

KMU UND IHRE BERATER

Eine Befragung bei Klein- und Mittelunternehmen (KMU) und ihren Beratern hat gezeigt, dass fehlende Fachkenntnisse und unzureichende Erfahrung des Unternehmers bzw. seiner Geschäftsleitung Hauptgründe für den

Einsatz externer Berater sind. Hauptkriterium für die Beraterwahl sind für den Unternehmer die Kosten. KMU sind aus der Sicht der Berater anspruchsvoller geworden, dennoch schätzen diese den Markt für KMU-Beratung (zu) positiv ein.



WALTER WEBER*

Unternehmer in KMU müssen viele unterschiedliche Aufgaben erledigen, für die in grösseren Unternehmen Spezialisten zuständig sind. Die Schwierigkeitsgrade der in KMU zu lösenden Aufgaben haben in den letzten Jahren bekanntlich nicht abgenommen; die Aufgaben verändern sich zudem mit steigendem Tempo. So erstaunt nicht, dass so mancher Unternehmer in einem Kleinbetrieb bald einmal die Grenzen seiner Fähigkeiten erreicht und externe Hilfe sucht. Diese externe Hilfe kann von verschiedenen Personen geleistet werden, also etwa von Ehe- und Lebenspartnern, Freunden, Verwandten und Bekannten, Branchenkollegen, öffentlichen Institutionen oder aber von professionellen (hauptberuflichen) Beratern wie Unternehmensberatern, Treuhändern, Rechtsberatern oder etwa Personalberatern. Sicher kommt gerade in KMU der Inanspruchnahme von "informellen" Beratern (allen voran dem

Ehepartner!) eine wichtige Bedeutung zu. Weil aber gesichertes Datenmaterial über Schweizer KMU und ihre externen Berater rar ist, lag der Schwerpunkt einer vom Schweizerischen Institut für gewerbliche Wirtschaft an der Universität St. Gallen (IGW-HSG) durchgeführten Studie auf dem Gebiet der externen Beratung. Grundlage für die Untersuchung bei den Beratern war ein Fragebogen, der im Frühjahr 1997 an 640 repräsentativ ausgewählte Unternehmensberatungsfirmen in der Deutschschweiz geschickt wurde. Von diesen wurden 141, vorwiegend von Inhabern/Geschäftsführern resp. Partnern von Beratungsfirmen ausgefüllte Fragebogen retourniert, was einer respektablen Rücklaufquote von 22% entspricht. Parallel zu der Befragung der Berater beantworteten mehr als 500 Unternehmer gleiche Fragen, womit ein Vergleich der Ansichten der Berater und der Unternehmer möglich wurde.

Gründe für den Beratereinsatz

Die Berater bewerten sämtliche Gründe für den Beratereinsatz in KMU mit höheren Werten als die Unternehmer selber. Wenn man diesen Niveauunterschied in der Bewertung ausser acht lässt, kann man aus dem relativ parallelen Verlauf der beiden Kurven aber durchaus erkennen, dass die Berater die Reihenfolge der Gründe im

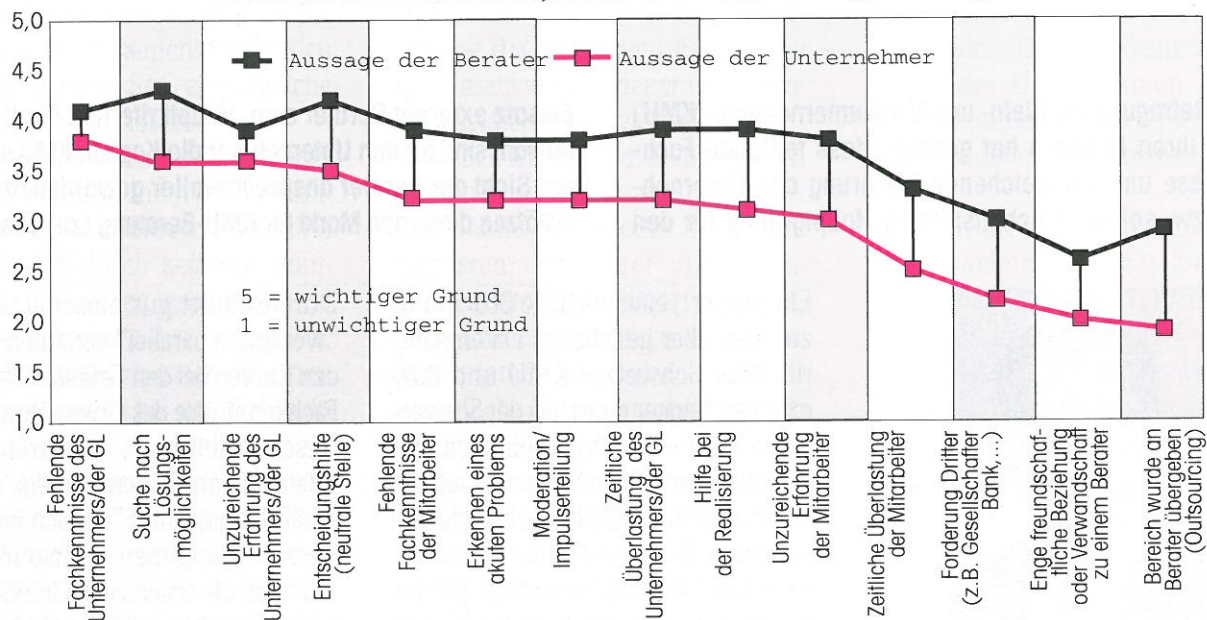
Durchschnitt gut einschätzen. Am "wenigsten parallel" verlaufen die beiden Kurven bei den Gründen "fehlende Fachkenntnisse des Unternehmers/der Geschäftsleitung", "unzureichende Erfahrung des Unternehmers/der Geschäftsleitung" und "Bereich wurde an Berater übergeben (Outsourcing)". Während die ersten zwei Gründe unterschätzt werden, wird der Grund "Outsourcing" von den Beratern überschätzt. Erstaunlich ist dabei, dass die Unternehmer selber zugeben, dass die "fehlenden Fachkenntnisse des Unternehmers/der Geschäftsleitung" und die "unzureichende Erfahrung des Unternehmers/der Geschäftsleitung" zu den wichtigsten Gründen gehören, die in KMU zu einem Beratereinsatz führen.

Unterbewertete Kosten

Berater schätzen die Kriterien für den Einsatz externer Beratung anders ein als ihre KMU-Kunden. Als besonders wichtig wird von den Beratern "Ruf/Image" der Beratungsunternehmen eingeschätzt, ebenso das Beziehungsnetz. Etwas weniger wichtig (wenn auch nicht als unwichtig) gelten der Bekanntheitsgrad und die Standortnähe der Berater.

Bei der Befragung bei über 500 KMU der Deutschschweiz wurden die Unternehmer ebenfalls nach ihren Kriterien für den Beratereinsatz befragt. Auch hier differenzierten die Unter-

Fehlende Kenntnisse, unzureichende Erfahrung



nehmer mehr als die Berater. Im Gegensatz zu ihnen sehen die Unternehmer den Ruf und insbesondere den Bekanntheitsgrad der Beratungsunternehmen als gar nicht so wichtige Kriterien für den Beraterinsatz an. Wichtigstes Auswahlkriterium für KMU sind indessen die Kosten. Dieses Kriterium wird von den Beratern – geflissentlich oder nicht – unterbewertet.

Anspruchsvolle KMU-Kunden

Die KMU-Kunden sind – aus der Sicht der Berater – anspruchsvoller geworden. Dies gaben vier Fünftel der Berater an. Das erhöhte Anspruchsniveau ist damit der mit Abstand am häufigsten beobachtete Trend. Die Zeiten, in denen Berater ihren Kunden "ungestraft" alles mögliche verkaufen konnten, dürften somit endgültig vorbei sein; auch KMU verlangen von ihren Beratungsunternehmen Professionalität und ein angemessenes Preis-/Leistungsverhältnis.

Immerhin noch knapp 40% der Befragten beobachteten daneben die Tendenz, dass ihre KMU-Kunden stärker in den Beratungsprozess eingebunden werden wollen. Jeweils etwa ein Viertel der Befragten stimmte den übrigen Tendenzen zu, wonach die Kunden den Beratern mehr und mehr Verantwortung überlassen, immer besser mit Beratern umgehen können und zusehends ihre Schlüsselprobleme besser erkennen.

Zukunft der KMU-Beratung von den Beratern überschätzt

Mehr als die Hälfte der Berater sind der Ansicht, dass sich der Beratungseinsatz in den nächsten drei Jahren erhöhen wird, 44% sehen eine Stagnation voraus und lediglich 3% der Befragten sind der Meinung, dass er sich in nächster Zeit vermindern wird. Diese Ansichten stehen den Antworten der Unternehmer diametral gegenüber. Wenn man nämlich diese nach ihrer

Einschätzung fragt, so bekommt man eine deutlich weniger optimistische Antwort. Praktisch kein Unternehmer war der Ansicht, dass sich der Einsatz von Beratung in den nächsten drei Jahren erhöhen wird. Aus dem Vergleich der Antworten der Unternehmer und der Berater lässt sich folgern, dass die Berater den KMU-Markt überoptimistisch beurteilen.

*Walter Weber,
lic. oec. HSG, Projektleiter, Schweizerisches Institut für gewerbliche Wirtschaft an der Universität St. Gallen (IGW-HSG), St. Gallen.

Weiterführende Literatur

Wick, V.: *Die optimale Beschaffung von Management Know-how durch Kleinunternehmen* (mit empirischer Erhebung bei Unternehmern, in Bearbeitung).