

Sassenberger Wirtschaftsbrief

DAS MAGAZIN FÜR ERFOLGREICHE UNTERNEHMENSFÜHRUNG

>>> ein Service der Brüggemann Consulting <<<

Die Kernelemente der innovativen Unternehmensführung

So bleiben kleine und mittlere Unternehmen (KMU) wettbewerbsfähig und steigern ihren Unternehmenswert

Ein Unternehmen ist ein kompliziertes Gebilde und es muss sich Tag für Tag großen Herausforderungen stellen. Die Kunden wollen Qualität, Verlässlichkeit und einen möglichst niedrigen Preis. Dazu bedarf es guter Mitarbeiter, funktionierender Abläufe und der bedarfsgerechten Beschaffung adäquater Ressourcen. Daneben müssen die gesetzlichen Rahmenbedingungen erfüllt und – besonders wichtig – das finanzielle Gleichgewicht erhalten werden.

Der Unternehmer hat die Aufgabe, diese Anforderungen zu erfüllen und einen entsprechenden betrieblichen Leistungserstellungsprozess zu organisieren.

Außerdem sind die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) noch einem enormen Wettbewerbsdruck durch global agierende Unternehmen ausgesetzt. Diese haben häufig eine große Kapitalausstattung und durch die Einbettung in einer Konzernstruktur besondere Möglichkeiten, Synergieeffekte zu nutzen.

Dabei haben die KMU einen enormen Wettbewerbsvorteil, den diese nur nutzen müssen. Die Inhaberinnen und Inhaber haben Ideen, Überzeugungen und besondere Fähigkeiten bzw. Qualifikationen sowie eine Vision. Konzerne hingegen werden von Vorständen ge-

führt, die in der Regel nicht diesen Bezug zu einer Kernkompetenz haben und häufig den Nachhaltigkeitsgedanken bei ihrem Handeln vernachlässigen.

Die Grafik unten gibt eine kurze Übersicht über die Funktionsweise eines Unternehmens.

Durch die strukturierte Herangehensweise an die Kernelemente der Innovativen Unternehmensführung unter besonderer Beachtung der später noch dargestellten Erfolgsformel erzielen KMU zunehmende Wettbewerbsfähigkeit und erfahren wesentliche Erleichterungen in der Bewältigung der alltäglichen Anforderungen.

Basiselemente der innovativen Unternehmensführung

Das Bemühen innerhalb jedes kleinen und mittleren Unternehmens sollte zunächst auf die Stärkung der Basiselemente ausgerichtet sein.

A. Förderung des individuellen Potenzials (Wissen, Fähigkeiten, Begeisterung, Motivation) der Mitarbeiter

Die Mitarbeiter sind die wichtigsten Säulen des betrieblichen Transformationsprozesses. Wenn ihre Arbeit nicht nur in Form einer rei-

nen „Verrichtung“ erfolgt, sondern auch mit der Aktivierung der immateriellen Faktoren (Wissen, Fähigkeiten, Begeisterung, Motivation) verbunden ist, erfährt das Unternehmen eine Wertsteigerung. In den meist gut ausgebildeten Mitarbeitern stecken Ressourcen, die häufig leider nur unzureichend genutzt werden. Mit der Etablierung von materiellen und immateriellen partnerschaftlichen Strukturen gewinnen die KMU motivierte, engagierte, innovative, verantwortungsbewusste und zudem unternehmerisch denkende und handelnde Mitarbeiter. Das führt zu einer klassischen Win-Win-Situation.

Neben einer führenden Rolle im Bereich der Produkt- und Dienstleistungsentwicklung zeichnet sich das Unternehmen auch mit einer ausgeprägten Kundenorientierung aus. Eine dauernde Bereitschaft zur Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen des Unternehmens und eine starke Identifikation aller mit den Zielen verhindern die üblichen Reibungsverluste und schaffen Raum für eine Steigerung des Unternehmenswertes.

B. Optimierung der inner- und überbetrieblichen Prozesse – insbesondere durch Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien

Damit ein Unternehmen „funktioniert“ bedarf es nicht nur des Einkaufs, der Produktion/ Dienstleistung und des Vertriebs, sondern daneben noch vieler weiterer Funktionen, die allesamt in einer Menge von inner- und überbetrieblichen Prozessen miteinander harmonisieren müssen.

Wegen der starken Dynamik und hohen Wettbewerbsintensität kann kein Unternehmen alle Anforderungen allein optimal erfüllen. Es bedarf einer Integration der individuellen Kernkompetenzen verschiedener Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette im Rahmen einer virtuellen Unternehmung. Diese Wertschöpfungskette generiert mehr Ressourcen und Kompetenzen, als es in dem beschränkten Bereich einer rechtlichen Unternehmenseinheit – die nur auf die eigenen menschlichen, technischen, infrastrukturellen und finanziellen Potenziale zurückgreifen kann – möglich ist.

AUF EIN WORT

Sehr geehrte Damen und Herren,

mit dem neuen Sassenberger Wirtschaftsbrief möchte ich Ihnen ein Magazin an die Hand geben, das wichtige Aspekte der Unternehmensführung beleuchtet.



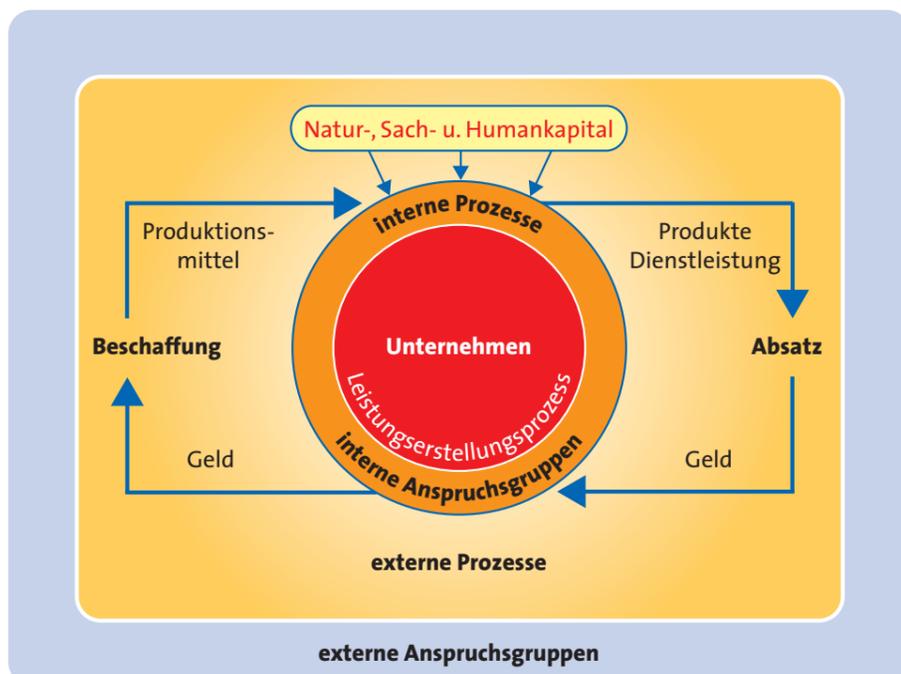
Ziel ist es, Ihnen Inhalte und Nutzen einer seriösen und nachhaltigen Unternehmensberatung näher zu bringen. Jedes Unternehmen ist verwoben in einem Geflecht von inner- und überbetrieblichen Prozessen. Diese Abläufe zu steuern erfordert Kraft und vielfach auch Fertigkeiten und Kenntnisse jenseits Ihrer Kernkompetenz. Hier kann gute Beratung – flankierend, begleitend oder umsetzend – hilfreich sein, um das Erfolgspotenzial, das in Ihrem Unternehmen steckt, zu erschließen.

Ich wünsche Ihnen viel Freude bei der Lektüre. Über jegliches Feedback von Ihnen freue ich mich.

Viel Erfolg mit Ihrem Unternehmen wünscht Ihnen

Ihr Ludger Brüggemann

Abb. „Funktionsweise“ eines Unternehmens



Dieses Geflecht von Prozessen sollte durch die Nutzung moderner und individualisierter Informations- und Kommunikationstechnologien gesteuert und überwacht werden. Damit verbunden ist eine Ressourcenoptimierung und Echtzeitinformation, die optimale Steuerungsmöglichkeiten eröffnet.

Dort, wo es vorteilhaft erscheint, kann auch über die Auslagerung von Prozessen nachgedacht werden. Die Konzernunternehmen erzielen durch die Ausgliederung von Prozessen und Bündelung in eigens gegründeten Zweckgesellschaften teilweise erhebliche Einsparpotenziale. Jedoch sollten nur unterstützende Prozesse und niemals die Kern- und Managementprozesse ausgelagert werden. Die Auslagerung bedeutet eine Abkehr von der vorherrschenden vertikalen (Hierarchie-)Struktur und eine Hinwendung zur [weiter auf Seite 3](#)

Neue Plattform zur Informationsgewinnung



Im vergangenen Jahr hat sich das Sassenberger Mittelstandsforum konstituiert. Es handelt sich um eine Initiative der steuer-, rechts- und wirtschaftsberatenden Berufe aus Sassenberg, Füchtorf und Umgebung.

In einem losen Zusammenschluss wollen die hiesigen Steuerberater, Rechtsanwälte und Unternehmensberater eine Möglichkeit schaffen, einen tieferen Einblick in alle genannten Disziplinen zu erhalten. Es sollen Probleme und aktuelle Fragen aus den verschiedenen Blickwinkeln beleuchtet und die Empfänger für die Wichtigkeit sensibilisiert werden, bei allen anstehenden Veränderungen und Entscheidungen im Unternehmen die unterschiedlichen Aspekte zu betrachten und gegeneinander abzuwägen.

Die Initiatoren haben zu Beginn ihrer Arbeit dem Forum eine Philosophie mit auf den Weg gegeben, in denen die Leitgedanken für Akteure und Interessenten aus der Unternehmerschaft niedergeschrieben sind:

Aufgaben - Ziele - Nutzen

Ausgangssituation

Auch in unserer ländlich geprägten Region werden die wirtschaftlichen Zusammenhänge und Rahmenbedingungen immer komplexer:

- Steuerliche Gesetze werden in hoher Frequenz geändert und sind kaum noch überschaubar
- Finanzierungsbedingungen ändern sich

Die Globalisierung schreitet voran und insbesondere kleine und mittlere Unternehmen sind hier großen Herausforderungen ausgesetzt. Dabei verfügen gerade sie mit ihrer Nähe zum Markt und der Identifikation mit ihrer Kernkompetenz über einen entscheidenden Vorteil gegenüber den global agierenden Wettbewerbern.

Bedeutung der mittelständischen Unternehmen – auch für eine starke Region

Die mittelständischen Unternehmen machen in der deutschen Volkswirtschaft

- einen Anteil von 99% aus,
- stellen 80% aller Arbeits- und
- 83% aller Ausbildungsplätze. (Quelle: BMWI/IfM)

Sie sind das Herz und der Wachstumsmotor der Sozialen Marktwirtschaft. Daher ist das Wohlergehen einer Region und der dort lebenden Menschen in hohem Maße abhängig von der Vielfalt und Stärke gerade dieser mittelständisch orientierten Unternehmen.

Was tut das Forum, was bietet es?

Die Partner des Sassenberger Mittelstandsforums verfolgen aktuelle Entwicklungen und greifen neue Themen auf, die für die mittelständische Wirtschaft von Bedeutung sind. Sie bringen ein hohes Engagement, ihre Kompetenz und ihre Lebens- und Berufserfahrung ein, um Lösungen und Strategien zur Förderung der heimischen Unternehmen zu entwickeln. Das Sassenberger Mittelstandsforum ist das Kompetenzcenter für die heimische Wirtschaft. Es bietet den in der Region ansässigen Unternehmen eine Plattform zur Information, zum Gedankenaustausch und zur Kommunikation.

Ziele und Nutzen des Forums

Das Sassenberger Mittelstandsforum versteht sich als das „Sprachrohr“ des heimischen Mittelstandes und will mit seiner Arbeit den Erhalt einer starken und vielfältigen regionalen mittelständischen Unternehmerschaft fördern. Durch seinen Einsatz für die Förderung einer gesunden und vielfältigen Unternehmenslandschaft stiftet das Sassenberger Mittelstandsforum einen Nutzen für eine lebenswerte Region Sassenberg, Füchtorf und Umgebung.

Öffentliche Veranstaltungen

Im Jahr 2012 fanden bereits zwei öffentliche Veranstaltungen statt. Zur Auftaktveranstal-

tung zum Thema „Unternehmensnachfolge“ konnten am 29.02.2012 zahlreiche Interessenten im Rathaus der Stadt Sassenberg begrüßt werden. Ihnen wurden von den Veranstaltern die Optionen der Nachfolge von der Übertragung innerhalb der Familie, über den Verkauf und die Verpachtung bis zur Aufgabe in lebendiger Form dargestellt.

Die 2. Veranstaltung am 24.10.2012 im Hotel Börding hatte Fragen und Lösungen rund um das Thema „Kaufen oder Leasen“ zum Inhalt. Auch hier wurde im Rahmen einer moderierten Präsentation anschaulich erläutert, welche Gestaltungsmöglichkeiten es in der Unternehmensfinanzierung aus steuerlicher, rechtlicher und betriebswirtschaftlicher Sicht gibt.

Für den Herbst 2013 planen die Initiatoren die 3. Veranstaltung. Über Termin und nähere Einzelheiten können sich alle Interessenten unter www.sassenberger-mittelstandsforum.de informieren. Hier hat übrigens auch jedermann die Möglichkeit, Themenwünsche an das Forum heranzutragen. Zögern Sie nicht und richten Sie Ihre Fragen an die Partner des Sassenberger Mittelstandsforums. Denn nur durch Sie können die Initiatoren erkennen, welche Fragen wirklich „auf den Nägeln brennen“ und die entsprechenden Themen besetzen.

KMU FACHGRUPPEN

Wie sich Berater weiterbilden und vernetzen



Wer hat als Unternehmer/in nicht schon einmal die Aussage vom Steuer- oder Unternehmensberater gehört: „Weiterbildung und Vernetzung ist für Sie als Unternehmer/in besonders wichtig“?! Spannende Gegenfrage: Was tut Ihr Unternehmens- oder Steuerberater für die eigene Weiterbildung und Vernetzung? Diese Frage soll an einem konkreten Beispiel beantwortet werden.

Unternehmensberater sind oft das, was man gerne als „Einzelkämpfer“ bezeichnet. Mit anderen Worten: Sie haben kein großes Unternehmen mit vielen Mitarbeitern im Hintergrund, sondern sind als einzelne Berater im Markt aktiv. Ihr „Verwaltungsapparat“ besteht oft nur aus ihnen selber; viele haben im Hintergrund ein Sekretariat (wie das auch bei der Brüggemann Consulting der Fall ist). Oft gibt es auch die Konstellation, dass zwei oder drei Berater/innen im Markt und / oder in der Verwaltung mit einander kooperieren.

In diesen Konstellationen ist Vernetzung und Weiterbildung ganz besonders wichtig – weil die Berater/innen sonst Gefahr laufen, wissenschaftlich stehen zu bleiben. Rund 150 Unternehmensberater/innen mit dem Schwerpunkt der Beratung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) haben sich im Verband „Die KMU-Berater – Bundesverband freier Berater e.V.“ zusammen geschlossen. Diese kommen aus den verschiedensten Fachrichtungen und Regionen. Ihre gemeinsame Überzeugung: Wir schaffen uns unsere Plattform für Weiterbildung und Austausch einfach selber.

Arbeit in Fachgruppen

Konkret wird im KMU-Beraterverband in den sog. „Fachgruppen“ zusammen gearbeitet. In einer Fachgruppe treffen sich die Mitglieder, die in einem bestimmten Beratungsthema im Markt aktiv beraten. Das bedeutet auch: die Fachgruppe ist kein Forum, um mal in ein Beratungsgebiet hinein zu schnuppern, sondern sie dient dem Austausch auf Basis einer jeweils breiten Beratungserfahrung.

Die Fachgruppen treffen sich in der Regel dreimal im Jahr ganztägig. Auf Basis einer im Vorfeld abgestimmten Tagesordnung wird unter dem Generalthema Erfahrungsaustausch zum Beispiel an folgenden Themen gearbeitet:

- Entwicklung von Beratungskonzepten
- Erfahrungsaustausch zu aktuellen Themen und Fragestellungen im Markt
- Vorstellen und Diskutieren von Beratungsbeispielen
- Diskussion mit externen Gästen zu Fachthemen
- Entwicklung von Seminarkonzepten für die Fortbildung von Beratern
- Öffentlichkeitsarbeit zu den Themen der Fachgruppe

Darüber hinaus entwickelt sich aus der Mitarbeit in den Fachgruppen vielfältige Zusammenarbeit zwischen einzelnen Beraterkollegen/innen.

Im KMU-Beraterverband arbeiten zur Zeit folgende Fachgruppen mit einer Mitgliederzahl zwischen sechs und 25:

- Fachgruppe Controlling
- Fachgruppe Finanzierung-Rating
- Fachgruppe Gründungsberatung
- Fachgruppe Marketing & Vertrieb
- Fachgruppe Personalmanagement
- Fachgruppe Sanierung
- Fachgruppe Unternehmensnachfolge
- Fachgruppe Hotellerie & Gastronomie

Drei konkrete Beispiele aus der Fachgruppen-Arbeit seien beispielhaft vorgestellt:

1 Die Fachgruppe Sanierung hat naturgemäß mit Unternehmen in Krisensituationen zu tun. Dabei verlangen Kreditinstitute immer wieder ein Sanierungsgutachten nach den Maßstäben des Instituts der Wirtschaftsprüfer (IdW). Dieser vom IdW gesetzte Standard für Sanierungsgutachten ist aber auf große Unternehmen ausgerichtet und geht teilweise an den besonderen Bedürfnissen kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) vorbei. So werden zum Teil viel zu komplexe Anforderungen gestellt, andererseits bleiben die privaten Aspekte der Inhaber/innen bzw. Gesellschafter/innen vollkommen außen vor. Dieses doppelte Manko hat die Fachgruppe Sanierung aufgegriffen und die „KFS Sanierungsstandards“ entwickelt für Sanierungsgutachten speziell für kleine und mittelständische Unternehmen (KFS – KMU Fachgruppe Sanierung).

2 Die Fachgruppe Hotellerie & Gastronomie ist Kooperationspartner eines einzigartigen Projekts im Sauerland – der GastWelten

Ein Beitrag von Carl-Dietrich Sander, Vorstandsmitglied Die KMU-Berater – Bundesverband freier Berater e.V.

in Sundern. Hier wird für die Unternehmen aus den Branchen Hotellerie und Gastronomie ein Informations- und Beratungszentrum aufgebaut. Die KMU-Berater sind als Kooperationspartner vor Ort mit eingebunden.

3 Die Aus- und Weiterbildung von Berater/innen ist ein besonderes Anliegen des KMU-Beraterverbandes. Der Schwesterverein „Die KMU-Akademie e.V.“ (www.die-kmu-akademie.de) bietet vielfältige Weiterbildungsseminare an. Vier Fachgruppen haben in den letzten Jahren ergänzend Ausbildungs-Lehrgänge zum „KMU-Fachberater“ entwickelt, die über mehrere Tage laufen und mit einer Abschlussprüfung beendet werden:

- KMU-Fachberater Sanierung
- KMU-Fachberater Existenzgründung
- KMU-Fachberater Unternehmensfinanzierung
- KMU-Fachberater Unternehmensnachfolge

Auch im Internet des KMU-Beraterverbandes wird über die Fachgruppen und ihre Arbeit berichtet: www.fachgruppen.kmu-berater.de.

Da Vernetzung wichtig ist, tauschen sich die Fachgruppen-Leiter/innen intensiv untereinander aus. Für die Koordination dieses Austausches zeichnet ein Vorstandsmitglied des KMU-Beraterverbandes verantwortlich. Darüber hinaus trifft sich der Gesamtvorstand des Verbandes einmal im Jahr mit den Fachgruppen-Leiter/innen, um die Weiterentwicklung dieser Arbeit zu fördern.

horizontalen Kooperations- und Netzwerkstruktur.

C. Pflege guter und ausgewogener Beziehungen zu den in- und externen Anspruchsgruppen des Unternehmens mit ihren wechselseitigen Interessen

In die Unternehmensprozesse sind Personen, Unternehmen und Institutionen eingebunden, die von den unternehmerischen Tätigkeiten gegenwärtig oder in Zukunft direkt oder indirekt betroffen sind. Sie lassen sich unterscheiden in:

Externe Anspruchsgruppen:

- Fremdkapitalgeber
- **Kunden**
- Lieferanten
- Mitbewerber
- Staat
- Gesellschaft
- Umwelt

Interne Anspruchsgruppen:

- Eigentümer
- **Mitarbeiter**

Die Ansprüche innerhalb dieser Gruppen an ein Unternehmen sind durchaus unterschiedlich und von wechselseitigen Interessen geprägt. Ihnen kann ein Unternehmen auch nur bedingt entsprechen, um nicht den eigenen Erfolg zu gefährden. Es ist die große Herausforderung der Unternehmensleitung, den Bedürfnissen der unterschiedlichen Gruppen in einem ausgewogenen Maße zu entsprechen. Zwei Interessengruppen nehmen allerdings einen besonderen Status ein:

1. Kunden – da exzellente Beziehungen zu ihnen den Erfolgsindikator „Umsatz“ wesentlich beeinflussen, nehmen sie einen **Premiumstatus** ein

2. Mitarbeiter – da diese ihre gesamte Arbeitskraft in den Dienst des Unternehmens einbringen, genießen sie mehr Rechte als jede andere Anspruchsgruppe und bekleiden einen **Exklusivstatus**

Das lässt sich in der „Erfolgsformel der Unternehmensführung“

$$(Kunden + Mitarbeiter)^2$$

darstellen.

Wenn die Basiselemente A – C erfüllt sind, kann das Hauptelement gestärkt werden.

Hauptelement der innovativen Unternehmensführung

D. Entwicklung dessen, was ein Unternehmen in der individuellen Konstellation besser kann als jeder Mitbewerber

Die Unternehmensleitung gewinnt den Freiraum, ihre Stärken (Ideen, Vision, Fachkompetenz, besondere Fähigkeiten) vermehrt einzusetzen. Neben der Identifikation mit dem, was man tut ist die Markt- und Kundennähe ein qualitatives Merkmal der kleinen und mittleren Unternehmen. Wegen des lokalen Bezuges und der besonderen Marktnähe von KMU und teilweise persönlichen Beziehungen zwischen Unternehmern und ihrem Umfeld haben hier die KMU sehr flexible Reaktionsmöglichkeiten auf Wünsche und Bedürfnisse des Marktes. Dieses ist ein entscheidender Vorteil im Wettbewerb mit global agieren-



den Unternehmen. Da kaum Produkte oder Dienstleistungen dauerhaft in gleicher Art und Weise angeboten werden können (Gründe: technischer Fortschritt, Veränderung der Kundenwünsche u.ä.) ist jeder Teilnehmer im Wettbewerb gezwungen, sich ständig um neue Produkte/Dienstleistungen zu bemühen. Daher müssen die Pflege und der Ausbau der bedeutsamen Kundenbeziehungen (s. Erfolgsformel) und der Marktbeobachtung und -bearbeitung im Hauptaufgabenbereich der Leitung liegen.

So sollten alle Anstrengungen der Unternehmensleitung darauf ausgerichtet sein, das erarbeitete „Besserein“ zu erhalten und möglicherweise auszubauen, um langfristig strategische Marktvorteile zu behaupten. Diese Alleinstellungs-Position muss so stark sein, dass die Unternehmen u.a. ihre fair kalkulierten Preise auch am Markt erzielen können.

Damit sind beste Voraussetzungen geschaffen, dass sich die Erfolgsindikatoren Umsatz, Rentabilität und Gewinn zu einer Kette von Unternehmenserfolgen aneinanderreihen.

Ausblick

In den nächsten Ausgaben des Sassenberger Wirtschaftsbriefes werden wir Sie detailliert über die einzelnen Kernelemente informieren.

Unser Institut für Innovative Unternehmensführung befasst sich mit der Entwicklung von Konzepten, Modellen und Methoden zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von kleinen und mittleren Unternehmen. In einzelfallbezogenen Kooperationen mit Unternehmen und geeigneten Institutionen werden Lösungen, Werkzeuge und theoretische Erkenntnisse auf Praxistauglichkeit erprobt und der echte Nutzen durch eine klassische Kosten-Nutzen-Rechnung transparent gemacht.

Alle Arbeiten des Instituts haben einen Bezug zu den hier dargestellten Kernelementen und verfolgen stets eine Optimierung mit dem Ziel einer dauerhaften Wettbewerbsfähigkeit und stetigen Wertsteigerung von KMU.

Weitere Informationen unter:

www.innovative-unternehmensfuehrung.de

DIE ERFOLGSSTORY

Mitarbeiter werden zu Unternehmern

Im vergangenen Jahr haben wir von der Belegschaftsinitiative eines sich in der Insolvenz befindlichen und vor der Zerschlagung stehenden Unternehmens das Mandat erhalten, die Mitarbeiter in Ihrer Situation zu beraten.

Sehr schnell wurde klar, dass hier etwas „geht“. Daher haben wir die betroffenen Mitarbeiter ermutigt, das Schicksal in die Hand zu nehmen und selbst unternehmerisch aktiv zu werden. Die nach Krisenmeldungen des Arbeitgebers naturgemäß eintretende Lethargie war bald verschwunden und die Begeisterung für neue Aufgaben entfacht. Die Mitarbeiter entwickelten mit uns unter Abwägung ihrer Potenziale, der Chancen und Risiken ein überzeugendes Geschäftsmodell.

Kaum war das Modell am Markt kommuniziert, konnte bereits ein Auftrag generiert werden, der die Kapazität nahezu eines ganzen Jahres abdeckte. Statt mutloser Abarbeitung von Vorgängen (= Dienst nach Vorschrift) waren nun Konzepte und Ideen gefragt, diesen Auftrag im Sinne des Kunden zufrieden stellend zu erfüllen.

In der weiteren Begleitung – unsere gesamte Beratungsleistung wurde übrigens zu **80 %** aus RWP-Mitteln des Landes Nordrhein-Westfalen **gefördert!** – erstellten wir zunächst eine **Machbarkeitsstudie**. Die Untersuchung ergab, dass eine ausreichende Fachkompetenz vorhanden ist. Wir empfahlen eine Bereinigung des Auftragsportfolios und in Zukunft eine strikte Vermeidung der in dem Bericht deutlich herausgearbeiteten Krisenursachen. In Anbetracht der individuellen Situation und des Zeitfensters war aus unserer Sicht eine übertragende Sanierung die beste Handlungsalternative. Da eine Durchführbarkeit des Vorhabens jetzt im Rahmen des Möglichen schien, waren nun ein **Businessplan** (Ziel: Klarheit über die geschäftlichen Potenziale und den Kapitalbedarf) und eine **Umsetzungsbegleitung** gefragt.

Wir mussten leider auch erkennen, dass Banken innovativen Konzepten selbst bei gesicherter Vollausslastung (noch) mit stereotyper Denkweise begegnen. Hier gilt es, in Zukunft generell Überzeugungsarbeit zu leisten. Dank kreativer Gestaltung des Konditionenpaketes

mit dem neuen Auftraggeber kommt das junge Unternehmen (zunächst) ohne Fremdkapital aus. Nach erfolgter Gesellschaftsgründung wurde Anfang des Jahres der Vertrag mit dem Insolvenzverwalter über den Erwerb geschlossen.

So funktioniert Wirtschaft erfolgreich

In der **Mitarbeiterbeteiligung** liegt ein Schlüssel zur Lösung vieler operativer und strategischer Defizite, sowohl auf makro- als auch mikroökonomischer Ebene. Dieses wird leider von der Politik nur zeitweise und dann nicht mit der nötigen Intensität aufgegriffen und bei den Unternehmern auch nur zögerlich beherzigt. Von den vielfältigen Erfolgen einer Mitarbeiterbeteiligung ist der Verfasser zutiefst überzeugt und sieht in der weiteren Nutzung der Möglichkeiten viel Potenzial für die Unternehmen und die Volkswirtschaft. Das soll in weiteren Untersuchungen und Publikationen deutlich herausgestellt werden. Warum wird nur selten erkannt, dass die Begeisterung kompetenter und motivierter Mitarbeiter beste Voraussetzungen für volle Auftragsbücher sind?

Das Unternehmen befindet sich augenblicklich in der Gründungsphase. Wir begleiten es weiterhin. Zu Beginn eines jeden Quartals findet ein Treffen mit den **Gesellschaftern** und der **Geschäftsführung** statt. Mit Hilfe eines den individuellen Anforderungen angepassten **Business Cockpits** besteht immer ein Überblick über die aktuelle Geschäftslage. Dieses Modell schafft eine hohe Motivation für alle Beteiligten und ermöglicht noch erfolgreicheres Arbeiten.

Wir freuen uns mit den Arbeitnehmern (den jetzigen Unternehmern) und ihren Familien, dass nicht nur alle Arbeitsplätze erhalten, sondern in der Zwischenzeit auch weitere Arbeitsplätze geschaffen werden konnten. Die Weichen für eine erfolgreiche Zukunft sind gestellt.

Auf diese und weitere Herausforderungen freuen wir uns. Das ist das, was uns täglich antreibt.

Zuschüsse für Unternehmen durch Beratungsförderung

Für jeden Unternehmer ist es selbstverständlich, dass zur Abwicklung bestimmter Vorgänge die Hilfe eines Rechts- oder Steuerberaters in Anspruch genommen wird. Doch auch auf anderen Gebieten oder bei anstehenden Veränderungen im Unternehmen kommt häufig der Wunsch auf, dass ein Dritter einmal einen Blick hinter die Kulissen werfen sollte. Manchmal sind die Strukturen innerhalb eines Unternehmens so eingefahren und gefestigt, dass es fast unmöglich erscheint, etwas zu ändern. Da kann dann eine objektive, externe Meinung eventuell neue Perspektiven aufzeigen.

Jedoch gibt es bei vielen Unternehmern eine Hemmschwelle, sich einem Berater anzuvertrauen. Zum einen, weil nur ungern ein tiefer Einblick in den Betrieb gewährt wird, zum anderen spielt aber auch die Angst vor den Kosten eine Rolle. Da aber auch von öffentlicher Hand die Notwendigkeit von Unternehmensberatungen anerkannt ist, wurden Förderprogramme entwickelt, bei denen meistens die Hälfte der Beratungskosten erstattet wird.

Um Unternehmen auf unterschiedlichen Gebieten Unterstützung zu bieten, stehen in Deutschland rund 2.000 Förderprogramme der EU, des Bundes und der Länder zur Verfügung. Bei den Fördermitteln unterscheidet man grundsätzlich vier Arten:

- nicht rückzahlbare Zuschüsse
- zinsgünstige Darlehen
- öffentliche Bürgschaften oder Garantien
- Beteiligungen.

Hierunter sind für den Unternehmer neben den Darlehens-Vergünstigungen die nicht rückzahlbaren Zuschüsse besonders interessant.

Unter den vielen möglichen Förderprogrammen möchten wir Ihnen an dieser Stelle einmal die BAFA-Unternehmensberatungen vorstellen. Hierbei handelt es sich um ein sehr gängiges Programm für Beratungsleistungen, das vom Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) abgewickelt wird. Das

Programm ist offen für eine Vielzahl von Beratungsthemen, z.B. im Bereich der Unternehmensführung (siehe dazu auch die Ausführun-

gen in der Übersicht). Ausgeschlossen sind hierbei Beratungen zum Thema Steuern und Recht.

Übersicht: BAFA-Unternehmensberatungen	
Was gibt es?	Zuschuss für allgemeine Beratungen (d.h. alle wirtschaftlichen, technischen, finanziellen, personellen und organisatorischen Fragen der Unternehmensführung) und spezielle Beratungen (z.B. zu Themen der Außenwirtschaft, Qualität, Umwelt, Technologie, Innovation).
Wie viel?	Zuschuss in Höhe von 50 % (alte Bundesländer) bzw. 75 % der Beratungskosten (= Honorar + Auslagensatz + Reisekosten, jedoch ohne Umsatzsteuer) bis zu maximal 1.500 € pro Beratung. Es können mehrere allgemeine und spezielle Beratungen gefördert werden. So ergibt sich in den alten Bundesländern ein Zuschuss von 3.000 € je Beratungsart, insgesamt also 6.000 € bei Beratungskosten in Höhe von 12.000 €.
Für wen?	Zuschuss für deutsche Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft und der freien Berufe nach KMU-Kriterium ab einem Jahr nach Gründung. - Gilt also nicht für Existenzgründer!
Beantragung	Förderantrag ist mit folgenden Unterlagen innerhalb von drei Monaten nach Abschluss der Beratung online einzureichen: Exemplar des Beratungsberichts, Rechnung des Beraters, Kontoauszug des Antragstellers als Beweis für die Zahlung, eventuell „De-minimis“-Bescheinigungen.
Fristen	Beantragung laufend möglich.
Berater	Unternehmen ist frei in der Wahl des Beraters. Dieser muss der BAFA allerdings seine Kompetenz nachweisen.
Weitere Infos	Mehr Infos unter www.beratungsforderung.info

UNTERNEHMEN VOR ORT

Wer erkennt Ihr Unternehmen schnell und eindeutig?

Diese Frage dürfte sich so mancher Unternehmer schon gestellt haben. Inmitten einer stetig wachsenden Informationsflut und eines überbordenden Angebotes, ist es unverzichtbar, seine eigene Firma mit einer visuellen Identität zu auszustatten. Aber gerade für die KMU ist diese Frage auch meist sehr vom Budget abhängig.



eines Unternehmens konsequent durchgehalten – und das, ohne vorher ein „Riesen-Budget“ aufzustellen. Von einem Grundkonzept ausgehend, werden alle anfallenden Projekte nach und nach in dem gleichen Basisdesign erstellt, so dass sich durch längerfristige Zusammenarbeit eine ganze „Range“ entwickeln kann.

Beispiel: Das von Benno Sökeland entwickelte Design der Klinkerwerke Hagemeyer, Notuln, zieht sich seit 2007 durch alle Marketing-Projekte. Es ist konzipiert wie ein Baukastensystem, das sich auf alle eingesetzten Anwendungen adaptieren lässt (Abb. Katalog Objektbau).

Apple und Co. machen es vor, eigenständiges Design bestimmt die Wirtschaft und das gilt eben nicht nur für die hergestellten Produkte, sondern auch für die Präsentation der Unternehmen. Entscheidend für die Werbewirkung sind dabei zwei Punkte: Klarheit in der Konzeption und Konsequenz in der Umsetzung.



Benno Sökeland
 Dipl.-Designer Tel. 02583 30350
 Schürenstr. 16 info@soekeland.de
 48336 Sassenberg www.soekeland.de



Anzeige Aufkleber Buch Broschüre Direktmail
 Display Einladungskarte Erscheinungsbild Etikett
 Flyer Geschäftspapier Katalog Label Logo Marke
 Packung Plakat Prospekt Verkaufsförderung
 Visitenkarte Zeitschrift Zeitung Website Zeichen

WISSENSWERTES IN KÜRZE

NACHFOLGER GESUCHT Fast 40 % der älteren Unternehmer haben Schwierigkeiten, den richtigen Nachfolger für ihren Betrieb zu finden. Das stellt der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK) in seinem im Herbst 2012 veröffentlichten Bericht zur Unternehmensnachfolge fest. Das größte Problem auf Seite der Senior-Unternehmer stellt demnach die Vorbereitung auf die Übergabe des Unternehmens dar (48 %). Bei den potenziellen Nachfolgern stehen vor allem Finanzierungsprobleme im Weg (56 %).



Zu diesem wichtigen Thema hat das Sassenberger Mittelstandsforum am 29.02.2012 eine ausführliche Informationsveranstaltung durchgeführt. Informationen unter: <http://sassenberger-mittelstandsforum.de/SMF/Unternehmensnachfolge.html>

STUDIE ZUR MITARBEITERMOTIVATION
 Eine Studie der Unternehmensberatung Towers Watson (abrufbar unter www.towerswatson.com) mit 32.000 angestellten Beschäftigten in 28 Ländern hat ergeben, dass ein sicherer Arbeitsplatz deutsche Arbeitnehmer am besten motiviert. Erst an zweiter Stelle folgt ein gutes Gehalt. **Praxistipp:** Zeigen Sie, dass Ihre Mitarbeiter der zentrale Erfolgsfaktor für das Unternehmen sind. Dieses Bekenntnis ist in Zeiten des demografischen Wandels, in denen viele Unternehmen um die besten Köpfe buhlen, eine gute Chance, Mitarbeiter langfristig an den Betrieb zu binden – auch wenn z. B. Konzerne höhere Gehälter zahlen. (vgl.: NWB BB 3/2013, S. 70)

BAFA-ZERTIFIZIERUNG Im Rahmen der geförderten Beratungen müssen Berater ihre Eignung dem BAFA (Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle) gegenüber nachweisen. Gefordert ist der Nachweis eines Qualitätsmanagementsystems. Neben der für die Brüggemann Consulting bereits vorliegen-

den Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001 wurde kürzlich die BAFA-Zertifizierung für die Mitglieder des KMU-Beraterverbandes erreicht. In diesem Zusammenhang weisen wir auf eine SPEZIAL-Ausgabe der KMU-Berater-News hin, die dieser Ausgabe des Sassenberger Wirtschaftsbriefes beigelegt ist.

IMPRESSUM

Sassenberger Wirtschaftsbrief
 Herausgeber:
 BRÜGGEMANN CONSULTING
 Ludger Brüggemann
 von-Nagel-Str. 9
 48336 Sassenberg
 Telefon: 02583 300351
 info@brueggemann-consulting.de
 www.brueggemann-consulting.de
 Layout: Sökeland Werbung | Design
 www.soekeland.de

