



Handelskammer  
Hamburg

Tipps



## Effizientes Management in IT- und Multimediaunternehmen

Ergebnisse einer Workshopreihe mit jungen Unternehmerinnen  
und Unternehmern aus der IT- und Multimediabranche



# **Effizientes Management in IT- und Multimediaunternehmen**

**Ergebnisse einer Workshopreihe  
mit jungen Unternehmerinnen und Unternehmern  
aus der IT- und Multimediabranche**

Bearbeitung:  
Geschäftsbereich Innovation & Umwelt  
Abteilung Medien, IT & Design  
Redaktion und Autoren siehe Seite 31  
Schutzgebühr 5 EUR

## Vorwort

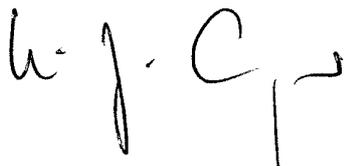
Hamburg ist eine Hochburg für junge IT- und Multimediaunternehmen. Das hat der Stadt Ende der 90er Jahre verdientermaßen den Titel "Digital City" eingebracht. Der Boom der späten 90er führte aber auch geradewegs in eine Konsolidierungsphase, die für Einige schmerzlich war, aber auch den Blick auf betriebswirtschaftliche und organisatorische Probleme der jungen Unternehmen gelenkt hat.

Unsere Handelskammer hat bereits im Herbst 2000 erste Veranstaltungen für diese Zielgruppe angeboten, die der Frage nachgingen, wie eine "chaotische" Unternehmensstruktur effizient gestaltet werden kann. Im Sommer 2001 haben wir schließlich eine sechsteilige Veranstaltungsreihe ins Leben gerufen, die sich noch tiefgründiger mit den spezifischen Problemstellungen der IT- und Multimediabranche befasste. Typische Problembereiche wie Projektmanagement und -controlling, Vertragsmanagement und auch der Aufbau sowie die Bestandssicherung von Unternehmensnetzwerken wurden im Rahmen von Workshops und Vorträgen diskutiert. Die Teilnehmer waren zu über 90 Prozent geschäftsführend oder leitend in Unternehmen tätig, die jünger als fünf Jahre waren und weniger als 20 Mitarbeiter beschäftigten.

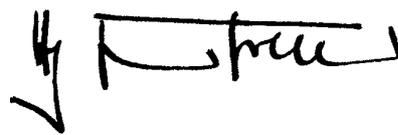
Der vorliegende Leitfaden "Effizientes Management in IT- und Multimediaunternehmen" stellt die Ergebnisse der Workshops vor und will denjenigen Unternehmen, die nicht an der Veranstaltungsreihe teilnehmen konnten oder möglicherweise auch erst später gegründet wurden, Hilfestellung bei der Bewältigung alltäglicher betrieblicher Probleme bieten.

Wir hoffen, dass Ihnen unsere Veröffentlichung wertvolle Anregungen für Ihr Unternehmen bietet.

HANDELSKAMMER HAMBURG



Dr. Karl-Joachim Dreyer  
Präses



Prof. Dr. Hans-Jörg Schmidt-Trenz  
Hauptgeschäftsführer



## Inhaltsverzeichnis

<b>Verunsicherungs-Management</b>	7
Einführung	7
Fallbeispiel	7
Grundsätzliches	7
Das Unternehmen	8
Die Ausgangssituation	8
Die bisherige Kommunikationspolitik	8
Die konkrete Situation: Eskalation	8
Lösungsansätze	8
Themenfeld "Markt/Vertrieb":	8
Themenfeld "Strategie":	8
Themenfeld: "Prozesse":	8
Themenfeld: "Kommunikation":	9
Checkliste zur Bekämpfung von Verunsicherung	9
Checkliste	9
<b>Finanzmanagement im Spannungsfeld interner und externer Darstellung</b>	10
1. Einführung	10
2. Anforderungen an das Finanzmanagement aus Sicht einer Bank	10
3. Praxisbeispiel: Internes und Externes Berichtswesen	12
4. Lösungsansätze	13
Themenfeld 1 "organisatorische Aspekte"	13
Themenfeld 2 "konkrete Methoden, intern"	13
Themenfeld 3 "konkrete Methoden, extern"	13
<b>Organisationsstruktur und Personalmanagement in Krisenzeiten – "harte" und "softe" Faktoren eines Turn-Around</b>	14
Einführung	14
"Harte" Faktoren im Turn-Around	14
Funktionskostenanalyse	14
Organisationshandbuch	15
Führen mit Zielen	15
"Softe" Faktoren im Turn-Around	16
Zuverlässigkeit der Aufgabenzuweisung	16
Motivation als zentraler Erfolgsfaktor	16
Führung = Kommunikation	17
Flache Hierarchie und ihre Grenzen	17
Umgang mit Wandel und Veränderung – statischer Zustand nur noch als Ausnahme	17
Grundbotschaften	18

<b>Controlling und pragmatisches Projektmanagement</b>	19
Einführung	19
a) Was ist Controlling?	19
b) Was ist ein Projekt?	20
c) Was ist Projektmanagement?	20
Wie hängen Controlling und Projektmanagement zusammen?	21
Welche Projektmanagement- und Controlling-Werkzeuge gibt es?	21
Der Lenkungsausschuss	22
Gestaltung der Projektorganisation	22
Leitsätze zur Zusammenfassung	23
<b>Effektives Vertragsmanagement</b>	24
Einleitung	24
Wozu Verträge?	24
Vertragsabschluss und -inhalt	24
Allgemeine Geschäftsbedingungen	25
In Vertragsverhandlungen bestehen	25
1. Definieren der eigenen Interessen	26
2. Bestimmen der "gegnerischen" Interessen	26
3. Prüfen, welche Interessen bereits von der gesetzlichen Regelung erfasst werden	26
4. Vorlegen eines Vertragsentwurfs mit einer genauen Leistungsbeschreibung	27
5. Dokumentation des Verhandlungsverlaufes	27
6. Vorrangige Einigung auf nicht streitige Positionen	27
7. Sachliche Diskussion der offenen Fragen	27
8. Vertragsschluss	27
<b>Effektive Netzwerke gestalten</b>	28
Einführung	28
Mehrwert durch Vernetzung	28
Notwendige Voraussetzung: Vertrauen	28
Verbindlichkeiten herstellen	29
Netzwerke - Unternehmensform der Zukunft?	29
Kommunikation ist alles	29
Beispiel für ein Unternehmensnetzwerk: Ondesign und silver.screen	30
Ein Netzwerk ist mehr als ein funktionales System	30
Checkpunkte für die erfolgreiche Netzwerkarbeit	30
<b>Die Autoren</b>	31

# Verunsicherungs-Management



Alexander Prinz zu Schleswig-Holstein



Frank Reher

## Einführung

Veränderungen sind nicht immer planbar. Deshalb verunsichern sie nicht selten Menschen und Organisationen; besonders dann, wenn sie in eine ungewünschte, als negativ empfundene Richtung zielen. Dies ist in konjunkturellen Konsolidierungsphasen mitunter für ganze Branchen der Fall. Ist ein einzelnes Unternehmen solchen Veränderungen unterworfen, sind nicht nur die Mitarbeiter, sondern auch alle Geschäftspartner der Unternehmung zunächst einmal verunsichert.

Von der Unternehmensleitung wird erwartet, Krisen und Veränderungsprozesse "im Griff zu haben". Kunden, Lieferanten und nicht zuletzt Mitarbeiter erwarten von der Unternehmensleitung, dass sie Verunsicherung "managt".

Ziel des Workshops in der Handelskammer war es, sich mit der schwierigen Aufgabe der Kommunikation und Integration dieses komplexen Problemfelds in die unternehmerische Gesamtleistung auseinanderzusetzen.

Die Wortkreation "Verunsicherungs-Management" verdeutlicht die zwei Dimensionen der Fragestellung:

1. Wie entsteht Verunsicherung angesichts nicht vorhergesehener externer Einflüsse (z. B. Auftragseinbrüche oder ähnliches)?
2. Was muss durch das Management getan werden und wie kann eine Unternehmung in einer schwierigen wirtschaftlichen Situation noch steuern und gestalten?

*Von Verunsicherung sind Mitarbeiter und alle Partner des Unternehmens betroffen!*

Zunächst ist das eigene Unternehmen mit seinen Mitarbeitern betroffen. Verunsichert sind aber auch Lieferanten, Banken, Kunden und alle mittelbar betroffenen wirtschaftlichen Partner, sofern diese Kenntnis von der ungünstigen betriebswirtschaftlichen Lage des Unternehmens erlangen. Jeder einzelne potenziell Betroffene erwägt sofort eigene "Notprogramme" und Maßnahmen, die primär die eigene Situation positiv beeinflussen sollen.

*Verunsicherung ist in erster Linie ein Problem der Unternehmensleitung!*

Die Unternehmensleitung steht in dieser Phase unter Stress. Verantwortlich dafür ist nicht nur die objektive Marktlage, sondern auch die Erwartungshaltung der interessierten Gruppen (Mitarbeiter, Kunden etc.). Im Folgenden sollen anhand eines praktischen Beispiels sowie einer Checkliste Wege aus der Verunsicherung aufgezeigt werden.

## Ein Fallbeispiel

### Grundsätzliches

- Es handelt sich um eine konkrete Erfahrung aus der Beratungspraxis.
- Es geht um eine bestimmte Situation mit spezifischer Vor- und Nachgeschichte.
- Die Symptome, Ursachen und Lösungsansätze wurden durch die Workshop-Teilnehmer diskutiert und erarbeitet.

## Das Unternehmen

- Start-up Unternehmen aus der Multimedia-Branche
- Gründung im August 1998 (GmbH)
- Zeitpunkt des Geschehens: Herbst 2000
- Typisches Projektgeschäft
- 1 Geschäftsführer, 12 festangestellte Mitarbeiter
- Beratungsinhalte: Geschäftsführer-Coaching, Controlling

## Die Ausgangssituation

- Zielerwartungen des ursprünglichen Business Plans wurden nicht erfüllt
  - Anhaltende Liquiditätsprobleme
  - Verspätete Gehaltszahlungen
  - Probleme in der Projektarbeit (Terminierung, Qualität)
- ⇒ Demotivation und Verunsicherung auf Mitarbeiterebene  
⇒ Insbesondere spürbar durch Leistungsabfall, Flurgespräche

## Die bisherige Kommunikationspolitik

- Spontan durchgeführte Einzelgespräche Geschäftsführer (GF)/Mitarbeiter (MA)
  - Know-how-Vorsprung über wirtschaftliche Situation bei einzelnen MA (z. B. Buchhaltung)
  - Definiertes Kommunikationsplenum "Montags-Meeting"
- ⇒ Unregelmäßig durchgeführt  
⇒ Inhaltliche Schwerpunkte operativ und fachlich bzw. projektbezogen

## Die konkrete Situation: Eskalation

- Kurzfristig einberufenes Meeting (an einem Freitag)
  - Zielsetzung GF: Kommunikation von positiver, mittelfristiger Perspektive und Sicherheit
  - Info über aktuelle und mittelfristige wirtschaftliche Situation (Umsatz- und Ertragsplanung, Auftrags- und Akquisebestand)
  - Hitzige Diskussion über Planung und Ausichten
  - Meinung der MA: Situation wird schön geredet
- ⇒ Ergebnis: offener Konflikt!

⇒ Gesteigerte Verunsicherung!  
⇒ was ist zu tun?

## Lösungsansätze

Die Teilnehmer des Workshops diskutierten intensiv über notwendige kurz- und mittelfristige Maßnahmen. Hierbei traten unterschiedliche Bewertungen und entsprechend verschiedenartige Aktionsvorschläge zu Tage. Die Diskussion ergab ein Maßnahmenpaket, das sich nach den Themenfeldern "Markt/Vertrieb", "Strategie", "Prozesssteuerung (intern)", "Unternehmenskommunikation (intern)" sowie "externe Kooperation" gliedern lässt.

### Themenfeld "Markt/Vertrieb"

- Kurzfristiges Starten einer intensiven Akquisitions- bzw. Vertriebsoffensive, um insgesamt mehr wirtschaftliche und emotionale Sicherheit durch einen adäquaten Auftragsbestand zu realisieren.
- Verstärkung bestehender Kundenbindungen durch Intensivierung der Betreuungsaktivitäten. Dies gilt vorwiegend für die sogenannte After-Sale-Betreuung.

### Themenfeld "Strategie"

- Realisierung einer höheren unternehmerischen "Selbstsicherheit" und damit auch Leistungsfähigkeit durch eine klare Konzentration auf die Kernkompetenzen. Hierzu ist die Durchführung einer fundierten Markt- bzw. Konkurrenzanalyse unbedingt erforderlich.
- Konsequentes Halten und Fördern der "Key-Employees". Kurzfristige Durchführung entsprechender Personalgespräche, Aufweisung klarer sowie glaubwürdiger individueller Perspektiven.

### Themenfeld "Prozesse"

- Neujustierung der Arbeitszuständigkeiten und -prozesse, um einen konstruktiven, offenen Neuanfang zu dokumentieren und erfolgreich umzusetzen.
- Regelung und Bestimmung von Projektverantwortlichkeiten der Mitarbeiter im Sinne

eines professionellen Projektmanagements zur Steigerung der Mitverantwortung der Betroffenen und damit ihrer Leistungsmotivation. Die vorhandenen Strukturen sind hierzu zu überprüfen und soweit erforderlich anzupassen.

### Themenfeld "Kommunikation"

- Um Verunsicherung zu reduzieren, sind seitens der Geschäftsführung kurzfristig Einzelgespräche mit Mitarbeitern zu führen, in denen konkrete und für beide Seiten verbindliche Zielvereinbarungen getroffen werden. Diese sind zum erneuten Vertrauensaufbau unbedingt einzuhalten.
- Die Meetings (insbesondere das sog. "Montags-Meeting") sollten regelmäßig stattfinden und konsequent durchgeführt werden. Hiermit dokumentiert die Geschäftsführung gegenüber den Mitarbeitern Zuverlässigkeit und ein wirkliches "Ernstnehmen" der Kommunikation generell sowie des eingesetzten Instrumentariums.
- Die Mitarbeiter sollten zukünftig frühzeitig in strategische Überlegungen einbezogen werden. Es sollte grundsätzlich offen und ehrlich kommuniziert werden, wobei der Umfang der durch die Geschäftsführung an die Belegschaft weitergeleiteten Informationen schwer und nur unternehmensindividuell bestimmbar ist. Es gibt selbstverständlich Informationen, die gegenüber den Mitarbeitern verschlossen bleiben müssen.

### Checkliste zur Bekämpfung von Verunsicherung

Verunsicherung gehört zum unternehmerischen Alltag. In der Multimediabranche ist sie zurzeit jedoch besonders stark zu spüren. Es gibt aber Methoden und Instrumente, die Verunsicherung präventiv verhindern oder deren Auswirkungen mildern können. Die nachfolgende Checkliste basiert auf den langjährigen Erfahrungen der Verfasser in der Lösung derartiger Problemsituationen. In der gebotenen Kürze kann es sich hierbei nur um eine zusammenfassende Darstellung handeln.

#### Checkliste

- Sind **Geschäftsgrundsätze und langfristige Strategien** definiert, und werden diese konsequent verfolgt?
- Sind diese Inhalte auch den Mitarbeitern bekannt?
- Wurden die Mitarbeiter darüber hinaus bei der Entwicklung dieser Inhalte beteiligt?
  
- Sind **quantitative Ziele** geschäftsfeldspezifisch definiert, und werden diese konsequent verfolgt?
- Sind diese Inhalte auch den Mitarbeitern bekannt?
- Wurden die Mitarbeiter darüber hinaus bei der Entwicklung dieser Inhalte beteiligt?
  
- Sind **Stellenbeschreibungen im Sinne von Zielvereinbarungssystemen** vorhanden?
- Wurden diese gemeinsam mit den Mitarbeitern entwickelt und wird der Erreichungsgrad regelmäßig zwischen Geschäftsführung und dem betroffenen Mitarbeiter erörtert?
  
- Sind im Rahmen der betrieblichen **Kommunikationspolitik** Informationsrunden zeitlich sowie inhaltlich definiert und werden sie kontinuierlich "gelebt"?
- Gibt es sonstige Kommunikationsinstrumente (z. B. Hauszeitschriften, betriebliches Vorschlagwesen, Workshops etc.), durch die Mitarbeitern das Kommentieren bestimmter Anlässe **und** das Einbringen inhaltlicher Anregungen – nicht nur in Krisensituationen – ermöglicht wird?
- Werden derartige Anregungen seitens der Geschäftsführung ernst genommen und konsequent umgesetzt?
  
- Ist im Unternehmen ein inhaltlich umfassendes **Controlling-Informations-System** vorhanden, das die fortlaufende Planung, Steuerung und Kontrolle der betrieblichen Entwicklung umfasst?
- Werden die Inhalte intern und extern systematisch kommuniziert?
- Greift die Unternehmensleitung in Krisen- oder Konfliktsituationen auf externe Unterstützung zurück?

# Finanzmanagement im Spannungsfeld interner und externer Darstellung



Frank Reher

## 1. Einführung

Im Zentrum steht hier die Frage: "Welche finanzrelevanten Informationen sind wie zu ermitteln und wann an wen zu kommunizieren?"

Hierbei handelt es sich um eine sehr komplexe und zugleich äußerst praxisrelevante Fragestellung. Gerade für junge und stark wachsende mittelständische Unternehmen gilt es einerseits, ein betriebsinternes Controlling-Informationssystem (bzw. Finanzmanagement) aufzubauen, andererseits wollen externe Partner, wie z. B. Banken oder sonstige Investoren, effizient und überzeugend informiert werden. Die hieraus resultierenden Konfliktpotenziale sind bekannt. Wesentliche Kriterien und Rahmenbedingungen für unternehmerische Entscheidungen sind hierbei:

- **Rollenspezifische Ziele**  
(u. a. von Kapitalgebern, aber auch von Zuständigen für bestimmte Funktionsbereiche im Unternehmen)
- **Effizienzaspekte**  
(d. h. der Aufwand für die Informationsgewinnung und -weiterleitung in Relation zum hierdurch erzielten Nutzen)
- **Führungsgrundsätze**  
(u. a. die Fragestellung: Wie offen und kooperativ ist die Führungskultur der Unternehmung?)
- **Wirtschaftliche Unternehmenssituation**  
(Welcher unternehmerischer Entwicklungsgrad liegt vor? Wie erfolgreich ist das Unternehmen im relativen Wettbewerb?)

*Erfolgreiches Controlling  
ist immer unternehmensindividuell!*

Die Ausführungen verdeutlichen: Wir haben es hier mit einer inhaltlich umfassenden, aber auch jeweils unternehmensindividuellen Fragestellung zu tun. Im Folgenden sollen unterschiedliche Perspektiven eingenommen werden:

- Im Gliederungspunkt 2 wird die Sicht und Erwartungshaltung eines externen Adressaten am Beispiel einer Bank dargestellt.
- Im Gliederungspunkt 3 wird ein Praxisbeispiel zur Konzeption eines internen und externen Berichtswesens vorgestellt.
- Im Gliederungspunkt 4 werden die im Workshop erarbeiteten Ergebnisse und Lösungsansätze aufgeführt.

## 2. Anforderungen an das Finanzmanagement aus Sicht einer Bank

Das Rechnungswesen ist externen Adressaten gegenüber zu formal vorgeschriebenen Berichten verpflichtet, die die Unternehmenslage im Nachhinein darstellen (ex post-Betrachtung). Dies sind neben Steuerbehörden und Anteilseignern (z. B. Kommanditisten, Aktionäre), Ratingagenturen, vor allem auch Banken, die dem Unternehmen mit Kredit zur Verfügung stehen.

Die wirtschaftliche Entwicklung der vergangenen Jahre hat gezeigt, dass Marktschwankungen wie z. B. die Asienkrise für Unterneh-

men mit erheblichen operativen Risiken verbunden sind. Neben diesen operativen Risiken aus dem Grundgeschäft bestehen noch weitere finanzielle Risiken. Dass diese Risiken gravierend sind, zeigt die Zahl der Insolvenzen, die in Deutschland seit Mitte der 90er Jahre immer neue Höhepunkte erklimmen.

Externe Adressaten von Unternehmensreportings, z. B. Banken als Kreditgeber oder institutionelle Anleger als Eigenkapitalgeber stehen deshalb vor der Aufgabe, die finanzielle Situation der Unternehmen erheblich detaillierter zu beurteilen, als dies noch vor Jahren der Fall gewesen ist. Von Seiten der Bankenaufsicht ist mit den Verhandlungen zum zweiten Basler Akkord (Basel II) ebenfalls die Betrachtung des Risikos an zentrale Stelle gerückt. Basel II fordert, dass Banken ihre Kredite künftig nicht mehr pauschal, sondern je nach Einzelrisiko mit (teurem) Eigenkapital unterlegen.

*Banken werden die Kreditwürdigkeit  
Ihres Unternehmens  
in Zukunft mit Schulnoten bewerten!*

Zur Ermittlung der Risiken sind die externen Kapitalgeber auf Informationen über das Unternehmen angewiesen, die klassische externe Unternehmensreportings bisher nicht erbringen konnten. Gleichzeitig ergibt sich für

externe Adressaten wie Banken die Pflicht, Bonität und Risiken der Unternehmen erheblich detaillierter zu bewerten. Ähnlich wie Ratingagenturen bedienen sich Kreditinstitute dabei einer Schulnotenskala zur zusammengefassten Darstellung der Risikostruktur.

Als Bewertungskriterien für das Rating eines Unternehmens kommen dabei Faktoren zur Anwendung, die die Grenzen der klassischen externen Unternehmensdarstellung übersteigen und eher internen Charakter haben, wie z. B. die aktuelle Liquiditätsplanung. Die Bilanzanalyse lässt andererseits einen direkten Vergleich zwischen gleichartigen Unternehmen zu und ermöglicht über ein Benchmarking die Beurteilung der Qualität des internen Finanz- und Riskomanagements.

Aufgrund der Trennung der Betrachtungsweise ist das Rechnungswesen für die eigentlichen Buchungen und Zahlungsvorgänge aus dem Grundgeschäft des Unternehmens zuständig. Die Steuerung und Abwicklung der Zahlungsströme des Unternehmens erfolgt dagegen durch den Finanzmanager (Treasurer). Daraus ergibt sich für das Treasury das zusätzliche Ziel, das Finanzergebnis des Unternehmens unter Beachtung der Grundziele Liquiditätssicherung, Rentabilitätsoptimierung und Risikosteuerung zu gestalten.

## Jahresabschlussanalyse

- **Analyse des Jahresabschlusses**  
Kennzahlen zur
  - Finanzbasis
  - Liquidität
  - Ertragslage
 Anhanganalyse (Bilanzpolitik)
- **Bewertung der Kennzahlen**  
Mittels Referenzwertvergleich erfolgen
  - statische Bewertungen
  - dynamische Bewertungen
 Ergebnis wird durch Bewertung der Bilanzpolitik relativiert

## Aktuelle Finanzbewertung

- **Analyse und Bewertung**
- **Kennzahlen zur Ertragslage**
  - unterjährige und vorläufige Zahlen
  - Plausibilisierung mit letztem Jahresabschluss
  - Prüfung möglicher Auswirkungen auf das Haftkapital
- **Ergänzende Prüfung von Planzahlen**
  - Konsistenzprüfung mit vorhandenen Jahresabschlüssen
  - Abgleich mit Branchenprognosen

Einflussgrößen für das Unternehmensrating (Quelle: Commerzbank)

**Eine Unterscheidung zwischen internen und externen Berichten wird schwieriger!**

Um das Spannungsfeld zwischen externer und interner Unternehmensdarstellung zum Vorteil des Unternehmens aufzulösen, ist es notwendig, sich darauf einzustellen, dass durch gesetzliche Anforderungen an Unternehmen (z. B. KonTraG, Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich) und Banken (z. B. Basel II) eine Trennung zwischen internem und externem Berichtswesen kaum noch möglich sein wird.

Die zuverlässige Liquiditätsplanung ist unabdingbar für die Begleitung durch eine Bank im Krisenfall. Sie hilft, Liquiditätslücken aufzufinden und diese möglichst frühzeitig wieder zu schließen. Eine partnerschaftliche Beziehung zu Banken und anderen Kapitalgebern ist dabei für Unternehmen gerade heute von lebenswichtiger Bedeutung. Zeichnen sich finanzielle Schwierigkeiten, z. B. aufgrund bilanzieller Überschuldung oder Liquiditätsengpässen ab, werden Banken neben den externen auch die Vorlage interner Berichte verlangen:

- laufende unterjährige Erfolgsrechnung
- aktuelle Risikokennziffern

- Planzahlen
- kurz- und mittelfristige Liquiditätsplanung.

**Vertrauen schaffen durch frühzeitige Weitergabe von Informationen!**

Durch eine frühzeitige Weitergabe von in sich stimmigen Informationen an den Kreditgeber ist es für Unternehmen möglich, das eigene Rating positiv zu beeinflussen. Gleichzeitig lässt sich das Bonitätsurteil der Bank zur Bestimmung der eigenen Position einsetzen: "Wie sehen Andere/Externe unser Unternehmen?" bzw. "Wie stehen wir im Vergleich zu anderen Unternehmen unserer Branche da?" Mit der offensiven Informationspolitik sollte die Erschließung der Gestaltungsmöglichkeiten des Finanzmanagers einhergehen, um im direkten Vergleich mit anderen auch tatsächlich positiv abzuschneiden.

**3. Praxisbeispiel: Internes und externes Berichtswesen**

Nachfolgend wird eine beispielhafte Konzeption des internen und externen Berichtswesens aufgeführt (Abb.). Das hier dargestellte mittelständische Unternehmen befindet sich derzeit in einer Expansionsphase<sup>1</sup>.

Frequenz	Inhalt/Statistik	Info-Quelle	Funktionale Zuständigkeiten		
			Operative	Auswertung	Info-Empfänger
<b>1. INTERNES BERICHTSWESEN</b>					
<b>Wöchentlich</b>	1. Controlling-Kurzbericht	QuickBooks, Excel-Chart	B/C	C/GF	Inv/Ges
	2. Umsatzplanung	Excel-Tabelle	PL/C	C/GF	V
	3. Liquiditätssteuerung (kurzfr.)	Excel-Tabelle	B/C	C/GF	
	4. Kreditoren-/Debitorenliste	QuickBooks	B/C	C/GF	
	5. Aktivitätenplanung	Word-Tabelle	C/GF	C/GF	
<b>Monatlich</b>	1. BWA	Datev	StB	C/GF	Inv/Ges
	2. Betriebsw. Analyse (Plan/Ist)	Excel-Tabelle	C	C/GF	Inv/Ges
	3. Liquiditätsplanung (mittelfr.)	Excel-Tabelle	B/C	C/GF	
	4. Kennzahlen	QuickBooks, Diverse	Diverse	C/GF	Inv/Ges
	5. Chart Umsatzentwicklung	Excel-Chart	C	C/GF	
	6. Kostenstellenrechnung	QuickBooks	B/C	C/GF	
	7. Vertriebsplanung	Excel-Chart	V/C	V/C/GF	
<b>Jährlich</b>	1. Bilanz	Datev	StB	C/GF	Inv/Ges
	2. Jahresplanung	Excel-Tabelle	C/GF	C/GF	Inv/Ges
<b>2. EXTERNES BERICHTSWESEN</b>					
<b>Monatlich</b>	1. BWA	Datev	StB	C/GF	Kb/C/GF
	2. Betriebsw. Analyse (Plan/Ist)	Excel-Tabelle	C	C/GF	Kb/C/GF
<b>Jährlich</b>	1. Bilanz	Datev	StB	C/GF	Kb/C/GF
	2. Jahresplanung	Excel-Tabelle	C/GF	C/GF	Kb/C/GF

Funktionen: GF = Geschäftsführer    Inv. = Investoren    KB = Firmenkundenbetreuer    StB = Steuerberater    V = Vertriebsleitung  
 PL = Projektleitung    B = Buchhaltung    (Hausbank)    C = Consultant/    Ges. = Gesellschafter  
 Controller

<sup>1</sup> Weitere Praxisbeispiele für hier genannte Inhalte und Statistiken, wurden im Workshop präsentiert. Ihre Aufführung lässt der inhaltliche Rahmen dieser Dokumentation nicht zu. Bei Interesse können sie bei den Verfassern bezogen werden.

## 4. Lösungsansätze

Die Workshop-Teilnehmer waren ausschließlich Geschäftsführer oder leitende Angestellte eines IT- oder Multimediaunternehmens. Ihnen war das Spannungsfeld der internen und externen Darstellung bestens bekannt. Entsprechend intensiv wurden Lösungsansätze diskutiert und entwickelt, die nachfolgend zusammengefasst dargestellt werden. Es herrschte Übereinstimmung darüber, dass die hier aufgeführten Maßnahmen unternehmensübergreifend anwendbar seien, und deshalb präventiv und grundsätzlich zur Problemlösung beachtet werden sollten. Die Lösungsansätze bzw. Maßnahmen wurden in drei Themenfelder gegliedert.

### Themenfeld 1

#### "organisatorische Aspekte"

- Im Unternehmen muss eine umfassende Abstimmung über die Zuständigkeiten und Inhalte des praktizierten Finanzmanagements erfolgen. Die Verantwortung hierfür liegt eindeutig bei der Geschäftsführung.
- Das Reporting muß effizient sein. Das Motto lautet: Konzentration auf die für den jeweiligen Informationsempfänger relevanten Fakten. Eine Informationsflut (Branchen-Jargon: "Zahlenfriedhof") führt zur Ineffizienz und erschwert Beurteilungen sowie Entscheidungsfindungen.
- Das Controlling muss als existenzrelevant erkannt und systematisch aufgebaut werden. Dabei muß es flexibel konzipiert sein, um unterschiedlichen Situationen und Interessengruppen gerecht zu werden.
- Gerade in IT- und Multimediaunternehmen kommt einer qualitativen Projektkalkulation eine wesentliche Bedeutung zu. Um hier internen Spannungen und Fehlbewer-

tungen vorzubeugen, sollte hier eine hohe Transparenz zwischen den Zuständigkeitsbereichen gegeben sein.

### Themenfeld 2

#### "konkrete Methoden, intern"

- Das Outsourcing von Reporting-Aufgaben erhöht die Qualität (auch bezüglich des Einsatzes bestimmter Methoden) und die Objektivität bei der Bewertung von Sachverhalten.
- Eine konsequent durchgeführte Zeiterfassung muss Bestandteil des Controllings sein. Sie dient u. a. als fundierte Informationsbasis für (Projekt-)Vor- und Nachkalkulationen.
- Im Rahmen des betrieblichen Reporting-Konzeptes müssen bestimmte Reporting-Perioden klar definiert sein.

### Themenfeld 3

#### "konkrete Methoden, extern"

- Die Durchführung von Alternativplanungen ist unbedingt erforderlich. Hierbei werden unterschiedliche Prämissen und Szenarien und daraus abgeleitete Alternativstrategien entwickelt. Diese führen zu schnelleren und inhaltlich fundierten Reaktionsmöglichkeiten bei variierenden Geschäftsentwicklungen. Derartige Szenarien sollten auch Bestandteil des externen Reportings sein.
- Eine fortlaufende Kostenkontrolle ist nicht nur betriebsintern von hoher Bedeutung, sondern auch im externen Reporting – gerade gegenüber Banken – eine wichtige Argumentationsgrundlage. Hiermit wird ein professionelles Controlling sowie Planungssicherheit für die Betroffenen dokumentiert.

## Organisationsstruktur und Personalmanagement in Krisenzeiten – „harte“ und „softe“ Faktoren eines Turn-Around



Alexander Prinz zu Schleswig-Holstein



Jan Tews

### Einführung

In Krisenzeiten sind Veränderungen und Anpassungen erforderlich. Dies wird in bestimmten Fällen auch als Turn-Around bezeichnet. Ziel ist meist die Abwehr von Gefahren wie Zahlungsunfähigkeit oder Notverkäufen, oder die strukturelle Neuausrichtung nach einer zuvor erfolgten Sanierung. Ein Turn-Around wird im Folgenden als ein Bündel von Maßnahmen verstanden, die geeignet sind, die für das Unternehmen lebensbedrohliche Verstärkung einer Krise abzuwenden.

*Turn-Around heißt Gefahren-Abwehr!*

Das Maßnahmenbündel umfasst solche zur Verstärkung der Finanzsituation (zunächst Erlös/Ertragssituation, in fortgeschrittenen Krisen zunächst Liquidität) der Situation im Markt und Wettbewerb und ganz wesentlich auch solche zur Stärkung der inneren Struktur der Unternehmung.

Dieser Beitrag beschäftigt sich zunächst mit "harten" Fakten einer Stärkung und Effizienzsteigerung der internen Strukturen. Im zweiten Teil werden dann "weichere" Ansätze vorgestellt.

Letztendlich wird jedoch deutlich, dass der eine Ansatz ohne den anderen nicht zu optimalen und nachhaltigen Ergebnissteigerungen führt.

### "Harte" Faktoren im Turn-Around

Ein "Harter" Turn-Around erfolgt optimal in Stufen:

1. Analyse des IST-Zustandes der Organisation und Erarbeitung eines Maßnahmenkatalogs – hier dargestellt am Beispiel einer möglichen Methode, der Funktionskostenanalyse
2. Kommunikation der neuen Strukturen und Anläufe – dargestellt an zwei Beispielen für Organisations-"Handbücher"
3. Umsetzung in der Mitarbeiterschaft und Steuerung – hier erläutert mit der Methodik "Führen mit Zielen"

### Funktionskostenanalyse

Die Funktionskostenanalyse ist eine Methode zur zügigen Analyse und Erarbeitung eines Maßnahmenkatalogs. Mit Hilfe eines unterstützenden Formularwesens und unter Einsatz von Kreativitätstechniken wird kurzfristig ein kurz- und mittelfristig wirkender Maßnahmenkatalog mit möglichst breiter Unterstützung aller (auch zukünftig noch angestellter) Mitarbeiter erstellt. Dieser breite, integrierende Ansatz sichert die Akzeptanz des Analyseergebnisses und die Motivation zur Durchsetzung der Maßnahmen.

Ein mögliches Zielebündel hierzu wäre (Beispiel aus einem Projekt der Autoren):

- a) Herstellung einer schlanken Organisation als Voraussetzung für das strategische Ziel der Kostenführerschaft im Markt;
- b) klare, eindeutige und überschaubare Organisation als Voraussetzung für das Erkennen von vermeidbaren Aufwänden;
- c) eindeutige Aufgaben- und Verantwortungs-zuordnung, um Reibungsverluste durch "Zuständigkeitsgerangel" auszuschließen.

#### *Erster Schritt: Bestandsaufnahme!*

Die Funktionskostenanalyse beginnt nach einer Kick-Off-Phase mit der Bestandsaufnahme der wichtigsten Tätigkeiten der betroffenen Mitarbeiter. Danach werden mit Hilfe von Kreativitätstechniken Ideen entwickelt, die geeignet sind, die Effizienz der Abläufe wesentlich zu erhöhen. Diese Ideen werden nachfolgend nach verschiedenen Kriterien wie Wirtschaftlichkeit, kurzfristige Realisierbarkeit bewertet und in der Folge zu einzelnen Maßnahmen verfeinert. Diese beschriebene Analyse und Konzeptphase kann in 3-5 Wochen erfolgen. In der Beratungspraxis werden so Effizienzsteigerungen zwischen 15% und 30% erreicht (in dem für das Zielebündel genannten Beispiel waren es jährliche 24%).

#### **Organisationshandbuch**

Die besten "neuen Regeln" sind wertlos, wenn sie nicht **alle** Beteiligten im Detail kennen. Gute Erfahrungen werden mit einer Know-How Datenbank gemacht, die jedoch nicht in schwerfälliger Papierform kommuniziert wird, sondern beispielsweise in Lotus Notes – in genau dem System, das häufig auch strategisch die Basis für Kommunikation im Unternehmen darstellt. Weitere Voraussetzung dafür, dass ein solches Organisationshandbuch lebt, ist, dass es einfach und zeitnah gepflegt wird und eine Veralterung weitgehend ausgeschlossen ist.

#### *Nachhaltigkeit durch schriftliche Regeln!*

Eine weitere Wirkung des Organisationshandbuchs war die Initialisierung und Sicherstellung einer kontinuierlichen Kommunikation zur Abstimmung zwischen einzelnen Funktionsbereichen. Die Kernfrage war im-

mer: "Darf die neue Regel jetzt unternehmensweit kommuniziert werden? Wurden alle notwendigen Personalgespräche geführt? Haben alle zuständigen Geschäftsführer zugestimmt?"

Auch kleinere mittelständische Betriebe sollten keinesfalls auf die inspirierende Wirkung nachhaltiger Kommunikation verzichten. Eine sehr praktische Einrichtung kann das Schwarze Brett sein, welches in Zeiten des Turn-Around zum "Turn-Around Sprungbrett" wird. Mitarbeiter sollen und wollen wissen, in welche Richtung es geht.

#### **Führen mit Zielen**

Umgesetzt werden neue Strukturen und Prozesse letztlich nur durch die Mitarbeiter im Unternehmen. Ein sehr wirkungsvolles Wechselspiel zwischen notwendiger enger persönlicher Steuerung und Freiraum zur optimalen Gestaltung der Arbeitsergebnisse durch den Mitarbeiter gelingt durch die Methode "Führen mit Zielen".

Eine Zielvereinbarung erfolgt zwischen der Unternehmensleitung und den Abteilungsleitern sowie zwischen den Abteilungsleitern und den Mitarbeitern der Abteilung. In dem Zielvereinbarungsgespräch wird das Unternehmensgesamtziel in klare, nachprüfbare Teilziele aufgeteilt.

#### *Mitarbeiter prüfen die Erreichbarkeit von Teilzielen*

Der Mitarbeiter prüft die Machbarkeit der Teilziele und übernimmt nach positiver Einschätzung die Verantwortung für die Ausführung. Die Zielvereinbarung wird schriftlich fixiert. Ein Beispiel für ein Ziel im Außendienst wäre: 15% mehr Kontakte pro Woche durch bessere Gebietsaufteilung; ein Ziel für einen Projektmitarbeiter: 10% weniger Terminüberschreitungen bezogen auf die spezifischen Aktivitäten des Mitarbeiters im Projekt durch detaillierte, teamgemeinsame Planung. Auf der emotionalen Ebene wird durch solch eine Zielvereinbarung eine gemeinsame Willensbildung hergestellt und Widerstände seitens der Mitarbeiter werden gemindert. Zudem wird ein

grundsätzliches Verständnis für (Eigen-) Kontrolle im Sinne der Erfolgssicherung geschaffen

Die Lenkung der Ausführung erfolgt nach dem Prinzip "Steuermann": Negativ eingegriffen wird nur bei Störungen. Es wird also situativ nach dem Entwicklungsstand und der Fähigkeit des Mitarbeiters geführt. Die Ergebnis- und Leistungskontrolle erfolgt wieder gemeinsam mit dem Mitarbeiter. Gemäß den in der Zielvereinbarung schriftlich fixierten Kriterien wird der Status ermittelt. Die Abweichung sieht der Mitarbeiter selbst, er ist somit am Verfahren aktiv beteiligt und akzeptiert die Beurteilung leichter als etwa den Tadel nach "Gutsherren-Art".

### **"Softe" Faktoren im Turn-Around**

Die sogenannten Soft Facts im Turn-Around dienen der Stärkung der inneren Struktur des Unternehmens. Dabei sind mit Soft Facts alle nicht konkret messbaren Elemente gemeint, die letztlich die Personalführung sowie die gesamte interne Kommunikation prägen und spezifisch für das jeweilige Unternehmen sind. Ohne diese Bestandteile der Unternehmensführung würde keine Organisationsstruktur "leben".

Es folgt eine Zusammenstellung wichtiger Aspekte dieser Soft Skills, die zugleich das Funktionieren bzw. Zusammenwirken der harten und weichen Faktoren in der Unternehmensführung gewährleisten sollen.

### **Zuverlässigkeit der Aufgabenzuweisung**

Das Unternehmen bedarf einer klaren Aufgaben- und Verantwortungszuweisung an einzelne Personen. Jeder im Unternehmen muss wissen bzw. nachlesen können, wer für welche Aufgaben zuständig und für die entsprechenden Entscheidungen verantwortlich ist. Das ist vollkommen unabhängig von der jeweiligen Organisationsstruktur. Überschneidungen in der Aufgabenwahrnehmung sind deshalb so gefährlich, weil sich hier schnell "Subkulturen" entwickeln, d. h. zwei Parteien bearbeiten – bewusst oder unbewusst – gleiche Aufgabengebiete auf unterschiedliche

Weise und entsprechend mit unterschiedlichen Ergebnissen. Dies ist in der Regel kontraproduktiv. Außerdem führt es zu Verunsicherungen bei den Mitarbeitern. Ursächlich dafür ist meistens, dass in der Phase der Aufgabenzuweisungen diese potenziellen Konfliktfelder nicht gesehen oder unterschätzt werden.

*Konflikte durch  
uneindeutige Aufgabenzuweisung!*

Ein unwillkommener Nebeneffekt ist Rivalität zwischen mehreren vermeintlich zuständigen Funktionsträgern.

Jede Organisationsform muss der gewachsenen Kultur des Unternehmens entsprechen, um auch akzeptiert zu werden. Das bedeutet, dass kurzfristig von außen aufgesetzte Strukturen nicht funktionieren werden, wenn sie nicht vorher bei den Mitarbeitern angemessen "eingeführt" worden sind. Dies setzt also einen sensiblen Vorbereitungsprozess voraus. Dabei darf es auch durchaus kontrovers zugehen, solange die Akzeptanz im Unternehmen "wachsen" kann.

### **Motivation als zentraler Erfolgsfaktor**

Dauerhaft funktioniert jede Organisationsform als Basis für gemeinsames Arbeiten nur, wenn die Motivation einen höheren Stellenwert als die reine Kontrolle hat und dies auch allgemein so empfunden wird.

*Motivation ist noch wichtiger als Kontrolle!*

Dies gilt in Abgrenzung zu der Anweisungskultur:

Kreativität, das viel zitierte unternehmerische Denken, Engagement der Einzelnen, all dies ist die Basis für schnelle Handlungsfähigkeit und Dynamik. Per Anweisung allein wird sich auf Dauer kein Mitarbeiter zu Leistung und Loyalität bewegen lassen. Es bedarf vielmehr der Identifikationsmöglichkeit jedes Einzelnen mit dem Unternehmen.

Dabei spielt das obere Management als Identifikationsfiguren und ggfs. auch als Reibungs"fläche" eine nicht zu unterschätzende Rolle!

## **Führung = Kommunikation**

Folgende Grundsätze der Kommunikation müssen beachtet werden:

- Kommunikation findet immer statt, d. h. auch unbewusst, und auch durch Schweigen, durch Sich Entziehen aus dem aktiven Prozess etc. All dies sind Kommunikationssignale, die von anderen interpretiert werden.
- Deshalb: Die Kommunikation jeder Person beginnt bei sich selbst. Innerliche Unklarheit wird auch so nach außen wirken und verunsichern bzw. missverstanden werden. Unbewusste Signale sollten daher idealerweise bewusst gemacht werden, indem der Einzelne die Regelmäßigkeit seines Denkens und Verhaltens erkennen lernt und berücksichtigt.
- Dann erst wird verhindert, dass die persönlichen Probleme zu Problemen des jeweiligen Umfelds werden. Erst das macht den Einzelnen authentisch und glaubhaft. Andernfalls würden auch Führungskräfte als ungerecht und sprunghaft empfunden. Dies hätte zwingend Autoritätsverfall zur Folge.
- Schlussfolgerung: eindeutige Botschaften geben und feedback einholen!

## **Flache Hierarchie und ihre Grenzen**

### **Vorteile:**

- kurze Wege zwischen den (wenigen) Hierarchie-Stufen; wenig Tabus
- große Transparenz der Entscheidungswege, allerdings Begründungsbedarf.

### **Risiken:**

- breite Führungsspanne bei einzelnen Führungskräften erschwert die notwendige Betreuung und Zuwendung für die einzelnen Mitarbeiter.
- Vorgesetzte verlieren Kontakt zu den Mitarbeitern.

## **Umgang mit Wandel und Veränderung – statischer Zustand als Ausnahme**

In Prozessen, Maßnahmen und Strukturen ist Flexibilität gefordert, der Wandel, die Veränderung sind Normalzustand. Diese permanenten Anpassungen erfordern, dass Veränderungen im Unternehmen thematisiert und verstanden bzw. akzeptiert werden, ohne au-

tomatisch als Bedrohung empfunden zu werden: Eine hohe Anforderung an die Führungskräfte! Ängste der Mitarbeiter sind verständlich und normal, sie müssen angesprochen werden und dürfen nicht tabuisiert werden. Diese Ängste sind äußerst vielschichtig und sie sind normale Reaktionen auf erkannte Risiken des Unternehmens.

*Mitarbeiter brauchen die täglich gelebte Botschaft, ernst genommen zu werden!*

Für Maßnahmen und Veränderungen, die durch Krisensituationen entstehen, ist es wichtig, die Kultur und die Geschichte des Unternehmens zu beachten: Soll eine Entscheidung umgesetzt werden, die nicht zur gewachsenen Kultur passt, wird sie am Widerstand der Mitarbeiter scheitern. Beispiel: Jahrelang werden Entscheidungen auch von unten nach oben getroffen. Durch eine kurzfristige Krisenlage des Unternehmens wird dieses plötzlich radikal umgestaltet und die Strategie geändert. Führung erfolgt nunmehr durch Anweisung und scharfe Kontrolle. Dies wird massiven Widerstand auslösen und zu Loyalitätsverlust der Mitarbeiter führen, aber keine Effizienzsteigerung und Prozessverbesserungen nach sich ziehen. Kulturveränderungen bedürfen behutsamer Vorbereitung.

Grundsätzlich gibt es zwei gegenläufige Wege, Veränderungen zu betreiben:

1. Veränderung mit dem Ziel, den shareholder value zu steigern (alles andere hat sich dem unterzuordnen: der harte Weg, Revolution von oben), oder:
2. Veränderung von innen heraus durch die Organisation des Unternehmens zu betreiben (der weiche Weg / Evolution von innen).

Die Kunst ist, beide Wege zu kombinieren. Führungsschema wäre dann: Ziele setzen und die Mitarbeiter bei der Umsetzung am besten Weg mitarbeiten lassen, selbst wenn dies zunächst viel Zeit kosten kann.

Werden Berater eingesetzt, sollte deren Fokus nicht nur auf Analyse und Veränderungskonzept liegen, sondern auf der Stärkung des Systemes im Sinne von Selbsthilfe ("empower

people"). Hier ist Beratung und Begleitung gefragt, nicht einfach Urteil und Anweisung.

**Radikale Veränderungen** sind nur dann dauerhaft erfolgreich, wenn die Balance der "harten" und der "weichen" Faktoren sorgsam in Harmonie gehalten werden.

### **Grundbotschaften**

In der Krise zeigt sich der tatsächliche Wert einer Unternehmenstruktur und ihrer Kultur: das System muss durchdacht und für die Beteiligten verstehbar sein.

Ein Unternehmen als System kann nur stabil funktionieren, wenn Führung für die Einzelnen berechenbar ist. Dazu sind Authentizität der Unternehmensführung ebenso ausschlaggebend wie erlebte Fairness und Kontinuität, in Abgrenzung zu häufigen und spontanen Richtungswechseln.

Mitarbeiter müssen die Strategie, die Unternehmensvisionen und deren Umsetzung als sinngebende Einheit nachvollziehen und auch leben können. Dies ist die Voraussetzung für eine belastbare Unternehmenskultur, d. h. auch für Stabilität in der Krise.

## Controlling und pragmatisches Projektmanagement



Jens Otto Lange

Jan Tews



### Einführung

#### a) Was ist Controlling?

Allgemein lässt sich diese Frage mit der Hauptaufgabe des Controllers beantworten: Der Controller legt die betriebswirtschaftliche Seite der Unternehmenstätigkeit offen. Er ist verantwortlich für die Transparenz des Unternehmensergebnisses. Die Abgrenzung zum Management des Unternehmens besteht darin, dass dieses nicht für die Transparenz, sondern für das Ergebnis an sich verantwortlich ist.

#### *Transparenz durch Controlling!*

Der Controller erarbeitet jedoch nicht nur Transparenz, sondern ergreift auch die Initiative, um Fehlentwicklungen frühzeitig zu erkennen, und begleitet deren Beseitigung.

Erfolgreiches Controlling ist als kontinuierliche letzte Phase in den Strategieprozess eingebettet. Die klassische Vorgehensweise im Strategieprozess beginnt mit einer Analyse der eigenen Stärken und Schwächen und der Chancen und Risiken im Kontext des Marktes und des Wettbewerbs. Noch klassischer (und eigentlich wenig überraschend) ist dann die Ableitung grundlegender Unternehmensziele: Ausbau der eigenen Stärken, Abbau der Schwächen, Nutzung der Chancen und Vermeidung der Risiken. Zur Erreichung der Ziele werden Strategien entwickelt, diese zu Maßnahmen verfeinert und umgesetzt. Controlling in der letzten Stufe prüft, ob diese Ziele erreicht werden

und initiiert bei Zielabweichungen Gegenmaßnahmen.

Wichtig für effizientes, pragmatisches Controlling ist, dass auch der Umkehrschluss gilt: was nicht Ziel ist, wird nicht (oder zumindest wesentlich weniger intensiv) "controlled". Denken Sie in diesem Moment z. B. an die dicken Stapel periodischer Berichte, die Sie als Unternehmensleiter nie zu Ende gelesen haben – sie passen eben nicht zu den Zielen, die Sie gerade verfolgen. Eine positive Vorstellung hingegen wäre eine einzige DIN-A4-Seite jeden Montagmorgen mit den allerwichtigsten Kennzahlen, aus denen Sie erkennen, dass Ihr Unternehmen betriebswirtschaftlich gesund ist.

Die Steuerung von Zielen beschränkt sich auf alle wesentlichen strategischen und operativen Aspekte des Geschäfts. Sie hört nicht beim Finanz- und betrieblichen Rechnungswesen auf. Für jeden dieser Aspekte werden Kennzahlen und auch Vergleichs- oder Zielwerte festgelegt, mithilfe derer die Erreichung der Ziele gemessen wird.

**Finanzorientierte Kennzahlen** könnten unter anderem sein: Liquidität, Budgetstatus der Kostenstellen und -träger (z. B. Abteilungen und Projekte) und Ertragssituation.

Wichtige markt- und vertriebsorientierte Kennzahlen könnten sein: Anzahl Besuche des Außendienstes, Anzahl positiver und negativer Nettokontakte sowie der offenen Kontakte, Umsatz Neukunden, Umsatz oder Deckungsbeitrag je Region und Segment.

Die wichtigsten Kennzahlen für den Bereich interne Effizienz für Multimediaagenturen und projektorientierte IT-Dienstleister dürften im Bereich des Projektmanagements und -controllings liegen. Beispiele hierzu sind: Prozentualer Anteil der im Plan liegenden Projektaktivitäten und -ressourcen (z. B. auf Basis Arbeitstage) und "Rote-Ampel"-Kennzeichnung der im Verzug liegenden einzelnen Aktivitäten.

*Ziel: Ein geeichtes betriebswirtschaftliches Fieberthermometer!*

Die Umsetzung eines solchen pragmatischen "Kennzahlencockpits" kann durch geschickte Nutzung Ihrer vorhandenen EDV wirksam unterstützt werden. Prüfen Sie zusammen mit Ihren Rechnungswesen- und IT-Verantwortlichen (oder auch Ihrem Steuerberater), wie Sie automatische "Fieberthermometer" in Form von Berichten installieren. Bei den oben genannten Kennzahlen wird Ihnen PC-Standardsoftware wie z. B. von HS-Hamburger Software, KHK oder auch Datev behilflich sein.

Aber denken Sie daran: weniger ist mehr. Wie viele Zahlen möchten Sie wirklich am Montagmorgen lesen, bis Sie wissen, in welchen Bereichen der Schuh am stärksten drückt?

### **b) Was ist ein Projekt?**

In der IT- und Multimedia-Branche ist das Projektgeschäft dominierend. Projektgeschäfte haben die unangenehme Eigenart, extremen Liquiditätsschwankungen unterworfen zu sein. Um diese Ausschläge unter Kontrolle zu halten, gibt es nur ein Mittel: Strategie, Management und Controlling des Unternehmens müssen aufeinander abgestimmt sein.

Wenn das Ziel nicht klar ist, ist eine Kontrolle der Zielerreichung nicht möglich. Das gilt sowohl für das Gesamtunternehmen als auch für die Projektebene. Ohne Ziele ist keine Priorisierung von Entscheidungen möglich. Ohne Ziele kann nicht entschieden werden, was kontrolliert werden muss.

Ein Projekt ist kein Projekt, wenn es kein eindeutiges Ziel hat. Außerdem gehören zu einem Projekt ein Auftraggeber, ein Terminplan mit Meilensteinen, ein Team, ein Budget und natürlich ein Abschluss. Typisch für Projekte ist außerdem, dass zwar das Ziel, aber meist nicht der Weg dahin klar ist. Projektarbeit heißt immer, in einem bestimmten Zeitraum mit begrenzten Ressourcen und begrenztem Budget eine neue Problemlösung zu entwickeln.

Die Formulierung ist anspruchsvoller als gemeinhin angenommen wird. Am einfachsten ist es, Ziele als vorweggenommene Zustände zu formulieren, z. B. "Wir verkaufen am 1.1.2004 20 Prozent unserer Produkte über das Internet." **Smarte** Ziele sind spezifisch, messbar, anspruchsvoll, aber realistisch, und sie enthalten einen Termin.

*Projekte schaffen Strukturen aus dem Nichts!*

Ein Projekt ist also etwas, was aus einer ungewissen Zukunft eine feste Struktur entwickelt. Projekte im Multimedia und IT-Bereich müssen in dieser Struktur vier Dimensionen berücksichtigen: Design, Informationstechnologie, Inhalt und Organisation.

Für die Projektarbeit in Multimedia- und IT-Unternehmen ist eine differenzierte Auftragsbeschreibung zu Projektbeginn für den Projekterfolg entscheidend. Wer ist die Zielgruppe? Welche Wirkungen sollen erzielt werden? Mit welchen Leistungen? Und welchen Ressourcen? In welchen Umsetzungsschritten? Wer auf die Klärung dieser Fragen verzichtet, riskiert einen schleppenden Projektverlauf. Da Kunden mit diesen Fragen oft überfordert sind, ist das Beratungs-Know-How des Dienstleisters in dieser Phase sehr wichtig. Ergebnis dieser Klärung sollten ein eindeutiges Budget und ein eindeutiger Zeitplan sein.

### **c) Was ist Projektmanagement?**

In IT- und Multimedia-Unternehmen sind Projektmitarbeiter überwiegend Spezialisten. Spezialisten unterschiedlicher Disziplinen, die sich dem Projekt aus ihren jeweiligen

Perspektiven nähern. Sie brauchen deshalb immer wieder den Austausch, um das gewünschte Ergebnis effizient zu erreichen.

Dreh- und Angelpunkt der internen und externen Projektkommunikation ist der Projektmanager. Seine Aufgabe ist es zum einen, die harten Faktoren im Griff zu behalten, die die Kennzahlen für das Controlling liefern: Projektadministration, Kalkulation und Abrechnung, Zeitplanung und Ressourceneinsatz. Doch genauso bedeutsam sind die weichen Faktoren des Managements: Der Projektmanager trifft Entscheidungen, organisiert Besprechungen, sorgt für gute Stimmung im Team und beim Kunden, regelt Konflikte und managt Wissen.

Deshalb ist eine offene Unternehmenskultur, die Selbstverantwortung, Austausch und Kommunikation in allen Facetten fördert, eine wichtige Voraussetzung für erfolgreiche Projektarbeit. Bereits mit der Auswahl von Mitarbeitern legt ein Unternehmen fest, welche Art von Unternehmenskultur und "Projektkompetenz" entwickelt werden soll.

### **Wie hängen Controlling und Projektmanagement zusammen?**

Das Projektmanagement liefert die Prognose, das Controlling das Ergebnis. Deshalb sollten Projektmanagement und Controlling immer in verschiedenen Händen liegen. Der Projektmanager ist gefordert, bereits zu Projektbeginn einen Zeitplan zu erstellen, in dem die wichtigsten Zwischentermine festgelegt sind. Nur, wenn diese Termine gehalten werden, ist eine Abrechnung beim Kunden argumentierbar. Und nur dann kann eine effiziente Arbeitsweise, die die veranschlagten Zeiten einhält, angenommen werden. Im Umkehrschluss verschlechtert jede Terminverschiebung die Liquiditätslage des Unternehmens. Terminverschiebungen entstehen durch eine Unterschätzung der Aufwände oder Qualitätsmängel, die zu Nachbesserungen führen. Sie haben ihre Ursache in schlechter Organisation, mangelnder Kommunikation und unzureichendem Knowhow. Deshalb ist das Controlling von Terminen und Ressourcen das wichtigste Gebiet des Controllers in der IT- und Multimedia-Branche.

### **Welche Projektmanagement- und Controlling-Werkzeuge gibt es?**

Sowohl für harte als auch weiche Faktoren des Projektmanagements gibt es Werkzeuge. Ein eindeutiges Nummernsystem für die Benennung von Projekten in der Buchhaltung und der Zeiterfassung hilft, die Übersicht zu behalten.

Ein Prozessmodell gibt Orientierung bei der Projektplanung. Es bildet ab, welche Aufgaben im Zeitverlauf zu lösen sind, und welche Ergebnisse erreicht werden sollen.

#### *Prozessmodelle sind Orientierungshilfen!*

Es ist eine Orientierungshilfe für die Projektmanager, die an das jeweilige Projekt angepasst werden muss. Obwohl es eine Vielzahl von Vorbildern für Software-Erstellungsprozesse gibt, sollte jedes Unternehmen aus seiner eigenen Kompetenz und seinen Erfahrungen heraus sein eigenes Modell entwickeln. Nur dann wird es wirklich von allen Mitarbeitern "gelebt". Prozessmodelle können in Excel-Tabellen oder Projects-Balkendiagrammen dargestellt werden. Ziel von Prozessmodellen ist es, fehlerfreie Software möglichst zeit- und ressourcensparend zu produzieren. Denn Nachbesserungen durch unzureichende Qualität gehen fast immer zu Lasten des Dienstleisters und fressen jeden Projektertrag schnell wieder auf.

Voraussetzung für ein Prozessmodell ist, dass man weiß, was man tut und wie man es tut. Nur eine klar geregelte Organisation, in der jeder seine Kernaufgaben kennt und wahrnimmt, lässt ein Projektteam erfolgreich agieren. Die Berufsbild-Diskussion der IT- und Multimedia-Branche hat dabei vier typische Funktionsträger hervorgebracht: Designer, Konzeptioner, Programmierer und Projektmanager. Eine Projektorganisation sollte nicht nur statisch-hierarchisch, sondern auch zeitlich-dynamisch gestaltet werden. Neben Aufgabenbereichen sind Kommunikationsregeln hilfreich. Feste Abstimmungstermine zu definierten Themen (z. B. Projektstatus, Ressourcenplanung, Vertrieb) im Wochenverlauf

halten die Kommunikation im Fluss. Regeln für Besprechungsabläufe und Gesprächsverhalten erleichtern allen Beteiligten, "auf den Punkt" zu kommen. Ein Leitbild, das die Haltungen der Geschäftsführung formuliert, liefert die richtungweisende Grundlage für schnelle Entscheidungen des Projektmanagers.

Vorlagen für Besprechungsprotokolle und Projektpläne, z. B. in Microsoft Projects, Checklisten für wiederkehrende Gespräche, z. B. für Re-Briefings und Workshops, sind einfache Formen des Wissensmanagements. Abgelegt in einem Intranet, sind sie für jeden Mitarbeiter nutzbar.

### *Zeiterfassung muss sein!*

Zentrales Werkzeug jeder Dienstleistung, die ja auf dem Verkauf von Zeit beruht, ist eine Zeiterfassung, die eine Zuweisung des Zeitverbrauchs auf die einzelnen Projekte erlaubt. Hierzu gibt es eine Vielzahl von Anwendungen, auch webbasierter Art.

Doch der Schlüssel zum Erfolg liegt nicht im Werkzeug, sondern im Umgang damit. Alle diese Werkzeuge nützen wenig, wenn sie niemand kennt und benutzt. Deshalb gilt auch hier: Führung durch Kommunikation ist alles – sie ist nichts Lästiges, sondern Teil der Projektarbeit.

### **Der Lenkungsausschuss**

Aus den Gesprächen auf und nach dem Vortrag in der Handelskammer wurde deutlich, dass eine festgeschriebene, steuernde Beteiligung des Kunden im Projekt sehr wirksam und für beide Vertragsparteien positiv sein kann. Diese Beteiligung kann durch ein Projektsteuerungsgremium oder auch Lenkungsausschuss sichergestellt werden.

*Nur Entscheider  
gehören in den Lenkungsausschuss*

Der Lenkungsausschuss besteht aus entscheidungsbefugten (!) Vertretern des Auftraggebers und -nehmers, der beteiligten Fach-

abteilungen und als Berichtender dem Projektleiter. In diesem z. B. monatlich tagenden Gremium wird über den Projektfortschritt berichtet, der Projektablauf gesteuert, der Projektleiter im Umfeld der Unternehmung unterstützt, projektrelevante Entscheidungen gefällt und es wird die Verantwortung über die Einhaltung der Rahmenbedingungen ausgeübt. Dieser Lenkungsausschuss sollte schon im Angebot verankert werden und kann, geschickt eingesetzt, eine starke Unterstützung bei der Erreichung der Projektziele und damit der Kundenzufriedenheit sein.

### **Gestaltung der Projektorganisation**

In dem Workshop in der Handelskammer haben die Teilnehmer aus ihren jeweils spezifischen Erfahrungen heraus ein eigenes Prozessmodell entwickelt. Probieren Sie es doch selbst auch einmal aus:

**Aufgabe:** Sie haben einen neuen Projektmanager eingestellt. Erklären Sie ihm, wie in Ihrem Unternehmen idealtypisch Projekte strukturiert werden.

**Lösungshilfen:** Entwickeln Sie mit Ihrer Arbeitsgruppe (Ihren Mitarbeitern) einen Standard für einen Projektplan. Einigen Sie sich im Vorfeld gemeinsam auf den Gegenstand des Projektes (z. B. Website, Software). Formulieren Sie das (fiktive) Ziel, das mit dem Projekt erreicht werden soll. Gehen Sie bei Ihrer Planung insbesondere auf die folgenden Fragen ein:

- Welche Projektphasen und Meilensteine unterscheiden Sie?
- Welche Arbeitsaufträge müssen in den einzelnen Phasen übernommen werden?
- Welche Mitarbeiterfunktionen übernehmen diese Arbeitsaufträge?
- Welche Ergebnisse erhält der Kunde nach Abschluss der einzelnen Phasen?
- Welchen Zeitraum benötigen Sie für die einzelnen Phasen?
- Wieviel Personentage benötigen Sie für die einzelnen Phasen?

Nutzen Sie Metaplan-Karten für die Darstellung der einzelnen Elemente des Plans.

## Leitsätze zur Zusammenfassung

- Es wird kontrolliert und gesteuert, was wichtig ist!
  - Was im Detail wichtig ist, hängt von Ihren Zielen ab!
  - Projekte brauchen ein Ziel, einen Auftraggeber, ein Team, einen Terminplan, ein Budget und einen Abschluss, sonst sind es keine Projekte.
  - Projekte steuern heißt, Ressourcen und Termine sauber planen und einhalten.
  - Wichtig ist, dass Projektmanagement gelebt wird. Projektmanagement ist nicht einfach eine besondere Form der Zeiterfassung und -abrechnung!
  - Das Leben von Projektmanagement ist Tool-unabhängig! Die einfachsten Tools sind die besten.
- Projekte leben von selbstverantwortlichen, aktiven Mitarbeitern in einer offenen Unternehmenskultur.
  - Projektmanager liefern die Prognose, Controller das Ergebnis.
  - Regeln für Organisation und Kommunikation erleichtern die Projektarbeit.
  - Eine gute Auftragsklärung ist eine Grundvoraussetzung für erfolgreiche Projekte.
  - Ein Prozessmodell gibt allen Projektmitarbeitern eine Orientierung für die Zusammenarbeit.
  - Kommunikation ist alles.

## Effektives Vertragsmanagement



Dr. Ralf Imhof

### Einleitung

Verträge sind gut, wenn man sie hat, lästig, wenn man sie noch schließen muss. Oft werden Verträge nach dem Motto "Augen zu und durch" abgeschlossen. Wer sich in der vermeintlich schwächeren Verhandlungsposition wähnt, möchte seinen Vertragspartner nur ungern mit Diskussionen verärgern. Dass dies für beide Vertragspartner keine vorteilhafte Vorgehensweise ist, und wie Verträge besser verhandelt werden, sollen die folgenden Erläuterungen zeigen.

### Wozu Verträge?

Kurz gefasst sollen Verträge den Austausch von Leistungen für die Vertragspartner interessengerecht regeln. Vertrag kommt von vertragen, was häufig übersehen wird. Ein Vertrag soll nicht nur solange halten, wie die Tinte der Unterschrift noch frisch ist, sondern bis zur vollständigen Abwicklung der im Vertrag geregelten Leistungen. Werden alle Leistungen durchgeführt, ohne dass es zu einer rechtlichen Auseinandersetzung kam, so spricht das für die Qualität der erbrachten Leistungen, aber auch für die des Vertrages.

Ein guter Vertrag zeichnet sich dadurch aus, dass er für die typischen Situationen der Vertragsdurchführung eine Regelung bereit hält. Nur dann kann er seiner Funktion gerecht werden, Streit zu vermeiden und dazu beizutragen, dass sich die Vertragspartner auch tatsächlich vertragen.

### Vertragsschluss und -inhalt

Wie kommt überhaupt ein Vertrag zustande? Oft ist die Ansicht anzutreffen, ein Vertrag liegt nur vor, wenn eine Einigung schriftlich fixiert wurde. Um einen Vertrag zu schließen, muss man jedoch keinen umfangreichen Vertragstext aufsetzen. Sobald man sich nur einig ist, Leistungen auszutauschen und hierfür die unabdingbaren Punkte geregelt hat, ist der Vertrag bereits geschlossen. Nur ganz wenige Verträge bedürfen zu ihrer Wirksamkeit der schriftlichen Fixierung. Die Einigung ist also das zentrale Kriterium. Hat man sich jedoch geeinigt, ohne sich über die weitere inhaltliche Ausgestaltung des Vertragsinhaltes Gedanken zu machen, so kommt der Vertrag mit einem durch das Gesetz typisierten Inhalt zustande.

#### *Gute Verträge bedeuten Gestaltungsfreiheit!*

Hierin liegt eine große Gefahr für beide Vertragsparteien, da sie so ihre Regelungskompetenz an das Gesetz übergeben, das jedoch zwangsläufig nicht in der Lage ist, für die individuell bestehenden Interessen der Vertragspartner eine angemessene Regelung bereit zu halten. Gerade bei Verträgen im IT-Bereich ist es daher von unschätzbarem Vorteil, wenn sich die Vertragspartner zusammensetzen, um den Vertragsinhalt genau zu definieren. Obwohl es einleuchtend ist, dass diese Definition vor Beginn des Leistungsaustauschs erfolgen sollte, ist dies leider nicht die Praxis. Oftmals ziehen sich die Vertragsverhandlungen hin, während bereits fleißig

an einem Projekt gearbeitet wird. Dieser einvernehmliche Projektbeginn reicht aber schon aus, um zu einem Vertrag zu führen. Die Chance der Vertragsgestaltung ist dann oftmals vertan, wenn es bald nach Projektbeginn schon zu atmosphärischen Störungen zwischen den Parteien gekommen ist. Kommt ein weiteres Einvernehmen nicht mehr zustande, gilt die gesetzliche Regelung mit all Ihren Vor- aber insbesondere auch Nachteilen.

## Allgemeine Geschäftsbedingungen

Dienstleister verwenden für die von ihnen typischerweise zu erbringenden gleichartigen Leistungen standardisierte Vertragsbedingungen. Diese Bedingungen können dann entweder unverändert auf den angestrebten Leistungsaustausch angewandt werden oder brauchen lediglich in einigen Aspekten modifiziert zu werden. Der Nachteil dieser standardisierten Bedingungen ist jedoch, dass sie einer besonderen gesetzlichen Kontrolle unterliegen, dem so genannten Recht der Allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGB). Nicht nur das so genannte Kleingedruckte gehört hierzu, sondern jede Vertragsklausel, die mehr als zwei oder dreimal verwendet werden soll, gilt als Allgemeine Geschäftsbedingung.

*Fast jede Klausel  
gilt als Allgemeine Geschäftsbedingung*

Dies wurde so oft übersehen, dass nun im Gesetz klargestellt wird, dass es gleichgültig ist, ob die Bestimmungen einen äußerlich gesonderten Bestandteil des Vertrages bilden oder in die Vertragsurkunde aufgenommen werden, welchen Umfang sie haben, in welcher Schriftart sie verfasst sind und welche Form der Vertrag hat. Bereits eine einzige Klausel kann eine AGB sein. Damit wird deutlich, dass es kaum eine Klausel gibt, die dieser Kontrolle nicht unterliegt. Das AGB-Recht führt in weiten Teilen zu einer starken Beschränkung der Vertragsfreiheit, weil es solche Klauseln für unwirksam erklärt, die zu Lasten des Vertragspartners von der gesetzlichen Leitlinie abweichen. Es kommt nicht darauf an, ob in der konkreten Situation eine Benachteiligung eingetreten ist. Es genügt, dass eine Fallge-

staltung denkbar ist, in der die verwandte Klausel den Vertragspartner unangemessen benachteiligt. Sie ist dann unwirksam.

Nicht der AGB-Kontrolle unterworfen sind jedoch die Leistungsbestimmungen selbst, sofern sie nur klar und verständlich sind.

*Bestimmen Sie möglichst klar  
Ihre jeweiligen Leistungen!*

Auf sie sollte daher besonderer Wert gelegt werden. Es kann nicht oft genug betont werden, dass es falsch ist, zu Lasten der Leistungsbestimmung rechtliche Aspekte in Allgemeinen Geschäftsbedingungen, insbesondere die Regelung zur Haftung, in den Vordergrund zu rücken. Zum einen lässt das AGB-Recht eine effektive Beschränkung der Haftung in Allgemeinen Geschäftsbedingungen überhaupt nicht zu. Zum anderen rückt dabei in den Hintergrund, was für einen guten Vertrag in erster Linie ausschlaggebend ist, nämlich die genaue Beschreibung der Leistungen. Viele Auseinandersetzungen beruhen später darauf, dass man sich darüber streitet, zu welcher Leistung sich ein Vertragspartner verpflichtet hat. Auch die Frage, ob eine Leistung gut oder schlecht erbracht wurde und der Leistende für bestimmte Nachteile, die sein Vertragspartner erlitten hat, einzustehen hat, lässt sich nur dann beantworten, wenn hierzu im Vertrag etwas gesagt wurde. Der Gläubiger hat in dieser Situation naturgemäß das Interesse, die Leistungsverpflichtung möglichst umfangreich darzustellen, während der Schuldner bestrebt ist, seine Leistungspflichten möglichst gering zu halten. Sagt der Vertrag hierzu jedoch nichts Eindeutiges aus, so wird im Zweifel die Entscheidung durch ein Gericht zu treffen sein. Damit ist aber in der Regel weder dem Gläubiger der Leistung, noch dem Schuldner gedient. Sie haben den Fehler begangen, von der ihnen zustehenden Regelungshoheit keinen Gebrauch zu machen und sich so in die Hände eines Dritten begeben.

## In Vertragsverhandlungen bestehen

Der Grund, warum sich die Vertragsparteien immer wieder dem Risiko aussetzen, dass ein

anderer darüber zu entscheiden hat, welchen Inhalt der geschlossene Vertrag hat, liegt oft daran, dass eine detaillierte Darstellung der einzelnen Leistungspflichten als zu aufwändig empfunden wird oder sich ein Vertragspartner in einer schwachen Verhandlungsposition sieht und daher von vornherein darauf verzichtet, in Vertragsverhandlungen einzusteigen.

Dabei wird vergessen, dass für das Verhandeln in erster Linie die eingesetzten Argumente ausschlaggebend sind. Sofern nicht nach dem wenig zielführenden Motto vorgegangen wird "take it or leave it", kann man grundsätzlich gegen jeden Vertragspartner bestehen, sofern nur einige einfache Regeln beim Verhandeln des Vertrages beachtet werden. Wesentlich ist, dass die Interessen der Vertragspartner hinterfragt werden und die Verhandlung dieser Interessen auf sachliche Weise und ohne Festhalten an Maximalpositionen erfolgt. Wesentlich ist aber auch eine gewisse Waffen-gleichheit. Sofern es darum geht, die Leistungen zu verhandeln, sind die Vertragspartner die allein kompetenten Beteiligten hierfür. Wenn es aber um rechtliche Fragen geht, richtet sich die Verhandlungsführung an die rechtlichen Berater. Für den Weg zum Vertragsabschluss hat sich folgende Vorgehensweise bewährt:

### **1. Definieren der eigenen Interessen**

Nur wer seine Interessen kennt, kann auch sachgerechte Verträge aushandeln. Die Kenntnis des Interesses "Geld verdienen" reicht hier nicht aus. Zu berücksichtigende Interessen sind auch die Begrenzung von Risiken, die mit der Leistungserbringung verbunden sind. Bedeutende Risiken sind hierbei das Kalkulationsrisiko und das Leistungs-Haftungsrisiko. Wer einem Vertrag eine Kalkulation zugrunde legt, muss hierfür auch dann einstehen, wenn sie als unverbindlich bezeichnet wurde. Preisangaben ins Blaue hinein können Schadenersatzansprüche des Vertragspartners auslösen. Das Leistungs-Haftungsrisiko hängt untrennbar mit dem abgegebenen Leistungsversprechen zusammen. Wer eine Leistung verspricht, muss hierfür auch einstehen. Eine Haftungsfreizeich-

nung oder -begrenzung in AGB ist daher weitgehend unwirksam, sie kann nur individuell ausgehandelt werden. Problematisch sind auch Terminzusagen. Sie sind in der Regel immer verbindlich, auch wenn im Vertrag etwas anderes steht. Aber auch ohne festen Termin haftet der Auftragnehmer für die rechtzeitige Leistung. Es ist dann nur unklar, was unter "rechtzeitig" zu verstehen ist. Das müssen dann im Zweifel wieder die Gerichte, also Dritte bestimmen. Hieraus wird deutlich, dass es nicht nachteilig sein muss, Termine zu vereinbaren. Sie geben Planungssicherheit, müssen allerdings auch realistisch, das heißt einzuhalten sein.

### **2. Bestimmen der "gegnerischen" Interessen**

Für die Vertragsverhandlungen unabdingbar, ist zu erkennen, welche Interessen der Vertragspartner verfolgt. Nur dann können die eigenen Interessen zielführend in den Vertrag eingebracht werden. Gegenläufige Interessen lassen sich kaum in einem Vertrag unterbringen.

### **3. Prüfen, welche Interessen bereits von der gesetzlichen Regelung erfasst werden**

Zeichnet sich ab, dass der Vertragspartner die eigenen Interessen nicht akzeptieren wird, hilft ein Blick auf die Gesetzeslage weiter. Haben die Parteien im Vertrag nichts geregelt, wird diese Lücke durch eine ergänzende Vertragsauslegung geschlossen. Gibt der Vertrag zum Schließen der Lücke nichts her, wird auf die gesetzliche Lage abgestellt. Oftmals enthält die gesetzliche Lage eine Regelung, die der Vertragspartner nicht akzeptieren würde, würde sie als Vertragsklausel aufgenommen. Lässt man sie jedoch weg, kommt sie kraft Gesetzes zum Zuge. Für IT-Leistungen ist hier vor allem die gesetzliche Bestimmung der urheberrechtlichen Nutzungsrechtseinräumung bedeutsam. Wird nichts zu den Urheberrechten im Vertrag bestimmt, so gilt nach dem Gesetz, dass der Auftraggeber gerade so viele Rechte erhält, wie er nach dem Vertragszweck braucht. Damit würde dem Bestreben der Auftraggeber entgegengewirkt, sich alle Rechte umfassend einräumen zu lassen. Aber auch dann, wenn dies versucht wird, hilft das Gesetz.

Eine solche Klausel ist nur dann wirksam, wenn sie bestimmt genug ist. Die meisten Standardklauseln sind dies nicht. In einem solchen Fall greift wieder die gesetzliche Regelung. Von großer Bedeutung ist die Kenntnis der Gesetzeslage bei Allgemeinen Geschäftsbedingungen. Sie halten oft der gesetzlichen AGB-Kontrolle nicht stand. Beharrt ein Vertragspartner auf einer bestimmten Klausel und unterliegt sie der AGB-Kontrolle, so besteht eine große Wahrscheinlichkeit, dass sie unwirksam ist. Auf die Unwirksamkeit von Vertragsklauseln sollte aber nur dann gesetzt werden, wenn eine Einigung auf eine sachgerechte Regelung wenig aussichtsreich erscheint.

#### **4. Vorlegen eines Vertragsentwurfs mit einer genauen Leistungsbeschreibung**

Wer in der Situation ist, mit seinem Vertragspartner sachlich über die interessengerechten Vertragsinhalte verhandeln zu können, befindet sich in einer vorteilhaften Position, wenn er den zu verhandelnden Vertragstext vorlegen kann. Das gilt aber nur, wenn der Vertrag auch inhaltlich auf den zu regelnden Sachverhalt abgestimmt ist. In der Regel ist es der Dienstleister, der in der Lage ist, den Vertragsinhalt zu bestimmen, weil er auch die zu regelnden Leistungen zu erbringen hat. Bei der Vertragsgestaltung sollte im Zweifel mehr Wert auf die exakte und vollständige Leistungsbeschreibung gelegt werden als auf Regelungen zur Haftung, zum Gerichtsstand oder ähnlichem.

#### **5. Dokumentation des Verhandlungsverlaufes**

Alles, was nicht schriftlich dokumentiert ist, ist für spätere Verwendungen unter Umständen verloren. Für etwaige Auseinandersetzungen kann entscheidend sein, wer eine Klausel vorgeschlagen hat, wie darüber verhandelt wurde und welches Ergebnis erzielt wurde. Dies gilt vor allem im Bereich der AGB. Durch Aushandeln einer Klausel kann aus einer ursprünglich unwirksamen Geschäftsbedingung eine wirksame Individualklausel werden. Dies sogar ausnahmsweise dann, wenn ihr Inhalt gar nicht verändert wurde. Daher sollten alle Vertragsentwürfe und Be-

gleitschreiben aufbewahrt werden. Auch im Zeitalter der Informationstechnik lieben die Gerichte Ausdrücke mehr als Dateien. Es ist ein oft begangener Fehler, Änderungen von Verträgen an ein und derselben Datei vorzunehmen. Am Ende gibt es nur noch eine Version und die Änderungen können nicht mehr nachweisbar vollzogen werden. Das gilt auch dann, wenn die Datei selbst die Änderungen hervorhebt. Da sie digital ist, ist sie leicht manipulierbar und dementsprechend ohne Beweiswert.

#### **6. Vorrangige Einigung auf nicht streitige Positionen**

Bei Vertragsverhandlungen sollte die Stimmung nicht gleich zu Anfang dadurch getrübt werden, dass man sich an kontroversen Auffassungen verausgabt. Dann fehlt später die Bereitschaft, auch einfache Hürden zu einer Einigung zu beseitigen. Hilfreich ist vielmehr, die schnell erkennbar werdenden "unüberwindlichen" Divergenzen zurückzustellen und sie dann zu behandeln, wenn im Übrigen Einigkeit erzielt wurde.

#### **7. Sachliche Diskussion der offenen Fragen**

Die verbleibenden Punkte sind in der Regel so bedeutsam, dass mit einer Einigung hierüber der Vertrag steht und fällt. Andererseits sind die wichtigsten Verhandlungs-Ressourcen Geduld und Verständnis bald verbraucht. Es sollte also sicher gestellt werden, dass vor der Behandlung der essenziellen Punkte die Diskussionsfähigkeit wiederhergestellt wird, zum Beispiel durch eine Pause.

#### **8. Vertragsschluss**

Es kommt häufig vor, dass die Vertragspartner vehement über die Inhalte des Vertrages verhandelt haben, sich einig geworden sind, dann aber in der Folge vergessen, den ausgearbeiteten Vertrag zu unterzeichnen. Das ist für die Wirksamkeit des Vertrages zwar meistens nicht erforderlich, zu Beweis Zwecken aber dringend anzuraten.

## Effektive Netzwerke gestalten



Jens Otto Lange



Dr. Ronnie Peplow



Matthias Schulze-Kraft

### Einführung

#### Mehrwert durch Vernetzung

Netzwerke sind Kooperationen von gleichberechtigten und eigenständigen Partnern, die für alle Beteiligten sowohl einen ökonomischen als auch nicht-monetären Profit hervorbringen. Besonders auf kleine und mittlere Unternehmen übt die Vernetzung mit anderen eine hohe Anziehungskraft aus, weil:

- Netzwerke größere Auftragsvolumen bewältigen und damit in Marktsegmente vordringen können, die sonst größeren Unternehmen vorbehalten bleiben.
- Kompetenzen und Ressourcen sich ergänzen und damit die ständig wachsenden Anforderungen der Kunden besser befriedigt werden können.
- Ein breiteres Leistungsspektrum angeboten werden kann, ohne dass die Pflege der Kernkompetenz darunter leidet.

Diese Motive für die Bildung von Netzwerken werden von den tatsächlichen Wettbewerbsvorteilen gegenüber reinem "Einzelkämpfertum" bestätigt:

*Netzwerke schlagen Einzelkämpfer!*

- Es entstehen Synergieeffekte, die sich positiv auf die Produktivität auswirken.
- Ressourcen und Kapazitäten werden besser ausgelastet.

- Neue Absatzmärkte werden ohne großen zusätzlichen Kapitaleinsatz und unter Beibehaltung der unternehmerischen Eigenständigkeit erschlossen.
- Innovationen werden erleichtert und neue Kontakte hergestellt.

Netzwerke sind aber mehr als funktionale Interessengemeinschaften. Ihre Erfolge beruhen auf Faktoren, die sich am besten unter dem Stichwort der Vertrauenskultur zusammenfassen lassen. Es sind Menschen, keine abstrakten Organisationen, die miteinander in Beziehung treten und gemeinsame Visionen, Ziele und Interessen verfolgen.

#### Notwendige Voraussetzung: Vertrauen

Ob man einem anderen Menschen Vertrauen entgegenbringt oder nicht, ist keine Verstandesentscheidung. Vertrauen ist eine freiwillige Gabe, ein Vorschuss, der ohne die Sicherheit einer Gegengabe gewährt wird. Man verlässt sich dabei auf das Gefühl, auf den Eindruck, den man von einer Person gewonnen hat und erwartet, dass das gegebene Vertrauen nicht enttäuscht wird.

*Vertrauensbruch bleibt nie ungestraft!*

Das enthält auch eine Verpflichtung: Vertrauensbruch wird mit dem Entzug des Vertrauens sanktioniert. Solange der Partner das Vertrauen aber nicht bestätigt, verbleibt der Geber in Unsicherheit.

Der erste Schritt zu einer geschäftlichen Kooperation besteht darin, die notwendige Basis für gegenseitiges Vertrauen zu schaffen. Wenn Menschen sich bereits in anderen sozialen Kontexten begegnet sind und Gemeinsamkeiten feststellen konnten, fällt die Entscheidung, auch geschäftlich miteinander zu kooperieren, leichter. Bereits im small talk können Übereinstimmungen in der Werteorientierung, im Geschmack oder in den Interessen festgestellt werden. Wichtiger als die bewusste Wahrnehmung von Gemeinsamkeiten ist aber das Gefühl der grundsätzlichen Übereinstimmung. Wenn "die Chemie stimmt", lassen sich auch Herausforderungen und Schwierigkeiten so bewältigen, dass beide Seiten von der Zusammenarbeit profitieren.

Zu dem ersten Vertrauensvorschuss kommt auf der zweiten Stufe die Bereitschaft hinzu, allen Netzwerkpartnern einen Gewinn zuzugestehen. Nur wenn jeder einen Nutzen hat, kann das Netzwerk auch Bestand haben und durch den gemeinsamen Erfolg das Vertrauens bestätigen und stärken.

### **Verbindlichkeiten herstellen**

Die soziale Welt ist durch eine unendliche Anzahl von ausgesprochenen und unausgesprochenen Verträgen geregelt, deren Verletzung auf verschiedenen Arten sanktioniert wird. Verträge sind kein Ausdruck von Misstrauen, d. h. sie werden nicht geschlossen, weil dem anderen grundsätzlich nicht zu trauen ist, vielmehr sind sie der verbindliche Ausdruck für den Willen, kooperativ und auf ein gemeinsames Ziel hin zu handeln.

Durch eine schriftliche Fixierung der organisatorischen Regelung des Netzwerkes, der Finanzierung und der Rechte und Pflichten der Kooperationspartner findet eine gegenseitige Bestätigung des Vertrauensvorschusses statt. Dabei ist es nicht in jeder Hinsicht notwendig, formale Verträge miteinander abzuschließen.

### **Netzwerke – Unternehmensform der Zukunft?**

Aus Schlachtschiffen werden Vogelschwärme: Große Unternehmen zergliedern sich in

kleine Einheiten, in Profit- und Kompetenz-Center, um ihre Effizienz zu verbessern. Kleine Unternehmen vergrößern sich durch Netzwerke, um ihr Leistungsspektrum bei geringer Kapitalbindung um kreative und engagierte Fachkräfte zu erweitern.

*Virtuelle Vernetzungen  
sind auf dem Vormarsch!*

Virtuelle Unternehmen sind nichts anderes als Netzwerke, die moderne Kommunikations- und Informationstechnologien für die Synchronisation verwenden. In solchen Netzwerken werden Aufgaben nicht mehr per Anweisung, sondern per Verhandlung verteilt. Das Ziel lautet: Jeder macht das, was er am besten kann. Das Wissen, die Ressourcen, die Ideen und Fähigkeiten der Mitarbeiter werden auf diese Weise für jede Aufgabe optimal verteilt. Durch den intensiven Wettbewerb sind Netzwerke nicht bloßes Experiment, sondern wichtig für das Überleben auf dem globalen Markt geworden.

### **Kommunikation ist alles**

Netzwerke haben keine feste organisatorische Struktur. Die Struktur entwickelt sich entlang der Aufgabe und der Akteure. Netzwerke haben auch keine produktive Kontinuität. Netzwerke bilden sich auf der Arbeitsebene, wenn es Arbeit gibt. Gibt es keine, bestehen Netzwerke vornehmlich aus guten Beziehungen und informellem Austausch – aus der "guten Chemie". Geht die Arbeit los, sind sehr viele Details abzustimmen. Der Vorteil: Die Netzwerkpartner lernen voneinander. Richtungswechsel sind einfach vollziehbar. Der Nachteil: Das Lernen kostet viel Zeit für Kommunikation. Unterschiedliche Erfahrungshintergründe der Partner führen leicht zu Konflikten.

Ihre organisatorische Entsprechung finden unternehmensübergreifende Netzwerke in der unternehmensinternen Projektarbeit. Projekte haben immer ein Ziel, aber noch keinen definierten Weg. Deshalb ist das Netzwerkmanagement dem Projektmanagement sehr ähnlich.

## Beispiel für ein Unternehmensnetzwerk: ondesign und silver.screen

silver.academy ist eine Marke des Hamburger Internet-Beraters und Dienstleisters silver.screen. silver.screen pflegt seit Jahren ein Netzwerk kooperierender Partnerfirmen. Zu den besonders erfolgreichen Beispielen zählt die Kooperation mit dem Designstudio ondesign. Das gemeinsame Angebot: Corporate Design für Print- und Online-Medien "aus einem Guss". Beide Partner unterstützen sich im Vertrieb und bieten ihre Leistungen in Präsentationen und Angeboten gemeinsam an. Es gilt: Der "Inhaber" des Kundenzugangs ist gleichzeitig der "Generalunternehmer". Trotzdem treten beide Partner persönlich und namentlich beim Kunden auf. Die Vereinbarung zwischen beiden Firmen ist mündlich zwischen den Geschäftsführern getroffen. Das Netzwerk hat bereits mehrere Angebotspräsentationen gemeinsam erarbeitet. Für beide Partner haben sich aus der Zusammenarbeit interessante neue Projekte entwickelt. Die Partnerschaft wird solange fortgesetzt, wie sie funktioniert. Und sie funktioniert solange, wie beide Partner sich an die getroffenen Absprachen halten.

## Ein Netzwerk ist mehr als ein funktionales System

Erfolgreiche Netzwerke erzielen Profite auch in nicht-monetären Sektoren. Sie produzieren eine kreative Arbeitsatmosphäre, in der Informations- und Wissenstransfer zwischen den Partnern stattfindet und sich alle Beteiligten weiterentwickeln können. Sie sind innovativ, weil das Ganze mehr ist als die Summe seiner Teile, also Energien freigesetzt werden und Innovationsschübe entstehen, die nicht immer vorhersehbar sind.

## Checkpunkte für die erfolgreiche Netzwerkarbeit

- Emotionales Vertrauensverhältnis ("Chemie stimmt")
- Gemeinsamkeiten im Denken, in Werten, in Interessen
- Bereitschaft zu Vorleistung und Kompromissen ist vorhanden
- Gleichgewicht der Partner
- Erkennbarer Nutzen für jeden Beteiligten ("Win-Win")
- Jeder Partner ist eigenständig
- Die Kernkompetenzen sind klar voneinander abgegrenzt
- Die Beteiligten einigen sich, wer in welchem Kontext welche Marke für die Außendarstellung verwendet
- Die organisatorischen, fachlichen und monetären Schnittstellen zwischen den Netzwerkpartnern sind festgelegt
- Jedes Partnerunternehmen stellt einen persönlichen Netzwerk-Promotor bereit
- Die Partner arbeiten in räumlicher Nähe zueinander
- Es gibt eine Vision und ein definiertes Ziel
- Die Netzwerkoberfläche spricht deutlich mehr und andere Kunden an
- Die Dienstleistung/das Produkt des Netzwerkes erschließt neue Marktsegmente
- Nicht-monetäre Profite (Kontakte, Synergien, Wissenszuwachs) sind erkennbar
- Konflikte sind vorhanden und können einvernehmlich gelöst werden (keine falsche Harmonisierung)
- Alle Beteiligten arbeiten gern miteinander und sehen im Netzwerk keine zusätzliche Belastung
- Alle Beteiligten bedienen mit unterschiedlichen Leistungen den gleichen Markt und die gleiche Zielgruppe

## Die Autoren

### **Dr. Ralf Imhof**

Schulz Noack Bärwinkel  
Rechtsanwälte  
040-3679614  
R.Imhof@snb-law.de

Dr. Ralf Imhof ist als Rechtsanwalt für die Kanzlei Schulz Noack Bärwinkel tätig. Er hat sich in den vergangenen Jahren intensiv vertraglichen Fragen im IT-Projektgeschäft gewidmet. Er ist darüberhinaus Leiter des Arbeitskreises Online-Recht im dmmv und Autor diverser Veröffentlichungen auf diesem Spezialgebiet.

### **Jens Otto Lange**

silver.screen Hamburg  
GmbH & Co. KG  
040-85174210  
jl@silverscreen.de

Der Designer und Kommunikationsexperte Jens Otto Lange ist Geschäftsführer und Mitinhaber des E-Business-Dienstleisters silver.screen in Hamburg. Seine Aufgabenschwerpunkte sind: Organisation, Personal und Marketing.

### **Dr. Ronnie Peplow**

Visionskontor  
040-85174223  
info@visionskontor.de

Dr. Ronnie Peplow konzentriert sich als Partner der Unternehmensberatung Visionskontor auf die Beratungsschwerpunkte Unternehmenskultur und -kommunikation.

### **Alexander Prinz zu Schleswig-Holstein**

Holstein:Consult  
040-30953590  
A.Holstein@holstein-consult.com

Alexander Prinz zu Schleswig-Holstein ist Inhaber der Unternehmensberatung Holstein:Consult. Der Schwerpunkt seiner Arbeit liegt im Personalbereich: Führungskräfte-Coaching sowie die Übernahme von Interims-Führungsaufgaben im Personalwesen gehören zu seinem Angebot.

### **Frank Reher**

Reher Unternehmensberatung  
04535-290796  
F.Reher@t-online.de

Frank Reher ist nach Tätigkeit in renommierten Unternehmensberatungen seit 1997 als selbständiger Unternehmensberater tätig. Controlling, Coaching und Krisenmanagement gehören zu seinen Beratungsschwerpunkten.

### **Matthias Schulze-Kraft**

Visionskontor  
040-85174223  
info@visionskontor.de

Der gelernte Regisseur Matthias Schulze-Kraft ist seit einigen Jahren als Change Manager und Prozessbegleiter aktiv. Seit 2000 betreibt er dieses Geschäft selbstständig und ist überdies als Partner der Unternehmensberatung Visionskontor tätig.

### **Jan Tews**

PUTZ & PARTNER  
Unternehmensberatung  
040-3508140  
Jan.Tews@PUTZundPARTNER.de

Jan Tews arbeitet als Partner in der Unternehmensberatung PUTZ & PARTNER. Seine Beratungskompetenz liegt in den Bereichen: Marketing & Vertrieb, Controlling und Prozessanalyse. Insbesondere hat er auch IT-Unternehmen erfolgreich unterstützt.

## Redaktion

### **Manfred Koopmann, Tanja Martens**

Handelskammer Hamburg, Adolphsplatz 1, 20457 Hamburg  
040 / 3 61 38-138  
service@hk24.de





Herausgeber:  
Handelskammer Hamburg  
Adolphsplatz 1 | Börse | 20457 Hamburg  
Postfach 11 14 49 | 20414 Hamburg  
Telefon 040 / 3 61 38-138  
Telefax 040 / 3 61 38-401  
E-Mail: [service@hk24.de](mailto:service@hk24.de)  
Internet: [www.hk24.de](http://www.hk24.de)

Titelbild: Corbis Stock Market

Herstellung: Wertdruck GmbH & Co KG, Hamburg

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem Papier

Stand: Juni 2002