

Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales



EUROPÄISCHE UNION  
Europäischer Sozialfonds

# Toolbox Frühwarnsysteme für KMU

Eine Sammlung von Instrumenten und Werkzeugen zur Früherkennung zukünftiger Herausforderungen für kleine und mittlere Unternehmen (KMU)

## IMPRESSUM

Herausgeber:

Arbeitsgruppe „Betriebliche Frühwarnsysteme“  
des Nationalen Thematischen Netzwerks „Lebens-  
langes Lernen in KMU“ (BRD) im Rahmen der EU  
Gemeinschaftsinitiative EQUAL ([www.equal-de.de](http://www.equal-de.de)).

Redaktionsteam der Arbeitsgruppe „Betriebliche Früh-  
warnsysteme“ des Nationalen Thematischen Netzwerks  
„Lebenslanges Lernen in KMU“:

*Domhardt, Ute* (Ruhr-Universität Bochum, Lehrstuhl für  
Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung, Bochum)

*Jäger, Uwe* (Eichenbaum GmbH, Gotha)

*Krieg, Annekatri*n (Technische Universität Ilmenau,  
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Fachgebiet  
Rechnungswesen / Controlling, Ilmenau)

*Rienhardt, Peter* (Regionalverband Neckar-Alb,  
Mössingen)

*Rohn, Holger* (Trifolium - Beratungsgesellschaft mbH,  
Friedberg /Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie  
GmbH, Wuppertal)

*Steincke, Willi* (Augsburg AG, Wirtschaftsförderung,  
Augsburg)

Die Darstellung der einzelnen Tools (Kurzfassungen in  
der Broschüre und Langfassungen einschließlich Mate-  
rialien auf der CD) erfolgte durch die dort verzeichneten  
Urheber.

Gestaltung und Herstellung:  
ubb Kommunikation, Bochum

Fotos: [istockphoto.com](http://istockphoto.com)

Druck: Druckverlag Kettler, Bönen

Auflage: 3.500

Stand: Juli 2007

Gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit und  
Soziales (BMAS) und den Europäischen Sozialfonds  
(ESF).



# Inhaltsverzeichnis

Vorwort . . . . .	4
Die AG „Betriebliche Frühwarnsysteme in kleinen und mittleren Unternehmen“ . . . . .	5
Die Toolbox „Betriebliche Frühwarnsysteme“ – was erwartet Sie? . . . . .	6
Frühwarnsysteme: Anwendung, Nutzen, Definition . . . . .	8
Handhabung der Toolbox. . . . .	12
Interne Frühwarnsysteme. . . . .	16
Externe Frühwarnsysteme . . . . .	30
Weiterführende Literatur . . . . .	36
Glossar . . . . .	37
Inhalt der CD . . . . .	42

# Vorwort



*Dr. Michael Heister  
Leiter der Nationalen  
Koordinierungsstelle EQUAL,  
Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales*

Oberstes Ziel der Gemeinschaftsinitiative EQUAL ist der Abbau struktureller Benachteiligungen auf dem Arbeitsmarkt. Im Fokus stehen unter anderem Menschen ohne berufliche Ausbildung, Langzeitarbeitslose, ältere Beschäftigte, Migrantinnen und Migranten. Für diese Menschen soll die Beschäftigungsfähigkeit verbessert, der Zugang zum oder die Rückkehr auf den Arbeitsmarkt erleichtert bzw. der Verlust des Arbeitsplatzes vermieden werden.

Im Gegensatz zu herkömmlichen arbeitsmarktpolitischen Programmen werden in EQUAL ganz bewusst auch Unternehmen in die Modelle und Strategien einbezogen. Die Wettbewerbsfähigkeit kleiner und mittlerer Betriebe und deren Beschäftigten soll verbessert werden. Um dies zu erreichen, hat das Nationale EQUAL-Netzwerk „Lebenslanges Lernen in KMU“ die vorliegende CD „Betriebliche Frühwarnsysteme“ mitsamt Begleitbroschüre zusammengestellt.

Auf der CD sind praxiserprobte Analyse- und Beratungstools zusammengestellt, die im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative EQUAL von mehreren der geförderten Entwicklungspartnerschaften entwickelt und erprobt wurden. Kleine und mittlere Unternehmen sowie Wirtschaftsregionen sollen mit den einzelnen Instrumenten befähigt werden, möglichst frühzeitig auf Veränderungen im Umfeld zu reagieren und notwendige Anpassungsmaßnahmen zu Gunsten der Unternehmen und zu Gunsten der Beschäftigten vornehmen zu können. Ganz im Sinne des Mainstreamings und der Nachhaltigkeit bietet diese Toolbox die Möglichkeit, dass die hier vorgestellten Frühwarnsysteme auch nach Beendigung der EQUAL-Förderung in Unternehmen und Regionen eingesetzt werden und dem in der Gemeinschaftsinitiative EQUAL so wichtigen Netzwerkgedanken weiterhin Rechnung getragen wird.

In die hier dargestellten Instrumente sind im Übrigen auch die Kooperationen mit Partnern aus anderen EU-Mitgliedsstaaten und insbesondere deren Erfahrungen eingeflossen. Damit ist diese CD auch ein wichtiges Beispiel grenzüberschreitender Zusammenarbeit von Menschen, Unternehmen und Organisationen.

Ich möchte allen danken, die an der Erarbeitung der vorliegenden Ergebnisse mitgewirkt haben und wünsche der Toolbox viel Erfolg.

Dr. Michael Heister

## Die AG „Betriebliche Frühwarnsysteme in kleinen und mittleren Unternehmen“

Die vorliegende CD und die begleitende Broschüre enthalten eine Sammlung betrieblicher Frühwarnsysteme. Sie sind ein Produkt der Arbeitsgruppe (AG) „Betriebliche Frühwarnsysteme“ des Nationalen Thematischen Netzwerks „Lebenslanges Lernen in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)“.

In der Arbeitsgruppe haben sich circa 30 Experten/-innen aus 16 verschiedenen Entwicklungspartnerschaften (EP) Deutschlands zusammengeschlossen. Entwicklungspartnerschaften sind Netzwerke, die sich aus verschiedenen Organisationen einer Region oder einer Branche zusammensetzen. Sie sind Teil der EU-Gemeinschaftsinitiative EQUAL in Deutschland, die durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales gefördert wird.

Ziel der Initiative und damit auch der Entwicklungspartnerschaften ist es, Methoden und Konzepte zur Überwindung von Diskriminierung und Ungleichheiten am Arbeitsmarkt zu entwickeln oder zu adaptieren und in der Praxis zu erproben. In einem nachgelagerten Schritt werden erfolgversprechende Ansätze in einem als Mainstreaming bezeichneten Prozess verbreitet und so der Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Auf diese Weise können in Kooperation mit Unternehmen, Politik, Sozialpartnern, Beratungs- und Bildungsfachleuten und weiteren maßgeblichen Arbeitsmarktakteuren erfolgreiche Konzepte in Politik und Praxis eingeführt werden.

Die AG „Betriebliche Frühwarnsysteme“ setzt sich aus Beratern/-innen, Wissenschaftlern/-innen verschiedener Universitäten und Forschungseinrichtungen sowie Vertretern/-innen von Kammern, Wirtschaftsförderungen und Regionalverbänden zusammen. Sie hat



sich das Ziel gesetzt, für kleine und mittlere Unternehmen praktikable Modelle und Lösungsansätze betrieblicher Frühwarnsysteme systematisch zu sammeln, ggf. weiterzuentwickeln und für den Transfer aufzubereiten. Ferner werden der Erfahrungsaustausch zwischen den Experten/-innen hinsichtlich der gewonnenen Praxiserfahrungen und das Lernen voneinander gefördert.

Das vorliegende Ergebnis wurde auf mehreren Netzwerk- und Redaktionsteamtreffen auf Basis der Toolbeschreibungen der jeweiligen Autoren/-innen zwischen 2005 und 2007 gemeinsam erarbeitet.

Die Beteiligten der AG „Betriebliche Frühwarnsysteme“ wünschen Ihnen viel Spaß bei der Lektüre!

# Die Toolbox „Betriebliche Frühwarnsysteme“ – was erwartet Sie?

So schwierig, ja nahezu unlösbar Ihre Aufgabe scheint, die Zukunft eines kleinen oder mittleren Unternehmens zu bestimmen und zu gestalten, so unabdingbar ist es für Sie, sich immer wieder neu dieser Aufgabe zu stellen.

Unternehmen sind wie die Wirtschaft insgesamt einem immer schneller werdenden Wandel ausgesetzt: Globalisierung der Märkte, Internationalisierung des Wettbewerbs, neue Verfahren, Technologien und Materialien, komplexere Kundenwünsche, schärfere Kreditbedingungen durch Basel II, demografischer Wandel und Fachkräftemangel, Ressourcenknappheit und -verteuerung sind Trends, die insbesondere KMU vor erhebliche Herausforderungen stellen.

Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, benötigen Unternehmen erfolgreiche Strategien für die Zukunft. Zukunftsorientierte Strategien, die es ermöglichen sowohl ökonomisch als auch ökologisch und sozial ausgewogen zu wirtschaften, also um eine vernünftige Rendite zu erwirtschaften, Arbeitsplätze zu sichern und zu schaffen sowie verantwortungsvoll mit den Ressourcen und der Umwelt umzugehen.

Einige Antworten zur eigenen aktiven unternehmerischen Zukunftsgestaltung finden Sie in der vorliegenden Toolbox „Betriebliche Frühwarnsysteme für KMU“. Diese ist ein Produkt der Arbeitsgruppe „Betriebliche Frühwarnsysteme“, die sich im bundesweiten Netzwerk der EU-Gemeinschaftsinitiative EQUAL gebildet hat. Mit diesem Produkt

werden Ihnen gute Beispiele praxiserprobter Instrumente zur Frühwarnung zur Verfügung gestellt.

## **Die „Toolbox“ besteht aus drei Bausteinen:**

### *Die Broschüre:*

Sie liefert als Printmedium einen kurzen und knappen Überblick zum Thema Frühwarnsysteme für KMU, eine Anleitung zur Handhabung der Toolbox, die systematische Kurzbeschreibung der Tools als Kernstück sowie weitere Informationen in Form von Literaturhinweisen, ergänzt durch ein Glossar mit den wichtigsten verwendeten Fachbegriffen.

### *Die CD:*

Sie bietet Ihnen neben den Informationen der Broschüre eine ausführliche Darstellung der 32 bereits in Kurzform vorgestellten Instrumente und Werkzeuge der betrieblichen Frühwarnung. Diese sind systematisch und einheitlich strukturiert nach unternehmensinternen und -externen Instrumenten abgebildet und widmen sich mit unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen nahezu allen betrieblichen Handlungsbereichen:

- Innovation und Kooperation
- Mitarbeiter/-innen, Personal
- Kunden/-innen, Produkte, Märkte
- Organisation und Führung
- Produktion und Dienstleistungserstellung
- Finanzen und Rechtssicherheit.

„Die Dinge der Zukunft benötigen das Vorspiel in der Gegenwart“  
Karl Rahner

Unter den Instrumenten finden Sie sowohl einfache, wenig zeitintensive Instrumente für den schnellen Einstieg wie z. B. Checklisten, die erste Selbstanalysen ermöglichen, als auch komplexere Instrumente, die in einem prozesshaften Verfahren in Betrieben eingesetzt werden wie Wissensmanagement. Zu allen Tools erhalten Sie darüber hinaus weiterführende Materialien wie z. B. Checklisten, Präsentationen, Demoverionen, Handlungsanleitungen, Veröffentlichungen usw., die Ihnen einen tieferen Einblick in das jeweilige Instrument geben sollen. Gleichzeitig bieten wir Ihnen konkrete Anwendungshilfen und Hinweise für die Umsetzung im eigenen Unternehmen bzw. in Ihrer Beratungspraxis an.

#### *Die Website:*

Unter [www.fruehwarnsysteme.net](http://www.fruehwarnsysteme.net) sind alle Tools und Materialien aus der Broschüre und CD online verfügbar. Durch die offene Gestaltung können hier jederzeit zu den bestehenden Informationen Ergänzungen vorgenommen werden.

Die Gemeinschaftsinitiative EQUAL ist als Instrument der Europäischen Beschäftigungsstrategie an arbeitsmarkt- und beschäftigungspolitischen Zielen ausgerichtet. Daher finden Sie mehrheitlich Tools zu Handlungsfeldern, in denen der Mensch im Vordergrund steht.

Aber finden Veränderungen, Innovationen und Handlungen nicht zuerst in unseren Köpfen statt?



*Das Redaktionsteam (von links nach rechts)  
Annekatriin Krieg, Uwe Jäger, Holger Rohn, Peter Rienhardt,  
Ute Domhardt, Willi Steincke.*

Das Redaktionsteam wünscht Ihnen viel Spaß beim Lesen der vorliegenden Broschüre und beim Blättern in der CD und Website. Wir würden uns sehr freuen, wenn Ihnen das eine oder andere Tool in Ihrer betrieblichen Praxis Unterstützung bietet.

Anregungen und Verbesserungsvorschläge nehmen wir jederzeit gern entgegen.

# Frühwarnsysteme: Anwendung, Nutzen, Definition

## BETRIEBLICHE FRÜHWARNSYSTEME: WAS IST DAS UND WARUM IST DAS ETWAS FÜR SIE?

KMU und Organisationen sind einem permanenten Wandel und stetigem Anpassungsdruck ausgesetzt. Anhand des nachfolgend beispielhaft vorgestellten Unternehmens soll diese Problemlage skizziert werden.

Das Unternehmen hat ca. 120 Beschäftigte und wird als GmbH inhabergeführt. Seit dem Management-buy-out 1985 werden Komponenten für Pkw-Getriebe hergestellt. Die Kundenbeziehungen sind seit Jahren stabil, die Produktqualität stimmt. Das Unternehmen ist als eines der ersten im Kammerbezirk seit 1991 nach ISO 9001 zertifiziert. Die folgenden Audits wurden beanstandungslos realisiert. Ein Verdienst von Herrn Schulze und seinem QM-Team, das in allen produktrelevanten Prozessen integriert ist und bei Entscheidungen gehört wird. Schulze war schon damals bei der Ausgründung dabei und hat allerbeste Beziehungen zu den Kunden.

Die Banken sind mit der Eigenkapitalquote zufrieden, die Umsatzproduktivität je Beschäftigten ist über dem Kammerdurchschnitt und Gehälter und Sozialleistungen sind gemeinsam mit dem Betriebsrat in einer Betriebsvereinbarung geregelt.

In der unternehmerischen Praxis, also im ganz normalen Betriebsalltag, sind Aufmerksamkeit, Energie, Kraft und Zeit durch Kunden, Auftragsbearbeitung, Finanzfragen, Mitarbeiterinsatz und „Verwaltungskram“ gebunden. Insgesamt läuft alles ganz gut.

Der Inhaber, sein Leitungsteam und der Betriebsrat haben vereinbart, sehr zeitnah etwas für die Zukunftssicherung der Firma zu tun,

denn Herr Schulze wird nächsten Monat 62 Jahre alt. Ein Nachfolger oder eine Nachfolgerin muss gefunden und eingearbeitet werden.

Im Kammerbezirk schließen in zwei Jahren ca. 35 % weniger junge Menschen die allgemeinbildenden Schulen ab, der Wettbewerb um gute Nachwuchskräfte wird schärfer. Geeignete Auszubildende zu finden wird immer schwieriger.

Ein Kunde hat den Bau eines Werks in Nordosteuropa bekannt gegeben. Es gilt zu prüfen, ob der mögliche Bedarf zusätzlicher Produktionskapazitäten am Sitz des Unternehmens gedeckt werden kann oder die Errichtung eines Standorts im Ausland erforderlich wird. Bislang ist zudem nicht klar, ob dieser Schritt durch die entsprechenden eigenen personellen Kapazitäten und Kompetenzen leistbar ist und wie die anstehenden Veränderungen in der Organisationsstruktur und den Prozessen umgesetzt werden können.

Die sich ändernden gesellschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen sorgen zudem seit geraumer Zeit in der Belegschaft und bei der Unternehmensleitung für Unsicherheit und Diskussionen über Fragen wie: Welchen Einfluss haben Klimawandel, steigende Energie- und Rohstoffpreise, verändertes Mobilitätsverhalten, neue gesetzliche Regelungen auf die Zukunft des Unternehmens? Es gilt vorbereitet zu sein.

Die Akteure in diesem Beispielunternehmen sind dabei, Maßnahmen zu entwickeln und einzuleiten, um zukünftig mögliche negative



Entwicklungen für das Unternehmen und seine Beschäftigten nicht eintreten zu lassen. Sie werden – möglicherweise auch mit Hilfe externer Beratungskompetenz – auf der Basis verfügbarer Informationen rechtzeitig Instrumente, Methoden und Modelle zur Vermeidung von Krisen anwenden.

Die Anlässe und Notwendigkeiten, früh Risiken erkennen zu wollen oder zu müssen, sind vielfältig:

- die Vermeidung von Einnahmeausfällen
- der Verlust wichtiger Know-how-Träger/-innen
- die Mängel im internen Berichtswesen
- die fehlende Produktionsflexibilität
- die Veränderung der Kundenanforderungen
- die Qualitätsprobleme auf Grund von Qualifikationsdefiziten der Beschäftigten
- die rechtlichen Änderungen, z. B. im Rahmen der Produkthaftung
- die neuen Labels für die Produkte und die neuen Standards für den Betrieb
- die globalisierte Wertschöpfungskette und veränderte Lieferstrukturen
- die neuen Kommunikations- und Informationstechniken
- die steigenden Energie- und Rohstoffpreise
- die Verknappung von Ressourcen.

Anhand dieser wenigen und ganz unterschiedlichen Anlässe wird klar, dass unterstützende Systeme zur Erkennung von unternehmerischen Risiken und Herausforderungen möglichst früh, präzise und nachvollziehbar sein sollten: eben „Früh-Warn-Systeme“.

„Frühwarnsysteme sind Systeme, Vorgehensweisen und Instrumente, die Betriebe in ihrem spezifischen Umfeld dabei unterstützen, sich auf zukünftige Entwicklungen und Anforderungen vorzubereiten und den Wandel zu antizipieren.“ So die Definition der Arbeitsgruppe „Betriebliche Frühwarnsysteme“ im Rahmen des Nationalen Thematischen Netzwerks „Lebenslanges Lernen in KMU“. Unter

dieser Arbeitsdefinition hat die Arbeitsgruppe unterschiedliche Instrumente und Werkzeuge zusammengetragen, systematisiert und in der Toolbox vergleichbar zusammengestellt.

Die in der Toolbox präsentierten Instrumente und Verfahren decken ein breites Feld von „Vorhersagebereichen“ ab, aber bei weitem nicht alle. Die meisten Tools haben einen sehr hohen Bezug zu den Beschäftigten und verfolgen einen stark beteiligungsorientierten Ansatz.

Um den komplexen Anforderungen betrieblicher Gegenwart und Zukunft gerecht zu werden, sind bei Frühwarnung die Ursache-Wirkungs-Beziehungen – das System Unternehmen und seine internen wie externen Wechselbeziehungen – zu betrachten. In ihrer Umsetzung sollte die Frühwarnung zur kontinuierlichen Auseinandersetzung und Mitwirkung einladen und damit auch die Verknüpfung mit anderen Systemen wie zum Beispiel des Qualitäts-, Arbeitsschutz- und Umweltmanagements oder der Kostenrechnung ermöglichen.

Wichtig für die Praxis im Unternehmen ist die Passfähigkeit der Frühwarnsysteme bezüglich der konkreten Unternehmenssituation. Dazu bietet die Toolbox Instrumente für unterschiedliche Anwendungsbereiche und unterschiedlicher Komplexität. Einige der „Werkzeuge“ in der Toolbox sind gut geeignet, um in einem Selbsttest schlaglichtartige Einschätzungen zur aktuellen Betriebssituation vorzunehmen und um daraus einen konkreten Handlungsbedarf ableiten zu können. Andere Instrumente sind eine Art „Wegbeschreibung“ durch komplexe Verfahren und laden ein, krisenpräventive Prozesse im Betrieb oder in der Abteilung anzustoßen.

Alle Tools zeichnen sich durch ihre Erprobung in der Praxis aus.

## BETRIEBLICHE FRÜHWARNSYSTEME: DEFINITION, ZIELE UND SYSTEMATISIERUNG

Kleine und mittlere Unternehmen unterliegen in der heutigen Zeit mindestens vergleichbaren Marktbedingungen wie Großunternehmen. So sind die Anforderungen an die Führung von KMU – und dabei vor allem bei Entscheidungsprozessen – deutlich komplexer geworden. Da die Qualität unternehmerischer Entscheidungen im Wesentlichen von der Qualität der zu Grunde liegenden Informationen abhängt, stellt die Fähigkeit relevante Informationen zu beschaffen und entsprechend der individuellen unternehmerischen Bedürfnisse aufzubereiten einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil dar. Hilfe hierbei bietet der Einsatz von betrieblichen Frühwarnsystemen, die in der vorliegenden Toolbox auf die Eigenschaften kleiner und mittlerer Unternehmen abgestimmt sind.

### **Definition:**

Unter betrieblichen Frühwarnsystemen sind in der hier vorliegenden Broschüre Systeme, Vorgehensweisen und Instrumente zu verstehen, die KMU, deren Führung und Beschäftigte in ihrem spezifischen Umfeld dabei unterstützen, sich auf zukünftige Entwicklungen und Anforderungen, die von Bedeutung für das Unternehmen sind, vorzubereiten und den Wandel zu antizipieren.

Damit sollen diejenigen, die betriebliche Frühwarnsysteme anwenden, frühzeitig in den Stand versetzt werden, geeignete Maßnahmen zur Abwehr oder Milderung von Gefährdungen bzw. Maßnahmen zur Nutzung sich bietender Chancen zu ergreifen, die sich aus Entwicklungen des Umfelds, aber auch aus dem Unternehmen selbst heraus ergeben können. Betriebliche Frühwarnsysteme bieten somit die Möglichkeit einer verbesserten Steuerung des Unternehmens, was sich

in einer erfolgreicherer Entwicklung unternehmerischer Zielgrößen, die aber nicht allein auf den finanzwirtschaftlichen Bereich zu beschränken sind, niederschlägt.

### **Ziele:**

Moderne Frühwarnsysteme ermöglichen nicht nur die bessere Vorhersage unternehmensrelevanter Zielgrößen wie Gewinn oder Auftragslage, sie sind auch in der Lage, die Entwicklung dieser erklären zu können. Dies geschieht über die Darstellung von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen, also das transparente und strukturelle Aufzeigen von Zielgrößen und deren Einflussfaktoren. Das Ziel betrieblicher Frühwarnsysteme beschränkt sich also nicht allein auf die möglichst frühe, präzise und nachvollziehbare Vorhersage unternehmensrelevanter Zielgrößen unter Ausnutzung vergangenheitsorientierter sowie gegenwärtig verfügbarer Informationen. Darüber hinaus sensibilisieren sie die Führung und Beschäftigten von KMU zu einer kontinuierlichen und kritischen Auseinandersetzung mit den wahrgenommenen Veränderungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens sowie den damit einhergehenden Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen. Der Einsatz und die Nutzung betrieblicher Frühwarnsysteme ist somit für die Führung und die Beschäftigten von KMU mit einem Wissensgewinn verbunden, der zu einer besseren Fundierung unternehmerischer Entscheidungen beiträgt.

„Die Zukunft gehört denen, die bereit sind, in der Gegenwart zu handeln.“  
Sebastian Esterle

### Arten von Frühwarnsystemen:

Oftmals werden neben dem Begriff Frühwarnsysteme auch die Begrifflichkeiten Früherkennungssysteme und Frühaufklärungssysteme synonym verwendet oder diese kennzeichnen unterschiedliche Entwicklungsstufen von Frühwarnsystemen. Bei Letzterem wird zwischen drei Generationen von Frühwarnsystemen unterschieden.

#### *Kurzfristig ausgerichtete Informationssysteme:*

Bei der ersten Generation handelt es sich um kurzfristig ausgerichtete Informationssysteme, die sich lediglich mit Risiken auseinandersetzen, mögliche Chancen aber außer Acht lassen. Solche Systeme arbeiten vorwiegend mit dem Zeitvergleich von Kennzahlen. Diese sind meist vergangenheits- und zum Teil gegenwartsorientiert und verfügen so nur über eine begrenzte Frühwarnwirkung.

#### *Früherkennungssysteme:*

Die zweite Generation – auch Früherkennungssysteme genannt – hat eine höhere praktische Relevanz, da neben den Risiken auch Chancen erfasst und beschrieben werden. Früherkennungssysteme sind langfristiger ausgerichtet als die erste Generation und nutzen quantitative und qualitative Indikatoren wie Auftragseingänge einer Branche oder Geschäftsklima, die auf relevante Entwicklungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens hinweisen, um latent vorhandene Risiken und Chancen beschreiben zu können.



#### *Frühaufklärungssysteme:*

Als Frühaufklärungssysteme hingegen werden die Systeme der dritten Generation bezeichnet, die der frühzeitigen Ortung potenzieller Chancen und Risiken unter Sicherstellung von Strategien und Maßnahmen dienen sollen. Dabei sollen schwache Signale frühzeitig aus dem Unternehmensumfeld aufgenommen werden, um so Diskontinuitäten früh erkennen zu können.

Für kleine und mittlere Unternehmen sind die Frühwarnsysteme der zweiten Generation von hoher Bedeutung, da diese Systeme besonders den Eigenheiten und der Ressourcenausstattung von KMU gerecht werden. Auf Grund dessen werden Ihnen in der vorliegenden Broschüre vornehmlich Instrumente, Methoden, Konzepte und Vorgehensweisen vorgestellt, die der zweiten Generation der Frühwarnsysteme zuzuordnen sind.

# Handhabung der Toolbox

## DARSTELLUNG DER INSTRUMENTE UND WERKZEUGE AUF DER CD



*unternehmensintern*



*unternehmensextern*

Zunächst sind die Tools wie bereits in der Broschüre nach Themenschwerpunkten sortiert. Wir unterscheiden zwischen unternehmensinternen Instrumenten, bei denen die Frühwarnung direkt in Ihrem Unternehmen ansetzt und intern in Ihrem Unternehmen umgesetzt wird, und unternehmensexternen Tools. Letztere sind erprobte Lösungen, bei denen die Frühwarnung durch die Vernetzung von Unternehmen mit regionalen wirtschafts- und arbeitsmarktpolitischen Akteuren und anderen KMU im Mittelpunkt steht. Für jedes einzelne Tool sind betriebliche Handlungsbereiche identifiziert, in denen die Frühwarnung ansetzt.

### I M K O P F

- I** Innovation, Kooperation
- M** Mitarbeiter/-innen, Personal
- K** Kunden/-innen, Produkte, Märkte
- O** Organisation, Führung
- P** Produktion, Dienstleistung
- F** Finanzen, Rechtssicherheit

Die entsprechenden Handlungsbereiche sind bei jeder Kurzbeschreibung der Tools in der Broschüre grafisch gekennzeichnet, so dass Sie auf der CD schnell auf die für Sie relevanten Instrumente zugreifen können. Viele der hier präsentierten Instrumente wirken in allen sechs genannten Bereichen. Andere hingegen sind gezielt nur in einem oder wenigen betrieblichen Handlungsfeldern einsetzbar.

### Jedes Tool auf der CD wird anhand folgender Gliederung dargestellt:

*Name des Tools*

*Problembeschreibung:* An dieser Stelle wird deutlich, welcher konkreten betrieblichen Herausforderung Sie sich mit Hilfe des Tools stellen können.

*Zielgruppe:* Generell richtet sich die gesamte Toolbox „Betriebliche Frühwarnsysteme für KMU“ an kleine und mittlere Unternehmen. Zusätzlich wird noch einmal nach Unternehmensgröße und nach konkreten Zielgruppen unterschieden, also ob das Instrument erst ab einer bestimmten Unternehmensgröße einsetzbar ist und ob beispielsweise Beschäftigte oder die Führungsebene im Mittelpunkt stehen. Mit „Organisationen“ werden öffentliche Einrichtungen, Vereine etc. bewusst von privatwirtschaftlich organisierten Unternehmen abgegrenzt, da hier zum Teil unterschiedliche Instrumente als Frühwarnsysteme wirken.

*Toolbeschreibung:* Die ausführliche Toolbeschreibung klärt die Fragen: Wie sieht die konkrete Problemlösung aus? Welche betrieblichen Handlungsbereiche werden dabei abgedeckt?

*Akteure der Umsetzung:* Akteure können zum einen aus dem Unternehmen selbst stammen oder als „sonstige Zielgruppen“, z. B. in Form von Berater/-innen, das Unternehmen bei der Umsetzung der betrieblichen Frühwarnung von außen unterstützen.

**Methodik:** Hier werden die Methoden zur Umsetzung des Tools zusammenfassend dargestellt.

**Umsetzungsschritte:** Im Rahmen der Umsetzungsschritte wird der Prozess der Anwendung und Vorgehensweise des Tools detailliert dargelegt.

**Kundennutzen:** Hier finden Sie Argumente für die konkrete Anwendung dieses Tools in Ihrem Unternehmen.

**Notwendige Ressourcen:** Notwendige Ressourcen geben Auskunft über erforderliche Materialien, zeitlichen, personellen und ggf. finanziellen Aufwand. Diese Auflistung soll es Ihnen ermöglichen, eine Abschätzung des Aufwandes der Anwendung des Tools für Ihr Unternehmen vorzunehmen.

**Praxiserfahrungen:** Alle dargestellten Instrumente und Werkzeuge sind in der Praxis vielfach erprobt. Im Einzelnen werden Ihnen umsetzungsfördernde und umsetzungshemmende Faktoren geschildert. Darüber hinaus werden Referenzen für die Anwendung der Tools genannt und die Zielgruppenresonanz dargestellt.

Zusammenfassend wird der Beitrag des Tools zur Frühwarnung konkretisiert:

**Was warnt mich?** – Systeme, Kennzahlen u. ä.

**Wann wird gewarnt?** Hier werden die Warnanlässe genannt und der Zeitpunkt der Warnung, also wie früh wird gewarnt oder wie oft.

**Wer wird gewarnt?** An dieser Stelle wird deutlich gemacht, welche Akteure die relevanten Informationen erhalten.

Nachdem Sie sich ausführlich informiert haben, können Sie das für Sie passende Instrument ausprobieren. Auf der CD finden Sie die entsprechenden Materialien wie z.B. Checklisten, kurze DemoverSIONen (hinterlegt oder entsprechend verlinkt), ausführliche Praxisberichte, Handbücher, Filmbeiträge sowie weiterführende Informationen auf unserer Website [www.fruehwarnsysteme.net](http://www.fruehwarnsysteme.net) und die Kontaktdaten zu den Urhebern/-innen der jeweiligen Tools, so dass Sie sich bei weitergehenden Fragen gleich direkt an die konkreten Ansprechpartner/-innen wenden können.

Materialien auf CD

The screenshot shows the website interface for 'Frühwarnsysteme für KMU'. The main content area features the 'Multikultureller Nachhaltigkeitscheck (MNC)' tool. It includes a 'Zielgruppe' (Target Audience) section listing companies with 10 to 250 employees and management levels. Below this, there is a 'Toolbeschreibung' (Tool Description) and a 'Materialien auf CD' (Materials on CD) section listing various documents like 'Handbuecher (PDF)', 'Checklisten (PDF)', and 'Praxisberichte'.

Checkliste



Handbuch



Fragebogen



Konzept



Präsentation



Tonaufnahme



Video



DemoverSION



Sonstige



## DIE TOOLBOX – EIN OFFENES, ERWEITERBARES SYSTEM

Die abgebildeten 32 Frühwarntools sind Ergebnis der Arbeiten (Stand 06.2007) innerhalb der Arbeitsgruppe „Betriebliche Frühwarnsysteme“.

Die Toolbox ist als offenes System konzipiert, damit diese sicherlich nicht vollständige Sammlung erweiterbar bleibt und vielen Unternehmen und Experten/-innen zur Verfügung gestellt werden kann. Ergänzend zu dieser Toolsammlung auf CD werden auf der

Internetseite [www.fruehwarnsysteme.net](http://www.fruehwarnsysteme.net) die vorhandenen Tools kontinuierlich aktualisiert und weitere Frühwarnsysteme veröffentlicht.

### Inbetriebnahme der CD:

Nach dem Einlegen startet die CD normalerweise automatisch und es erscheint die Startseite der CD-Betriebliche Frühwarnsysteme in Ihrem Standardbrowser. Sollte dies nicht der Fall sein, wählen Sie in Ihrem Browser oder Explorer (Finder) das CD-Laufwerk,

Name des Instruments	Schwerpunkt des Tools*						Name der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft	Quick-Link
	I	M	K	O	P	F		
<b>Unternehmensinterne Instrumente</b>								
Alternsgerechte Arbeitsplätze für KMU		✓		✓			EQUAL-Indigo	01.html
Balanced Scorecard für KMU	✓	✓	✓	✓	✓	✓	WiKoM	02.html
before Strategie-Workshops für den Mittelstand	✓	✓	✓	✓	✓	✓	FAIR plus	03.html
Benchmarking	✓	✓	✓	✓	✓		WIR	04.html
Betriebsdemografie-Tool		✓		✓			WiKoM	05.html
Fitness-Check	✓	✓	✓	✓	✓		WIR	06.html
foodradar		✓		✓			kompakt	07.html
Initialer Nachhaltigkeitscheck (INC)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	kompakt	08.html
Innovations-Check	✓	✓	✓	✓	✓		WIR	09.html
Intergenerative Lern tandems		✓					Innkoop	10.html
Kompetenzdiagnose		✓		✓			LeBeN	11.html
KURSCheck: Ein Selbstbewertungsinstrument für Schulen und Unternehmen	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Auf KURS in die Zukunft	12.html
Multikultureller Nachhaltigkeitscheck (MNC)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	kompakt	13.html
Nova.PE – Verfahrensanweisung		✓		✓			Nova.PE	14.html
Personalportfolio	✓	✓		✓			Quick	15.html
rating-zentrum.de. Regionales Informations- und Kommunikationszentrum				✓			Tandem	16.html
SAFE – Sustainability Assessment for Enterprises	✓	✓	✓	✓	✓	✓	kompakt	17.html
Stakeholderanalyse	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Auf KURS in die Zukunft	18.html
Strategische Inventur		✓	✓	✓			Quick	19.html
Sustainable Excellence (SusEx)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	kompakt	20.html
Unternehmenscheck („Potenzialdetektor“)	✓	✓	✓	✓			Bench-effect® grenzenlos	21.html
VSW – Flexible Arbeitszeiten in KMU		✓					MünchenKompetent	22.html
Wissens-Dialogsystem für KMU	✓	✓		✓			WiKoM	23.html
Wissenslandkarte für KMU		✓		✓			WiKoM	24.html
Wissensmanagementsystem für KMU auf Basis der Software Intrexx		✓		✓	✓		WiKoM	25.html
<b>Unternehmensexterne Instrumente</b>								
Lernortkooperation und Berufspatenschaften	✓	✓					WiKoM	26.html
Lernpartnerschaften	✓	✓		✓			Auf KURS in die Zukunft	27.html
Netzwerk Check – Leit- und Profildaten zur Netzwerkkonfiguration und -architektur	✓		✓	✓	✓		WiKoM	28.html
Open Business Abende für Kleinstbetriebe	✓		✓		✓		Pro Fit für Augsburg	29.html
Stakeholder-Sensibilisierung	✓		✓				Pro Fit für Augsburg	30.html
Systemisches Managen einer (Stadt-)Region	✓		✓				Pro Fit für Augsburg	31.html
VSW – Regionale Kompetenzbedarfsanalyse		✓					MünchenKompetent	32.html

\* **Schwerpunkte:** **I** – Innovation, Kooperation; **M** – Mitarbeiter/-innen, Personal; **K** – Kunden/-innen, Produkte, Märkte; **O** – Organisation, Führung; **P** – Produktion, Dienstleistung; **F** – Finanzen, Rechtssicherheit

in dem sich die CD befindet. Klicken Sie auf die Datei „index.html“ oder geben Sie in das Adressfeld beispielsweise: “D:\index.html” ein, wenn D: das CD-Laufwerk ist.

### Navigation auf der CD:

Um schnell das für Sie passende Tool zu finden, stehen Ihnen drei unterschiedliche Wege auf der CD zur Verfügung:

#### Quick-Links:

Bei jeder Kurzbeschreibung eines Tools in dieser Broschüre finden Sie oben rechts einen Quick-Link (z.B. tools/01.html). Geben Sie diesen Quick-Link in die Adresszeile Ihres Browsers ein (D:\tools\01.html), gelangen Sie sofort zur ausführlichen Beschreibung dieses Frühwarntools.

#### Toolübersicht:

Wenn Sie auf den Link „Toolbox“ in der Navigationszeile der CD klicken, öffnet sich eine Übersichtsseite mit allen Titeln der 32 Tools. Nachdem Sie auf einen der Titel geklickt haben, gelangen Sie zur ausführlichen Toolbeschreibung.

#### Toolbox-Menü:

Im Toolboxmenü in der rechten Spalte sind die 32 Tools nach verschiedenen Kriterien geordnet aufgelistet. Neben der Auflistung aller unternehmensinternen und -externen Frühwarntools können Sie die Tools auch nach den sechs Themenschwerpunkten (Innovation, Kooperation; Mitarbeiter/-innen, Personal; Kunden/-innen, Produkte, Märkte; Organisation, Führung; Produktion, Dienstleistung sowie Finanzen, Rechtssicherheit) auswählen.

### Materialien zu den Tools auf der CD:

Anhand von Piktogrammen am unteren Teil jeder Kurzbeschreibung sehen Sie auf einen Blick, welche zusätzlichen Materialien sich auf der CD zu diesem Tool befinden. Sollten Sie keinen PDF-Reader, Video-/Audio-Player etc. auf Ihrem Rechner installiert haben, nutzen



Sie unsere Linksammlung geeigneter Free-ware-Hilfsprogramme für Microsoft-, Apple- und Linux-Betriebssysteme auf der CD.

Programme und Spezial-Dateien, die nicht auf der CD veröffentlicht werden konnten, finden Sie auf der Internetseite [www.fruehwarnsysteme.net](http://www.fruehwarnsysteme.net) oder bei den einzelnen Tool-Betreibern/-innen.

### Barrierefreiheit:

Sowohl die CD als auch die Internetseite [www.fruehwarnsysteme.net](http://www.fruehwarnsysteme.net) sind gemäß den Vorgaben der BITV – Barrierefreie Informationstechnik-Verordnung weitgehend barrierefrei gestaltet.

Für Menschen mit Behinderungen bieten wir eine Navigationsmöglichkeit über Tastenkombinationen. Wir richten uns nach den Empfehlungen und verwenden die Ziffern 0-9 in Kombination mit der Alt-Taste (Windows) bzw. der Control-Taste (Macintosh). Bitte beachten Sie, dass bestimmte Browser wie der Internet Explorer nach Eingabe der Tastenkombination erwarten, dass die Enter/Return-Taste gedrückt wird.

Taste	Beschreibung
0	direkter Aufruf der Startseite
1	direkter Aufruf der Hilfe
2	nächste Seite
3	vorherige Seite
4	Glossar
5	Übersicht aller Tools
6	Sitemap/Gesamtübersicht
7	Suche (nur Website)
8	Druckversion (nur Website)
9	Impressum

# Interne Frühwarnsysteme




In der Toolbox unterscheiden wir thematisch zwischen „internen Frühwarnsystemen“ und „externen Frühwarnsystemen“. Diese Trennung dient einer ersten groben Zuordnung. Sie soll den schnellen Zugriff auf die einzelnen Tools erleichtern, wohl wissend, dass einerseits die Übergänge zwischen „internen“ und „externen“ Frühwarnsystemen bei einigen Tools fließend sind, andererseits interne Faktoren im Unternehmen in der Regel mit externen Faktoren in einem komplexen Wirkungsgefüge zusammenhängen.


Unter „internen Frühwarnsystemen“ verstehen wir solche Instrumente, die in erster Linie an innerbetrieblichen Themen und Fragestellungen ansetzen und intern im Unternehmen umgesetzt werden.


Nachfolgend finden Sie, alphabetisch sortiert, 25 Kurzbeschreibungen interner betrieblicher Frühwarnsysteme. Auf der beiliegenden CD werden alle Tools ausführlich vorgestellt und Sie erhalten Zugriff auf weiterführende Materialien.





	<b>Altersgerechte Arbeitsplätze für KMU</b> <b>– Ein gestuftes Frühwarnsystem zur Identifizierung von Gesundheitsgefährdungen im betrieblichen Kontext</b>
<i>Problem/ Zielgruppe</i>	<p>Steigender Altersdurchschnitt der Belegschaft, Fachkräftemangel, gesundheitsbedingte Arbeitsausfallzeiten haben Auswirkungen auf die Produktivität kleiner Betriebe. Gesundes, motiviertes und an das Unternehmen gebundenes Personal wird in Zukunft, altersunabhängig, ein wichtiger Wettbewerbsvorteil für standortgebundene kleine und kleinste Betriebe, insbesondere des Handwerks, sein.</p>
<i>Lösung/Nutzen</i>	<p>Ein gestuftes Frühwarnsystem ermöglicht den Zugang zu einem modernen Gesundheitsmanagement.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• im Normalfall praktisch keine Störung der betrieblichen Abläufe, optimale Nutzung der Ressourcen der Mitarbeiter/-innen</li> <li>• gesunde motivierte Belegschaft, Bindung von Fachkräften an den Betrieb</li> <li>• marketing-relevante positive Außenwirkung</li> </ul>
<i>Urheber/ Materialien</i>	<p>Innungskrankenkasse Nord – <a href="http://www.ikk-nord.de">www.ikk-nord.de</a>          Teilprojekt „Altersgerechte Arbeitsplätze in KMU“ der EP EQUAL-Indigo, <a href="http://www.arbeitsfaehigkeit.net">www.arbeitsfaehigkeit.net</a></p> <p> </p>

	<b>Balanced Scorecard für kleine und mittlere Unternehmen</b> <b>– langfristiger Erfolg durch ganzheitliche Unternehmenssteuerung</b>
<i>Problem/ Zielgruppe</i>	<p>Bisher etablierte Steuerungssysteme in KMU bieten einen unzureichenden Blick auf die gesamte Leistung des Unternehmens. Diese wird meist anhand vergangenheitsorientierter finanzieller und somit eindimensionaler Ergebnisse beurteilt und gesteuert. Die Führungsebene als primäre Zielgruppe ist mit dieser Entscheidungsbasis nicht in der Lage, langfristig den Unternehmenserfolg sicherzustellen.</p>
<i>Lösung/Nutzen</i>	<p>Zur Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolges ist auch für KMU eine ganzheitliche Unternehmenssteuerung unabdingbar. Hierzu gilt es neben den finanzwirtschaftlichen Aspekten auch darüber hinausgehende Bereiche wie Kunden, Prozesse oder Mitarbeitende in die Betrachtung mit einzubeziehen und Wechselwirkungen zwischen diesen zu erkennen und zu nutzen.</p>
<i>Urheber/ Materialien</i>	<p>Technische Universität Ilmenau, Fachgebiet Rechnungswesen /Controlling  <a href="http://www.equal-wikom.de">www.equal-wikom.de</a></p> <p>  </p>

	<b>before</b> <b>Strategie-Workshops für den Mittelstand</b>
<i>Problem/ Zielgruppe</i>	<p>KMU und Handwerksbetriebe beschäftigen sich zu wenig mit strategischen Fragen. Dies ist jedoch für die Stärkung der Zukunftsfähigkeit notwendig.</p> <p>Im Projekt „before“ entwickeln Geschäftsführung und Beschäftigte gemeinsam Instrumente zur Zukunftssicherung.</p>
<i>Lösung/Nutzen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse Stärken/Schwächen des Unternehmens</li> <li>• konkrete Verbesserungen werden gemeinsam von Geschäftsführung und Mitarbeitern/-innen vereinbart</li> <li>• mit wenig Aufwand kommt es zu praktischen Ergebnissen</li> <li>• hohe Motivation aller Beteiligten, die Verbesserungen umzusetzen</li> </ul>
<i>Urheber/ Materialien</i>	<p>Stadt Nürnberg / Amt für Wirtschaft  <a href="http://www.before-nuernberg.de">www.before-nuernberg.de</a></p>

	<b>Benchmarking</b> <b>Von den Besten lernen – Aufstellung am Markt und im Wettbewerb optimieren</b>
<i>Problem/ Zielgruppe</i>	<p>Um am Standort Deutschland überleben zu können, müssen die Unternehmen versuchen, sich nicht nur an den Besten zu messen, sondern auch durch kontinuierliche Verbesserungsprozesse zu den Besten zu gehören.</p> <p>kleine und mittlere Unternehmen</p>
<i>Lösung/Nutzen</i>	<p>Bisher war Benchmarking oft nur den großen Firmen vorbehalten gewesen. Der innovative Ansatz dieses Tools ist, Benchmarking nun auch als Instrument für kleine und mittlere Unternehmen verfügbar zu machen. In dezidierten Bereichen kann die eigene Position im Vergleich zu den Besten ermittelt und bei Bedarf können Verbesserungsprozesse eingeleitet werden.</p>
<i>Urheber/ Materialien</i>	<p>GiMA consult Gesellschaft für integriertes Management  <a href="http://www.gimaconsult.com">www.gimaconsult.com</a>, <a href="mailto:info@gimaconsult.com">info@gimaconsult.com</a></p> 



### Betriebsdemografie-Tool: Erfassung und Bewertung einiger betriebsdemografischer Aspekte in kleinen und mittleren Unternehmen

#### Problem/ Zielgruppe

Die Excel-Vorlage erlaubt es, schnell und unkompliziert einige betriebsdemografische Aspekte zu analysieren. Nach der Eingabe der Personaldaten (Geburtsdatum, Eintrittsdatum, Geschlecht und Gruppenmerkmal) wird die Altersstruktur der Belegschaft nach verschiedenen (wählbaren) Merkmalen analysiert. Es ist geeignet für Unternehmen mit bis zu 250 Beschäftigten.

#### Lösung/Nutzen

Das Unternehmen erhält eine Entscheidungshilfe in Personalfragen durch

- Altersstruktur der Gesamtbelegschaft
- Altersstruktur nach Geschlecht, nach Gruppenmerkmalen, etc.

Es erfolgt die Fortschreibung der Altersentwicklung.

#### Urheber/ Materialien

IWT – Institut der Wirtschaft Thüringens GmbH  
www.iw-thuringen.de, www.equal-wikom.de



### Fitness-Check Selbstbewertung für kleine und mittlere Unternehmen bzgl. Aufstellung am Markt und im Wettbewerb

#### Problem/ Zielgruppe

Selbsteinschätzung wie „fit“ ein Unternehmen ist.

Anhand von ca. 25 Kriterien zum Gesamtunternehmen und einer Abfrage über die Produktion gibt der Test Auskunft über den Stand des Unternehmens bzgl. Aufstellung am Markt und im Wettbewerb.

kleine und mittlere Unternehmen

#### Lösung/Nutzen

Ein Unternehmen kann anhand ausgewählter Kriterien den Stand in bestimmten Bereichen jederzeit abschätzen. Das Tool kann in regelmäßigen Abständen eingesetzt werden im Sinne eines Fitness-Monitorings. Mit wenig Aufwand werden schnell Ergebnisse erzielt. Das Interesse der Unternehmen am Einsatz des Tools ist es, am Markt zu bestehen und Verbesserungspotenziale aufdecken zu können.

#### Urheber/ Materialien

GiMA consult Gesellschaft für integriertes Management  
www.gimaconsult.com, info@gimaconsult.com





## foodradar – Risikomanagement für KMU der Ernährungswirtschaft

### Problem/ Zielgruppe

Wettbewerb, Handel, Banken, Versicherungen, Mitarbeiter/-innen und Kunden/-innen fordern von Führungskräften der Ernährungswirtschaft nachhaltig erfolgreiche Antwortstrategien. Den vielfältigen Anforderungen systematisch und vorausschauend zu begegnen und so auch strategische Chancen nicht verstreichen zu lassen, gelingt in der Praxis von KMU häufig nicht.

### Lösung/Nutzen

foodradar entwickelt diese Zukunftskompetenzen und nutzt dabei das Thema Risikomanagement als Schlüssel zur Nachhaltigkeit. Führungskräfte werden befähigt, Entwicklungen zu antizipieren, zu interpretieren und schrittweise in ihr Arbeitsumfeld zu integrieren. So wird das unternehmerische Risiko gesenkt und die Position gegenüber Stakeholdern systematisch gestärkt.

### Urheber/ Materialien

Universität Witten / Herdecke  
www.foodradar.de, www.oekoradar.de



## Initialer Nachhaltigkeitscheck (INC) Online-Selbstbewertungstool für KMU der Ernährungsbranche

### Problem/ Zielgruppe

Die Situation in der Ernährungsbranche ist von einem Verdrängungswettbewerb gekennzeichnet, der vor allem KMU belastet. Der INC kann solche Unternehmen auf erfolgskritische Indikatoren im Hinblick auf ein langfristiges, erfolgreiches Bestehen am Markt aufmerksam machen.

KMU aus der Ernährungsbranche

### Lösung/Nutzen




Niedrigschwelliger Einstieg (anonym, unverbindlich, kostenlos); immer verfügbar; integrierte Nachhaltigkeitsbetrachtung; leicht nachvollziehbar (Multiple Choice); spricht volkswirtschaftlich wichtige KMU und Personen an, die meist nicht mit dem Thema Nachhaltiges Wirtschaften vertraut sind

### Urheber/ Materialien

Trifolium – Beratungsgesellschaft mbH, future e.V., dknw (Universität Witten/Herdecke)  
Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH  
www.kompaktnet.de



	<b>Innovations-Check</b> <b>Selbstbewertung für kleine und mittlere Unternehmen</b> <b>zur Prüfung der Innovationsfähigkeit</b>
<i>Problem/ Zielgruppe</i>	<p>Kennen Sie Ihre Innovationsfähigkeit?</p> <p>Innovation umfasst ein sehr breit gefächertes Tätigkeitsfeld. Um an den unterschiedlichsten Kriterien festmachen zu können, wie innovativ ein Unternehmen tatsächlich ist, kann ein Innovations-Check durchgeführt werden.</p> <p>kleine und mittlere Unternehmen</p>
<i>Lösung/Nutzen</i>	<p>In dedizierten Bereichen können Stärken und Schwächen erkannt und daraus Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. Die Auswertungsergebnisse des Checks (gute bis schlechte Innovationsfähigkeit) warnen die Personen, die den Check durchführen. Sind Mängel erkannt, kann frühzeitig gegengesteuert werden.</p>
<i>Urheber/ Materialien</i>	<p>GiMA consult Gesellschaft für integriertes Management  <a href="http://www.gimaconsult.com">www.gimaconsult.com</a>, <a href="mailto:info@gimaconsult.com">info@gimaconsult.com</a></p> <p> </p>

	<b>Intergenerative Lerntandems</b> <b>Lernen und qualifizieren im Tandem älterer und jüngerer Mitarbeiter/-innen</b> <b>innerhalb eines Unternehmens</b>
<i>Problem/ Zielgruppe</i>	<p>Ältere Beschäftigte besitzen umfangreiches Erfahrungswissen – jüngere aktuellstes Technologiewissen – daraus erwächst die Notwendigkeit eines Wissenstransfers.</p> <p>kleine und mittlere Unternehmen</p>
<i>Lösung/Nutzen</i>	<p>Kompetenzen und Erfahrungen der Mitarbeiter/-innen werden durch Wissenstransfer weitergegeben, ausgetauscht und für das Unternehmen als Wettbewerbsfaktor erhalten. Dabei wird die Beschäftigungsfähigkeit der Älteren bei gleichzeitiger Kompetenzentwicklung der jüngeren Beschäftigten sichergestellt.</p>
<i>Urheber/ Materialien</i>	<p>EP InnKoop: Teilprojekt ATB und Teilprojekt STZ  <a href="http://www.innkoop-equal.de">www.innkoop-equal.de</a></p> <p> </p>



### Kompetenzdiagnose – Tool zur (Selbst-) Bewertung von Kompetenzen und Potenzialen in Unternehmen und Organisationen

#### Problem/ Zielgruppe

Ist es Ihr Ziel: Herausforderungen der Gegenwart/Zukunft innovativ zu meistern? Nicht über Probleme, sondern über Ziele zu reden? Dass Ihre Mitarbeiter/-innen zur richtigen Zeit am richtigen Ort die richtigen Dinge tun? Planvolle Personalentwicklung zu betreiben? Kommunikation/Informationsaustausch im Betrieb zu optimieren?

KMU und Organisationen

#### Lösung/Nutzen

Die Kompetenzdiagnose bietet in komprimierter Form:

- Stärken-Schwächen-Analyse Ihrer Organisation und der Mitarbeiter/-innen
- potenzialorientierte Analyse der vorhandenen Kompetenzen und des Kompetenzentwicklungsbedarfs
- Ableitung von Kompetenzentwicklungsmaßnahmen aus Markterfordernissen und betrieblichem Vermögen

#### Urheber/ Materialien

K. Beratungs- und Projektentwicklungsgesellschaft mbH  
Anne Kolling, Thomas Reinhold, Andrea Hütten, Rüdiger Alte



### KURSCheck – Ein Selbstbewertungsinstrument für Schulen und Unternehmen

#### Problem/ Zielgruppe

Unternehmen sind auf qualifizierten und motivierten Nachwuchs angewiesen, daher müssen die zum Unternehmen passenden Auszubildenden gefunden und bestmöglich integriert sowie Schüler/-innen bestmöglich auf die Herausforderungen von Ausbildung und Arbeit vorbereitet werden.

Allgemeinbildende Schulen, Berufsschulen und ausbildende Unternehmen

#### Lösung/Nutzen

Unternehmen und Schulen:

Erkennen der Stärken und Verbesserungspotenziale am Übergang Schule-Beruf aus der jeweiligen Perspektive, Ergreifung geeigneter Maßnahmen zur Optimierung der Bildung und Erziehung, der Ausbildungsfähigkeit, der Integration in die Ausbildung, der Übergabe an die Fachabteilungen etc., Aufstellen eines entsprechenden Managementsystems

#### Urheber/ Materialien

Trifolium – Beratungsgesellschaft mbH  
[www.kurs-auf-zukunft.de/startseite/kurscheck.html](http://www.kurs-auf-zukunft.de/startseite/kurscheck.html)  
[www.kurscheck.de](http://www.kurscheck.de)





tools/13.html



### Multikultureller Nachhaltigkeitscheck (MNC) Online-Selbstbewertungstool für KMU mit Migrationshintergrund

#### *Problem/ Zielgruppe*

Unternehmen mit Migrationshintergrund haben mit spezifischen Schwierigkeiten zu kämpfen, etwa dem nicht immer problemlosen Umgang mit Behörden oder mangelnden Geschäftsbeziehungen über die eigene ethnische Gruppe hinaus. Der MNC macht solche Unternehmen auf erfolgskritische Indikatoren im Hinblick auf ein langfristiges Bestehen am Markt aufmerksam.

#### *Lösung/Nutzen*

Niedrigschwelliger Einstieg (anonym, unverbindlich, kostenlos, in der Muttersprache); immer verfügbar; integrierte Nachhaltigkeitsbetrachtung; leicht nachvollziehbar (Multiple Choice); spricht volkswirtschaftlich wichtige KMU und Personen an, die meist nicht mit dem Thema Nachhaltiges Wirtschaften vertraut sind

#### *Urheber/ Materialien*

Trifolium - Beratungsgesellschaft mbH,  
Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH, RKW e.V.  
[www.kompaktnet.de](http://www.kompaktnet.de)





### Nova.PE – Verfahrensanweisung Demografiefestigkeit für KMU

#### Problem/ Zielgruppe

Unternehmen müssen zukünftig die Auswirkungen des demografischen Wandels bewältigen. Zentrales Problem für Unternehmen ist dabei der Erhalt personengebundenen und unternehmensspezifischen Wissens, wenn ältere Arbeitnehmer/-innen in Rente gehen. Nova.PE hat insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) Instrumente, Verfahren und Methoden entwickelt, die den Verbleib und die nachhaltige Nutzung von personengebundenem Wissen im Unternehmen sichern.

#### Lösung/Nutzen

KMU werden durch die Anwendung einer fest verankerten Verfahrensanweisung auf QM-Niveau in die Lage versetzt, turnusmäßig eine Analyse des Know-hows vorzunehmen, das aufgrund des Ausscheidens älterer Mitarbeiter/-innen verloren zu gehen droht. Mitarbeiter/-innen ab 55 Jahren werden daraufhin betrachtet, ob und wie sie sich mit ihrem Know-how unverzichtbar gemacht haben. Die Unternehmen können so entscheiden, ob ein Transfer notwendig ist und wann er angestoßen werden soll.

#### Urheber/ Materialien

EQUAL-Entwicklungspartnerschaft „Nova.PE“  
Ruhr-Universität Bochum  
Lehrstuhl für Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung ([www.aog.rub.de](http://www.aog.rub.de))  
[www.novape.rub.de](http://www.novape.rub.de)



### Personalportfolio Eine Selbstbewertung für Potenziale, Fähigkeiten und Kompetenzen von Mitarbeitern/-innen

#### Problem/ Zielgruppe

Viele Unternehmen fragen nicht systematisch:  
Wie entwickelt sich unser Geschäft und haben unsere Mitarbeiter/-innen dafür das notwendige Potenzial und Qualifikationen und Kompetenzen?

#### Lösung/Nutzen

Führungskräfte erarbeiten in Workshops anhand der Portfoliotechnik Leistungs- und Potenzialkriterien für ihre Mitarbeiter/-innen – anhand der Strategie des Unternehmens.


Daraus werden Qualifikations- und Kompetenzentwicklungsmaßnahmen abgeleitet.


#### Urheber/ Materialien

Akademie für Weiterbildung Delmenhorst e. V.  
[kahlen@akadel.de](mailto:kahlen@akadel.de), [jess@akadel.de](mailto:jess@akadel.de)





	<b>rating-zentrum.de</b> <b>Regionales Informations- und Kommunikationszentrum</b>
<i>Problem/ Zielgruppe</i>	<p>Kleine und mittlere Unternehmen sollen kostengünstig, mit geringem Aufwand und effektiv bei der Verbesserung ihres Ratings und der Früherkennung von Krisensituationen unterstützt werden.</p>
<i>Lösung/Nutzen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sicherung des Unternehmens</li> <li>• Früherkennung von Krisensituationen</li> <li>• Verbesserung des Ratings und damit leichterem und günstigerem Zugang zu Fremdkapital</li> <li>• langfristige Verbesserung der Unternehmensorganisation</li> </ul>
<i>Urheber/ Materialien</i>	<p>Vogelsberg Consult GmbH, EP Tandem  <a href="http://www.rating-zentrum.de">www.rating-zentrum.de</a></p>

	<b>SAFE – Sustainability Assessment for Enterprises</b> <b>Beteiligungsorientierte Selbstbewertung</b>
<i>Problem/ Zielgruppe</i>	<p>Nachhaltiges Wirtschaften erfordert planvolles Vorgehen, stringentes Handeln und konsequentes Überprüfen der Aktivitäten. Häufig sind diese Voraussetzungen in KMU jedoch nicht gegeben und die Beschäftigten werden an Verbesserungs- und Entscheidungsprozessen nicht beteiligt.</p> <p>Unternehmer/-innen und Beschäftigte in KMU</p>
<i>Lösung/Nutzen</i>	<p>SAFE ist zugleich ein analyse- und prozessorientiertes Handlungsinstrument zur Identifikation und zügigen Bearbeitung von Stärken und Verbesserungspotenzialen im Bereich der hard facts (z. B. Ressourceneffizienz, Prozessoptimierung) und der soft facts (z. B. Team- und Kommunikationsfähigkeit).</p>
<i>Urheber/ Materialien</i>	<p>Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH; <a href="http://www.wupperinst.org">www.wupperinst.org</a>          Trifolium – Beratungsgesellschaft mbH; <a href="http://www.nachhaltigkeit.de">www.nachhaltigkeit.de</a></p> <div style="display: flex; justify-content: center; gap: 10px;">      </div>



## Stakeholderanalyse Instrument zur Identifikation von Stakeholdern und ihren Interessen

### *Problem/ Zielgruppe*

Stakeholder beeinflussen das Erreichen von Unternehmenszielen. In klassischen Managementsystemen wird dieser Einfluss jedoch nicht adäquat abgebildet, die relevanten Anspruchsgruppen über die Kunden hinaus bleiben oft unbekannt und unberücksichtigt. Eine systematische Stakeholderanalyse schafft hier Abhilfe.

Zielgruppe sind Unternehmen jeder Größe.

### *Lösung/Nutzen*

Identifizieren der wichtigsten internen und externen Stakeholder, um sich adäquat und frühzeitig mit deren Ansprüchen und Einflussmöglichkeiten auseinandersetzen zu können. Dadurch können Interessen ausgeglichen und Probleme frühzeitig vermieden werden.

### *Urheber/ Materialien*

Adaption für unterschiedliche Instrumente und Zielgruppen:  
Trifolium – Beratungsgesellschaft mbH  
[www.nachhaltigkeit.de](http://www.nachhaltigkeit.de)



## Strategische Inventur

### *Problem/ Zielgruppe*

Nicht alle KMU haben einen „Radarschirm“ und systematische und pragmatische Szenarien entwickelt: Wie entwickeln sich unsere Märkte und Kunden? Wie ticken unsere Wettbewerber, welche Chancen und Risiken ergeben sich daraus für unseren Betrieb und wie stellen wir uns dafür am besten auf? Haben wir dafür die notwendigen Qualifikationen / Kompetenzen unserer Mitarbeiter/-innen?

### *Lösung/Nutzen*




Mitarbeiter/-innen aus allen Hierarchieebenen und Funktionsbereichen des Unternehmens erarbeiten in Workshops Antworten und Szenarien auf die o.g. Fragen. Daraus werden betriebsspezifische Maßnahmen und Projekte abgeleitet. Der Betrieb hat damit eine Plattform, in der laufend auf neue Fragen neue Antworten und Anpassungen an die Zukunft gefunden werden können.

### *Urheber/ Materialien*

Victor Hering, Brigitte Nagler / Artec, Forschungszentrum Nachhaltigkeit, Universität Bremen / Akademie für Weiterbildung Delmenhorst e.V.  
[kahlen@akadel.de](mailto:kahlen@akadel.de), [jess@akadel.de](mailto:jess@akadel.de)



	<b>Sustainable Excellence (SusEx)</b> <b>EFQM-basiertes, ganzheitliches Nachhaltigkeitsmanagementsystem</b>
<i>Problem/ Zielgruppe</i>	<p>Ökonomische, ökologische und soziale Aspekte werden bisher unzureichend integriert und unter Potenzialaspekten für Unternehmen und Organisationen analysiert und gemanagt. Die gewünschten Ergebnisse werden nicht ausreichend mit den dazu notwendigen Befähigern verknüpft.</p> <p>Unternehmen jeder Größe, vor allem größere KMU</p>
<i>Lösung/Nutzen</i>	<p>Erkennen und Steigern des Unternehmenswertes durch systematische und immer wiederkehrende Identifikation von Stärken und Verbesserungspotenzialen unter Betrachtung einer ganzheitlichen, auf die zahlreichen Interessengruppen ausgerichteten Wertschöpfungssteigerung. Nutzung des EFQM-Modells in Kombination mit Nachhaltigkeitsaspekten</p>
<i>Urheber/ Materialien</i>	<p>Umweltamt Stadt Nürnberg, Wuppertal Institut, future e.V., Trifolium - Beratungsgesellschaft mbH (Sustainable Excellence Group)  <a href="http://www.sustainable-excellence.de">www.sustainable-excellence.de</a></p> <div style="display: flex; gap: 10px;">   </div>

	<b>Unternehmenscheck („Potenzialdetektor“)</b> <b>als Bestandteil der bench-effect®-Methode</b>
<i>Problem/ Zielgruppe</i>	<p>KMU sind häufig hohen Belastungen durch das Tagesgeschäft ausgesetzt, verfügen vielfach nicht über genügend strategische Orientierung. Ressourcen reichen oft nicht aus, so dass keine regelmäßige Bewertung der Stärken und Schwächen, der mittel- und langfristigen Ziele stattfinden kann.</p> <p>Unternehmen sowie Führungskräfte und Beschäftigte</p>
<i>Lösung/Nutzen</i>	<p>Selbstbewertung durch Fragespiegel / Interview, erstes Feedback durch standardisierte Auswertung, Aufdecken von Defiziten, Lösungen und Veränderungspotenzialen, erneute Selbstbewertung</p> <p>Übersicht über Stärken und Schwächen, ursachenbezogener Überblick über Verbesserungspotenziale, Begleitung von Veränderungsprozessen bis zur Umsetzung</p>
<i>Urheber/ Materialien</i>	<p>EP bench-effect® grenzenlos – beteiligungsorientierte Lernstätten in KMU  <a href="http://www.schrittmacher-oderspree.de">www.schrittmacher-oderspree.de</a>  <a href="http://www.ihk-projekt.de">www.ihk-projekt.de</a></p> <div style="display: flex; gap: 10px;">   </div>



### VSW – Flexible Arbeitszeiten in KMU Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle

#### Problem/ Zielgruppe

Wie flexibel ist Ihre Arbeitszeitorganisation?  
Damit sich kleine und mittlere Unternehmen besser an steigenden Wettbewerbsdruck und Kundenerwartungen anpassen können, ist eine Flexibilisierung ihrer Arbeitszeitorganisation ein wesentlicher Schritt.  
kleine und mittlere Unternehmen

#### Lösung/Nutzen

Durch die Einführung eines flexiblen Arbeitszeitmanagements im Unternehmen erhöhen sich Produktivität sowie die Kundenzufriedenheit.

#### Urheber/ Materialien

Verbund Strukturwandel (VSW) GmbH  
www.verbund-strukturwandel.de  
info@verbund-strukturwandel.de



### Wissens-Dialog-System – WDS Wissensmanagement für KMU

#### Problem/ Zielgruppe

Das Wissen über die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen sowie das Verständnis der Kunden sind wichtige Ressourcen für die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit von KMU. Doch nur selten wird die Ressource Wissen zukunftssichernd entwickelt und eingesetzt.  
WDS unterstützt zielgerichtet Unternehmer/-innen und Führungskräfte.



#### Lösung/Nutzen




WDS begleitet KMU bei der Identifikation, dem Erwerb, der Verteilung und der Nutzung von Wissen. Dies ist als kommunikativer und interaktiver Prozess angelegt, IKT-Instrumente sind dabei Hilfsmittel.  
Durch Nutzung von Wissen entsteht neues Wissen. Dies kann als Wettbewerbsvorteil genutzt und ausgebaut werden.

#### Urheber/ Materialien

Eichenbaum GmbH  
www.eichenbaum.de  
www.equal-wikom.de



	<b>Wissenslandkarte für KMU – eine Darstellung des Wissens im Unternehmen</b>
<b>Problem/ Zielgruppe</b>	<p>... wenn das Unternehmen wüsste, was das Unternehmen alles weiß ...</p> <p>Die geregelte Sammlung und Weitergabe von Wissen und Informationen findet in KMU kaum statt. Wenn die entsprechenden Fachleute nicht erreichbar sind, bleiben Probleme ungelöst, Kunden unzufrieden, Abläufe gestört.</p> <p>Die Wissenslandkarte dient allen Beschäftigten.</p>
<b>Lösung/Nutzen</b>	<p>Die unternehmensbezogene Darstellung, Verteilung und Fortschreibung des vorhandenen Wissens, eingebunden in ein WM-System, kann die Geschäftsprozesse optimieren, Wissensbestände beschreiben, Qualifizierungsbedarf beschreiben und die Personalentwicklung unterstützen.</p>
<b>Urheber/ Materialien</b>	<p>Eichenbaum GmbH  <a href="http://www.eichenbaum.de">www.eichenbaum.de</a>  <a href="http://www.equal-wikom.de/download.htm">www.equal-wikom.de/download.htm</a></p> 

	<b>Wissensmanagementsystem für KMU auf Basis der Software Intrexx</b>
<b>Problem/ Zielgruppe</b>	<p>In den meisten KMU wird vorhandenes internes und externes Wissen nur unzureichend verwaltet und dessen Verfügbarkeit organisiert. Oft werden nur Ablagen oder unspezifische Standardlösungen herkömmlicher Software verwendet.</p> <p>Zielgruppe sind kleine und mittlere Unternehmen.</p>
<b>Lösung/Nutzen</b>	<p>Durch den Einsatz eines den betrieblichen Bedürfnissen angepassten rechnerbasierten Wissensmanagementsystems wird eine effiziente Nutzung in- und externen Wissens ermöglicht. Der Nutzen liegt in der Optimierung betrieblicher Abläufe und Prozesse (Kostensenkung).</p> <p>Die Integration in ein QM-System ist möglich.</p>
<b>Urheber/ Materialien</b>	<p>B. Tischer  Ingenieurgemeinschaft Dr. Prüger &amp; Partner  <a href="mailto:b.tischer@ilmtec.de">b.tischer@ilmtec.de</a></p>  

# Externe Frühwarnsysteme

Nach der Vorstellung der „internen Frühwarnsysteme“ stellen wir Ihnen in diesem Abschnitt einige „externe Frühwarnsysteme“ vor.

Unter „externen Frühwarnsystemen“ verstehen wir solche Instrumente, die in erster Linie an überbetrieblichen Themen und Fragestellungen ansetzen und/oder den Blick von außen auf das Unternehmen richten. Diese Instrumente können entweder direkt im Unternehmen umgesetzt werden oder gemeinsam in Kooperationen oder regionalen Netzwerken.

Nachfolgend finden Sie, alphabetisch sortiert, sieben Kurzbeschreibungen externer betrieblicher Frühwarnsysteme. Auf der beiliegenden CD werden alle Tools ausführlich vorgestellt und Sie erhalten Zugriff auf weiterführende Materialien.





## Lernortkooperationen und Berufspatenschaften – ein kooperatives Bündnis für Berufsausbildung und Berufseinstieg

### Problem/ Zielgruppe

Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung ist ein künftiger Fachkräftemangel in KMU absehbar. Das Projekt orientiert sich deshalb auf eine zukunftsgerichtete Modellentwicklung betrieblicher Personalpolitik für Berufseinsteiger/-innen.  
kleine und mittlere Unternehmen

### Lösung/Nutzen

- Sicherung des Fachkräftenachwuchses und damit der Wettbewerbsfähigkeit durch rechtzeitiges Agieren gegenüber der demografischen Entwicklung
- Imagegewinn durch die Übernahme gesellschaftlicher/sozialer Verantwortung in der Region Mittelthüringen

### Urheber/ Materialien

EP WiKoM  
FöBi-Bildungszentrum, Südstraße 15, 99867 Gotha



## Lernpartnerschaften: Ein innovatives Instrument der Nachwuchssicherung

### Problem/ Zielgruppe

Wie findet ein Unternehmen auch vor dem Hintergrund des demografischen Wandels Auszubildende, die die notwendigen fachlichen und persönlichen Qualifikationen mitbringen? Wie sichert es langfristig seinen Fachkräftebedarf?

Diese Fragen haben in den letzten Jahren zunehmend die Personalabteilungen von Unternehmen beschäftigt und verlangen von Personalverantwortlichen ein Umdenken bei der Rekrutierung von Mitarbeitern/-innen.

### Lösung/Nutzen

In Lernpartnerschaften gestalten Unternehmen frühzeitig die Berufsorientierung und werden im Fachunterricht zum praxisorientierten Unterrichtsgegenstand. Hierbei bewegen sie sich weg von punktuellen, zufälligen Kontakten mit Schulen, hin zu systematischen Kooperationsbeziehungen. Durch langfristige Bindung an die Partnerschule gelingt es einem Unternehmen seine Ausbildungsplätze mit qualifizierten und interessierten Schülern/-innen zu besetzen.

### Urheber/ Materialien

Auf KURS in die Zukunft – Kooperation Schule Wirtschaft gestalten  
[www.kurs-auf-zukunft.de](http://www.kurs-auf-zukunft.de)





### NetzwerkCheck – Leit- und Profilverfragen zur Netzwerkkonfiguration und -architektur

#### Problem/ Zielgruppe

Der Netzwerkkonfiguration wird ein strategischer Planungsprozess vorangestellt, in dem die Geschäftsidee für das Netzwerk und seine Ausrichtung definiert werden, die gemeinsam den Zweck und den Aktionsradius des Netzwerks beschreiben. Das Netzwerk-Controlling übernimmt dabei die Funktion, als strategischer Berater für die Netzwerkinitiatoren, unterschiedliche Szenarien für die wirtschaftliche Dimension des Netzwerks aufzuzeigen.  
Netzwerke von kleinen und mittleren Unternehmen

#### Lösung/Nutzen

Profilverfragen dienen als Checkliste für die Befragung und Informationsbeschaffung im Rahmen der Partnerselektion. Gemeinsam mit Leitfragen zur strategischen Ausrichtung des Netzwerks bieten sie Netzwerkinitiatoren und Partnerunternehmen ein Controlling-Tool als Entscheidungsgrundlage über die Architektur bzw. Struktur eines Netzwerks.

#### Urheber/ Materialien

IWT – Institut der Wirtschaft Thüringens GmbH  
www.iw-thuringen.de  
www.equal-wikom.de



### Open Business Abende Systematisches Networking für Kleinstbetriebe

#### Problem/ Zielgruppe

Die Potenziale von Kleinunternehmen (KU) und Freiberufler/-innen werden meist zu wenig erkannt und genutzt. Um an mehr bzw. größere Aufträge zu kommen, fehlt oft (nur) ein gezieltes lokales Networking für diese hochflexible Gruppe von kompetenten Unternehmern/-innen. Mit diesem Tool können hauptsächlich Freiberufler/-innen und Kleinstbetriebe vernetzt werden.

#### Lösung/Nutzen

Die hochstrukturierte Abendveranstaltung steht unter dem Motto „Gemeinsam (mehr) Geschäfte machen“. Die Ergebnisse für die Teilnehmer/-innen sind u. a. Nutzung vorhandener Kompetenzen für gemeinsame Akquisemaßnahmen, Erweiterung des eigenen Dienstleistungsangebots bzw. gemeinsame Projekte.

#### Urheber/ Materialien

Augsburg AG  
www.region-a3.com/profit\_innovationen.html







tools/30.html



### Stakeholder Sensibilisierung im Stadtteil/-Region Repräsentative Selbstbewertung

#### *Problem/ Zielgruppe*

Unterschiedliche Bewertungen bezüglich vorhandener ökonomischer Stärken und Schwächen eines Stadtteils bzw. einer Region haben meist parallel laufende bzw. widersprüchliche Aktivitäten zur Folge. Die systematische Sensibilisierung von Stakeholdern fokussiert deshalb eine repräsentative Auswahl an lokalen Unternehmen, Institutionen und sozialen Einrichtungen.

#### *Lösung/Nutzen*

Eine wirtschafts- und sozialpolitische Aufbereitung relevanter Bedarfe und Lösungen im Stadtteil bzw. der Region ermöglicht die Entwicklung und Umsetzung von wirkungsvolleren arbeitsmarktpolitischen Aktivitäten und insbesondere die Stärkung von Kleinbetrieben mit lokalen Kunden- und Lieferantenbeziehungen.

#### *Urheber/ Materialien*

Augsburg AG  
[www.region-a3.com/profit\\_innovationen.html](http://www.region-a3.com/profit_innovationen.html)





### Systemisches Managen einer (Stadt-) Region Budgetoptimierung durch Simulationsmodelle

#### Problem/ Zielgruppe

Kommunale Investitionen z. B. zur Stärkung des Arbeitsmarktes bewirken, ohne Berücksichtigung vernetzter Wirkungsfaktoren, oftmals das Gegenteil. Planungs- und Steuerungsverfahren für „frei verfügbare“ kommunale Mittel werden kaum eingesetzt. Das Tool unterstützt kommunale arbeitsmarktpolitische Entscheidungsträger/-innen bei der Budgetplanung.

#### Lösung/Nutzen

Anhand gemeinsam ausgearbeiteter arbeitsmarktpolitischer Szenarien lassen sich komplexe Wirkungszusammenhänge lokaler Strukturen besser erfassen und Auswirkungen von Investitionen simulieren. Softwaregestützt können damit öffentliche Mittel nachhaltiger eingesetzt werden.

#### Urheber/ Materialien

Augsburg AG  
[www.region-a3.com/profit\\_innovationen.html](http://www.region-a3.com/profit_innovationen.html)



### VSW – Regionale Kompetenzbedarfsanalyse

#### Problem/ Zielgruppe

Angesichts struktureller Veränderungen haben sich Qualifikationsniveau und -anforderungen an das Erwerbspersonenpotenzial deutlich erhöht. Mit der regionalen Kompetenzbedarfsanalyse werden bedeutsame Qualifizierungsfelder und -bedarfe identifiziert, um Personalentwicklung und betriebliche Weiterbildung der Region zu unterstützen.

#### Lösung/Nutzen

Personalentwicklung in KMU

#### Urheber/ Materialien

Verbund Strukturwandel (VSW) GmbH  
[info@verbund-strukturwandel.de](mailto:info@verbund-strukturwandel.de)



## Weiterführende Literatur

*Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (2004):* Früherkennung von Chancen und Risiken in kleinen und mittleren Unternehmen. Berlin.

*Heim, Gerhard (2006):* Rating-Handbuch für die Praxis. Basel II als Chance für Mittel- und Kleinbetriebe. Berlin.

*Krystek, Ulrich (2006):* Frühwarnsysteme. In: Hutzschenreuter, Thomas / Griess-Nega, Torsten (Hrsg.): Krisenmanagement: Grundlagen, Strategien, Instrumente. S. 221–244. Wiesbaden.

*Krystek, Ulrich / Müller-Stewens, Gerd (2006):* Strategische Frühaufklärung. In: Hahn, Dietger / Taylor, Bernard (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung – strategische Unternehmensführung: Stand und Entwicklungstendenzen. S. 175–193. 9. Auflage. Berlin.

*Münzel, Carina / Herrmann, Jenny (2005):* Riskmanagement für kleine und mittlere Unternehmen. Zürich.

*Pelz, Bernd F. / Mahlmann, Regina (2006):* Erfolgsplanung KMU. Souveräne Unternehmensführung durch systemische Erneuerung. Ein Instrument für die Praxis. Leonberg.

*Perschel, Marco (2003):* Krisenmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen. Renningen.

*Pfohl, Hans-Christian (2006):* Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten ihrer Lösung. 4. Auflage. Berlin.

*Romeike, Frank (2007):* Qualitätsmanagement und Frühwarnsysteme als Bestandteil des Risikomanagement von operationellen Risiken in Industrieunternehmen. In: Kaiser, Thomas (Hrsg.): Wettbewerbsvorteil Risikomanagement: erfolgreiche Steuerung der Strategie-, Reputations- und operationellen Risiken. S. 161–176. Berlin.

*Schauf, Malcom (2006):* Unternehmensführung im Mittelstand. Mering.

*Schöpfner, Anne K. (2006):* Frühwarnsysteme im strategischen Management. Theorien und Umsetzung. Saarbrücken.

*Schwarz, Erich J. / Krajger, Ines / Dummer, Rita (2006):* Innovationskompass für klein- und mittelständische Unternehmen. Neue Ideen finden und entwickeln. Wien.

*Vohl, Hans-Jörg (2004):* Balanced Scorecard im Mittelstand. Hamburg.

# Glossar

## Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard (BSC) ist ein ganzheitliches und ausgewogenes Managementinstrument, welches die Vision und die Strategie eines Unternehmens bzw. die Strategien der einzelnen Unternehmensbereiche in unternehmensspezifische und messbare Ziele und Handlungen übersetzt. Dies erfolgt unter Berücksichtigung sämtlicher den Erfolg beeinflussender interner und externer Faktoren sowie deren Wechselwirkungen. In einem fortwährenden Prozess werden Ziele bezüglich der Erfolgsfaktoren und deren Erreichungsgrade überprüft und durch Ableitung weiterer Maßnahmen gesteuert.

## Benchmarking

Zielgerichteter, kontinuierlicher Prozess, bei dem die zu untersuchenden Themenbereiche unternehmens-, branchenintern oder branchenübergreifend analysiert und verglichen werden. Dabei werden Unterschiede ermittelt, deren Ursachen und Verbesserungsmöglichkeiten auf erfolgskritischen Merkmalen basieren.

## Berufspatenschaft

Die Ressourcen und Potenziale ehrenamtlicher Bürgerdienste sollen im Rahmen der Lernortkooperation im Sinne von vermittelnden, begleitenden und fördernden Patenschaften entwickelt und genutzt werden. Konkret bedeutet dies: Ältere Menschen, vor allem jene, die noch vor kurzer Zeit in Beschäftigung waren und über ein umfangreiches berufspraktisches Erfahrungswissen aus der Arbeitswelt verfügen, machen dieses Wissenspotenzial für Berufseinsteiger/-innen nutzbar, um einen passgenauen Beschäftigungseinstieg zu unterstützen.

## Betriebliches Eingliederungsmanagement

Sind Beschäftigte innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig, klärt der Arbeitgeber mit der zuständigen Interessenvertretung, bei schwerbehinderten Menschen außerdem mit der Schwerbehindertenvertretung, mit Zustimmung und Beteiligung der betroffenen Person die Möglichkeiten, wie die Arbeitsunfähigkeit möglichst überwunden werden und mit welchen Leistungen oder Hilfen erneuter Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt und der Arbeitsplatz erhalten werden kann.

## Betriebsdemografie

Betriebsdemografie bezeichnet die strukturelle Zusammensetzung einer Belegschaft im Hinblick auf Merkmale wie Geschlecht, Alter, Qualifikation und / oder Zugehörigkeit zu einer Organisationseinheit.

## Chance

Als Chance können im Zusammenhang mit unternehmerischem Handeln vermögensmehrende Ausprägungen zukünftiger Entwicklungen bezeichnet werden (Gewinnmöglichkeit).

## Demografischer Wandel

Mit dem Begriff „Demografischer Wandel“ wird die Veränderung der Zusammensetzung einer Gesell-

schaft – insbesondere der Altersstruktur – bezeichnet. Der Begriff ist zunächst weder positiv noch negativ behaftet und kann sowohl eine Zunahme als auch eine Abnahme bezeichnen. Der demografische Wandel wird dabei über die Veränderungen bei folgenden Faktoren beschrieben:

- Fertilität/ Geburtenrate
- Zeitpunkt der Geburten
- Lebenserwartung
- Wanderungssaldo
- Familienbildung und Haushaltszusammensetzung
- Jahrgangsverteilung der Gesamtbevölkerung und der Erwerbsbevölkerung
- Erwerbs- und Beschäftigungsquoten verschiedener Personengruppen
- Definition der Erwerbsbevölkerung (derzeit und seit langem unverändert vom 15. bis zum 64. Lebensjahr)
- normales und vorzeitiges Ausscheiden aus dem Erwerbsprozess (Mortalität, Erwerbsunfähigkeit, Vorzeitpensionierung, Arbeitslosigkeit, Altersteilzeit).

(vgl.: Buck, Hartmut / Kistler, Ernst / Mendius, Hans Gerhard (2002): Demographischer Wandel in der Arbeitswelt – Chancen für eine innovative Arbeitsgestaltung. Stuttgart).

## Demografisches Kompetenzrisiko

Risiko des Wissensverlustes für ein Unternehmen, das durch das Ausscheiden älterer Arbeitnehmer/-innen entstehen kann.

## Diagonalprinzip

„Diagonalprinzip“ bedeutet, dass die Teilnehmer/-innen in unternehmensinternen Workshops sowohl aus allen Hierarchieebenen des Unternehmens als auch aus allen Funktionsbereichen des Unternehmens kommen. Über das Diagonalprinzip wird das Unternehmen innerhalb von Workshops „im Kleinen“ abgebildet.

## EFQM-Modell für Business Excellence

Das EFQM-Modell für Excellence ist ein Organisationsdiagnose- und -entwicklungsmodell, das eine ganzheitliche Sicht auf Organisationen ermöglicht. Mit Hilfe dieses Modells streben Unternehmen Excellence an. Hierbei verbessern die Anwender/-innen ihre vier Ergebnis-Kriterien (mitarbeiter-, kunden-, gesellschaftsbezogene und Schlüsselergebnisse), indem sie ihre Leistungen in den fünf Befähiger-Kriterien (Führung, Politik und Strategie, Mitarbeiterorientierung, Partnerschaften und Ressourcen, Prozesse) steigern.

## Entwicklungspartnerschaft (EP)

Netzwerk arbeitsmarktrelevanter Akteure aus einer Region oder Branche zur Bündelung von Kompetenzen und Erfahrungen für die Entwicklung und Erprobung von Innovationen in einem EQUAL-Projekt und deren Implementierung in Politik und Praxis. Wichtig ist dabei, dass all diejenigen Partner/-innen an einem Tisch sitzen, die entsprechende Kompetenzen, Erfahrungen und Möglichkeiten besitzen, diese neuen Ansätze in den Arbeitsmarktstrukturen umzusetzen. Dies können zum

Beispiel Arbeitsagenturen, Forschungseinrichtungen, kleine und mittlere Unternehmen (KMU), Nicht-Regierungsorganisationen, Träger/-innen der Wohlfahrtspflege, Interessenvertretungen oder Bund- und Ländereinrichtungen sein.

### **EQUAL**

EQUAL ist Teil der Strategie der Europäischen Union zur Schaffung von mehr und besseren Arbeitsplätzen und zur Sicherstellung, dass niemandem der Zugang zu diesen Arbeitsplätzen verwehrt wird. Als Gemeinschaftsinitiative des Europäischen Sozialfonds ist EQUAL das Lernforum, das neue Wege zur Verwirklichung der politischen Zielvorgaben der Europäischen Beschäftigungsstrategie und des Prozesses zur sozialen Eingliederung erkundet.

### **Explizites Wissen**

Explizites Wissen „ist methodisch, systematisch und liegt in artikulierter Form vor“ (North 2005: 43). Es handelt sich um das Wissen, von dem das Individuum weiß, dass es im Besitz dessen ist, und das es in Worte fassen kann. Solchermaßen ausformuliertes Wissen lässt sich ohne größere Probleme von Mensch zu Mensch weitergeben, es ist im Gegensatz zum impliziten Wissen nicht personengebunden.

North, Klaus (2005): Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen, 4., aktualisierte und erweiterte Auflage, Wiesbaden.

### **Flexible Arbeitszeiten**

Die Flexibilisierung der Arbeitszeiten kann in drei Dimensionen erfolgen:

*Dauer der Arbeitszeit* – Die Arbeitszeitdauer bezeichnet das tarifliche bzw. vertraglich vereinbarte Arbeitszeitvolumen pro Tag oder Woche. Ein bestimmtes Zeitvolumen wird bei der Flexibilisierung entweder ausgeweitet, wie bei der Mehrarbeit, oder verringert, wie bei Kurzarbeit oder Teilzeit. Die verkürzten oder verlängerten Arbeitszeiten sind jedoch in der Lage und Verteilung starr.

*Lage der Arbeitszeit* – Die Arbeitszeitlage bezeichnet den Zeitraum, innerhalb dessen im Tagesverlauf die Arbeitszeit variiert werden kann. Sie wird durch Anfang und Ende definiert. Beispiele sind die Schichtarbeit oder die qualifizierte Gleitzeitarbeit.

*Verteilung der Arbeitszeit* – Die vereinbarte Arbeitszeit kann gleichmäßig und / oder ungleichmäßig flexibel verteilt sein auf einzelne Tage, Wochen, Monate oder Jahre. Derzeit am intensivsten diskutierte neue Formen sind: die Arbeitszeit- und Lernzeitkonten sowie die Vertrauensarbeitszeit.

Weiterführende Informationen unter [www.verbundstrukturwandel.de/flexarbeit/flexarbeit.shtml](http://www.verbundstrukturwandel.de/flexarbeit/flexarbeit.shtml)

### **Frühaufklärungssysteme**

Frühaufklärungssysteme dienen der frühzeitigen Ortung potenzieller Chancen und Risiken unter Sicherstellung von Strategien und Maßnahmen. Dabei sollen schwache Signale frühzeitig aus dem Unternehmensumfeld aufgenommen werden, um Diskontinuitäten so rechtzeitig wie möglich zu erkennen.

### **Früherkennungssysteme**

Früherkennungssysteme erfassen und beschreiben neben Risiken auch Chancen. Sie sind langfristiger ausgerichtet als Frühwarnsysteme der ersten Generation und nutzen quantitative und qualitative Indikatoren wie Auftragseingänge einer Branche oder Geschäftsklima, die auf relevante Entwicklungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens hinweisen, um latent vorhandene Risiken und Chancen beschreiben zu kön-

nen. Damit haben sie eine hohe praktische Relevanz. Früherkennungssysteme sind die für KMU am besten geeignete und meist verwendete Form betrieblicher Frühwarnsysteme.

### **Frühwarnsysteme, betriebliche**

Systeme, Vorgehensweisen und Instrumente, die Betriebe in ihrem spezifischen Umfeld dabei unterstützen, sich auf zukünftige Entwicklungen und Anforderungen vorzubereiten und den Wandel zu antizipieren (Arbeitsdefinition der AG „Frühwarnsysteme“).

In der betriebswirtschaftlichen Literatur wird zwischen drei Generationen von Frühwarnsystemen unterschieden: Frühwarnsysteme, Früherkennungssysteme und Frühaufklärungssysteme. Bei Frühwarnsystemen handelt es sich im engeren Sinne um kurzfristig ausgerichtete Informationssysteme, die sich lediglich mit Risiken auseinandersetzen, mögliche Chancen aber außer Acht lassen.

### **Frühwarnsysteme, externe**

Unter externen Frühwarnsystemen werden solche Instrumente verstanden, die in erster Linie an überbetrieblichen Themen und Fragestellungen ansetzen und / oder den Blick von außen auf das Unternehmen richten. Diese Instrumente können entweder direkt im Unternehmen umgesetzt werden oder gemeinsam in Kooperationen oder regionalen Netzwerken.

### **Frühwarnsysteme, interne**

Unter internen Frühwarnsystemen, auch unternehmensinterne Frühwarnsysteme genannt, werden solche Instrumente verstanden, die in erster Linie an innerbetrieblichen Themen und Fragestellungen ansetzen und intern im Unternehmen umgesetzt werden.

### **Gesundheitsmanagement**

Eine Kombination der Bereiche betriebliche Gesundheitsförderung, betriebliches Eingliederungsmanagement, Arbeits- und Gesundheitsschutz. Es kommen Maßnahmen der Verhaltensprävention und Verhältnisprävention sowie der Rehabilitation / Leistungen zur Teilhabe in Betracht.

### **Implizites Wissen**

„Implizites Wissen ist persönlich, kontextspezifisch und daher nur schwer kommunizierbar“ (Nonaka / Takeuchi 1997: 72). Eine Person kennt die Handgriffe, die sie ausgeführt hat, ist aber nicht in der Lage, im Detail anzugeben, welche Bewegungen es im Einzelnen waren (siehe auch „explizites Wissen“).

Nonaka, Ikujiro/Takeuchi Hirota (1997): Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Frankfurt / New York.

### **Indikator**

(lat. indicare = anzeigen) Ein Indikator bezeichnet ein Hilfsmittel, welches Aussagen über Entwicklungen ermöglicht, indem es das Erreichen oder Verlassen von Zuständen anzeigt.

### **Inventur**

Inventur [lateinisch], die Bestandsaufnahme aller Vermögensgegenstände und Schulden eines Unternehmens zu einem gegebenen Zeitpunkt. [lexikon.meyers.de/meyers/Inventur](http://lexikon.meyers.de/meyers/Inventur). Der Begriff findet Anwendung im Zusammenhang mit dem Instrument der Strategischen Inventur.

### **Kennzahlen**

Maßzahlen, die der Quantifizierung von Sachverhalten dienen. In der Betriebswirtschaft können Kennzahlen

die Grundlage unternehmerischer Entscheidungen bilden, der Kontrolle zwischen geplantem und erreichtem Ergebnis dienen, die Durchsetzung von Entscheidungen begründen sowie zur Verhaltenssteuerung verwendet werden. Beispiele für Kennzahlen sind: Erfolgskennzahlen (Gewinn, Umsatz, Jahresüberschuss), Liquiditätskennzahlen (Anlagendeckungsgrad), Rentabilitätskennzahlen (Gesamt- und Eigenkapitalrentabilität) sowie Kennzahlen zur Vermögensstruktur (Verschuldungsgrad, Eigenkapitalquote).

#### KMU

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) werden seit dem 1. Januar 2005 in der Europäischen Union wie folgt definiert:

- mittlere Unternehmen: bis 249 Beschäftigte und bis 50 Mio. Euro Umsatz oder bis 43 Mio. Euro Bilanzsumme,
- kleine Unternehmen: bis 49 Beschäftigte und bis 10 Mio. Euro Umsatz oder bis 10 Mio. Euro Bilanzsumme,
- Kleinunternehmen: bis 9 Beschäftigte und bis 2 Mio. Euro Umsatz oder bis 2 Mio. Euro Bilanzsumme.

#### Kompetenz

Bedeutet, auf der Basis von Wissen und Erfahrungen Handlungen zielgerichtet und in Eigenregie durchführen zu können. Kompetenzen „konkretisieren sich im Moment der Wissensanwendung“ (North 2005: 34). Kompetenzen einer Organisation, einer Gruppe oder eines Individuums setzen sich zusammen aus implizitem und explizitem Wissen, aus Fähigkeiten und Fertigkeiten, aus Strukturen und Regeln, Einstellungen und Werten, Kommunikation und Information. Der Begriff wird häufig im Zusammenhang mit Qualifikation oder sogar synonym mit diesem verwendet. Kompetenzen sind im Gegensatz zu Qualifikationen allerdings eine ganzheitliche, subjektbezogene Kategorie und umfassen das Handlungsvermögen einer Person. Kompetenzen verweisen auf das sich verhaltende Subjekt in einer Situation und stellen eine den Begriff der Qualifikation einschließende, übergeordnete Kategorie dar, welche auch außerfachliche bzw. überfachliche Fähigkeiten beinhaltet. Ein Blick auf die ursprüngliche Bedeutung zeigt: Qualifikation (lat: qualis facere, Beschaffenheit herstellen) ist ein verwendungsorientierter Begriff, während Kompetenz (lat: competere, zu etwas fähig sein) einen Subjektbezug aufweist. North, Klaus (2005): Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen. 4., aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden.

#### Kompetenzbedarfsanalyse

Kompetenzbedarfsanalysen ermitteln den Weiterbildungsbedarf von Personen auf fachlicher und überfachlicher Ebene. Der Begriff der Kompetenzbedarfsanalyse beschreibt ein weites Feld. Es gibt vielfältige Ansätze. Qualifikationsprognosen sind auf nationaler und auf regionaler Ebene angesiedelt und eignen sich je nach Aggregationsgrad mehr oder weniger für die Ermittlung eines regionalen Weiterbildungsbedarfes, der die Grundlage für die Konzeption einer innovativen Weiterbildung für kleine und mittlere Unternehmen ist.

#### Kompetenzentwicklung

Integration von Organisations- und Personalentwicklung auf potenzialorientierter Basis. Die Kompetenzentwicklung dient einerseits zur Nutzbarmachung der humanen Ressourcen eines Unternehmens, andererseits soll sie aus der Perspektive der Persönlichkeitsentwicklung die berufliche Handlungskompetenz des einzelnen Mitarbeiters/der einzelnen Mitarbeiterin fördern.

#### Lebenslanges Lernen

Konzept, welches Menschen befähigen soll, eigenständig über ihre gesamte Lebensspanne zu lernen. Grundlage des Lebenslangen Lernens ist die Informationskompetenz des Einzelnen. Auf Grund dessen wurde das Konzept in zahlreiche bildungspolitische Programme aufgenommen.

#### Lernortkooperation

Bezeichnung für das technisch-organisatorische und pädagogische Zusammenwirken des Lehr- und Ausbildungspersonals sowie der am Prozess der beruflichen Bildung beteiligten Partner/-innen (Berufsschulen, ausbildende Unternehmen und außerbetriebliche Ausbildungseinrichtung).

#### Lerntandem

Mindestens zwei Personen, die sich zusammenschließen, um gemeinsam oder gegenseitig voneinander in einem strukturierten, selbstgesteuerten und partnerschaftlichen Erfahrungsaustausch zu lernen, werden als Lerntandem bezeichnet.

#### Mainstreaming

Bezeichnung für einen Lernprozess, der im Wesentlichen auf Austausch, Vernetzung und Verbreitung von Ergebnissen mit dem Ziel der Herbeiführung struktureller Veränderungen auf breiter Basis beruht.

#### Nachhaltige Entwicklung

Nachhaltige Entwicklung (englisch Sustainable Development): Leitbild der internationalen Politik und zivilgesellschaftlicher Bewegungen, das eine dauerhafte und gerechte Bewirtschaftung des Planeten Erde zum Ziel hat. Nachhaltige Entwicklung wird als ein globaler Zivilisationsprozess interpretiert, der die Lebenssituation der heutigen Generation verbessert (Entwicklung) und gleichzeitig die Lebenschancen künftiger Generationen nicht gefährdet (Erhalt der sozialen, wirtschaftlichen und natürlichen Grundlagen der Gesellschaft). [lexikon.meyers.de/meyers/Nachhaltige\\_Entwicklung](http://lexikon.meyers.de/meyers/Nachhaltige_Entwicklung)

#### Nachhaltiges Wirtschaften

Nachhaltiges Wirtschaften umfasst die ganzheitliche und gleichberechtigte Beachtung sozialer, ökonomischer und ökologischer Aspekte auf der Ebene eines Unternehmens oder einer Organisation. Dies bedeutet nicht zuletzt, das Unternehmen so zu führen, dass es auf Dauer Bestand hat; weder sein Finanz- bzw. sein Anlagekapital noch sein Human- und Sozialkapital oder sein Naturkapital dürfen sich ersatzlos aufzehren. Folglich geht es sowohl um eine langfristig erfolgreiche Geschäftsentwicklung als auch, damit einhergehend, um einen positiven Beitrag des Unternehmens zur zukunftsfähigen Entwicklung der Gesellschaft und damit gleichzeitig um den Beitrag der Wirtschaft zum Ziel der Nachhaltigen Entwicklung.

#### Nachhaltigkeitsmanagementsystem

Nachhaltigkeitsmanagementsystem bezeichnet ein System integrierter Managements sozialer, ökonomischer und ökologischer Aspekte auf der Ebene eines Unternehmens / einer Organisation. Zumeist gibt es in Unternehmen eine Vielzahl unterschiedlicher, mehr oder weniger formalisierter Managementsysteme, wie Qualitätsmanagementsysteme, Umwelt-, Risiko- oder Sozialmanagement, Arbeits- und Gesundheitsschutz. Managementsysteme, die versuchen, die unterschiedlichen Nachhaltigkeitsaspekte adäquat zu integrieren, sind jedoch selten. Das Nachhaltigkeitsmanagementsystem „Sustainable Excellence“ basiert auf dem EFQM-Modell für Excellence.

### Netzwerk

Der Begriff Netzwerk wird sehr vielfältig verwendet (z. B. Computer-Netzwerke, Verknüpfungen von Nervenzellen, Netz sozialer Beziehungen, etc.). Allgemein besteht ein Netzwerk immer aus einer Menge von Elementen, die mittels Verbindungen miteinander verknüpft sind. Netzwerke in dem hier verwendeten Sinn sind meist mehr oder weniger lockere Zusammenschlüsse von Personen, Organisationen, Unternehmen (siehe Unternehmensnetzwerke) aus diversen Bereichen mit unterschiedlicher zentraler Steuerung und Hierarchie.

### Online-Check

In der Regel handelt es sich um einen Fragebogen (Check), der im Internet zur Verfügung gestellt und ausgeführt wird (Online). Der Check ermittelt die Kompetenz / den Wissenstand eines Unternehmens / einer Organisation oder auch einer Person und stellt das Ergebnis – in der Regel den Informations- und Beratungsbedarf – sofort dar (Online). Online-Checks können jederzeit und beliebig oft ausgeführt werden und ergeben einen ersten groben Überblick, auf dessen Basis dann weiterführende Analysen, Beratung oder erste Handlungsansätze erfolgen können.

### Open Business Abend

Der Open Business Abend ist eine hoch strukturierte Netzwerk-Veranstaltung. Durch systematisches gegenseitiges Vorstellen in Kleingruppen und im Plenum werden betriebliche Kernkompetenzen, Engpässe und Kooperationspräferenzen für alle Anwesenden transparent gemacht, um anschließend gemeinsam gefundene Engpasssituationen selbstorganisiert zu verändern.

### Personalportfolio

Im Personalportfolio werden die Beschäftigten eines Unternehmens in einer zweidimensionalen Matrix entsprechend ihrer Leistung und ihres Potenzials für zukünftige Aufgaben eingeordnet und können auf Grund ihrer Positionierung optimal eingesetzt oder zielgerichtet qualifiziert werden.

### Portfolio

Der Begriff Portfolio setzt sich aus den beiden lat. Wörtern „portare“ = tragen und „folium“ = Blatt zusammen. In der Finanzwirtschaft bedeutet Portfolio einen Teil oder die Gesamtheit der Anlagen in Wertpapieren, die sich in einem Besitz befinden. Das Portfoliomanagement beschäftigt sich mit der optimalen Mischung des Portfolios nach Rendite- und Risikogesichtspunkten. Häufig wird allgemein unter Portfolio eine zweidimensionale Matrix zur Standortbestimmung / Bewertung verstanden. Das Portfoliokonzept ist in vielen Bereichen zu finden, z. B. zur Strukturierung und Steuerung von Produkten, Kunden/-innen, Mitarbeiter/-innen in Bezug auf das Unternehmen und dessen Strategien.

### Qualifikation

Qualifikationen beschreiben die Fähigkeiten zur Bewältigung von Anforderungssituationen. Damit stellen sie im Gegensatz zu den Kompetenzen eine verwendungsorientierte, nach außen gerichtete Kategorie dar. Qualifikationen beziehen sich auf inhaltliches Wissen und Können. Die Qualifikation einer Person wird durch die erworbenen Bildungsabschlüsse dokumentiert und zertifiziert. Sie kennzeichnet in der Regel tätigkeitsbezogene Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten, die zur Ausübung einer beruflichen Tätigkeit erforderlich sind.

### Qualitätsmanagement (QM)

Qualitätsmanagement bezeichnet die durchgängige, fortwährende und alle Bereiche eines Unternehmens

erfassende, aufzeichnende, sichtende, organisierende und kontrollierende Tätigkeit, die dazu dient, Qualität als Leitmotiv einzuführen und dauerhaft zu garantieren. Zu den wesentlichen Prinzipien von QM zählen:

- Qualität orientiert sich an den Kunden/-innen,
- Qualität wird mit Mitarbeitern/-innen aller Bereiche und Ebenen erzielt,
- Qualität umfasst mehrere Dimensionen, die durch Kriterien operationalisiert werden müssen,
- Qualität ist kein Ziel, sondern ein Prozess, der nie zu Ende geht,
- Qualität bezieht sich nicht nur auf Produkte, sondern auch auf Dienstleistungen,
- Qualität setzt aktives Handeln voraus und muss erarbeitet werden.

### Risiko

Als Risiko kann im Zusammenhang unternehmerischen Handelns die Gefahr ungünstiger zukünftiger Entwicklungen, und damit in Verbindung stehend, die Möglichkeit vermögensmindernder Ausprägungen verstanden werden (Verlustmöglichkeit).

### Schwache Signale

Schwache Signale bezeichnen unscharfe Informationen, die Veränderungen lange vor ihrem tatsächlichen Eintreten andeuten. Sie lassen in der Regel mehrere Interpretationsmöglichkeiten zu, und somit werden durch sie unklare und schlecht strukturierte Problemsituationen eröffnet.

### Stadtregion

Eine Stadtregion ist ein geographisch definiertes Teilgebiet einer Kommune, z. B. Augsburg-Ost oder Augsburg-Mitte. Im Gegensatz zu einem „Stadtteil“ besteht eine Stadtregion aus mehreren Stadtteilen.

### Stakeholder

Als Stakeholder oder Interessengruppen werden diejenigen Personen und Institutionen bezeichnet, die ein Interesse an einem Unternehmen, einer Organisation bzw. einem konkreten Projekt oder Thema, ihren Aktivitäten und Errungenschaften haben oder von ihnen betroffen sind. Zu den Stakeholdern eines Unternehmens zählen sowohl interne als auch externe Anspruchs- und Interessengruppen, z. B. Kunden/-innen, Partner/-innen, Mitarbeiter/-innen, Aktionäre/-innen, Banken, Eigentümer/-innen, Regierungsstellen, Behörden, Anwohner/-innen, Gewerkschaften und sonstige Nichtregierungsorganisationen (NGOs). Bezogen auf konkrete Themen oder Projekte, beispielsweise im Stadtteil bzw. der Stadtregion, werden wichtige, einflussreiche Personen, Vertreter/-innen von Institutionen, Verbänden, Unternehmen oder Parteien, die Meinungsbildner/-innen bzw. Experten/-innen zu den Stakeholdern gezählt.

### Stakeholder-Sensibilisierung

Durch eine regelmäßige Befragung eines breit gestreuten Kreises unterschiedlichster Stakeholder können wirklich relevante Themen sowie Stärken und Schwächen herausgearbeitet und veröffentlicht werden. Je nach Einsatzgebiet dient das Instrument der Stakeholder-Sensibilisierung als „Seismograph“ für die Realisierung wirkungsvoller Aktivitäten in einem Unternehmen, einer Region bzw. einer Stadtregion.

### Strategie

Eine Strategie ist ein längerfristig ausgerichtetes, planvolles Anstreben einer vorteilhaften Lage oder eines Ziels. Strategie ist der „große Plan über allem“ oder das „grundsätzliche Muster der Handlungen“.



### Strategische Inventur

Strategische Inventur ist eine Bestandsaufnahme aller Kompetenzen eines Unternehmens / einer Organisation in Bezug auf die zukünftigen Entwicklungen und Herausforderungen und andererseits eine Prüfung bezüglich dessen, was das Unternehmen / die Organisation schon hat bzw. noch braucht, um die Herausforderungen, die auf es zukommen, zu meistern. Siehe auch: Diagonalprinzip.

### Sustainable Excellence

siehe Nachhaltigkeitsmanagementsystem

### Unternehmensnetzwerke

Unternehmensnetzwerke sind Kooperationen zwischen mehreren rechtlich unabhängigen Unternehmen, auf deren Basis Kooperationen dauerhaft oder zeitlich befristet, einmalig oder wiederholt entstehen, zerfallen und wiederkehren können. Unternehmensnetzwerke erzeugen Kooperationsprozesse, die über die klassischen, auf rein marktwirtschaftlichem Austausch beruhenden Verkäufer-Käufer-Beziehungen hinausgehen und sich auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen richten (beispielsweise im Zusammenhang mit der Entwicklung innovativer betriebswirtschaftlicher Lösungen oder außerordentlicher Kundenorientierung).

### Unternehmenssteuerung

Die Steuerung von Unternehmen beinhaltet die Auswahl des Unternehmenszweckes, das heißt die Bestimmung der Felder, in denen das Unternehmen tätig sein soll. Darüber hinaus umfasst die Unternehmenssteuerung Entscheidungen über die Verteilung der dem Unternehmen zur Verfügung stehenden Ressourcen.

### Ursache-Wirkungs-Zusammenhang

bezeichnet die Beziehung zwischen Ursache und Wirkung, das heißt die Einheit beider Ereignisse / Zustände zusammen. Er hat eine feste zeitliche Richtung, die immer von der Ursache ausgeht, aus der die Wirkung folgt. Ein Ereignis oder Zustand A ist die Ursache für die Wirkung B.

### Verhaltensprävention

Alle Maßnahmen, die dazu geeignet sind und die eine Person selbstständig bzw. unter Anleitung durchführen kann, um gesundheitsgefährdendes Verhalten zu unterlassen und möglichst durch gesundheitsförderliches Verhalten zu ersetzen.

### Verhältnisprävention

Alle Maßnahmen, die dazu geeignet sind, ungünstige, potenziell gesundheitsgefährdende Arbeitsplätze, -abläufe, -strukturen so zu verändern, dass deren Gefährdungspotenzial beseitigt bzw. minimiert wird.

### Weiterbildung

Weiterbildung ist die Fortsetzung oder Wiederaufnahme organisierten Lernens nach Abschluss einer ersten Bildungsphase und nach Aufnahme einer Erwerbstätigkeit oder nach einer Familienphase. In diesem Sinne ist Weiterbildung der Oberbegriff für alle Lernprozesse, in denen Erwachsene ihre Fähigkeiten entfalten, ihr Wissen erweitern bzw. ihre fachlichen und beruflichen Qualifikationen verbessern oder neu ausrichten. Weil der Begriff der Weiterbildung so weit gefasst ist, fallen darunter z. B. Umschulungen und Meisterkurse genauso wie Vorträge zur Tagespolitik, Rhetorikkurse, Sprachunterricht oder ein Kurs im Fotografieren.

### Wissen

Wissen bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen



einsetzen. Dies umfasst sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden. Es wird von Individuen konstruiert und repräsentiert deren Erwartungen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge.“

Probst, Gilbert J. B./Raub, Steffen/Romhardt, Kai (1999): Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. 3. Aufl. Frankfurt/Main.

### Wissenslandkarte

Die Wissenslandkarte ist eine Methode zur Darstellung des Wissens und der Wissensträger/-innen in einem Unternehmen / einer Organisation. Es wird der jeweilige IST-Stand des Wissens abgebildet, der dann z. B. mittels eines Intranets den Beschäftigten zur Verfügung steht. Der Nutzen der Wissenslandkarte hängt vom Grad ihrer Aktualität ab.

### Wissensmanagement

„Wissensmanagement ist die Gesamtheit der Modelle und Konzepte, welche die strategische Bedeutung von Wissen als organisationale Ressource herausarbeiten sowie Techniken und Instrumente zur bewussten Gestaltung wissensrelevanter Prozesse in Organisationen entwickeln.“ Probst, Gilbert J. B./Raub, Steffen/Romhardt, Kai (1999): Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. 3. Aufl. Frankfurt/Main.

### Wissensmanagementsystem

Mensch, Organisation und Technik sind die drei Dimensionen bei der Entwicklung von Modellen und Strategien des Wissensmanagements. Nur wenn diese drei Ebenen gemeinsam und in einem angemessenen Verhältnis zueinander betrachtet werden, wird Wissensmanagement einen langfristigen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten können.

# Inhalt der CD

## Startseite

- Vorwort des BMAS
- Die AG „Betriebliche Frühwarnsysteme“
- Was erwartet Sie?
- Impressum
- Sitemap

## Frühwarnsysteme

- Was ist das und warum ist das etwas für Sie?
- Definition, Ziele und Systematisierung

## Toolbox

- Übersicht aller Tools – alphabetisch sortiert
- Übersicht aller unternehmensinternen Tools
- Übersicht aller unternehmensexternen Tools
- Schwerpunkt Innovation/Kooperation
- Schwerpunkt Mitarbeiter/-innen/Personal
- Schwerpunkt Kunden/-innen/Produkte/Märkte
- Schwerpunkt Organisation/Führung
- Schwerpunkt Produktion/Dienstleistung
- Schwerpunkt Finanzen/Rechtssicherheit

## Anwendungshilfen

- Darstellung der Instrumente und Werkzeuge auf der CD
- Die Toolbox - ein offenes, erweiterbares System
- Barrierefreiheit
- Hilfsprogramme

## Glossar

- A–H
- I–Q
- R–Z

## Literatur

## Netzwerk

- Die Entwicklungspartnerschaften

## Impressum

Aktualisierte Frühwarntools und weitere Informationen finden Sie auf der Website [www.fruehwarnsysteme.net](http://www.fruehwarnsysteme.net)

**Systemvoraussetzungen:**

Windows 2000, XP, Vista, Mac OS 9/10, Linux  
 Internet Explorer ab 5.0, Firefox ab 1.0, Opera, Safari  
 Grafikauflösung mind. 800 x 600, empfohlen 1.024 x 768  
 CD-ROM Laufwerk  
 PDF-Reader (z. B. von Adobe)  
 Audio-/Video-Player (Microsoft MediaPlayer oder Apple Quicktime und RealMediaPlayer)  
 ggf. Internetzugang

Diese CD-ROM wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit des Nationalen Thematischen Netzwerks „Lebenslanges Lernen in KMU“ des Förderprogramms EQUAL herausgegeben. Sie ist nicht zum gewerblichen Vertrieb bestimmt. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerbenden verwendet werden. Das gilt für die Bundes-, Landes- und Kommunalwahlen sowie für Wahlen zum Europäischen Parlament. Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen und an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zweck der Wahlwerbung. Unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese CD-ROM dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Bundesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.

**Herausgeber:**

Arbeitsgruppe „Betriebliche Frühwarnsysteme“ des Nationalen Thematischen Netzwerks „Lebenslanges Lernen in KMU“ (BRD) im Rahmen der EU Gemeinschaftsinitiative EQUAL ([www.equal-de.de](http://www.equal-de.de)).

**Konzeption:**

Redaktionsteam der Arbeitsgruppe „Betriebliche Frühwarnsysteme“ im Rahmen des Nationalen Thematischen Netzwerks „Lebenslanges Lernen in KMU“  
 c/o Regionalverband Neckar-Alb  
 Bahnhofstraße 1, D-72116 Mössingen

**Umsetzung:** ubb kommunikation, Bochum

**Produktion:**

eruditus multimedia service GmbH, Übach-Palenberg

**Disclaimer:** Keine Gewähr für Inhalte. Alle in dieser CD-ROM bereitgestellten Angaben und Informationen wurden vom Redaktionsteam der Arbeitsgruppe „Betriebliche Frühwarnsysteme“ sorgfältig zusammengestellt. Für Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität kann das Redaktionsteam keine Gewähr übernehmen. Die bereitgestellten Informationen stellen keine individuelle Beratung dar und können diese nicht ersetzen. Gleiches gilt auch für alle Internetseiten, auf die mittels Hyperlink verwiesen wird. Die Redaktionsgruppe ist für den Inhalt der Internetseiten, die aufgrund einer solchen Verbindung erreicht werden, nicht verantwortlich.



Gefördert durch das Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales (BMAS) und den  
Europäischen Sozialfonds (ESF).

