

VBU im Dialog

Editorial

Sehr geehrte Damen und Herren,

natürlich weiß niemand was uns in 2012 erwartet. Wenn wir die diversen Prognosen der wirtschaftlichen Entwicklung betrachten, dann stehen die Zeichen auf eine leicht positive Entwicklung der Binnenkonjunktur. Vorwiegend wird mit einem leichten Wachstum gerechnet, auch eine Stagnation auf dem Stand 2011 wird teilweise prognostiziert und wird nach dem guten Wachstum 2011 und den rückläufigen Entwicklungen in anderen Euroländern als positive Stagnation angesehen. Die, durch die überbordende Verschuldung diverser Euro-Staaten und einer Spekulation finanzkräftiger Hedgefonds auf eine Euroschwäche, ausgelöste Währungs-krise im Euroland wird uns in 2012 vermutlich weiter verfolgen.

Eine deutlichere Auswirkung auf die deutsche Binnenwirtschaft ist wahrscheinlich und ein verantwortlich planendes Unternehmensmanagement berücksichtigt dies in den Überlegungen für 2012.

Das Redaktionsteam des „VBU im Dialog“ wünscht Ihnen für 2012 weise Entscheidungen und viel Erfolg.

Mit freundlichen Grüßen
Ihr Verbund beratender Unternehmer e.V.
Vorstand
Norbert Schenzle Stefan Schlosser



Themen in dieser Ausgabe:

- Editorial
- In einem Satz Interesse wecken! Tipps für die Akquise Teil 1
- Raus aus dem Silo - rein in den Prozess und rein ins Netz. Funktions- und bereichsübergreifendes Denken und Handeln sind angesagt.
- Liquiditätspotenziale heben, aber wie? Working Capital Management kritisch betrachtet.
- Interessante Randnotizen
- Impressum

„Es ist nicht unsere Aufgabe, die Zukunft vorauszusagen, sondern auf sie gut vorbereitet zu sein.“

Perikles griechischer Staatsmann
(ca. 500-429 v. Chr.)

Termine

Basis Seminar Interim Management (Int I)

Seminar für erfahrene Manager, die sich im Rahmen Ihrer beruflichen Neuorientierung fragen, ob "Interim Management" für Sie das richtige Betätigungsfeld ist.

Aufbau Seminar Interim Management (Int II)

Seminar für Teilnehmer des Basis Seminars, die sich für Interim Management entschieden haben und für Interim Manager, die neben Ihrer fachlichen Kompetenz das richtige "Handwerkszeug" nochmal kompakt auffrischen möchten

Näheres zu beiden Seminaren auf Seite 9 in diesem 'VBU im Dialog'

Produktmanagement für Technologieprodukte und technikleistungen

Der Produktmanager als Unternehmer in seinem Marktsegment

am **6. und 7. Februar 2012**, 8:45 bis 16:45 Uhr > TAE Technische Akademie Esslingen, www.tae.de, An der Akademie 5, **73760 Ostfildern-Nellingen**
Referent: Friedrich Stein

Technische Sachverhalte überzeugend präsentieren

Vorhaben, Projekte, Konzepte und Ergebnisse wirksam präsentieren

Entscheidungen konsequent herbeiführen
am **28. und 29. Februar 2012**, 9:00 bis 17:00 Uhr > VDI – Verein Deutscher Ingenieure, www.vdi-fortbildung.de, VDI-Haus, Hamletstraße 11, **70563 Stuttgart**
Referent: Friedrich Stein

Effizientes Projektmanagement

Projekte für praktizierte Schnelligkeit

am **06. und 07. März 2012**, 9:00 bis 17:00 Uhr > Steinbeis-Transferzentrum, www.stzm.de, Steinbeis-Haus, Kienestraße 35, **70174 Stuttgart**
Referent: Friedrich Stein

Effektives Produktmanagement

Die richtigen Produkte für Ihre Zielkunden bieten

am **13. und 14. März 2012**, 9:00 bis 17:00 Uhr > Steinbeis-Transferzentrum, www.stzm.de, Steinbeis-Haus, Kienestraße 35, **70174 Stuttgart**
Referent: Friedrich Stein

In einem Satz Interesse wecken! Tipps für die Akquise Teil 1

Dr. Daniel Langhans



Welcher Verkäufer kennt nicht die häufigste und zugleich unangenehmste aller Sekretärinnen-Fragen, meist in süffisantem Ton vorgebracht: „Worum geht’s denn da...?“ Und den Bleiklotz, der in diesem Moment im eigenen Bauch drückt und sich etwa so ausdrücken lässt: Bis ich der das erklärt habe...! Die soll mir endlich den Chef geben... Was meinen Sie? Wenn Sie künftig in der Lage sind, den Hauptnutzen griffig und allgemeinverständlich zu formulieren: Werden Sie da auch gegenüber der Sekretärin des Entscheiders besser aussehen?

Szenenwechsel. Ein Zimmermann sitzt auf dem Dachfirst, bindet ein Bäumchen fest, weil gleich die Gäste zum Richtfest erwartet werden. Da fällt ihm am Dachstuhl eine Stelle ins Auge, wo ein Nagel vergessen wurde. Die Nägel führt er am Bein mit sich, kein Problem; aber, ach – wo ist denn nur mein Zimmermanns-Hammer? Wie dumm: Der liegt unten im Gras.

Natürlich ist auch das ein Bild. Was soll damit ausgesagt sein? Ganz einfach: Kann unser Zimmermann ein „Profi“ genannt werden, wenn er das Werkzeug, das er ständig brauchen kann, nicht verfügbar hat?

Sind wir Profis in Akquise und Verkauf, wenn wir die Werkzeuge, die wir einsetzen wollen, nicht verfügbar haben? Wie oft ist das schon passiert: da wird man plötzlich mit einer Gesprächssituation konfrontiert, und – man ist um die passende Antwort verlegen.

Verkäufer – insbesondere in technischen Disziplinen – meinen, dass sie ihren Job beherrschen, was fachlich sicher auch stimmen mag, aber wenn es darum geht, den

Nutzen genau dessen, was sie technisch können, rüberzubringen – dann scheitern sie. Kennen Sie das auch irgendwoher? Weil es ihnen keiner beigebracht hat. Weil das WAS – also ihr Fachgebiet – all die Jahre wichtiger war als das WIE: nämlich in welcher Art und Weise sie eben jenes WAS an den Gesprächspartner rüberbringen, „kommunizieren“. So hat mal ein Teilnehmer zum Abschluss eines Kommunikationstrainings für Zivildienst-Leistende in einer Feedback-Runde festgehalten: „Ich habe gelernt, dass es auf das WIE ankommt.“ Prägnanter hätte er es nicht sagen können.



Das Bild vom Zimmermann soll uns in diesem Buch weiter begleiten. Weil es darum geht, Werkzeuge verfügbar zu haben – „Leistung abrufen“ würde Olli Kahn sagen. Was für den Zimmermann Säge, Feile und Hammer, sind für uns Verkäufer „kommunikative Werkzeuge“. Einer Sekretärin kurz und bündig den entscheidenden Nutzen zu sagen, damit sie ein gutes Gewissen haben kann, wenn sie zum Entscheider durchstellt – denken Sie auch, dass das für Sie hilfreich sein kann? Sie haben die Wahl, ob Sie die Sekretärin als „Barriere“ ansehen, die Sie daran hindert, zum Entscheider zu gelangen, oder ob Sie in ihr die „Brücke“ sehen, die Sie zu ihm führen kann.

Und, haben Sie schon Ihren „Freitag-Abend-Hotelbar- Satz“? Sie können das auch „elevator pitch“ nennen – der seinen Namen aus jener Situation bekommen hat, die sich im Fahrstuhl abspielt: Sie kommen im Fahrstuhl – zufällig – mit einem potentiellen Kunden ins Gespräch und

>>

Social Media - Quo vadis?

Fast jedem von uns ist mittlerweile bewusst, dass Social Media nicht nur die Revolution, sondern die Evolution unseres gesamten Kommunikationsverhaltens bedeutet.

Alleine Facebook wird in Deutschland von ca. 22 Millionen Menschen mehr oder weniger aktiv genutzt. Das bedeutet, Sie können mit einer gezielten Marketing-Strategie nahezu jeden 4. Bundesbürger via Facebook erreichen.

Viele Unternehmen haben diese Vorteile bereits erkannt und nutzen die unterschiedlichsten Social Media Kanäle mit durchaus kreativen Möglichkeiten.

Ein aktuelles Beispiel für die einfallsreiche Nutzung von Social Media zur Kundenbegeisterung zeigt die holländische Fluglinie KLM. Marketing Mitarbeiter von KLM hatten die Idee, wartende Fluggäste mit kleinen persönlichen Geschenken zu überraschen. Wie kann ich einer mir völlig unbekanntem Person ein persönliches Geschenk machen? KLM suchte nach den Profilen ihrer Fluggäste in den Social Media Welten - und wurde fündig. So zum Beispiel bei einer jungen Frau, welche über Twitter mitteilte, dass sie mit KLM nach Rom fliegen wird. In den öffentlichen Sozialen Profilen dieser Dame fanden sich die Hinweise, dass sie sehr sportbegeistert ist. Also suchten die Marketingprofis mit einem Puls- und Schrittmesser als Präsent diese Frau in den Wartebereichen des Flughafens. Die freudige Überraschung und Begeisterung dieser Dame sowie von weiteren KLM Kunden, über diese einfalls-

Neues zum Social Media

>>

In einem Satz Interesse wecken!

Fortsetzung

sagen innerhalb von 30 Sekunden (bis der Aufzug im 3. Stock hält) genau das, was den anderen dazu veranlasst, Sie um Ihre Visitenkarte zu bitten.

Der *Freitag-Abend-Hotelbar-Satz* – und von jetzt an ohne Anführungszeichen – ist also auch eine Form des elevator pitch; mit dem Unterschied, dass er noch kürzer ist. Denn: welche Sekretärin oder welcher Entscheider wird Ihnen am Telefon volle 30 Sekunden geben? Würden Sie selbst am Telefon 30 Sekunden investieren?

„Thank You for the pitch“, sagte mir mal ein netter holländischer Verkäufer auf der Hannover Messe. Er hatte es nicht als Belästigung empfunden, sondern schlicht genossen (!), als ich ihn im Gang angesprochen hatte – einfach deshalb, weil es knapp und nutzenorientiert geschehen war. Ja, fast kann man es ein Empfinden von Dankbarkeit nennen, das uns befällt, wenn ein Gesprächspartner sorgfältig mit unserer Zeit umgegangen ist. Oder, wie ist das bei Ihnen?

Hier noch ein Beispiel für einen *Freitag-Abend-Hotelbar-Satz*: Meine Mitarbeiter und ich werden ja oft gefragt: was ist „Profi-Akquise“. Die Antwort lautet:

„Wir stellen einen persönlichen Kontakt zu Ihren Zielkunden her, wecken Interesse, ermitteln den Bedarf und übergeben die heißen Interessenten an Ihre eigenen Spezialisten zur Fachberatung.“

Also, wie steht es nun mit Ihrem Satz? Inzwischen haben Sie ihn (bei uns hat es zwei Jahre gedauert...), und er erscheint Ihnen – gegebenenfalls nach mehreren Anläufen erst – auch tatsächlich knackig.

Wann werden Sie den Satz locker und souverän handhaben können – und auch auf die Situation und den Gesprächspartner abstimmen können: wenn Sie diesen Satz irgendwo aufschreiben und in die Schublade legen – oder wenn Sie ihn ein - für allemal auswendig gelernt haben?

Hier kann ich nun den Aufschrei des Lesers förmlich hören, jetzt, da ich so etwas in mein Buchmanuskript schreibe. Was denken Sie, wie in meinen Kommunikationstrainings die Verkäufer die Nase rümpfen: „Auswendig lernen?!“, heißt es da, „das merkt doch der andere, wenn man

auswendig Gelerntes daher plappert!“

Nur: Wer spricht von „Daherplappern“? So einfach kann man Dinge abwerten: flugs werden sie mit pejorativen Begriffen belegt. Das ist auch „Kommunikation“. Meine Antwort ist eindeutig, fast arrogant – und, wenn Sie wollen, diesmal nicht als Frage, sondern als pure Feststellung: Sie haben zwei Möglichkeiten:

Entweder Sie bleiben im Mittelmaß oder Sie eignen sich die – von Ihnen selbst entwickelten – kommunikativen Werkzeuge aktiv an. Noch gut erinnere ich mich an den Trainer aus meiner früheren Verkäuferzeit, der nachdem wir gemeinsam wichtige Akquise-Werkzeuge erarbeitet und am Flipchart notiert hatten, den – für mich damals unvorstellbaren – Satz aussprach: „So, und bis zur nächsten Woche lernen Sie diese Punkte bitte auswendig.“

Übrigens habe ich natürlich eben, mit der Frage nach der Schublade, schon wieder ein „Werkzeug“ eingesetzt. Die „Alternativ-Frage“. Wir kommen später darauf zurück. Vorher wollen wir uns kurz klar machen, was der Zimmermann tut, wenn er ein Stück Holz abschleifen will: Er nimmt die bloße Hand – viel Spaß dabei – oder aber: eine Schleifmaschine. Unser Zimmermann verfolgt ein konkretes Ziel: das Holz abzuschleifen. Analog habe ich mit diesem Kapitel ein Ziel. Ich will eine bestimmte Wirkung im Kopf des Lesers erzielen und eine konkrete Handlung auslösen. Das nenne ich ein „Kommunikations-Ziel“. Was also ist mein „Kommunikations-Ziel“? Was genau will ich erreichen?

Übrigens behaupte ich einfach mal, Sie haben Ihre kommunikativen – unreflektierten –Werkzeuge längst im Einsatz. Wir alle arbeiten mit gedanklichen und kommunikativen Strukturen. Anders wäre das Leben gar nicht zu bewerkstelligen. Nur sind uns diese – unsere eigenen – kommunikativen Strukturen nicht in allen Fällen klar bewusst.

Denken Sie nun, dieses Buch gibt Ihnen die Möglichkeit, Ihre eigenen Werkzeuge auf die Ebene des Bewusstseins zu bringen, zu überprüfen und zu optimieren? Könnte das Ihre kommunikative Kompetenz – möglicherweise – in eine neue Dimension heben? Und, wenn Sie mal an die Kollegen und Freunde denken, deren Arbeitsmittel

reichen, sehr persönlichen Präsentate können Sie sich selbst ansehen, wenn Sie in YouTube: „KLM Surprise - DEUTSCH - Übersetzt durch internet-rhetorik.de“ eingeben.

Wie können Sie diese einfache, originelle und kostengünstige Marketing-Strategie nutzen? Schenken Sie Ihren Kunden eine kleine persönliche Aufmerksamkeit! Suchen Sie nach den Hobbies und Vorlieben Ihrer Kunden im Web 2.0. Sie werden überrascht sein, was Sie alles entdecken! Heben Sie sich von Ihren Mitbewerbern ab! Überraschen und begeistern Sie Ihre Kunden mit einem persönlichen Geschenk. Schon einige individuelle, die Interessen des Kunden betreffende Sätze in der obligatorischen Weihnachts – oder Neujahrskarte zeigen Ihrem Kunden, dass er etwas Besonderes ist und Sie ihn wertschätzen.

Kundenbindung war gestern - heute wollen und müssen wir unsere Kunden begeistern! Denn nur begeisterte Kunden sind treue Kunden. Nutzen Sie die Möglichkeiten der Social Media Portale, um Ihre Kunden persönlich anzusprechen und positive Emotionen zu wecken.

Begeisterte Kunden sind auch stolze Empfehler, sie werden ihren eigenen Freunden und Kontakten davon erzählen und Sie weiterempfehlen. Dies wird zum Großteil in den Social Media Welten geschehen. Dadurch steigt Ihre Popularität genauso wie Ihr Suchmaschinenranking.

Sie sehen: „Kleine Ursache - große Wirkung!“ Dies ist ein unbestrittener Vorteil von Social Media Marketing. Der Schneeballeffekt

In einem Satz Interesse wecken!

Fortsetzung

ebenfalls das Wort ist: denken Sie, dass diese Ihnen für eine Empfehlung auf dieses Buch dankbar sein könnten?

Merksätze:

- Statt den krummen Nagel mit der flachen Hand zu bearbeiten, ist es besser ein Werkzeug einzusetzen.
- Souveränität kommt mit der Routine; Routine durch Üben.

Auszug mit Genehmigung des Autors
Dr. Daniel Langhans aus dem Buch
„Anleitung zum Akquise-Erfolg“

VBU-Partner Dr. Daniel Langhans
daniel.langhans@vbu-berater.de
Telefon 0731 9310600

Raus aus dem Silo - rein in den Prozess und rein ins Netz. Funktions- und bereichsübergreifendes Denken und Handeln sind angesagt.

Michael Starz

Nutzen der Silos

„Ein Silo oder Hochsilo ist ein großer Speicher für Schüttgüter. Silos werden zum Speichern von Zement, Kalksteinmehl, Kunststoffgranulat, Futtermittel und Ähnlichem verwendet“ – soweit die Definition in Wikipedia.

In der Tat ist der Nutzen eines Silos nicht von der Hand zu weisen: zur Speicherung einer großen Menge gleichartiger Güter sind sie hervorragend geeignet. Aus Sicht der Güter ist man sozusagen „unter sich“, hat ganz angenehme Umgebungsbedingungen – fast so etwas wie ein Wohlfühlklima oder eine Komfortzone. Dieses Bild lässt sich sehr leicht auf Organisationen in einer Firma übertragen: eine klassische Organisationsform – die Aufbauorganisation – hat wie ein Silo eine vertikale Struktur. In diesen „Organisations-Silos“ der einzelnen Fachbereiche wie Vertrieb, Entwicklung, Einkauf und anderen ist der jeweilige Bereich mehr oder weniger unter sich und hat vorwiegend hierarchisch geprägte Berichts- und Kommunikationsabläufe. Man kennt sich untereinander, man kennt die für sich selbst definierten Abläufe und hat die eigene Funktion sowie die Aufgabenstellungen innerhalb des Bereichs hervorragend organisiert.

Soweit so gut – warum sollte man das ändern wollen?

Schattenseiten des Silos

Ebenso bildhaft gesprochen, hat ein Silo auch unübersehbare Schattenseiten. Selbst wenn alle Silos als in sich geschlossener Organisations-Organismus hervorragend optimiert sind, ist das Ergebnis als Summe aller Silos einer Firma meist ungenügend und oft sogar mangelhaft. Schon bei der Abstimmung gemeinsamer Ziele und bei der Bearbeitung der Aufgabenstellungen setzt ein kontraproduktives Phänomen ein – das Silodenken. Je größer eine Firma ist, je „besser“ ihre Aufbauorganisation strukturiert ist, umso größer ist die Tendenz zum Silodenken.



Quelle: Fotolia

Drei Beispiele verdeutlichen dies:

- Der Vertrieb gibt seine Auftragseingangs- und Budgetplanung an die Geschäftsführung ab und will damit ein

>>

des viralen Marketings verbreitet sich im Web 2.0 mit rasantem Tempo. Social Media – Quo vadis? Wohin wird der Weg von und mit Social Media führen? Die Nutzung der Social Media Portale wird steigen. Gerade wenn unsere Kinder – die Social Natives - in das Berufsleben einsteigen, wird sich der Wandel unseres Kommunikationsverhaltens auch in der beruflichen Kommunikation durchsetzen.

Unabhängige Studien belegen, dass die Nutzung der Social Media Kanäle und damit auch die Kommunikation der Menschen untereinander schon 2013 zu einem größeren Prozentsatz von mobilen Endgeräten als von stationären PC's aus erfolgen wird. Dies bedeutet, dass sich das virale Marketing mit für uns heute unvorstellbarer Geschwindigkeit vollziehen wird. Menschen werden Neuigkeiten von jedem Ort und zu jeder Zeit verbreiten.

In den kommenden Jahren wird die Evolution unseres Kommunikationsverhaltens weiter voranschreiten.

„Nichts wird mehr so sein, wie es war!“ – Nutzen Sie diese Herausforderung; sehen Sie Social Media Marketing als Chance für ihr Unternehmen!

Stefan Zimmermann

Raus aus dem Silo - rein in den Prozess und rein ins Netz.

Fortsetzung

bestimmtes Produkt massiv forcieren, da es von den Kunden akzeptiert wird und gute Ergebnisse verspricht. Weder die Produktion noch der Einkauf kennen diese Planung oder wurden gar bei der Erstellung mit einbezogen.

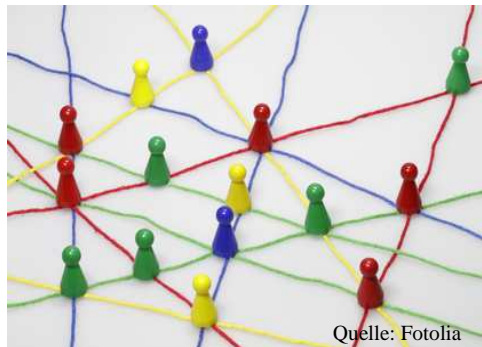
- Der Konstruktionsbereich plant ein nur mäßig erfolgreiches Produkt durch eine neue Generation zu ersetzen, bei der viele neue Ideen eingeflossen sind. Einkauf und Lieferanten wurden vorsichtshalber noch nicht informiert, da man ja nicht mit unfertigen Plänen hausieren gehen möchte.
- Der Einkauf erhält Informationen, dass ein wichtiger Lieferant zunehmende Lieferprobleme hat und möglicherweise von einem Mitbewerber übernommen wird. Da diese Informationen jedoch noch vage sind und der Einkauf möglicherweise damit ein internes Imageproblem bekommt, bleiben sie erstmal in der Schublade des Einkaufsleiters.

Aus der doch so soliden Aufbauorganisation wird sehr schnell eine Misstrauensorganisation: die linke Hand weiß nicht was die rechte tut, Informationen werden zurück gehalten, Kooperationen gibt es nur per Chef-Anweisung. Bei den Informationsflüssen entstehen Kamineffekte: die Geschäftsleitung erhält alle Einzelinformationen der verschiedenen Silos und hat einen immer größeren Koordinierungs- und Abstimmungsaufwand. Damit hat sie immer weniger Zeit für das Geschehen am Markt, da sie diese Zeit mit Innenansichten verbringen muss.

Im Extremfall werden sogar externe Gesprächspartner (z.B. Kunden!) mit den unterschiedlichen (Silo-) Zuständigkeiten und deren nicht abgestimmten Sichtweisen konfrontiert. Zuständig sind somit alle, verantwortlich ist jedoch keiner.

Prozessorientierung und Netzwerken

Eine moderne Organisation hat zwar immer noch eine Aufbauorganisation, die Abwicklung der Geschäftsvorfälle folgt jedoch horizontalen Strömen - sie ist prozessorientiert. Hier wird die funktionale Aufbauorganisation auf die Bedeutung von Kompetenzzentren reduziert, gestärkt werden hingegen bereichsübergreifende Zusammenarbeit und direkte Kommunikation zwischen den Partnern im Prozess.



Damit wird ein Netzwerk von Experten aus den unterschiedlichen Kompetenzzentren geschaffen, das sich gemeinsam als Team dem Erfolg ihrer Aufgabenstellung verpflichtet fühlt. Die direkte Information und Abstimmung über die Grenzen des Bereichs hinaus erhalten einen deutlich höheren Stellenwert als bereichsinterne „Management-Reports“. Das Netzwerk wird wichtiger als das eigene Silo.

Für die oben genannten Beispiele bedeutet dies:

- Der Vertrieb zieht für seine Auftragseingangs- und Budgetplanung die Experten der anderen Bereiche hinzu und stimmt seine Pläne inhaltlich mit ihnen ab. Die beispielhaft genannten Bereiche Produktion und Einkauf haben eine erstklassige Gelegenheit, ihre Sicht und ihre Fachkompetenz unmittelbar einfließen zu lassen; gleichzeitig erhalten sie Gelegenheit, ihre eigenen Pläne auf die neuen Pläne des Vertriebs abzustimmen.
- Der Konstruktionsbereich holt frühzeitig den direkten Rat des Einkaufs und dessen Lieferanten bei der Suche nach innovativen Ideen ein, die auch wirtschaftlichen Aspekten gerecht werden. Gemeinsam erarbeitet man die neue Generation des bisher mäßig erfolgreichen Produkts. Der Erfolg des neuen Produkts ist somit ein gemeinsamer Erfolg aller Beteiligten.
- Informationen über zunehmende Lieferprobleme eines wichtigen Lieferanten und dessen mögliche Übernahme durch einen Mitbewerber gibt der Einkauf schon als Vorwarnung seinen Netzwerkpartnern im Konstruktionsbereich und im Vertrieb weiter. Damit können diese sich auf eine mögliche Veränderung in der Beschaffung einstellen und somit frühzeitig und proaktiv Maßnahmen einleiten.

>>

Mittelständler und Privatleute als Opfer von Swaps - ein Erfahrungsbericht

Banken haben im großen Stil Zinsswap-Geschäfte mit Mittelständlern, Kommunen und auch mit Privatleuten abgeschlossen. Es handelt sich dabei stets um Wett-den die die Banken nicht mit dem Kunden, sondern in der Tat gegen ihre Kunden abschließen. Dabei fließen bei diesen Wett-Geschäften tatsächlich keine Gelder mit Ausnahme der vereinbarten unterschiedlichen Zinszahlungen. Die diesen Zahlungen zu Grunde liegenden Berechnungsgrößen, sind niemals tatsächlich gezahlt worden oder aber in irgendeiner Form physisch vorhanden.

Während der Vertragslaufzeit muss der Kunde oftmals schon laufende Zinsen zahlen, extrem wird es am Ende der Laufzeit, wenn die unterschiedlichen Berechnungsgrößen tatsächlich vom Kunden mit oftmals exorbitant hohen Beträgen ausgeglichen werden müssen. Für viele wird es dann existenziell, da sie die Zahlungspflichten nach den abgeschlossenen Verträgen nicht erfüllen können.

In diesem Geschäft mitgemischt haben nahezu alle deutschen Großbanken, wie unter anderem die Deutsche Bank, die UniCredit (zuvor HypoVereinsbank), die DZ-Bank, die ihr weitreichendes Vertriebsnetz der örtlichen Volksbanken nutzen konnte.

In Anbetracht der jüngeren BGH-Rechtsprechung ist bei Banken zwar eine höhere Vergleichsbereitschaft zu sehen, aber was heißt das. Wenn zum Beispiel mit einem Kunden, gegen den eine (angebliche) Forderung aus Swap-Geschäften

Neues aus der Bankenwelt

>>

Raus aus dem Silo - rein in den Prozess und rein ins Netz.

Fortsetzung

Die Erfolgsfaktoren

Wesentliche Erfolgsfaktoren bei dieser Prozessorientierung im Netzwerk sind bereichsübergreifendes, vernetztes Denken UND Handeln der Beteiligten. Damit steigt auch bei jedem Einzelnen das Wissen über das, was der andere Bereich tut, und welche Auswirkungen sein eigenes Tun oder Unterlassen auf die Partner im Prozess hat. Im Gegensatz zu der zitierten Misstrauensorganisation sind dazu notwendig: eine Kultur die durch gegenseitiges Vertrauen geprägt ist, offene Information und Kommunikation sowie der Wille zur Kooperation und zum Engagement – auch über die ureigenste Aufgabenstellung hinaus. Es stehen die Sache, die gemeinsame Aufgabe und der gemeinsame Erfolg im Mittelpunkt, aber nicht das Bereichsdenken im Silo. Die Geschäftsleitung, das Management haben dabei eine entscheidende Vorbild- und Ermunterungsfunktion.

VBU-Partner Michael Starz
michael.starz@vbu-berater.de
Telefon 07144 8960993

Liquiditätspotenziale heben, aber wie? Working Capital Management kritisch betrachtet.

Jochen Weinberg

Nicht nur in Zeiten der Krise, sondern auch im konjunkturellen Aufschwung ist Working Capital Management ein Thema um Chancen nicht ungenutzt verstreichen zu lassen. Viele Firmen müssen finanziell in Vorleistung gehen, doch ihre Liquiditätspolster sind durch eine möglicherweise gerade überstandene Krise aufgezehrt. Laut der aktuellen Studie "Cash for Growth" von Roland Berger Strategy Consultants und Creditreform beläuft sich der Liquiditätsengpass im deutschen Mittelstand bis 2013 auf bis zu 50 Mrd. Euro.

Doch Liquidität ist und bleibt nun mal die Luft zum Atmen und gerade in mittelständischen Unternehmen kann diese sehr schnell knapp werden. Auch in Wachstumsphasen gerät selbst ein augenscheinlich gesundes Unternehmen schnell in Liquiditätsprobleme: steigende Auftragseingänge müssen vorfinanziert werden, Außenstände werden durch verspätete

Zahlungseingänge nicht zeitnah realisiert, die eigenen Werte sind im Anlagevermögen gebunden, Bankkredite zur Überbrückung sind schwierig zu erhalten.

Hinter „Working Capital Management“ stecken ganz pragmatische Prozesse oder Möglichkeiten, die helfen können, die Liquidität des Unternehmens zu sichern und zu verbessern. Und zwar ohne zusätzliche Bankdarlehen oder frisches Beteiligungskapital: Forderungen konsequent managen, Verbindlichkeiten optimieren, Vorräte minimieren.

Zugegeben: Augenmaß ist auch hier entscheidend! Nicht immer stehen die Vorteile im Verhältnis zu den potentiellen Risiken. Doch schauen wir uns zunächst die Definition gemäß der einfachen betriebswirtschaftlichen Gleichung von Working Capital an: „Umlaufvermögen minus kurzfristige Verbindlichkeiten“. Soweit, so >>

in Höhe von 1,7 Mio EUR besteht, ein Vergleich über zum Beispiel 500.000,- EUR abgeschlossen wird, dann ist das zwar ein erheblicher „Nachlass“, der Kunde muss aber gleichwohl eine astronomische Summe aufbringen, obwohl er zu keinem Zeitpunkt selbst Gelder erhalten hatte, mit denen er arbeiten konnte. So werden auch in einem Vergleich von den Banken quasi aus dem Nichts (aus Sicht des Kunden gesehen) extrem hohe Beträge vereinnahmt.

In den Vergleichen achten Banken oft darauf, dass diese Vergleiche nicht bekannt werden, sie lassen sich ihre Vergleichsbereitschaft oftmals mit einer Verschwiegenheitsklausel abkaufen, die Vertragsstrafen von 10.000,- EUR bis teilweise in den sechsstelligen Bereich für jeden einzelnen Fall des Verstoßes vorsehen.

In Fällen in denen sich Swap-Geschäfte positiv für den Kunden entwickeln, gehen Banken oft entweder durch vorzeitige Kündigung aus dem Vertrag und/oder durch Empfehlung an den Kunden dieses Geschäft durch ein anderes vermeintlich profitableres Geschäft zu ersetzen.

Komplizierte Bankmarktgeschäfte sind für normale Bankkunden schwer zu verstehen. Aber auch die juristische Aufarbeitung solcher Geschäfte erfordert großes Fachwissen das sich meist nur in spezialisierten Rechtsanwaltskanzleien finden lässt. Die aktuelle Entwicklung der juristischen Aufarbeitung derartiger Geschäfte lässt falsch beratende Kunden auf gewisse Entscheidungsansprüche hoffen.

Norbert Schenzle

Liquiditätspotenziale heben, aber wie?

Fortsetzung

wenig gut! Füllen wir es mit Leben.

Working Capital Management setzt an den drei wesentlichen, im Unternehmen ablaufenden Basisprozessen an:

- Order-to-Cash (vom Auftragseingang zum Zahlungseingang)
- Purchase-to-Pay (von der Beschaffung zum Zahlungsausgang)
- Forecast-to-Fulfill (von der Planung zur Leistung)

Anhand eines vereinfachten Rechenbeispiels kann gezeigt werden, in welchem Ausmaß Liquiditätspotenziale jenseits von Bilanz, GuV und Co. in Unternehmen schlummern:

Wir nehmen ein mittelständisches Maschinenbauunternehmen mit 50 Mio. € Umsatz und gehen davon aus, dass die durchschnittliche Forderungslaufzeit vom Zeitpunkt der Rechnungsstellung bis zum Zahlungseingang auf dem Bankkonto, die sog. Days Sales Outstanding (DSO), bei 55 Tagen liegt.

Der durchschnittliche Forderungsbestand aus $(DSO \times \text{Umsatz}) / 365 \text{ Tage}$ liegt somit bei $(55 \text{ Tage} \times 50 \text{ Mio. €}) / 365 \text{ Tage} = \text{ca. } 7,5 \text{ Mio. €}$. Daraus folgt, dass der **Forderungsbestand pro Tag** näherungsweise bei **ca. 137 T€** liegt (7,5 Mio. € / 55 Tage).

Wie Studien regelmäßig zeigen, erreichen die Klassenbesten im Bereich Maschinen- und Anlagenbau, durchaus einen Bereich von 45 Tagen DSO oder weniger. Gelänge es dem Unternehmen nun also mit einer Reihe geeigneter Maßnahmen, tatsächlich seine DSO, also die durchschnittliche Forderungslaufzeit um nur 7 Tage zu reduzieren, passierte Folgendes:

Reduzierung $DSO \times \text{Forderungsbestand pro Tag} = 7 \text{ Tage} \times 137 \text{ T€} = \text{959 T€}$. Somit stünden knapp 1 Mio. Euro, **immerhin fast 2 % des Jahresumsatzes**, an liquiden Mitteln zusätzlich in dieser Periode zur Verfügung, nachhaltige Zinseffekte sind an dieser Stelle noch nicht berücksichtigt. Dies klingt zugegebener Weise zu schön um wahr zu sein und gleichzeitig auch ein wenig nach „Taschenspiel-Trickserei“.

Dennoch: Lässt man dies für einen Moment gedanklich sacken, bekommt man eine Vorstellung, welche Ausmaße Liqui-

ditätspotenziale tatsächlich annehmen können, würde man sich die Mühe machen, die anderen Working Capital relevanten Bereiche mit ähnlichen Rechenbeispielen zu belegen. Dies ist zwar ohne größere mathematischen Hürden zu leisten, soll aber an dieser Stelle unterbleiben. Studien beziffern nahezu „gebetsmühlenartig“ Jahr für Jahr schlummernde Potentiale von über 100 Milliarden EURO im deutschen Mittelstand, wie jüngst in einer gemeinsamen Studie von Roland Berger Strategy Consultants und Creditreform, aus der das Wirtschaftsmagazin 'impulse' (Ausgabe 10/2011, EVT 29. September) exklusiv zitiert.

Aber wie nun diese Potentiale heben? Wo nun konkret ansetzen? Und vor allem, wie umsetzen ohne die potentiellen Risiken zu übersehen?

Nehmen wir das Forderungs- oder Lieferantenmanagement: Druck machen allein ist sicherlich nicht ausreichend. Setzt man Kunden zwecks zügigerer Zahlungsleistung stärker unter Druck oder verzögert man selbst Zahlungen an Lieferanten willkürlich, kann dies helfen den Anteil an gebundenen Barmittel kurzfristig zu verringern. Allerdings sind die Nachteile möglicherweise gravierend: Kunden werden verprellt und Lieferanten reagieren mit Preiserhöhung oder geringerer Leistung. Zudem ist es kein Geheimnis, dass gerade unzufriedene Kunden die Bezahlung fälliger Rechnungen hinauszögern. Daher schauen wir uns nun einige Ansatzpunkte in den jeweiligen Prozessen an und bewerten diese wenn möglich auch kritisch:

Order-to-cash

- **Zahlungsfristen stets auch aus verkaufsstrategischer Sicht minimieren**
Dabei muss die Verkaufsabteilung mit ins Boot geholt werden und zusätzlich über Incentivierung motiviert werden. Beispielsweise kann der Vertrieb erst bei Zahlungseingang provisioniert werden. Dies stellt sicher, dass der Vertrieb auch liquiditäts- und damit working-capital orientiert agiert, kann aber im Zweifel dazu führen, dass Umsätze nicht realisiert werden.
- **Kenntnisse über die Bonität (Zahlungsfähigkeit und -verhalten) der zukünftigen Kunden beschaffen**
- **Der Versand von Gütern oder die**

>>

Was man mit einem pdf-Dokument noch machen kann

Wer häufig Dokumente gemeinsam mit mehreren Partnern erstellen möchte, kann sich das oft langwierige Hin- und-her-senden von Dokumenten (als e-Mail-Anhang, per Post oder Fax) wesentlich vereinfachen und den oft zeitintensiven Korrektur-Prozess schneller machen. Anstatt z.B. ein ausgedrucktes Dokument mit den berühmten gelben Klebezetteln zu bespicken oder im Dokument herumzumalen und das ganze dann vielleicht sogar noch auf dem Postweg zu verschicken, gibt es die Möglichkeit einen im Adobe pdf-Format vorliegenden Dokument elektronische Kommentare hinzuzufügen bzw. im einfachen Fall die gewünschten Dokumentteile individuell zu markieren oder auch bereits erfolgte Notizen und Kommentare von Partnern mühelos zu bearbeiten.

Im Gegensatz zu Notizzetteln gehen elektronische Kommentare nicht verloren und können außerdem nach Typ, Seite, Verfasser und Datum sortiert werden, ohne dass dabei die Originaldatei verändert wird. Das betreffende Dokument kann dabei direkt am Bildschirm Korrektur gelesen und markiert/kommentiert werden

Einem Adobe pdf-Dokument können auch andere Kommentartypen z. B. freier Text, Audiodaten, Stempel, angehängte Dateien sowie zusätzliche Text- und Grafikmarkierungen (z. B. Durchstreichungen und Quadrate) hinzugefügt werden bzw. sogar die Rechtschreibung von Kommentaren geprüft werden und so gewährleistet, dass sie fehlerfrei sind.

>>

Liquiditätspotenziale heben, aber wie?

Fortsetzung

Leistungserbringung muss automatisch den Abrechnungsprozess auslösen

Jeder Tag der hier zwischen Auslieferung oder Leistungserbringung und Rechnungsstellung verloren geht, birgt Liquiditätsreserven. Diese zu heben ist ohne die Gefahr einer Belastung der Kundenbeziehung möglich.

• Implementierung eines standardiserten und übergreifenden Mahnprozesses mit strikten Fristen und Sanktionsmechanismen

Zusätzlich kann ein systemgestütztes Verfahren eingeführt werden, um Zuständigkeiten im Mahnverfahren zu klären und die Verantwortung an Mitarbeiter auf die jeweils höhere Ebene weiterzuleiten.

• Alternative „Factoring“

Hierbei erwirbt ein Factoring-Unternehmen die offenen Forderungen, der Forderungskaufpreis wird quasi sofort bezahlt, abzüglich einer Factoringgebühr, das Ausfallrisiko reduziert sich. Nachteilig wirken sich jedoch die hohen Kosten für das Factoring aus, daher eignet sich dieses in der Regel nur für Produzenten und Lieferanten von relativ margenträchtigen Gütern und Dienstleistungen. Darüber hinaus können Kunden mit schlechter Bonität vom Factoring ausgeschlossen werden.

• Vorhalten gepflegter Daten zum Zahlungsverhalten

Wenn Kunden häufig bei einem bestimmten Produkt die Rechnung nicht begleichen, kann dies ein Indiz für Unzufriedenheit aufgrund von Produktmängeln sein. Ein Gespräch mit dem Vertrieb bringt dann Klärung, ob diese Vermutung stimmt und welche Schritte im Weiteren notwendig sind.

Purchase-to-Pay

• Rechnungen nicht willkürlich und bis zur Überfälligkeit zurück halten, sondern Lieferanten bezüglich Risiko- und Gewinnpositionen differenzieren und kategorisieren

Die Geschäftsbeziehungen sollten mit denjenigen Lieferanten optimiert werden, die entweder ein hohes Risiko darstellen oder eine erhebliche Auswirkung auf den Gewinn haben. Im Gegenzug empfiehlt es sich, Lieferanten die zwar ein hohes Erfüllungsrisiko darstellen,

aber nur geringe Auswirkung auf den Gewinn haben, aus dem Portfolio zu entfernen.

• Automatisierung von Beschaffungsvorgängen

Für Lieferanten, die entweder ein geringes Risiko darstellen oder eine unerhebliche Auswirkung auf den Gewinn haben, kann dies mittels sogenannter „Purchase Cards“ erfolgen.

• Ausreizen der Zahlungsfristen durch standardisierte Zahlungsläufe

Im Gegenzug sind hier jedoch entgangene Skontoerträge zu beachten. Daher ist es ratsam im Rahmen individueller Verträge für umsatzstarke Lieferanten Vereinbarungen vorteilhafter Zahlungsfristen zu erreichen.

Forecast-to-Fulfill

• Verringerung der Durchlaufzeiten

Betrachtet werden Ablauf- und Organisationsstrukturen im Lager- und Produktionsbereich, Transportwege und Zwischenlager, die Ausfallrate von Maschinen und anderen technischen Geräten: Das Ziel ist die Erhöhung der Umschlagshäufigkeit durch Optimierung der gesamten Prozesskette.

• Reduzierung der Sicherheitsbestände auf ein Mindestmaß

Dabei müssen Produktionsausfälle vermieden und pünktliche Leistungserstellung dennoch garantiert werden. Eine differenzierte Bevorratungsstrategie für verschiedenartige Waren – je nachdem, wie schnell Waren ersetzt werden können und wie wichtig sie für die Produktionsvorgänge sind, kann hier Abhilfe schaffen.

• Optimierung der Sortimentspolitik

• Nachfrageorientierte Produktion

Fazit: Liquiditätspotenziale sind vorhanden, in welcher Größenordnung muss individuell ermittelt werden. Es existiert eine Reihe von geeigneten Maßnahmen um das Working Capital zu optimieren und diese Liquiditätsreserven zu heben, wenn auch nur einige wenige in diesem Artikel behandelt wurden. Allerdings beeinflussen viele Stellen eines Unternehmens die Höhe des Working Capital aus unterschiedlichen Motiven heraus und in unterschiedliche Richtungen. Daher ist es wichtig, gegensätzliche Ziele in den Bereichen Finanzen, Vertrieb, Produktion und Einkauf zu

>>

Auch die Kommentare von mehreren Korrektoren können verlustfrei gesammelt werden.

Wer dies und noch mehr mit einem pdf-Dokument machen möchte wird auch mit einigen Freewareprodukten Erfolg haben, wie z.B. 'PDFsam', ein kostenloses Open-Source-Programm, mit dem unter anderem einzelne pdf-Dateien zusammengefügt, einzelne Seiten gelöscht oder auch unterschiedlich angeordnet werden können.

Kostenpflichtige Produkte, wie z.B. der 'PDF Annotator', 'nitro PDF professional' oder 'PDF-XChange Viewer' und andere bieten noch weitere Funktionen.

Peter Zahn

Liquiditätspotenziale heben, aber wie?

Fortsetzung

identifizieren (Bsp. Minimaler Lagerbestand vs. Lieferfähigkeit). Das Bewusstsein für die Relevanz des Themas muss gestärkt und als fester Bestandteil des Tagesgeschäftes etabliert werden, Spannungen müssen abgebaut sowie geeignete Belohnungsmechanismen eingeführt werden. Nur ein integriertes und ganzheitliches Working Capital Management kann nachhaltig Liquiditätspotenziale heben und Spielräume für Wachstum, Darlehensrückführung, Investitionen oder Ausschüttungen schaffen.

VBU-Partner Jochen Weinberg
weinberg.jochen@vbu-berater.de
Telefon 06724 2346946

Näheres zu den beiden ersten Seminaren von Seite 1 dieses 'VBU im Dialog'

Basis Seminar Interim Management (Int I)

Zielgruppe:

Erfahrene Manager, die sich im Rahmen Ihrer beruflichen Neuorientierung fragen, ob "Interim Management" für Sie das richtige Betätigungsfeld ist.

In diesem Modul betrachten wir kritisch ...

- den Markt für Interim Management anhand von Zahlen, Daten und Fakten
- die persönliche Eignung und Motivation
- die Erfolgsfaktoren für einen Einstieg ins Interim Management

Ziel dieses Seminars ist es ...

- Sie zu befähigen, die Frage, ob "Interim Management" die richtige beruflichen Neuorientierung für Sie ist, fundiert zu beantworten.

20.01.2012, Köln/Bonn (Preis: 450,00€ zzgl. 19% MwSt.)

10.02.2012, Köln/Bonn (Preis: 450,00€ zzgl. 19% MwSt.)

16.03.2012, Köln/Bonn (Preis: 450,00€ zzgl. 19% MwSt.)

Anmeldung bei Herrn Mirko Appel unter www.facetoface-consulting.de

Aufbau Seminar Interim Management (Int II)

Zielgruppe:

- Teilnehmer des Basis Seminars, die sich für Interim Management entschieden haben
- Interim Manager, die neben Ihrer fachlichen Kompetenz das richtige "Handwerkszeug" noch mal kompakt auffrischen möchten.

In diesem Modul betrachten wir kritisch ...

- den Abgleich Ihrer eigenen Präferenzen mit der Funktion eines Interim Managers
- die Erfolgsfaktoren für eine eigene persönliche Tätigkeit als Interim Manager auf Basis der eigenen Präferenzen, der Stärken und der Schwächen

Ziel dieses Seminars ist es ...

- Ihre Sinne für die Tätigkeit als Interim Manager – oder andere zukünftige Aufgaben – zu schärfen und Ihnen das richtige "Handwerkszeug" hierfür mit an die Hand zu geben.

23./24.03.2012, Köln/Bonn (Preis: 900,00€ zzgl. 19% MwSt.)

Anmeldung bei Herrn Mirko Appel unter www.facetoface-consulting.de

Impressum:

'VBU im Dialog' erscheint viermal jährlich und bietet Informationen für Kunden und Partner des VBU

Herausgeber:
Verbund beratender
Unternehmer e.V.
Ansprechpartner:
Norbert Schenzle
Am Waldrand 43
71111 Waldenbuch

Telefon 07157 5369265
Telefax 07157 5369263
eMail info@vbu-berater.de

Redaktion:
Dr. Ulrich Obbarius
im Team mit
Norbert Schenzle, Michael
Starz und Peter Zahn
(Gestaltung)

Copyright VBU 2011

*Sie finden uns auch im
Internet unter*

www.vbu-berater.de