

Beliebte Fragen an einen *10minutes*-Experten



Rüdiger Hildebrandt

Einige allgemein interessante Fragen, die an den 10minutes-Experten **Rüdiger Hildebrandt** nicht nur im Rahmen seiner telefonischen Beratungstätigkeit über das Experten-Portal **10minutes.de** gestellt wurden mit den dazugehörigen Antworten.

Strategische Unternehmensführung

Wie muss sich ein mittelständischer eher praktisch denkender und handelnder Unternehmenschef strategische Unternehmensführung in seinem Unternehmen vorstellen?

Im Alten Griechenland war der **Stratego** der oberste Heerführer.

Da die Alten Griechen zu jener Zeit im Kriegführen sehr erfolgreich waren, haben in den Zeiten danach viele die selber gerne

erfolgreich sein wollten, die Begrifflichkeiten rund um „Strategie“ immer wieder für sich neu entdeckt und definiert.

In der modernen Betriebswissenschaft existieren heute verschiedene Definitionen. Sie widersprechen sich teilweise, sind oft schwer zu verstehen und auch in der Praxis meist ziemlich unbrauchbar.

Für die **Praxis** kann sie so definiert werden:

Strategische Unternehmensführung ist das **zielorientierte denken, planen und handeln** in der Unternehmensführung.

Ziele ganz bewusst im Plural/Mehrzahl. Es sind nicht nur mehrere, sondern **viele** Ziele, die die Unternehmensleitung zu verfolgen hat. Und viele davon sind **Muss-Ziele**: Beispielsweise das Sicherstellen der permanenten **Liquidität**, der langfristigen **Rentabilität**, des **Fortbestandes** des Unternehmens, etc.

Ziele können auch gegenläufig sein. Eine hohe **Eigenkapitalquote** (Sicherheit) geht fast immer zu Lasten einer hohen **Eigenkapitalrendite** (für die, die gerne zocken). Hier muss ein vernünftiger und vor allem **verantwortbarer** Weg dazwischen gefunden und als Ziel klar definiert werden.

Wesentliches Kriterium der **Planung** ist die **Schriftlichkeit**. Die Ziele müssen präzise schriftlich fixiert werden: verbal, als Zahlentableau, als Graphik, so, wie sie am sinnvollsten zu **visualisieren** sind. Auf jeden Fall leicht verständlich, auch für Dritte und am besten selbsterklärend. Diese Art der Planung kann als **Unternehmensstrategie** bezeichnet werden. Sie ist wesentlicher Teil der strategischen Unternehmensführung.

Vertriebs-, Marketing-, Einkaufs-, Modell-, Preisstrategien etc. sind keine eigenständigen Strategien, sondern Teil des vorgenannten Ganzen; aber mit durchaus unterschiedlich starker Gewichtung. Das alte Grundprinzip: **die Treppe wird von oben nach unten gekehrt** hat weiterhin Gültigkeit.

Beliebte Fragen an einen *10minutes*-Experten

Das Führen nach dem Motto: ***Wir wissen schon so einigermaßen, was wir so an Zielen haben, oder unsere Planung haben wir im Kopf*** hat mit strategischer Unternehmensführung ***nichts*** zu tun.

Wenn Sie diese Thematik bisher eher locker gesehen haben und das ändern wollen, dann **fangen Sie klein an** mit den wichtigsten Zielen. Formulieren Sie diese aus. Machen Sie Schritt für Schritt weiter und schreiben Sie sie permanent fort. Wenn Sie Ihre Ziele dann irgendwann in ein strukturiertes System überführen, wegen der Übersichtlichkeit und Griffbarkeit, dann können Sie das Wort Ziele in der Definition durch den Begriff **Zielsystem/e** ersetzen.

Unternehmenssteuerung

Wie kompliziert muss ich mir als ein mittelständischer eher praktisch denkender und handelnder Unternehmer ein Unternehmenssteuerungssystem vorstellen?

Gar nicht kompliziert. Stellen Sie sich vor, Sie wären der **Boss** eines **Formel1-Rennstalls**. Ihr Auto hält mit den Boliden von **Mercedes, Ferrari**, etc. locker mit. Ihre Piloten haben das Format eines **Hamilton, Rosberg** oder **Vettel**. Nur mit dem **Armaturenbrett**, bzw. dem **Cockpit** hapert es noch.

Zusammen **mit Ihnen** entwickle ich ein **hoch individuell** auf **Ihr Unternehmen** abgestimmtes Armaturenbrett und installiere es anschließend. Ich trainiere Sie und Ihre Führungscrew an diesen Instrumenten und leiste den Support. Ebenso begleite ich die laufende Weiterentwicklung.

OK – übers Telefon lässt sich so ein System irgend wie nicht komplett neu entwickeln und installieren. **Aber** in vielen Unternehmen ist schon einiges an Steuerungselementen vorhanden und die lassen sich verbessern, optimieren und ggf. auf einander abstimmen. Nicht unbedingt auf Formel1-Niveau, aber vielleicht zumindest brauchbar.

Deckungsbeitragsrechnung

Ist die Deckungsbeitragsrechnung kompliziert?

Nein – sie ist wesentlich einfacher in der Handhabung und in der Erlernung als die, Vollkostenrechnung, bzw. die Zuschlagskalkulation. Der wesentliche Unterschied zur Vollkostenrechnung ist die Denkrichtung der Anwender. Der Vollkostenrechner denkt aus seinem Unternehmen heraus in den Markt: ***Das ist mein Preis, den muss ich haben***. Der Deckungsbeitragsrechner denkt aus dem Markt in sein Unternehmen hinein: ***Das ist der Preis, den der Markt mir bezahlt***.

Wesentliches Kriterium für das Funktionieren der Deckungsbeitragsrechnung ist eine auf das Unternehmen **hoch individuell** abgestimmte **Benutzeroberfläche**. In ihrer obersten Ebene ein **Zahlentableau**, in das alle wesentlichen unternehmensrelevanten Zahlen des operativen Geschäftes gespiegelt und in den richtigen Zusammenhang zueinander gebracht werden. Sozusagen ein **CT (Computertomogramm)** des Unternehmens. Dies bildet dann die Basis für Planung, Controlling, Unternehmenssteuerung, strategische Entscheidungen und das Tagesgeschäft.

Unser Steuerberater sagt, die Deckungsbeitragsrechnung sei nur für die Fälle, bei denen man mit der Vollkostenrechnung nicht mehr zum Zuge kommt. Grundsätzlich muss aber mit der Vollkostenrechnung kalkuliert werden! Stimmt das?

Diese **Irrlehre** ist leider weit verbreitet und wird manchmal sogar an Universitäten, Hoch- und Fachschulen gelehrt. Berater, Lehrer, etc. die sich in einer Position befinden, zu der Unternehmer fast blindes Vertrauen haben, handeln hochgradig verantwortungslos wenn sie zu dieser „Methode“ raten. **Denn:** Ein Instrument zur Erfassung der nicht weiter verrechneten Gemeinkosten bieten sie nicht an und wie mit diesen nicht weiter verrechneten

Beliebte Fragen an einen 10minutes-Experten

Gemeinkosten zu verfahren ist, sagen sie auch nicht. Aus meiner Sicht ist das eine klare Aufforderung zum unternehmerischen Blindflug. Nicht nur in der Fliegerei kann der schnell tödlich enden.

Wie handhabt die Deckungsbeitragsrechnung die Gemeinkosten und den Gewinn?

Sie rechnet doch nur mit den variablen, also einem Teil der Kosten und wird daher auch als Teilkostenrechnung bezeichnet?

Der Deckungsbeitragsrechner bezeichnet die Gemeinkosten als **fixe Kosten**, bzw. als **Fixkosten**. Schon an dieser Ausdrucksweise erkennt man ihn. Er hat sie stets im engen Fokus und ebenso auch den geplanten Gewinn. Für beide braucht er Deckungsbeiträge. Der Begriff **Break-Even-Point**, zu deutsch **Gewinnschwelle** ist die Bezeichnung für ein wesentliches Tool der Deckungsbeitragsrechnung. Es sagt aus, zu welchem **Zeitpunkt** in einem fest definiertem **Zeitraum** alle fixen Kosten dieses Zeitraums durch Deckungsbeiträge **gedeckt** sind (daher der auch Name) und gleichzeitig ab wann alle Deckungsbeiträge zu 100% in den Gewinn fließen.

Ganz am Rande: Die Vollkostenrechnung hat noch immer kein Instrument zur Erfassung der **nicht umgelegten Gemeinkosten** (wenn der kalkulierte Preis nicht durchgesetzt werden konnte) entwickelt. Die Lehre kennt auch keine vernünftige Regel, wie mit diesen nicht umgelegten Gemeinkosten zu verfahren ist.

Was versteht man unter dem ganzheitlichen Einsatz der Deckungsbeitragsrechnung?

Es werden nicht nur die einzelnen Produkte, Dienstleistungen, Projekte, etc. nach der Systematik der Deckungsbeitragsrechnung kalkuliert und abgerechnet sondern auch das Unternehmen als Ganzes: Planung (Vorkalkulation) und Abrechnung (Nachkalkulation / Controlling) des Unternehmens und die Unternehmenssteuerung selber bauen auf den Prinzipien der Deckungsbeitragsrechnung auf.

Was ist der Unterschied zwischen absolut variablen und bedingt variablen Kosten?

Die **absolut variablen Kosten** entstehen *tatsächlich nur wenn eine Leistung erstellt wird*: i.d.R. sind das die Fertigungsmaterialien.

Die **bedingt variablen Kosten** sind von ihrem Ursprung und ihrer Art erst einmal fixe Kosten. Erst durch gestalterische Maßnahmen im organisatorischen Ablauf werden sie zu variablen Kosten im Sinne der Deckungsbeitragsrechnung: i.d.R sind das die Fertigungslöhne.

Ist die Deckungsbeitragsrechnung für den Preisverfall auf den Märkten verantwortlich?

Nein – und das ganz klar. Der gewissenhafte Anwender der (ganzheitlichen) Deckungsbeitragsrechnung weiß immer wo er steht und wie weit er mitgeht. Für ruinöse Preiskämpfe sind in der Regel, allerdings nicht immer, Marktteilnehmer verantwortlich, die gar nicht oder nur mangelhaft kalkulieren können und sich dabei an ihren ebenso gestrickten Kollegen vom Wettbewerb orientieren: unter Fachleuten die sog. **Metzgerkalkulation**: *Wenn der das kann, dann kann ich das auch*. Der Deckungsbeitragsrechner dagegen weiß genau wann er aussteigt, bzw. wann er sich aus Märkten/Marktsegmenten ganz oder zeitweise zurückzieht.

Wie ermittelt der Deckungsbeitragsrechner seinen Preis?

Auf keinen Fall nach der Methode: *Direkte/variable Kosten // plus Aufschlag für ... // ist gleich mein Preis*. Dann wären wir wieder in der Vollkostenrechnung.

Der Deckungsbeitragsrechner denkt **vom Markt her** in sein Unternehmen. Er weiß genau, dass nicht er, sondern der Markt den Preis bestimmt. Und in Käufermärkten, wir haben fast nur noch Käufermärkte, liegt die Macht auf der Käuferseite. Wenn er **erfolgreich** überleben will, muss er diese

Beliebte Fragen an einen *10minutes*-Experten

Macht akzeptieren und sich fügen. Er richtet sein Unternehmen und sein Angebot permanent an diesen Marktgegebenheiten immer wieder neu aus.

Pricing

Ist Pricing nur etwas für die Großen oder auch etwas für kleinere Mittelständler? Und wenn, wie sollen sie es verstehen und praktizieren?

Jedes Jahr werden in vielen Unternehmen große Anteile des möglichen Gewinns dadurch verschenkt, weil das Instrument des Pricing nur mangelhaft oder gar nicht eingesetzt wird. Fachleute haben hierfür den Begriff **Gewinn-Verluste** geprägt. Gewinne die man locker hätte mitnehmen können, hat man einfach liegen lassen.

Wenn der Break-Even-Point (die Gewinnschwelle) erreicht ist, erhöht selbst ein grottenschlechter Deckungsbeitrag den Gewinn (manchmal sogar noch erheblich).

Unter aktivem, dynamischen Pricing versteht man das „**Spielen**“ mit der eigenen Preisliste mit dem Ziel

- den Kunden, der nicht kaufen will, zum kaufen zu bewegen,
- den Kunden, der beim Wettbewerb kaufen will dazu zu bewegen, dass er beim eigenen Unternehmen kauft,
- die eigenen Kapazitäten möglichst kontinuierlich voll aus zu lasten.

Dieses Spielen kann man nicht schulmäßig lernen. Tennis lernt man auch nicht in der Schule, sondern **auf dem Platz**. Es besteht aus viel Erfahrung und Training. Und wie beim Tennis hilft auch hier ein guter Trainer.

Woran erkennt man einen wirklich aggressiven Verkäufer? (m/w)

Er kann **schweigen** !

Schweigen ist der **höchste Grad der Aggression** !

Natürlich erklärt er seinem Kunden explizit das Produkt, die Dienstleistung, das Projekt,

sein Angebot, etc. und zu allen Fragen drumherum steht er umfassend Rede und Antwort. Aber er weiß ganz genau, wann er **still zu sein** hat.

Er

- kann **zuhören**,
- kann **beobachten**,
- beherrscht die **Körpersprache** und
- die **Low-Preasure-Selling-Methode** aus dem FF.

Er ist **einfühlsam** seinen Kunden gegenüber und weiß genau was sie **brauchen** und was sie **wollen**. Er baut sein Angebot darauf auf, ist **abschlussicher** und sein Geschäft ist weitestgehend **stornofrei**.

Und er entspricht so gar nicht den ganzen **Klischees**, die es über „*tolle*“ Verkäufer so gibt.

Was versteht man unter Low-Preasure-Selling?

Unter **Low-Preasure-Selling** bzw. der **Low-Preasure-Selling-Methode** versteht man die Art des **sanften Verkaufens**.

Der Kunde wird nicht verbal in die Zange genommen, platt geredet, mit ausgefeilten und gut trainierten Argumenten **abschlussreif** geschossen. Es werden auch sonst keinerlei Verkäufer-Tricks angewendet. Das gehört alles in den **Methodenkoffer der Drücker**.

Die **Low-Preasure-Selling-Methode** baut keinerlei Druck dem Kunden gegenüber auf. Sie analysiert sehr genau den tatsächlichen Bedarf des Kunden und seine persönlichen Vorlieben. Darauf baut der Verkäufer dann das Angebot auf. Erst wenn der Kunde ein deutliches **geheimes Kaufsignal** sendet geht er in die Abschlussphase. Manchmal hat man den Eindruck, der Kunde hätte von sich selber aus gekauft.

Verkäufer-Trainer, die nach der **Low-Preasure-Selling-Methode** arbeiten, sind eher selten, so wie die Methode selber bei vielen noch unbekannt ist.

Beliebte Fragen an einen *10minutes*-Experten

Bankenkommunikation

Unsere Hausbank macht mächtig Stress. Unsere Zahlen sind auch nicht besonders rosig. Was sollte ein externer Berater an Ausbildung, Erfahrung und Know-How haben und was wären seine Aufgaben?

Er spricht die Sprache der Banker und weiß auch wie sie ticken. Und er weiß wie es in den Unternehmen läuft und manchmal auch nicht läuft. Er ist der Mittelsmann und Ansprechpartner zur Bank. Er analysiert sorgfältig die Ursache/n für die Schieflage und erstellt ein tragfähiges, d.h. **professionelles** Konzept mit dem **dauerhaft Geld verdient** werden kann. Dieser Profi oder Experte sollte den weiteren Prozess unbedingt begleiten. Er ist Manager von Außen, bzw. Interim und mit verantwortlich für die Umsetzung des Konzeptes. In dieser Situation wird ein Experte gebraucht, der die Gefährlichkeit solcher Situationen kennt und zu beherrschen weiß. Und zwar so einer, der seine Erfahrungen auf der „**Brücke**“ der Unternehmen als „**Lotse**“ neben dem Unternehmer gesammelt hat, als es galt mit den Unternehmen durch schwierige Fahrwasser zu kommen. Diese Leute **kosten deutlich mehr**, sind aber **wesentlich preiswerter** als

Krisenmanagement

+ Insolvenzabwehr

Wir stehen kurz vor der Zahlungsunfähigkeit oder sind es vielleicht schon. Fresh Money ist nicht mehr vorhanden und auch so nicht in Sicht - gibt es überhaupt noch eine Chance?

Grundsätzlich ja. Voraussetzung ist u.a. eine sorgfältige Analyse der Ursache/n und ein tragfähiges Konzept: d.h. es wurde **professionell** erstellt und es kann damit **dauerhaft Geld verdient** werden. Der geschickte Profi wird damit und in Kombination mit den Tools Stillhalteabkommen, Moratorium, außergerichtlicher Vergleich, etc. und einer gehörigen Portion Verhandlungsgeschick und natürlich auch

Glück eine unmittelbar bevorstehende Zahlungsunfähigkeit abwenden können. Garantien gibt es keine.

Dieser Profi oder Experte sollte den weiteren Prozess unbedingt begleiten. Er spricht die Sprache der Banken und der anderen Gläubiger und weiß auch wie sie ticken. Und er weiß wie es in den Unternehmen läuft und manchmal auch nicht läuft.

Er ist der Mittelsmann und Ansprechpartner für alle Beteiligten. Er ist Manager von Außen, bzw. Interim und mit verantwortlich für die Umsetzung des Konzeptes. In dieser Situation wird ein Experte gebraucht, der die Gefährlichkeit solcher Situationen kennt und zu beherrschen weiß. Und zwar so einer, der seine Erfahrungen auf der „**Brücke**“ der Unternehmen als „**Lotse**“ neben dem Unternehmer gesammelt hat, als es galt mit den Unternehmen durch schwierige Fahrwasser zu kommen. Diese Leute **kosten deutlich mehr**, sind aber **wesentlich preiswerter** als

Start Up

Was ist das größte unternehmerische Risiko in der Start-Up-Phase, dass auch bei noch so sorgfältiger Planung und Vorbereitung immer wieder übersehen wird?

Es ist Eindeutig der **Faktor Zeit**. Die Gründe und Ursachen, die ein Unternehmen in der Startphase an der Leistungserbringung, umgangssprachlich: **am Umsatz machen**, hindern sind unwahrscheinlich vielfältig und oft auch nicht absehbar. Sie schlagen aber genauso gnadenlos zu, wie der **dumme Zufall**. Die fixen Kosten laufen sofort in voller Höhe an und permanent weiter, wenn dann die Umsätze, bzw. Deckungsbeiträge ganz oder teilweise ausbleiben wird es für das Unternehmen schon eng, bevor es richtig gestartet ist. Der Gründer braucht, und das schon weit vor dem Start, einen Experten der die Gefährlichkeit solcher Situationen kennt und zu beherrschen weiß. Und zwar so einen, der seine Erfahrungen

Beliebte Fragen an einen 10minutes-Experten

auf der „**Brücke**“ der Unternehmen als „**Lotse**“ neben dem Unternehmer gesammelt hat, als es galt mit den Unternehmen durch **schwierige Fahrwasser** zu kommen. Diese Leute **kosten deutlich mehr**, sind aber **wesentlich preiswerter** als

Rüdiger Hildebrandt ist Diplom-Betriebswirt und berät und betreut seit Anfang der 1990er Jahre auf freiberuflicher Basis kleine und mittlere mittelständische Unternehmen mit dem Schwerpunkt:

Liquidität, Rentabilität, Unternehmensführung und Vertrieb.

Es handelt sich hierbei um keine eigenständigen Schwerpunkte, sondern um Facetten einer ganzheitlichen Methode. In die Unternehmen wird Rüdiger Hildebrandt sehr oft gerufen, weil es große Probleme mit der **Liquidität** gibt. Die Situation bewegt sich dort in der Regel zwischen besorgniserregend und dramatisch. Die Existenz der Unternehmen ist teilweise akut gefährdet. Die Ursache hierfür liegt meistens aber nicht in einer falschen Unternehmensfinanzierung, sondern an einer mangelhaften **Rentabilität** des Unternehmens als Ganzem. Weiteres Kostensparen ist nicht angesagt und auch nicht mehr möglich, da das in der Regel schon weitgehend ausgeschöpft ist. Es muss die Leistung, also der Umsatz, **ohne** dass die fixen Kosten steigen dürfen, drastisch erhöht werden. Diese Mehrleistung muss dann – weil die Märkte ja auch enger geworden sind – mit aggressiven **Vertriebsmethoden** verkauft werden. Ein Unternehmen, das an die Kapazitätsgrenze geführt wird und ständig dort arbeitet, muss straff und taff geführt werden. Die Anforderungen an die **Unternehmensführung** sind enorm.

Sie haben tiefer gehende oder weitere Fragen an den Experten. Sie erreichen ihn unter www.10minutes.de/experten/ruediger-hildebrandt. Dort erreichen Sie auch über 600 weitere hochqualifizierte Experten zu den verschiedensten Sachgebieten.

Ein **ganzheitlicher Lösungsansatz** war bzw. ist deshalb gefragt. Die daraus entwickelte und immer weiter verfeinerte Anwendungsmethode liegt jetzt in Form eines Praxis-Handbuchs mit folgendem Titel vor:

Die Deckungsbeitragsrechnung
als Instrument der
strategischen Unternehmensführung
eine praxisorientierten Arbeitsanleitung
für mittelständige
Bauhandwerks- und Bauunternehmer

Es wendet sich in erster Linie an **Nicht-Betriebswirtschaftler** und **Nicht-Akademiker** – also an **Praktiker** – und ist dementsprechend leicht verständlich geschrieben. Dazu gehören Excel-Anwendungen, um die beschriebenen Kalkulationen, die Basiszahlenermittlung, die Unternehmensplanungen und das Controlling, etc. komfortabel über den PC durchführen zu können. Oder sie dienen als Vorlage für eigene komplexe Anwendungen.

ISBN 3-00-018421-X
Verlag Rüdiger Hildebrandt
www.brainguide.de/Ruediger-Hildebrandt

