

Strategische Probleme des Mittelstand in Niederbayern  
- Auswertung der WirDenken-Umfrage 2003 -

**Thomas Bartscher, Ralph Baur und Klaus Beckmann**

Februar 2004

Andrássy Working Paper Series No. X

ISSN 1589-603X

**Edited by the Professors and Readers of Andrássy Gyula University, Budapest.**

This series presents ongoing research in a preliminary form. The authors bear the entire responsibility for papers in this series. The views expressed therein are the authors', and may not reflect the official position of the University. The copyright for all papers appearing in the series remains with the authors.

**Author's adress and affiliation:**

*Prof. Dr. Thomas Bartscher*  
*Ralph Baur*

*Prof. Dr. Klaus Beckmann (corresponding author)*  
Andrássy-Universität Budapest  
Pollack Mihály tér 3  
Bp. 1088, Magyarország

Klaus.beckmann@andrassyuni.hu  
© WirDenken 2004

# Strategische Probleme des Mittelstands in Niederbayern

– Auswertung der WirDenken-Umfrage 2003 –

Von Ralph Baur, Thomas Bartscher und Klaus Beckmann

## 1 MOTIVATION UND GRUNDIDEE

Der deutsche Mittelstand wirtschaftet in einer herausfordernden Zeit. Zum einen prägt die Wachstums- und Reformschwäche Deutschlands, die uns gemessen an gängigen Wohlstandsindikatoren hinter immer mehr europäische Partner zurückfallen lässt, das wirtschaftliche Umfeld. Zum anderen sehen sich die mittelständischen Unternehmen den Herausforderungen der Globalisierung und der unmittelbar bevorstehenden Osterweiterung der Europäischen Union gegenüber. Dass dies sowohl die *nachfrage-* als auch die *angebotsseitigen Bedingungen* für die KMU erheblich verändern wird, ist klar. Zusätzlich jedoch gilt es zu berücksichtigen, dass auch der Anpassungsdruck auf die Politik wächst und die Europäische Vereinigung mit einem Revirement bestehender Ordnungen verbunden ist. Folglich wird sich zumindest mittelfristig auch der *institutionelle Rahmen des Wirtschaftens* verändern. Das allerdings dürfte vielen noch nicht ganz klar sein.

Was tun? Ohne Zweifel liegt eine Krise vor, die zum Handeln zwingt. Doch das Wort „Krise“ verweist bereits von seiner griechischen Herkunft her auf eine zentrale Aufgabe des Unternehmers: die *Entscheidung*. Jede Krise birgt Gelegenheiten – denn wo sich gravierende Veränderungen vollziehen, entstehen stets neue Tauschvorteile, die es auszuschöpfen gilt. Diese aufkommenden Chancen zu erkennen, setzt allerdings gedanklichen *Abstand vom operativen Geschäft* und *kreative Offenheit* voraus. Daneben bedarf es einer klaren Analyse des Status quo und der abzusehenden Entwicklung des wirtschaftlichen Umfelds.

Vor diesem Hintergrund führt WirDenken regelmäßig eine Bestandsaufnahme der Erwartungen, Wahrnehmungen und strategischen Reaktionen in der niederbayerischen Wirtschaft durch. Wir ergänzen diese Untersuchung zudem durch gleichartige

Erhebungen in ausgewählten mitteleuropäischen Beitrittsländern. Der folgende Beitrag stellt die Ergebnisse der niederbayerischen Umfrage des Jahres 2003 vor, einschließlich ausgewählter Kommentare unseres Teams.

## 2 ECKDATEN

Wir haben insgesamt 441 klein- und mittelständische Unternehmen aus dem niederbayerischen Raum befragt, von denen 83 – also 18,6 % – einen vollständig ausgefüllten Fragebogen zurückschickten. Während dieser Rücklauf als noch befriedigend eingestuft werden kann und uns keinerlei Indizien für eine Selbstselektion der Teilnehmer vorliegen, sind doch einige Gruppen von Unternehmen nur gering vertreten, insbesondere aus dem Handwerk (8 Unternehmen) und dem Handel (10 Unternehmen) liegen zu wenige Fragebögen vor, um eine statistisch befriedigende Analyse durchzuführen. Anders liegen die Dinge beim verarbeitenden Gewerbe (47 Antworten), und auch die Dienstleistungen (17 Antworten) erscheinen uns noch ausreichend vertreten.

### 2.1 Einschätzung der künftigen Markt- und Wettbewerbsbedingungen

Wenig überraschend erscheint das kurzfristige Zukunftsbild der niederbayerischen Unternehmen geprägt von *stagnierenden Märkten*. Doch gibt es Unterschiede zwischen den Branchen: Während im verarbeitenden Gewerbe 60 % der befragten Unternehmen eine Stagnation erwarten, sind dies bei den Dienstleistern gerade 30 % (dort erwarten noch 30 % ein weiteres Wachstum, und 35 % sehen den Markt auf dem Höhepunkt).<sup>1</sup>

Neben den „Marktbedingungen“, die insbesondere die Entwicklung der Gesamtnachfrage auf einem Markt betreffen, haben wir auch nach den „Wettbewerbsbedingungen“ gefragt, also nach der erwarteten Zahl der Wettbewerber und der erwarteten Intensität des Wettbewerbs. Beide Fragen hängen eng zusammen,<sup>2</sup> und so erstaunt auch nicht, dass 79 % der Respondenten eine *starke oder sehr starke Verschärfung der Wettbewerbsbedingungen* erwarten. Kreuztabuliert man die Antworten, so findet man in der Tat einen positiven Zusammenhang: Wer für die nächsten Jahre verschärfte Wettbewerbsbedingungen erwartet, rechnet auch damit, stärkerem Wettbewerbsdruck ausgesetzt zu sein (Signifikanzniveau 10 %).

Wiederum scheinen die Unternehmen im Dienstleistungssektor ihre Aussichten als etwas besser einzustufen – was schon aufgrund der geringeren internationalen Han-

---

<sup>1</sup> Vorbehaltlich der oben formulierten Bedenken erscheint die Situation in Handel und Handwerk noch schlechter: Dort gehen 80 % (Handel) respektive 75 % (Handwerk) der Unternehmen von Stagnation bzw. rückläufigen Absatzvolumina aus.

<sup>2</sup> Gerade hinsichtlich der Erweiterung der Europäischen Union kann sich indes ein bedeutsamer Unterschied insoweit ergeben, als man die dadurch bedingte Öffnung neuer Märkte (bzw. die Erleichterung des Zugangs) vom verstärkten Auftreten der dort ansässigen Unternehmen als Wettbewerber trennen muss.

delbarkeit von Dienstleistungen zu erwarten wäre –, doch ist dies nicht statistisch signifikant.<sup>3</sup>

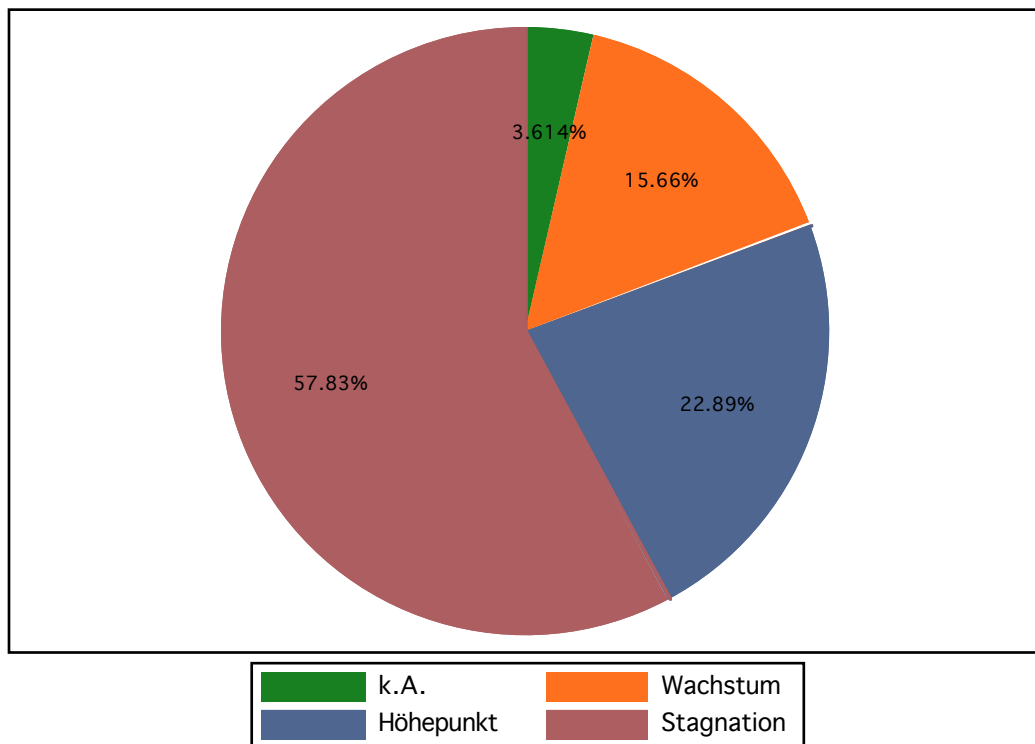


Abb 1: Einschätzung der künftigen Aussichten auf dem Absatzmarkt

## 2.2 Wichtige Bereiche strategischen Managements

Fraglich ist nun, welchen Bereichen der strategischen Planung und des Managements die Unternehmen in dieser angespannten Situation besondere Bedeutung beimessen. Um hierüber Aufschluss zu erhalten, ließen wir die Befragten die Bedeutung von Produktinnovationen (F4A), Kundenorientierung (F4B), Personalmanagement (F4C), Prozessoptimierung (F4D) und MOEL (F4E) auf einer Skala von 1 (sehr wichtig) bis 5 (völlig unwichtig) für das künftige Bestehen des Unternehmens am Markt einschätzen.

Obwohl Boxplots wie der in der Abbildung 2 hauptsächlich zur übersichtlichen Darstellung stetiger Verteilungen (und nicht für Ordinaldaten wie unsere) gedacht sind, zeigt die Abbildung 2 doch sehr schön, worauf es uns hier ankommt: *Sämtliche* genannten Bereiche erscheinen den befragten Unternehmen insgesamt als wichtig, doch gilt dies *besonders* für *Produktinnovation* und *Kundenorientierung* – die beiden zuerst dargestellten Verteilungen, bei denen sich die Masse der Antworten im Bereich 1 (sehr wichtig) und 2 (wichtig) konzentriert (zu erkennen am fehlenden „Whisker“ links). Personalmanagement wird eine etwas geringere Bedeutung beigemessen, und

<sup>3</sup> Bei einem Zweigegetest mit den Kategorien „Dienstleister – ja/nein“ und „Verschärfung oder starke Verschärfung – ja/nein“ ergibt sich ein  $\chi^2$  von 0,7512, bei weitem nicht genug für Signifikanz auf den konventionellen Niveaus.

bezüglich der MOEL divergieren die Einstufungen stärker als bei den anderen Bereichen.

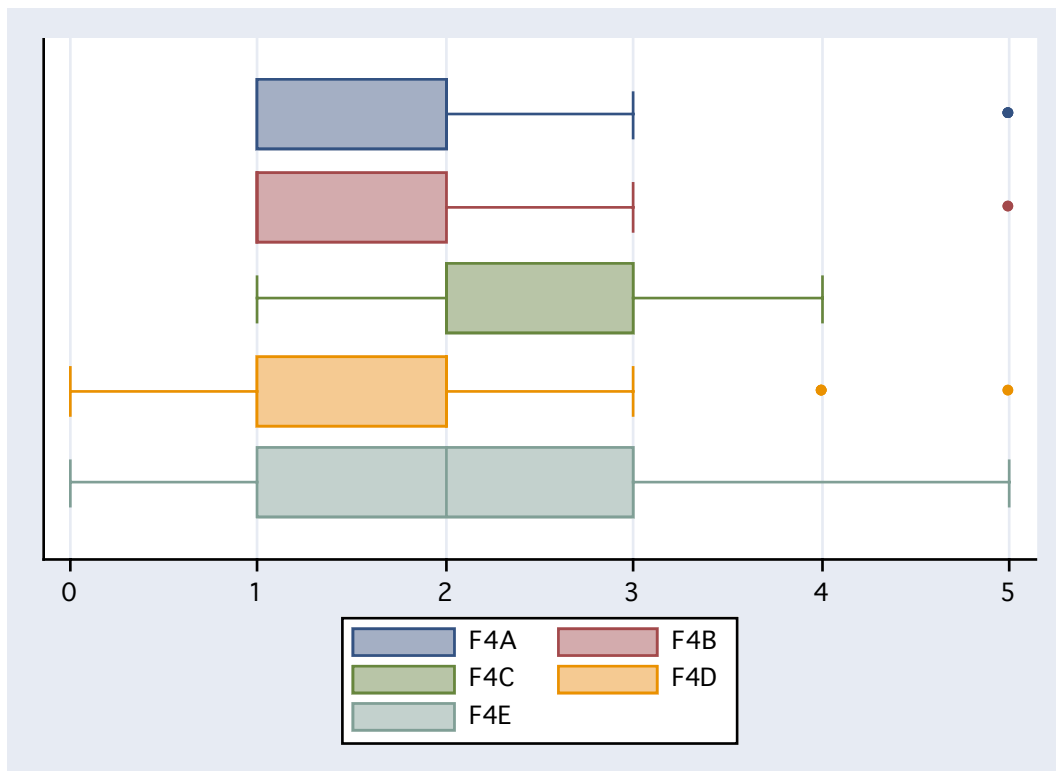


Abb 2: Einschätzung der Bedeutung verschiedener Management-Bereiche

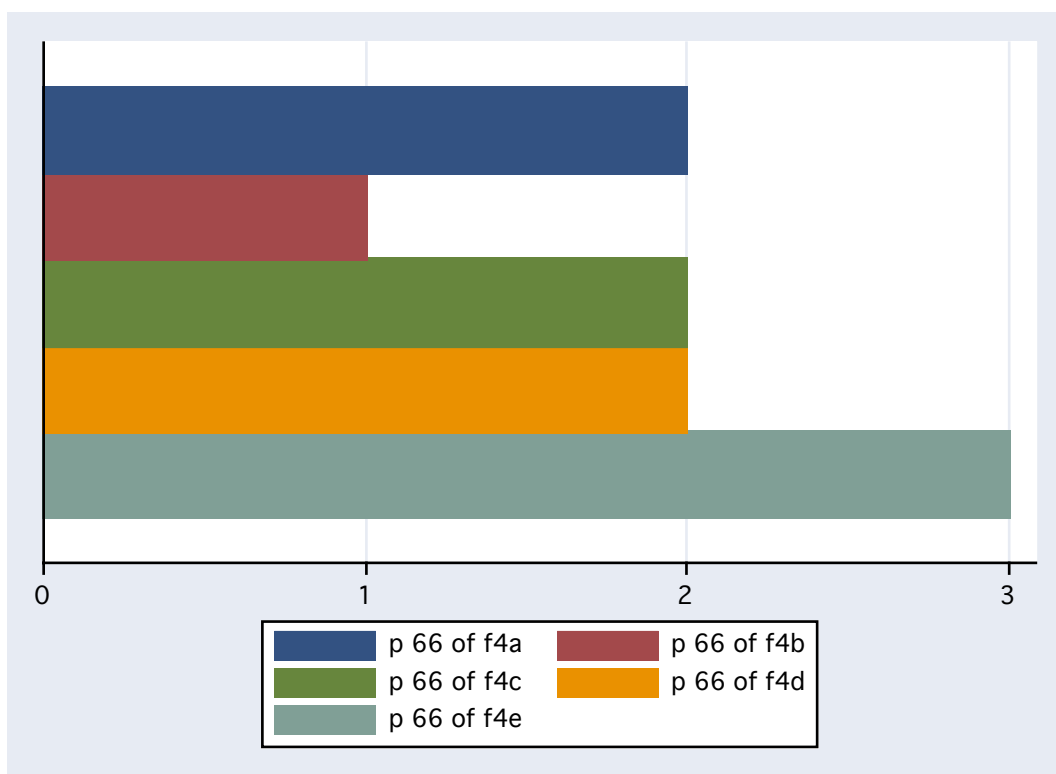


Abb 3: 66-Perzentile der Einstufungen

Abbildung 3 stärkt dieses Bild. Sie zeigt, für wie bedeutend mindestens zwei Drittel der befragten Unternehmen die verschiedenen Managementbereiche für ihren künftigen Erfolg halten. Bei der Kundenorientierung und Servicequalität glauben mindestens zwei Drittel, diese sei „sehr wichtig“, Produktinnovation, Personalmanagement und Prozessoptimierung stufen mindestens zwei Drittel als „wichtig“ ein, und MOEL halten mindestens zwei Drittel für „teils / teils“ oder wichtiger.

Interessant für die strategische Analyse ist die Frage, ob die Einstellung zu den genannten Managementbereichen mit der Einschätzung der künftigen Entwicklung am Markt variiert. Die Antwort lautet negativ, mit einer einzigen Ausnahme: Unternehmen, die nicht mit stagnierendem oder gar rückläufigem Absatzvolumen rechnen, scheinen *größeren Wert auf die Prozessoptimierung* zu legen; mit einer Ablehnungswahrscheinlichkeit von 14,2 % ist dieses Ergebnis beinahe statistisch signifikant.

Der nächste Schritt besteht darin, diese Einstellungen mit dem Handeln der Unternehmen – der in Frage 5 erfassten Durchführung strategischer Leistungsverbesserungen – und mit dem zeitlichen Rahmen / den Hilfestellungen zu konfrontieren, die den Unternehmen zu Gebote stehen. Wie Tabelle 1 verdeutlicht, geben jeweils etwa zwei Drittel der Unternehmen an, in den genannten Managementbereichen strategische Leistungsverbesserungen durchzuführen, mit Ausnahme des außenwirtschaftlichen Bereichs.

	Ja	Nein	Geplant
<b>Produktinnovation</b>	74,7 %	9,6 %	15,7 %
<b>Kundenorientierung</b>	77,1 %	10,8 %	12,1 %
<b>Personalmanagement</b>	60,2 %	26,5 %	13,3 %
<b>Prozessoptimierung</b>	66,3 %	13,3 %	20,5 %
<b>Import/Export, MOEL</b>	43,4 %	33,7 %	22,9 %

Tab. 1: Durchführung strategischer Leistungsverbesserungen

Zunächst sticht ein klarer Zusammenhang mit den Antworten auf unsere vierte Frage zur Bedeutung der einzelnen Bereiche ins Auge: Eine höhere Einschätzung geht – wiederum ohne große Überraschungen – auch mit einem höheren Aktivitätsniveau einher. Allerdings ist diesem insgesamt hohen Anteil tätiger Unternehmen gegenüberzustellen, dass nur 37 % der Befragten glauben, im operativen Geschäft genug Zeit für solche strategischen Maßnahmen zu haben. Wie erwartet ist der Anteil derjenigen, die bereits strategische Verbesserungen durchführen, unter diesem Drittel der Unternehmen etwas höher (obwohl nicht auf signifikante Weise).

### 2.3 Nutzung externer Berater

61 % der Unternehmen gaben an, sich externer Berater zu bedienen,<sup>4</sup> doch nur 33,7 % nutzen hierzu Wissen aus den Hochschulen. (Allerdings sollte man die Kombination unserer Daten zu diesen beiden Fragen mit Vorsicht betrachten: Immerhin sechs Unternehmen gaben an, Wissen aus den Hochschulen zu nutzen, obgleich sie die Frage nach der Inanspruchnahme externer Beratungsleistungen verneint hatten. Möglicherweise besteht hier ein Problem bei der Wahrnehmung der Frage, etwa ein Überlesen des „hierzu“.) Man wird sich fragen, ob

1. besonders die unter (erwartetem) Druck stehenden Unternehmen dazu neigen, Berater in Anspruch zu nehmen,
2. und man wird erwarten, dass ein positiver Zusammenhang zwischen dem Einkauf von Beratungsleistungen und strategischen Initiativen besteht.
3. Schließlich kann man mit unserem Datensatz auch erste Aufschlüsse zu der Frage gewinnen, ob den Beratungsleistungen eher als Substitut oder als Komplement zu eigener dispositiver Arbeit dienen: Im zweiten Fall würden die, die mehr Zeit für strategisches Denken haben, unter sonst gleichen Umständen auch stärker externe Beratungsleistungen nachfragen, im ersten Fall wäre es umgekehrt.

Hinsichtlich der ersten Frage deutet sich genau der *umgekehrte* Zusammenhang an – wenngleich kein konventionelles Signifikanzniveau erreicht wird –, denn unter den Unternehmen, die *nicht* mit Stagnation oder Rückgang ihres Marktes rechnen, nutzen 68,8 % externe Berater, während dies bei den übrigen Unternehmen nur 54,2 % tun (Ablehnungswahrscheinlichkeit 19,2 %). Trotz des zuvor festgestellten engen Zusammenhangs zwischen der erwarteten Wettbewerbssituation und der erwarteten Marktentwicklung erhält man indes ein leicht anderes Bild, wenn man die Antworten auf Frage 3 (Wettbewerbsbedingungen) der Nutzung externer Beratungsleistungen gegenüberstellt: Die Hälfte der Unternehmen, die nicht von einer Verschärfung des Wettbewerbs ausgehen, bedient sich externer Berater; bei denen, die mit erhöhtem Wettbewerbsdruck rechnen, sind es fast zwei Drittel. Es scheint also weniger das Marktvolumen als das *Auftreten von Wettbewerbern* zu sein, das Unternehmern zu den Beratern treibt.<sup>5</sup>

Um Aufschluss über die zweite Frage zu gewinnen, stellen wir in der folgenden Tabelle 2 die Anteile der beratenen (Spalte 2) und der nicht beratenen (Spalte 3) Unternehmen dar, die im in Spalte 1 angegebenen Bereich strategische Leistungsverbesserungen planen. Wie man sieht, scheinen sich die beratenen Unternehmen in der Tat stärker in strategischen Verbesserungen zu engagieren – ohne dass damit etwas über

---

<sup>4</sup> Wir können nicht ausschließen, dass unsere Befragung in dieser Hinsicht unter einem so genannten *sample selection bias* leidet. Denn immerhin erscheint die Unterstellung möglich, Unternehmen mit Beratern seien tendenziell eher bereit, an Umfragen von Beratern zu teilzunehmen. Wir können dies hier nicht überprüfen.

<sup>5</sup> Die nötige Vorsicht angesichts der mangelnden statistischen Signifikanz ist geboten.

die Richtung der Kausalität gesagt ist.<sup>6</sup> Allerdings sind diese Ergebnisse hinsichtlich der ersten drei Kategorien in keiner Weise statistisch signifikant, wenngleich für den Bereich der Prozessoptimierung eine klare Aussage möglich erscheint.

	Mit Beratung	Ohne Beratung	Sig.
<b>Produktinnovation</b>	78,3 %	68,8 %	-
<b>Kundenorientierung</b>	82,4 %	68,8 %	-
<b>Personalmanagement</b>	66,7 %	50,0 %	-
<b>Prozessoptimierung</b>	74,5 %	53,1 %	**
<b>Import/Export, MOEL</b>	29,4 %	53,1 %	0

Tab. 2: *Strategische Leistungsverbesserungen und Inanspruchnahme von Beratungsleistungen*

Schließlich interessiert uns die dritte Frage nach der Einstufung von Beratungsleistungen als Substitut oder als Komplement von eigenständiger strategischer Planung. In dieser Hinsicht sind unsere Ergebnisse statistisch nicht aussagekräftig, obgleich sich ein gewisser positiver Zusammenhang zwischen der zeitlichen Belastung und der Nutzung externer Beratungsleistungen andeutet: Von den Unternehmen, die genügend Zeit zur strategischen Planung zu haben glauben, bemühen nämlich 57 % externe Berater, während dies unter den Unternehmen, die nicht genug Zeit zu haben glauben, für 70 % gilt.

### 3 ERGEBNISSE ZU DEN AUFGABENBEREICHEN

An die allgemeinen Fragen schlossen sich im Fragebogen kurze Abschnitte zu denjenigen zentralen Feldern strategischer Planung an, die aufgrund ihrer Bedeutung von den Partnern bei WirDenken vordringlich bearbeitet werden. Ziel der folgenden Auswertung ist es, zumindest schlaglichtartig Aufschlüsse über die Schwerpunkte der Unternehmen und über mögliche Lücken vor dem Hintergrund der Herausforderungen durch Globalisierung und EU-Osterweiterung zu gewinnen.

#### 3.1 Personalwirtschaft und Personalentwicklung

Der erste Eindruck, den man von der Handhabung der Personalwirtschaft bei der Mehrzahl der befragten Unternehmen gewinnen muss, ist der eines historisch ge-

---

<sup>6</sup> Anders gewendet: Die Unternehmen könnten deswegen strategische Initiativen unternehmen, weil sie beraten werden (möglicherweise infolge einer Überredung durch die Berater), sie könnten aber auch deswegen (mehr) Beratung nachfragen, weil sie aus eigenem Entschluss strategisch tätig werden wollen. Einfache statistische Verfahren zeigen nur gleichgerichtete Abweichungen und genügen nicht, sich zwischen diesen alternativen Kausalitäten zu entscheiden.



wachsenen, jedoch nur in wenigen Fällen an einer strategischen Planung ausgerichteten Bereichs. Die nachfolgende Abbildung 4, welche die Anteile derjenigen Unternehmen zeigt, die jeweils behaupteten, *nicht* über eine historisch gewachsene, eine aufgabenabhängige und eine geplante Personalwirtschaft zu verfügen.

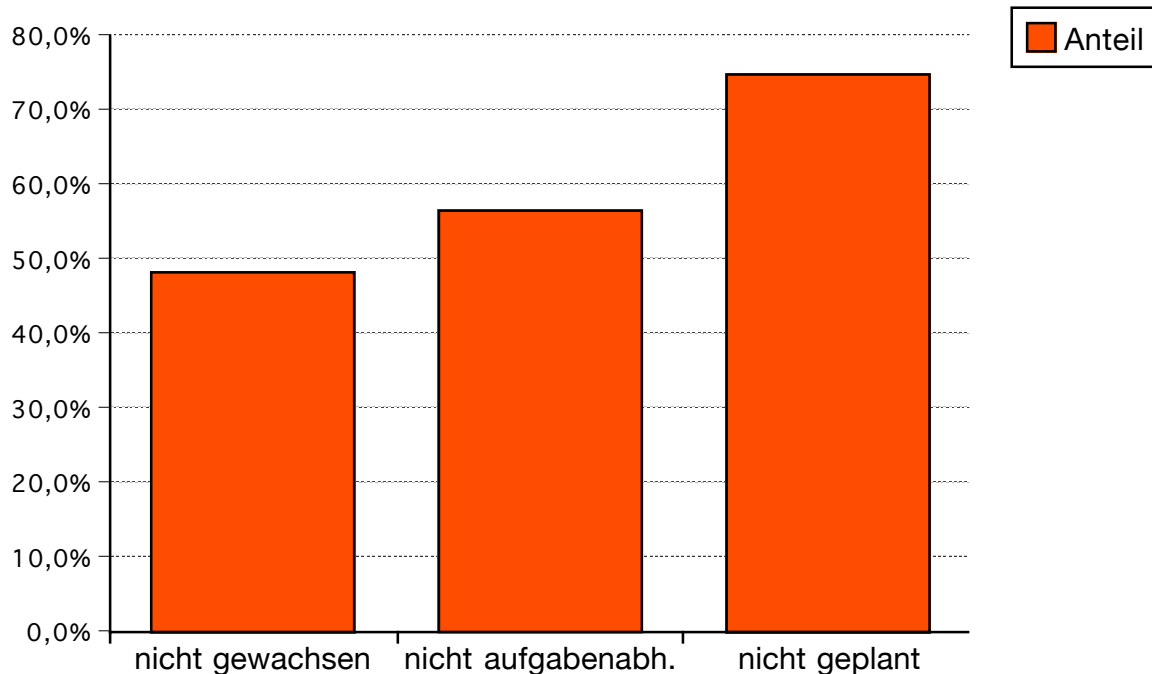


Abb 4: Gestalt des Personalwesens

Fragt man nach den Bestrebungen von Unternehmen, in bestimmten Bereichen des Personalwesens Anpassungen an Veränderungen der marktlichen Rahmenbedingungen vorzunehmen, so treten insbesondere die Bereiche der *Qualifizierung* von Mitarbeitern einerseits und der *Entlohnung* andererseits hervor. Im erstgenannten Bereich sind es 75,9 % der Unternehmen – drei Viertel –, die Änderungen herbeizuführen wünschen, im zweitgenannten sind es 60 %. Bei allen anderen Kategorien (Personalbeschaffung, -abbau und Arbeitsrecht) werden Änderungen von weniger als der Hälfte Unternehmen gewünscht, obgleich jeweils mindestens ein Drittel solche Änderungen betreiben will.

Man mag vermuten, dass die Unternehmen je nach ihrer wirtschaftlichen Lage unterschiedliche Akzente in der Personalwirtschaft setzen werden. So mögen Unternehmen auf schrumpfenden Märkten vor allem auf Kostenersparnis durch Reduktion des Personals setzen, während Unternehmen, die verstärktem Wettbewerbsdruck rechnen, daneben auch noch die Qualifikationsanstrengungen für die verbleibenden Mitarbeiter erhöhen. Diese plausiblen Strukturen finden sich indes nicht in unseren Daten. Eine eindeutige Aussage ist nur für die *Personalbeschaffung* möglich: Hier wünschen die Unternehmen auf stagnierenden Märkten / mit zunehmendem Wettbewerbsdruck in statistisch signifikantem Ausmaß mit größerer Wahrscheinlichkeit eine Anpassung. Für den Personalabbau scheint dies überraschenderweise nicht der Fall zu sein:

Man reagiert auf die *ceteris paribus* schwierigere Situation also vor allem durch Anpassungen bei der Rekrutierung – vermutlich im Sinne einer Einschränkung der Neueinstellungen –, ohne das Personal in gleicher Lage explizit reduzieren zu wollen. (Die Hälfte aller Unternehmen erklärt sich an einer Änderung beim Personalabbau als interessiert, ohne dass ihre wirtschaftliche Lage hierfür eine Rolle spielte.)

	Markt stagniert			Wettbewerbsdruck +		
	<i>ja</i>	<i>nein</i>	<i>Sig</i>	<i>ja</i>	<i>nein</i>	<i>Sig</i>
<b>Personalbeschaffung</b>	43,8 %	71,9 %	**	49,2 %	72,2 %	(*)
<b>Personalabbau</b>	50,0 %	56,3 %	-	55,6 %	50,4 %	-
<b>Qualifikation</b>	89,6 %	87,5 %	-	89,3 %	83,4 %	-
<b>Arbeitsrecht</b>	58,3 %	68,8 %	-	58,5 %	72,2 %	0
<b>Entlohnung</b>	66,7 %	68,6 %	-	69,2 %	55,6 %	0

Tab. 3: *Änderungen im Personalmanagement und die wirtschaftliche Lage*

Problematisch mag der Versuch, schwierigere Zeiten durch einen Verzicht auf die Aufnahme neuer Arbeitskräfte bei einem Festhalten am Bestand zu meistern, insbesondere deshalb erscheinen, weil dies zu einer Überalterung des gerade des Führungspersonals und durch die notwendigen Einschränkungen bei Beförderungen auch zu gravierenden Motivationsproblemen führen kann. Soweit das betriebspezifische Humankapital allerdings in den älteren Mitarbeitern gebunden ist, muss man eine solche Strategie als durchaus rational einstufen. So oder so jedoch dürfte eine strategische Perspektive auf personalwirtschaftliche Fragen dem „Durchwursteln“ vorzuziehen sein. Das gilt insbesondere für die kritische Ressource Führungskräfte.

### 3.2 Planung, Steuerung und Rating

Die zentrale Herausforderung in diesem Bereich besteht darin, quantitative und qualitative Kriterien für den (erwarteten) Erfolg eines Unternehmens systematisch zusammen zu fassen und dabei dessen Besonderheiten vollständig<sup>7</sup> zu berücksichtigen. Nach dem derzeitigen Forschungsstand dürfte sich hier das Konzept einer *Balanced scorecard* als besonders tragfähig erweisen. Darum liegt es nahe, die Penetration dieses recht jungen Controlling-Instruments bei den befragten Unternehmen zu eruieren. Im Ergebnis verlassen sich zwei Drittel der Unternehmen auf andere Instrumente zur

<sup>7</sup> Auf die Qualifikation „möglichst vollständig“ können wir verzichten, soweit die Vergleichbarkeit von Unternehmen kein wesentliches Desideratum für den gesuchten Indikator darstellt. Mit dem Erscheinen von Rating-Regeln (s.u.) kann sich das durchaus ändern.

internen Erfolgsmessung, und immerhin 14,5 % der Befragten gaben an (zu<sup>8</sup>), den Grad der Erfolgserreichung intern überhaupt nicht zu messen. Immerhin sind jedoch knapp vier Fünftel der befragten KMU der Überzeugung, über eine genügend aussagekräftige Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung zu verfügen. Dies scheint uns bemerkenswert, weil es für betriebswirtschaftlich<sup>9</sup> korrekte Entscheidungen auf eine Berücksichtigung sämtlicher *marginaler* Kosten – einschließlich der *kalkulatorischen* – ankäme. Einfache Verfahren der Kostenrechnung helfen dabei allerdings kaum weiter. Interessant erscheint in diesem Zusammenhang, dass es für das Vorhandensein einer aussagekräftigen Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung nicht darauf ankommt, ob das Unternehmen Beratungsleistungen in Anspruch nimmt oder nicht.<sup>10</sup>

Bislang ging es allein um interne Kriterien für den Unternehmenserfolg, abgestimmt auf die besonderen strategischen Ziele der Unternehmenseigner, die besonderen Umstände des Unternehmens und ggf. die Ziele der so genannten „Stakeholder“. Für europäische KMU ergibt sich jedoch aus einer Reform der Finanzmarktinformationen (Stichwort: „Basel II“) und der zunehmenden Erfordernis, auf formalisierte Aktienmärkte zurückzugreifen, die Notwendigkeit einer Berücksichtigung externer Kriterien. In diesem Zusammenhang erfreut, dass das Problembewusstsein auf Seiten der befragten Unternehmen durchaus vorhanden ist, wie die nachfolgende Graphik 5 verdeutlicht. Zudem haben bereits 55 % der Unternehmen nach eigenen Angaben „Schritte in Richtung eines Rating“ unternommen, wobei 84 % auf Wissen aus den Hochschulen verzichten. Allerdings scheinen gewisse Unterschiede zwischen den Branchen zu bestehen, was die Einschätzung der Dringlichkeit von Basel II betrifft: Unter den Dienstleistern betrachten immerhin 58,8 % dieses Thema als schon heute relevant, im Handel und im produzierenden Gewerbe tun dies nur 40 % respektive 41,7 % der Befragten. Und von acht teilnehmenden Handwerksbetrieben empfinden immerhin sechs Basel II schon heute als Thema.<sup>11</sup> Diese Unterschiede sind allerdings nicht statistisch signifikant.

Zwischen Rating und Risikomanagement besteht eine enge Verbindung. Einerseits wird man für einen Erfolg beim Rating Schritte im Risikomanagement unternehmen müssen, andererseits jedoch führt das Prozesswissen, das im Zusammenhang mit Ra-

---

<sup>8</sup> Bei vermeintlich unpopulären Antworten muss man in der empirischen Sozialforschung immer eine gewisse Dunkelziffer berücksichtigen, selbst bei anonymen Befragungen. Dies ist ein Problem, das Wahlforscher schon seit langem quält. Anders als diese verfügen wird allerdings über keine historischen Daten, die als Basis für die Korrektur dienen könnten, und wollen es daher beim Nominalwert der Antworten belassen.

<sup>9</sup> Volkswirtschaftlich „korrekte“ Entscheidungen (was heißt da „korrekt“?) setzten daneben noch die Berücksichtigung allfälliger externer Kosten und Erträge in einem weiteren Sinne voraus.

<sup>10</sup> Allerdings bedeutet dies noch nicht, dass kein Zusammenhang mit vergangenen Beratungsleistungen bestehen kann, die möglicherweise erheblich erst zur Etablierung der verwendeten Verfahren in der Kostenrechnung beigetragen hat.

<sup>11</sup> Allerdings ist dieses Datum nicht nur wegen der geringen Fallzahlen *cum grano salis* zu nehmen, sondern auch deshalb, weil immerhin fünf der teilnehmenden Handwerksbetriebe Beratungsleistungen in Anspruch nehmen.

ting erworben werden muss, zu einer besseren Beherrschung der Prozesse im Unternehmen und trägt damit zu einer Beherrschung des betriebspezifischen Risikos bei.

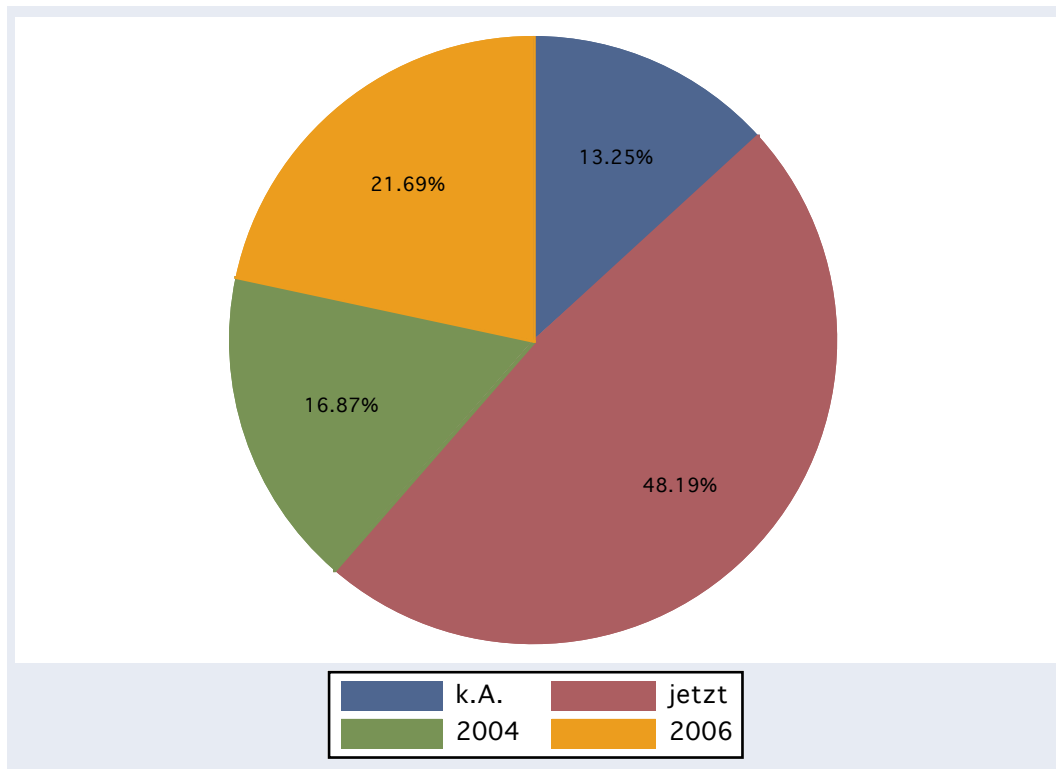


Abb 5: Wann wird „Basel II“ zum Thema?

Diesen Zusammenhang bilden unsere Daten insoweit ab, als sich danach Unternehmen, die das Thema „Basel II“ als dringlicher betrachten, auch stärker im Risikomanagement engagieren. Zwei Drittel der Unternehmen (67,5 %) antworten auf die Frage 14 („Wollen Sie ihr Risikomanagement optimieren?“) mit „ja“ oder „ist geplant“. Kreuztabuliert man dies mit den Antworten auf die Frage nach der Dringlichkeit von „Basel II“, indem man alle Antworten außer „noch heuer ein Thema“ zu einer Kategorie zusammenfasst, so gelangt man zur nachfolgenden Tabelle 4:

Basel II	Risikomanagement		
	Ja	Nein	Gesamt
Später	25 44,6 %	18 66,7 %	43 51,8 %
Noch heuer	31 55,4 %	9 33,3 %	40 48,2 %
Gesamt	56	27	83

Tab. 4: Engagement im Risikomanagement vs. Dringlichkeit von „Basel II“

Dieser Unterschied ist nahezu auf dem 5 %-Niveau statistisch signifikant (Ablehnungswahrscheinlichkeit bei einem Chi-Quadrat-Test: 0,06.) Es lässt sich also sagen,

dass diejenigen Unternehmen, welche „Basel II“ schon im Jahre 2003 für ein Thema halten, mit größerer Wahrscheinlichkeit zu der Gruppe zählen, die ihr Risikomanagement optimieren will.

### 3.3 Absatz und Marketing

Für uns überraschend kam die Antwort auf die Frage 23 nach den Absichten der Unternehmen bezüglich ihrer Produkt- und Angebotspalette (siehe Abbildung 6). Wir hatten erwartet, dass ein großer Teil der Befragten seine Maßnahmen zum Ausbau des Angebots erweitern würde erweitern wollen, aber nicht, in welchem Ausmaß dies der Fall ist: 83 % der Unternehmen fallen in diese Kategorie.

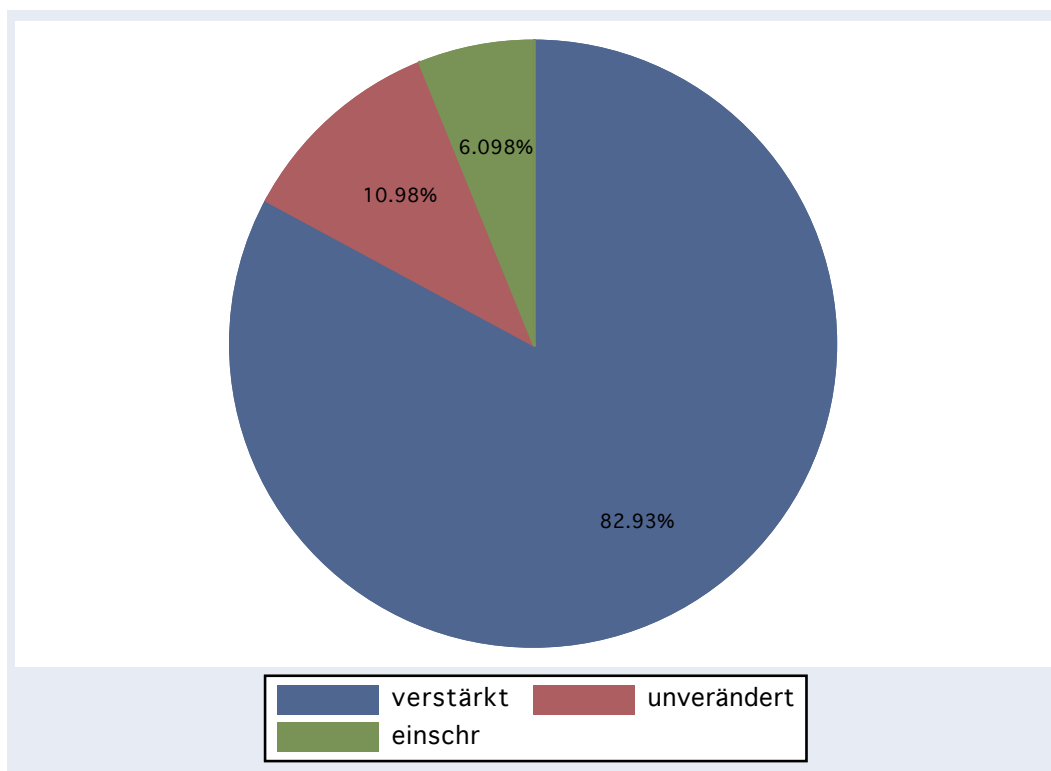


Abb 6: Künftiger Ausbau der Produktpalette

Bei dieser Frage bestehen erwartungsgemäß geringe Unterschiede zwischen den Branchen: Die Bereitschaft, zusätzliche Produkte aufzunehmen, ist bei der Dienstleistungsbranche (94 %) etwas größer als im Durchschnitt, bei Handel und Handwerk – sofern man das Problem der geringen Fallzahlen ignoriert – etwas geringer (70 %). Dagegen bestehen große und statistisch signifikante Differenzen zwischen den Unternehmen, die sich einem stagnierenden oder schrumpfenden Markt gegenübersehen, und den Unternehmen, die in einem wachsenden oder auf dem Höhepunkt befindlichen Markt operieren. Die erstgenannten wollen nur zu 75 % ihre Anstrengungen zum Ausbau der Produktpalette erhöhen, bei den letztgenannten sind es 94 % (statistisch signifikant auf dem 5 %-Niveau). Das Bestehen dieses Unterschiedes entspricht unseren *a priori* formulierten Erwartungen, nicht jedoch das Niveau. Dass innerhalb eines schrumpfenden Marktes drei Viertel der Unternehmen sich mehr anstrengen wollen, zusätzliche Produkte anzubieten, erscheint uns nicht als unproblematisch.

Sicherlich gibt es gute Gründe für einzelne Unternehmen, zusätzliche Produkte anzubieten, ohne das man gleich den Verlust des strategischen Fokus befürchten muss (beispielsweise wenn die Ergänzung der Produktpalette notwendig ist, um mit einem wichtigen Kunden überhaupt ins Geschäft zu kommen, oder wenn sich zusätzliche *economies of scope* realisieren lassen). Gleichwohl scheint oft der Versuch vorzuliegen, gleichsam mit der Schrotflinte auf Beute zu schießen in der Hoffnung, man würde dadurch zumindest etwas treffen – oder in den Worten Goethes: „Wer vieles bringt, wird vielen etwas bringen.“ Dem gegenüber gilt es, die Notwendigkeit einer Konzentration auf das Wesentliche zu betonen. Diese *kann* eine Produktdiversifikation erfordern, wenn dadurch eine relative Stärke des Unternehmens genutzt wird, wird aber oft mit einem Verzicht auf nebensächliche Elemente des bestehenden Leistungsportefeuilles einhergehen.

Blickt man auf die Struktur der Vertriebsarbeit, so zeigt sich, dass 61 % der befragten Unternehmen angeben, diese sei mit der Zeit gewachsen. Und offensichtlich ist es nicht in jedem Falle gelungen, diesen Bereich mit einer geplanten Struktur zu versehen: Nur 37,4 % der Unternehmen behaupten, über einen genau geplanten und strukturierten Vertriebsprozess zu verfügen. Dabei können wir keinen Unterschied zwischen den Unternehmen, deren Markt stagniert, und den übrigen erkennen. Dagegen deuten sich Unterschiede nach Branchen an: Die Dienstleister verfügen zur Hälfte über einen strukturierten Absatzprozess, die übrigen nur zu gut einem Drittel. (Allerdings erreichen wir hier keines der konventionellen Signifikanzniveaus.)

Ergänzend haben wir nach möglichen Grundlagen für die Gestaltung des Marketing gefragt: Marktforschung, Kundenertragswert und Produktertrag zählen – einzeln oder in Kombination – zu den gebräuchlichen Verfahren, Zielvorgaben für das Marketing zu entwickeln. Etwas überraschend erscheint vor diesem Hintergrund das Resultat, dass jeweils etwas mehr als die Hälfte der Unternehmen nicht auf die genannten Verfahren zurückgreifen. Im Fall der Marktforschung sind es sogar knapp zwei Drittel (62,7 %).

Einfache bivariate Vergleiche führen zu interessanten weiteren Ergebnissen: So betreiben Teilnehmer, die in Zukunft die Maßnahmen zur Erweiterung der Produktpalette tendenziell auszuweiten gedenken (Frage 23), nicht mehr Marktforschung als die übrigen Unternehmen. Dagegen gibt es einen ausgeprägten Zusammenhang zwischen Marktstagnation und der Nutzung von Marktforschung, wie die Tabelle 5 auf der folgenden Seite verrät. (Der dort gezeigte Zusammenhang ist statistisch signifikant auf dem 5%-Niveau.)

Marktforschung scheint daher vor allem als Instrument auf wachsenden oder am Höhepunkt befindlichen Märkten genutzt zu werden, nicht dagegen als Möglichkeit, sich in einem stagnierenden Umfeld (neu) zu orientieren. Gerade um die oben angesprochene Fokussierung auf das Wesentliche und eine strategische Perspektive im Marketing zu erreichen, dürfte es auf solide analytische Grundlagen ankommen, wie sie die Marktforschung bieten kann.

Interessanter Weise finden wir einen ähnlichen Zusammenhang – wenngleich nicht auf dem gleichen Signifikanzniveau – auch für die beiden anderen aufgeführten Leitideen (Orientierung am Kundenertagswert, Orientierung am Produktertrag). Möglicherweise ist dies ein Anzeichen für die Neigung, in einer Absatzkrise strategische Planung des Marketing zugunsten eines operativen „Durchwurstelns“ zu reduzieren.<sup>12</sup>

Stagnation erwartet?			
Mafo als Grdl	Ja	Nein	Gesamt
Ja	14	17	31
	29,2 %	53,1 %	38,8 %
Nein	34	15	49
	70,8 %	46,9 %	48,2 %
Gesamt	48	32	80

Tab. 5: *Auf stagnierenden Märkten wird weniger Marktforschung betrieben*

Schließlich sind drei Viertel aller Unternehmen (75,9 %) überzeugt, mit ihrem Angebot am Markt bereits als Marke begriffen zu werden; diese Überzeugung scheint zudem geringfügig stärker auszufallen (81,3 %), wenn das Unternehmen *nicht* mit einem stagnierenden Markt rechnet. Dagegen macht es überhaupt keinen Unterschied, ob die Befragten Marktforschung betreiben oder nicht – angesichts des Umstands, dass solche Erhebungen Rückschlüsse auf die Wahrnehmung des eigenen Angebots zulassen, eine etwas eigenartige Erkenntnis. Insgesamt hegen wir auf der Grundlage unserer Erhebung gewisse Zweifel an der Grundlage der Selbsteinschätzung als Marke.

### 3.4 Auslandsengagement und Mitteleuropa

Die Erweiterung der Europäischen Union im Jahre 2004 um insgesamt zehn Mitgliedsstaaten – vor allem Transformationsländer mit weit unterdurchschnittlichem Lohnniveau bei teils vergleichbarer Humankapitalausstattung – wird große Auswirkungen auf die Rahmenbedingungen des Wirtschaftens in Deutschland haben. Dies gilt insbesondere für östliche Grenzregionen wie Niederbayern.

Zunächst haben wir in diesem Zusammenhang nach den Erwartungen bezüglich (a) der Wettbewerbssituation und (b) der Preisentwicklung auf den „alten“ Märkten der niederbayerischen KMU gefragt. Die Ergebnisse sind in der Tabelle 6 auf der nächsten Seite zusammengefasst.

<sup>12</sup> Eindeutig können wir dies auf der Grundlage unseres Fragebogens nicht sagen; immerhin könnte es ein nicht aufgeführtes Instrument geben, auf welches die Unternehmen bei Marktstagnation vermehrt zurückgreifen.



Preisentwicklung				
Wettbewerb	k.A.	positiv	negativ	gesamt
k.A.	12	0	3	15
positiv	5	16	11	32
negativ	0	0	36	36
gesamt	17	16	50	83

Tab. 6: *Einschätzung des Effekts der EU-Erweiterung auf den angestammten Markt*

Wer den Einfluss der EU-Erweiterung auf die Preisentwicklung positiv einschätzt, hält danach auch ihre Wirkung auf die Wettbewerbssituation für positiv. Geteilt sind die Ansichten dagegen unter denjenigen, die einen negativen Einfluss auf die Preisentwicklung erwarten: Immerhin ein Fünftel dieser Unternehmen rechnet trotz eines solchen negativen Einflusses mit einer positiven Wirkung auf die Wettbewerbssituation. Aus diesem Grunde sind die Erwartungen hinsichtlich der Wettbewerbssituation auch nicht ganz so getrübt wie die hinsichtlich der Preissituation. Der Grund für die beschriebenen Divergenzen lässt sich aufgrund unserer Befragung nicht eruieren; es dürfte sich allerdings lohnen, dem bei weiteren Forschungen nachzugehen.

#### *Abb 7: Einstieg ins Auslandsgeschäft mit Osteuropa*

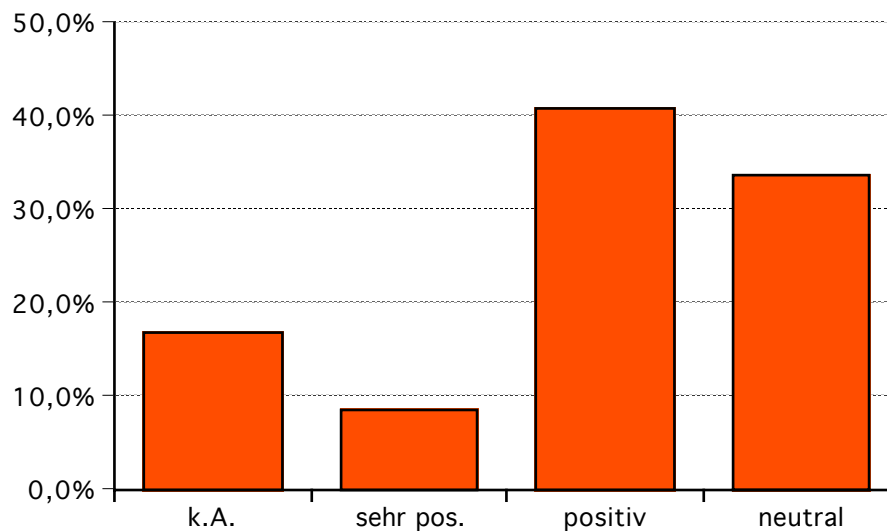
Drei weitere Fragen betreffen die Bereitschaft, sich selbst im Auslandsgeschäft zu engagieren, und die einschlägigen Erfahrungen der Unternehmen. Wie der Abbildung 7 zu entnehmen ist, bekundet nur ein Viertel der Unternehmen, kein Engagement in „Osteuropa“ zu beabsichtigen. Mehr als die Hälfte der Befragten dagegen ist im Begriff, ein derartiges Engagement zu beginnen, oder plant dies zumindest. Auch insgesamt scheinen die niederbayerischen KMU über einige Auslandserfahrungen zu verfügen: Nur 14,5 % der Befragungsteilnehmer erklärten, weder über Export, Import noch über ausländische Produktionsstandorte Auslandserfahrungen gesammelt zu haben.

Der Umstand, dass diese Unternehmen eine wesentlich geringere Bereitschaft haben, sich in Osteuropa zu engagieren, als die übrigen Befragten,<sup>13</sup> deutet bereits auf eine positive Grundtendenz bei den Auslandserfahrungen der Befragten hin. Und in der Tat bezeichnet kein einziger Respondent seine Auslandserfahrungen als „negativ“ oder „sehr negativ“. Allerdings geben auch nur 8 % der Unternehmen an, „sehr posi-

<sup>13</sup> Nur ein Viertel dieser Unternehmen antwortet auf Frage 29 mit „ja“ oder „ist geplant“, während dies durchschnittlich mehr als die Hälfte tut. Die geringen Fallzahlen erlauben allerdings keine valide Ermittlung von Signifikanzen.



tive“ Erfahrungen gemacht zu haben. Abbildung 8 zeigt die Verteilung der Antworten auf diese Frage insgesamt.



*Abb 8: Auslandserfahrungen der befragten Unternehmen*

#### **4 ABSCHLIESSENDE BEMERKUNGEN**

Eine sehr interessante Erfahrung kann man sammeln, wenn man sowohl deutsche KMU als auch Kunden aus den Beitrittsländern berät. Während jene – nicht ganz zu Unrecht – befürchten müssen, dass die niedrigeren Lohnkosten im nicht-deutschsprachigen Mitteleuropa, verbunden mit der kulturellen und historischen Verbundenheit dieser Region, nun auch zu erhöhter Konkurrenz durch andere KMUs führen,<sup>14</sup> glauben jene, noch nicht reif für den schärferen Wind des Wettbewerbs in der EU zu sein und rufen nach staatlicher Unterstützung für den Übergang. Solche scheinbaren Widersprüche verdeutlichen den Wert einer strategischen Analyse; das vorliegende Papier dient als ein erster Schritt bei dem Versuch, eine derartige Analyse auf statistischer Grundlage anzubieten.

Im Großen und Ganzen konnte die Untersuchungen viele Erwartungen bestätigen. Einzelne Ergebnisse jedoch erscheinen uns einigermaßen überraschend, etwa die große Neigung zur Produktdifferenzierung in schwierigem Umfeld, die fehlende Systematik im Personalmanagement sowie die insgesamt doch recht geringe Rolle strategischer Planung. Es drängt sich der Eindruck auf, dass es dringend geboten erscheint, für einen größeren Abstand vom Operativen zu werben.

Krisen sind, wie eingangs betont, Momente der Entscheidung. (Daher rührt ja auch ihr Name.) Solche Entscheidungen aber bedürfen einer Konzeption, die längerfristig

---

<sup>14</sup> Dagegen blieb der zuvor mögliche Weg nach Asien den meisten KMU aufgrund der hohen (fixen) Risiko- und Transaktionskosten verschlossen.

gedacht ist und systematisch die Potentiale erschließt, welche durch die krisenhaften Veränderungen entstehen.

ANDRÁSSY WORKING PAPER SERIES  
ISSN 1589-603X

- I Beckmann, Klaus B. and Martin Werding. 2002. „Two Cheers for the Earned Income Tax Credit”.
- II Beckmann, Klaus B. 2003. „Evaluation von Lehre und Forschung an Hochschulen: eine institutenökonomische Perspektive”.
- III Beckmann, Klaus B. 2003. „Tax Progression and Evasion: a Simple Graphical Approach”.
- IV Balogh, László – Meyer, Dietmar. 2003. „Gerechtes und/ oder effizientes Steuersystem in einer Transformationsökonomie mit wachsendem Einkommen’.
- V Arnold, Volker. 2003. „Kompetitiver vs. kooperativer Föderalismus: Ist ein horizontaler Finanzausgleich aus allokativer Sicht erforderlich?”
- VI Okruch, Stefan. 2003. „Evolutorische Ökonomik und Ordnungspolitik – ein neuer Anlauf”.
- VII Meyer, Dietmar: „Humankapital und EU-Beitritt – Überlegungen anhand eines Duopolmodells.”
- VIII Okruch, Stefan. 2003. „Verfassungswahl und Verfassungswandel aus ökonomischer Perspektive - oder: Grenzen der konstitutionenökonomischen Suche nach der guten Verfassung.”
- IX Arnold, Volker – Hübner, Marion. 2004. „Repression oder Umverteilung - Welches ist der beste Weg zur Erhaltung der Funktionsfähigkeit marktwirtschaftlicher Systeme? - Ein Beitrag zur Theorie der Einkommensumverteilung.”
- X Bartscher, Thomas, Ralph Baur and Klaus Beckmann. 2004 „Strategische Probleme des Mittelstands in Niederbayern”

Paper copies can be ordered from:

The Librarian  
Andrássy Gyula Egyetem  
Pf. 1422  
1464 Budapest  
Hungary

Visit us on the web at [http: www.public-economics.com](http://www.public-economics.com). Please note that we cease to circulate papers if a revised version has been accepted for publication elsewhere.