

Martin G. Neumann, Kassel

# Unternehmensberatung ist Vertrauenssache

Seit 1989 ist der Diplom-Ökonom und gelernte Tischler Martin Günther Neumann als Unternehmensberater tätig und seit 1998 Inhaber der Betriebsberatung für den Mittelstand. Ab dem Januar 2000 wird er als Projektbetreuer im Rahmen des Projekts „Runder Tisch“ der ehemals DtA und jetzt KfW-Bankengruppe eingesetzt. Im Oktober diesen Jahres übernahm er den 100sten Runden Tisch. Dies ist ein Anlass, über die Beratungstätigkeit und das Projekt „Runder Tisch“ nachzudenken.

## Warum braucht jemand Unternehmensberater?

Relativ einfach: Jedermann hat in seinem Leben schon einmal Rat gesucht, und hoffentlich auch gefunden. Alleine die intensive Diskussion über oder die Darstellung von Problemen hilft einem selbst, sich der Situation klar zu werden. Es muss das eigene Verhalten durchleuchtet und klar dargestellt werden, um die Situation deutlich zu machen. In diesem Prozess ist ein neutraler und kompetenter Partner hilfreich, der neben detailliertem Nachfragen auch mit seinem Wissen zur Problemlösung beitragen kann.

Die Rolle des Unternehmers ist immer komplexer und die Anforderungen von Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern und Finanzierern sind immer größer geworden. Unternehmersein heißt, die wesentlichen Aufgaben selbst in die Hand zu nehmen, und alle weiteren Tätigkeiten unter Kontrolle zu delegieren. So kann auch ein Berater im Gesamtwissen immer nur einzelne Bereiche abdecken, die in einem engen Vertrauensverhältnis mit dem Unternehmer bearbeitet und umgesetzt werden.

Hierbei ist interessant, dass die wesentlichen unternehmerischen Probleme kaufmännischer Natur sind, und die jeweilige Branche erst in zweiter Linie eine Rolle spielt. Zu Beginn seiner beraterischen Tätigkeit wurden von Martin G. Neumann in erster Linie Einzelhändler beraten. Inzwischen haben sich die Proportionen verschoben, so dass heute hauptsächlich Dienstleister, Handwerker, handwerks- und industriennahe Produktionsbetriebe und nur noch vereinzelt Einzelhändler betreut werden.

Wie ein roter Faden zieht sich jedoch ein Merkmal durch die mittlerweile 15-jährige Tätigkeit als Unternehmensberater: Immer wieder kommt es darauf an, einen soliden Geschäftsplan zu erstellen. Dabei ist es egal, ob es sich um ein bestehendes Unternehmen handelt, eine Nachfolgeregelung, eine Investition, eine Existenzgründung oder aber eine

Sanierung. Dieser Geschäftsplan gibt dem Unternehmer eine Sicherheit, wie er sein weiteres Vorankommen gestalten kann. Und diese Sicherheit benötigt er, um seinen Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern und Finanzierern sicher und seriös gegenüber zu treten.

Die eigenen Erfahrungen durch handwerkliche und kaufmännische Tätigkeiten vor seinem Studium der Betriebs- und Volkswirtschaftslehre, verbunden mit den Einblicken in viele Branchen machen es Martin G. Neumann leichter, die individuellen Probleme seiner

der zu beratenen Betriebe war eine positive oder ausreichende Lösung zu erzielen. Im Umkehrschluss bedeutet es aber auch, dass 40% der Betriebe nicht mehr zu helfen war. Hier war es teilweise nur noch möglich, mit Hilfe von Hausbanken oder Insolvenzfachanwälten den größten Schaden vom Unternehmer abzuwenden.

Die Hauptursache für diese geringe Erfolgsquote ist die, dass die Unternehmer zu lange warten, um Hilfe in Anspruch zu nehmen. Diese Hilfe kann und soll aber immer nur Hilfe zur

## Zur Sache

Kunden relativ schnell zu erkennen. Dies ist gerade bei den Einsätzen als Projektbetreuer im Rahmen des Projekts „Runder Tisch“ hilfreich.

## Was sind die wesentlichen Erkenntnisse aus dem Projekt „Runder Tisch“?

Nach über hundert Projekten aus allen Branchen kann festgestellt werden, dass immer ein früherer Kontakt hilfreich gewesen wäre. Der Unternehmer arbeitet in der Regel ordentlich in seinem Tagesgeschäft, während er die Randbereiche schleifen lässt oder nicht ernst genug nimmt. Und dann kommt der Tag, an dem entweder die Hausbank, ein Sozialversicherungsträger oder ein Lieferant auf eine Zahlungsvereinbarung oder eine Zahlungsfrist bestehen, die der Unternehmer von der Wichtigkeit her an die letzte Stelle seiner Verpflichtungen geschoben hat.

Dann muss in erster Linie wieder Ruhe in die Geschäftsverbindung gebracht, und leider immer wieder das Zahlenmaterial der vergangenen Jahre aufgearbeitet werden, um einen soliden Geschäftsplan zu erstellen.

Jedem Unternehmer sei angeraten, monatlich seine betriebswirtschaftlichen Zahlen zu überprüfen, ob und wie er wirtschaftlich gearbeitet hat. Bei dem geringsten Alarmzeichen sollte er sich dann Rat holen, da niemand vor Betriebsblindheit geschützt ist. Oft reichen kleine Eingriffe, um das Schiff wieder auf Fahrt zu bringen.

Das Verhältnis Handel zu Handwerk beträgt bei den „Runden Tischen“ 56 zu 44%. Bei 60%

Selbsthilfe sein. Nur ein aktiver Unternehmer, der jede Chance wahrnimmt sich und sein Unternehmen zu verbessern, kann noch am Markt bestehen. Sich dabei der Hilfe versierter Berater zu bedienen, ist ein Zeichen aktiven Unternehmertums.

Wenn die Unternehmer sich rechtzeitig helfen lassen, so könnte der Anteil von Sanierungsberatungen wieder auf ein normales Maß schrumpfen. Dieser beträgt bei der Betriebsberatung für den Mittelstand zur Zeit über 50% des Umsatzes. Auch die Banken haben dies eingesehen, und raten den von ihnen betreuten Unternehmen immer mehr zur vorzeitigen Beratung durch einen externen Unternehmensberater, um möglichst schnell Schwachstellen zu erkennen und abzustellen.

Martin G. Neumann,  
info@mgn-kassel.de ■



# Energie für eine bessere Zukunft



„Nordhessen befindet sich in einer hervorragenden Ausgangslage“, wird Schach von Wirtschaftsminister Alois Rhiel unterstützt. Fotos: Wachsmuth

„Wir Nordhessen sind stur und kritisch, aber gerade diese Eigenschaften haben es ermöglicht, das eine Veranstaltung wie das Futurum ins Leben gerufen werden konnte“, begrüßte Prof. Dr. Werner Kleinkauf, Vorstand der deENet e.V. am 12. November die Gäste der Zukunftskonferenz in den Räumen der EAM AG in Kassel. Die offene, futuristisch anmutende Gestaltung der Lokalität konnte dem Thema des Tages nicht besser entsprechen.

Zukunftskonferenz Futurum – „Eine von den Millennium Tagen abgeleitete neue Veranstaltungsreihe mit dem Thema Zukunftschancen für die Region“, erklärte Regionalmanager Holger Schach. Die im kleineren Rahmen geplante Reihe soll sich nicht mit globalen Trends, sondern mit den regionalen Potenzialen befassen. „Und da werden uns in den nächsten zehn Jahren die Themen nicht ausgehen“, ist sich Schach sicher. Unter dem Thema „Energie mit Perspektive – dezentrale Versorgungssysteme und erneuerbare Energien“ gaben sich regionale und überregionale Koryphäen ein Stelldichein in Kassel. Und auch die Zuschauerreihen waren bis auf den letzten Platz gefüllt. „Das Thema Energie hat eine unglaubliche Aktualität“, so Wirtschaftsminister Alois Rhiel. Nordhessen, so der Minister weiter, befindet sich in einer hervorragenden Ausgangslage auf dem Weg in eine dezentrale Zukunft der erneuerbaren Energieversorgung. Nordhessen kann insgesamt mit einem Potenzial von 12.000 Arbeitsplätzen auf dem Gebiet der dezentralen Energieversorgung aufwarten. Die Zukunftskonferenz, so Schach, ist daher ein wichtiges Instrument, um Entscheider mit der drohenden Entwicklung und den modernen Techniken vertraut zu machen.

Die knapp 200 Gäste der Regionalmanagement Nordhessen GmbH und des deENet e.V. lauschten interessiert den facettenreichen Fachvorträgen der Referenten. Einig waren sich

allerdings alle in dem düsteren Szenario, das uns spätestens im Jahr 2030 erwarten wird. „Die CO<sub>2</sub>-Emissionen“, so Dr. Antonio Pflüger, Head der Internationalen Energie Agentur in Paris, „werden auf gleichbleibendem Niveau bis 2030 um 70% steigen, obwohl sie um 50-60% reduziert werden müssten.“ Dabei, so Pflüger leben 1,6 Mrd. Menschen heute noch ohne Stromversorgung weltweit. In den nächsten 15 Jahren wird sich daran jedoch nicht wesentlich etwas verändern. Seit 1970 ist der Primärenergiebedarf um 2/3 gestiegen. Öl und Gas sind dabei die meistverbrauchten Energieträger. 2,4 Mrd. Menschen sind von traditioneller Biomasse abhängig. „Die derzeit erwartete Entwicklung der Energiemärkte ist daher bedenklich“, so die Prognose Antonio Pflügers.

Prof. Dr. Tom Sommerlatte, Chairman der Arthur D. Little GmbH in Wiesbaden bietet einen interessanten Ansatz zur Abhilfe. „Die Sterbelinie der Kraftwerke wird bis 2020 zu gewaltigem Ersatzbedarf führen“, steigt Sommerlatte in das Thema ein. Virtuelle Kraftwerke könnten seiner Vorstellung nach mit 40.000 kleinen Blockheizkraftwerken à 10 kW dezentraler Stromerzeugerkapazität betrieben werden. Diese Variante wäre billiger als herkömmliche Kraftwerke, würde mehr Strom liefern, die Verluste wären geringer und der Verbrauch eines Einfamilienhauses würde von 1.700 Euro auf 960 Euro sinken. Sommerlatte bezeichnete seine Vision als „Internet der Stromwirtschaft“. Durch die Biomassevergasung mit Holz, Raps, Hanf oder Stroh könnten zusätzlich die heimischen Bauern von der neuen Technik profitieren.

Wichtig sind in diesem Zusammenhang die verschiedenen Technologien, mit denen Energie gewonnen werden kann. „Nur durch Innovationen können wir diese Herausforderung bewältigen“, so Sommerlatte. Antonio Pflüger splittet die Technologien der Zukunft in erneuerbare Energien, Biomasse, CO<sub>2</sub> Abtrennung, Wasserstoff, Wind und Photovoltaik. Prof. Dr. Jürgen Schmid vom Institut für Solare Energieversorgungstechnik e.V. in Kassel setzt auf variable Zeittarife, zusätzliche Einspeisung und die Kopplung von Kraft und Wärme.

„Kein Energiemix der Zukunft wird eine Ideallösung sein“, gibt Wolf Hatje, Vorstand der EAM AG zu bedenken. Die Vielzahl positiver Ansätze aber, die die erste Zukunftskonferenz hervorbrachte, lassen die Zukunft nicht mehr ganz so düster erscheinen. Das Zusammenspiel zwischen Wissenschaft und Wirtschaft ist in Nordhessen beispielhaft gelungen, lobte Wirtschaftsminister Alois Rhiel, „wir müssen die Chancen ergreifen und sie uns zu Nutzen machen.“  
Martina Wachsmuth ■