



# Strategisches Krisenmanagement im Mittelstand?

## Studienergebnisse und Fazit

Düsseldorf, im September 2009

Das **Werk** einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung, Einspeicherung und Verarbeitung in ein elektronisches System sowie die teilweise Wiedergabe der Inhalte ist nur unter der Nennung des Copyrightvermerks © mbb consult GmbH oder mit dem Hinweis, dass die mbb GmbH Veranlasser der Studie ist, erlaubt.



**Wir können den Wind nicht ändern, aber wir können die Segel richtig setzen.**

(Aristoteles, griech. Philosoph, 384-322 v.Chr.)



## **A. Kernergebnisse und Fazit**

## **B. Studienhintergrund und -design**

**B.1 Hintergrund**

**B.2 Design**

## **C. Studienergebnisse**

## Der Mittelstand sieht sich mit wachsenden Herausforderungen konfrontiert und zögert beim Ergreifen identifizierter Chancen

Identifizierte Kernprobleme des Mittelstands:

### Herausforderungen

Strategische Planung und Entscheidungsfindung

Chancenmanagement

Finanzierung

### Erkenntnisse

Strategisch gut aufgestellte Unternehmen können die Krise besser bewältigen – Der deutsche Mittelstand nutzt Strategie-Tools noch nicht konsequent genug

Die Krise bietet dem Mittelstand zahlreiche Chancen – Schwierigkeiten in der Bewertung, Umsetzung und Finanzierung von Chancen verhindern bisher die effiziente Nutzung

Die mangelnde Methodenkompetenz in der Innenfinanzierung erschwert die Kapitalbeschaffung zusätzlich

Die Schwächen in der Methodenkompetenz müssen dringend beseitigt werden, sonst droht dem Mittelstand, dass die identifizierten Chancen ungenutzt verstreichen

## Strategisch gut aufgestellte Unternehmen können die Krise besser bewältigen – Der deutsche Mittelstand nutzt Strategie-Tools noch nicht konsequent genug

### Strategische Planung und Entscheidungsfindung:

- In der Studie zeigen sich deutliche Unterschiede in der Betroffenheit der befragten Unternehmen durch die Krise. Diese lassen sich nicht allein durch die Branchenzugehörigkeit erklären. Vielmehr konnte ein statistisch signifikant negativer Zusammenhang zwischen der Intensität, mit der die strategische Planung durchgeführt wird, und der Krisenbetroffenheit identifiziert werden. Strategisch gut aufgestellte Teilnehmer können die Krise besser bewältigen.
- Unternehmen, die einen intensiven strategischen Planungsprozess betreiben, sind im Mittelstand noch in der Minderheit. Nur 27 % der befragten Unternehmen brechen ihre Planung auf Funktionsbereiche herunter.
- Die Tatsache, dass 65 % der stark betroffenen Unternehmen ihre Entscheidungen in der Krise mit unveränderter (43 %) oder sogar erhöhter (22 %) Informationssicherheit treffen, bestätigt die These, dass deutsche Manager häufig schlechte Entscheider sind.
- Die Erkenntnis, dass ihr Entscheidungsprozess deutliches Verbesserungspotenzial aufweist, ist bereits bei den Unternehmen angekommen. 62 % der befragten Unternehmen wollen in Zukunft weitere Tools zur Entscheidungsvorbereitung einsetzen.
- Die unzureichende Kenntnis strategischer Entscheidungshilfen bereitet den mittelständischen Unternehmen Schwierigkeiten bei der Verbesserung des Entscheidungsprozesses. Von den zehn unbekanntesten Tools sind 90 % strategisch ausgerichtet.



## **Die Krise bietet dem Mittelstand zahlreiche Chancen – Schwierigkeiten in der Bewertung, Umsetzung und Finanzierung von Chancen verhindern bisher die effiziente Nutzung**

### Chancenmanagement:

- 95 % der befragten Unternehmen sehen in der Krise auch Chancen. Am häufigsten werden die Marktkonsolidierung (48 %) und die Möglichkeit zur internen Optimierung (36 %) identifiziert.
- Die meisten Teilnehmer identifizieren und beobachten Chancen verhältnismäßig intensiv und binden in hohem Maße Mitarbeiter ein. Deutliche Schwächen zeigen die Unternehmen bei der Bewertung und Realisierung der identifizierten Chancen.
- Die Studie zeigt, dass mittelständische Unternehmen gerade bei der Realisierung von Chancen aus einer Marktbereinigung heraus nicht über ausreichende Erfahrung verfügen. Sie messen den Themenfeldern In- und Outsourcing, Kooperationen und M&A nur eine geringe Bedeutung bei und verfügen dort folglich nur über eine geringe Kompetenz.
- Probleme bei Chancenbewertung und Kapitalbeschaffung sowie die vorherrschende Unsicherheit hinsichtlich Krisendauer und -ausmaß führen dazu, dass investitionsintensive Chancen, wie z.B. die Übernahme von Wettbewerbern, bisher nur selten genutzt werden.



## **Mangelnde Methodenkompetenz in der Innenfinanzierung erschwert die Fremdkapitalbeschaffung zusätzlich**

### Finanzierung:

- Unabhängig von ihrer sonstigen Betroffenheit durch die Krise klagen die befragten Unternehmen über Probleme bei der externen Kapitalbeschaffung (56 %). Eigenkapitalmaßnahmen wie z.B. Mitarbeiterbeteiligungen und/oder die Einbindung neuer Investoren sind bei den Unternehmen kaum angedacht.
- Ein Großteil der befragten Unternehmen hat bereits erste Maßnahmen zur Optimierung des Working Capitals ergriffen. Insbesondere der Abbau von Lagerbeständen wird von vielen Unternehmen forciert (78 %). Die Anpassung der Zahlungsziele zu ihren Gunsten ist von 40 % der Unternehmen angedacht.
- Neben der Innenfinanzierung gewinnt die Kundenorientierung für viele Unternehmen an Bedeutung. Sie suchen ihr Heil im Vertrieb und richten Entscheidungen verstärkt an kundenorientierten Kriterien wie Produktqualität, Liefertreue oder Kundenzufriedenheit aus.
- Das Ergreifen von Maßnahmen zur Innenfinanzierung bei gleichzeitiger Fokussierung auf den Kunden führt zu einem Zielkonflikt.
- Verschärft wird dieser Zielkonflikt durch die Tatsache, dass den meisten Unternehmen die nötigen betriebswirtschaftlichen Instrumente fehlen, um eine systematische Bestandsoptimierung durchzuführen (z.B. ABC- und XYZ-Analyse). Die Herausforderung für die Unternehmen liegt in der Reduzierung des Vorratsvermögens bei gleichzeitiger Wahrung der kundenorientierten Leistungsfähigkeit.



## **Die Schwächen in der Methodenkompetenz müssen dringend beseitigt werden, sonst droht dem Mittelstand, dass die identifizierten Chancen ungenutzt verstreichen**

### Fazit:

- Die Ergebnisse der Studie machen die Bedeutung intensiver strategischer Planungs- und Entscheidungsprozesse auch für mittelständische Unternehmen deutlich. Unternehmen mit intensiver strategischer Planung können die Krise besser bewältigen.
- Gleichzeitig zeigt die Studie deutliche Defizite in der Methodenkompetenz des Mittelstands auf.
- Trotz der wachsenden Herausforderungen und der fehlenden Methodenkompetenz greifen nur 10 % der Teilnehmer auf die Unterstützung von Unternehmensberatern zurück.
- Um die identifizierten Chancen in der aktuellen Krise nicht ungenutzt verstreichen zu lassen, muss der Mittelstand dringend handeln und
  - (1) Unterstützung bei der Optimierung des Working Capital Managements suchen
  - (2) Unterstützung bei Kooperationen und Unternehmensakquisitionen suchen
  - (3) Sich mit innovativen Finanzierungsmöglichkeiten wie z.B. Finetrading oder Supply Chain Finance auseinandersetzen
  - (4) Kriterien und Tools zur Bewertung von Chancen einführen
  - (5) Instrumente der strategischen Entscheidungsfindung einführen

A. Kernergebnisse und Fazit

**B. Studienhintergrund und -design**



B.1 Hintergrund

B.2 Design

C. Studienergebnisse

## Informationen – Mittelstandsdefinition für die Studie

### Mittelstand:

- Der Mittelstand ist für die deutsche Wirtschaft von enormer Bedeutung. Im Jahr 2007 zählten nach der Definition des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn 99,7 % aller deutschen Unternehmen zum Mittelstand. Diese Unternehmen erwirtschafteten 37,5 % aller Umsätze und stellten 70,6 % aller Beschäftigten.\*
- Der Begriff „Mittelstand“ ist trotz seiner häufigen Verwendung nicht eindeutig definiert. Die weit verbreiteten, aber sehr starren Definitionen des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn und der Europäischen Kommission stoßen in der unternehmerischen Praxis auf viel Widerstand, da die festgelegten quantitativen Mitarbeiter-, Jahresumsatz- und Bilanzsummengrenzen oft als zu eng gefasst wahrgenommen werden.
- In Anlehnung an die gängige Unternehmenspraxis wird der Mittelstand für diese Studie deutlich großzügiger definiert. So fallen alle Unternehmen mit einem Jahresumsatz bis zu 500 Mio. Euro in das Betrachtungsfeld dieser Studie.

\*Vgl. IfM: <http://www.ifm-bonn.de/index.php?id=90> vom 05.07.2009

## Informationen – Begriffliche Abgrenzungen

### Strategie:

Das Thema Strategie wird häufig als philosophisch und wenig greifbar wahrgenommen. Dieses Gefühl entsteht unseres Erachtens auch dadurch, dass die zugehörigen Begrifflichkeiten nicht klar strukturiert und abgegrenzt werden. Um das Thema transparenter zu machen und darzustellen, dass Strategie auf klar definierten Prozessen beruht, sollen die wichtigsten in der Studie verwendeten Begriffe nachfolgend definiert werden:

- (1) Klassische Strategiedefinition: Strategie ist ein geplantes Maßnahmenbündel der Unternehmung zur Erreichung ihrer langfristigen Ziele.\*
- (2) Strategische Planung: Prozess der Strategieformulierung und -planung.\*
- (3) Strategisches Management: Prozess der Strategieverankerung im Unternehmen. Die strategische Planung wird um die Strategieimplementierung ergänzt.\*
- (4) Strategische Entscheidung: Konträr zur Strategie, die einen Maßnahmenplan darstellt, beziehen sich strategische Entscheidungen auf eine einzelne Aktion oder einen bestimmten Geschehensablauf.\*


Etymologisch betrachtet ist der Begriff „Strategie“ griechischen Ursprungs und stammt von „Stratos“ (das Heer) und „Agein“ (führen) ab. „Strategòs“ bezeichnete demzufolge die Funktion eines Generals im Heer, also einen „Heeresführer“.\*

\*Vgl. Relevante Fachliteratur, u.a. Martin; Mintzberg; Scheuss; Schreyögg; Welge und Al-Laham; Wöhe;

## Informationen – Finanz- und Wirtschaftskrise

### Finanz- und Wirtschaftskrise:

- Die 2007 in den USA zunächst als Subprime-Krise beginnende Finanzkrise hat sich zu einer weltweiten Wirtschaftskrise entwickelt, von der fast alle Branchen betroffen sind.
- Der aus der Finanzkrise resultierende Liquiditätsmangel führte zu einem Investitionsstopp aufgrund fehlender Finanzierung und damit zu einem massiven Nachfrageeinbruch im Bereich der Industriegüter. Kurzarbeit, Stellenabbau und die aufkommende Angst vor einer tiefgreifenden Rezession sorgten für ein Ausweiten des Nachfrageeinbruchs auf Teile der Konsumgüterindustrie.
- Ein Blick in die aktuelle Insolvenzstatistik verrät: Die Lage ist ernst – im ersten Halbjahr 2009 stieg die Anzahl der Unternehmensinsolvenzen in Deutschland auf 16.650 (+14,3 %).\*



Die Wirtschaftskrise wirkt sich bei den Unternehmen nicht nur als Ergebnis-, sondern vor allem auch als Liquiditätskrise aus. Dadurch stehen die Unternehmen vor der Herausforderung, kurzfristig drastische Maßnahmen zur Beseitigung dieser Liquiditätskrise ergreifen zu müssen. Die langfristigen strategischen Ziele dürfen dadurch nicht beschnitten werden. Der Verkauf von strategisch relevanten Unternehmensteilen oder die Entlassung hochkarätiger Wissensträger können Unternehmen nachhaltig schädigen. Für Unternehmen, die gestärkt aus der Krise hervorgehen wollen, kommt es darauf an, die Liquiditätskrise zu meistern und dennoch strategisch zu handeln.

\*Vgl. Creditreform (2009): Insolvenzen, Neugründungen, Löschungen 1 Hj. 2009

A. Kernergebnisse und Fazit

**B. Studienhintergrund und -design**

B.1 Hintergrund

**B.2 Design**

C. Studienergebnisse

## **Ziel der Studie ist, die Bedeutung von Strategie in der Krise zu ermitteln – Schafft der Mittelstand den Spagat zwischen kurzfristigem Überleben und strategischem Handeln?**

Ziele der Studie:

**Die Studie soll folgende Fragen über die Finanz- und Wirtschaftskrise beantworten:**

- (1) Wie stark und in welcher Form ist der Mittelstand betroffen?
- (2) Mit welchen Maßnahmen reagiert der Mittelstand?
- (3) Handelt der Mittelstand eher nach finanzwirtschaftlichen, operativen oder strategischen Kriterien?
- (4) Inwieweit hat die Krise Einfluss auf den Kriterienfokus?
- (5) Welche Chancen sieht der Mittelstand?
- (6) Verändern sich die Entscheidungsgeschwindigkeit und das Entscheidungsrisiko?



Die Studie identifiziert, inwieweit sich die Entscheidungssituation in der Krise verändert hat. Sie stellt die vom Mittelstand als relevant erachteten Entscheidungskriterien heraus und gibt Aufschluss über die zur Entscheidungsvorbereitung verwendeten Hilfsmittel.

## **Für die Studie wurden die Antworten von 55 Entscheidungsträgern aus dem Mittelstand sowie elf Managementinterviews ausgewertet**

### Design der Studie:

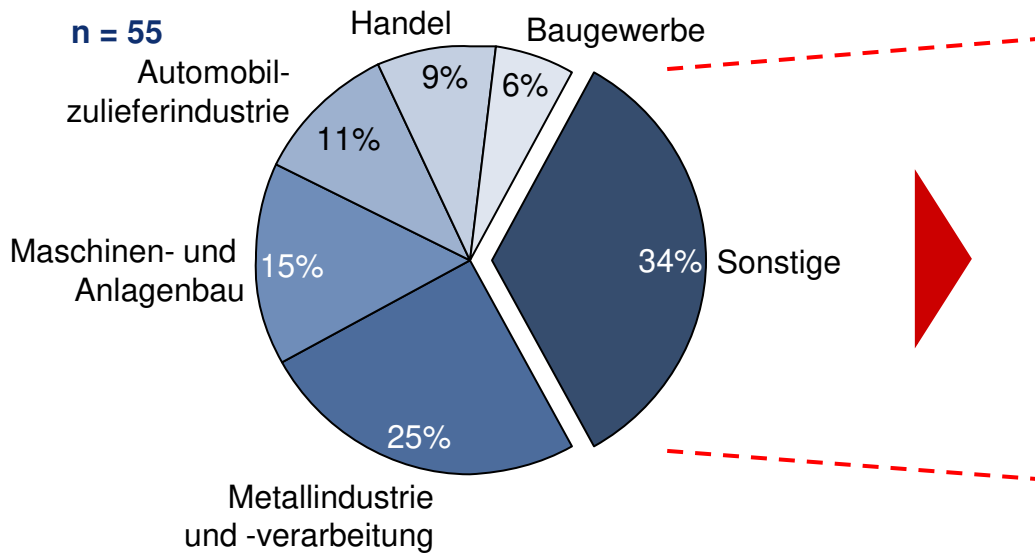
- Zur Beantwortung der vorgenannten Fragestellungen hat die mbb consult GmbH in Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Südwestfalen im Mai und Juni 2009 eine schriftliche Befragung unter Geschäftsführern und Vorstandsmitgliedern mittelständischer Unternehmen in Deutschland durchgeführt.
- Für die Umfrage wurden rund 500 mittelständische Unternehmen aus sämtlichen Industriezweigen in ganz Deutschland angeschrieben. Aufgrund des starken regionalen Bezugs der Fachhochschule Südwestfalen stammen ein Drittel (31 %) der Teilnehmer aus dem Großraum Südwestfalen.
- Die Teilnahme konnte wahlweise online (91 %) oder in Schriftform (9 %) erfolgen – insgesamt sind 55 vollständig ausgefüllte Fragebogen in die Studie eingeflossen. Das entspricht einer Rücklaufquote von rund 11 %. Unvollständige Antworten wurden nicht berücksichtigt.
- Parallel zur schriftlichen Befragung wurden elf Managementinterviews mit ausgewählten Teilnehmern aus verschiedenen Branchen geführt. Erste Erkenntnisse aus der Umfrage konnten auf diese Weise hinterfragt und vertieft werden.



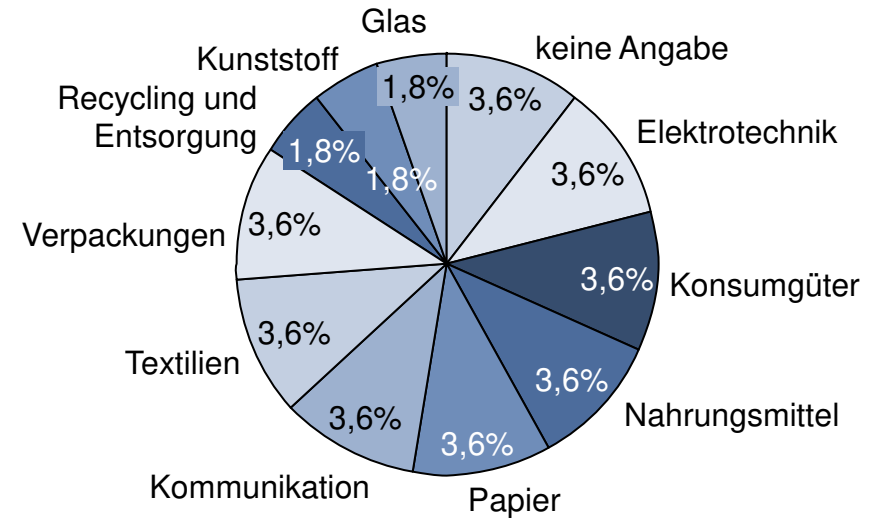
## Die Studienteilnehmer stammen aus 15 verschiedenen Branchen – Am stärksten vertreten sind Unternehmen aus der Metallindustrie und dem Maschinenbau

Teilnehmer 1/2:

### Branchenübersicht



### Aufteilung der Sonstigen



- Ein Viertel aller Teilnehmer stammt aus der metallverarbeitenden Industrie. Dies erklärt sich durch den hohen Anteil an Unternehmen der Metallindustrie im Großraum Südwestfalen.
- Die Automobil-, Maschinenbau-, Metallindustrie und der Handel stellen gemeinsam 60 % der Teilnehmer. Neben diesen Schlüsselindustrien sind noch elf weitere Branchen vertreten.

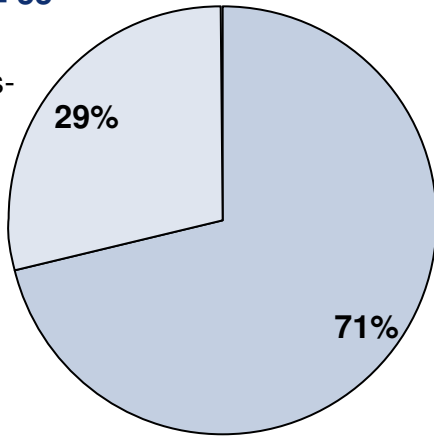
## Der Großteil der teilnehmenden Unternehmen hat einen Umsatz von mehr als 30 Mio. € – 71 % der Unternehmen sind inhabergeführt

Teilnehmer 2/2:

### Geschäftsführung

n = 55

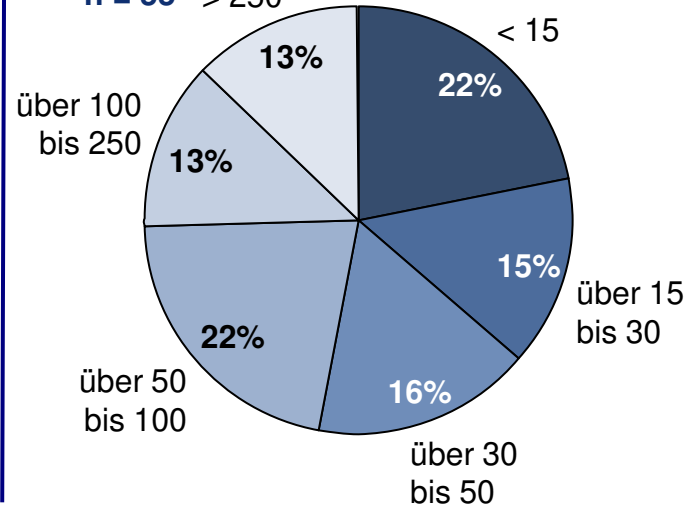
Fremd-  
Geschäfts-  
führung



Gesellschafter-  
Geschäftsführung

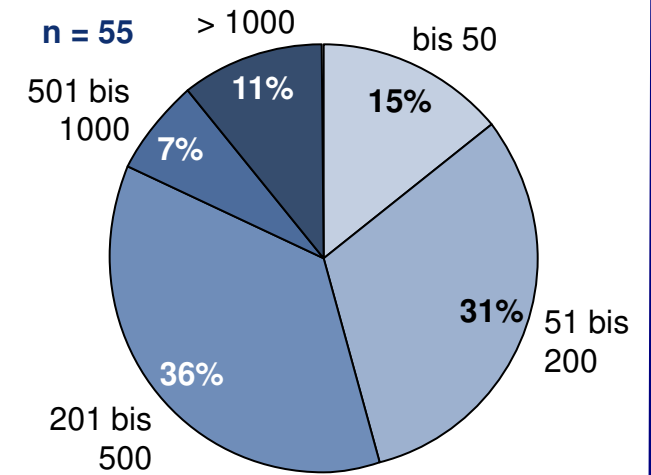
### Umsatz (in Mio. €)

n = 55



### Mitarbeiter

n = 55



- Gemessen am Jahresumsatz ist die Gruppe der befragten Unternehmen hinsichtlich der Unternehmensgröße sehr heterogen.
- Zwei Drittel (67 %) der teilnehmenden Unternehmen beschäftigen zwischen 51 und 500 Mitarbeitern. Kleinstunternehmen (weniger als 10 Mitarbeiter) sind nicht in der Studie vertreten.

A. Kernergebnisse und Fazit

B. Studienhintergrund und -design

B.1 Hintergrund

B.2 Studiendesign

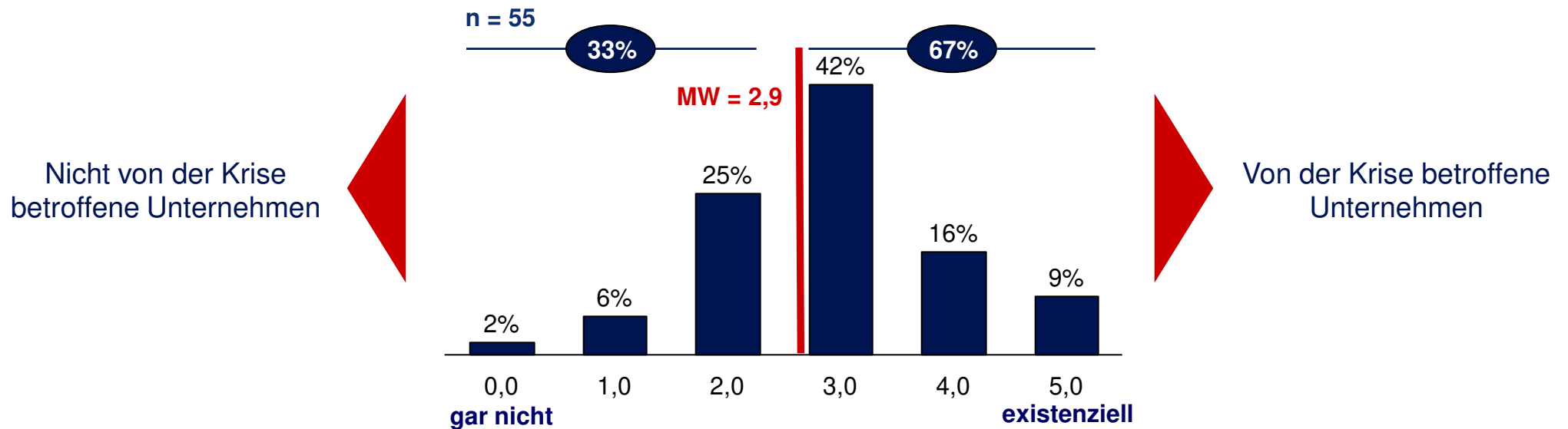


**C. Studienergebnisse**

## Die Betroffenheit der Unternehmen durch die Krise schwankt sehr stark – 67 % der Teilnehmer spüren deutliche Auswirkungen

Krisenbetroffenheit 1/4:

### Wie stark ist Ihr Unternehmen durch die Krise betroffen?

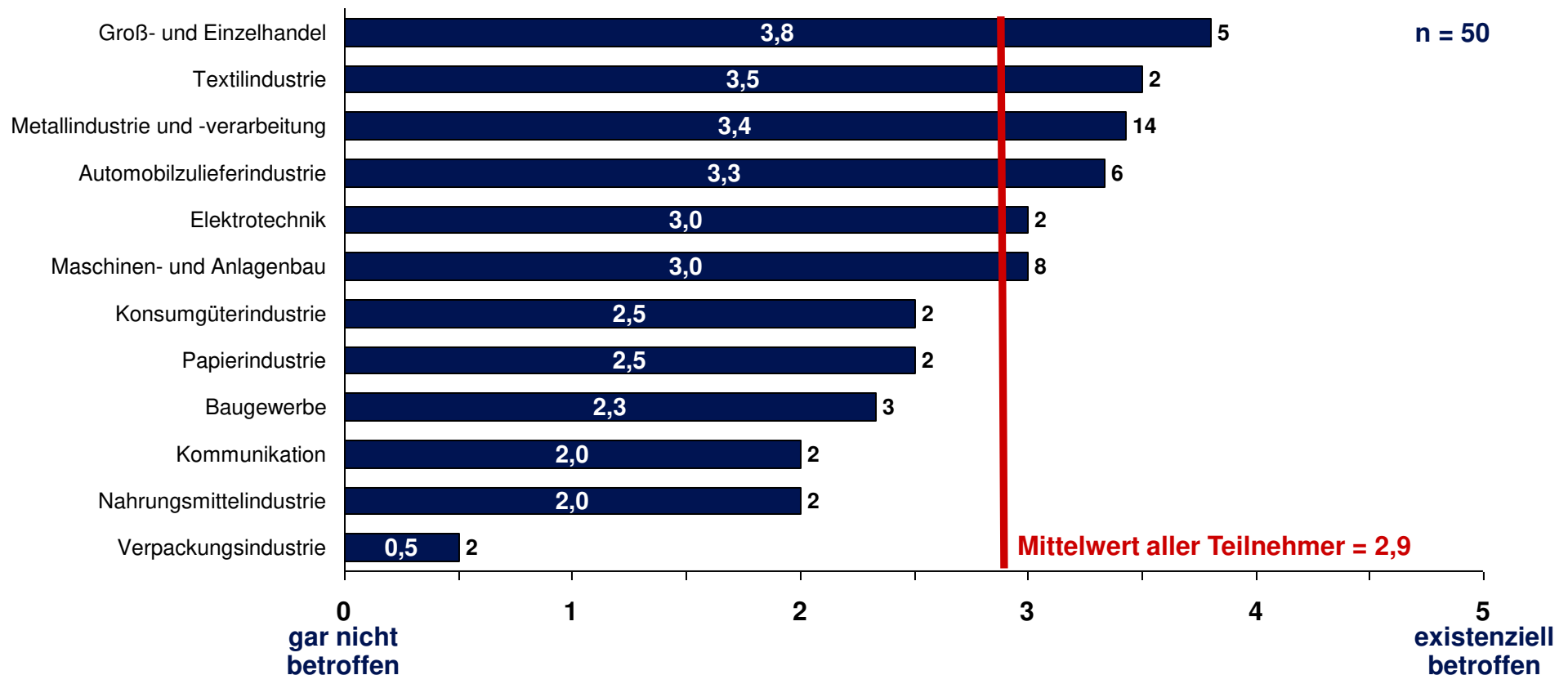


- Zwei Drittel aller Teilnehmer sind deutlich von der Wirtschaftskrise betroffen, jedes zehnte Unternehmen (9 %) ist sogar existenziell bedroht.
- Ein Drittel der teilnehmenden Unternehmen ist jedoch gar nicht oder nur leicht von der Krise betroffen.

## Der Groß- und Einzelhandel sowie die Textil-, Metall- und Automobilzulieferindustrie sind besonders stark von der Krise betroffen

Krisenbetroffenheit 2/4:

### Wie stark sind die einzelnen Branchen\* betroffen?

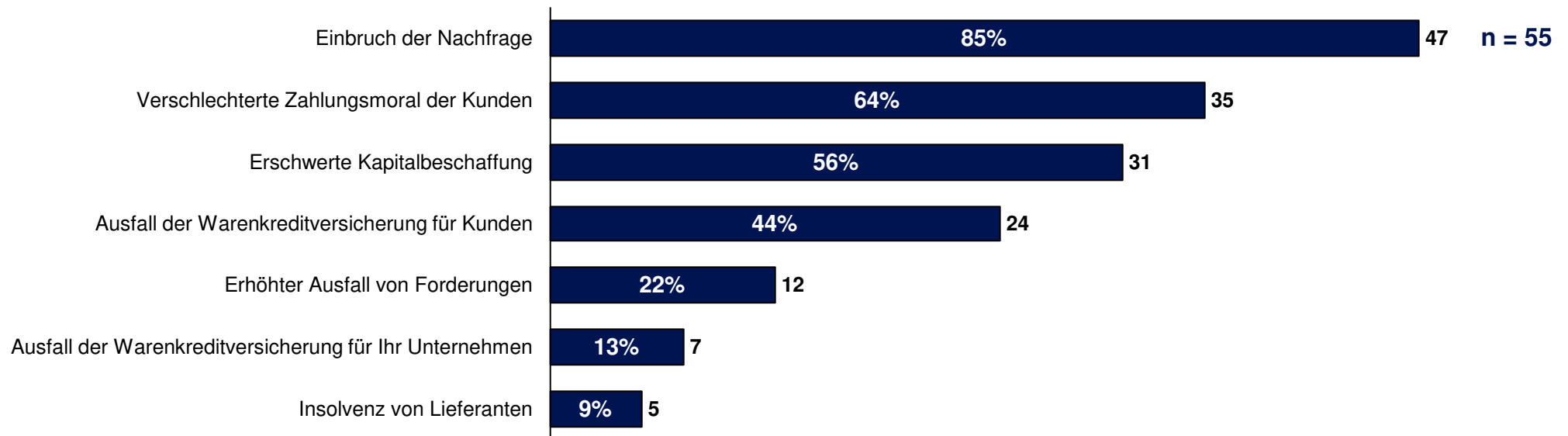


\*Für die Auswertung wurden nur Branchen berücksichtigt, aus denen mindestens zwei Unternehmen in der Studie vertreten sind.

## Die befragten Unternehmen kämpfen vor allem mit einbrechender Nachfrage, verschlechterter Zahlungsmoral und erschwelter Kapitalbeschaffung

Krisenbetroffenheit 3/4:

### Inwiefern ist Ihr Unternehmen durch die Krise betroffen? (Mehrfachnennungen möglich)

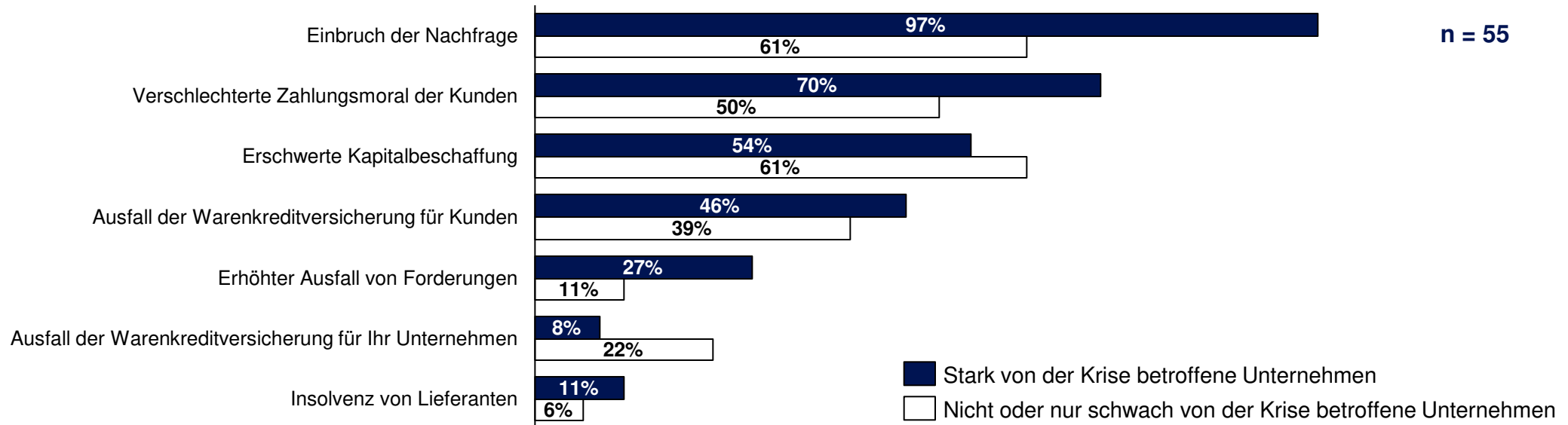


- 85 % der Unternehmen verzeichnen einen Einbruch der Nachfrage.
- Fast zwei Drittel (64 %) nehmen eine verschlechterte Zahlungsmoral ihrer Kunden wahr.
- Bei 56 % der Teilnehmern macht sich die Krise durch eine erschwerte Kapitalbeschaffung bemerkbar.

## Unabhängig von der Betroffenheit durch die Krise haben die Unternehmen Probleme bei der Kapitalbeschaffung

Krisenbetroffenheit 4/4:

### Inwiefern ist Ihr Unternehmen durch die Krise betroffen? (Mehrfachnennungen möglich)



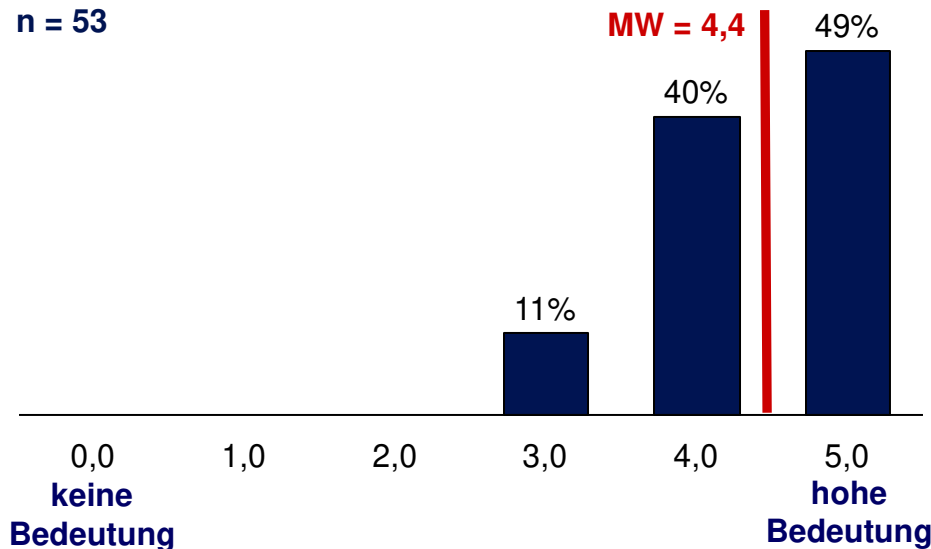
- Mehr als die Hälfte aller Unternehmen hat Probleme bei der Kapitalbeschaffung. Eine Abhängigkeit von der Betroffenheit durch die Krise ist dabei nicht festzustellen.
- Gleiches gilt für den Ausfall der Warenkreditversicherung. So ist diese bei jedem fünften schwach oder gar nicht von der Krise betroffenen Unternehmen ausgefallen (22 %).

## Grundsätzlich messen die Teilnehmer dem Thema Strategie eine hohe Bedeutung bei

Strategie 1/5:

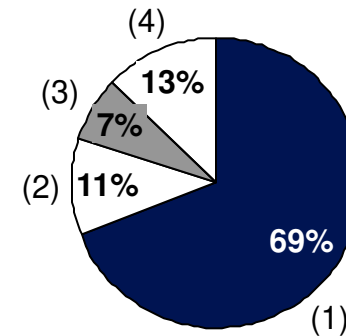
### Welche Bedeutung hat Strategie?

n = 53



### Wie definieren Sie Strategie?

n = 55



#### Strategie beschreibt...

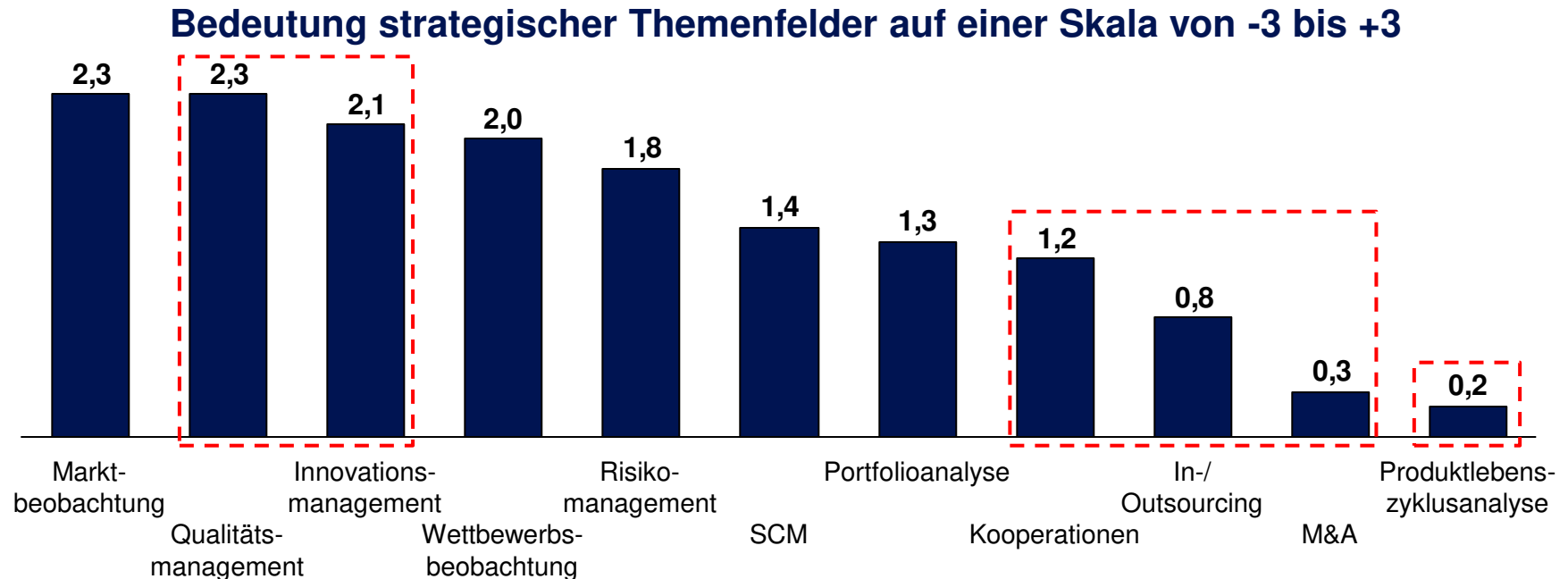
- (1) ein geplantes Maßnahmenbündel der Unternehmung zur Erreichung ihrer langfristigen Ziele.
- (2) das Streben nach kontinuierlicher Optimierung im Hinblick auf das Betriebsergebnis.
- (3) eine in sich stimmige Anordnung von Aktivitäten, die ein Unternehmen von seinen Konkurrenten unterscheidet.
- (4) die Festlegung auf einen Handlungspfad oder zumindest eine Handlungsrichtung.

- Der Mittelstand misst dem Thema Strategie durchweg ein hohes Gewicht bei – kein einziges Unternehmen gab an, Strategie nur eine geringe Bedeutung beizumessen. Jedes zehnte Unternehmen (11 %) reduziert Strategie allerdings auf das Streben nach Gewinnmaximierung.
- In der Gesamtheit dominiert die klassische Auffassung von Strategie als Maßnahmenbündel zur Erreichung der langfristigen Unternehmensziele (69 %).



## Die teilnehmenden Unternehmen messen dabei den strategischen Themenfeldern Marktbeobachtung und Qualitätsmanagement die höchste Bedeutung bei

Strategie 2/5:



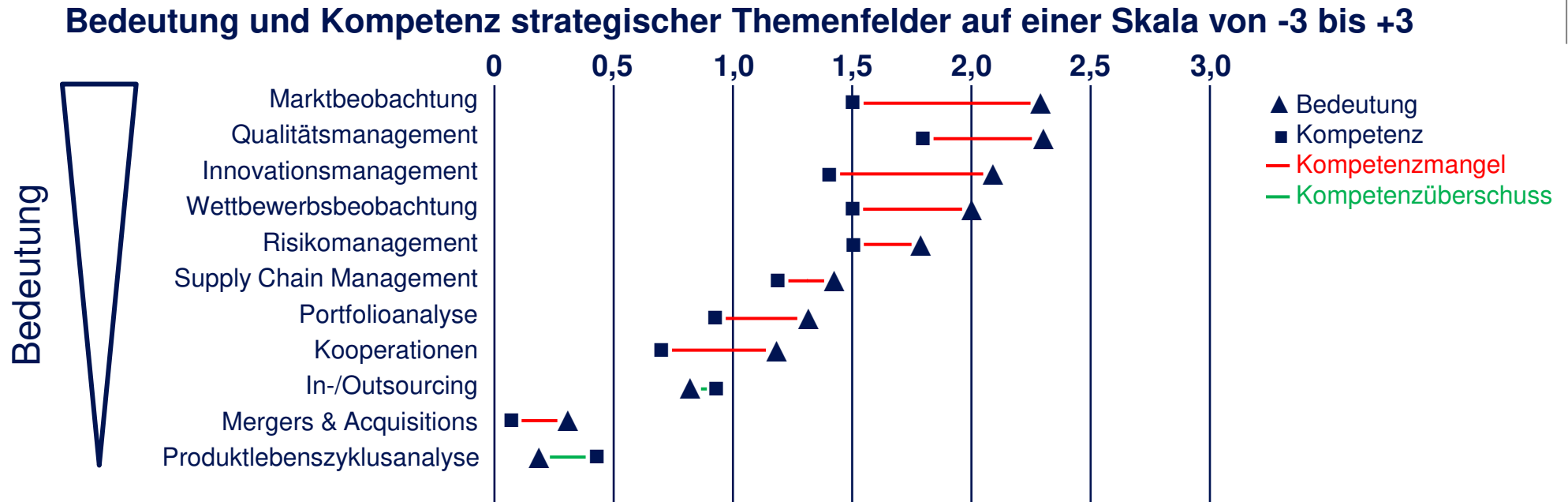
Die Ergebnisse der Studie bestätigen generelle Annahmen\* über den deutschen Mittelstand:

- Den Themen Qualität und Innovationen wird eine sehr große Bedeutung beigemessen.
- Deutsche Mittelständler sind Einzelkämpfer, Kooperationen und M&A sind von geringer Bedeutung.
- Der Fokus liegt auf Produktlebensverlängerung nicht auf regelmäßiger Überarbeitung des Produktportfolios.

\*Vgl. Hermann Simon: „Hidden Champions“

## Die Selbsteinschätzung der Unternehmen offenbart erhebliche Kompetenzlücken in bedeutenden strat. Themenfeldern wie Marktbeobachtung und Innovationsmanagement

Strategie 3/5:



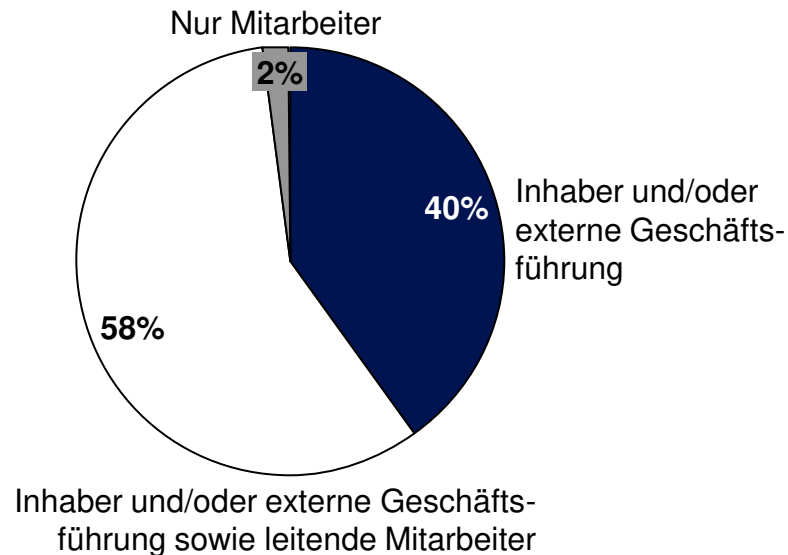
- Die Teilnehmer schätzen ihre Kompetenzlücke in dem von ihnen mit der höchsten Bedeutung eingestuftem Themenfeld Marktbeobachtung am größten ein. Dies ist alarmierend, da eine intensive Marktbeobachtung zum Identifizieren von Chancen von 42 % aller Unternehmen herausgestellt wurde.
- Gut aufgestellt sehen sich die Unternehmen in den Feldern In-/Outsourcing sowie Produktlebenszyklusanalyse.

## Die Planungstiefe der Unternehmen variiert sehr stark – 58% beziehen ihre zweite Führungsebene in die strategische Planung mit ein

Strategie 4/5:

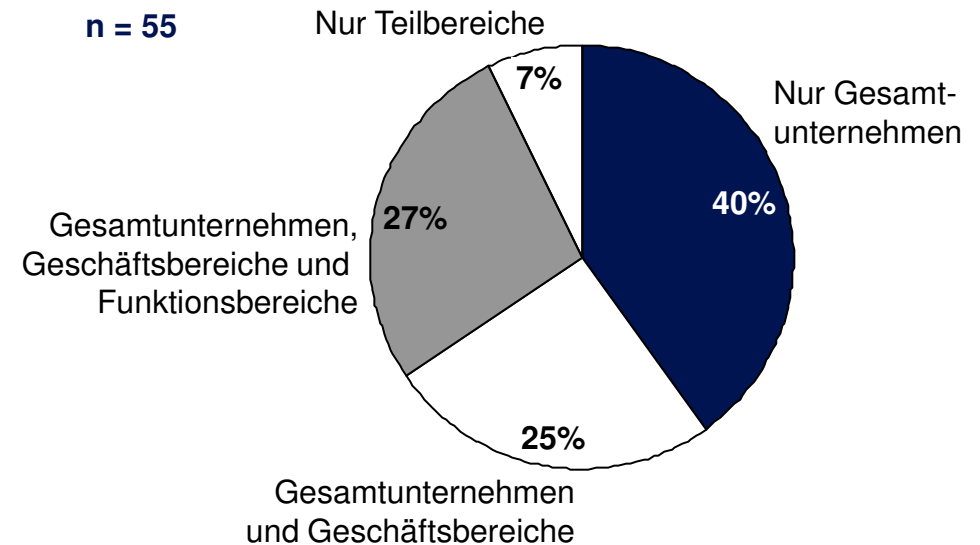
Strategische Planung – Wer macht's?

n = 55



Wie weit wird die strat. Planung heruntergebrochen?

n = 55

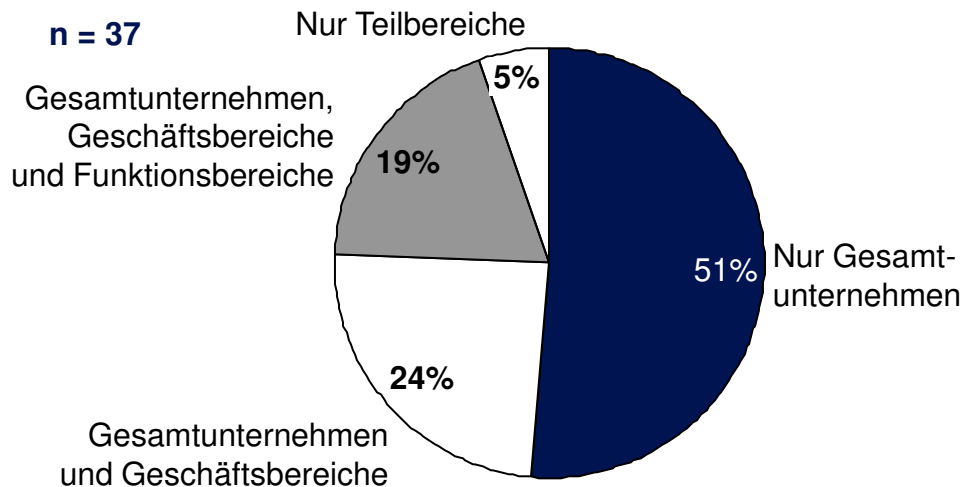


- 40 % der Unternehmen führen die strategische Planung nur auf Gesamtunternehmensebene durch, 52 % planen auch für die einzelnen Geschäftsbereiche und 27 % brechen ihre Strategie sogar auf die Funktionsbereichsebene herunter.
- Bei 40 % der Unternehmen ist Strategie noch immer reine Chefsache. Einige Unternehmen gaben zudem an, in der Krise wieder weniger zu delegieren.

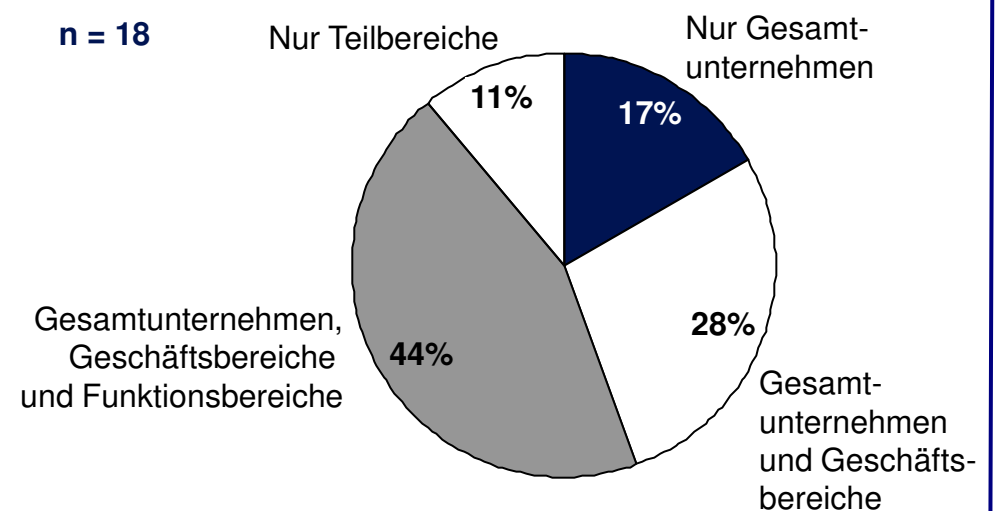
## Die Unternehmen, die sich von der Krise weniger stark betroffen fühlen, weisen eine wesentlich höhere Planungstiefe in der strategischen Planung auf

Strategie 5/5:

### Planungstiefe stark betroffener Unternehmen



### Planungstiefe schwach betroffener Unternehmen

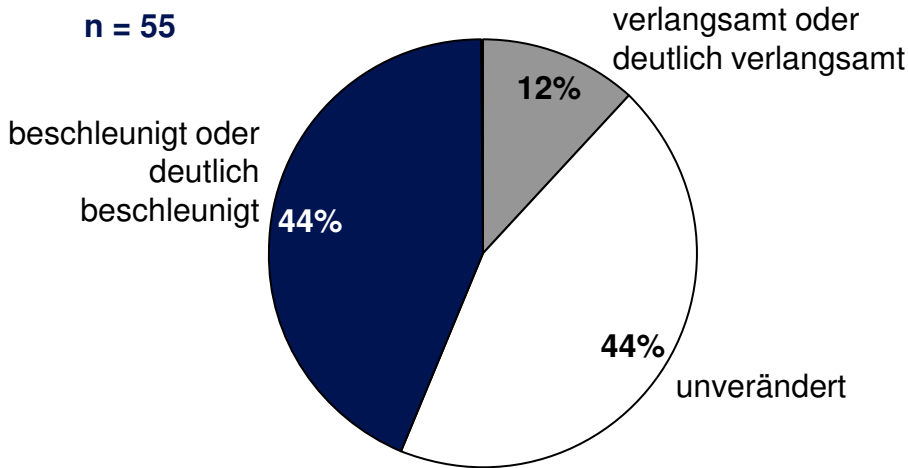


- Die Hälfte (51 %) der stark durch die Krise betroffenen Unternehmen führt die strategische Planung nur für das Gesamtunternehmen durch. Die Mehrheit (44 %) der nicht oder nur schwach betroffenen Unternehmen bricht ihre Strategie hingegen auf Geschäfts- und Funktionsbereiche herunter.
- Die statistische Auswertung hat einen klaren Zusammenhang zwischen der Intensität, mit der die teilnehmenden Unternehmen ihre strategische Planung durchführen und der Krisenbetroffenheit ergeben.

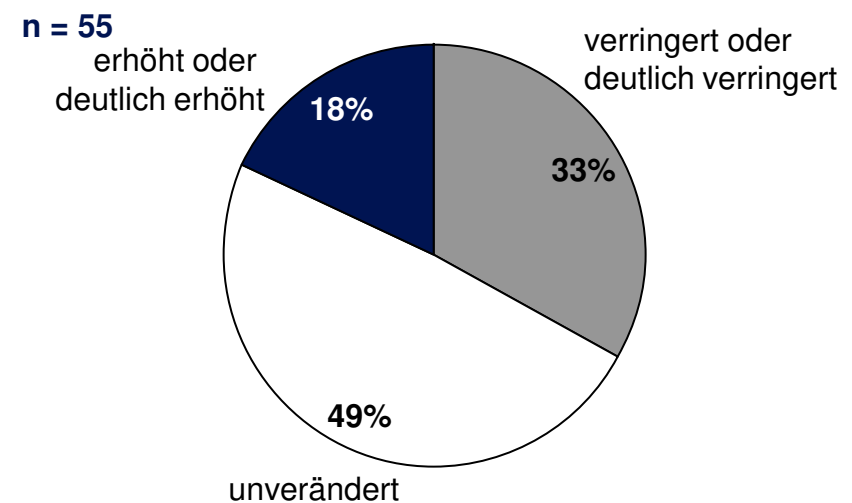
## 44 % der Unternehmen entscheiden in der Krise schneller – Ausgiebigere Entscheidungsfindung (18 %) deutet auf Verbesserungspotenzial im Entscheidungsprozess hin

Entscheidungsfindung 1/7:

Einfluss der Krise auf die Entscheidungsgeschwindigkeit



Einfluss der Krise auf die Informationssicherheit

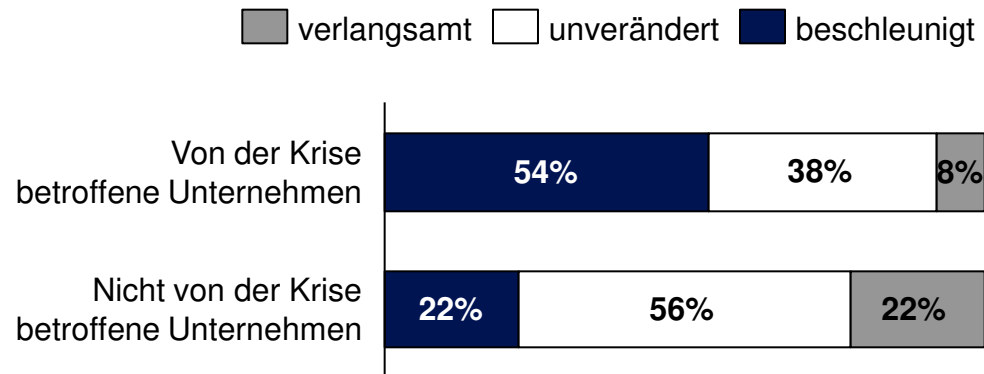


- 44 % aller Unternehmen geben an, Entscheidungen in der Krise schneller oder deutlich schneller zu treffen. Für 33 % ist die Informationssicherheit in der Krise zurückgegangen.
- Die Tatsache, dass 18 % der Unternehmen ihre Informationssicherheit bei Entscheidungen in der Krise durch eine ausgiebigere Entscheidungsvorbereitung erhöht haben, weist auf ein deutliches Verbesserungspotenzial im Entscheidungsfindungsprozess hin.

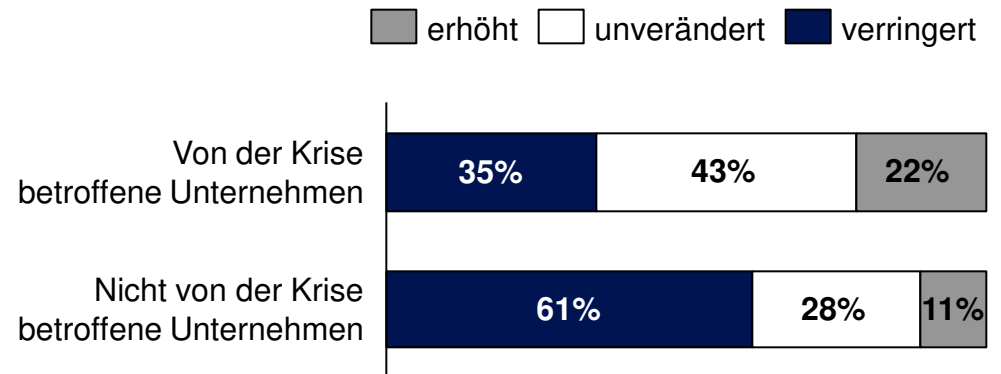
## Auch die vergleichsweise geringe Veränderung der Informationssicherheit bei den betroffenen Unternehmen weist auf deutliches Verbesserungspotenzial hin

Entscheidungsfindung 2/7:

Einfluss der Krise auf die Entscheidungsgeschwindigkeit



Einfluss der Krise auf die Informationssicherheit



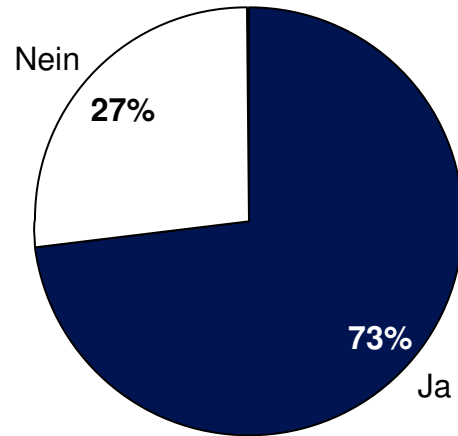
- Die Ergebnisse zur aktuellen Entscheidungsgeschwindigkeit spiegeln die Betroffenheit der Unternehmen durch die Krise wider.
- Während 61 % der nicht betroffenen Unternehmen eine verringerte Informationssicherheit durch die Krise feststellen, ist dies bei nur 35 % der betroffenen Unternehmen der Fall. Diese Diskrepanz lässt auf Verbesserungspotenzial in der generellen Informationsbeschaffung dieser Mittelständler schließen.

## Die Krise beeinflusst das Entscheidungsverhalten in hohem Maße – Die Teilnehmer denken verstärkt „cash-orientiert“ und setzen auf erhöhtes Risikomanagement

Entscheidungsfindung 3/7:

### Entscheidungsverhalten verändert?

n = 55



### Inwiefern?

- „Investitionen und Ausgaben werden stärker denn je kritisch hinterfragt“; „alles kommt auf den Prüfstand“
- Starker Fokus auf Liquiditätssicherung; „cash-orientiertes Denken“
- „Entscheidungen werden wieder weniger delegiert und stärker auf GF Ebene konzentriert“
- „Weniger Risikoentscheidungen“; „Entscheidungen sind verschoben worden“
- Stärker ausgeprägtes Risikomanagement, „mehr Risikoanalysen“

- 73 % der Unternehmen geben an, dass die Krise Einfluss auf ihr Entscheidungsverhalten hat.
- Durch die angespannte Liquiditätssituation vieler Unternehmen hat sich ein „cash-orientiertes Denken“ eingestellt. In der Folge werden Investitionen und Ausgaben stärker geprüft und mögliche Risiken ausführlicher analysiert.

## In der Krise haben operative Kriterien die höchste Bedeutung – Strategische Kriterien, die außerhalb der Krise höchste Priorität haben, rutschen auf den letzten Platz

Entscheidungsfindung 4/7:

### Nach welchen Kriterien werden Entscheidungen in der Krise getroffen?



- Anhand der durchschnittlichen Bewertung belegen strategische Kriterien in der Krise den dritten Platz – operative Kriterien erhalten die höchste Bewertung.
- Außerhalb der Krise legen die Teilnehmer ihren Fokus\* vor allem auf strategische (36 %) und finanzwirtschaftliche (35 %) Kriterien. Nur 4 % der Unternehmen legen ihren Schwerpunkt auf operative Kriterien.

\*Für die Studie wurde ein Fokus bei der Entscheidungsfindung angenommen, wenn mindestens 3 der TOP 5 Kriterien aus der finanzwirtschaftlichen, operativen oder strategischen Ebene stammen.



## In der Krise legen die Unternehmen einen stärkeren Fokus auf die Überzeugung des Kunden durch hohe Leistungsqualität

Entscheidungsfindung 5/7:

### Entscheidungskriterien in der Krise?\*

(1)	Produktqualität	(2,3)
(2)	Kundenzufriedenheit	(2,2)
(3)	Cashflow	(2,2)
(4)	Liefertreue	(2,2)
(5)	EBIT	(2,0)
(6)	Gesamtstrategie	(1,9)
(7)	Unternehmens Know-how	(1,7)
(8)	Umsatz	(1,6)
(9)	Working Capital	(1,6)
(10)	Innovationskraft	(1,5)

### TOP 5 Generelle Entscheidungskriterien\*\*

(1)	Cashflow	(73%)
(2)	EBIT	(69%)
(3)	Kundenzufriedenheit	(56%)
(4)	Gesamtstrategie	(38%)
(4)	Produktqualität	(38%)

- In der Krise richten die Unternehmen ihre Aufmerksamkeit verstärkt auf den Kunden (Produktqualität, Kundenzufriedenheit, Liefertreue).
- Außerhalb der Krise legen die Unternehmen stärkeren Wert auf Cashflow und EBIT, die Kundenzufriedenheit liegt erst mit deutlichem Abstand auf Platz 3.

\*Mittelwert aller Bewertungen zur Bedeutung der jeweiligen Kriterien auf einer Skala von -3 bis +3. \*\*Prozentsatz der Teilnehmer, die das jeweilige Kriterium in ihre TOP5 gewählt haben.

## Bei der Entscheidungsfindung im Mittelstand dominieren vor allem finanzwirtschaftliche Hilfsmittel – Bei der Bestimmung der relevanten Tools herrscht große Uneinigkeit

Entscheidungsfindung 6/7:

### Verbreitung von Entscheidungshilfsmitteln\*

(1)	Investitionsplanung	(93%)
(2)	Liquiditätsplanung	(91%)
(3)	BWA (Bilanz / GuV)	(89%)
(4)	Forecast	(89%)
(5)	Erfahrungswerte	(87%)
(6)	Bauchgefühl	(79%)
(7)	Produktionsplan	(77%)
(8)	Kostenstrukturanalyse	(77%)
(9)	Kundenzufriedenheitsanalyse	(76%)
(10)	Benchmarking	(64%)

### TOP 5 Entscheidungshilfsmittel (Relevanz)\*\*

(1)	BWA (Bilanz / GuV)	(67%)
(1)	Liquiditätsplanung	(67%)
(3)	Forecast	(36%)
(3)	Investitionsplanung	(36%)
(5)	Kundenzufriedenheitsanalyse	(35%)

- Finanzwirtschaftliche Hilfsmittel dominieren die Toolbox des Mittelstands. Fünf der zehn meist verbreiteten Entscheidungshilfsmittel sind finanzwirtschaftlich ausgerichtet.
- Erfahrungswerte und Bauchgefühl spielen in den Entscheidungen des Managements eine hohe Rolle.

\*Prozentsatz der Teilnehmer, die das jeweilige Instrument in ihrem Unternehmen einsetzen. \*\*Prozentsatz der Teilnehmer, die das jeweilige Hilfsmittel in ihre TOP5 gewählt haben.

## 62 % der Unternehmen planen, zur Verbesserung des Entscheidungsprozesses weitere Tools einzusetzen – Neun der zehn unbekanntesten Tools sind strategisch ausgerichtet

Entscheidungsfindung 7/7:

### Tools, deren Einsatz geplant ist

(1)	Kernkompetenzanalyse	(23%)
(2)	Marktforschung	(21%)
(3)	Konkurrenzanalyse	(17%)
(3)	Produktlebenszyklusanalyse	(17%)
(5)	Kostenstrukturanalyse	(12%)
(6)	Benchmarking	(11%)
(6)	Zielgruppenanalyse	(11%)
(8)	Balanced Scorecard	(10%)
(8)	Mitarbeiterzufriedenheitsanal.	(10%)
(10)	SWOT-Analyse	(9%)

### Unbekannte Tools

(1)	XYZ-Analyse	(58%)
(2)	Porters Five-Forces	(48%)
(3)	Wertkettenanalyse	(34%)
(4)	Szenariotechnik	(27%)
(5)	Stakeholderanalyse	(21%)
(6)	SWOT-Analyse	(15%)
(7)	Zielgruppenanalyse	(13%)
(8)	Balanced Scorecard	(12%)
(9)	Entscheidungsbaum	(11%)
(10)	Portfolioanalyse	(9%)

- Rund ein Viertel der Teilnehmer (23 %) will zukünftig die Kernkompetenzanalyse einsetzen, 21 % planen den Einsatz von Marktforschung, 17 % wollen ihre Konkurrenz in Zukunft näher betrachten.
- Die XYZ-Analyse (58 %) und Porters Five-Forces (48 %) sind die unbekanntesten Entscheidungshilfsmittel. 15 % der Unternehmen kennen die SWOT-Analyse nicht.

## Ungeachtet der Schwächen im Entscheidungsprozess hat ein Großteil der Unternehmen bereits auf die Krise reagiert – Vor allem aber mit reaktiven Maßnahmen der Ressourcen

Reaktion auf die Krise 1/1:

Realisiert oder in Umsetzung		Angedacht		Nicht geplant	
(1) Abbau von Lagerbeständen	(78%)	(1) Verk. Zahlungsziele bei Kunden	(35%)	(1) Börsengang	(98%)
(2) Expansion in neue Märkte	(60%)	(2) Verl. Zahlungsziele bei Lieferanten	(33%)	(2) Vorwärtsintegration	(96%)
(3) Einstellungsstopp	(59%)	(3) Expansion in neue Märkte	(31%)	(3) Rückwärtsintegration	(91%)
(4) Gewinnthesaurierung	(54%)	(4) Erweiterung des Produktportfolios	(28%)	(4) Mitarbeiterbeteiligungen	(91%)
(5) Kurzarbeit	(52%)	(5) Sortimentsbereinigung	(28%)	(5) Kürzen von F&E	(87%)
(6) Stellenabbau	(48%)	(6) An-/Abwerben von Fachkräften	(26%)	(6) Aufnahme neuer Gesellschafter	(85%)
(7) Erweiterung des Produktportfolios	(46%)	(7) Reduktion Ausg. für Weiterbildung	(24%)	(7) Aufnahme von Privatdarlehen	(84%)
(8) Factoring	(38%)	(8) Kooperationen mit Wettbewerbern	(24%)	(8) Reduktion Ausg. für Weiterbildung	(83%)
(9) Verzicht auf Investitionen	(35%)	(9) Akquisition von Wettbewerbern	(22%)	(9) Finetrading	(82%)
(10) Aufnahme von Bankkrediten	(32%)	(10) Gewinnthesaurierung	(21%)	(10) Verkauf von Unternehmensteilen	(80%)

- Fast 80 % der Teilnehmer haben zum jetzigen Zeitpunkt bereits mit dem Abbau von Lagerbeständen auf den Nachfrageeinbruch reagiert; rund die Hälfte hat bereits Personalanpassungen vorgenommen.
- Durch geschickte Gestaltung der Zahlungskonditionen will ein Drittel der Teilnehmer das Cash-Management in Zukunft effizienter gestalten. Eine Veränderung der Gesellschafterstruktur (neue Gesellschafter, Börsengang, Mitarbeiterbeteiligungen) schließen die Unternehmen weitestgehend aus.

## Die Teilnehmer sehen weitere zahlreiche strategische Herausforderungen – Im Vordergrund stehen Wachstum, Ausweitung der Märkte und Innovationsmanagement

Strategische Herausforderungen 1/1:

### Was sind Ihre größten strategischen Herausforderungen?\*

n = 50

Finanzen	Kunden und Märkte	Interne Optimierung
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Liquiditätssicherung (18%)</li><li>▪ Sicherstellen der Finanzierung (10%)</li><li>▪ Verbesserung der Ertrags-situation (10%)</li><li>▪ Umsatzeinbruch (8%)</li><li>▪ Kosten senken (6%)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Wachstum generieren (18%)</li><li>▪ Marktausweitung (16%)</li><li>▪ Globalisierung (6%)</li><li>▪ Akquise neuer Kunden (6%)</li><li>▪ Sicherung der Kundenbindung (4%)</li><li>▪ Portfoliomanagement (4%)</li><li>▪ Kooperationen (4%)</li><li>▪ Marktbeobachtung (4%)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Innovationsmanagement (16%)</li><li>▪ Neuausrichtung und -strukturierung (10%)</li><li>▪ Strategieumsetzung (6%)</li><li>▪ Neuausrichtung des Vertriebs (6%)</li><li>▪ Qualitätsmanagement (6%)</li><li>▪ Arbeitsplätze erhalten (4%)</li><li>▪ Kapazitätsanpassungen (4%)</li></ul>

- Die Mehrzahl der Antworten auf die Frage nach den größten strategischen Herausforderungen lassen sich in die Kategorien „Kunden und Märkte“ sowie „Interne Optimierung“ einordnen.
- Auffällig ist, dass die Unternehmen bei der Frage nach strategischen Herausforderungen das Thema Finanzierung nennen, obwohl dies im klassischen Sinne nicht strategisch ist.

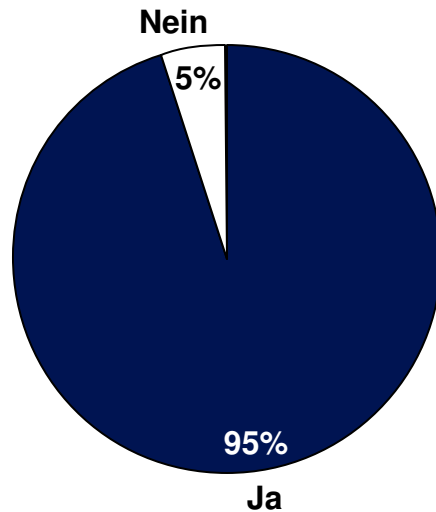
\*Berücksichtigt wurden nur Herausforderungen, die im Rahmen von Freitextfeldern von mindestens zwei Unternehmen genannt wurden

## 95 % der Unternehmen betrachten die Krise als Chance zur Bewältigung ihrer strategischen Herausforderungen – Marktkonsolidierung und interne Optimierung im Fokus

Chancenmanagement 1/2:

### Bietet die Krise Chancen?

n = 55



### Welche Chancen werden gesehen?\*

- **Marktkonsolidierung (48%)**
  - Steigerung des Marktanteils
  - Akquisition von Wettbewerbern
- **Interne Restrukturierung / Optimierung (36%)**
  - Straffung der Organisation / Kostenoptimierung
  - Konzentration auf Kernkompetenzen
  - Verbesserung des Entscheidungsprozesses
- **Intensivere – und neue Kundenbeziehungen (18%)**
- **Flucht nach vorne durch Innovation (6%)**

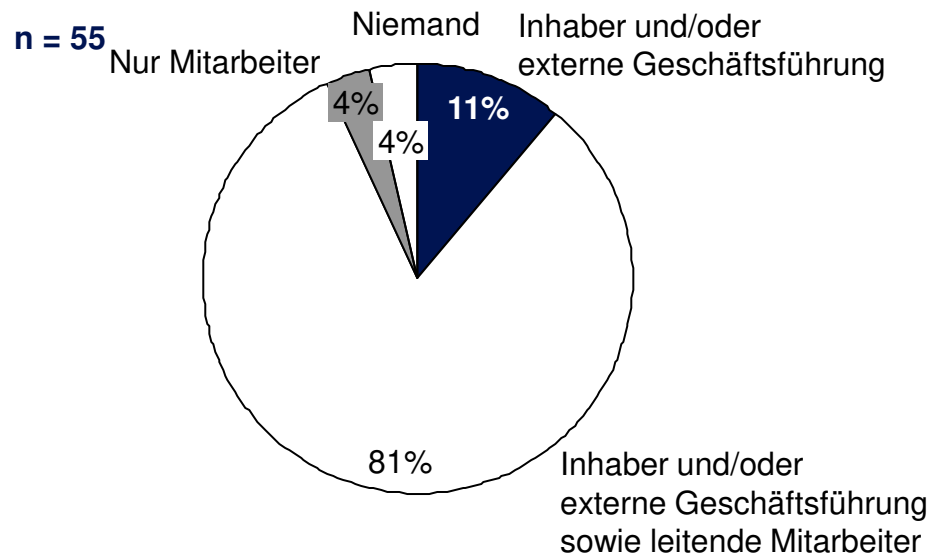
- Rund die Hälfte der Teilnehmer (48 %) rechnet mit einer Marktkonsolidierung und betrachtet diese als Chance zur Steigerung des eigenen Marktanteils – auch durch Akquisition von Wettbewerbern.
- Die vorherrschende Unsicherheit im Hinblick auf die zukünftige Marktentwicklung führt derzeit jedoch dazu, dass investitionsintensive Chancen wie Akquisitionen noch nicht ergriffen werden.

\*Berücksichtigt wurden nur Chancen, die von mindestens zwei Unternehmen genannt wurden.

## Die Unternehmen identifizieren Chancen am häufigsten durch Kundengespräche und Marktbeobachtung – Eine systematische Bewertung der Chancen erfolgt selten

Chancenmanagement 2/2:

### Chancenmanagement – Wer macht's?



### Wie wird's gemacht?\*

- n = 38
- Dialog mit Kunden (53%)
  - Intensive Marktbeobachtung und -analyse (42%)
  - Dialog mit Lieferanten (18%)
  - Interne Meetings und „Kreativrunden“ (13%)
  - Benchmarking, SWOT- oder sonstige Analysen (13%)
  - Dialog mit Mitarbeitern (8%)
  - Dialog mit Wettbewerbern (8%)
  - Erfahrung (5%)

- Beim Identifizieren von Chancen setzen die Unternehmen vor allem auf die Nähe zum Markt. Über 80 % aller Unternehmen beziehen die zweite Führungsriege in die Identifikation, Beobachtung und Realisierung von Chancen mit ein.
- In den meisten Unternehmen existiert kein klares System zur Bewertung der identifizierten Chancen.

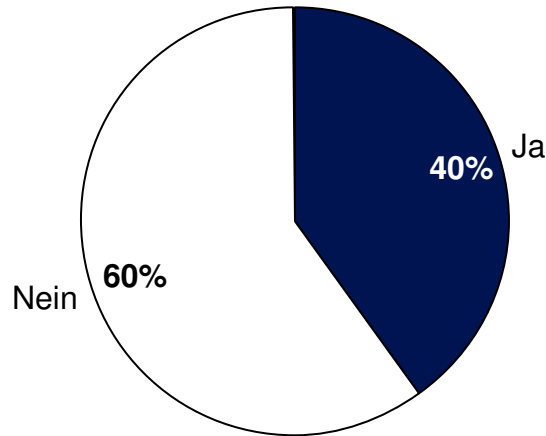
\*Berücksichtigt wurden nur Aktivitäten, die von mindestens zwei Unternehmen genannt wurden.

## 40 % der befragten Unternehmen handeln jedoch schon antizyklisch – Erhöhen der Marketingausgaben und An-/Abwerben von Fachkräften im Fokus

Antizyklisches Handeln 1/1:

### Handelt der Mittelstand antizyklisch?\*

n = 55



### Antizyklische Maßnahmen (realisiert / in Umsetzung)

(1) An-/Abwerben von Fachkräften	(9% / 11%)
(2) Erhöhen der Ausgaben für Marketing	(8% / 21%)
(3) Erhöhen der Ausgaben für F&E	(7% / 15%)
(4) Erhöhen der Ausgaben für Fort- und Weiterbildung	(6% / 11%)
(5) Akquisition von Wettbewerbern	(6% / 9%)
(6) Rückwärtsintegration	(2% / 0%)
(7) Tätigen von zusätzlichen Investitionen	(0% / 22%)
(8) Vorwärtsintegration	(0% / 0%)

- Antizyklisches Handeln in der Krise wurde bei Maßnahmen unterstellt, die Investitionen erfordern und dem Ausbau des Unternehmens dienen. Die Erweiterung des Produktportfolios (46 %) wurde aufgrund der teilweise geringen Investitionskosten nicht als antizyklische Maßnahme gewertet.
- Die identifizierte Chance der Akquisition wurde bisher selbst von gering betroffenen Unternehmen wegen des hohen Investitionsaufwands in Anbetracht der ungewissen Zukunft nicht umgesetzt.

\*Für die Studie wird antizyklisches Handeln angenommen, wenn Unternehmen in mindestens 2 der 8 vorgegebenen Maßnahmen investieren („in Umsetzung“) oder bereits investiert haben („bereits realisiert“).



## VIELEN DANK FÜR IHRE UNTERSTÜTZUNG!

---

Wir möchten uns bei allen Studienteilnehmern herzlich für die tatkräftige Unterstützung bedanken. Sowohl die schriftliche Befragung als auch die Managementinterviews waren mit einem hohen zeitlichen Aufwand verbunden. Wir hoffen, Ihnen mit den Studienergebnissen einige Ansatzpunkte für Ihr Unternehmen liefern zu können.

Bei Fragen oder Anregungen stehen wir Ihnen gerne telefonisch oder per E-Mail zur Verfügung. Ihre Ansprechpartner finden Sie auf der nächsten Seite.

Ansprechpartner:

## **Fachhochschule Südwestfalen – Campus Hagen**

**Prof. Dr. Jörg Liese**  
(Professor für Planung und  
Innovationsmanagement)

[ [liese@fh-swf.de](mailto:liese@fh-swf.de) ]  
T: +49 (0) 2331 – 93 30 713

**Andreas Berwe**  
(Diplomand)

[ [andreas.berwe@stud.fh-swf.de](mailto:andreas.berwe@stud.fh-swf.de) ]  
T: +49 (0) 160 – 71 84 765

## **mbb consult GmbH**

**Bozidar Radner**  
(Geschäftsführender Gesellschafter)

[ [bozidar.radner@mbbgmbh.de](mailto:bozidar.radner@mbbgmbh.de) ]  
T: +49 (0) 211 – 82 89 77 132

**Michael Bist**  
(Senior Consultant)

[ [michael.bist@mbbgmbh.de](mailto:michael.bist@mbbgmbh.de) ]  
T: +49 (0) 211 – 82 89 77 127