



INFORMATIONEN AUS DER BERATERPRAXIS.



Krisenmanagement

Digitalisierung & IT

Veränderungs-
management

Nachfolge / Mergers
& Acquisitions

Personal
& Arbeitswelt 4.0

Marketing
& Vertrieb

Finanzkommunikation
& Finanzierung

Sonderthemen

UNSER GANZHEITLICHER BERATUNGSANSATZ

Seit vielen Jahren informieren wir Sie mit unseren **Informationen aus der Beraterpraxis** über wichtige aktuelle Themen. Wir wollen damit über die Inhalte unserer Beratung, aber auch über unsere Problemlösungskompetenz berichten. Seit einiger Zeit erhalten Sie zudem regelmäßig Informationen in kürzeren Abständen über LinkedIn, Xing, X und als Blogbeitrag über unsere Internetseite.

Unsere Beratung, gemeinsam mit unseren Partnern und Kooperationspartnern verfolgt den für uns wichtigen Beratungsansatz, der die Bedürfnisse und Wünsche der Mandanten vollständig berücksichtigt und ein prozessbezogenes, technisches, kaufmännisches und juristisches Verständnis vereint.

Wir schaffen das durch

- Fachkompetenz und ganzheitliches Denken
- Objektive Sichtweise
- Offene Kommunikation
- Weiterentwicklung und Hands-On-Mentalität
- Hohe Beratungsqualität

Insgesamt geht es bei der ganzheitlichen Beratung von kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) darum, individuelle Lösungen zu finden, die auf die spezifischen Bedürfnisse und Herausforderungen jedes Unternehmens zugeschnitten sind. Der Fokus liegt darauf, den Mittelstand zu stärken und nachhaltiges Wachstum zu fördern. Dem fühlen wir uns in unserer Beratung immer verpflichtet.



Herzlichst Ihr

Carsten Müller

Krisenmanagement

Digitalisierung
& IT

Veränderungs-
management

Nachfolge / Mergers
& Acquisitions

Personal
& Arbeitswelt 4.0

Marketing
& Vertrieb

Finanzkommunikation
& Finanzierung

Sonderthemen

INHALT

- 4** ... Nachhaltigkeit in der praktischen Umsetzung für KMU
- 6** ... Smart Buildings - eine Investition in Nachhaltigkeit, Energieeffizienz und Klimaschutz
- 12** ... Unternehmensplanung in Krisenzeiten unmöglich?
- 16** ... Analyse als nachhaltiger Erfolgsfaktor
- 22** ... Der Einsatz eines Interim-Managers in kleinen und mittelständischen Unternehmen
- 24** ... Sicherheitsfrage: Geheimnisverrat an die KI?
- 26** ... Wie leistungsfähig ist Ihre IT?
- 30** ... Durch Weiterbildungsangebote Identifikation stiften und Mitarbeitende langfristig ans Unternehmen binden
- 32** ... Verkaufen Sie über den Wertbeitrag und nicht über den Preis
- 36** ... SPOT & Termine

NACHHALTIGKEIT IN DER PRAKTISCHEN UMSETZUNG FÜR KMU

JMWB erweitert Beratungsangebot



Stephan Müller

Kooperationspartner
Johannes Müller
Wirtschaftsberatung
(BDU)

Veränderungsmanagement
Nachhaltigkeitsmanagement

Das Thema der Finanzkommunikation erlebt aktuell eine Wiederauferstehung. Nach Zeiten der staatlichen Unterstützung während der Pandemie und großzügigen Handhabung der Kreditvergabekriterien, sorgen mittlerweile die gestiegenen Zinsen und die aufziehende Rezession für zusätzlichen Kommunikationsbedarf mit Banken und Sparkassen.

Auf dem Weg zur nachhaltigen Transformation der Wirtschaft wird die aktuelle Wirtschaftslage spürbare Auswirkungen auf die Kreditvergabe und zudem steigende Kosten für Kreditnehmer nach sich ziehen.

Die Banken erhöhen gerade die Anforderungen an die Unternehmen. Für den Mittelstand ist dies besonders relevant. Ihnen ist dabei häufig nicht bewusst, dass eine ESG-Berichterstattung auch abseits der gesetzlichen Anforderungen an die Großunternehmen einen immer höheren Stellenwert einnehmen wird. Selbst bei kleinen und mittelgroßen Unternehmen spielen die Klimabilanz und soziale Faktoren bei Kreditgesprächen mit Banken eine wachsende Rolle. Wie gut Unternehmen diesbezüglich dastehen, kann im Einzelfall auch darüber entscheiden, ob eine Kreditfinanzierung überhaupt zustande kommt.

Aufgrund des in vielen Fällen fehlenden fachlichen Know-hows in den betroffenen Unternehmen beim Thema Nachhaltigkeit, sind KMU aktuell eher benachteiligt. Daher besteht hier das Risiko, den Zeitpunkt des richtigen Handelns zu verpassen, um in eine derartige Infrastruktur zu investieren oder sich Kompetenzen mittels externer Berater zu sichern.



Die Unternehmen sind aber nicht untätig und warten ab, sondern haben schon einiges bewegt:

aktuelle Studien zeigen, dass bereits

- 43 Prozent der Unternehmen ihren Energieverbrauch reduziert haben und
- 40 Prozent der Unternehmen ihre Abfallmenge verringern.
- Weitere 34 Prozent verzichten vermehrt auf Geschäftsreisen und ein genauso hoher Prozentsatz spart mittels Digitalisierung wichtige Ressourcen ein.

Diese Werte zeigen uns aber auch, dass viele Unternehmen, obwohl die Debatte um Klimaschutz und Sozialstandards entlang der Lieferketten seit Längerem die Schlagzeilen prägt, das Thema Nachhaltigkeit nach wie vor stiefmütterlich behandeln.

Bisher verfügen nur wenige Mittelständler über eine ausreichende ESG-Berichterstattung. Dabei ist belegbar, dass die Kosten für Fremdkapital bei besserer ESG-Performance und umfangreicherer ESG-Berichterstattung sinken – aber nur dann, wenn sich hinter dem Nachhaltigkeitskonzept keine Mogelpackung verbirgt.

Wichtig ist jetzt, den ersten, aber richtigen Schritt zu machen, sich erreichbare, nahe-liegende Ziele zu setzen und einfach zu be-
ginnen!

Nachdem derzeit in vielen Vorträgen land-
auf und landab das Thema Nachhaltigkeit
behandelt wird, indem nur die einzelnen ge-
setzlichen Bestimmungen erläutert werden,
haben wir in unserer letzten Veranstaltung
den Teilnehmern unsere Vorstellungen zu
einer konkreten Herangehensweise bei KMU
erläutert. Unser Kooperationspartner Ste-
phan Müller von 3 Level Consulting GmbH
berichtete von seinen Erfahrungen anhand
von konkreten Praxisfällen, wie die ver-
schiedenen Nachhaltigkeitsanforderungen
auch von kleineren Unternehmen basierend
auf deren Wesentlichkeit priorisiert und an-
schließend pragmatisch in die täglichen Pro-
zessabläufe integriert werden können.

Obwohl die jüngsten Aktualisierungen der
Standards für Großunternehmen sich auch
mit reduziertem Umfang in KMU anwen-
den lassen, sollte der Aufwand für die Um-
setzung nicht unterschätzt werden. Dies
gilt insbesondere im Bereich der Nachhal-
tigkeitsberichterstattung, wo der Weg zur
Transparenz zusätzliche Schritte erfordert,
darunter die Entwicklung einer maßge-
schneiderten Nachhaltigkeitsstrategie, die
Festlegung von Zielen und Maßnahmen so-
wie die Definition von Leistungskennzahlen
zur Unternehmenssteuerung. In der Praxis
zeigt sich, dass die Erstellung des ersten
Nachhaltigkeitsberichts von der ersten Idee
bis zur Veröffentlichung im Durchschnitt
12-18 Monate in Anspruch nimmt. Zwar be-
stehen Synergien zu oftmals vorhandenen
Managementsystemen im Bereich Umwelt
oder Energie – im Sinne der Nachhaltigkeit
bilden diese beiden Themen jedoch nur zwei

von zehn potenziell relevanten Berichts-
standards ab.

Auch für KMU, die derzeit noch nicht mit dem
Gedanken spielen, einen Nachhaltigkeitsbe-
richt zu veröffentlichen, ist es daher ratsam,
bereits jetzt die ersten Schritte in Richtung
„Wesentlichkeitsanalyse“ und „Nachhaltig-
keitsstrategie“ zu unternehmen. Diese
Schritte bilden die Grundlage für künftige
Managementansätze, Prozesse, Kennzahlen
und Ziele. Dadurch erhalten Unternehmen
die Möglichkeit, einen Nachhaltigkeitsbe-
richt in absehbarer Zukunft zu erstellen und
auf einen besseren Datenbestand zurück-
zugreifen. Darüber hinaus können sie dem
Fachkräftemangel und dem steigenden Be-
darf an Nachhaltigkeitsberatung frühzeitig
entgegenwirken. Wer die Dringlichkeit der
Themen im eigenen Unternehmen zu spät
priorisiert, läuft Gefahr, keine fristgerechte
Beratung am Markt mehr zu erhalten - die
derzeit nur für börsennotierte Großunter-
nehmen geltenden gesetzlichen Anforder-
ungen der EU-Richtlinie für Nachhaltig-
keitsberichterstattung werden sukzessive
bis 2029 auch auf KMU und nicht-börsen-
notierte Unternehmen ausgeweitet.

Die Johannes Müller Wirtschaftsbera-
tung (BDU) wird das Thema Nachhaltigkeit
zu einem weiteren Schwerpunkt ihrer
Beratungstätigkeit machen. Aus diesem
Grund verstärkt Stephan Müller ab sofort
als professioneller Kooperationspartner das
Beratungsteam und damit die Beratungs-
kompetenz auf dem Weg zur ganzheitlichen
Beratung. Wir freuen uns auf die Zusam-
menarbeit und den Aufbau dieses so wichti-
gen Beratungssegments.

Autor: Stephan Müller
stephan.mueller@mueller-beratung.de

SMART BUILDINGS - EINE INVESTITION IN NACHHALTIGKEIT, ENERGIEEFFIZIENZ UND KLIMASCHUTZ



Christophorus Weigelt

Partner
Johannes Müller
Wirtschaftsberatung
(BDU)

Sparkassenbetriebswirt
Finanzkommunikation

Die aktuellen Zahlen zeigen es deutlich auf: 36 % der Treibhausgasemissionen sowie 40 % des Energieverbrauchs entfallen auf Gebäude. Dies verteilt sich auf insgesamt vier Phasen: Bau, Nutzung, Renovierung und Abriss. Um den Energieverbrauch spürbar zu senken und die gesetzten Klimaziele zu erreichen, müssen vor allem Bestandsgebäude energieeffizienter und nachhaltiger werden.

Smart Buildings sollen diese Vision jetzt wahr werden lassen. Schon jetzt lassen sich alleine durch das Nutzen von Gebäudeautomation etwa 10 % des CO₂-Ausstoßes und rund 12 % des Energieverbrauchs in Gebäuden einsparen.

Smart Buildings - gerade für Unternehmen ergeben sich gute Chancen

Unter Smart Buildings sind Immobilien zu verstehen, die von einem intelligenten Gebäudemanagement kontrolliert, automatisiert und gesteuert werden. Die Grundlage hierfür bilden automatisierte Abläufe und eine softwarebasierte Regelung als optionale Alternative sowie vernetzte und fernsteuerbare Geräte.

Mithilfe digitaler Überwachungs- und Steuerungstechnologien lassen sich Raumtemperatur, Licht, Luftqualität und andere Parameter automatisch messen und steuern. Während beim Smart Home die Vernetzung innerhalb einer Wohneinheit stattfindet, umfasst die Digitalisierung beim Smart Building komplette Immobilien.



Von dieser umfassenden Digitalisierung und die daraus resultierende Nachhaltigkeit profitieren in erster Linie Schulen, Krankenhäuser, Altenheime, Hotels, Einzelhandelsflächen und wohnungswirtschaftlich genutzte Gebäude sowie insbesondere auch Büroimmobilien oder industriell genutzte Gebäude.

So funktionieren Smart Buildings

Smart Buildings stellen am Ende der Evolution letztendlich intelligente digitale Ökosysteme dar, die Gewerke verschiedenster Art vernetzen, automatisieren und zentral steuern. Vernetzt werden dabei zum Beispiel Beleuchtung, Lüftung, Heizung, Klimaanlage, Brandschutz, Raumbelagung und Zutrittskontrolle.

Jedes Gewerk verfügt wiederum über Sensoren und Aktoren in Form von smarten Komponenten. Diese haben die Aufgabe, Daten zu sammeln und miteinander zu kommunizieren. Intelligente Algorithmen überwachen dabei automatisiert die Steuerung. Aber auch der Mensch selbst kann die Steuerung zentral überwachen und bei Bedarf beeinflussen.



Typische Beispiele für Smart Building Szenarien in Unternehmen

- Heizungs- und Klimaanlage regeln automatisiert die Temperaturen im Gebäude sowie auch separat in einzelnen Bereichen und Räumen. Faktoren wie die jeweilige Tageszeit, Belegung und Nutzung finden dabei konsequent Berücksichtigung.
- Vom System erkannte Defekte können stets zeitnah behoben werden. Noch besser ist es, wenn die Automatismen bereits im Vorfeld mögliche Krisenherde im Gebäude erkennen. Dann kann schon vor einer Fehlereskalation reagiert werden.
- Der Stromverbrauch der Geräte lässt sich detailliert erfassen. Dadurch können bislang nicht erkannte Sparpotenziale identifiziert werden. Möglich ist auch ein automatisches Abschalten von Geräten und Beleuchtung nach der Arbeitszeit oder zu einem anderen fest definierten Zeitpunkt.
- Sinn ergeben diesbezüglich daher auch Wärme- und Bewegungsmelder in Büros und anderen Unternehmensbereichen. Die Sensoren übermitteln die Daten zum System, das dann wiederum Steuerbefehle an Aktoren wie Heizkörper-Thermostate ausgibt.

Das Smart-Building-Stufenmodell ist ein Schritt in die richtige Richtung

Bevor die Transformation zu energieeffizienten und nachhaltigen Gebäuden in der Praxis umgesetzt werden kann, braucht es einheitliche Standards zur Beurteilung von Gebäuden. Ein neu entwickeltes Modell zeigt diesbezüglich den Weg auf. Die Idee dahinter: das Erschaffen eines einheitlichen Smart-Building-Stufenmodells zur Differenzierung von Gebäuden. Angelehnt sind das Modell und die einzelnen Stufen an die in der Automobilbranche definierten Entwicklungsstufen des autonomen Fahrens. Mit dem neu entwickelten fünfstufigen Smart-Building-Modell ist diese Vereinheitlichung gelungen.

Aktuelle Studie zeigt die großen Potenziale auf

Belegt werden die Praxistauglichkeit des Smart-Building-Stufenmodells und auch das



Zukunftspotenzial der Smart Buildings von der Deloitte Smart Building Studie 2023. Lediglich rund um die Kommunikation zwischen Nutzern und Bereitstellern sowie die noch zu komplexen Steuerungsmöglichkeiten besteht Verbesserungsbedarf.

Smart Building Studie - die Kernergebnisse auf einen Blick

- **Das Smart-Building-Stufenmodell (insgesamt fünf Stufen) ist praxistauglich**

Im Rahmen der Studie analysierten Experten 20 Gebäude anhand eines neu entwickelten Stufenmodells und kategorisierten sie in den entsprechenden Entwicklungsstufen. Um in eine bestimmte Entwicklungsstufe eingeordnet zu werden, mussten die Gebäude jeweils vordefinierte Kriterien erfüllen. Ergebnis: Bei jedem der Gebäude war eine klare Zuordnung machbar. Es gab keine Überschneidungen oder Grenzfälle.

- **Smart Buildings sind in allen Belangen energieeffizienter als herkömmliche Bauten**

Im Fokus stand auch der Energieverbrauch. Diesbezüglich wurden die Werte von konventionellen Gebäuden mit denen der 20 Smart Buildings miteinander verglichen. Das Ergebnis: Die analysierten Smart Buildings verbrauchten rund 34 Prozent weniger Energie als die anderen Gebäude.

- **Smart Buildings sind gegenüber konventionellen Gebäuden kostengünstiger**

Betriebskosten (Warmwasserversorgung, Beleuchtung etc.) der analysierten Smart Buildings waren im Vergleich zu den konventionellen Gebäuden deutlich niedriger. Die Experten ermittelten durchschnittlich bis zu 26 Prozent niedrigere Betriebskosten.

- **Smart Buildings fördern positiven Imagegewinn und den Nutzerkomfort**

Die Ergebnisse basieren hier auf Umfragen. Demnach bestätigen die Nutzer, dass Smart Buildings in ihrer persönlichen Wahrnehmung den Komfort steigern. Besonders interessant für Unternehmen: Die Nutzer bestätigten ebenfalls, dass Smart Buildings positiv zum Unternehmensimage beitragen. Smart Buildings stellen ihrer Meinung nach einen entscheidenden Faktor zum Beispiel im Wettbewerb um Fachkräfte dar.



Aber:

••• **Die Kommunikation zwischen Bereitstellern und Nutzern ist stark verbesserungswürdig**

Die Erwartungen sowie Einschätzungen von Bereitstellern und Nutzern unterscheiden sich signifikant. Besonders unterschiedlich werden die Einsparungsmöglichkeit hinsichtlich der Betriebskosten, die CO2-Reduktion sowie die Cybersicherheit wahrgenommen.

••• **Nutzer benötigen viel mehr Unterstützung bei Veränderungen**

Ein Großteil der an der Studie teilnehmenden Nutzer empfindet die große Anzahl von User-Applikationen, also Steuerungsmöglichkeiten, als zu komplex. Die Nutzer möchten sich lieber auf die tatsächlich benötigten Anwendungen konzentrieren. Zudem wünschen sie sich eine Veränderungsbegleitung und auch mehrwertige Unterstützung bei der Nutzung.



Darum profitieren gerade Unternehmen von Smart Buildings

Unternehmen sollten sich ganz unabhängig von Größe und Branche intensiv mit dem Thema Smart Buildings auseinandersetzen und bestenfalls zügig eine entsprechende Transformation einleiten. Neben der Deloitte Smart Building Studie 2023 zeigen viele weiteren Studien, Berechnungen und Prognosen klar auf, dass sich die intelligente Automatisierung und Digitalisierung ganzer Gebäude oder auch Gebäudekomplexe gerade im kommerziellen bzw. gewerblichen Umfeld auszahlt. Dies sind laut der Enocean Alliance die relevantesten Vorteile für Unternehmen:

Energie- und CO2-Einsparung	in gewerblich genutzten Immobilien: 20 - 30 %
Flächen- und Platzoptimierung	Raum- & Betriebskosten: 25 - 40 % (abhängig von der tatsächlichen Auslastung)
Gesundheit und Wohlbefinden	Anstieg von Motivation und Produktivität der Mitarbeiter: 15 % Fehlzeiten: minus 15 %
Sicherheit	Verbesserung der Sicherheit durch automatisierte Detektoren und Melder: 10 - 20 %



Mehr Nachhaltigkeit durch eine clevere Finanzierung und staatliche Fördergelder

Es gilt dabei, sinnvolle Finanzierungsmodelle für das Umwandeln herkömmlicher Gebäude in Smart Buildings zu finden. Grüne Finanzierungen könnten hier eine gute Option darstellen. Aber auch klassische Methoden funktionieren. Und das Beste dabei: Der Staat greift Ihnen mit staatlichen Fördergeldern kräftig unter die Arme.

Mittelständler, die mehr auf Nachhaltigkeit in ihren Unternehmen setzen möchten, erhalten vom Staat Unterstützung. Sowohl Bund als auch Länder haben über Förderbanken in den vergangenen Jahren eine Vielzahl verschiedener Förderprogramme aufgelegt. Mit den Fördergeldern will der Staat Unternehmen unterstützen, den Energieverbrauch zu reduzieren und den CO₂-Fußabdruck zu verkleinern.



Förderkredite bis zu einer Höhe von 15 Millionen Euro sind möglich

Ein typisches Beispiel hierfür ist der KfW-Kredit „Klimafreundlicher Neubau - Nichtwohngebäude“, der für den Neubau und Erstkauf von energieeffizienten und nachhaltigen Smart Buildings vorgesehen ist. Je Vorhaben gibt es Förderkredite bis zu 15 Millionen Euro bei einer Laufzeit bis zu 30 Jahren und einer Zinsbindung bis zu zehn Jahren.



Auch vom Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) gibt es etwa in Form der „Bundesförderung für effiziente Gebäude“ einen finanziellen Zuschuss. Gefördert werden dabei Einzelmaßnahmen zur Steigerung der Energieeffizienz an Bestandsgebäuden. Hinzu kommen noch die Förderungsmaßnahmen der einzelnen Bundesländer.

Explizit ausgerichtete Förderprogramme für verschiedene Unternehmenstypen

Viele dieser Förderprogramme sind explizit auf kleine und mittlere Unternehmen zugeschnitten, die Jahresumsätze bis zu 50 Millionen Euro erwirtschaften. Aber auch für Unternehmen mit bis zu 500 Millionen Euro Umsatz gibt es einige interessante Förderungen. Bei der Auswahl des individuell passenden Förderprogramms spielen neben der reinen Unternehmensgröße auch der Firmensitz, die Branche sowie der Verwendungszweck eine wesentliche Rolle. Das ist aber nicht der einzige Weg, um Unternehmen zu animieren, mehr in Nachhaltigkeit zu investieren.

Die KfW gewährt zum Beispiel im Rahmen des Förderprogramms „Energieeffizient Bauen und Sanieren“ teils sehr hohe Tilgungszuschüsse. Dadurch lassen sich die ursprünglichen Darlehenssummen mitunter deutlich reduzieren. Das bedeutet konkret:

Es muss weniger zurückgezahlt werden, als an Darlehen aufgenommen wurde. Alle aktuellen Förderprogramme von EU, Bund und Ländern sind in der Förderdatenbank des Bundes aufgelistet. Dort können Sie sich einen ersten Überblick verschaffen.

Unsere Empfehlung: Transformation nicht auf die lange Bank schieben

Die Finanzierung der neuen Nachhaltigkeit und das diesbezügliche Ausschöpfen der Fördermittel erfordert dabei immer den berühmten Blick über den Tellerrand. Das betrifft sowohl die nutzbare Technologie und Standards als auch Finanzierungslösungen. Es zeichnet sich dabei immer mehr ab, dass grüne Finanzierungen wahrscheinlich immer stärker in den Fokus der Nachfrage rücken. Trotzdem stellen klassische Finanzierungsarten auch in der Zukunft eine solide Basis dar. Wer jetzt in eine Transformation seiner Firmengebäude investiert, profitiert dabei noch von den bereitgestellten Fördermitteln. Laufen diese in absehbarer Zeit aus, muss die Investition in Nachhaltigkeit und Energieeffizienz ohne diese Art von Subventionen selbst finanziert werden.



Profitieren Sie von unserer Kompetenz und unserer jahrzehntelangen Expertise

Warten ist in diesem Fall aber eh keine gute Option. Denn ein schlechter Gebäudestandard wird immer mehr als ein potenzielles Investitionsrisiko angesehen. Zudem drohen Imageverluste, Wettbewerbsnachteile und Umsatzeinbußen aufgrund von Defiziten in Sachen Nachhaltigkeit und Energieeffizienz. Der Wandel hin zu Smart Buildings sollte auf jeder Unternehmensagenda daher ganz weit oben stehen. Die Johannes Müller Wirtschaftsberatung (BDU) unterstützt Sie gerne und kompetent bei Planung, Finanzierung und Umsetzung Ihres individuellen Smart-Building-Vorhabens.

Autor: Christophorus Weigelt
christophorus.weigelt@mueller-beratung.de

UNTERNEHMENSPLANUNG IN KRISENZEITEN UNMÖGLICH?



Johannes Müller

Geschäftsführer
Johannes Müller
Wirtschaftsberatung
(BDU)

Finanzkommunikation
Unternehmenssteuerung
Krisenmanagement
Nachfolgeregelungen

Unternehmensplanung in Krisenzeiten ist zielorientiert umsetzbar

Die andauernde Krisensituation mit ihren wechselnden Hauptakteuren stellt im Grunde genommen bereits seit der Corona-Krise bewährte Planungsabläufe infrage. Und nicht nur das: Bekannte Planungszeiträume verschieben sich oder werden mit neuen Gegebenheiten bzw. Bedingungen konfrontiert. In der Gesamtheit mindert das die Aussagekraft vor allem der langfristigen Unternehmensplanung sowie der prognostizierten Entwicklungen.

Das erhöht die Unsicherheit an den Märkten und in den Unternehmen selbst. Massive Lieferengpässe, eine eingebrochene Nachfrage, Produktionsrückgänge und Umsatzstagnation oder sogar -einbußen - wie sich das eigene Geschäft entwickelt, kann kaum noch seriös vorhergesagt werden.

Die Unternehmensplanung ist gerade in Krisenzeiten ein wichtiger Stützfeiler

Wer trotz der anhaltenden Krisenzeit auch in der Zukunft seine Existenz und seine Marktposition behalten oder sogar verbessern möchte, muss umdenken. Denn die ganzen Krisen offenbaren auf drastische Art und Weise, was Unternehmen hinsichtlich der eigenen Unternehmensplanung und -steuerung konsequent beachten müssen. Reaktions- und Handlungsschnelligkeit sowie Flexibilität sind jetzt gefragt.

Planungen müssen dynamischer gestaltet werden. Das heißt: Sie sollten Planungen

zeitnah neu ausrichten und die jeweils notwendigen Maßnahmen schnell umsetzen. Dadurch ist das Unternehmen in der Lage, effektiv auf veränderte Markt- und Branchensituationen, neue Wettbewerber oder auch auf gewandelte Kundenanforderungen angemessen zu reagieren.

Jedes Wirtschaftsjahr erfordert eine neu ausgerichtete Unternehmensplanung

Der Zeitfaktor hat dabei noch einmal zusätzlich an Bedeutung gewonnen. Stellt sich zum Beispiel ein neu eingeführter Service oder ein erst kürzlich aufgebauter Vertriebsweg als Misserfolg heraus, sollte man nicht zögern, bestehende Prozesse im Service- und Einkaufsbereich sowie auch im Logistik- und Lagerbereich neu zu planen und an die neuen Anforderungen anzupassen.

Fehlt es hier an einer flexiblen Planung und schnellen Umsetzung, kann das ein Unternehmen in Schieflage bringen. Das gilt auch im umgekehrten Fall. Auch hier müssen Planung und Umsetzung neu definiert werden, bevor möglicherweise eine neu identifizierte Umsatzquelle wieder versiegt. Daher sollte jedes Unternehmen grundsätzlich nach Beendigung eines Wirtschaftsjahres eine neue Gesamtplanung erstellen.

Warum ist eine sorgfältige Unternehmensplanung gerade in Krisenzeiten so elementar wichtig?

Regelmäßig durchgeführte Unternehmensplanungen pro Wirtschaftsjahr verschaffen



dem Controlling einen stets aktuellen Überblick über die Kennzahlen. Auf Basis einer guten Planung können die Unternehmen die wirtschaftliche Entwicklung entsprechend ihrer strategischen Ziele steuern. Darüber hinaus bietet die Unternehmensplanung eine Entscheidungsgrundlage, um Ziele zu identifizieren bzw. festzulegen und die hierfür erforderliche Vorgehensweise zu planen.

Zudem steht die Krisenprävention im Fokus. Durch eingebettete Frühwarnindikatoren hat die Unternehmensleitung alle potenziellen externen und unternehmensinternen Krisensignale im Blick. Für jeden Risikofaktor kann ein eigenes Planszenario entworfen werden, sodass bei Bedarf schnell reagiert werden kann. Daher sind realistische Planzahlen unabdingbar, um Fehleinschätzungen zu vermeiden.

Die integrierte Unternehmensplanung verzahnt Teilpläne

Die Unternehmensplanung muss nicht grundsätzlich ganzheitlich ausgerichtet sein, sondern sollte sich auch mit den verschiedenen Unternehmensbereichen im Einzelnen befassen. Denkbar ist zum Beispiel die Fokussierung auf folgende Teilbereiche:

- Standortplanung
- Personalplanung
- Produktionsplanung
- Finanz- und Absatzplanung
- Kosten- und Investitionsplanung
- Beschaffungsplanung

Am Ende können dann alle einzelnen Teilbereiche im Rahmen der Gesamtplanung miteinander verzahnt werden. In diesem Fall wird dann von einer integrierten Unternehmensplanung gesprochen. Unterstützung bei der Unternehmensplanung bieten die Grundsätze ordnungsgemäßer Planung (GoP). Zudem ist es empfehlenswert, eine externe Beratung in Anspruch zu nehmen.

Eine der Kernkompetenzen der Johannes Müller Wirtschaftsberatung (BDU) ist die Unternehmensplanung nach den Grundsätzen ordnungsgemäßer Planung (GoP).

Die GoP-Neuaufgabe konkretisiert die ordnungsgemäße Unternehmensplanung

Bereits im April 2022 sah sich der BDU (Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen e. V.) veranlasst, aufgrund der zunehmend schwierigeren Situation zahlreicher Firmen die Grundsätze ordnungsgemäßer Planung detailliert zu überarbeiten. Diese GoP-Neuaufgabe stellt hinsichtlich der Unternehmensplanung und -steuerung für jedes Unternehmen in Deutschland das A und O dar.

Zumal auch alle neuen Vorgaben des Gesetzgebers hinsichtlich der Unternehmensplanung in die neue Version einbezogen wurden. Grundsätzlich muss ein Unternehmensplan immer die Unternehmensziele in

Form von Sollvorgaben klar benennen, zudem die geplanten Maßnahmen für die Zielerreichung beinhalten und die für die Umsetzung notwendigen Mittel pro Planperiode festlegen.

Die Analyse als wesentliches Instrument richtig nutzen

Allerdings lassen sich die vom BDU entwickelten Grundsätze ordnungsgemäßer Planung nicht pauschalisieren. Denn es handelt sich hierbei immer nur um die berufsmäßigen Mindestanforderungen an die Unternehmensplanung im ordnungsgemäßen Rahmen.

Unternehmen können sich an den Vorgaben orientieren, müssen aber dennoch eigenverantwortlich für eine individuell ausgerichtete Unternehmensplanung sorgen. Im Mittelpunkt einer ordnungsgemäßen Unternehmensplanung steht immer die Entscheidung über das zukünftige Vorgehen und Handeln.

Das wichtigste Instrument im Vorfeld stellt dabei die Analyse dar. Diese bildet den Ausgangspunkt der Unternehmensplanung, bezieht sich auf den Ist-Zustand und wird genutzt, um mögliche Potenziale zu identifizieren sowie künftige Veränderungen und Entwicklungen im eigenen Umfeld zu prognostizieren.

Diese Anforderungen sind essenziell für das Erstellen der Unternehmensplanung

Beim Erstellen der Unternehmensplanung ist zwingend darauf zu achten, dass eine widerspruchsfreie Zielorientierung gewährleistet ist. Zudem sollten im Gesamtwerk

auch Teilpläne integriert und mehrere Zeithorizonte erfasst werden. Außerdem müssen sich Datenänderungen stets flexibel in die Planungen einarbeiten lassen.

Wichtig ist auch, die Unternehmungsplanung mit dem Berichtswesen abzustimmen. Eine große Bedeutung kommt der Dokumentation der operativen Planung zu. Denn diese müssen nicht nur die Unternehmensleitungen nachvollziehen und beurteilen, sondern auch die Eigen- und Fremdkapitalgeber.

Dabei gilt: Je transparenter und glaubwürdiger die Planungen sind, desto wahrscheinlicher ist es, dass ein Unternehmen auch tatsächlich die richtigen Entscheidungen trifft. Dadurch vergrößert sich gleichzeitig auch die Wahrscheinlichkeit, dass die jeweiligen Finanzierungspartner die Vorhaben und Projekte begleiten werden.

Durch die integrierte Planung Risiken klassifizieren und bewerten

Eine integrierte Planung mit Sicht auf die Finanz- und Bilanzentwicklung sowie auf die Erfolgsentwicklung eines Unternehmens ist unabdingbar. Ohne eine entsprechende Planung können zum einen die unternehmensspezifischen Risiken nicht klassifiziert und umfassend bewertet werden. Zum anderen ist die integrierte Planung eine Voraussetzung für das Implementieren eines Risikomanagementsystems zur Früherkennung von Krisen sowie eines Krisenmanagements.

Dabei ist zu berücksichtigen: Nur wenn die Unternehmensplanung durch regelmäßige Forecasts und Soll-Ist-Vergleiche flankiert wird, stellt sie einen integrativen Bestandteil des unternehmensinternen Risikoma-

nagementsystems dar. Zu Recht vertritt der BDU die Auffassung, dass die gesetzlichen Pflichten zum Krisenmanagement sowie zur Krisenfrüherkennung gemäß § 1 StaRUG erst dann erfüllt werden können.

Ausgangspunkt für die Planung von Maßnahmen ist der Soll-Ist-Vergleich

Soll-Ist-Vergleiche sind dabei grundsätzlich auf die Anforderungen und Bedürfnisse sowohl des Unternehmens als auch des Empfängers abzustimmen. Kommt es innerhalb des Vergleichs zu Abweichungen, müssen die Auswirkungen auf das Unternehmen identifiziert und genau analysiert werden. Daraus werden dann entsprechende Maßnahmen abgeleitet.

Dabei ist zu überprüfen, ob bereits identifizierte Risiken zu den eingetretenen Abweichungen geführt haben. Grundsätzlich sollten die Verantwortlichen regelmäßig kontrollieren, ob der ursprüngliche Plan weiterhin erreicht und umgesetzt werden kann. Werden im Rahmen einer solchen Überprüfung Schwachstellen respektive Abweichungen identifiziert, gilt es, Maßnahmen zu entwickeln bzw. abzuleiten, mittels derer die Planerfüllung gewährleistet werden kann.

Bedeutsam für die Aussagekraft von Soll-Ist-Vergleichen ist dabei, dass die von den Gremien einmal anerkannte Planung anschließend nicht mehr verändert wird. Ansonsten kann es passieren, dass sich spätere Soll-Ist-Vergleiche auf verschiedene Ausgangsplanungen beziehen. In diesem Fall können die Vergleiche keine exakten Aussagen mehr treffen und bringen somit auch keinen Nutzwert.

Kennzahlen und Indikatoren als Schlüsselfaktoren

Im Hinblick auf die Umsetzung sollten dabei verschiedene Kennzahlen der Früh- und Spätindikatoren zum Einsatz kommen. Wichtig ist, dass diese Indikatoren zu einem Kennzahlensystem zusammengefasst und an die individuellen Gegebenheiten des Unternehmens angepasst werden.

Auf diese Weise lassen sich die Indikatoren gezielt darauf ausrichten, bereits frühzeitig erste Anzeichen einer Unternehmenskrise zu identifizieren. Das versetzt die Geschäftsleitung in die Lage, rechtzeitig geeignete Präventionsmaßnahmen zu ergreifen.



Eine Insolvenz oder Illiquidität können so bereits im Vorfeld verhindert werden.

Zielgerichtete Differenzierung der Kennzahlen

Auch eine Differenzierung der Kennzahlen kann zielgerichtet sein. Neben unternehmensspezifischen Kennzahlen bieten sich hier beispielsweise auch geschäftseinheitsbezogene oder abteilungsbezogene Kennzahlen an. Interne Kennzahlen sollten dabei immer auch durch branchenspezifische Kennzahlen ergänzt werden.

Autor: Johannes Müller
johannes.mueller@mueller-beratung.de

ANALYSE ALS NACHHALTIGER ERFOLGSFAKTOR



Carsten Müller

Dipl.-Bankbetriebswirt
Geschäftsführer
Johannes Müller
Wirtschaftsberatung
(BDU)

Finanzkommunikation
Unternehmenssteuerung
Risikomanagement

So funktioniert die Analyse als nachhaltiger Erfolgsfaktor

Erfolgreiche Unternehmensstrategien werden entwickelt. Sie fallen nicht einfach vom Himmel. Strategien fungieren dabei als wegweisender Faktor für die Positionierung und Zukunft eines Unternehmens. Sie beschreiben, welche Vorgehensweisen und Maßnahmen erforderlich sind, um ein im Vorfeld definiertes Ziel zu erreichen. Die Gestaltung und Umsetzung möglichst koordinierter und zielgerichteter Strategien basieren immer auf einem systematischen Analyse- und Planungsprozess.

Um die jeweilige Ausgangssituation des eigenen Unternehmens vor dem Hintergrund der Vision und Mission zu bestimmen, müssen Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken des Unternehmens gegenübergestellt und untersucht werden.

Daher bilden die Umfeldanalyse als externe Analyse und die Unternehmensanalyse als interne Analyse auch das Herzstück einer erfolgreichen Strategieentwicklung. Systematische Analyse- und Planungsprozesse und die Entwicklung von individuell ausgerichteten Strategien stellen gleichzeitig auch Kernkompetenzen der Johannes Müller Wirtschaftsberatung (BDU) dar.

Die externe Analyse fokussiert sich auf die Umfeld- und Umweltbedingungen

Umfassende Analysen sind die Voraussetzung für fundierte Entscheidungen. Wir als Consultants verfolgen im Rahmen einer externen Analyse das Ziel, alle für ein Unternehmen relevanten Umfeld bzw. Umweltbedingungen zu identifizieren. Nur wenn hier für komplette Transparenz gesorgt wird, können Prozesse, Produkte, Dienstleistungen und Services eines Unternehmens an die identifizierten Markt-, Wettbewerbs- und Kundenspezifika angepasst werden.

Als Instrumentarium nutzen wir dabei eine Vielzahl an unterschiedlichen Analyseverfahren und Methodiken. Mithilfe einer Umwelt-, Branchenstruktur- und Wettbewerbsvorteilsanalyse oder auch einer Kundenanalyse lassen sich beispielsweise Chancen und Risiken, die eigene Marktposition und den Stellenwert innerhalb einer Branche sowie gegenüber Wettbewerbern und Kunden ermitteln.



Darum ist die externe Analyse so wichtig für Ihr Unternehmen

Die zukünftige Entwicklung eines Unternehmens ist immer auch abhängig von der aktuellen sowie erwarteten gesamtwirtschaftlichen Lage bzw. Entwicklung. Als fundamental relevante Einflussfaktoren auf die Entwicklung der globalen Umwelt gelten vor allem rechtlich-politische, technologische, demografische, gesellschaftliche und ökologische Trends. Die Auswirkungen von Entwicklungen und Vorkommnissen in diesen Segmenten äußern sich dann vordergründig zum Beispiel durch Konjunkteinflüsse bzw. -schwankungen.



Um das gesamtwirtschaftliche Umfeld umfassend zu beleuchten, müssen vor allem die volkswirtschaftlichen Risiken einbezogen werden. Denn aus diesen Risiken entstehen Wirtschaftskrisen. Hierbei sind die Auswirkungen solcher Krisensituationen auf das eigene Unternehmen eingehend zu betrachten. In einigen Bereichen sind die Problematiken aber tiefgreifender und haben auch langfristige Rückmeldungen für ein Unternehmen zur Folge.

Nachhaltigkeitsrisiken erkennen und entsprechend gegensteuern

Das ist zum Beispiel im Hinblick auf Anforderungen aus dem Kontext Klimaschutz, Energieeffizienz und Nachhaltigkeit der Fall. Hier setzt allein schon die öffentliche Wahrnehmung hohe Maßstäbe. Unternehmen, die sich nicht entsprechend der ESG-Kriterien verhalten, geraten schnell bei den wichtigen Stakeholdern (Kunden, Mitarbeiter, Investoren, Kapitalgeber etc.) in die Kritik, erleiden schlimmstenfalls einen Imageschaden, verlieren Kunden und müssen um ihre Marktposition fürchten. Die ESG-Kriterien beziehen sich dabei auf die drei Bereiche Environmental (Umwelt), Social (Soziales) und Governance (verantwortungsvolle Unternehmensführung). In diesen Fall spricht man auch von Nachhaltigkeitsrisiken.

Das Kombinieren von Analysen optimiert die Aussagekraft der Ergebnisse

Um die Ergebnisse der externen Analyse abschließend zu bewerten, geschieht dies meistens im Zusammenspiel mit der internen Analyse. Von der internen Analyse bzw. ihren Ergebnissen hängt es letztendlich in vielen Fällen ab, welche Ergebnisse und Bedingungen als Risiko oder doch als Chance klassifiziert werden.

Im Fokus stehen dabei die internen Stärken und Schwächen einer Firma. Ein diesbezüglicher Knackpunkt ist zum Beispiel die Verfügbarkeit von personellen und finanziellen Ressourcen. Die Unternehmen, die hier quasi aus dem Vollen schöpfen können, haben dadurch eventuell die Möglichkeit, gegebenenfalls Risiken auszugleichen und existierende Chancen zu nutzen.

Sind die Mittel aber limitiert im Hinblick auf die eigenen bzw. realistisch verfügbaren Ressourcen, überdecken die realen Risiken die existierenden Chancen. Um hier ein klares Bild zu erlangen, benötigen Sie die Ergebnisse sowohl der externen Unternehmensanalyse und der internen Analyse.

Die interne Analyse fahndet nach Schwachstellen und Problemen in der Organisation

Von der Funktionsweise her richtet die interne Analyse den Blick auf Kompetenzen, Fähigkeiten und Ressourcen eines Unternehmens. Sie identifiziert dabei die jeweiligen Stärken und Schwächen einer Organisation und bietet die Möglichkeit, Maßnahmen und Vorgehensweisen zur Verbesserung der strategischen Position - immer unter Berücksichtigung der Umfeld- und Umweltbedingungen - abzuleiten.



Interne Probleme und die Ursachen hierfür lassen sich zum Beispiel mittels einer Produktlebenszyklus-, Wertketten- oder Erfahrungskurvenanalyse themenspezifisch aufdecken. Die angewendeten Analyseverfahren machen somit deutlich, wie viele Ressourcen aktuell zur Verfügung stehen und welche Organisationsstrukturen, Prozesse, Portfolioelemente oder Wertschöpfungsstufen mit Blick auf die Anforderungen von Wettbewerb und Kunden optimiert werden müssen.

Externe und interne Analyseergebnisse verschmelzen in der SWOT-Analyse

Die ermittelten Analyseergebnisse der externen und internen Betrachtung lassen sich anschließend im Rahmen einer SWOT-Analyse zusammenführen und in strategische Handlungsoptionen übersetzen. Insofern funktioniert eine SWOT-Analyse als Brücke zwischen strategischer Analyse, strategischer Planung und der entsprechenden Strategieformulierung.

Auf Basis der SWOT-Analyseergebnisse lässt sich dann anschließend die Gesamtstrategie in verschiedene Teilstrategien und Einzelmaßnahmen zerlegen. Besonders zu berücksichtigen sind dabei zum Beispiel spezifische Unternehmens-, Geschäftsbereichs- oder Funktionalstrategien. Gleichzeitig muss die gesamte Organisation auf die Implementierung der Strategien vorbereitet werden.

Den Erfolg von Strategien via Analysemethoden kontrollieren

Zudem ist die Verfügbarkeit von benötigtem Personal und Ressourcen

für die Implementierung und Umsetzung sicherzustellen. Das bedeutet: eine adäquate Kommunikation auf allen Unternehmensebenen. Damit wird der Veränderungswille und die Motivation innerhalb der Belegschaft gefördert. Am Ende schließt sich dann der Kreis wieder.

Denn auch nach Implementierung und Umsetzung der Strategien kommen Analyseverfahren als ein wichtiges Instrument zum

Einsatz. Mithilfe geeigneter Techniken und Methoden kann dann der Erfolg einer Strategie überwacht und beurteilt werden. Zu den diesbezüglich bewährtesten Methoden zählen die Durchführungs- und Prämissenkontrolle sowie die kontinuierliche Überprüfung der strategischen Potenziale.

Der Zugriff auf Datenmaterial und Informationen als entscheidender Erfolgsfaktor

Ob aber externe oder interne Analyse - aus-

sagekräftige Ergebnisse und daraus abzuleitende Maßnahmen und Vorgehensweisen sind immer abhängig von der Verfügbarkeit und Qualität der zugrunde liegenden Daten und Informationen. Der Zugriff auf qualitativ hochwertige Daten stellen die Grundvoraussetzung dar, um aussagekräftige, zielorientierte und ableitungsfähige Analyseergebnisse zu erhalten. Die bedeutsame Beziehung zwischen der Aufgabestellung einer Analyse und den Voraussetzungen wird durch folgende Beispiele von Analyseszenarien besonders deutlich:

••• Branchenstrukturanalyse: Five-Forces-Analyse

Aufgabenstellung: Identifikation und Analyse unternehmensexterner Einflussfaktoren zur Bestimmung der Attraktivität und Renditechancen einer Branche.

Zielgruppe: Marketing-, Vertriebs- und Internationalisierungsverantwortliche, Business Development Manager, Marktforscher.

Voraussetzungen: Beschaffung von Primär- und Sekundärdaten zu allen wettbewerbsrelevanten Aspekten einer klar definierten Branche respektive eines abgegrenzten Geschäftsfeldes.

••• Umweltanalyse: PESTEL-Analyse

Aufgabenstellung: Identifikation und Analyse potenzieller und aktueller Makrobedingungen sowie von Trends zur Bestimmung der Attraktivität nationaler und internationaler Märkte.

Zielgruppe: Marketing- und Internationalisierungsverantwortliche, Business Development Manager, Marktforscher.

Voraussetzungen: Beschaffung von Primär- und Sekundärdaten zu ökonomischen, technologischen, politischen und sozio-kulturellen Einflussfaktoren.

••• Benchmarking

Aufgabenstellung: Identifikation und Umsetzung von Optimierungs- bzw. Verbesserungsmöglichkeiten auf der Grundlage eines systematischen Vergleichs von Produkten, Prozessen, Funktionsbereichen und Geschäftsfeldern mit Spitzenunternehmen.

Zielgruppe: Experten aus den jeweils betroffenen funktionalen Bereichen, Geschäfts- und Funktionsbereichsleiter, Marktforscher.

Voraussetzungen: Zugang zu Produkt-, Prozess-, Methoden- oder Funktionsinformationen ausgewählter Referenzunternehmen im Kontext einer eindeutigen Abgrenzbarkeit des Untersuchungsobjektes.

••• Wettbewerbsvorteilsanalyse

Aufgabenstellung: Untersuchung und Verbesserung der strategischen Position eines Geschäftsbereichs oder eines Unternehmens.

Zielgruppe: Geschäftsführer, Geschäftsbereichs- und Abteilungsleiter, Marketing- und Vertriebsverantwortliche, Marktforscher.

Voraussetzungen: Zugang zu Wettbewerbs- und Kompetenzdaten sowie zu Markt- und Kundendaten im Rahmen von Primär- und Sekundäranalysen.

••• Stakeholderanalyse

Aufgabenstellung: Identifikation zentraler Interessengruppen durch eine umfassende Analyse der Unternehmens-, Geschäftsbereichs- oder Projektumwelt.

Zielgruppe: Geschäftsbereichs- und Abteilungsleiter, Projektleiter, Projektmitarbeiter, Marktforscher.

Voraussetzungen: Kenntnis potenzieller und aktueller Interessengruppen und Beschaffung von Informationen zu deren Erwartungen, Ansichten, Erwartungen sowie Einflussmöglichkeiten.

••• Wertkettenanalyse

Aufgabenstellung: Analyse aller Aktivitäten und Funktionen eines Unternehmens zur Bestimmung der jeweiligen Wettbewerbsvorteile und Wertbeiträge sowie entsprechender Verbesserungspotenziale.

Zielgruppe: Geschäfts- und Funktionsbereichsleiter, Controller und Experten aus den jeweils betroffenen funktionalen Bereichen.

Voraussetzungen: Sachlogische Untergliederung der Gesamtleistung eines Unternehmens in unterstützende und wertschöpfende Teilleistungen.

••• 7S-Modell

Aufgabenstellung: Identifikation und Bewertung unternehmensspezifischer Erfolgsfaktoren und zugehörigen Wechselwirkungen sowie Ableitung von Optimierungsmaßnahmen. Gegenstand der Untersuchung sind Strategie, Fähigkeiten (Skills), Führungsstil, Mitarbeiter, Controllingssysteme, Organisationsstrukturen sowie Ziel- und Wertesystem.

Zielgruppe: Führungskräfte und Experten aus unterschiedlichen funktionalen Bereichen sowie Geschäfts- und Funktionsbereichsleiter.

Voraussetzungen: Beschaffung relevanter Informationen zur Bewertung der sieben Faktoren und zur Analyse respektive Einordnung der jeweiligen Beziehungen und Abhängigkeiten unter Rückgriff auf weitere Methoden der Unternehmensanalyse.



Unser Netzwerk und unsere Kooperationen für Ihren Erfolg

Das Ableiten von Handlungsempfehlungen auf Basis aussagekräftiger Analyseergebnisse zählt zum klassischen Leistungsportfolio von Consultants. Realitätsnähe und Aussagekraft der Analyseergebnisse stellen dabei den maßgeblichen Faktor für fundierte Ableitungen von Maßnahmen und Handlungsempfehlungen dar. Die Johannes Müller Wirtschaftsberatung (BDU) bietet Unternehmen neben Analysekompetenz und -expertise auch den Zugriff auf stets verlässliche Markt- und Branchendaten. Grundlage hierfür ist unser umfassendes Netzwerk und vor allem unsere Kooperation mit IBISWorld. Das 1971 gegründete Unternehmen fungiert als verlässlicher und weltweit aktiver Markt- und Branchenrechercheur.

Dank fundierter Daten und Informationen können Sie bessere Entscheidungen treffen

Die hauseigenen Analysten von IBISWorld recherchieren dabei sowohl Marktdaten als auch wirtschaftliches und demografisches Info- bzw. Datenmaterial bei gleichzeitig zusätzlicher Implementierung von analy-

tischen und zukunftsorientierten Erkenntnissen. Dank unserer Kooperation mit IBISWorld haben wir bei Bedarf jederzeit Zugriff auf alle recherchierten Daten und anhängigen Markt- und Branchenrecherche-Tools.

Die Bandbreite an abrufbaren Daten und Informationen bündelt sich in expliziten Branchenreports, Branchenrisikoprofilen, Produkt- und Marktdaten, Financial Ratios, Einflussfaktoranalysen, Schlüsselstatistiken, Call Prep Insights für Salesforce, Q&As auf Verhandlungsebene, Wettbewerbsumfeldrecherche und eine Vielzahl an nutzwertigen Tools.



Auf Basis eines derart umfassenden Informationstransfers hilft die Johannes Müller Wirtschaftsberatung (BDU) Organisationen aller Art, bessere Entscheidungen zu treffen. Davon profitieren Ihr Unternehmen selbst sowie auch Ihre Kunden, Auftraggeber und Interessenten in nachhaltiger Form.

Autor: Carsten Müller
carsten.mueller@mueller-beratung.de

DER EINSATZ EINES INTERIM-MANAGERS IN KLEINEN UND MITTELSTÄNDISCHEN UNTERNEHMEN: AUSGANGSPOSITION, HERAUSFORDERUNGEN, CHANCEN



Dr. Thorsten Hackfort

Partner
Johannes Müller
Wirtschaftsberatung
(BDU)

Personalberatung für IT,
Digitalisierung und Verwaltung

Kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) bilden das Rückgrat der Wirtschaft, doch stehen auch sie besonders derzeit in der wahrgenommenen Krisensituation vor vielfältigen Herausforderungen. Der Einsatz eines Interim-Managers kann für KMU eine effektive Lösung sein, um diesen Herausforderungen zu begegnen und Chancen zu nutzen, bei denen es meist auf Agilität und die Umsetzung geeigneter best-practices ankommt. Dieser

Beitrag beleuchtet wichtige Aspekte bei Ausgangsposition, Herausforderungen und Chancen des Interim-Managements.

Die Ausgangssituationen für den Einsatz eines Interim-Managers in einem KMU sind vielfältig und im jeweiligen unternehmensspezifischen Kontext stets sehr unterschiedlich. Oft stehen diese Unternehmen vor spezifischen Herausforderungen wie Wachstumshemmnissen, finanziellen Engpässen, Unternehmensnachfolge oder strategischen Umbrüchen. Da KMU häufig über begrenzte interne Ressourcen und Fachwissen, oft auch einen unvollständigen Blick auf Lösungsmöglichkeiten am Markt außerhalb des eigenen Unternehmens verfügen, kann der zeitlich begrenzte Einsatz eines erfahrenen Interim-Managers eine leistungsstarke und wirtschaftlich interessante Option sein, um diese Herausforderungen anzugehen.

Sicherlich ist eine der Hauptchancen beim Einsatz eines Interim-Managers die Expertise, die er oder sie in das Unternehmen einbringen kann. Häufig blicken Interim-



Manager auf zahlreiche Engagements in der Industrie als operativ verantwortliche Manager zurück und verfügen damit über einen sehr relevanten Erfahrungsschatz, den sie in unterschiedlichen Branchen, Unternehmensbereichen und Schwerpunktthemen aufgebaut haben. Dies ermöglicht es ihnen, eine frische, objektive Perspektive auf bestehende Probleme zu bieten und innovative Lösungen zu entwickeln. Interim-Manager sind fast ausnahmslos Persönlichkeiten, die eine hohe kognitive Problemlösungskompetenz aufweisen.

Durch wiederholtes Einarbeiten in immer neuen Ausgangsbedingungen, mit unterschiedlichen Menschen und neuen Unternehmenskulturen haben sie sich die Fähigkeiten aufgebaut, sich schnell einzuarbeiten und gleich zu Beginn die richtigen Fragen zu stellen, um gemeinsam eine zutreffende Darstellung eines status-quo, der Kausalitäten und Konsequenzen erarbeiten zu können – und das effizient, oft schonungslos und immer mit dem ungetrübten Blick von außen. Im Ergebnis wird somit schnell

identifiziert, welche Veränderungen erforderlich sind, und diese dann entweder gemeinsam oder aus eigenen Kräften auf dem Lösungsweg effektiv umzusetzen.

Ein weiterer Vorteil besteht in der Geschwindigkeit, mit der Interim-Manager handeln können. Da sie für eine begrenzte Zeit eingestellt werden, können sie ohne lange Einarbeitungszeiten oder bürokratische Hürden sofort tätig werden. Dies ist besonders wichtig, wenn es darum geht, dringende Herausforderungen anzugehen, wie etwa einen plötzlichen Umsatzrückgang, eine sich verschlechternde finanzielle Situation oder der Ausfall einer Führungskraft.

Darüber hinaus können Interim-Manager als Change Agents agieren. Sie sind in der Lage, Veränderungen im Unternehmen anzustoßen und umzusetzen, da sie von der bestehenden Unternehmenskultur und politischen Dynamiken weniger beeinflusst sind. Dies ermöglicht es, Veränderungen schneller und effektiver durchzuführen, ohne dass es zu den üblichen Widerständen kommt, die bei internen Veränderungsinitiativen auftreten können.

Trotz der vielen Chancen gibt es auch Herausforderungen und Risiken beim Einsatz von Interim-Managern in KMU. Einer der zentralen Aspekte ist sicherlich die begrenzte Zeit, die ein Interim-Manager im Unternehmen verbringt. Dies kann die langfristige Implementierung und Integration von Veränderungen erschweren, da der Interim-Manager möglicherweise nicht genügend Zeit hat, um sicherzustellen, dass die Veränderungen nachhaltig sind. Manchmal entwickelt sich aus der *ad-interim* Keimzelle auch ein länger andauerndes Engagement mit veränderten Ausgangsbedingungen.

Ein weiterer Aspekt ist sicherlich die Kostensicht, die für jeden externen Berater sorgfältig abgewogen werden muß. Betrachtet man jedoch in einer vollständigen Kosten-Nutzen-Rechnung auch den Beitrag einer *cost-of-vacancy*, relativiert sich sehr schnell eine reine Kostensicht auf das Thema.



Abschließend lässt sich sagen, dass der Einsatz eines Interim-Managers für KMU eine wertvolle Option sein kann, um Herausforderungen anzugehen und Chancen zu nutzen. Die schnell zur Verfügung stehende Expertise, frische Perspektiven und die Fähigkeit zur raschen Umsetzung von Veränderungen sind wichtige Vorteile. Dennoch sollten KMU die u.U. begrenzte Zeit und die Kosten berücksichtigen und sorgfältig abwägen, wann und wie sie Interim-Manager einsetzen. Eine klare Kommunikation, klare Ziele und eine strukturierte Zusammenarbeit sind entscheidend, um sicherzustellen, dass der Interim-Manager effektiv arbeiten kann und die gewünschten Ergebnisse erzielt werden.

Autor: Dr. Thorsten Hackfort
thorsten.hackfort@mueller-beratung.de

SICHERHEITSFRAGE: GEHEIMNISVERRAT AN DIE KI?



Matthias Jasinski

Partner
Johannes Müller
Wirtschaftsberatung
(BDU)

EDV-Sachverständiger,
IT-Datensicherheit

Geheimnisverrat an die KI ist ein ernstes Anliegen. KI-Dienste wie ChatGPT bieten vielfältige Anwendungsmöglichkeiten, von der Textkürzung bis zum Programmieren von Code. Dennoch sollten wir nicht die weitreichenden Risiken der Künstlichen Intelligenz vergessen, auch wenn der Hype um sie groß ist.



Der Hoffnungsträger KI

Künstliche Intelligenz wird als Hoffnungsträger in vielen Branchen gesehen, von der Automobilindustrie über den Maschinenbau bis hin zum Dienstleistungssektor. Unternehmen versprechen sich davon schnellere Problemanalysen, beschleunigte Prozesse und eine bessere Ressourcennutzung. Im Personalbereich wird KI ebenfalls als nützlich angesehen, da sie menschliche Fehler vermei-

den und Expertenwissen ins Unternehmen bringen kann. Dennoch ist es wichtig, sich zunächst auf die möglichen Risiken der KI zu konzentrieren, bevor man auf KI-Dienste wie ChatGPT setzt, um Effizienzgewinne zu erzielen.

Das übersehene Risiko KI

Das Risiko im Umgang mit KI wird oft übersehen. Obwohl Ängste und Bedenken in Bezug auf KI existieren, werden Dienste wie ChatGPT dennoch ohne viel Zögern genutzt, da die Neugier überwiegt und mögliche Bedenken beiseitegeschoben werden. Doch dies birgt erhebliche Risiken, sowohl für die Privatsphäre als auch für den Datenschutz in Unternehmen und Geschäftsgeheimnisse. Die vermeintliche Hilfe, beispielsweise bei der Zusammenfassung von Texten oder der Erstellung von Protokollen, birgt die Gefahr, dass sensible und schützenswerte Informationen in den Texten und Notizen enthalten sind. Automatisch erstellte Protokolle könnten vertrauliche Informationen preisgeben und Dritten zugänglich machen. Die Ver-



wendung von KI kann unbeabsichtigt dazu führen, dass Geheimnisse enthüllt werden, da KI-Systeme aus den Eingaben und Reaktionen der Nutzer lernen, was auch das Speichern von Informationen in ihrem Datenbestand einschließt.

KI braucht Regeln

Die Verwendung von KI erfordert klare Regeln. Viele Unternehmen haben noch keine internen Richtlinien für den Umgang mit KI etabliert, obwohl KI-Tools nicht unreguliert eingesetzt werden sollten, ähnlich wie die Nutzung von Cloud-Diensten nach Unternehmensrichtlinien erfolgen sollte. Bevor ein KI-Dienst geschäftlich genutzt wird, sollten Unternehmen klären, ob dies erlaubt und gewünscht ist. Darüber hinaus muss festgelegt werden, zu welchem Zweck und mit welchen Daten der KI-Dienst verwendet

werden darf. Es ist ratsam, die KI wie einen externen Akteur zu behandeln, der nicht Teil des Unternehmens ist. Informationen, die das Unternehmen nicht verlassen sollen, sollten daher nicht in die Eingabefelder von KI-Systemen eingegeben werden.

Ein wichtiger Tipp: Auch bei KI gibt es Datenschutzeinstellungen.

KI-Dienste wie ChatGPT verbessern derzeit ihre Datenschutzoptionen. Es ist ratsam, sich mit diesen Einstellungen vertraut zu machen und beispielsweise die Übernahme von Eingaben in den Datenbestand der KI zu beschränken. Dennoch ist es entscheidend, keine vertraulichen und sensiblen Informationen an KI weiterzugeben, um potenziellen Geheimnisverrat zu verhindern.

Autor: Matthias Jasinski
matthias.jasinski@mueller-beratung.de



WIE LEISTUNGSFÄHIG IST IHRE IT?



Christine Sparkuhl

Partnerin
Johannes Müller
Wirtschaftsberatung
(BDU)

Dipl.-Informatikerin
Beraterin und Coach
Digitalisierung & IT

Auch bei der Johannes Müller Wirtschaftsberatung (BDU) steht das Thema Künstliche Intelligenz (KI) seit langem auf der Tagesordnung. Fakt ist, dass sie bereits heute in sehr vielen Bereichen der Wirtschaft Einzug genommen hat und daher unsere gemeinsame Plattform auch in Zukunft nutzen werden, um die verschiedenen Anwendungsmöglichkeiten zu teilen und damit für Ihr Unternehmen nutzbar zu machen.



Mir ist das Thema zum Beispiel in der letzten Woche begegnet. Bei einem unserer Mandanten steht das Thema an, eine vorhandene Branchen-Software, die nicht mehr die aktuellen Anforderungen an integrierte Lösungen von der Angebotserstellung über die Projektentwicklung- und Abrechnung bis hin zu mobilen Lösungen für die Zeiterfassung, die Baustellenkommunikation und die Tourenplanung abdeckt, durch eine neue Lösung zu ersetzen. Hier geht es ja nicht nur um die Auswahl einer neuen Software-Lösung, sondern manchmal vor allem um die Auswahl eines neuen Software-Partners,

der unseren Mandanten bei der Nutzung des gewählten Systems bestmöglich unterstützt.

Ich bringe in einem solchen Fall meine Expertise als unabhängige Beraterin für Software-Auswahl, -Migration und -Einführung mit ein und im Zuge dessen habe ich an den Präsentationen der möglichen neuen Branchen-Software-Lösungen in der Dachdecker-Branche beratend teilgenommen.

Wie bei vielen anderen Software-Unternehmen am Markt wird auch bei einem der Anbieter aktuell daran gearbeitet, die KI-Möglichkeiten zeitnah den Kunden zur Verfügung zu stellen. Konkret ging es hier um das Thema Angebotserstellung zu einem Angebot, welches in dem Standardformat GAEB abgegeben werden soll. Bei diesem Format schicken die Auftraggeber eine digitale Anfrage und jeder Anbieter hat die Möglichkeit, auf das fest vorgegebene Format des Leistungsverzeichnisses ein Angebot abzugeben. KI wird hier zukünftig unterstützen, zu den einzelnen Positionen anhand des Leistungstextes aus dem umfangreichen Katalog von über 40.000 handwerkliche Leistungen die Positionen automatisch vorzufiltern, die die angefragten Positionen bestmöglich abdecken können. So kann der Prozess der Angebotserstellung stark beschleunigt werden, womit beispielsweise mehr Zeit zur Verfügung steht für die Optimierung der eigentlichen Kalkulation und der Erbringung der Leistungen in den Projekten oder auch für die gezielte Verhandlung von Preisen mit den Lieferanten, um die Marge in den Projekten zu erhöhen.

Nach der Software-Auswahl stellt sich die Frage, inwieweit Sie mit Ihrer aktuellen IT-Lösung und Ihren vorhandenen Prozessen diese Möglichkeiten bereits für den Erfolg Ihres Unternehmens nutzen.

man mit der aktuellen Art der Kalkulation so weitermachen würde. Alles hilfreiche Informationen für eine Steuerung des Unternehmens hin zu mehr Erfolg und Effektivität.



Dieses ist heute das Kernthema meiner Beratungen. Und meine Erfahrung ist die, dass die Bandbreite der Antworten auf diese Frage aktuell sehr groß ist.

Häufig existiert bereits eine Branchenlösung, mit der die Angebote erstellt werden und die Rechnungen an die Kunden verschickt werden. Aber bereits bei dem Thema Nachkalkulation, sprich der Frage, wie detailliert eine Auswertung dazu erfolgt, ob ein Projekt erfolgreich war, wird oft noch mit groben Abschätzungen und dem Bauchgefühl gearbeitet. Dabei gibt es oft viele unterschiedliche Auswertungsmöglichkeiten, über die man bewerten kann, welche Arten von Projekten eine höhere Marge ausweisen, welche einzelnen Positionen gewinnbringend sind und wo man eher draufzahlt, wenn

man mit der aktuellen Art der Kalkulation so weitermachen würde. Dieses erfolgt in Interview-Form mit Ihnen und ggf. weiteren zentralen Personen in Ihrem Unternehmen. Hier werden Ihre aktuellen Abläufe in allen internen Prozessen rund um die Angebots-erstellung, Auftragsvergabe, Auftragsabwicklung und Auftragsabrechnung inkl. Bestellwesen, Lagerverwaltung und Lohnabrechnung aufgenommen. Wichtig sind dabei die Fragen, ob Sie bereits ein IT-System in Ihrem Unternehmen einsetzen und inwieweit die Schnittstellen zu externen Partnern wie Kunden und Lieferanten und auch zum Steuerberater bereits digitalisiert sind. Mit wem arbeiten Sie zusammen bzgl. Ihrer Hardware und zum Thema IT-Sicherheit? Diese Informationen werden für Sie so aufbereitet, dass wir in einem Folgetermin gemeinsam priorisieren können, wo der größte

Gerade weil es so unterschiedliche Ausgangssituationen in den Unternehmen gibt, arbeiten wir nicht nach einer Standard-Vorgabe, sondern passen sowohl Beratungsumfang als auch die Vorgehensweise und die Schwerpunkte an die Bedürfnisse Ihres Unternehmens an.

Der Startpunkt ist allerdings immer eine Bestandsaufnahme, bei der wir uns gemeinsam einen Überblick über den Status der Digitali-

Handlungsbedarf besteht. So entsteht in wenigen Abstimmungen ein klares Bild zu den IT-Themen, die dann im Anschluss in einem iterativen Vorgehen mit mir als Projektleiterin angegangen werden.

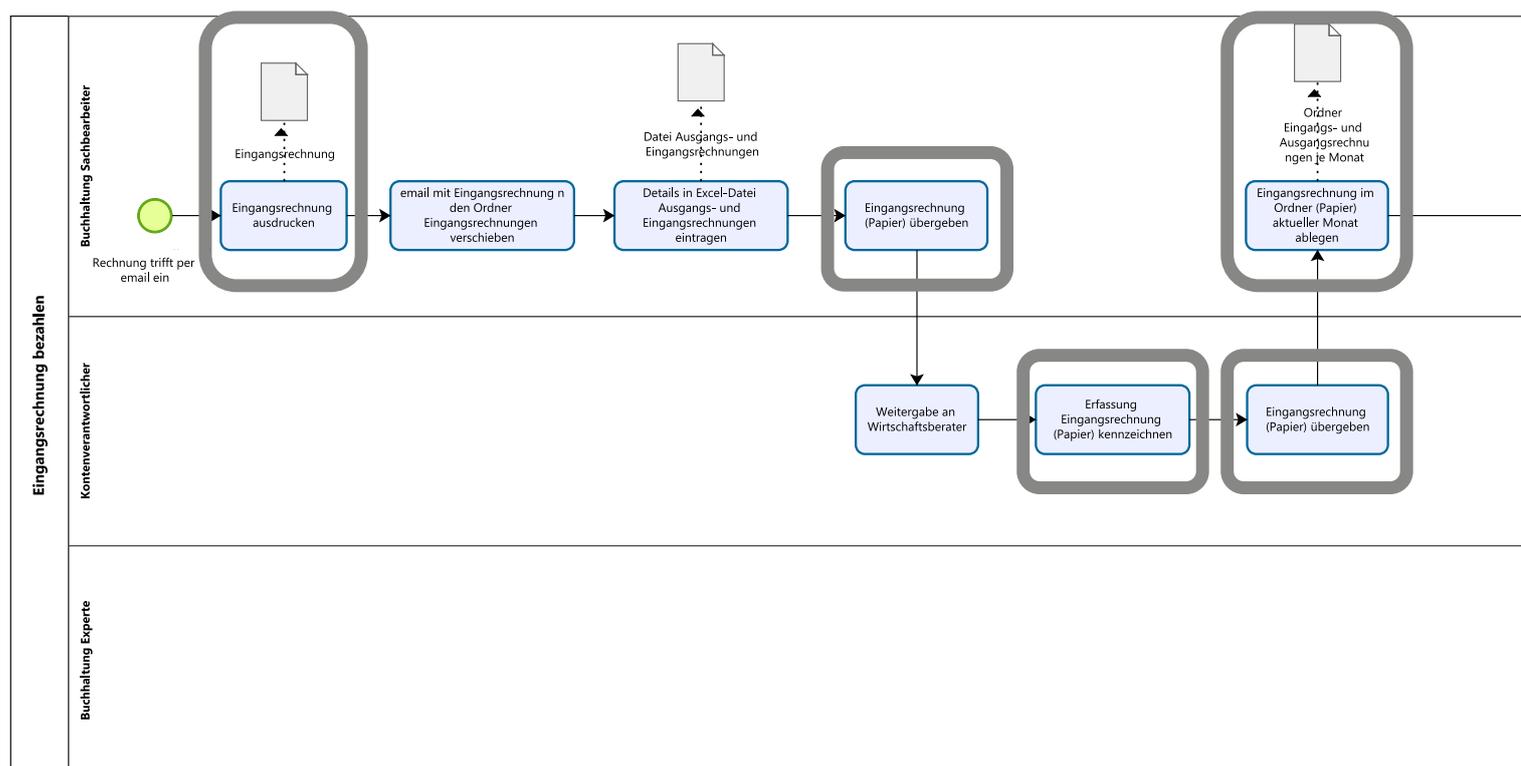
Wichtig für mich ist, in den Projekten dazu beizutragen, dass auch die Mitarbeiter diese Veränderungsprozesse als Chance erkennen und aktiv daran mitwirken. Daher empfehle ich, diese frühestmöglich mit einzubeziehen, damit Ihre Ideen kreativ mitberücksichtigt werden können.

Umso größer sind dann auch die Akzeptanz und das Engagement, wenn dann bei der Einführung neuer Lösungen zusätzlicher Aufwand erforderlich wird. Aber spätestens dann, wenn die neuen Prozesse erfolgreich laufen und viele, wiederkehrende manuelle Prozesse überflüssig werden, ist der Nutzen der neuen IT-Lösungen



für die Mitarbeiter in den unterschiedlichsten Arbeitsbereichen erkennbar.

Hierzu möchte ich das Thema der digitalen Zeiterfassung herausgreifen, was nach meiner Erfahrung heute noch häufig über manuelle Erfassung über ein Set von Formularen, die die Mitarbeiter beispielsweise monat-



lich erhalten und dann tageweise, wochenweise und monatweise per Hand ausfüllen müssen, gelöst ist. Das sind über Jahre gewachsene Prozesse, die zwar funktionieren, aber extrem zeitaufwändig und fehleranfällig sind. Die handschriftlichen Zettel passen teilweise nicht zueinander, werden zu spät abgegeben, müssen manuell nachkorrigiert und in die Folgeverarbeitung eingearbeitet werden. Die Informationen stehen für die Steuerung der Projekte erst sehr spät zur Verfügung. Da ist im Vergleich eine digitale Zeiterfassung, bei der die Stunden über Handy erfasst und direkt ins System eingespielt werden, eine sehr große Zeit- und Kostenersparnis.

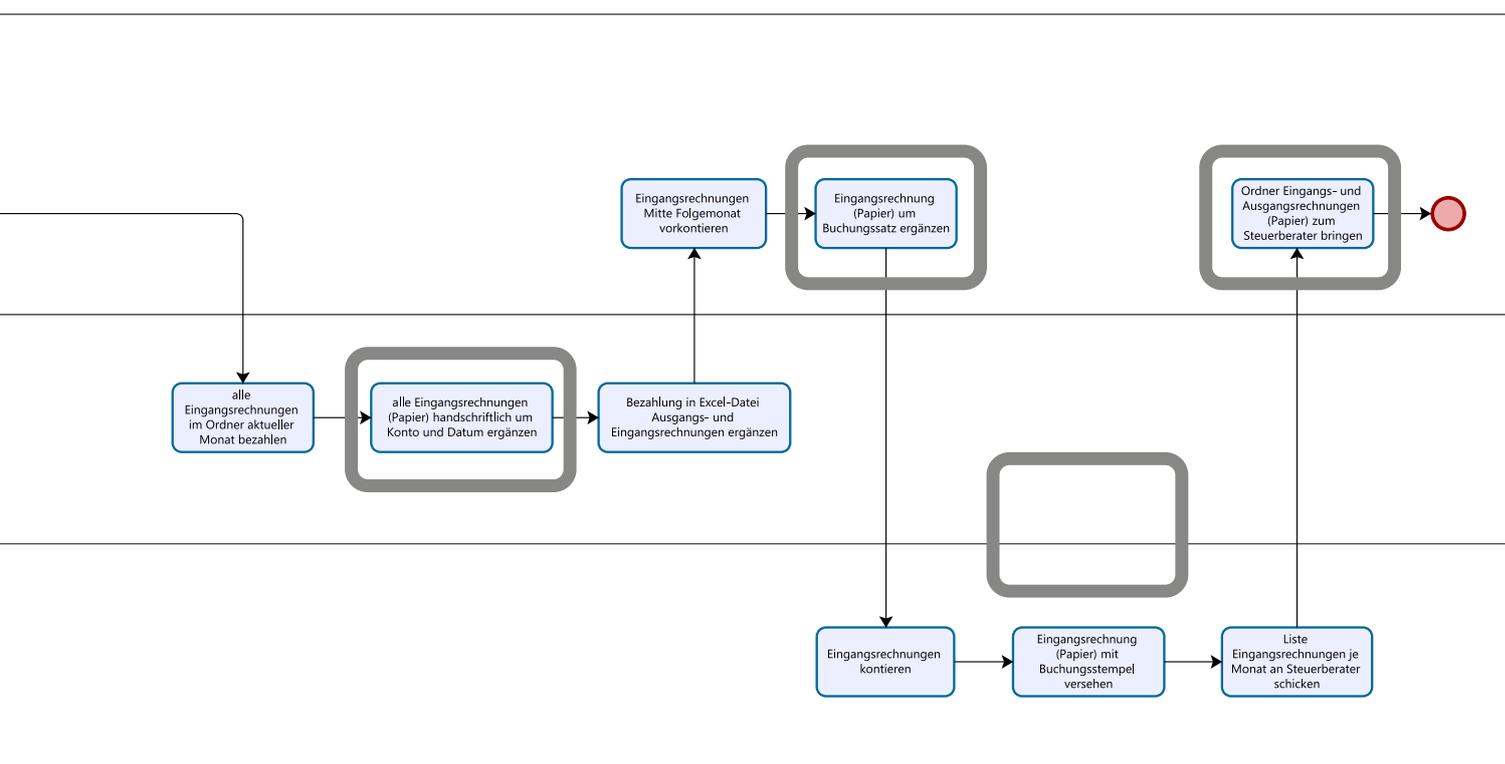
Auf dem folgenden Prozessbild, dessen Darstellung ich oft zur Visualisierung der vorhandenen Prozesse nutze, ist zu erkennen, welcher hoher Anteil oft noch manuell erfolgt (fett umrandete Prozessschritte). So gibt es auch sicherlich in Ihrem Unternehmen den

einen oder anderen Unternehmensprozess, bei dem durch eine Investition in die Digitalisierung völlig neue Möglichkeiten für den Erfolg Ihres Unternehmens entstehen.

Damit diese Investitionen tragbar sind, gibt es aktuell einige Förderprogramme von Land und Bund, die bei Digitalisierungsthemen genutzt werden können. Bei der Johannes Müller Wirtschaftsberatung haben wir eine gute Erfahrung mit der Kombination der Potentialberatung NRW und dem Programm go-digital gemacht, über die unsere Beratungsleistung finanziell unterstützt wird. Aber auch Software- und Hardware Investitionen können bezuschusst werden. Bei der Erstellung der notwendigen Antragsunterlagen helfen wir gerne.

Nutzen Sie die Möglichkeiten für die unabhängige Beratung zur Optimierung Ihrer Dienstleistungs- und Produktionsprozesse und damit Ihres Unternehmenserfolgs.

Autorin: Christine Sparkuhl
christine.sparkuhl@mueller-beratung.de



DURCH WEITERBILDUNGSANGEBOTE IDENTIFIKATION STIFTEN UND MITARBEITENDE LANGFRISTIG ANS UNTERNEHMEN BINDEN



Johannes Bollingerfehr

Partner

Johannes Müller

Wirtschaftsberatung

(BDU)

Psychologischer Berater

Systematischer Organisations-
und Personalentwickler

Der Erfolg eines Unternehmens wird letztlich durch die Leistung seiner Mitarbeitenden bestimmt. Daher ist es für Unternehmen wichtig, starke Verbindungen zu ihren Mitarbeitenden

aufzubauen und zu pflegen, um ein gesundes und wirksames Arbeitsumfeld zu fördern. Ein Weg, um dies zu tun, ist durch die Bereitstellung von Weiterbildungsangeboten.

Es ist wichtig, Mitarbeitende emotional an das Unternehmen zu binden, da dies die allgemeine Motivation und Zufriedenheit im Unternehmen erhöht. Durch eine starke Identifizierung der Beschäftigten mit dem Unternehmen wird ein Gefühl der Zugehörigkeit und des Engagements geschaffen, was sich positiv auf Produktivität und Erfolg auswirkt.

••• Identifizierung durch Weiterbildungsangebote

Weiterbildungsprogramme bieten viele Möglichkeiten, eine bessere Identifizierung mit dem Unternehmen zu schaffen. Einzelne Programme können individuell auf die Bedürfnisse des Mitarbeitenden oder der Abteilung zugeschnitten werden, sodass gewährleistet ist, dass das Erlernete nachhaltig ist und sich langfristig auszahlt. Darüber hinaus können Weiterbildungsprogramme dazu beitragen, die fachliche Kompetenz zu erhöhen und so eine Unternehmenskultur zu schaffen, die für eine starke Identifizierung sorgt. Außerdem können Weiterbildungsprogramme den Austausch und die Interaktion unter den Mitarbeitenden fördern und ein Netzwerk in der Firma schaffen.

••• Langfristige Bindung der Mitarbeitenden

Um eine langfristige Bindung an das Unternehmen herzustellen, ist es wichtig, das Interesse und die Motivation der Mitarbeitenden zu fördern, indem man ihr Engagement und ihre Loyalität beachtet und durch Rückmeldungen von Vorgesetzten anerkannt wird. Gemeinsam können sie mithilfe interner und externer Personalentwicklungstools Ihre Mitarbeitenden langfristig an der persönlichen Entwicklung und der Ihres Unternehmens beteiligen.

••• Fazit

Es ist unerlässlich, dass Unternehmen Weiterbildungsangebote nutzen, um eine starke Identifizierung mit dem Unternehmen zu schaffen und die langfristige Bindung der Mitarbeitenden zu fördern. Darüber hinaus ist es wichtig, das Interesse und die Motivation zu fördern und eine angemessene Entlohnung zu gewährleisten. Eine starke Identifizierung der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen und eine langfristige Bindung sind die Grundlage für eine erfolgreiche Zukunft.

Unser Angebot

Weiterbildungskonzept für
Führungskräfte / Entwicklung
mit IHK-Zertifikat, siehe unser
Seminar-katalog: Seite 28



Auch wenn wir oft von der „geborenen Führungskraft“ sprechen, ist es noch nie passiert, dass ein Mensch aus dem Nichts eine solche verantwortungsvolle Aufgabe mit Bravour gemeistert hätte. Vielmehr ist es die konsequente Entwicklung, die für Höchstleistungen in einer bestimmten Funktion und Rolle verantwortlich zeichnet. Diese Ausbildung begleitet erfahrene Führungskräfte im Ausbau ihrer Führungskompetenz und bietet aufstrebenden Führungskräften das erforderliche Know-how, um sich auf eine solche Position ideal vorzubereiten.

In sieben aufeinander folgenden Bausteinen, Gesamtdauer 12 Monate, lernen die Teilnehmer Schritt für Schritt ihren persönlichen Führungsstil kennen und konsequent zu leben. In Form von Fragestellungen und Lernpartnerschaften innerhalb der Seminargruppe dient die Zeit zwischen den einzelnen Blöcken der gezielten Entwicklung. Auf diese Art wird jeder in seiner persönlichen Entfaltung gefördert und der Transfer in den

Alltag unterstützt. In den ersten Blöcken der Weiterbildung liegt der Schwerpunkt auf dem eigenen Führungsselbstverständnis, Führungsaufgaben, Führungserwartungen und Führungsfunktionen.

Gleichzeitig lernen die Teilnehmer Möglichkeiten und Grenzen der Motivation kennen. Im weiteren Verlauf geht es darum, konkretes Handwerkszeug wie strategische Planung, Umgang mit Zielvereinbarungen, Kritikgespräche etc. näher kennen zu lernen, einzuüben und anhand des eigenen Verhaltens zu reflektieren. Ein speziell entwickelter Outdoor-Block bietet für alle angehenden Führungskräfte die Gelegenheit, im Kontakt mit den anderen Teilnehmern, das gelebte Führungsverhalten zu überprüfen und bei Bedarf zu korrigieren. Alle Themen und Inhalte der Ausbildung werden individuell auf die Stellenbeschreibungen und den Kompetenzrahmen Ihres Unternehmens angepasst. Mit dieser Maßnahme schaffen Sie eine langfristige Perspektive für Ihre Mitarbeitenden und eine hohe Identifikation mit Ihrem Unternehmen.

Autor: Johannes Bollingerfehr
johannes.bollingerfehr@mueller-beratung.de



VERKAUFEN SIE ÜBER DEN WERTBEITRAG UND NICHT ÜBER DEN PREIS



Wolfgang Otto

Partner
Johannes Müller
Wirtschaftsberatung
(BDU)

Sales-Consultant
und Trainer

Erfolgreiche Verkäufer verkaufen nicht über den Preis. Sie gewinnen ihre Kunden vielmehr dadurch, dass sie ihnen deutlich machen, welchen konkret messbaren Wertbeitrag ihnen die angebotene Lösung beschert.

Viele Unternehmen bewegen sich in ausgereiften Märkten: Sie stehen im Wettbewerb mit vielen anderen Anbietern, die aus Kundensicht sehr vergleichbar und damit nahezu beliebig austauschbar sind. Wenn Kunden und Interessenten aber eine Auswahl- beziehungsweise Kaufentscheidung treffen sollen, müssen sie den Unterschied erkennen, der für die Leistungen von Anbieter A oder B spricht. Ist ein solcher Unterschied nicht erkennbar, dann wird die Vergleichbarkeit oft auf den Preis reduziert und damit auf das aus Verkaufssicht ungeliebte „P-Wort“. Eh man sich versieht, steht man dann als Verkäufer in einer Ecke, in die man nicht wollte. Viel lieber würde man sich doch durch seinen Nutzen- oder Wertbeitrag unterscheiden. Viele sprechen dem Kunden gegenüber zwar von einem „Mehrwert“ ihres Angebotes, schaffen es aber nicht, diesen im Verkaufs- und Kontaktprozess ausreichend herauszuarbeiten.

Woran liegt das und wie kann eine Alternative in der Verkaufsarbeit aussehen? Wie führen Sie ein Gespräch mit einem potenziellen Kunden, bei dem der Wert im Mittelpunkt steht und nicht das „P-Wort“, also der Preis? Natürlich spielt der Preis bei jedem Kauf als Auswahlkriterium eine Rolle. Aber er ist nur ein Kriterium von vielen.

Häufig ist diese Situation selbst verursacht, weil ein bezifferbarer Nutzen oder Wertbeitrag für den Kunden nicht entsprechend herausgearbeitet wurde und damit die Voraussetzung für eine wertorientierte Argumentation fehlt. Ohne eine Differenzierung im Wertbeitrag steckt das Angebot in einer Schublade, in der man nur noch über den Preis agieren kann.

„Ein geschäftlicher Wertbeitrag trägt zu einem zeitlich angestrebten und messbaren Geschäftsziel bei. Deswegen müssen Sie mit Ihrer Lösung einen kalkulierbaren Beitrag zur Wertschöpfung des Kunden aufzeigen können. Nur dieser Wertbeitrag motiviert Ihren Kunden, aktiv zu werden und sich für eine Veränderung mit Ihnen zu engagieren.“ (Julie Thomas, CEO Value-Selling Associates)

Nun ist es zunächst leicht, sich vorzunehmen, auf der Grundlage von Werten zu verkaufen, aber wie setzen Sie es in die Tat um?



Im Folgenden stelle ich Ihnen drei Schlüsselbereiche vor, auf die Sie sich konzentrieren sollten, um Ihre Denkweise – und die Ihres potenziellen Kunden – auf ein wertorientiertes Gespräch umzustellen.

Differenzieren Sie Ihre Lösung aus Sicht des potenziellen Kunden

Die Grundlage für einen wertorientierten Verkaufsprozess ist die Differenzierung Ihres Angebots aus Sicht Ihrer potenziellen Kunden. Dabei geht es aber nicht nur um die Überlegung:

••• Was machen wir anders?

••• Wobei unterscheiden wir uns?

Nur „anders zu sein“ bedeutet noch nicht, sich ausreichend zu differenzieren. Differenzierung muss stattfinden bei Themen, die für einen potenziellen Käufer relevant sind, weil sie eine echte Verbesserung seiner Ergebnismöglichkeiten und Wertschöpfung darstellen. Differenzierung ist ein Prozess, der bei jedem einzelnen potenziellen Käufer beziehungsweise Entscheidungsbeteiligten stattfindet. Selbst bei Käufern innerhalb desselben Unternehmens kann es sein, dass jeder Einzelne etwas anderes schätzt, was die Investition für ihn lohnenswert macht. In diesem Sinne müssen die Gespräche, die Sie führen, Ihren Interessenten dazu bringen, die folgenden Fragen für sich positiv zu beantworten:

••• Ist dieses bestimmte Produkt oder diese Dienstleistung die Investition wert?

••• Bringt es uns weiter bei unseren angestrebten Zielen und Resultaten?

Eine offensichtliche Möglichkeit zur Differenzierung sind Ihre Fähigkeiten sowie die Eigenschaften Ihres Produktes oder Ihrer Dienstleistung. Aber es ist wichtig, dass diese Fähigkeiten und Eigenschaften nicht nur als eine Liste von Produktattributen präsentiert werden – stattdessen muss jedes Attribut ein Problem lösen oder ein geschäftliches Thema ansprechen, das relevant ist für die verschiedenen Beteiligten.

Genau darin liegt der Anreiz, mit Ihnen zu arbeiten.

Ihre Differenzierung sollte also immer in einem messbaren Beitrag zu geschäftlichen Themen des jeweiligen Kunden liegen. Voraussetzung dafür ist, dass Sie diese geschäftlichen Themen Ihrer Kunden kennen. Und wie schaffen Sie das? In erster Linie durch eine systematische Gesprächsführung, die geprägt ist durch für den Kunden attraktive und anregende Fragen.

Fokussieren Sie sich auf den messbaren Wertbeitrag für den Kunden

Sobald Sie Ihre Lösung oder Ihr Angebot in den Augen Ihres potenziellen Kunden differenziert haben, besteht der nächste Schritt darin, einen Wert im Sinne eines messbaren Beitrags für diese Lösung zu entwickeln. Um ein wertorientiertes Gespräch zu führen, ist ein klares Verständnis der Geschäftskennzahlen Ihres Gesprächspartners unerlässlich. Das erfordert, dass Sie Fragen stellen, die sich auf den geschäftlichen Nutzen, die angestrebten Resultate und Zielergebnisse sowie die Frage beziehen, was Ihr potenzieller Kunde als Gründe für den Kauf Ihrer Lösung erkennen muss. Viele Vertriebsmitarbeiter versuchen, im Gespräch „Schmerzpunkte“ oder Probleme aufzudecken, um

diese Antworten zu erhalten. Aber nicht jedes entdeckte (oder gar aufgezeigte) Problem will vom Kunden angegangen werden oder ist mit einer entsprechenden Investitionsbereitschaft verbunden, führt also zu einem Kauf. Außerdem: In ausgereiften Märkten können auch andere Anbieter aus Kundensicht die identifizierten Probleme lösen. Warum sollte der Kunde sich also für Sie entscheiden?



Nur wenn er erkennt, dass in Ihrer Problemlösung ein attraktiverer Beitrag für die übergeordneten geschäftlichen Ergebnisse und damit ein differenzierender Wertbeitrag liegen kann, wird er diese Lösung und die Zusammenarbeit mit Ihnen favorisieren. Übersetzen Sie deshalb Ihre Problemlösung in einen messbaren Wertbeitrag für die Kundensituation, mit konkreten ZDF (Zahlen, Daten oder Fakten), die für den Kunden in seiner Investitionskalkulation wichtig sind, und schaffen Sie damit die Verbindung zu seinen Geschäftsergebnissen.

Und denken Sie bei allen fachlich-inhaltlichen Überlegungen auch immer an den persönlichen Nutzen für Ihren Interessenten. Jeder Entscheidungsbeteiligte hat eine persönliche Motivation, verfolgt immer auch persönliche Ziele.

Aspekte wie Image, Reputation und Werteschätzung, Anerkennung oder auch schlicht Bequemlichkeit sind wichtige Gründe für die Auswahl, auch wenn sie in keiner offiziellen Anforderung oder förmlichen Ausschreibung erkennbar sind. Versuchen Sie daher im Laufe des Verkaufsprozesses herauszufinden, wie der Käufer persönlich vom Abschluss des Geschäfts profitieren könnte, und nutzen Sie dies zu Ihrem Vorteil.

Quantifizieren Sie den konkreten Wertbeitrag Ihrer Lösung

Sobald Sie die Geschäftskennzahlen kennen, an deren Beitrag eine Investition und der anbietende Lösungspartner gemessen werden, müssen Sie in Ihrem Angebotsprozess die Auswirkungen Ihrer Lösung quantifizieren können:

- **Was soll beim Kunden ganz konkret bis wann in welcher Form erreicht oder verändert werden?**
- **Was muss passieren, damit sich die Investition für ihn rechnet?**
- **Und wie können Sie ihm mit Ihrer Lösung helfen, dieses angestrebte Resultat zu erreichen – und zwar besser „als jeder andere auf der Welt“?**

Diese Quantifizierung der geschäftlichen Auswirkungen, die in Ihrer Lösung und in der Zusammenarbeit mit Ihnen liegen, gilt es herauszuarbeiten.

Es reicht ganz einfach nicht aus, nur zu sagen: „Wir sind besser als ...“ oder „Mit uns können Sie Zeit und Geld sparen“.

Ohne die klare Aussage, welche Kosten in welchem Umfang bis wann reduziert werden, um dies dann in einen geldwerten Beitrag umzuwandeln, kann der Interessent den Wert des Kaufs oft nicht für sich selbst oder andere im Unternehmen begründen.

Die Quantifizierung ist also ein entscheidender Schritt für den Verkauf, um sich über den Wertbeitrag der Lösung zu differenzieren. Betrachten Sie dafür die Situation aus der Sicht des potenziellen Kunden – ob sein Ziel nun darin besteht, den Umsatz zu steigern, die Kosten zu senken, Zeit zu sparen, den Cashflow zu verbessern oder bestimmte Vorschriften einzuhalten, um Risiken und Strafen zu vermeiden. Am Ende müssen Sie die Vorteile und den Wert Ihrer Lösung mit

den jeweiligen Geschäftszielen verbinden.

Diese Schritte setzen eine nutzenorientierte Gesprächsführung voraus, die sich mit dem Kunden und seinen Zielsetzungen auseinandersetzt. Sie erfordert vor allem interessantes Fragen und aufmerksames Zuhören, zwei Eigenschaften, die nach wie vor in der Wahrnehmung vieler Kunden zu kurz kommen. Häufig werden vor allem Verkäufer erlebt, die über sich und ihre Themen sprechen, statt mit dem Kunden seine Situation und Zielstellungen zu ermitteln. Eine positive Differenzierung kann also bereits in der Art der Gesprächsführung erreicht werden, die mit den Fragen der unten stehenden Checkliste gezielt vorbereitet werden kann. Viel Erfolg beim Ausprobieren.

Checkliste zur Differenzierung in einer konkreten Verkaufs- und Angebotssituation

- Welche Veränderungen will/muss der Kunde erreichen? Welches geschäftliche Ergebnis? Welche geschäftlichen Herausforderungen gilt es für ihn zu meistern?
- Was können wir besonders gut im Sinne von Leistungen, Eigenschaften oder Fähigkeiten?
- Welche Aufgaben oder Probleme lösen wir damit? Welche Potenziale können wir auf der Kundenseite heben?
- Was ist der geschäftliche oder wirtschaftliche Effekt unserer Lösung auf der Kundenseite? Wozu führt sie messbar oder kalkulierbar?
- Wie kalkuliert der Kunde diesen Effekt und wie können wir unseren Beitrag darstellen?
- Worauf zahlt dieser Effekt ein? Was verbessert sich auf Kundenseite auf welche Weise, bis wann und in welchem Umfang?
- Wer profitiert in seiner Verantwortlichkeit von diesem Wertbeitrag fachlich-inhaltlich? Wem nutzt es – auch hinsichtlich persönlicher Interessen und Ziele?



MüllerForum 2024 SAVE THE DATE

Es ist wieder so weit: seit Jahren informieren wir Sie im MüllerForum über Themen, die für eine nachhaltige Unternehmensübergabe in mittelständischen Unternehmen relevant sind.

Wir freuen uns, Sie wieder zu einer **Präsenzveranstaltung am 25. Januar 2024**

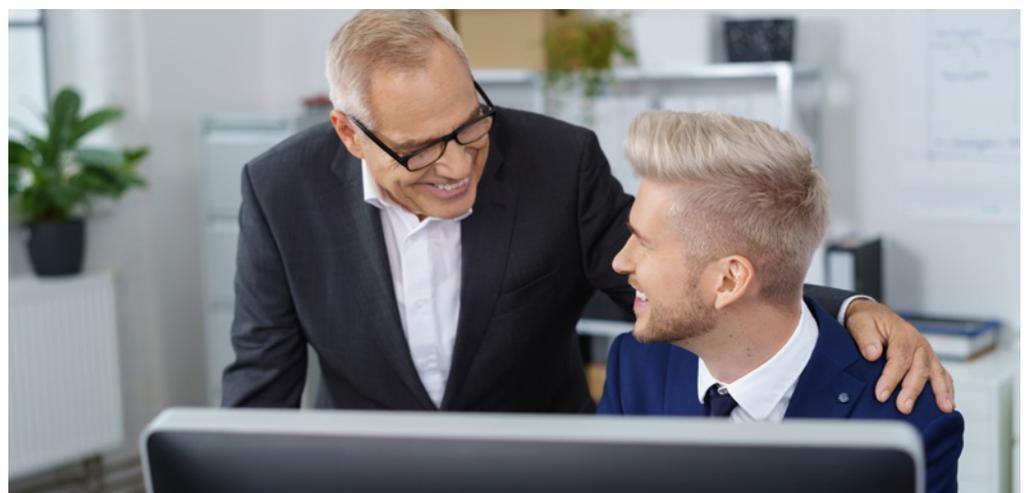
im Hotel Waldesrand in Herford
(Zum Forst 4 | 32049 Herford)
einladen zu können.

Wir würden uns sehr freuen, Sie bei unserer Informationsveranstaltung als Gast zu begrüßen. Verbinden Sie zwischen Arbeit und Feierabend aktuelle Informationen mit interessanten Gesprächen, und profitieren Sie von der guten Verkehrsanbindung des Hotels und Parkmöglichkeiten direkt vorm Haus.

**Einscannen
und direkt
anmelden!**



www.mueller-beratung.de/anmeldung-muellerforum



Präsenzveranstaltung am

DONNERSTAG, 25. JANUAR 2024, 17:00 - 20:00 UHR

Hotel Waldesrand, Zum Forst 4, 32049 Herford

STOLPERSTEINE BEI DER UNTERNEHMENSNACHFOLGE

Das Thema der Nachfolge ist für viele Unternehmer eine herausfordernde Aufgabe, da Vieles zu beachten ist und die Entscheidungen in der Regel unumkehrbar sind. Das Vertrauen von Mitarbeitern, Kapitalgebern, Kunden und Lieferanten hängt jedoch maßgeblich von diesen Entscheidungen ab.

Wir freuen uns, dass wir Ihnen heute wieder anerkannte Referenten ankündigen können, welche von ihren praktischen Erfahrungen und den möglichen Stolpersteinen aus der Praxis für Ihre Praxis berichten werden.

••• **Bernhard Rittel**

Geschäftsführer

MARKUS Partners

M&A-Beratung, Frankfurt/Main

mit dem Vortragsthema:

- **Die Gestaltung der Unternehmensübergabe**

••• **Oliver Warnebold**

Steuerberater und Wirtschaftsprüfer

Fachberater für Unternehmensnachfolge (DStV e.V.)

Partner bei LW.P Lüders Warneboldt, Lehrte und Hannover

mit den Steuerthemen:

- **Stilllegung oder Betriebsaufgabe**
- **aktuelle steuerliche Gestaltung bei der internen und externen Unternehmensnachfolge**

••• **Dr. Nils Wigglinghaus**

Rechtsanwalt und Notar

BRANDI Rechtsanwälte

mit dem Vortragsthema:

- **Die Nachfolge aus Sicht der Übernehmer**

SPOTS



Harm Bengen / toonpool.com



Karsten Schley / toonpool.com

SEMINARE & WORKSHOPS

Fortbildung für Fach- und Führungskräfte



Expertenwissen für Ihren Erfolg

Unsere Seminare und Workshops sind Bestandteil unserer ganzheitlichen Beratungsleistungen rund um die Steuerung von Unternehmen. Wir unterstützen Unternehmen als Wirtschaftsberatung, sich zukunftsfähig aufzustellen. Zu unserer Arbeit gehört, dass wir Geschäftsführer, Führungskräfte und Teamleiterbefähigen, die an sie gestellten neuen Anforderungen in der Praxis umzusetzen. Ihr Unternehmenserfolg ist unser Antrieb und das seit mehr als 25 Jahren.

Den Seminkatalog finden Sie auf unserer Webseite unter www.mueller-beratung.de oder scannen Sie einfach den folgenden QR-Code ein:



Impressum

Herausgeber:

Johannes Müller Wirtschaftsberatung GmbH & Co. KG
Holtkampstraße 8
32257 Bünde
johannes.mueller@mueller-beratung.de
Tel.: 05223 13 144

Die Autoren dieser Ausgabe stehen Ihnen für weitere Informationen zur Verfügung. Bitte schreiben Sie uns oder rufen Sie uns an. Bei der Ausarbeitung dieser Veröffentlichung haben wir vertrauenswürdige Unterlagen und Informationen verwendet. Trotz sorgfältiger Bearbeitung können wir keine Haftung für die Richtigkeit des Inhalts übernehmen. Alle Rechte, insbesondere das Recht der Verbreitung, Vervielfältigung, Mikrokopie und Einarbeitung in elektronische Medien sowie das Recht der Übersetzung in Fremdsprachen für alle veröffentlichten Beiträge bleiben vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



Johannes Müller
Wirtschaftsberatung (BDU)
Finanzkommunikation und
Unternehmenssteuerung

Johannes Müller Wirtschaftsberatung GmbH & Co. KG

Holtkampstraße 8 | 32257 Bünde

Telefon: 05223 - 13144 | Telefax: 05223 - 13188

E-Mail: kontakt@mueller-beratung.de