Öffentliche Beratung für Gründer und KMU revisited - Brauchen wir heute noch geförderte Beratung?

1. Einführung.

Aus gesamtwirtschaftlicher Perspektive kommt dem Markteintritt neuer Unternehmen eine wichtige Funktion im Wachstums- und Erneuerungsprozess einer Volkswirtschaft zu. Von Unternehmensgründungen gehen vielfältige Wirkungen auf mikroökonomischer und makroökonomischer Ebene aus. So erschließen Gründungen neue Branchen und Märkte und kanalisieren neues Wissen in Produkte und Produktionsverfahren. Sie ersetzen aus dem Markt ausscheidende Unternehmen und zwingen bestehende Unternehmen, Innovationen hervorzubringen, um konkurrenzfähig zu bleiben. Damit können Unternehmensgründungen zum Strukturwandel beitragen, die Wettbewerbsfähigkeit der Volkswirtschaft erhöhen und nachhaltiges Wirtschaftswachstum unterstützen.[1]

Aus Sicht des Unternehmensgründers stellt der Gründungsprozess eine Chance zur Einkommenserzielung sowie zur unternehmerischen Selbstverwirklichung dar. Eine erfolgreiche Unternehmensgründung erfordert vom Gründer allerdings fachliche und kaufmännische Kompetenz, die bei vielen Gründern nicht immer ausreichend vorhanden ist, da die notwendigen Kenntnisse traditionell kaum im Rahmen der schulischen, universitären und beruflichen (Lehre) Ausbildung vermittelt wurden. Dieser Mangel an Vorbereitung auf die Selbstständigkeit führt bei den Gründern zu einem relativ hohen Beratungsbedarf.

Vor dem Hintergrund eines beschleunigten Strukturwandels hat sich auch der Beratungsbedarf bei den rund 3,5 Mio. Unternehmen des deutschen Mittelstandes in den letzten 10 Jahren deutlich erhöht. Zwar stehen viele Mittelständler – insbesondere inhabergeführte Familienunternehmen – der Inanspruchnahme externen Know-hows immer noch skeptisch gegenüber. Mit dem sich seit einigen Jahren vollziehenden Generationenwechsel im Mittelstand[2] ist allerdings die Bereitschaft bei den kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) gestiegen, Beratungsdienstleistungen in Anspruch zu nehmen – sei es bei der jüngeren Unternehmergeneration oder bei den etablierten mittelständischen Unternehmensführern in Hinblick auf die Regelung der Nachfolge.

---

[1] So zeigen Aghion/Howitt (2005), S. 8ff, dass sowohl von Marktzutritten neuer Unternehmen als auch den dadurch ausgelösten Marktaustritten etablierter Unternehmen im Durchschnitt positive Produktivitätseffekte und damit positive Wachstumseffekte ausgelöst werden.

Inzwischen hat sich ein vielfältiges Unternehmensberatungsangebot herausgebildet. Bei der Unternehmensberatung im Allgemeinen und der Gründungsberatung sowie der Beratung von KMU im Besonderen handelt es sich allerdings um eine Dienstleistung, die eine Reihe von Eigenschaften aufweist, welche ein reibungsloses Funktionieren des Beratungsmarktes bzw. bestimmter Segmente dieses Marktes einschränken können. So ist der Gründer bzw. das KMU über die Qualität des Beratungsangebotes i. d. R. deutlich schlechter informiert als der Berater (asymmetrische Informationsverteilung). Auch kann die Qualität der Beratung vom Gründer bzw. KMU erst zeitlich verzögert nach Inanspruchnahme beurteilt werden (Erfahrungsgutcharakter von Beratung). Im Bereich der Gründungsberatung kommt hinzu, dass der Wert von Beratung von den Gründern in vielen Fällen geringer geschätzt und damit in geringerem Maße in Anspruch genommen wird, als es aus gesamtwirtschaftlicher Perspektive wünschenswert wäre (Beratung als meritorisches Gut). Gemeinsam mit dem Grundsatz des Ausgleichs größenbedingter Nachteile werden diese Unvollkommenheiten des Beratungsmarktes üblicherweise herangezogen, um ein öffentlich gefördertes Beratungsangebot für Gründer und KMU zu begründen. Im Folgenden wird untersucht, ob die Begründung einer öffentlich geförderten Beratung durch eine ungenügende Funktionsfähigkeit des Beratungsmarktes im hier beschriebenen Sinne gerechtfertigt ist und welche Anforderungen eine zielführende öffentlich geförderte Beratung erfüllen sollte. Auf Basis theoretischer Überlegungen, empirischer Forschungsergebnisse und Auswertungen eigener Daten geht der vorliegende Beitrag insbesondere auf folgende Fragen ein:

- Ist staatlich geförderte Beratung von Gründern und KMU unter den heutigen Marktgegebenheiten (weiterhin) sinnvoll?
- Erfüllt das bestehende öffentliche Beratungs-(förder)angebot seine Aufgabe, wo gibt es Verbesserungsbedarf?

Dazu wird im folgenden Abschnitt zunächst der Beratungsbedarf von Gründern und KMUs abgeschätzt und darauf aufbauend die Notwendigkeit einer öffentlich geförderten Beratung begründet. Im dritten Abschnitt wird der Beratungsmarkt in Deutschland hinsichtlich seiner Anbieterstrukturen und deren Kundenzielgruppen analysiert. Abschließend wird im vierten Abschnitt das Beratungsangebot der KfW Bankengruppe detailliert betrachtet sowie aktuelle Entwicklungstendenzen in der KfW Beratung aufgezeigt.

[2] Das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn schätzt, dass mittelfristig rund 70.000 Unternehmen mit ca. 680.000 Arbeitsplätzen einer Nachfolgeregelung bedürfen. Vgl. IfM Bonn (2004).

Kasten 1: Die wichtigsten Ergebnisse auf einen Blick

Der Beitrag gibt einen Überblick über die Angebotsstrukturen im Beratungsmarkt für Gründer und KMU. Die wichtigsten Ergebnisse lauten:

- Beratung für Gründer und KMU weist Eigenschaften auf, die ein reibungsloses Funktionieren des Marktes erschweren. Berater können die Beratungsleistung besser einschätzen als die Beratung nachfragenden Gründer und Mittelständler (asymmetrische Informationsverteilung), Qualität und Erfolg der Beratung kann erst nach Inanspruchnahme beurteilt werden (Erfahrungsgutcharakter der Beratung). Demzufolge wird Beratung seltener in Anspruch genommen als es gesamtwirtschaftlich wünschenswert erscheint (Beratung als meritorisches Gut).
- Gründer und KMU weisen größenbedingte Besonderheiten auf, die die Unternehmensentwicklung erschweren und durch Beratung ausgeglichen werden können.
- Der hohe Anteil der Gründer mit geringer unternehmerischer Qualifikation und die steigenden Transparenzanforderungen der Kreditinstitute haben einen großen Beratungsbedarf von Gründern und KMU zur Folge. Strukturelle Veränderungen wie der Anstieg der Sologründungen und der Strukturwandel zur wissensintensiven Technologiegesellschaft sorgen darüber hinaus für einen weiter zunehmenden Bedarf an Beratung bei Gründern und KMU.
- Das Angebot an privater und öffentlicher Beratung ist insgesamt groß. Sowohl das Beraterangebot als auch das Leistungsangebot der Berater wird von Gründern und KMU jedoch als intransparent erlebt. Die Unvollständigkeit des Angebotsüberblicks und die fehlende Vergleichbarkeit der Beratungsleistungen führt zu Qualitätsunsicherheit bei der Auswahl der Berater.
- Die Qualität in Anspruch genommener Beratung wird häufig als nur mittelmäßig bewertet.

Handlungsempfehlungen

- Die Förderung von Beratung für Gründer und KMU lässt sich aus den spezifischen Unvollkommenheiten des Beratungsmarktes sowie den positiven Effekten von Gründungen und investierenden KMU für Wachstum, Strukturwandel und Beschäftigung ableiten. Sie ist insbesondere wichtig, weil Beratung Eigenschaften aufweist, die für eine hohe Nachfrage zusätzliche Anreize notwendig macht. Darüber hinaus erfüllt die Beratungsförderung eine wichtige Ausgleichfunktion, da die Unternehmensgröße von KMU und Gründungsunternehmen einen erhöhten Bedarf bei geringeren Ressourcen mit sich bringt.
- Die Transparenz und Qualität des Beratungsangebots sollte verbessert werden. Die Beraterbörse der KfW Bankengruppe ist ein Ansatz zur Verbesserung der Angebots- und Qualitätstransparenz unter Einbeziehung von Kundenurteilen.
- Die Beratungsförderprogramme sollten an einer Stelle nach einheitlicher Systematik präsentiert werden. Die Förderdatenbank des Bundes mit der derzeit größten Anzahl an Angeboten stellt zwar eine gute Ausgangsbasis dar, weist aber hinsichtlich Aktualität, Vollständigkeit, Relevanz und Systematik Verbesserungspotenzial auf.
- Neben der Bündelung und Systematisierung der Informationen zu den Beratungsförderprogrammen sollte geprüft werden, ob die Vielzahl an Bundes- und Landesförderprogrammen in diesem Ausmaße weiter notwendig ist bzw. ob sie im Interesse der Gründer und KMU und eines effizienten Einsatzes öffentlicher Mittel konsolidiert werden kann.

2. Theoretische und empirische Begründung öffentlich geförderter Gründer- und KMU-Beratung.

Die Beantwortung der Frage nach der ökonomischen Rechtfertigung und Notwendigkeit geförderter Beratung setzt eine Analyse des Beratungsmarktes für Gründer und KMU voraus. Dazu gehörten zunächst die Bestimmung des Beratungsbedarfs und die daraus resultierende Beratungsnachfrage. Weiterhin ist zu prüfen, ob die drei eingangs genannten Charakteristika des Beratungsmarktes (asymmetrische Informationsverteilung, Erfahrungsgutcharakter, meritorisches Gut) die Funktionsfähigkeit des Beratungsmarktes so stark einschränken, dass eine staatliche Intervention notwendig ist.

2.1 Beratungsbedarf von KMUs, Gründern und jungen Unternehmen.

Unternehmensberatung wird i. d. R. eingesetzt, um betriebliche Schwachstellen zu identifizieren und zu beseitigen und so die allgemeine Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu verbessern. Krisen und Wachstumshemmnisse sind in den meisten Fällen auf Mängel in der Unternehmensführung und im Finanzierungsbereich sowie auf drastische Veränderungen im Geschäftsumfeld zurückzuführen.[3]

Die Intensivierung der Globalisierung und das Fortschreiten des Finanzmarktwandels in den letzten Jahrzehnten haben viele mittelständische Unternehmen mit neuen Herausforderungen konfrontiert, die sie mit externem Beratungs-Know-how oft besser meistern können. Die Intensivierung der Globalisierung hat dazu geführt, dass deutsche Mittelständler ihr Angebot stärker auf wissens- und/oder technologieintensive Produkte und Dienstleistungen ausrichten müssen, wenn sie international wettbewerbsfähig bleiben wollen. Der Finanzmarktwandel wiederum zwingt die mittelständischen Unternehmen, ihre lange Zeit nahezu ausschließlich aus Eigenmitteln und Bankkrediten bestehende Finanzierungsstruktur zu diversifizieren und neue Finanzierungsquellen (Mezzanine, Leasing, Factoring, Beteiligungskapital etc.) zu erschließen, um ihre Kapitalstruktur zu verbessern, ihre Eigenkapitalquote zu erhöhen und so ihren Kreditzugang offen zu halten.[4] In jüngerer Zeit sehen sich viele Mittelständler neben diesen beiden Makrotrends weiterhin der besonderen Herausforderung des altersbedingten Ausscheidens der Gründergeneration des Wirtschaftswunders gegenüber, die Nachfolgelösungen nötig macht. Diese Veränderungen dürften den Beratungsbedarf beim Mittelstand in den letzten Jahrzehnten erhöht haben, wenngleich die Globalisierung und mit Abstrichen der

---

[3] Vgl. Tchouvakhina (2003), S. 5f., Quellenübersicht in Wagner (1992), S. 35.

[4] Zum Fortschreiten des Finanzmarktwandels siehe Zimmermann/Schumacher (2005) sowie Plattner/ Plankensteiner (2006).

Finanzmarktwandel für Großunternehmen eine ähnliche Herausforderung darstellen wie für KMU. Letztere weisen jedoch neben dem grundsätzlich höheren Anpassungsbedarf hinsichtlich der Finanzierungsquellen[5] größenbedingte Besonderheiten auf, die eine externe Beratung besonders sinnvoll erscheinen lassen:

- Das Fachwissen der Mitarbeiter von KMUs ist eher breit als tiefgehend, da gerade bei kleinen Mittelständlern oftmals jeder Mitarbeiter in mehreren oder allen Unternehmensbereichen einsatzfähig sein muss. Infolgedessen ist die Spezialisierung der im Unternehmen Tätigen geringer und das für die systematische Weiterentwicklung des Unternehmens notwendige Fachwissen vielfach nicht vorhanden. Aufgrund der beschränkten Personalkapazitäten können es sich viele KMU insbesondere nicht leisten, einen Mitarbeiter für Forschungsaufgaben und Strategieentwicklung freizustellen oder gar eine eigene FuE- und/oder Strategieabteilung einzurichten.[6]

- Die Einheit von Kapital und Leitung sowie die knappen Personalressourcen führen dazu, dass der Unternehmer neben der Geschäftsleitung viele operative Aufgaben wahrnimmt und deshalb wenig Zeit für ein über das Tagesgeschäft hinausgehendes strategisches Management hat. Führung erfolgt deshalb häufig reaktiv und intuitiv, ohne entsprechende Vorbereitung und den Einsatz betriebswirtschaftlicher Methoden. Diese Defizite können die erfolgreiche Entwicklung des Unternehmens gefährden.

Die größenbedingten Besonderheiten von KMU gelten in besonderem Maße für gerade entstehende und junge Unternehmen, die in aller Regel klein starten. So zeigt der KfW-Gründungsmonitor, dass 2005 in Deutschland über 70 % aller Unternehmensgründungen als Sologründungen, d. h. ohne Mitarbeiter außer dem Gründer, erfolgten.[7] Weiterhin beschäftigen die Gründungen mit Mitarbeitern im Durchschnitt 2,3 vollzeitäquivalente Arbeitskräfte, so dass die durchschnittliche Gründung im Jahr 2005 mit 1,65 Mitarbeitern (inklusive Gründer)

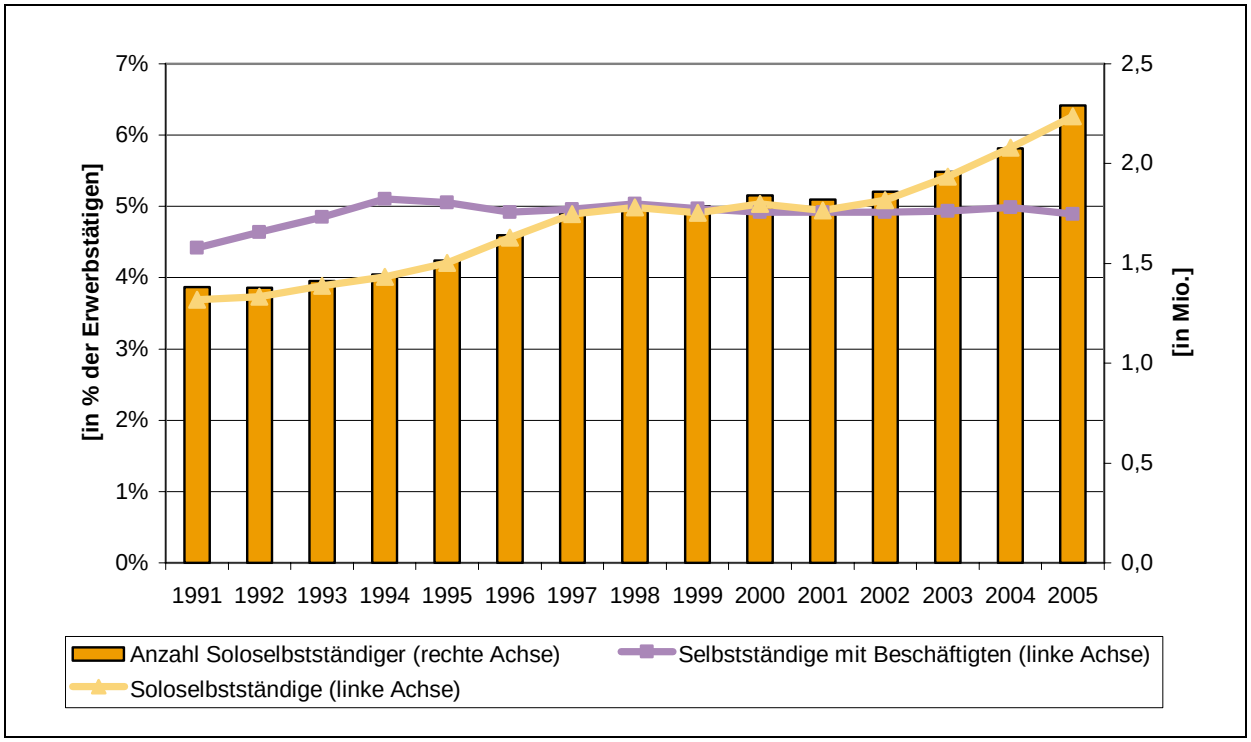
---

[5] Im Vergleich zu Großunternehmen ist der Anpassungsbedarf beim Mittelstand an die geänderten Rahmenbedingungen der Unternehmensfinanzierung deutlich höher, da mittelständische Unternehmen im Durchschnitt deutlich niedrigere Eigenkapitalquoten aufweisen als Großunternehmen und sie bisher in geringerem Maße alternative Finanzierungsquellen zum Bankkredit erschlossen haben. Vgl. Zimmermann/Schumacher (2005), S. 55ff, Creditreform (2005), S. 10ff und Plattner (2003), S. 68.

[6] Zu den besonderen Schwierigkeiten von KMUs, ein erfolgreiches Innovationsmanagement zu betreiben, siehe A. Spielkamp/C. Rammer (2006), S. 16f.

[7] Der Begriff der Sologründung bezieht sich hier auf die Frage, ob ein Gründer angestellte Mitarbeiter hat und nicht auf die Frage, ob eine Gründung im Team oder alleine durchgeführt wird. Im hier verwendeten Sinne handelt es sich um eine Sologründung, wenn die Gründung ohne abhängige Beschäftigte erfolgt – unabhängig davon, ob sie als Teamgründung stattfindet oder nicht.

erfolgte.[8] Sologründungen weisen i. d. R. einen erhöhten Beratungsbedarf auf, da fehlende Kenntnisse eines Gründers nicht durch komplementäres Fachwissen der Mitgründer bzw. Mitarbeiter ausgeglichen werden können. Die Ergebnisse des Mikrozensus deuten darauf hin, dass sich die Anzahl der Sologründungen in den letzten 15 Jahren kräftig erhöht hat und damit der Beratungsbedarf bei den Gründern tendenziell zugenommen hat. Grafik 1 zeigt, dass sich der Anteil der Selbstständigen ohne Mitarbeiter an den Erwerbstätigen zwischen 1991 und 2005 von unter 4 % auf über 6 % erhöht hat. Absolut ist die Anzahl der Soloselbstständigen zwischen 1991 und 2005 um knapp 66 % gestiegen (von 1,38 Mio. auf 2,29 Mio.).[9] Es ist zu vermuten, dass dieser kräftige Anstieg bei den Soloselbstständigen v. a. auf Sologründungen zurückzuführen ist, da der Anteil der Selbstständigen mit Mitarbeitern im Zeitraum 1991-2005 nahezu unverändert war und die höhere Anzahl Soloselbstständiger nicht auf Veränderungen bei den Bestandsunternehmen („Gesundschrumpfen“ zum Solounternehmen) zurückgeführt werden kann.



Quelle: Sachverständigenrat (Datenbasis Mikrozensus)

Grafik 1: Entwicklung der Soloselbstständigenquote und -anzahl seit 1991

Grafik 1 veranschaulicht weiterhin, dass der Anstieg bei den Soloselbstständigen in jüngerer Zeit besonders ausgeprägt ist. Dies dürfte nicht zuletzt auf den Anstieg bei den Gründungen aus der Arbeitslosigkeit zurückzuführen sein. So stieg die Anzahl der Soloselbstständigen seit Einführung des Existenzgründungszuschusses (2003) mit jahresdurchschnittlich 7,3 %

[8] Vgl. H. Spengler/P. Tilleßen (2006), S. 49ff.

[9] Vgl. Sachverständigenrat (2006), S. 265f.

deutlich stärker als zuvor (2,8 % durchschnittliche Wachstumsrate zwischen 1991 und 2002). Bei den (potenziellen) Gründern aus der Arbeitslosigkeit besteht besonders großer Beratungsbedarf, da viele in dieser Gruppe zu Beginn ihrer Gründungsplanung nicht über die Qualifikation und die notwendigen Informationen für den Aufbau eines Unternehmens verfügen.[10]

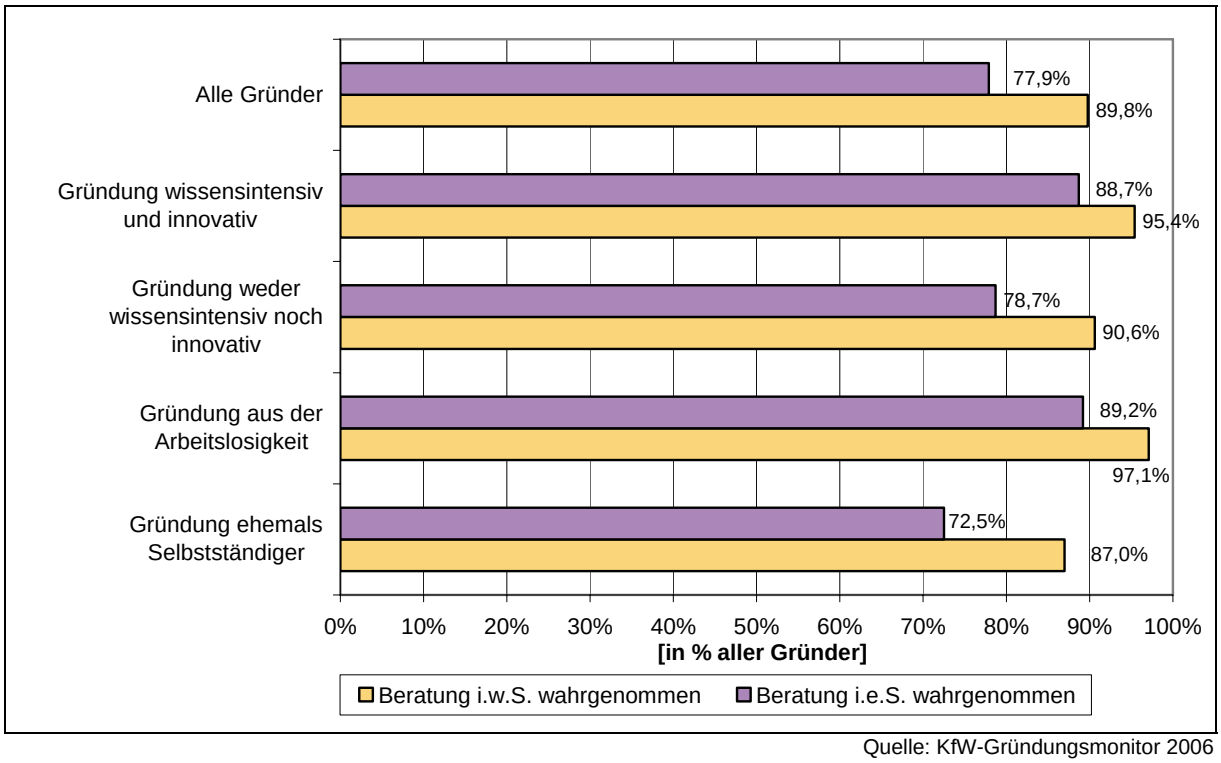
Ein Problem für Unternehmensgründungen in Deutschland liegt in der schulischen und universitären Ausbildung. Ein Indiz dafür sind Ergebnisse des Global Entrepreneurship Monitors (GEM): Deutschland erreicht im Vergleich von 33 Ländern im GEM 2005 im Themenblock "Gründungsbezogene Ausbildung in der Schule" Platz 29 und im Themenblock "Gründungsbezogene Ausbildung in der Hochschule" Platz 27. Die Entwicklung der für eine erfolgreiche Gründung notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten sind nach Ansicht der Autoren eine der größten Schwachstellen bei der Bewertung der Rahmenbedingungen für Neugründungen in Deutschland.[11] Ausführliche Coachings und Schulungen können hier eine ausgleichende Funktion übernehmen.

Diese Ergebnisse deuten auf einen hohen Beratungsbedarf von Gründern hin. Auf Basis der Daten des KfW-Gründungsmonitors lässt sich die tatsächliche Beratungsnachfrage deutscher Gründer analysieren.[12] Hier zeigt sich (siehe Grafik 2), dass im Jahr 2005 knapp 90 % aller Gründer (Voll- und Nebenerwerb) irgendeine Form der Beratung (Beratung im weiteren Sinne) in Anspruch genommen haben. Berücksichtigt man, dass das am häufigsten genutzte Beratungsangebot „Freunde, Verwandte und Kollegen“ (siehe Grafik 3) informeller Natur ist und dass die Beratung durch das Arbeitsamt beispielsweise bei Gründungen aus der Arbeitslosigkeit verpflichtend ist, so lässt sich eine Beratungsnachfrage im engeren Sinne berechnen, indem man diese beiden Beratungsangebote nicht berücksichtigt. Der Anteil der Gründer, die eine solche Beratung i. e. S. wahrgenommen haben ist mit knapp 80 % jedoch noch immer sehr hoch. Interessant ist eine Differenzierung der Beratungsnachfrage nach dem Hintergrund der Gründung. So weisen innovative wissensintensive Gründungen sowie Gründungen aus der Arbeitslosigkeit einen überdurchschnittlichen Beratungsbedarf auf, während zuvor selbstständige Gründer (teils sog. „serial entrepreneurs“) eine unterdurchschnittliche Nachfrage nach Beratung entfalten. Diese Ergebnisse bestätigen die oben geäußerten Vermutungen, dass der Anstieg der Gründungen aus der Arbeitslosigkeit und der Wandel hin zu einer wissens- und technologieintensiveren Wirtschaftsstruktur einen erhöhter Beratungsbedarf auslöst.

---

[10] Vgl. Sternberg/Lückgen (2005), S. 51, Kleinen/May-Strobl/Suprinovic/Wolter (2004), S. 15.

[11] Vgl. Sternberg/Brixy/Schlapfner (2006), S. 31f.



Quelle: KfW-Gründungsmonitor 2006

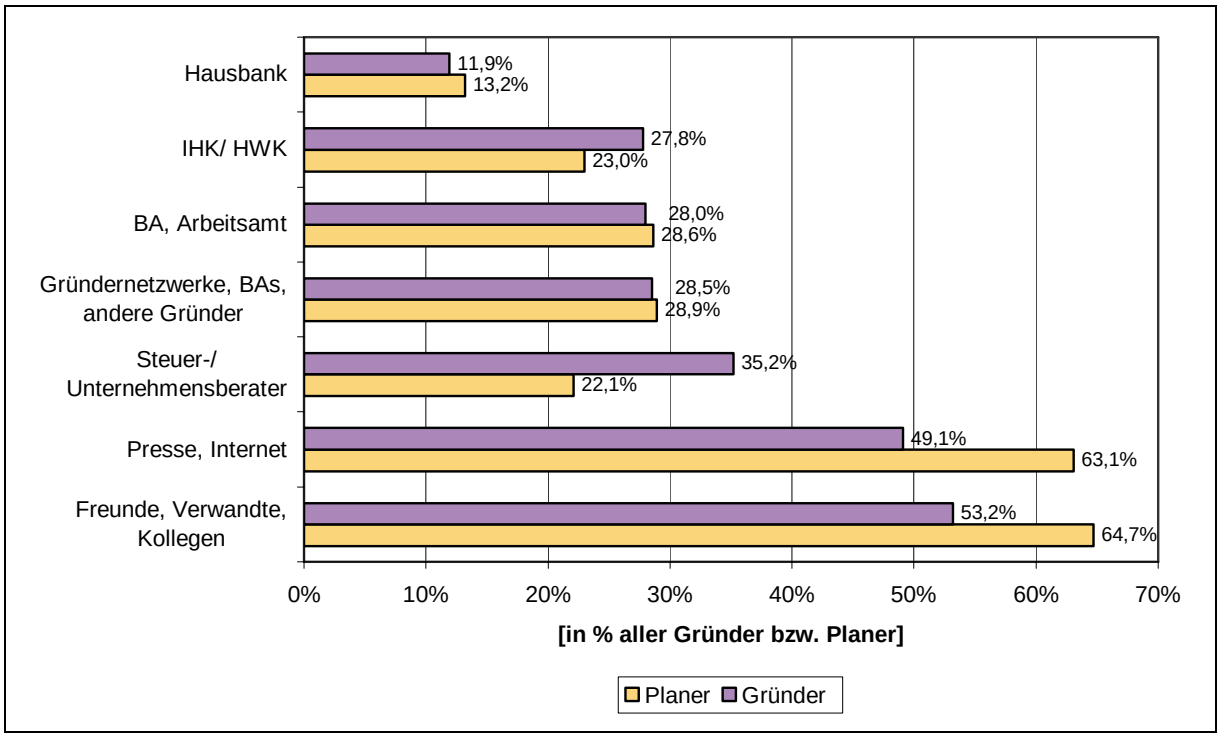
Grafik 2: Beratungsnachfrage von Gründern

In Abhängigkeit vom Stand der Gründung (ohne Vorkenntnisstand des Gründers) sind jedoch unterschiedliche Informationstiefen notwendig.[13] In der Vorgründungsphase benötigen die Unternehmer erste und allgemein gehaltene Orientierungsinformationen, die i. d. R. keiner persönlichen Vermittlung bedürfen. Mit Fortschreiten der Vorbereitungen benötigen die Gründer zunehmend tiefer gehende Informationen mit höherem Individualisierungsgrad.[14] So zeigt Grafik 3, dass Gründungsplaner in stärkerem Maße auf allgemeine Informationsquellen wie Freunde, Verwandte und Kollegen sowie Presse und das Internet zurückgreifen, während Gründer überdurchschnittlich häufig konkrete Beratungsangebote der IHKen und HHKen sowie von Unternehmens- und Steuerberatern in Anspruch nehmen.

[12] Vgl. Spengler/Tilleßen (2006).

[13] Vgl. z. B. Welter (2000), S. 16ff sowie Gries/May-Strobl/Paulini (1997), S. 10.

[14] Vgl. IfM Bonn (2005), S. 45.



Quelle: KfW-Gründungsmonitor 2006

Grafik 3: Nutzung verschiedener Beratungsangebote

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass KMU sowie Gründer und junge Unternehmen strukturell bedingt einen erhöhten spezifischen Beratungsbedarf haben. Dieser ist einerseits auf gesamtwirtschaftliche Veränderungen wie die Intensivierung der Globalisierung, das Fortschreiten des Finanzmarktwandels, das altersbedingte Ausscheiden der Gründergeneration und einen Anstieg der Sologründungen zurückzuführen. Auf der anderen Seite sehen sich KMU und Gründungen größenbedingten Nachteilen (fehlende eigene FuE- und Strategieabteilung, größerer Anpassungsbedarf hinsichtlich der Finanzierungsquellen) gegenüber, die eine Beratung wichtig machen. Infolgedessen ist es wenig überraschend, dass sich inzwischen ein vielfältiges Angebot an Beratungsangeboten für Gründer und KMU herausgebildet hat.

2.2 Besondere Charakteristika des Beratungsmarktes.

Wenn der größenbedingte Beratungsbedarf der Gründer und KMU so hoch wie beschrieben ist, stellt sich die Frage, wieso viele Gründer und KMU in beratungsrelevanten Situationen Beratung nicht in Anspruch nehmen und wieso Gründer und insbesondere KMU weniger häufig Beratung in Anspruch nehmen als große Mittelständler und Großunternehmen.[15] Mit der asymmetrischen Informationsverteilung über die Beratungsqualität, dem Erfahrungsgutcharakter von Beratung und der Charakterisierung insbesondere der Gründungsberatung als

[15] Vgl. Wick (2000), S. 125.

meritorisches Gut wurden eingangs drei Eigenschaften der Dienstleistung Beratung genannt, welche die Funktionsfähigkeit des Beratungsmarktes in einigen Segmenten des Marktes einschränken können. Im Folgenden werden diese drei Charakteristika und ihre Implikationen für den Beratungsmarkt genauer erläutert.

Asymmetrische Informationsverteilung über die Beratungsqualität und Erfahrungsgutcharakter der Beratung: Die Beziehung zwischen einem Beratungsleistung nachfragenden Gründer oder Mittelständler (Prinzipal) auf der einen Seite und einem Anbieter von Beratungsleistung (Agent) auf der anderen Seite kann im Rahmen der Prinzipal-Agenten Theorie analysiert werden. Sind die Informationen über die angebotene Beratungsqualität zwischen Prinzipal und Agenten dahingehend systematisch asymmetrisch verteilt, dass der Beratung nachfragende Gründer oder Mittelständler die Qualität der angebotenen Beratung schlechter einschätzen kann als die Anbieter von Beratung, so kann dies zu Problemen führen. Diese Probleme werden als Negativauslese (*adverse selection*) und moralisches Risiko (*moral hazard*) bezeichnet und sollen im Folgenden für den Beratungsmarkt veranschaulicht werden.

Adverse Selektion: Nehmen wir nun im Stile des klassischen *market for lemons* Beispiels[16] an, dass der an Beratung interessierte Gründer oder Mittelständler zwar die angebotene Beratungsqualität nicht einschätzen kann, er jedoch Kenntnis von der durchschnittlichen Beratungsqualität am Markt (Q^M) hat. Er wird demnach nur bereit sein, den Preis für die durchschnittliche Beratungsqualität (p^D) zu bezahlen. Zu diesem Durchschnittspreis werden jedoch alle Beratungsanbieter überdurchschnittlicher Qualität ($Q>Q^M$) nicht mehr bereit sein, ihre Beratungsdienstleistung anzubieten. Am Markt verbleibt damit nur ein Restberatungsangebot, dessen durchschnittliche Qualität ($Q^{R1}<Q^M$) unter der Durchschnittsqualität des Gesamtmarktes liegt. Ein rationaler Gründer oder Mittelständler ist sich dessen bewusst und ist deshalb nicht gewillt, den Preis für durchschnittliche Beratungsqualität (p^D) zu bezahlen. Er wird lediglich bereit sein, den Preis für die durchschnittliche Beratungsqualität des Restberatungsangebotes am Markt ($p^{R1}<p^D$) zu zahlen. Nun werden wieder all jene Beratungsanbieter überdurchschnittlicher Qualität ($Q^M>Q>Q^{R1}$) vom Markt verschwinden, so dass sich die tatsächlich am Markt angebotene Beratungsqualität weiter reduziert und damit ein nochmals qualitativ vermindertes Restberatungsangebot am Markt verbleibt ($Q^{R2}<Q^{R1}$). Theoretisch wiederholt sich dieser Prozess einer sich wechselseitig induzierenden sinkenden Zahlungsbereitschaft des Gründers oder Mittelständlers und einer sinkenden angebotenen Beratungsqualität solange, bis nur noch der qualitativ schlechteste Anbieter bereit ist, seine Bera-

[16] In der ersten grundlegenden Arbeit zum im Folgenden beschriebenen Problem der adversen Selektion (Negativauslese) veranschaulichte Akerlof (1970) den Grundmechanismus anhand des Gebrauchtwagenmarktes. Gebrauchtwagen niedriger Qualität werden in den USA umgangssprachlich als lemons bezeichnet.

tungsdienstleistung am Markt anzubieten. Der Beratungsmarkt bricht damit faktisch zusammen, da nur noch schlechte Qualität angeboten wird.

Moral hazard: Bei der Dienstleistung Beratung handelt es sich um ein so genanntes Erfahrungsgut, d. h. der Gründer bzw. Mittelständler kann die Qualität der von einem Gründungs- bzw. Unternehmensberater erbrachten Beratungsdienstleistung i. d. R. erst beurteilen, nachdem sie erbracht wurde. Doch selbst ex post lässt sich die Qualität der geleisteten Beratungsdienstleistung nur unvollständig feststellen, da die Leistung und v. a. ihr Einfluss auf den Gründungs- bzw. Unternehmenserfolg nur unzureichend messbar sind. Dies hat zur Folge, dass eine als qualitativ minderwertig wahrgenommene Beratungsleistung kaum nachweisbar ist und sich somit einer Sanktionierung bzw. Schadensersatzforderung entzieht. Dadurch wird beim Beratungsanbieter ein als moralisches Risiko bezeichneter Fehlanreiz ausgelöst, nach Vertragsabschluss die Beratung mit möglichst wenig Aufwand durchzuführen, um Kosten zu sparen.

Da eine asymmetrische Informationsverteilung auf einer Reihe von Märkten (Gebrauchtwagenmarkt, Versicherungsmarkt, Gastronomie) vorliegt, haben sich inzwischen Mechanismen herausgebildet, die dazu beitragen, adverse Selektion und moral hazard zu mildern. Bei diesen Mechanismen handelt es sich um die glaubhafte Signalisierung der Qualität des Angebotes durch die Agenten (signalling) sowie die Implementierung von Selbstselektionsschemata durch den Prinzipal (screening). Anbieter mit einem Informationsvorsprung gegenüber ihren Nachfragern versuchen deshalb, ihre Qualität durch geeignete Maßnahmen wie Garantien zu signalisieren oder eine Reputation aufzubauen, die dazu beiträgt, Folgeaufträge zu erhalten.

Eine Vergabe von Garantien ist auf dem Beratungsmarkt jedoch kaum möglich, da das Beratungsergebnis in hohem Maße durch den Beratenen mitbestimmt wird. Weiterhin ist das Festlegen messbarer und damit garantierbarer Beratungsergebnisse im Vorfeld der Beratung mit hohem Zeit- und Kostenaufwand verbunden, den Gründer und KMU i. d. R. nicht leisten können. Zur differenzierten Klärung der Beratungsziele fehlt Gründern und KMU darüber hinaus meist die nötige Erfahrung.

Reputationsaufbau ist (in gewissem Maße) jedoch auch auf dem Beratungsmarkt möglich, wenngleich bei der reinen Gründungsberatung Folgeaufträge – außer bei serial entrepreneuers, die jedoch einen geringeren Beratungsbedarf haben – selten sind. Fehlende Standards[17] und die Intransparenz des Marktes für Berater und Beratungsleistungen im Grün-

[17] Vgl. Theobald (2004), S. 1ff.

dungs- und KMU-Bereich[18] haben jedoch bisher einen zuverlässigen flächendeckenden Reputationsaufbau verhindert. Lassen sich die von der asymmetrischen Informationsverteilung ausgelösten Probleme der adversen Selektion und des moral hazards nicht durch geeignete Maßnahmen reduzieren, so rechtfertigt diese Marktunvollkommenheit eine öffentlich geförderte Bereitstellung des Gutes oder der Dienstleistung.

Beratung als meritorisches Gut: Ist die Nachfrage nach einem Gut am freien Markt geringer als aus gesamtwirtschaftlicher Perspektive wünschenswert, so bezeichnet man dieses Gut als meritorisch („verdienstvoll“)[19]. Wichtigste Ursache für die aus gesamtwirtschaftlicher Sicht vermeintlich zu geringe Nachfrage nach meritorischen Gütern (z. B. Gesundheit, Bildung, Kultur) ist, dass der Konsum dieser Güter positive externe Effekte auslöst und diese positiven Externalität keinen Niederschlag in der privaten Nachfrage findet. So verhindert eine Impfung gegen eine ansteckende Krankheit nicht nur, dass das geimpfte Individuum vor der Ansteckung geschützt ist, sondern reduziert gleichzeitig auch die Wahrscheinlichkeit, dass sich die Krankheit pandemisch ausbreitet. Ist die Einstufung eines Gutes als meritorisch auf solche positiven Externalitäten zurückzuführen, so ist eine staatliche Förderung der Bereitstellung dieses Gutes gerechtfertigt.

Wenn von der Inanspruchnahme (Konsum) der Dienstleistung Gründungs- bzw. Unternehmensberatung positive externe Effekte ausgehen, so würde dies die öffentlich geförderte Bereitstellung von Beratungsangeboten rechtfertigen. Insbesondere bei der Gründungsberatung sind solche positiven Externalitäten zu erwarten, da gut beratene Gründungen erfolgreicher sind und erfolgreiche Gründungen neue und aus gesamtwirtschaftlicher Perspektive zusätzliche Arbeitsplätze schaffen sowie den wirtschaftlichen Strukturwandel vorantreiben. So zeigen beispielsweise aktuelle Ergebnisse der Evaluation der aktiven Arbeitsmarktpolitik, dass die vorbereitende Beratung einen positiven Einfluss auf die Verbleibdauer vormals arbeitsloser Gründer hat.[20] Untersuchungen auf Basis des KfW-Gründungsmonitors deuten weiterhin darauf hin, dass es v. a. innovative Gründungen sind, die zusätzliche Arbeitsplätze schaffen.[21] Die innovativen Gründungen wiederum weisen nach Gründungen aus Arbeitslosigkeit den höchsten Beratungsbedarf auf (siehe Grafik 2). Dieser Befund deutet damit dar-

---

[18] Vgl. Haunschild/Clemens (2006), S. 7.

[19] Meritorische Güter gehen auf Musgrave (1949) zurück.

[20] Vgl. IAB, DIW, sinus, GfA, infas (2005), S. 427.

[21] Ein Vergleich innovativer Gründungen und nicht-innovativer Gründungen zeigt, dass erstere einen deutlich höheren Beschäftigungseffekt haben. Während beispielsweise eine nicht-innovative Gründung des Verarbeitenden Gewerbes im Durchschnitt mit 2,7 Mitarbeitern startet, schaffen innovative Gründungen der gleichen Branche mit 5,8 Vollzeitbeschäftigten mehr als doppelt so viele Arbeitsplätze (Beschäftigtenzahlen jeweils ohne den Gründer). Vgl. Zimmermann/Hofmann (2006).

auf hin, dass von der Gründungsberatung positive externe Effekte ausgehen (können). Im Falle der Beratung für KMU dürften die positiven externen Effekte (von Ausnahmen wie der Nachfolgeberatung abgesehen) im Allgemeinen geringer ausfallen, sind aber dennoch deutlich vorhanden.

2.3 Zwischenfazit.

Auf der einen Seite weisen Gründer und KMUs strukturell bedingt einen erhöhten Beratungsbedarf auf, der aufgrund gesamtwirtschaftlicher Veränderungen in den letzten Jahren weiter gestiegen sein dürfte. Auf der anderen Seite deuten theoretische Überlegungen darauf hin, dass die Funktionsfähigkeit des Beratungsmarktes für Gründer und KMUs aufgrund struktureller Unvollkommenheiten (Marktversagen) eingeschränkt ist. Es ist zwar zu erwarten, dass der Reputationsaufbau im Beratungsmarkt für Gründer und KMU die durch asymmetrische Informationsverteilung ausgelösten Probleme (langfristig) reduzieren wird. In diesem Zusammenhang hilfreich wäre beispielsweise eine Qualitätszertifizierung der Beratungsanbieter durch unabhängige Dritte. Diese gibt es bisher jedoch noch nicht bzw. nur in Teilsegmenten des Marktes, so dass beispielsweise das IfM Bonn in einer Studie über die Beratungssituation im Mittelstand schlussfolgert, dass eine staatliche Beratungsförderung wegen „partiellen Marktversagens“ (Intransparenz, Qualitätsunsicherheit, größenbedingte Nachteile) gerechtfertigt sei.[22] Im Fall der Gründungsberatung kommt hinzu, dass nicht nur die asymmetrische Informationsverteilung die Funktionsfähigkeit des Beratungsmarktes einschränkt, sondern darüber hinaus die mit Gründungen einhergehenden besonderen positiven Externalitäten eine öffentlich geförderte Beratung sinnvoll erscheinen lassen. Bevor im vierten Abschnitt auf die Ausgestaltung der Beratung durch die KfW Bankengruppe detaillierter eingegangen wird, soll im folgenden Abschnitt ein Überblick über die Angebotsstrukturen im Beratungsmarkt für Gründer und KMU vermittelt werden.

3. Angebotsstrukturen im Beratungsmarkt für Gründer und KMU in Deutschland.

In Deutschland lassen sich privatwirtschaftliche Beratungsunternehmen und öffentliche Beratungsanbieter unterscheiden. Grundsätzlich haben beide Anbietergruppen Beratungsangebote für Gründer und KMU. Die beiden Anbietertypen unterscheiden sich jedoch bisweilen deutlich hinsichtlich ihrer Fokussierung auf bestimmte Zielgruppen und die Ausgestaltung ihrer Angebote.

---

[22] Vgl. Haunschild/Haunschild (2006).

3.1 Privatwirtschaftliche Beratungsunternehmen als Anbieter.

Das Segment der privatwirtschaftlichen Anbieter umfasst eine breite Palette unterschiedlicher Anbieter. Nach Aussage des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater (BDU)[23] gibt es in Deutschland rund 14.000 Beratungsgesellschaften, die eine Managementberatung anbieten und somit grundsätzlich auch KMUs und Gründer als Zielgruppe haben. Der Beratungsmarkt privatwirtschaftlicher Anbieter ist jedoch stark segmentiert. So führten die rund 40 großen Beratungsunternehmen (Jahresumsatz von über 20 Mio. EUR) im Jahr 2004 nur 0,3 % aller Beratungen durch, erzielten dabei aber fast die Hälfte (49,4 %) des Branchenumsatzes (12,3 Mrd. EUR 2004, 13,2 Mio. EUR 2005). Im Gegensatz dazu wiesen die knapp 10.000 kleinen Beratungsunternehmen (Jahresumsatz von unter 0,5 Mio. EUR) gemessen an der Anzahl der Beratungen einen Marktanteil von 69 % auf, während ihr Marktanteil am Umsatzvolumen lediglich 15,6 % betrug.[24] Für typische KMU sowie für Gründer dürften v. a. die Angebote der kleinen Unternehmensberatungen relevant sein, da diese i. d. R. günstiger sind als die der großen Beratungsunternehmen.[25] Das Angebot der großen Beratungsunternehmen zielt nur in wenigen Ausnahmefällen auf das Kundensegment der KMU ab, da die Honorarsätze für die meisten KMU zu hoch und die Umsatzaussichten im Verhältnis zum Akquiseaufwand gering sind. In einer Untersuchung zur Beraterpräferenz schweizerischer Unternehmen konnte Wick feststellen, dass der Zusammenhang zwischen Größe des Beratungsunternehmens und des zu beratenen Unternehmens nicht nur anbieterseitig bedingt ist, sondern ebenfalls auf Kundenpräferenz beruht. KMU bevorzugen demnach kleinere Beratungsunternehmen.[26]

Auf Basis der Daten des BDU lässt sich weiterhin berechnen, dass der durchschnittliche Jahresumsatz der rund 10.000 kleinen Unternehmensberatungen im Jahr 2004 knapp über 200.000 EUR lag. Dies deutet darauf hin, dass im für KMU und Gründer relevanten Marktsegment viele sehr kleine Beratungsunternehmen aktiv sind – ein großer Teil dürften Einzelunternehmen oder sogar Nebenerwerbsberater sein. Dies dürfte nicht zuletzt darauf zurückzuführen sein, dass es ein klar definiertes Berufsbild für Unternehmensberater sowie Beratungsstandards nicht gibt. Die niedrigen Marktzutrittsschranken führen zu einem insgesamt

---

[23] Vgl. BDU (2006).

[24] Vgl. BDU (2005).

[25] Vgl. FEACO (2002), S. 14f.

[26] Vgl. Wick (2000), S. 140 ff.

großen und inhomogenen Beratungsangebot.[27] Umfang und Inhomogenität des Beratungs- und Beraterangebots führen dazu, dass der Markt als intransparent erlebt wird.

Eine Teilgruppe der privatwirtschaftlichen Beratungsanbieter sind Banken und Sparkassen, die Gründern und KMU zum Vertrieb ihrer Produkte Beratung in Finanzierungsfragen anbieten. Bei dieser Beratung handelt es sich zwar nicht um eine unabhängige Beratung, da schließlich der Vertrieb der eigenen Produkte ursächlich für die Beratung ist. Im deutschen Hausbankensystem kommt der Beratung durch die Hausbank für das typische mittelständische Unternehmen nichtsdestotrotz eine große Bedeutung zu, da die klassische Kreditfinanzierung durch die Hausbank trotz Fortschreitens des Finanzmarktwandels auf absehbare Zeit die wichtigste Finanzierungsquelle für KMUs bleiben wird.[28] Im Zuge der Verschlechterung des Kreditzugangs insbesondere kleinerer Mittelständler[29] in den letzten Jahren, hat bei den Banken und Sparkassen jedoch offenbar auch die Bereitschaft zur Beratung, als komplementärer Dienstleistung zu den Finanzierungsprodukten, abgenommen. Dieser Befund gilt allerdings nur für die Gruppe der kleinen Mittelständler. So beklagen kleine Unternehmen mit bis zu 2,5 Mio. EUR Jahresumsatz, dass sich die Beratungsqualität durch die Banken verschlechtert habe.[30] Ursächlich dafür ist, dass die Banken aus betriebswirtschaftlich Gründen bestrebt sind, gerade bei kleinen Kreditvolumina den Beratungsaufwand gering zu halten.

Auch Gründer nutzen die Beratung der Banken und Sparkassen,[31] wenngleich die Bedeutung der Beratung durch die Hausbank im Vergleich zu anderen Beratungsangeboten gering ist (siehe Grafik 3). Da der Betreuungsaufwand in Relation zum Kreditvolumen in der Gründungsberatung aus Sicht der Banken und Sparkassen noch ungünstiger ausfällt als in der KMU-Beratung, dürfte die Bereitschaft, eine umfassende Gründungsberatung anzubieten, im Bankensektor in den letzten Jahren tendenziell auch zurückgegangen sein. Qualität und Umfang der Beratung durch Geschäftsbanken können daher den Bedarf von Gründern und kleinen KMU nicht decken. Dies wird durch ein Ergebnis aus dem KfW-Mittelstandspanel gestützt. Demnach war im Jahr 2005 bei kleinen KMU (bis zu vier Vollzeitbeschäftigte) „schlechte Beratung“ mit 46 % nach zu hohen Zinsforderungen (48 %) der wichtigste Grund für die Ablehnung eines Kreditangebotes durch das Unternehmen (Mehrfachnennungen

---

[27] Vgl. Theobald (2004), S. 1ff.

[28] Vgl. Plattner/Plankensteiner (2006), S. 68ff.

[29] Vgl. Reize (2005), S.48ff., Zimmermann und Schumacher (2005), S. 10ff.

[30] Vgl. Plattner/Plankensteiner (2006), S. 26f.

[31] Vgl. Lehnert/Reents/Bahß/Billich (2003), S. 14ff.

möglich). Die Bedeutung schlechter Beratung als Kreditablehnungsgrund nimmt mit zunehmender Größe der Unternehmen ab und liegt bei den Unternehmen mit 50 und mehr Vollzeitbeschäftigten nur noch bei 6 %. Weiterhin zeigt sich, dass die Bedeutung schlechter Beratung als Kreditablehnungsgrund zwischen 2003 und 2005 für kleine Mittelständler kräftig gewachsen ist.[32]

3.2 Öffentliche Beratungsanbieter.

Öffentliche Anbieter von Unternehmensberatung gibt es auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene. Vielfach werden die Leistungen mit Unterstützung aus europäischen Förderbudgets finanziert. Deutschlandweit operierende Anbieter mit einer hohen Anzahl an Beratungsfällen und einem hohen Fördervolumen sind dabei die Industrie- und Handelskammern (IHKen), die Handwerkskammern (HWKen), das Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V. (RKW), das Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA), die Bundesagentur für Arbeit (BA) und die KfW Bankengruppe (KfW). Einige der genannten Anbieter bieten nicht selbst Beratung an, sondern fördern die Beratung durch freie Berater mit Zuschüssen. Eine aktuelle Untersuchung des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn (IfM Bonn) kommt für das Jahr 2004 auf insgesamt 152.000 geförderte Beratungen und ein Fördervolumen von 158,8 Mio. EUR.[33]

3.3 Zwischenfazit: Ausmaß, Transparenz und Qualität des Beratungsangebots.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Zahl privater Anbieter für Unternehmens- und Finanzberatung groß ist. Gerade junge und kleine Unternehmen werden wegen geringer Ertragsaussichten jedoch kaum umworben oder oft mit wenig zufrieden stellenden Beratungslösungen bedient. Schon früh wurde auf diese Angebotslücke reagiert und eine Vielzahl öffentlicher Förderprogramme zur Beratung von Gründern und KMU aufgelegt. Die Menge an Anbietern und Angeboten sowie die fehlende Transparenz des Leistungsangebots machen es dem Unternehmer heute jedoch schwer, den Überblick zu behalten und das für ihn geeignete Angebot auszuwählen.

Die Defizite liegen einerseits bei den Informationen zum verfügbaren Berater- und Beratungsangebot und andererseits bei den Informationen zur Qualität der angebotenen Dienst-

---

[32] Im Jahr 2003 nannten von den Mittelständlern mit bis zu vier (zwischen fünf und neun) Vollzeitbeschäftigten nur 29 % (15 %) schlechte Beratung als Kreditablehnungsgrund. Vgl. Reize (2004), S. 29f sowie eigene Berechnungen auf Basis von Reize (2006).

[33] Vgl. Haunschild/Clemens (2006), S. 52f.

leistungen.[34] Unvollständige Informationen zum Berater- und Beratungsangebot können dabei den Eindruck erwecken, gute oder gar bessere Angebote ausgelassen zu haben und so die Unsicherheit bei der Bewertung der Qualität verstärken. Dass Beratungsleistung und das zu erwartende Ergebnis nicht hinreichend scharf umrissen sind, lässt sich auch an der geringen Zahl der Vereinbarungen von Erfolgshonoraren ablesen: Nur in 7 % der Beratungen werden an klar vordefinierte Ergebnisse geknüpfte Erfolgshonorare vereinbart[35], Zeithonorare stellen nach wie vor die Regel dar.

Das Problem der Qualitätsintransparenz wiegt umso schwerer, als dem bestehenden privaten und öffentlichen Angebot für KMU insgesamt von den Beratenen oft ein allenfalls mittelmäßiges Qualitätsniveau bescheinigt wird.[36] Sie monieren mangelhafte Kompetenz, fehlende Beratungssystematik, unzureichende Vorbereitung und mangelnde Offenheit für innovative Ideen.[37] Schon 1971 wurde in einer Untersuchung des Instituts für Mittelstandsforschung Köln (IfM Köln) eine Entwicklung hin zu mehr Intransparenz des Berater- und Beratungsangebots konstatiert.[38] In den Folgejahren gab es verschiedene Bemühungen, Informationen zu bündeln und Qualitätsstandards zu entwickeln und in den Markt zu tragen. Nach wie vor gibt es allerdings keine vollständige Beraterdatenbank und verbindliche und allgemein anerkannte Qualitätsstandards für Unternehmensberatung.

4. Aufgaben und Ziele geförderter Beratung der KfW Bankengruppe.

Die KfW Bankengruppe bietet seit mehr als zehn Jahren Beratung an und fördert den Einsatz freiberuflicher Berater. Zu den Beratungsleistungen an denen KfW-Mitarbeiter beteiligt sind, gehören die Beratungen in den Beratungszentren und an den KfW-Sprechtagen, die Gründersprechtage und die Krisenberatung im Rahmen der Runden Tische. Für die Finanzierung eines Coachings zur Gründung oder zur Umsetzung eines Sanierungskonzepts vergibt die KfW Zuschüsse, die vom ESF anteilig kofinanziert werden. Allein in 2005 wurden rund 8.700 Beratungen für Gründer und KMU durchgeführt und gefördert. Beratungsprodukte wie der "Runde Tisch" und das "KfW-Gründercoaching" haben heute als Good-Practice-Beispiele Modellcharakter. In den Beratungszentren und an den KfW-Sprechtagen an insge-

---

[34] Vgl. Höck/Keuper (2001), S. 427f, Kieser (1998), S. 65f, Larew/Deprosse (1997), S. 107ff, Wagner (1992), S. 48.

[35] Vgl. BDU (2003), S. 9.

[36] Vgl. FINANZTest extra „Existenzgründung“ (2004), S. 75ff, Reize (2004), S. 29f, Lehnert/Reents/Bahß/Billich (2003), S. 17.

[37] Vgl. FINANZTest extra „Existenzgründung“ (2004), S. 75ff.

[38] Vgl. Henning und Reske (1971), S. 239.

samt 50 Standorten in Deutschland können sich Gründer und KMU über Produkte, Vorgehensweise und Voraussetzungen zur Finanzierung ihrer Vorhaben beraten lassen. Darüber hinaus wurden in 2005 mehr als 89.000 Anrufer telefonisch zu den gewerblichen Produkten der KfW Bankengruppe beraten. Damit verfügt die KfW über Know-how, Prozesse und Hilfsmittel zur Beratung und Beratungsförderung.

Das Ziel der Beratungsaktivitäten der KfW Bankengruppe ist die Unterstützung (angehender) Unternehmer bei der Errichtung und Führung erfolgreich wirtschaftender Unternehmen und bei der erfolgreichen Umsetzung von Investitionsvorhaben. Dabei folgt die staatlich geförderte Beratung der KfW Bankengruppe den Grundsätzen des Ausgleichs größenbedingter Nachteile kleiner und mittlerer Unternehmen.

4.1 Geförderte Beratung der KfW Bankengruppe aus förderpolitischer Perspektive.

Die Ziele, die durch öffentliche Beratungsangebote und die Bezuschussung privatwirtschaftlicher Beratungsleistungen erreicht werden sollen, entsprechen den Zielen der finanziellen Förderung von Gründern und KMUs: Gesamtwirtschaftliches Wachstum, Aufbau und Erhalt von Arbeitsplätzen sowie Ausbau des Innovationspotenzials insbesondere durch Neugründungen. Der politische Wille zur Beratungsförderung durch die KfW Bankengruppe hat sich bereits in verschiedenen Gesetzen und vertraglichen Vereinbarungen niedergeschlagen.

Kasten 2: Gesetze und Vereinbarungen zur Beratung der KfW Bankengruppe (vor 2003 DtA)[39]

Gesetz über die KfW[40]

§ 2 Aufgaben und Geschäfte

(2) Die in Absatz 1 Nr. 1 Buchstabe a und b genannten Aufgaben werden durch einen Förderbereich der Anstalt wahrgenommen, der die Bezeichnung „KfW-Mittelstandsbank“ trägt. Zu diesen Aufgaben gehören insbesondere auch die Beratung sowie die Durchführung von Fördermaßnahmen im Bereich technischer Fortschritt und Innovationen."

Umsetzungsbericht Deutschland der Europäischen Charta für kleine Unternehmen 2003[41]

„Beratung und Begleitung für Gründer und kleine Unternehmen werden fortgesetzt. Dazu gehören das von der DtA aufgebaute und in die KfW-Mittelstandsbank übertragene Beratungskonzept einschließlich der "Runden Tische" ebenso wie die telefonische Förderberatung des BMWi und die finanzielle Unterstützung von konkreten Beratungsmaßnahmen durch das BMWi."

[39] Die beiden Förderbanken des Bundes, Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) und Deutsche Ausgleichsbank (DtA) wurden Anfang 2003 unter dem Dach der KfW Bankengruppe zusammengefasst.

[40] Gesetz über die KfW (2004), S. 8.

[41] Umsetzungsbericht Deutschland für die Europäische Charta für kleine Unternehmen 2003 (2004), S. 3.

Da die Ressourcen der KfW Bankengruppe nur eine punktuelle und nicht auf alle Fragestellungen eines KMUs oder Gründers eingehende Beratung zulassen, wird Bedarf an weiterführender und vertiefender Beratung generiert. Im Rahmen des GründerService Deutschland wurden die Einstiegsberatung im Rahmen des Gründersprechtags und die Beratervermittlung (mit Bezuschussung der Beratungsleistung) im Rahmen des KfW-Gründercoaching bereits erfolgreich miteinander verzahnt. Gleichzeitig wird auf diese Weise die notwendige Wettbewerbsneutralität gewahrt.

4.2 Geförderte Beratung der KfW Bankengruppe aus betriebswirtschaftlicher Perspektive.

Die Beratung der KfW Bankengruppe hat auch die Aufgabe, eine optimale Nutzung der bestehenden finanziellen Förderprodukte durch Gründer und KMUs durch flankierende Beratung zu unterstützen. In vielen Fällen reicht ein allgemeiner Hinweis auf den Zugang, den effektiven Einsatz und die reibungslose Rückzahlung der Fördermittel nicht aus. Die Beratung der KfW Bankengruppe hilft bei der Planung des Investitionsvorhabens und liefert Hinweise für eine Überprüfung der Eignung und den Ausbau der Gründer- und Unternehmerfähigkeiten.

Die KfW Bankengruppe vertreibt die meisten ihrer Produkte nach dem Hausbankprinzip, also über die Sparkassen, die Genossenschafts- und Kreditbanken. Diese Vertriebsvariante hat aus betriebswirtschaftlicher Sicht folgende Vor- und Nachteile:

Kasten 3: Vor- und Nachteile des Vertriebs über Hausbanken

Vorteile

- Hohe Marktabdeckung über feinmaschiges Vertriebsnetz
- Verringerte Vertriebskosten
- Sicherstellung der Wettbewerbsneutralität
- Keine Verdrängung privatwirtschaftlicher Marktteilnehmer

Nachteile

- Gefahr der Fehlinformation und Nicht-Information über KfW-Produkte wg. mangelnder Kenntnis
- Gefahr der Rationierung von KfW-Krediten auch bei ausreichender Bonität
- Stark beschränkte Möglichkeit des direkten Kundenkontakts

Beratung kann einen Teil dieser Nachteile auffangen. So trägt Beratung dazu bei, die KfW-Produkte bekannt zu machen. Weiterhin liefert sie ausführliche und bedarfsgerechte Informationen und unterstützt dadurch bei der Vorbereitung auf das Hausbankgespräch. Gleichzeitig wird der Transaktionsaufwand der Hausbanken reduziert und die Bereitschaft erhöht, Förderdarlehen bei geringerer Bonität oder fehlender Unternehmenshistorie zu vergeben.

Um die Förderleistung der KfW Bankengruppe langfristig zu sichern, ist die Auswahl und Verbesserung von Kreditrisiken von zentraler Bedeutung. Das Kreditrisiko eines potenziellen Kreditnehmers ergibt sich aus der Qualität der Sicherheiten und der Bonität des Kreditnehmers. Die Bonität wird vom Know-how und den unternehmerischen Fähigkeiten des Unternehmers sowie der Performance des Unternehmens beeinflusst. Diese Faktoren können durch Beratung und Beratungsförderung positiv beeinflusst werden.[42]

4.3 Die geförderte Beratung – eine kritische Bestandsaufnahme.

Die Marktanalyse und die Angebotsziele geförderter Beratung legen nahe, dass ein staatliches Engagement wichtig ist. Gleichzeitig wurde bereits Anfang der 90er Jahre deutlich, dass für ein effektives und effizientes Erreichen der Förderziele nicht mehr ein quantitativer Zuwachs an Beratungsangeboten, sondern eine bessere Strukturierung und die Verbesserung der Qualität notwendig sind. Die Förderdatenbank des BMWi[43] war eine erste wichtige Maßnahme zur Verbesserung der Transparenz vorhandener Förderangebote.

Eine 2006 vom Institut für Mittelstandsforschung Bonn veröffentlichte Studie untersuchte, ob sich die Marktbedingungen für Beratung von Gründern und KMU seitdem geändert haben und inwieweit eine Verbesserung der Transparenz und Konsistenz der geförderten Beratung erreicht werden konnte.

Tabelle 1: Kennzahlen der Bundes- und Landesförderung für Beratung 2002 bis 2004

	2002	2003	2004
Anzahl Förderfälle[1]	83.686	79.737	97.994
Fördervolumen in Mio. EUR[1]	85,8[2]	80,9	86,6[2]
davon:			
Bundes-/Landesmittel	57,9	53,1	51,3
EU-Mittel	27,8	27,8	35,2
Anzahl Förderfälle ESF-BA-Coaching	9.039	22.201	54.018
Fördervolumen in Mio. EUR ESF-BA-Coaching	11,6	24,9	58,7

[1] *ESF-BA-Coaching nicht eingeschlossen*
[2] *Abweichung durch Rundung*

Quelle: Haunschild und Clemens (2006), IAB, DIW, sinus, GfA, infas (2005), eigene Berechnungen.

Im Zeitraum von 2002 bis 2004 ist die Zahl der geförderten Beratungen (ohne ESF-BA-Coachings[44]) mit 17 % deutlich angestiegen, gleichzeitig ist das Fördervolumen nur um 1 % angestiegen. Der durchschnittliche Förderbetrag je Fall aus Bundes- und Landesmitteln ist

[42] Vgl. Büschgen/Büschgen (2002), S. 21 sowie Brüderl/Preisendörfer/Ziegler (1998), S. 160ff.

[43] Vgl. http://db.bmwi.de.

[44] Das ESF-BA-Coaching ist das von der Bundesagentur für Arbeit aus ESF-Mitteln geförderte Coaching für Existenzgründer aus der Arbeitslosigkeit.

seit 2002 deutlich zurückgegangen, während der durchschnittliche Förderbetrag aus EU-Mitteln sowohl in den Landesprogrammen als auch in den Bundesprogrammen stark angestiegen ist.[45] Insgesamt sank das Fördervolumen je Fall von 2002 bis 2004 um 14 % auf 884 EUR.

Die Zahl der Beratungen für Gründer aus der Arbeitslosigkeit hat sich von 2002 bis 2004 fast versechsfacht, das Fördervolumen parallel dazu verfünffacht. Ein Teil des Zuwachses der Förderfälle ist wahrscheinlich auf die Einstellung der Seminare zur Gründungsvorbereitung im April 2003 und die Öffnung des Coachings für Empfänger des Existenzgründungszuschusses im April 2004 zurückzuführen, es bleibt jedoch festzuhalten, dass auch in dieser Zielgruppe die Zahl der Beratungsfälle deutlich angestiegen ist.

Zusammenfassend kommt das IfM Bonn zu dem Schluss, dass es ein vielfältiges Beratungsangebot mit einer nicht nachvollziehbaren Breite an Subventionsintensitäten gibt. Neben der Streuung der Subventionsanteile stellen die Autoren die Notwendigkeit der vielen Förderprogramme in Frage. Vielzahl und Überlappungen der Programme verhindern nach Einschätzung des IfM Bonn sowohl Transparenz und Konsistenz und damit einen schnellen und problemlosen Zugang als auch eine kostengünstige und unbürokratische Abwicklung der Förderung.

Die Auswertung der Ergebnisse von insgesamt 13 Untersuchungen im Rahmen der IfM-Studie ergab, dass die geförderte Beratung aus Sicht der Beratenen weitgehend positiv bewertet wird. Eine interne Kundenzufriedenheitsuntersuchung der KfW Bankengruppe[46] kommt auf Basis einer telefonischen Kundenbefragung zu dem Ergebnis, dass der größte Teil der an den KfW-Sprechtagen und in den KfW-Beratungszentren Beratenen zufrieden sind. Das IfM Bonn kommt weiter zu dem Ergebnis, dass ein Großteil der Beratungen ohne Förderung nicht zustande gekommen wäre. Dies unterstreicht die Befunde unserer theoretischen Analyse der Unvollkommenheiten (Marktversagen) des Beratungsmarktes. In vielen der aufgeführten Untersuchungen bemängeln die beratenen Gründer und Unternehmer die verwirrende Vielfalt der Programme und die Qualitätsunsicherheit. Eine Möglichkeit, die Informationsasymmetrie und damit die Qualitätsunsicherheit zu reduzieren, besteht in einer von Gewinninteressen freien unabhängigen Zertifizierung der Anbieter. Eine staatliche Zertifizierung birgt jedoch die Gefahr, als Bevormundung und Wettbewerbsverfälschung erlebt zu werden. Die in Zusammenarbeit von KfW Bankengruppe und BMWi entstandene Beraterbör-

[45] Für weitere Details vgl. Haunschild und Clemens (2006), S. 45ff.

[46] Vgl. Ergebnisband zur KfW-Kundenzufriedenheitsstudie 2005.

se[47] mit 4.200 gelisteten Beratern (Stand September 2006) umgeht dieses Problem, indem dort stattdessen die Qualitätsurteile früherer Kunden zugänglich gemacht werden.

5. Fazit.

Beratung für Gründer und KMU, wie sie derzeit angeboten wird, weist Eigenschaften auf, die ein reibungsloses Funktionieren des Beratungsmarktes erschweren. Berater sind besser über die Beratungsqualität informiert als der Gründer bzw. Unternehmer, die Qualität kann erst im Nachhinein beurteilt werden. Weiterhin wird Beratung seltener in Anspruch genommen als es gesamtwirtschaftlich wünschenswert wäre. Der Beratungsbedarf von Unternehmen ist insbesondere bei der Finanzierung und aufgrund von Restriktionen und Besonderheiten bei KMU und Gründern hoch und nimmt aufgrund sich ändernder Rahmenbedingungen weiter zu. Dazu trägt auch die hohe Zahl der Gründungen aus der Arbeitslosigkeit bei. Dem Bedarf stehen ein umfangreiches privates Beratungsangebot und ein unterstützendes Förderangebot gegenüber. Große Beratungsunternehmen bedienen das Segment der KMU und Gründer jedoch oft nicht, da angestrebte Honorarsätze i. d. R. nicht durchsetzbar und die zu erwartenden Umsätze im Verhältnis zum Akquiseaufwand niedrig sind.

Mit dem Ziel, Verfügbarkeit, Qualität und Inanspruchnahme der Beratung für KMU und Gründer sicherzustellen, wurden seit den 70er Jahren auf Bundes- und Landesebene verschiedene Förderprogramme ins Leben gerufen. Aktuellen Ergebnissen zufolge mangelt es dem Förderangebot an Übersichtlichkeit und Vergleichbarkeit. Durch eine bessere Abstimmung der Förderangebote wird der Suchaufwand - und damit auch die Gefahr der Nicht-Nutzung der Beratung – und die Gefahr der Nutzung mehrerer gleichartiger Angebote reduziert. Gleichzeitig begünstigt die große Zahl an Förderprogrammen eine "Förderkonkurrenz" um die höchsten Subventionen. Hier sollte geprüft werden, ob eine Konsolidierung möglich ist.

Beim Beratungsangebot führen fehlende Qualitätsstandards zu Qualitätsunsicherheit und verringern dadurch die Wahrscheinlichkeit der Inanspruchnahme von Beratung. Die Qualität der Beratung wird häufig nur als mittelmäßig bewertet. Die Qualitätsunsicherheit bei der Beratung kann zum einen durch eine Verbesserung der Transparenz und Vergleichbarkeit der Beratungsangebote reduziert werden, sollte aber durch Maßnahmen zur Verbesserung der Beratungsqualität unterstützt werden. Über die Erfassung und Veröffentlichung strukturierter Kundenurteile reduziert die KfW-Beraterbörse die Informationsasymmetrie zwischen den Beratungskunden und den Beratern und schafft ein gewisses Maß an Qualitätstransparenz

[47] Vgl. www.kfw-beraterboerse.de.

und Vergleichbarkeit der Beratungsangebote. Aktuell sind in der Beraterbörse mehr als 4.200 Berater gelistet.

Die KfW Bankengruppe arbeitet derzeit gemeinsam mit den anderen großen öffentlichen Beratungsanbietern unter der Federführung des BMWi an einer Integration der bestehenden öffentlichen Beratungsförderangebote mit dem Ziel, die Angebotsstruktur stärker am Bedarf zu orientieren und die Effizienz des Förderangebotes zu erhöhen.

Ansprechpartner: Christian Bahß, 0228/831-7075
Nick Ehrhart, 069/7431-4041

6. Literatur.

Aghion, P. und P. Howitt (2005), Appropriate Growth Policy: A Unifying Framework, Joseph Schumpeter Lecture at the European Economic Association Annual Conference, Amsterdam.

Akerlof, G. A. (1970), The Market for "Lemons". In: Quarterly Journal of Economics, Vol. 84, S. 488-500.

BDU (2006), Facts and Figures zum Beratermarkt 2005.

BDU (2005), Facts and Figures zum Beratermarkt 2004.

BDU (2004), Facts and Figures zum Beratermarkt 2003.

FEACO (2002), Survey of the European Management Consultancy Market.

Brüderl, J., P. Preisendörfer und R. Ziegler (1998), Der Erfolg neu gegründeter Betriebe, Berlin: Duncker & Humblot.

Büschgen, H. und A. Büschgen (2002), Bankmarketing. Düsseldorf: Verlag Wirtschaft und Finanzen, Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH.

Bundesagentur für Arbeit (2005), Quartalsbericht der Bundesagentur für Arbeit 3. Quartal 2005.

Creditreform (2005), Insolvenzen in Europa, Jahr 2004/2005.

Enke, M. und L. Greschuchna (2005), Aufbau von Vertrauen in Dienstleistungsinteraktionen durch Instrumente der Kommunikationspolitik - dargestellt am Beispiel der Beratung kleiner und mittlerer Unternehmen. In: Freiberger Arbeitspapiere, Nr. 6/2005, Freiberg.

FINANZTest extra „Existenzgründung“ 10/2003.

Gesetz über die KfW (2004), http://www.kfw.de/DE_Home/Service/OnlineBibl48/DieBank30/Gesetz_D_11_03.pdf

Gries, C.-I./E. May-Strobl und M. Paulini (1997), Die Bedeutung der Beratung für die Gründung von Unternehmen. In: IfM-Materialien, Nr. 126, Bonn.

Haunschild, L. und R. Clemens (2006), Konsistenz und Transparenz in der Beratungsförderung des Bundes und der Länder. In: IfM-Materialien, Nr. 167, Bonn.

Henning, E. und W. Reske (1971), Schulungs- und Beratungsmaßnahmen zur Förderung der Leistungsfähigkeit mittelständischer Unternehmen. In: Abhandlungen zur Mittelstandsforschung, Nr. 49, Köln.

Höck, M. und F. Keuper (2001), Empirische Untersuchung zur Auswahl und Kompetenz von Beratungsgesellschaften. In: Die Betriebswirtschaft, 61. Jg., Heft 4, S. 427-441.

Hofmann, Ch./P. Tilleßen und V. Zimmermann (2005), KfW-Gründungsmonitor 2005 - Zahl der Vollerwerbsgründungen stabil - Kleinstgründungen weiter auf dem Vormarsch, Frankfurt am Main.

IAB/DIW/sinus/GfA/infas (2005), Bericht 2005 – Evaluation der Maßnahmen zur Umsetzung der Vorschläge der Hartz-Kommission. Wirksamkeit der Instrumente - Existenzgründungen.

IfM Bonn (2004), IfM Bonn berechnet die Statistik der Unternehmensnachfolgen neu, Bonn 2004, http://www.ifm-bonn.org/index.htm?/ergebnis/106nf-3.htm

IfM Bonn (2005), Weiterentwicklung der bundesweiten Informations-, Schulungs- und Beratungsangebote für Existenzgründer, unveröffentlicht.

KfW Bankengruppe (2005), Ergebnisband KfW-Kundenzufriedenheitsstudie 2005, unveröffentlicht.

Kieser, A. (1998), Immer mehr Geld für Unternehmensberater – Und wofür? In: Organisationsentwicklung, 17. Jg., Nr. 2, S. 62-69.

Kleinen, H./E. May-Strobl/O. Suprinovic und H.-J. Wolter (2004), Ich-AG und Überbrückungsgeld. Eine empirische Analyse von Gründungen aus der Arbeitslosigkeit. In: GIB, IfM Bonn (Hrsg.), Arbeitspapiere 12.

Kraus, M. und D. Stegarescu (2005), Non-Profit-Organisationen in Deutschland. Ansatzpunkte für eine Reform des Wohlfahrtsstaats. In: ZEW (Hrsg.), ZEW-Dokumentation 05-02, Mannheim.

Larew, J. und H. Deprosse (1997), Erfolgshonorare für Berater? In: Harvard Business Manager, 19. Jg., Heft 1, S. 107-112.

Lehnert, N./N. Reents/Ch. Bahß und Ch. Billich (2003), Unternehmer im Gründungsprozess: zwischen Realisierung und Aufgabe des Gründungsvorhabens. In: Beiträge zu Mittelstands- und Strukturpolitik 31, S. 4-27, Frankfurt am Main.

Legler, H. und O. Krawczyk (2006), Bilanz der forschungs- und wissensintensiven Wirtschaftszweige Deutschlands – Außenhandel, Spezialisierung, Beschäftigung, Qualifikationserfordernisse, Studien zum deutschen Innovationssystem Nr. 3-2006, BMBF, Berlin.

Mugler, J. und R. Lampe (1987), Betriebswirtschaftliche Beratung von Klein- und Mittelbetrieben – Diskrepanz zwischen Angebot und Nachfrage und Ansätze zur Verminderung. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Berlin: Verlag Neue Wirtschaftsbriefe, S. 477-493.•

Musgrave, R.A. (1959), The Theory of Public Finance, New York.

Niefert, M./A. Sahm und P. Tilleßen (2006), Unternehmensfluktuation – Aktuelle Trends im Gründungsgeschehen. In: KfW Bankengruppe, Creditreform, IfM Bonn, RWI, ZEW (Hrsg.), Konjunkturaufschwung bei anhaltendem Problemdruck - Mittelstandsmonitor 2006 - Jährlicher Bericht zu Konjunktur- und Strukturfragen kleiner und mittlerer Unternehmen, Frankfurt am Main, S. 39-79.

Plattner, D. (2003), Mittelstandsfinanzierung im Wandel. In: Beiträge zu Mittelstands- und Strukturpolitik 30, S. 48-76, Frankfurt am Main.

Plattner, D. (2004), Unternehmensbefragung der KfW und Wirtschaftsverbände 2003/2004. Unternehmensfinanzierung: Noch kein Grund zur Entwarnung aber Fortschritte bei der Anpassung an neue Spielregeln des Finanzmarkts, Frankfurt am Main.

Plattner, D. und D. Plankensteiner (2006), Unternehmensbefragung 2006. Unternehmensfinanzierung: Banken entdecken den Mittelstand neu. Kreditzugang für kleine Unternehmen bleibt schwierig, Frankfurt am Main.

Reize, F. (2004), KfW-Mittelstandspanel 2004 - Repräsentative Analyse zu Investitionen und Beschäftigung kleiner und mittlerer Unternehmen, Frankfurt am Main.

Reize, F. (2005), KfW-Mittelstandspanel 2005 - Ist der Mittelstand fit für die Zukunft? Frankfurt am Main.

Reize, F. (2006), KfW-Mittelstandspanel 2006 - Mittelstand: Jobmotor der deutschen Wirtschaft, Frankfurt am Main.

Spengler, H. und P. Tilleßen (2006), Gründungsmonitor 2006, Frankfurt am Main.

Spielkamp, A. und C. Rammer (2006), Balanceakt Innovation – Erfolgsfaktoren im Innovationsmanagement kleiner und mittlerer Unternehmen, Mannheim.

Sternberg, R./U. Brixy und J.-F. Schlapfner (2006), Global Entrepreneurship Monitor – Länderbericht Deutschland 2005, Köln.

Sternberg, R. und I. Lückgen (2005), Global Entrepreneurship Monitor – Länderbericht Deutschland 2004, Köln.

Stiftung Warentest EXTRA 8/2003.

Tchouvakhina, M. V. (2003), Turn-around durch Krisenmanagement? Ergebnisse der Evaluation der DtA-Runden Tische, DtA-Studie, Bonn.

Theobald, H. (2004), Unternehmensberatung: Veränderter Qualifikationsbedarf und neue Ansätze in Ausbildung und Regulierung des Berufszugangs. In: WZB Discussion Paper Nr. 106, Berlin.

Umsetzungsbericht der Europäischen Charta für kleine Unternehmen 2003 (2004), http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/charter/2004_charter_docs/report_germany_2003.pdf

Wagner, H. (1992), Banken mit integrierter Unternehmensberatung für mittelständische Unternehmen im Wettbewerb. In: Europäische Hochschulschriften, Reihe 5, Band 1279, Frankfurt am Main: Verlag Peter Lang.

Welter, F. (2000), Gründungspotenzial und Gründungsprozess in Deutschland: eine konzeptionelle und empirische Betrachtung. In: RWI-Schriften und Materialien zu Handwerk und Mittelstand, Heft 4, Essen.

Wick, V. (2000), Mittelständische Unternehmen und ihre Berater. Ein netzwerkorientiertes Konzept der Nutzung von externen Beratungsleistungen, Dissertation, Bamberg: Difo-Druck.

Zimmermann, V. und J. Schumacher (2005), Unternehmensbefragung der KfW und Wirtschaftsverbände 2005. Unternehmensfinanzierung: Immer noch schwierig, aber erste Anzeichen einer Besserung. Rating erreicht zunehmend die kleineren Unternehmen, Frankfurt am Main.