

Petra Enczmann
Matr. Nr. 300927
encpet@hs-pforzheim.de

Am Sportplatz 7
76275 Ettlingen
Abgabedatum: 03.05.2014

Betriebswirtschaftliche Beratung von Klein- und Kleinstunternehmen unter Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten

Bachelorthesis
vorgelegt zur Erlangung des Bachelorgrades der
Hochschule Pforzheim

Betreuer: Prof. Dr. Reinhard Rupp

Zweitkorrektor: Prof. Dr. Thomas Joos

II

Ich versichere, die beiliegende Bachelorthesis selbständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt sowie alle wörtlich oder sinngemäß übernommenen Stellen in der Arbeit gekennzeichnet zu haben.

Ettlingen, den 30.04.2014

(Unterschrift)

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	IV
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	V

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	1
2 Definition KMU	2
2.1 Quantitative Merkmale	3
2.2 Qualitative Merkmale	4
2.3 Statistische Werte zu KMU – Deutschland	6
3 Unterstützungsbedarfe der KMU	6
3.1 Defizite im Marktumfeld	8
3.2 Finanzielle Problemstellungen.....	9
3.3 Organisatorische Probleme	13
4 Realisierung einer betriebswirtschaftlichen Beratung für KMU	16
4.1 Voraussetzungen für eine externe Beratung	16
4.2 Ziele des Beratungsverhältnisses	24
4.2.1 Kurzfristige Beratungsziele	26
4.2.2 Mittelfristige Beratungsziele	30
4.2.3 Langfristige Beratungsziele	31
4.3 Instrumente der Beratung	34
4.3.1 Businessplan	34
4.3.2 Liquiditäts- und Finanzplan	41
4.3.3 Finanzbuchhaltung.....	47
4.3.4 Kostenrechnung inklusive qualifizierter BWA´s.....	48
4.3.5 Lohn- und Gehaltsbuchhaltung.....	52
4.3.6 Kennzahlensysteme	53
5 Kosten-Nutzen-Betrachtung	56
6 Fazit	60
Literatur	62

Abkürzungsverzeichnis

BAB	Betriebsabrechnungsbogen
BAFA	Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
BWA	Betriebswirtschaftliche Auswertungen
DAX	Deutscher Aktienindex
DB	Deckungsbeitrag
EBS	Enczmann Betriebswirtschaftlicher Service
EKAM	Europäisches Kompetenzzentrum für angewandte Mittelstandsforschung
EK	Eigenkapital
EUR	Euro
FIBU	Finanzbuchhaltung
GKV	Gesamtkostenverfahren
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
HGB	Handelsgesetzbuch
IfM	Institut für Mittelstandsforschung
InsO	Insolvenzverordnung
KMU	Kleine und mittelständische Unternehmen
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
OHG	Offene Handelsgesellschaft
REFA	Verband für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung Deutschland
StBerG	Steuerberatergesetz
UKV	Umsatzkostenverfahren
WIFI	Wirtschaftsförderungsinstitut

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Bestandteile der Finanzplanung.....	43
---	----

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: KMU-Definition gemäß der Empfehlung 2003/361/EG der europäischen Kommission.....	3
Tab. 2: KMU-Definition gemäß dem Institut für Mittelstandsforschung.....	4
Tab. 3: Insolvenzen nach Umsatzgrößenklassen 2013 für Deutschland in Mio. Euro.....	7
Tab. 4: Formen der Finanzierung.....	10

1 Einleitung

Der Bestand an kleinen und mittleren Unternehmen, kurz KMU, lag nach einer Schätzung des Instituts für Mittelstandsforschung, kurz IfM, im Jahr 2013 bei 3,70 Millionen. Die Anzahl der im gleichen Zeitraum neu gegründeten gewerblichen Unternehmen, davon ein Großteil Einzelunternehmen, belief sich auf ca. 340.000, jedoch wurden auch ca. 250.000 Kleinbetriebe aufgelöst.¹ Die Auflösungsgründe sind nicht explizit bekannt, es kann jedoch davon ausgegangen werden, dass eine schlechte wirtschaftliche Entwicklung oder aber auch das fehlende Know-how zur Unternehmensführung, verursachend hierfür war. Daraus wiederum ableitend stellt sich die Frage, inwiefern die deutschen KMU nutzenbringende Beratung erfahren.

Die vorliegende Thesis befasst sich mit der Fragestellung, inwieweit ein Bedarf an Unternehmensberatung von Klein- und Kleinstunternehmen unter der Berücksichtigung von Kosten und Nutzen vorhanden und realisierbar ist.

In der Zusammenarbeit, mit der sich im Aufbau befindlichen Unternehmensberatung EBS – Enczmann betriebswirtschaftliche Servicedienstleistungen, wurde diese Fragestellung erörtert. Der Schwerpunkt der EBS liegt auf dem Gebiet der kaufmännischen und betriebswirtschaftlichen Servicedienstleistungen für Klein- und Kleinstunternehmen. Diese sind in erster Linie in den Bereichen des internen und externen Rechnungswesens zu sehen. Aufbauend auf diesen Leistungen berät die EBS die betreuten Mandanten in der Breite der betriebswirtschaftlichen Fragestellungen.

Im ersten Schritt ist es zielführend den Begriff KMU, wie in Kapitel 2 erarbeitet, sowohl qualitativ als auch quantitativ abzugrenzen und damit das Zielobjekt der Beratung zu definieren. Vervollständigend ist es von Vorteil die Bedeutung dieser Unternehmen im Bezug auf die deutsche Wirtschaft zu sehen. Die bedeutende Stellung dieser Unternehmensart für die deutsche Wirtschaft wird anhand statistischer Werte belegt.

¹ Vgl. Institut für Mittelstandsforschung Bonn (URL3).

Des Weiteren muss eine Ermittlung des Bedarfs einer Unternehmensberatung für KMU belegt werden. Daher werden etwaige Probleme oder Defizite von KMU aus den Bereichen Marktumfeld, Finanzen und Organisation in Kapitel 3 ermittelt.

Besteht ein Beratungsbedarf, so müssen Voraussetzungen für ein Beratungsverhältnis definiert werden, da diese grundlegend für eine erfolgreiche Durchführung sind. Die Ziele der Unternehmensberatung müssen klar definiert sein. Die Hauptziele eines Beratungsverhältnisses, häufig die Sicherung des Fortbestands oder eine Verbesserung der Ergebnissituation, müssen zur Erreichung in kurz-, mittel- und langfristige Ziele unterteilt werden. Zur Durchführung der Beratung sind gewisse Instrumentarien, welche in Kapitel 4 genannt werden, notwendig. Aus der in der Praxis verfügbaren Palette an Werkzeugen ist eine konkrete Auswahl, zugeschnitten auf die Bedürfnisse und Anforderungen von KMU, zu treffen.

Ein weiterer Schritt hin zur KMU-Beratung stellt die, in Kapitel 5 dargestellte Kosten-Nutzen-Betrachtung dar. Diese hat zum Ziel die entstehenden Kosten des Beratungsprojekts dem Nutzen für die KMU gegenüberzustellen und etwaige Vorurteile zu relativieren.

Abschließend wird als Fazit in Kapitel 6, das Ergebnis dieser Thesis zusammengefasst und die Frage, inwiefern eine Zusammenarbeit zwischen Unternehmer und Berater erfolgreich stattfinden kann.

2 Definition KMU

Unternehmen werden klassischerweise anhand unterschiedlicher Größenkriterien klassifiziert. Für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) existiert keine eindeutige Definition. Vielmehr erfolgt die Einordnung anhand der Kombination aus sowohl quantitativen, als auch qualitativen Merkmale. Eine reine quantitative Einordnung ist aufgrund der Vielzahl der Definitionen nicht ausreichend und soll daher durch typische qualitative Merkmale der KMU ergänzt werden.¹

¹ Vgl. Ihlau, S. / Duscha, H. / Gödecke, S. (2013), S. 3-4.

2.1 Quantitative Merkmale

Die Gemeinsamkeit der verschiedenen quantitativen Merkmale ist, dass anhand unterschiedlicher, messbarer Kennzahlen bzw. Kriterien die Einordnung vorgenommen wird, ob es sich um ein KMU handelt.¹ Eine rechtliche Definition von KMU ist nicht explizit im Handelsgesetzbuch (HGB) geregelt. Das HGB enthält keine Hinweise auf KMU, sondern staffelt gemäß § 267 und 267a HGB Unternehmen ausschließlich in Kleinst-, kleine, mittlere und große Kapitalgesellschaften. Daher müssen weitere Definitionen, zur Verdeutlichung des Begriffs KMU, herangezogen werden.

Eine Möglichkeit der quantitativen Einstufungen bietet die von der europäischen Kommission am 6. Mai 2003 veröffentlichte Empfehlung 2003/361/EG zur Definition der Kleinstunternehmen, sowie der kleinen und mittleren Unternehmen, welche seit Jahresbeginn 2005 in Kraft getreten ist. Geltungsbereich der Empfehlung ist der gesamte europäische Wirtschaftsraum. Die Empfehlung hat jedoch keinen bindenden Charakter. Die in der Empfehlung genannten Richtwerte zu Mitarbeiterzahl sowie Jahresumsatz oder Jahresbilanzsumme sollen die Einstufung von Unternehmen in die Größenklassen der kleinen und mittleren Unternehmen erleichtern. Die Abgrenzungskriterien dieser Empfehlung der europäischen Kommission sind in Tabelle 1 dargestellt.

Tabelle 1: KMU-Definition gemäß der Empfehlung 2003/361/EG der europäischen Kommission

Kategorie	Mitarbeiter	Jahresumsatz	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

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Größenmerkmale KMU nach der Empfehlung der europäischen Kommission

¹ Vgl. Ihlau, S. / Duscha, H. / Gödecke, S. (2013), S. 4.

Bei der Ermittlung der Grenzwerte spielt die Eigenständigkeit des Unternehmens eine Rolle. Bestehen Partnerunternehmen oder verbundene Unternehmen müssen diese eventuell bei der Berechnung der Grenzwerte berücksichtigt werden.¹

Die Intension der Empfehlung die „Verbesserung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für KMU und zielt auf eine Förderung der unternehmerischen Initiative, der Investitionstätigkeit und des Wachstums ab.“² Es haben nur Unternehmen ein Anrecht auf Unterstützung durch die europäische Kommission, sofern sie einen Antrag auf Zulassung als Kleinst- bzw. mittleres oder kleines Unternehmen, im Sinne der Empfehlung, stellen und somit ihren KMU-Status nachweisen.

Neben dieser Untergliederung der Größenmerkmale gibt es in der wirtschaftlichen Praxis noch weitere Einstufungsmöglichkeiten um KMU zu definieren. So gibt es beispielsweise eigene Definitionen der Kreditanstalt für Wiederaufbau³, dem Deloitte Mittelstandsinstitut⁴ oder dem Institut für Mittelstandsforschung⁵, welche eigene Grenzwerte publizieren. Eine weitere Übersicht der Grenzwerte des Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn wird in Tabelle 2 aufgeführt sind.

Tabelle 2: KMU-Definition gemäß dem Institut für Mittelstandsforschung

Kategorie	Mitarbeiter	Und	Jahresumsatz
Mittleres Unternehmen	< 499		≤ 50 Mio. EUR
Kleinunternehmen	< 9		≤ 1 Mio. EUR
KMU	< 500		≤ 50 Mio. EUR

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an IfM Bonn (URL1).

2.2 Qualitative Merkmale

Neben rein quantitativen Kriterien werden KMU zusätzlich durch die im Folgenden beschriebenen, qualitativen Merkmale typisiert. Der Großteil des Mittelstands

¹ Vgl. Europäische Kommission (2006), S. 11.

² Europäische Kommission / Verheugen, G. (2006), S. 3.

³ Vgl. Kreditanstalt für Wiederaufbau (URL).

⁴ Vgl. EKAM (URL).

⁵ Vgl. Institut für Mittelstandsforschung (URL1).

zählt zu den Familienunternehmen, welche Geschäftsleitung, Kapital, Informationen und Risiko in der Person des Unternehmers bündeln.¹ Eine Separation von Management- und Eigentümereigenschaft fehlt. Somit stehen privater und wirtschaftlicher Erhalt in enger Verbindung mit dem Erfolg der Unternehmung und des wirtschaftlichen Handelns des Unternehmers.²

Typisch für KMU ist zudem, dass diese sich durch flache Hierarchien auszeichnen. Hierdurch ist der Informationsfluss³ und -verbreitung innerhalb des Unternehmens gut, sodass das dynamische Handeln im Unternehmen gestärkt wird.⁴

Ein weiterer qualitativer Aspekt von KMU stellt die Marktnähe dar. KMU bewegen sich oftmals auf regionalen Nischenmärkten und spezialisieren sich auf die Wünsche der Kunden durch individuelle Lösungsansätze oder Produkte. Die Fokussierung der KMU richtet sich auf bestimmte Geschäftsfelder und schränkt somit den Kundenkreis und die damit verbundene Chance Marktanteile zu generieren, ein.⁵ Nicht nur aus diesem Grund, sondern auch durch ihre meist generationenübergreifende Existenz, sind vor allem Mittelständler in den ansässigen Regionen bekannt.⁶

Im Folgenden können die qualitativen Merkmale übersichtlich zusammengefasst betrachtet werden:

- Oftmals Familienbetriebe
- Führung durch den Eigentümer
- Flache Hierarchien
- Kurze Informationswege
- Marktnähe

¹ Vgl. Schneck, O. (2006), S. 13-14.

² Vgl. Ihlau, S. / Duscha, H. / Gödecke, S. (2013), S. 5.

³ Vgl. Pfohl, H.C. (2006), S. 19.

⁴ Vgl. Schneck, O. (2006), S. 14.

⁵ Vgl. Meyer, J.-A. /Schleus, R / Buchhop, E. (2007), S. 6.

⁶ Vgl. Schneck, O. (2006), S. 14-17.

2.3 Statistische Werte zu KMU – Deutschland

Das Institut für Mittelstandsforschung mit Sitz in Bonn (IfM) bietet ausführliche Informationen zu Definition, Bestand und Problematiken der in Deutschland vorherrschenden kleinen und mittelständischen Unternehmen. Aus den Statistiken des Jahres 2011 geht hervor, dass 99,6 % (3,65 Mio.) aller Unternehmen in Deutschland KMU¹ waren und einen 55-prozentigen Anteil an der Gesamtwirtschaft trugen. Dieser Anteil wird durch einen Umsatz von 2.128,20 Mrd. Euro, was einem Anteil von 35,9 % des Gesamtumsatzes in deutschen Unternehmen entspricht, wiedergespiegelt. Die Anzahl der Unternehmen konnte nach Schätzungen des IfM im Jahr 2013 noch leicht von 3,65 Mio. auf 3,70 Mio. erhöht werden.² Unter Betrachtung der Fakten einer Pressemitteilung der europäischen Kommission aus dem Jahr 2012, welche darlegt, dass KMU die meisten Arbeitsplätze schaffen³ und der Tatsache, dass „die Mittelständler deutlich mehr Umsatz als die DAX-Unternehmen“⁴ erwirtschaften, rechtfertigt das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie die Bezeichnung des Mittelstands als „Wirtschaftsmotor“^{5, 6}.

3 Unterstützungsbedarfe der KMU

Kleinere und mittlere Unternehmen konzentrieren sich oftmals auf das operative Geschäft und die Weiterentwicklung der eigenen Produkte. Wirtschaftliche Schief lagen werden zunächst nicht als solche erkannt, da operative Herausforderungen im Fokus stehen. Verbreitet realisieren die Unternehmen zu spät, in welcher Situation sie sich befinden. Verschärfen sich darüber hinaus noch die Rahmenbedingungen kann dies in Einzelfällen zur Insolvenz führen.

¹ Alle Werte beziehen sich auf Unternehmen deren Größe der KMU-Definition des IfM Bonn entsprechen.

² Vgl. Institut für Mittelstandsforschung (URL2).

³ Vgl. Europäische Kommission (2012).

⁴ Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2012).

⁵ Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2012).

⁶ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2012).

Eine Studie der Wirtschaftsauskunftei Creditreform aus dem Jahr 2013 zeigt einen Rückgang der Insolvenzen in Deutschland nach der Wirtschaftskrise 2009. Seit nunmehr drei Jahren ist eine sinkende Zahl der Insolvenzanträge erkennbar. Dies trifft auch auf den Mittelstand zu. Bei den Unternehmen mit einem maximalen Jahresumsatz von 25 bis 50 Mio. Euro sank die Anzahl um 130 Insolvenzen (23,5 %). Deutlich geringer fiel dagegen der Rückgang bei den Kleinst- und Kleinunternehmen aus. Hier ist nur ein Rückgang von bis zu maximal 4,7 % erkennbar. Nach Aussage der Creditreform sind demnach die Unternehmen mit einem Jahresumsatz kleiner 250.000 Euro besonders von dem Risiko zahlungsunfähig zu werden bedroht. Dies entspricht einem Anteil von knapp 50 % aller Insolvenzen, wie in Tabelle 3 ersichtlich, und bestätigt den erhöhten Handlungsbedarf bei Unternehmen dieser Größenklasse hinsichtlich Beratung und Förderung der unternehmerischen Eigeninitiative.¹

Die Gründe für eine Insolvenz sind vielfältig und können je nach Branche variieren. Bei den KMU führen jedoch meist Schwächen im Umgang mit dem Markt, finanzielle Engpässe oder aber auch rein organisatorische Fehlentscheidungen zur Zahlungsunfähigkeit. In den folgenden Abschnitten sollen die wichtigsten Auslöser erläutert werden.

Tabelle 3: Insolvenzen nach Umsatzgrößenklassen 2013 für Deutschland in Mio. Euro

■	absolut	%-Anteil	%-Veränderung zum Vorjahr
bis 0,1	6.680 (7.010)	25,4 (24,4)	- 4,7
> 0,1 – 0,25	5.960 (6.180)	22,7 (21,5)	- 3,6
> 0,25 – 0,5	4.150 (4.880)	15,8 (17,0)	- 15,0
> 0,5 – 5,0	7.940 (9.020)	30,2 (31,4)	- 12,0
> 5,0 – 25,0	1.310 (1.320)	5,0 (4,6)	- 0,8
> 25,0 – 50,0	130 (170)	0,5 (0,6)	- 23,5
> 50,0	130 (140)	0,5 (0,5)	- 7,1

*) Umsätze teilweise geschätzt; () = Vorjahresangaben

Quelle: Creditreform (2013), S. 7.

¹ Vgl. Creditreform (2013).

3.1 Defizite im Marktumfeld

Die Zielmärkte der KMU sind oftmals kleine, regionale bzw. nationale Nischenmärkte. In diesem Bereich haben die Unternehmen geringe Probleme, da durch Mundpropaganda und ihr zum Teil langes Bestehen in einer bestimmten Region bereits ein fester Kundenstamm generiert wurde.¹ Primär sind die Unternehmen bemüht diesen Kundenstamm zu sichern und durch persönlichen Kontakt, Flexibilität und innovative Individuallösungen an das Unternehmen zu binden.²

Ein weiterer möglicher Anlass des Scheiterns von KMU ist eine unzureichende Marktanalyse und die Ignoranz von veränderten Rahmenbedingungen.³ So werden veränderte Kundenwünsche bzw. –bedürfnisse nicht erkannt. Ebenso stellt ein Mangel an Weiterentwicklung der eigenen Produkte sowie des technischen Fortschritts ein Problem dar. Hieraus können sich Vorteile für die aufmerksame Konkurrenz ergeben, welche ihre Produkte den Kundenbedürfnissen anpassen und den technologischen Wandel beachten.⁴

Gerade in Zeiten der zunehmenden Globalisierung und der damit verbundenen Marktverschmelzung ist die Marktposition vieler KMU wegen der geographischen Einschränkungen schwierig. Eine Ausweitung auf die internationale Ebene könnte hier eine Möglichkeit sein, die Position des Unternehmens positiv zu beeinflussen.⁵ Doch die von Porter bekannten Markteintrittsbarrieren wie Macht der Kunden oder Lieferanten, Substitutionsprodukte und neuer Wettbewerber hemmen das Eindringen in neue Märkte.⁶

Im Fokus der KMU steht vor allem das Tagesgeschäfts also die Erfüllung der laufenden Kundenaufträge.⁷ Zudem ist der Unternehmer stark in das Tagesgeschäft involviert und muss darüber hinaus administrative Verwaltungsaufgaben übernehmen. Aufgrund der hohen Arbeitsbelastung in KMU bleibt in vielen Betrieben

¹ Vgl. Forster, B. (2006), S. 674.

² Vgl. Meyer, J.-A. / Schleus, R. / Buchhop, E. (2007), S. 7.

³ Vgl. Bergmann, L. / Crespo, I. (2009), S. 5.

⁴ Vgl. o. Verf. (URL3).

⁵ Vgl. Knop, R. (2009), S. 18.

⁶ Vgl. Porter, M. E. (2013), S. 39-40.

⁷ Vgl. Ouyeder, O. / Arnold, J. / Straube, F. (2013), S. 66.

nur wenig Zeit, Marketingmaßnahmen zielgruppengerichtet durchzuführen. Die Schwierigkeiten in Bezug auf Marketingaktivitäten lassen sich auf eine Ressourcenknappheit zurückführen. In diesem Zusammenhang besteht eine Knappheit hinsichtlich Zeit, Mitarbeiterkapazitäten, Fachwissen und zur Verfügung stehender Budgets.¹ Dies führt dazu, dass in KMU Maßnahmen zur Steigerung des Bekanntheitsgrades des Unternehmens und die Vermarktung neuer Produkte vernachlässigt werden. Da eine eigene Vertriebs- bzw. Marketingabteilung in vielen Kleinbetrieben nicht angedacht bzw. realisierbar ist, werden die Marketingaufgaben durch den Unternehmer selbst übernommen. Neben der fehlenden Zeit, sich mit neuen Märkten, Kunden und geeigneten Aktionen zu befassen, fehlt auch das Fachwissen über werbewirksame Instrumente um eine geeignete Marketingstrategie zu entwickeln und umzusetzen. Die Situation wird durch knappe Marketingbudgets zusätzlich erschwert. Ohne die geeigneten Werbemaßnahmen ist der Eintritt in neue Marktsegmente jedoch nicht möglich.²

Um die zuvor genannten Problemfelder im Bezug auf den Markt zu verbessern sieht die Unternehmensberatung EBS die im Folgenden beschriebenen Handlungsempfehlungen vor. Um die Ertragslage des Unternehmens zu sichern bzw. zu verbessern ist eine Stabilisierung sowie Erhöhung des Marktanteils durch eine Ausweitung des Kundenstamms anzustreben. Dies wiederum kann nur in Verbindung mit der Beachtung der veränderten Rahmenbedingungen geschehen. Daher darf eine Marktanalyse, zur Eruierung der Kundenbedürfnisse sowie der Konkurrenzsituation, nicht ausbleiben. Anhand der gewonnenen Informationen sollen dann Marketingmaßnahmen, den Voraussetzungen von KMU angepasst, erarbeitet und implementiert werden.

3.2 Finanzielle Problemstellungen

Neben Defiziten im Marktumfeld der KMU stehen viele Unternehmer zusätzlich vor einer schwierigen Finanzsituation. Oftmals verfügen KMU nur über eine unzureichende Kapital- bzw. Liquiditätsausstattung.³ Der Zugang zu Kapital ist für

¹ Vgl. Bergmann, L. / Crespo, I. (2009), S. 5.

² Vgl. Bergmann, L. / Crespo, I. (2009), S. 11.

³ Vgl. Sattes, I. et al. (2001), S. 75.

KMU meist schwieriger als für Großunternehmen. Der Einsatz der Finanzmittel variiert dabei je nach Branche und Art des Unternehmens.

Im Vergleich zu Großunternehmen haben KMU, unter anderem bedingt durch die Wahl der Rechtsform, einen beschränkteren Zugang zu Kapital. Der größte Teil der KMU werden als Personengesellschaften in der vorherrschenden Form des Einzelunternehmers oder als oHG, offene Handelsgesellschaft, geführt. Von den Kapitalgesellschaften wird am häufigsten die Form der GmbH, Gesellschaft mit beschränkter Haftung, gewählt.¹

Darüber hinaus hat zusätzlich die Art der Finanzierung einen Einfluss auf die Kapitalbeschaffung. Die am häufigsten gewählten Finanzierungsformen sind die Innenfinanzierung, in der Form der Thesaurierung und die Außen- bzw. Fremdfinanzierung, als Kreditfinanzierung. In Tabelle 4 sind die möglichen Formen der Finanzierung übersichtlich dargestellt.

Tabelle 4: Formen der Finanzierung

		Mittelherkunft	
		Innenfinanzierung	Außenfinanzierung
Rechtsstellung	Eigenkapitalgeber	Selbstfinanzierung	Beteiligungsfinanzierung
	Fremdkapitalgeber	Finanzierung aus Rückstellungen	Kreditfinanzierung

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Opersnik, O. / Rennhak, C. (2012), S. 348.

Bei der Innenfinanzierung unterscheidet man zum einen die Selbstfinanzierung durch Eigenkapitalgeber und zum anderen die Finanzierung aus Rückstellungen.² Primär wird die Form der Selbstfinanzierung durch Thesaurierung von erwirt-

¹ Vgl. Jansen, J. (2009), S. 14 f.

² Vgl. Opersnik, M. / Rennhak, C. (2012), S. 348.

schafteten Gewinnen gewählt, um den Kapitalstock zu erhöhen.¹ Bei KMU existiert in diesem Kontext ein Spannungsfeld. Einerseits können durch Thesaurierung die Rücklagen erhöht werden, andererseits reduziert sich hierdurch aber auch der ausschüttungsfähige Gewinn für den Unternehmer.

Eine weitere Möglichkeit zur Erhöhung der Finanzmittel ist die Außen- bzw. Fremdfinanzierung. Auch hier ist sowohl die Variante durch Eigenkapitalgeber sowie durch Fremdkapitalgeber möglich. Mögliche Gründe der Außen- bzw. Fremdfinanzierung sind laut einer Studie von Deloitte aus dem Jahr 2012, die Ablösung bestehender Kredite, die Finanzierung des Tagesgeschäfts, Finanzmittel zur Geschäftserweiterung oder Unternehmensnachfolge, sowie die Finanzierung von außerordentlichen Projekten.² Die Schwierigkeit der Außenfinanzierung durch Eigenkapitalgeber sehen viele KMU-Unternehmer in zu hohen Einflussmöglichkeiten von Dritten. Daher wird als vorrangige Methode der Kapitalaufstockung die Kreditfinanzierung angewandt. Hierbei wird das benötigte Kapital als kurz- oder langfristige Kredite mit Zinsbelastung bei der Bank aufgenommen.³ Die Vorteile eines Bankenkredits sind in erster Linie steuerliche Aspekte, da die Zinsen, insofern sie betrieblicher Natur sind, als Betriebsausgabe das Jahresergebnis mindern.⁴ Des Weiteren bleibt das Unternehmen weitestgehend autonom, d.h. der Kreditgeber hat nur bedingt Einfluss auf die Geschäftspolitik des Unternehmens.⁵ Jedoch können in den Kreditverträgen Regelungen beschrieben sein die für den Kreditnehmer von Nachteil sind.

Infolge der Finanzkrise, ausgelöst durch die Vergabe von risikoreichen Krediten, welche in großem Maße ausfielen, wurden die Voraussetzungen für Kredite sowohl für Kreditgeber als auch Kreditnehmer deutlich reformiert und verschärft. Folge war die Bankenregulierung, welche die Reformpakete Basel II bzw. seit Beginn 2013 Basel III zur Festigung des Bankensektors hervorbrachte. Unter Basel III wird nochmals eine Erhöhung des Eigenkapitals der Bank, um eventuelle Rückzahlungsausfälle abzufedern, eingeführt. So müssen zukünftig mindestens

¹ Vgl. Lagemann, B. (2002), S. 69.

² Vgl. Deloitte (URL), S. 9.

³ Vgl. Opersnik, M. / Rennhak, C. (2012), S. 347-349.

⁴ Vgl. Einkommenssteuergesetz § 4 Abs. 4a EStG.

⁵ Vgl. Salditt, T. (2010), S. 37.

10,5 % der Risikoposition durch Eigenkapital hinterlegt sein. Auch die Zusammensetzung des Kapitals hat sich geändert.^{1,2} Durch ein Rating, entweder über bankinterne Prozesse, oder durch externe Agenturen, wird die Bonität der Kunden ermittelt. Die Bonität hat Einfluss auf die Kapitalkosten des Kredits und kann in Fällen einer schlechten Bonität sogar zur Ablehnung des Kreditantrags führen.³ Ein ausschlaggebendes Merkmal zur Einstufung in eine der Bonitätsklassen ist die, bei KMU oft zu gering ausfallende, Eigenkapitalquote. Die Eigenkapitalquote ist der Quotient aus Eigenkapital und Gesamtkapital, wie die folgende Formel zeigt:

$$\text{Eigenkapitalquote} = \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}}$$

Die Eigenkapitalausstattung ist aus verschiedenen Blickwinkeln problematisch. Einerseits beeinflusst die Wahl der Unternehmensform die Eigenkapitalhöhe sowie das damit verbundene Risiko für den Unternehmer, da gerade bei der häufigsten Unternehmensform von KMU, den Personengesellschaften, die Einlage bzw. Entnahme von Eigenkapital vorgenommen werden können. Andererseits gehen mit der Eigenkapitalausstattung die Konditionen der Fremdfinanzierung bei Banken einher. So ist es unter anderem der zu geringen Eigenkapitalquote zuzuschreiben wenn KMU höhere Zinskosten anfallen als bei Großunternehmen, welchen wegen des höheren anteiligen Eigenkapitals eine geringere Ausfallwahrscheinlichkeit zugesprochen wird.⁴ Durch Basel II wurde die Diskussion über die Höhe der Eigenkapitalausstattung von KMU neu entfacht. Mit einem durchschnittlichen Anstieg der Eigenkapitalquote von 22,5 % auf 27,4 % im Zeitraum von 2005 bis 2012 aller KMU ist eine leichte Verbesserung der Situation spürbar. Im Bereich der Kleinstunternehmen mit weniger als 10 Mitarbeitern ist die Eigenkapitalquote in 2012 wiederum um fünf Prozentpunkte auf ein niedriges Niveau von 18,5 % gefallen.⁵ Um den Anforderungen für ein gutes Rating gerecht zu werden ist langfristig auf eine solide Eigenkapitalausstattung anzustreben. Alternative Finanzie-

¹ Vgl. Felden, B. / Mellinghof, S. (2013a), S. 11.

² Vgl. Bundesministerium der Finanzen (URL).

³ Vgl. Gürtler, M. / Schnuck, S. (2003) S. 33-35.

⁴ Vgl. Salditt, T. (2010), S. 32 f.

⁵ Vgl. Statista (URL).

rungsformen wie Leasing, Factoring sowie Mezzanine- und Beteiligungskapital und sind in den letzten Jahren zwar häufiger aufgegriffen worden, können aber den traditionellen Bankenkredit nicht ersetzen.¹

Mögliche finanzielle Problemstellungen können auch aus der Tatsache, dass im Verhältnis zu Lieferanten zu kurze Zahlungsziele vereinbart, oder aber auf der Forderungsseite Zahlungsziele zu lange gewährt werden, resultieren. Auch die Höhe der Lagerbestände bindet liquide Mittel und kann demzufolge zu Liquiditätseingpässen führen. Nicht zuletzt können Faktoren wie eine zu hohe Materialeinsatzquote, welche reduzierte Deckungsbeiträge verursacht, die Liquidität negativ beeinflussen.²

Die finanziellen Problemfelder von KMU können mittels Beratungsmaßnahmen der EBS abgeschwächt oder auch komplett gelöst werden. Daher werden im Beratungsprozess Konzepte entwickelt welche die Kapitalstruktur stärken. Durch eine Erhöhung der Eigenkapitalquote kann der Zugang zu Fremdkapital verbessert werden. Durch Verbesserung der Konditionen sowohl auf der Forderungs- als auch auf der Verbindlichkeitenseite können zusätzlich finanzielle Fehlstellungen behoben werden. Zuletzt müssen die Lagerbestände soweit als möglich reguliert werden.

3.3 Organisatorische Probleme

Ebenso wie in großen Unternehmen treten auch bei KMU Probleme in der Organisation auf. Wenn man die organisatorischen Probleme im weiteren Sinne fasst, so spielen hier auch Fragestellungen zur Unternehmensstrategie als auch zur Aufbau- und Ablauforganisation eine Rolle.

Der Erfolg eines Unternehmens hängt in großem Maße von der strategischen Ausrichtung, der Kommunikation und der Erfolgskontrolle ab. Unter immer schwierigeren Voraussetzungen wie Konkurrenz- und Preisdruck und kürzer werdenden

¹ Vgl. Jansen, J. (2009), S. 59.

² Vgl. Haufe (URL).

Produktionszyklen müssen KMU handeln. Die Einschätzung der aktuellen Lage mit allen Stärken und Schwächen, sowie die Bewertung zukünftiger Chancen und Risiken, ist unumgänglich. Aus den gewonnenen Informationen muss die strategische Ausrichtung definiert werden.¹ Hierzu zählt die Unternehmensstrategie, welche aus einer Vision und den darauf basierenden strategischen Unternehmenszielen entsteht. Die Vision stellt die Grundidee eines Unternehmens mit den in der Zukunft gewünschten Entwicklungen bezüglich Kunden, Mitarbeiter und Organisation, dar. Anhand der formulierten Entwicklungen können strategische Unternehmensziele gebildet werden. Die Ziele beziehen sich auf einzelne Merkmale der Vision. Die Unternehmensstrategie, als Gerüst aus Informationen und Prozessen dient somit der Erreichung der zuvor definierten Ziele. Um die Unternehmensstrategie und Positionierung des Unternehmens festlegen zu können ist demnach eine Markt- sowie Wettbewerbsanalyse sinnvoll.²

Probleme treten bei KMU sowohl hinsichtlich der Strategiebildung als auch der Strategieumsetzung auf. Besonders bei kleinen Unternehmen hat nach wie vor das Tagesgeschäft höchste Priorität, wobei es gilt neue Aufträge zu erlangen und diese umzusetzen. Weitreichendere Überlegungen, ob eine Kostenführerschaft, ein Nischenmarkt oder Differenzierung der Produkte für das Unternehmen vorteilhaft wären, gehen dabei unter. Zusätzlich belasten Zeit- und Personalmangel, Komplexität des Themas oder der Gedanke, dass sich strategische Planung für KMU nicht rentiert, die strategische Ausrichtung.³

Die Organisation vieler KMU ist aufgrund fehlender Strukturen in der Aufbau- und Ablauforganisation, als unzureichend anzusehen. Die Aufgabe der Ablauforganisation besteht in der Koordination der Arbeits- sowie Informationsprozesse im Unternehmen, unter Berücksichtigung der Faktoren Thematik, Dauer und Ort, zur Sicherung reibungsloser Geschäftsabläufe. Bei der Aufbauorganisation handelt es sich um die meist hierarchische Anordnung sowie Zuteilung der Arbeitsstellen unter Berücksichtigung der Interessen von Kunden, Mitarbeitern und dem

¹ Vgl. Lombriser, R. (URL).

² Vgl. Schuh, G. et al. (2011), S. 66-70.

³ Vgl. Crespo, I. / Bergmann, L. / Lacker, T. (2009), S. 125-128.

Unternehmen selbst.¹ Bei vielen KMU wird die Aufbauorganisation in großem Umfang durch die vorherrschende „Ein-Mann-Politik“ des Eigentümers gestört. Es fehlt die Flexibilität und das nötige Vertrauen um Aufgaben und Unternehmensentscheidungen zu delegieren. Dies führt zu einem vermehrten Druck auf den Unternehmer, welcher durch die dauerhaft hohe Belastung und Mangel an Zeit sowohl in physische als auch psychische Stresssituationen versetzt wird. Der immerwährende Erfolgsdruck stört dabei produktives, qualifiziertes und erfolgreiches Arbeiten. Dies geht zu Lasten einer ausgewogenen Organisation des Unternehmens.² Die Wahl einer praktikablen Organisationsform des Unternehmens ist somit von hoher Bedeutung.

Ebenfalls ein organisatorisches Problem stellen die meist knappen Ressourcen und die damit verbundene Ressourceneffizienz in KMU dar. Als Ressourcen werden nicht nur Kapital, Personal oder Rohstoffe angesehen, sondern auch immaterielle Faktoren wie Information, Zeit oder Know-how. Üblicherweise zeichnen sich KMU durch ihre kurzen Informations- und Entscheidungsprozesse aus. Jedoch herrscht in vielen KMU immer noch die zuvor genannte Ein-Mann-Politik, welche hinsichtlich der Ressource Informationen nachteilig ist, da infolge einer stark dezimierten Arbeitsteilung unter anderem die Bündelung von Informationen bei einem kleinen Personenkreis, teilweise einer einzigen Person, stattfindet. Dies führt bei Ausfällen von Schlüsselpersonen zu einem Defizit an Informationsfluss, welche weitreichende Probleme für die Konsistenz der Prozesse im Unternehmen darstellt. Um die Arbeitsabläufe auch im Falle eines Personalausfalls zu sichern, sollten die Kenntnisse in einem geeigneten System hinterlegt werden, um neben dem Unternehmer auch anderen Personen Zugriff auf entscheidende Informationen zu gewähren.³ An diese Ein-Mann-Politik knüpfen auch die kritischen Ressourcen Zeit und Know-how an. Das Know-how bezeichnet die Beherrschung der unternehmensinternen Abläufe durch Fachwissen. Demzufolge ist bei Kleinunternehmen der Unternehmer der Haupteigner von Know-how, was wiederum eine Informationsasymmetrie darstellt.

¹ Vgl. Opersnik, M./ Rennhak, C. (2012), S. 44-46.

² Vgl. Frey, U. (2011), S. 4-10.

³ Vgl. Kampker, A. (2011), S. 138.

Zur Verbesserung der Organisation des Unternehmens werden in der Beratung durch EBS zunächst Strategien entwickelt. Diese werden durch Verbesserung der Aufbau- und Ablauforganisation und der damit verbundenen besseren Einsatzplanung der vorhandenen Ressourcen vorangetrieben. Durch die verbesserten Strukturen können somit auch neue Kapazitäten frei werden.

4 Realisierung einer betriebswirtschaftlichen Beratung für KMU

Die vorstehenden Kapitel haben aufgezeigt, um welche Art von Unternehmen es sich bei KMU handelt und mit welchen Schwierigkeiten sie im Geschäftsbetrieb belastet sind. In den nachfolgenden Kapiteln werden nun die nötigen Voraussetzungen, sowohl seitens des Beratungsunternehmens als auch des Mandanten, definiert. Nachfolgend werden der Zweck und die Ziele des Beratungsverhältnisses erarbeitet und die geeigneten zielführenden Praxisinstrumente für eine KMU-orientierte Beratung vorgestellt.

4.1 Voraussetzungen für eine externe Beratung

Entscheidet sich ein Unternehmen für die Inanspruchnahme externe Hilfsleistungen in Form von Beratung, müssen beide Vertragspartner, das heißt Beratungsunternehmen und KMU, gewisse Voraussetzungen erfüllen. Der erste Schritt zu einem positiven Beratungsergebnis stellt die Problemerkennung im Unternehmen dar. Der Prozess, die eigenen Schwächen wahrzunehmen und zu akzeptieren, fällt dabei gerade Kleinunternehmen eher schwer. Da keine Frühwarnsysteme vorhanden sind, ist der Zeitpunkt der Wahrnehmung meist nachgelagert. Am häufigsten werden die Probleme erst dann ersichtlich, wenn die Liquidität oder die Ertragskraft des Unternehmens beeinträchtigt ist. Erst wenn der Unternehmer selbst feststellt, in welchen Schwierigkeiten sich sein Unternehmen befindet, wird die Bereitschaft zur Inanspruchnahme von Beratungsleistungen steigen.¹

Um eine Beratung überhaupt zu ermöglichen, muss seitens der KMU zunächst die Bereitschaft zur Annahme von Hilfsleistungen vorhanden sein und die Akzeptanz

¹ Vgl. Meyer, A.-J. / Schleus, R. / Buchhop, E. (2007), S. 11.

von Veränderungen durch den Einsatz des Beraters gewährleistet sein. Die vorherrschende Meinung von KMU zu einer externen betriebswirtschaftlichen Beratung war in der Vergangenheit jedoch stark von Vorurteilen geprägt.¹ Die Studie MIND 04 des Instituts für Mittelstandsforschung aus dem Jahr 2004 ergab zu diesem Zeitpunkt lediglich eine Inanspruchnahme von externer Beratung von 14,9 Prozent durch den Mittelstand. Gründe hierfür waren zum einen, dass die KMU sich selbst für ausreichend kompetent und informiert hielten und somit kein externer Beratungsbedarf bestünde. Zum anderen bestand die Angst vor der Anwendbarkeit und Funktionalität der Beratungsergebnisse, bei den besonderen Bedürfnissen von KMU. Ein Weiterer Grund für die Nichtinanspruchnahme war die Knappheit bei der Ressource Kapital bzw. Liquidität. Die Unternehmer sehen demnach in erster Linie die Kosten einer Beratung und können nicht auf den Nutzen, zum Beispiel in Form von höheren Erträgen, reflektieren. Aber auch die gegebenenfalls anstehenden Veränderungen, sowohl organisatorisch als auch ökonomisch, schrecken von der Beratung ab. Darüber hinaus geht die MIND 04 Studie davon aus, dass bei Familienunternehmen, bei welchen mindestens fünfzig Prozent der Anteile durch Familienmitglieder gehalten werden, besondere Hemmnisse gegenüber externer Beratung besteht. Die Gründe liegen in „der Einheit von Eigentums- und Leitungsrechten, dem daraus resultierenden nicht vorhandenen Rechtfertigungszwang und der großen Abhängigkeit von der internen Kapitalbildung“². Dieses eher negativ geprägte Bild lässt sich nach einem Forschungsprojekt des IfM Bonn aus dem Jahr 2010 revidieren. Die empirische Studie, bei welcher 315 mittelständische Unternehmen teilnahmen, wurde ermittelt ob Familienunternehmen Beratungsangebote eher ablehnen als nicht familiär geführte Unternehmen. Der Anteil der Familienunternehmen lag bei knapp 70 Prozent. Die Ergebnisse dokumentierten bei 43 Prozent aller Befragten bereits eine stattgefundene externe Beratung. Die Annahme, dass familiengeführte Unternehmen eher weniger Beratungen in Anspruch nehmen, bestätigte sich demnach nicht.³

¹ Vgl. Meyer, A.-J. / Schleus, R. / Buchhop, E. (2007), S. 11-13.

² Brink, S. (URL), S. 56.

³ Vgl. Brink, S. (URL), S. 56.

Anhand der Studie lässt sich erkennen, dass externe Unternehmensberatung in den letzten Jahren auch bei KMU besseren Anklang findet. Somit scheint eine wichtige Voraussetzung einer externen Unternehmensberatung seitens des Mandanten erfüllt.

Weitere zwingend notwendige Faktoren um eine erfolgsversprechende Beratung zu erreichen sind Informationsbereitstellung in Form eines offenen Kommunikationsverhaltens. Die Informationsbereitstellung fordert vom Kunden die Offenlegung aller relevanten Zahlen und Daten, um dem Berater die Möglichkeit zu geben die aktuelle Situation des Unternehmens zu eruieren und darauf aufbauend ein Beratungskonzept zu erstellen. Um die zum Teil sensiblen Daten zu erhalten ist eine vertrauensvolle Berater-Kunden-Beziehung nötig. Gegebenenfalls könnte eine Verschwiegenheitsklausel im Beratungsvertrag den Unternehmer in der Vertrauensfrage bestärken. Die Kommunikation zwischen Kunden und Berater sollte von Offenheit und Ehrlichkeit geprägt sein. Sowohl zu Beginn als auch während des Beratungsverhältnisses ist es von großer Bedeutung, dass jegliche Änderungen hinsichtlich der Situation des Unternehmens als auch des Beratungskonzepts zwischen den Parteien kommuniziert werden. Die Information und Kommunikation spielt somit nicht nur eine Rolle zwischen Unternehmer und Berater. Ebenso sollte auch die Belegschaft des Mandanten über das Beratungsverhältnis vollumfänglich informiert werden, da zur Einschätzung der Situation auch Gespräche zwischen Berater und Mitarbeiterstab erforderlich sind. Darüber hinaus werden die Mitarbeiter in den Beratungsprozess integriert und sind von sich verändernden betrieblichen Abläufen betroffen.¹

Eine betriebswirtschaftliche Beratung durch externe Dienstleister hat das Ziel die negativen Strukturen im Unternehmen zu erkennen und Lösungswege, in Verbindung mit den geeigneten Instrumenten, aufzuzeigen. Folglich führt die Beratung zu diversen Veränderungen im Unternehmen. Teilweise müssen bisherige Strukturen und Abläufe komplett überarbeitet oder gänzlich neu aufgestellt werden. Fehlt dem Kunden die Bereitschaft diese Veränderungen zu akzeptieren bzw. zu unterstützen, ist die Beratung von vornherein zum Scheitern verurteilt. Daher soll-

¹ Vgl. Hesseler, M. (2011), S. 53-55.

te sich der Unternehmer vor der Inanspruchnahme von Beratungsleistungen darüber bewusst sein, dass Veränderungen in seinem Unternehmen nicht als „Fremdkörper“ behandelt werden dürfen, sondern die ersten Schritte zu einem erfolgreicheren Unternehmen darstellen. Nur durch eine konsequente Integration und Umsetzung neuer Strukturen, Abläufe und Maßnahmen kann die Beratung die gewünschten Ergebnisse liefern. Ein Prozess der Veränderung fordert gewisse Voraussetzungen.¹ Der erste Schritt im Veränderungsprozess ist die Erkenntnis des Unternehmers das Veränderungen notwendig sind. Hieraus resultiert der feste Entschluss, Veränderungen in Verbindung mit plausiblen und realisierbaren Konzepten anzustreben. Die Umsetzung hängt entscheidend vom Verhalten und Engagement der Mitarbeiter ab und der Unterstützung eines zusätzlichen externen Begleiters. Aus Visionen müssen Ziele und daraus resultierend Strategien entwickelt werden. Es sollte ein Regelwerk für alle beteiligten Schlüsselpersonen entstehen, welches wiederkehrend überprüft und angepasst wird. Neue Konzepte müssen entwickelt und antrainiert werden. Die Entwicklung der neuen Konzepte kann sowohl intern, durch motivierte Mitarbeiter, und unterstützend durch externe Berater vorgenommen werden. Der Prozess der Veränderung kann nicht ad hoc umgesetzt werden, sondern fordert „Zeit, Raum, gute Kooperation und Zuversicht.“² Häufig fordert das veränderte Vorgehen eine Weiterbildung der Mitarbeiter.

Zusammenfassend können die Voraussetzungen von Mandentenseite, wie folgt benannt werden.

- Problemerkennung
- Freiwilligkeit
- Informationsbereitstellung
- Offene Kommunikation
- Vertrauen / persönliche Akzeptanz
- Akzeptanz von Veränderungen

¹ Vgl. Ellebracht, H. / Lenz, G. / Osterhold, G. (2009), S. 83.

² Ellebracht, H. / Lenz, G. / Osterhold, G. (2009), S. 83.

Wie bereits zuvor schon genannt, ist der Aufbau eines Vertrauensverhältnisses gegenüber dem Beratungsunternehmen zwingend notwendig. Dies ist allerdings als problematisch anzusehen, da kritische Meinungen zu Beratungsunternehmen und deren Dienstleistungen seit längerer Zeit ein Thema in der Fachliteratur und Presse sind.¹ Demnach gibt es vielfältige Gründe, dass eine externe Beratung abgelehnt wird. Beispielsweise fehlt den Unternehmern das Wissen und Vertrauen in den Nutzen und die Qualität der angebotenen Dienstleistungen. Begründet wird diese Meinung durch Intransparenz und Probleme im Ansehen der Beratungsunternehmen. Den Beratern wird vorgeworfen, dass sie nicht im Interesse des Kunden handeln, sondern vielmehr auf zukünftige Mandate abzielen. Ebenfalls kritisch hinterfragt wird auch der Umgang mit den offengelegten Informationen des Mandanten und den daraus resultierenden Lösungsansätzen.² Dies führe zu einer Abhängigkeit der KMU von den Beratungsunternehmen. Aufgabe des Beratungsunternehmens ist es daher diese Vorurteile auszuräumen und das Ziel, die Verbesserung der Unternehmenssituation, zu verdeutlichen.³ Der Vertrauensaufbau, in Form von Zielorientierung zu Gunsten des Kunden, ist nur eine der Voraussetzungen die durch das Beratungsunternehmen erfüllt werden müssen.

Ebenfalls eine Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Beratung ist die Qualifikation des Beraters und die Referenzen aus abgeschlossenen Beratungsprojekten. Die Aufgaben einer Unternehmensberatung fordern strategisches Denken und Handeln, kompetente sowie kundenorientierte Beratung, in einem kurzen Zeitfenster zu überschaubaren Konditionen. Demzufolge sind die Anforderungen an einen Unternehmensberater hoch.⁴ Das Stellenprofil eines Beraters dieser Branche fordert unterschiedlichste Qualifikationen, wie Einsatzbereitschaft, Lernfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, logisch-analytisches Denkvermögen, Problemlösungsfähigkeit und viele andere Fähigkeiten, die es zu erfüllen gilt.⁵ Es gilt diese Fähigkeiten so einzusetzen, dass der Klient vom Leistungsangebot des Beratungsunternehmens überzeugt wird. Diese Qualifikationen gehen einher mit einem ausge-

¹ Kritische Literatur und Presse im Bezug auf Beratungsleistungen: Glass, N. (2006); Steppan, R. (2003); Mohe, M. (2006), u.a.

² Vgl. Dilk, A. / Littger, H. (2006), S. 20.

³ Vgl. Meyer, J.-A. / Schleus, R. / Buchhop, E. (2007), S. 11-12.

⁴ Vgl. Meyer, J.-A. / Schleus, R. / Buchhop, E. (2007), S. 16-17.

⁵ Vgl. Sander, P. (URL).

prägten betriebswirtschaftlichen Grundverständnis (Know-how). Das betriebswirtschaftliche Wissen, erlernt durch ein qualifiziertes Studium und entsprechende Berufserfahrungen in unterschiedlichsten Unternehmen unterstützen den Beratungsprozess entscheidend.

Eine weitere Voraussetzung für ein gutes Beratungsverhältnis stellen Lösungsansätze, speziell auf die Bedürfnisse und das Können des Beratenen zugeschnitten, dar. KMU fordern Maßnahmen die möglichst schnell, einfach und kostengünstig umsetzbar sind. Darüber hinaus sollen die Projekte einen kleineren Umfang haben und in messbare Ziele münden.¹

Neben rein fachlichen Kenntnissen sollten auch die technischen Bedürfnisse der Unternehmensberatung erfüllt sein. Das Leistungsangebot einer Unternehmensberatung wie der beschriebenen EBS, ist sehr vielseitig. Demzufolge benötigt ein solches Unternehmen ein Portfolio an IT-Anwendungen.² Unter IT-Anwendungen können zum einen die gängigen System des Herstellers Microsoft, aber auch weitere Softwarelösungen verschiedenster Anbieter gesehen werden. Aus dem Hause Microsoft bietet das Office-Paket, vor allem durch die Programme Excel und Access eine Vielzahl an Möglichkeiten für die betriebswirtschaftliche Unterstützung eines Unternehmens. Beispielsweise können durch Excel Tabellen, welche entweder selbst erstellt oder über externe Quellen verfügbar sind, verschiedenste Szenarien der Planungsrechnung dargestellt werden. Über Verknüpfungen und Rechenbefehle innerhalb des Programms können somit unterschiedlichste Situationen abgebildet werden. Zusätzlich bietet Microsoft auch eine Softwarekomponente für mittelständische Unternehmen mit erweiterten Funktionen.³

Auf dem Markt etablieren sich zunehmend Software-Komplettlösungen, welche gerade für den Einsatz in Klein- und Kleinstbetrieben eine voll umfängliche Arbeitsplattform bieten. Diese Programme verfügen über Module der Bereiche Materialwirtschaft, Auftragsabwicklung, Buchhaltung, internes und externes Rech-

¹ Vgl. Meyer, J.-A. / Schleus, R. / Buchhop, E. (2007). S. 15-16.

² Vgl. Hartenstein, M. et al. (2011), S. 77.

³ Vgl. Microsoft (URL).

nungswesen, bis hin zur Faktura.¹ Preislich können bei den Softwarelösungen große Unterschiede festgestellt werden. Bei höherem Detaillierungsgrad und größerer Funktionsauswahl steigen die Preise. Einige der Anbieter bieten zusätzlich eine internetbasierte Plattform ihres Programmes an. Somit ist keine Installation der Software auf dem Computer notwendig und die Anwendung kann von jedem Computerarbeitsplatz mittels Browser und Internetanschluss angesteuert werden.²

Die EBS wird für die Erfüllung ihrer Beratungsaufträge und der damit übertragenen Aufgaben die Software „DATEV Mittelstand Faktura und Rechnungswesen pro“³ verwenden. Das Unternehmen DATEV bietet mit dieser Software eine Komplettlösung, welche auf die Anforderungen und Bedürfnisse des Mittelstands zugeschnitten ist. Unter einer Komplettlösung ist eine Software zu verstehen, welche dem Nutzer eine vollumfängliche Bearbeitung der kaufmännischen Aufgaben ermöglicht.⁴ Die Nutzung der DATEV-Software bedingt eine enge Zusammenarbeit mit dem Steuerberater des Mandanten. Die Funktionen dieses Programms sind^{5,6}:

- DATEV Arbeitsplatz

Bietet eine übersichtliche Benutzeroberfläche mit Zugriff auf alle Anwendungen der Software sowie die zentralen Stammdaten. Die Inhalte des Arbeitsplatzes können, auf die jeweiligen Kundenbedürfnisse zugeschnitten, angepasst werden.

- Auftragswesen

Beinhaltet sämtliche Funktion zur Abwicklung des Auftragswesens. Es können Dokumente wie Angeboten, Auftragsbestätigungen, Lieferscheinen, Rechnungen, Zahlungserinnerungen und Gutschriften erstellt werden. Die verwendeten Daten sind mit den anderen Komponenten des Programms verknüpft. Ebenfalls können im Auftragswesen alle Kunden- oder Lieferantenstammdaten bearbeitet werden.

¹ Vgl. Manhart, K. (2013).

² Vgl. Wyllie, D. (URL).

³ DATEV (URL3).

⁴ Vgl. DATEV (URL1), S. 15.

⁵ Vgl. DATEV (URL2), S. 5-17.

⁶ Vgl. DATEV (URL1), S. 15-24.

- Dokumentenablage
Die Dokumentenablage ist ein System um die Ablage aller Dokumente durch Digitalisierung zu vereinfachen. Die eingescannten Belege werden in individuell gestaltbaren Ordnern abgelegt und ermöglichen einen schnellen Zugriff.
- Rechnungswesen
Die Komponente Rechnungswesen dient zur Verbuchung der relevanten Geschäftsvorfälle unter Mitgabe der Zusatzkontierung für die Kostenrechnung und Anlagenbuchhaltung. Kostenstellen- und Kostenartenrechnung, Anlagenbuchhaltung, umfangreiche betriebswirtschaftliche Auswertungsmöglichkeiten und Controlling-Reports, Verwaltung der offenen Posten und Mahnwesen sind in diesem Bereich der Software angesiedelt.
- Zahlungsverkehr
Die Komponente Zahlungsverkehr bereitet alle ein- und ausgehenden Zahlungen, durch automatisch übermittelte Daten des Rechnungswesens, vor. Gemäß den Bestimmungen des einheitlichen Zahlungsverkehrs in Europa eignet sich das Modul für das Zahlungsverfahren SEPA. Darüber hinaus ermöglicht diese Komponente den Abruf des aktuellen Finanzstatus.

Zuletzt setzt eine zielgerichtete Unternehmensberatung gute Kontakte zu relevanten externen Partnern voraus. Einer der wichtigsten Partner sowohl von Mandant als auch Beratungsunternehmen ist die Bank. Daher ist es von Vorteil wenn der Berater bereits Kontakt zu Bankberatern hat. Ebenfalls nützlich sind Verbindungen zu Steuerberatern sowie Verantwortungsträgern bei Ämtern.¹

Zusammenfassend können die Voraussetzungen von Beraterseite, wie folgt benannt werden.

- Abbau von Vorurteilen
- Qualifikation / Fachliche Kompetenz
- KMU-orientierte Lösungsansätze
- Ausstattung Hard- und Software

¹ Vgl. Industrie- und Handelskammer Nordschwarzwald (URL).

- Kontakte

4.2 Ziele des Beratungsverhältnisses

Das Hauptziel der Unternehmensberatung für KMU ist die Sicherung des Fortbestands des Unternehmens des Mandanten, einhergehend mit Erhöhung der Ertragskraft. Aus den in Kapitel 3 aufgezeigten Problematiken von Kleinunternehmen in den Bereichen Marktumfeld, Finanzen und Organisation und den im vorherigen Kapitel erläuterten Voraussetzungen für Klient und Berater lassen sich nun im Folgenden die Ziele des Beratungsverhältnisses definieren. Ziele gelten als „künftig erwünschte Zustände oder Entwicklungsprozesse bzw. generelle Verhaltensvorschriften, die ein Unternehmen zu erreichen versucht.“¹ Die Definition von Zielen erfordert die Berücksichtigung unterschiedlicher Interessensgruppen. Dies sind neben dem Eigentümer als Hauptinteressent ebenso die Geschäftsführung sowie Belegschaft. Darüber hinaus gelten auch Dritte wie Kunden, Lieferanten und Banken als „Stakeholder“.²

Der Zielbildungsprozess beginnt mit dem ersten Kontakt und Sichtung der unternehmensrelevanten Daten in Verbindung mit der Lokalisierung der Problemfelder des Klienten. Der erste Schritt in diesem Prozess ist die Zieldefinition, d.h. es werden Ziele erarbeitet um die ermittelten Schwachstellen zu reduzieren bzw. zu beseitigen. Der nächste Schritt im Zielbildungsprozess ist die Konkretisierung (operationalisieren) der Ziele. Dabei muss ein Ziel die folgenden Kriterien erfüllen.³

- Zielinhalt
Präzisierung des Inhalts eines Ziels. WAS?
- Geltungsbereich
Bestimmung der relevanten Unternehmensbereiche. WO?
- Zielausmaß
Messbarkeit des Ziels durch Werte schaffen. WIE VIEL?

¹ o. Verf. (URL1), S. 4.

² Vgl. Amann, K. / Petzold, J. (2014), S. 41-42.

³ Vgl. Kreutzer, R. (2013), S. 133-135.

- Zeitbezug

Maximale Dauer bis die Erreichung eines Ziels eintritt. WANN?

Eine weitere Möglichkeit ein Ziel zu definieren ist nach den SMART-Kriterien. Hierbei steht **SMART** für **S**pecific **M**easurable **A**ccepted **R**ealistic **T**imely.¹ Die Bestandteile deuten im deutschen Wortlaut das ein Ziel spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert sein muss. Durch Einsatz der genannten Kriterien werden die Ziele präziser definiert und haben eine höhere Aussagekraft wie folgendes Beispiel darstellt.

Ergebnis der Zielsuche:	Wir möchten unseren Umsatz steigern.
Ergebnis nach Konkretisierung:	Wir möchten in den nächsten 12 Monaten (Zeitbezug) unseren Umsatz (Zielinhalt) im Bereich Fertigwaren (Geltungsbereich) um 4,5% (Zielausmaß) steigern.

Der Zielinhalt ermöglicht eine Untergliederung der Ziele in Formal- und Sachziele. Erstere sind die oberste Zielebene, auch als Erfolgsziele betitelt, und spiegeln den Erfolg des unternehmerischen Handelns wieder. Wichtige Formalziele sind die Produktivität, Rentabilität sowie Gewinn und Wirtschaftlichkeit. Aus den Formalzielen ergeben sich die untergeordneten Sachziele, welche das konkrete Handeln im Betrieb zur Leistungserstellung tangieren. Einige Beispiele hierzu sind Leistungs-, Finanz- und soziale sowie ökologische Ziele.²

Die zweite Maßnahme im Zielbildungsprozess ist die Konkretisierung, dadurch erhält das Ziel einen höheren Informationsgehalt. Im dritten Schritt werden alle aufgestellten Ziele analysiert und geordnet. Dies bedeutet sie werden als Haupt- oder Nebenziel klassifiziert und etwaige Zielkonflikte bzw. Zielharmonien analysiert. Es folgt die Untersuchung der Ziele nach Realisierbarkeit. Nach den vorstehend genannten Schritten liegen den Entscheidern diverse Ziele vor, welche jedoch nicht alle vorrangig angesetzt werden können. Daher ist es nun die Aufgabe,

¹ Vgl. Kreutzer, R. (2013), S. 136.

² Vgl. Hüttenrauch, J. (URL), S. 3.

eine realisierbare Anzahl der wichtigsten Ziele für die Folgeperiode zu ermitteln. Am Ende des Zielbildungsprozesses erfolgt die Überprüfung der Zielergebnisse. Wurde ein Ziel erreicht können die nächsten Ziele angestrebt werden. Ist ein Zielergebnis negativ muss der Prozess von neuem durchlaufen werden.¹

Die im Folgenden genannten kurz-, mittel- und langfristigen Beratungsziele, benennen alle angestrebten Zustände, welche durch das Beratungsverhältnis erreicht werden sollen.

4.2.1 Kurzfristige Beratungsziele

Um das „Überleben“ des Unternehmens zu ermöglichen, ist eine solide Liquiditätsbasis und Liquiditätsplanung notwendig.² Daher ist die kurzfristige Zielsetzung des Beratungsverhältnisses die Beseitigung etwaiger Liquiditätsengpässe. Dieses Kapitel erläutert verschiedene Maßnahmen zur kurzfristigen Stärkung der Liquidität.

Nach dem deutschen Recht ist in der Insolvenzordnung (InsO) die Zahlungsunfähigkeit Grund zur Eröffnung des Insolvenzverfahrens nach § 17 Abs. 1 InsO. Die Definition der Zahlungsunfähigkeit im 2. Absatz lautet: „Der Schuldner ist zahlungsunfähig, wenn er nicht in der Lage ist, die fälligen Zahlungspflichten zu erfüllen. Zahlungsunfähigkeit ist in der Regel anzunehmen, wenn der Schuldner seine Zahlungen eingestellt hat.“³ Eine drohende Zahlungsunfähigkeit ist kein gesetzlicher Eröffnungsgrund, gibt jedoch die Möglichkeit das Insolvenzverfahren zu eröffnen.

Zur Vermeidung, der vorstehend erläuterten Situation, gilt es im ersten Schritt der Beratung die aktuelle Liquiditätssituation festzustellen und zu erfassen. Zur Einschätzung der Situation dienen der tagesaktuelle Finanzstatus und die Finanzplanung. Jedoch ist die Finanzplanung in vielen Kleinunternehmen noch nicht In-

¹ Vgl. o. Verf. (URL1), S. 6.

² Vgl. Sattes, I. et al. (2001), S. 78.

³ Insolvenzordnung (URL).

strument des wirtschaftlichen Handelns.¹ Der Finanzplan als Beratungsinstrument wird im Laufe der Arbeit in Kapitel 4.3.2 genauer erläutert.

Erkannte Liquiditätsengpässe müssen zeitnah durch liquiditätserhaltende und liquiditätsschaffende Aktivitäten beseitigt werden. Diese Direktmaßnahmen sind lediglich eine kurzfristige Lösung der Finanzierungsprobleme im Mittelstand um der drohenden Zahlungsunfähigkeit zu entgehen. Die zeitliche Überbrückung dient dem Unternehmen und der Beratung zur Überarbeitung, Anpassung und Verbesserung der zukünftigen Finanz- und Liquiditätspläne.²

Der erste Schritt der genannten liquiditätserhaltenden Maßnahmen ist die Sicherstellung der Bankenfinanzierung. Hierzu wird es notwendig sein, Gespräche mit beteiligten Banken zu führen und erste perspektivische Lösungsansätze aufzuzeigen. Dies kann zum einen durch die Umwandlung von mit hohen Zinsen belasteten Kontokorrentkrediten in mittel- oder langfristige Bankdarlehen geschehen, wodurch eine deutliche Liquiditätsentlastung stattfindet und als zusätzlicher Effekt die Gewinn- und Verlustrechnung durch günstigere Zinskonditionen entlastet wird. Zum anderen könnten Liquiditätsengpässe überbrückt werden, indem bei bereits bestehenden Darlehen Tilgungsaussetzungen vereinbart werden. Die Realisierung dieser Maßnahmen ist nur durch ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen Schuldner und Gläubiger, Kommunikationsbereitschaft und der Bereitstellung von Sicherheiten, sofern möglich, in Verbindung mit einem schlüssigen Finanz- und Liquiditätsplan möglich. Die Erarbeitung der notwendigen Unterlagen ist Aufgabe des Beratungsunternehmens, welches die Verhandlungen durch seine Kontakte zum Kreditinstitut zusätzlich positiv beeinflussen kann.³

Eine weitere liquiditätserhaltende Möglichkeit ist die Liquiditätsbildung durch Investitionsverschiebungen. Dies bedeutet, dass geplante Investitionen ausgesetzt werden und die Nutzungsdauer der vorhandenen Anlagen durch Überprüfung und Ausbesserung verlängert wird. Das sofortige Einsparpotential liegt hier in Höhe der Neuanschaffungskosten einer Anlage abzüglich der Erhaltungskosten der vor-

¹ Vgl. Vuilleumier, J.-P. (URL).

² Vgl. Schimpf, H. / Frey, H. (2012), S. 3.

³ Vgl. Schimpf, H. / Frey, H. (2012), S. 4.

handenen Anlage. Etwaige Nachteile der Wirtschaftlichkeit durch geringere Qualität oder höhere Produktionskosten gegenüber einer neuen Anlage werden durch die Sicherung der Zahlungsfähigkeit ausgeglichen.¹

Weitere Möglichkeiten um die Liquidität im Unternehmen zu steigern sind liquiditätsschaffende Methoden, wie Factoring und Sale-And-Lease-Back. Beim Factoring verkauft das Unternehmen seine bestehenden Forderungen aus Lieferungen und Leistungen an den so genannten Factor. Dieser übernimmt somit die Forderung und erhält die Zahlungen vom Kunden. Vorteilhaft beim Factoring ist einerseits der sofortige Zufluss liquider Mittel aus der Zahlung des Factors, andererseits können mit dem Factor Vereinbarungen, zu Absicherung des Forderungsausfalls sowie der Übernahme des Forderungsmanagements, getroffen werden.² Ein Nachteil sind die doch recht hohen Abschläge, welche das Factoringunternehmen erhält.

Das Sale-And-Lease-Back-Verfahren ermöglicht den Liquiditätszuwachs durch die Veräußerung von vorhandenen Maschinen des Anlagevermögens um sie danach beim Käufer zu mieten. Auch diese Methode kann aus mehreren Gesichtspunkten von Vorteil sein. Auch nach Verkauf der Anlage bleibt die Produktivität durch die Nutzungsrechte im Mietvertrag erhalten. Die Kosten der Nutzung (Mietgebühren) stellen eine Betriebsausgabe dar und senken somit die Steuerlast. Demzufolge ist der finanzielle Nutzen der Ertrag aus der Veräußerung des Vermögensgegenstands abzüglich der Mietaufwendungen.³

Die vorgestellten Maßnahmen dienen in erster Linie der Beseitigung von Liquiditätseingüssen eventuell der drohenden Zahlungsunfähigkeit. In den folgenden Abschnitten werden mittel- und langfristige Vorgehensweisen erläutert um die Finanz- und Ertragslage des Unternehmens nachhaltig zu stabilisieren und zu verbessern.

¹ Vgl. Schimpf, H. / Frey, H. (2012), S. 4.

² Vgl. Schimpf, H. / Frey, H. (2012), S. 4.

³ Vgl. Schimpf, H. / Frey, H. (2012), S. 4-5.

In Verbindung mit einer nicht ausreichenden Liquidität kann auch die Liefer- bzw. Dienstleistungsbereitschaft des Unternehmens abnehmen. Eine schlechte wirtschaftliche Situation setzt die Unternehmen dahingehend unter Druck, dass sie ihren Zahlungsverpflichtungen aus Lieferungen und Leistungen nicht oder nur verspätet nachkommen können. Dies hat wiederum zur Folge, dass die Lieferbereitschaft der Lieferanten gemindert wird. Die Kausalität sind Einschränkung der Produktion, da die notwendigen Einsatzfaktoren (Material, Rohstoffe, Hilfsstoffe, usw.) nicht verfügbar sind und keine neuen Lagerbestände aufgebaut bzw. Aufträge nicht befriedigt werden können. Ohne ausreichendes Angebot an Produkten muss der Vertrieb reduziert oder eingestellt werden und es können nur geringere Umsätze generiert werden und die Liquidität wird zusätzlich belastet. Der Verlust von Kunden, welche ihren Bedarf durch Substitutionsprodukte decken, schadet dem Unternehmen nachhaltig. Folglich verursacht der Mangel an Liquidität und den daraus resultierenden Umständen, die Möglichkeit neue Liquidität aufzubauen.¹

Um die Liefer- und Leistungsbereitschaft aufrecht zu erhalten ist eines der kurzfristigen Beratungsziele den Bestand an Materialien zu sichern. Verhandlungen mit den Stammlieferanten zur Vereinbarung neuer Konditionen für zukünftige Lieferungen sind zu führen. Für bereits bestehende Verbindlichkeiten sind Vereinbarungen im Hinblick auf weiteren Zahlungsaufschub zu treffen.

Die Abnahme an liquiden Mitteln ist oftmals nicht nur durch die schlechte wirtschaftliche Situation begründet, sondern auch durch mangelndes Forderungsmanagement.² Einhergehend mit verzögerter Rechnungsstellung und nicht realisierten Forderungen entsteht ein Kumulationseffekt. Im Rahmen des Working Capital Managements besteht die Möglichkeit Liquidität zu generieren.³ Der Berater kann in diesem Fall das Forderungsmanagement für den Klienten übernehmen und dadurch den Unternehmer in doppelter Sicht entlasten. Zum einen werden die Rechnungen umgehend nach Leistungserbringung fakturiert und zum anderen ist der Unternehmer von dieser Tätigkeit entbunden und kann sich somit dem operativen

¹ Vgl. Keuken, F. (URL), S. 5.

² Vgl. Schöning, S. / Rutsch, J. C. / Schmitt, M. (2012), S. 246.

³ Vgl. Schöning, S. / Rutsch, J. C. / Schmitt, M. (2012), S. 242-243.

Geschäft widmen. Neben der zeitnahen Fakturierung kann durch das Beratungsunternehmen ebenfalls eine Änderung der Konditionen im Hinblick auf Zahlungsvereinbarungen vorgenommen werden. Beispielsweise sollte den Kunden des Mandanten Skonto gewährt werden, um den Anreiz einer frühzeitigen Rechnungsbegleichung zu schaffen.¹

4.2.2 Mittelfristige Beratungsziele

Ein Unternehmen verfügt in der Regel bereits über eine Vielzahl von Daten, die jedoch nur bedingt genutzt werden. Dies sind unter anderem Finanz-, Vertriebs-, Kunden- oder Produktionsdaten. Einige dieser Daten sind für die Aussagekraft der Profitabilität und Steuerung des Unternehmens von großer Bedeutung.² Jedoch bleiben gerade bei sehr kleinen Unternehmen, beispielsweise Ein-Mann-Unternehmen des Handwerks, die bereits vorhandenen Daten, aufgrund Zeitmangels, über einen längeren Zeitraum unberücksichtigt.

Im Rahmen der mittelfristigen Beratungsziele soll aus dem vorhandenen Pool an Daten ein Portfolio der wichtigsten Informationen gesammelt und strukturiert als Datenbasis ermittelt werden. Diese ausgewählten Daten sind zum einen Grundlage für alle weiteren Entscheidungen im Beratungsprozess und zum anderen der Grundstock des betriebswirtschaftlichen Handelns des Unternehmers.³ Der Beratungsprozess der EBS sieht eine gemeinsame Definition der Schlüsselinformationen vor. Darauf folgend eruiert, qualifiziert und benennt der Berater die Datenquellen. Die gewonnenen Daten werden in einer für den Mandanten verständlichen und übersichtlichen Form erarbeitet. Im nächsten Schritt werden die Informationsstandards klassifiziert und in ein periodisch festzulegendes Analysetool integriert. Die mittelfristigen Beratungsziele sind somit eine Vorstufe zur Entwicklung eines langfristigen, positiven Wegs des Unternehmens.

Insofern wird in dieser wichtigen Phase des Beratungsverhältnisses die Grundlage für die zukünftige Zusammenarbeit gelegt. Der Unternehmer bekommt durch den

¹ Vgl. Haufe (URL).

² Vgl. o. Verf. (URL2), S. 1.

³ Vgl. Gleich, R. (2013), S. 83-84.

Berater aufgezeigt, welche Daten bereits vorhanden sind und wie diese sinnvoll genutzt werden können. Des Weiteren werden, weitere, zwingend notwendige, aussagekräftige Analysen und Kennzahlen definiert. Am Ende dieses Prozesses steht dem Unternehmer ein maßgeschneidertes, umfangreiches Managementsystem zur Verfügung. Seitens des Beraters wird dem Unternehmer die Aussagekraft der Informationen in Form eines verständlichen Leitfadens, mit Benennung des messbaren Nutzens, an die Hand gegeben, sodass dieser im Zeitverlauf mit den Kennzahlen immer vertrauter wird.

Die Umsetzung dieses mittelfristigen Ziels ist als Meilenstein im Beratungsverhältnis anzusehen, da hier dem Unternehmer das Verhältnis Chancen/Risiken zu Kosten/Nutzen, sowie der Nutzen eines Kennzahlensystems für KMU plastisch aufgezeigt werden kann.

4.2.3 Langfristige Beratungsziele

Die Sicherung der Liquidität in Form von liquiditätserhaltenden bzw. liquiditätsschaffenden Maßnahmen, welche in Kapitel 3.2.1 erläutert wurden, hat für das Unternehmen kurzfristig eine hohe Bedeutung. Um die Existenzsicherung zu gewährleisten ist jedoch eine langfristige Lösung etwaiger finanzieller und unternehmerischer Probleme notwendig.

Mit der Einführung von Basel III Anfang des Jahres 2013 hat sich die Situation auf dem Kreditmarkt vor allem für KMU weiter verschärft. Die bereits in Kapitel 3.2 genannten Voraussetzungen und Änderungen für Banken sowie Unternehmen geben Anlass die Finanzierungsstruktur der Unternehmen zu überdenken. Immer häufiger rücken alternative Finanzierungsformen in den Fokus.¹ Hierzu zählen neben, den bereits als kurzfristige Liquiditätsquellen genannten Instrumenten auch Mezzanine-Kapital oder Mittelstandsanleihen.²

¹ Vgl. Felden, B. / Mellinghof, S. (2013a), S. 8-11.

² Vgl. Felden, B. / Mellinghof, S. (2013b), S. 10.

Die Optimierung der Eigenkapitalstrukturen ist ebenfalls ein langfristiges Beratungsziel. Im Fokus steht hierbei die Erhöhung der Eigenkapitalquote, d.h. das Verhältnis des Eigenkapitals im Vergleich zum Gesamtkapital. Eine Verbesserung ist daher nur durch Aufstockung des Eigenkapitals möglich.¹ Zum einen gibt es die Möglichkeit Eigenkapital aus dem privaten Vermögen des Unternehmers einzubringen², durch die Thesaurierung von Gewinnen oder durch externe Investoren. Die letzte Variante stellt sich für KMU jedoch schwierig dar, da eventuelle Investoren meist hohe Forderungen für das bereitgestellte Kapital haben und zusätzlich in die Geschäftspolitik eingreifen möchten.³ Daher sollte eine Eigenkapitalaufstockung aus eigenen Mitteln angestrebt werden. Diese kann jedoch nur mit einer Erhöhung der Ertragskraft einhergehen.

Um die erwähnte Erhöhung der Ertragskraft langfristig zu realisieren wird in der Zusammenarbeit zwischen Berater und Unternehmer eine intensive Überprüfung der Kostenpositionen des Unternehmens notwendig sein. Hier wird in der Tiefe die Überlegung anzustellen sein, welche der generierten Kosten zukunftsgerichtet reduziert werden können.⁴ Diese Form des Kostenmanagements verlangt eine intensive Mitarbeit des Unternehmers und seiner Mitarbeiter, da Kostenblöcke in direktem Zusammenhang mit dem Produktions- bzw. Leistungsprozess stehen und somit die Gefahr besteht bei mangelnder Qualität geringere Umsätze zu generieren. Des Weiteren sind, ebenfalls in Zusammenarbeit zwischen Berater und Unternehmer, Möglichkeiten zur Verbesserung der Umsatzsituation in der Breite anzudenken.

Für den nachhaltigen Unternehmenserfolg ist es entscheidend, die in der Vergangenheit begangenen Fehlentscheidungen zu erkennen und diese zukünftig zu vermeiden. Um die Ursachen für die schwierige Unternehmenssituation zu erkennen, müssen alle Bereiche des Unternehmens berücksichtigt werden. Die Entstehung einer Liquiditätskrise ist die Folge anderer Krisen, welche durch fehlerhafte Entscheidungen und Prozesse hervorgerufen wurden. Ein typischer Krisenverlauf

¹ Vgl. Wolf, J. / Paul, H. / Zipse, T. (2009), S. 96.

² Vgl. Ihlau, S. / Duscha, H. / Gödecke, S. (2013), S. 29.

³ Vgl. Opersnik, M. / Rennhak, C. (2012), S. 347.

⁴ Vgl. Radke, H.-D. (2009), S. 86-90.

beginnt mit einer Strategiekrisis, welche in eine umsatz- und ertragsbelastende Erfolgskrise übergeht und im letzten Schritt zur unternehmensbedrohenden Liquiditätskrise wird.¹

Die Ursachen einer Krise können sowohl internen (endogen) als auch externen (exogen) Ursprungs sein.² Da die exogenen Ursachen nur schwer zu beeinflussen sind und das Beratungsverhältnis zur Verbesserung der internen Strukturen dient, wird im Folgenden auf die internen Ursachen einer Krise eingegangen.

Die häufigsten Ursachen für eine Krise finden sich in der Unternehmensführung und der Organisation. Da die Unternehmensführung eine übergeordnete Instanz ist, wirken sich Fehlentscheidungen oder unzureichende Erfüllung der Aufgaben der Führungsebene auf sämtliche Bereiche des Unternehmens aus. Vor allem Fehlentscheidungen im Planungsprozess, der Kontrolle oder der Auswahl des Führungsstils prägen eine schlechte wirtschaftliche Situation. Zudem ist die Einschätzung des Volumens und der Entwicklung der Absatzmärkte oftmals unzulänglich. Werden diese Bereiche optimiert, können klare Ziele und Pläne definiert und verfolgt werden. Aus organisatorischer Sicht, müssen überproportionale Fixkosten durch Verbesserung der Aufbau- und Ablauforganisation abgebaut werden.³

Als wichtigstes, langfristiges Beratungsziel, ist die Überprüfung und detaillierte Analyse der betrieblichen Abläufe, als auch der bestehenden Prozesse, anzugehen. Hier werden die betrieblichen Abläufe auf ihre Sinnhaftigkeit und Nutzenbringung geprüft. Die daraus resultierenden Erkenntnisse können zu einem erheblichen Wandel im Unternehmensumfeld führen, welche intern starke Auswirkung haben können. Im Zuge dieses Analyseschritts werden auch die einzelnen Prozesse in Richtung Produktivität und Leistung auf den Prüfstand gestellt.⁴ Bei produ-

¹ Vgl. Mertes, H.-K. (URL).

² Vgl. Burkhalter, E. (URL), S. 12-14.

³ Vgl. Burkhalter, E. (URL), S. 14-17.

⁴ Vgl. Schlüter, T. (2007), S. 54-55.

zierenden Unternehmen wird der Prozess an sich durch REFA-Maßnahmen¹ durchleuchtet.

Über allem steht das langfristige Ziel, die betriebswirtschaftliche Eigenständigkeit, sowohl im Erkennen einzelner unternehmerischer Situationen als auch den daraus zu treffenden Entscheidungen, zu fördern. Der Berater rückt hier in die Rolle des Coaches.

4.3 Instrumente der Beratung

Die Anzahl der einsetzbaren betriebswirtschaftlichen Instrumente einer Unternehmensberatung ist umfangreich. Die vorliegende Arbeit fokussiert sich auf die wichtigsten und gibt eine Übersicht der Hauptinstrumentarien der Beratung der EBS, welche auf die Bedürfnisse von KMU zugeschnitten sind.

4.3.1 Businessplan

Ein zentrales, übergeordnetes Instrument des Beratungsverhältnisses ist der Businessplan. Durch die Tatsache, dass hier alle Aspekte des Unternehmens abgebildet werden, wird diesem Instrument in dieser Arbeit in entsprechendem Umfang Rechnung getragen.

Der Business- oder Geschäftsplan ist ein ausgearbeitetes Konzept über ein zukünftiges unternehmerisches Projekt. Hierbei kann es sich beispielsweise sowohl um eine Unternehmensgründung als auch um Produkteinführungen oder den Aufbau eines neuen Geschäftsfeldes handeln. Der Businessplan soll die angestrebten Ziele, die geplanten Strategien in Verbindung mit Voraussetzungen, Konzeptionen und den zum Einsatz kommenden Maßnahmen schriftlich, vollständig und geordnet darlegen. Der Adressat erhält umfassende Informationen zur Vergangenheit, Gegenwart und der Zukunft des Unternehmens und seine Vorhaben.²

¹ Vgl. REFA Baden-Württemberg e.V. (URL).

² Vgl. Nagl, A. (2014), S. 1.

Neben externen Adressaten wie Kreditinstituten dient der Geschäftsplan auch internen Interessenten, vor allem dem Inhaber und/oder der Geschäftsführung, als grundlegendes Element zur Unterstützung bei Entscheidungen und in der Entwicklung von Strategien und Planungen.¹

Es gibt keine eindeutige, für alle Unternehmen passende, Vorlage eines Businessplans. Der Businessplan muss individuell für die jeweiligen Bedürfnisse des Unternehmens angepasst werden. Die im Folgenden genauer erläuterten Bausteine sind jedoch elementare Bestandteile eines Businessplans:

- Executive Summary

Das Executive Summary ist eine umfassende Übersicht des Businessplans und gibt die Geschäftsidee in einer präzisen Zusammenfassung wieder.² Um einen potentiellen Investor oder eine kreditgebende Bank von der Geschäftsidee zu überzeugen ist es von Vorteil, wenn die angestrebten Ziele ehrgeizig und realistisch zugleich sind. Ein weiterer bedeutender Inhalt des Executive Summary ist die Beschreibung der geplanten Produkte oder Dienstleistungen sowie die Begründung der Exklusivität und des Nutzen für den Kunden. Ebenso enthält die Zusammenfassung Informationen über potenzielle Märkte und die Höhe des Kapitalbedarfs. Wichtig bei der Erstellung des Executive Summary ist es, dass die enthaltenen Informationen in den folgenden Modulen des Businessplanes präzise erläutert werden. Stilistisch ist die Wortwahl, Form und Länge zu beachten.³

- Geschäftsmodell

Das Hauptziel dieses Bausteins des Businessplans ist die ausführliche Beschreibung des Geschäftsmodells. Unter anderem werden die unternehmensspezifischen Daten und Fakten wie Firmierung sowie Rechtsform, Unternehmenssitz, Datum der Gründung usw. wiedergegeben. Der inhaltliche Schwerpunkt ist die ausführliche Beschreibung der Geschäftsidee und deren Umsetzung. Hierfür sollten zunächst die im Unternehmen vor-

¹ Vgl. Hofbauer, G. / Bergmann, S. (2008), S. 64.

² Vgl. Hering, T. / Vincenti, A. (2005), S. 189.

³ Vgl. Nagl, A. (2014), S. 7-8.

handenen Kernkompetenzen dargelegt werden. Das Geschäftsmodell umfasst ebenso die Unternehmensstrategie, also Angaben zu Vision und Mission des Unternehmens. Darauf folgend wird die Strategie, d.h. die Vorgehensweise, zur Umsetzung der ebenfalls in diesem Abschnitt benannten Produkt- und Dienstleistungspalette beschrieben.¹

- Zielmarkt

Um den Zielmarkt eines Unternehmens oder Produkts zu definieren müssen unterschiedliche Analysen vorangestellt werden. Durch Absatzmarkt-, Wettbewerbs- und SWOT-Analyse können die wichtigen Informationen wissenschaftlich untersucht und alle Fakten über den angestrebten Markt detailliert wiedergegeben werden.

Die Absatzmarktanalyse informiert über die aktuellen Zustände an den Märkten und die möglichen Entwicklungen von beispielsweise Marktvolumen oder potenzieller Nachfrage.²

Die Wettbewerbsanalyse ist ein weiteres notwendiges Instrument zur Definition des Zielmarkts. Aufgabe ist es die Konkurrenzsituation zu entschlüsseln. Es müssen die direkten Konkurrenten und deren Stärken und Schwächen ermittelt werden.³ Um die gewünschten Informationen zu erhalten eignet sich ein Benchmark. Hierbei vergleicht man das eigene Unternehmen mit den stärksten Konkurrenten am Markt.⁴

Die SWOT-Analyse ist ein weiteres strategisches Instrument zur Einordnung am Markt. **SWOT** steht für die Begriffe **S**trengths - Stärken, **W**eakness - Schwächen, **O**pportunities - Chancen und **T**hreats - Risiken. Ziel ist es also die internen Stärken und Schwächen sowie externen Chan-

¹ Vgl. Nagl, A. (2014), S. 9-10.

² Vgl. Hofbauer, G. et al. (2009), S. 88.

³ Vgl. Hofbauer, G. / Schmidt, J. (2007), S. 70-71.

⁴ Vgl. Nagl, A. (2014), S. 16.

cen und Risiken des Unternehmens gegenüber der Konkurrenz zu ermitteln und daraus die Strategien für das weitere Vorgehen zu gestalten.¹

- Ziele und Strategie

Im Kapitel Ziele und Strategie des Businessplans werden alle aus Vision und Mission entstandenen Ziele des in Kapitel 4.2 erläuterten Zielbildungsprozesses des Unternehmens aufgeführt. Darüber hinaus werden die entwickelten Strategien zur Zielerreichung genannt. Mögliche Strategien sind, die wohl am häufigsten gewählte Wachstumsstrategie, jedoch besteht auch die Möglichkeit der Konsolidierung- oder Rückzugsstrategie.²

Nachdem die Grundstrategie gewählt wurde, muss unter den Wettbewerbsstrategien unterschieden werden. Bei der Strategie der Kostenführerschaft, versucht das Unternehmen alle Bestandteile des Leistungserstellungsprozesses so kostengünstig wie möglich zu gestalten um das preiswerteste Produkt anbieten zu können. Dagegen wird bei der Strategie der Differenzierung durch Innovation und Einzigartigkeit der Kostenfaktor vernachlässigt. Die Differenzierung hat zum Ziel ein Produkt anzubieten, dass - aus Mangel an Konkurrenz - auch teuer verkauft werden kann.³

- Produkt- und Leistungsportfolio

Dieser Teil des Businessplans widmet sich den Produkten und Dienstleistungen welche das Unternehmen anbieten möchte. Ziel ist eine voll umfängliche Darstellung aller Produkte und Dienstleistungen inklusive der Funktionen und Eigenschaften.⁴ Um die Beurteilung des Produkts für den Adressat des Businessplans zu erleichtern können die Produkte zusätzlich in einem Wettbewerbsstärke-Marktattraktivitäts-Portfolio dargestellt werden. Dieses Portfolio misst anhand der beiden Indikatoren Marktanteil und Marktwachstum wie sich ein Produkt am Markt positionieren kann und welche Maßnahmen das Unternehmen daraus ableiten muss. Mögliche Ei-

¹ Vgl. Kreutzer, R. (2013), S. 85-86.

² Vgl. Nagl, A. (2014), S. 23-34.

³ Vgl. Nagl, A. (2014), S. 24-26.

⁴ Vgl. Nagl, A. (2014), S. 29.

nordnungen sind Question Marks (Fragezeichen), Stars (Sterne), Cash Cows (Melkkühe) oder Poor Dogs (Arme Hunde).¹

Question Marks sind Produkte, bei welchen die zukünftige Position am Markt noch nicht eingeschätzt werden kann. Sie können sich zum einen positiv entwickeln und in den Kreis der Stars aufsteigen oder negativ in den Bereich der Poor Dogs abfallen

Produkte welche sich im Bereich der **Stars** bewegen, zeichnen sich durch einen hohen Marktanteil und ein hohes Marktwachstum aus.

Die so genannten **Cash Cows** sind Produkte, welche einen hohen Marktanteil haben jedoch nur ein geringes Marktwachstum.

Zuletzt gibt es Negativ-Produkte im Bereich der **Poor Dogs**. Bei diesen Produkten ist sowohl Marktanteil als auch Marktwachstum sehr gering und eine Produktelimination ist vorzunehmen.

Der Bereich Produkt- und Leistungsportfolio des Businessplans sollte zusätzlich Informationen über eventuelle Patente, Marken oder Schutzrechte enthalten. Darüber hinaus sollten die zukunftsgerichteten Maßnahmen im Hinblick auf Qualitätssicherung und -verbesserung oder Produktentwicklungen aufgegriffen und erläutert werden.

- Marketing und Vertrieb

Zur Vermarktung der hergestellten Produkte und Dienstleistungen dient der Baustein Marketing und Vertrieb des Businessplans. Dargestellt werden die Maßnahmen um den Kunden zu erreichen, zu informieren und an das Unternehmen zu binden sowie die möglichen Vertriebssysteme. Zuerst sollte das Unternehmen eine Marktsegmentierung, also eine Zerlegung des kompletten Markts in kleinere Teilmärkte, um Wettbewerbs-, Image- und Kostenvorteile zu erzielen, vornehmen. Voraussetzend ist die Kenntnis der

¹ Vgl. Kreutzer, R. (2013) S. 96-99.

Kundenanzahl eines Marktsegmentes um die Umsätze abschätzen zu können und die Realisierbarkeit einer einheitlichen Vermarktungsstrategie.

Über die Marketinginstrumente Produkt-, Preis-, Vertriebs- und Kommunikationspolitik können Aussagen zur Vermarktung des Produkts getroffen werden.¹ Die Produkte und Dienstleistungen wurden bereits im vorangehenden Abschnitt genauer beleuchtet, die Produktpolitik beschäftigt sich auf die mit dem Produkt in Verbindung stehenden Servicedienstleistungen.²

Die Preispolitik wird zur Festlegung des Preisniveaus verwendet. Es gibt vier Orientierungsmöglichkeiten um die Preise für ein Produkt zu gestalten. Die nachfrageorientierte, die kostenorientierte, die wettbewerbsorientierte und zukunftsorientierte Preisgestaltung ermittelt, welchen Preis der Kunde bereit ist zu bezahlen.³ Neben der Festlegung des Preises muss auch eine Strategie gewählt werden, wie der Markt eingenommen werden soll. Zum einen kann die Abschöpfungsstrategie, mit einem anfänglich hohen Preis der mit Verbreitung des Produkts sinkt, oder die Penetrationsstrategie, mit einem niedrigen Preis zum schnellen Eindringen in den Markt, gewählt werden.

Die Frage wie die Produkte den Kunden erreichen, wird über die Vertriebspolitik erörtert. Entschieden werden muss zwischen den Alternativen direkter, d.h. durch unternehmenseigene Mitarbeiter, oder indirekter, d.h. externe Vertreter, Vertrieb.

Zuletzt ist die Kommunikationspolitik, also die Übermittlung von Informationen und Nutzen eines Produkts, entscheidend für den Verkaufserfolg. Neben der klassischen Werbung in Printmedien, Fernsehen, Internet oder Radio, gehört auch die Präsentation des Unternehmens zu diesem Marketinginstrument. Daher sollte, besonders in der Gründungs- und Auf-

¹ Vgl. Nagl, A. (2014), S. 37-39.

² Vgl. Kreutzer, R. (2013), S. 248-252.

³ Vgl. Isidor, R. (URL), S. 23.

bauphase eines Unternehmens, über Publik Relations der Bekanntheitsgrad des Unternehmens gesteigert werden. Weitere Kommunikationswerkzeuge sind Messebesuche oder unterschiedlichste Maßnahmen der Verkaufsförderung.¹

- Management

Dieser Baustein des Businessplans beschäftigt sich neben den Informationen zum Management zusätzlich mit den Bereichen Personal und Organisation. Zunächst soll in dieser Phase des Businessplans der Betrachter über die im Management eingesetzten Personen informiert werden. Angaben zu Qualifikationen, Aufgaben oder Führungsverantwortung sollten offen und ehrlich wiedergegeben werden. Informationen zur allgemeinen Personaldisposition werden ebenfalls in diesem Abschnitt angesiedelt. Es sollten etwaige Personalengpässen nicht verheimlicht, jedoch Pläne und Maßnahmen zur Behebung der Situation dargelegt werden. Die Aufbau- und Ablauforganisation des Unternehmens werden genauer beleuchtet. Die Aufbauorganisation sollte durch Organigramme visualisiert.²

- Chancen und Risiken

Der folgende Abschnitt des Businessplans ist den Chancen und Risiken des Unternehmens gewidmet. Vorgelagert müssen diese, sowohl intern als auch extern, durch eine Analyse ermittelt werden. Die Darstellung der Chancen und Risiken muss ausgewogen und korrekt sein. Die Chancen müssen auch im Bezug auf die Zukunft genau erarbeitet und ihre Realisierbarkeit dargestellt werden. Die Risiken können durch Szenarien abgebildet werden. Mit der Szenariotechnik können drei mögliche Situationen der Unternehmensentwicklung dargestellt werden. Der beste Fall, das Trendszenario, dies ist die Entwicklung mit der höchsten Wahrscheinlichkeit, und das schlechteste Fall.³

¹ Vgl. Nagl, A. (2014), S. 41-48.

² Vgl. Nagl, A. (2014), S. 51-56.

³ Vgl. Nagl, A. (2014), S. 57-59.

- Finanzplanung

Der letzte Baustein des Businessplans ist die Finanzplanung. Dieser wird im nächsten Kapitel¹ bearbeitet und ist daher an dieser Stelle nicht weiter erläutert.

Der Businessplan als Beratungsinstrument ist eines der wichtigsten Werkzeuge für den Unternehmer und das Beratungsunternehmen. Durch die Erarbeitung der einzelnen Bausteine können alle im Unternehmen vorhandenen Probleme aufgedeckt und durch Anwendung anderer Instrumente behoben werden. Die Erstellung des Businessplans ist jedoch sehr aufwendig und viele Unternehmer scheuen sich diesen zu erstellen. Die zuvor genannten Bausteine wurden ausführlich erläutert müssen für die Anwendung auf Klein- und Kleinstunternehmen angepasst werden. Um den Unternehmer zu entlasten bietet das Beratungsunternehmen daher die Erstellung des Businessplans in Zusammenarbeit mit dem Unternehmer an. Ziel ist es einen dem Unternehmen angepassten Businessplan zu erstellen.

4.3.2 Liquiditäts- und Finanzplan

Die Erklärung des Finanzplans richtet sich, sofern nicht anders kenntlich gemacht nach den Erläuterungen von Philipp Pfitzenmaier aus dem Buch „Der Businessplan“ von Springer Gabler.²

Finanzielle Fehlstellungen und Probleme treffen vor allem Klein- und Kleinstunternehmen. Wie bereits in Kapitel 3.2 beschrieben, ist die finanzielle Situation der KMU oftmals unbefriedigend. Erste Handlungsempfehlungen um zumindest kurzfristige Liquiditätsengpässe zu überbrücken wurden in dem Kapitel 4.2.1 „Kurzfristige Beratungsziele“³ genannt. Um das Bestehen eines Unternehmens zu gewährleisten ist jedoch eine langfristige Lösung des Problems notwendig.⁴ Daher werden im Folgenden das Vorgehen bei der Erstellung eines Liquiditäts-

¹ Siehe Kapitel 4.3.2 Liquiditäts- und Finanzplan

² Vgl. Pfitzenmaier, P. (2014), S. 61-73.

³ Siehe Kapitel 4.2.1 Kurzfristige Beratungsziele

⁴ Vgl. Schimpf, H. / Frey, H. (2012), S. 5.

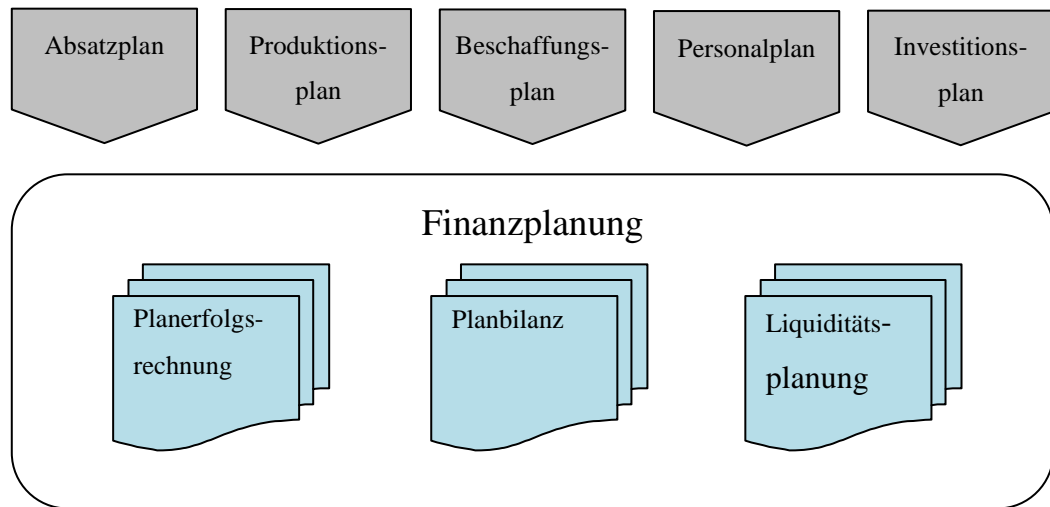
täts- und Finanzplans sowie die damit verfolgten Ziele und die sich ergebenden Vorteile beschrieben.

Der Finanzplan wandelt die zuvor formulierten Ziele des Businessplans in bewertbare Zahlen und hat das Ziel eines umfassenden Überblicks der Vermögens- und Finanzlage des Unternehmens zu gewähren. Somit wird die finanzielle Entwicklung sichtbar. Auf interner Ebene hat der Finanzplan die Funktion eines Führungs- und Steuerungsinstruments. Für den externen Adressaten dient er als Informations- und Kommunikationsinstrument.¹

Der Finanzplan ist ein Element des Controllings und besteht aus den drei Instrumenten Erfolgsplanung, der (Plan-) Bilanz und der Liquiditätsplanung. Die Erfolgsplanung bezieht sich auf die Inhalte der Gewinn- und Verlustrechnung und übermittelt somit die Gewinne bzw. Aufwendungen einer Abrechnungsperiode. In der Planbilanz wird das Vermögen aufgeteilt nach Mittelherkunft und Mittelverwendung am Ende der Abrechnungsperiode dargestellt. Die Liquiditätsplanung ermittelt, durch den Vergleich von verfügbaren Geldmitteln und Auszahlungen, den Finanzbedarf des Unternehmens zum jeweiligen Zeitpunkt. Um diese drei Bestandteile des Finanzplans erstellen zu können, ist eine vorgelagerte Erstellung weiterer Teilpläne von Nöten. Hierzu zählen vor allem Vertriebs-, Produktions-, Beschaffungs-, Personal- und Investitionspläne, deren Veränderung sich direkt in der Finanzplanung niederschlagen. Die Abbildung 1 gibt einen Überblick wie die einzelnen Teilpläne mit der Finanzplanung zusammenwirken.

¹ Vgl. Vuilleumier, J.-P. (URL), S. 76.

Abbildung 1: Bestandteile der Finanzplanung



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Nagl, A. (2014), S. 63.

Im Folgenden wird nun auf die einzelnen Teilpläne und deren Erstellung eingegangen. Der Absatzplan ist die Grundlage für alle weiteren Teilplanungen im Vorfeld der Erstellung des Finanzplans. Ziel ist die Ermittlung des Planumsatzes, aus der Verrechnung der voraussichtlichen Verkaufsmengen und den geplanten Verkaufspreisen der folgenden Perioden. Die Darstellung des Absatzplans richtet sich nach der Anzahl der Produkte eines Unternehmens. Es können entweder Prognosen für bestimmte Warengruppen oder für einzelne Produkte getroffen werden.

Um eine Überleitung des Absatzplans in den Umsatzplan zu ermöglichen, müssen sowohl die Verkaufspreise als auch etwaig gewährte Kundennachlässe bekannt sein. Die geplante Absatzmenge wird für die Erstellung des Produktionsplans und der damit verbundenen Auslastung der Anlagen benötigt. Zur Vereinfachung wird bei der Erklärung der Teilpläne von einer auftragsbezogenen Fertigung ausgegangen, d.h. es werden keine Fertigwaren auf Lager gehalten. Zur Ermittlung der Durchlaufzeiten eines Produkts sind die einzelnen Arbeitsschritte im Arbeitsplan aufgelistet. Darüber hinaus gibt es zu jedem Produkt eine Stückliste, welche die einzelnen Bestandteile (Materialien) eines Produkts mit Angabe der benötigten Menge wiedergibt. Die Verrechnung der prognostizierten Mengen des Arbeitsplans mit den zur Produktion benötigten Inhalten der Stückliste ergibt den Materialbedarf. Der Materialbedarf um die an Lager liegenden Vorräte reduziert stellt die zu beschaffenden Materialien dar, auch Beschaffungsplan genannt.

Zur Ermittlung des Personalbedarfs ist die Absatzplanung wiederum die Grundlage. Aus den in den Arbeitsplänen eines Produkts hinterlegten Arbeitsschritten und den geplanten Absätzen kann der Unternehmer die Personalbedarfsplanung aufstellen.

Als letzter Teilplan zur Finanzplanung ist die Investitionsplanung zu nennen. Die Investitionsplanung gibt Aufschluss über geplante Neuinvestitionen, deren Nutzungsdauer und den dadurch entstehenden Abschreibungsbetrag.

Um einen aussagekräftigen Finanzplan zu erstellen müssen alle aufgezeigten Pläne vollständig und detailliert ausgearbeitet sein. Wie bereits zuvor genannt besteht die Finanzplanung aus drei einzelnen, ineinander übergreifenden Planungen. Die Finanzplanung wandelt alle zuvor ermittelten Informationen in pagatorische Werte um, was die finanzielle Aussagekraft sowohl für Unternehmer als auch andere Betrachter erhöht.

Zuerst wird die Erfolgsplanung des Unternehmens mittels Erstellung einer Plan-Gewinn- und Verlustrechnung erstellt. Die Gewinn- und Verlustrechnung kann zum einen nach dem Gesamtkostenverfahren (GKV), welches sämtliche Produktionskosten berücksichtigt und diese um die Bestandsveränderungen korrigiert, oder zum anderen nach dem Umsatzkostenverfahren (UKV), welches nur die durch die umsatzbezogenen Kosten berücksichtigt, erstellt werden. Die Wahl des Verfahrens liegt im Ermessen des Unternehmers in Abstimmung der Bedürfnisse der Adressaten des Finanzplans.¹ Die Erfolgsplanung sollte für die nächsten Jahre vorgenommen werden. Die benötigten Informationen werden aus den zuvor erstellten Plänen errechnet. Demzufolge werden die Planumsätze um die Kosten für Materialaufwand, Personalaufwand und Abschreibungen vermindert und ergeben das Betriebsergebnis, welches nach Abzug von Zinsen und Steuern letztendlich zu einem Jahresüberschuss oder -fehlbetrag führt.

Sowohl die Ergebnisse aus den Einzelplänen als auch der Erfolgsrechnung werden in der Planbilanz, zur Darstellung der Vermögenslage des Unternehmens, weiter-

¹ Vgl. Handelsgesetzbuch § 275 I HGB: Wahlrecht der Aufstellungsform.

verwendet. Die Planbilanz enthält auf der Aktivseite die Vermögenswerte des Unternehmens, unterteilt in langfristiges Anlagevermögen und kurzfristiges Umlaufvermögen. Die Aktiva der Bilanz verdeutlicht die Mittelverwendung der auf der Passivseite aufgezeigten Mittelherkunft. Diese wird in langfristige Finanzierungsquellen, das Eigenkapital, sowie kurzfristige finanzielle Mittel, das Fremdkapital, unterschieden. Der in der vorangegangenen Planerfolgsrechnung ermittelte Jahresüberschuss oder -fehlbetrag verändert das Eigenkapital der Abrechnungsperiode.

Der dritte Bestandteil der Finanzplanung ist die Liquiditätsplanung. Sie soll den Unternehmer jederzeit über die verfügbaren flüssigen Mittel in seinem Unternehmen informieren und eine Zahlungsunfähigkeit vermeiden. Ausschlaggebend für die Erfassung einer Position im Liquiditätsplan ist die Zahlungswirksamkeit. Durch Aufrechnung von Auszahlungen und Einzahlungen wird die liquide Situation zu einem bestimmten Zeitpunkt betrachtet. Das Ergebnis der Liquiditätsplanung sind die Liquiditätsreserven des Unternehmens und muss daher positiv sein. Ein negatives Ergebnis kann mit einer Zahlungsunfähigkeit gleichgesetzt werden und ist dann ein Grund zur Insolvenzanmeldung.

Die Erstellung des Finanzplanes ist von elementarer Bedeutung wird allerdings in KMU vernachlässigt. Die Planung der Finanzen findet in Klein- und Kleinstunternehmen oftmals rein improvisatorisch „aus dem Bauch heraus“ statt. Die schon mehrmals in dieser Arbeit beschriebene Überlastung des Unternehmers wird als Begründung einer vernachlässigten Finanzplanung genannt. Als weitere Gründe der Vernachlässigung nennen Unternehmer fehlendes Wissen, Schwierigkeit sowie Komplexität der Erstellung eines Finanzplans und Skepsis gegenüber Planungen.¹

Daher ist es die Aufgabe des Beratungsunternehmens für Klein- und Kleinstunternehmen, diese Vorurteile gegenüber einem Finanzplan zu entkräften sowie von der Notwendigkeit und den Vorteilen zu überzeugen. Zu den Vorteilen zählt vor allem die gesteigerte Transparenz des Kapitalbedarfs und die Erkenntnis

¹ Vgl. Vuilleumier, J.-P. (URL), S. 75.

über eventuelle Fehlentscheidungen im Hinblick auf Beschaffung oder Produktion. Ebenfalls ist die Aussagekraft des Finanzplans positiv für anstehende Kreditverhandlungen mit der Bank anzusehen. Der Bankberater erhält durch den Finanzplan einen umfassenden Überblick über die finanzielle Situation und die Anforderungen an ein bankinternes Rating werden erfüllt. Folge sind leichtere Verhandlungen, ein höhere Rating und damit verbunden bessere Kreditkonditionen. Zusätzlich kann der Finanzplan von den Fähigkeiten des Geschäftsführers überzeugen.¹

Der Informationsgehalt des Finanzplans ist nicht nur für den Unternehmer selbst und die Bankverantwortlichen wichtig. Auch für den Berater ergeben sich durch die Erstellung des Finanzplans eines Mandanten weitreichende Erkenntnisse um Verbesserungsmaßnahmen zu entwickeln und zu implementieren. Um das betriebswirtschaftliche Denken Unternehmers für eventuelle finanzielle Probleme des Unternehmens zu erhöhen soll der Finanzplan in Zusammenarbeit mit der verantwortlichen Person erstellt werden. Durch die gemeinsame Erarbeitung erhält diese die Möglichkeit das fehlende Wissen zu erlernen und für spätere Planungsperioden nach Beendigung des Beratungsverhältnisses einzusetzen.

Zur Erleichterung der Arbeiten bieten sich im Internet vielzählige Vorlagen oder umfangreichere Tools zur Erstellung eines Finanzplans. Vor allem auf den Internetplattformen verschiedener Kreditinstitute sind auf Excel basierende Vorlagen kostenlos erhältlich. Durch dieses Angebot möchten die Kreditinstitute veranlassen, dass der Unternehmer einen Finanzplan erstellt. Auch über andere Institutionen oder bei verschiedenen Softwareherstellern stehen Finanzplanwerkzeuge als Freeware, also kostenfrei, zum Download zur Verfügung. Ein sehr umfangreiches und benutzerfreundliches Modul ist über die Basellandschaftliche Kantonalbank verfügbar.² Das Finanzplanungstool beinhaltet Vorlagen zu Planbilanz, Planerfolgsrechnung, Investitionsplan und Liquiditätsplan, welche mit den unternehmenseigenen Daten gefüllt werden müssen. Darüber hinaus sind innerhalb der

¹ Vgl. Vuilleumier, J.-P. (URL), S. 76.

² Finanzplan-Tool für Excel, über URL: <http://www.blkb.ch/index/firmenkunden/fk-service/fk-rechner-tools/fk-finanzplanungstool-kmu.htm> verfügbar.

Excel-Datei Verknüpfungen und Formeln hinterlegt, dass aus den eingetragenen Informationen einige wichtige Kennzahlen automatisch errechnet werden.

4.3.3 Finanzbuchhaltung

Zu den Aufgaben der Beratung gehört nicht nur die Erstellung von unterschiedlichsten Plänen zur Darstellung der voraussichtlichen betriebswirtschaftlichen Entwicklung, sondern auch die Verarbeitung realer Sachverhalte. Daher gehört der Bereich einer Finanzbuchhaltung zum Dienstleistungsspektrum des Beraters. Da die Erstellung von Bilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnung nach § 3 i.V.m. § 6 Nr. 3 und 4 des Steuerberatergesetzes - StBerG dem Steuerberater obliegt, arbeitet der Unternehmensberater mit diesem eng zusammen.

Die Finanzbuchhaltung, kurz FIBU, als Teil des externen Rechnungswesens, erfasst in der Buchhaltung alle Geschäftsvorfälle wertmäßig, chronologisch und systematisch, um am Ende des Geschäftsjahres durch Kumulation der Geschäftsvorfälle den Jahresabschluss zu erstellen. Somit stellt die FIBU die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens dar. Diese dient als Grundlage für etwaige Berechnungen des internen Rechnungswesens sowie der Planungsrechnung.¹ Sowohl die Buchführung als auch der Jahresabschluss sind gesetzlich geregelt und daher für jeden Kaufmann verpflichtend. Die Regeln zur Erstellung des Jahresabschlusses sind in den §§ 238-315 des Handelsgesetzbuch festgehalten. Der einführende § 238 HGB fordert die Buchführung eines jeden Kaufmanns, nach den Grundsätzen der ordnungsgemäßen Buchführung, zur Dokumentation der Handelsgeschäfte und der Vermögenslage. Die Aufstellung des Jahresabschlusses ist durch den § 243 HGB bestimmt. Dieser Paragraph fordert als Bestandteile des Jahresabschlusses eine Bilanz und eine Gewinn- und Verlustrechnung am Ende jeden Geschäftsjahres. Die Funktionen der Finanzbuchhaltung können daher als Informations-, Kontroll- und Dokumentationsfunktion bezeichnet werden.²

¹ Vgl. Schöttler, J. / Spulak, R. (2003), S. 14-15.

² Vgl. Ratasiewicz, D. (2013), S. 37-38.

Liegt ein Dienstleistungsverhältnis zwischen Beratungsunternehmen und Mandant vor übernimmt der Berater die lückenlose Erfassung aller Geschäftsvorfälle anhand der zur Verfügung gestellten Belege. Das gesamte Belegvolumen besteht aus Ein- bzw. Ausgangsrechnungen, Kassenbüchern inklusive Belege, Bankauszügen sowie alle sonstigen geschäftsrelevanten Informationen (Rückstellungen, Abgrenzungen, etc.). Die Vollständigkeit wird anhand umfangreicher Checklisten festgestellt. Eine Digitalisierung des Belegvolumens ist auf Wunsch des Klienten realisierbar. Dies bedeutet, dass die Originalbelege beim Klienten vor Ort verbleiben und lediglich ein Scan der zu erfassenden Rechnung als Grundlage des Buchungsvorgangs dient.

Die Verarbeitung und Buchung der Belege wird über die in Kapitel 4.1¹ benannte Software des Herstellers DATEV vorgenommen. Da die Erstellung von Bilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnung durch den Berater rechtlich nicht erlaubt ist, dient der Berater nur als Vorleister für den Steuerberater.

4.3.4 Kostenrechnung inklusive qualifizierter BWA´s

Die Kostenrechnung ist ein Bestandteil des internen Rechnungswesens und bietet dem Unternehmer anhand von Analysen der Soll-, Plan- und Ist-Daten Informationen und Entscheidungshilfen zur operativen Geschäftstätigkeit. Die Daten der Kostenrechnung gehen zum Teil aus den in der Finanzbuchhaltung ermittelten Aufwendungen und Erträgen hervor.² Jedoch berücksichtigt die Kostenrechnung nur die Kosten der betrieblichen Tätigkeit, den Werteverzehr entlang der Wertschöpfungskette. Zusätzlich beinhaltet die Kostenrechnung die kalkulatorischen, also noch nicht realisierten jedoch künftig anfallenden, Kosten. Die Berechnungen der Kostenrechnung sind meist kurzfristig, monatsbezogen.³ Die traditionelle Grundform der Kostenrechnung ist die Vollkostenrechnung auf Ist-Kostenbasis.⁴

¹ Siehe Kapitel 4.1 Voraussetzungen für eine externe Beratung.

² Vgl. Becker, W. / Holzmann, R. (2014), S. 9-27.

³ Vgl. Radke, H.-D. (2009), S. 8-13.

⁴ Vgl. Schierenbeck, H. / Wöhle, C. (2012), S. 823.

Die drei Teilgebiete der Kostenrechnung sind die Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung.¹ Die Kostenartenrechnung gliedert die entstandenen Kosten nach direkt zurechenbaren Einzel- und nicht direkt zurechenbaren Gemeinkosten auf. Weitere Unterscheidungsmöglichkeiten sind die Aufteilung der Kosten nach variablen und fixen Kosten, primären oder sekundären Kosten und Gesamt-, Stück und Grenzkosten. Nachdem alle Kosten ermittelt wurden, werden diese in der Kostenstellenrechnung ihrem Entstehungsort (Abteilung) zugeordnet. Die Verteilung der Einzelkosten ist hierbei kein Problem, da sie einem bestimmten Produkt zugeordnet werden können. Die Verteilung der Gemeinkosten dagegen kann mithilfe des Betriebsabrechnungsbogens (BAB), die Kosten verursachungsgerecht den Kostenstellen zuordnen. Die Kostenträgerrechnung ist zusätzlich in Kostenträgerzeit- sowie Kostenträgerstückrechnung unterteilt. Die Kostenträgerstückrechnung ist die Kalkulation, demnach werden die Stückkosten eines Produkts ermittelt. Zuletzt dient die Kostenträgerzeitrechnung zur Ermittlung des Betriebserfolgs.²

Die Aufgabe der Kostenrechnung besteht für KMU somit darin alle den Leistungsprozess zurechenbaren Kosten zu ermitteln und den jeweiligen Produkten zuzuordnen. Anhand der genannten Werkzeuge können die Fixkostenanteile im Unternehmen ermittelt und auf die einzelnen Kostenträger verteilt werden. Dies bietet dem Unternehmer eine klare Aussage zu den Kosten seines jeweiligen Produkts und den damit verbundenen möglichen Einsparmaßnahmen. Problematisch ist hierbei die Vergangenheitsorientierung durch den Vollkostenansatz der Ist-Kosten, also alle tatsächlich entstandenen Kosten. Daher sollte die Kostenrechnung durch weitere Systeme verfeinert werden. Zu diesen Systemen gehört unter anderem die Deckungsbeitragsrechnung (im Folgenden kurz DB-Rechnung), welche auf Teilkostenbasis rechnet. Teilkostenrechnung bedeutet, dass die Kosten in fixe und variable Bestandteile gespalten werden.³ Die Nachteile der Vollkostenrechnung werden bei der Teilkostenrechnung durch Anwendung des Verursachungsprinzips behoben. Dies bedeutet, dass bei der DB-Rechnung nur die direkt

¹ Vgl. Radke, H.-D. (2009), S. 23.

² Vgl. Radke, H.-D. (2009), S. 33-54.

³ Vgl. Becker, W. / Holzmann, R. (2014), S. 23-24.

zurechenbaren variablen Kosten berücksichtigt werden und der Deckungsbeitrag zur Deckung der Fixkosten ausreichen muss.¹

Auf Grundlage der Deckungsbeiträge kann anhand der Break-Even-Analyse das Ergebnis geplant und kontrolliert werden. Der Break-Even-Punkt ist jener Schwellenwert, der durch den Ertrag überschritten werden muss um die Fixkosten sowie die variablen Kosten zu decken. Die spezifischere Aufteilung der Kosten neben Einzel- und Gemeinkosten in variable und fixe Anteile ermöglicht dem Unternehmer eine genauere Analyse seines Produktangebots. Die DB-Rechnung in Verbindung mit der Break-Even-Analyse als ein relativ einfach umzusetzendes Instrument der Kostenrechnung ist für KMU besonders geeignet.² Die Genauigkeit der Kostenrechnung bildet die Auswirkungen unternehmerischer Entscheidungen auf den Erfolg des Unternehmens deutlich ab.³

Die bisher genannten Systeme basieren alle auf den vergangenheitsorientierten Ist-Kosten. Dies ermöglicht keine Vergleiche von Soll- und Ist-Werten, was zu einem Mangel an Kontrolle der bisherigen unternehmerischen Entscheidungen führt. Durch den Einsatz einer Plankostenrechnung kann dies behoben werden. Die Plankostenrechnung sieht eine Planung aller zukünftigen Kosten, ebenfalls aufgeteilt in Kostenarten-, Kostenstellen und Kostenträgerrechnung vor, welche zu einem späteren Zeitpunkt mit den tatsächlich angefallenen Kosten verglichen wird. Die entstehenden Abweichungen dienen dem Unternehmer als Grundlage, um kostenintensive Bereiche im Unternehmen aufzudecken und unternehmerische Entscheidungen zu treffen. Die Plankostenrechnung kann ebenfalls auf Voll- oder Teilkostenbasis durchgeführt werden. Den höheren Aussagegehalt liefert auch hier die Teilkostenrechnung.⁴

Eine nicht aussagekräftige Kostenrechnung ist oftmals ausschlaggebend für unternehmerische Fehlentscheidungen und den damit verbundenen Folgen. Gerade daher ist der Aufbau der Kostenrechnung von hoher Bedeutung. Die zuvor ge-

¹ Vgl. Scheld, G. (2001), S. 352.

² Vgl. Hegglin, A. / Kaufmann, H. (2003), S. 364.

³ Vgl. Scheld, G. (2001), S. 353.

⁴ Vgl. Scheld, G. (2001), S. 353-354.

nannten Maßnahmen werden im Rahmen des Beratungsverhältnisses durch den Berater übernommen. Die Ausgestaltung des Kostenrechnungssystems wird dabei auf die Bedürfnisse des jeweiligen Unternehmens abgestimmt. Ziel dieses Beratungsinstruments ist es den Mandanten über die im Unternehmen entstehenden Kosten zu informieren. Demnach können durch die Kostenrechnung auch Bereiche aufgedeckt werden, deren Kostenintensivität dem Unternehmer nicht bekannt war. Aus den gewonnenen Erkenntnissen sollten Berater und Mandant gemeinsam Einsparpotentiale entwickeln.

Zur Umsetzung einer Kostenrechnung muss nicht zwangsläufig eine gesonderte Software eingesetzt werden. Für Kleinstbetriebe reichen oftmals schon Excel-Tabellen aus, um die Kostenstruktur aufzugliedern, zu beurteilen und darzustellen zu können.¹ Über unterschiedliche Anbieter können diese Vorlagen bezogen werden. Die Kosten hierfür können dabei jedoch unverhältnismäßig hoch sein.² Mit der Bereitstellung von unterschiedlichsten Tools aus dem Repertoire des Beratungsunternehmens EBS ergeben sich für den Klienten sowohl zeitliche als auch finanzielle Vorteile. Die Einsparungen beziehen sich vor allem auf den entfallenden Anschaffungspreis von Software-Lösungen als auch Excel-Vorlagen, da diese im Rahmen des Beratungsverhältnisses durch den Berater zur Verfügung gestellt werden. Der zeitliche Vorteil ist für den Mandanten erst sekundär ersichtlich, da durch die enge Zusammenarbeit im Beratungsverhältnis der Umgang mit unterschiedlichen Werkzeugen vom Berater vermittelt wird und nicht in Eigenschulung erlernt werden muss.

Im Folgenden wird nun auf das Instrument betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA) kurz eingegangen. Die BWA stellt die Daten/Zahlen aus der Finanzbuchhaltung in betriebswirtschaftlich verdichteter Form dar. Mit ihr erhält der Unternehmer bereits unterjährig Aussagen über die gesamte Unternehmensentwicklung

¹ Vgl. Hegglin, A. / Kaufmann, H. (2003), S. 364.

² Je nach Komplexität der Excel-Vorlagen variieren die Preise stark. Über die Internetseite: www.controllingportal.de können einfach gestaltete Excel-Formulare beispielsweise zur Ermittlung des Break-Even-Point, kostenfrei heruntergeladen werden. Komplexere Komplettpakete der Excel-Vorlagen, mit größerem Angebot der Analysemöglichkeiten werden dagegen mit Preisen von bis zu 169,- € angeboten.

(Umsatz, Kosten, Rohgewinn sowie Liquidität). Eine BWA kann als Informations-, Controlling- und Präsentationswerkzeug angesehen werden.¹

Die ergänzenden Informationen aus der Kostenrechnung erlauben zusätzlich zur Standard-BWA die Aufteilung auf unterschiedliche Unternehmensbereiche bis hin zur Produktebene. Durch die Kosten- und Leistungsrechnung werden die Zahlen der Finanzbuchführung auf Kostenstellen und Kostenträger verrechnet sowie anfallende Fix- und Gemeinkosten verursachungsgerecht verteilt. Hierdurch erhalten die Ergebnisse eine höhere Transparenz. Die BWA zeigt die absoluten Werte sowie die relativen Werte auf. Diese Darstellung bessert die Vergleichbarkeit der Zahlen.²

In dieser Kombination bildet die individuelle BWA die zentrale Grundlage für die laufende Analyse und Steuerung des Unternehmens. Anhand der Vergleichszahlen mit dem Vorjahr bzw. Vormonat wird die Entwicklung (z.B. Kosten, Umsatz etc.) aufgezeigt und es können geeignete Maßnahmen ergriffen werden, um Ihr Betriebsergebnis zu verbessern.³

4.3.5 Lohn- und Gehaltsbuchhaltung

Die Lohn- und Gehaltsbuchhaltung eines Unternehmens beinhaltet alle notwendigen Daten, welche zur Abrechnung nach gesetzlichen Vorschriften und zur Ermittlung der Gesamtpersonalkosten benötigt werden. Für jeden Arbeitnehmer sind in der Lohn- und Gehaltsbuchhaltung Stammdaten anzulegen, welche Informationen zu Alter, Familienstand, Anzahl der Kinder, Sozialversicherungsdaten und lohnsteuerrelevante Daten beinhalten. Die Informationen dienen der Ermittlung von Sozialabgaben und Steuern.⁴ Die Personalkosten können in Lohn-, Gehalts-, Personalzusatzkosten sowie den kalkulatorischen Unternehmerlohn untergliedert werden. Lohnkosten sind Löhne von Arbeitern und werden in Fertigungseinzelkosten (Fertigungslöhne) und Gemeinkosten (Hilfslöhne) unterteilt werden. Die Gehaltskosten basieren auf den Gehältern der Angestellten und sind meist im vol-

¹ Vgl. Deffner, G. (2011), S. 11.

² Vgl. DATEV (URL4).

³ Vgl. Deffner, G. (2011), S. 77-78.

⁴ Vgl. Friedl, G. / Hofmann, C. / Pedell, B. (2014), S. 169.

len Umfang den Gemeinkosten zuzurechnen. Einen weiteren Bestandteil der Personalkosten stellen die Personalnebenkosten dar. Bei den Personalnebenkosten ist eine Unterteilung in gesetzliche und freiwillige vorzunehmen. Gesetzliche Sozialkosten sind der Arbeitgeberanteil zur Kranken-, Renten- oder Arbeitslosenversicherung. Freiwillige Sozialkosten können zum Beispiel vermögenswirksame Leistungen¹, Zuschüsse für die Nutzung der Kantine oder Kinderbetreuung sein. Der kalkulatorische Unternehmerlohn ist als Ersatz für das Gehalt eines externen Geschäftsführers, sofern der Eigentümer die Geschäftsführung selbst übernimmt nur kostenrechnerisch zu beachten.²

Die Lohn- und Gehaltsbuchhaltung ist ein komplexes System aus Personendaten und Gehaltsinformationen. Die Abrechnung der Löhne und Gehälter fordert von der ausführenden Person ein umfangreiches Wissen über die, sich häufig ändernden, geltenden Rechte als auch unternehmensinterne Vorgaben.³ Daher nehmen viele Unternehmer Angebote externer Dienstleister in Anspruch, welche die Lohn- und Gehaltsabrechnung komplett übernehmen. Als Bestandteil des Beratungsverhältnisses, kann dies auch vom Berater übernommen werden. Die Durchführung der Lohn- und Gehaltsbuchhaltung ist von der eigentlichen, nur zeitlich begrenzten, Beratungstätigkeit abgekoppelt und ist somit eine zusätzliche Dienstleistung des Beratungsunternehmens. Zur Umsetzung dieser Dienstleistung benutzt das Beratungsunternehmen spezifische Software des Herstellers DATEV.

4.3.6 Kennzahlensysteme

Ein wichtiger Baustein im Beratungsverhältnis stellt das Kennzahlensystem für KMU dar. Ein Basispool an Kennzahlen ist zur Steuerung für den Unternehmer unverzichtbar. Gerade kleineren Unternehmen dienen Kennzahlen zur Planung Steuerung und Kontrolle der Geschäftsentwicklung. Durch die verständliche Darstellung von zum Teil umfangreichen Sachverhalten ist der Informationsgehalt der

¹ Vermögenswirksame Leistungen sind für den Arbeitgeber freiwillig, es sei denn die vermögenswirksamen Leistungen sind tarifvertraglich geregelt.

² Vgl. Opersnik, O. / Rennhak, C. (2012), S. 371.

³ Vgl. Baur, M. (URL).

Kennzahlen sehr groß.¹ Für KMU kann es nur sinnvoll sein, eine Auswahl der wichtigsten und informationsreichsten Kennzahlen zu ermitteln. Die Erstellung eines geeigneten Kennzahlensystems, auf die spezifischen Bedürfnisse des jeweiligen Mandanten zugeschnitten, ist Aufgabe des Beraters.

Kennzahlen eignen sich sehr gut zur komprimierten Darstellung der aktuellen betriebswirtschaftlichen Unternehmenssituation. Die Anzahl der angewandten Kennzahlen richtet sich nach den Bedürfnissen des Unternehmers. Die Kennzahlen sollten sowohl mit Plan- als auch mit Ist-Werten berechnet und graphisch aufbereitet werden. Die Einführung einer Ampel-Funktion, welche positive als auch negative Entwicklungen aufzeigt, bietet zusätzlich zur graphischen Darstellung, welche die Übersichtlichkeit fördert, die Möglichkeit kritische Entwicklungen frühzeitig zu erkennen.²

Kennzahlen können zum einen als absolute Größen oder als relative Zahlen dargestellt werden, wobei zwei absolute Zahlen in Verhältnis zueinander gesetzt werden.³ Ein geeignetes ausgewogenes sollte aus Erfolgs- und Finanzierungskennzahlen bestehen und muss an die spezifische Unternehmenssituation angepasst werden. Zu den Erfolgskennzahlen zählen zum einen absolute Größen welche in der Finanzbuchhaltung und Kostenrechnung ermittelt werden. Die wichtigsten Kennzahlen sind hierbei die Umsatzrentabilität, der Kapitalumschlag, der Return on Investment sowie Eigenkapital- und Gesamtkapitalrentabilität.⁴

Die Umsatzrentabilität ermittelt als Quotient von Gewinn und Umsatz den Gewinnanteil am erwirtschafteten Umsatz. Steigt die Umsatzrentabilität kann von einer erhöhten Produktivität ausgegangen werden. Sinkt sie weist dies auf steigende Kosten hin.⁵

¹ Vgl. Dintner, R. / Schorcht, H. (1999), S. 209.

² Vgl. Krey, A. / Lorson, P. (2007), S. 1722-1723.

³ Vgl. Preißler, P. (2008), S. 12-15.

⁴ Vgl. Dintner, R. / Schorcht, H. (1999), S. 218-219.

⁵ Vgl. Dintner, R. / Schorcht, H. (1999), S. 221-222.

Der Kapitalumschlag gibt Informationen darüber, wie viel Vermögen eingesetzt werden muss um Umsatz zu generieren. Bei der Berechnung wird der Umsatz durch das Gesamtkapital dividiert.¹

Der Return on Investment (ROI) als Produkt der zuvor genannten Kennzahlen Umsatzrentabilität und Kapitalumschlag gibt Auskunft über die Rentabilität von Investitionen.²

Die Eigenkapital- und Gesamtkapitalrentabilität ermittelt den Erfolg und die Verzinsung des eingesetzten Kapitals. Die Kenngrößen werden jeweils im Verhältnis zum Gewinn betrachtet.³

Neben den Erfolgskennzahlen sollten dem Unternehmer auch die Finanzierungskennzahlen zur Verfügung stehen. Diese sind in KMU gerade wegen der oftmals schwierigen Finanzsituation von großer Bedeutung.⁴ Die wichtigsten Finanzierungskennzahlen sind der Cash-Flow, die unterschiedlichen Liquiditätsgrade, der dynamische Verschuldungsgrad, die Eigenkapitalquote sowie das Working Capital.

Der Cash-Flow ermittelt die Selbstfinanzierungsquote des Unternehmens. Ein hoher Cash-Flow kann als Indiz für eine gute Eigenfinanzierungskraft angesehen werden. Die Ermittlung des Cash-Flows kann zum einen über die direkte und zum anderen über die indirekte Methode ausgeführt werden. Die direkte Methode ermittelt den Cash-Flow als Differenz aller zahlungswirksamen Ein- und Ausgaben. Die indirekte Methode korrigiert den Jahresüberschuss um alle zahlungsunwirksamen Vorgänge, wie Abschreibungen, Veränderung der Rückstellungen, usw.⁵ Aus dem Cash-Flow in Verbindung mit dem im Unternehmen vorhandenen Fremdkapital kann als weitere Kennzahl der dynamische Verschuldungsgrad abgeleitet werden.⁶

¹ Vgl. Dintner, R. / Schorcht, H. (1999), S. 223-225.

² Vgl. Dintner, R. / Schorcht, H. (1999), S. 225-226.

³ Vgl. Dintner, R. / Schorcht, H. (1999), S. 226-229.

⁴ Vgl. Dintner, R. / Schorcht, H. (1999), S. 238-239.

⁵ Vgl. Kück, U. (2010), S. 167-169.

⁶ Vgl. Becker, H. P. (2013), S. 19.

Weitere Finanzierungskennzahlen stellen die Liquiditätsgrade in ihren drei Ausprägungen dar. Die Liquiditätsgrade geben Informationen über die Fähigkeit des Unternehmens der fristgerechten Begleichung seiner Zahlungsverpflichtungen. Die zu erreichenden Zielwerte der Liquiditätsgrade liegen bei 10-30 %, 100-120 % sowie über 200 %. Sind die Ergebnisse zu gering, ist das Unternehmen nicht in der Lage seinen Zahlungsverpflichtungen ohne Inanspruchnahme von Fremdkapital fristgerecht nachzukommen. Eine Verschlechterung der Kennzahlen sollte als Warnsignal beachtet werden und Anlass zur Suche nach den Problemfeldern geben.¹

Die Ermittlung des Working Capital, dem Nettoumlaufvermögen, als weitere Finanzierungskennzahl, ist als Differenz aus dem Umlaufvermögen und den kurzfristigen Verbindlichkeiten ebenfalls ein hoher Informationsgehalt der Liquiditätsstruktur zuzuordnen. Ist das Working Capital zu hoch sollten Maßnahmen zur Verringerung von Vorräten, Forderungen und Verbindlichkeiten vorgenommen werden.²

5 Kosten-Nutzen-Betrachtung

In den Unternehmen des Mittelstands und somit auch der KMU hat sich ein Bild der überbeurteilten Beratungsleistungen etabliert.³ In der Beratungspraxis der EBS müssen daher oftmals Vorbehalte gegen ein Beratungsverhältnis auf Kundenseite abgebaut werden. Hierzu werden die durch die Beratungsleistungen entstehenden Kosten mit dem erzielbaren Nutzen in Relation gesetzt. Durch dieses Vorgehen können Vorurteile abgebaut und eine Beauftragung erreicht werden.

Die Schwierigkeit der Kosten-Nutzen-Betrachtung liegt in der fehlenden oder zeitlich verzögerten Quantifizierbarkeit des Nutzens für den Mandanten. Die Kosten des Beratungsverhältnisses können im Vorfeld genau kalkuliert werden und sind demnach dem Mandanten zum Zeitpunkt des Beratungsbeginns bekannt. Der

¹ Vgl. Becker, H. P. (2013), S. 14-15.

² Vgl. Ertl, M. (2011), S. 246.

³ Vgl. Meyer, A.-J. /Schleus, R. / Buchhop, E. (2007), S. 45-46.

Nutzen tritt jedoch üblicherweise erst schrittweise, nach Umsetzung der Beratungsmaßnahmen, ein. Daher müssen Kosten und Nutzen getrennt voneinander betrachtet werden.

Eine Unternehmensberatung wird üblicherweise über ein Zeithonorar, d.h. auf Tagessatzbasis, welches keiner tariflichen Regelung unterliegt, abgerechnet. Die Höhe des Tagessatzes ist zum einen abhängig von der Qualifikation des Beraters und zum anderen von den zu erbringenden Dienstleistungen.¹

Bei der für diese Arbeit exemplarische Unternehmensberatung EBS werden sowohl betriebswirtschaftliche Servicedienstleistungen als auch die darauf aufbauende Beratung angeboten. Die Beratungsleistung wird auf Stunden- oder Tagessatzbasis abgerechnet. Um Vorbehalte auf Unternehmensseite abzubauen, bietet die EBS ein kostenfreies Vorgespräch zur Sondierung der Unternehmenssituation und Klärung eines möglichen Beratungsansatzes an. Wünscht ein Mandant jedoch keine vollständige Beratung, sondern einzelne Dienstleistungen aus dem betriebswirtschaftlichen Angebot der EBS, werden diese individuell abgerechnet. Durch diesen Baukastenansatz können Anforderungen des Mandanten maßgeschneidert erfüllt und die Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit gelegt werden.

Darüber hinaus zeigt EBS potentiellen Mandanten auch Möglichkeiten auf, in den Genuss von Fördermitteln zu kommen. Eine Möglichkeit der Förderung besteht durch das Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi). Ziel dieses Förderprogramms ist die Steigerung von Know-how bei kleinen und mittleren Unternehmen. Der Zuschuss zu einer Förderung, in den alten Bundesländern, beträgt 50 Prozent der Beratungskosten jedoch maximal 1.500,- Euro. Es können auch mehrere Beratungsverhältnisse je Unternehmen gefördert werden, jedoch müssen diese jeweils abgeschlossen und von unterschiedlicher Thematik sein. Der Höchstbetrag liegt bei 3.000,- Euro pro Unternehmen.² Neben der Förderung

¹ Vgl. Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. (URL).

² Vgl. Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (2012).

durch den Bund gibt es in unterschiedlichen Bundesländern auch Förderungen auf Landesebene. Die Bundesregierung bietet ebenfalls Förderung von Beratungsmaßnahmen für KMU auf dem Gebiet der Forschung und Innovation an.¹

Der Nutzen der Beratungsleistung wird erst durch die Umsetzung und Implementierung der Beratungsergebnisse und der daraus abgeleiteten Maßnahmen, ersichtlich. Das oberste Ziel einer Beratung durch die EBS ist die Sicherung des Fortbestands des Unternehmens. Um dieses übergeordnete Ziel zu erreichen müssen auf den jeweiligen Mandanten zugeschnittene Unterziele definiert werden. Darüber hinaus variiert die Nutzeneinschätzung der Klienten, da diese in starker Abhängigkeit zur aktuellen wirtschaftlichen Situation des Unternehmens steht. So wird bei einem Unternehmen, das massiv in seiner Existenz bedroht ist, die Kosten-Nutzen-Betrachtung eine andere sein als bei einem Unternehmen, welches auf einem akzeptablen Ergebnisniveau wirtschaftet, jedoch die Zielsetzung eine Ertragssteigerung hat.

Der Nutzen der Beratungsleistung wird dem Mandanten im Beratungsverlauf deutlich. Wie bereits in Kapitel 4.3 beschrieben sind die Erstellung eines Businessplans, einer Kostenrechnung sowie eines Kennzahlensystems elementar wichtige Schritte des Beratungsprozesses. Hierdurch kann dem Mandanten aufgezeigt werden, dass eine gute Zahlentransparenz die Basis für eine nachhaltige, positive Unternehmensentwicklung ist.

In den folgenden Beispielen wird der mögliche Nutzensgewinn in einzelnen Bereichen des Beratungsverhältnisses an exemplarischen Beispielen dargestellt.

- Umsatz: Steigerung durch Verbesserung der Marktposition (Marketing, Werbung, verändertes Angebot, Veränderung Produktmix, Überarbeitung Verkaufspreise, usw.).
- Material: Neuordnung der Lieferantenstruktur, Verbesserung der Einkaufskonditionen, Reduktion der Einstandspreise bei gleichbleibender

¹ Vgl. Förderberatung "Forschung und Innovation" des Bundes (URL).

oder verbesserter Qualität, damit verbunden Erhöhung der Deckungsbeiträge.

- Personal: Veränderung der Prozesse sowohl im Fertigungs- als auch im Gemeinkostenbereich einhergehend mit einer Veränderung der Personalstruktur und der daraus resultierenden Personalkosten.
- Gemeinkosten: Senkung durch Überprüfung auf Sinnhaftigkeit bzw. Notwendigkeit, durch die Fragestellung „must have“ oder „nice to have“. Exemplarisch hierfür kann die Überprüfung der Zusammenarbeit mit einem Energieanbieter.
- Finanzen: Verbesserung der Konditionen in der Fremdfinanzierung (z.B. Wandlung von Kontokorrentkrediten in Kredite mit längeren Laufzeiten unter Verbesserung der Konditionen), Inanspruchnahme qualifizierter Fördermittel.
- Forderungsmanagement: Konsequentes Forderungsmanagement verbunden mit der Reduzierung der Außenstanddauer und dadurch Verbesserung der Liquidität.
- Bestandsführung: Verkürzung der durchschnittlichen Lagerdauer von Einsatzstoffen durch verbessertes Dispositionsverhalten, damit geringere Liquiditätsbindung.

Ein weiterer großer Nutzen für den Unternehmer ergibt sich aus, dem während des Beratungsverhältnisses entstehenden Know-how-Transfer. Hierdurch erhält der Beratungsprozess einen Coachingcharakter, welcher den Unternehmer dahingehend unterstützt, sein betriebswirtschaftliches Wissen zu erweitern, zu festigen und die korrekte Anwendung hierfür zu finden. Der Berater ist somit Begleiter bei Selbstmanagement und der Selbstorganisation sowie der Anwendung von bereits vorhandenem Können um eine Leistungssteigerung zu erzielen.¹ Hiervon profitiert der Unternehmer am stärksten, da er zukünftig unternehmerische Entscheidungen auf einer soliden Zahlenbasis trifft.

¹ Vgl. Sehliger, R. (2003), S. 135-139.

6 Fazit

Die kleinen und mittelständischen Unternehmen prägen nach wie vor die deutsche Wirtschaft. Mit einem Anteil am Unternehmensbestand aller deutschen Unternehmen von 99,6 % erwirtschafteten die KMU 35,9 % des versteuerbaren Umsatzes im Jahr 2011.¹ Aus diesem Grund ist es nicht verwunderlich, dass KMU oftmals als Rückgrat, Fundament, Motor oder Kern der deutschen Wirtschaft betitelt werden.

Während der Erarbeitung dieser Thesis wurde ersichtlich, dass gerade KMU in der Praxis mit Problemen in unterschiedlichen Unternehmensbereichen konfrontiert sind. Nicht nur der erschwerte Zugang zu Kapital, Liquiditätsengpässe und eine unzureichende operative Planung, sondern auch die veränderten Rahmenbedingungen durch eine globalisierte Wirtschaft erschweren den Kleinunternehmern ihr Fortbestehen. Dies und der Mangel an Zeit sowie Know-how in Verbindung mit einer schlechten Ertragslage können als Anlass für die Inanspruchnahme einer externen Unternehmensberatung angesehen werden. Durch das Beratungsverhältnis ergeben sich für den Unternehmer Möglichkeiten defizitäre Prozesse im Unternehmen aufzudecken und diese durch die Unterstützung der EBS zu beseitigen.

Ein erfolgsversprechender Beratungsprozess ist allerdings an gewisse Voraussetzungen für die Beteiligten gebunden. Beispielsweise muss der Mandant die Probleme in seinen Unternehmen erkennen und bereit sein diese durch Veränderungen zu beheben. Hierbei spielt das Vertrauen in den Berater eine entscheidende Rolle. Der Berater hat demnach voraussetzend eine Vertrauensbasis zu schaffen. Ebenso ist eine fundierte Ausbildung, Erfahrung und das notwendige Know-how seitens des Beraters zu erwarten.

Infolge des Zielbildungsprozesses, können nun Berater und Mandant ein Beratungskonzept erarbeiten. Dieses beinhaltet die für das jeweilige Unternehmen spezifische Instrumentarien.

¹ Vgl. Institut für Mittelstandsforschung (URL2).

Die Vorurteile der Unternehmer gegenüber Beratern müssen durch ein klares und eindeutiges Aufzeigen des Nutzens ausgeräumt werden. Hierzu ist seitens des Beraters sowohl das quantitative als auch der qualitative mögliche Nutzen im Vorfeld zu definieren. Somit kann der Unternehmer im Verlauf des Beratungsverhältnisses, bei Erreichung einzelner Meilensteine den entsprechenden Nutzen, erkennen. Wichtigster Faktor jedoch wird sein, dass der Unternehmer mit jedem der genannten Meilensteine in seiner unternehmerischen Verantwortlichkeit gestärkt wird.

Literatur

- Amann, Klaus / Petzold, Jürgen (2014): Management und Controlling: Instrumente – Organisation – Ziele. 1. Aufl., Wiesbaden, S. 41-42.
- Baur, Michael (URL): Lohn- und Gehaltsabrechnung: ein FAQ. URL: <http://www.gruenderszene.de/finanzen/lohnabrechnung-gehaltsabrechnung-faq> (25.04.2014).
- Becker, Hans Peter (2013): Investitionen und Finanzierung – Grundlagen der betrieblichen Finanzwirtschaft. 6. Aufl., Wiesbaden, S. 14-19.
- Becker Wolfgang / Holzmann, Robert (2014): Kosten-, Erlös- und Ergebnisrechnung – Einführung für Bachelor-Studierende. 1. Aufl., Wiesbaden, S. 9-27.
- Bergmann, Lars / Crespo, Isabel (2009): Integrierte Modernisierung in KMU. In: Dombrowski, U. et al. (Hrsg.): Modernisierung kleiner und mittlerer Unternehmen – Ein ganzheitliches Konzept. 1. Aufl., Heidelberg, S. 5-11.
- Brink, Siegrun (URL): Ist der Mittelstand beratungsresistent? In: Brandi, Caspar (Hrsg.): *Junior Consultant*, Ausgabe Oktober – Dezember 2010, S. 56-57. URL: <http://www.academicworld.net/fileadmin/magazinhomepages/JC.Okt.10/> (14.03.2014).
- Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (Hrsg.) (2012): Beratungsförderung für Unternehmerinnen und Unternehmer sowie freiberuflich Tätige. URL: http://www.beratungsfoerderung.info/beratungsfoerderung/downloads/publikationen/flyer_beratungsfoerderung.pdf (19.04.2014).
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.) (2012): Wirtschaftsmotor Mittelstand – Zahlen und Fakten zu den deutschen KMU. URL: <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/W/wirtschaftsmotor-mittelstand-zahlen-und-fakten-zu-den-deutschen-kmu,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf> (13.02.2014).
- Bundesministerium der Finanzen (URL): Einfach erklärt: Was ist Basel III? URL: http://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Service/Einfach_erklaert/2010-11-04-einfach-erklaert-basel-III-alternativversion.html?nn=72444 (09.04.2014).

- Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. (URL): Honorare.
URL: <http://www.bdu.de/beraterdatenbank/honorare/> (19.04.2014).
- Burkhalter, Eugen (URL): KMU Ratgeber Service – Studie: KMU Analyse. S. 12-17. URL: <http://www.kmuratgeber.ch/docs/KMU-Analyse.pdf> (05.04.2014).
- Creditreform Wirtschaftsforschung (Hrsg.) (2013): Insolvenzen in Deutschland – Jahr 2013. S.7 URL: http://www.creditreform.de/fileadmin/user_upload/crefo/download_de/news_termine/wirtschaftsforschung/insolvenzen-deutschland/Insolvenzen_in_Deutschland_2013.pdf (20.02.2014).
- Crespo, Isabel / Bergmann, Ralf / Lacker, Thomas (2009): Praxis der integrierten Modernisierung. In: Dombrowski, U. et al. (Hrsg.): Modernisierung kleiner und mittlerer Unternehmen – Ein ganzheitliches Konzept. 1. Aufl., Heidelberg, S. 125-128.
- DATEV (URL1): Lösungen für kaufmännische Aufgaben – Auftragswesen, Rechnungswesen und Dokumentenmanagement. URL: <http://www.datev.de/portal/ShowContent.do?pid=dpi&cid=68897> (15.04.2014).
- DATEV (URL2): Ihr schneller Einstieg in DATEV classic pro. URL: <http://www.datev.de/portal/ShowContent.do?pid=dpi&cid=199963> (15.04.2014).
- DATEV (URL3): DATEV Mittelstand Faktura und Rechnungswesen pro. URL: <http://www.datev.de/portal/ShowPage.do?pid=dpi&nid=120818> (24.04.2014).
- DATEV (URL4): Volle Transparenz in allen Unternehmensbereichen. URL: <http://www.datev.de/portal/ShowContent.do?pid=dpi&cid=188982>. (26.04.2014).
- Deffner, Gertrud (2011): Schnelleinstieg BWA – Die betriebswirtschaftliche Auswertung lesen, beurteilen und erstellen. 3. Aufl., Freiburg, S. 11, 77-78.
- Deloitte (URL): Finanzierung im Mittelstand. URL: http://www.mitteldeutschland.com/uploads/media/Deloitte_Finanzierung_Mittelstand_Studie_2012_01.pdf (01.03.2014).
- Dilk, Anja / Littger, Heike (2006): Retter oder Rattenfänger? Unternehmensberater in der Kritik. In: *managerSeminare*. Heft 105, S. 20.

- Dintner, Rolf / Schorcht, Heike (Hrsg.) (1999): Controlling in kleinen und mittelgroßen Unternehmen – Klassifikation, Stand und Entwicklung. 1. Aufl., Frankfurt, S. 209-239.
- EKAM (URL): Europäisches Kompetenzzentrum für angewandte Mittelstandsforschung (EKAM) – Mittelstandsbegriff. URL: <http://www.uni-bamberg.de/dmi/service/> (22.04.2014).
- Ellebracht, Heiner / Lenz, Gerhard / Osterhold, Gisela (2009): Systematische Organisations- und Unternehmensberatung – Praxishandbuch für Berater und Führungskräfte. 3. Aufl., Wiesbaden, S. 83.
- Ertl, Manfred (2011): Working Capital Management bei Giesecke & Devrient. In: Gleich, Roland / Horváth, Péter / Michel, Uwe (Hrsg.): Finanz-Controlling – Strategische und operative Steuerung der Liquidität. 1. Aufl., Freiburg, S. 246.
- Europäische Kommission (Hrsg.) (2006): Die neue KMU-Definition Benutzerhandbuch und Mustererklärung. URL: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_de.pdf (13.02.2014).
- Europäische Kommission (Hrsg.) (2012): Kleine Unternehmen schaffen 85 % aller neuen Arbeitsplätze URL : http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-20_de.htm?locale=en (13.02.2014).
- Felden, Birgit / Mellinghof Stephan (2013a): Aktuelle Instrumente der Mittelstandsfinanzierung – Teil 1. In: *Finanzierung im Mittelstand*. Nr. 03/2013, S. 8-11.
- Felden, Birgit / Mellinghof Stephan (2013b): Aktuelle Instrumente der Mittelstandsfinanzierung – Teil 2. In: *Finanzierung im Mittelstand*. Nr. 04/2013, S. 8-11.
- Förderberatung "Forschung und Innovation" des Bundes (URL): Forschungs- und Innovationsförderung für KMU. URL: <http://www.foerderinfo.bund.de/de/165.php> (26.04.2014).
- Frey, Urs (2011): Selbstmanagement – zielgerichtete Führung beginnt bei sich selbst. In: *ku – Führung von Kleinunternehmen*, Ausgabe 6, S. 4-10. URL: <https://www.alexandria.unisg.ch/export/DL/216491.pdf> (13.03.2014).
- Friedl, Gunther / Hofmann, Christian / Pedell, Burkhardt (2014): Kostenrechnung – Eine entscheidungsorientierte Einführung. 2. Aufl., München, S. 169.
- Glass, Neil (2006): Die große Abzocke. 1 Aufl., Hamburg/New York.

- Gleich, Roland (2013): Controllingprozesse optimieren. 1. Aufl., München, S.83-84.
- Gürtler, Marc / Schnuck, Stefan (2003): Basel II und Auswirkungen auf den Mittelstand: Total Quality Management und das Bewertungsrisiko von KMU. In: Meyer, Jörn-Axel (Hrsg.): Unternehmensbewertung und Basel II in kleinen und mittleren Unternehmen. Lohmar, S. 33-43.
- Hartenstein, Martin et al. (2011): Der Weg in die Unternehmensberatung – Consulting Case Studies erfolgreich bearbeiten. 9. Aufl., Wiesbaden, S. 77.
- Haufe (URL): 11 Liquiditäts-Tipps für die Praxis. URL: http://www.haufe.de/finance/steuern-finanzen/liquiditaet-massnahmen-zur-verbesserung/11-liquiditaets-tipps-fuer-die-praxis_190_162106.html (25.04.2014).
- Hegglin, André / Kaufmann, Hans (2003): Controlling in KMU – Zweckmäßige Controlling-Instrumente in Klein- und Mittelunternehmen. In: *Der Schweizer Treuhänder*, Heft 05/2003, S. 359-368.
- Hering, Thomas / Vincenti, Aurelio (2005): Unternehmensgründung. 1. Aufl., München, S. 189.
- Hesseler, Michael (2011): Unternehmensethik und Consulting – Berufsmoral für professionelle Beratungsprojekte. 1. Aufl., München, S. 53-55.
- Hofbauer, Günter et al. (2009): Marketing von Innovationen – Strategien und Mechanismen zur Durchsetzung von Innovationen. 1. Aufl., Stuttgart, S. 88.
- Hofbauer, Günter / Schmidt, Jürgen (2007): Identitätsorientiertes Markenmanagement – Grundlagen und Methoden für bessere Verkaufserfolge. 1. Aufl., Regensburg, Berlin, S. 70-71.
- Hofbauer, Günter / Bergmann, Sabine (2008): Optimales Rating für KMU – So überzeugen Sie ihre Bank, 1. Aufl., Erlangen, S. 64.
- Hüttenrauch, Julia (URL): Kapitel 1: Einführung zur Betriebswirtschaftslehre für Existenzgründer: Unternehmensziele. URL: http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/lehre/bwl-archiv/exist_gr/uziele.pdf (23.03.2014).

- Ihlau, Susann / Duscha, Hendrik / Gödecke, Steffen (2013): Besonderheiten bei der Bewertung von KMU – Planungsplausibilisierung, Steuern, Kapitalisierung. 1. Aufl., Wiesbaden, S. 3-10, 29.
- Industrie- und Handelskammer Nordschwarzwald (URL): Merkblatt Unternehmensberater. URL: http://www.nordschwarzwald.ihk24.de/linkableblob/pfihk24/innovation/innovation/techno-exigruend/533388/10./data/merkblatt_unternehmensberater-data.pdf (24.04.2014).
- Insolvenzordnung vom 5. Oktober 1994 (BGBl. I S. 2866), die durch Artikel 6 des Gesetzes vom 31. August 2013 (BGBl. I S. 3533) geändert worden ist. URL: <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/inso/gesamt.pdf> (23.03.2014).
- Institut für Mittelstandsforschung (URL1): KMU-Definition des IfM Bonn. URL: <http://www.ifm-bonn.org/mittelstandsdefinition/definition-kmu-des-ifm-bonn/> (22.04.2014).
- Institut für Mittelstandsforschung (URL2): Mittelstand im Überblick. URL: <http://www.ifm-bonn.org/statistiken/mittelstand-im-ueerblick/> (13.02.2014).
- Institut für Mittelstandsforschung (URL3): Gründungen und Unternehmensschließungen. URL: <http://www.ifm-bonn.org/statistiken/gruendungen-und-unternehmensschliessungen/#accordion=0&tab=0> (26.04.2014).
- Isidor, Rodrigo (URL): Wie erstelle ich einen Businessplan? URL: <http://www.technologiapark-paderborn.de/downloads/Businessplan.pdf> (01.04.2014).
- Jansen, Jan (2009): Rechnungslegung im Mittelstand - Eignung der nationalen und internationalen Rechnungslegungsvorschriften unter Berücksichtigung der Veränderungen durch den IFRS for Private Entities und das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz. 1. Aufl., Wiesbaden, S. 14-59.
- Kampker, Achim / Schuh, Günther / Schittny, Bastian (2011): Unternehmensstruktur. In: Schuh, Günther / Kampker, Achim (Hrsg.): Strategie und Ma-

agement produzierender Unternehmen – Handbuch Produktion und Management 1. 2. Aufl., Springer, Berlin Heidelberg, S. 138.

Keuken, Friedhelm (URL): Probleme der Wirkungsmessung der Beratung von KMU. URL: <http://www.gib.nrw.de/service/downloaddatenbank/probleme-der-wirkungsmessung-der-beratung-von-kmu> (22.04.2014).

Kreditanstalt für Wiederaufbau (URL): KMU-Definition. URL: <https://www.kfw.de/Download-Center/F%C3%B6rderprogramme-%28Inlandsf%C3%B6rderung%29/PDF-Dokumente/6000000196-KMU-Definition.pdf> (22.04.2014).

Knop, Robert (2009): Erfolgsfaktoren strategischer Netzwerke kleiner und mittlerer Unternehmen – Ein IT-gestützter Wegweiser zum Kooperationserfolg. 1. Aufl., Wiesbaden, S. 18.

Kreutzer, Ralf T. (2013): Praxisorientiertes Marketing: Grundlagen – Instrumente – Fallbeispiele. 4. Aufl., Wiesbaden, S. 85-86, 96-99, 133-136, 248-252.

Krey, Antja / Lorson, Peter (2007): Controlling in KMU – Gestaltungsempfehlungen für eine Kombination aus internem und externem Controlling. In: *Betriebs Berater*, Ausgabe 32/2007, S. 1722-1723.

Kück, Ursula (2010): Schnelleinstieg Controlling. 4. Aufl., Freiburg, S. 167-169.

Lagemann, Bernhard (2002): Deutsche Mittelstandsfinanzierung im Umbruch – Aufbruch in ein neues System? In: Lagemann, Bernhard / Löbke, Klaus / Schrupf, Heinz (Hrsg.): *RWI-Mitteilungen – Zeitschrift für Wirtschaftsforschung*, 53. Jahrgang, Heft 1-4, S. 69.

Lombriser, Roman (URL): Strategien für KMU: Rahmenbedingungen – Erfolgsfaktoren – Best Practice. URL: http://www.forrer-lombriser.ch/fileadmin/user_upload/tagungen/KMU_Fachtagung_121023/Lombriser_Fachtagung.pdf (14.03.2014).

Manhart, Klaus (2013): ALL Knowhow: So finden Sie das passende ERP-System. In: *Computerwelt*. Nr. 22/2013.

Mertes, Hans-Karl (URL): Finanzierung in der Krise - Seminar Creditreform Bad Kreuznach / Kaiserslautern 16. Juni 2010. URL:

- http://www.creditreform.de/website/Kaiserslautern/Advanced/Downloads/Eigene_Downloads/Veranstaltungsunterlagen/finanzierung_in_der_krise.pdf (25.04.2014).
- Meyer, Jörn-Axel / Schleus, René / Buchhop, Evamaria (2007): Trends in der Beratung von KMU. 1. Aufl., Lohmar, S. 6-17, 45-46.
- Microsoft (URL): Midsize Business. URL: <http://office.microsoft.com/de-de/business/office-365-midsize-business-produktivitaetssoftware-FX103037683.aspx> (24.04.2014).
- Mohe, Michael (2006): Meta-Beratung – Wenn Beratung in Sachen Beratung Not tut. In: *managerSeminare*. Heft 96. URL: www.managerseminare.de/beitrag?urlID=149340 (24.04.2014).
- Nagl, Anna (2014): Der Businessplan – Geschäftspläne professionell erstellen – Mit Checklisten und Fallbeispielen. 7. Aufl., Wiesbaden, S. 1-59.
- Forster, Bernd (2006): Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen. In: Haas, Hans-Dieter / Neumair, Martin (Hrsg.): Internationale Wirtschaft: Rahmenbedingungen, Akteure, räumliche Prozesse. 1. Aufl., München, S. 674.
- Opersnik, Marc Oliver / Rennhak Carsten (2012): Grundlagen der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre – Eine Einführung aus marktorientierter Sicht. 1. Aufl., Wiesbaden, S. 34, 44-46, 347-349, 371.
- Ouyeder, Ouelid / Arnold, Judith / Straube, Frank (2013): Wissensmanagement in kleinen und mittleren Kontraktlogistik-Unternehmen. In: *Zeitschrift für industrielle Geschäftsprozesse – Industrie Management*. Ausgabe 03/2013, S. 66.
- O. Verf. (URL1): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre: Kapitel 7 – Ziele und Strategien. URL: http://www.uni-leipzig.de/~bank/unsere_lehre/bachelor/einfuehrung_bwl/Kapitel%207.pdf (21.02.2014).
- O. Verf. (URL2): Pressemitteilung: Fast jedes vierte KMU läuft Gefahr, wichtige Unternehmensdaten endgültig zu verlieren. URL: <http://www.wfb->

bremen.de/sixcms/media.php/120/Gefahr%20Unternehmensdaten.pdf
(07.04.2014).

- O. Verf. (URL3): Inhalte einer Marktanalyse. URL: <http://www.startup-kmu.de/existenzgruendungsphasen/Marktanalyse.html> (22.04.2014).
- Pfitzenmaier, Philipp (2014): Finanzplanung. In: Nagl, Anna (Hrsg.): Der Businessplan – Geschäftspläne professionell erstellen – Mit Checklisten und Fallbeispielen, 7. Aufl., Wiesbaden, S. 61-73.
- Pfohl, Hans-Christian (2006): Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von Großbetrieben. In: Pfohl, Hans-Christian: Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe – Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung. 4. Aufl., Berlin, S. 19.
- Porter, Michael M. E. (2013): Wettbewerbsstrategien – Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 12. Aufl., Frankfurt am Main, S. 39-40.
- Preißler, Peter (2008): Betriebswirtschaftliche Kennzahlen – Formeln, Aussagekraft, Sollwerte, Ermittlungsintervalle. 1. Aufl., München, S. 12-15.
- Radke, Horst-Dieter (2009): Kostenrechnung. 5. Aufl., Freiburg, S. 8-54, 86-90.
- Ratasiewicz, Danuta (2013): Schnelleinstieg Finanzbuchhaltung – Alles Wichtige zu Buchführung, Umsatzsteuer, betriebswirtschaftlicher Auswertung. 3. Aufl., Planegg/München, S. 37-38.
- REFA Baden Württemberg e.V. (URL): Der REFA-Verband. URL: <http://www.refa-bw.de/wir/der-refa-verband> (25.04.2014).
- Saldit, Thomas (2010): Anforderungen an die externe Berichterstattung nach IFRS unter Berücksichtigung des Entwurfs des IASB zur internationalen Rechnungslegung von KMU, 1. Aufl., Bremen, S. 32-37.
- Sander, Peter (URL): Das Anforderungsprofil eines Beraters: Generalisten gefragt. URL: <http://www.staufenbiel.de/consulting/bewerben/karrieretipp-das-anforderungsprofil-eines-beraters.html> (20.03.2014).
- Sattes, Ingrid et al. (2001): Praxis in kleinen und mittleren Unternehmen: Checklisten zur Führung und Organisation in KMU. 1. Aufl., Zürich, S. 75-78.

- Scheld, Guido (2001): Kosten- und Leistungsrechnung für KMU's. In: *Controller Magazin*, 26. Jg., Ausgabe 04/2001, S. 348-356.
- Schierenbeck, Henner / Wöhle, Claudia (2012): Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre. 18. Aufl., München, S. 823.
- Schimpf, Heinrich / Frey, Hannes (2012): Liquiditätserhaltende und liquiditätsschaffende Maßnahmen für mittelständische Unternehmen. In: *Finanzierung im Mittelstand*. Zeitschrift 01/2012, S. 3-5.
- Schlüter, Thomas (2007): Fitnessprogramm für KMU und Familienunternehmen – Verbesserung der Ertragslage, -sicherheit, Zukunftsfähigkeit und Flexibilität von Unternehmen in Zeiten turbulenter und dynamischer Märkte. 1. Aufl., Hamburg, S. 54-55.
- Schneck, Ottmar (2006): Handbuch Alternative Finanzierungsformen. 1. Aufl., Weinheim, S. 13-24.
- Schöning, Stephan / Rutsch, Jan Christian / Schmitt, Michael (2012): Working Capital Management in Industrieunternehmen – Eine geeignete Finanzierungsalternative für KMU? In: *Corporate Finance biz*. Heft 05/2012, S. 242-246.
- Schöttler, Jürgen / Spulak, Reinhard (2003): Technik der betrieblichen Rechnungslegung: Lehrbuch für Finanzbuchhaltung. 9. Aufl., München, S. 14-15.
- Schuh, Günther et al. (2011): Strategie. In: Schuh, Günther / Kampker, Achim (Hrsg.) *Strategie und Management produzierender Unternehmen – Handbuch Produktion und Management* 1, 2. Aufl., Springer, Berlin Heidelberg, S. 66-70.
- Sehlinger, Ruth (2003): Systemisches Coaching – Wozu, wie und warum gerade für kleine und mittlere Unternehmen? In: Hinterhuber, Heinz / Stahl, Heinz K. (Hrsg.): *Erfolgreich im Schatten der Großen – Wettbewerbsvorteile für kleine und mittlere Unternehmen*. 1. Aufl., Berlin, S. 135-139.
- Statista (URL): Durchschnittliche Eigenkapitalquoten von mittelständischen Unternehmen in Deutschland nach Beschäftigtengrößenklassen von 2005 bis 2012.
URL:

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/150148/umfrage/durchschnittliche-eigenkapitalquote-im-deutschen-mittelstand/> (03.03.2014).

Steppan, Reiner (2003): Versager im Dreiteiler. Wie Unternehmensberater die Wirtschaft ruinieren. Frankfurt.

Vuilleumier, Jean-Pierre (URL): Finanzplanung für KMU. URL: <http://www.transliq.ch/files/IWIR-2-99-75.pdf>. (04.04.2014).

Wolf, J. / Paul, H. / Zipse, T (2009): Erfolg im Mittelstand – Tipps für die Praxis. 1. Aufl., Wiesbaden, S. 96.