



drucken und sammeln!

MITTENDRIN

Wissenswertes • Informelles • Nützliches • Newsletter der CODIK Strategieberatung GmbH
Für die strategische Positionierung von Unternehmern, Managern und Führungskräften • Januar 2011

In diesen Tagen erhalten wir mehr Anfragen von Interessenten, die ein Unternehmen kaufen oder sich an einem solchen beteiligen möchten, als von Unternehmern, die ihr Unternehmen abgeben wollen. Das erstaunt auch deshalb, weil je nach Lesart bis zu 80.000 Unternehmer in Deutschland einen Nachfolger suchen.

Gleichzeitig ist festzustellen, dass Kaufinteressenten bzw. Nachfolgewillige sehr wählerisch sind. Prinzipiell ist dies nicht überraschend. Ein solcher Schritt ist selbstverständlich extrem gründlich zu prüfen. Die Folgen sind positiv wie negativ existenzbeeinflussend. Jedoch stelle ich auch fest, dass die Vorstellungen von Nachfolgewilligen häufig unrealistisch sind. Die Folge ist, dass ein Angebot nach dem anderen ausgeschlagen wird, weil irgendein oder mehrere Details „nicht passen“. Ein Argument



stelle ich besonders häufig fest, obwohl es nicht direkt so geäußert wird: Man scheut sich „anzupacken“. Der Bequemlichkeit wird der Vorzug gegeben. Am liebsten würde man sich an den Chefschreibtisch setzen und das Unternehmen quasi von dort aus, aber bitte konfliktfrei „leiten“. Bankgespräche zur Liquiditätssicherung, anstrengende Verkaufsgespräche oder persönlicher Einsatz in der Produktion werden sozusagen als Zumutung empfunden.

Nach meinem Empfinden vermisse ich in all' diesen Fällen den so gern von Nachfolgesuchenden für sich selbst beanspruchten unternehmerischen Geist. Der ist nämlich nicht wirklich vorhanden. Schade! Für echte Unternehmer gäbe es interessante Angebote. Frühstücksdirektoren werden aber weder gesucht noch gebraucht.

Ihr Dieter W. Keil

Unsere vier Geschäftsfelder • www.codik.de mit deutschlandweiter Unternehmensbörse

Unternehmensvermittlungen (M&A)

Unser Kerngeschäft: Verkauf und Kauf von Unternehmen, Nachfolgen, Beteiligungen. Exposés, Internet-Börse.

Personalvermittlung Coaching

Recherche, Direktansprache, Bewerberauswahl, Print- und Internet-Anzeigen, Outplacement, persönliches Coaching

Finanzierungskonzepte ohne Bank

Praxisorientierte Konzepte für Beschaffung von Wachstumskapital durch seriöse private und institutionelle Investoren

Strategische Marketingberatung

Konzeptionelle Planung und Begleitung mittelständischer Unternehmensentwicklung und Neuorientierung

Strategisch richtig geplanter Unternehmensverkauf

Eine im Mittelstand allseits angewandte Strategie ist die „steueroptimierte Unternehmensführung“. Vereinfacht ausgedrückt ist damit gemeint, dass vor allem zum Jahresende hin Investitionen und Anschaffungen getätigt werden, um den „drohenden“ Gewinn zu reduzieren und so Steuerausgaben zu reduzieren. Bei vielen Unternehmen, vor allem bei kleineren, ist dies Jahr für Jahr eine übliche Gepflogenheit. Dagegen ist nichts einzuwenden...

... es sei denn, das Unternehmen soll verkauft werden. Dann rächt sich freilich diese Strategie. Ein potenzieller Nachfolger schaut auf die Zahlen und will

Gewinne erkennen können. Nur ein attraktives Unternehmen hat gute Chancen, gekauft zu werden.

Die Attraktivität eines Unternehmens kann viele Gründe haben, doch in erster Linie besteht sie stets aus einem guten bis sehr guten Geschäftsergebnis. Wird die oben geschilderte steueroptimierte Unternehmensführung angewandt, so hält sich die Attraktivität meistens in Grenzen. Im beabsichtigten Verkaufsfalle kann der abgebende Unternehmer gegenüber dem Kaufinteressenten vieles erläutern, wie etwa, dass das Ergebnis „eigentlich viel besser“ aussieht, als dies im Jahresabschluss erkennbar ist,

doch was nicht schwarz auf weiß in den Bilanzen zu erkennen ist, das kann man bestenfalls glauben – oder auch nicht. Für den Verkaufsfall sind Unternehmensgewinne das beste Argument, um einen Käufer zu finden, diesen zu überzeugen und einen guten Verkaufspreis zu erzielen.

Fazit: Wer einen Unternehmensverkauf plant, sollte mindestens ein Jahr zuvor – besser noch länger – bereit sein, Gewinne stehen zu lassen und höhere Ertragssteuern zu zahlen. Damit werden die besten Voraussetzungen geschaffen, um den Unternehmerwechsel monetär positiv gelingen zu lassen. ■

Abhefttrand - denn Papier ist praktisch - und überall dabei

Goldene Marketingregel Nr. 2

“ Die Zukunft des
Wirtschaftserfolgs
liegt im Internet
und bei den
„Best Agers“



(Ab 2009 sind 40% in Deutschland > 50 Jahre alt.
Dieses Prinzip gilt aber weltweit, auch für China)

CODIK Strategieberatung • Beraterhaus in Mittelhessen • T 06441-77266
Eitenweg 3 • 36625 Haldenberg • www.codik.de • info@codik.de

Manche Dinge weiß man, weil man sie nicht überhören kann. Kurios ist allerdings, dass sie dennoch nicht beachtet werden, obwohl man schließlich selbst von deren Richtigkeit überzeugt ist. So suchen zahlreiche Selbständige und Unternehmer nach neuen Märkten oder Zielgruppen und merken nicht, dass sie direkt vor ihnen liegen. Die Senioren („Best Agers“) und das Internet sind zwei Möglichkeiten, die enorm große Chancen ebenso bieten, wie auch reale Möglichkeiten der Vermarktung bzw. Zielgruppenansprache mit relativ geringen Mitteln. Dies gilt sowohl für Kleinunternehmen wie für Konzerne. Einfacher geht's eigentlich nicht. ■

Was wirklich hilft

Engpässe, Schwierigkeiten, zu wenig Zeit, zu wenig Kunden und Aufträge, keine klare Strategie... Der Mittelstand kennt das zur Genüge. Nicht alles sind Ausreden, vieles scheint unvermeidbar zu sein.

Wir haben viele Zeitmanagementsysteme, Organisationshilfen und Planer untersucht, auch Vergleichstests im Auftrag einer Zeitschrift durchgeführt. Letztlich hat uns nur www.helfrecht.de völlig überzeugt. Diese Methode geht auf Gustav Großmann zurück. Wenige Stichworte beinhalten das Geheimnis des Erfolgs: Schriftliches Denken und Planen; Ziele und Zwischenziele setzen; Nutzen bieten; konsequent dran bleiben. Das ist alles - und doch so schwer umzusetzen. Die Zeitschrift „**Methodik**“ und die **Planungstage** von Helfrecht empfehlen wir sehr gern und ganz ohne Eigennutz zur genaueren Prüfung: www.helfrecht.de ■

„Ich will mich beruflich umorientieren und bin für alles offen“

Diese Aussage machen zumeist mittelalte oder ältere Personen, die entweder ohne festen Job sind, oder sich aus anderen Gründen beruflich umorientieren wollen oder müssen. Man meint, auf diese Weise eine positive Flexibilität zu beweisen, sich selbst und erst recht gegenüber potenziellen Chancengebern. Man sei also nicht festgefahren in bisherigen Berufserfahrungen und würde sich auch etwas ganz Neues und etwas ganz Anderes, einfach „irgendetwas“ für die berufliche Zukunft vorstellen können. Man „kann sich sehr gut vorstellen“, beruflich dies oder das zu tun, von dem man jedoch zugegebenermaßen bisher überhaupt kein professionell verwertbares Know-how besitzt. Lediglich die Begeisterungsfähigkeit und der Wille zum Neuanfang seien ausreichend, so glaubt man. Diese Vorstellungen sind freilich total unrealistisch!

Dabei wird übersehen, dass in unserer Gesellschaft allein der wirtschaftliche Erfolg zählt, wenn es um das Geldverdienen geht. Wer einen Nutzen bietet, dessen Angebot wird bezahlt. Wer keinen Nutzen bietet, kann kein Geschäft machen. **Jeder hat einen Markt** (das ist eine unserer „Goldenen Marketingregeln“), auf dem man sich bewähren muss, egal ob man sich in einem Angestelltenverhältnis befindet oder selbständig ist.

Wenn wirklich „etwas ganz anderes“ angepeilt wird - denn diese Möglichkeit soll nicht völlig abgelehnt werden - ist zu akzeptieren, dass sich die gesamten Lebensumstände erheblich verändern werden. Häufig ist ein Umzug erforderlich. Wer etwa eine Unternehmensnachfolge antritt, wird in der Regel den vorhandenen Betrieb nicht in die eigenen vier Wände und die Kunden nicht in die eigene Region holen können. Diese und andere Konsequenzen werden oft bewusst verdrängt und können zu Unbequemlichkeiten führen. Es ist einer der Gründe, weshalb derartige Vorstellungen einer totalen Umorientierung in fremde Sachgebiete nur in Ausnahmefällen realisiert werden können.

Im Folgenden sind vier Empfehlungen zusammengestellt, die den Normalfall betreffen. Damit ist ein wichtiges Thema angesprochen. Zu viele Betroffene meinen, sie seien kein Normalfall, sondern ein Sonderfall. Es gibt sie durchaus, diese Ausnahmen, aber sie werden immer zufällig sichtbar und sind grundsätzlich nie planbar.

1. Der Köder muss dem Fisch und nicht dem Angler schmecken“ ist die wichtigste aller Marketingregeln. Die meisten Unternehmer, die uns bekannt sind, unterschreiben diesen Grundsatz, doch die wenigsten richten sich konsequent danach - und erleben deshalb nicht den durchschlagenden Erfolg, der möglich wäre.

2. Man muss unbedingt etwas Bestimmtes sehr gut können oder etwas besonders Gutes anzubieten haben! Wer Fachmann/Fachfrau ist, sollte sein Thema vertiefen und ausbauen und sich nur in absoluten Ausnahmefällen einer ganz neuen beruflichen bzw. geschäftlichen Thematik zuwenden.

3. Verkaufen können und wollen ist besonders für Selbständige wichtig. Wer zwar Gutes anzubieten hat (auch die eigene Arbeitsleistung als Angestellter zählt dazu) muss dies (auch sich selbst) verkaufen können. Andernfalls nutzt es nichts. Ohne über Verkaufsneigung zu verfügen, ist eine Selbständigkeit nahezu sinnlos.

4. Es muss für den Markt klar erkennbar sein, dass das Angebot von niemand so gut und so einzigartig wie von Ihnen geleistet werden kann. Welchen persönlichen Markt (Region und/oder andere Gesichtspunkte) dies betrifft, ist herauszufinden. Erst nach einer angemessenen Zeit sollte es für einen „Nachmacher“ möglich sein, Ihre Idee ebenfalls zu realisieren.

Zum Marketingthema „Netzwerke“

Wir sind Premium-Partner der www.unternehmensboerse-mittelhessen.de. Dort werden mit einer Betonung auf hessische Angebote - aber nicht ausschließlich für diese Region - unsere und einige andere Angebote von suchenden und anbietenden Unternehmen, Nachfolgen und Beteiligungen publiziert. Im Unterschied zu anderen Netzwerken zählt diese Kooperation zu den effizienten und effektiven. Aufgepasst: Netzwerke können schnell (meistens) zu einem zeitfressenden „Palaververein“ werden. Davor ist zu warnen. Tappen Sie nicht in die Zeitverschwendungsfalle!

Verkaufsangebote*) Diese Unternehmen suchen Nachfolger

A09-104	ITK-Systemhaus für Daten- und Sprach-Kommunikation. Nachfolge aus Altersgründen. Bewährtes u. bekanntes Haus.	Großstadt Niedersachsen	200 T€
A09-101	IT-Systemhaus in Thüringen. Sehr gut eingeführt. Relativ leichtes Wachstum möglich. Gute Mannschaft. Ideal auch für Outsourcing, Host- und RZ-Dienste. Top!	Großstadt Thüringen	550 T€
A08-98	Ladenbau , extrem ertragreich. Branchenspezialisiert. Liefert europaweit. Hochmotiviertes Team. Integere GF. Top!	Hessen	3,8 M€
A10-22	Internetversand für technische Unterhaltungsprodukte zu verkaufen. Eine ausgereifte Software steuert die Auftragsbearbeitung des ansprechend gemachten Internetportals.	Hessen	VB
A06-62	Verlag mit Management- und Motivationsprodukten aus Altersgründen zu verkaufen.	Hessen	180 T€
A08-90	Internetprojekt vorgetestetes Startup. Neue Technologie, neue Ideen lassen bereits den Erfolg erkennen. Top-Rendite-Aussichten!	Hessen und Barcelona	2 M€
A08-79	Internationales Automobilprojekt sucht Kapital, auch mit aktiver Mitarbeit. Das Konzept besteht aus speziellen Fahrzeuglieferungen in bestimmte Staaten sowie aus einem Dienstleistungspaket. Gründung einer AG ist geplant. Ein Kapitalgeber kann in den Vorstand einziehen. Top!	Noch nicht festgelegt, es kann Einfluss genommen werden	ab 300 T€
A08-77	Beteiligung an Konzertagentur für klassische Musik und Events . Um Projekte und Wachstum zu finanzieren, wird Kapital benötigt. Die Agentur ist renommiert und ein aussichtsreiches Unternehmen mit und für namhaften Künstler.	Wien	200 T€
A06-59	Altersnachfolge für ein Möbelbauunternehmen mit Regalprodukten aus alternativem Material zum Selberbauen.	Schweiz	200 T€
A07-73	Landmetzgerei mit 1A-Ausstattung und nach Europanorm zertifiziert. Mit oder ohne Immobilie mit zwei Wohnungen. Gut ausgebautes Anwesen mit Nebenräumen.	Großraum Gießen	VB
A06-63	Altersnachfolge: Handel mit historischen Grafiken und Stichen . Ideal für Existenzgründer. Relativ leichte Einarbeitung mit Unterstützung des Inhabers.	Hessen	100 T€
A09-99	Beteiligung an Gastronomieprojekt geboten. Sehr interessante Systemgastronomie unter Leitung der Paulaner Brauerei. Top!	Mittelhessen	Einheiten ab 20 T€
A09-111	Konstrukteur eines elektrischen medizinischen Instruments , das in der Chirurgie und in chirurgischen Praxen (Gips) benötigt wird und in Tests große Begehrlichkeiten geweckt hat, verkauft alle Rechte und Patente aus Gesundheitsgründen. Top!	Hessen; in Californien besteht eine Geschäftsstelle für den US-Markt	VB 600 T €

Kaufgesuche*) Nachfolger und Investoren suchen Unternehmen

A09-105	Stille oder operative Beteiligung an führendem Bauelementehandel gesucht. Familienunternehmen in 2. Generation sucht Kapital für Wachstumsprojekte sowie Entlastung des Geschäftsführenden Gesellschafters	Hessen	200 T€
G10-325	Bestattungsunternehmen zur Übernahme gesucht. Erfolgreicher Bestattungsunternehmer sucht weitere Betriebe zu übernehmen.	Bevorzugt Raum Mittelhessen	
G09-115	Großhandel oder anderes Objekt, gern aus der IT-Branche gesucht. Auch Sanierungsfälle, falls perspektivisch interessant.	Mittelhessen	VB (Mio)
G08-105	IT-Unternehmen von zwei in der Branche erfahrenen Managern gemeinsam zu kaufen gesucht.	Hessen	VB
G09-236	Unternehmen/Produkte aus dem Bereich Schwermaschinen oder Stahlbau deutschlandweit gesucht	Deutschland	

*) Dies ist nur ein Auszug. Sowohl weitere Investoren wie auch Nachfolgeanbieter und Kapitalsuchende stehen uns zur Verfügung.



Gastkommentar von Michael Stollwerk, Wetzlar

Leitung braucht *Beg*Leitung

Sie haben den Überblick, sind souverän, durchschauen die Komplexität der im Unternehmen virulenten Prozesse und haben kraft ihres Kompetenzvorsprungs einen untrüglichen Sinn für die richtigen Entscheidungen. So oder so ähnlich sehen sich deutsche Manager und Führungskräfte nach wie vor am liebsten. Die Frage ist nur, wer hilft ihnen dabei?

Allein eine solche Frage zu stellen, erscheint auf den Führungsetagen vieler Konzerne als unverzeihlicher Faux pas. Denn während sich in Natur- und Geisteswissenschaften längst ein Professionalitätsbegriff etabliert hat, der um die eigene Ergänzungsbedürftigkeit und damit um die Notwendigkeit des interdisziplinären Dialogs weiß, frönt man in Managementkreisen gerne noch einem ungebrochenen Positivismus.

Geistesgeschichtlich betrachtet, ist ein solcher Glaube an die eigene autonome Urteilskraft allerdings ein recht singuläres und auf die Zeit der Aufklärung beschränktes Phänomen. Überspitzt formuliert: Eine Führungskraft, die meint, ohne begleitendes Coaching auszukommen,

erfüllt ihre Aufgaben kybernetisch allenfalls auf dem Erkenntnisstand des 19. Jahrhunderts. Grund genug zurück zu fragen, welche Bedeutung die kontinuierliche Begleitung durch ein kritisch konstruktives Gegenüber für die professionelle Performance eines Managers im 21. Jahrhundert hat.

An dieser Stelle stoßen wir auf ein interessantes Phänomen: Coaching ist nämlich keine postmoderne Erfindung findiger Führungsexperten, sondern entspricht einer uralten Menschheitstradition.

So zeigt bereits der Blick ins Alte Testament die kontinuierliche Begleitung weltlicher Führungskräfte durch einen oder mehrere prophetisch-priesterliche Autoritäten. Beispiele hierfür sind etwa König Saul und der Richter Samuel (1.Samuel 12) oder David und der Prophet Nathan (2.Samuel 12). Vordringliche Aufgabe (!) solcher Propheten war es, als nicht korrumpierbare und unabhängige Instanz dem König einerseits stärkend zur Seite zu stehen und ihn gleichzeitig für die ethischen Implikationen seines Leitungsverhaltens sensibel zu halten.

Fortführung hat diese biblische Tradition des Führungskräftecoachings in der früh- und spätmittelalterlichen Tradition des Beichtvaters gefunden. Denn entgegen banalisierter Vorstellungen dieser Institution, ging es beim Beichtvater mitnichten nur um ein flüchtiges Sündenbekenntnis und anschließender Absolution, sondern um tiefgreifende Beratungsprozesse im Blick auf tagesaktuelle Herausforderungen. Das Verhältnis etwa zwischen einem Martin Luther und Kurfürst Friedrich dem Weisen ist eine schöne Illustration dieses Tatbestandes.

Wenn ich als Theologe für eine Adaption dieses kulturgeschichtlichen Erbes im 21. Jahrhundert plädiere, so gibt es dafür eine Reihe von Gründen. Nur drei seien hier stellvertretend genannt:

- Ein Theologe ist aufgrund seiner Gemeindegarbeit mit den allermeisten systemischen Fragestellungen, wie sie auch im Unternehmen auftauchen, vertraut. Ihm ist nichts Menschliches fremd.
- Als kirchliche Führungskraft weiß ein ehemaliger oder noch in der Praxis stehender Pfarrer um die Situation als Entscheidungs- und Verantwortungsträger. Seine Haltung wird der einer tief empfundenen Solidarität entsprechen.
- Ein Theologe weiß sich einem religiösen Apriori verpflichtet, das ihn in hohem Maße unempfänglich macht für vordergründige Eigeninteressen. Er wird seinem Gegenüber daher keinen durch Anbiederung gepanschten, sondern *reinen* Wein einschenken.

Mit diesem knappen Plädoyer für ein „theologisches Führungskräftecoaching“ soll selbstverständlich der Wert anderer Formen professioneller Begleitung in keiner Weise in Abrede gestellt werden. Auch hier gilt: Interdisziplinäres Arbeiten bedeutet Kompetenz erweiterndes Arbeiten. Von zentraler Bedeutung ist dagegen, dass auch in Managementkreisen die Inanspruchnahme von Coaching nicht länger als „Behandlung von persönlichen Defiziten“ sondern als Ausweis einer professionellen Haltung verstanden wird. Denn noch einmal zur Erinnerung: Ein Unternehmen lässt sich im 21. Jahrhundert nicht erfolgreich mit einer Geisteshaltung des 19. Jahrhunderts führen. ■

Pfarrer Michael Stollwerk D.Min.
Theologe und Führungskräftecoach,
Unternehmenssprecher der Gecko Group AG

Vertieft werden diese Gedanken in dem Buch: „Das Comeback der Priester und Propheten.“, Freimund Verlag Neuendettelsau. Voraussichtliches Erscheinungsdatum Anfang 2011. Der Autor ist zu erreichen bei www.paraklesis.de.