



Qualität und Kooperation stehen im Mittelpunkt der KMU-Beratung

Erfolgreicher Unternehmensverkauf als Nachfolgelösung

Begleitende Beratung – kritischer Dialog bringt voran

Nachfolge – vom Coaching zum systemischen Prozess

Neue Mitglieder

Termine

Fachgruppen
Regionalgruppen
Verband

Unternehmer beraten Unternehmer

Unternehmensnachfolge rechtzeitig anpacken – Erfahrungsbericht einer Unternehmerin

Entwicklung eines Lizenzsystems – von der Vorprüfung bis zur Implementierung

Herbstfachtagung 2015

Kooperationen: Zukunftssicherung für Unternehmen und Berater

Die KMU-Akademie

Strategie-Kongress Herbst 2015

Qualität und Kooperation stehen im Mittelpunkt der KMU-Beratung

Diese Aussage wird jedes Mitglied im KMU-Beraterverband unterschreiben. Gleichzeitig steht sie als Überschrift über der Arbeit des Verbandes als Berufsverband unabhängiger Unternehmensberaterinnen und -berater.

Das Thema Qualität in der Beratung wird in dieser Ausgabe der KMU-Berater News durch Praxisberichte dokumentiert. Die sechs Beratungsbeispiele zeigen exemplarisch die mögliche Bandbreite von KMU-Beratung auf – ohne jedoch die volle Breite der Qualifikationen unserer Mitglieder abzudecken.

Das Thema Kooperation wird im Mittelpunkt unserer Herbstfachtagung 2015 stehen. Denn wir sind davon überzeugt, dass Zukunftssicherung für Unternehmen wie für Berater heißt: Offen sein für Kooperationen, diese gezielt suchen und dann auch leben. Nicht umsonst lautet ein zentraler Punkt der Beratungsgrundsätze des KMU-Beraterverbandes: „Die Berater nehmen nur Beratungsaufträge an, für die sie qualifiziert sind.“ Der Umkehrschluss: Für alle anderen Anfragen schauen sich die Mitglieder im Verband nach geeigneten Beraterkolleginnen und -kollegen um. Die Kooperationsplattform in unserem Intranet nutzen unsere Mitglieder dafür ausgiebig.

Qualität und Kooperation bestimmen auch die Zusammenarbeit im Verband selbst. Das gilt für den im April 2015 neu gewählten Vorstand: Mit Dr. Angelika Kolb-Telieps und Christian Wegner ergänzen zwei profilierte Mitglieder das Vorstandsteam. Das gilt ebenso in den zehn Fachgruppen und sechs Regionalgruppen des Verbandes. Die Breite und Intensität der fachlichen Arbeit und die Offenheit des Austausches werden uns von Kunden und Tagungsgästen immer wieder bestätigt. Dieses positive Urteil von außen ist allen im Verband

Ansporn, unser Qualitätsniveau zu halten und weiter auszubauen.

Ein weiterer Qualitätsbeweis: Das Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) betreut das Beratungsförderungsprogramm des Bundes und verlangt von Beraterinnen und Beratern den Nachweis eines eigenen Qualitätsmanagements. Die Mitglieder des KMU-Beraterverbandes erbringen diesen Nachweis schlicht durch ihre Mitgliedsurkunde.

Thomas Thier
Vorsitzender



Von links:

Christian Wegner – Kooperationen, Qualitätssicherung
Barbara Rauthe-Reichenbach – Regionalgruppen-Koordination
Thomas Thier – Vorsitzender, Verbandsstrategie, Finanzen
Dr. Angelika Kolb-Telieps – Zukunft der KMU-Beratung
Reinhard Feuerherdt – Fachgruppen-Koordination
Carl-Dietrich Sander – Stv. Vorsitzender, Verbandsmarketing/ Öffentlichkeitsarbeit



Herbstfachtagung 2015
Kooperationen: Zukunftssicherung für Unternehmer und Berater
www.tagung.kmu-berater.de

Erfolgreicher Unternehmensverkauf als Nachfolgelösung

Nach 26 Jahren das vom Vater gegründete Unternehmen zu verkaufen, fiel nicht leicht. Doch Unternehmerin Barbara Hollandt sagt: „Ich würde alles wieder genauso machen“.

1988 gründete Manfred Stöcker „Die Olive und mehr“ mit dem Anspruch, erstklassige italienische Lebensmittel nach Deutschland zu bringen. 1992 stieg seine Tochter Barbara Hollandt in das Unternehmen ein: Aus dem Einzelhandel wurde ein überregional tätiger Feinkostgroßhändler.

Keine Nachfolge in der Familie und die gesundheitliche Situation führten zu der Verkaufsüberlegung. Dabei war für die Unternehmerin von Beginn an klar: Das mache ich zum ersten Mal und daher nicht alleine. In Zusammenarbeit mit KMU-Berater Uwe Kehlenbeck definierte sie die Rahmenbedingungen. Kehlenbeck erstellte ein konkretes Konzept samt Verkaufsexposé und organisierte die Gespräche mit den Interessenten. Und das waren nicht

wenige: Insgesamt 85 Kontakte gab es, 23 Interessenten erhielten das Unternehmensexposé.

Dann ging es darum, den „Richtigen“ zu finden. Gepasst hat es bei Frank Peters, selbst Spezialitätenhändler. „Die Olive“ ergänzt sein bisheriges Angebot sinnvoll. Beide waren sich in Sachen Ablauf und Modalitäten bald einig. Zum Jahreswechsel 2014 war es dann soweit: „Die Olive“ wechselte den Eigentümer, alles klappte dank guter Vorbereitung punktgenau.

Auf Fachmessen stellt Barbara Hollandt ihren Nachfolger vor – und verabschiedet sich nach und nach aus dem Geschäft.

Uwe Kehlenbeck



Eine ausführliche Projektbeschreibung finden Sie auf www.praxisfaelle.kmu-berater.de – Praxisfall 12.



Begleitende Beratung – kritischer Dialog bringt voran

Die Zusammenarbeit begann in der Baukrise der Jahre 2004/2005. Die Brüder Jochen und Herbert Hölischer suchten für ihr Unternehmen Dipl.-Ing. Hölischer Stahlbau-Leichtmetallbau GmbH & Co. KG in Kleve einen Gesprächspartner von außen. „Wir wollten uns in dem schwierigen Umfeld nicht nur auf uns selbst verlassen“, so Jochen Hölischer.

Das schwierige Umfeld seinerzeit: Der Vater der beiden Unternehmer hatte sich sehr schnell aus der Unternehmensleitung zurückgezogen, so dass es keine längere Phase der Übergabe gab. Stattdessen sahen sich zwei junge Geschäftsführer einer Vielzahl von Herausforderungen gegenüber. Es bestanden zwar solide theoretische Vorkenntnisse, da beide diplomierte Wirtschaftsingenieure sind, aber wie man mit manchen Situationen in der Praxis umgeht, hatte man ihnen nicht gezeigt.

In KMU-Berater Werner Broeckmann fanden sie einen Partner mit umfangreichen Erfahrungen im Baubereich, der schon andere Metallbau-Betriebe unterstützt hatte.

Schritt für Schritt arbeiteten sich die Unternehmer in die vielfältigen Themen der Unternehmensführung ein und richteten das

Unternehmen neu aus. Heute versteht man sich als moderner „Problemlöser“ für die Themen Fenster, Türen und Fassaden. Das Unternehmen ist weiterhin ein Metallbauer, verarbeitet aber auch andere Werkstoffe, wie z. B. Naturstein.

„Während wir früher Fragen der Bankbeziehungen und des Controllings intensiv diskutiert haben, stehen heute Themen wie Personalentwicklung, neue Produkte und neue Märkte im Mittelpunkt“, sagt Jochen Hölischer mit Blick auf die Entwicklung der Gesprächsinhalte. Denn die Zusammenarbeit besteht unverändert fort.

Ein Beispiel für diese Entwicklung sind auch die Forschungsaktivitäten des Unternehmens. Die ersten Forschungsprojekte wurden noch von Werner Broeckmann mit betreut. Heute ist das Unternehmen in diesem Feld selbstständig unterwegs. Dies fördert den direkten Know-how-Gewinn für das Unternehmen, die Beteiligten lernen selber die führenden Experten der Branche kennen und werden frühzeitiger auf neue Entwicklungen aufmerksam.

Mittlerweile geht es in der begleitenden Beratung vor allem um die Diskussion neuer Ideen und neuer Wege, die die Unternehmer voranbringen wollen. Dabei hat Werner Broeckmann die Rolle des kritischen Nachfragers. Außerdem bringt er Erfahrungen aus anderen Unternehmen ein.

Ein Ziel der Zusammenarbeit war auch, die Kompetenz in der Führungsebene des Unternehmens auszubauen. Nach Einschätzung von Jochen Hölischer ist das gelungen. Viele Themen, die in den ersten Jahren mit Werner Broeckmann diskutiert wurden, besprechen die Unternehmer heute mit ihren Mitarbeitern auf der zweiten Ebene. Jochen Hölischer bezeichnet das als gelungenen Know-how-Transfer. „Und diesen werden wir weiter fortsetzen, die Themen werden uns nicht ausgehen“, ist er überzeugt.



Werner Broeckmann

Nachfolge – vom Coaching zum systemischen Prozess

Der Auftrag lautete: Vorbereitung der Tochter für die Nachfolge. Daraus wurde eine ganzheitliche Beratung des Unternehmens zur „Optimierung der Organisations- und Führungsstruktur“ unter Einbeziehung der zweiten Führungsebene.



Peter Krötenheerdt

Eine ausführliche Projektbeschreibung finden Sie auf www.praxisfaelle.kmu-berater.de – Praxisfall 11.





Unternehmer beraten Unternehmer

Als neue Mitglieder...

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

Karsten Groll, 58099 Hagen

Prof. Dr. Jörg Kupjetz, 60325 Frankfurt a. M.

Rudolf Luginger, 04758 Oschatz

Peter Schrade, 58566 Kierspe

Sie finden die Mitglieder in der **Beraterdatenbank** unter: www.kmu-berater.de

Termine

Fachgruppen

- 28.09.15 Fachgruppe Personal in Ratingen
- 29.09.15 Fachgruppe Marketing & Vertrieb in Fulda
- 08.10.15 Fachgruppe Finanzierung-Rating in Kaarst
- 14.10.15 Fachgruppe Unternehmensbewertung in Köln
- 19.10.15 Fachgruppe Unternehmensnachfolge in Leipzig
- 05.11.15 Fachgruppe Sanierung in Bonn
- 05.11.15 Fachgruppe Gründungsberatung in Bonn
- 05.11.15 Fachgruppe Unternehmenssteuerung in Bonn
- 23.11.15 Fachgruppe Bauwirtschaft in Dieburg

Regionalgruppen

- 17.09.15 Regionalgruppe West in Hagen
- 25.09.15 Regionalgruppe Nord in Hannover
- 16.11.15 Regionalgruppe Südwest in Freiburg
- 04./05.12.15 Regionalgruppe Ost in Görlitz

Verband

- 06./07.11.15 Herbstfachtagung in Bonn „Kooperationen: Zukunftssicherung für Unternehmen und Berater“



Unternehmerinnen und Unternehmer haben einen unendlichen Erfahrungsschatz, von dem sie gegenseitig profitieren können. Voraussetzung: Sie kommen dafür zusammen! Diese Einschätzung ist die Grundlage für eine Erfahrungsaustauschgruppe von Unternehmerinnen und Unternehmern der etwas anderen Art.

Üblicherweise arbeiten Unternehmen in Erfahrungsaustauschgruppen branchenbezogen zusammen. Die Idee „Unternehmer-Austausch-Runde“ ist eine andere: Die meisten Themen der Unternehmensführung in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) sind nicht branchenspezifisch. Also müsste auch der branchenübergreifende Erfahrungsaustausch funktionieren.

Diese Idee wollte ich auf die Probe stellen: Zehn mir aus Beratungen und Seminaren bekannte Unternehmer/innen lud ich für den 19. November 2009 zu einem „Kennenlern-Workshop“ ein. Alle zehn kamen und verabschiedeten noch am gleichen Abend „ihr Konzept“ für eine Unternehmer-Austausch-Runde. Am 27. Juli 2015 fand das 23. Treffen statt. Von den heute acht Mitgliedern sind vier von Beginn an dabei.

Was macht den Charme dieser Runde aus? Ein gewachsenes Vertrauensverhältnis untereinander, das zu einem wirklich offenen Gedankenaustausch führt. Hier wird nichts schöngeredet. Fragen und Probleme werden angesprochen und die kollegiale Beratung funktioniert. Die Themen für die vier Treffen im Jahr legen die Mitglieder selbst fest. Der Moderator bereitet diese inhaltlich vor, gele-



gentlich auch mit einer Abfrage im Vorfeld des Treffens. Er gibt eventuell auch den einen oder anderen fachlichen Impuls. Bei Bedarf werden externe Fachleute hinzugezogen. Entscheidend sind aber die Erfahrungen der Unternehmerinnen und Unternehmer selbst.

Nach Meinung der Unternehmerinnen und Unternehmer spielt auch die Moderation eine wichtige Rolle: Einer müsse den roten Faden in die Hand nehmen und auch nicht loslassen, so deren Erfahrung.

„Ich schätze an dieser Runde besonders den Austausch über gemeinsame Herausforderungen des Unternehmer-Alltags. Die Vorgehensweisen und Ideen meiner Kollegen empfinde ich als innovativ, informativ und bereichernd, gerade weil wir aus verschiedenen Branchen kommen und unterschiedlich groß sind“, fasst Peter Vossen von der TLM Transfer-Leitungs-Montagen GmbH seine Eindrücke zusammen.

Mehr unter www.unternehmer-austausch.de.

Carl-Dietrich Sander

Unternehmensnachfolge rechtzeitig anpacken – Erfahrungsbericht einer Unternehmerin

Barbara Leibold-Johannes führt zusammen mit ihrem Mann und jetzt auch ihrem Sohn die Firma Josef Leibold Karosserie- und Fahrzeugbau GmbH in Künzell. Aus Gesprächen mit Unternehmerkolleginnen und -kollegen weiß sie, dass Unternehmensnachfolgen oft zu spät in Angriff genommen werden. Zusammen mit ihrem Mann und ihrem 26-jährigen Sohn wollte sie das Unternehmen frühzeitig auf die Unternehmensnachfolge vorbereiten. Sie berichtet von ihren Erfahrungen:

„Dass wir das nicht alleine schaffen würden, war uns klar. Nicht nur, weil das Tagesgeschäft uns voll fordert. Wir hielten vor allem einen unbefangenen Blick von außen für wichtig. Schließlich sprechen wir bei einer familieninternen Nachfolge nicht nur über Sachthemen, sondern auch über eine familiär gewachsene Beziehungskonstellation.“

In einem ersten Kennlerngespräch mit Tanja Ebbing als mögliche Beraterin überzeugte uns nicht nur ihre Persönlichkeit, sondern auch ihre Grundeinstellung zur Nachfolge:

„Für mich gehört zu einer erfolgreichen Unternehmensnachfolge mehr als nur die Vorbereitung der vertraglichen Konditionen. Es ist außerordentlich wichtig, ein Unternehmen gesund und zukunftsfähig an die nächste Generation zu übergeben. Insofern umfasst die Vorbereitung eine ganzheitliche Erneuerungskur.“

So sind wir das Thema in mehreren aufeinanderfolgenden Beratungsschritten angegangen, die zum großen Teil über Beratungskostenzuschüsse finanziert wurden. Wichtig war uns, nicht bei der Analyse stehenzubleiben, sondern sofort konkrete Umsetzungsschritte zu definieren und diese auch zu gehen. So haben wir seit dem Beginn der Zusammenarbeit im Jahr 2012 mit Frau Ebbing wichtige Etappenziele erreicht.“

Die Fortsetzung des Beitrags finden Sie auf www.praxisfaelle.kmu-berater.de – Praxisfall 14.



Barbara Leibold-Johannes

Entwicklung eines Lizenzsystems – von der Vorprüfung bis zur Implementierung

„Wie gestalte ich meine Verkaufsräume als Autohaus so, dass (wieder) mehr Kunden die Ausstellung besuchen, sich dort wohlfühlen, verweilen und damit zusätzliche Anknüpfungspunkte und Verkaufskontakte geschaffen werden?“

Diese Frage beschäftigte Stefan Göbel, geschäftsführender Gesellschafter der Heinrich Göbel GmbH & Co. KG. Zu seinen drei Mercedes-Benz-Niederlassungen im Raum Frankfurt am Main sollte Ende 2013 ein weiterer Standort für Mitsubishi hinzu kommen. Dieser neue Standort sollte der Startpunkt für seine Idee eines Autohaus-Cafés werden, die er gleichzeitig als Lizenz auch seinen Händlerkollegen anbieten wollte.

Göbel suchte einen Berater, der sich mit dem Thema „Entwicklung eines Lizenzsystems“ auskennt. Er fragte beim „RKW Hessen Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Wirtschaft e.V.“ nach. Von dort wurde der Kontakt zu mir als KMU-Berater hergestellt.

Göbels Beschreibung der Ausgangslage und des auf den Autohäusern lastenden Drucks: Der Autoverkauf geht aufgrund der Marktsituation zurück und die Hersteller stellen weniger Ausstellungsstücke für den Showroom zur Verfügung. Ohne ein ganz neues und innovatives Konzept kann heute kein Autohaus mehr etabliert werden. In die Autohäuser zieht es heute weniger Menschen als noch in den Jahren zuvor – ein Umstand, den auch große Einkaufszentren beklagen. Göbels Schlussfolgerung: Wir müssen neue und innovative Wege im Verkauf von Neufahrzeugen gehen, die Präsentation der Fahrzeuge muss



auffallend und ansprechend gestaltet werden und zugleich in entspannter Atmosphäre stattfinden. Das Autohaus muss zum Ort der Begegnung werden.

Der Auftrag: Das erprobte Geschäftskonzept auf den Prüfstand stellen und unter den genannten Vorgaben weiterentwickeln oder auch neu erfinden. Im zweiten Schritt soll die neue Idee bundesweit im Rahmen eines Lizenzsystems verbreitet werden. So entstand „Gorillas and Cars – Das Autohaus-Café“.

Der Ablauf: Im ersten Schritt wurden Ende 2014 die Standorte und die bisherigen Vorgehensweisen analysiert.

Die Fortsetzung des Beitrags finden Sie auf www.praxisfaelle.kmu-berater.de – Praxisfall 13.



Mathias Mundt

Herbstfachtagung 2015 – Kooperationen: Zukunftssicherung für Unternehmen und Berater

Erfahrungsberichte von Mitgliedern des Verbandes einerseits – Impulse von externen Referenten andererseits. Und darauf aufbauend ein Workshop zur „Kooperationsethik“ im KMU-Beraterverband: Wie wollen wir in Kooperationen miteinander umgehen? Wie erleben unsere Kooperationspartner die Zusammenarbeit mit dem KMU-Beraterverband?

Das sind die inhaltlichen Schwerpunkte der Herbstfachtagung 2015: Am 6. und 7. November



referieren in Bonn unter anderem Frau Prof. Dr. Theresia Theurl von der Universität Münster, Herr Ralf W. Barkey, Präsident des RWGV Rheinisch-Westfälischer Genossenschaftsverband e.V., Herr Christoph Weyrather, Geschäftsführer des Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V., Herr Harald Patt, stellvertretender Präsident des Steuerberaterverband Köln e.V., und sechs Verbandsmitglieder berichten von ihren Kooperationserfahrungen.

Auf dem „Marktplatz der Möglichkeiten“ werden wir zehn Aussteller begrüßen können, so viele wie noch nie.

Und natürlich, wie immer, der individuelle Austausch mit Beraterkolleginnen und -kollegen in der bekannt offenen Atmosphäre unserer Tagungen.

Seien Sie dabei! Einladung und Anmeldung unter www.tagung.kmu-berater.de.

Die KMU-Akademie e. V.

ab 25.09.15 KMU Grundlagenseminar (Ausbildung Beratergrundlagen) in Hagen/Neuenrade

ab 15.10.15 KMU Fachberater Unternehmensnachfolge in Kassel



Weitere Informationen unter
Telefon: 08532 – 9726540
info@die-kmu-akademie.de
www.die-kmu-akademie.de

Strategie-Kongress Herbst 2015

„Instrumente zur Strategieanwendung“ – das ist das Thema des Strategie-Kongress unseres Kooperationspartners Bundesverband StrategieForum e.V.. Am Freitag, 27. November, stehen neun Praxis-Workshops auf dem Programm. Die Referenten sind umsetzungserfahrene Berater/innen. Am Samstag geht es dann in einem offenen Austausch-Format weiter.

Alle Details unter www.strategie-kongress.de.



Vorschau Ausgabe 4|2015

Die nächste Ausgabe der KMU-Berater News erscheint Ende November
Themenschwerpunkt: Kooperationen



DIE KMU-BERATER
Bundesverband freier Berater e.V.

Die KMU-Berater – Bundesverband freier Berater e.V.

Auf'm Tetelberg 7
40221 Düsseldorf

Redaktion:
Carl-Dietrich Sander

Geschäftsstelle
Ansprechpartnerin:
Petra Lücke

Telefon: 02 11 – 301 56-33
Telefax: 02 11 – 301 56-34
info@kmu-berater.de
www.kmu-berater.de

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

