

**Betriebswirtschaftliche
Probleme und Beratungs-
bedarf mittelständischer
Unternehmen**

Reflexionen V

*Ein Periodikum der B|M|K
Mittelstandsberatung GmbH,
Würzburg und Nürnberg*

Vorwort:

Im Rahmen einer Diplomarbeit, die von der B|M|K Mittelstandsberatung GmbH in Auftrag gegeben wurde, haben sich über 400 Firmen an einer Umfrage über Beratungsbedarf mittelständischer Unternehmen beteiligt. Die Diplomarbeit wurde von Frau Dagmar Beitz unter Betreuung von Herrn Prof. Dr. Scheiper, FH Würzburg, verfasst. Die Auswertung der Fragebögen ergab einige überraschende Ergebnisse. So führen rund ein Viertel aller Unternehmen Planungen nicht durch, die heute bereits gesetzlich gefordert sind.

- Die neue Insolvenzordnung (InsO) schreibt zum Beispiel seit einem Jahr eine Finanzplanung vor*
- das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz in Unternehmen (KonTraG) fordert zur Vorbeugung ein Überwachungssystem /Controlling im Unternehmen*
- im Rahmen einer Neuordnung des für Banken geltenden Kreditwesengesetzes werden diese bei ihren Kunden verstärkt die „weichen Faktoren“ wie Produkt, Markt, Management und Unternehmensorganisation hinterfragen müssen*

Diese „Versäumnisse“ werden sich immer mehr Unternehmen in Zukunft nicht mehr leisten können. Grund sind neben der überlebenswichtigen Funktion zeitnaher Informationen für das Unternehmen selbst die von Kreditinstituten geforderten Unterlagen. Der Preis für Geld, sprich die Zinsen, wird sich immer weiter spreizen und nur bei guter und zeitnaher Berichterstattung werden die besseren Konditionen noch erreichbar sein – soweit es überhaupt noch Kredit gibt.

Die folgende Ausarbeitung stellt dar, welche Unternehmen an der Befragung teilgenommen haben, welche betriebswirtschaftliche Probleme genannt wurden und in welchen Bereichen Beratungsbedarf gesehen wird.



Die Untersuchung sollte Aufschluss geben über die betriebswirtschaftlichen Probleme und den möglichen Beratungsbedarf von Klein- und Mittelbetrieben im Raum Franken. Eine solche recht allgemeine Fragestellung bedarf der Präzisierung und Eingrenzung in verschiedener Hinsicht. Zunächst ist weder in der Literatur noch im allgemeinen Sprachgebrauch der Begriff „Klein- und Mittelunternehmen“ (KMU) eindeutig definiert. Auf eine tiefergehende Diskussion soll hier verzichtet werden.⁽¹⁾ Für die Untersuchung wurde auf eine Definition der Europäischen Kommission zurückgegriffen⁽²⁾: KMU sind danach Unternehmen, die weniger als 250 Beschäftigte und einen Jahresumsatz von höchstens 40 Mio. ECU haben.

Fragestellung und Methodik der Untersuchung

Zu präzisieren war dann, was als typische betriebswirtschaftliche Probleme angesehen werden kann und Eingang in den Fragebogen finden sollte. Hier wurde auf die Erfahrungen der Würzburger B|M|K Mittelstandsberatung GmbH zurückgegriffen. Abgefragt wurden u. a. die möglichen Problembereiche Marketing, Vertrieb, Mahnwesen, Finanzierung, Finanzplanung, Kostenrechnung, Preissetzung, Personalplanung sowie Beratungsbedarf hinsichtlich verschiedener unternehmerischer Entscheidungen.

Die Entscheidung über die Erhebungsart fiel zugunsten einer schriftlichen Befragung aus. Der Fragebogen bestand aus vier Seiten mit weitestgehend geschlossenen Fragen und konnte innerhalb von 15 Minuten beantwortet werden. Problematisch erwies sich die exakte Abgrenzung der Grundgesamtheit „Alle KMU im Raum Franken“ und die Beschaffung einer vollständigen Adressenliste. Organisatorische und finanzielle Gründe gaben letztendlich den Ausschlag, auf Daten der Firma Schober Direktmarketing⁽³⁾ zurückzugreifen. Auf diesem Wege konnte zwar nicht das vollständige Adressmaterial aller KMU im Raum Franken bezogen werden, allerdings immerhin eine Liste mit mehr als 800 Unternehmen, sortiert nach Rechtsform, Mitarbeiterzahl, Branche und Umsatz. Angesichts dieser Ausgangslage fiel die Entscheidung zugunsten einer Vollerhebung unter den gut 800 Firmen. Außerordentlich erfreulich war die Rücklaufquote von mehr als 50 %: immerhin 412 Fragebögen wurden zurückgesandt.⁽⁴⁾

(1) Vgl. etwa Mugler, Josef: Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, Springers Kurzlehrbücher für Wirtschaftswissenschaften, Springer Verlag 1995.

(2) Gemeinschaftsrahmen für staatliche Beihilfen an kleine und mittlere Unternehmen, Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften, Nr. C213/5, 1996.

(3) Schober Directmarketing GmbH & Co., Max-Eyth-Straße 6-10, 71254 Ditzingen, <http://www.schober.de>

(4) Es sei angemerkt, dass es sich – wie im Text dargelegt – nicht um eine im statistischen Sinne repräsentative Auswahl aus allen KMU im Raum Franken handelt. Dem wird hier insofern Rechnung getragen, als die Darstellung der Ergebnisse rein deskriptiv erfolgt, also insbesondere ohne Angabe von Stichprobenfehlern. Es darf aber angenommen werden, dass das verwendete Datenmaterial zu keinen systematischen Verzerrungen geführt hat und dass bei einer Basis von über 400 ausgewerteten Fragebögen die Verlässlichkeit der Ergebnisse sehr hoch ist.

**Ausgewählte Ergebnisse
und Angaben
zum Unternehmen**

Die Vielzahl der gestellten Fragen und der daraus gewonnenen Ergebnisse lässt an dieser Stelle nur die Wiedergabe einiger „highlights“ zu. Dennoch wird deutlich werden, dass die betriebswirtschaftlichen Probleme und Beratungsbedarfe sich auf einige Kernbereiche konzentrieren.

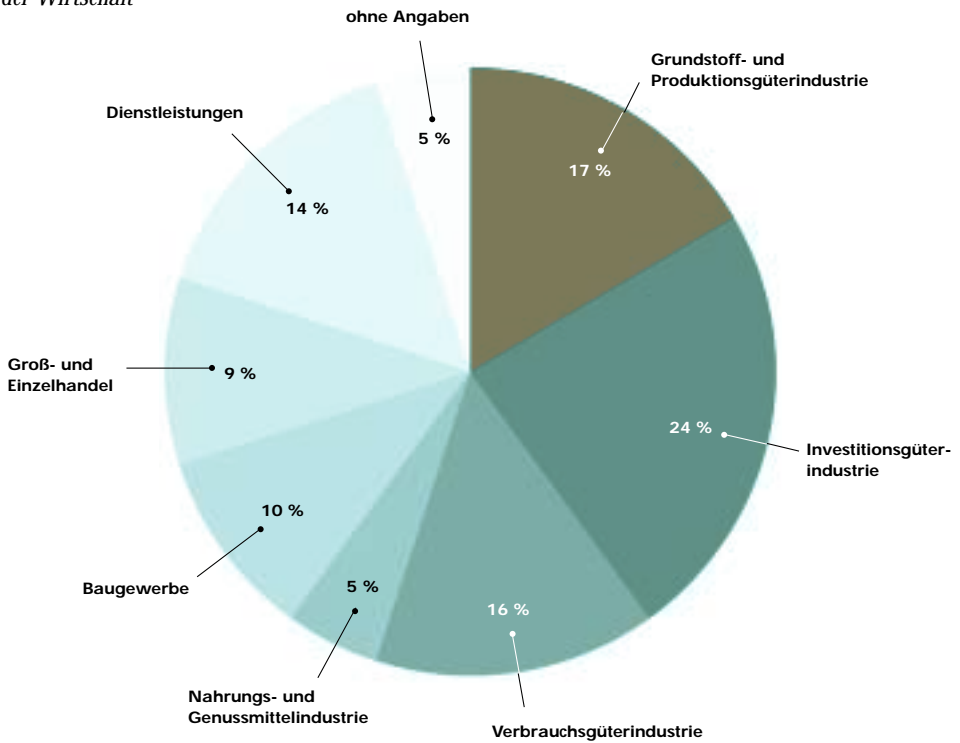
Die am häufigsten vorkommende Rechtsform unter den befragten Firmen ist mit 57 % die GmbH, gefolgt von der GmbH & Co. KG mit 22 %. In jeweils knapp 8 % der Fälle wurden KG bzw. Einzelunternehmen genannt (Rest: Sonstige).

Als Firmengröße, gemessen an der Mitarbeiterzahl, gab nicht ganz ein Drittel der Befragten 20 oder weniger Mitarbeiter an. In den Bereich „mehr als 20“ und „kleiner/gleich 50“ fielen 44 % der Nennungen, so dass gut drei Viertel der Befragten ihre Beschäftigtenzahl auf bis zu 50 Personen bezifferten.

Zum Umsatzvolumen machten knapp 90 % der Firmen eine Angabe. Von diesen bezifferten 47 % ihren Umsatz auf bis zu 5 Mio. DM. 35 % haben mehr als 5 und bis zu 10 Mio. DM, so dass knapp ein Fünftel der validen Nennungen einen Jahresumsatz von mehr als 10 Mio. DM aufweist.

Die befragten Firmen ordneten sich wie folgt in die Hauptzweige der Wirtschaft ein:

Hauptzweige der Wirtschaft



Im folgenden ist eine Auswahl der Ergebnisse dokumentiert, die sich auf verschiedene unternehmerische Funktionsbereiche beziehen.

Funktionsbereiche

Marktforschung betreiben lediglich 55 % der Unternehmen, wobei dieser Anteil bei den Firmen der Verbrauchsgüterindustrie zwei Drittel beträgt, bei den Unternehmen der Investitionsgüterindustrie dagegen mit 50 % unterdurchschnittlich ausfällt. Erwähnenswert ist, dass der Anteil der Marktforschung betreibenden Firmen von der Unternehmensgröße, gemessen an der Mitarbeiterzahl, nur unwesentlich beeinflusst wird. Erwartungsgemäß hat jedoch die Größe des Umsatzes einen signifikanten Einfluss. So gaben 48 % der Unternehmen mit einem Umsatz unter 5 Mio. DM an, Marktforschung durchzuführen. Bei den Firmen mit einem Umsatz im Bereich 5 bis 10 Mio. DM waren es 56 %, und bei den Unternehmen mit über 10 Mio. DM lag dieser Anteil bei rund 63 %.

Marktforschung

Die Marketingaktivitäten der befragten KMU konzentrierten sich auf Werbung (72 %) und Beratung/Information (68 %). Eine Kundenanalyse nehmen nur 47 % vor. Der Vertrieb erfolgt in erster Linie durch den Unternehmer selbst (75 %) sowie durch Vertriebsbeauftragte (38 %) und selbständige Vertreter (28 %).⁽⁵⁾

Auf die Frage, ob ein speziell für das Unternehmen ausgearbeitetes Finanzierungsprogramm vorliegt, antworteten 51 % mit „nein“. Unter den mit „ja“ Antwortenden dominierten Programme, die von der Hausbank (55 %) bzw. selbst (47 %) erstellt werden. In 14 % der Fälle werden externe Berater hinzugezogen. Die Frage nach einem speziell erarbeiteten Finanzplan für die Sicherung der kurzfristigen Zahlungsfähigkeit bejahten 64 % der Befragten. Erstellt wird solch ein Plan überwiegend selbst (65 %) bzw. von der Hausbank (31 %), aber selten (8 %) von externen Beratern.

Finanzierungsprogramm

Eine Kostenrechnung wird in jeweils rund einem Drittel der Fälle von Kostenrechnungsfachkräften bzw. sonstigen Fachkräften durchgeführt, in 9 % der Fälle durch Externe und in 24 % gar nicht.⁽⁶⁾ Eine Nachkalkulation der tatsächlich entstandenen Kosten führen nicht ganz 30 % bei allen Aufträgen durch, die Hälfte bei Spezialaufträgen und etwa ein Fünftel gar nicht.

Kostenrechnung

Die Preiskalkulation erfolgt in 45 % der Fälle auf Vollkostenbasis, bei 17 % der Unternehmen auf Teilkostenbasis und bei 22 % auf Basis einer Zielkostenrechnung (Mehrfachnennungen möglich). Mit Blick auf die Marktlage nehmen 36 % ihre Preisgestaltung orientiert am Kunden und 46 % orientiert an der Konkurrenz vor.

Preiskalkulation

Als Maßnahmen wurden in erster Linie genannt: Aufgabendelegation (61 %), leistungsorientierte Entlohnung (48 %), Mitbestimmung (32 %), Aufstiegsmöglichkeiten (26 %), tariforientierte Entlohnung (19 %), Beurteilungsgespräche (18 %).

Maßnahmen zur
Mitarbeitermotivation

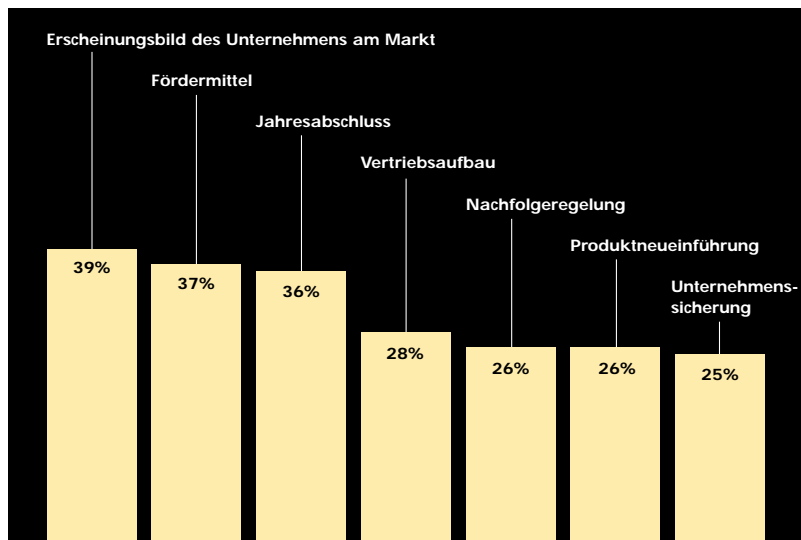
(5) Hier wie im folgenden ist zu beachten, dass die Unternehmensgröße Einfluss auf die Ergebnisse hat. Dieser wird aber nicht in jedem Fall detailliert dargestellt, um den ohnehin sehr datenorientierten Beitrag nicht zusätzlich mit Zahlen zu überfrachten.

(6) An dieser Stelle sei noch einmal auf die Unternehmensgröße als einen Einflussfaktor hingewiesen.

Beratungsbedarf

Bei der Beurteilung des Beratungsbedarfs sollten die Befragten anhand einer Liste mit 15 Bereichen jeweils den Bedarf als „sehr hoch“, „hoch“, „von Fall zu Fall“ oder „kein Bedarf“ einstufen. Folgende Tabelle zeigt, in welchen Bereichen sehr hoher bzw. hoher Beratungsbedarf besteht (mindestens 25 % der Fälle):

Sehr hoher bzw. hoher
Beratungsbedarf



Die Nennungen für „Erscheinungsbild am Markt“ sind übrigens nicht von der Umsatzgröße abhängig. Ein leichter Einfluss der so gemessenen Unternehmensgröße ist jedoch im Falle „Fördermittel“ zu erkennen. Hier sehen beispielsweise 43 % der Firmen in der Umsatzklasse 5 bis 10 Mio. DM einen sehr hohen oder hohen Beratungsbedarf (verglichen mit 37 % insgesamt).

Kein Beratungsbedarf

Kein Bedarf besteht in erster Linie bei Unternehmensverkauf (77 %), Auftragsfinanzierung (66 %), Nachfolgeregelung (62 %) sowie bei Entscheidungen und Maßnahmen für Schrumpfen (62 %).

Am Beispiel „Nachfolgeregelung“ ist zu erkennen, dass der Beratungsbedarf in manchen Bereichen je nach Unternehmen sowohl stark als auch gar nicht vorhanden ist. Die Angaben hängen von der Unternehmensgröße, gemessen am Jahresumsatz, ab. So ergeben sich im Falle der Nachfolgeregelung für die Firmen mit bis zu 5 Mio. DM Umsatz folgende Werte:

Fast 30 % haben sehr hohen oder hohen Beratungsbedarf und 54 % geben „kein Bedarf“ an. In der Umsatzklasse 5 bis 10 Mio. DM lauten die Werte 24 % (Bedarf) bzw. 66 % (kein Bedarf).

Die Nennung „von Fall zu Fall“ spielt bei manchen Kriterien – wie im obigen Falle „Nachfolgeregelung“ – keine bedeutende Rolle. Dies ist anders bei den Bereichen Investitionsentscheidungen (43 % gaben „von Fall zu Fall“ an), Entscheidungen und Maß-

nahmen für Expansion (35 %), Finanzierungsplanung (34 %) oder Vor- und Nachteile von Leasing und Mieten (33 %). Auch im Umgang mit Verbänden und Behörden sieht gut ein Drittel fallweise Beratungsbedarf.

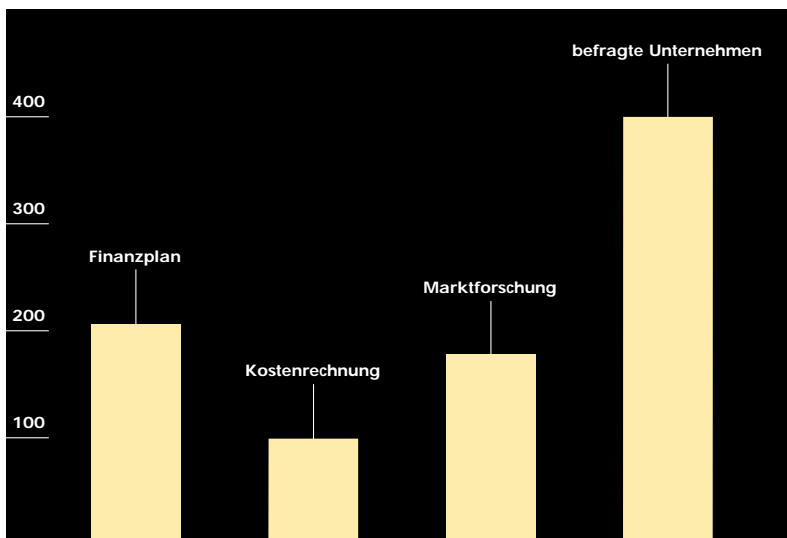
Im Durchschnitt aller Nennungen gab etwa die Hälfte der befragten KMU an, keinen Beratungsbedarf zu haben. Gut ein Viertel geht von Fall zu Fall von einem Beratungsbedarf aus, bei 15 % wird er als hoch und bei 6 % als sehr hoch eingestuft.

Mit Blick auf die Ergebnisse aus den Fragen zu verschiedenen unternehmerischen Funktionsbereichen lassen sich im wesentlichen folgende Problembereiche benennen:

- Marktforschung betrieben lediglich gut die Hälfte der befragten KMU.
Die Marketingaktivitäten konzentrieren sich in erster Linie auf Werbung und Beratung/Information, eine Kundenanalyse führen nicht einmal die Hälfte der Unternehmen durch.
- Nur etwa ein Drittel der Firmen lässt die Kostenrechnung von Kostenrechnungsfachkräften durchführen. In einem Viertel der Fälle wird überhaupt keine Kostenrechnung durchgeführt. Das hat u. a. Folgen für die Preiskalkulation, die lediglich in ca. der Hälfte der befragten KMU auf Voll- oder Teilkostenbasis durchgeführt wird.
- Eine Finanzierungsplanung nimmt nur knapp die Hälfte der an der Umfrage beteiligten KMU vor. Von diesen wiederum führen etwa 50 % die Planung selbst durch. Nur 14 % ziehen externe Berater (außer der Hausbank) hinzu.

Aus Sicht der Unternehmen besteht sehr hoher bzw. hoher Beratungsbedarf hauptsächlich in folgenden Bereichen: Erscheinungsbild des Unternehmens am Markt, Fördermittel, Jahresabschluss, Vertriebsaufbau, Nachfolgeregelung, Produktneueinführung sowie Unternehmenssicherung hinsichtlich Ausfall und Altersregelung. Von Fall zu Fall besteht Beratungsbedarf bei Investitionsentscheidungen, Entscheidungen und Maßnahmen für Expansion, Finanzierungsplanung, Vor- und Nachteile von Leasing und Mieten sowie Umgang mit Verbänden und Behörden.

Problemfelder



Resumee

Die Befragung der mehr als 400 Klein- und Mittelbetriebe in Franken mit einem überwiegenden Jahresumsatz von bis zu 10 Mio. DM hat aufgezeigt, dass vorrangig Problemfelder in den Bereichen Marktforschung, Kostenrechnung und Finanzplanung bestehen. Beratungsbedarf wird interessanterweise in diesen Bereichen nicht gesehen. Doch gerade diese Felder sind für das Fortbestehen eines Unternehmens existentiell notwendig.

Die jüngste Gesetzgebung hat mit der InsO und dem KonTraG den Unternehmen vielfältige Vorschriften für den Bereich der internen Finanzplanung und des Controllings auferlegt. Darüberhinaus werden Kreditinstitute in naher Zukunft verstärkt detaillierte Informationen über sogenannte „weiche (qualitative) Faktoren“ wie Markt, Produkt, Management und Organisation bei ihren Kunden abfragen. Diese Vielfalt an Informationen kann häufig von den befragten Unternehmen nicht zur Verfügung gestellt werden, die Banken werden diese jedoch – auch aufgrund sich ändernder gesetzlicher Vorschriften – einfordern. Mittler und Unterstützer kann in dieser Situation eine externe Instanz wie eine Unternehmensberatung sein. Diese kann bei der systematischen Aufbereitung des vorhandenen Zahlenmaterials aber auch bei der Generierung der „weichen Faktoren“ tätig werden.

Der Beratungsbedarf im Mittelstand wird sich – insbesondere durch die sich verändernde Umwelt – in verschiedenen Bereichen weiter ausdehnen. Die Inanspruchnahme von Beratung wird jedoch auch in Zukunft das Erkennen von eigenen Problemfeldern und die Bereitschaft zur Zuhilfenahme externer Kompetenz voraussetzen.

Quelle: praxis perspektiven Band 2, herausgegeben vom Verein für betriebswirtschaftlichen Wissenstransfer e.V. am Fachbereich Betriebswirtschaft Fachhochschule Würzburg-Schweinfurt-Aschaffenburg

Textgrundlage: Diplomarbeit von Frau Dagmar Beitz in Betreuung von Prof. Dr. Scheiper und der B|M|K Mittelstandsberatung GmbH, Würzburg

Februar 2000

B|M|K Mittelstandsberatung GmbH

Prof. Dr. Ulrich Scheiper,
FH Würzburg,
Fachbereich
Betriebswirtschaft

Kantstraße 18, D-97074 Würzburg
Telefon (09 31) 7 97 64-0
Fax (09 31) 7 97 64-99