

VBU im Dialog

Themen in dieser Ausgabe:

- Editorial
- Termine
Vorträge und Seminare der VBU-Partner
- „Vitalisieren statt Restrukturieren!“ Das beste Arbeitsbeschaffungsprogramm
- Trennung ohne Abfindung
- Kosten-Welt versus Durchsatz-Welt: Auswirkungen auf das Projektmanagement-Controlling
- Interessante Randnotizen
- Impressum

Editorial

Sehr geehrte Damen und Herren,

haben Sie die Hoffnung, dass durch das Konjunkturpaket der Bundesregierung mittelständischen Unternehmen in Deutschland wirklich geholfen wird? Die Hoffnung, dass davon die Konjunktur zumindest teilweise angekurbelt wird, mag nicht ganz unberechtigt sein. Aber das Jahr 2009 ist auch ein Super-Wahljahr und da sind Wahlprogramme und öffentlichkeitswirksame Aktionen nicht unwichtig für den Wahlerfolg.

Im ersten Beitrag zeigt unser neuer VBU-Vorstand Stefan Schlosser auf, dass Unternehmen mit Problemen in wirtschaftlich schwierigen Zeiten mit externer Unterstützung und Weitblick aus Krisen gestärkt hervor gehen können. VBU-Partner mit speziellen Kenntnissen im Themenkomplex Sanierung haben sich innerhalb unseres Beraternetzwerkes organisiert und helfen fachkundig, Krisen zu bewältigen.

Trennen kann teuer werden – das haben die meisten bereits erleben müssen. Eine

Trennung von Mitarbeitern ist auch ohne teure Abfindung möglich. Unser VBU-Partner Jürgen Reichel hat hier umfangreiche Erfahrung und zeigt im zweiten Beitrag (s)einen Weg auf.

In unserem dritten Beitrag weist VBU-Partner Jens Bergner auf ein spezielles Problem beim Projektmanagement-Controlling hin: Kostenwelt vs. Durchsatzwelt.

Wir wünschen Ihnen wertvolle Erkenntnisse sowie viel Kraft und Stärke, um den Weg durch die wirtschaftliche Talsohle ohne Verluste zu durchschreiten.

Ihr Verbund beratender Unternehmer
Vorstand

Norbert Schenzle Stefan Schlosser



Termine

Mit Systematik und Kreativität herausfordernde Probleme lösen - Methoden für (technische) Problemlösungsprozesse; am **2. und 3. Februar 2009**, jeweils 9:00 bis 17:00 Uhr, **Friedrich Stein**, in **73760 Ostfildern-Nellingen**, An der Akademie 5, TAE Technische Akademie Esslingen, www.tae.de

Technologie-Produkte und Dienstleistungen erfolgreich managen - Der Produktmanager als Unternehmer in seinem Marktsegment; am **4. und 5. Februar 2009**, jeweils 8:45 bis 16:45 Uhr, **Friedrich Stein**, in **73760 Ostfildern-Nellingen**, An der Akademie 5, TAE Technische Akademie Esslingen, www.tae.de

„Verkaufserfolg durch Profi-Akquise“
Vortrag von **Dr. Daniel Langhans** auf der **SALES-MARKETING-MESSE in München** am **17. Februar 2009**

„Verkaufserfolg durch Profi-Akquise“
Vortrag von **Dr. Daniel Langhans** auf dem **Unternehmertag des Bundesverbandes Mittelständische Wirtschaft (BVMW) in Ulm** am **12. März 2009**

„Verkaufserfolg durch Profi-Akquise“
Vortrag von **Dr. Daniel Langhans** auf der **HANNOVER-MESSE** vom **20. bis 24. April 2009**

Zu den Vorträgen von Dr. Langhans können Ihnen VIP-Karten kostenfrei zur Verfügung gestellt werden: Wenden Sie sich per E-Mail an dr.langhans@profi-akquise.de.

Stefan Schlosser - ein neues Gesicht im Vorstand des VBU



„Vitalisieren statt Restrukturieren!“ Das beste Arbeitsbeschaffungsprogramm Stefan Schlosser

Vor gut einem Jahr war die Welt eigentlich noch in Ordnung, die Konjunktur brummte, die Arbeitslosenzahlen sanken, die Zahl der Unternehmensinsolvenzen war rückläufig. Hätte es nicht den Aufruhr um den Siemens-Korruptionsskandal und aufziehende Gewitterwolken einer US-Immobilienkrise gegeben, hätte eigentlich alles so weiter laufen können wie bisher.

Ganz anders heute:

Die Konjunkturaussichten trüben sich ein, der Geschäftsklimaindex sinkt, Finanzkrise und Rezessionsangst beherrschen die Presse.

Doch welche Fakten bestimmen das Umfeld? Neigen wir dazu, eine Rezession herbeizureden?

Welche Trends sind belastbar und waren bereits absehbar, welche Chancen haben, v.a. Klein- und Mittelständische Unternehmen, auf die Situation zu reagieren und auch in der Krise ihr Unternehmen erfolgreich zu restrukturieren?

Einige Indikatoren liefern ein in der Tat erschreckendes Bild:

In Westeuropa ging die Zahl der Unternehmensinsolvenzen zwar bis zum Jahr 2007 konstant zurück. Deutschland belegte jedoch mit rund 29.000 Insolvenzen Rang 2 der Statistik. Mehr Insolvenzen gab es nur in Frankreich (42.670), der Abstand zu Großbritannien, das mit 12.950 Insolvenzen Platz 3 der Statistik einnahm, war mehr als deutlich. Im laufenden Jahr gingen zwar erstmalig seit Einführung der Insolvenzordnung die privaten Insolvenzen zurück, der positive Trend abnehmender Unternehmensinsolvenzen wurde jedoch auch gebrochen. So stieg die Zahl der Unternehmensinsolvenzen im Jahresvergleich um mehr als 2%. In der Dienstleistungs- und Handelsbranche fällt der Anstieg mit über 4% am höchsten aus.

Über 25% der gesamten Insolvenzen machen kleine und vor allem auch junge Unternehmen aus. Die bislang größte Insolvenz des Jahres 2008 ist die der PIN Group. Ebenfalls Konkurs anmelden mussten die drei Karstadt-Quelle (jetzt Arcandor) Töchter Wehmeyer, SinnLeffers und Hertie, außerdem der Wohnmobilerhersteller KNAUS TABBERT, das IT-Unternehmen

Maxdata und die Astroh Küchen GmbH und Co. KG um nur einige, namhafte Fälle aufzulisten.

Seit dem Frühjahr 2008 geben zudem ca. 1/3 aller befragten Unternehmen an, dass der Zugang zu Finanzmitteln schwieriger bzw. deutlich schwieriger geworden sei.

Außerbetriebliche Gründe für Insolvenzen wie Änderungen des Marktes, Konkurrenzsituation, Änderungen des Steuerrechts etc. machten nur etwa 12 Prozent der Fälle aus. Unter Berücksichtigung der Finanzmarktdaten kann dieser Anteil künftig sicher steigen. Nach einer Erhebung der Insolvenzursachen beruhen jedoch mehr als 2/3 aller Insolvenzen auf innerbetrieblichen Fehlern, falschen Einschätzungen oder persönlichem Verschulden Einzelner. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass mehr als zwei Drittel aller Insolvenzen bei rechtzeitiger und kompetenter Unterstützung vermeidbar sind!

Trotzdem hat der Begriff „Unternehmensrestrukturierung“ in der Allgemeinheit keinen guten Klang. Sofort denken die meisten Menschen an Unternehmensschließungen und Arbeitsplatzabbau. Und viele Meldungen in Funk- und Printmedien verstärken diese Assoziation.

Dies muss nicht zwangsläufig so sein; jede Medaille hat zwei Seiten. Restrukturierungen sind in der Regel Maßnahmen, um Unternehmen, die in wirtschaftliche Schieflagen geraten sind, wieder an das gesamtwirtschaftliche Umfeld anzupassen und die Existenz zu sichern. Allein mit einer Restrukturierung setzt man allerdings in den meisten Fällen zu kurz an. Umfassender ist „Vitalisieren statt Restrukturieren!“ - soll heißen: Über allen Umbaumaßnahmen im Unternehmen steht das Ziel, dem Unternehmen zu neuer Lebenskraft zu verhelfen. Neben der meist unausweichlichen Restrukturierung sind begleitende und vor allem zukunftsweisende Schritte notwendig. Unternehmensstrategie, Märkte, Produkte, Prozesse und Organisation seien hier als Stichpunkte genannt. Die Grundideen sind ja meist schon in den Köpfen der Mitarbeiter und Unternehmer, die schließlich ihre Firma am besten kennen. Wichtig ist dabei das Gespräch mit Arbeitgebern und Arbeitnehmern.

>>

Nicht wenige Anleger haben sich auf die Beratung ihrer Bank verlassen, als ihnen Zertifikate unterschiedlicher Art und von renommierten Emittenten als ertragsstark und meist auch als sicher empfohlen wurden. Nach der Insolvenz der US-Bank Lehman Brothers, die in Deutschland sehr aktiv Zertifikate vor allem durch andere Banken verkauft haben, stehen viele Anleger vor teilweise beträchtlichen Verlusten. Sie fragen sich, ob ihre Bank, die ihnen doch den Rat zum Kauf gegeben hat, jetzt für diesen Schaden aufkommen muss. Wie schwierig es ist, dies vorherzusagen, zeigen zwei kürzlich ergangene Urteile zu diesem Thema. Das Amtsgericht Leipzig hatte einen Fall zu entscheiden, bei dem die Anleger im Beratungsgespräch mit der Citibank ausdrücklich eine sichere Geldanlage für ihre Tochter verlangt hatten. Sie hatten erklärt, dass sie sicherheitsorientiert und konservativ seien und das Geld für einen bestimmten Zweck anlegen wollten. Der Berater stellte ihnen die Anlage als dementsprechend sicher vor; die Bankkunden gaben den Kaufauftrag. Das Gericht verurteilte die Citibank zum Ersatz des gesamten Schadens aus dem Wertverlust samt Zinsen, Gerichtskosten und Anwaltsgebühren wegen Beratungsfehlers. Die Bankkunden müssen dem Berater trauen können, wenn eine Anlage als sicher vorgestellt und auch daher zum Kauf empfohlen wird.

Keine fehlerhafte Beratung sah das Landgericht Frankfurt am 28.11.2008 dagegen bei der Klage eines Ehepaars gegen eine deutsche Bank, die ihnen im Dezember 2006 den Kauf eines

>>

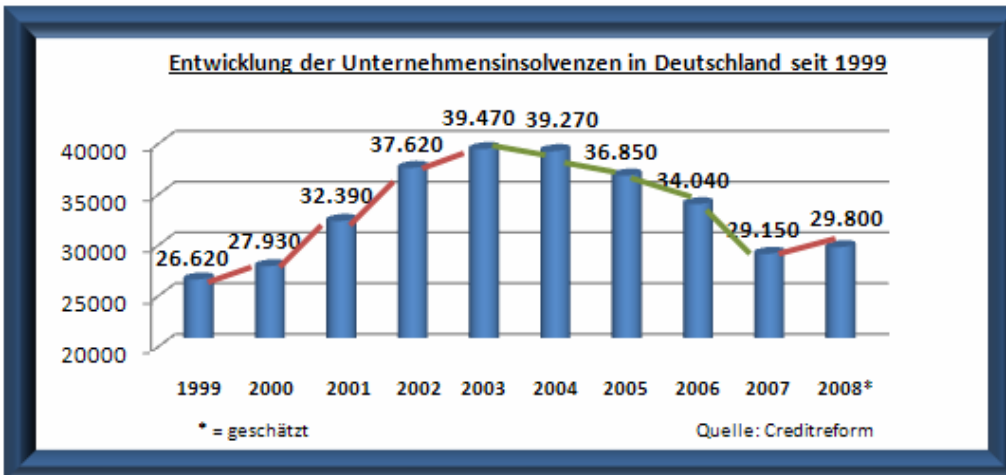
„Vitalisieren statt Restrukturieren!“ Das beste Arbeitsbeschaffungsprogramm (Fortsetzung)

Hierbei gilt es, das vorhandene Potenzial professionell zur Entfaltung und vor allem in die Umsetzung zu bringen. Da tendenziell Klein- und Mittelständische Unternehmen stärker betroffen sind als große Kapitalunternehmen, sind diese Verluste in der industriell schwächer entwickelten Fläche besonders harsch und häufig. Der Schaden pro Insolvenz beträgt im Schnitt ca. 700.000 Euro und dort zählt jeder der verlorenen Arbeitsplätze doppelt.

Die Abwendung von Insolvenzen durch kompetente Restrukturierung und Vitalisierung ist das beste Arbeitsbeschaffungsprogramm.

Stefan Schlosser
stefan.schlosser@vbu-berater.de
Telefon 089 7240637-0

Auch wenn mit Sicherheit nicht Alles so



schlecht ist, wie es derzeit dargestellt wird so wird es doch entscheidend sein, rechtzeitig auf die geänderte Situation zu reagieren, und sich nicht aus falschen Imageüberlegungen an „Strohhalme“ zu klammern. Gerade externe Berater können hier oftmals objektiver und vorbehaltloser agieren und somit ein hilfreicher Baustein sein gestärkt aus der Krise hervorzugehen.

Quellenangabe: Die Zahlen, Daten und Fakten zu Insolvenzen in Deutschland und Europa basieren auf Veröffentlichungen der Creditreform.

Lehman-Zertifikats empfohlen hatte. Die Beratung der Bank sei durchaus unter Berücksichtigung des Anlagziels der Kläger erfolgt, die hauptsächlich renditeorientiert waren und der Sicherheit nicht wie im obigen Fall oberste Priorität einräumten. So sei das Zertifikat zum jeweiligen Kurs jederzeit veräußerbar und ein Verlust unter Berücksichtigung der Entwicklung der gegenüberstehenden Indices unwahrscheinlich gewesen.

Wieweit die Bank auf einen Totalverlust, der ja nur aufgrund der Insolvenz der emittierenden Bank Lehman hätte geschehen können, hätte hinweisen müssen, richtet sich nach den Umständen des Einzelfalls. In diesem Einzelfall hat es nach Meinung des Gerichts eines hervorgehobenen Hinweises auf diese Möglichkeit zum Zeitpunkt des Verkaufs der Zertifikate im Dezember 2006 – und damit geraume Zeit vor der sog.

„Subprime-Krise“ – im Hinblick auf die Bedeutung der Emittentin als renommierte Investmentbank nicht bedurft.

Weiterhin habe sich aus den Verkaufsunterlagen hinreichend ergeben, dass der Erwerb der Zertifikate mit Kosten und Gebühren verbunden ist. Die Kläger seien aufgrund der in den Verkaufsunterlagen erteilten Hinweise jederzeit in der Lage gewesen, Nachfragen an ihren Berater zu richten und so bei etwaigen Unklarheiten bzw. Verunsicherungen entsprechend zu reagieren.

VBU-Partner
RA Joachim Staudenmaier
MBA

Gibt es jemanden, der die Finanzkrise frühzeitig vorhergesehen hat? Ja!

Kaspar Hauser alias Kurt Tucholsky. Der schrieb schon vor 77 Jahren: "Jede Wirtschaft beruht auf dem Kreditsystem, das heißt auf der irrtümlichen Annahme, der andre werde gepumptes Geld zurückzahlen. Tut er das nicht, so erfolgt eine sog. >Stützungsaktion< bei der alle, bis auf den Staat, gut verdienen. Solche Pleite erkennt man daran, dass die Bevölkerung aufgefordert wird, Vertrauen zu haben. Weiter hat sie ja dann auch meist nichts mehr."

Quelle: Die Weltbühne, 15. Sept.1931, Nr.37, S. 393

Trennung ohne Abfindung

Jürgen Reichel

Auf Grund aktueller Entwicklungen und unzureichender Rahmenbedingungen werden wir deutschlandweit immer wieder mit der Trennung von Mitarbeitern konfrontiert. Gegebenenfalls erschwert uns das Kündigungsschutzgesetz noch zunehmend diesen unpopulären Schritt. Dabei wollen sich Unternehmer nicht unbedingt von denjenigen Mitarbeitern trennen, die es nach der Sozialauswahl trifft, sondern wollen sich als Arbeitgeber die Auswahl nicht aus der Hand nehmen lassen und obendrein ein mögliches Prozessrisiko minimieren.

Gelingt die Trennung von Mitarbeitern mit dem Verbleib der Betroffenen im ersten Arbeitsmarkt durch professionelle Beratung zur beruflichen Neuorientierung, wird damit auch ein nicht unerheblicher Beitrag für das Image des Unternehmens geleistet, welches sich gerade von Mitarbeitern trennen muss. Diese Überlegung spielt leider sehr oft noch keine Rolle bei der Vorbereitung entsprechender unternehmerischer Entscheidungen, bei denen betriebswirtschaftliche Betrachtungen im Vordergrund stehen. Diese Problematik wird oftmals erst erkannt, nachdem das Image beschädigt ist; den alten Status wieder zu erlangen, braucht ein Vielfaches an Zeit.

Es gibt eine Alternative zu betriebsbedingten Kündigungen. Provozierend und neugierig machend kann das Thema „Trennung ohne Abfindung“ genannt werden.

Trotz gravierender Veränderungen in der Besteuerung von Abfindungen, die in den letzten Jahren vorgenommen wurden (Wegfall des halben Steuersatzes und Abschaffung der Steuerfreibeträge), reagieren betroffene Mitarbeiter und auch Betriebsräte in der Regel bei der Trennung von Mitarbeitern mit der Forderung auf eine hohe Abfindung.

Diese Reaktion erklärt sich,

- weil es das übliche Prozedere ist,
- weil Geld Sicherheit vortäuscht und vorübergehend Ängste verdrängt,
- weil Alternativen bei Arbeitnehmern und auch teilweise bei Arbeitgebern unbekannt sind.

Aber,

- eine Abfindung ist keine Belohnung für eine vorausgegangene Beschäftigung (BAG – NZA 1997, § 562).
- Eine Abfindung hat nur eine Überbrückungs- und Ausgleichsfunktion.
- Eine Abfindung kann ganz entfallen, bei der Vermittlung auf einen neuen Arbeitsplatz, zum Beispiel durch eine Beratung zur beruflichen Neuorientierung (Outplacementberatung) ohne Kündigung. Dabei geht es nicht in erster Linie um den gleichen Job in der gleichen Branche und Region.

Für ausgewählte Unternehmen wird eine Abfindung seit dem 1.1.2004 zu 50 % entsprechend § 216a SGB III bis zu einer Höhe von maximal 2.500 € pro Mitarbeiter bezuschusst. Dies ist viel Geld! Die Agenturen für Arbeit werben verständlicherweise nicht für diese Bezuschussung, sind aber bereit, dabei mitzuwirken. Was aktuell noch fehlt, ist oft die Praxiserfahrung bei diesen Ämtern. Insofern ist ein erfahrener Berater eine wertvolle Hilfe für die Arbeitgeber beim ersten Ansprechen der Arbeitsagenturen und beim Bewältigen der komplexen Formalien.

Eine akzeptable Alternative zu betriebsbedingten Kündigungen ergibt sich aus einer echten **WIN-WIN-Situation** für die Arbeitnehmer und Arbeitgeber!

Welche **WIN-Situation** tritt also für den **Arbeitgeber** bei einer professionell unterstützten Neuorientierung des ausscheidenden Mitarbeiters ein? Es sind dies

- eine Kostenersparnis bei frühzeitiger beruflicher Neuorientierung des Mitarbeiters,
- der Erhalt der Motivation bei ausscheidenden und verbleibenden Mitarbeitern,
- eine pro-aktive Verminderung des Risikos arbeitsgerichtlicher Auseinandersetzungen,
- ein Imagegewinn durch Wahrnehmung der aktiven Fürsorgepflicht trotz notwendiger Personalanpassungen und
- eine schnelle und faire Trennung wird unproblematisch vollzogen.

Energieeffizienz: Bundesstelle beim BAFA

Das Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle BAFA fällt vielen als Genehmigungsbehörde zum Thema Export ein. Neu seit Anfang 2009 ist die Verantwortung in der Bundesstelle für Energieeffizienz.

Energie ist ein wesentlicher Einflussfaktor in unserer Wirtschaft. Das wurde uns allen wieder im letzten Jahr bewusst, als die Kraftstoffpreise an den Tankstellen in unglaubliche Höhen von über 1,50 Euro pro Liter gestiegen sind. Diese Krise mag vorbei sein, die Notwendigkeit mit Energie sparsam und effizient zu wirtschaften wird drängender!

Viele wissen es nicht: Deutschland hat sich gegenüber der europäischen Union verpflichtet, den aktuellen Energieverbrauch um 9% bis zum Jahr 2017 zu senken (bezogen auf den mittleren Verbrauch der Jahre 2001 bis 2005). Unabhängig davon ist die effiziente Energienutzung notwendig, um im globalen Wettbewerb bestehen zu können.

Der Energiebedarf in Deutschland wird nur durch etwa 25% eigene Primärenergieträger wie Mineralöl, Kohle, Erdgas, Kernenergie und erneuerbare Energien gedeckt, ein weiteres Argument zur sparsamen Nutzung. 80 % unseres Energiebedarfs decken wir durch Öl, Kohle und Erdgas! Obwohl es sich viele anders wünschen, diese Hauptenergieträger sind mittelfristig kaum zu ersetzen. Neue Lösungen, wenn sie überhaupt realisierbar werden, wie zum Beispiel die Fusionsenergie, werden bestenfalls

Trennung ohne Abfindung (Fortsetzung)

Welche **WIN-Situation** tritt für den **Arbeitnehmer** durch eine Begleitung bei der professionellen Neuorientierung ein?

- Der Trennungsprozess mit einer starken psychischen Belastung wird rasch, systematisch und erfolgreich mit einer neuen beruflichen Perspektive bewältigt
- Der Suchprozess im nationalen oder, wenn gewünscht, im internationalen Netzwerk wird durch persönliches Engagement stark verkürzt
- Nach der Analyse von Stärken und Schwächen können Wettbewerbsvorteile gemeinsam mit Spezialisten in einer professionellen Bewerbungskampagne umgesetzt werden
- Wenn notwendig, wird der Klient zum nachhaltigen Bewerbungserfolg in der Probezeit gecoacht.

Der Nutzen für die Beteiligten liegt in der Vermittlung von Sicherheit mit einer maximalen Vorlaufzeit. Das heißt, bereits in der Planungsphase der Trennung wird der Berater zur Neuorientierung einbezogen. Bei größeren Unternehmen werden die Führungskräfte im Vorfeld geschult.

Gegebenenfalls wird der Zeitpunkt des Ausscheidens über die Kündigungsfrist hinaus verlängert, bzw. die Trennung zeitiger verkündet. Damit wird eine längere Absicherung erreicht und die Akzeptanz beim Betroffenen erhöht sich. Schließlich geht es um ein einvernehmliches Ausscheiden. Zeit fördert die für die Neuorientierung zwingend erforderliche Gelassenheit!

Die Botschaften lauten:

„Nur die gezielte Nutzung der verbleibenden Zeit führt zur neuen Aufgabe - Geld allein tut dies nicht.“

Und

„Die schnelle, erfolgreiche Umsetzung der Jobsuche wird durch Zahlung anteiliger Restgehälter belohnt“ (z.B. 50% des Restgehaltes ab Antrittszeitpunkt der neuen Beschäftigung bis zum vereinbarten Austrittszeitpunkt).

Mit welchen zusätzlichen Argumenten und Fakten gelingt es nun, den Mitarbeiter zu ermutigen, eine solche Lösung des Arbeitsverhältnisses freiwillig mit zu gehen?

- Im Trennungsgespräch ist der Mitarbeiter keinesfalls abzuqualifizieren, sondern es sind Gründe zu benennen, die nicht in seiner Person liegen. Dies erleichtert das Gespräch, verhindert einen Gesichtverlust und erzeugt ein gewisses „Trennungsverständnis“.
- Ebenso ist den Sicherheitsbedürfnissen des Mitarbeiters, die sich vor allem auf die Familie beziehen, eine angemessene Aufmerksamkeit zu schenken.
- In einem weiteren Gespräch ist ihm die professionelle Beratung zur beruflichen Neuorientierung im Detail vorzustellen. Dabei kann ihm ein solches Büro vorgestellt werden und er kann sich dort vor Ort mit „Gleichgesinnten“ unterhalten. Somit lernt er nicht nur Vertreter des Beratungsunternehmens kennen, sondern hier findet eine Vertrauensbildung im besonderen Maße statt.

Schließlich kann ihm ein Aufhebungsvertrag unter Einbeziehung steuerlicher Aspekte angeboten werden. Dem Mitarbeiter dabei zu gewähren, dass er sich dazu beraten lassen kann, schafft Vertrauen. Ist dieser Vertrag im Vorfeld juristisch und steuerlich geprüft, steht einer einvernehmlichen Regelung nichts mehr im Wege.

Jürgen Reichel
juergen.reichel@vbu-berater.de
Telefon 0351 3120012

langfristig zur Verfügung stehen. Es bleibt uns der sparsame Umgang mit bekannten Energieträgern und ergänzend der vermehrte Einsatz der erneuerbaren Energien; aktuell ist deren Anteil etwa 8%.

Diese Erkenntnisse spiegeln sich in der energiepolitischen Konzeption und den Aufgaben der Bundesstelle für Energieeffizienz wieder. Hier sollen Aufgaben und Ergebnisse zur Verbesserung der Energieeffizienz politisch-verwaltungstechnisch geplant, umgesetzt und überwacht werden. Dies setzt europäisch einheitliche Indikatoren voraus, um die Vergleichbarkeit von Zahlenangaben sicher zu stellen. Erst damit wird die Wirkung von Maßnahmen bewertbar und im Voraus einschätzbar. Regelmäßige Berichte dazu sind vorgesehen. Zusammengefasst und vereinfacht lautet die Aufgabe etwa ein Prozent pro Jahr Energie insgesamt in Deutschland einzusparen. Das klingt wenig, - aber das gilt für die nächsten neun Jahre jeweils für jedes Jahr!

VBU-Partner
Dr. Ulrich Obbarius

Betriebliches Energiemanagement

Die effiziente Energienutzung stellt für Unternehmen aus Industrie und Handel zunehmend einen entscheidenden Wettbewerbsfaktor dar. Die wirtschaftliche Notwendigkeit zur Energieeinsparung veranlasst Gebäudenutzer im privatwirtschaftlichen und öffentlichen Bereich, ihren Energiebedarf und die Emission von Schadstoffen bei der Gebäudeplanung, dem Bau und dessen

Kosten-Welt versus Durchsatz-Welt: Auswirkungen auf das Projektmanagement-Controlling

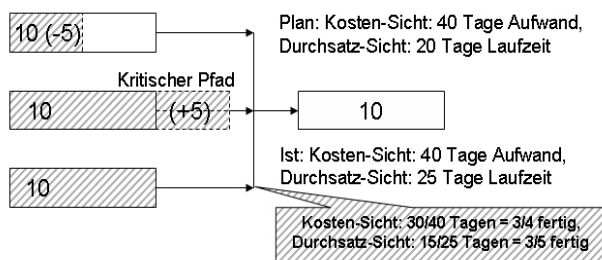
Jens Bergner

Die **Kosten-Welt** und die **Durchsatz-Welt** sind zwei Sichtweisen, die jede für sich ihre Berechtigung haben, ausschlaggebend dafür ist das strategische Ziel der Betrachtung. Dr. Eliyahu M. Goldratt, Autor der Theory of Constraints (ToC), der Engpass-theorie, formuliert in seinen Büchern diese Betrachtungsweisen und postuliert, dass sie sich zu einem Zeitpunkt gegenseitig ausschließen. Eine Vermischung beider sei zu vermeiden.

Als Beispiel sei eine Kette aus kräftigen Kettengliedern gewählt. Wenn die Analogie zu den Kosten (z. B. einer Abteilung) das Gewicht des Kettengliedes darstellt, dann stehe für den Durchsatz die Zugfestigkeit. Unter dem strategischen Ziel des Kostensparens (z. B. bei drohender Insolvenz) macht derjenige seinen Job richtig, der ein beliebiges einzelnes Kettenglied, egal welches, leichter macht, also Kosten in einer einzelnen Abteilung spart. Ob die Zugfestigkeit der Gesamtkette dann noch ausreicht, kann erst im Schritt danach geprüft werden. Unter dem strategischen Ziel der Durchsaterhöhung reicht es, das schwächste Kettenglied (den Engpass oder Flaschenhals) zu identifizieren und dessen Zugfestigkeit (also seinen Durchsatz) zu erhöhen.

Welche Auswirkungen haben diese beiden Sichten auf das Projektmanagement-Controlling?

Nehmen wir ein Projekt an, das aus drei parallelen Aufgabepaketten von je 10 Ta-



gen Dauer besteht, die zusammen von einer weiteren Aufgabe von 10 Tagen Dauer gefolgt werden.

In der **Kosten-Welt** beträgt der Aufwand 40 Tage, in der **Durchsatz-Welt** dauert das Projekt 20 Tage Durchlaufzeit. Wenn wir die drei ersten Arbeitspakete fertig haben, ist in der **Kosten-Welt** **75 %** geschafft (30

von 40 Tagen), in der **Durchsatz-Welt** **jedoch erst die Hälfte** (50 %, da 10 von 20 Tagen Dauer). Welches ist die "richtigere" oder besser "hilfreichere" Aussage?

Wenn jetzt in unserem Beispiel das erste der drei parallelen Arbeitspakete nur 5 Tage gebraucht hat? Das Controlling der **Kosten-Welt** behauptet, wir hätten Budget eingespart, in der **Durchsatz-Welt** ist die Projektdauer immer noch 20 Tage.

Wenn jetzt in unserem Beispiel das erste der drei parallelen Pakete diese 5 Tage weniger gebraucht hat und das zweite Arbeitspaket hat 5 Tage länger gebraucht? Das Controlling der **Kosten-Welt** meldet uns, dass alles in Ordnung ist. Geplant bis hier hin: 30 (10+10+10) von 40 Tagen, verbraucht 30 (5+15+10) von 40 Tagen. **Dreiviertel fertig** und noch 10 Tage bis zum Liefertermin, das schaffen wir. **Grüne Projektampel!**

In der **Durchsatz-Welt** meldet uns das Controlling: Geplant bis hier hin: 10 Tage Dauer, benötigt 15 Tage (Zweites Arbeitspaket). **Nur noch 5 (die Hälfte der geplanten) Tage bis zum zugesagten Liefertermin, 5 Tage Verzug im Projekt.** Wer soll das schaffen? Da die Projektdauer jetzt die verbrauchten 15 plus die noch bevorstehenden 10 Tage lang ist, sind wir erst zu **60 % fertig** (15 von 25 Tagen) statt 75 % (15 von 20 Tagen). **Rote Projektampel!**

Diese Unterschiede entstehen nur durch die unterschiedliche Betrachtung der in beiden Sichten gleichen Zahlen. Entscheiden Sie selbst, welche Statusmeldung Sie als Verantwortlicher lieber rechtzeitig erhalten hätten.

In einem weiteren Bild ist ein etwas umfangreicheres Projekt mit vier parallelen Pfaden aufgezeichnet, die in einem letzten Arbeitspaket münden (z. B. Endmontage oder Systemtest). Der obere, längste Pfad plus das letzte Paket bilden den **Kritischen Pfad**, die längste zusammenhängende Kette von Arbeitspaketen. Die anderen drei Teilprojekte liegen auf sogenannten **Zulieferpfaden**, die nach dem Konzept des **Kritische-Kette-Projektmanagements** (siehe Artikel in der letzten Ausgabe des Newsletters) jeweils durch einen **Zulieferpuffer** vor ihrer Einmündung in den **Kritischen Pfad**

Bewirtschaftung (auch über die gesetzlichen Regelungen hinaus) vernünftig zu minimieren. Ohne **Energiemanagement (EM)** ist dies nicht zu erreichen. Ein systematisches **Energiemanagement** hilft, den **Energieverbrauch** spürbar zu senken und so steigenden **Energiekosten** entgegen zu wirken.

- Betriebliches **Energiemanagement** deckt Mängel auf:
- eine am tatsächlichen Bedarf vorbei geplante Anlage
 - ein verpasster Zeitpunkt einer wirtschaftlichen und energiesparenden Neuinvestition
 - eine mangelhafte Information der Verantwortlichen über energiesparende Neuinvestition
 - eine mangelhafte Information der Verantwortlichen über Verbrauch und Kosten des Energieeinsatzes
 - eine fehlende Information und Motivation des Betriebspersonals
 - ein nicht erkannter Defekt, der zu Mehrverbrauch führt
 - ein nicht ausgeschöpftes Potential zur Kostensenkung bei den Energiepreisen
 - über den Bedarf hinausgehende Betriebszeiten von energietechnischen Anlagen.

5 Thesen zum **Energiesparen:**

1. Die laufenden **Betriebskosten** sind dann am geringsten, wenn die Anlage nicht eingeschaltet ist.
2. Die **kostengünstigste** Anlage ist die, die man gar nicht hat.
3. Sprechen Sie mit Ihrem **Energieversorger** (und haben Sie den Mut zum Wechsel).
4. Wer sparen will, muss investieren.
5. **EM** ist Chefsache.

VBU-Partner
Peter Zahn

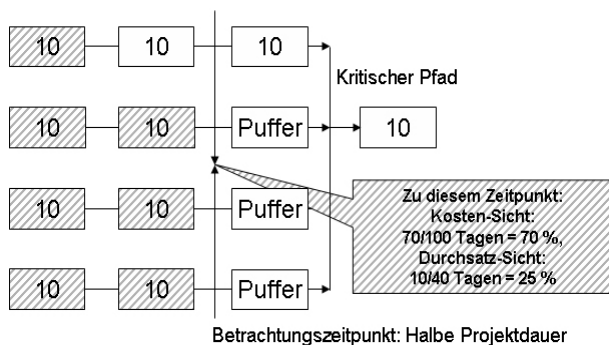
>>

Kosten-Welt versus Durchsatz-Welt: Auswirkungen auf das Projektmanagement-Controlling (Fortsetzung)

abgesichert sind.

Die schraffierten Kästen sind die fertigen Arbeitspakete. In der Kosten-Sicht würde der **Projektfortschritt mit 70 %** (70 von 100 Tagen Aufwand) angegeben. Auf dem Kritischen Pfad (Durchsatz-Sicht) beträgt der **Projektfortschritt jedoch erst 25 %** (10 von 40 Tagen Dauer), obwohl wir schon die **Hälfte der geplanten Projektlaufzeit** verbraucht haben.

Wenn Sie sich jetzt fragen, wie ist das, wenn im oberen Kritischen Pfad zwei Arbeitspakete fertig sind, die drei Zulieferpfade jedoch erst ein Arbeitspaket fertig haben? Dann meldet doch die Durchsatz-Sicht **50 %** (20 von 40 Tagen) fertig, die Kosten-Sicht jedoch auch **50 %** (20+10+10+10 von 100 Tagen)? Wo ist der Unterschied? Gibt es hilfreiche Unterstützung?



Da das Kritische-Kette-Projektmanagement als wichtigste **Projektkennziffer das Verhältnis von Projektfortschritt zum Pufferverbrauch** ansieht, wird diese auch bei den Zulieferpfaden verwendet. Wenn wir im genannten Beispiel in der Mitte des Projekts bei 20 Tagen sind und ein Zulieferpfad von seinen 20 geplanten Tagen erst 10 Tage erledigt hat, dann hat er von dem sich dahinter befindlichen **Zulieferpuffer** von 10 Tagen (die Hälfte der Zulieferpfaddauer von 20 Tagen) **alle 10 Tage** ver-

braucht. Das Verhältnis Projektfortschritt/Pufferverbrauch ist 50%/100%. **Rote Projektampel!**

Wenn diese Verzögerung nur für einen Zulieferpfad gilt, ist die Situation noch eindeutiger. Die **Kosten-Sicht meldet 70 % Fertigstellungsgrad** (20+20+20+10 von 100 Tagen) bei 50 % der Zeitdauer. Die **Durchsatz-Sicht meldet 50 % Fertigstellungsgrad und die Rote Projektampel!** Die sofortige Reaktion des Managements erkennt, dass ein **neuer Kritischer Pfad** entstanden ist, der eine komplette **Neuplanung des Projekts** sowie stringente Maßnahmen **zur Einhaltung des zugesagten Liefertermins** erfordert und rechtzeitig ermöglicht

Jens Bergner
jens.bergner@vbu-berater.de
Telefon 0351 8304163

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

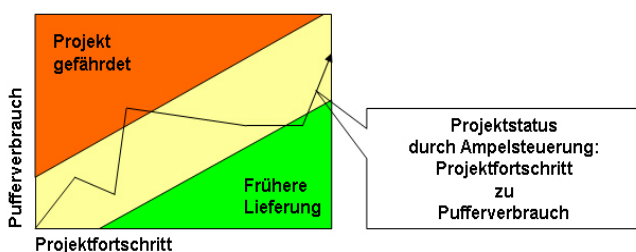
Redaktion:
Dr. Ulrich Obbarius
im Team mit
Norbert Schenzle
Joachim Staudenmaier
Peter Zahn (Gestaltung)

Copyright VBU 2009

Literatur:

Eliyahu M. Goldratt: 'Die Kritische Kette. Ein Roman über das neue Konzept im Projektmanagement'. Campus Verlag, Frankfurt/ New York 2002. ISBN 3-593-37091-3

Holger Lörz; Uwe Techt: 'Critical Chain. Beschleunigen Sie Ihr Projektmanagement'. Haufe Verlag, München 2007. ISBN 978-3-448-07520-5



Sie finden uns auch im Internet unter

www.vbu-berater.de