



# Informationen aus der Beraterpraxis

## Veränderungsmanagement



### Liebe Mandanten, Geschäftspartner und Interessenten,

gerade im Zeitalter der Digitalisierung sind Unternehmen mehr denn je von Veränderungsprozessen betroffen. Die damit verbundenen Maßnahmen lösen oftmals emotional belastende Prozesse auf allen Ebenen eines Unternehmens aus. Sie erfordern Motivation und Wandlungsfähigkeit der Unternehmensführung und der Mitarbeiter.

Bereits seit dem 31.12.2016 müssen mittelständische Unternehmen im produzierenden Gewerbe, die größer sind als KMU (>249 Mitarbeiter oder Umsatz >50M€/a), die Umsetzung eines Energiemanagementsystems mittels eines Energieaudits nachweisen. Die DIN EN ISO 50001 Energiemanagementsysteme soll dazu dienen, ihre energiebezogene Leistung zu verbessern, Kosten zu senken und die Erwartungen ihrer Kunden nicht nur zu erfüllen, sondern sogar zu übertreffen.

In beiden folgenden Artikeln berichten wir von aktuellen Praxisfällen und geben Ihnen somit einen Einblick in unsere Arbeitsweise.

Herzlichst Ihr

Carsten Müller

## Inhalt

Kompetenzbereiche der Johannes Müller Wirtschaftsberatung (BDU)

Krisenmanagement	Personal & Arbeitswelt 4.0
Digitalisierung & IT	Marketing & Vertrieb
<b>Veränderungsmanagement</b>	Finanzkommunikation & Finanzierung
Nachfolge / Mergers & Acquisitions	Sonderthemen

- Modernisierung von Fertigung und Führung durch Arbeitsorganisation 2
- Energiemanagementsysteme nur verpflichtend oder auch Gewinnbringer? 5

- 
- Spot 8
  - Der neue Seminarkatalog 9
  - Termine 10

## Modernisierung von Fertigung und Führung durch Arbeitsorganisation

Veränderungs-  
management

*Ralf Golanowsky*

**Veränderungen fallen Unternehmen und ihren Beschäftigten immer schwer, besonders wenn es um das eigene Tun und Handeln geht. In unserem Best Practice Beispiel geht es um einen Zer-spanungsbetrieb in der Unternehmensnachfolge. Die Wintermeier Maschinenbau GmbH in Porta Westfalica ist spezialisiert auf Einzelteil- und Kleinserienherstellung von Fräs- und Drehteilen. Zum Teil hoch komplexe Ersatzteile für Maschinen und Anlagen werden dort in kurzer Zeit realisiert.**

### Attraktivität als Arbeitgeber ausbauen

Motivierte und qualifizierte Mitarbeiter mit einem aktuellen Maschinenpark – das sind die Erfolgsparameter in einem umkämpften Markt. Genau dieser Markt führt auch dazu, dass genau diese Mitarbeiter gesucht sind. Um die vorhandene Belegschaft halten und ausbauen zu können, braucht es eine entsprechende Attraktivität als Arbeitgeber.

### Eine neue Führungskultur im Unternehmen

Rico F. Maynert hat als Nachfolger seines Vaters erkannt, dass es eine neue Führungskultur im Unternehmen braucht, auch weil er selbst eine Modernisierung wollte. Der bisherige Erfolg des Unternehmens würde sich so nicht weiterführen lassen. Die neue Generation der Mitarbeiter hat auch ganz andere Erwartungen. Gleichzeitig gab und gibt es im Betrieb langjährig Beschäftigte, die noch alte Strukturen kennen. Eines haben aber alle Beschäftigten gemeinsam, sie sind Metalller. Es war klar: Um den eingeleiteten Kulturwechsel vorwärts zu bringen, braucht es passende Ansätze, aber wie?

### Ziele für einen offenen Prozess der Unternehmensentwicklung auf Betriebsebene

In ersten Vorgesprächen analysierten Berater und Geschäftsführung die Lage. Wo drückt der Schuh in der Praxis, welche Symptome sind auffällig? Schnell konnten eher übliche Problemfelder adressiert werden. Termintreue, Qualität, Verantwortungsübernahme, Kommunikation, etc. In erweiterten Gesprächen und Multi-Momentaufnahmen im Betrieb zeigten sich weitere Themen. Trotz eines modernen Maschinenparks und einer aufgeräumten Produktionsumgebung zeigten sich bei genauerer Betrachtung nicht optimale Arbeitsorganisationen und Umgebungen. Aber wie sehen es die Mitarbeiter? Was wollen diese und was wollen sie nicht?



**Ralf  
Golanowsky**  
Kooperationspartner  
Johannes Müller  
Wirtschaftsberatung  
(BDU)  
*Organisationsentwickler  
Prozess- und  
Qualitätsmanager*

Unter Moderation entwickelten Geschäftsführung und Betriebsleitung Ziele für einen offenen Prozess der Unternehmensentwicklung auf Betriebsebene. Kernpunkte dabei: Wir wollen bei verbesserter Mitarbeiterzufriedenheit stabil wachsen.

### **Multi-Moment-Aufnahmen der betrieblichen Situation**

Im nächsten Schritt folgten Einzelgespräche mit den Mitarbeitern aller Ebenen. In kurzen Interviews durch den Berater wurden deren Probleme, Hinweise, Wünsche, Forderungen aufgenommen. Zusätzlich wurden weitere Multi-Momentaufnahmen betrieblicher Situationen bildhaft aufgenommen. Um die dafür notwendige Akzeptanz und die erforderliche Offenheit zu fördern, wurde jeder Schritt und die damit verbundenen Ziele und Maßnahmen vom Geschäftsführer in einer Betriebsversammlung kommuniziert.

### **Ausgebremste Leistung macht Führungsverantwortliche unzufrieden**

Die folgende Analyse auf Führungsebene führte zu einem Plan der Veränderung. Der Veränderungsansatz: Zerspanungsmechaniker denken im Taggeschäft in Spannungen, Werkzeugen und Spänen. Das ist auch gut so, denn das ist ihre Kernkompetenz. Aber genau hier gab es durchaus Verbesserungspotentiale. Ausstattung und Organisation der Arbeitsplätze waren in vielen, eher kleinen Dingen nicht optimal. Dies führte zu Ineffizienzen und Unzufriedenheiten. Wer ein Werkzeug suchen muss, um Späne zu erzeugen, wird in seiner Kernkompetenz ausgebremst. Ausgebremste Leistung macht Führungsverantwortliche unzufrieden. Die sich daraus ergebende Kommunikation führte nicht zur Lösung, sondern zu weiterer Unzufriedenheit. Eine Negativspirale mit hoher Gefahr, gute Mitarbeiter zu verlieren.

Mit einem individuell angepassten Konzept zur Optimierung der Arbeitsumgebung (5S) ging es direkt in die Verbesserung vor Ort. Die dafür erforderlichen Einsichten wurden durch eine Schulung aller Mitarbeiter mit Führungsverantwortung geschaffen. Auch hier zeigte die Geschäftsführung durch die eigene Teilnahme: Wir wollen es!

***„Mehr als 25 Prozent der Arbeitszeit werden „verschwendet“. Hier findet keine direkte oder indirekte Wertschöpfung statt. Oft ist die gewachsene Arbeitsorganisation am Platz eine Ursache. In Unternehmen arbeiten Menschen. Um bestmögliche Ergebnisse und Leistung zu realisieren, brauchen wir ein gutes Arbeitsumfeld.“***

*(Ralf Golanowsky)*

### Umsetzung im Pilotprojekt

In einem Pilotprojekt folgte die Umsetzung vor Ort. An einem Samstag wurde ein Teilbereich im Betrieb komplett ausgeräumt, gereinigt, bereinigt und neu organisiert. Fehlende Teile, Werkzeuge und Betriebsmittel wurden gelistet. Weitere Optimierungsideen fanden sich sofort auf einem Teamboard mit Kanban-Technik wieder. Termine und Zuständigkeiten wurden dabei konkret festgelegt. An diesem Clean Out beteiligte sich erneut die Geschäftsführung im „Blaumann“, mit Sicherheitsschuhen und Putzlappen. Die damit geschaffene Kommunikationsebene zeigte erneut den Mitarbeitern: Wir wollen es – keiner ist sich dafür zu schade. Der unbezahlbare Mehrwert: Vertrauen und Informationen, die es sonst nicht gegeben hätte.

### Sichtweisen auf Veränderungen haben sich verändert

In den Folgewochen wurden die weiteren Schritte durch das Team, in Zusammenarbeit mit Berater und Geschäftsführung begleitet. Schnell zeigte sich allen im Betrieb: Hier tut sich etwas – für uns als Mitarbeiter. Fast automatisch veränderte sich dabei auch die Kommunikation im Betrieb. Probleme wurden viel offener angesprochen und in Veränderungsprozesse gebracht. Es werden nicht mehr Gründe der Verantwortungsverschiebung gesucht, sondern Lösungen. Die Arbeitsplätze wurden jeden Tag ein wenig besser. Die anfängliche Skepsis der Mitarbeiter wich dem Wunsch nach mehr. So wurde aktiv gefordert: Wann ist Arbeitsplatz X dran? Nach nicht einmal einem halben Jahr ist fast der gesamte Betrieb auf einem neuen, besseren Organisationsstand. Für alle haben sich die Sichtweisen auf Veränderungen, den Umgang mit Fehlern und das Kommunikationsverhalten verändert.

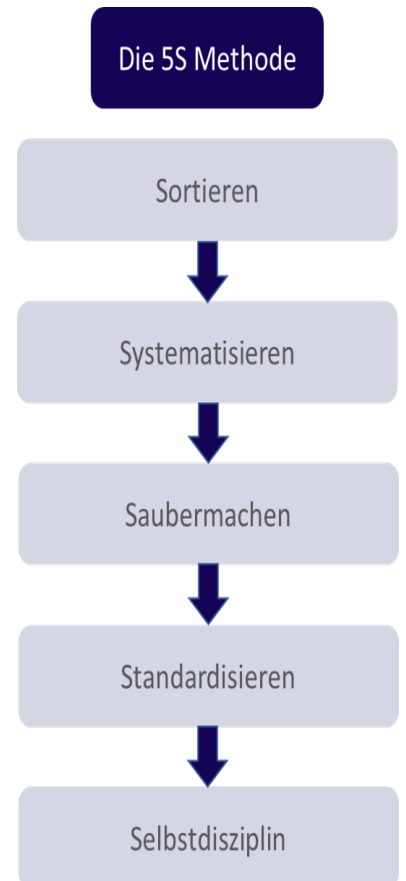
### Vertrauen in Veränderung

Die nächsten Schritte wurden bereits umgesetzt. Es folgten Kommunikationsseminare und vorher eher ungeliebte Themen wie Arbeitssicherheit, Ersthelfer, Brandschutz wurden umgesetzt. All dies fällt allen Beteiligten heute viel leichter, denn es herrscht das Vertrauen in Veränderung. Was es betriebswirtschaftlich gebracht hat? Keine (bereits angedrohte) Fluktuation und eine deutlich höhere Effizienz.

Die Beratungsansätze konnten so bestätigt werden.

### Methode - ja, aber die richtige - und auf Augenhöhe.

#### Die 5S Methode



## Energiemanagementsysteme nur verpflichtend oder auch Gewinnbringer?

Veränderungs-  
management

Von Ralf Golanowsky

**Sind betriebliche Managementsysteme, etwas für die Theorie, für Bürokraten, weit ab von der täglichen Praxis und eher Kosten statt Ertrag fördernd? Und nun auch noch die DIN EN ISO 50001 Energiemanagementsysteme, entstanden und gefordert von der Gesetzgebung. Das kann doch nicht gut sein – FALSCH!**

Managementsysteme, wie zum Beispiel die DIN ISO 9001ff, sind über die Jahrzehnte gereift, immer wieder optimiert und auch oft kritisiert worden. Nun gibt es sie endlich in einheitlicher High Level Struktur für Qualität, Umwelt, Sicherheit-Gesundheit-Arbeitsschutz und Energie.

Bei allen Systemen geht es darum, die jeweiligen Anforderungen an Unternehmen, für Beschäftigte und Kunden bestmöglich umzusetzen. Der Praktiker wird dabei bestmöglich - Gesetzen und Kundenanforderungen konform, bei guten Erträgen definieren -. Es geht darum, nachhaltig Geld zu verdienen! Die Übersetzung und Umsetzung der Normen ist dabei als durchaus flexibel und individuell zu beurteilen. Also doch gar nicht zu praxisfremd.

### Kontinuierlich die Energieeffizienz verbessern

Zurück zur DIN EN ISO 50001 Energiemanagement. Ganz einfach, es geht um die Schonung der Ressourcen und um weniger Belastung der Umwelt. Der Verbrauch von Energie hat nun einmal auch mit klimatischen und gesundheitlichen Veränderungen zu tun. Unternehmen tun in der Regel das was nötig ist, allerdings aus Wettbewerbsgründen in der Regel unter Kostengesichtspunkten.

Hier setzt die DIN EN ISO 50001 Energiemanagement an. Durch die konsequente Zielrichtung, kontinuierlich die Energieeffizienz zu verbessern. Es geht vor allen Dingen um Kostensenkung – oder zumindest -dämpfung.

### Höhere Erträge durch bessere Energieeffizienz

Warum zumindest nur Dämpfung? Schauen Sie sich einmal die Energiekosten Ihres Unternehmens genauer an. Die Kosten je Einheit. Günstigenfalls kommen Sie mit einer durchschnittlichen Steigerung von um die 4% über die Jahre hin. Es gibt aber auch Peaks von 20% und mehr (die Rampe wird eher progressiv verlaufen).



Ralf  
Golanowsky

Kooperationspartner  
Johannes Müller  
Wirtschaftsberatung  
(BDU)

Organisationsentwickler  
Prozess- und  
Qualitätsmanager

Der Verbrauch je produzierter/geleisteter Einheit? Wie viele kWh braucht Ihr Betrieb für eine produzierte Einheit oder im Verhältnis zum Umsatz? 2% oder doch +18% und mehr?

Selbst wenn der Kostenanteil der Energie an Ihren Umsätzen eher gering ist, steigen Ihre Preise nicht in gleicher Form, werden Ihre Gewinne von Jahr zu Jahr schmaler. Und wenn Ihr Wettbewerb eine bessere Energieeffizienz hat, erwirtschaftet dieser größere Erträge oder bietet wettbewerbsfähigere Preise.

### Umsetzung des EnMS mittels Energieaudit

Aber es droht noch weiteres Ungemach. Die noch wenig bekannte praktische Einforderung des EDL-G (Energiedienstleistungsgesetz). Bereits seit dem 31.12.2016 müssen mittelständische Unternehmen im produzierenden Gewerbe, die größer sind als KMU (>249 Mitarbeiter oder Umsatz >50M€/a), die Umsetzung eines Energiemanagementsystems durch eine Zertifizierung nach 50001 oder EMAS nachweisen.

Im EDL ist festgelegt, dass 20% dieser Unternehmen im Jahr auf die Einhaltung hin geprüft werden sollen - und das geschieht auch in der Realität. Unternehmen, die hier auffallen, stehen bis zu 50.000€ Ordnungsgeld, Rückzahlungen von erlangten Steuerminderungen und Nachholung des Systems ins Haus.

### Umsetzung der DIN EN ISO 50001 Energiemanagement

In einem aktuellen Fall wollte unser Mandant diesen Ärger und die damit verbundenen Kosten vermeiden.

Seine erste Intuition: **Wir machen es, weil wir müssen.**

Innerhalb von einem Jahr wurde das System der DIN EN ISO 50001 Energiemanagement mit einem kleinen Projektteam umgesetzt. Die Zertifizierung lief problemlos durch. Konformität ist hergestellt. Aber das war lange nicht alles. Durch die konsequente Prozess- und Kennzahlenorientierung gelangte das Unternehmen zu ganz neuen Erkenntnissen.

Besonders die Peripherie in Form von Abluft, Druckluft, Heizung, Beleuchtung wurden durchleuchtet. Plötzlich wurde klar: Die so immer im Hintergrund laufenden Technik kann schnell zu massiven betrieblichen Störungen führen und entspricht teilweise schon länger nicht mehr dem Stand der Technik. Kosten haben sich in den letzten Jahren stark verschoben.

## Veränderungsmanagement

***"Die  
DIN EN ISO 50001  
Energiemanagement  
hat zum Ziel,  
durch konsequente  
Zielrichtung  
kontinuierlich die  
Energieeffizienz  
zu verbessern.  
Es geht vor  
allen Dingen  
um Kosten-  
senkung – oder  
zumindest um  
Kostendämpfung."***

*(Ralf Golanowsky)*



Der holzverarbeitende Betrieb bekam früher für seine Späne Geld. Heute kostet die Entsorgung. Die Heizung war ausfallgefährdet und entsprach nicht mehr den Emissionsvorgaben.

- Und wer ist eigentlich für was verantwortlich?
- Wie kommen wir in eine kontinuierliche, strategisch ausgerichtete Planung?
- Was bedeuten eigentlich Kostensteigerungen im Verhältnis zu Rendite?

Fragen die Antworten verdienen. Genau die erzeugt der Prozess einer Einführung betrieblicher, normbasierter Managementsysteme. Ganz nebenbei, das Unternehmen hat Potentiale zur Kostensenkung, allein im Energiesektor von > 400.000€/anno identifiziert. Das entspricht einer Optimierung von ca. 40%. Oder bei einer Umsatzrendite von 10% 4.000.000€ Umsatz (einfach betrachtet).

#### **Erfolge durch fortlaufende Optimierung**

Der kontinuierliche, risiko- und prozessorientierte Ansatz der Norm, sorgt nun für eine fortlaufende Optimierung. Natürlich sind die Erfolge bei solch einem System am Anfang oft relativ einfach – die Themen waren vorher nicht wirklich auf der Agenda. Manche Umsetzungen ziehen auch beträchtliche Investitionen mit einer längeren Refinanzierungszeit nach sich. Das sollte Unternehmen aber nicht von dem Weg abhalten. In vielen Fällen bestehen auch sehr attraktive Fördermöglichkeiten in Form von günstigen Darlehen oder Zuschüssen.

***"Durch einheitliche Strukturen der Normen, ist der Einstieg in betriebliche Managementsysteme noch einfacher. Dazu kommt die Gewissheit aller Beteiligten für die Umwelt, für das Unternehmen und für nachfolgenden Generationen etwas wirklich Sinnvolles zu tun."***

*(Ralf Golanowsky)*

#### ***Nebeneffekte der Neuausrichtung:***

- *klare Verantwortungen*
- *höhere Verfügbarkeit der Peripherie*
- *geringere Ausfallzeiten*
- *bessere Arbeitsbedingungen*
- *Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit*
- *Verbesserung der Außendarstellung*
- *Beitrag zur Gestaltung der Arbeitgeber-Marke*

### Sinnvolles tun für nachfolgende Generationen

Der Einstieg in weitere betriebliche Managementsysteme ist durch die einheitlichen Strukturen der Normen nun noch einfacher.

Und als Gemeinschaftserlebnis: Die Gewissheit aller Beteiligten für die Umwelt, für das Unternehmen und für nachfolgenden Generationen etwas wirklich Sinnvolles zu tun.

Die gefragten Kompetenzen sind in den meisten Unternehmen in der Regel nicht vorhanden. Daher macht es Sinn, externe Experten zu Rate zu ziehen. Diese bringen Know-how, Kapazitäten und Neutralität mit ein.

***„Wir haben die notwendigen Erfahrungen auf diesem Beratungsfeld. Fordern Sie uns, bevor die öffentliche Hand Sie fordert. Senken Sie Ihre Kosten, steigern Sie Ihre Gewinne bevor der Markt Sie überholt oder Ärger durch fehlende gesetzliche Konformität entsteht.“***  
*(Ralf Golanowsky)*

## SPOT





# Der neue Seminarkatalog ist online!



## Fortbildung für Fach- und Führungskräfte - Expertenwissen für Ihren Erfolg

### Unternehmen ganzheitlich steuern

Zukunft gestalten heißt, den Wandel und die Digitalisierung als Chance zu begreifen. Jederzeit flexibel auf Veränderungen reagieren zu können, gelingt in Unternehmen nicht von heute auf morgen. Alle Beteiligten müssen an einem Strang ziehen. Führungskräfte und Mitarbeiter tragen neue Konzepte mit, wenn sie überzeugt davon sind und zum Gelingen beitragen dürfen und können.

Unsere Seminare und Workshops sind Bestandteil unserer ganzheitlichen Beratungsleistungen rund um die Steuerung von Unternehmen. Wir unterstützen Unternehmen als Wirtschaftsberatung, sich zukunftsfähig aufzustellen. Zu unserer Arbeit gehört, dass wir Geschäftsführer, Führungskräfte und Teamleiter befähigen, die an sie gestellten neuen Anforderungen in der Praxis umzusetzen. Ihr Unternehmenserfolg ist unser Antrieb und das seit mehr als 25 Jahren.



***Hier als Download oder  
auf unserer Homepage***

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



## Save the date

---



WORKSHOP / FINANZKOMMUNIKATION UND FINANZIERUNG

### **FINANZKOMMUNIKATION IM ZEITALTER DER DIGITALISIERUNG**

**Referent: Johannes Müller**

Freitag, 26. August 2019, 09:00 – 17:00 Uhr, Bünde

Samstag, 27. August 2019, 09:00 – 14:00 Uhr, Bünde



SEMINAR FINANZKOMMUNIKATION

### **ERFOLGREICHE GESPRÄCHE MIT KAPITALGEBERN**

**Referent: Johannes Müller**

Donnerstag, 12. September 2019, 09:00 – 13:00 Uhr,

IHK Hannover, Schiffgraben 49, 30175 Hannover



KOMMUNIKATION UND VERHALTEN

### **GRUPPENDYNAMIK | DIE EIGENE WIRKKRAFT ÜBERPRÜFEN**

**Referent: Johannes Bollingerfehr**

15.–20. September 2019

Hotel Wyndham Garden Wismar

## Impressum

### **Herausgeber:**

Johannes Müller Wirtschaftsberatung  
GmbH & Co KG  
johannes.mueller@mueller-beratung.de

Die Autoren dieser Ausgabe stehen Ihnen für weitere Informationen zur Verfügung. Bitte schreiben Sie uns oder rufen Sie uns an.

Holtkampstraße 8  
32257 Bünde  
Tel. 05223 13144  
Fax 05223 13188  
www.mueller-beratung.de

Bei der Ausarbeitung dieser Veröffentlichung haben wir vertrauenswürdige Unterlagen und Informationen verwendet. Trotz sorgfältiger Bearbeitung können wir keine Haftung für die Richtigkeit des Inhalts übernehmen. Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vertreibung, Vervielfältigung, Mikrokopie und Einarbeitung in elektronische Medien sowie das Recht der Übersetzung in Fremdsprachen für alle veröffentlichten Beiträge bleiben vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung des Herausgebers.