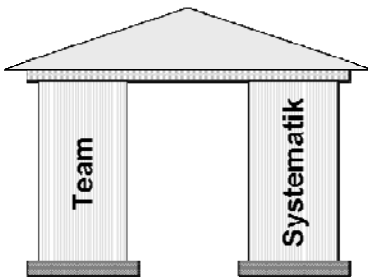


Den Aufschwung vorbereiten - neue Geschäftsfelder finden

Dr. Ulrich Obbarius

Vollmundig könnte man behaupten: „Hier ist der Weg aus der Krise!“ – Nein, so einfach ist es nicht. Es gibt nicht den einen Weg. Da kommt es wohl wesentlich auf die Situation an, in der das Unternehmen steckt. Betrachten wir ein Beispiel: Das mittelständische Unternehmen hat sich über Jahre in der Branche einen guten Namen erarbeitet und liefert technische Investitionsgüter auf der Basis bewährter, zum großen Teil selbst entwickelter Technologie. Die Unternehmensleitung erkennt ein bedeutendes Risiko in der Ausrichtung auf diese eine Branche: Man ist vollkommen abhängig von den Nachfragezyklen dort. Zur Reduktion der Risiken sollen weitere Geschäftsfelder identifiziert, bewertet und aufgebaut werden.

Der Erfolg der Methode beruht auf den beiden Faktoren Team und Systematik. Das bedeutet: die Aufgabe wird gemeinsam im Team der Experten des Unternehmens wie in einem Workshop bearbeitet.



Das Vorgehen orientiert sich an der klassischen Systematik zur Bearbeitung technischer Lösungen mit den Arbeitsschritten:

1. Projekt vorbereiten
2. (Aktuelle) Situation analysieren
3. Soll-Zustand festlegen
4. Lösungsideen finden
5. Lösungskonzepte entwickeln
6. Entscheidung für ein Konzept treffen
7. Konzept umsetzen

Nicht alle diese Punkte müssen hier ausführlich erläutert werden, da sie auch als Schlagworte geläufig und sofort verständlich sind.

1. Das Projekt wird vorbereitet,

indem aus den führenden kreativen Köpfen des Unternehmens eine Arbeitsgruppe gebildet wird, - das Team. Ebenfalls wird der Projektleiter bzw. der Moderator bestimmt. Das Ergebnis mit Erreichen des Ziels, insbesondere dem Fertigstellungstermin und dem Aufwand wird geplant wie ein Projekt; - dies ist der erste Schritt in der Systematik.

2. Dann bearbeiten wir die Analyse der aktuellen Situation,

wobei es sich bewährt hat, am Anfang eine Stärken-und-Schwächen-Analyse (SWOT-Analyse) zu Technologie und Markt zu erstellen.

SWOT-Analyse	Interne Analyse	
	Stärken (Strengths)	Schwächen (Weaknesses)
Chancen (Opportunities)	<i>S-O-Strategien:</i> Verfolgen von neuen Chancen, die gut zu den Stärken des Unternehmens passen.	<i>W-O-Strategien:</i> Schwächen eliminieren, um neue Möglichkeiten zu nutzen.
Gefahren (Threats)	<i>S-T-Strategien:</i> Stärken nutzen, um Bedrohungen abzuwenden.	<i>W-T-Strategien:</i> Verteidigungen entwickeln, um vorhandene Schwächen nicht zum Ziel von Bedrohungen werden zu lassen.

Damit wird im Team Klarheit über das vorgegebene Ziel erzeugt und der Zugang zur Gesamtaufgabe über die ganzheitlichen Einsichten erleichtert. Dies wird die Basis für weitere Aktivitäten. Die Technologiefeld-, Kunden- beziehungsweise Zielgruppen-Analyse schließen sich an. Über Trendanalysen ermittelte Entwicklungen führen gedanklich zu noch nicht allzu offensichtlichen Wachstumsmärkten. Gerne spricht man heute von den Mega-Trends, wie zum Beispiel „Wellness“; diese Trends sollen bei der Betrachtung nicht außer Acht gelassen werden. Zeigt sich das Bild vollständig, kann daraus zusammen mit der Zielvorgabe der gewünschte

3. Sollzustand festgelegt werden.

Hier werden die Randbedingungen für das gewünschte Ziel gesetzt. Das könnte zum Beispiel eine geografische Aussage zum Zielmarkt sein:

- Vermarktung weltweit, aber nicht in Ländern A, B und C oder
- Vermarktung ausschließlich auf dem Kontinent Europa.

Die Fokussierung auf eine Zielgruppe ist auch möglich. Allerdings gilt es zu beachten, dass die Grenzen nicht zu eng gezogen werden. Die kreativen neuen Ansätze sollen gefunden werden und nicht von vorneherein außerhalb des Betrachtungshorizonts liegen.

>>

Neues aus der Rechtsprechung

Kann auch ein Gesellschafter-Geschäftsführer abberufen werden?

Der BGH hatte vor kurzem folgenden Fall zu entscheiden, der für viele kleine GmbHs sicher von Interesse ist: In der Zweipersonen-GmbH teilten sich die Gesellschafter die Geschäftsführung so, dass der eine die kaufmännische und die andere die technische Geschäftsführung übernahm. 2006 kam es zu Meinungsverschiedenheiten zwischen ihnen, die in einem unheilbaren Zerwürfnis endeten. Mit den Stimmen der technischen Geschäftsführerin wurde der andere, der Kläger, aus wichtigem Grunde als Geschäftsführer abberufen. Die Beklagte behauptete, der Kläger habe pflichtwidrig die Jahresabschlüsse 2004 und 2005 nicht beim Finanzamt eingereicht und den Jahresabschluss 2003 nicht vollständig erstellt. Zusätzlich behauptete sie, der Kläger habe durch mangelnde Kooperationsbereitschaft das Zerwürfnis maßgeblich herbeigeführt.

Der BGH stellt nun in seinem Urteil fest, dass ein Verstoß gegen Buchführungspflichten eine Abberufung aus wichtigem Grund rechtfertigen kann. Dies gilt unabhängig von der Gesamtverantwortung der Geschäftsführer und von der Tatsache, dass die abschließende Entscheidung über die Aufstellung des Jahresabschlusses eine Gesamtgeschäftsführungsmaßnahme darstellt, auch wenn diese Aufgabe nach der internen Ressortverteilung einem Geschäftsführer zugewiesen ist.

Der Geschäftsführer könne jedenfalls dann abberufen werden, wenn er durch

>>

„Den Aufschwung vorbereiten - neue Geschäftsfelder finden (Fortsetzung)

4. Lösungsideen finden

bedeutet in kreativer Runde neue Ideen finden. Die Methoden Brainstorming in Kombination mit der Kartenmethode oder Morphologie mit einer Morphologie-Matrix bieten sich an. Es ist immer wieder beeindruckend, wie „normale Menschen“, arbeiten sie im Team, zu außergewöhnlich kreativen Leistungen gelangen!

5. Neue Lösungskonzepte werden

aus den entsprechend attraktiven Ideen – auch durch Kombination – **entwickelt**. Hierbei wird eine zielorientierte Bewertung durchgeführt.

6. Die Entscheidung, welche der Lösungen weiter verfolgt und umgesetzt werden soll,

wird zwischen den alternativen Konzepten getroffen. Die Auswahl fällt nicht schwer und lässt sich schnell herbeiführen, da alle Parameter durch die Vorarbeit bekannt sind.

7. Lösung umsetzen.

Bei der Zusammensetzung des Teams hat man darauf geachtet, dass die zur Real-

sierung wichtigen und einflussreichen Mitarbeiter Teil der Arbeitsgruppe sind. Der zur Umsetzung der kreativen Lösung notwendige Motivationsschub wird so freigesetzt. Widerstände gegen das Neue kommen erst gar nicht auf.

Das grundsätzliche (unternehmerische) Risiko, das mit einer Innovation immer verbunden ist, lässt sich auf diese Weise nicht vollständig eliminieren. Aber durch die Methodik sowie das Expertenteam werden die Risiken kalkulierbar und durch Werkzeuge aus dem Projektmanagement handhabbar.

Wer jetzt damit beginnt, wegen unerfreulich sinkender Auftragseingänge neue Geschäftsfelder aufzubauen, ist sicherlich „spät dran“, da das Problem bereits existent ist. Frühzeitig entsprechend gehandelt, tritt dies Problem erst gar nicht auf.

Dr. Ulrich Obbarius
ulrich.obbarius@vbu-berater.de
Telefon 07045 912594

Claim Management - vom Vertrag zur berechtigten Nachforderung Friedrich Stein

Die Vielzahl von Synonymen für „Claim Management“ trägt nicht gerade zur Übersichtlichkeit der - zumindest für Kunden-auftrags-Projekte - wichtigen Verfahren bei. So ist Claim Management (CM) auch als Forderungs- oder Nachforderungsmanagement, Nachtrags- oder Anspruchsmanagement bekannt. Im Englischen sind Begriffe wie Claim Management, Claimsmanagement, Entitle- bzw. Change-Order-Management geläufig.

Was ist Claim Management (Nachforderungsmanagement)?

Der Begriff „Claim“ kommt aus den englischen Sprachgebrauch, und bedeutet so viel wie: Beanstandung, Anspruch, Forderung.

Für den Bereich Projektmanagement liefert die DIN 69 905 diese Definition:

„Nachforderungsmanagement ist die Überwachung und Beurteilung von Abweichungen und/oder Änderungen und deren wirtschaftlichen Folgen zwecks Ermittlung und Durchsetzung von Ansprüchen.“

Claim Management ist also die Bearbeitung und Durchsetzung von Nachforderungen im Projekt. Nachforderungen können aus geänderten bzw. zusätzlichen Leistungen bestehen oder zum Beispiel auch durch nicht erbrachte Mitwirkungspflichten des Kunden.

Sind jedoch Änderungen oder Erweiterungen bereits im Auftrag enthalten, so hat der Auftragnehmer diese auszuführen, *ohne* dafür einen Claim oder eine Nachforderung an den Auftraggeber oder einen anderen Auftragnehmer des Gesamtprojektes stellen zu können.

Eine präzisierende Definition liefert Volker Stroh in einer Veröffentlichung des VDMA, 2000:

„Claim Management ist das geplante und kontrollierte Voraussehen, Beobachten, Feststellen, Dokumentieren und Geltendmachen oder Abwehren von nicht ursprünglich zwischen den Parteien geregelten Forderungen, die sich erst aus Abweichungen des tatsächlichen vom geplanten Vertragsverlauf ergeben.“

>>

sein – nicht notwendigerweise schuldhaftes – Verhalten zu einem unheilbaren Zerwürfnis wesentlich beigetragen hat. Ausdrücklich stellt er aber fest, dass es nicht erforderlich sei, dass der Verursachungsanteil des Abzuberufenden denjenigen des Mitgeschäftsführers überwiege.

Dies ist für die Praxis besonders interessant, weil eine Abwägung, wer mehr zu dem Zerwürfnis beigetragen hat, bisher große Probleme bereitete und letztlich eine reine Wertungsfrage ist. Beachtlich ist vor allem, dass jeder beteiligte Geschäftsführer wirksam abberufen werden kann, wenn wechselseitig wesentliche Ursachen für ein Zerwürfnis gesetzt wurden.

VBU-Partner
RA Joachim Staudenmaier
MBA