

Veröffentlicht in
Karlsruher Transfer
Nr. 17, Sommer 1996

„Erfolgsfaktoren, Unternehmenskrisen und Strategien bei
mittelständischen Unternehmen“

S. 16-22

Mit freundlicher Genehmigung der
Karlsruher Transfer-Redaktion, Karlsruhe
(<http://www.fuks.org/karlsruher-transfer/>)

Erfolgsfaktoren, Unternehmenskrisen und Strategien bei mittelständischen Unternehmen

Dipl. Wi.-Ing. Werner Gleißner,

WIMA Gesellschaft für angewandte Betriebswirtschaft mbH (Hof und Rüsselsheim)

Die Lage der deutschen Wirtschaft

In den letzten Monaten haben sich die Konjunkturaussichten in Deutschland weiter deutlich verschlechtert. Bei einer im ersten Quartal 1996 vermutlich rückläufigen Industrieproduktion erscheint für das Gesamtjahr nur mehr ein Wirtschaftswachstum von höchstens 1% wahrscheinlich.

Die mit zunehmender Arbeitslosigkeit und Insolvenzzahlen verbundene Wachstumsschwäche der Wirtschaft ist kein temporäres Problem, dem alleine mit nachfragesteigernden (keynesianischen) Maßnahmen begegnet werden könnte. (In Anbetracht langer und vermutlich variabler Wirkungslags fiskal- und insbesondere geldpolitischer Impulse sowie wegen der bestehenden Dosierungsunsicherheiten ist hier sowieso Vorsicht angebracht.)

Bei hohen Arbeitskosten, bürokratischen Hemmnissen und niedriger Unternehmensrentabilität verliert der Standort Deutschland bei Zukunftstechnologien zunehmend an internationaler Bedeutung. Der Anteil technologischer Spitzenprodukte an den deutschen Gesamtexporten sinkt. Überdies beschränken sich die deutschen Exporterfolge zunehmend auf den EU-Raum. Der Weltexportanteil Deutschlands ist seit 1987 von 13,2% auf 10,5% gesunken. Ausländische Direktinvestitionen in Deutschland machten im Zeit-

raum 1986 bis 1994 nur bescheidene 17,7 Mrd. US\$ aus (zum Vergleich: USA: 389 Mrd. US\$), was bei einer weltweit führenden Gesamtsteuerbelastung von 62,3% des einbehaltenen Gewinns einer Kapitalgesellschaft kaum verwundert. Zudem hinkt Deutschland beim strukturellen Umbau der Wirtschaft hin zum Dienstleistungssektor hinter anderen Staaten (z.B. USA) her, weil die hohen Arbeitskosten das Entstehen von Arbeitsplätzen behindern. Hier wirken hohe Sozialabgaben und vergleichsweise zu hohe Lohnforderungen für relativ einfache Dienstleistungen zusammen. Bei einer immer höheren Mobilität von Kapital, Arbeitskraft und Wissen (z.B. über das Internet) stehen immer mehr Teile der deutschen Wirtschaft in unmittelbarem Wettbewerb mit dem Ausland; „Inseln mit überhöhten Löhnen“ werden immer mehr verschwinden.

Die Lage der mittelständischen Unternehmen

Nicht zuletzt aufgrund der genannten strukturellen Probleme brachte das Jahr 1995 neben Rekordarbeitslosigkeit mit 22.344 Unternehmenszusammenbrüchen auch hier einen neuen Höchststand. Der kurze und schwache Aufschwung nach der letzten Rezession 1992/93 hat bei vielen Unternehmen nicht ausgereicht, um wieder ausreichende finanzielle Reserven aufzubauen. Besonders gefährdet ist momentan die

Bauwirtschaft mit 5542 Konkursen - 40% mehr als im Vorjahr. Das Jahr 1996 wird nicht einfacher.

Die trotz schlechter Konjunkturlage erwarteten deutlichen Ertragssteigerungen der großen deutschen Konzerne - die in den Gewinnprognosen des DAX zum Ausdruck kommen - resultieren zu einem erheblichen Teil auf deren internationalen Engagements. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen viele Großunternehmen erhebliche Teile ihrer Produktion - und zunehmend auch ihrer Forschung - an attraktivere Wirtschaftsstandorte im Ausland verlegen. Die Folge sind steigende Unternehmensgewinne ohne neue Arbeitsplätze in Deutschland.

Eine solche „Ausweichstrategie ins Ausland“ ist für viele mittelständische Unternehmen keine realisierbare Handlungsoption. Dennoch (oder gerade deshalb) sind gerade die mittelständischen Unternehmen wegen ihrer vergleichsweise hohen Flexibilität in Deutschland und auch in den an anderen EU-Staaten ein wichtiger Hoffnungsträger der Volkswirtschaft. Gemäß eines Berichtes der EU-Kommission sind fast alle neugeschaffenen Arbeitsplätze in der EU in den Jahren 1988 bis 1995 in Unternehmen mit weniger als 100 Beschäftigten entstanden.

Die hohen Konkurszahlen zeigen in der jetzigen wirtschaftlichen Situation wieder einmal, wie wich-

tig es gerade auch für mittelständische Unternehmer ist, sich mit den Ursachen und der Früherkennung von Unternehmenskrisen zu befassen. Das Wissen über mögliche Fehler und Krisenursachen bietet eine Möglichkeit, potentielle Krisen rechtzeitig zu erkennen, ihnen entgegenzuwirken und somit letztendlich eine für das Unternehmen existenzgefährdende Situation zu vermeiden. Das Wissen über mögliche Krisenursachen ist somit eine wesentliche Determinante für den Erfolg eines Unternehmens. Nur wer seine Schwächen kennt, kann diese mindern oder beseitigen. Auf diese Weise können Erfolgspotentiale für die Zukunft geschaffen werden.

Insbesondere bei mittelständischen Unternehmen fehlt meistens die systematische Anwendung von Erkenntnissen über Krisenursachen im Rahmen der Unternehmensplanung. Dies wirkt erkennbaren Wettbewerbsvorteilen durch die höhere Flexibilität und das meist ausgeprägte persönliche Engagement der Inhaber entgegen. Viele mittelständische Unternehmen werden ohne langfristige Strategie und ohne fundierte systematisch erhobene Daten über Kunden und Wettbewerber - quasi im „intuitiven Blindflug“ - geführt. Zusammen mit dem häufigen Fehlen formaler Planungsverfahren sowie mit einer sehr inhaberbezogenen Organisations- und Führungsstruktur wird dies dann zu einem Risiko, wenn unvorhergesehene politische, technologische oder auch das Käuferverhalten betreffende Strukturänderungen auftreten. So sind beispielsweise viele Unternehmen in der Nähe der früheren Grenze zur DDR gerade mit dem explosionsartigen Wachstum nach der Wiedervereinigung nicht fertig geworden. Die unterlassene Anpassung der Organisations- und Führungsstruktur führt

heute zusammen mit dem inzwischen schärferen Wettbewerb zu einer großen Zahl von Insolvenzen unter diesen Wachstumsunternehmen der frühen 90er Jahre. Die oft weitgehend fehlende formale Struktur mittelständischer Unternehmen bringt auch bei den in den nächsten zehn Jahren in großer Zahl anstehenden Generationenwechsel (das Institut für Mittelstandsforschung schätzt 300.000) dramatische Risiken. Dies zum einen, weil oft versäumt wurde, einen geeigneten Nachfolger aufzubauen, und zum anderen, weil selbst ein prinzipiell geeigneter Nachfolger ein ausschließlich auf die Person und die Erfahrungen des bisherigen Inhabers zugeschnittenes Unternehmen nur mit Mühe übernehmen kann.

Der "Weg in die Insolvenz"

Was sollte ein mittelständischer Unternehmer nun über Unternehmenskrisen sowie Erfolgs- und Mißerfolgskriterien wissen? Es gibt leider keine geschlossene betriebswirtschaftliche Theorie, aus der man die Faktoren für den Erfolg oder Mißerfolg von Unternehmen ableiten könnte. Folglich versucht (nicht nur) die Betriebswirtschaftslehre, mit Hilfe partieller theoretischer Ansätze (z.B. dem Erfahrungskurvenkonzept) und empirischer Untersuchungen die Ursachen dafür zu finden, warum manche Unternehmen äußerst erfolgreich agieren, während andere sich in einer existentiellen Krise befinden.

Unternehmen geraten sehr selten plötzlich und unvorhersehbar in akute Schwierigkeiten. Meist durchlaufen die Unternehmen einen sehr ähnlichen "Weg in die Insolvenz". Dieser führt über die Strategische Krise in eine Rentabilitätskrise und mündet nach der

Ertrags- und der Liquiditätskrise in der Insolvenz.

Die Strategische Krise wird oft übersehen oder unterschätzt. Sie ist gleichzusetzen mit der meist unbemerkten Verschlechterung der Erfolgspotentiale des Unternehmens. Noch ist kein Umsatz- oder Gewinnrückgang zu verzeichnen, noch lassen Jahresabschlussdaten und Kennzahlenanalysen nicht erkennen, daß sich die Wettbewerbsposition des Unternehmens (z.B. das technologische Know-How oder die Kundenzufriedenheit im Vergleich zu den Wettbewerbern) verschlechtert. Die vorhandene Chance des rechtzeitigen Gegensteuerns wird selten wahrgenommen. Obwohl in der folgenden Rentabilitätskrise die Gewinne nicht mehr für eine angemessene Entlohnung der unternehmerischen Tätigkeit und des eingesetzten Kapitals ausreichen, lassen viele Unternehmer auch jetzt noch wertvolle Zeit verstreichen und unterlassen weiter die konsequente Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten. Eine Unternehmenskrise wird häufig erst in der Phase der Ertragskrise wahrgenommen. Wenn ein Unternehmen jedoch erst einmal Verluste erwirtschaftet, hat es oft nur noch relativ wenig Spielraum für gegensteuernde Maßnahmen. Neue Erfolgspotentiale lassen sich selten in kurzer Zeit aufbauen. Dazu braucht ein Unternehmen finanzielle Reserven, um notwendige Investitionen zu tätigen und einen ausreichenden zeitlichen Spielraum zu haben. Oft läßt sich nun eine Liquiditätskrise, die wegen Zahlungsunfähigkeit oft letztlich im Konkurs endet, nicht mehr vermeiden.

Neben diesem Ablauf einer typischen Unternehmenskrise ist natürlich auch deren Auslöser von entscheidender Bedeutung.

Betrachtet man die Ergebnisse empirischer Untersuchungen für verschiedene Wirtschaftszweige, so erkennt man, daß in Handel, Handwerk, in der Industrie und auch im Dienstleistungsgewerbe ähnliche Insolvenzzursachen festgestellt wurden. Mängel bei der Planung oder im Finanz- und Rechnungswesen sowie Mängel bei Führung und Organisation führen zu einem zu späten Aufdecken der Ursachen der Strategischen Krise. Zins- und andere Kostensteigerungen oder auch eine verschlechterte Zahlungsmoral der Kunden verschärfen eine Strategische Krise zur Rentabilitäts-, Ertrags- oder Liquiditätskrise. Ein zu geringes Eigenkapital läßt den Unternehmen oft zu wenig Zeit, einen Weg aus der Krise zu finden. Zu ähnlichen Ergebnissen kommt auch eine Untersuchung der Deutschen Bundesbank von 1992, die

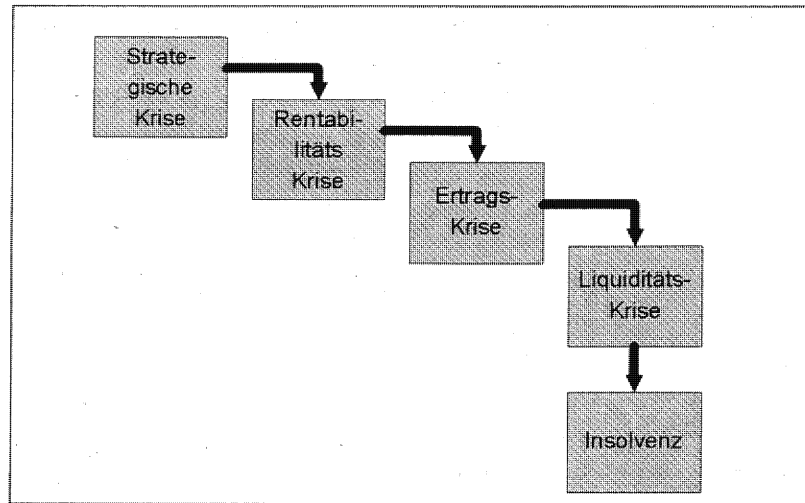


Abb.1: Der Weg in die Insolvenz

Krise). Gerade bei mittelständischen Unternehmen sind oft unnötig hohe, schlecht geplante und teilweise prestigebedingte Investitionen der Auslöser einer Unternehmenskrise. Untersuchungen zu Insolvenzzursachen zeigen aber auch, daß eine Unternehmenskrise

An welchen Indikatoren lassen sich krisenhafte Entwicklungen erkennen?

Obwohl eine Strategische Krise durch Kennzahlenanalysen in aller Regel nicht erkennbar ist (dafür ist eine umfassende Unter-

Kennzahl	Formel	Krit. Wert	durchschn. Großhandel	durchschn. Bau	durchschn. Chemie
Dynamischer Verschuldungsgrad	(Verbindlichkeiten - liquide Mittel) / Cash-Flow	$\geq 6,25$	9,6	9,0	1,9
Eigenkapitalquote	Eigenkapital / Bilanzsumme	$\leq 10\%$	14,5 %	5,8 %	37,5 %
Cash-Flow-Marge	Cash-Flow / Umsatz	$\leq 2\%$	2,8 %	6,2 %	10,9 %
Umsatzrendite	Gewinn vor Steuer / Umsatz	$\leq 1\%$	1,5 %	2,4 %	2,9 %

Tabelle 1

[Anmerkung: Der Anteil der untersuchten insolventen Unternehmen, die ein Jahr vor der Insolvenz den kritischen oder einen schlechteren Wert aufwiesen, lag zwischen 68% und 85%. Die Vergleichszahlen basieren auf einer Veröffentlichung der Deutschen Bundesbank von 1992. Branchendurchschnittswerte von 1993.]

als eine der wesentlichen Ursachen für Insolvenzen auch Absatzprobleme nennt. Diese sind jedoch in der Regel auf ein zu spätes Reagieren der Unternehmen auf veränderte Kundenwünsche zurückzuführen, die nicht rechtzeitig bemerkt wurden (Strategische

selten nur auf eine Ursache zurückzuführen ist. In den meisten Fällen führt erst das "unglückliche" Zusammenspiel mehrerer Faktoren zur Insolvenz eines Unternehmens.

nehmensanalyse notwendig), werden Kennzahlen vielfach als Indikatoren für Insolvenzen verwendet. Bei einer Untersuchung verschiedener Kennzahlen bei insolventen Unternehmen stellte die Deutsche Bundesbank 1992

die in Tabelle 1 dargestellten Zusammenhänge fest.

Diese Untersuchung der Deutschen Bundesbank liefert einen recht guten Anhaltspunkt dafür, welche Kennzahlen als Indikatoren für eine kurzfristige Insolvenzprognose geeignet sind; sinnvoll ist die Verwendung mehrerer Kennzahlen im Rahmen einer Diskriminanzanalyse. Dabei darf aber nicht vergessen werden, daß Kennzahlen auf Vergangenheitswerten aus der Buchführung aufbauen und daher nur widerspiegeln, wie sich das Unternehmen in der Vergangenheit entwickelt hat. Außerdem können durch geeignete bilanzpolitische Maßnahmen Krisenanzeichen - zumindest teilweise - versteckt werden. Trotz dieser Probleme liefert eine Kennzahlenanalyse oft wichtige Hinweise, wo die Schwerpunkte einer Erfolgsfaktorenanalyse (s.u.) liegen sollten.

Ursachen für Unternehmenserfolg

Ein objektiv meßbares Erfolgskriterium für Unternehmen ist der Unternehmenswert (Shareholder-Value-Konzept). Diesem Konzept zufolge wird der Unternehmenswert durch den Ertrag (positiv) und durch das Unternehmensrisiko (negativ) beeinflusst. Der Unternehmenswert ist dabei definiert als die risikoadäquat diskontierte Summe aller erwarteten zukünftigen freien Cash-Flows des Unternehmens. Ein erfolgreiches Unternehmen zeichnet sich durch einen steigenden Wert aus. Die erzielte Rentabilität - sozusagen die Steigerungsrate des Unternehmenswerts - muß dabei mindestens den durchschnittlichen Kapitalkosten (Diskontierungsfaktor) entsprechen. Die Kapitalkosten ergeben sich dabei als gewichtetes Mittel der Fremdkapitalkosten und der Kosten für das risikotra-

gende Eigenkapital, die theoretisch mit Hilfe der Kapitalmarkttheorie (z.B. Capital-Asset-Pricing-Modell) bestimmbar sind (was in der Praxis jedoch fast nie geschieht).

Ein Erfolgsfaktor ist eine Eigenschaft des Unternehmens oder seiner Umwelt, die den Erfolg des Unternehmens beeinflusst. Aus der konkreten Ausprägung der Erfolgsfaktoren ergibt sich das Erfolgspotential eines bestimmten Unternehmens. Durch eine Erfolgsfaktorenanalyse (Hauptbestandteil einer Unternehmensanalyse) wird erkennbar, welches Erfolgspotential ein Unternehmen hat, und ob es sich in einer Strategischen Krise befindet. Zudem liefert die Erfolgsfaktorenanalyse Hinweise, mit welchen Maßnahmen das Unternehmen sein Erfolgspotential verbessern kann.

Eine theoretische Erklärung für unternehmerischen Erfolg suchte der amerikanische Wissenschaftler Michael E. Porter im Zusammenspiel der fünf Wettbewerbskräfte Kunden, Lieferanten, Substitutionsprodukte, neue Anbieter und Wettbewerb zwischen den bisherigen Anbietern. Porter kam zu dem Ergebnis, daß sich ein Unternehmen im Spannungsfeld zwischen diesen Wettbewerbskräften nur mit einer geeigneten Wettbewerbsstrategie behaupten könne. Nach Porter gibt es dabei nur drei erfolgreiche strategische Alternativen: Erstens die Differenzierung, bei der sich das Unternehmen durch besondere Leistungen (z.B. Produktqualität oder Image) deutlich von seinen Konkurrenten abhebt; zweitens die Kostenführerschaft; drittens die Fokussierung auf ein bestimmtes Marktsegment, d.h. das Unternehmen versucht, seinen Differenzierungs- oder Kostenvorteil in einem bestimmten Teilmarkt (Region, Käufergruppe) auszunutzen.

Trotz derartiger theoretischer Überlegungen stützt sich die Ermittlung von Erfolgsfaktoren aber weitgehend auf empirische Untersuchungen, die auch unternehmensinterne Faktoren berücksichtigen. So nannten amerikanische Manager bei einer Umfrage zu diesem Thema unter anderem Produktqualität, Image und Service als wesentliche Erfolgsfaktoren. Krüger (1987) kommt in seiner Untersuchung zu dem Ergebnis, daß viele Faktoren sich sowohl auf den Erfolg als auch auf den Mißerfolg von Unternehmen auswirken, aber nicht unbedingt mit der gleichen Stärke (Wirkungsasymmetrie). So stellte er z.B. fest, daß die Faktoren "Träger" (Qualifikation, Motivation und Führungsstil des Managements), "Struktur" (organisatorischer und rechtlicher Unternehmensaufbau) und "Realisationspotentiale" (Ausstattung mit Finanzmitteln, qualifizierten Mitarbeitern und effizienten Fertigungsanlagen) nur schwach zum Erfolg eines Unternehmens beitragen, dafür aber Krisen erheblich verstärken können. Wichtigster Erfolgsfaktor (weil in beide Richtungen mit starker Wirkung) ist nach der Untersuchung von Krüger die Strategie eines Unternehmens, d.h. insbesondere die Auswahl geeigneter Geschäftsfelder.

Zudem stellte sich bei vielen Untersuchungen heraus, daß selten ein Faktor allein zum Mißerfolg eines Unternehmens führt, umgekehrt aber bereits ein besonderer Vorteil zum Erfolg führen kann. Dies erklärt auch, warum manche Unternehmen trotz einiger Mängel schnell und erfolgreich wachsen, dann aber (bei sinkendem Wettbewerbsvorteil) schnell in eine Krise geraten können.

Wettbewerbskräfte und branchenspezifische Besonderheiten

Selbst optimal geführte Unternehmen haben es unter ungünstigen Wettbewerbsbedingungen schwer, eine akzeptable Rentabilität zu erreichen. Die Analyse der schon angesprochenen Wettbewerbskräfte gemäß Porter kann Auskunft über die prinzipiellen Ertragserwartungen eines Unternehmens oder Geschäftsfelds geben. So deuten z.B. geringes Nachfragewachstum, fehlende Produktdifferenzierungsmöglichkeiten, hohe Marktaustrittsbarrieren und hoher Fixkostenanteil auf einen scharfen Wettbewerb zwischen den etablierten Anbietern und somit auf eine relativ niedrige Rentabilität hin. Starke oder finanziell angeschlagene Kunden oder Lieferanten, die möglicherweise sogar glaubwürdig mit Vorwärts- bzw. Rückwärtsintegration drohen können, sind ebenso negativ zu bewerten. Dagegen sind hohe Markteintrittshemmnisse (z.B. wegen hoher Käuferloyalität oder starker Größendegressionseffekten) positiv zu bewerten.

In bestimmten Branchen sind aufgrund solcher Bedingungen speziell kleine Unternehmen tendenziell im Nachteil. Ausgeprägte Größenvorteile - gemessen am Umsatz pro Beschäftigten - erkennt man beispielsweise bei Druckereien, Textil- und Bekleidungsindustrie, Holzverarbeitung und Großhandel. Durch anspruchsvollere Kunden, die ihre individuellen Wünsche erfüllt sehen wollen, werden jedoch in vielen Branchen die Fähigkeit einer kundenorientierten Produktvariation sowie eine hohe Flexibilität und Geschwindigkeit wichtiger als Kostenvorteile durch eine (oft standardisierte) Massenproduktion.

Für manche Unternehmen gibt es bei gegebener Wettbewerbsstruktur und gegebenen Unternehmensressourcen prinzipiell kaum

langfristige Erfolgsaussichten. Oft versuchen aber trotzdem gerade inhabergeführte mittelständische Unternehmen in nahezu aussichtsloser Position zu überleben. Chancen für einen „geordneten Rückzug“ oder eine völlige strategische Neuausrichtung werden wegen der Fehleinschätzung der Situation verschenkt.

Unternehmensanalyse und Unternehmensstrategie

Die Ergebnisse der verschiedenen vorliegenden Untersuchungen sowohl von Krisenursachen als auch von Erfolgsursachen sind in der Tendenz ähnlich. Betrachtet man diese Ergebnisse genauer, lassen sich aber erhebliche Unterschiede feststellen. Die Erklärungen dafür liegen z.B. in der Zeitabhängigkeit der Erfolgsfaktoren (so waren in den 60er Jahren andere Faktoren für den Unternehmenserfolg entscheidend als heute), in branchen- und unternehmensspezifischen Besonderheiten oder auch in regionalen Unterschieden. Dennoch bieten die Erkenntnisse aus derartigen Untersuchungen wichtige Anhaltspunkte, welche Faktoren potentiell wichtig sind. Wie wichtig ein Erfolgsfaktor für ein bestimmtes Unternehmen ist, läßt sich allerdings nur situationsbezogen einschätzen. Diese Überlegung war auch ausschlaggebend für das Erfolgsfaktoren-System, das der Unternehmensanalyse der WIMA GmbH zugrundeliegt. Betrachtet werden dabei die Erfolgsfaktoren

- Finanzielle Stärke und Stabilität
- Marktorientierung und Strategie
- Organisation, Information und Planung
- Mitarbeiter und Führung
- Produktion und Technologie

Nur durch die systematische Untersuchung dieser Erfolgsfaktoren kann beurteilt werden, welche Bedeutung diese unter den gegebenen Umständen für das Unternehmen haben und wo die konkreten Stärken oder Schwächen des Unternehmens liegen.

Diese Informationen bilden - zusammen mit Umfelddaten - die Basis für die Entwicklung einer Unternehmensstrategie, die als Leitlinie für das operative Tagesgeschäft dient und so die langfristige Sicherung des Unternehmenserfolges unterstützt. Wegen der hohen Komplexität unternehmerischer Entscheidungen, des vielfach schnellen technologischen Wandels und des sich verschärfenden Wettbewerbs ist ein kurzfristiges, situationsbezogenes Reagieren, das nicht in eine solche langfristige strategische Planung eingebunden ist, nicht geeignet, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens langfristig sicherzustellen. Die Unternehmensführung muß deshalb durch Planung - also vorausschauendes systematisches Durchdenken und Festlegen von Anweisungen zur rationellen Realisierung der gesetzten Ziele - den Rahmen für die zukünftige Unternehmensentwicklung vorgeben. Erst eine fixierte Unternehmensstrategie erlaubt es, alle unternehmerischen Maßnahmen koordiniert auf das gemeinsame Ziel auszurichten: den unternehmerischen Erfolg. Die systematische Entscheidungsvorbereitung mit Hilfe der Unternehmensstrategie mindert zudem das Risiko von Fehlentscheidungen (z.B. im Fall von Zeitdruck) und schafft durch die Definition von Zielen und Teilzielen die Möglichkeit, Arbeitsfortschritte zu kontrollieren.

Die strategische Unternehmensplanung ist eine zentrale Aufgabe der Geschäftsführung, die - trotz

aller Belastungen durch das Tagesgeschäft - keinesfalls vernachlässigt werden darf. Gerade bei mittelständischen Unternehmen gibt es hier jedoch gravierende Defizite.

Dies verdeutlicht die folgende Gegenüberstellung vier zentraler Strategischer Grundsätze mit der „typischen“ tatsächlichen Situation in vielen mittelständischen Unternehmen.

Es ist fast überraschend, daß mittelständische Unternehmen bei solchen strategischen Schwächen erfolgreich sind. Natürlich sind selten alle diese Schwachpunkte bei einem Unternehmen zu finden. Außerdem stehen ihnen erhebli-

Kriterium	Grundsatz	Typische Probleme von Mittelständlern
Einfachheit und Effizienz	Langfristige Erfolgssicherung erfordert es, konsequent unnötige Komplexität des Unternehmens zu vermeiden, Arbeitsprozesse einfach, schnell und schnittstellenarm zu gestalten sowie unnötige Tätigkeiten zu identifizieren und zu eliminieren. Alle nötigen Tätigkeiten sind unter Kosten-, Qualitäts- und Geschwindigkeitsaspekten zu optimieren.	Aus „Tradition“ besteht eine undokumentierte, relativ willkürliche Aufgabenteilung auf die einzelnen Mitarbeiter. Die gesamte Organisation ist stark auf bestimmte Personen zugeschnitten. Ein systematisches Kosten- oder Qualitätsmanagement oder eine gezielte Planung von Arbeitsprozessen sind eher selten.
Risikoreduzierung	Da eine Reduzierung des Unternehmensrisikos ebenso wie eine Ertragsteigerung den Unternehmenswert erhöht, sind systematisch alle dafür geeigneten Maßnahmen zu untersuchen: Von Outsourcing über Änderungen der Kapitalstruktur und besserer Datenanalyse bis zur Aufgabe riskanter Tätigkeitsbereiche.	Die Eigenkapitalausstattung ist zu niedrig. Wegen unzureichender betriebswirtschaftlicher Planung werden nicht selten voreilig riskante Großinvestitionen beschlossen, die eine unnötige Kapitalbindung bewirken. Eine gezielte Substitution fixer durch variable Kosten unterbleibt. Das Privatvermögen wird unnötig betrieblichen Haftungsrisiken ausgesetzt.
Differenzierung	Ziel jedes Unternehmens muß es sein, eine den tatsächlichen Kundenwünschen entsprechende Leistung anzubieten. Ein Unternehmen, das sich hinsichtlich wichtiger Kaufkriterien seiner Kunden von der Konkurrenz abhebt, kann sich einem die Rendite schmälernenden Preiswettbewerb weitgehend entziehen.	Eine systematische Marktbeobachtung findet nicht statt; es gibt meist nur sehr unsichere Vorstellungen über Wünsche und Zufriedenheit der Kunden. Da auch über die Wettbewerber wenig bekannt ist, sind die Chancen einer wirksamen Differenzierung beschränkt.
Konzentration	Langfristig überdurchschnittliche Rentabilität erfordert es, die unternehmerischen Anstrengungen auf den Aufbau von Kernkompetenzen zu konzentrieren und sich bewußt auf Geschäftsfelder zu beschränken, die günstige Konstellationen der Wettbewerbskräfte zeigen.	Viele mittelständische Unternehmen sind stark „verzettelt“, weil an traditionellen Geschäftsfeldern festgehalten wird. Dies geschieht selbst dann, wenn längst keine Chance mehr besteht, Wettbewerbsvorteile aufzubauen. Es besteht oft eine viel zu hohe Leistungstiefe; Vorteile durch „Outsourcing“ werden kaum genutzt.

che Stärken gegenüber: Mittelständische Unternehmen sind größtenbedingt relativ flexibel, das persönliche Engagement und die Fähigkeiten der Geschäftsführer/Inhaber spielen eine große Rolle, die Hierarchien sind flach und der Arbeitsaufwand für Kontroll- und Koordinationsaufgaben ist vergleichsweise gering. Trotz dieser Vorteile mittelständischer Unternehmen muß man die oben genannten Schwächen aber nicht einfach hinnehmen. Bei den begrenzten personellen Ressourcen und dem nur sporadischen Auftreten bestimmter betriebswirtschaftlicher Aufgaben bietet sich der Zukauf entsprechender Dienstleistungen an. Durch die Einbeziehung der Leistungen von Unternehmensberatern, Informationsbrokern oder

Werbeagenturen können die Vorteile der mittelständischen Unternehmen mit einer Qualität der operativen und strategischen Unternehmensplanung verbunden werden, die sonst nur bei Großunternehmen anzutreffen ist.

Was ist zu tun?

Zwei (nicht unabhängige) Faktoren bestimmen maßgeblich den langfristigen Erfolg einer Volkswirtschaft und damit letztlich den Wohlstand der Menschen:

- die innere Leistungsfähigkeit der Unternehmen (bzw. ihrer Mitarbeiter)
- die strukturellen und ordnungspolitischen Rahmenbedingungen der Volkswirtschaft.

Zur Stärkung der Leistungsfähigkeit der einzelnen Unterneh-

men muß die Interessenkongruenz von Unternehmen und seinen Mitarbeitern (z.B. mittels Investivlöhnen) gefördert werden. Der Zukauf betriebswirtschaftlicher Dienstleistungen zur Verbesserung der oft noch unzureichenden Unternehmensplanung sollte gerade in mittelständischen Unternehmen zur Selbstverständlichkeit werden.


Die Träger der Wirtschaftspolitik sind zudem gefordert, die Attraktivität des Wirtschaftsstandortes Deutschland zu erhöhen. Eine Beschränkung auf wirklich notwendige - und nicht nur angenehme - soziale und wettbewerbspolitische Eingriffe des Staates und eine damit mögliche Reduzierung der Staatsquote wäre hier sicher hilfreich.

Unternehmen der Finanzgruppe



● Das „Wenig Geld - viele Chancen“-Set:

Geldmanagement für Schüler, Studenten und Berufsanfänger. Fragen Sie uns einfach direkt. Wir beraten Sie gern.

DAS  GIROKONTO FÜR SCHÜLER, AZUBIS UND STUDIERENDE BIS ZUM 27. LEBENSJAHR: ZUM NULLTARIF

**SIE HABEN BESSERES ZU TUN,
ALS ÜBER GELD NACHZUDENKEN.**

wenn's um Geld geht

**Sparkasse
Karlsruhe**

