

VBU im Dialog

Editorial

Sehr geehrte Damen und Herren,

wenn Unternehmen in der aktuellen Krise Lehren ziehen können, dann sicher dies: Langfristig angelegtes unternehmerisches Handeln zählt sich in Krisenzeiten aus. Gut aufgestellte Unternehmen machen selbst in Krisenzeiten noch Gewinne, reagieren angemessen und steuern erfolgreich durch die Krise.

Dr. Ralf Cordes setzt seine Bestandsaufnahme zum Ausbau des Kommunalbreitbandes fort. Prozessorientierte Nachfolgesuche sichert nicht nur Lebenswerke, son-

dern verhilft Nachfolgern zu einem optimalen Start. Jürgen Penner zeigt dazu seinen erfolgreichen Weg auf. Wie Sie Innovationen mit Kreativität und methodischem Vorgehen aufspüren, entnehmen Sie dem Beitrag von Dr. Ulrich Obbarius.

Eine glückliche Hand bei der Steuerung Ihres Unternehmens wünscht Ihnen Ihr Verbund beratender Unternehmer e.V. Vorstand



Norbert Schenzle Stefan Schlosser

Themen in dieser Ausgabe:

- Editorial
- Termine
Vorträge und Seminare der VBU-Partner
- Kommunalen Breitband-Ausbau in Deutschland - ein Statusbericht (Teil 2)
- Prozessorientierte Nachfolgesuche sichert Lebenswerke
- Mit Kreativmethoden neue Konzepte finden
- Interessante Randnotizen
- Impressum

Termine

Quick Wins und erfolgsorientierte Prozesse im Einkauf

Next Step Einkaufsorganisation, Pre-Workshop der BME Akademie am **29. Oktober 2009**, Beginn 9.30 Uhr im Dorint Hotel Main Taunus Zentrum, Am Main-Taunus-Zentrum 1, 65843 Sulzbach
Referent: Michael Starz (Moderator)

AGB's als Instrument der Risikominierung für Unternehmen

Vortrag von RA Jan Köster am **12. November 2009** um 17 Uhr bei Creditreform München, Machtlfinger Str. 13, Buchung unter <http://muenchen.crefoseminar.de>

Präsentation technischer Inhalte

Ergebnisse überzeugend darstellen, Entscheidungen herbeiführen am **24. und 25. November 2009**, 9.00 bis 17.00 Uhr in **73760 Ostfildern-Nellingen**, An der Akademie 5, TAE Technische Akademie Esslingen, www.tae.de
Referent: Friedrich Stein

Effizientes IT-Risikomanagement als Erfolgsfaktor für eine systematische Unternehmensführung

am **25. November 2009** in 01067 Dresden, „Forum Am Altmarkt“, 5. OG, Dr.-Külz-Ring 17, ITM Gesellschaft für IT-Management mbH
Referent: Klaus Hoogestraat

Projektmanagement für die Produktentwicklung

am **9. und 10. November 2009**, 9.00 bis 17.00

Uhr in **73760 Ostfildern-Nellingen**, TAE Technische Akademie Esslingen, www.tae.de
Referent: Friedrich Stein

Sicher planen und wirtschaften: Liquidität geht vor Rendite

am **19. November 2009** um 18.00 Uhr im Biotechnologiezentrum (TTR), Paul-Ehrlich-Str. 15, 72976 Tübingen
Referenten: Norbert Schenzle, VBU-Berater und Bernd Pacholczyk, Unternehmer
Näheres unter:
<http://www.ttr-gmbh.de/ttr/inhalt/nav/aktuell/ttrnews.xml?ceid=109200>

Erfolgreiche Unternehmensnavigation - auch in Krisenzeiten

am **30. November 2009**, 9.00 bis 17.00 Uhr, Zielgruppe: Unternehmer, GF, Ltr.Contr., Kfm.Ltr.
in **73760 Ostfildern-Nellingen**, TAE Technische Akademie Esslingen, www.tae.de
Referenten: Norbert Schenzle, Stefan Schlosser, RA Dr. Alexander Böck,
RA 'in Dr. Antje-Kathrin Uhl

Der Ingenieur als Führungskraft - Teams aufbauen, integrieren und zielgerichtet führen - am **7. und 8. Dezember 2009**, 8.45 bis 16.45 Uhr in **73760 Ostfildern-Nellingen**, An der Akademie 5

TAE Technische Akademie Esslingen, www.tae.de
Referent: Friedrich Stein

„Die Krise ist ein ungemein produktiver Zustand. Man muss ihm nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.“

Max Frisch
(1911-1991), Schweizer Architekt
und Schriftsteller

Kommunaler Breitband-Ausbau in Deutschland - ein Statusbericht (Teil 2) Dr. Ralf Cordes

Funk als Alternative? Fördermaßnahmen und Hemmnisse

Im ersten Beitrag haben wir einige der Basiskabeltechnologien für den kommunalen Breitbandausbau in Deutschland aufgezeigt sowie über die Ziele der Politik und die klassischen Technologien der bestehenden Kupferkabelinfrastruktur informiert. Heute werden wir Alternativen zum Funk präsentieren sowie aktuelle Fördermaßnahmen aber auch Hemmnisse bei der Umsetzung darstellen.

Alternativ-Lösungen auf Funk-Basis

Über Funk als Alternative zu Festnetz-Anbindungen wurde in den letzten Jahren viel diskutiert. WiMAX wurde bei der Vergabe der Lizenzen durch die Bundesnetzagentur 2006 als die Möglichkeit zur Versorgung ländlicher Regionen gesehen. Die Geschäftsmodelle hierfür sind aber offensichtlich bislang nicht aufgegangen, denn kaum einer der Lizenznehmer entwickelt wirklich signifikantes Engagement beim Aufbau von Netzen. Die verfügbare Bandbreite ist mit derzeit realisierten 2 MBit/s darüber hinaus nur im Vergleich zu ISDN oder DSL-light eine attraktive Möglichkeit und bietet kaum Zukunftssicherheit.

Mobilfunk bietet aber auch noch andere Möglichkeiten. So kann mit UMTS in der Ausbaustufe HSDPA eine Download-Geschwindigkeit von 7,2 MBit/s erreicht werden – mehr als in manchen Festnetz-Realisierungen. Der Nachteil von Funk und von HSDPA im Besonderen sind die begrenzten Spektren und damit die begrenzten Bandbreiten. Außerdem sind die Zellen von HSDPA-Netzen mit einem Radius von weniger als 1 Kilometer sehr klein und kaum für den Ausbau in ländlichen Regionen geeignet. Entsprechende Netze finden sich daher bevorzugt in Ballungsgebieten.

Eine viel versprechende Alternative basiert auf dem LTE (Long-Term-Evolution) Standard, mit dem auch hohen Bandbreiten bis 25 MBit/s übertragbar sind. Bislang gibt es hierzu erste Pilot-Anwendungen. Durch Nutzung der durch die Digitalisierung der Radioausstrahlung frei gewordenen Frequenzen im UHF-Band (790 bis 862 MHz) besteht Hoffnung, dass mit LTE auch großräumige Breitband-Netze aufgebaut werden können. Die Bundesregierung hat den Weg zur Nutzung dieser Frequenzen bereitet und der Bundesrat hat der Vorlage zugestimmt.

So können die Länder als Eigentümer der Radio-Frequenzen über die weitere Verwendung entscheiden.

Seit Anfang Oktober 2009 ist es klar, dass diese Frequenzen der sog. „Digitalen Dividende“ der freiwerdenden Frequenzen der Radioausstrahlung neben den Frequenzbereichen von 1,8 GHz, 2 GHz und 2,6 GHz für LTE im 2. Quartal 2010 ähnlich der UMTS Frequenzen versteigert werden sollen. Man hätte dann von der Beschlussfassung über die Eckpunkte der Bundesnetzagentur bis zur Zustimmung des Bundesrates nur ein gutes Jahr bis zur Versteigerung benötigt, aber noch kein Netz errichtet oder gar Nutzer aufgeschaltet.

Neben den aktuellen Fördermöglichkeiten aus dem Konjunkturpaket 2 der Bundesrepublik Deutschland gibt es derzeit unterschiedliche Förderrahmen für den ländlichen Bereich, um die sog. weißen Versorgungsflecken zu erschließen:

- Mittel aus der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ (GA)
- Mittel aus der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes“ (GAK)
- Förderung aus dem Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung (EFRE)
- Europäischer Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des Ländlichen Raumes (ELR)

Leerrohre sind eine Investition in die Zukunft

Damit unterversorgte Regionen höhere Bandbreiten erhalten, muss in den meisten Fällen das regionale Zugangnetz mit Glasfaserstrecken aufgerüstet werden. Hierfür sind typischerweise Leerrohre zu verlegen, die in regelmäßigen Abständen von 300 bis 500 Metern mit Schächten zugänglich gemacht werden. Während das Verlegen auf freiem Feld oder parallel zu einer Landstraße recht einfach möglich ist bei Kosten von ca. €30 pro Meter, wird dies in überbauten, versiegelten Flächen wesentlich aufwändiger und teurer. Die Kosten im überbauten Raum hängen stark von den topographischen Gegebenheiten ab, z.B. Querungen, bestehenden Schächten, Kabeltrassen. Auch die Verlegungs-Technik hat Einfluss auf die Kosten. Mit einer Spül-Saug-Technik kann die Verlegung für

>>

Spitzentechnologien, insbesondere im Mittelstand: Förderung durch ZIM

(Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand)

Die Fördermaßnahmen für Spitzentechnologien und Forschungsprojekte werden voraussichtlich für 2009 und 2010 mehr als 5,6 Mrd. Euro betragen. Die Mittel kommen dabei vor allem der mittelständischen Wirtschaft zu gute. Die Experten aus dem BMWi (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie) gehen davon aus, dass die zur Verfügung stehenden Mittel wie in den Vorjahren zu mehr als 95% abgerufen werden. Mit diesen Maßnahmen werden weit über 10.000 technologieorientierte Unternehmen und Forschungseinrichtungen in Deutschland unterstützt.

Das Zentrale Innovationsprogramm Mittelstand (ZIM) ist das wichtigste Instrument zur Unterstützung von Forschungs- und Technologievorhaben des Mittelstandes in Deutschland und wurde im Rahmen des Konjunkturpakets II deutlich aufgestockt. In diesem Programm stehen für die Jahre 2009 und 2010 insgesamt 1,5 Mrd. Euro zur Verfügung. Für das Jahr 2009 ist nach derzeitiger Prognose mit insgesamt über 7000 Anträgen im ZIM zu rechnen. Dadurch kann die Wettbewerbsfähigkeit in innovativen Unternehmen gesichert und gestärkt werden.

Die Antragstellung ist im Vergleich zu anderen Förderprogrammen relativ einfach und kann gerade von kleineren und mittleren Unternehmen mit begrenzten Ressourcen bearbeitet werden. Alle wesentlichen Informationen bis zum Antrag sind im Internet über die Seite des BMWi

>>

Kommunaler Breitband-Ausbau in Deutschland - ein Statusbericht

(Fortsetzung Teil 2)

ca. €50 pro Meter realisiert werden, im klassischen Tiefbau können aber durchaus Kosten von bis €130 pro Meter anfallen. Die Verlegung von Leerrohren muss in den meisten Fällen zumindest teilweise im überbauten Raum erfolgen, da die Kabelverzweiger in den Ortsteilen erreicht werden müssen, die als „graue Kästen“ am Straßenrand die letzten aktiven Netzkomponenten darstellen. Von den Kabelverzweigern (KVZ) gehen die Teilnehmer-Anschluss-Leitungen (TAL) bis in die einzelnen Haushalte.

Einige Anbieter haben im Frühjahr 2009 eine äußerst sinnvolle Regelung bei der Bundesnetzagentur durchgesetzt, nämlich die Verpflichtung der Deutschen Telekom, in unterversorgten Gebieten Schaltverteiler zu errichten, die an einer Stelle installiert werden, an der das zugeführte Kabel noch nicht für die Anbindung der einzelnen KVZ aufgeteilt ist. Für den Netzbetreiber, der einen Ortsteil ausbauen möchte, entfällt so die Notwendigkeit, jeden einzelnen KVZ mit Glasfaser an zu binden. Allerdings bahnt sich ein Streit zwischen Telekom und Bundesnetzagentur über die Vergütung für die Nutzung der Schaltverteiler an. Außerdem ist die Telekom nur in solchen Ortschaften verpflichtet, Schaltverteiler zu bauen, in denen die durchschnittliche Versorgung unter 1 MBit/s liegt. Da der marktübliche Standard mittlerweile eher bei 16 als bei 1 MBit/s liegt, fühlen sich Nutzer mit Anschlüssen unter 3 MBit/s heute schon schlecht versorgt. Für Unternehmen sind Bandbreiten unter 16 MBit/s in den meisten Branchen nicht mehr akzeptabel. In diesen Fällen ist die Situation heute weitgehend unbefriedigend.

Hindernisse für den Breitband-Ausbau in Deutschland

Derzeit sieht es danach aus, als würden die Ziele der Bundesregierung für den Breitbandausbau nicht erreicht. Tatsächlich geht es mit dem Ausbau eher schleppend voran. Hierfür gibt es eine Reihe von Gründen:

- Nach der Senkung der Gebühren für die Teilnehmer-Anschluss-Leitung durch die Bundesnetzagentur am 31.03.09 gibt die Deutsche Telekom anscheinend keine Angebote oder Planungsunterlagen an die interessierten Kommunen heraus. Es scheint fest zu stehen, dass in diesem Jahr alleine von der Deutschen Telekom 100

Millionen Euro weniger in den Netzausbau investiert werden, wie Anfang des Jahres geplant!

- In den Kommunen fehlen in der Regel kompetente Ansprechpartner für die Breitband-Thematik und die Unterstützungs-Angebote der Länder reichen nicht aus. Das in der Politik diskutierte Bundes-Breitband-Kompetenz-Zentrum ist bislang noch nicht Realität geworden. In ihrer Unsicherheit wenden sich Kommunen sogar an die Bundesnetzagentur, um den Breitband-Ausbau voran zu bringen.

- Die Diskussion um neue Technologien wie LTE oder die Nutzung der digitalen Dividende verunsichern die Entscheider und führen zu einer abwartenden Haltung.

- Die Geschäftsmodelle der Anbieter und die eingesetzten Technologien sind sehr unterschiedlich, so dass sich zwar eine Reihe von Modellvorhaben entwickeln, aber jede Situation in den Kommunen ist anders und erfordert jeweils hohen Aufwand bis zur Umsetzung.

- Oft beschäftigen sich einzelne Kommunen mit dem Breitband-Ausbau ohne interkommunale Effekte zu nutzen. Die Schaffung einer zukunftssicheren Infrastruktur lässt sich jedoch leichter auf Kreisebene realisieren als durch die einzelnen Kommunen.

- Anbieter fordern oft hohe Zuschüsse für den Netz-Ausbau, um angebliche Wirtschaftlichkeitslücken zu schließen. Die geforderten Zuschüsse hängen anscheinend nicht nur von dem konkreten Geschäftsplan ab, da sich der geforderte Zuschuss bei zusätzlichem Wettbewerb durch andere Anbieter auch schon mal auf mysteriöse Weise reduzieren kann.

- Die Alternativen zur Zahlung von Zuschüssen in Form von Eigenleistungen (z.B. für den Bau von Leerrohr-Systemen) sind für die Entscheider in der Kommune nicht immer transparent. Selbstverlegte Leerrohre verbleiben im Eigentum der Kommune (oder des Kreises) und können auch für weitere Leitungen genutzt werden, z.B. beim Ausbau des Netzes mit Glasfasern bis zum Haus.

- Ausschreibungen für den Netzausbau sind aufwändig und kostenintensiv. Die geforderte Anbieter- und Technologie-Neutralität führt unter Umständen nicht zu der von Bürgern und Unternehmen erhofften bzw. geforderten Lösung.

Dr. Ralf Cordes
ralf.cordes@vbu-berater.de
Telefon 07022 38838

(<http://www.zim-bmwi.de>) erreichbar.

VBU-Partner
Dr. Ulrich Obbarius

Microsoft Betriebssystem Windows 7 - neu ja, aber auch besser?

Neben neuen Funktionen wurde bei Windows 7 vor allem auf vereinfachte und verbesserte Benutzung Wert gelegt. Eine der neuen Funktionen dient der besseren Unterstützung von Touchscreens – also der Funktionalität, den PC mit wischenden und tippenden Bewegungen auf dem Bildschirm steuern zu können. Ob dies Maus und Tastatur am gewöhnlichen Computer auf Dauer entbehrlich machen wird, wird sich zeigen: Für Low-Cost-Computer, die DVD-Player, Videorecorder und Radio ablösen sollen, wird dies wohl zutreffen.

„Windows 7 besitzt nicht nur viele neue Funktionen, sondern poliert auch viel von XP und Vista bereits Bekanntes frisch auf“ schreibt die PC-Welt aktuell und kommentiert auch erste Upgrade-Prozess-Probleme aus Windows Vista: „Es soll sich aber bisher nur um vereinzelt aufgetretene Vorfälle handeln.“

Windows 7 bietet einige optische Änderungen: Die Funktion der bisherigen Schnellstartleiste wird jetzt in der Taskleiste geboten. Die Symbole in der Taskleiste sind schmaler geworden, da nicht mehr der Name, sondern nur das Programmsymbol angezeigt wird. Mehrere gleichzeitig geöffnete Fenster sind gruppiert und können umgestellt werden; die Icons können durch Klicken und

Prozessorientierte Nachfolgesuche sichert Lebenswerke

Jürgen Penner

‘Headhunting‘ macht Nachfolgesuche qualitativ und terminlich steuerbar

In Deutschland stehen jährlich ca. 70.000 kleine und mittelständische Familienunternehmen vor der Notwendigkeit, die Nachfolge zu regeln. Dem Durchschnitt aller Untersuchungen zu Folge tritt diese Situation bei 33% der Unternehmen ungeplant in Folge von Krankheit, Unfall oder Tod, wie auch aus anderen familiären Gründen auf.

Für ca. 25% aller Nachfolgeregelungen kommt nur der Verkauf des Unternehmens an einen familien- und firmenexternen Nachfolger in Frage, also eine neudeutsche Management-Buy-in (MBI) genannte Lösung.

Genau in diesem Bereich fehlt den Unternehmen aber in aller Regel jegliche professionelle Unterstützung bei der Käufersuche. Für strategische Investoren sind diese Unternehmen häufig zu klein, Unternehmensmaklern fehlt der Zugang zu geeigneten MBI-Kandidaten oder sie nehmen das Mandat wegen zu geringer Erfolgsaussichten nicht an.

Die branchenkompetente Suche dieser Kandidaten über das Headhunting bietet gerade im Falle ungeplanten Nachfolgebedarfs oder für kleinere Unternehmen eine hochgradig erfolgreiche, schnelle und wirtschaftliche Lösung.

Die Systematik der Suche beinhaltet 8 Prozessschritte

Schritt 1: Bestandsaufnahme und Zieldefinition

Ein ausführliches Gespräch mit der Unternehmensführung, einschließlich der Sichtung der Abschlüsse der letzten Jahre und einer Besichtigung durch einen branchen- und sanierungserfahrenen Berater stellt die Vorstellungen des Verkäufers den Eindrücken und Erfahrungen des Beraters gegenüber. Sehr häufig resultiert aus der Diskussion dann eine gezielte „Kurskorrektur“ für das Unternehmen nach dem Führungswechsel im Sinne einer positiveren Unternehmensentwicklung. Daraus ergibt sich dann das Profil des zu suchenden Nachfolgers.

Schritt 2: Identifikation

Ausgangsbasis der Identifikation ist die Definition der Zielnischen. Diese resultiert aus der Beantwortung der Frage: In welcher Branche, in welcher Unternehmens-

größe, in welcher Aufgabenstellung verdient der zukünftige Nachfolger aktuell sein Geld, damit er voraussichtlich über die nötigen persönlichen, fachlichen und finanziellen Voraussetzungen für die Nachfolge verfügt.

Basierend auf einer eigenen Datenbank mit über 60.000 Kontakten in den Mittelstand werden auf der Basis von Empfehlungen bestehender Kontakte innerhalb der jeweiligen Zielgruppe in einem ersten Schritt ca. 300 potenziell geeignete Kandidaten identifiziert.

Schritt 3: Telefonischer Erstkontakt

Die in Schritt 2 identifizierten Kandidaten werden nun erstmalig über Ihr Interesse an der Nachfolge in dem anonym beschriebenen Unternehmen befragt. In der Realität haben nur wenige Menschen das Ziel, die Verantwortung der Selbständigkeit auf sich zu nehmen. Deshalb lautet die häufigste Antwort „nein“. Einige wenige sind aber auch interessiert und nach eigener Aussage „selbst schon auf der Suche“. Wesentlich interessanter für den weiteren Prozessverlauf sind aber die Kandidaten mit der Antwort „Habe ich mir bisher noch keine Gedanken drüber gemacht, aber wenn Sie mich jetzt darauf ansprechen, könnte das eine Alternative für die Zukunft sein.“ Diese Gruppe der potenziellen zukünftigen Unternehmer ist der eigentliche Vorteil der Direktansprache, weil sie diese Menschen zu dem Zeitpunkt über kein anderes Medium erreichen.

Am Ende dieses Schrittes muss die Anzahl interessierter Kandidaten eine aus der Erfahrung bekannte Menge erreichen. Wird der Sollwert nicht erreicht, werden weitere Kandidaten gemäß Schritt 2 nachidentifiziert.

Schritt 4: Telefonisches Interview

Alle interessierten Kandidaten werden von Searcherinnen telefonisch interviewt. Das Interviewprotokoll gibt dem Berater Auskunft über die persönlichen Daten, den Ausbildungsweg, die beruflichen Stationen, die Erfüllung spezieller Kriterien, das Motiv, die Mobilität, das Jahresgehalt und die voraussichtliche Höhe des realisierbaren Eigenkapitals.

Die für den weiteren Prozess interessanten Kandidaten werden herausgefiltert. Sollte deren Anzahl nicht ausreichend sein, wird erneut gemäß Schritt 2 nachidentifiziert.

>>

Ziehen umgeordnet werden. Einfacher geworden ist auch die individuelle Anordnung von Fenstern mit der Möglichkeit diese Bildschirmfüllend nebeneinander zu legen, was z.B. deren inhaltlichen Vergleich komfortabler macht.

Dies und weitere neue Funktionen, die Windows 7 bietet, wie z.B. auch die ebenfalls komfortablere Unterstützung des Windows Media Players, zeigen wohin der Weg geht: Es kommt wieder Schwung in den PC-Markt! Innovationen wie 3D-Bildschirm, Computer ganz ohne Tastatur etc. sind Konzepte, die das verbesserte Betriebssystem ermöglichen.

Windows XP-Anwender müssen Windows 7 in jedem Falle neu installieren; Vista-Anwender haben eine Upgrademöglichkeit.

Was Vista hätte sein sollen, das bietet jetzt wohl Windows 7.

VBU-Partner
Peter Zahn

Hinweise zur Kommunikation mit Ihrer Bank

1. Informieren Sie regelmäßig

Suchen Sie aktiv regelmäßig das Gespräch mit Ihrer Bank. Offene Kommunikation schafft Vertrauen und Vertrauen ist Voraussetzung für eine gute Bankbeziehung.

Laden Sie Ihren Banker einmal im Jahr zum Gespräch ins Unternehmen ein. Er kann sich dann vor Ort seinen Eindruck verschaffen. Die wichtigen Bankgespräche sind Chefsache. Sie unterstreichen dadurch die Bedeutung, die Sie dem Banker und der Geschäftsbeziehung zur Bank entgegen bringen.

>>

Prozessorientierte Nachfolgesuche sichert Lebenswerke

(Fortsetzung)

Schritt 5: Telefonisches Beraterinterview

Die auf der Basis der Interviewprotokolle ausgewählten Kandidaten werden nochmals vom Berater angerufen, um einige Details zu hinterfragen. Insbesondere auch bezüglich des Motives für das Interesse, die Mobilität und die genannte Eigenkapitalgrößenordnung.

Im Anschluss an dieses Interview werden die 12-15 Kandidaten für persönliche Beraterinterviews ausgewählt. Bei einer nicht ausreichenden Anzahl verbleibender Kandidaten wird auch an dieser Stelle nochmals gemäß Schritt 2 nachidentifiziert.

Schritt 6: Persönliches Beraterinterview

Die persönlichen Interviews werden im Interesse einer zeitnahen Abwicklung in Hotels in deren regionaler Nähe geführt. In den mehrstündigen Gesprächen geht es dem Berater zunächst darum, den Kandidaten mit allen seinen Fähigkeiten, Defiziten, Schwerpunktinteressen und Potenzialen so gut wie möglich kennenzulernen. Nur die Kandidaten der engsten Wahl erhalten nach Unterzeichnung einer Diskretionsvereinbarung Detailinformationen zum entsprechenden Unternehmen. Jetzt werden die besonderen Fähigkeiten und Potenziale des jeweiligen Kandidaten ganz individuell mit den Möglichkeiten des zur Übernahme anstehenden Unternehmens verknüpft, um sein persönliches Interesse zu intensivieren.

Schritt 7: Kandidatenpräsentation

Der Auftraggeber erhält im Vorfeld der Präsentation aussagefähige Profile der Kandidaten zur Vorbereitung auf den Termin. Die 3 Kandidaten der engsten Wahl werden dann an einem Tag nacheinander präsentiert. Der Auftraggeber hat so den zeitnahen unmittelbaren Vergleich. Er ist dadurch in der Lage, aus 3 persönlich und fachlich geeigneten Kandidaten mit den erforderlichen finanziellen Mitteln denjenigen herauszuwählen zu dem auch die „persönliche Chemie“ optimal passt.

Schritt 8: Zweitgespräch mit ausgewählten Kandidaten

Das Zweitgespräch mit dem ausgewählten Kandidaten dient der gegenseitigen Beantwortung zwischenzeitlich aufgetretener Fragen und einer ersten Offenlegung der Unternehmensdaten dem Kandidaten gegenüber. Bei beidseitig weiter bestehendem Interesse findet dann eine ausführ-

liche Unternehmensbegehung statt. Der Kandidat sieht das Unternehmen dann bereits unter dem Aspekt seiner persönlichen Möglichkeiten, Potenziale des Unternehmens zu aktivieren, weil er in Schritt 6 bereits entsprechend sensibilisiert wurde. Findet er die Potenziale bestätigt, steigt sein Interesse an dem Unternehmen.

Letztlich definiert sich der Verkaufspreis eines Unternehmens aus dem Betrag, den der interessierteste Käufer dafür zu zahlen bereit ist.

Den interessantesten Käufer im Sinne des möglichst sicheren Fortbestandes des Unternehmens und der Erzielung eines guten Verkaufspreises zu finden, ist die Aufgabe dieser Form der Nachfolgesuche. Das Honorar für die Dienstleistung wird durch den Mehrerlös im Regelfall mehrfach kompensiert.

Natürlich folgen jetzt noch weitere Gesprächsrunden unter Einbeziehung steuerlicher und juristischer Beratung der Verhandlungspartner bis zum Vertragsabschluss. Diese entsprechen aber der normalen Vorgehensweise bei Unternehmensverkäufen. Eine Besonderheit der angebotenen Dienstleistung besteht jedoch in einem honorarfreien weiteren Suchprozess, wenn die Verhandlungen in dieser Phase noch scheitern.

Diese Form der Nachfolgesuche bindet den Verkäufer nicht an Exklusivitätsfristen und ist in höchstem Maße diskret. Sie sensibilisiert und interessiert auf keinem anderen Weg erreichbare Kandidaten, und der Suchprozess ist im Normalfall in 5-6 Monaten abgeschlossen.

Die sorgfältige Vorauswahl der Kandidaten maximiert die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Nachfolgelösung. Der definierte und kurze Zeitbedarf ist insbesondere bei ungeplantem Nachfolgebedarf von erheblichem Vorteil.

P.S. Im Text wird aus Lesbarkeitsgründen immer nur der Begriff Kandidat verwendet. Er ist natürlich geschlechtsneutral (m/w) zu sehen.

Jürgen Penner
juergen.penner@vbu-berater.de
Telefon: 07452 790718

2. Informieren Sie offen

Zeigen Sie ein wahrheitsgetreues Bild Ihres Unternehmens. Banker haben ein langes Gedächtnis und mögen es nicht, angelogen zu werden oder wenn Negatives verschwiegen wird.

3. Informieren Sie lösungsorientiert

Wenn Abweichungen zu früheren Aussagen eingetreten sind zeigen Sie auf wodurch diese entstanden sind und mit welchen Maßnahmen Sie negativen Entwicklungen entgegenwirken.

4. Informieren Sie mit Weitsicht

Einmal jährlich erwartet Ihre Bank Angaben zur Investitions-, Rentabilitäts- und Personalplanung. Bei besonderen Anlässen natürlich auch unterjährig.

Jahresabschlüsse frühzeitig und BWA's nach Absprache der Bank zu übergeben müsste eine Selbstverständlichkeit sein.

Das wesentliche Kriterium bei der Beurteilung Ihres Unternehmens ist zum einen Ihre Bonität und zum anderen der Cash-Flow, Ihre Kapitaldienstfähigkeit.

Zeigen Sie auf, dass Sie Ihren Verpflichtungen gegenüber den Kreditgebern stets nachkommen können.

5. Abschließend

Sie sind Geschäftspartner Ihrer Bank, kein Bittsteller. Treten Sie selbstbewusst auf und verhandeln 'auf Augenhöhe' mit Ihrem Banker, schätzen Sie Ihre Situation jedoch realistisch ein. Unterscheiden Sie zwischen wesentlichen Anliegen und Nebensächlichkeiten.

VBU-Partner
Norbert Schenzle

Mit Kreativmethoden neue Konzepte finden

Dr. Ulrich Obbarius

Von vielen Seiten ist zu hören, dass Innovationen den Erfolg eines Unternehmens sichern. Gerne wird hierbei ausschließlich an die Produktinnovationen gedacht. Diese Sichtweise ist zu beschränkt. Im Wettbewerb stehen nämlich nicht die nackten Produkte, sondern die Gesamtleistung des Anbieters. Die Optimierung fast aller Unternehmensbereiche ist notwendig, um die starke Wettbewerbsposition zu erreichen und dies betrifft neben neuen Produkten und Dienstleistungen auch Technologien, Prozesse und die Organisation. In jedem Fall steht vor der Umsetzung ein durchdachtes Konzept, zu dem gute Ideen als Basis gefragt sind. Wie kann ein Innovationsprozess ablaufen, der eine neue Lösung liefert, die wiederum Kunden attraktiv finden und sie begeistert? Dann sind Käufer gerne bereit, das Angebot anzunehmen und zu investieren. Das systematische Vorgehen in einer dafür geeignet interdisziplinär zusammen-gesetzten Arbeitsgruppe liefert das gewünschte Ergebnis. Die notwendigen sechs Schritte sollen hier beschrieben werden.

Zuerst muss man die **Zielsetzung festlegen**. Hierbei sind die folgenden Aspekte zu berücksichtigen und wichtige Randbedingungen zu klären:

- Anwendung auswählen (in welchem Bereich wollen wir eine neue Lösung anbieten?),
- Termine festlegen (Wann soll die Lösung zur Verfügung stehen?),
- Kunden-Zielgruppe bestimmen und Absatz-Region festlegen.

Es dient der Klarheit bei der Aufgabenstellung, wenn das Ziel schriftlich fixiert wird und bereits in dieser frühen Phase die beteiligten Verantwortlichen eingebunden werden. Oft wird dann gemeinsam an einer treffenden Formulierung gefeilt und damit das notwendige Grundverständnis zur Fragestellung erzeugt. Auf diesem sehr kurzen Weg bis hierher sind bereits die ersten Stolperfallen, die zu einem enttäuschenden Ergebnis führen können, verborgen: Wird nämlich die Zielsetzung zu weit gefasst, findet man vor lauter Ideen kein umsetzbares Konzept; andererseits ergibt sich bei zu enger Zielsetzung keine wirklich neue Lösung! Hier dazu das einfachste Beispiel aus der Unternehmensrealität: Die eingefahrenen alten Anlagen und Prozesse können (im Allgemeinen) nicht das attraktive neue Produkt produzieren. Denken Sie an

aktuelle Probleme bekannter Unternehmen in wirtschaftlichen Schwierigkeiten! Unabhängig davon ist von Fall zu Fall zu entscheiden, ob eine eher evolutionäre, kleinschrittige Innovation, die wirtschaftlich sehr erfolgreich sein kann, oder im Gegensatz dazu das risikoreiche Vorhaben einer eher revolutionären Innovation angegangen wird.

Aus der Zielsetzung ergibt sich zwingend der zweite Schritt für das Innovationsprojekt, das **Team zusammensetzen**:

- Vertreter der (zukünftigen) Anwender oder Kunden (eigene Mitarbeiter des Produktmanagements, des Vertriebs oder sogar Vertreter des zukunftsorientierten Leitkunden),
- Verantwortliche für die Produktentwicklung,
- bei technischen Produkten - die Experten aus dem Technologiefeld und speziell die Fachleute aus dem Produktionsbereich oder allgemein formuliert - die entsprechenden Fachleute bilden das Team.

Das auf diese Weise optimal zusammengesetzte Team stürzt sich oft, besonders durch die anspruchsvolle Zielsetzung und die damit verbundene Begeisterung motiviert, unmittelbar in die Suche nach kreativen Lösungen. Das Ergebnis ist immer überaus enttäuschend und belastet alle Beteiligten bis zur Verärgerung! Im Gespräch erfährt man, dass Kreativmethoden wie Brainstorming oder TRIZ genutzt wurden und „... es hat nichts gebracht! Wir haben viel Papier beschrieben und eine Menge Arbeit hineingesteckt. Altbekanntes wurde wiedergesamt!“ Bei der beschriebenen Vorgehensweise fehlen zwei wesentliche Arbeitsschritte, die zur Vorbereitung der kreativen Phase notwendig sind:

1. Aktuelle Situation analysieren und
2. Zielvorgabe präzisieren.

Die aktuelle **Situation analysieren** heißt ein möglichst quantitatives Modell des Objekts Produkt, Dienstleistung oder Prozess zu erstellen. Damit wird passend zum Ziel das notwendige Verständnis vom aktuellen Umfeld erarbeitet: Bei einer Produktinnovation sind beispielsweise

- Kunden und deren Bedürfnisse zu klären,
- der Markt mit seinen Fakten ist zu recherchieren,
- die eigenen Produkte sind mit

Die doppelte Schriftformklausel

Sehr viele Verträge enthalten eine Klausel, die so oder ähnlich formuliert ist: „Änderungen und Ergänzungen dieses Vertrages sind, auch wenn sie bereits mündlich getroffen wurden, nur wirksam, wenn sie schriftlich festgelegt und von beiden Seiten unterzeichnet worden sind. Dies gilt auch für den Verzicht auf das Schriftformerfordernis.“ Diese sog. doppelte Schriftformklausel hatte bisher den Sinn, die Vertragspartner vor allen Fällen unbedachter Zusagen, Verzichtserklärungen, Leistungen etc. zu bewahren. Der unbedachte Vertragspartner ist dann gewöhnlich überzeugt, dass alle Vereinbarungen nur gültig sind, wenn sie schriftlich abgeschlossen sind. Das ist aber nicht die wahre Rechtslage. Sofern diese Klausel nämlich für eine Vielzahl von Verträgen vorformuliert, also Teil Allgemeiner Geschäftsbedingungen im Sinne der §§ 305 ff. BGB sind, gilt der Vorrang von individuellen Vertragsabreden vor den Allgemeinen Geschäftsbedingungen (§ 305b BGB). Eine individuelle, mündlich geschlossene Vereinbarung hat also trotz doppelter Schriftformklausel Bestand. Bereits 2008 entschied das Bundesarbeitsgericht (BAG) über die Frage, ob trotz doppelter Schriftformklausel im Arbeitsvertrag ein Anspruch eines Arbeitnehmers aus betrieblicher Übung besteht. Zunächst hat das Gericht festgestellt, dass die betriebliche Übung keine Individualabrede sei, also trotz betrieblicher Übung die mündliche Vereinbarung wegen der Schriftformklausel nicht gelte. Es hat dennoch entschieden, dass eine vom Arbeitgeber vorformu-

Mit Kreativmethoden neue Konzepte finden

(Fortsetzung)

Wettbewerbsprodukten zu vergleichen und weitere Leistungen der Wettbewerber sind zu bewerten.

Nur in wenigen Ausnahmefällen sollte man auf quantitative Aussagen verzichten. Auf Basis der erarbeiteten Informationen erfolgt mit der Funktionenanalyse eine Modellbildung in Matrix-Struktur. Man erreicht so einen optimierten Abstraktionsgrad, der die Basis für neue Lösungen bildet. Zusammengefasst entsteht durch das Vorgehen vom Allgemeinen zum Detail ein präzises in weiten Bereichen quantitatives Bild des Objekt-Umfelds. Der Detaillierungsgrad hängt von der Zielstellung ab.

Erst auf Basis der Analyse der aktuellen Situation kann man die **Zielsetzung präzisieren**. Hier werden die zuerst nur grob aufgestellten Randbedingungen überprüft und ergänzt. Das gleiche gilt für Eigenschaften und Nutzen aus dem Anwendungsumfeld. Da Unzulänglichkeiten und Probleme hier bereits bekannt sind, können sie bezüglich der Zielsetzung bewertet werden; es ergeben sich so Prioritäten für die weitere Bearbeitung. Formalisiert kann dies wiederum mit Hilfe der Funktionenanalyse, genauer gesagt in der Funktionenmatrix, erarbeitet werden. Zusammengefasst werden die

- Sachziele,
- Kosten- und Terminziele

präzisiert und die Bewertungskriterien dazu festgelegt. Die zu einer erfolgreichen Kreativphase gehörenden vorbereitenden Arbeiten sind hier abgeschlossen. Die Ziele für die Kreativrunde sind jetzt naheliegend und formulierbar: Gesucht werden Ideen zu Lösungen der erarbeiteten Probleme, offenen Fragen und Unzulänglichkeiten.

Erst der fünfte Schritt bedeutet **Ideen finden**. Bevor man auf diese Weise gut vorbereitet mit Elan in die Ideenfindung startet, ist zu überlegen, welche Kreativmethode der Zielsetzung am besten dient, dies unter Berücksichtigung der erarbeiteten Informationen. Die grundsätzliche Entscheidung ist zwischen intuitiven gegenüber systematischen Kreativtechniken zu treffen.

Sind bereits mehrere alternative Lösungen für zum Beispiel technische Funktionen der Fragestellung bekannt oder kann man

Ideen finden	
intuitiv	analytisch
Brainstorming	Morphologie
Synektik	Relevanzbaum
	Funktionenanalyse

eine Mehrzahl von Lösungen naheliegend vermuten, ist die systematische Auflistung und Bewertung von Alternativen mit Hilfe einer analytischen Methode wie der Morphologie angebracht. Entscheidet man sich in einem anderen Fall für den Einsatz einer intuitiven Methode, wie für das bekannte Brainstorming, trifft man immer wieder auf ähnliche Fehler bei der Durchführung und es wird so ein unbefriedigendes Ergebnis erzeugt. Die Beteiligten lasten dies oft der Methode an, zu Unrecht. Gelegentlich ist die Ursache für Runden ohne Ergebnis, einfach zu erkennen; hier ein Beispiel: Der Konstruktionsleiter, anerkannte, erfahrene Führungskraft, führte die Abteilung zielorientiert mit klar formulierten Arbeitsaufgaben. Abteilungsleiter und Konstrukteure bildeten ein Kreativ-Team, um neue Lösungen zu finden. Nach mehreren Stunden Brainstorming wurde bei der Bewertung festgestellt, dass man nur Ideen für bereits bekannte und bewährte Lösungen gefunden hatte. Zusammengefasst konnten in einem nachfolgenden Gespräch die folgenden Schwächen identifiziert werden:

- Der Abteilungsleiter dominierte mit seinem Verhalten die Kreativrunde und
- die vernachlässigte Vorbereitung lieferte keine offenen Fragen oder Problemstellungen.

Für einen Außenstehenden sind die Ursachen klar erkennbar: Die Zusammensetzung des Teams war nicht an die Fragestellung angepasst und es fehlten die Schritte Situation analysieren und Zielsetzung präzisieren. Im Gegensatz dazu findet das richtig zusammengesetzte und gut vorbereitete Team eine Vielzahl von Lösungsideen. Die gesammelten Ideen, und dies sollten viele sein, werden unter Berücksichtigung der Zielsetzung strukturiert und bewertet. Zuerst ist eine Grobbewertung nach Neuheit und Umsetzbarkeit zweckmäßig, um zügig Ideen mit Potenzial zu erkennen. Aus den als interessant bewerteten Ideen gilt es nun zwei bis drei **Konzepte zu erarbeiten**. Hier sind Recherchen zu weiteren

lierte doppelte Schriftformklausel beim Arbeitnehmer den Eindruck erwecken kann, jede spätere, vom Vertrag abweichende mündliche Abrede sei (gemäß § 125 Satz 2 BGB) nichtig. Diese vom BAG für das Arbeitsrecht geltende Auffassung bekräftigte im Mai 2009 das OLG Rostock nun allgemein: Eine doppelte Schriftformklausel verstößt gegen § 307 BGB und ist daher unwirksam. Sie ist intransparent und benachteiligt den Vertragspartner unangemessen, vor allem dann, wenn sie dazu diene, später getroffene Individualvereinbarungen zu unterlaufen, indem sie beim Vertragspartner den Eindruck erweckten, eine mündliche Abrede sei entgegen § 305b BGB unwirksam. Sie ist deshalb geeignet, den Vertragspartner von der Durchsetzung ihm zustehender Rechte abzuhalten.

Die Konsequenz aus diesen Urteilen ist, dass man vor ungewollten Änderungen, die sowohl mündlich als auch in Textform, z. B. durch E-Mails, zustande kommen können, nicht mehr durch vorformulierte Schriftformklauseln geschützt werden kann. Unter Kaufleuten ist aber weiterhin die individuell ausgehandelte doppelte Schriftformklausel zulässig, da man bei diesen die unangemessene Benachteiligung nicht erwartet. An den Nachweis der Individualität aber werden hohe Anforderungen gestellt.

VBU-Partner
RA Joachim Staudenmaier
MBA

Mit Kreativmethoden neue Konzepte finden

(Fortsetzung)

Details bzgl. Funktionen und Eigenschaften, zu Umsetzungsschritten sowie zu Kosten bzw. Aufwand notwendig. Bei technischen Fragestellungen kann dies durchaus auch eine Ausarbeitung in Form einer Konstruktion sein, dies ohne Details eben nur als Konzept. Das Konzept enthält

- die Beschreibung der (technischen) Lösung,
- Termine und
- Kosten bzw. Ressourcen zur Umsetzung.

Bei neuen Produkten wird dies ergänzt um eine quantitative Beschreibung der Marktsituation, einschließlich Wettbewerber und Zielgruppen. Potenzielle Risiken sind jeweils objektiv darzustellen! Die zwei bis drei Alternativkonzepte unterscheiden sich in wesentlichen Eigenschaften, so dass eine Entscheidung oder Priorisierung kurzfristig möglich ist.

Zusammengefasst sind die beschriebene Systematik, die richtig angewendete Methode und das passende Team die übergeordneten Erfolgsfaktoren für das neue Produkt, die neue Dienstleistung oder den neuen Prozess.

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

Impressum:

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

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

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

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

Copyright VBU 2009

*Sie finden uns auch im
Internet unter*

www.vbu-berater.de
