

# VBU im Dialog

## Themen in dieser Ausgabe:

- Editorial
- Termine  
Vorträge und Seminare der  
VBU-Partner
- Kritische Kette-  
Projektmanagement
- Projektportfoliomanagement  
jenseits des ROI
- Verantwortungsvolle Unter-  
nehmensführung - der Govern-  
ance-Kodex für Familienun-  
ternehmen
- Entscheiderkontakt im Kalt-  
besuch - in der Kürze liegt die  
Würze!
- Innovative Unternehmen soll-  
ten auch innovatives Marke-  
ting betreiben
- Interessante Randnotizen
- Impressum

Mensch  
mit zugeknöpften Taschen,  
Dir tut keiner was zulieb.  
Hand wird nur  
von Hand gewaschen,  
wenn Du nehmen willst,  
dann gib!

Johann Wolfgang von Goethe

## Editorial

Sehr geehrte Damen und Herren,

spüren Sie auch die Vorboten des eisigen Windes? Nein, nicht den des kommenden Winters, sondern den der heraufziehenden Rezession. Dass die aktuelle Finanzkrise ihre Spuren auch in den Auftragsbüchern, Bilanzen und Gewinn- und Verlustrechnungen nicht nur der Banken, sondern auch in allen Wirtschaftszweigen, hinterlässt, ist bestimmt zu erwarten. Was als amerikanische Immobilienkrise begann, hat sich zwischenzeitlich zur größten Finanz- und Bankenkrise seit 1929 entwickelt. Wir hoffen nicht, dass sich daran eine genauso bedrohliche Wirtschaftskrise anschließt – doch im Sog dieser Finanzkrise wird auch die reale Wirtschaft in einen Abwärtsstrudel gezogen.

Sorgen Sie vor, dass die unvermeidlichen Rückgänge keine bedrohlichen Spuren in Ihrem Unternehmen hinterlassen.

Im Beitrag unseres Partners Jens Bergner erfahren Sie Näheres zu Problemlösungen im Multiprojekt-Management. Wie Sie die Erfolgsaussichten Ihrer Projekte messen

können, zeigt ein Beitrag unseres Partners Peter Burgey auf. Mit dem „Governance-Kodex“ stellt unser Partner Martin Hopf ein professionelles Instrument zur Sicherung von Familienunternehmen vor. Zum Thema „Professionelle Akquise“ haben wir in unserer Ausgabe Frühjahr 2008 einen ersten Beitrag unseres Partners Dr. Langhans veröffentlicht. Dieses Thema setzen wir mit einem weiteren Beitrag von Dr. Langhans fort. Im Beitrag unserer Partnerin Heike Pohlink zeigen wir auf, dass zu einem innovativen Unternehmen ein innovatives Marketing gehört, was darunter zu verstehen ist und welche Vorteile damit verbunden sind.

Kommen Sie gut durch diese schwierige Zeit.

Ihr Verbund beratender Unternehmer  
Vorstand  
Norbert Schenzle



## Termine

**Projektmanagement für die Produktentwicklung** am **10. und 11. November 2008**, jeweils 9:00 bis 17:00 Uhr, **Friedrich Stein**, in **73760 Ostfildern**, TAE Technische Akademie Esslingen, [www.tae.de](http://www.tae.de)

**Projektportfoliomanagement** - kostenfreie Informationsveranstaltung am **11. November 2008**, 17:00 bis 19:30 Uhr, Referenten: VBU-Partner **Peter Burgey**/acelle GmbH und **Daniel Just**/Steria Mummert Consulting AG, in der IHK Stuttgart, Jägerstraße 30  
Anmeldungen bis 6.11.2008 an [zvm@stuttgart.ihk.de](mailto:zvm@stuttgart.ihk.de)

**Präsentation technischer Inhalte** - Ergebnisse überzeugend darstellen am **25.**

und **26. November**, jeweils 9:0 bis 17:00 Uhr, **Friedrich Stein**, in **73760 Ostfildern**, TAE Technische Akademie Esslingen, [www.tae.de](http://www.tae.de)

**Verkaufserfolg durch Profi-Akquise** am **3. und 4. November 2008**, **Dr. Daniel Langhans**, auf der Fachmesse **LiveComm** in **Salzburg**, <http://www.hundkmesse.de/livecomm/>

**Der Ingenieur als Führungskraft** - Teams aufbauen, integrieren und zielgerichtet führen am **8. und 9. Dezember 2008**, jeweils 8:45 bis 16:45 Uhr, **Friedrich Stein**, in **73760 Ostfildern**, TAE Technische Akademie Esslingen, [www.tae.de](http://www.tae.de)

# Kritische Kette-Projektmanagement

Jens Bergner

Die im Englischen Critical Chain Project Management (CCPM) genannte Managementmethode ist für Einzelprojekte wie auch vor allem für Multiprojekt-Umgebungen gedacht. Sie stammt von Dr. Eliyahu M. Goldratt und ist eine der Standard-Anwendungen seiner Theory of Constraints (ToC), der Engpassstheorie. Dabei unterscheidet sich die Kritische Kette vom bekannten Kritischen Pfad durch die Berücksichtigung der Ressourcennutzung im Hinblick auf den Engpass.

Der Engpass oder auch Flaschenhals des Unternehmens bezüglich seiner Prozesse kann die Kapazität der Entwicklungsabteilung sein oder auch eine bestimmte Maschine (wie ein Glühofen), die den Durchsatz limitieren, egal wie gut, schnell oder optimiert vor dem Engpass gearbeitet wird.

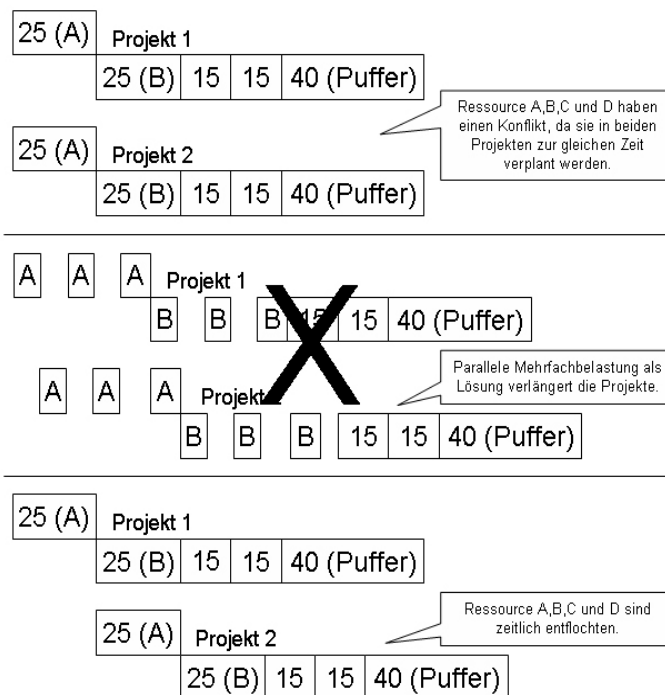
Taktgeber aller Aktivitäten ist der Durchsatz durch den Engpass, der optimiert werden muss und an den alles im Sinne eines Pull-Prinzips anzupassen ist. Vermeintlich lokal optimierte Aktivitäten führen deswegen zu Blindleistung, weil sie nicht an den Takt der Engpassressource angepasst sind. Daher ist im Projekt wie beim Staffellauf zu arbeiten: wer den Staffelstab hat, arbeitet und die anderen werden regelmäßig informiert, wann sie den Staffelstab zu erwarten haben.

Ist der Staffelstab übergeben, so ist mit 100 %iger Kapazität die Projektaufgabe zu erfüllen, da Parallelaufgaben und Mehrfachbelastung zu Leistungsverminderung durch Umschaltverluste zwischen verschiedenen Aufgaben führen. Ziel ist, die Vorgehensweise bei Eilaufträgen auf die gesamte Projektlandschaft zu übertragen. Dabei sind von außen alle Ablenkungen auszuschalten, um die Aufgabe in der geplanten Netto-Zeitdauer abzuschließen. (Es wird nicht auf einen geplanten, aus Zeitdauer und Puffer errechneten, Termin hin

gearbeitet, da sonst das Studentensyndrom eintritt: "Arbeiten zum letztmöglichen Zeitpunkt muss reichen!")

Die Erfolgsfaktoren des Kritische Kette-Projektmanagements (KKPM) sind daher, vereinfacht dargestellt:

**In der Multi-Projektumgebung: Alle Projekte so staffeln, dass die Engpassressource aller Projekte in keine schädliche Mehrfachbelastung geraten kann.**



Multiprojektorganisationen leiden häufig unter Desynchronisierung des Ressourceneinsatzes (vor allem der Engpassressource) wie auch der zugestanden Prioritäten in den beteiligten Abteilungen. Durch zeitweiliges Wechseln zwischen verschiedenen Projekten sowie zeitweilige Unterbesetzung der Projekte ist nicht die höchstmögliche Geschwindigkeit während des Staffelstabbesitzes möglich.

Bei einer Aufteilung "ABACBC" braucht das Projekt AA nicht zwei, sondern drei Einheiten Durchlaufzeit, CC ebenfalls, und das Projekt BB beschäftigt die Organisation sogar 4 Einheiten Durchlaufzeit lang. Bei "AABBCC" beschäftigt jedes Projekt die Organisation genau zwei Einheiten Durchlaufzeit lang.

>>

## GmbH-Geschäftsführer im Zwiespalt

Neues aus der Rechtsprechung

Bekanntlich ist eine der Pflichten des Geschäftsführers der GmbH, dafür zu sorgen, dass die Arbeitnehmeranteile der Sozialversicherung rechtzeitig und vollständig bezahlt werden. Gemäß § 266a StGB wird mit Freiheitsstrafe bis zu fünf Jahren oder mit Geldstrafe bestraft, „wer als Arbeitgeber der Einzugsstelle Beiträge des Arbeitnehmers zur Sozialversicherung ... vorenthält“. Der Geschäftsführer haftet darüber hinaus persönlich für den Schaden aus vorsätzlicher unerlaubter Handlung nach § 823 Abs. 2 BGB i.V.m. § 266a StGB.

Nun macht sich ein Geschäftsführer gegenüber der Gesellschaft nach § 64 Abs. 2 GmbHG schadensersatzpflichtig, wenn er nach Eintritt der Zahlungsunfähigkeit der Gesellschaft oder nach Feststellung ihrer Überschuldung Zahlungen leistet. Er ist dann der Gesellschaft zum Ersatz dieser Zahlungen verpflichtet. (Dies gilt nicht für Zahlungen, die auch nach diesem Zeitpunkt mit der Sorgfalt eines ordentlichen Kaufmanns vereinbar sind.)

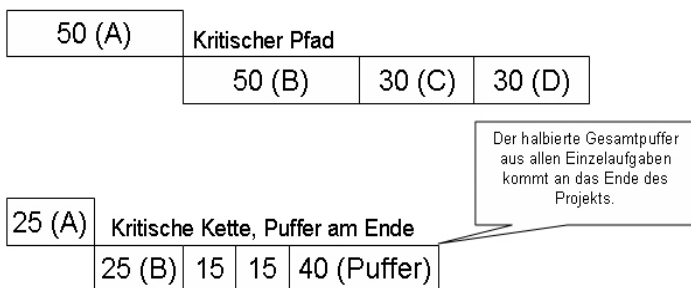
Der Geschäftsführer könnte hier in einer typischen Pflichtenkollision stehen, die ihn in der Krisensituation, egal was er jetzt tut, schadensersatzpflichtig machen würde. Sofern nicht eine der Pflichten Vorrang hat. Die Frage, welche Pflicht Vorrang hat, hat der Bundesgerichtshof mit Urteil vom 2. Juni 2008 für die GmbH klärend festgestellt. Der Beklagte hatte sich als einer der Geschäftsführer einer zahlungsunfähigen GmbH darauf berufen, dass er sich mit Erfüllung der Ansprüche der klagenden Sozialversicherung gegenüber der GmbH nach

>>

## Kritische Kette-Projektmanagement (Fortsetzung)

KKPM staffelt daher die Projekte so, dass obige Effekte deutlich abnehmen. Dadurch werden Projekte kürzer, was wiederum eine bessere Staffelung ermöglicht.

**Im Einzelprojekt: Sicherheiten (Puffer) zusammengefasst am Projektende konzentrieren und das Projekt nach dem Staffelstabprinzip auf dem Kritischen Pfad abarbeiten. Alles andere dem unterordnen.**



Da Projektmitarbeiter häufig daran gemessen werden, ob sie ihre individuellen Termine einhalten, planen sie individuelle Zeitpuffer ein, um zu diesem Termin trotz aller Ablenkungen und der Mehrfachbelastung fertig zu werden. Wegen des Studentensyndroms werden sie dann erst zu diesem Termin fertig und haben damit auch den Puffer verbraucht, oder oft später als der vereinbarte Termin, wofür es dann kreative Erklärungen gibt. Früheres Fertigwerden ist im Sinne der Mitarbeiter kontraproduktiv, da dann beim nächsten Mal die Vorgaben entsprechend gekürzt werden. Dadurch wird der Einzelne auch nur selten bei Vorgängern aufgetretene Verspätungen wieder aufholen.

KKPM bündelt die Sicherheitenpuffer von allen Projektteilnehmern am Ende des Projektes, damit sie dann zur Verfügung stehen, wenn sie tatsächlich benötigt werden. Jeder Projektteilnehmer verbraucht Pufferzeiten aus genau diesem einen Projektpuffer. Es wird nicht mehr auf Termine hingearbeitet, sondern die vereinbarte Zeitdauer wird abgearbeitet, sobald der Staffelstab übergeben ist.

**Im Unternehmen: Eindeutige und für alle transparente Projektprioritäten kommunizieren und danach auftretende Desynchronisationen ordnen.**

Da nach althergebrachter Weisheit kein

Plan den Feindkontakt übersteht, wird es bei der Umsetzung immer wieder vorkommen, dass der Kunde Flexibilität erwartet und/oder dass mehrere Projekte gleichzeitig auf eine Ressource zugreifen müssen/ wollen. Dann besteht wieder das Risiko der Mehrfachbelastung oder der Desynchronisation.

KKPM setzt daher eindeutige Prioritäten der Projekte untereinander, indem der Projektfortschritt auf dem Kritischen Pfad ins Ver-

hältnis zum Pufferverbrauch (der am Ende) gesetzt wird. Der daraus errechnete Index bestimmt eindeutig die Priorität der als nächstes zu erledigenden Aufgabe. Auch ist daraus eine schnelle Projektverlaufsübersicht im Rahmen eines Ampeldiagramms (Rot-Gelb-Grün) zu erstellen.

Obwohl die Methode noch nicht sehr lange in Deutschland bekannt ist, berichten praktizierende Unternehmen in der einschlägigen Literatur von Verkürzungen von 30 Prozent sowie von der Ermöglichung neuer Angebote an die Kundschaft durch die gewonnene Transparenz.

### 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

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

§ 64 GmbHG schadensersatzpflichtig gemacht hätte. Der BGH lehnt nunmehr eine solche Pflichtenkollision ab. Vielmehr ende die Massesicherungspflicht des § 64 Abs. 2 GmbHG da, wo sich der Geschäftsführer der Gefahr strafrechtlicher Verfolgung aussetze. Der Geschäftsführer muss also zuerst für die Zahlung der Sozialversicherungsbeiträge sorgen.

Es ist deshalb in der Praxis dringend zu raten, auch in der Krise die Zahlung fälliger Sozialabgaben nicht zu verzögern oder die umgehende Zahlung durch die dafür zuständigen übrigen Geschäftsführer zu überwachen. Andernfalls droht ihm neben der strafrechtlichen Verantwortlichkeit auch eine persönliche Haftung. Da es sich um eine Haftung wegen vorsätzlicher unerlaubter Handlung handelt, kommt dem Geschäftsführer bei einem privaten Insolvenzverfahren nicht einmal die Restschuldbefreiung zugute (§ 302 Ziff. 1 InsO). Dafür muss er rechtzeitig Mittel zurücklegen und ggf. Zahlungen an andere Gläubiger zurückstellen. Sieht er sich zu den Fälligkeitsterminen dennoch nicht in der Lage, die Beiträge rechtzeitig abzuführen, so muss er sich zu seiner Entlastung zumindest um Stundung bemühen und seine Banken intensiv darauf hinweisen, dass er sich bei nicht erfolgreicher Leistung strafbar macht.

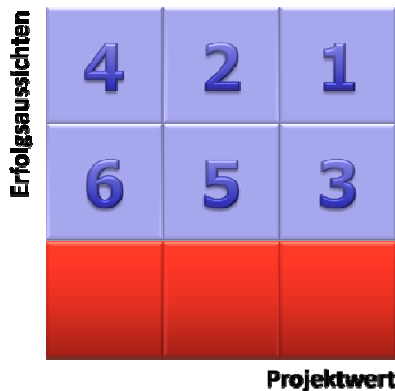
**Fazit:** Auch in der Krise im eigenen Interesse unbedingt zuerst immer die Sozialabgaben zahlen!

VBU-Partner  
RA Joachim Staudenmaier  
MBA

# Projektportfoliomanagement jenseits des ROI

Peter Burgey

Regelmäßig dann, wenn mehrere Projekte in einem Unternehmen gleichzeitig laufen, konkurrieren diese um die begrenzten Ressourcen. Infolge dessen muss entschieden werden, mit welchem Mix an Projekten das Unternehmen den bestmöglichen Erfolg erzielt.



„Die größte Herausforderung für den Unternehmer von morgen ist aber weniger, konsistente Strategien zu formulieren als vielmehr, diese erfolgreich umzusetzen.“

Heinrich von Pierer

Ressourcen werden zunehmend knapper In den letzten Jahren haben die Unternehmen kontinuierlich Budgets reduziert. Gleichzeitig haben Globalisierung und immer schnellere Innovationszyklen die Anforderungen an Flexibilität und Geschwindigkeit immer mehr erhöht. Gerade in der Produktentwicklung, dem Vertrieb oder der IT ging dadurch die Schere zwischen geforderten Projekten auf der einen Seite und verfügbaren Ressourcen auf der anderen Seite immer stärker auseinander.

So entstand der Bedarf nach einer Systematik, um zu entscheiden, welche Projekte dem Unternehmen den größtmöglichen Nutzen bringen, um diesen gezielt die verfügbaren Ressourcen zuordnen zu können.

## Nicht nur der Nutzen, auch die Erfolgsaussichten definieren den Wert eines Projekts.

Das Hauptziel des Projektportfoliomanagements ist es, aus einer gegebenen Menge an Projektvorhaben diejenigen zu selektieren, die einen optimalen Nutzen des einge-

setzten Kapitals und der eingesetzten Ressourcen ergeben.

Das klingt relativ einfach, sind doch Kenngrößen wie NPV, ROI oder Amortisationszeit seit Jahrzehnten Bestandteil jeder Investitionsentscheidung. Doch so einfach es klingt, so komplex wird es bei genauerem Hinsehen:

**Wertbeitrag:** Der Wert eines Projekts ist nicht nur wirtschaftlicher Natur, sondern hat auch strategische oder sonstige Ursprünge. Externe Faktoren wie z.B. gesetzliche und aufsichtsrechtliche Auflagen beeinflussen darüber hinaus die Entscheidungsfreiheit.

**Rollierendes Verfahren:** Projekte, die bereits gestartet wurden, können durch veränderte Rahmenbedingungen so stark an Bedeutung verlieren, dass sie in Frage zu stellen sind. Auf der anderen Seite kommen permanent neue Ideen und Projekte hinzu. Um beiden Situationen gerecht zu werden, ist ein rollierendes Verfahren notwendig, das auch unterjährig zu konsistenten Entscheidungen führt. Gleichzeitig muss es sicherstellen, dass laufende Projekte nicht permanent durch neue Ideen und Projekte abgelöst werden, sondern dass Projekte auch erfolgreich abgeschlossen werden.

**Projektrisiken:** Der Wert eines Projekts ergibt sich nicht aus dem kalkulierten Nutzen, sondern aus dem realisierten. Dazu ist es nötig, dass das Projekt auch erfolgreich abgeschlossen wird. Um einen Einfluss auf die Erfolgsquote der Projekte nehmen zu können, kommt den Projektrisiken eine besondere Bedeutung zu.

**Ressourcen:** Die Verfügbarkeit adäquater Ressourcen (personelle, technische, finanzielle) ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Projekte. Also ist die Verfügbarkeit von Ressourcen genauso zu berücksichtigen wie die Abhängigkeiten zwischen Projekten.

## Projektportfoliomanagement als Entscheidungshilfe

Ähnlich wie die BCG-Matrix in den 60er Jahren eine Entscheidungshilfe für das Management von Produkten war, so stellt man sich auch das Projektportfoliomanagement als einfache Entscheidungshilfe für das Management von Projekten vor.

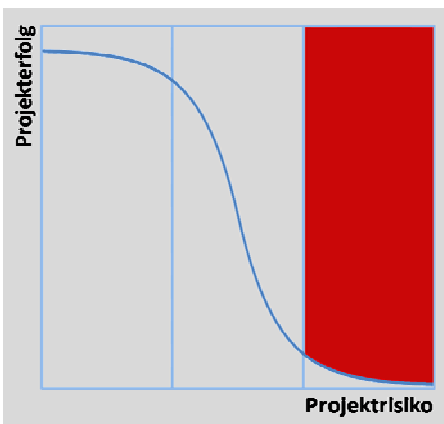
## IPTV: Brauchen wir das?

Neues aus der Technik

Zunächst stellt sich zumindest den meisten die Frage: Was ist das, IPTV? Kurz gesagt: Internet basiertes Fernsehen. IP stammt vom „Internet Protokoll“ und TV von „TeleVision“ oder zu deutsch Fernsehen. Parallel zu dieser Technologie sind wir im Bereich des Rundfunks mit Hörfunk und Fernsehen fast am Ende des Sprungs in die digitale Welt. Äußerungen von Politikern, man wolle bis 2010 jeden Rundfunk in Deutschland digital aussenden, lassen aufhorchen. UKW-Rundfunk, analog wie wir es kennen, gibt es nur noch bis 2015, dann wird (analog) abgeschaltet, - „per Gesetz“! Wer hat (jetzt) schon ein Digital-Radio? Zurück zu den Überlegungen zum Internet basierten Fernsehen. Es unterscheidet sich erstmal in der praktischen Verfügbarkeit. Fernsehen kann jeder an jedem Ort mit einem Empfangsgerät; und man sollte selbstverständlich zur Finanzierung die Gebühren einzahlen. Beim Privatfernsehen gibt es Zugangsbeschränkungen über elektronische Schlüssel, um das Bezahlen zu erzwingen. Beim IPTV wird ein Internet-Dienstanbieter auf der gewünschten technischen Basis, wie Telefon, Kabel oder Satellit gebraucht. Und das mit ausreichender Übertragungsrate, also DSL. Der PC wird zum Empfangsgerät, wenn er mit einem Internetbrowser (wie „Windows Internet Explorer“) und einem Media-Player (wie „Windows Media Player“) ausgestattet ist. Zum Ausprobieren tippen Sie ein: [www.bmwi.tv](http://www.bmwi.tv). Das ist das IPTV-Portal des BMWi (Bundesministerium für Wirtschaft und

## Projektportfoliomanagement jenseits des ROI (Fortsetzung)

So wird meist eine Matrix aus Strategie und Wirtschaftlichkeit zur Priorisierung herangezogen. Neuere Ansätze, z.B. Value at Risk, versuchen auch die Auswirkung von Projektrisiken auf den (wirtschaftlichen) Nutzen zu ermitteln. Bisherige Ansätze der Projektbewertung ließen wesentliche Parameter der Beurteilung außen vor – diesen Versäumnissen Rechnung zu tragen ist nun erklärtes Ziel des Projektportfoliomanagement.



### Projektportfoliomanagement im 21. Jahrhundert: Mehr als nur ROI

Das Projektportfoliomanagement des 21. Jahrhunderts soll alle oben genannten Anforderungen erfüllen und einige weitere zusätzlich. Zudem soll es einfach verständlich und nachvollziehbar sein, damit

seine Ergebnisse auch akzeptiert werden und zu abgeleiteten Handlungen führen.

Dieser Spagat wird beherrscht, indem man basierend auf einem einfachen Grundmodell die Möglichkeit schafft, komplexe und vielschichtige Bewertungskriterien abzubilden, Abhängigkeiten und Ressourcensituation zu berücksichtigen und auf die besonderen Aspekte der Projektrisiken Rücksicht zu nehmen. Spezielle Hilfsmittel unterstützen bei der Analyse der Portfoliodaten.

**Nutzen des Projektportfoliomanagements**  
Der Nutzen dieses Projektportfoliomanagements ist vielseitig: Die Profitabilität der Projekte steigt ebenso wie ihre Zuverlässigkeit. Darüber hinaus kann das Verfahren aber auch genutzt werden, um besonders riskante Projekte zu erkennen und diesen entsprechend erfahrene Projektleiter zuzuordnen oder auch um gezielt Projekte für die Ausbildung von Nachwuchsprojektleitern zu finden.

Trotz der scheinbar hohen Komplexität ist die Implementierung eines solchen Verfahrens zeitlich und finanziell überschaubar, wenn man die Expertise und den Baukasten eines erfahrenen Partners nutzt.

Peter Burgey  
peter.burgey@vbu-berater.de  
Telefon 07022 241996

## Verantwortungsvolle Unternehmensführung – der Governance-Kodex für Familienunternehmen

Martin Hopf

Regelmäßig wird in der Wirtschafts-Fachpresse über die große Zahl anstehender Unternehmensübertragungen und die damit verbundenen Problemen berichtet. Trotzdem fehlen in Deutschland für ca. 80.000 Unternehmen, insbesondere im Mittelstand, die geeigneten Nachfolger. Der Familien-Unternehmer, der mit Recht stolz auf seine Aufbauleistung ist und nach eigener Meinung häufig „selber alles am Besten kann“, unterschätzt die vielfältigen Risiken, die mit einer Unternehmensübergabe an die nächste Generation oder mit dem Verkauf an einen Investor verbunden sind. Besonders kritisch ist es, wenn der plötzliche Tod des „alleinherrschenden“ Unternehmers nicht nur die Familie,

sondern auch das Unternehmen und die Mitarbeiter trifft. In der täglichen Unternehmensberatungspraxis stellt man immer wieder fest, dass der Familien-Unternehmer zwar gelernt hat, für das laufende operative Geschäft zu planen, regelmäßig die Steuerberatung und in Einzelfällen auch juristischen Beistand zu beanspruchen, für die Zukunftssicherung seines Unternehmens aber kein Konzept entwickelt und umgesetzt hat.

Der **Governance-Kodex für Familienunternehmen** – bereits 2004 aus privater Initiative in Anlehnung an die Regeln des Deutschen Corporate Governance Kodex für börsennotierte Gesellschaften entwickelt, >>

Technologie); es startete zur Internationalen Funkausstellung in Berlin (29.8. bis 3.9.2008). Andere Anbieter (z. Beispiel „www.zdf.de - mediathek“) sind schon länger im Netz, - gemeint ist im Internet verfügbar.

Welchen Nutzen kann mein Unternehmen daraus ziehen? Eigentlich ist es nur eine technische Erweiterung der Informationsbereitstellung. Es gibt damit die Information neben der Schriftform als bewegtes Bild mit Ton. Das kann Informationen anschaulicher machen. Über die Qualität insbesondere des Inhalts ist damit nichts gesagt. Ein wesentlicher Vorteil ist, dass man die Information erhält, wenn man sie anfordert! „On demand“ – der englische Begriff hat sich eingebürgert. Das ist der gravierende Unterschied zu Rundfunksendungen mit festgelegten Programmzeiten. Vorausgesetzt wird natürlich, dass diese Information von einem Anbieter bereitgestellt wird. Welche Möglichkeiten sich weiter entwickeln und durchsetzen, ist schwer vorhersehbar. Zum Beispiel: Wer ahnte vor fünf Jahren, dass das Internet basierte Lexikon „Wikipedia“ sich so ausweitete? (In deutsch: ca. 800.000 Artikel mit 2,3 Mio. Seiten!) Das hat dazu geführt, dass der Brockhaus-Verlag keine weiteren großen gedruckten Lexikon-Ausgaben mehr herausgeben will. Die möglichen Chancen und ggf. auch Risiken mit ihren Auswirkungen auf das eigene Geschäft sind es Wert zumindest bedacht zu werden!

- Ist mein Geschäftsmodell anzupassen oder zu erweitern?
- Sollte unser Angebot diese Technologie berücksichtigen?
- Sollten wir - neben der Homepage mit >>

## Verantwortungsvolle Unternehmensführung – der Governance-Kodex für Familienunternehmen (Fortsetzung)

enthält umfassende Empfehlungen für eine verantwortungsvolle Unternehmensführung.

So erfordert **das Bekenntnis zu verantwortungsvollem Unternehmertum**, dass Einzelinteressen des/der Gesellschafter grundsätzlich nachrangig gegenüber den aner kennenswerten Interessen des Unternehmens sind.

Die Unternehmensstrukturen müssen so beschaffen sein, dass die Finanz- und Ertragslage von Eigentümern und Gläubigern jederzeit zutreffend beurteilt werden kann. Diese **Transparenz** ist eine Grundforderung von Good Governance.

Zur **Sicherung einer qualifizierten Führung und Führungsnachfolge** gehören eine der Unternehmensgröße entsprechende Ausgestaltung der Geschäftsführung und Aufgabenverteilung. Besonderer Wert ist auf eine professionelle Auswahl der Führungskräfte zu legen, wobei sich Familienangehörige den gleichen Auswahlkriterien und Anforderungen wie externe Bewerber unterwerfen sollen. Für die Führungsnachfolge ist auf Basis festgeschriebener Altersgrenzen eine langfristige und professionelle Nachfolgeplanung zu entwickeln. Eine Antwort auf unvorhersehbaren Eintritt des Nachfolgefalles gibt ein Notfallplan.

Wesentliche **Aufgaben der Geschäftsführung** sind Strategieentwicklung – abgeleitet aus den langfristigen Zielvorgaben der Gesellschafter - und deren Operationalisierung durch strategische Planung und rollierende Jahresplanung. Über Geschäftsentwicklung und -erfolg ist regelmäßig den Eigentümern oder z.B. einem Aufsicht führenden Beirat zu berichten.

Abhängig von der Größe des Unternehmens und der Gesellschafterstruktur ist **die Sicherung einer qualifizierten Kontrolle der Unternehmensführung** zu bewirken. Die Mitglieder eines Beirats, Verwaltungsrats, Gesellschafterausschusses o.a. müssen für ihre Aufgabe qualifiziert sein sowie ausreichend Zeit erübrigen können und dürfen keinen Interessenkonflikten unterliegen. Aufgaben, Rechte und Pflichten der Mitglieder des Kontrollorgans müssen klar definiert sein.

Die **Mitwirkungsrechte der Gesellschafter** sollen so gestaltet sein, dass insbesondere Entscheidungen im Unternehmensinteresse nicht durch Einzelne blockiert

werden können. Sofern die Möglichkeit der Mitarbeit oder sonstige Vertrags- und Leistungsbeziehungen zwischen Unternehmen und einzelnen Gesellschaftern bestehen, sind diese wie mit fremden Dritten zu gestalten. Die Entscheidung über solche Verträge sollte beim Kontrollorgan liegen.

Die **Rechnungslegung** bzw. der Jahresabschluss des Unternehmens sollte von einem Wirtschaftsprüfer geprüft werden, sofern dies nicht bereits aufgrund der entsprechenden Unternehmenskennzahlen gesetzlich vorgeschrieben ist. Die Satzung des Unternehmens sollte zur Gewährleistung einer soliden Finanzierung eine verbindliche Regelung zur **Gewinnverwendung**, der Ausschüttungsquote, z.B. eine Mindest-Eigenkapitalquote, enthalten.

Als **Maßnahmen zum Erhalt des Unternehmens im Familienbesitz** soll in der Gesellschaftssatzung festgelegt sein, wer Gesellschafter sein kann. Regelungen für den Todesfall, Abfindungsansprüche ausscheidender Gesellschafter und Regelungen zur Vermeidung von Scheidungsfolgen sind weitere wichtige zu formulierende Bestimmungen.

Neben der Corporate Governance sollte der Zusammenhalt und das Bekenntnis der Eigentümer zum Familienunternehmen durch Erarbeitung einer Familiensatzung - Element der **Family Governance** - gestärkt werden, in der die Familie für sich Werte, Ziele und Strategie zu deren Erreichung erarbeitet. Aktivitäten zur Stärkung des Familienzusammenhalts sowie Regeln für Konfliktlösungen werden hier festgeschrieben.

Martin Hopf  
martin.hopf@vbu-berater.de  
Telefon 0231 7978580

Internet-Shop – IPTV nutzen? Welche neuen Konzepte wären erfolgreich?

- Nutzt unsere Informationsbeschaffung und -verarbeitung die neuen Technologien?

Eine Antwort auf die Eingangsfrage, ob wir IPTV brauchen, kann also allgemein nicht gegeben werden. Jede Unternehmung muss für sich untersuchen, ob sich neue Chancen eröffnen ihr Geschäft weiter zu entwickeln. Vielleicht gibt es eine interessante Idee mit einem besonderen Nutzen für die Anwender und Kunden, der sie begeistern wird!

VBU-Partner  
Dr. Ulrich Obbarius

## Entscheiderkontakt im Kaltbesuch - in der Kürze liegt die Würze!

Dr. Daniel Langhans

Für eine erfolgreiche Akquise ist es wichtig, den Kaltbesuch zu beherrschen, so hatten wir beim letzten Mal festgestellt. Und im Kaltbesuch gibt es häufiger, als man ahnen kann, tatsächlich mal die Möglichkeit, kurz mit dem Entscheider zu sprechen. Was dabei zu beachten ist, lässt uns Dr. Daniel Langhans in dieser zweiten Folge des Verkäuferkurses wissen.

Kennen Sie die Colombo-Taktik? Natürlich ... „Ach, übrigens ...“ – so oder ähnlich geht das meistens los ... Nach Übergabe Ihrer Informationen – eine knappe, aussagekräftige Unterlage, z.B. ein Flyer im Beugefalz, ist da oftmals besser geeignet als eine aufwendige Hochglanzbroschüre – stehen Sie vor der Sekretärin und haben sich im Prinzip schon verabschiedet. In der Tür aber drehen Sie sich noch mal herum: „Ach, übrigens... – wenn der Herr Maier im Moment nicht gerade eine Besprechung hat ... jetzt bin ich gerade mal da... denken Sie, Frau Müller, er hat mal kurz zwei Minuten? Dann kann ich ihm kurz sagen, worum es sich dreht. Was meinen Sie?“

Nicht selten heißt es jetzt bei Frau Müller: „Na, warten Sie, ich frage ihn mal...“ Wenn sie jetzt beim Herrn Maier im Türrahmen steht – so wie Sie zuvor bei ihr im Türrahmen standen –, dann kann es so sein, dass der Entscheider einen Kurzkontakt ablehnt; gut möglich ist aber auch (und in der Profi-Akquise messen wir diese sog. „Entscheiderquote“ täglich), dass er sagt: „Na, was will er denn...?“ Denn was ein richtiger Entscheider ist, der hat immer auch Interesse an neuen Informationen – von der Neugier, die den Menschen an sich kennzeichnet, mal abgesehen ...

Jetzt passiert das, was Sie früher nie für möglich gehalten hätten: Obwohl Sie keinen Termin haben, nimmt sich der Entscheider kurz Zeit für Sie! Hier ist nun wichtig, in der knappsten Form, die Ihnen möglich ist (das sollte man einfach üben...), den Hauptnutzen einer Zusammenarbeit für Herrn Maier rauszudonnern – etwa in der Art: „Herr Maier, danke, dass Sie sich kurz Zeit nehmen – im Prinzip will ich Ihnen einfach nur diese Unterlage hereinreichen, damit Sie mich schon mal gesehen haben, es geht um ...“ – wissen Sie noch, was Sie jetzt in dieser Sekunde brauchen?

Der „Freitag-Abend-Hotelbar-Satz“

Es ist der Präsentationsatz – von manchen auch „elevator pitch“ genannt. Das Prinzip ist dasselbe, egal, wie man es ausdrückt. Wir nennen es bei uns „Freitag-Abend-Hotelbar-Satz... – gestatten Sie dazu einen kleinen Exkurs.

Stellen Sie sich mal bitte folgende Situation vor: Sie sind in einem Hotel, richtig: an einem Freitag-Abend – was schon dumm genug ist ..., diesmal geht Ihre Tagung bis zum Samstag ..., nun ja, lässt sich nicht ändern. Na, und weil sich die nötige Bett-schwere bei Ihnen noch nicht eingestellt hat, suchen Sie die Hotelbar auf ... - ... und treffen dort an der Theke auf einen netten Gesprächspartner. Als guter Verkäufer sind Sie ja immer im Gespräch mit den Menschen ... Und vor allem: Sie beherrschen den Small-Talk (wenn sie es noch nicht haben, kaufen Sie dazu mal das nette Büchlein aus dem Haufe-Verlag, an jeder Bahnhofsbuchhandlung zu bekommen); ein spritziger Small-Talker redet nicht zuerst und von sich selbst, sondern interessiert sich vor allem für den anderen, bringt ihn bzw. sie zum reden ... – und das genau haben Sie richtig gemacht und stellen fest – solche Zufälle soll es geben – neben Ihnen steht die Person, die in einem Unternehmen X über den Einkauf genau jener Lösung bzw. jenes Produktes entscheidet, das Sie am Markt anbieten ...

Sie behalten jetzt die Nerven, bleiben „cool“, und talken locker weiter, auch wenn die Handflächen langsam feucht werden ... - ... und talken locker weiter. Und endlich, nach dem zweiten Glas Pils, stellt Ihr Gesprächspartner die langersehnte Frage: „Was machen Sie so beruflich?“ Jetzt sagen Sie einen einzigen Satz. Nur einen Satz! Und dieser Satz ist so treffend, dass Ihr Gegenüber antwortet: „Das ist ja interessant, wollen Sie mich da demnächst mal besuchen, damit wir darüber ausführlicher reden können?“

Was Sie auf seine Frage gesagt, haben – eben das ist der „Freitag-Abend-Hotelbar-Satz“. Dieser Freitag-Abend-Hotelbar-Satz ist Ihr Werkzeug und Ihr Kapital. Kennen Sie Ihren Satz wirklich? Ja, natürlich, wissen Sie alles über die technischen oder

>>

### Leasing – eine weiterhin interessante Finanzierungsform

Der besondere Tipp

Bei Betriebsfinanzierungen ist Leasing nach wie

vor eine interessante Finanzierungsform und sollte auf alle Fälle immer mit in Betracht gezogen werden. Leasing ist eine Finanzierungsform für Güter im Anlagevermögen eines Unternehmens, nicht für Güter des Umlaufvermögens und auch nicht für Betriebsmittel.

Nachstehend eine Übersicht der wichtigsten Vorteile:

#### Schonen der Liquidität

Beim Leasing sparen Sie sich Unternehmen Liquidität und können diese anderweitig einsetzen. Eigenleistungen sind in der Regel beim Leasing nicht erforderlich.

#### Erweiterung der Handlungsspielräume

Leasing kann die Kreditlinie bei der Bank entlasten, ist aber kein Ersatz für die Kreditbeziehung zur Hausbank.

#### Steuern der Gewinn- und Verlustsituation

Mit Leasing können Aufwendungen und Erträge entsprechend den tatsächlichen Abläufen im Unternehmen gestaltet werden, da sich die Konditionen an der tatsächlichen oder erwarteten Einsatzdauer des Investitionsgutes orientieren.

#### Schonen der Eigenkapitalquote

Investitionen über Leasing tauchen nicht in der Bilanz des Unternehmens nicht auf. Dies wirkt sich positiv auf die Kennziffern Eigenkapitalquote, Gesamtkapitalrendite und Verschuldungsgrad des Unternehmens aus – und damit auch auf die Ratingnote.

>>

## Entscheiderkontakt im Kaltbesuch - in der Kürze liegt die Würze! (Fortsetzung)

sonstigen Details der bestimmten Lösung, die Sie Ihren Zielgruppen anbieten – aber sind Sie in der Lage, den entscheidenden Nutzen dessen, was Sie da anbieten, zielgruppenorientiert und knapp rüberzubringen? Beobachten Sie die Verkäufer, auf den Messen beispielsweise: Wie lange dauert es, bis sie wirklich genau auf den Nutzen-Punkt kommen?

Auf die Körpersprache achten

Zurück zum Gespräch im Büro des Entscheiders. Sie bekommen in diesem Moment nur Zeit für genau einen Satz, wobei Ihr Gegenüber schon nach der Hälfte des Satzes entschieden haben wird, ob er Ihnen für jene zwei weitere Minuten zuhören will. Bei Entscheidern hat man es mit genau den Menschen zu tun, zu denen Sie selbst auch zählen: Sie wollen nicht, dass man um den heißen Brei herumredet, sondern kurz und bündig das Wesentliche in einfache Worte bringt.

Ihr persönliches Auftreten muss bestimmt sein von Gewissheit, dass Sie für den anderen eine wichtige Botschaft bringen. Diese Gewissheit gibt Ihnen Gelassenheit und Souveränität – also ziemlich genau das Gegenteil von irgendwelchem Drückergehabe ... Wichtig ist: Sie treten beim Kaltbesuch so auf, dass Sie später immer wieder anrufen dürfen – mehr noch: dass man sich gern an Sie erinnert. Übrigens werden Sie feststellen, dass Sie bei Nachfass-Telefonaten eine deutlich höhere „Entscheiderquote“ haben, wo Sie zuvor einen Kaltbesuch gemacht haben.

Ihr großer Vorteil ist, dass Sie in diesem Moment ja gar nichts „verkaufen“ wollen, sondern lediglich informieren – und der Entscheider bekommt die Möglichkeit, Sie und Ihre Botschaft persönlich kennen zu lernen. Er wird später Ihre Botschaft immer mit Ihrem Gesicht in Verbindung bringen. Dabei achten Sie genau auf die Körpersprache Ihres Gegenübers: Wie ist der andere „drauf“? Was können Sie jetzt noch platzieren, und was sollten Sie besser dem Nachfass-Telefonat überlassen? Wir dürfen nicht nur auf uns und unsere eigene Sache fixiert sein; niemals irgend einen Druck ausüben! Wenn der andere merkt, dass Sie wieder „loslassen“, dann entspannt sich die Atmosphäre, und Sie können wieder einen Gedanken nachlegen ...

Eine Geschäftsbeziehung ist behutsam aufzubauen. So wichtig es ist, bündig und klar den Nutzen rüberzubringen, so wichtig ist es in gleicher Weise, einen persönlichen Kontakt aufzubauen. So können Sie beim Verabschieden beispielsweise noch kurz auf ein Urlaubsbild an der Wand eingehen, oder auf ein Kunstwerk, das er im Büro hat – oder auf sonstige Dinge, die Ihnen auffallen. Wer seine Augen zum Sehen benutzt, ist auch beim Kaltbesuch deutlich im Vorteil...

Wenn Sie den Kaltbesuch in Ihre Akquise-Strategie – bzw. in die Ihrer Mitarbeiter – integrieren, werden Sie sehen, dass Sie in der Durchdringung Ihrer Zielmärkte viel nachhaltiger in die Tiefe und in die Breite kommen, als bei jeder telefonischen Anbahnung; in die Tiefe, weil Sie einen persönlichen Kontakt aufbauen – und sei es auch „nur“ zur Sekretärin; in die Breite, weil man an einem normalen Außendienst-Tag locker acht bis zwölf Kaltbesuche durchführen kann – natürlich jeweils abhängig von der regionalen Dichte der Adressen und damit Fahrtzeit zwischen den einzelnen Kontakten.

Hier soll nicht gegen die Arbeit von Callcentern geredet werden. Es gibt sicher Produkte oder Lösungen, für die eine telefonische Anbahnung nach „klassischem Vorbild“ die bessere, weil wirtschaftlich effizientere Lösung darstellt. Aber der Kaltbesuch hat sicher immer dann seine Vorteile, wenn man an einem mittel- und langfristigen Aufbau von Geschäftsbeziehungen interessiert ist. Und eins noch: Wer Erfahrungen in Kaltbesuchen hat, telefoniert auch viel erfolgreicher!

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

### Sicherheit der Finanzierung

Zins- oder Prolongationsrisiken bestehen nicht, da in der Regel für die Vertragsdauer die Leasingrate für die gesamte Vertragsdauer fest vereinbart wird.

Eine einseitige Kündigung der Leasinggesellschaft ist im Normalfall nur bei vertragswidrigem Verhalten möglich.

VBU-Partner  
Norbert Schenzle

## Innovative Unternehmen sollten auch innovatives Marketing betreiben

Heike Pohlink

Wenn ein Unternehmen sparen muss, dann wird zuallererst das Budget im Marketing und in der Werbung gestrichen. Und Sparen bedeutet den Verzicht auf wichtige kundenwirksame Maßnahmen, die mittelfristig und langfristig in Umsatz und Ertrag wirksam werden.

Aber gerade in kritischen Zeiten wie den heutigen ist es notwendig, den Kontakt und die Kommunikation zum Kunden nicht abreißen zu lassen und als innovatives Unternehmen auch innovatives Marketing zu betreiben. Viel eher sollte zunächst geprüft werden, ob durch bessere Abläufe und die Nutzung zeitgemäßer Technologien in der Kommunikation, im Marketing und in der Werbung Kosten eingespart werden können. Und zwar langfristig.

Wer kennt das nicht: viele kleine und mittelständische Unternehmen betreiben Marketing und Werbung eher nebenher und arbeiten schon seit Jahren eng mit einem eingespielten Team von Dienstleistern zusammen, die sich auf die Unternehmensabläufe eingestellt haben, mitdenken und das Produkt gut kennen. Da muss nicht viel erklärt werden. Selbst wenn ernsthaft ein Wechsel oder eine Veränderung in Erwägung gezogen wird, gibt es ein Gefühl der Abhängigkeit, das den Veränderungswillen ganz schnell wieder schwinden lässt.

Im Laufe der Jahre haben sich die Zulieferer und Dienstleister so gut in das Thema eingearbeitet, und es liegen beispielsweise sämtliche Druckdaten oder Filme bei der Druckerei oder die Agentur archiviert seit Jahren alle Layouts und Reinzeichnungen des Produktkataloges. Das alles zu ändern? Unmöglich! Mal ganz zu schweigen, was die Herstellung der Bilder, Texte, Broschüren, Kataloge etc. im Laufe der Jahre gekostet hat. Und nicht selten ist die Situation so, dass das gesamte Wissen um die Kommunikationsmittel, den Messeauftritt, die Kundenveranstaltung etc. gebündelt nur noch beim Dienstleister abgefragt werden kann.

Zwar geht es ganz ohne Investition nicht, aber wenn sich ein Unternehmen einmal dazu entschieden hat, die Unternehmens-

kommunikation, das Marketing und die Werbung zu hinterfragen und neu zu strukturieren, dann können nennenswerte Einsparungen bei den Herstellungskosten erzielt werden, und gleichzeitig wird die Qualität in der Kommunikation und bei den Werbemitteln verbessert. Zudem macht sich dieses Unternehmen gänzlich unabhängig von Zulieferern und Dienstleistern und kann flexibel das gesamte Angebot des Marktes nutzen.

Auch ist es heute möglich - dank innovativer Drucktechnologien und Internet - den Dialog mit dem Kunden so zielgerichtet und effizient zu gestalten, dass der Erfolg der gesamten Marketing- und Werbekosten in Umsatz und Ertrag gemessen werden kann. Aber vor allem wird wieder mehr Nähe zum Kunden, seinen Anforderungen, Wünschen und Bedürfnissen gewonnen, ohne dafür das Budget erhöhen zu müssen. In der Zusammenarbeit mit Dienstleistern und Zulieferern bringt die Nutzung automatisierter Abläufe via Internet bei der Bestellung, Abwicklung, Steuerung, Korrektur, Freigabe und Produktion zusätzlich mindestens ein Drittel an Zeitersparnis. Die Daten sämtlicher Medien werden zentral über einen Server verwaltet und es kann jederzeit von jedem Ort darauf zugegriffen werden. Kosten für Versand von Korrekturen oder die Übermittlung von Bildern, Texten etc entfallen und die Herstellung beispielsweise eines Geschäftsberichtes wird durch automatisierte Korrektur- und Kontrollmechanismen wesentlich vereinfacht und sicherer gemacht.

Es empfiehlt sich auf jeden Fall, gemeinsam mit Zulieferern und Dienstleistern zu überprüfen, ob und wo es Einsparungspotenziale zu realisieren gibt, bevor im Marketing, in der Werbung und damit in der Kommunikation zum Kunden gespart und somit der Markt dem Wettbewerber überlassen wird.

Heike Pohlink  
Heike.pohlink@vbu-berater.de  
Telefon 07141 6858138

### 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 2008

---

*Sie finden uns auch im  
Internet unter*

*www.vbu-berater.de*

---