

Praxisbeispiel: Einführung einer wertorientierten Unternehmensplanung in KMU

Berechnung durch den EVA-Rechner

Dipl.-Kfm. Manfred Rinderer und Dipl.-Kfm. Peter Schrade*

Viele KMU unterschätzen oder sogar verpönen immer noch die Notwendigkeit der Planung unternehmerischer Aktivitäten: „Unnötig, zu aufwendig, man kann den Markt nicht planen“, sind nur einige Beispiele von Unternehmer-Zitaten. Sie verkennen allerdings den eigentlichen Zweck der Planung. Es geht nicht darum, Zahlen in einer Excel-Tabelle hin und her zu schieben, sondern um die Ausrichtung der unternehmerischen Aktivitäten auf die Faktoren, die den Erfolg des Unternehmens bestimmen. Werden Mitarbeiter und Mittel „planlos“ eingesetzt, kostet das am Ende des Tages Geld, das den Wert des Unternehmens mindert. Im Folgenden wird anhand eines Praxisbeispiels veranschaulicht, wie Sie eine wertorientierte Unternehmensführung in KMU einführen können. Als Werkzeug dient dabei der in der NWB Datenbank unter [R4AAAE-41853] abrufbare EVA-Rechner.

NWB Datenbank EVA-Rechner [R4AAAE-41853]

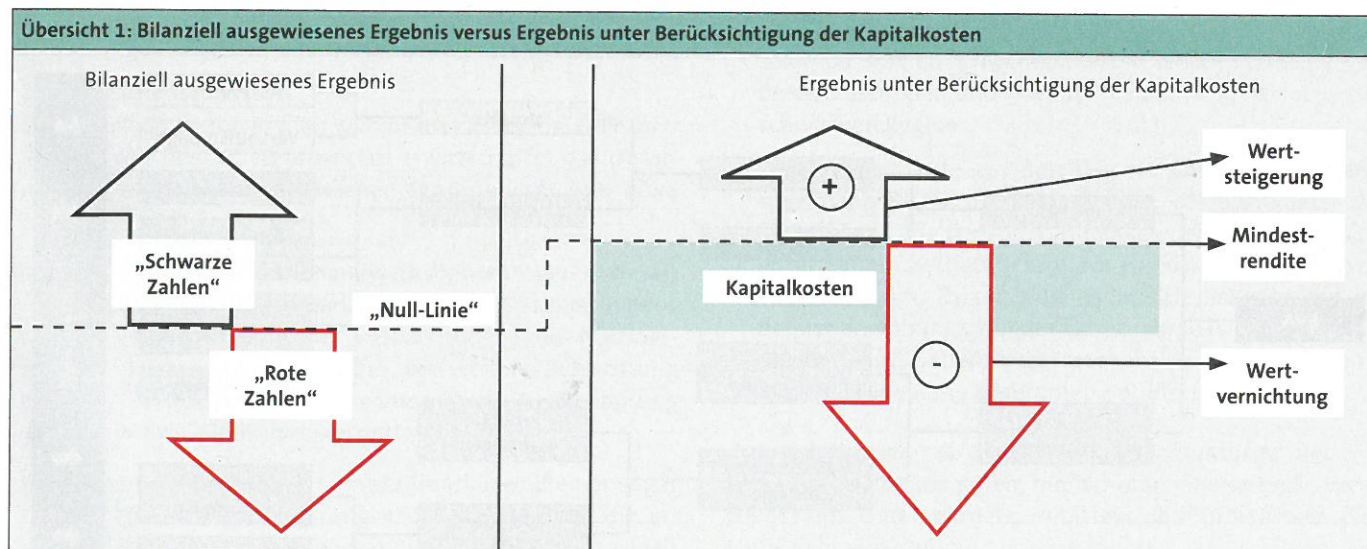
I. Wertorientierte Unternehmensführung

Wertorientierung als Prinzip der modernen Unternehmensführung hat sich in den letzten Jahren – seit der Diskussion um den Shareholder Value – als eine dominierende Managementleitmaxime durchgesetzt. Vereinfacht ausgedrückt gilt die Zielsetzung, alle unternehmerischen Aktivitäten auf die Steigerung des Unternehmenswerts auszurichten.

Diese „Wertschaffung“, die auch als Economic-Value-Added (EVA) bezeichnet wird, berechnet sich, indem vom Nettoge-

winn nach Steuern die Kapitalkosten abgezogen werden. Ein positiver EVA ist demnach erreicht, wenn das betriebliche Ergebnis auch die Kosten für Fremd- und Eigenkapitalzinsen übersteigt.

Wie **Übersicht 1** verdeutlicht, grenzt sich der EVA eindeutig vom Betriebsergebnis ab, da bei Letzterem bilanziell lediglich Fremdkapitalzinsen betrachtet werden, aber nicht die (geforderte) Eigenkapitalverzinsung.



* Beide Autoren sind zertifizierte Berater für Unternehmensnachfolge (HTW) und Inhaber von Unternehmensberatungen; Dipl.-Kfm. Peter Schrade ist darüber hinaus Mitglied im „Bundesverband Die KMU-Berater“ (www.kmu-berater.de).

II. Wertorientierte Unternehmensführung und Planung in KMU

Obwohl sich die wertorientierte Unternehmensführung zunächst sehr stark bei größeren, meist am Kapitalmarkt notierten Unternehmen durchgesetzt hat, eignet sie sich auch oder gerade für KMU.

Sie bietet praktikable Instrumente, die zur Sicherung der nachhaltigen Werterhaltung des Unternehmens beitragen und damit letztendlich auch dessen Fortbestand sichern. Dies geschieht durch eine Ausrichtung der Maßnahmen an den sog. **Werttreibern**, also eine Konzentration auf die Kernfaktoren des jeweiligen Unternehmenserfolgs.

Eine solche maßnahmenorientierte Unternehmensplanung steht damit im Gegensatz zu einer erstaunlicherweise immer noch sehr häufig vorkommenden Vorgehensweise in KMU, bei der die Planung darauf reduziert wird, einige Prozentwerte festzulegen, mit denen sie in gewissen Bereichen wachsen wollen. Die Unternehmer „controllen“ tatsächlich dann nur die Wertabweichungen, ohne diese mit erfolgten oder eben nicht erfolgten Maßnahmen abzugleichen.

Beispiele ➤ Typisch in KMU ist die reine Prozentwert-Vorgabe „den Umsatz um x % im Jahr y steigern“, ohne eine marktgerechte Leistungs-/Produktpalette zu haben, die sich regelmäßig an den Kundenbedürfnissen orientiert oder ohne eine entsprechende vertriebliche Optimierung. Diese Vorgabe kann nicht wirklich als Planung bezeichnet werden. Dies trifft ebenso auf pauschale Ziele wie „die Senkung der Materialaufwandsquote“ oder „Verringerung von Lagerbeständen für RHB“ zu, die ohne konkret dahinter stehende Aktivitäten „geplant“ werden.

Als eine der aus einer solchen Vorgehensweise resultierenden Konsequenz trifft man dann auf den Umstand, dass in diesen Unternehmen die „Planung“ nicht ernst genommen oder als „unrealistisch“ betrachtet wird. Denn die so oft zitierte Anforderung an Ziele, „SMART“ zu sein, wird missachtet. „SMART“ ist hier eine Abkürzung für die englischen Begriffe

specific (= spezifisch), measurable (= messbar), achievable (= erreichbar), relevant (= relevant) und timed (= terminiert).

Wertorientierte Unternehmensplanung soll daher nicht als reine „Zahlenmanipulation“ betriebswirtschaftlicher Größen missverstanden werden, sondern als eine **maßnahmenorientierte Planung**, die sowohl monetäre als auch nicht monetäre Werttreiber umfasst. Deren Auswirkung lässt sich dann am Ende mit betriebswirtschaftlichen Größen messen.

III. Der EVA als Messinstrument

Im Folgenden soll auf die Art der Ermittlung des EVA nur kurz eingegangen werden. Vielmehr liegt bei der wertorientierten Planung der Fokus auf die diesen Wert beeinflussenden Faktoren, d. h. auf den erwähnten Werttreibern.

Einigt man sich darauf, dass die betriebswirtschaftlichen Messgrößen, nach denen die Wertsteigerung ermittelt wird, das Ergebnis der Unternehmensstrategie und der entsprechend abgeleiteten Maßnahmen ist, wird die Praktikabilität einer solch ausgerichteten Planung ersichtlich. Denn es geht nicht um die planerische Veränderung von reinen Zahlenwerten, sondern um **konkrete Maßnahmen**, die am Ende natürlich wieder in betriebswirtschaftliche Größen münden.

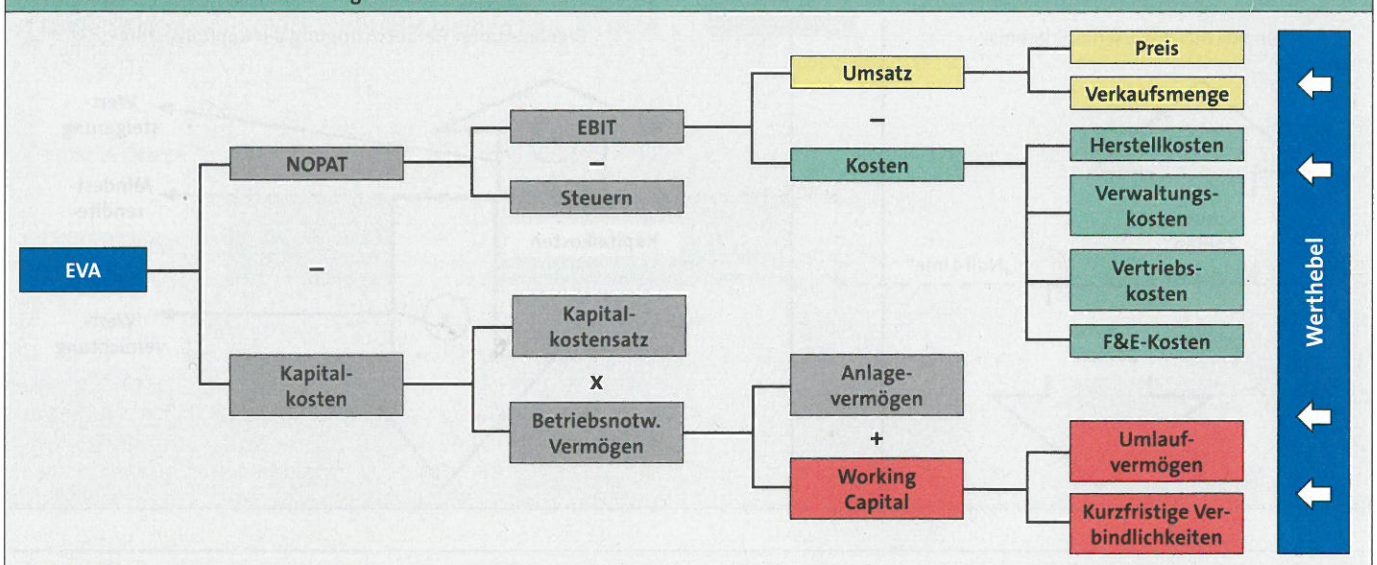
Übersicht 2 verdeutlicht die vereinfachte Berechnung des EVA. Es ist erkennbar, dass sich diese Methode durchaus auch für KMU eignet und nicht nur für große Kapitalgesellschaften. Zu den einzelnen Berechnungsschritten:

Das **NOPAT** (Net Operating Profit After Taxes) erhält man durch Abzug der Steuern vom Betriebsergebnis.

Zur Ermittlung des **betriebsnotwendigen Vermögens** wird das Umlaufvermögen um die sog. nicht zinstragenden Verbindlichkeiten (z. B. Anzahlungen, Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistung) gekürzt und zum Anlagevermögen hinzu addiert.

Dieses wird dann mit dem Kapitalkostensatz multipliziert, um die sog. **Kapitalkosten** zu erhalten, die abschließend zur

Übersicht 2: Vereinfachte Berechnung und Werthebel des EVA



Ermittlung des EVA vom NOPAT abgezogen werden. Diese Kapitalkosten sind genauer formuliert der „gewichtete durchschnittliche Kapitalkostensatz“, der als gewichtetes Mittel von Fremd- und Eigenkapitalkosten errechnet wird. Dabei werden die Fremdkapitalkosten um den Steueranteil reduziert. In der Ermittlung dieses Kapitalkostensatzes zeigt sich oft auch die größte Herausforderung, da er sich aus den leicht zu ermittelnden Kosten für das Fremdkapital und denen für das Eigenkapital zusammensetzt.

Der **Eigenkapitalisierungszins** setzt sich zusammen aus Basiszins, Zuschlag für allgemeines Marktrisiko eines Unternehmens gegenüber quasi risikofreier Geldanlage und einem Zuschlag für das unternehmensspezifische Risiko.

- Der **Basiszins** drückt den langfristig erzielbaren Kapitalisierungszins einer (quasi) risikolosen Alternativenanlage aus. Es erfolgt hier eine Orientierung am Zinssatz, der auf Basis der von der Deutschen Bundesbank zur Verfügung gestellten Zinsstrukturdaten (Svensson-Methode) ermittelt wurde und regelmäßig bereitgestellt wird. Für Juli 2016 beträgt er z. B. 0,88 %.
- In Bezug auf die Bewertung der **Marktrisikoprämie** beziehen wir uns auf die bisherigen Ausführungen des Instituts der Wirtschaftsprüfer (IDW), das eine allgemeine Marktrisikoprämie von 5,5-7 % (vor persönlichen Steuern) für gegenwärtig angemessen hält.
- Zusätzlich erfolgt ein Zuschlag für das **unternehmensspezifische Risiko** in Anlehnung an die Systematik der Risikobewertung der „Arbeitsgemeinschaft der Wert ermittelnden Betriebsberater im Handwerk“ (AWH).

Aus der Addition der oben erläuterten Zinssätze ergibt sich dann der Zinssatz, mit dem das Eigenkapital multipliziert wird.

Im folgenden, aktuellen Praxisbeispiel eines mittelständischen Unternehmens wird aufgezeigt, dass sich diese Methode auf sehr pragmatische Art und Weise auch in KMU erfolgreich umsetzen lässt.

IV. Praxisbeispiel: Einführung einer wertorientierten Unternehmensplanung

1. Ausgangssituation

Der mittelständische Betrieb wird bereits in der 2. Generation geführt. Mit über 20 Mitarbeitern erwirtschaftet das Unternehmen einen **durchschnittlichen Jahresumsatz von etwa 2 Mio. €**.

Neben dem **Kerngeschäft „Handwerksbetrieb“** wird noch seit einigen Jahren ein **Fachmarkt** betrieben. Darüber hinaus werden Einnahmen aus der Verpachtung eines Nachbargrundstücks erzielt, die aber für die weitere Betrachtung herausgerechnet wurden, um die tatsächliche Wertschöpfung der „operativen“ Bereiche zu ermitteln.

Trotz einer immer stabilen Umsatzsituation und einer sogar zweistelligen Umsatzsteigerung im Jahr 2015 blieb die Ertragssituation hinter den Erwartungen zurück. Das spiegelt sich auch im EVA wider, der ohne Berücksichtigung der Pachteinnahmen im leicht negativen Bereich liegt.

Download-Tipp ► Die Berechnung des EVA erfolgt mit dem in der NWB Datenbank (Login über www.nwb.de) unter der DokID [RAAAE-41853] abrufbaren **EVA-Rechner**. Der EVA-Rechner verwendet eine vereinfachte und an die Gegebenheiten von KMU angepasste Methode (vgl. Übersicht 3).

Übersicht 3: Berechnung des ursprünglichen EVA mit dem EVA-Rechner [RAAAE-41853]

EVA-Rechner					nwb VERLAG
I. Eröffnungsbilanz					
Aktiva		Passiva			
Anlagevermögen	376.000	Eigenkapital		407.000	
Materiell	374.000				
Immateriell	2.000				
Umlaufvermögen	374.000	Fremdkapital		343.000	
Flüssige Mittel	18.000				
Vorräte	288.000				
Forderungen	68.000				
Summen	750.000			750.000	
II. Zinsberechnung					
Fremdkapital				6,00%	
Eigenkapital (s. hierzu auch Hinweis 4 im Arbeitsblatt "Erläuterungen")		Risikoarmer Zins	Marktrisikoprämie	β-Faktor	
		0,83%	13,00%	1,00	13,83%
III. Kapitalkostenberechnung					
	Summe	Gewicht	Verzinsung	Kapitalkosten	
Eigenkapital	407.000	54,27%	13,83%	56.288	
Fremdkapital	343.000	45,73%	6,00%	20.580	
Gesamtkapital	750.000	100,00%	10,25%	76.868	
IV. Gewinn- und Verlustrechnung					
Umsatzerlöse				1.546.000	
- betrieblicher Aufwand (Kosten)				1.434.000	
= EBIT				112.000	
- Zinsaufwand (Fremdkapital)				20.580	
- Steuern				39.200	
= Betriebsergebnis vor Auszahlungen				52.220	
- Dividenden/Auszahlungen (Eigenkapitalzinsen)				56.288	
= Betriebsergebnis nach Auszahlungen (EVA)				-4.068	
V. Schlussbilanz					
Aktiva		Passiva			
Anlagevermögen	376.000	Eigenkapital		402.932	
Materiell	374.000				
Immateriell	2.000				
Umlaufvermögen	369.932	Fremdkapital		343.000	
Flüssige Mittel	13.932				
Vorräte	288.000				
Forderungen	68.000				
Summen	745.932			745.932	

Die einzelnen Parameter wurden wie folgt festgelegt:

- Als „**Risikoarmer Zins**“ wurde der von der Bundesbank für 2015 veröffentlichte Basiszins veranschlagt.
- Als Wert für die **Marktrisikoprämie** wurden 6,5 % angesetzt, da sich das Unternehmen in einem starken Wettbewerb befindet und darüber hinaus in einer strukturschwachen Region.
- Zusätzlich erfolgte ein **Zuschlag für das unternehmensspezifische Risiko** in Anlehnung an die Systematik der Risikobewertung der AWH (Arbeitsgemeinschaft der Wert ermittelnden Betriebsberater im Handwerk) in Höhe von ebenfalls 6,5 %. Dieser Wert ergibt sich insbesondere aus der hohen Abhängigkeit des Unternehmens vom Inhaber – sowohl was die operativen Prozesse als auch die Beziehungen zu Kunden und Lieferanten betrifft.

Zielsetzung war, ab 2016 eine Datengrundlage und ein Planungsrastrer zu schaffen, mit der man einerseits die Werttreiber des Unternehmens ermitteln und andererseits eine Unternehmensplanung implementieren kann. Diese soll durch entsprechende zielgerichtete Maßnahmen die Ertragssituation verbessern.

2. Konkrete Vorgehensweise

Schritt 1: Umsatzverteilung durch ABC-Analyse ermitteln

Zur Ermittlung der Umsatzverteilung werden durch eine ABC-Analyse getrennt nach den Bereichen „Handwerksbetrieb“ und „Fachmarkt“ zunächst die Leistungsangebote bzw. Produkte ermittelt, die den höchsten Umsatzanteil haben.

Die Vorgehensweise folgt dem sog. **Pareto-Prinzip**, wonach 80 % des Umsatzes von Firmen meist mit 20 % des Leistungsangebotes erzielt werden. Auch wenn sich im konkreten Praxisbeispiel diese 20/80-Relation nicht genau ergeben hat, zeigte sich doch eine Umsatzballung, die mit deutlich geringerem Leistungsangebot als erwartet erzielt wurde.

Download-Tipp ➡ Bei der Ermittlung der Umsatzverteilung unterstützt Sie das Tool **ABC-Analyse für KMU**, abrufbar unter der DokID [IAAAD-24956].

Schritt 2: Kostenanalyse vornehmen

Im zweiten Schritt erfolgt eine weitere Konkretisierung, indem den verschiedenen Leistungspaketen bzw. Produkten ihre jeweiligen Kosten zugerechnet werden. Wo eine direkte Kostenzuordnung nicht oder nur teilweise möglich war, wurden entsprechende Gemeinkostenzuschläge ermittelt.

Eine wichtige Feststellung war hierbei insbesondere im Bereich „Handwerksbetrieb“, nicht nur die reinen Material- und Personalkosten pro Auftrag zu erfassen, sondern ebenfalls den **Zeitaufwand für An- und Abfahrt** und die **Entfernungskilometer** bis zur Baustelle zu berücksichtigen.

Es zeigte sich ebenfalls, dass der **vorgelagerten Baustellenplanung** große Bedeutung zukommt. Fehler oder Versäumnisse führten zu erheblichem Zusatzaufwand durch Mehrfahrten, Materialfehlbestellungen oder gar längerem Zeitaufwand bei einzelnen Projekten. Gerade bei Ausschreibungen, die ohnehin knapp kalkuliert sind, werden die dünnen Margen durch solche Planungsversäumnisse häufig aufgezehrt.

Die negativen Auswirkungen durch die zu geringe Berücksichtigung von Entfernungskilometern wurden oftmals nicht bemerkt, da eine **laufende, zeitnahe Nachkalkulation** der erledigten Aufträge **nicht erfolgte**. Neben den erhöhten Betriebskosten des Fuhrparks schlagen vor allem die längere zeitliche Bindung der Arbeitskolonnen – und damit „unproduktive Zeit“ durch An- und Abfahrt und längerer Verweildauer auf Baustellen – negativ zu Buche, da ein kurzfristiges Abrufen von Arbeitskräften zu anderen Baustellen nicht oder nur bedingt möglich ist.

Im **Bereich Fachmarkt** fehlt die Datengrundlage, um festzustellen, welche Waren tatsächlich an den Endkunden verkauft wurden und welche als Vorleistung in den Bereich „Handwerksbetrieb“ einfließen.

Eine weiteres Ergebnis aus dem Analyseprozess war die Bewertung von negativen Einflüssen durch **Schwächen in manchen Arbeitsabläufen** (Prozesseffizienz), die dazu führten, dass Umsatz nicht oder sehr verspätet erzielt wurde. Insbesondere die Erstellung von Angeboten und Abschlussrechnungen zeigten hier erheblichen Optimierungsbedarf.

Download-Tipp ➡ Für die Kostenanalyse sind folgende Inhalte aus der NWB Datenbank empfehlenswert:

- Broeckmann/Lippe, Produktivitätsmessung in Handwerksbetrieben im Bauhaupt- und Baunebengewerbe, NWB-BB 3/2017 S. 77 [IAAAG-37687]
- Gesamt-Kalkulationsrechner: Produktion, Dienstleistung und Handel [YAAAE-84977]
- Kalkulationsrechner: Angebots- und Nachkalkulation [RAAAD-45151]
- Kalkulationsrechner: Nachkalkulation für Kleinunternehmen [VAAAF-75757]

Schritt 3: Planungsparameter festlegen

Haupterkennnis des vorher skizzierten Analyseprozesses war, das trotz einer branchenüberdurchschnittlichen Qualität in der Leistungserbringung und damit einhergehend einer sehr hohen Kundenzufriedenheit keine wesentlich höhere Rendite abgeschöpft werden könnte. Denn insbesondere Prozessineffizienzen schmälerten die Margen. Lediglich die Pachteinnahmen führten zu einem positiven EVA.

So liegt die Quote an nicht realisierten Umsätzen – durch nicht rechtzeitig erstellte Angebote und versäumter Rechnungsstellung – durchschnittlich im Bereich von gut 5-8 %. Dies stellt eine nicht zu unterschätzende Liquiditätsbelastung dar.

Bei Festlegung der Maßnahmen wurden die Kapitalkosten als weitgehend konstant angesehen, so dass sich die Handlungsempfehlungen vorwiegend auf die Wertreiber im Umsatz- und Kostenbereich beziehen.

Umsatzebene – Umsatzsteigerung um 5 % durch:

- Angebotserstellung innerhalb von acht Tagen nach Eingang der Anfrage.
- Faktura-Erstellung innerhalb einer Woche nach Baustellenabnahme.
- Entwicklung eines Leistungsangebotes für die saison-schwache Zeit.

Kostenebene/Rentabilität:

- Vorherige Strukturierung der Angebote/Aufträge nach Entfernung; Einsatz von aufwendigen Materialien, die nicht vollumfänglich in der Preisstellung aufgefangen werden können (z. B. bei Dämmarbeiten).
- Regelmäßige Sitzung zur Baustellenplanung mit dem Meister, zur frühzeitigen Erkennung von Abweichung (z. B. Material, Zeitaufwand) für Angebotskalkulation.
- Direkte rollierende Nachkalkulation: Abweichungen von der ursprünglichen Auftragskalkulation werden künftig daraufhin geprüft, ob sie einmalig oder grundsätzlicher Natur sind und damit in der Preiskalkulation berücksichtigt werden müssen. Dazu gehört auch der zusätzliche Aufwand durch Mehrfahrten, z. B. bei fehlerhafter Materialausstattung oder erneuter Baustellenbegehung.

Verbesserung der Prozesseffizienz: Als erfolgskritisch für die festgelegten Maßnahmen hat sich ein in KMU häufiges Phänomen erwiesen, das zu den skizzierten Prozessineffizienzen führte – die Häufung operativer Tätigkeiten beim Inhaber. Folgende Maßnahmen wurden beschlossen:

- Delegation von Aufgaben, die sich beim Inhaber häuften, aber durchaus an qualifizierte Mitarbeiter weitergegeben werden können.
- Qualifizierung von geeigneten Mitarbeitern, die weitere Aufgaben übernehmen sollen.
- Durchführung regelmäßiger „Feedback-Gespräche“ mit Mitarbeitern, um frühzeitig positive Rückmeldung über erfolgreich durchgeführte Arbeiten zu geben, aber auch zur konstruktiven Fehlerdiskussion.

Im Ergebnis führten die Maßnahmen zu dem folgenden EVA:

Übersicht 4: Berechnung des EVA nach Einführung der wertorientierten Unternehmensplanung [→ RAAAE-41853]				
EVA-Rechner nwb VERLAG				
I. Eröffnungsbilanz				
Aktiva		Passiva		
Anlagevermögen	372.000	Eigenkapital		432.000
Materiell	370.000			
Immateriell	2.000			
Umlaufvermögen	394.000	Fremdkapital		334.000
Flüssige Mittel	65.000			
Vorräte	218.000			
Forderungen	111.000			
Summen	766.000			766.000
II. Zinsberechnung				
Fremdkapital		Risikoarmer Zins	6,00%	
Eigenkapital (s. hierzu auch Hinweis 4 im Arbeitsblatt "Erläuterungen")		Marktrisikoprämie	13,00%	
		β-Faktor	1,00	
				13,73%
III. Kapitalkostenberechnung				
	Summe	Gewicht	Verzinsung	Kapitalkosten
Eigenkapital	432.000	56,40%	13,73%	59.314
Fremdkapital	334.000	43,60%	6,00%	20.040
Gesamtkapital	766.000	100,00%	10,36%	79.354
IV. Gewinn- und Verlustrechnung				
Umsatzerlöse				1.821.000
- betrieblicher Aufwand (Kosten)				1.691.000
= EBIT				130.000
- Zinsaufwand (Fremdkapital)				20.040
- Steuern				45.500
= Betriebsergebnis vor Auszahlungen				64.460
- Dividenden/Auszahlungen (Eigenkapitalzinsen)				59.314
= Betriebsergebnis nach Auszahlungen (EVA)				5.146
V. Schlusssbilanz				
Aktiva		Passiva		
Anlagevermögen	372.000	Eigenkapital		437.146
Materiell	370.000			
Immateriell	2.000			
Umlaufvermögen	399.146	Fremdkapital		334.000
Flüssige Mittel	70.146			
Vorräte	218.000			
Forderungen	111.000			
Summen	771.146			771.146

Außer dem Basiszins, der für 2016 entsprechend angepasst wurde, wurden die übrigen Werte stabil gehalten, um die Vergleichbarkeit zu gewährleisten.

Wie aus **Übersicht 4** deutlich wird, haben die eingeleiteten Maßnahmen schon sehr gute Ergebnisse gezeigt: Der EVA ist in den positiven Bereich gestiegen. Diese Ergebnisse gilt es für die Zukunft zu stabilisieren und auszubauen.

FAZIT

Die wertorientierte Unternehmensführung und -planung wurde und wird immer noch überwiegend als Managementinstrument für größere, meist am Kapitalmarkt notierte Unternehmen angesehen.

Mit dem dargestellten aktuellen Praxisbeispiel wird deutlich, dass die Ausrichtung der unternehmerischen Aktivitäten auf die Wertsteigerung des Unternehmens (EVA) jedoch durchaus auch für KMU praktikabel und sinnvoll ist. Zur Berechnung des EVA steht Ihnen dabei in der NWB Datenbank der EVA-Rechner zur Verfügung.

Mit zulässigen Anpassungen und Vereinfachungen bei der Ermittlung der Wertgrößen erhalten die Unternehmer von KMU damit ein handhabbares Steuerungs-Instrumentarium. Dieses kann – wie das Praxisbeispiel gezeigt hat – die Ertragslage verbessern.

AUTOREN



Dipl.-Kfm. Manfred Rinderer

ist zertifizierter Berater für Unternehmensnachfolge (HTW), Inhaber der MR-U.N.i.K.u.M. Unternehmerberatung und concess M&A Partner. Vor seiner Selbständigkeit war er rund 20 Jahre in führenden Positionen in mittelständischen Unternehmen unterschiedlicher Branchen tätig, mit den Schwerpunkten Strategie, Marketing/Vertrieb und Restrukturierung. Zu seinen Beratungsschwerpunkten zählen die Unternehmensnachfolgeplanung, M&A und die wertorientierte Unternehmensführung.



Dipl.-Kfm. Peter Schrade

ist zertifizierter Berater für Unternehmensnachfolge (HTW) und seit 2007 selbständiger Unternehmensberater und Inhaber der IFM GmbH (www.ifm-kierspe.de). Er war zuvor zehn Jahre Geschäftsführer in einem mittelständischen Unternehmen, das sich u. a. mit der Strukturierung von Versorgungskonzepten befasst hat. Zu seinen Beratungsschwerpunkten zählen die Restrukturierung von betrieblichen Versorgungszusagen und die Liquiditätssicherung. Darüber hinaus ist er Mitglied im „Bundesverband Die KMU-Berater“ (www.kmu-berater.de).

