuierlich entwickeln

### Chart 53: Tödliche Führung

- |            |                   |            |
|------------|-------------------|------------|
|            | <b>Technokrat</b> |            |
| Technokrat | Handwerker        | Technokrat |
- ✓ Angst schafft keine produktive Motivation
  - ✓ Umgang mit Angst: Sicherheit auf der Gefühlsebene
  - ✓ Wettbewerbsfähigkeit „nur“ 20% durch Rationalisierung, 40% durch langlebige Strukturen und am stärksten durch Motivation, Ziele, gelebte Moral.....

### Chart 54: Ideale Führung KMU

- |   |                   |                     |
|---|-------------------|---------------------|
| Technokrat als Berater<br>.....flache Hierarchien<br>(mit einem guten Technokrat).... | <b>Handwerker</b> | Künstler als Freund |
|---|-------------------|---------------------|

### Chart 55: Vier Ebenen führen zum Erfolg

1. Materielles: Bilanzen, Kostenrechnung usw.
  2. Bewegung: Überbrückung von Entfernungen
  3. Energie: Sozialenergie, Motivation, Freude...
  4. Geist: Wertorientierung, übergreifende Ziele
- „Die Unternehmen sind erfolgreich, die auf der 3. und 4. Ebene wirtschaften und führen.“**

Produktivitätsreserven auf der 3. und 4. Ebene sind größer als Arbeitskosten-Unterschiede und ihre Ausschöpfung kostet kein Geld!!!!

### Chart 56: Unternehmen als Glaubensgemeinschaft

Das Unternehmen als Wertegemeinschaft entwickeln + führen: Gemeinsames Wollen durch gemeinsame Ziele schaffen!

- Größte Sehnsucht nach Spiritualität - Das neue Mittelalter
- Gefühle zulassen: Leidenschaftliches Arbeiten - **Sozialenergie**
- Von der Binnen- zur Umfeldorientierung: Köpfe aller Mitarbeiter nutzen
- Einbezug Mitarbeiter zur Stärkung Innovationskraft
- Hobby zum Beruf machen: Jeder tut das, was er am besten kann
- Partnerschaftliche, aber konsequente Führung : **VORLEBEN!**

Beispiele: Das Unternehmen Klinsmann  
Miniatur-Wunderland Hamburg

### **Chart 57: Mitarbeiter wollen Mehrwert**

Geringe Sozialkosten	Lohnende Ziele	Anerkennung
Firmen-Image	Ansehen; Wertschätzung	Flexibilität
Qualifikation	<b><u>Lohn XY</u></b>	Karriere
Individualität	Beteiligung	Nutzung Firmen PKW
Empathie	Sicherheit	Zeitsouveränität

**= Wer bietet mehr als „nur“ Lohn**

### **Chart 58: Partizipation ist kein Luxus**

- Beteiligung bittere Notwendigkeit für Erfolg (Beteiligungsunternehmen)
- Arbeitgeber als Sinngeber + Mitarbeiter als Mitunternehmer
- Realisierung materielle + immaterielle Mitarbeiterbeteiligung
- Neue Kapitalquelle + Lohn aus zwei Quellen
- 97,5% wollen Beteiligung; Blockade im mittleren Management
- Einführung mit sanftem Druck von oben + Mündigkeit wollen
- Geduld kann Apathie und Ungeduld eine Tugend sein (s. Ochsentour und Jugend)

Beispiel: Rothermann geführt aus Thailand: „Wir sind schnell, innovativ, haben die Besten, bezahlen sie sehr gut und liefern nur herausragende Qualität“

### **Chart 59: Kulturen wichtiger als Strukturen**

Menschen (Kunden + Mitarbeiter) suchen feste Orientierung (Werte!), aber flexible Strukturen: Arbeitszeiten, Entlohnung, Selbstbestimmung, Flexibilität, Zeitsouveränität, Erfüllung

- ✓ Individuelle, flexible Jahres- und Lebensarbeitszeiten
- ✓ Kombination mehrere Tätigkeiten
- ✓ Familiengerechte Arbeitsgestaltung
- ✓ Leistungsgerechte, transparente Entlohnung, keine Flächentarife
- ✓ Offene Information und intensive Nutzung IT

Beispiel: LOSCHAG

### **Chart 60: Es gewinnt, wer Menschen für sich gewinnt!**

- Auf den unteren Ebenen keine Chancen
- Arbeitskräfte werden extrem knapp:
  - Mengenproblem (Demographie + Wanderungen)
  - Qualitätsproblem (Handwerk niedrige Qualifikationen)
  - Zunehmender Wettbewerb (Wirtschaft, Universitäten)
- Anforderungen wachsen
- Mobilität + internationale Wanderungen nehmen zu (Konkurrenzkampf um Arbeitskräfte)
- Ältere Menschen werden länger gebraucht, aber andere Bedingungen (Inhalte, Teilzeit, Job-Sharing usw.)
- Frauen werden fairer behandelt + ihre Qualifikationen besonders gesucht; sie fördern „neue“ Führung

- Benachteiligte werden profitieren, es gewinnen Betriebe als „Hochschulen für lebenslanges Studium“
- Starke Fernwanderungen, mehr ausländische Kräfte

Vermittlung: Informationen, Beispiele, Rollenspiel und Diskussion

### Schwerpunktthema 6: Fallbeispiel

Inhalte: Bewertung und Weiterentwicklung Fallbeispiel

Vermittlung: Gruppenarbeit und gemeinsame Auswertung

### 3. Zertifikat

Die Teilnehmer erhalten nach Abschluss des Seminars ein Zertifikat, in dem die Schulungsinhalte (Schwerpunktthemen) aufgelistet sind und das von der Schulungsstätte unterzeichnet ist.