

Eberhard Drechsel

Profesor wizytujący Uniwersytetu Szczecińskiego,
konsultant gospodarczy BVW (Federacji Doradców Gospodarczych)

Zur nachhaltigen Konsolidierung von KMU durch eine effektive Wirtschaftsberatung - ein wichtiger Weg zur Stärkung der Wirtschaft und Sicherung von Arbeitsplätzen in der EU

Ausgangsthese.

Die nachhaltige Konsolidierung von KMU, verlangt nach einer externen Wirtschaftsberatung, die durch spezielles Wissen und ganzheitliches Denken geprägt ist. Meist verfügen die Unternehmen selbst dafür kaum über eigene Management-Ressourcen. Diese These wird durch folgende Zusammenhänge gestützt:

1. Die KMU¹, tragen wesentlich zur Erhaltung und Entstehung neuer Arbeitsplätze bei, fördern den Unternehmergeist und die Innovationstätigkeit und spielen deshalb eine entscheidende Rolle bei der Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und der Beschäftigung in der EU.

Tabelle 1. Anzahl der Unternehmen, Beschäftigte und Bruttowertschöpfung in der EU-27- nach Größenklassen, 2012 (geschätzt)² (ohne Kroatien)

	Kleinst >10 B	Klein >50 B	Mittel >250 B	KMU gesamt	Großunternehmen	Total
Anzahl	19.143.521	1.357.533	226.573	20.727.627	43.654	20.771.281
in %	92,2	6,5	1,1	99,8	0,2	100
Beschäftigte	38.395.819	26.771.287	22.310.205	87.477.311	42.318.854	129.796.165
in %	29,6	20,6	17,2	67,4	32,6	100
Bruttowertschöpfung						
EUR Mill.	1.307.360,7	1.143.935,7	1.136.243,5	3587.540	2.591.731,5	6.179.271,4
in %	21,2	18,5	18,4	58,1	41,9	100

¹ Definition der KMU

Unternehmenskategorie	Mitarbeiter	Umsatz	oder	Bilanzsumme
Mittleres Unternehmen	< 250	≤ 50 Mio. EUR		≤ 43 Mio. EUR
Kleinunternehmen	< 50	≤ 10 Mio. EUR		≤ 10 Mio. EUR
Kleinstunternehmen	< 10	≤ 2 Mio. EUR		≤ 2 Mio. EUR

Die genannten Schwellenwerte gelten nur für eine einzelne Gesellschaft. Empfehlung 2003/361/EG der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen (Text von Bedeutung für den EWR), ABl. L 124 vom 20.5.2003, S. 36-41. siehe auch: die neue KMU-Definition, Benutzerhandbuch und Mustereklärungen, Europäische Gemeinschaften, 2006. Hier werden alle Detailfragen zur Feststellung eines KMU erklärt.

² ECORYS: EU SME's in 2012: at the crossroads, Annual report on small and medium-sized enterprises in the EU, 2011/2012, client: European Commission, Rotterdam: September 2012. in: www.ecorys.com

Aus der Übersicht geht hervor:

- In den 27 Ländern der EU (außer Kroatien) gibt es etwa 21 Millionen KMU, das sind über 99 Prozent aller Unternehmen,
- in diesen KMU arbeiten über 88 Millionen Beschäftigte, das sind über 66 Prozent aller Beschäftigten in den Unternehmen der EU.
- davon arbeiten wiederum über 92% in Kleinunternehmen, in Unternehmen mit unter 10 Beschäftigten.
- Die KMU erbringen fast 60% der Bruttowertschöpfung insgesamt. Für Deutschland kommt darüber hinaus hinzu, dass in den KMU fast 80% aller Ausbildungsplätze in der Wirtschaft zur Verfügung gestellt werden.

2. KMU unterliegen ihrer eigenen speziellen wirtschaftlichen Dynamik. Sie werden häufiger als Großunternehmen mit den Unvollkommenheiten und Veränderungen des Marktes konfrontiert. So haben sie z.B. in der Gründungsphase vielfach Probleme beim Zugang zu Kapital und zu Krediten. Infolge der konjunkturellen Entwicklung der Wirtschaft, der Bewegung und Veränderung der Märkte und des Konkurrenzdruckes befinden sich KMU damit in einem ständigen Anpassungsprozess an diese Veränderungen. Ihre beständige Konsolidierung ist daher eine wichtige Aufgabenstellung für die Unternehmen, die durch die für die Wirtschafts- und Arbeitsmarktpolitik der EU zu fördern ist.

Um längerfristig am Markt zu bestehen sind immer wieder Innovationen in Produkte und Leistungen notwendig, sind Netzwerke von Zulieferern und Abnehmer und anderen Kooperationspartnern weiter zu entwickeln, gegebenenfalls neue Auslandsmärkte (z.B. auch in der Grenzregion Mecklenburg-Vorpommern und Westpommern) zu erschließen, Personal zu qualifizieren sowie die eigene Betriebswirtschaft unter Nutzung der Informations- und Kommunikationstechnologie zur Kostensenkung zu rationalisieren u.a.m.

Die Statistik in der BRD weist z.B. aus, dass ca. 5-6 Prozent der Unternehmen jährlich aus dem Markt gehen. 2012 stehen 751 000 Neugründungen und Gewerbebeanmeldungen 710 000 Gewerbeabmeldungen gegenüber. Übrigens: Die Zahl der Unternehmensgründungen 2012 ist in der BRD auf einen Tiefstand gesunken. Das waren 60.000 weniger als 2011 und sogar 166 000 weniger als 2010. Die Gründerquote, die den Anteil der Unternehmensgründer an der Bevölkerung zwischen 18 und 65 Jahren angibt, sank seit 2001 von 2,92 auf 1,5 Prozent heute. Damit ging auch die Beschäftigung in Gründungsunternehmen zurück. Das erscheint mir alarmierend, um Wirtschaftswachstum und Arbeitsplätze dauerhaft sichern zu können.

3. Weil KMU in der Regel über geringe Management – Ressourcen für ihre Konsolidierung verfügen besteht insgesamt ein großer Bedarf an externen Beratungsprofilen, die die KMU unterstützen, um auf dem eingeschlagenen Erfolgspfad zur Anpassung an den Markt zu bleiben bzw. wieder darauf zurück zu führen. Einige größere KMU sind praktisch dazu übergegangen, Allianzen oder andere Verbindungen mit Wirtschaftsberatern zu gestalten, um eine beständige externe Betreuung zu sichern³.

³ Siehe auch: Jörn-Axel Meyer; Markus G. Schwering: Lexikon für Kleine und mittlere Unternehmen, Verlag Vahlen, s. 47

Mit der rechtzeitigen Einbeziehung von profilierten Beratern zur Konsolidierung von KMU kann daher ein erheblicher Beitrag zur Stärkung der Wirtschaft des Landes insgesamt geleistet werden.

Nach Erfahrungswerten des Bundesverbandes der Wirtschaftsberater BVW nehmen etwa 30 Prozent der KMU in Deutschland externe Beratung wahr, meist mittlere Unternehmen.

Im Rahmen des 2008 beschlossenen Small Business Act (SBA)⁴ der Europäischen Union unter dem Leitmotiv für alle EU-Politiken „Vorfahrt für KMU“ unterstützen EU, Bund und Länder die Stärkung der Marktkompetenz und Umsatzentwicklung der Unternehmen schon seit Jahren gezielt mit entsprechenden Fördermitteln, auch für externe Beratungsleistungen⁵. Einzelstaatliche Maßnahmen für KMU werden dabei auf vielfältige Weise mit den EU-Fördermaßnahmen verknüpft. In Mecklenburg Vorpommern werden dazu z.B. Beratungsleistungen externer Berater, die der wirtschaftlichen Stabilisierung sowie der Existenzsicherung der Inhaber oder Gesellschafter dienen, gezielt gefördert⁶.

Die KfW (Kreditanstalt für Wiederaufbau), die zu den führenden und erfahrendsten Förderbanken der Welt gehört, bietet bei ihren über 700 Möglichkeiten der Förderung auch die Förderung von Unternehmensgründungen und Unternehmens-Entwicklungen an. Mit einem Beraterpool von über 16.000 Beratern führt sie zugleich auch Unternehmen und Berater zusammen⁷. Diese Förderung der Unternehmen dient der Behebung von unternehmerischen Managementdefiziten. Damit sollen auch Ungleichheiten zu den Großunternehmen etwas ausgeglichen werden. Diese Fördermittel stellen, wie Lohmüller in einer Dissertation 2011 an dieser Universität hervorhebt, zusätzliche Finanzierungsquellen für die KMU dar, die diese stärker nutzen sollten⁸.

Eine von der PricewaterhouseCoopers (PwC) AG kürzlich vorgelegte Evaluation des Programms „Turn Around Beratung“, das die KfW Bankengruppe im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie in Kooperation mit bundesweiten Regionalpartnern durchführt, bestätigt die Bedeutung dieser Beratungen. Seit 2009 wurden im Rahmen dieses Programms rund 6.500 Förderzusagen zur Wirtschaftsberatung an kleine und mittlere Unternehmen erteilt. Die Zuschüsse (max. 4.000 Euro bzw. 6.000 Euro in den neuen Ländern) zu den Beratungskosten werden aus dem Europäischen

⁴ Kommission der Europäischen Gemeinschaften, Brüssel den 25.06.2008; Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen – Vorfahrt für KMU in Europa – „Der Small Business Act“ für Europa, siehe auch: www.eur-lex.europa.eu

⁵ Siehe: Ministerium für Wirtschaft und Technologie, Richtlinien über die Förderung unternehmerischen Know-hows für kleine und mittlere Unternehmen sowie Freie Berufe durch Unternehmensberatungen, vom 1. Dezember 2011, [geändert durch Bekanntmachung vom 15. August 2012]

⁶ Siehe: Verwaltungsvorschrift: Förderung von Beratungen von kleinen und mittleren Unternehmen in Mecklenburg-Vorpommern, Richtlinie zur Gewährung von Zuwendungen zur Förderung von Beratungen... vom 15.08.2011, in: www.lfi-mv.de

⁷ Siehe: www.kfw.de

⁸ Siehe auch Jürgen Lohmüller: *Efektywność systemu pośrednictwa finansowego w dziedzinie środków pomocowych Unii Europejskiej na przykładzie małych i średnich przedsiębiorstw*, Dissertation Universität Szczecin 2011

Sozialfonds finanziert. Über 83 Prozent der Nutzer hatten weniger als zwei Millionen Euro Jahresumsatz.“⁹

Ergebnisse:

- Viele kleine und mittlere Unternehmen in wirtschaftlichen Schwierigkeiten können durch rechtzeitige externe Beratungsleistungen ihre Wettbewerbs- und Leistungsfähigkeit wieder erlangen.
- 97% der Unternehmen konnten sich am Markt behaupten und zusätzliche Arbeitsplätze schaffen.
- Geförderte Unternehmen in der Regel waren daraufhin erfolgreicher als nicht geförderte

Allerdings suchen KMU profilierte Beratung meist erst spät oder finden den geeigneten vertrauensvollen Berater nicht gleich. Des Weiteren fehlen vielen Kleinstunternehmen nicht nur Managementressourcen, sondern sind auch kaum in der Lage entsprechende Zeit und Finanzen (Eigenbeitrag) aufzubringen, um die zur Verfügung stehenden Fördermittel überhaupt einwerben zu können. Das stellt bei vielen dieser Unternehmen wiederum ihre längerfristige Existenz in Frage.

Problemstellung

Bei der praktischen Suche und Wahl des für ein Unternehmen geeigneten externen Wirtschafts- oder Unternehmensberaters besteht oft folgendes Dilemma: Zur Lösung ihrer betrieblichen Anpassungsprobleme und zur Sicherung der Arbeitsplätze bevorzugen die Unternehmen in der Regel nur Spezialisten mit Branchenkenntnissen bzw. speziellen Kompetenzen im konkreten Tätigkeitsfeld oder Teilaufgabe bzw. Funktion. Man glaubt die Spezialisten sind die Besten für die Lösung ihrer Probleme.

Ganzheitlich denkende Berater, so genannte „Generalisten“, werden hingegen kaum gesucht und sind bei Wirtschaftsorganisationen selten gelistet. Die Entwicklung der Arbeitsteilung und Spezialisierung hat in unserer Zeit zu immer komplexeren Einflüssen auf das System Unternehmen geführt, deren Verständnis aber oft die Einbeziehung eines Generalisten verlangt. D. h, einer der in der Lage ist vom speziellen Wissen anderer dadurch Gebrauch zu machen, dass er es aufnimmt und in ein umfassenderes Ganzes einfügt.

Dennoch: Die Positionierung von Spezialisten als qualifizierte Berater mit entsprechender Expertise ist am Markt ungebrochen: Ihre Qualifizierung auf einem speziellen Gebiet oder in einer Branche erhöht ihre Glaubwürdigkeit und wirkt auf Unternehmer und Fördermittelgeber vertrauensbildend. Nicht zuletzt erhofft man mit ihren Einsatz bei der Lösung der Probleme dadurch Zeit und Kosten zu sparen. Viele Beratung suchende Unternehmer

⁹ Die Evaluationsergebnisse sowie eine Kurzfassung unter <http://www.bmwi.de/DE/Mediathek/publikationen,did=580308.html> sowie <https://www.kfw.de/inlandsfoerderung/Unternehmen/Unternehmen-erweitern-festigen/Finanzierungsangebote/Turnaround-%28TAB%29/>

setzen daher tendenziell immer mehr auf Spezialistentum, weil oft angenommen wird, die Lösung ihrer Fragen auch in ihrer auf Spezialisierung und Differenzierung gerichteten Denkweise zu finden.

Hans Ullrich vom Malik Management Zentrum St. Gallen hat diese Entwicklung zum Spezialistentum, auch für das Beratungswesen, schon vor Jahren in einem überzeugenden Aufsatz sehr tiefgründig analysiert und auf den Punkt gebracht. Er sieht in diesem Verhalten die „Kraft des Etablierten“¹⁰, obwohl eigentlich ganzheitliches systematisches Denken heute aktueller denn je ist.

Diese althergebrachte Denkweise hat heute praktisch zu einer fast unübersichtlichen Größe von Spezialisierungen im Beratungswesen geführt. In einem Bericht des Bundesverbandes der Wirtschaftsberater BVW über den Beratungsmarkt in Deutschland von 2009 werden 102 Beratungssparten im Beratungswesen beobachtet.¹¹

Selbst die Einwerbung von Fördermitteln für KMU wird infolge der Vielfalt der Förderkulisse und den oft speziellen Vergabebedingungen und Abrechnungsmodalitäten heute als eine spezialisierte Beratungsleistung angeboten, z.T. über Internetplattformen¹². Das ist verständlich, wenn inzwischen wiederum in Deutschland und der EU von 183 Fördermittelgebern für KMU auszugehen ist. Dabei können am Standort des KMU in Deutschland bis zu 120 Förderprogramme zutreffend sein. In einer Plattform wird behauptet, dass pro KMU bis 50.000 € an Fördermitteln bereit stehen. Diese werden aber angesichts der großen Unübersichtlichkeit der Szene kaum voll ausgeschöpft.

Interessanterweise wird für die Auswahl der Berater nur in geringem Maße auf die Sachkompetenz von Beraterverbänden zurückgegriffen, die vielfach für die Qualifizierung der Berater tätig sind und auf die geeigneten hinweisen können¹³.

Diesen Trend gehen auch die Fördermittelgeber mit, die die Beratung der KMU mit Fördermitteln der EU und Länder unterstützen, wie z.B. Banken (KfW in Deutschland) und Förderinstitute der Länder. Diese fragen oft zuerst nach der speziellen Fachkompetenz der Berater, wobei insbesondere die Branchenkenntnisse gefragt sind. Auch in den meisten Verwaltungsvorschriften für die Gewährung von Zuschüssen für externe Beratungen wird der Nachweis dieser Fachkompetenz - meist verstanden als spezielle Fähigkeiten - gefordert.

Aber ist z. B. die Lösung von Kosten- oder Personalproblemen im Unternehmen nicht nur eine Aufgabe für derartige Spezialisten sondern gleichsam immer auch mit Veränderungen und Lösungen in der Organisation und Führung im Unternehmen insgesamt verbunden? Werden hierzu nicht nur spezielle Kenntnisse des Kosten- bzw. Personalmanagement sondern zugleich auch eine strategische Sicht aufs Ganze benötigt?

Ich habe in mehreren Fallstudien aus meiner Praxis das beschriebene Dilemma dieser Denkweise kennen gelernt und auf die nachhaltige Lösung von betrieblichen

¹⁰ Siehe Hans Ullrich: Der mühsame Weg zum Generalisten, Schriftenreihe „Forum“ Malik Management Zentrum St. Gallen, 2007

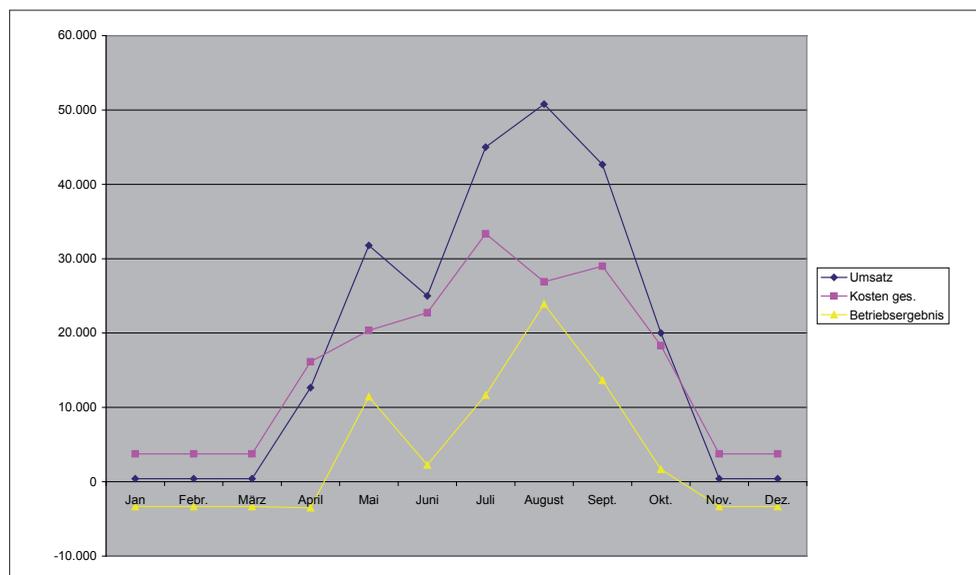
¹¹ Vgl. Beratungsmarkt Deutschland, in BVW-Aktuell, Informationsdienst des Bundesverbandes der Wirtschaftsberater, Ausgabe 150/März 2009

¹² Vgl. z.B.: www.erfolgreich-mit-foerdermitteln.de

¹³ Vgl. www.bvw-ev.de; über den Link www.deutsches-unternehmerforum.de geben Verbandsexperten den Unternehmen Hinweise zur Wahl geeigneter Experten

Problemen durch eine ganzheitliche Betrachtung hingewiesen. Hier nur ein einfaches Beispiel aus dem Hotelgewerbe¹⁴

Ein Hotel an der Ostsee hatte folgende durchschnittliche betriebliche Daten für ein Jahr aufzuweisen, wie folgende Grafik zeigt:



Das jährliche Betriebsergebnis war für die Erhaltung des Hotels zu gering. Mit Hilfe der IHK wurde ein spezieller externer Berater für das Hotelgewerbe beauftragt, dieses Hotel zu konsolidieren. Er unterbreitete vor allem Vorschläge zur Senkung der Kosten. Die Hausbank des Hotels lehnte diese in Hinblick auf den zu geringen Rentabilitätssprung mit der Bemerkung ab, dass damit die Insolvenz lediglich etwas verschoben werde. Aber auch die Experten am „Runden Tisch“ der IHK fanden aber keine bessere Lösung.

Als ich von dem Inhaber des Hotels gebeten wurde, mir die Angelegenheit anzusehen, fiel mir das Dilemma der Beratung sofort auf. Man hatte einen exzellenten Spezialisten für die Kostensenkung im Hotelgewerbe beauftragt, der bei seiner Analyse alle Wege zur Kostensenkung untersucht und seine Lösungen vorschlug. Mit diesen Vorschlägen war das Hotel aber nicht nachhaltig auf Erfolgskurs zu bringen.

Nach eingehender Analyse und Prüfung der vorliegenden Daten zur Entwicklung des Unternehmens, des bisherigen Konzeptes sowie des wirtschaftlichen Umfeldes in einem großen Kurort konnte eine Lösung gefunden werden, die aber andere Vorschläge als bisher diskutiert vorsah. Das bisher diskutierte Konzept zur Konsolidierung des Unternehmens nahm nur die kostenseitigen Gegebenheiten im Hotel und nicht die in den letzten Jahren

¹⁴ Vgl. Eberhard Drechsel: Die Konsolidierung von KMU und Sicherung von Arbeitsplätzen in Mecklenburg-Vorpommern durch profilierte Wirtschaftsberatung, in: Co z ta praca. Pomorze zachodnie w perspektywie interdyscyplinarnej i międzynarodowej, Szczecin, 2013 (pol.)

veränderten Umgebungsbedingungen zur Kenntnis, es war entsprechend der Gesamtsicht der vorliegenden Bedingungen nicht mehr zeitgemäß. Das Hotel war bisher als ganzjähriges Hotel geöffnet, obwohl hinsichtlich seiner Lage zum Strand und dem Urlaubsort als auch seiner Größe und Attraktivität sowie den veränderten allgemeinen und regionalen Wirtschaftsverhältnissen sowie den Bedürfnissen der Urlauber dafür nicht mehr die erforderlichen Voraussetzungen bestanden. Eine langjährige Umsatzanalyse im jahreszeitlichen Verlauf deckte alle Schwächen des bisherigen Konzeptes schlagartig auf. Das Verhältnis Umsatz zu Kosten war z. B. in den Wintermonaten derart negativ geworden, dass es die positiven Daten in der Saison von März bis Oktober nachhaltig belastete. Das bisherige Geschäftsmodell war nicht mehr in sich stimmig. Würde dagegen nach Faktenlage die Unternehmensstrategie auf Saisonbetrieb ausgerichtet, würde es möglich werden, die auch von der Bank geforderte Rentabilität zu erreichen. Wenn ein solches Konzept noch gepaart mit einigen Marketingmaßnahmen zur Erhöhung des Umsatzes einschließlich kleiner zusätzlicher räumlicher Veränderungen umgesetzt wird, käme das Unternehmen wieder auf sicherem Pfade. Die Daten des Hotels besserten sich damit grundlegend. Die Bank stimmte meinem Vorschlag zu. Das Hotel läuft seitdem mit Erfolg weiter.

Das eigentlich schwierigste Problem zur erforderlichen starken Kostensenkung und Erhöhung der Rentabilität war also ein strategisches und damit in diesem Fall zugleich auch ein psychologisches: die Veränderung des Geschäftsmodells des Hotels und die Veränderung im Denken der Leitung. Das neue Konzept sah im Kern den Saisonbetrieb vor, d.h. die Schließung des Hotels zum November des Jahres und Wiedereröffnung im März des folgenden Jahres. Die freiwerdende Zeit wurde für bauliche Veränderungen u.ä. zur Verfügung, wozu bisher fast keine Zeit bestand. Diese Veränderung des Geschäftsmodells erzwang eine andere Einstellung zur Führung des Unternehmens. Auf eine solche strategische Lösung waren der Hotelier und die Arbeitskräfte allerdings nicht vorbereitet. Es bedurfte langer Gespräche mit dem Unternehmer, um die Bereitschaft für eine veränderte Sicht auf sein Unternehmen einzunehmen.

Das Spezialistenwissen war bei diesem Beispiel mit berücksichtigt worden, aber allein gesehen an seine Grenzen geraten und konnte nicht nachhaltig helfend eingesetzt werden. Es blieb aber die Frage offen, warum musste ein solcher aufreibender Weg in der Beratung des Unternehmens gegangen werden? Die IHK und Förderinstitutionen hatten ihre Einwilligung und Unterstützung für den Spezialisten gegeben. Am runden Tisch war offensichtlich kein ganzheitlich denkender Berater dabei gewesen. Für weitere Hilfen standen jetzt kaum noch Fördermittel zur Verfügung. Es mussten dafür andere Wege gesucht werden. Die „Kraft des Etablierten“ hatte sich als Hauptthema erwiesen.

Schlussfolgerungen

Auf das oben dargestellte Dilemma zurückzukommen, sollte in unserer Zeit für die Konsolidierung von KMU eine profilierte Wirtschaftsberatung nicht nur für spezielle betriebliche Aufgaben sondern zugleich auch mit Kompetenzen für übergreifende und strategische Fragen gesucht werden, weil Spezialistentum für die Lösung der Probleme - wie

gezeigt - sich als viel zu eng und nicht nachhaltig genug erweisen kann. Die praktischen Fallstudien zeigen mehr als alle theoretischen Diskurse auf, dass KMU bei ihrer Beratersuche heute stärker auch auf das strategische ganzheitliche Denken von Wirtschaftsberatern achten sollten, wenn es um die Qualität der Problemlösung geht. Die Fokussierung nur auf Spezialisten in ihrem Bereich können sie um eine originelle nachhaltige Lösung bringen.

Der Vorteil der Spezialisten besteht darin, dass er nicht nur eine exzellente Übersicht über sein Fachgebiet, sondern, da er es in der Regel studiert hat, auch über tiefe Spezialkenntnisse verfügt. Er hat die Fähigkeit und die Erfahrung das betriebliche Problem auf seinem Spezialgebiet relativ schnell und detailliert zu erfassen und mit Hilfe eines Spektrums von bewährten Methoden und Verfahren geeignete Lösungsmöglichkeiten zu erarbeiten und anzubieten. Aber lässt sich mit Spezialisten jedes Problem nachhaltig für das Unternehmen lösen?

Der Vorteil der Generalisten ist die Analyse und das Verständnis für das komplexe Ganze und in seiner Entwicklung sowie seines internen Mechanismus, eingeschlossen dabei die vielschichtigen Schnittstellenprobleme zwischen den einzelnen Teilbereichen. Sein strategisches Denken für das Ganze ist oft das Erfordernis, um Existenz und Arbeitsplätze des Unternehmens insbesondere nachhaltig sicherzustellen.

Aber welche Wege sind zu gehen, die „Kraft des Etablierten“ zu verändern? Allein über die Suche eines solchen profilierten Beraters ist diese Frage kaum zu lösen, da in der Regel ein solcher nur selten ausgewiesen bereit steht.

Die Lösungsrichtung für dieses Problem deutet sich an:

Weder das Spezialistentum noch das ganzheitliche Denken allein kann zu einem Erfolg führen, das eine ist die notwendige Ergänzung des anderen. Nur dieses sichert in der Regel nachhaltige Konsolidierungslösungen für KMU. Der Disput ob der Berater Spezialist oder Generalist sein sollte, erweist sich daher wohl nur als ein scheinbarer Streit. In einem bekannten Bonmot heißt es: „Der Generalist weiß immer weniger über mehr und mehr bis er irgendwann nichts über alles weiß, der Spezialist weiß immer mehr über weniger und weniger, bis er alles über nichts weiß.“ Aus der Malaise kommen wir nur heraus, wenn wir mit dem Spezialisten auch dem am Ganzen orientieren Generalisten gleichermaßen stark beachten, oder verkürzt einen „Spezialisten mit ganzheitlichen Denken“ suchen.

Aber wo sind die ganzheitlich denkenden Spezialisten?

Schon Fredmund Malik wies vor Jahren darauf hin, dass jeder, der eine Ausbildung absolviert, ein Spezialist ist, den wir in der Wirtschaft brauchen.¹⁵ Er plädiert für Jobrotation in jungen Jahren, den Zwanzigern, um sich umfassender für die Sicht des Ganzen zu bilden. Und auch Ullrich sah, dass der Generalist ein Spezialist für das Ganze ist, dieser sich in der Regel viel Wissen und Erfahrungen aus den vielen Beratungsfällen erarbeitet hat.¹⁶ In der Regel fahren deshalb auch jene KMU gut, die einen erfahrenen Wirtschaftsberater zur ständigen Zusammenarbeit über Jahre gefunden haben.

Die Abkehr von der einseitigen Denkhaltung zum Spezialisten verlangt nach einem Bündel von Maßnahmen, an den alle beteiligten Akteure mitwirken sollten, nicht zuletzt auch die Hochschulen und andere Weiterbildungsträger. Es geht darum, das immer wieder

¹⁵ Vgl. Arrogante Spezialisten, Interview mit Fredmund Malik, in: Wirtschaftswoche Nr. 38 vom 16.09.1999

¹⁶ Siehe Ullrich. a.a.O.

anzutreffende lineare Denken in Ursache-Wirkungsketten, zu erweitern um das Verstehen von komplexen Zusammenhängen, Mehrdimensionalität der Problemsituation, Vernetztheit und Kreisläufen sowie Selbstorganisation. Es sind längerfristig verschiedene Aufgaben anzupacken, um ein Umdenken in dieser Frage zu erreichen. Vor allem geht es darum die jetzigen und künftigen Inhaber von KMU dafür zu sensibilisieren.

Einige Schritte dazu können sein:

- Eine längerfristige Lösung liegt in den Veränderungen von Lehrinhalten ökonomischer Studiengänge an den Hochschulen, zugunsten der stärkeren Darstellung ganzheitlicher Zusammenhänge und strategisches Denken im Management von KMU. Ein Teil der Absolventen wird selbst ein Unternehmen aufbauen und bei Notwendigkeit entsprechend im oben dargestellten Sinne handeln. Zudem ist der künftige Beraternachwuchs besser auf die Praxis vorbereitet Auch in Weiterbildungsveranstaltungen der Hochschulen für Praktiker sollte diese Frage in den Lehrangeboten stärker berücksichtigt werden.
- Die Jobration im Unternehmen oder zu Beginn der praktischen Tätigkeit eines Absolventen kann eine ganzheitliche Managementkompetenz im Unternehmen aufbauen helfen bzw. die Sichtweise dafür sensibilisieren, um im Bedarfsfalle eine solche externe Beratung einzuholen.
- Die Weiterbildungsangebote für Unternehmer und Manager in KMU durch die IHK (z.B. Seminare) sollten im Zusammenhang mit der Fördermittelfrage stärker dieses Feld strategischer Fragestellungen beinhalten. So gibt es z.B. für Unternehmerschulungen selbst Fördermittel, die bisher wenig für diese Fragestellung genutzt werden.¹⁷ Erst wenn die Unternehmer in dieser Frage genügend sensibilisiert sind, können sie die für ihr Unternehmen besser geeigneten Berater auswählen.
- Die Fördermittelgeber und andere die KMU unterstützenden Institutionen sind eine wichtige Schnittstelle, die Unternehmen mit dem notwendigen Know-how für die Lösung ihrer Probleme zusammenzubringen. Können die Fördermittelgeber aber dieses überhaupt leisten, sind sie für diese Fragestellung ausreichend kompetent? Eine Zusammenarbeit mit den entsprechenden Beraterverbänden scheint dingend geboten, um künftig in den Richtlinien für die Fördermittelvergabe dieser Frage den ihrem angemessenen Raum zu geben.
- Ein anderer Weg ist, dass künftige Unternehmensgründer in den dafür verschiedenen geförderten Maßnahmen nicht allein nur mit dem bekannten Handwerkzeug eines Kaufmanns und Gründers auszurüsten sind. Sie sind auch angemessen für die notwendige Sichtweise eines ganzheitlichen Denkens im Gründungsprozess mit seinen verschiedenen Unterstützungsmaßnahmen mit zu sensibilisieren. Erst dann sind sie auch in der Lage, den für ihr Unternehmen am besten geeigneten Berater zu suchen.

Aber aufgepasst: Ein auf die Gründungsberatung spezialisierter Dozent oder Wirtschaftsberater hat dies in der Regel nicht ausreichend in seinem Erfahrungswissen, wie ich bei Gründerveranstaltungen in mehreren Bundesländern erleben konnte.

¹⁷ Das Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle(BAFA) unterstützt im Auftrag des BMWi mit dem Programm "Förderung unternehmerischen Know-hows durch Informations- und Schulungsveranstaltungen sowie Workshops", siehe: www.beratungsfoerderung.info

Der Bundesverband der Wirtschaftsberater BVW gehört zu den wenigen Beraterorganisationen, die zeitgemäß durch Erfahrungsaustausch und Weiterbildung ihrer Mitglieder viel für die Entwicklung ganzheitlichen Denkens ihrer Berater tun, damit mehr Generalisten mit vielen speziellen Erfahrungen oder Spezialisten mit strategischem Verständnis für das Ganze als profilierte Berater für die Konsolidierung von KMU zur Verfügung stehen.

Abstract

Konsolidierung von KMU durch nachhaltige Wirtschaftsberatung - ein wichtiger Weg zur Stärkung der Wirtschaft und Erhaltung und Entwicklung von Arbeitsplätzen in der EU

Angesichts der wirtschaftlichen Bedeutung der KMU für die EU und der wechselhaften konjunkturellen Entwicklung der Wirtschaft und des starken Konkurrenzdruckes auf diese ist die Stabilisierung und Konsolidierung von Kleinen und Mittleren Unternehmen und die Sicherung von Arbeitsplätzen eine immer wiederkehrende Aufgabe für eine externe Wirtschaftsberatung, sofern dazu in den Unternehmen eigenen Managementressourcen und -kompetenzen fehlen und das Unternehmen diese nachsucht. Dabei besteht das Dilemma darin, dass in der Regel von den KMU meist spezialisierte Berater nachgesucht werden und deren Einsatz durch die EU gefördert wird. In dieser einseitigen Ausrichtung der Praxis auf Spezialisten ohne die genügende Berücksichtigung ganzheitlichen Denkens zeigt sich „die Kraft des Etablierten“ (Hans Ullrich). Fallstudien weisen auf die Schwäche und Begrenztheit dieses Herangehens und die Notwendigkeit des ganzheitlichen Denkens hin. In den Schlussfolgerungen werden eine Reihe von Aufgaben und Maßnahmen zur Veränderung dieser Situation diskutiert.

Consolidation of SME's through effective business consulting - an important way to strengthen the economy and the preservation and development of jobs in the EU

Given the economic importance of SME's for the EU and the changing economic development of the economy and the strong competitive pressure on these is the stabilization and consolidation of small and medium sized companies and securing jobs a recurring task for an external business advice, provided to the companies lack own resources and management competencies and the person requesting this company. Here the dilemma is that usually most of the SME's specialized consultants are sought and their use is encouraged by the EU. In this one-sided focus on specialist practice without sufficient consideration of the holistic thinking reveals „the power of the incumbents“ (Hans Ulrich) Case studies point to the weakness and limitations of this approach and the need for holistic thinking.

In the conclusions of a series of tasks and measures to change this situation are discussed.

In the conclusions of a series of tasks and measures to change this situation are discussed. .