

**Vogtbericht vorgetragen von Christian  
Brockhausen (MBA, University of Wales),  
Altvogt  
am 13.11.2004 in Danzig**

**Mittelstand 2004 in Deutschland,  
Beratungsbedarf und Beratungsresistenz**

# GLIEDERUNG

<i>Die concom Unternehmensberatung Consulting &amp; Compliance GmbH (concom) zwischen Beratungsbedarf und Beratungsresistenz.....</i>	<i>3</i>
<b>Einleitung .....</b>	<b>3</b>
<b>Mittelstand, Versuch einer Definition .....</b>	<b>4</b>
<b>Mittelstand – das große Problem.....</b>	<b>5</b>
Das Steuerwesen .....	6
Die Rolle der Kreditinstitute .....	6
Neue Finanzierungsformen .....	9
1. Börsenfinanzierung .....	9
2. Beteiligungskapital.....	10
3. Kapitalderivate, „Mezzanines Kapital“ .....	11
4. Kreditfinanzierung .....	11
<b><i>Mittelstand und Beratung.....</i></b>	<b><i>12</i></b>
<b>Beratungsfelder.....</b>	<b>12</b>
<b>Der Zielkonflikt.....</b>	<b>13</b>
<b>Die Rolle der Berater .....</b>	<b>14</b>

# **Die concom Unternehmensberatung Consulting & Compliance GmbH (concom) zwischen Beratungsbedarf und Beratungsresistenz**

## ***Einleitung***

Sehr verehrter Ältester Senior,  
Sehr geehrte Herren Gäste,  
liebe Bankenbrüder

Zunächst einige kurze Bemerkungen zum Umfeld der Thematik:

Die vielfach kommentierten Probleme des deutschen Mittelstandes, zu denen deutsche und internationale Behörden, Kreditinstitute, Verbände und mehr oder weniger gut unterrichtete Journalisten Stellung beziehen, möchte ich Ihnen aus der Sicht der concom darlegen.

Bei der concom handelt es sich um ein Beratungsunternehmen, das ursprünglich aus der kaufmännischen Beteiligungsverwaltung hervorgegangen ist und auf das Beteiligungscontrolling spezialisiert war. Zu diesem Zeitpunkt arbeiteten wir wirtschaftlich auch nur für einen Mandanten nämlich dem Immobiliendienstleister der Bankgesellschaft Berlin. AG. Außerdem firmierten wir zu diesem Zeitpunkt noch nicht unter der Firma concom sondern waren im Handelsregister unter dem klingenden Namen Bavaria Immobilien Beteiligungsgesellschaft mbH zu finden. Das eine solche Ausgangsposition für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens nicht gerade optimal erscheint, ist plausibel.

So wurde quasi über Nacht (bzw., unter der morgendlichen Dusche) der Plan geboren, den Dienstleistungsfokus der Gesellschaft zu erweitern, die Firmierung zu ändern und einen Betriebsübergang zum Jahr 2001 zu organisieren. Ich fand in meinem Gesellschafter glücklicherweise jemanden, der ebenfalls von der Notwendigkeit dieser Schritte überzeugt war und mich mit der Umsetzung beauftragte. Sehr zu Hilfe kamen mir dabei ein Ihnen wohl bekannter Senior mit einem Nachnamen der meinem nur bedingt zufällig gleicht und der Schreiber und Freund Matthias Krampert, welcher ebenfalls heute Abend anwesend ist.

In der concom fungiere ich als Manager und Niederlassungsleiter der Standorte Düsseldorf und Berlin. Zugleich nehme ich in verschiedenen Gesellschaften die Stellung eines Geschäftsführers ein. In den

letzten Jahren stellen wir den Beratungsfokus der concom vom ursprünglichen Beteiligungsmanagement auf die Beratung von KMUs um, das heißt solcher Unternehmen, an denen Roland Berger oder Boston Consulting von der Größe her kein Interesse haben. Hierzu im Einzelnen später mehr.

Augenblicklich versucht sich die concom durchaus mit Erfolg auf den Feldern der Strategieberatung, der Optimierungsberatung in Bezug auf Finanzwesen, Controlling und Risikomanagement und ich bin durchaus stolz darauf, die Umgestaltung der Firma bis jetzt begleitet und gestaltet zu haben.

Im Rahmen der Entwicklung dieser neuen Beratungsfelder wurden der Deutsche Mittelstand und seine Probleme für mich zu einer Art Hobby. Die genauen Kenntnisse des Marktes sind Voraussetzung, um als Berater in einem scheinbar gesättigten Markt Fuß fassen zu können.

### ***Mittelstand, Versuch einer Definition***

Beschäftigt man sich mit dem Thema, so stellt man sich sehr schnell eine Frage: Alle Reden vom Mittelstand, aber sagt denn irgendjemand, um wen es sich genau handelt? Ein Mysterium aus den verbalen Verwirrungen deutscher Wirtschaftspolitik?.

Lassen Sie mich die Problematik am Beispiel erläutern : Nach einer Definition der Weltbank wird als Qualifikationskriterium für ein mittelständisches Unternehmen der familiäre Mehrheitsbesitz herangezogen –übrigens unabhängig von der Umsatzgröße - . Wäre der Quelle Konzern im Mehrheitsbesitz der Familie Schickedanz so gelte er somit als typisches mittelständisches Unternehmen. Ebenso würden BOSCH oder Miele dieses Kriterium erfüllen. Ob es sich bei den hier genannten Firmen wirklich um typische mittelständische Unternehmen handelt, ist zumindest diskussionswürdig.

Zugleich erscheinen in Literatur und Presse immer wieder Abkürzungen wie KMU (Kleine und mittlere Unternehmen). Auch hier erscheint eine Definition fließend. Macht das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit die Zugehörigkeit eines Unternehmens zur Gruppe der KMUs an konkreten Größen wie Umsatz, Mitarbeiterzahl oder Gewinnkennzahlen fest, erhält man von einzelnen Kreditinstituten nur ein Achselzucken oder den berühmt berüchtigten Satz: „ DAS KOMMT DARAUF AN“.

Die Deutsche Bank rechnet Finanzierungen ab ca. • 1.000.000,00 zur Mittelstandsfinanzierung der kleineren Art. Für die örtliche Sparkasse hat eine Finanzierung einer solchen Größenordnung ganz andere Bedeutung.

Sie merken, den Begriff Mittelstand eindeutig zu definieren erscheint relativ schwierig. Das hat aber einen ganz entscheidenden Vorteil: Egal, wie Sie den Begriff besetzen, Sie werden immer irgendeine herrschende Meinung finden und sich zu Eigen machen können. Der Verweis auf eine solche Meinung mag sich in die Rahmen einer Diskussion oder bei Finanzierungsverhandlungen zuweilen als außerordentlich nützlich erweisen.

Für die Concom erübrigt sich an sich eine derartige Definition. Sind doch die Probleme und die daraus resultierenden Herausforderungen branchenunabhängig und bis zu einer gewissen Unternehmensgröße auch größenunabhängig. Das ein Konzern, wie der VW – Konzern zumal auch noch börsennotiert – vor anderen Herausforderungen steht als ein örtlicher kleiner Betrieb, dürfte sich von selbst verstehen.

Wenn ich daher im Folgenden vom Mittelstand rede, möchte ich mich auf regionale Anbieter beziehen, welche überwiegend in Deutschland tätig sind. Somit erspare ich Ihnen, meine Herren, auch eine weitere zurzeit häufig geführte Diskussion, nämlich die Auswirkung der Globalisierung auf den Mittelstand.

### ***Mittelstand – das große Problem***

Das nächste Schlagwort mag Ihnen bekannt vorkommen. DER MITTELSTAND IST LATENT UNTERKAPITALISIERT. Leider trifft es zu. Auch aus unserer Sicht stellt die mangelnde Ausstattung mit Eigenmitteln ein ganz großes Problem dar. Und die Lösung dieses Problems ist die Herausforderung überhaupt. Eben dies haben auch die Bundes – und Landesregierungen erkannt und legen – wenn man nicht gerade über die Steigerung der Produktivität durch Abschaffung eines Feiertages debattiert – eine Menge Initiativen auf. Alle heißen Mittelstandsinitiativen. Ob diese Initiativen zielgerichtet erscheinen bzw. den richtigen Adressaten erreichen, muss diskutiert werden. Das ist jetzt keine Regierungsschelte. Man befindet sich augenblicklich in einem wirtschaftlich ungünstigen Umfeld. Bis zum Ende der 80iger Jahre war die eben erwähnte Unterkapitalisierung ebenfalls vorhanden, wurde jedoch infolge des stetigen Prozesses des Wirtschaftswachstums verkannt. Die drohenden Anzeichen des Endes dieses Wachstumsprozesses und das Sichtbarwerden eben dieser Unterkapitalisierung wurden nicht erkannt und etwaige Initiativen wurden nicht zielgenau ausgerichtet.

Somit stellt sich eine Frage. Der Mittelstand ist latent unterkapitalisiert aber gilt als Motor deutscher Wirtschaft und beschäftigt die Mehrzahl der in Deutschland tätigen Arbeitnehmer. Er ist also wichtig. Wo aber liegen die Ursachen für diese im internationalen Vergleich und Wettbewerb ungünstige Ausgangslage des deutschen Mittelstandes?

## **Das Steuerwesen**

Meine Herren, dass das deutsche Steuersystem nicht gerade zu den einfachsten Systemen dieser Art gehört, ist Ihnen geläufig..

Dieser Umstand ist nun schon seit über 15 Jahren bekannt und behält über verschiedene Regierungen hinweg seine Gültigkeit. Als Unternehmer – und zu denen zähle ich mich auch – kann man das Steuersystem zuweilen nur als Ärgerniss ansehen.

Die Frage ist, ob es überhaupt ein unternehmensfreundliches System gibt, welches zugleich auch soziale Aspekte nicht außer Acht lässt. Diese Frage ändert jedoch nichts daran, dass das augenblickliche System selbst von Fachleuten wie Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern nur noch schwerlich erfasst werden kann und somit auch schwer vermittelt werden kann. Dieser Umstand ruft bei einem Teil der Unternehmen nicht gerade das Gefühl der Sicherheit hervor. Diese Unsicherheit jedoch ist im nächsten Schritt durchaus dazu geschaffen, die Investitionsfreudigkeit zu hemmen. Dazu kommt, dass die steuerlichen Anreize eher auf Fremdfinanzierung als auf Eigenkapitalbildung zielten und bestimmte Subventionen dazu reizten, Kapital zu entnehmen und ausserbetrieblich anzulegen bzw. zu verwenden.

Ob man steuerlich Anreize für Unternehmen zur Kapitalbildung schaffen sollte, wird überparteilich erörtert. Letztendlich ist das eine Frage ausgewogener Wirtschaftspolitik.

Gleichwohl wird gerade bei kleineren Unternehmen die augenblickliche steuerliche Reglementierung einhergehend mit bilanzrechtlichen Prüfungsregeln als Hemmnis angesehen.

## **Die Rolle der Kreditinstitute**

Der Banker ist jemand der Dir Geld gibt, wenn Du es nicht brauchst, wenn Du es aber brauchst, ist der Banker verschwunden. Diesen Spruch mögen Sie kennen. Er stimmt nur bedingt.

Wenn von einer latenten Unterkapitalisierung des Mittelstandes die Rede ist, liegt es nahe, hier die Rolle der Kreditinstitute als Kapitalgeber zu beleuchten.

Die Kreditwirtschaft ist einem starken Wandel unterzogen. Vielen von Ihnen mag vielleicht der Begriff Basel II bekannt sein. Basel II wird teilweise als Fluch des Mittelstandes bezeichnet. Aber ist dieser etwas plakative Ausspruch wirklich berechtigt?

Was ist gemeint? Basel II steht für das zweite Konsultationspapier des „Baseler Ausschusses der Bankaufsicht der Kreditwirtschaft“. Banken müssen mehr Eigenkapital für unsichere Kredite vorhalten, d. h. die Bonität eines Kunden muss von der Bank bei Ihrer Eigenkapitalunterlegung berücksichtigt werden. Prüfsiegel für die Bonität ist das RATING der Kreditbeantragenden.

Wie war es vor Basel II:

- Firmenkredite sind generell zu 100 % als Risikoaktiva der Bank zu behandeln und mit 8 % Eigenkapital zu unterlegen
- Unterschiede werden nur in den jeweiligen Sicherheiten gemacht.
- Jedes Kreditrisiko hat den gleichen Preis.
- Benachteiligt sind Unternehmen mit guter Bonität, denn sie zahlen genauso viel Zinsen wie Firmen die riskobehafteter sind. Die „Guten“ zahlen also für die „Schlechten“

Mit der Einführung von Basel II müssen sich nun auch die kleinen und mittelständischen Unternehmen daran gewöhnen, wie z.B. große Aktiengesellschaften „unter die Lupe“ genommen zu werden.

Jetzt werden Sie anführen: Interne Bankratings gibt es seit Jahren. Es gab auch schon vor Basel II A, B und C – Kunden. Der große Unterschied ist jedoch Mit Basel II werden diese Ratings jetzt aufsichtsrechtlich relevant und standardisiert. Die Rating Kriterien sind mit Basel II erweitert und differenziert worden.

Wenn es nun Rating auch schon vorher gab, was ist denn nun die Folge von Basel II ?

Die Kreditwürdigkeit eines Unternehmens bleibt unverändert, sofern das Rating zum gleichen Ergebnis führt wie die bisherige Einschätzung der Bank. Das Rating begünstigt gut strukturierte Unternehmen mit effizienten Steuerungssystemen. Es belohnt Unternehmer, die keine unkalkulierbaren Risiken eingehen. Die neuen standartisierten Ratingkriterien legen mehr Wert auf qualitative Aspekte und sind zukunftsbezogener.

Und genau da liegt der Punkt für kleine und mittelständische Unternehmen: Es hat sich eine Erschwerung der Finanzierung für die Unternehmen ergeben. Genau diese neuen Qualifizierteren Rating Kriterien sind es, die teilweise nicht erfüllt werden. Das Paradoxe ist jedoch, dass die Unternehmen sich hätten vorbereiten können. Basel II und die damit einhergehenden Anforderungen kamen ja nicht über Nacht. Und noch immer wissen die Unternehmen zwar, es gibt Basel II, sie sind auch im Großen und Ganzen über die Anforderungen informiert, doch darauf vorbereitet, sind die Unternehmen größtenteils nicht. Dies betrifft insbesondere die Bereiche des Finanzwesens – wie Liquiditätsmanagement, Risikomanagement und Controlling – aber auch die sog. Weichen Faktoren, wie z.B. die Qualifikation des Managements. Wenn die Unternehmen jedoch hierauf nicht genügend vorbereitet sind, die Kapitalgeber diese Anforderungen jedoch zwingend abfordern müssen.....dann führt dies zu einer Erschwerung der Kreditvergabe bzw. zu einer Konditionenverschlechterung.

Fazit: Basel II schafft keine Kapitalprobleme für mittelständische Unternehmen sondern es werden bereits bestehende Probleme der Unterkapitalisierung transparent gemacht.

## **Neue Finanzierungsformen**

Die zuvor erwähnte Unterkapitalisierung des Mittelstandes ist den Kapitalgebern bekannt. Und es wird versucht mit neuen Finanzierungsformen – die nur manchmal so neu gar nicht sind – diesem Umstand entgegen zu treten.

Die Finanzierungsmöglichkeiten für den kleineren Mittelstand stellen sich heute wie folgt dar:

### **1. Börsenfinanzierung**

Zurzeit ist in Deutschland eine Kapitalbildung schon mittelgroßer Unternehmen über die Börse nicht möglich.

Soweit Börsengänge Ziel der Überlegungen sind, wurden neben der verhaltenen Reaktion der Deutsche Börse AG zur Initiative Finanzstandort Deutschland auch Pläne regionaler Börsenplätze bekannt: „Düsseldorf und Stuttgart basteln an Plänen für den Mittelstand“ (Handelsblatt 31.10.2003). Ähnliche Märkte gibt es bereits an anderen Börsenplätzen, wie Hannover und Hamburg, München und Berlin. Diese Initiativen starteten unter dem Eindruck des mittlerweile zusammengebrochenen Frankfurter „Neuen Marktes“ für Technologiewerte und sind bis heute wenig erfolgreich.

Von verschiedenen Seiten wurde darauf hingewiesen, dass derartige Märkte bessere Erfolgchancen hätten, wenn sie von den regional verankerten Börsen als einheitlicher Mittelstandsmarkt gebündelt würden. Diese Vorstellung und die Einzelpläne der Regionalbörsen wurden wiederum von den Befürwortern des Frankfurter „Entre Markets“ als Verzettelung der Idee bewertet. Die ersten Regionalbörsen stellen ihre Pläne in dieser Richtung bereits zurück. Börsenbegleitende Kreditinstitute benötigten nach ihren Angaben ca. 100.000 € pro Emission. Bei einer überlegten Absenkung auf 50.000 € sahen sie keine geeigneten Emittenten in ihrem Bereich.

## 2. Beteiligungskapital

Die Zuführung von institutionellem oder privatem Kapital an kleinere Mittelständler ist unter den zurzeit gegebenen Umständen nahezu unmöglich.

Unstrittig ist nach der Berichterstattung der Presse, den Ausarbeitungen verschiedener Verbände zufolge (z.B. Diagnose Mittelstand 2004 des DSGV; Mittelstandsfinanzierung vor neuen Herausforderungen des Bundesverbandes Deutscher Banken vom Januar 2003) und aus eigenen Erfahrungen, dass Entwicklung und Bestehen mittelständischer Unternehmen im europäischen Wettbewerb von einer besseren Kapitalausstattung maßgeblich beeinflusst werden. Die Gründe für die im europäischen Vergleich geringere Kapitalausstattung kleiner deutscher Unternehmen sind vielfältig und nicht allein auf steuerrechtliche Gegebenheiten zurückzuführen. Die Auswirkungen der Eigenkapitalschwäche für den Mittelstand werden durch die Diskussionen zu Basel II verdeutlicht, sie werden nicht durch Basel II verursacht.

In „Erkenntnis“ der Unfähigkeit der deutschen Börsenstruktur zur Kapitalallokation (der eigentlichen volkswirtschaftlichen Aufgabe der Börse) für weite Teile des Mittelstandes, konzentriert sich in 2004 die Diskussion stärker auf die institutionelle oder private Bereitstellung von Eigenkapital für den Mittelstand.

Prüft man die institutionelle Bereitstellung (über Kreditinstitute, Unternehmensbeteiligungsgesellschaften, Wagnisfinanzierungsgesellschaften u.ä. Einrichtungen) kommt man zu dem Ergebnis, dass sich das (zurzeit ausreichend vorhandene Kapital) überwiegend auf Einzelbereitstellungen von € 5 Mio. und darüber, in seltenen Fällen auf über € 1 Mio. und im geringsten bekannten Fall auf durchschnittlich € 360.000 beläuft. Es gibt unseres Wissens nur eine kleine regionale Fördergesellschaft, die – ursprünglich nur für innovative Unternehmen – kleinere Summen herauslegt.

Erfahrungen mit Anlage suchenden privaten Kapitalgebern zeigen, dass eine stille Beteiligung von ca. 3 Mio. € sich nicht lohnt. Rein betriebswirtschaftlich betrachtet ist diese Zurückhaltung durchaus verständlich: die Kosten einer Vorprüfung und der laufenden Kontrolle vieler kleinerer Beteiligungen einschließlich der dafür einzusetzenden Personalkapazität stehen in keinem Verhältnis zu den zu erwartenden Erträgen.

### **3. Kapitalderivate, „Mezzanines Kapital“**

Insbesondere in der Bankendiskussion aber auch in zahlreichen Vorträgen vor Mittelständlern werden die unterschiedlichen Formen von Kapitalderivaten gepriesen, also Finanzierungsinstrumente, die zwar grundsätzlich Fremdmittel darstellen, im Insolvenzfall aber „nachrangig“ bedient werden. Ohne hier auf das Für und Wider der unterschiedlichen Formen für unterschiedliche Zwecke einzugehen kann festgehalten werden: für kleinere Mittelständler kommen sie nicht infrage und werden auch nicht für sie angeboten.

### **4. Kreditfinanzierung**

„Die Kreditfinanzierung des Mittelstandes wird zunehmend schwieriger“ (Börsenzeitung 11. März 2004). Für kleinere Unternehmen wird sie häufig unmöglich.

Die Kreditfinanzierung ist zu Recht zunehmend und gemäß den Regeln von Basel II zwingend von der individuellen Bonität des Kreditnehmers abhängig, die auf der Seite des Kreditgebers dem Kreditrisiko entsprechen sollte. Soweit die Risikobeurteilung (überwiegend) an die wirtschaftliche Situation des Kreditnehmers anknüpft, steht die Kapitalquote des Kreditnehmers im Vordergrund. Soweit „weiche“ Faktoren berücksichtigt werden (u. a. Liquiditäts-, Risikomanagement, Transparenzbereitschaft, Managementqualität) sind die mittelständischen Unternehmen aufgrund ihrer Strukturen und mangelnden finanzwirtschaftlichen Know-hows nur eingeschränkt in der Lage, die Forderungen der Kreditwirtschaft zu erfüllen.

Die verschiedenen Mittelstandsprogramme unterschiedlicher Stellen (ca. 59 verschiedene Fördermöglichkeiten allein in Brandenburg) setzen überwiegend ein positives Hausbankvotum voraus. Hier sind jedoch deutlich zunehmende Hemmschwellen festzustellen: Die Hausbanken beklagen, dass sie nicht kostendeckend für ihre Prüfung dotiert würden. Bei dem Anspruch, mit größter Sicherheit einen Ausfall der Gelder schon bei der ersten Begutachtung zu vermeiden, steigt die Versuchung, schon bei kleinstem Risiko ein positives Votum abzulehnen. In vielen Fällen wird dem Unterstützung suchenden Mittelständler ohne Prüfung der möglicherweise in Frage kommenden Programme schon bei dem ersten Kontaktversuch ohne Begründung mitgeteilt, dass er leider nicht in Frage käme (Die KfW hat mittlerweile ein Konzept erarbeitet und umgesetzt, um den Hausbanken eine günstigere Kostendeckung

zu gewähren). Kleinere Mittelständler erkennen vielfach die Gründe ihrer selbst zu verantwortenden Schwierigkeiten (mangelnde Transparenz, Management- und Organisationsmängel) noch nicht und ergehen sich in Vorwürfen gegenüber den aus ihrer Sicht überwiegend verantwortlichen „Mächten“.

## **Mittelstand und Beratung**

Angesichts der zuvor geschilderten Herausforderungen, vor denen ein mittelständisches Unternehmen – gleich welcher Größe und Branche – steht, leuchtet es ein, dass das Thema Mittelstand und Beratung an Aktualität gewinnt.

### ***Beratungsfelder***

Beratungsfelder im Mittelständischen Betrieb gibt es viele. In erster Linie sei hier jedoch die Beratung im Rahmen des Finanzbereiches des Unternehmens genannt. BASEL II verlangt nämlich die Transparenz des gesamten Finanzbereiches.

Die Ausprägungen dieser Anforderungen seien wiederum an einem Beispiel erläutert:

Gehen wir im Folgenden von einer Bäckerei in einer deutschen Großstadt aus: 7 Mitarbeiter, plus Meister. Der Betrieb besteht bereits seit mehr als 15 Jahren. Umsatz etwa • 200.000,00. Es besteht eine Kontokorrentline bei einem örtlichen Kreditinstitut zu dem der Bäckermeister seit 10 Jahren Geschäftsbeziehungen unterhält. In Jahr 2005 soll in einen neuen Ofen investiert werden. Dies in einer Größenordnung von etwa • 20.000,00.

Im Rahmen der Finanzierungsgespräche sagt der 24 jährige Bankangestellte zum Bäckermeister: „ Ich denke, fresh – money kann hier nur im Rahmen eines risikoadäquaten pricings befürwortet werden. Innerhalb des Pricings kommt es drauf an, wie wir uns comitten. Auf jeden Fall wird benötigt eine aussagekräftige Liquiditätsplanung mit deren Hilfe der entsprechende Cash – Flow unter Berücksichtigung des Investments schlüssig dargelegt werden soll. Weiterhin macht es unser Rating System unumgänglich ihre Managementqualitäten einer Überprüfung zu unterziehen. Ich würde

vorschlagen, dass Sie uns hier die entsprechenden Nachweise liefern Eine Darlegung der Geschäftsstrategie unter Berücksichtigung vorhandener Assets wäre wünschenswert. “.

Dieser kurze – übrigens nicht frei erfundene – Gesprächsausschnitt im typischen „Denglisch (ähnlich Penselvenia Dutch) macht die Erfordernisse deutlich. Im Zuge der Herausforderungen resultierend aus der latenten geschilderten Unterkapitalisierung fällt es vielen Unternehmen heute schwer, sich noch auf Ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren. Selbst bei langjährigen gewachsenen Geschäftsbeziehungen zwischen Bank und Kunde, werden bereits seit geraumer Zeit höhere Anforderungen an die Kreditvergabe gestellt.

Unser Bäckermeister führt seit Jahren einen gesunden Betrieb. Der nun geforderten Transparenz seines Finanzwesens dürfte er kaum gewachsen sein. Sein steuerlicher Berater liefert Ihm diese Angaben nicht. Ist doch die Steuerberatung soweit die entsprechenden Abschlusserstellungen betroffen sind ausschließlich stichtagsbezogen bzw. vergangenheitsbezogen. Weiterhin ist es durch aus fragwürdig, wenn ein Steuerlicher Berater zugleich als Unternehmensberater fungiert und später seine eigene Beratung mit einem positiven Testat versieht.

Demzufolge braucht der Unternehmen – soweit nicht schon vorhanden – neben der Übersetzung der Anforderungen in eine ihm verständliche Sprache Beratung in Bezug auf sein Finanzwesen um es bankgerecht auf zu bereiten. Zugleich ist auch eine Vermittlung zwischen Kunde und Bank oder Sparkasse von Nöten. Hier wird jemand benötigt der „beide Sprachen“ spricht. Firmen wie die concom sprechen beide Sprachen. Hier liegt der große Vorteil einer kleineren Beratungsfirma gegenüber einer großen Beratungsfabrik. Nämlich die Fähigkeit, individuell auch auf die Kundeninteressen von kleineren Unternehmen ein zu gehen und im Bezug auf die Kapitalbeschaffung vermittelnd zu wirken.

## ***Der Zielkonflikt***

Der mittelständische Unternehmer befindet sich in einem klassischen Zielkonflikt. Die augenblickliche wirtschaftliche Lage zwingt zur Kostenreduktion. Zugleich ist der Unternehmer – je nach Rechtsform – verpflichtet, Instrumente wie ein funktionierendes und vorausschauendes Riskomanagement vor zu halten um eventuellen Sanktionen entgehen zu können. Schaut man sich in der mittelständischen Wirtschaft einmal die Posten der Kosteneinsparungen an, so stehen unangefochten an Platz 1 der

„Hitliste“ die Personalkosten. Platz 2 wird jedoch bereits eingenommen von den Beratungskosten gefolgt von den Kosten für Marketing und Fortbildung. Dass nun aber teilweise Kreditinstitute eine vorherige Beratung zur Bedingung für die Kreditgewährung bzw. für die Konditionengewährung machen, dem Unternehmer aber mit auf dem Weg geben, „er solle auf seine Kostenstruktur achten“ klingt paradox.

## ***Die Rolle der Berater***

Der Unternehmensberater ist höchstens 23 Jahre alt, spricht 3 Sprachen, ist ein Laptopschwingendes Power – Point -Ungeheuer und sagt dem Unternehmer für sehr viel Geld die Zeit an, nachdem der Berater dem Unternehmer zuvor die Uhr abgenommen hat.

Dieses Vorurteil hört man in letzter Zeit immer öfter. Und in der Tat, dass der Beratungsmarkt als ein gesättigter Markt erscheint und gegenüber dem Berater eine mittlerweile nahezu natürliche Zurückhaltung wenn nicht gar Abneigung entstanden ist, liegt nicht zu letzt an den Beratern selber.

Negativbeispiele gibt es viele. Doch das wäre zu einfach. Meiner Ansicht nach spielt hier das fehlende einheitliche Berufsbild und die mangelnde Abgrenzung zu freien Berufen die vorherrschende Rolle.

Berater darf sich jeder nennen. Es gibt kein einheitliches Berufsbild oder gar eine entsprechende anerkannte Ausbildung. Und nennt man sich nicht Berater, dann nennt man sich halt Coach oder Trainer. Demzufolge gibt es auch keine Qualitätsstandards für den Beruf des Beraters. Ein Umstand, der leider nur zur häufig bei schief gelaufenen Projekten gerade bei kleineren Mittelständischen Firmen zu Tage tritt. Bloß dann ist es zu spät.

Auch bedarf es einer genaueren Abgrenzung zu freien Berufen wie dem des Rechtsanwaltes oder des Steuerberaters. Ich spreche nicht davon, dem Unternehmensberater das Recht der Steuer- oder Rechtsberatung zu geben, doch gibt es hier vielfältige Überschneidungen, die in nicht unerheblicher Weise die deutschen Gerichte beschäftigen. Beispielhaft seien hier nur die Felder der Sanierungsberatung oder der Nachfolgeberatung zu nennen.

Worauf soll dann der Unternehmer achten, wenn er einen Berater engagiert. Nun, zunächst wird er auf den Preis achten. Hier tritt dann ein weiteres Dilemma aus: Die Preistransparenz. Viele Beratungsunternehmen legen Ihre Preise oftmals nur bei mehrmaligen Nachfragen offen und dies auch

oftmals nur eingeschränkt. Dass z.B. Farbausdrucke Geld kosten, erfährt der Mandant häufig erst bei der Abschlussrechnung unter dem Verweis auf die AGB des Beraters – sofern überhaupt vorhanden-.

Weiterhin sollte auf die Methodenkompetenz des Beraters geachtet werden. Ein guter Berater führt zunächst einmal ein – oder mehrere Auftragsklärungsgespräche um sodann ein Angebot nebst Beratungsvertrag, AGB und Preisliste zu senden oder zu übergeben. Aber wie weist der Berater die Methodenkompetenz nach. Durch Referenzprojekte. Aber wie weist er diese nach und hält sich dennoch an einen Vertraulichkeitskodex? Wieder ein Dilemma.

Zwar gibt es mehrere Dachverbände – wie z.B. den BDU – durch deren Mitgliedschaft man seine Methodenkompetenz (Diese wird bei Aufnahme anhand von Referenzen überprüft) nachweisen kann. Hier sind jedoch die Anforderungen an eine Mitgliedschaft entsprechend hoch. So bedarf es z.B. einer mindestens 5 jährigen Präsenz am Markt bei einem Jahresumsatz von mindestens • 125.000 pro Berater. Gleichwohl arbeitet die concom mit dem BDU eng zusammen und lässt sich ihrerseits auch von dessen Führungskräften beraten.

Was machen dann aber die kleineren Firmen wie die concom? Dies in einem Markt mit zunehmendem Wettbewerb und immer auf dem schmalen Grat zwischen Wirtschafts- und Rechtsberatung. In dem Beratungsunternehmen – wie die concom – dem potentiellen Mandanten eine Beratungsleistung anbietet, die dessen konkrete Bedürfnisse und Problemstellungen exakt abbildet. „Gute Arbeit ist die beste Werbung“ ist vielleicht nicht falsch, aber im Hinblick auf das durch zunehmenden Wettbewerbsdruck gekennzeichnete Marktumfeld erscheint es geradezu fahrlässig, alleine auf die Wirkung von Mund – zu – Mund Propaganda zu vertrauen. Somit bleiben kleineren Beratungsunternehmen die Differenzierungskriterien Image, Preis und Serviceleistungen.

Und genau das sind die Kriterien, nach denen der Entscheider eines kleinen und mittelständischen Unternehmens seine Berater auswählt. Daher sollte auch kleineren Beratungsfirmen angesichts des Marktdruckes nicht bange werden, sind sie es doch, die gemeinsam mit dem kleineren Unternehmen die Herausforderung der Unterkapitalisierung lösen können.