



Entscheidende Impulse

Das Tagesgeschäft verlangt Unternehmern einiges ab. Dabei übersieht so manche Firma wegweisende Trends – und gerät mitunter in Schiefelage. Spezialisierte Unternehmensberater können frische Impulse geben. Berührungängste sind fehl am Platz. Text: Martin Scheele

Ein Obst- und Gemüseladen, der nur Äpfel, Bananen und Karotten im Angebot hat. So wirkte, im übertragenen Sinne, die Internetfirma EDB Datenbank Hanel GmbH auf die Kunden in ihrer Region, der Oberlausitz in Sachsen. „Unsere Stammkunden, aber auch potenzielle Neukunden haben uns lange nur als Marketingpartner oder als Partner für die Homepage-Erstellung gesehen“, sagt Inhaber Torsten Hanel. „Dabei ist in den letzten Jahren gerade der Bereich individueller Programme und Lösungen stark gewachsen“, sagt der 48-Jährige. „Das Leistungsspektrum ist viel größer, es ist aber nicht richtig in der Breite angekommen.“ Hanel führt das Unternehmen seit 2010, sein Vater hatte es nach der Wende 1990 gegründet.

Zwölf Mitarbeiter programmieren Datenbanksysteme, beraten Firmen bei der IT-Sicherheit, erstellen Online-Shops, optimieren Inhalte für Suchmaschinen. Auf 400.000 Euro belaufen sich aktuell die Erlöse. Irgendwann merkte Torsten Hanel, dass viel höhere Umsätze durch sein Geschäftsangebot möglich sein müssten.

Hanel suchte den Kontakt zu den KMU-Beratern – Bundesverband freier Berater. Was McKinsey und Boston Consulting für die Großkonzerne sind, sind die KMU-Berater für die kleineren und mittleren Unternehmen. Auf rund 150 Mitglieder kommt der Verband, breit verstreut über Deutschland. Hanel kam schnell mit Hans-Ullrich Hinner ins Gespräch. Hinner ist seit

langem KMU-Berater im sächsischen Markersdorf. „Die regionale Nähe ist einer unserer Trümpfe der Organisation“, sagt er. Kunde und Berater vereinbarten die Erstellung einer Potenzialanalyse. Kurz gesagt: Sie wollten herausfinden, was das Unternehmen kann und wo es Aufträge und Umsätze liegen lässt.

Klein anfangen

Sich wie Torsten Hanel für spezielle Fragestellungen einen Berater zur Hilfe zu holen, wird auch im Mittelstand immer gebräuchlicher. Einen Steuerberater hat so gut wie jeder Unternehmer. Aber auch in Sachen Datenschutz, Expansion, Marketing, Personal, Finanzierung oder Controlling bieten bundesweit mehr als 15.000 Berater ihre Dienste an. Weil nicht jedes Projekt ein Erfolg wird, bestehen aber auch nach wie vor Berührungspunkte.

Ein Tipp von Berater Hans-Ulrich Hinner: „Fangen Sie klein an.“ Oft reichen schon ein oder zwei Tage, um etwas in Bewegung zu bringen. Unternehmer Hanel ergänzt: „Berater haben keine persönlichen Beziehungen zu den Mitarbeitern, das hilft ungemein“, sagt Hanel. Für ihn ist es selbstverständlich, sich in gewissen Abständen infrage zu stellen und durch firmenfremde Experten Schwachstellen herauszufiltern. „Irgendwann sieht man den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr.“

Wobei der KMU-Spezialist Hinner bei EDB zunächst viel Lobenswertes fand. Das Unternehmen ist kerngesund, die Belegschaft extrem fachkompetent, ein Investitionstau nicht vorhanden. Hanel und sein Team hatten schon zu diesem Zeitpunkt viel, um damit hausieren zu gehen. Doch genau das war die Schwachstelle: der Außendienst. Nach Meinung von Hinner könnte der Vertrieb mit einer effektiven Arbeit in Zukunft den Umsatz um mindestens 20 Prozent bis zum Jahr 2020 steigern. Auch Inhaber Hanel hatte schon seit längerem ein ungutes Gefühl. Zu sehr stürzte sich das Vertriebsteam auf die 150 Stammkunden unter den insgesamt 700 Kunden, Neukundentermine wurden zu wenig durchgeführt.

Details im Folgeprojekt

Was also tun? Hanel heuerte den KMU-Berater ein zweites Mal an. Nun, um konkret den Vertrieb zu schulen. Innerhalb von zehn Terminen, verteilt auf fünf Monate, organisierte Hinner Arbeitsweisen neu. Dazu gehörte eine breite Suche nach Kunden, die Anlage möglicher Neukunden in einer Datenbank,

die persönliche Vorstellung von EDB bei Kunden und die komplette Nachbearbeitung jedes Termins nach spätestens 72 Stunden. Als Ziel wurde festgeschrieben, dass jeder der drei Außendienstmitarbeiter pro Woche 15 Kundentermine realisieren soll, davon mindestens fünf mit Neukunden.

Parallel zu diesen neuen Anforderungen formulierte Berater Hinner neue Arbeitsverträge für das Team, inklusive einer erweiterten variablen Komponente beim Gehalt. Wer höhere Umsätze macht, als es die Zielvereinbarung vorgibt, erhält in Zukunft Prämien oder Bonuszahlungen in Abhängigkeit vom Ertrag. Ein zusätzliches Element der Personalentwicklung sind nun regelmäßige Personalgespräche mit Abschluss von Zielvereinbarungen. Derzeit entwirft EDB noch Verkaufswettbewerbe, um zukünftig den internen Wettbewerb zu verstärken und so die Umsätze zu steigern.

Damit nicht genug: Auch organisatorisch wurde der Vertrieb umgekrempelt. Bislang wurde die Mannschaft direkt von der Geschäftsführung geführt. In den nächsten Monaten soll eine klare Struktur mit einer Vertriebsleitung und zwei aktiven Außendienstmitarbeitern sowie einer Vollzeitstelle im Vertriebsinnendienst geschaffen werden.

Den großflächigen Umbau kommentiert Eigentümer Hanel mit reichlich Understatement. „Es ging im Prinzip um die Vermittlung von Basiswissen. Etwa: Wie trete ich künftig mit dem Kunden in Kontakt und vermittele ihm unser breites Leistungsspektrum“, sagt er. Zugleich ist er dankbar, dass mit Hinner ein Berater diese Aufgabe übernommen hat, auch wenn dessen Dienste nicht ganz billig waren. „Aber wenn ich billige Leistung einkaufe, kann ich kaum qualifizierte Leistung erwarten“, sagt Hanel. Zumal die Erstberatung bei der Internetfirma zu 80 Prozent vom Bund gefördert wurde, 2.400 Euro der 3.000 Euro Gesamtkosten hat Hanel zurückbekommen.

Elf Milliarden Euro Förderung

Die wichtigste Adresse für eine Finanzspritze ist die Leitstelle für Gewerbeförderungsmittel des Bundes, unter deren Dach das Programm „Förderung unternehmerischen Know-hows“ angesiedelt ist. Das Programm gibt es seit Anfang 2016. Seitdem sind mehr als 24.000 Anträge auf Förderung eingegangen und Förderbeträge in Höhe von knapp elf Millionen »

» Berater haben keine persönlichen Beziehungen zu den Mitarbeitern, das hilft ungemein. «

Torsten Hanel,
EDB Datenbankgesellschaft Hanel mbH

»Beratung wird häufig als Schwäche angesehen, eine fatale Haltung.«

Lutz Müller,
Club Aktiv Kajakreisen

Euro an KMU ausgeschüttet worden. Öffentliche Fördergelder hat auch Lutz Müller aus Oldenburg in Anspruch genommen. „Ich habe 50 Prozent der Ausgaben für den KMU-Berater vom Staat wiederbekommen“, sagt er. Bei ihm war es, im Gegensatz zur Lage bei Torsten Hanel, sprichwörtlich fünf vor zwölf. Vor vier Jahren durchlitt der Reiseveranstalter und Inhaber eines Reisebüros eine existenzielle Krise. „Die Umsätze brachen drastisch ein, dazu forderte das Finanzamt eine hohe Rückzahlung für die Mehrwertsteuer“, erinnert sich Müller nur zu gut.

Der heute 62-Jährige bekam damals von einem Kollegen den Tipp zu einem Roundtable-Gespräch bei seiner lokalen Industrie- und Handelskammer. Die Veranstaltung war der Türöffner zum KMU-Berater Erhard Stammbberger, der auf eine lange Karriere in der Tourismuswirtschaft zurückblicken kann. Stammbberger erkannte in einer Bestandsanalyse rasch eine erste Schwäche der Firma: das laienhafte Controlling. Mit ein paar Kniffen konnte die Buchhaltung aussagekräftiger gemacht werden.

Die folgende Turnaround-Beratung hatte zum Ziel, die Kunden genauer zu identifizieren und darzustellen. „Wir hatten ehrlichweise keine Ahnung, wer unser Zielpublikum ist“, sagt Müller frank und frei. Über seine Firma Club Aktiv bietet er Kajakreisen an sowie Trips nach Skandinavien über seine Website skandinavientrips.de. Beide Labels hat er auf Stammbbergers Rat hin klarer positioniert und die jeweiligen Zielgruppen herausgearbeitet.

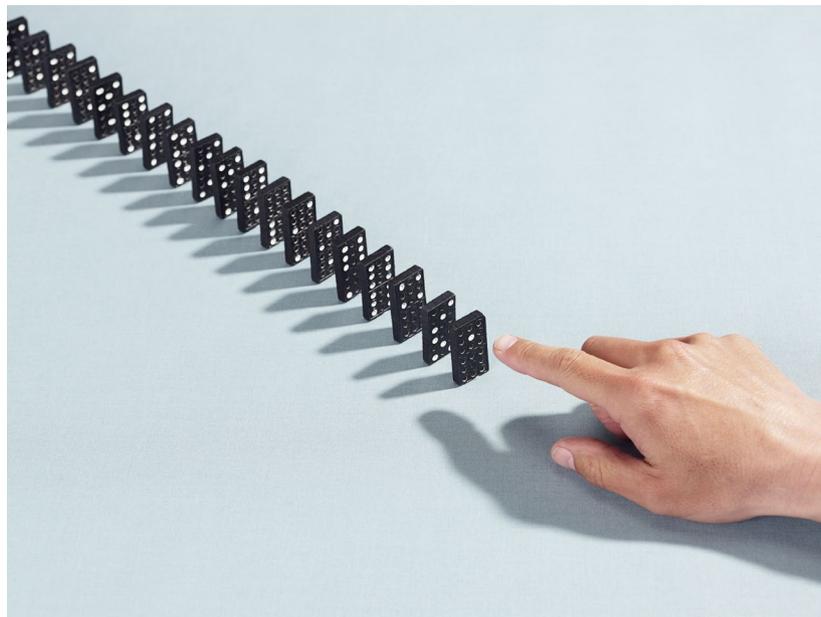
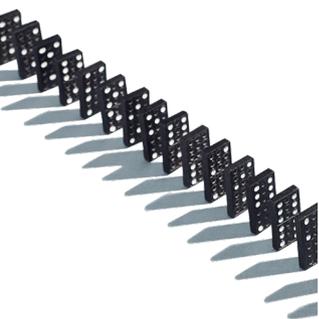
Die Chemie muss stimmen

„Ich habe jetzt ein ganz konkretes Bild vor Augen, welche Menschen Kajakreisen buchen“, sagt Müller. Der Quereinsteiger, der früher als Tischler und Diplom-Pädagoge arbeitete, stand als Reiseveranstalter schon mehrfach in Kontakt mit Beratern. „Da wurde uns aber immer etwas übergestülpt, was nicht zu unserer Firmenkultur passte oder nur auf theoretischen Kennziffern basierte“, so Müller. An Berater Erhard Stammbberger schätzt Müller dessen

Offenheit und Sachkenntnis. „Es hilft einfach, wenn die gleiche Wissensgrundlage da ist“, sagt Müller – etwa, wenn über Margenbesteuerung gesprochen wird, ein Begriff speziell aus der Tourismuswirtschaft.

Erhard Stammbberger, der ebenfalls aus Oldenburg kommt, kennt viele kleine Firmen, die eine Zusammenarbeit mit Beratern regelrecht abwehren. „Beratung wird häufig als Schwäche angesehen, eine fatale Haltung.“ Bei Müller hat sich der Schritt ausgezahlt. Von 2013 bis 2017 verdoppelten seine Firmen den Umsatz – auch dank besserer Vermarktung im Internet. Hilfreich waren auch regionale Messeauftritte und eine dreimal pro Jahr aufgelegte Broschüre für Bestandskunden mit spannenden Reisegeschichten. Gekostet hat Müller die Turnaround-Beratung 8.000 Euro, 4.000 Euro hat er davon aus der staatlichen Förderung wiederbekommen.

Bei Müller gilt: Vor der Beratung ist nach der Beratung. Nun geht es um die Königsdisziplin, die Nachfolgeberatung. Dazu bekam er aus dem Fördertopf „UnternehmensWert: Mensch“ für zehn Beratersitzungen 80 Prozent der Kosten von insgesamt 10.000 Euro erstattet. Vor kurzem hat er mit seinen Mitarbeitern eine Genossenschaft gegründet, die noch vom zuständigen Verband genehmigt werden muss. „Das ist die Gesellschaftsform mit der größten Mitbestimmung“,





sagt Müller. „Langfristig können auch Kunden und Reiseleiter Mitglied werden.“ Er selbst wird dann ebenfalls zum Berater, allerdings als Mitglied im Aufsichtsrat. ■■■■■

BERATUNGSFÖRDERUNG – SO GEHT’S

Das wichtigste Angebot für Unternehmer bietet das Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (www.bafa.de) mit dem Beratungsförderungsprogramm „Förderung unternehmerischen Know-hows“.

Wer ist antragsberechtigt?

Das Programm unterscheidet Jungunternehmen (bis zu zwei Jahre am Markt), Bestandsunternehmen (mehr als zwei Jahre am Markt) und Unternehmen in Schwierigkeiten.

Wie hoch ist die Förderung?

Die Sätze variieren. Je nach Bundesland und nach Art des Unternehmens liegen die Förderquoten bei 50 Prozent bis 80 Prozent. Auch die Berechnungsgrundlage variiert, je nach Alter des Unternehmens und Beratungsgegenstand, zwischen 3.000 und 4.000 Euro.

Was darf eine Beratung kosten?

Ein durchschnittlicher Tagessatz liegt bei etwa 1.200 Euro. Das Honorar hängt auch von der Kundengröße, Branche, der Schwierigkeit der Aufgabe und der Region ab. Dabei ist der Einzelfall entscheidend, geklärt werden muss, ob Reisekosten und Spesen separat vergütet werden, ob Reisezeiten als Arbeitszeiten berechnet werden und ob Arbeiten eines zuarbeitenden Mitarbeiters niedriger vergütet werden. Manchmal ist ein teurerer Berater im Endeffekt billiger, wenn er schneller Probleme erkennt und Lösungen entwickelt. Insofern sagt der Tagessatz nichts über die wirklichen Kosten einer Unternehmensberatung aus. Wenn eine Aufgabe zeitlich quantifizierbar ist, machen viele Berater auch Festpreise für ein Projekt.

Wie funktioniert die Antragstellung?

Den Förderantrag stellt das Unternehmen. Jungunternehmen und Unternehmen in Schwierigkeiten müssen vor Antragstellung ein kostenloses Informationsgespräch mit einem der Regionalpartner führen. Der Berater muss zum Programm zugelassen sein, dafür muss er seine eigenen Qualitätsstandards in der Beratung nachweisen.

Wir fördern das Gute in NRW.



Sabine Baumann-Duvenbeck und ihr Kraftpaket – unterstützt durch die Fördermittel der NRW.BANK.

Die Stärke mittelständischer Unternehmen ist ein wichtiger Motor der Wirtschaft in unserer Region. Eine Eigenschaft, die es wert ist, gefördert zu werden. Z. B. durch den NRW.BANK.Effizienz kredit: Zinsgünstige Darlehen von 25.000 bis 5 Millionen Euro für Modernisierungen, die Ihre Anlagen zukunftsfähig machen. Sprechen Sie mit uns über Ihre unternehmerischen Ziele.

www.nrwbank.de/staerke