



inhalt.com
eingetragener Verein

Konzept zur Gründung eines konstituierten Beraternetzwerks

Version 02 (Stand 2009-02-11)

Klaus Marwede
Braunschweiger Strasse 7
38176 Wendeburg
Tel: 05303 92331-0

<http://www.inhalt.com>
klaus.marwede@inhalt.com

Inhalt:

Seite 2:	Vorwort
Seite 3:	Netzwerke im Allgemeinen
Seite 5:	Netzwerke konstituieren
Seite 9:	Thin Film – das TRIZ-Prinzip Nr. 30
Seite 12:	Vertrieb
Seite 13:	Produkte ohne ESF-Gelder
Seite 14:	konkrete Rechtsformen
Seite 16:	Hand in Hand ... KfW und die Beraterbörse
Seite 18:	Führungsthemen – allgemeine Gedanken
Seite 19:	Zeitpfad
Seite 20:	inhalt.com und ich ...

Für alle die die Version 01 zu diesem Konzept kennen: Es lohnt sich, die Kapitel des Konzepts die im Inhaltsverzeichnis fett gedruckt sind erneut zu lesen um den neuesten Stand der Planungen zu kennen.

Vorwort

Die generelle Idee zu **inhalt.com** ist schon etwas älter. Seit 2003 betreibe ich gemeinsam mit freiberuflich selbständigen Menschen sogenannte „Wir AG’s“, - dem Gedanken folgend dass eine wirklich gute Leistung nur im Team erbracht werden kann. Es war ein Irrsinn ausgerechnet Menschen, denen durch die Arbeitslosigkeit große Teile ihres beruflichen Netzwerks verloren gegangen ist, den Gang in die berufliche Selbständigkeit zu empfehlen. Formal handelt es sich in meinem Fall um Kommanditgesellschaften, die in der KMB² Unternehmensgruppe (siehe <http://www.kmb2.de>) gemeinsam verwaltet werden. Komplementärgesellschaften übernehmen zentralen Aufgaben während Kommanditisten und externe Partner die Leistung erbringen und vertreiben.

Nachdem diese Arbeitsweise in gänzlich verschiedenen Arbeitsbereichen erprobt ist reifte nach und nach der Gedanke, in der Unternehmensberatung ähnliche Strukturen zu schaffen, denn die Notwendigkeit einer „gewerkübergreifenden“ Arbeit scheint in der Unternehmensberatung noch viel größer zu sein als z.B. im Handwerk.

Mit **inhalt.com** will ich den Versuch unternehmen, Berater, Trainer, Coaches u.s.w. zu einer großen, - vielleicht der größten deutschen Unternehmensberatungsgesellschaft zu vernetzen, und wie das eventuell gehen könnte ... einem eigentlich technischen Konzept folgend ... beschreibe ich etwas später in diesem Konzept unter „Thin Film“.

„**inhalt.com**“ war am Anfang zunächst ein Arbeitsname der auszutauschen gewesen wäre – wäre nicht alles so unglaublich schnell gegangen. Schon 3 Wochen nach einer ersten Mail an ca. 5.000 in der KfW-Beraterbörse gelistete Berater ging KfW auf uns zu, und auch aus anderen Gründen wurde schnell deutlich, dass „bei **inhalt.com**“ ganz schön was los ist. Als ich Anfang 2009 (etwa einen Monat nach der ersten Mail) über den Namen neu nachdenken wollte sagten mir Marketingexperten, dass es dafür längst zu spät ist, weil eine nicht unerhebliche Identifikation bereits stattgefunden hatte. Sowohl befürworter als auch Gegner der Idee einer Konstitution dürften sich einig sein: Man weiß was gemeint ist wenn von **inhalt.com** die Rede ist. Die Reaktionen auf den probeweise in die Diskussion eingeführten Slogan „**Auf die Inhalte kommt es an!**“ unterstrich dann, dass der Name allemal tauglich ist und also so bleiben kann.

Bevor wir ins Thema einsteigen noch ein Wort an die Leserinnen dieser Zeilen: Es schreibt sich leichter ohne „...Innen“. Seien Sie versichert, dass ich Sie mit allem was ich schreibe genauso adressieren möchte, - auch wenn ich diesen Aspekt beim Schreiben formal vernachlässige.



Netzwerke im Allgemeinen

Bevor wir über unser konkretes Netzwerk sprechen erlauben Sie mir noch ein paar generelle Worte zum Thema „Netzwerke“. Es ist mir eine Herzensangelegenheit, dass wir uns von anderen Netzwerken positiv sehr unterscheiden werden, und deshalb muss ich zunächst ein bisschen deutlich werden:

Netzwerke sind mir ein Stück weit von Anfang an suspekt. Das liegt an der Tatsache dass es in Netzwerken meist nur Sender gibt, - aber keine Empfänger, und Kommunikation stelle ich mir aber ganz anders vor!

Da gehen Leute nach einer Visitenkartenparty stolz nachhause – mit einem Stapel Visitenkarten in der Tasche und denken "Wow .. wie ist doch mein Netzwerk heute wieder mal gewachsen ... "

... und dann denken Sie noch "Der Kollege dahinten in der Ecke, - dem habe ich aber ganz genau meine Skills erklärt ... wenn der mal ein Projekt hat, - der ruft mich an ..."

... und dann? ... **Kein Mensch ruft an**, - weil die alle morgen auf einer anderen Party sein werden, statt endlich mal die Pferde zu satteln und zum Kunden zu reiten. Vertrieb ist hart – besonders wenn man es nicht kann, aber die Lösung ist nicht das Netzwerk! Die einzige dauerhafte Lösung ist **Vertrieb lernen!**

Schauen Sie mal bei XING genau in die Profile, und achten Sie besonders auf die Frage nach "ich suche" und "ich biete". Standard ist dieses: Ich biete "diese oder jene Leistung" ... und ich suche "Kunden". Sucht da eigentlich irgend jemand auch ganz konkret die Unterstützung von jemand anders? Ich selbst suche mir die Kontakte in Netzwerken danach aus ob ich es mit einem Sender oder einem Empfänger zu tun habe, - und ich gehe meist auch „nur“ als Empfänger in Netzwerke hinein. Ich glaube das ist ein wesentlicher Teil meines bisherigen Erfolgs, und ich lege großen Wert darauf, dass dieser Aspekt bei **inhalt.com** Beachtung findet, - sowohl nach aussen als auch insbesondere nach innen.

Ich frage dazu mal ganz ketzerisch: Wie soll sonst jemals ein echtes, konkretes Networking entstehen? **Lauter Sender aber keine Empfänger ...** Lassen Sie uns Networking viel intelligenter machen als alle anderen - dann werden wir auch viel erfolgreicher sein!

Das hört sich eventuell etwas böser an als es gemeint ist, - aber der Frust ist auch ein bisschen echt ... Gerade wir Berater sollten uns ein bisschen Methodenkompetenz zum Thema Networking zulegen, insbesondere wenn wir diese Methode auch in der Beratung immer stärker in den Mittelpunkt stellen.

Und für alle diejenigen die völlig zu Recht mein eigenes geschäftliches Interesse suchen hier ein erster Hinweis: Ja, - ich würde gern Seminare zu dem Thema anbieten, - erst für Berater und später für deren Kunden. Und um im besten Sinne „Empfänger“ zu bleiben: Ich würde das gern im Netzwerk mit Kollegen machen, - insbesondere ggfs. mit Anwälten und Steuerberatern, denn die rechtlichen und steuerlichen Aspekte in Netzwerken decke ich nicht annähernd ab, - sehr wohl aber die operativen Themen.

Netzwerke im allgemeinen: Unverbindlich, unorganisiert, unkenntlich ...

... und dem entsprechend unwirksam ... ?

Netzwerke konstituieren

Zunächst eine These die es in unserer künftigen Diskussion zu widerlegen oder zu beweisen gilt:

Nur wenn in einem Netzwerk einheitliche Regeln gelten, eine nach aussen wiedererkennbare einheitliche Identität erkennbar ist, sowie eine intern einheitliche Organisationsstruktur gegeben ist, - kann ein Netzwerk seine volle Schlagkraft entfalten!

a) Konstitution einer gemeinsamen Rechtsform

Man kann Netzwerke unverbindlich, - also unregelt und unorganisiert lassen, - aber wenn mein Anwalt Recht hat ist man schneller als man will eine GbR – besonders wenn man gemeinsam eine Leistung erbringt und diese auch als Teamleistung beschreibt.

Damit hat man dann die größtmögliche gegenseitige Verbindlichkeit die überhaupt denkbar ist. Angesichts der möglichen Risiken, z.B. durch das Thema Beraterhaftung, käme so eine Zusammenarbeit für mich definitiv niemals in Frage, - und ich rate es auch keinem meiner Kunden derartige „Handschlaggeschäfte“ zu machen.

Allein das spricht also schon für klare Strukturen, - und somit auch für eine tatsächliche Konstitution, aber auch die Tatsache, dass man nicht vor jedem konkreten Geschäft erneut von vorn nachdenken muss, „wie die Zusammenarbeit denn dieses Mal nun wieder geregelt werden soll“. Das lähmt und verhindert Aufträge, und deshalb sind einmal getroffene allgemeinverbindliche Regeln notwendig, die zum Teil nur über die „Bande“ einer gemeinsamen Rechtsform ausreichend sicher gestaltet werden können.

Und last but not least: Wir wollen jemanden der sich nicht an die Regeln hält ja auch wieder loswerden!

Zu konkreten Rechtsformen sage ich später noch etwas. Ich favorisiere zwei verschiedene, sich zum Teil widersprechende Versionen, - und werde abhängig von der Reaktion der KfW auf unsere Gemeinschaft die eine oder die andere Lösung besser finden.

b) Konstitution der gemeinsamen Identität

Auch zur Schaffung einer **für Kunden** nachvollziehbaren Identität halte ich eine konkrete Konstitution für unerlässlich. Und diese Konstitution sollte „groß und stark sein“. So groß und stark wie es nur irgendwie machbar ist ... weil die Führungskräfte die bei den Beratungskunden die Aufträge vergeben es offenbar sehr wichtig finden, dass sie einer großen, anerkannten Organisation den Auftrag geben, - und nicht einem Einzelkämpfer, - weil die Ergebnisse einer Beratung gegenüber Vorgesetzten oder gar Gesellschaftern dann viel mehr Autorität entfalten.

So etwas ist allerdings schneller daher gesagt als getan. Wie löst man zum Beispiel die Wahrung der bereits bestehenden Identität der einzelnen Partner im Netzwerk, - und schafft gleichzeitig die gemeinsame Identität des Netzwerks? Ein gemeinsames Branding oder doch „nur“ ein Co-Branding?

Member off? Wie beschreibt man dann die „Kristallisationspunkte“ so zutreffend und umfassend, dass Kunden das sofort verstehen? Bedenke: Wenn sie es nicht sofort verstehen ist es nutzlos!

Und wenn man bezüglich einer gemeinsamen Identität noch „enger“ wird: Kann man Partnern abverlangen die eigene Identität zurückzustellen? Würde ich auf KMB² verzichten wenn es der gemeinsamen Identität mit anderen klugen Menschen dient?

Und nicht zuletzt: Wie schafft man eine gemeinsame, möglichst einheitliche innere Sicht auf das Netzwerk? Selbst nach innen dürfte es schon schwer genug werden, dass alle das gleiche meinen wenn sie von dieser gemeinsamen Identität reden.

Meine feste Überzeugung: Eine gemeinsame Firma mit einem redundanten, stark besetzten Board und sowohl fachlich als auch regional festen Strukturen und Zuständigkeiten wäre die nach aussen und innen stärkste Lösung, - sofern sie nicht die einzelnen Leistungsträger in ihrer individuellen Stärke beschneidet – und letztlich ist eben dies vermutlich ein Widerspruch der nicht endgültig aufzulösen ist. Wir werden also am Ende bei einem Kompromiss zwischen der Identität von starken Einzelkämpfern und der Identität eines unglaublich starken Teams landen.

Es wird Aufgabe der Marketingprofis unter uns sein den vermeintlichen Widerspruch zumindest nach aussen so zu kompensieren, dass der Kunde sofort versteht, dass er bei uns beides haben kann: Starke Individuen in einem noch stärkeren Team!



c) Konstitution durch eine gemeinsame Organisation

Nehmen wir mal an die Rechtsfragen seien geklärt, - und nehmen wir ferner an, es gäbe eine Identität bei der Partner sich nach Gutdünken schwächer oder stärker mit dem Netzwerk indentifizieren können, und die sogar Kunden sofort verstehen ...

... dann wird es trotzdem immer noch nicht funktionieren!

Ich bin fest davon überzeugt, dass die eigentliche Schlagkraft im Tagesgeschäft durch eine gemeinsame Organisation, - also über gemeinsame Arbeitsabläufe etc. entsteht. Nur ein paar Beispiele um den Gedanken konkret zu hinterlegen:

- 1) definierte „Einfüllstutzen“ für Anfragen von Kunden
- 2) sowie definierte Kommunikationswege vom „Einfüllstutzen“ zum Leistungsträger
- 3) definierte Arbeitsabläufe zur gemeinsamen (!!) Leistungserbringung
- 4) und dazu auch Benchmarks und vorab definierte Reaktion des Systems auf Störungen
- 5) definierte Dokumentation der Leistungserbringung
- 6) und somit auch definierte Regeln zur Rechnungslegung

Oder weniger abstrakt: Werden wir ein gemeinsames eCRM-System, ein gemeinsames Projektmanagement und -Abrechnungssystem (gemeinsame EDV und Formulare) sowie ein gemeinsames Terminierungssystem haben? Eventuell auch eine gemeinsame VoIP-Telefonanlage mit einer gemeinsamen Telefonzentrale?

Falls wir das alles nicht haben: Das hat den Vorteil dass auch weiterhin niemand ernsthaft investieren muss, - und sich auch niemand an neue Systeme gewöhnen muss. Es hat aber auch den Nachteil dass man vor jedem Projekt erneut klären muss wie die Organisation laufen soll.

Ich bin nicht abschließend entschieden wie man das alles regeln sollte. KMB² wäre technisch in der Lage ein gemeinsames, internetgestütztes System zur Verfügung zu stellen mit dem auch die KMB²-Gesellschaften gesteuert und abgerechnet werden (siehe www.crocus-flying-office.de). Der Gedanke ist verlockend eben diese Lösung jetzt an Unternehmensberater vermieten oder verkaufen zu wollen. Kommerziell ist dieser Aspekt für mich aber zweitrangig, und insoweit soll für den Moment reichen, wenn jeder weiß dass so etwas möglicherweise schon praxiserprobt existiert.

Zum Abschluß der „Allgemeinplätze“ wieder eine These:

Wenn die genannten Themen (Rechtsform und Regeln, innere Organisation und CI) nicht vergleichbar klar geregelt werden wie „in einer richtigen, gut geführten Firma“, - dann wird es auch niemals die Aussenwirkung einer gut geführten Firma geben.

Thin Film – das TRIZ – Prinzip Nr. 30

Bei TRIZ (engl. TIPS = theory of inventive problem solving) handelt es sich um eine von russischen Wissenschaftlern im Team eines Herrn Altschuller erfundene, systematische Arbeitsmethode um technische Probleme zu lösen. Diese Methode wurde später von einem Amerikaner namens Marshall auf wirtschaftliche Themen übertragen, - ohne dabei von den grundlegenden Ansätzen der insgesamt 40 Prinzipien abzuweichen.

Wer zu der Methodik etwas mehr lesen möchte findet bei Wikipedia eine sehr gute Einführung. Suchen Sie dort nach „TRIZ“. Das Thema Business-Triz ist über Google besser zugänglich, - allerdings zumeist auf englisch. Sehr interessant und gut gemacht ist auch <http://www.triz40.com>

Aber nun direkt zu dem für uns entscheidenden Prinzip, - also direkt zu „Thin Film“. Dies ist das 30. Prinzip zur Lösung von technischen Problemen nach TRIZ, und man kann es eigentlich fast wörtlich nehmen: Lege irgendwo einen dünnen Film darüber. Ich kann Ihnen aus der TRIZ-Matrix zwei konkrete Ansätze als Übersetzungen anbieten:

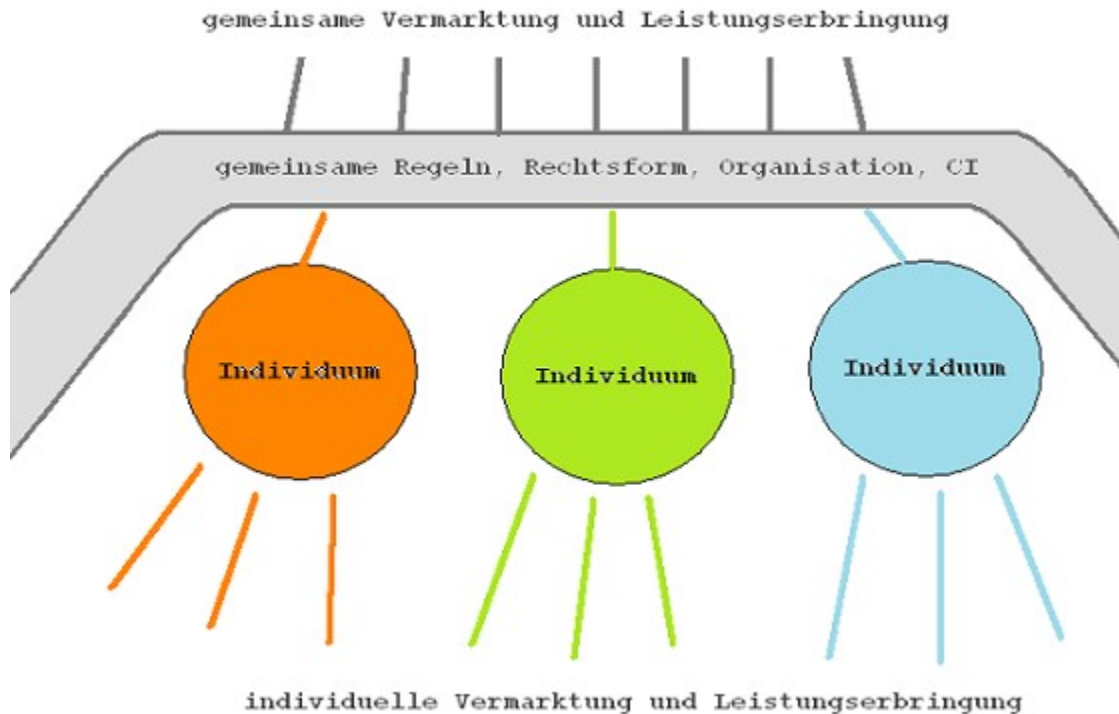
Ersetze übliche Konstruktionen mit flexiblen Hüllen oder dünnen Filmen.
Isoliere ein Objekt von der Umwelt durch einen dünnen Film oder eine Membran.

Nehmen Sie den weiter oben beschriebenen Zielkonflikt zwischen Individualität und Uniformität als Ihre Aufgabenstellung an, die Sie nach diesem Prinzip lösen sollen.

Es sollen die Individuen einer Organisation so individuell wie möglich belassen werden (weil sie das stark macht!!). Andererseits sollen deren Leistungen aber in einer möglichst einheitlichen Organisations- und Rechtsform sowie einer ebenso einheitlichen Identität vermarktet werden, weil sie das noch viel stärker machen kann.

Die optimale Lösung wäre also nun so zu suchen, dass sie alle Vorteile des einen Systems (Einzelkämpfer) mit den Vorteilen des anderen Systems (konstituiertes Netzwerk) sinnvoll miteinander verbindet, ohne dabei das eine oder das andere System zu behindern.

Lassen Sie dazu dieses Bild kurz auf sich wirken:



Jeder kann vor bzw. hinter diesem dünnen Film gleichzeitig (!!) beides haben, - seine Individualität sowie die Gemeinsamkeit.

Um die „Reißfestigkeit“ dieses dünnen Films herzustellen braucht man die gemeinsame Rechtsform, die gemeinsame Organisation sowie die gemeinsame Identität. Dieser dünne Film leistet wenn wir es klug anstellen eine ganze Menge, wobei die meisten Regelungen die wir zu treffen haben dann auch schon halbwegs auf der Hand liegen:

- Er beschreibt die Schnittstelle zwischen unseren Kunden und unserer Gemeinschaft.
- Er beschreibt die Schnittstelle zwischen der Gemeinschaft und dem Einzelnen.
- Er bietet einen für Kunden verständlichen Rahmen.
- Er stellt das „Chaos“ nach aussen geordnet dar und macht es für Kunden greifbar.
- Er bietet für jedes gemeinsame, konkrete Projekt eine bereits fertige Struktur.
- ...

Zusammengefasst: Mit einem ursprünglich aus der Technik stammenden Lösungsansatz lässt sich darstellen, dass eine gemeinsame Organisations- und Rechtsform, einheitliche Regeln sowie eine einheitliche CI viele Vorteile bieten.

Wir können also die Konstitution unseres Beraternetzwerks als einen derartigen dünnen Film begreifen der uns miteinander verbindet. Es entsteht dadurch kein Zwang, weil jeder Partner auch weiterhin „in die andere Richtung“ direkt zu Kunden gehen kann.

Vorteil: Es ergibt sich von allein welche Arbeitsweise besser ist! Niemand muss sich sofort entscheiden was ihm „immer“ und vor allem „für immer“ besser gefällt, - und er muss es auch nicht jedesmal gleich entscheiden.

Nachteil: Es könnte Mitnahmeeffekte geben – mehr „nehmen“ als „geben“ ... Diesen Mitnahmeeffekten sehe ich allerdings gelassen entgegen. Wenn ein Mitglied nie eigene Aufträge mitbringt, aber die Aufgaben gut erledigt die man ihm gibt, und aus dem Ertrag den Vertrieb angemessen mitfinanziert, - dann ist doch alles in Ordnung!

Wenn der dünne Film dann endlich existiert fängt die eigentliche Arbeit an ... Eigentlich eine gute Überleitung zum Thema Vertrieb, - denn wenn wir gemeinsam nicht mehr verkaufen als jeder für sich allein, - dann hat selbst dieses hoch abstrakte Papier über Netzwerke nichts genutzt :-)



Vertrieb

An anderer Stelle habe ich es schon angesprochen, und wiederhole mich nur ganz kurz:

*... und dann? ... **Kein Mensch ruft an**, - weil die alle morgen auf einer anderen Party sein werden, statt endlich mal die Pferde zu satteln und zum Kunden zu reiten. Vertrieb ist hart – besonders wenn man es nicht kann, aber die Lösung ist nicht das Netzwerk! Die einzige dauerhafte Lösung ist **Vertrieb lernen!***

Dazu eine **These**:

Netzwerke sind viel sinnvoller bei der Erbringung von Leistungen als bei deren Vertrieb.

Ich sage ja meist recht klar was ich alles nicht kann, und distanzieren mich auch konsequent von Aufgaben die mich überfordern würden. Deshalb sei mir erlaubt auch ebenso deutlich zu sagen was ich gut kann:

Ich kann Vertrieb!

Hier mag nun endlich mein eigenes kommerzielles Interesse sichtbar und glaubwürdig werden, und – so hoffe ich - zum Wohle aller erscheinen:

Ich möchte dass die Vertriebskoordination, die Schulung und Führung von gemeinsamen Vertriebsmitarbeitern und die Betreuung von Schlüsselkunden meine wesentlichen Aufgaben in unserem Netzwerk werden!

Wenn es gelingt, dass die Mitglieder der KfW-Beraterbörse es künftig genießen können, eine derart tolle Leistungsfähigkeit nach aussen zu repräsentieren, dann wird unser Vertrieb mit einem Schlag total einfach. Wir werden eine Leistungsfähigkeit verkaufen die es sonst nirgends gibt, - werden Dienstleistungen erbringen die in der Quantität und/oder der Qualität nirgends sonst angeboten werden, - und (da bin ich völlig sicher) wir werden dabei auch ein gutes Stück unabhängiger von öffentlichem Geld werden. Aber dazu später noch mehr.

Jedenfalls ist Vertrieb dann nicht mehr hart – und dann braucht Vertrieb im Grunde auch niemand mehr fundiert erlernen – weil sich die Kunden freuen werden uns zu sehen!

... Dank eines dünnen Films der uns verbindet ...



Produkte ohne ESF-Gelder?

Waren Sie schon mal dabei wenn ein durch ESF-Mittel öffentlich bezahltes Projekt wie z.B. „Regionalmanagement“ von einem Landrat für sich „eingenommen“ wurde? Ich erzähle Ihnen meine Erfahrungen dazu gern mal wenn mehr Zeit ist, - hier nur so viel:

Wer öffentliches Geld annimmt unterwirft sich den Regeln nach denen öffentliches Geld verteilt wird. Er gibt dabei in der gleichen Größenordnung wie er Geld „geschenkt“ bekommt seine eigenen Gestaltungsspielräume auf. Wenn man Pech hat verbrennt man dabei seine tatsächliche Leistungsfähigkeit bis zur Unkenntlichkeit!

Man sollte also grundsätzlich durchaus in Frage stellen, ob wir unsere Dienste nicht so anbieten, dass wir zumindest nach und nach immer weniger öffentliches Geld in Anspruch nehmen.

Die Adresse dürften dann meist die deutlich größeren Unternehmen sein, - und vielleicht weniger die KMU's. Aber das soll uns nicht stören wenn es angemessen bezahlt wird!

Vielleicht entstehen ja auch konkrete, lohnenswerte Dienstleistungen, die einen Beitrag zu unserem Ergebnis leisten - fernab von Beratungsaufträgen. Ein paar Beispiele:

- Personalvermittlung (inkl. Outplacement, Outsourcing)
- gemeinsame „Zeitarbeiter“
- gemeinsame IT-Abteilungen
- Einkaufsgemeinschaften
- (internationale) Handelsvertretung
- ...

Für Gründer können wir auf diese Art allemal etwas tun, wenn wir aus den Bedarfen der großen Betriebe Dienstleistungen beschreiben die diese Gründer erbringen. Gründern schlicht Aufträge zu besorgen halte ich oft für weitaus stabiler als jedes Vertriebscoaching, - insbesondere wenn es sich um eine Gründung aus der Arbeitslosigkeit heraus handelt.

Jedenfalls ... Wenn ich mir ansehe was ich für Mails bekommen habe, - mir den Zustand ansehe den unsere „Weltkarte“ schon jetzt hat, - wenn ich in den Profilen von über 450 Leuten lese, dann kriege ich den Gedanken gar nicht mehr aus dem Kopf was man da alles machen kann, ohne irgendjemanden um Erlaubnis oder gar um Geld zu bitten.

konkrete Rechtsformen

Abweichend von der ursprünglichen Planung eine einzige große Rechtsform zu konstituieren wurde in den Gesprächen mit Kollegen nach und nach festgestellt, dass es besser ist, einerseits einen Verein als sehr dünnen Film zu konstituieren, - und den Leistungsaustausch sodann in eher relativ kleinen Gruppen bzw. Teams zu erledigen.

Dieser Gedanke geht zurück auf ein bis heute denkwürdiges Gespräch. Gegenstand war die zu erwartende, potenzielle Größe von **inhalt.com** – die damals nicht nur Interessenten sondern auch mich selbst gelegentlich beunruhigte.

Statement eines Kollegen: „Wenn sich hier 10 oder 15 gute Leute treffen – und man mit denen gemeinsam was sinnvolles machen kann, - dann finde ich das gut und mache mit. Aber lassen Sie mich in Ruhe mit 750 Leuten ... das geht niemals gut“

Die Antwort war wiederum eine Frage: „Und wenn sich in einem regional oder fachlich anderen Bereich weitere 10 bis 15 Leute finden – die das genauso sehen – vielleicht sogar aus den gleichen Gründen – schicken wir die dann weg weil das Boot schon voll ist?“

Verein		inhalt.com			
Motto: Wachstum durch Beziehungen ²					
PLZ 0-9 ; Bundesländer ; Metropolregionen					
Firmen	inhalt.com	inhalt.com	inhalt.com	inhalt.com	inhalt.com
	Dienstleistung	Beratung	Beteiligungsgesellschaft	PPP	zentrale Dienste
	eigenes operatives Geschäft	Abrechnung von Teamleistungen		KfW Wissenschaft Kommunen	
	<ul style="list-style-type: none"> - KfW² Gruppe - HGB § 84 ff. - Datenschutz - Entsorgung - Contracting 	<ul style="list-style-type: none"> - KfW - non-KfW - Seminare 	<ul style="list-style-type: none"> - Nachfolge - Startup - Fortführung - Science (ESF?) 	<ul style="list-style-type: none"> - KfW-Börse - Contracting - Patentverwertg. 	<ul style="list-style-type: none"> - Verwaltung - Honorarabr. - Marketing - IT

Die Kommunikation untereinander soll sich zwar aus der Mitgliedschaft im gemeinsamen Verein ergeben, aber die konkrete gemeinsame Arbeit (Leistungsaustausch etc.) wird konsequent durch gemeinsame Firmen erledigt. In der Regel wird es sich um GmbH's, AG's oder Kommanditgesellschaften handeln.

1) Initiative und grundlegende Regeln

Die Initiative muss zunächst von einem oder mehreren Mitgliedern ausgehen, die einen gemeinsamen Geschäftsplan zunächst dem Vorstand des Vereins vorstellen, der der Gründung einer **inhalt.com-Gesellschaft** zustimmen muss.

Der Verein selbst wird **inhalt.com-Gesellschaften** nicht selbst initiieren oder gar finanzieren, sondern sich ggfs. „nur“ immateriell beteiligen in dem er seinen Namen, seine internen Medien, seine Netzwerke sowie allgemein gültige, zentrale Regelwerke zur Verfügung stellt (siehe dort), z.B. um die Zusammenarbeit der diversen Partner zu erleichtern.

Der Verein wird hierfür in der Regel mit 25,1% am Stammkapital der **inhalt.com-Gesellschaften** beteiligt (GmbH, AG) oder er wird Kommandist mit Sonderstimmrecht (KG).

Generell ist auch denkbar dass der Verein sich an bereits bestehenden Gesellschaften beteiligt - sofern deren Geschäftszweck und Satzung zum Gesamtkonzept von **inhalt.com** passen.

2) zentrale Regelwerke

Zentrale Regeln sollen die Zusammenarbeit untereinander erleichtern (Trust!). Hierbei werden sich alle inhalt.com-Gesellschaften und deren Gesellschafter einem übergreifend gültigen Kundenschutz und ggfs. Quellenschutz unterwerfen, und einer übergreifend gültige Honorarregelung zustimmen. Hier ist nicht die Höhe gemeint sondern die kfm. Abwicklung untereinander.

Nach meinen bisherigen Vorstellungen werden dabei Regelungen aus einer Rabatt- und Kundenschutzvereinbarung sowie einem Handelsvertreterrahmenvertrag der KMB²-Gesellschaften eine zentrale Rolle spielen.

siehe z.B. hier: <http://handwerk.kmb2.de/34.html>

3) konkretes Beispiel: eine Inhalt.com Unternehmensbörse GmbH

Ich möchte an einem konkreten Beispielen erläutern wie so etwas laufen könnte, - auch um an diesem Beispiel die „Knackpunkte“ des Konzepts konkret abzuhandeln. Das Beispiel ist durchaus konkret ernst gemeint – aber natürlich im Detail noch völlig „unausgegoren“.

Stellen Sie sich vor jemand von uns möchte irgendwann nach Gründung des Vereins, dass eine **inhalt.com Unternehmensbörse GmbH & CoKG** gegründet wird.

In der Komplementärgesellschaft würden hier alle Themen besetzt die einen hohen Geldeinsatz erfordern, - z.B. die Erstellung einer Software. Die Kommandisten wären sodann Nachfolgeberater sowie **inhalt.com e.V.** der durch den Gesellschaftsvertrag Einblick in die Geschäftsunterlagen sowie Sonderstimmrechte bei Satzungsfragen bekommt.

Diese Organisationsstruktur erlaubt es Mitgliedern als Kommanditist in sehr vielen der **inhalt.com – Gesellschaften** mitzuwirken, weil die Investitionen immer von der Komplementärgesellschaft getätigt werden, - die dann allerdings auch die dazugehörigen Gewinnerwartungen haben wird.

Für diese Struktur dürfte es relativ leicht sein Investoren zu finden (z.B. für die Software einer Unternehmensbörse), weil kritische Themen wie Markteintritt, Erlangung eines Bekanntheitsgrades etc. mit deutlich weniger Aufwand zu generieren sind als in anderen Konzepten. Sogar ein Stab an operativen Partnern dürfte in der Regel von Anfang an an Bord sein.

So werden wir groß!

Hand in Hand ... KfW und die Beraterbörse

Im Optimalfall werden wir künftig Hand in Hand mit KfW arbeiten. Wir werden KfW entlasten, werden die Regionalpartner nach und nach durch unsere Öffentlichkeitsarbeit ein bisschen „einnorden“, - und durch eigene Qualitätsansprüche gleichzeitig ein paar Strickfehler im bisherigen Akkreditierungsverfahren beseitigen.

Insgesamt wollen wir gemeinsam mit KfW das tun wofür die ESF-Gelder ursprünglich gedacht sind, nämlich

den Wirtschaftsstandort stärken!

Hier einige Beispiele was wir gemeinsam mit KfW besser tun können. Dieser Weg gefällt mir besser als wenn wir es mit „Berater gegen KfW“ oder „KfW gegen Berater“ versuchen ... Da haben nämlich am Ende beide Seiten mehr Verletzte als Spieler auf dem Feld.

Hier einige (unsortierte) Beispiele - eher ein Brainstorming als ein Konzept:

- Wir können den Betrieb der Internetplattform der Beraterbörse selbstverwaltet übernehmen, - mit absoluter Sicherheit schneller und vermutlich sogar auch billiger als das momentan gemacht wird. Frei nach ESF-Regeln: KfW soll uns 50% des Geldes geben das sie für die Börse selbst ausgeben wollen. Den Rest treiben wir selbst auf – schon um unsere Ernsthaftigkeit zu zeigen.
- Wir können ein „ergänzendes“ Akkreditierungsverfahren als Zugang zu unserer Gemeinschaft installieren, mit dem einige Strickfehler des bisherigen Verfahrens nach und nach beseitigt und die Folgen geheilt werden. KfW soll uns hierzu eine einzige (!!) Planstelle zu 50% finanzieren. Den Rest finanzieren wir selbst.
- Wir können uns als Alternative zu den Regionalpartnern anbieten. Wir haben eine sehr nette Kollegin im Team, die langjährig beratungserfahren in öffentlich geförderten Projekten ist – und die seit einiger Zeit im Rollstuhl sitzt. Diese könnte von uns oder auch von KfW direkt als Arbeitskraft eingesetzt werden. Ich bin vollkommen sicher, dass rund um diese Kollegin ein Team entstehen könnte, das die Mitwirkung der Regionalpartner entbehrlich macht.

Das einzige was wir dafür tun müssten: Wir müssten bereit sein das selbst zu bezahlen! Lassen Sie uns unsere Ernsthaftigkeit auch dadurch zeigen, dass wir einem

Gebührenmodell an dieser Stelle zustimmen! Und gleich ein konkreter Vorschlag mit der Bitte dazu möglichst viele zustimmende Meinungen per eMail zu bekommen (um am 8.1.2009 KfW positiv zu beeindrucken!!):

- genehmigter Antrag = 120 Euro
- abgelehnter Antrag = 40 Euro

Wenn aus diesem Gebührenmodell etwas übrig bleibt fließt es einem gemeinsamen Werbebudget zu, also einer gemeinsamen Kasse, - und bleibt so „in der Familie“. Falls es irgendwann unmöglich oder sinnlos wird immer noch mehr Geld in so einer gemeinsamen Kasse zu haben, senkt man die Gebühren später halt auch wieder ab.

- Wir können als Ergänzung zu Nextchange gemeinsam mit unseren Kunden und Partnern aus dem Bereich Private Equity (oder aber geeigneten Instituten) eine Betreibergesellschaft gründen, die Betriebe für einen gewissen Zeitraum übernimmt, wenn deren Nachfolgeregelung im ersten Anlauf gescheitert ist. Betriebe die diese Hürde nehmen werden auch weiter existieren ... schon weil jeder mögliche Käufer weiß dass er ein Unternehmen kauft, dass den Zugang zu dieser „Holding“ bereits gefunden hat, - also von Profis auf Herz und Nieren geprüft ist. Und der Verkäufer kriegt zwar relativ wenig Geld für die Firma, - aber einen Nachbesserungsschein für den Fall des Wiederverkaufs innerhalb von einem definierten Zeitraum, - und er behält ggfs. ja eine Minderheit an dem Betrieb, - um ihm solange es körperlich und geistig irgendwie geht noch selbst zur Seite zu stehen. Und wenn da dann massenhaft Interimsmanager gesucht werden, - das kriegen wir doch wohl auch hin ...
- Wir können Anträge im Finanzierungshilfe- und Eigenmittelbereich so weit vorbereiten, dass KfW auch zustimmen kann ohne dass bereits eine Hausbank geprüft hat. Danach eine Hausbank zu finden sollte einfacher sein als heute, - und KfW sollte einige von uns (müssen ja nicht alle sein) dazu gesondert akkreditieren, dass sie solche Anträge bearbeiten dürfen. Ich denke Kunden werden bereit sein, hierfür eine Gebühr zu bezahlen, so dass KfW keine Zusatzkosten haben muss. Und das ganze wäre auch ein Beitrag um die Strickfehler der heutigen Akkreditierung zu beseitigen, weil die Karten teilweise neu gemischt werden können. Die Probleme mit dem Hausbankprinzip werden auf diese Weise endlich mal konkret angefasst. Besser als das was zu diesem Thema sonst üblich ist ...
„ein Appell und eine Ei“
- Mir fällt noch ganz viel mehr dazu ein. Aber jetzt warten wir erstmal ab was KfW dazu sagt.

Führungsthemen – allgemeine Gedanken

Bevor wir ein Organigramm zeichnen möchte ich einige grundlegende Fragen klären, die sich auf Stil oder gar Kultur der Gesellschaft die wir gründen wollen stark auswirken werden. Zumindest werden wir stark von herkömmlichem Gedankengut abweichen, und deshalb hier meine Vorstellungen und durchaus auch Vorurteile dazu:

- Führungskräfte sind einige Zeit richtig gut ... dann immer „normaler“ ... und dann kommt die Zeit wo sie mal etwas anderes machen sollten ...
- Führungskräfte haben einen Mentor und sie können jederzeit ihren Nachfolger benennen.
- Kundenprojekte kann nur jemand leiten den der Kunde dafür haben will!
- Es darf nur führen wer sich (ggfs. an anderer Stelle) auch führen lässt.

Unsere Organisation wird erfordern, dass wir fachliche und regionale Strukturen schaffen. Fachliche Clusterbildung sowie regionale Vertretungen, die von jeweils starken Persönlichkeiten vertreten werden ... Und richtig stabil wird das alles nur wenn wir die wesentlichen Positionen überhaupt besetzen können.

Wer jetzt dabei Angst vor dem Führungsanspruch einiger „Alphatiere“ hat - sowas kam in einigen Mails ja vor, dem sei folgendes gesagt:

Ohne ein paar starke Persönlichkeiten können wir nichts werden!



Zeitpfad

Jetzt wird's ernst. Wir haben einen relativ engen Zeitplan für die nächsten Wochen, damit wir gleich zu Beginn des Jahres klären können, ob **inhalt.com** etwas großes, verbindliches werden soll, - oder ob es eine Internetplattform bleibt. Momentan habe ich mich selbst bis 31.01.2009 von meinen übrigen Aktivitäten „freigestellt“ - und werde das weitere entscheiden, wenn die geplanten Gespräche stattgefunden haben.

Ich möchte an dieser Stelle noch betonen, dass ich zu keiner Zeit der „Treibende“ oder „Ziehende“ oder gar „Schiebende“ in diesem Vorhaben sein werde. Ich werde mit **inhalt.com** zur Not in einem sehr kleinen Kreis (der sich ja im Grunde schon gefunden hat) konkret arbeiten, - aber bis dahin versuchen wir zunächst gemeinsam den „großen Wurf“.

- **7. Januar 2009, ab 16:00 Uhr:**
Vorbereitungstreffen für das Meeting bei KfW am 8.1.2009, zwei zusätzliche Teilnehmer für das Meeting mit KfW werden festgelegt ...
(siehe Anlage 1 = **Einladung**)
- **8. Januar 2009, 10:00 Uhr**
Treffen mit KfW
- **8. Januar 2009, abends:**
Newsletter mit Bericht über das Treffen an alle Mitglieder der KfW-Beraterbörse
- **22. Januar 2009, 17:00 Uhr:**
Regionalbesprechung BS/H/Gö in Seesen (Einladung folgt)
- **15. - 22. Januar 2009**
Regionalbesprechungen „überall“ (Eigeninitiative bitte vor Ort und Einladung bitte über mein Büro)
- **23. Januar 2009, 14:00 Uhr:**
Regionalvertreter treffen sich in Wendeburg (Einladung folgt)
- **25. Januar 2009**
Wenn bis hierher alles halbwegs gut gelaufen ist gehen am 25. Januar die Einladungen raus für ein zentrales „Auftaktmeeting“ (Mitte Februar in Göttingen)

Zum Schluss für heute etwas sehr Nachdenkliches: inhalt.com „und ich“

Einem sehr klugen Menschen aus unserer Gruppe (den ich mir aufgrund seiner klaren Art als Mentor auf dem anstehenden Weg wünsche) habe ich es bereits ausführlich beschrieben: Ich habe ein bisschen Angst vor dem Erfolg von **inhalt.com**.

Ich lebe in einer Art „Paradies“. Ich habe in meiner „Karriere“ das meiste was ein Kaufmann im Leben mal tun muss schon gemacht, und habe mir meinen Job seit ein paar Jahren endlich so eingerichtet, dass ich „nur noch“ das arbeiten muss was ich richtig gut kann - und was mir richtig viel Spass macht.

Das ganze passiert in einem riesengroßen Bauernhaus – gemeinsam mit meiner Frau, die ich erst im August geheiratet habe. Sie führt einen Teil der KMB² – Gesellschaften und ich die anderen. Wir beide arbeiten dabei insbesondere im Vertrieb dieser Gesellschaften um für unsere Partner kontinuierlich Aufträge zu generieren.

Ich bin für den „Normalfall der Wirtschaft“ viel zu hemdsärmelig. Ich denke und arbeite stark aus dem Gefühl und nicht unbedingt streng methodisch. Das ist übrigens ein wesentlicher Grund warum ich mir TRIZ beigebracht habe – damit ich wenigstens eine einzige Methode beherrsche die nicht schon jeder kennt und kann.

Aber selbst TRIZ habe ich auf meine „komische Art quer zu denken“ (Zitat eines Freundes) ganz schnell umgemodelt, und nutze es heute in einer Weise die erfahrenen TRIZ-Anwendern vermutlich die Haare zu Berge stehen lässt.

Sie sollen spätestens an dieser Stelle ganz klar wissen, dass Sie es eben nicht mit einem Berater sondern im Grunde schlicht mit einem Verkäufer zu tun haben. Das kann ich allerdings nahezu perfekt:

- Geschichten detailliert und schlüssig „erfinden“
- Geschichten glaubwürdig erzählen
- Geschichten immer und immer wieder erzählen
- Geschichten nach und nach wahr werden lassen ...

Statt einem Beratungsauftrag aus dem **inhalt.com - Netzwerk** hätte ich im Zweifel lieber einen Handelsvertretervertrag, weil ich glaube dass hier ein total abgefahrener Dienstleistungsprodukt entsteht - wie es das Land es noch nie gesehen hat.



inhalt.com
eingetragener Verein

70-80 % meiner Einnahmen sind schon heute tatsächlich Provisionen oder „Handelsmargen“ auf durchgehandelte Leistungen, - und eben keine Beraterhonorare.

Abstrakte Arbeiten wie das vorliegende Papier fallen mir unsagbar schwer. Danke an meine Frau die sich das hier über Weihnachten 2008 mindestens 20 mal anhören musste bevor es mir halbwegs gefiel!

Das war viel Stoff. Danke dass Sie sich bis hierher durchgekämpft haben.

Ihr
Klaus Marwede
[2008-12-28]

PS: Bitte beachten Sie noch die Einladung im Anhang

Anlage 1 - Einladung

Es sind alle Mitglieder zunächst mal grundsätzlich herzlich eingeladen zu einem Vorbereitungstreffen für unser Meeting mit KfW **am 7.1. in Berlin ... Start ist ca. 16 Uhr.**

Um den Raum festzulegen brauchen wir konkrete Anmeldungen. Bis 15 Leute passen in einen Besprechungsraum den uns ein Kollege besorgen kann (Fasanenstrasse). Wenn es mehr werden müssen wir uns was ausdenken.

Deshalb erbitte ich Ihre **Anmeldung per eMail bis spätestens 2.1.2009** um planen zu können.

Bitte weisen Sie in der Mail auch darauf hin, ob Sie **am 8.1.2009 mit zu KfW** kommen könnten, da wir am 7.1. schon festlegen wollen, wer da dann mit hinget. Ich hatte schon meine Hoffnung ausgedrückt, dass zumindest ein Pressespezialist mitkommt.

Für den Fall dass wir mehr als 15 Leute werden: Schreiben Sie bitte auch in Ihre Mail ob Sie sich ggfs. an den Kosten für einen größeren Raum beteiligen, - und wie teuer das aus Ihrer Sicht maximal werden darf. Ich werde dann entsprechend disponieren.

Ich freue mich darauf die ersten von Ihnen persönlich kennenzulernen.

Vielen Dank und viele Grüße,

Ihr Klaus Marwede

eMail: klaus.marwede@inhalt.com