

PROFITS

Das Unternehmermagazin der Sparkassen-Finanzgruppe

PAYDIREKT

Einfacher bezahlen im Onlinehandel

VERGÜTUNG

Mitarbeiter flexibler entlohnen

GELDANLAGE

Den Boom der Schwellenländer nutzen

DOSSIER
PERSONAL
REKRUTIEREN IM
INTERNET

EXPERTEN UNTER DER LUPE

MEHR ERFOLG MIT GUTEM RAT

Die Messebauer Annette und Swen Jenzsch aus Hohenbrunn bei München haben ihre Firma mit Beraterhilfe erfolgreich umstrukturiert



Guter Rat muss nicht teuer sein



Thomas Stoll,
Chefredakteur
thomas.stoll@dsv-gruppe.de

Unternehmensberater sind längst nicht mehr auf Konzerne und Großunternehmen fokussiert. Sie sind im Mittelstand angekommen und bieten dort ihre Lösungen an. Und das mit großem Erfolg: Der Umsatz der Unternehmensberater in Deutschland hat sich von 13 Milliarden Euro 2005 auf 27 Milliarden Euro im vergangenen Jahr mehr als verdoppelt. Dieses Wachstum hat der Mittelstand zu einem nicht geringen Anteil mitfinanziert. Im Fokus stehen die Themen Kosten, Produkte und Prozesse sowie Outplacement. Vor allem die Digitalisierung treibt das Wachstum bei den Unternehmensberatern weiter voran.

Auch Steuerberater und Wirtschaftsanwälte machen hierzulande hervorragende Geschäfte. Kein Wunder, denn nicht jedes Unternehmen kann Experten für Steuern und Recht einstellen. Vor allem kleinere Firmen stoßen schnell an ihre Grenzen.

Allerdings gilt gerade der Mittelstand als eher beratungs-skeptisch. Dies ist nicht verwunderlich: Der Markt ist intransparent. Hunderttausende Berater bieten in Deutschland ihre Dienste an, mit sehr verschiedenen Fähigkeiten und Preisen. Den richtigen zu finden, ist nicht einfach.

Aus diesem Grund werfen wir in unserer Titelgeschichte ab Seite 16 einen genaueren Blick auf die externen Helfer und geben Hinweise, was Sie für Ihr Geld an Leistung erwarten dürfen. Unser Fazit: Guter Rat muss nicht teuer sein. Und wer den Auswahlprozess richtig angeht, findet auch den Experten, der zu ihm passt.

Übrigens: Guten Rat gibt es auch direkt bei Ihrer Sparkasse. In vielen Fragen rund um Ihr Unternehmen kann Ihnen Ihr Firmenkundenberater weiterhelfen – oder qualifizierten externen Rat vermitteln. Sprechen Sie uns einfach darauf an!

Eine gewinnbringende Lektüre wünscht

Thomas Stoll

KLARER PLAN FÜR DIE FIRMA

Experten. Ohne Steuerberater und Rechtsanwalt kommt kein Betrieb aus. Oft brauchen Firmen aber auch einen Unternehmensberater, der sie wieder in die Erfolgsspur bringt. Was beim Einbinden externer Profis wichtig ist.





Die Hilfe von Unternehmensberatern nutzten Annette und Swen Jenzsch. Ihre VRPE Team GmbH, ein Dienstleister für Messebau und Showrooms, ist jetzt wieder voll auf Erfolgskurs.

Airbus und MTU sind nur einige der namhaften Kunden, für die die VRPE Team GmbH tätig ist. Das Unternehmen aus Hohenbrunn bei München zählt zu den führenden Dienstleistern für Messebau und Showrooms. Geschäftsführerin Annette Jenzsch, gelernte Schreinerin und Innenarchitektin, sagt: „Wir schaffen Erlebnisräume, die die Leistungen unserer Kunden visualisieren.“ Zu ihren 69 Mitarbeitern zählen unter anderen Architekten, Designer, Schlosser, Modellbauer und Eventmanager, die gemeinsam die Konzepte entwickeln und die bauliche Umsetzung erledigen.

Erfolgreiche Umstrukturierung

Doch so gut wie heute stand der Betrieb nicht immer da. Anfangs hatte das von Harald Völklein als Messebau GbR gegründete Unternehmen, das er ab 2002 gemeinsam mit Swen Jenzsch als GmbH führte, ein rasantes Wachstum erfahren. Bis zum Ausfall eines Großauftrags, den der Kunde überraschend anderweitig vergab. Wie sollte es weitergehen?

Harald Völklein und Swen Jenzsch suchten die Hilfe durch einen Experten und wurden fündig bei der Bayern Consult Unternehmensberatung in München, die auch mit der ➤

Stadtsparkasse München zusammenarbeitet. Dem Kennenlerngespräch mit Senior Manager Jan Eiben folgten eine ausführliche Analyse, Interviews im Unternehmen und ein detaillierter Maßnahmenkatalog für die Umstrukturierung. Sieben Arbeitsgruppen, betreut von zwei Beratern der Bayern Consult, setzten sich dafür ein, dass die Strukturen und Abläufe bei VRPE Team effizienter funktionieren. Annette Jenzsch weiß: „Ohne diese professionelle Hilfe hätten wir es nicht geschafft. Dabei war nicht nur das fachliche Expertenwissen wichtig, sondern auch, dass sich alle Beteiligten auf Antrieb verstanden.“ Gemessen am Erfolg habe sich das Honorar auf jeden Fall gelohnt.

Experten in Betrieb einladen

Wie bei der VRPE Team GmbH helfen viele Experten Betriebsleitern mit kontinuierlicher Beratung oder punktuell in Krisenzeiten. Dazu zählen vor allem Steuerberater, Rechtsanwälte und Unternehmensberater. Die Frage ist, wie Firmen den Fachmann finden, der am besten zu ihnen passt und die erwartete Leistung bringt. Bei der starken Zunahme der Spezialisten am Markt ist das eine anspruchsvolle Aufgabe.

Doch auch Firmenchefs, die seit Langem mit bestimmten Beratern zusammenarbeiten, sollten regelmäßig überprüfen, ob der Experte noch zu ihnen passt. Rund 95 000 Steuerberater, 164 000 Rechtsanwälte und 110 000 Unternehmensberater stehen bereit, um zu helfen. Die Tendenz ist vor allem bei den Advokaten stark steigend (siehe Seite 20: „Rasante Zunahme“). Das Finden und das Bewerten eines guten Unternehmensbera-

ters sind oft am schwierigsten. Ralf Strehlau, Vizepräsident des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater (BDU) in Bonn, weiß: „Betriebe vertrauen oft auf die Empfehlung eines anderen Selbstständigen oder sie gehen strukturiert vor, indem sie einen Spezialisten im Internet suchen.“ Dabei hilft die Recherche über das Verbandsportal BDU.de. Dort können Firmen kombiniert nach Standort, Branchenerfahrung und Beratungsbereichen wie Unternehmensführung, Organisation oder Marketing suchen.

Ralf Strehlau, der mit Anxo Management Consulting in Hofheim bei Frankfurt am Main selbst als professioneller Ratgeber aktiv

ist, empfiehlt, potenzielle Unternehmensberatungen vorab zu deren Themenschwerpunkten sowie Erfahrungen zu befragen und anschließend drei bis vier von ihnen in die engere Auswahl zu nehmen. Ihm ist neben dem Know-how vor allem eines wichtig: „Unternehmensberatung ist ein Vertrauensgeschäft. Bei dem muss auch die Chemie stimmen.“ Die Tagessätze der externen Profis variieren erheblich (siehe Seite 20: „Wie viel Unternehmensberater für ihre Dienste verlangen“).

Der klassische Aufbau der Dienstleistung sieht so aus: Am Anfang steht die Ist-Analyse, die mit Zahlen, Fakten und in Einzelgesprächen zeigt, wie der Betrieb

WIE UNTERNEHMEN GUTE EXPERTEN FINDEN

STEUERBERATER.

75 Prozent der Betriebe kommen mit ihrem Steuerberater über eine persönliche Empfehlung in Kontakt. Bei der Suche im Internet helfen von Berlin aus die Bundessteuerberaterkammer und der Deutsche Steuerberaterverband: www.bstbk.de und www.dstv.de.

RECHTSANWÄLTE.

Für die regelmäßige Betreuung sollten Betriebe eine Kanzlei mit Experten für alle im Unternehmen anfallenden Rechtsgebiete finden. Im Internet hilft der Deutsche Anwaltverein dabei. Detaillierte Angaben, etwa zu Rechtsgebieten, Spezialwissen und Regionen, helfen, möglichst den passenden Fachmann auszumachen: www.anwaltauskunft.de.

UNTERNEHMENSBERATER.

Der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater in Bonn unterstützt online bei der Suche nach Experten. Eingaben mit vielen Suchpunkten und Unterbegriffen, auch zu bestimmten Branchen, erleichtern das Finden: www.bdu.de.



RECHTSANWALT

Am besten bindet der Firmenchef einen Juristen seines Vertrauens früh in den betrieblichen Alltag ein.

aufgestellt ist, wo seine Stärken und Schwächen liegen. Es folgt die Konzeptphase, in der es etwa um die neue Organisation oder das Marketing geht. Strehlau betont, dabei sei es wichtig, Betroffene zu Beteiligten zu machen. Je besser die Einbindung gelinge, „desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass es mit der erfolgreichen Umsetzung klappt“, denn diese folgt in der Regel als letzter Teil des Prozesses. Alle zwei bis acht Wochen zum Beispiel könnten Unternehmer und Berater in Kontakt treten, um zu besprechen, wie sich das Projekt entwickelt. Ein Jahr nach Abschluss der Beratung checken sie, ob alle Maßnahmen wie gewünscht greifen.

Die Zusammenarbeit mit anderen Experten ist für den BDU-Vizepräsidenten selbstverständlich, zum Beispiel mit Steuerberatern. Sie gehören zu den wichtigsten Fachleuten für kleine und mittelständische Betriebe. Oft beraten sie in Familienunternehmen sowohl

die Firma als auch den Unternehmer als Privatmenschen, wenn sich die Bereiche nicht trennen lassen. Für Harald Elster, Präsident des Deutschen Steuerberaterverbands (DStV), ist die Vertrauensbasis entscheidend in der Zusammenarbeit zwischen Firma und Experten. Selbstständige erwarteten vom Steuerberater weitaus mehr, als lediglich Erklärungen gegenüber dem Fiskus abzugeben. Viele wollten einen Sparringspartner, der sie in allen betriebswirtschaftlichen und persönlichen Bereichen betreue. Elster: „Die Steuerersparnis ist nur ein Abfallprodukt der Beratung.“

Das heißt am Beispiel von Investitionen, dass es darauf ankomme, zu fragen, welche Anschaffungen die Firma benötige, um sich weiterzuentwickeln. Wie viel Steuern sie per Abschreibung damit weniger zahle, sei nebensächlich.

Bei der Suche nach dem passenden Steuerberater setzen die meisten Unternehmer auf Empfehlungen oder ihre Recherche im

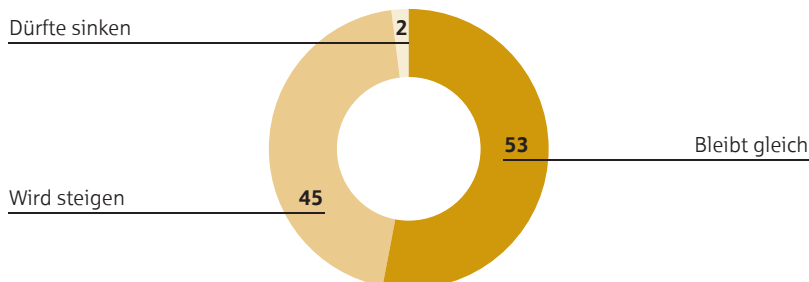
Internet. Ist der Kontakt zur Kanzlei hergestellt, hält es Harald Elster für selbstverständlich, dass der Experte in den Betrieb kommt. Der Praktiker sagt: „Steuerberater müssen gleich zu Anfang ein Gefühl für das Unternehmen bekommen, was es produziert, welche Menschen dort arbeiten, auch, wie es dort aussieht.“ Danach wird vereinbart, welche Aufgaben die Kanzlei übernimmt, zum Beispiel die Finanzbuchführung und die Betriebswirtschaftliche Auswertung. Der Steuerberater ist auch bei fast allen Besprechungen mit Sparkassen und Banken dabei.

Rechnung hinterfragen

Die Zusammenarbeit des Steuerberaters mit anderen Fachleuten wie Rechtsanwälten, Beratern der Handwerks- sowie Industrie- und Handelskammern und den Kreditinstituten gehört für Harald Elster zum Berufsbild dazu. Für die Beratung sind Stundensätze bis zu 100 Euro üblich; bei Mitarbeitern der Kanzlei, die nicht Steuerberater sind, ist es weniger. „Eine Gebührenvereinbarung mit dem Mandanten unter Hinweis auf die Steuerberatervergütungsverordnung hilft“, sagt der DStV-Präsident. Und wenn ein Mandant mit der Rechnung nicht einverstanden ist, ▶

Steigende Preise für den Expertenrat

Wie sich der Stundensatz für Coaching in den nächsten 12 Monaten verändern wird.



Angaben in Prozent. Quelle: ICF 2016

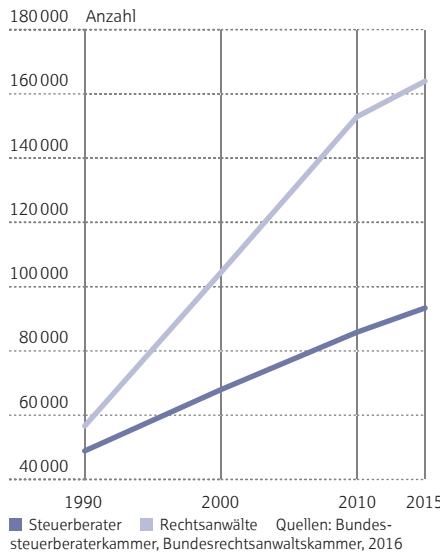
den ist, sollte der Steuerberater in Ruhe erläutern, wie es zum Honorar kam, und die Rechnung, falls nötig, korrigieren.

Auch die Sparkassen unterstützen Unternehmer auf vielfältige Weise und arbeiten dabei auf deren Wunsch mit Steuerberatern oder Unternehmensberatern zusammen – zum Beispiel die 130 Firmenkundenberaterinnen und -berater der Stadtsparkasse München. Rund 46 000 Unternehmen werden dort betreut. Die Berater sind für Firmen ab einem Jahresumsatz von 200 000 Euro zuständig. Kleineren Betrieben stehen montags bis freitags weitere 18 Berater der Business Line telefonisch zur Verfügung.

Andreas Zanner, stellvertretender Leiter der Firmenkundenberatung bei der Stadtsparkasse München, legt großen Wert auf die individuell angepasste Expertenhilfe. Er sagt: „In mindestens einem Gespräch jährlich, anlassbezogen oft auch häufiger, besprechen wir alle Themen, etwa zur Organisation und Strategie, zur Betriebswirtschaftlichen Auswertung und Bilanz.“ Dies und weitere Module des Sparkassen-Finanzkonzepts helfen den Firmen über die Kreditvergabe hinaus. Die

Rasante Zunahme

Die Zahl der Steuerberater und Rechtsanwälte ist über die Jahre gestiegen.



Kooperation mit anderen Beratern gehört ebenso dazu, zum Beispiel die Empfehlung von geeigneten Rechtsanwälten.

Ulrich Schellenberg, Präsident des Deutschen Anwaltvereins in Berlin, begrüßt das. Er betont: „Beratung ist keine Einbahnstraße. Das gilt sowohl für die Themen des rechtlichen Beistands, die im Unternehmen wichtig sind, als auch für die Zusammenarbeit insgesamt.“ Für die Suche nach dem passenden Anwalt hält Schellen-

berg die Empfehlung für wichtig. Auch der Suchservice über die Website Anwaltauskunft.de mit genauer Eingrenzung etwa gefragter Rechtsbereiche und der Region helfe. Darüber können Betriebe auch Fachanwälte finden, die sich auf einen oder mehrere der 22 Rechtsbereiche spezialisiert haben, zum Beispiel das Arbeits-, Steuer- oder Baurecht oder den gewerblichen Rechtsschutz.

Klare vertragliche Regeln

Ob Allgemeinanwalt oder Spezialist: In allen Fällen ist es wichtig, dass Betriebe ihren Anwalt möglichst früh hinzuziehen. Denn, so Schellenberg: „Der beste Prozess ist einer, der nicht geführt wird, weil Anwalt und Mandant Rechtsstreitigkeiten durch klare vertragliche Regelungen vorgebeugt oder einen Konflikt außergerichtlich beigelegt haben“ (siehe „Anwalt möglichst früh einschalten“). Die Honorare richten sich dabei nach dem Rechtsanwaltsvergütungsgesetz. Beratungen auf Stundenbasis schlagen je nach Kanzlei und Thema mit 100 bis 500 Euro je Stunde zu Buche.

Wie wichtig die Kooperation des Betriebs mit der Sparkasse, mit

WIE VIEL UNTERNEHMENSBERATER FÜR IHRE DIENSTE VERLANGEN

Expertentagesätze* nach Hierarchiestufen für bestimmte Betriebsgrößen.

Firmenumsatz	Unter 250 000	250 000–500 000	500 000–1 Mio.	1 Mio.–2,5 Mio.
Partner	800–1925	1100–2575	1000–2500	1100–2500
Projektleiter	725–1575	900–1750	875–2000	850–1975
Berater	675–1375	750–1550	825–1925	800–1900
Juniorberater	550–1250	600–1500	725–1650	700–1800

Angaben in Euro; * in der jeweiligen Bandbreite oder statistisch: unteres und oberes Quantil. Quelle: BDU



Unternehmensberater, Steuerberater und Anwalt ist, zeigen auch die beiden Firmen Jakob Schmid Söhne GmbH & Co. KG und Trumpf-Fertigparkett GmbH & Co. KG in Rottenburg am Neckar. Die Gruppe mit 90 Beschäftigten stellt Parkett her und verkauft 75 Prozent davon in Deutschland, den Rest im Ausland. „Durch Änderungen in dem Produktportfolio sowie Konkurrenzdruck wurde das Sägewerk weniger rentabel“, erinnert sich Jochen Schmid, Wirtschaftsinformatiker und Geschäftsführer. „Um die Betriebe nicht zu gefährden, mussten wir uns dazu entschließen, das Sägewerk mit 16 Arbeitsplätzen stillzulegen.“

Innerhalb der Kreissparkasse Tübingen schaltete der Firmenkundenberater mit Patrick Felger einen Spezialkundenberater ein, der sich auf Gründung, Nachfolge und Restrukturierungen spezialisiert hat. Nach der Bestandsaufnahme kümmerte sich Rolf Großmann von der Unternehmensberatung Systema um die Firmen. Mit einem Zwei-Jahres-Plan, der die finanziellen und die prozesstechnischen Auswirkungen betrachtete, gelang es, den Betrieb erfolgreich umzuorganisieren. Die Wirtschaftstreuhand

Stuttgart übernahm die steuerliche Beratung. Ein vierteljährlicher Soll-Ist-Vergleich zeigt, inwieweit die Ziele erreicht wurden.

Externen Rat suchte auch Markus Gamperling in Pommersfelden bei Bamberg. Der gelernte Kfz-Meister ist Einzelunternehmer mit eigener Werkstatt sowie Geschäftsführer der Gamperling Demontagen- und Tankreinigungs GmbH. 13 Mitarbeiter tragen zum Erfolg der Betriebe bei. Gamperling erinnert sich: „Als der frühere Geschäftsführer krankheitsbedingt ausschied, geriet die Entsorgungsfirma in die Krise.“

Auf Rat seines Steuerberaters Franz Ruß schaltete Gamperling einen Unternehmensberater ein, der eine Fortführungs- und Zukunftsprognose erstellte und die Restrukturierung erfolgreich übernahm. Gamperling: „Als kleiner Unternehmer habe ich mir schon überlegt, ob sich der Aufwand lohnt. Doch rückblickend ist das der Fall.“

Das Geschäft floriert, die Zulassung als Entsorgungsfachbetrieb verschafft weitere Aufträge, höheren Umsatz und Ertrag. Ein Erfolg, der allen Beratern des Unternehmens zu verdanken ist.

Harald Klein **P**

Fotos: Getty Images, Schellenberg



Ulrich Schellenberg,
Präsident des
Deutschen Anwaltsvereins, zur Hilfe
für Betriebe

„Anwalt möglichst früh einschalten“

PROFITS: Viele Firmenchefs wenden sich erst im akuten Streitfall an einen Rechtsanwalt. Wäre ein früheres Einbinden ratsam?

Schellenberg: Ja, indem der Anwalt dazu beiträgt, dass Firmen mit rechtssicheren Verträgen arbeiten, etwa bei Arbeitsverträgen, Kauf- und Werkverträgen und allgemeinen Geschäftsbedingungen. Wenn er die Texte durchsieht und regelmäßig prüft, lässt sich mancher Konflikt vermeiden.

PROFITS: Wenn es zum Rechtsstreit kommt, gibt dann der Anwalt eine objektive Einschätzung der Erfolgsaussichten?

Schellenberg: Noch mehr. Er prüft im Vorfeld, ob sich ein Prozess durch eine Einigung mit der Gegenseite vermeiden lässt. Bei komplexen Themen kann auch ein Mediator vermitteln. Vor allem aber hilft der Anwalt, die Rechte des Mandanten ohne die Emotionen zu vertreten, die dieser damit verknüpfen würde.

PROFITS: Sollten Firmen am besten eine Art Hausanwalt haben?

Schellenberg: Ja, durchaus. Für die alltäglichen Themen, die im Betrieb anstehen, ist der laufende Kontakt zu einer Kanzlei, die Firma und Leitung kennt, sehr praktisch. Bei speziellen Fragen vermittelt die Kanzlei an einen Fachanwalt.



IT-BERATER

Extrem wichtig ist es, vor einem möglichen Einsatz die Referenzen des sich anbietenden externen Profis genau zu hinterfragen.