

# VBU im Dialog

## Themen in dieser Ausgabe:

- Editorial
- Termine  
Vorträge und Seminare der  
VBU-Partner
- Die Kunst, Kunden zu  
gewinnen.  
Astrid Harder
- Sozialversicherungsbeiträge  
im Januar doppelt fällig.  
VBU
- Eigenkapital aufbauen -  
Unabhängigkeit anstreben.  
Norbert Schenzle
- Familienunternehmen  
zukunftsfest machen.  
RA Joachim Staudenmaier
- Interessante Randnotizen
- Impressum

Der VBU hat sich qualifiziert:

In seiner bundesweit den IHK angebotenen Vortrags- und Seminarreihe hat der VBU insbesondere bei vielen IHK in Süddeutschland seine Qualität und Leistungseffizienz bewiesen, so dass die IHK Stuttgart den VBU auf Ihrer Web-Seite als Kooperationspartner für alle Belange der Unternehmensführung unter „Finanz-Coach“ aufgenommen hat.

## Editorial

Der VBU ist in 2005, dem zweiten Jahr seines Bestehens, bei der interessierten Öffentlichkeit, insbesondere auch bei den IHK, als kompetentes, bundesweites Netzwerk von Unternehmensberatern bekannt geworden. Die zunehmende Zahl von Vorträgen der Partner bei Veranstaltungen der Industrie- und Handelskammern, Präsenz auf deren Websites sowie die zunehmenden Empfehlungen zeigen, dass der spezielle Beratungsansatz - **Beratung durch erfahrene Unternehmer** - gerade im Mittelstand sehr gut aufgenommen wird.

Obwohl 2005 als ein weiteres Jahr - ohne spürbarem wirtschaftlichen Aufschwung, - des Zauderns und Zögerns bei den Investitionen der Unternehmen und beim Konsum der Bürger zu Ende geht, war es für den VBU ein Jahr - der Expansion, nicht nur bei den befreundeten Kooperationsfirmen, sondern auch - des Zuwachses bei der Beratungskompetenz und der Ausweitung des Netzwerkes mit allen darin enthaltenen Chancen und Vorteilen. Dies ist insbesondere ein Verdienst unserer Partner, die entsprechend den Zielsetzungen des VBU arbeiten und in intensiven Gesprächen und Diskussionen zu dieser Entwicklung beigetragen haben. Diesen Kurs wollen wir im neuen Jahr beibehalten und werden am **Mitt-**

**woch, dem 15. Februar 2006 in Hamburg**, mit einer öffentlichkeitswirksamen Podiumsveranstaltung den Aufwärtstrend fortsetzen. Alle Partner und Mandanten sind bereits jetzt hierzu herzlich eingeladen.

In diesem Sinne wünschen wir allen Lesern ein glückliches, gesundes und erfolgreiches Neues Jahr 2006 und unseren Partnern interessante Beratungsaufträge, verbunden mit kompetenter Zusammenarbeit im VBU-Netzwerk zum Nutzen der Mandanten. Unseren Kooperationsfirmen danken wir für die engagierte Zusammenarbeit in 2005 und hoffen auf erfolgreiche gemeinsame Projekte im neuen Jahr.

Mit dem Leitgedanken eines erfolgreichen Unternehmers:

**„Alles was wir uns vorstellen können, das können wir auch erreichen“**  
wird uns dies gemeinsam gelingen.

Ihr  
Verbund beratender Unternehmer  
Martin H. Hopf                      Norbert Schenzle



## Termine

**Internationalisierungsstrategien mittelständischer Unternehmen - Chancen am französischen Markt erfolgreich nutzen**  
Karl Kolb und Michael Risch  
Business + Innovation Center,  
Kaiserslautern-Siegelbach  
am **18. Januar 2006**, 17.00 Uhr  
Telefonische Anmeldung unter  
06301/703-132 oder maria.beck@bic-kl.de

**Risikomanagement im Mittelstand**  
Dipl.-Kfm. Martin Hopf  
Seminar am **6. März 2006**,  
14.00-17.00 Uhr, IHK Hannover

**Projektmanagement für die Produktentwicklung**  
Workshop für Ingenieure, Techniker und Entwickler, Dipl.-Ing. Friedrich Stein  
am **15. und 16. März 2006**  
TAE Technische Akademie Esslingen -  
www.tae.de

**Risiken managen - Krisen meistern**  
Workshop für Entwickler und Ingenieure  
Dipl.-Ing. Friedrich Stein  
am **31. März und 2. April 2006**  
TAE Technische Akademie Esslingen -  
www.tae.de

## Die Kunst, Kunden zu gewinnen

Astrid Harder

Mittelständische Unternehmer sind in aller Regel Meister ihres Faches. Doch fehlt es vielen von ihnen am Wissen darüber, wie Unternehmen, Produkte und Leistungen strategisch erfolgreich zu vermarkten sind. Eine wesentliche Hürde besteht dann darin, potenzielle Kunden anzusprechen, vom einzigartigen Nutzen des Produktes zu überzeugen und die Kaufentscheidung zu initialisieren.

In meiner Arbeit als Freie Beraterin für Marketing und Vertrieb unterstütze ich kleine und mittelständische Unternehmen im Themenbereich der optimierten Vermarktung bis hin zur marktorientierten Unternehmensführung.

Häufige Fragestellungen in diesem Zusammenhang sind:

- Wie erreiche ich die richtigen Kunden? -
- Wie überzeuge ich sie von meinen Produkten und Leistungen?
- Wie erhöhe ich Effizienz und Effektivität in der Kundenansprache und im Kundenmanagement?
- Wie lassen sich dadurch höhere Gewinne erzielen?
- Wie binde ich meine Kunden an mich?
- Wie gehe ich mit Wettbewerben um?
- Wie ist mein Image und welche Faktoren haben Einfluss darauf?

Die Lösung dieser Problemstellungen erfolgt in der Regel sehr kompakt, vor allem aber individuell und umsetzungsorientiert. Niemandem ist geholfen mit teuren, fertigen Konzepten aus der Schublade, die dann in eben solche wieder verschwinden und dort in Vergessenheit geraten. Der Ansatz ist, kurzfristig pragmatische, durchaus kreative, Lösungen zu erzielen, die eine zeitnahe Umsetzung ermöglichen, aus deren Ergebnissen sich lernen und eine stetige Orientierung an den Erfordernissen des Marktes leben lässt. Die frühzeitige Einbindung der Entscheider in den Prozess ist dabei sehr wichtig. Nur so kann eine Identifikation mit den erarbeiteten Resultaten erfolgen und eine zielgerichtete Umsetzung realisiert werden.

Mein Vorgehen als externe Beraterin leitet sich aus der Erfahrung mit erfolgreichen Projekten ab. So greife ich immer die im Unternehmen vorhandenen Ideen auf, kanalisiere sie zielorientiert, liefere dabei auch produktiven Input zu unternehmerischen Zusammenhängen und moderiere

die Bearbeitung der Problemfelder bis zum detailliert umsetzbaren Ergebnis.

Hier als Beispiel das Projekt eines brandenburgischen Mittelständlers: Die Herausforderung bestand für den Unternehmer darin, in einem schnell wachsenden Markt einen Auftritt zu realisieren, der für sein Produkt wirbt, und eine schnelle Bekanntheit mit positiver Abgrenzung zu anderen, zum Teil günstigeren Anbietern schafft. Im Rahmen eines Strategieprojektes erarbeiteten wir gemeinsam die strategische Positionierung sowie die Grundlagen für die unternehmerische Kommunikation. Es galt, innerhalb kurzer Zeit die Basis für die Kundenansprache zu formulieren. Als kleines Team beantworteten wir im Rahmen konzentrierter Workshops folgende Fragestellungen:

- Was ist unsere Vision, unser Traumziel?
- Wo wollen wir hin?
- Was genau ist unsere Aufgabe?
- Wen wollen wir ansprechen?
- Was sind unsere Ziele?
- Wie wollen wir diese erreichen?
- Wie wollen wir sein?
- Welche Rollen nehmen wir ein?
- Welche Werte vertreten wir?

Das Unternehmen hat es geschafft, sich für seine Kunden identifizierbar zu machen. Es kann in seinem Marktauftritt überzeugen, da es klar aufgestellt ist und auf ansprechende Art und Weise zielgruppengerecht kommuniziert. *Die Investition in die externe Unterstützung erweist sich als Erfolg: Die Umsätze liegen deutlich über den Erwartungen!* Kunden zu gewinnen, ist eine tägliche Herausforderung, die jedoch nur mit dem richtigen Fundament erfolgreich zu meistern ist.

Dipl. Kffr. Astrid Harder  
Freie Beraterin für Marketing und Vertrieb  
[www.astrid-harder.de](http://www.astrid-harder.de)

### Rechtsprechung

Ein Arbeitnehmer kann die unternehmerische Entscheidung des Arbeitgebers nicht in Frage stellen.

Ein Arbeitnehmer war als Pharmareferent im Außendienst beschäftigt und betreute von seinem Wohnsitz aus Krankenhäuser und Apotheken. Nach längerer Diskussion über seine wöchentliche Arbeitszeit beantragte er eine Verringerung seiner Wochenstunden von 37,5 Stunden auf 30 Stunden, die er auf drei Arbeitstage pro Woche verteilen wollte. Der Arbeitgeber lehnte diesen Antrag ab, woraufhin der Arbeitnehmer klagte. Während dieser die Auffassung vertrat, dass er seinen Bezirk auch mit verringerter Arbeitszeit ordnungsgemäß betreuen könne und die Einstellung einer Ersatzkraft nicht erforderlich sei, meinte der Arbeitgeber, dass betriebliche Gründe dem Begehren des Klägers entgegenstünden. Deshalb müsse er eine zusätzliche Teilzeitkraft einstellen, was zu unverhältnismäßigen Kosten führen würde. Gerechnet wurden mit 70.000 € im Jahr der Einstellung und jährlichen, fortlaufenden Kosten von 30.000 € u.a. für Gehalt, Aus- und Weiterbildung und Arbeitsmittel. Der Arbeitnehmer ging durch alle Instanzen bis zum Bundesarbeitsgericht, wo er letztlich erfolglos blieb. Das BAG begründete mit Urteil vom 21.6.2005 seine Klageabweisung damit, dass die Kosten für die Einstellung einer Teilzeitkraft unverhältnismäßig hoch seien, so dass dem Teilzeitbegehren gem. Teilzeit- und Befristungsgesetz betriebliche Gründe entgegenstehen.

VBU-Partner  
RA Joachim Staudenmaier

## Sozialversicherungsbeiträge im Januar doppelt fällig

VBU

Die Sozialversicherungsbeiträge werden Anfang kommenden Jahres doppelt fällig.

Ab dem 1. Januar 2006 gelte das "Gesetz zur Änderung des Vierten und Sechsten Buches Sozialgesetzbuch", wie die IHK Hanau-Gelnhausen-Schlüchtern mitteilte.

Ab dann werden die Gesamtsozialversicherungsbeiträge (GSV) spätestens am drittletzten Bankarbeitstag des Monats fällig.

Ein möglicher Restbeitrag muss zum drittletzten Bankarbeitstag des Folgemonats bezahlt werden.

Bisher galt: Die Krankenkassen erhalten die Arbeitgeber-Beiträge spätestens am 15. des auf die Beschäftigung folgenden Monats. Wenn das Arbeitsentgelt schon bis zur Monatsmitte überwiesen wird, gilt abweichend, dass die Beiträge spätestens am 25. des Monats fällig sind.

Die neue Regelung bedeutet: Der drittletzte Banktag für den Monat Januar 2006 ist der 27. Januar 2006. An diesem Tag werden die voraussichtlichen Beiträge für den Monat Januar 2006 fällig.

Die GSV für den Monat Dezember 2005 müssen von den Arbeitgebern spätestens bis zum 15. Januar 2006 an die Krankenkassen abgeführt werden – und dazu am 27. Januar 2006 zeitgleich mit der Lohn- und Gehaltszahlung die GSV für den Monat Januar.

Diese Vorverlegung hat zur Folge, dass im Januar des nächsten Jahres 1,8 mal GSV zu zahlen sind.

Es ergeben sich im Jahre 2006 somit statt zwölf Zahlungen annähernd 13. Dieser Effekt bringt den Sozialkassen rund 20 Milliarden €

### Hilfe durch Übergangsregelungen

Es sind Übergangsregelungen zur Fälligkeit der Beitragsschuld vorgesehen. Damit sollen kleine und mittlere Unternehmen finanziell geschont werden.

Die am 27. Januar 2006 für den Monat Januar 2006 fällige Beitragsschuld kann ab Februar auf die Folgemonate zu sechs

gleichen Teilen gestreckt werden.

Die neue Regelung wird auf diese Weise gleitend eingeführt. Für den Januar-Beitrag ist dafür ein so genannter „Nullbeitragsnachweis“ bei den Krankenkassen einzureichen.

Allerdings können die Unternehmen die für Januar 2006 fälligen Beiträge auch, wie vorgesehen, in voller Höhe am drittletzten Bankarbeitstag im Januar 2006 entrichten. Das bedeutet für die Unternehmen weniger Verwaltungsaufwand.

**Kontakt:** info@vbu-berater.de

### GALILEO – genial

Natürlich war Galileo Galilei, 1564 in Pisa geboren, genial. Inzwischen ist bekannt, dass die Europäer endlich muss man sagen - die Arbeiten für ein eigenes globales Satelliten-Navigationssystem aufgenommen haben: GALILEO.

In einigen Bereichen unseres täglichen Lebens haben wir uns an das GPS (Global Positioning System) gewöhnt, ob wir geschäftlich im Auto unser Ziel anfahren oder in der Freizeit auf dem Wasser oder in den Bergen unsere Position bestimmen. Wenige wissen, dass „das GPS“ vom amerikanischen Militär entwickelt wurde und heute noch im wahrsten Sinne des Wortes militärisch gesteuert wird. GALILEO ist eine zivile Initiative, organisatorisch in der ESA, der europäischen Weltraumbehörde, verankert. 2008 soll GALILEO in Betrieb sein! Es werden 30 Satelliten von mehreren Bodenstationen gesteuert. Der relativ einfache Empfänger berechnet die Entfernungen und daraus die Position des Gerätes. Machen wir heute schon - wäre der Einwand! Ist bekannt, dass wenige ausgesuchte US-Firmen die Lizenzen zu Entwicklung und Fertigung von Geräten vom Militär erhalten haben? Jetzt werden auch europäische Unternehmen Anwendungen zu GALILEO entwickeln und anbieten können - Aktivitäten, die mit Fördermitteln der unterstützt werden. Der EU-Rat beschloss u.a. am 5.12.05, das Europäische Kontrollzentrum für GALILEO in Oberpfaffenhofen bei München zu errichten. GALILEO - genial für Europa, Deutschland und die Region München!

VBU-Partner  
Dr. Ulrich Obbarius

## Eigenkapital aufbauen - Unabhängigkeit anstreben

Norbert Schenzle

Vermögen basiert nicht auf hohen Gewinnen, sondern darauf, Gewinne nicht ausgegeben zu haben. Hier muss natürlich angefügt werden: Den Gewinn den die Steuer übrig lässt.

Dies ist die Erkenntnis von Martin Huber, Geschäftsführender Gesellschafter eines Elektro-Fachbetriebes mit 55 Mitarbeitern. Anders als viele Firmen, die in früheren Jahren die Gewinne ausgegeben und nicht auf die „hohe Kante“ gelegt haben, profitiert er heute von den früheren Gewinnen, ist unabhängig von Krediten, von Banken. Investitionen kann er bis heute ohne Fremdmittel finanzieren. Dank seiner gesunden finanziellen Unabhängigkeit, war er auch unabhängig bei der Auswahl seiner Kunden (z.B. keine Generalunternehmer) und konnte so Insolvenzausfälle weitgehend vermeiden.

Ein weiterer Pluspunkt für seinen Betrieb ist die frühe Ausrichtung auf Serviceleistungen, einen 24Stunden Service.

Heute sagt Martin Huber: „Es hat manchmal sicher geschmerzt, Steuern abzuführen und es hat auch immer wieder Überlegungen bedurft keine Abschreibungsmodelle zu nutzen oder „steuersparbedingte“ Investitionen vorzunehmen. Die Gespräche mit meinem Unternehmensberater, der mir als Coach, sozusagen als Ein-Mann-Beirat, bei unternehmerischen Entscheidungen als korrektiver Gesprächspartner und Entscheidungsfinder zur Seite gestanden hat, haben mir geholfen auf der Erfolgsspur zu bleiben.“

Es war und ist auch gerade in der heutigen Zeit der wirtschaftlichen Veränderung der richtige Weg. Die Auswirkungen von Basel II auf die Geschäftspolitik der Banken gibt ihm Recht.

Martin Huber lässt seinen Betrieb jährlich durch ein externes Ratinggutachten prüfen und bewerten. Huber: „Für mich ist dies ein jährlicher Qualitäts-Check der mir Schwachstellen und Entwicklungen aufzeigt und wertvolle

Hinweise gibt. Gerne setze ich das Ratingergebnis auch nach Außen ein, z.B. bei Lieferanten, Kunden, bei Auftragsvergaben, Ausschreibungen.“

**Kontakt:** Norbert Schenzle  
eMail [norbert.schenzle@vbu-berater.de](mailto:norbert.schenzle@vbu-berater.de)  
Tel. 07157-5369261

### Eurozone mit Handelsbilanzüberschuss

Die von Eurostat (dem europäischen Statistikamt) für September 2005 veröffentlichten Handelsbilanzdaten weisen einen Handelsbilanzüberschuss der Eurozone gegenüber allen anderen Ländern der Welt in Höhe von 1,4 Mrd. € aus. Das ist gegenüber dem Vergleichsmonat des Vorjahres ein Rückgang des Handelsbilanzüberschusses von 1,1 Mrd. € (44%). Für den Betrachtungszeitraum Jan. bis Aug. 2005 weitete sich das Defizit insbesondere im Energiebereich beträchtlich aus (-136,4 Mrd. € versus -90,4 Mrd. € im Vorjahresvergleichszeitraum). Bei Maschinen und Fahrzeugen hingegen besteht weiterhin ein Überschuss (+66,7 Mrd. € gegenüber +53,6 Mrd. €). Der Handel mit den wichtigsten Welthandelspartnern veränderte sich im Betrachtungszeitraum stark: die Ausfuhren nach Indien (+24%), Russland (+23%), Südkorea (+13%) und Norwegen (+10%) zeigen eine rege Geschäftstätigkeit wie auch die Einfuhren aus Russland (+33%), China (+23%), Indien (+18%) und Norwegen (+16%) es beweisen. Mit den USA verzeichnete die EU einen Handelsbilanzüberschuss in Höhe von +53,8 Mrd. € (Vorjahr +48,2 Mrd. €). Die Handelsbilanzdefizite stiegen bei China (-64,9 Mrd. € versus -47,3 Mrd. € im Vorjahreszeitraum) und Russland (-32,2 Mrd. € versus 22,1 Mrd. € im Vorjahr). Den höchsten Überschuss aller EU Länder verzeichnete Deutschland mit +109,1 Mrd. € gefolgt von den Niederlanden mit +22,7 Mrd. €.

VBU-Mitglied  
H.-Peter Kelm

## Familienunternehmen zukunftsfest machen

RA Joachim Staudenmaier

### „Der Vater erstellt‘s, der Sohn erhält‘s, dem Enkel zerfällt‘s“?

So sagt der Volksmund. Nur einem Drittel aller Familienunternehmen gelingt der Sprung in die dritte, nur 10 Prozent überleben bis in die vierte Generation. Eine langfristige, generationenübergreifende Lösung scheint wohl kaum möglich. Oder doch? Welche Risiken sind zu bedenken, wenn man die langfristige Weiterführung seines Lebenswerks anstrebt?

Die Risiken eines Familienunternehmens liegen in der Familie selbst. Unterschiedliche Interessen und Meinungen einzelner Familienmitglieder können eine Zersplitterung der Anteile zur Folge haben, zur Auflösung der emotionalen Bindung an Familie und Unternehmen führen, zur Ursache zerstörerischer Konflikte werden.

In einem Familienunternehmen stabilisieren feste Regeln zwei der drei Funktionskreise – die Gesellschafter und die Firma. Dem dritten Funktionskreis, der Familie, fehlen fast immer stabilisierende Strukturen. Erfolgreiche Familiendynastien im In- und Ausland haben gezeigt, wie man die Familie zusammenhält und durch „Family Governance“ eine starke Unternehmerfamilie schafft. Um dieses Ziel zu erreichen, begleiten wir die Familie mit einer dreistufigen Familienstrategie. Geklärt wird zunächst, was die Familie eint und trennt. Im dann folgenden Schritt ist die Frage nach dem künftigen Verhältnis zur Familie und zur Firma zu klären. Je nach Intensität des gemeinsamen Interesses stehen der Familie zahlreiche Optionen zur Verfügung - vom totalen Verkauf bis zur stabilen Kooperation.

Um eine langfristige, möglichst reibungslose Zusammenarbeit unter den Familienmitgliedern zu sichern, muss Klarheit über deren Werte, Ziele und Rollen bestehen. Diese werden in der „Familien-Charta“ schriftlich niedergelegt und von allen Familienmitgliedern unterzeichnet. Damit es bei keinem einmaligen Bekenntnis bleibt, sollte man die gewonnenen Erkenntnisse und Überzeugungen kultivieren, indem man zum Beispiel einen Familientag, einen Familienrat oder ein Family Office für die gemeinsame Verwaltung des Vermögens einrichtet.

Wir begleiten die Familie so lange, bis sie in der Lage ist, sich als Unternehmerfamilie selbst zu führen.

Was Pioniergeist, hoher persönlicher Einsatz und entschlossener Wille zur Beständigkeit geschaffen haben, ist oft einem großen Risiko ausgesetzt, wird der Generationswechsel nicht rechtzeitig, formal richtig und Unternehmens erhaltend geregelt. Der Glaube an die eigene Unentbehrlichkeit kann zu irreparablen Schäden führen, wenn nicht einmal ein Notfallplan für den Ernstfall in der Schublade liegt.

Die für einen gelungenen Generationswechsel erforderliche langfristige Regelung hat einschneidende Veränderungen im menschlichen und familiären Bereich zur Folge. Eine solche Regelung verlangt Antwort auf zivil-, gesellschafts-, erb- und steuerrechtliche sowie auf betriebswirtschaftliche Fragen. Es gilt unter anderem, das Familienvermögen abzusichern und die Loyalität den Mitarbeitern, Partnern, Kunden und Lieferanten gegenüber zu wahren. Wir koordinieren den gesamten Vorgang als „Anwalt der Familie“ und richten unser Augenmerk auf das Wohlergehen der Familie und des Unternehmens.

Fehlt Nachwuchs oder ist Nachwuchs vorhanden, aber nicht fähig oder willens, das väter- oder mütterliche Lebenswerk weiterzuführen, stehen wir auch für andere Optionen individueller Nachfolgelösungen zur Verfügung.

**Kontakt:** Rechtsanwalt  
Joachim Staudenmaier MBA  
Rechts- und Unternehmensberatung  
eMail joachim.staudenmaier@vbu-berater.de  
Tel. 0711-25394860

### 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  
+49 (0)7157-5369265  
Telefax  
+49 (0)7157-5369263  
eMail  
info@vbu-berater.de

Redaktion:  
Dr. Ulrich Obbarius -  
im Team mit  
H.-Peter Kelm  
Norbert Schenzle  
Joachim Staudenmaier  
Peter Zahn (Gestaltung)

Copyright VBU 2005

---

*Sie finden uns auch im  
Internet unter*

*www.vbu-berater.de*

---