

# »Verhalten optimistisch«

Carl-Dietrich Sander ist Vorstandsmitglied bei »Die KMU-Berater – Bundesverband freier Berater e.V.« und kennt die Bedürfnisse kleiner und mittelständischer Unternehmen (KMU)

**Herr Sander, was ist das Besondere an Ihrer Beratungstätigkeit?** Im KMU-Beraterverband arbeiten 150 Unternehmensberater, die alle vor ihrer Beratungstätigkeit einen »ordentlichen Beruf« hatten. Sie alle waren entweder selber Unternehmer oder in leitenden Funktionen in mittelständischen Unternehmen und Organisationen tätig.

**Welche Vorteile ergeben sich dadurch?** KMU-Berater wissen, wovon sie sprechen – sie haben selber bereits in vergleichbaren Entscheidungssituationen gestanden und handeln müssen wir ihre Mandanten. **Diese Erfahrungen spiegeln sich auch im Alter unserer Mitglieder:** 58 Prozent sind älter als 50 Jahre und nur acht Prozent jünger als 40 Jahre.

**Inwiefern sind Ihre Berater auf den Mittelstand spezialisiert?** Aus den angesprochenen beruflichen Lebenswegen der KMU-Berater ergibt sich nahezu zwangsläufig, sich auf Kundensegmente zu konzentrieren, in denen die eigene berufliche Lebenserfahrung gut nutzbar ist. Daher beraten die meisten Kollegen Unternehmen in den Größenordnungen bis zu 100 Mitarbeiter. Speziell bei besonderen Fach- und Branchenspezialisierungen geht der Kundenkreis auch über diese Größenordnung hinaus. Und diese Spezialisierungen gibt es im Mitgliederkreis im hohen Maße.

**Warum benötigen kleine und mittlere Unternehmen spezielle Beratung?** Die Inhaber von KMU haben in der Mehrzahl der Fälle alle »unternehmerischen Chefaufgaben« quer durch alle Fachbereiche auf ihrem Schreibtisch. Eine »zweite Ebene« ist bei kleinen Unternehmen meist gar nicht vorhanden. **Das bedeutet für die Unternehmer einen ständigen Spagat zwischen den drängenden Herausforderungen des Tagesgeschäfts und den wichtigen Chefaufgaben.** Auf diese Situation müssen Berater eingehen können. Das gelingt demjenigen am besten, der dies aus eigenem Erleben kennt. Da die Unternehmerpersönlichkeit im Mittelpunkt jeder Beratungsaufgabe bei KMU steht, nutzen auch keine vorgefertigten »Standard-Ansätze«. Der Beratungsprozess muss so gestaltet werden,

dass die Unternehmerpersönlichkeit sich mit ihren Stärken und Schwächen einbringen kann. **Gleichzeitig müssen die Ergebnisse so vorbereitet werden, dass eine Umsetzung mit den Kapazitäten des Unternehmens möglich ist.**

**Worin bestehen die größten Herausforderungen für KMU?** Diese Frage kann eigentlich nur mit Blick auf das jeweilige Unternehmen beantwortet werden. In dem Mittelstands-Segment, in dem die meisten KMU-Berater tätig sind, sind die größten Herausforderungen oft die Dualität von Tagesgeschäft und Chefaufgaben, die Mitarbeiterführung, das Risikomanagement – also das frühzeitige Erkennen von Warnsignalen einschließlich dem beherzten Gegensteuern sowie das gezielte und rechtzeitige Angehen der Nachfolgefrage. Vermutlich werden aber die Beraterkollegen je nach ihren Beratungsschwerpunkten weitere und andere Herausforderungen nennen.

**Auf welche Merkmale des Mittelstands kann man dadurch schließen?** Auf hohe Personenbezogenheit sowohl auf der ersten wie der zweiten Führungsebene, wenn letztere überhaupt vorhanden ist. **Außerdem sind Manager nicht beliebig austauschbar – da es mehrheitlich Eigentümer-Unternehmer sind.**

**Welche volkswirtschaftliche Bedeutung hat der Mittelstand in Deutschland?** Die hohe Bedeutung kann mit Kennzahlen wie Umsatzanteil, Mitarbeiterzahlen, Auszubildenden-Quote et cetera beschrieben werden. Vor allem aber ist die deutsche Wirtschaft in vielen Bereichen durch eine große unternehmerische Vielfalt geprägt, die sie sehr innovationsstark und auch weniger krisenanfällig macht als eine stark konzentrierte Wirtschaft.

**Wie beurteilen Sie die wirtschaftliche Entwicklung des Mittelstands?** Aus unserer Sicht gibt es immer weniger Branchen-, dafür aber mehr Unternehmenskonjunkturen. Denn es kommt darauf an, als Unternehmer in der eigenen Branche genau die Unterscheidungsmerkmale zu entwickeln, auszubauen und zu nutzen, die auch bei verhaltener Konjunkturentwicklung ein Abschneiden über dem Durchschnitt möglich machen. **Insgesamt kann man derzeit mit Blick auf die volkswirtschaftlichen Indikatoren wohl verhalten optimistisch sein.**

**Welche Chancen bieten KMU Berufseinsteigern?** Die geschilderte Situation der handelnden Unternehmerpersönlichkeiten macht mittelgroße und größere Unternehmen aus dem KMU-Segment für Berufseinsteiger interessant. Besonders für die, die aus Ausbildung vor dem Studium, Praktika oder Ferienjobs bereits handlungsorientiertes Arbeiten kennen und schätzen gelernt haben. Wer pragmatisch und umsetzungsorientiert arbeitet, entscheidungsfreudig ist und Verantwortung übernehmen möchte, ist bei mittelständischen Unternehmen richtig. Außerdem sollte man bereit sein, sich in der Zusammenarbeit auf die eine Unternehmerpersönlichkeit einzulassen und sich auch in der Zusammenarbeit mit Kollegen wohlfühlen können, die nicht studiert haben. ■ kb

Carl-Dietrich Sander hat nach einer Banklehre BWL an der Universität des Saarlandes studiert. 20 Jahre lang war er in einer Bank tätig, zuletzt neun Jahre als Vorstandsmitglied der Volksbank Neuss eG, bevor er sich 1998 selbstständig machte. Der inzwischen 61-Jährige ist seit 2003 Mitglied im KMU-Beraterverband und seit 2012 Vorstandsmitglied mit Verantwortung für die Verbandsgeschäftsstelle.