

KMU-Kompetenz Grundlagen

Firmenkundenakademie · Benedikt Zoller Coaching · April 2026

4. TEILNEHMERUNTERLAGEN

4.1 Theorie-Input 1: Was ist ein KMU? Definitionen, Typologien und volkswirtschaftliche Bedeutung

Die zwei zentralen KMU-Definitionen

In der deutschen Bankpraxis begegnen Berater zwei unterschiedlichen KMU-Definitionen, die für unterschiedliche Zwecke relevant sind.

Die IfM-Bonn-Definition

Das Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM Bonn) definiert KMU quantitativ und qualitativ (IfM Bonn, 2024 [Q-125]). Die Definition unterscheidet zwei Unternehmensgrößen:

Kategorie	Beschäftigte	Jahresumsatz
Kleine Unternehmen	< 10	< 2 Mio. EUR
Mittlere Unternehmen	10–499	2–49,9 Mio. EUR
KMU gesamt	< 500	< 50 Mio. EUR

(Es müssen Mitarbeiterzahl UND Umsatz die Schwellenwerte erfüllen; IfM Bonn, 2024 [Q-125])

Entscheidend ist das qualitative Kriterium, das viele andere Definitionen nicht berücksichtigen: die **Einheit von Eigentum und Leitung**. Der Inhaber oder die Inhaberfamilie führt das Unternehmen selbst – und haftet persönlich. Dieses Merkmal ist für die Kreditvergabe von zentraler Bedeutung: Es erklärt das Schlüsselpersonenrisiko, die Verflechtung von Privat- und Betriebsvermögen und die besondere emotionale Bindung des Inhabers an sein Unternehmen.

Die EU-Definition

Die Europäische Kommission (2020 [Q-126]) unterscheidet drei Unternehmensgrößen, die für EU-Förderprogramme und KfW-Finanzierungsprodukte unmittelbar relevant sind:

Kategorie	Beschäftigte	Jahresumsatz	Bilanzsumme
Kleinstunternehmen	< 10	≤ 2 Mio. EUR	≤ 2 Mio. EUR
Kleinunternehmen	< 50	≤ 10 Mio. EUR	≤ 10 Mio. EUR
Mittleres Unternehmen	< 250	≤ 50 Mio. EUR	≤ 43 Mio. EUR

Es müssen Mitarbeiterzahl UND (Umsatz ODER Bilanzsumme) die jeweiligen Schwellenwerte erfüllen (Europäische Kommission, 2020 [Q-126]).

Für den Berater ist diese Unterscheidung relevant, wenn es um Förderkredite geht: Viele KfW-Programme, EU-Strukturfondsmittel und Landesförderprodukte sind ausschließlich für KMU im Sinne der EU-Definition zugänglich. Ein Handwerksbetrieb mit 8 Mitarbeitern ist Kleinunternehmen – ein Maschinenbauer mit 180 Mitarbeitern ist mittleres Unternehmen – beide sind "KMU" im EU-Sinne und förderberechtigt.

Praktische Relevanz der Unterscheidung

In der alltäglichen Beratung wird der Begriff "KMU" oft undifferenziert verwendet. Eine Firma mit 300 Mitarbeitern und 60 Mio. EUR Umsatz ist nach IfM-Definition kein KMU mehr, nach EU-Definition aber auch nicht – während ein Handwerksbetrieb mit 3 Mio. EUR Umsatz in beiden Definitionen klar als KMU gilt. Berater müssen wissen, welche Definition in welchem Kontext gilt.

Volkswirtschaftliche Bedeutung von KMU

KMU sind kein Randphänomen, sondern das Fundament der deutschen Wirtschaftsstruktur:

- **99,4 %** aller deutschen Unternehmen sind KMU (IfM Bonn, 2024 [Q-125])
- KMU erwirtschaften rund **55 %** der Nettowertschöpfung (IfM Bonn, 2024 [Q-125])
- Sie stellen ca. **60 %** der sozialversicherungspflichtigen Arbeitsplätze (IfM Bonn, 2024 [Q-125])
- Sie bilden über **80 %** aller Auszubildenden aus (IfM Bonn, 2024 [Q-125])

Für Volksbanken und Raiffeisenbanken ist dieser Befund strategisch: Das Firmenkundengeschäft im genossenschaftlichen Verbund basiert strukturell auf KMU-Kunden. Wer KMU versteht, versteht das Kerngeschäft.

KMU-Typologien: Die fünf Grundkategorien

Nicht alle KMU sind gleich. Die Branchenzugehörigkeit prägt Finanzierungsstruktur, Risikoprofil und Gesprächsthemen so stark, dass Berater ohne Branchenwissen im Dialog schnell ihre Glaubwürdigkeit verlieren. Roland Berger (2024 [Q-021]) dokumentiert, dass Firmenkunden die **Branchenkompetenz ihres Beraters** als zweitwichtigstes Differenzierungsmerkmal nennen – direkt nach Kundennähe und vor dem Preis.

Fünf Grundtypen sind im VR-Kundenbestand dominant:

Typ	Beispiele	Besonderheiten
Handwerk	Schreiner, Maler, Sanitär, Bäcker	Saisonale Schwankungen, Fachkräftemangel, geringe
Produzierendes Gewerbe	Maschinenbau, Metallverarbeitung, Kunststoffe	Hohe Kapitalintensität, Export, Lieferkettenrisiken
Handel	Einzelhandel, Großhandel, Fachhandel	Lagerbindung, Working-Capital-intensiv, E-Commerce
Dienstleistungen	IT, Logistik, Gebäudeservice, Tourismus	Humankapital-abhängig, skalierbar, wenig Sachvermögen

Typ	Beispiele	Besonderheiten
Freie Berufe	Ärzte, Zahnärzte, Steuerberater, Rechtsanwälte	Zusatzgebunden, Schlüsselperson = Inhaber, Nahe

Das Hausbank-Prinzip: Vertrauen als Geschäftsmodell

KMU unterscheiden sich von Großunternehmen fundamental in ihrer Bankbeziehung. Während ein DAX-Konzern mit 20+ Banken in einem Konsortium arbeitet, hat ein typisches KMU **1–2 Bankverbindungen** – und die Hauptbank ist die Hausbank.

Das Hausbank-Prinzip basiert auf:

- **Informationsvorsprung:** Die Hausbank kennt den Kunden über Jahre, oft über Generationen. Sie hat Zugang zu Umsatzdaten, Zahlungsverhalten und Businesszyklen, die externe Banken nicht sehen.
- **Vertrauen auf Gegenseitigkeit:** Gerade in Krisenmomenten (Liquiditätsengpass, Investitionsentscheidung) wenden sich KMU-Inhaber an ihre Hausbank – weil sie wissen, dass dort jemand ihr Geschäft kennt.
- **Gesamtbeziehung:** Kontokorrent, Darlehen, Zahlungsverkehr, Mitarbeiterkonten, oft auch Privatkundengeschäft der Familie – alles aus einer Hand.

Roland Berger (2024 [Q-021]) zeigt, dass 78 % der KMU ihre Hauptbank als "strategischen Partner" bezeichnen – das schafft eine Kundenbindung, die allein über den Preis nicht zu erreichen ist. Gleichzeitig ist das eine Bringschuld: Wer Hausbank sein will, muss auch Hausbank-Kompetenz zeigen.

4.2 Theorie-Input 2: Finanzierungsmuster und typische Risikofelder

Finanzierungsstruktur: KMU vs. Großunternehmen

Die Finanzierungsstruktur von KMU unterscheidet sich strukturell von der großer Unternehmen. Diese Unterschiede zu kennen, ist die Grundlage jeder fundierten Kreditanalyse.

Eigenkapitalquoten:

Nach der Deutschen Bundesbank-Unternehmensabschlussstatistik (Bundesbank, laufend [Q-072]) liegen die Eigenkapitalquoten von KMU branchenabhängig zwischen **15 % (Handel) und 35 % (Dienstleistungen)**. Diese Quoten sind systematisch niedriger als bei börsennotierten Großunternehmen, aus mehreren Gründen:

- **Steuerliche Optimierung:** KMU-Inhaber entnehmen Gewinne für den privaten Lebensunterhalt, statt sie im Betrieb zu thesaurieren
- **Verflechtung Privat/Betrieb:** Privatliegenschaften des Inhabers erscheinen nicht in der Bilanz, sind aber reale Sicherheiten
- **Vorsichtige Bilanzpolitik:** Viele KMU nutzen steuerliche Abschreibungsmöglichkeiten maximal – die Bilanz ist dadurch "schlechter" als die wirtschaftliche Realität

Krecek (2019, S. 43 ff. [Q-098]) betont: *"Die scheinbar schwache Eigenkapitalausstattung vieler Mittelständler ist zu einem erheblichen Teil methodisch bedingt. Wer dies nicht berücksichtigt, überschätzt das Kreditrisiko systematisch."*

Finanzierungsquellen:

KMU finanzieren sich typischerweise durch drei Hauptquellen:

- **Innenfinanzierung (Thesaurierung):** Gewinne verbleiben im Unternehmen – bei inhabergeführten Betrieben stark limitiert durch private Entnahmen
- **Bankkredite (Außenfinanzierung):** Investitionskredite, Kontokorrentlinien, Avale – dominante Finanzierungsform
- **Öffentliche Förderprogramme:** KfW-Unternehmenskredit, ERP-Kapital für Gründung, Landesförderprogramme – häufig günstiger als Hausbankkonditionen, oft nicht ausgeschöpft

KfW Research (laufend [Q-127]) zeigt im KfW-Mittelstandspanel, dass nur ca. **30 % der investitionswilligen KMU** verfügbare Förderkredite tatsächlich nutzen – ein erhebliches Beratungspotenzial für den Firmenkundenberater.

Die vier zentralen Risikofelder

Risiko 1: Inhaberabhängigkeit / Schlüsselpersonenrisiko

Bei inhabergeführten KMU ist die Unternehmerperson oft das wichtigste Asset – und gleichzeitig das größte Risiko. Wenn der Inhaber durch Krankheit, Unfall oder Tod ausfällt, steht das Unternehmen vor einer existenziellen Herausforderung. Dies betrifft:

- Die Vertriebskompetenz (Kundenbeziehungen, die am Inhaber hängen)
- Das operative Know-how (Spezialwissen, das nirgendwo dokumentiert ist)
- Die Entscheidungsfähigkeit (wer unterschreibt Verträge, Kreditanträge?)

Für den Berater ergibt sich hier eine unmittelbare Beratungsoportunität: Betriebliche Risikolebensversicherung, Berufsunfähigkeitsabsicherung, Schlüsselpersonenversicherung (R+V) – Produkte, die nicht von der Bank "verkauft", sondern aus der Risikoanalyse heraus empfohlen werden.

Risiko 2: Klumpenrisiko

Es ist in KMU-Bilanzen nicht ungewöhnlich, dass 1–3 Großkunden 60–80 % des Umsatzes ausmachen. Fällt einer dieser Kunden weg – durch Insolvenz, Lieferantenwechsel, Marktveränderung – bricht die Umsatzbasis massiv ein. Dieses Klumpenrisiko ist in der Bilanz unsichtbar, kommt aber im Gespräch zuverlässig zum Vorschein, wenn der Berater gezielt danach fragt.

Risiko 3: Nachfolgerisiko

IfM Bonn (2024 [Q-125]) schätzt, dass bis 2027 über **600.000 KMU** in Deutschland einen Nachfolger suchen. Viele Inhaber bereiten die Nachfolge zu spät und zu wenig professionell vor. Für die Hausbank bedeutet ein ungeplanter Inhaberwechsel: Neue

Kreditprüfung, veränderte Sicherheitenlage, mögliche Einschränkung der Geschäftstätigkeit. Das Nachfolgethema ist eines der relevantesten Beratungsfelder im gehobenen KMU-Segment – und gleichzeitig von vielen Inhabern verdrängt.

Risiko 4: Working-Capital-Risiko

KMU – insbesondere im Handel und Handwerk – haben häufig ausgeprägte saisonale und auftragsbezogene Liquiditätszyklen. Lange Zahlungsziele (30–90 Tage), hohe Vorfinanzierung bei Großaufträgen und saisonale Spitzen (z.B. Weihnachtsgeschäft im Handel, Bausaison im Handwerk) erzeugen regelmäßige Liquiditätsengpässe – auch bei profitablen Unternehmen. Naujoks & Kaminsky (2014, S. 112 [Q-102]) betonen, dass Working-Capital-Risiken in der traditionellen Jahresabschlussanalyse systematisch unterschätzt werden.

4.3 Theorie-Input 3: Einstieg in die Branchenanalyse

Das Grundprinzip: Zahlen brauchen Kontext

Eine Eigenkapitalquote von 20 % sagt nichts, solange man nicht weiß, was in der jeweiligen Branche üblich ist. Der Handwerksbetrieb mit 20 % EK-Quote liegt damit möglicherweise über dem Branchendurchschnitt – der Maschinenbauer mit denselben 20 % deutlich darunter.

Das wichtigste kostenfreie Instrument für Branchenvergleiche ist die **Unternehmensabschlussstatistik der Deutschen Bundesbank** (Bundesbank, laufend [Q-072]). Sie liefert für nahezu alle Wirtschaftszweige (nach WZ-Klassifikation) mehrjährige Kennzahlenreihen: Eigenkapitalquote, Umsatzrendite, Liquidität, Verschuldungsgrad. Kein professioneller Firmenkundenberater kann heute auf dieses Tool verzichten.

Praxistipp: Die WZ-Klassifikation (Wirtschaftszweigklassifikation des Statistischen Bundesamts) ist das Navigationssystem. Ein Schreiner mit Möbelschwerpunkt ist WZ 31.09 (Herstellung sonstiger Möbel), ein Innenausbaubetrieb WZ 43.32 (Bautischlerei und Zimmereiarbeiten), ein Bauunternehmer je nach Schwerpunkt WZ 41–43. Die Zuordnung lohnt sich – die Bundesbank-Daten sind zweistufig aufgelöst und liefern präzise Branchen-Benchmarks.

Vier Branchenprofile für den Beratungsalltag

Branchenprofil A – Handwerk (z.B. Schreiner, Maler, Sanitär, Bäcker)

Das Handwerk ist der typischste KMU-Sektor im süddeutschen VR-Kundenbestand. Charakteristisch:

- **Eigenkapitalquote:** Ø 18–24 % (niedriger als Industrie, weil arbeitsintensiv und wenig Anlageintensität)
- **Finanzierungsbedarf:** Kontokorrentlinie für saisonale Spitzen und Materialvorfinanzierung, Investitionskredite für Fahrzeuge, Maschinen und Werkzeuge, gelegentlich Betriebsgebäude

- **Typische Risiken:** Fachkräftemangel, Materialkostenvolatilität (Holz, Stahl, Kupfer), Auftragschwankungen durch Baukonjunktur
- **Was frage ich als Berater:** "Wie gut sind Sie mit Aufträgen ausgelastet – haben Sie eine Warteliste?" / "Haben Sie genug qualifiziertes Personal, um Ihre Aufträge abzuarbeiten?"

Branchenprofil B – Produzierendes Gewerbe / Maschinenbau

- **Eigenkapitalquote:** Ø 28–35 % (höher, weil hoher Anlagevermögensanteil)
- **Finanzierungsbedarf:** Investitionskredite für Maschinen und Anlagen (oft langfristig, 7–15 Jahre), Exportfinanzierung, Anzahlungsfinanzierung bei Großaufträgen, Betriebsmittelkredite
- **Typische Risiken:** Exportabhängigkeit (Wechselkurs, geopolitische Risiken), Energiekostenentwicklung, Lieferkettenstörungen
- **Was frage ich als Berater:** "Welchen Anteil macht Ihr Exportgeschäft aus?" / "Haben Sie Festpreisverträge über mehr als 12 Monate – und wie gehen Sie mit dem Kostensteigerungsrisiko um?"

Branchenprofil C – Einzelhandel und Handel

- **Eigenkapitalquote:** Ø 15–22 % (niedrig, weil Lagerbindung und Working Capital dominant)
- **Finanzierungsbedarf:** Betriebsmittelkredit und Kontokorrentlinie für saisonale Spitzen (Weihnachten, Sommer), Investitionen in Ladenausstattung oder Lagerlogistik, Factoring
- **Typische Risiken:** Strukturwandel durch E-Commerce, Mietpreisbelastung (innerstädtischer Fachhandel), Konsumstimmung und Kaufkraftentwicklung
- **Was frage ich als Berater:** "Haben Sie bereits einen Online-Kanal – und wie entwickelt er sich?" / "Welche Produktkategorien wachsen bei Ihnen noch, welche schrumpfen?"

Branchenprofil D – Freie Berufe (Ärzte, Zahnärzte, Steuerberater, Notare)

- **Eigenkapitalquote:** Ø 30–45 % (hoch, weil wenig Anlagevermögen und meist solide Ertragslage)
- **Finanzierungsbedarf:** Praxisgründungs- oder -übernahmefinanzierung (oft 300 TEUR–1,5 Mio. EUR), Modernisierungsinvestitionen (med. Geräte, digitale Infrastruktur), Nachfolgefinanzierung für übernehmende Berufskollegen
- **Typische Risiken:** Zulassungsrechtliche Abhängigkeit (Kassenzulassung, Zulassungsausschuss), Schlüsselperson ist der Inhaber selbst (kein Vertretungskonzept), Nachfolge aufwendig und oft unterschätzt
- **Was frage ich als Berater:** "Haben Sie eine Nachfolgeregelung – und wann wäre Ihr idealer Übergabezeitpunkt?" / "Wie ist Ihre Praxis gegen einen längeren Ausfall Ihrer Person abgesichert?"

Das 5-Fragen-Schema: Strukturierter AnalyseEinstieg

Für das Erstgespräch mit einem KMU-Kunden – oder für die Vorbereitung eines Bestandskundentermins – hat sich ein schlankes 5-Fragen-Schema bewährt. Es deckt die wichtigsten Informationsdimensionen ab, ohne das Gespräch zu einem Verhör zu machen:

Nr	Frage	Ziel
1	"Wie würden Sie Ihr Kerngeschäft in 6 Monaten beschreiben?"	Geschäftsmodell, Positionierung
2	"Wer sind Ihre drei wichtigsten Kundenkategorien? Umsatz machen diese aus?"	Kundenprofil
3	"Was ist Ihre größte unternehmerische Herausforderung, die sich in den nächsten 12 Monaten?"	Flerausforderung, Zukunftsperspektiven
4	"Wie finanzieren Sie Wachstum oder Investitionen? Welche Offerte für Bankprodukte?"	Finanzierungsquellen
5	"Was würde passieren, wenn Sie 6 Monate später kein technisches Abgabefeld benötigen?"	Szenario, Konsequenzen, Abgabefeldbedarf

Diese fünf Fragen sind keine Checkliste zum Abarbeiten, sondern ein **Gesprächseinstieg**, der dem Kunden signalisiert: Dieser Berater denkt mit, statt nur Formulare auszufüllen. Die Fragearchitektur folgt dem SPIN-Prinzip (Situation → Problem → Implikation → Nutzen) nach Rackham (1988 [Q-122]), adaptiert für den KMU-Kontext der Firmenkundenberatung (eigene Entwicklung Benedikt Zoller Coaching, 2026).

4.4 Praxiscase: Bergmann Holzmanufaktur GmbH & Co. KG

Unternehmensporträt

Die **Bergmann Holzmanufaktur GmbH & Co. KG**, Ravensburg, ist seit 5 Jahren Kundin der VR-Bank Bodensee-Oberschwaben eG. Das Unternehmen wurde vor 28 Jahren von Josef Bergmann gegründet; seit 2020 führt seine Tochter **Dipl.-Ing. (FH) Sabine Bergmann (48 J.)** den Betrieb in zweiter Generation. Kerngeschäft: Maßgefertigte Holzmöbel und Innenausbau für Privat- und Gewerbekunden in der Region Bodensee-Oberschwaben. 8 Mitarbeiter, davon 3 Auszubildende, Jahresumsatz 2025: ca. **1,8 Mio. EUR**.

Die Kundin kommt für ein Beratungsgespräch, weil sie eine neue CNC-Fräsmaschine anschaffen möchte (Investitionsvolumen: ca. 120.000 EUR). Sie fragt nach einem Investitionskredit.

Finanzdaten (fiktiv, plausibel für Holzhandwerk)

Kennzahl	Wert 2025	Branchenwert*
Eigenkapitalquote	21 %	Ø 18–24 %
Jahresumsatz	1,8 Mio. EUR	–
Beschäftigte	8	–
Umsatzrendite (vor Steuern)	5,2 %	Ø 4–7 %
Fremdkapitalquote	79 %	Ø 76–82 %

*Branchenwerte Holzgewerbe / Tischlerhandwerk, Quelle: Deutsche Bundesbank, Unternehmensabschlussstatistik (Bundesbank, laufend [Q-072])

Aufgaben

Aufgabe 1 – Klassifizierung (LZ-1):

Prüfen Sie: Handelt es sich bei Bergmann Holzmanufaktur um ein KMU nach IfM-Bonn-Definition? Um welche Kategorie handelt es sich nach EU-Definition (Kleinstunternehmen / Kleinunternehmen / Mittleres Unternehmen)? Begründen Sie Ihre Einordnung mit den konkreten Schwellenwerten.

Aufgabe 2 – Typologisierung und Risikofelder (LZ-2/LZ-3):

Welchem der vier Branchenprofile (A–D) entspricht Bergmann Holzmanufaktur am ehesten? Welche typischen Risikofelder sind für diesen Betrieb zu erwarten? Nennen Sie mindestens 3 Risikofelder und begründen Sie jeweils kurz, warum sie relevant sind.

Aufgabe 3 – 5-Fragen-Schema anwenden (LZ-4):

Formulieren Sie die 5 Einstiegsfragen für das Gespräch mit Sabine Bergmann konkret auf diesen Betrieb zugeschnitten (nicht die generischen Musterfragen, sondern angepasste Versionen). Was erwarten Sie als typische Antwort auf Frage 5 (Schlüsselpersonenrisiko)?

Musterlösung (Trainer-Version – nicht für Teilnehmer sichtbar)

Zu Aufgabe 1:

- IfM Bonn: ✓ KMU – 8 Beschäftigte < 500, 1,8 Mio. EUR < 50 Mio. EUR; inhabergeführt (Sabine Bergmann = Eigentümerin und Geschäftsführerin)
- EU: **Kleinunternehmen** – < 50 Beschäftigte, < 10 Mio. EUR Umsatz; damit förderberechtigt für KfW-Kleinunternehmerkredite und EU-Strukturfonds

Zu Aufgabe 2:

- Branchenprofil A (Handwerk), speziell Tischlerhandwerk / Holzgewerbe (WZ 16.29)
- Risikofelder: (1) Inhaberabhängigkeit – Sabine Bergmann ist die einzige Führungskraft, kein Vertretungskonzept erkennbar; (2) Klumpenrisiko – bei 1,8 Mio. EUR Umsatz und 8 Mitarbeitern ist anzunehmen, dass wenige Großkunden dominieren; (3) Fachkräftenisiko – 3 von 8 Mitarbeitern sind Azubis, Abgang bei Gesellen = massive Kapazitätseinbuße; (4) Nachfolgerisiko ist zwar bereits vollzogen (Übergabe von Vater auf Tochter 2020), aber der Vater könnte noch informal eingebunden sein

Zu Aufgabe 3:

Beispiel-Formulierungen:

- "Frau Bergmann, Sie bauen Möbel und Innenausbauten – haben Sie eher Privat- oder Gewerbekunden, und was macht bei Ihnen das bessere Geschäft?"

- "Ihre größten Auftraggeber – gibt es da 2–3 Kunden, auf die ein großer Teil des Umsatzes entfällt?"
- "Was ist gerade Ihr größtes Thema für die nächsten 12 Monate – ist es die Maschine, oder gibt es da noch mehr?"
- "Wie haben Sie bisher größere Investitionen finanziert – eher aus eigener Kraft oder mit Bankunterstützung?"
- "Frau Bergmann, ich frage Sie etwas, das viele selten durchdenken: Was würde passieren, wenn Sie 6 Monate krankheitsbedingt ausfallen würden – wer würde den Betrieb führen?"

Erwartete Antwort auf Frage 5: "Das wäre schwierig. Ich bin für alles zuständig – Kundenakquise, Auftragsplanung, die Maschinen kenne ich alle. Mein Mann könnte vielleicht einspringen, aber der hat einen anderen Job." → Beratungsoportunität: Schlüsselpersonenversicherung (R+V), ggf. Geschäftsführer-Krankengeldabsicherung.

4.5 Reflexionsfragen

- **Verstehen (Bloom 2):** Warum ist die Inhaberabhängigkeit bei einem Handwerksbetrieb mit 8 Mitarbeitern ein strukturell höheres Risiko als bei einem Produktionsbetrieb mit 80 Mitarbeitern – was verändert sich mit zunehmender Betriebsgröße strukturell?
- **Anwenden (Bloom 3):** Ein Kunde sagt Ihnen: "Wir sind kein KMU, wir sind ein mittelständisches Unternehmen." Wie reagieren Sie – was ist der begriffliche Unterschied, und was sagt das über die Selbstwahrnehmung des Inhabers?
- **Anwenden (Bloom 3):** Bergmann Holzmanufaktur hat eine EK-Quote von 21 % – genau im Branchenmittel. Ein Kollege sagt: "Das ist unauffällig, kein Handlungsbedarf." Welche Informationen fehlen für eine vollständige Einschätzung? Was würden Sie als nächstes klären?