



## Aus der Praxis für die Praxis

### Erfolgreiche Wiederbelebung

Finanzierung abgelehnt –  
Investition gelungen

### Praxisfall Nachfolge

Vom Coaching zum systemischen  
Prozess

### Neue Mitglieder

### Termine

Fachgruppen  
Regionalgruppen  
Verband

### Existenzgründung

Die Positionierung entscheidet

### Businessplan

Allein oder mit Branchenexpertise?

### Praxisfall Interim-Management

Mit oder gegen die Geschäftsführer?!

### KMU-Beratung 2030

### XING-Gruppe KMU-Beratung

### Die KMU-Akademie e.V.

## KMU-Banken-Barometer

Umfrage und Selbstcheck zur  
Bankenkommunikation noch  
bis zum 31.08.2014



Jetzt informieren:  
[www.banken-barometer.kmu-berater.de](http://www.banken-barometer.kmu-berater.de)

## Aus der Praxis für die Praxis

**Dem deutschen Aphoristiker Werner Mitsch wird das Bonmot zugeschrieben: "Gibt es einen Unterschied zwischen Theorie und Praxis? – Es gibt ihn, in der Tat!"**

Diese *Tat*-Sache ist den Mitgliedern des Berufsverbands *Die KMU-Berater – Bundesverband freier Berater e.V.* gut bekannt. Sie wissen, dass eine effektive Beratung e.V. nur gelingt, wenn sie den mittelständischen Unternehmer bei der Umsetzung der gemeinsam entwickelten Maßnahmen unterstützen. Diese Umsetzungskompetenz unterscheidet sie von vielen anderen Beratern. Theoretische Kenntnisse und eine ausgeprägte Methodensicherheit sind nur eine Voraussetzung für eine erfolgreiche Beratung im Mittelstand. Wirtschaftlich wirksam wird die Beratung erst durch das Übertragen der gewonnenen Erkenntnisse in die Praxis.

Dabei nimmt der Berater eine anspruchsvolle Rolle ein. Auf der einen Seite ist er Dienstleister, der eine zusätzliche Kompetenz in das Unternehmen einbringt. Auf der anderen Seite muss er einen Veränderungsprozess führen. Menschen mögen Veränderungen oft nicht. Praxisorientierte Beratung erfordert deshalb immer auch den konstruktiven Umgang mit Widerständen, sei es beim Unternehmer oder in seiner Familie, bei den Mitarbeitern oder bei externen Geschäftspartnern und Kapitalgebern. Die Aufgabe des Beraters ist es, in diesem Umfeld den gemeinsam als richtig erkannten Weg konsequent zu verfolgen.

Die Fähigkeit, Veränderungen in inhabergeführten Unternehmen behutsam und beharrlich umzusetzen, lässt sich nur in der Praxis erwerben. Geht es doch darum, dass alle beteiligten Menschen verstehen und akzeptieren, warum die gemeinsam erarbeiteten Maßnahmen geeignet sind, das Unternehmen und die

in ihm tätigen Menschen erfolgreicher zu machen. Deshalb sind eine mehrjährige Berufserfahrung als Mittelstandsberater und die Verpflichtung auf von der Mitgliederversammlung verabschiedete Beratungsgrundsätze Voraussetzung für die Aufnahme in den Verband.

In dieser Ausgabe der *KMU-Berater News* geben erfahrene *KMU-Berater* aus verschiedenen Disziplinen höchst interessante Praxisberichte – von der Existenzgründung bis zur Unternehmensnachfolge. Sie beweisen: Bei den *KMU-Beratern* erfahren Unternehmer *tat*-kräftige Unterstützung!

**Thomas Thier**  
Verbandsvorsitzender



# Erfolgreiche Wiederbelebung

## Finanzierung abgelehnt – Investition gelungen



Die örtliche Volksbank hatte den Kreditwunsch für die Übernahme des Restaurant-Standortes abgelehnt. Hristoforos Ntinis war jedoch von seinem Projekt überzeugt – und startete mit professioneller Hilfe den zweiten Anlauf. **KMU-Berater Axel Stauffenberg berichtet.**

Der Hilferuf kam im Februar. Herr Ntinis hatte meinen Namen von einem Beraterkollegen bekommen, der mich als erfahrenen Begleiter diverser Restaurantsanierungen, -gründungen und Nachfolgeregelungen empfahl. Außerdem fand Ntinis meine Mitarbeit in den Fachgruppen Hotellerie, Gastronomie & Tourismus sowie Sanierung im KMU-Beraterverband hilfreich im Sinne des Erfahrungsaustauschs.

Hristoforos Ntinis stellte sich als Gastronom vor, der eine „Perle“ übernehmen könne und dazu lediglich noch eine Bankfinanzierung benötige. Nach der Absage der Volksbank sollte ich ihm eine Finanzierung beschaffen. In meinem Büro in Bottrop trafen wir uns das

erste Mal – ich erlebte einen hoch engagierten und vor Enthusiasmus sprühenden Menschen. Die Hürden und Hindernisse, die es zu bewältigen galt, waren allerdings zahlreich:

- › Thema 1 – Der Restaurant-Immobilie eilt kein guter Ruf voraus: Das griechische Restaurant wurde nach vielen erfolgreichen Jahren durch einen völlig überforderten Nachfolger in Rekordgeschwindigkeit heruntergewirtschaftet. Nach einem Jahr suchte dieser bei Nacht und Nebel das Weite und hinterließ Chaos. Das Restaurant war nun seit über einem halben Jahr geschlossen.
- › Thema 2 – Der Standort ist in Ordnung: Umfeld und Einzugsgebiet stimmen.
- › Thema 3 – Das etwas andere griechische Restaurant: Vom Erscheinungsbild bis zur Mitarbeiterführung.
- › Thema 4 – Den Markteintritt aktiv vorbereiten: Wir lassen es flattern.
- › Thema 5 – Investition und Finanzierung: Das produktive Finanzierer-Trio: Hauseigentümer, Getränkelieferant und Bank.



### Hristoforos Ntinis im KOLOSSOS

- › Thema 6 – Erfolgreicher Start: Bereits zwei Monate nach Eröffnung steht fest, dass sich die akribische Vorarbeit auszahlt. Der Start ist gelungen. Ich bin überzeugt, dass bei strikter Einhaltung des Leitmotives aus neugierigen Erstbesuchern des KOLOSSOS Stammgäste werden.

Um Hristoforos Ntinis, seine Familie und das KOLOSSOS mache ich mir keine Sorgen.

**Axel Stauffenberg**



Den vollständigen Beitrag mit allen Details zu den Themen 2 bis 5 lesen Sie auf [www.praxisfaelle.kmu-berater.de](http://www.praxisfaelle.kmu-berater.de) Praxisfall 10.

# Praxisfall Nachfolge

## Vom Coaching zum systemischen Prozess



Für **Miriam Weihprecht, junge Geschäftsführerin und Tochter der Gründer der Töpfer GmbH (www.toepfer-salate.de)**, wurde **2012 ein persönlicher Begleiter für den Generationswechsel im Unternehmen gesucht. Schnell zeigte sich jedoch ein deutlich umfangreicherer Unterstützungsbedarf.**

Als Themen für das gewünschte persönliche Coaching wurden Mitarbeiterführung und Arbeitsorganisation/Zeitmanagement benannt. In den Interviews mit allen relevanten Mitarbeitern und in den ersten Sitzungen mit Miriam Weihprecht wurde jedoch klar, dass ein Coaching der zukünftigen alleinigen Geschäftsführerin nicht genügte.

Nach einem eintägigen Workshop im Juli 2012 mit dem potentiellen zukünftigen achtköpfigen Führungskreis zeigte sich, dass die Aufgabe nur über einen systemischen Prozess zu begleiten und zu gestalten war. So wurde das Kernthema „Optimierung der Organisations- und Führungsstruktur“ in einem umfassenden Prozess bearbeitet.

Der Prozess lief über fünf Phasen, um die Organisations- und Führungsstruktur zu verändern und eine Strategie zu entwickeln:

- › Qualifizierung der Geschäftsführerin Miriam Weihprecht
- › Qualifizierung der Führungskräfte
- › Die Qualifizierungsthemen Zeitmanagement und Mitarbeiterführung wurden in konkrete Projekte ins Unternehmen eingebracht und über diese Erfolgserlebnisse verstetigt und verinnerlicht.
- › Eine Analyse der bisherigen Führungsstunden führte zu einer differenzierteren Führungs- und Kommunikationskultur.
- › In zwei systemischen Visionsmoderationen erarbeiteten Miriam Weihprecht und separat die Gruppe der Führungskräfte eine Vision 2020 einschließlich optionaler Ziele und Maßnahmen als Zwischenschritte. Anschließend wurden diese zu einer gemeinsamen Strategie zusammengeführt.

Alle Prozesse und Fragen zur Bewertung, Finanzierung, Steuer, Erb- und weiteren rechtlichen Regelungen erfolgten parallel mit den bewährten Firmenpartnern.



### Die Workshop-Teilnehmer mit dem Prozess-Modell

Nachhaltige Umsetzungserfolge im Unternehmen bestätigen diesen Beratungsansatz. Eine zusätzliche Anerkennung kommt von außen hinzu: Das Beratungsprojekt wurde in die Finalrunde des IDTP, des Internationalen Deutschen Trainingspreises BDVT 2014/15, aufgenommen. Weitere Anträge für Wirtschaftspreise in Bayern und im Bund wurden gestellt.

**Peter Krötenheerd**



Eine ausführliche Projektbeschreibung finden Sie auf [www.praxisfaelle.kmu-berater.de](http://www.praxisfaelle.kmu-berater.de) – Praxisfall 11.



# Existenzgründung

## Die Positionierung entscheidet

**Der Klassiker: Sie hat lange Jahre sehr erfolgreich als Angestellte internationale Messen organisiert und ein umfangreiches Erfahrungswissen und Kontaktnetzwerk aufgebaut; und sie beherrscht drei Fremdsprachen. Damit will sie den Schritt in die Selbstständigkeit wagen.**

Und doch kamen Fragen: Bedenken, Unbehagen und die Angst, die Umsätze mit dem notwendigen Stundensatz nicht zu erreichen, es nicht zu schaffen. Daher suchte Monika Schädel bei mir Unterstützung.

In der Beratung mit dem Gründercoaching Deutschland stellten wir das Thema „Wie positioniere ich mich richtig?“ in den Mittelpunkt. Folgende Punkte und Ideen besprachen, diskutierten und erarbeiteten wir ausführlich:

- Wer bin ich? Was macht mich zu etwas Besonderem, Unverwechselbarem? Worin unterscheide ich mich eindeutig von meinen Mitbewerbern?
- Für wen bin ich da? Auf welche Zielgruppe konzentriere ich mich aufgrund meiner Fähigkeiten, meines Könnens und der von mir angebotenen Leistungen?
- Das kann ich für Dich tun! Mit welchen Dienstleistungen biete ich meinen Auftraggebern die für sie passenden Lösungen?
- Darum kannst Du mir glauben! Mit diesem Erfahrungswissen bin ich für Dich da!

➤ Deshalb musst Du bei mir kaufen! Mit dem „Call to act“ wird dem Kunden ganz klar signalisiert: Unternimm etwas! Nimm Kontakt auf, damit auch Du diese Lösungen nutzen kannst!



Auf dieser Basis formulierten wir die Argumentation für Kundengespräche, Internetseite und Präsentationsunterlagen. Eine Werbeagentur übernahm die visuelle und technische Umsetzung.

Inzwischen ist Monika Schädel mit „fairConsult international“ ([www.fairconsult-international.de](http://www.fairconsult-international.de)) erfolgreich gestartet: Die Auftragslage ist neun Monate nach Gründung im Plan, die kalkulierten Stundensätze werden erreicht – und liegen damit nach eigener Einschätzung über denen der Wettbewerber.

Fazit: Nur durch eine eindeutige Positionierung mit klaren Unterscheidungsmerkmalen können Existenzgründer Kunden überzeugen. Gelingt die passgenaue Lösung, so spielt der Preis nur noch eine untergeordnete Rolle. Der Stundensatz ist nicht entscheidend, sondern der Nutzen und die Vorteile einer Leistung.

**Ernst Mennesclou**

## Als neue Mitglieder ...

... begrüßen wir herzlich im **KMU-Beraterverband** und freuen uns auf intensiven und kreativen Austausch:

**Joachim Berendt**, 66117 Saarbrücken

**Rainer Bertz**, 12099 Berlin

**Horst Böckling**, 56321 Brey

**Reinhard Bothe**, 62489 Darmstadt

**Heribert Greger**, 95445 Bayreuth

**Dr. Jörg Rupp**, 66113 Saarbrücken

**Joachim Schledt**, 60388 Frankfurt am Main

Sie finden die Mitglieder in der Beraterdatenbank unter [www.kmu-berater.de](http://www.kmu-berater.de)

## Termine

### Fachgruppen

- 04.09.14 Fachgruppe Bauwirtschaft in Dieburg
- 15./16.09.14 Fachgruppe Hotellerie, Gastronomie & Tourismus in Oldenburg
- 22.09.14 Fachgruppe Personal in Olfen
- 25.09.14 Fachgruppe Finanzierung in Kaarst
- 23.10.14 Fachgruppe Sanierung in Nürnberg
- 23.10.14 Fachgruppe Gründungsberatung in Nürnberg
- 23.10.14 Fachgruppe Marketing & Vertrieb in Nürnberg
- 23.10.14 Fachgruppe Unternehmenssteuerung in Nürnberg

### Regionalgruppen

- 18.09.14 Regionalgruppe Mitte in Gießen
- 18.09.14 Regionalgruppe Süd in München
- 18.09.14 Regionalgruppe Nord in Hannover
- 18.09.14 Regionalgruppe Ost, in Chemnitz
- 18.09.14 Regionalgruppe West in Hagen

### Verband

- 24./25.10.14 Herbstfachtagung in Nürnberg/Fürth: „KMU-Beratung 2030“

# Businessplan

## Allein oder mit Branchenexpertise?

**Der Auftrag für Steuerberater Franz-Josef Tönnemann ([www.toennemann.de](http://www.toennemann.de)) aus Hase-Lünne war klar: einen Businessplan für die Übernahme eines schlecht laufenden Hotelbetriebes erarbeiten. Vorteil: Das Unternehmerpaar brachte Branchenerfahrung aus einem Catering-Service mit. Nachteil: Tönnemann sah bei sich selbst keine ausreichende Branchenerfahrung.**

Tönnemanns Lösung war untypisch für einen Steuerberater: Die für eine Finanzierungsvorlage erforderlichen Recherche- und Planungsarbeiten ließ er von einem auf das Gastgewerbe spezialisierten Unternehmensberater erstellen. Auf XING war er auf mich aufmerksam geworden. Langjährige Branchenexpertise und meine Mitgliedschaft im KMU-Beraterverband sprachen aus seiner Sicht für mich.

Ein gemeinsamer Termin mit den Mandanten, Stefanie und Robert Strodtkötter, zeigte schnell, dass die Chemie zwischen allen Beteiligten stimmte und dass eine Arbeitsteilung zwischen Steuerberater und Unternehmensberater sehr sinnvoll sein würde. Mit dem Mandanten überarbeitete ich den bereits skizzierten Business-Plan und bettete die betriebswirtschaftliche Planungsrechnung in ein branchenspezifisches Konzept ein, wie es Kreditinstitute erwarten.

Steuerberater Tönnemann lieferte wesentliche Ergänzungen zur steueroptimierten Gestaltung und Aufteilung in Besitz- und Betriebsgesellschaft.

Mit diesem „Gemeinschaftswerk“ ausgerüstet, sprach das Unternehmerpaar bei mehreren Banken vor. Zwei Kreditinstitute prüften intensiv und sprachen ihre Anerkennung für die Professionalität der Ausarbeitung aus. Die regionale Sparkasse war schnell bereit, das Vorhaben zu finanzieren.

Interessant für den Mandanten: Die Beratungskosten lagen trotz – oder gerade wegen – der Einschaltung von zwei Spezialisten unter den üblichen für Gründungsberatungen veranschlagten Beträgen. Die staatliche Förderung reduzierte diesen Betrag weiter. Das Hotel Tau Lünne ([www.tau-luenne.de](http://www.tau-luenne.de)) arbeitet inzwischen seit fast zwei Jahren sehr erfolgreich und ist in einschlägigen Internet-Bewertungsplattformen top bewertet.

**Erhard Stammberger**



# Praxisfall Interim-Management

Mit oder gegen die Geschäftsführer?!



**Die Aufgabe: Umsetzung der Empfehlungen eines Sanierungsgutachtens.**

**Das Problem: Die Banken trauen den drei geschäftsführenden Gesellschaftern diese Aufgabe nicht zu.**

**Die Lösung: Einsatz eines Interim-Managers, wogegen sich die Geschäftsführer erst einmal wehren – allerdings erfolglos. Die Banken setzen diese Lösung durch.**

Ein Interim-Manager übernimmt befristet eine klar definierte Aufgabe in einem Unternehmen, da für die Anforderungen dieser Aufgabe aktuell oder grundsätzlich kein geeignetes Personal vorhanden ist. Oftmals gehört es zu den Anforderungen an den Interim-Manager, den eigenen Nachfolger heranzubilden.

Zum Interim-Management gehört die Kommunikation nach innen und nach außen, wenn die Aufgabenstellung dies verlangt und in den bestehenden Strukturen realisierte Veränderungen rasch sichtbar gemacht werden sollen. Auftraggeber ist in der Regel die Unternehmensleitung. Sieht man den Unternehmensberater als Trainer eines Unternehmens, so ist der Interim-Manager ein Spielertrainer.

Im hier zu schildernden Beratungsfall kam eine besondere Herausforderung hinzu: Die Geschäftsführer mussten aus ihrer Abwehrhaltung herausgeholt und zu „Verbündeten“ des Interim-Managers werden. Nur gemeinsam war das Ziel „erfolgreiche Unternehmens-Sanierung“ erreichbar.

Die inhaltliche Aufgabenstellung war klar: Die Maßnahmen des vorliegenden Gutachtens

sollten in einem befristeten Zeitrahmen konsequent umgesetzt werden. Dabei war es entscheidend, dass die Geschäftsführer die Aufgaben gegenüber Mitarbeitern und Kunden vollständig wahrnahmen und für die Umsetzung verantwortlich blieben, unterstützt durch ihren Interim-Kollegen.

Als erstes wurde eine interne Kommunikation aufgebaut: Alle wesentlichen Maßnahmen wurden zwischen Interim-Manager und Geschäftsführern abgestimmt und anschließend von diesen konsequent umgesetzt. Dabei trat der Interim-Manager nur unterstützend in Erscheinung.

Die Erfolgsfaktoren aus Sicht des Beraters:

- › Ziele im Unternehmen setzen
- › klare Verantwortlichkeiten innerhalb der Unternehmensleitung schaffen
- › strukturelles Vorgehen im Unternehmen verankern
- › eine Gesprächskultur im Unternehmen aufbauen
- › Zuverlässigkeit der Aussagen der Unternehmensleitung nach innen und außen sicherstellen
- › auch auf betriebswirtschaftliche Ziele (Liquidität, Ertrag) fokussieren, im Gegensatz zur bisherigen reinen Produkt-Orientierung

Einige Etappen hat das Unternehmen noch vor sich. Die Einschätzung der Geschäftsführer stimmt jedoch optimistisch, dass sie ohne externe Unterstützung nicht so weit gekommen wären und eine Menge gelernt hätten.

**Werner Broeckmann**

# XING

## Erfahrungsaustausch

Sie sind Beraterin/Berater mit der Zielgruppe KMU und suchen kollegialen Austausch? In der XING-Gruppe „KMU-Beratung“ finden Sie aktuell 258 Mitglieder, 227 Beiträge und 137 Kommentare (Stand 08/2014). Hier werden Fachthemen der KMU-Beratung, aber auch Fragen zur Beratertätigkeit diskutiert. Treten Sie der Gruppe bei – eine Freischaltung erfolgt durch das Moderatorenteam.



Weitere Informationen:  
[www.xing.com/communities/groups/kmu-beratung-a801-1034792](http://www.xing.com/communities/groups/kmu-beratung-a801-1034792)

## Termine

### Die KMU-Akademie e.V.

- |                |  |
|----------------|--|
| 17. – 18.10.14 | Beratungskostenzuschuss in Kassel                        |
| 06.11.14       | Start KMU-Fachberater Unternehmensfinanzierung in Kassel |
| 14. – 15.11.14 | Marketing für Berater in Stuttgart                       |
| 27. – 29.11.14 | KMU Fördermittelberater in Fulda                         |

Weitere Informationen unter  
Telefon: 08532 – 9726540  
[info@die-kmu-akademie.de](mailto:info@die-kmu-akademie.de)  
[www.die-kmu-akademie.de](http://www.die-kmu-akademie.de)

Die KMU-Akademie gibt sich derzeit ein „neues Gesicht“ und wird im Jahr 2015 neue Seminare und Formate anbieten. Mit unserem Online-Newsletter bleiben Sie auf dem Laufenden.

## KMU-Beratung 2030

Unter diesem Motto wollen wir uns auf der **Herbstfachtagung 2014** fragen, welche Anforderungen unsere Mandanten aus der Zielgruppe KMU in den nächsten 15 Jahren an uns stellen werden. Was wird sich bei den KMU verändern? Welche Konsequenzen hat das für uns als Einzelberater, als kleine Beratungsgesellschaft oder Beraterkooperation und für uns als Verband?

Diesen Fragen werden wir uns mit einem neuen Format nähern: **Open-Space – Offener Raum!** Bringen Sie Ihre Themen und Fragen mit ein. Diskutieren Sie mit Kolleginnen und Kollegen viele verschiedene Themen. Lassen Sie sich von unserem Moderator Ulrich Martin Drescher durch das Thema begleiten. Nehmen Sie konkrete Impulse für Ihr Geschäftsmodell der Zukunft mit.

**24. und 25. Oktober 2014 Nürnberg. Ihre Einladung folgt Ende August.**



**DIE KMU-BERATER**  
Bundesverband freier Berater e.V.

### Redaktion:

Carl-Dietrich Sander

Geschäftsstelle  
KMU-Beraterverband  
Auf'm Tetelberg 7  
40221 Düsseldorf

Ansprechpartnerin:  
Petra Lücke

Telefon: 02 11 – 301 56-33  
Telefax: 02 11 – 301 56-34  
[info@kmu-berater.de](mailto:info@kmu-berater.de)  
[www.kmu-berater.de](http://www.kmu-berater.de)



Layout/Satz: CGW GmbH, Krefeld  
Fotos: © Die KMU-Berater