

Claus W. Gerberich/Thomas Schäfer/Julia Teuber

Integrierte Lean Balanced Scorecard

Claus W. Gerberich/Thomas Schäfer/
Julia Teuber

Integrierte Lean Balanced Scorecard

Methoden, Instrumente, Fallbeispiele



Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

1. Auflage Mai 2006

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2006

Lektorat: Ulrike M. Vetter

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN-10 3-8349-0222-5

ISBN-13 978-3-8349-0222-1

Geleitwort

Was ist das Erfolgsrezept für eine erfolgreiche Unternehmenssteuerung?

Das vorliegende Fachbuch gibt Ihnen einen profunden Überblick über die Methodik der Unternehmensführung und strategischen Planung mit einer Balanced Scorecard. Das so genannte All-in-one Management Concept zeigt Ihnen, wie Sie in Ihrem Unternehmen ein integriertes, ganzheitlich wertorientiertes und praxisbewährtes Führungskonzept, die Lean Balanced Scorecard, einführen können.

Auch wir steuern in der Division Firmenkunden mit einer Balanced Scorecard. Nach eingehender Strategiearbeit in der Geschäftsleitung haben wir durch die Implementierung der Balanced Scorecard die Strategie unserer Division operationalisiert und jedem Mitarbeiter zugängig und verständlich gemacht. Durch den einheitlichen Ordnungsrahmen mit Kennziffern in den Perspektiven Ertrag und Risiko, Kunde und Marktbearbeitung, Systematik und Standards sowie Mitarbeiter und Führung verfolgen wir über alle Hierarchiestufen die gleichen Ziele. Die Balanced Scorecard macht diese Ziele quantitativ messbar und verbindet sie mit konkreten Maßnahmen.

Inzwischen ist die Balanced Scorecard, bei uns „Strategiekarte“ genannt, fester Bestandteil im täglichen Führungsalltag und als Steuerungsinstrument nicht mehr wegzudenken. Wir machen den nachhaltigen Erfolg unserer Division und aller unserer Mitarbeiter daran fest, dass 2005 erstmals einen ROE von 19,9 % erwirtschaftet wurde.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre, aber vor allem viel Erfolg bei der Steuerung Ihres Unternehmens.

Johann Berger
Mitglied des Vorstands der HypoVereinsbank AG, München

Vorwort

Die einzige Konstante ist heute noch die Veränderung. In einer globalen dynamischen Wirtschaft sind alle Unternehmen permanent gravierenden Veränderungen unterworfen. Veränderungen sind möglichst frühzeitig zu erkennen und aktiv zu handeln.

Diese Veränderungen kommen vom Markt, die Kundenanforderungen und die Kundenerwartungen verschieben sich; sie kommen vom Wettbewerb, neue Wettbewerber mit neuen Geschäftsmodellen treten auf; sie kommen von den Technologien und den Produkten, neue innovative Technologien ersetzen in kurzer Zeit die alten, reifen und etablierten Technologien; und die Veränderungen kommen von der Kapitalseite, Eigenkapitalgeber setzen neue Rendite- und Wertsteigerungsziele und auf der Fremdkapitalgeberseite bedingen Basel II und das Rating neue Anforderungen.

Ohne ein zukunftsorientiertes aktives Veränderungsmanagement bleiben die Unternehmen stehen und fallen zurück. Stillstand ist Rückschritt.

Für ein aktives Gestalten der Zukunft benötigen Unternehmen ein adäquates Führungscockpit. Positionen müssen schnell erkannt werden, und es sind rechtzeitig und schnell die geeigneten Maßnahmen zur Steuerung zu ergreifen. Das Führungscockpit muss einfach, klar strukturiert und übersichtlich sein. Alle Führungskräfte müssen es kennen und darauf Zugriff haben.

Ohne ein klares strategisches Ziel ist jedes Führungscockpit sinnlos. Daher ist es wichtig, eine klare Vision und Strategie zu haben. Diese muss bekannt sein und ist auf die Finanzperspektive, die Kundenperspektive, die Prozessperspektive und die Lern- und Entwicklungsperspektive (Potenzialperspektive) herunterzubrechen. Das Six Loop Concept der Balanced Scorecard eignet sich dazu bestens und wird in diesem Buch in der praktischen Anwendung klar und systematisch dargestellt.

Strategische Ziele und strategische Maßnahmen sind aber immer mit Risiken verbunden. Unternehmerisches Handeln in einer globalen, dynamischen Welt sind nie Einbahnstraßen, sondern es gibt immer wieder Kreuzungen, Gegenverkehr und unerwartete Überholmanöver. Daher ist die mit der Balanced Scorecard formulierte Strategie und ihre Umsetzung mit einer Risikobetrachtung zu hinterlegen. Damit muss signalisiert werden, welche Risiken auf der Finanzperspektive (zu niedrige Eigenkapitalquote oder ungenügende Rendite), der Kundenperspektive (Verlust von Kunden, unzufriedene Kunden), der Prozessperspektive (keine stabilen, beherrschten Unternehmensprozesse, mangelnde Termintreue) und der Lern- und Entwicklungsperspektive (Mitarbeiterfluktuation, Wissensabfluss oder nicht genutzte

Organisationspotenziale) vorhanden sind, und welche Auswirkungen diese auf die Erreichung der strategischen Ziele und der Wertziele haben.

Alle strategischen Ziele und Maßnahmen werden sich in der zukünftigen Bilanz-, GuV- und Cash Flow-Planung niederschlagen. Daher hat das Führungskockpit zu zeigen, wie sich sowohl Bilanz-/GuV-Kennzahlen und -Strukturen als auch die anderen ratingrelevanten Größen (Soft Facts) durch die Strategieumsetzung verändern.

In einer vom Rating und Basel II getriebenen Finanzierung haben sich strategische Maßnahmen und ein aktives Bilanzmanagement in den ratingrelevanten Kennzahlen niederzuschlagen und dem Unternehmen zu zeigen, wie sich dadurch die Ratingnote aktiv verändert, um damit die Basis für eine günstige und sichere Finanzierung der strategischen Maßnahmen zu erhalten.

Das Buch erläutert den Aufbau und die Funktionsweise dieses integrierten Führungskockpits. Anhand von Unternehmensbeispielen wird klar gezeigt, wie Unternehmen mit einem solchen integrierten Führungskockpit erfolgreich steuern und konsequent ihre strategischen Ziele realisieren. Im Mittelpunkt des Buches stehen somit die hohe Relevanz und der praktische Nutzen eines integrierten Führungskockpits.

Das Konzept ist von der Praxis für die Praxis und bietet Unternehmen, Vorständen und Geschäftsführern, aber auch den kredit- oder eigenkapitalgebenden Finanzinstitutionen wichtige Impulse und Anregungen für die erfolgreiche Steuerung des Geschäfts.

Mannheim im Mai 2006

Prof. Dr. Claus W. Gerberich

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort.....	3
Vorwort.....	5
Einleitung	9
Teil I: Neue Herausforderungen an das Management.....	13
1. Unternehmen im Wandel.....	15
2. Integrierte Unternehmensplanung aus Sicht einer Bank (von Jens Wende)	17
Teil II: Balanced Scorecard als strategisches Managementsystem.....	37
1. Das Konzept der Balanced Scorecard.....	39
2. Bedarf Mittelstand.....	47
3. Steuerung der Performance mit KPI (von Eugen Hefti)	49
Teil III: Risiken- und chancenorientierte Lean Balanced Scorecard.....	63
1. Anpassung der Balanced Scorecard.....	65
2. Risiken- und Chancenorientierung.....	99
3. Auswirkungen auf Bilanz, GuV und Ratingnote des Unternehmens.....	109
4. Die Bedeutung eines strategischen Projektmanagements	123
5. Aktives Changemanagement als unverzichtbares Instrument	127
6. BSC-Einführung und -Weiterentwicklung (von Dr. Peter Wachendorff und Swen Diehl)	131
7. Das bedarfsgerechte Managementkonzept für den Mittelstand.....	159
8. Ausblick und Trends	163

Anhang.....	167
1. Ziel- und Kennzahlensysteme	169
2. Methodenbausteine.....	185
3. Glossar.....	231
Abkürzungsverzeichnis	247
Abbildungsverzeichnis	249
Literaturverzeichnis	255
Die Autoren.....	259
Anmerkungen.....	261

Einleitung

Der Mittelstand steht heutzutage und zukünftig vor großen Herausforderungen wie Globalisierung, steigende Dynamik und Komplexität auf den Märkten, verkürzte Produktlebenszyklen, transparente und internationale Finanzkommunikation, der Wandel vom Produktanbieter zum Nutzenstifter sowie Basel II, um nur Wesentliche zu nennen.

Gerade in Bezug auf die neuen Baseler Eigenkapitalvereinbarungen wird der Mittelstand, der durch eine traditionelle Eigenkapitalschwäche geprägt ist, mit neuen Herausforderungen im Bereich der Unternehmensführung konfrontiert. Unternehmen sehen sich immer mehr einem Anforderungsdruck durch „Basel II und Rating“ gegenüber, der ein gewisses Spannungsfeld zwischen Mittelstand und Banken im Rahmen der Kreditvergabe erzeugt.

Banken nehmen in diesem Spannungsfeld zunehmend die Rolle des Kooperationspartners der Mittelständler einnehmen, um die Wettbewerbsfähigkeit des Kunden im Wandel der Finanzierungskultur zu sichern. Die Rolle des praktischen Strategen wird für Unternehmen deutlich zum Wettbewerbsfaktor, um das Unternehmen langfristig auszurichten, Erfolgspotenziale auszuschöpfen, zukünftig das Rating zu optimieren und so eine optimale Finanzierungsstruktur zu schaffen. Ebenso muss das Controlling diesen Ansprüchen gerecht werden und sich von bisher eher operativen Zielgrößen des Absatzes bzw. Umsatzes hin zur strategisch wertorientierten Unternehmensführung entwickeln.

In der Praxis zeigt sich häufig, dass in vielen mittelständischen Unternehmen oftmals verschiedene Interpretationen über die strategische Ausrichtung und die strategischen Ziele vorherrschen. Dies führt in der Regel zu „blindem“ Steuern, zu allgemeinen Strategiediskussionen und Verschwendungen von organisatorischer Energie in strategisch wertlosen Aktionen und Projekten. Synergiepotenziale der verschiedensten Unternehmensressourcen bleiben damit ungenutzt. Steuerungssysteme sind häufig stark monetär statt strategiekonform, reaktiv statt zukunftsorientiert (proaktiv), kaum risiko-, kunden- und marktorientiert.¹

Gerade im Kontext der Internationalisierung der Märkte befinden sich mittelständische Unternehmen in einem Prozess des Wandels. Die Anforderungen zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und eines nachhaltigen profitablen Wachstums nehmen dabei stetig zu:²

- Ansprüche der Kunden steigen und die Wechselbarrieren werden immer niedriger, d. h. Kunden sind immer schneller bereit, ein Produkt oder eine Dienstleistung von einem anderen Anbieter in Anspruch zu nehmen, der z. B. im Preis/Leistungs-Verhältnis besser ist.

- Lebenszyklen von Produkten und Dienstleistungen verkürzen sich weiterhin und treiben die technologischen Entwicklungen und Innovationen immer stärker voran, wodurch der Wettbewerbsfaktor Zeit immer entscheidender wird.
- Wachsender Kostendruck und Preisverfall zwingen die Unternehmen zur kontinuierlichen Verbesserung und effizienteren Gestaltung der Geschäftsprozesse.
- Zunehmende Markttransparenz hat den Wettbewerbsdruck erheblich ansteigen lassen.

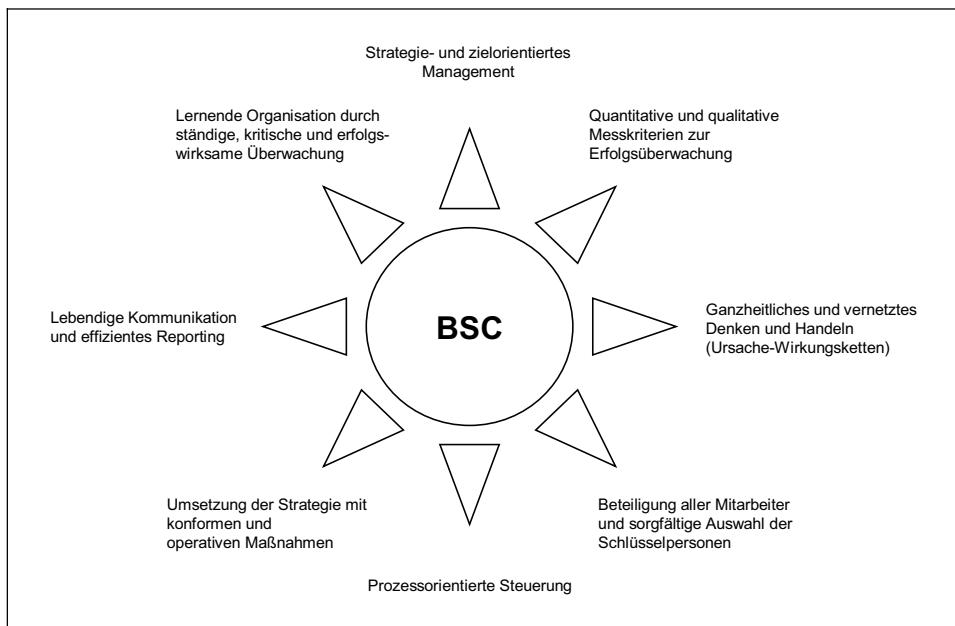
Allgemein lässt sich festhalten, dass der Wandel das gesamte Unternehmen umfasst:³

- Einstellungen und Verhalten von Management und Mitarbeitern
- Führungssystem
- Organisation
- Controlling
- Technologien, Prozesse und Produkte

Ein zukunftsfähiges Managementsystem muss also lebendig sein und sich stets mit dem gesamten Unternehmen weiterentwickeln, um den Wandel und die mit diesem verbundenen Herausforderungen wertorientiert, strategisch und mit klaren Zielvorstellungen steuern zu können.

Für die Unternehmen wird es damit notwendig, einen ganzheitlichen Bezugsrahmen für die Unternehmensstrategie zu schaffen⁴, der einzelne Themen wie Shareholder Value, Prozessmanagement, Qualität, Kernkompetenzen, Innovation, Humanressourcen, Informationstechnologie, Organisationsgestaltung und Lernen berücksichtigt.

Diesen Bezugsrahmen zur „Beschreibung von Strategien zur Wertschöpfung“⁵, „Umsetzung von Unternehmensstrategien“⁶ sowie „das Denken in offenen Prozessen und vernetzten Systemen“⁷ bietet die Balanced Scorecard.



Quelle: Darstellung in Anlehnung an Doppler/Lauterburg (2002), S. 148

Abbildung 1: Die Balanced Scorecard (BSC) als effektives Managementkonzept

In einem modernen Führungskockpit dürfen die klassischen Managementaufgaben wie Controlling, Strategie, Risikomanagement und andere nicht mehr isoliert betrachtet werden, sondern müssen in einem verzahnten, korrelierenden Prozess gesteuert werden. Die Herausforderungen des Mittelstandes lassen sich durch drei Kernfragen formulieren, die von einem bedarfsgerechten Managementkonzept beantwortet werden müssen:

1. Was sind die wichtigsten strategischen Ziele des Unternehmens, wie sind deren stärksten Zusammenhänge, wie operationalisiere ich diese und durch welche Maßnahmen kann ich diese strategischen Ziele erreichen?
2. Mit welchen Risiken können die strategischen Ziele hinterlegt werden und wie sensibilisiere ich die strategischen Maßnahmen bzw. welche Risikobewältigungsmaßnahmen treffen ich?
3. Wie wirken sich strategische Maßnahmen auf Bilanz, GuV sowie Ratingnote des Unternehmens aus und wie können entsprechende Verbesserungspotenziale frühzeitig erkannt, aktiv gesteuert und in einem Gesamtprozess abgebildet werden?

Ziel dieses Buches ist die Entwicklung eines in sich geschlossenen Managementsystems für den Mittelstand, das die Gedanken wertorientierter Unternehmensführung, Risikomanagement, Bilanz-, GuV- und Ratingoptimierung miteinander verzahnt und effizient umsetzt.

Nach den „Einführenden Überlegungen“ erfolgt zunächst eine Einführung in die BSC als strategisches und wertorientiertes Managementsystem. Wesentliche Aspekte sind vor allem eine kurze Charakterisierung der BSC, die Bedeutung und der Aufbau einer BSC sowie die Beleuchtung der Kernbestandteile. Außerdem werden die Herausforderungen, denen sich der heutige Mittelstand gegenüber sieht, diskutiert und der Bedarf des Mittelstandes an einem strategisch ausgerichteten Managementkonzept geklärt sowie Ansprüche an das Managementmodell hergeleitet und angeführt.

Hierauf aufbauend bildet wird im Hauptteil dieses Buches eine bedarfsgerechte Managementlösung für den Mittelstand entwickelt. Zunächst wird eine angepasste Lean Balanced Scorecard (LBSC) auf Grundlage der klassischen BSC abgeleitet und die Einführung der LBSC ins Unternehmen anhand des Six Loop Concepts vorgestellt. Unverzichtbare Komponenten des Risikomanagements werden in dieses Führungskockpit eingearbeitet und formen das Modell zu einer ganzheitlichen Managementbasis. Auswirkungen auf Bilanz, GuV und Ratingnote des Unternehmens werden erörtert. Abschließend wird die konkrete Implementierung und Umsetzung im Unternehmen mittels eines konsequenten Projektmanagements als auch die kontinuierliche Anpassung an interne bzw. externe Veränderungen, die auf das Unternehmen wirken, betrachtet.

Der Prozess zur Erarbeitung eines ganzheitlich integrierten Führungskockpits wird anhand des praktischen roten Fadens „Weighter Waagen GmbH“ visualisiert. Praxisberichte von der HVB, Sulzer Pumpen und Wachendorff geben zum Ende eines jeden Kapitels Eindrücke aus Banken- und Unternehmersicht wider.

Kennzahlenübersichten zur Bilanz und GuV als auch zu den strategischen Zielen der vier Perspektiven der LBSC, konzipierte Methodenbausteine und ein Glossar befinden sich im Anhang.

Teil I

Neue Herausforderungen an das Management

Unternehmen im Wandel

Die Herausforderungen an die Unternehmen und deren Führung haben sich in den letzten Jahren dramatisch verändert. Die Ansprüche an die strategischen Basisziele wie eine angemessene Kapitalverzinsung, einen stetigen und hohen Cash Flow und eine kontinuierliche Wertsteigerung sind zwar inhaltlich die gleichen geblieben, haben sich jedoch in der Höhe des Zielniveaus und der Dynamik der Veränderungen deutlich verschoben.

Die Anforderungen an die Erfolgsfaktoren Qualität, Zeit und Kosten der Produkte und Dienstleistungen haben sich dadurch deutlich verändert. Insbesondere die immer schnelleren Veränderungen auf den Märkten und den Wettbewerbspositionen und die Kopplung unterschiedlicher Aspekte wie die Verkürzung der Lebenszyklen, die Schrumpfung der Technologiezyklen, die Reduzierung der Innovationszeiten, die Kombination von Produkten und Dienstleistungen als Problemlöser bzw. Systemanbieter, die Reduzierung der Fertigungstiefe und der Aufbauen von Partnerschaften durch ein Single Sourcing⁸ tragen dazu bei, dass wir heute permanent vor einer großen Vielfalt von Herausforderungen gleichzeitig stehen. Die Globalisierung der Märkte, die Konzentration auf die Kernkompetenzen, die Stärkung und Beherrschung der relevanten Kernprozesse, die immer bessere Ausrichtung aller Produkte und Leistungen auf den individuellen Kunden, das Erfüllen seiner Anforderungen und Erwartungen durch das permanente Abgleichen der eigenen Leistung mit dem Kundennutzen und der rasche Wandel in der Informationstechnologie haben die Anforderungen an das Management und das Controlling radikal verändert. Vergangenheitsorientierung und allgemeine Aussagen („wir sind kundenorientiert“; „wir sind ein mitarbeiterorientiertes Unternehmen“, „wir sind kostenbewusst“) helfen da nicht mehr weiter.

Trägt das bisherige Planen, Entscheiden, Führen und Steuern durch das Controlling diesen Veränderungen Rechnung? Werden allein mit den finanziellen Ergebnissen der Vergangenheit wie standardisierten Monats- und Quartalsberichten und schematisierten Plan-Ist-Vergleichen, die relevanten Probleme und Krisenfrühindikatoren ausgewiesen und der richtige Weg in die Zukunft gezeigt?

Integrierte Unternehmensplanung aus Sicht einer Bank

Jens Wende

1. Einleitung

Das Kreditgeschäft der Banken, insbesondere mit mittelständischen Unternehmen, steht seit einiger Zeit verstärkt in der öffentlichen Diskussion. Die Eigenkapitalrichtlinie für Kreditinstitute (Basel II) wird dazu führen, dass Unternehmen mit geringer Bonität infolge der höheren Eigenkapitalunterlegung bei den finanziierenden Banken künftig höhere Kreditzinsen zahlen müssen. Dabei wird das bankinterne Rating zentrales Entscheidungskriterium dafür, ob ein Unternehmen Kredite bekommt und zu welchen Konditionen. Die hierbei zu Grunde gelegten Kriterien für die Risikoeinschätzung implizieren zugleich höhere Informationsanforderungen an die Kreditnehmer als bisher üblich.

Nicht minder bedeutend für die Mittelstandsförderung ist die aktuelle Situation, in der sich die deutsche Bankenlandschaft gegenwärtig befindet: Die Kreditausfälle der Vergangenheit erfordern höhere Margen zur Kompensation, der Wettbewerb um Finanzierungen bedingt mehr Informationen zur Reduzierung von Kreditausfällen und damit eine umfassendere Berichtspflicht der Kreditnehmer.

Versucht das Unternehmen, nunmehr auf Kreditsubstitute oder andere moderne Finanzierungsinstrumente auszuweichen, sieht es sich wiederum mit höheren Informations- und Transparenzanforderungen konfrontiert. Dies trifft viele Mittelständler unvorbereitet: Sie sind häufig noch nicht in der Lage, den erhöhten Anforderungen nachzukommen. Gerade im Bereich Berichtswesen und Controlling gibt es mitunter erhebliche Defizite, welche zu einem entsprechenden Anpassungsbedarf führen.

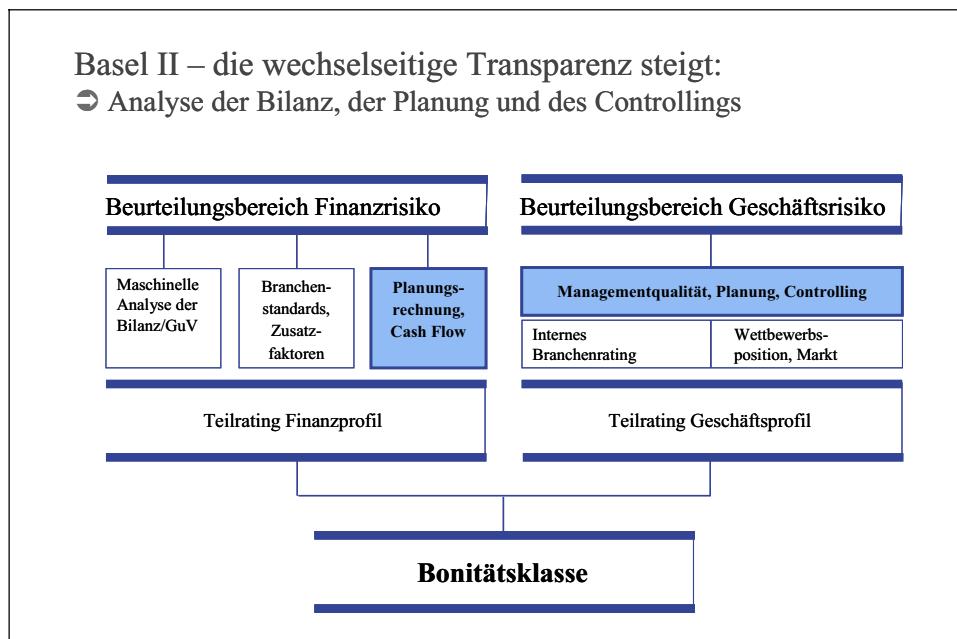
Aus diesem Grund bietet die HypoVereinsbank AG seit einigen Jahren speziell auf den klassischen, überwiegend kreditfinanzierten Mittelstand zugeschnittene Beratungsleistungen an. Eine nach Unternehmensgröße gestaltete professionelle Struktur- und Bonitätsanalyse ermöglicht es den Firmenkunden, sich hinsichtlich der geänderten Informationsanforderungen der Kapitalgeber bestmöglich zu positionieren (www.hvb-rating-advisory.de). Darüber hinaus

trägt die Verbesserung der Steuerungs- und Controllinginstrumente dazu bei, die Wettbewerbs- und damit Überlebensfähigkeit des Unternehmens zu sichern.

Über diese „Bankberatung zu operativen Aufgabenstellungen mittelständischer Unternehmen“ hinaus sind jedoch häufig auch Fragen zur künftigen strategischen Ausrichtung zu diskutieren und in der Folge der Geschäftsleitung adäquate Vorschläge zur Verbesserung der gegenwärtigen Situation zu unterbreiten bzw. Managementinformationssysteme einzurichten. Für diese Aufgabenstellung, die entsprechende Kompetenz und Erfahrung voraussetzt, arbeitet die HypoVereinsbank unter anderem vertrauensvoll und erfolgreich mit der Internationalen Unternehmensberatung Prof. Gerberich & Partner zusammen.

Dieser Beitrag beschreibt in diesem Kontext das Zusammenwirken zwischen

- Bonität und Rating (Analyse),
- Planung und Controlling (Prognose),
- Zielen und Kennzahlen (Strategie).



Quelle: Holzkämper (RATINGaktuell 06/2005)

Abbildung 2: Wechselseitige Transparenz durch Basel II

2. Bonität und Rating

„Bonität ist planbar!“ Diese Aussage wird für zukunftsorientiert denkende Unternehmen inzwischen immer mehr zu einer gelebten Devise. Deren Verständnis ist es, dass sich der Preis für Fremdkapital künftig noch stärker nach dem Ergebnis des internen Bankratings oder der Einschätzung externer Ratingagenturen richtet. Um die Analyseergebnisse positiv zu beeinflussen, wird es künftig für Firmen wichtig sein, über eine geschlossene Darstellung der Unternehmensentwicklung von Strategie, Zielsetzung, Maßnahmen und integriertem Finanzkonzept Kapitalgeber von dem beherrschbaren Kreditrisiko zu überzeugen (Abb. 2). Es ist zwar das Geschäft der Banken, Kredite zu vergeben, allerdings müssen sie wissen, ob das Geld in guten Händen ist und ob ein Kreditgeber die vereinbarten Zinsen und Tilgungen zurückzahlt wird.

Das fällt leicht, wenn ein Unternehmen erfolgreich agiert, über ausreichendes Eigenkapital verfügt, das Geschäft expandiert und die Gewinne sprudeln. Mittel- und langfristig führt allerdings kein Weg daran vorbei, an den entscheidenden Erfolgsfaktoren intensiv zu arbeiten, um den Erfolg und damit auch die Kreditwürdigkeit eines Unternehmens zu erhalten. In der gegebenen Situation besteht oft ein Kommunikations- und Informationsproblem: Das Unternehmen mag an und für sich kreditwürdig sein. Die Bank weiß es jedoch nicht und neigt eventuell dazu, den Unternehmer im Zweifelsfall zu unterschätzen. Zu wissen, welche Information gefragt ist und wie sie in geeigneter Weise präsentiert wird, kann helfen, die Informationslücke zu schließen. Ob und zu welchen Konditionen die Bank Kredit gewährt oder ob sie vielleicht sogar eine Rückführung bestehender Kreditlinien fordert, hängt entscheidend davon ab, ob sie das Kreditausfallrisiko für vertretbar hält. Die Entscheidungsträger urteilen anhand der bisherigen und gegenwärtigen wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit und der Zukunftsaussichten des Unternehmens, kurz: seiner Bonität.

Und für den Fall, dass sich ein Unternehmen schlechter als erwartet entwickelt und der Kapitaldienst dadurch nicht erbracht werden kann, verlangen die Banken zusätzlich Sicherheiten, die sie dann verwerten, um mit den Erlösen den Kreditausfall zu reduzieren. Bonität und Sicherheit ergeben zusammen das Risiko eines Kredits für die Bank. Vom Risiko hängt zunächst ab, ob ein Kredit vergeben wird. Zudem richten sich die Kreditkonditionen heute in weit größerem Maße nach dem jeweiligen Risiko, als es noch vor wenigen Jahren der Fall war. Dabei können geringere Sicherheiten in gewissem Umfang durch eine gute Bonität kompensiert werden und umgekehrt. Wenn es gelingt, die Bank von der guten Unternehmensbonität zu überzeugen, müssen weniger Sicherheiten eingesetzt werden. Viele der im Folgenden aufgezeigten Maßnahmen lassen sich schnell und ohne großen Aufwand umsetzen. Dazu gehören die unaufgeforderte und zeitnahe Einreichung der Jahresabschlüsse sowie die umfassende Information über Hintergründe, die frühzeitige Benachrichtigung der Bank bei zu erwartenden Schwierigkeiten oder die gezielte Vermittlung der Leistungsfähigkeit des Betriebs.

2.1 Wie wird Bonität ermittelt?

Wie alle anderen Branchen sind auch die Banken gezwungen, ihre Prozesse ständig zu optimieren, um im Wettbewerb mithalten zu können. Rationalisierung, Standardisierung und eine verbesserte Steuerung der Kreditportefeuilles sind Instrumente, die eingesetzt werden, um die Ergebnisse im Firmenkundengeschäft zu verbessern. Bei Kreditentscheidungen spielt die Qualität der Informationen über ein Unternehmen deshalb eine entscheidende Rolle. Damit haben sich auch die Entscheidungsabläufe verändert, und vielen Unternehmern erscheint die neue Kreditwelt deshalb nicht transparent. Das Gegenteil ist der Fall: Kundenbetreuer sind heutzutage in der Lage, jedem Kreditnehmer genau aufzuzeigen, welche Kriterien beispielsweise bei der Ablehnung eines Kreditantrags maßgebend waren oder wie die Kreditwürdigkeit verbessert werden kann.

Die Grundlage für jede Kreditentscheidung ist ein Rating. Dabei werden die Bonität des Kreditnehmers und die Sicherheiten mit Hilfe des Computers systematisch bewertet. Abhängig vom Ausfallrisiko erfolgt die Einteilung in bestimmte Risikoklassen. Die Einschätzung des Beraters spielt nach wie vor eine zentrale Rolle. Computer können Zahlen zwar rasch verarbeiten, jedoch müssen diese scheinbar präzisen Daten durch Berücksichtigung von weichen Faktoren – wie zum Beispiel die Qualität des Managements – relativiert werden. Wichtig ist vor allem, dass der Berater zukunftsbezogene Zahlen aus Planungsrechnungen richtig bewertet; ob diese plausibel sind, muss ein Mensch beurteilen.

Das Ausfallrisiko wird nach der Auszahlung des Kredits weiterhin überwacht. Zumindest einmal jährlich überprüft die Bank die Sicherheiten und die Bonität anhand aktueller Zahlen. Ein Aspekt der Kreditvergabe, der sich dem Einfluss des Bankkunden entzieht, ist die Geschäftspolitik. Die Banken setzen heute ein Kredit-Controlling ein. Dabei werden die Kreditnehmer nach bestimmten Kriterien wie Bonität, Sicherheit, Branchenzugehörigkeit, Regionen oder Ländern eingeteilt. Auf diesem Wege kann beispielsweise festgestellt werden, ob bestimmte Risiken sehr gehäuft auftreten. Ziel ist es, über ein Kreditportefeuille zu verfügen, das sich durch ausgewogene Risiken und damit eine vergleichsweise niedriges Gesamtrisiko auszeichnet. Daher kann es vorkommen, dass ein Unternehmer seiner Bank ausgerechnet das Risiko anbietet, das sie zu diesem Zeitpunkt partout nicht haben will. Da sich die Kreditportefeuilles der Banken unterscheiden, empfiehlt sich in einem solchen Fall ein Gespräch mit einer anderen Bank.

2.2 Pflicht und Kür bei schriftlichen Unterlagen

Schriftliche Unterlagen sind für die Bank eine unverzichtbare Grundlage für Kreditentscheidungen und für die laufende Kreditüberwachung. Was hinter den Zahlen steckt, sollte im

Gespräch plausibel vermittelt werden. Oftmals sind Unternehmer mit den einzelnen Posten der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung wenig vertraut. Wenn steuerliche Überlegungen maßgeblichen Einfluss auf die Gestaltung der Bilanz hatten, wird es für den Betrachter schwierig, alle Vorgänge nachzuvollziehen. Auch dem Bankberater kann die Bilanz unter Umständen Rätsel aufgeben. Deshalb empfiehlt es sich, zunächst die Unterlagen gründlich zu analysieren und gut vorbereitet in Kreditverhandlungen zu gehen. Der Steuerberater bzw. Wirtschaftsprüfer kann bei der Vorbereitung behilflich sein oder zu dem Bilanzgespräch hinzugezogen werden. Der Unternehmer sollte die wichtigsten Posten sowie Veränderungen gegenüber den Vorjahren kennen und die maßgeblichen Einflussfaktoren erklären können.

Grundlage jeder Kreditprüfung sind die letzten drei Jahresabschlüsse. Das Kreditwesengesetz (§ 18 KWG) verpflichtet die Banken, sich zeitnah die wirtschaftlichen Verhältnisse offen legen zu lassen, wenn sich das Kreditengagement auf mehr als 750.000 Euro beläuft. Das geschieht anhand des Jahresabschlusses, aus dem sich wertvolle Erkenntnisse über die Vermögens-, Erfolgs- und Finanzlage eines Unternehmens gewinnen lassen. Ein Vergleich mit den Jahresabschlüssen der Vorjahre (Zeitreihenvergleich) gibt darüber hinaus Auskunft über die betriebliche Entwicklung respektive die Entwicklung im Branchenvergleich.

Es ist also sinnvoll, die Bank regelmäßig auf dem Laufenden zu halten, und es schafft Vertrauen, wenn Unterlagen frühzeitig zur Verfügung stehen und nicht eigens angefordert werden müssen. Zusätzlich gewinnen Banken durch die laufende Beobachtung des Kontokorrentkontos und des Zahlungsverhaltens einen guten Einblick in die aktuelle finanzielle Situation. Vielfach erfolgt die Kontoanalyse sogar automatisiert und deshalb sollten Kreditlinien verbindlich eingehalten werden.

2.3 Perspektiven eröffnen

Das Potenzial eines Unternehmens hängt sehr stark davon ab, in welchem Markt es tätig ist. Die Kreditinstitute betreiben umfangreiche Branchenanalysen, aus denen hervorgeht, ob es sich lohnt, die Expansion von Unternehmen zu finanzieren und wo möglicherweise Branchenrisiken drohen. Unternehmer, die in wachsenden Branchen tätig sind, haben es also grundsätzlich leichter, ihre Planzahlen mit Marktstudien zu untermauern. Dennoch ist eine wachsende Branche keine Garantie für den Erfolg. Der Unternehmer sollte also davon ausgehen, dass sein Kundenbetreuer über die jeweilige Branchenentwicklung orientiert ist. Auf dieser Basis kommt es darauf an, schlüssig zu begründen, wie sich der Betrieb in der Branche behaupten wird. In boomenden Branchen ist es keine Selbstverständlichkeit, dass ein Unternehmen einen wachsenden Teil des Kuchens abbekommt. Geht die Nachfrage in einer Branche zurück, bedarf es besonderer Vorteile oder Anstrengungen, um dennoch das Geschäft Gewinn bringend zu entwickeln. Das können beispielsweise örtliche oder regionale Besonderheiten sein, die der Aufmerksamkeit der Bankenanalyse bisher entgangen sind. Ein Unternehmen kann sich in Bezug auf Preise, Qualität, Service, Image und Bekanntheitsgrad

wohltuend vom Wettbewerb abheben. Profunde Marktkenntnisse, eine realistische Einschätzung des Wettbewerbs und tragfähige Strategien sprechen für die Kompetenz des Unternehmers. Zusätzlich sollte vermittelt werden, dass das Unternehmen auch über eine Organisation verfügt, die in der Lage ist, die Pläne in die Tat umzusetzen. Abhängig von der Art des Geschäfts können die Stärken auf unterschiedlichen Feldern liegen: In Frage kommen beispielsweise die Produktionstechnologie, innovative Produkte und Services, die Qualifikation des Managements sowie der Belegschaft, Marketingaktivitäten, der Vertrieb, Kundenbeziehungen oder eine effiziente Organisation.

2.4 Vertrauen ist die Basis

Es ist heute üblich, Geschäftsbeziehungen zu mehreren Banken zu unterhalten. Dennoch hat sich das Hausbank-Prinzip bewährt. Die gestiegenen Anforderungen an das Kreditgeschäft, die beide Seiten betreffen, werden mit Einschränkungen sogar zu einem Comeback der Hausbank führen:

Transparenz bietet aktuelle, umfassende und verlässliche Informationen.

Je länger ein Kunde mit einer Bank bereits in Geschäftsbeziehung steht, umso besser kann diese ihn einschätzen. Insbesondere in schwierigen Situationen bewähren sich Vertrauen und gewachsene Loyalität.

2.5 Qualität des Managements

Der Unternehmenserfolg ist im Wesentlichen jedoch von der Qualität der Geschäftsführung abhängig:

- Qualifikation, Berufserfahrung und bisherige Leistungen der Geschäftsführung sind entscheidende Faktoren bei der Einschätzung der Bonität.
- Beurteilt werden die persönlichen Führungsqualitäten, das kaufmännische und technische Fachwissen sowie vorhandene Risikofaktoren.
- Die Qualität des Managements kann über schriftliche Informationen, zum Beispiel über den persönlichen Werdegang und die bisherige Unternehmensentwicklung, vermittelt werden. Es zählt auch der persönliche Eindruck, zum Beispiel bei Verhandlungen, bei Betriebsbesichtigungen und aus der bisherigen Zusammenarbeit.

Bestimmte Risikofaktoren verdienen Beachtung: Bei älteren Geschäftsführern kann es von Nachteil sein, wenn es keine Nachfolgeregelung gibt.

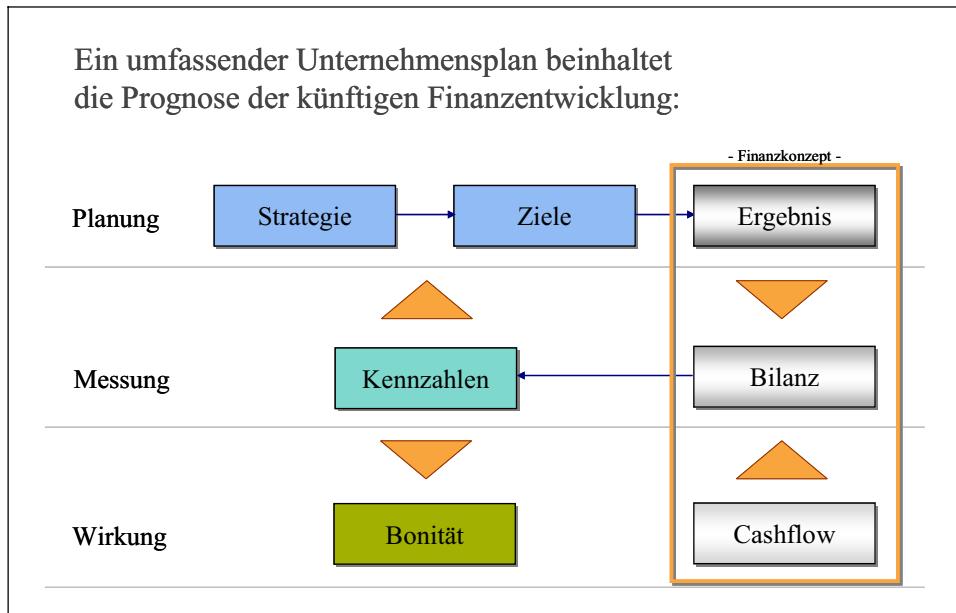
2.6 Unterlagen, die Banken benötigen

- Basis jeder Kreditprüfung sind die letzten drei Jahresabschlüsse einschließlich der Erläuterungen. Es schafft Vertrauen, wenn diese jedes Jahr möglichst frühzeitig und unaufgefordert eingereicht werden.
- Zu den Pflichtunterlagen gehört auch die aktuelle Buchhaltungsauswertung, gegebenenfalls mit Berichtigung.
- Abhängig vom Einzelfall werden weitere Unterlagen wie wichtige Verträge und Sicherheitennachweise angefordert.
- Liegt der letzte Jahresabschluss schon ein Jahr zurück, dann gehört die letzte Monatsauswertung der Buchhaltung zu den unverzichtbaren Pflichtunterlagen.

Vielfach ist es notwendig, über die Pflichtunterlagen hinaus weitere Informationen zur Verfügung zu stellen. Auch ohne ausdrückliche Anforderung können sie präsentiert werden, wenn sie dem Bankberater helfen, sich ein umfassendes Bild zu machen:

- **Unternehmensbeschreibung:** Sie enthält die wichtigsten Daten über den Betrieb und erfordert keinen großen Aufwand. Von Vorteil ist, dass der Bankberater nicht nur das erfährt, was er im Gespräch zufällig nachfragt.
- **Plan-Erfolgsrechnung:** Sie informiert über die zu erwartende Ertragslage. Um diese plausibel einschätzen zu können, ist es erforderlich zu wissen, was sich intern und extern gegenüber der jetzigen Situation ändern wird – welche Maßnahmen für die Zukunft geplant sind. Themen sind also die Marktentwicklung und Auftragssituation, neue Produkte und Fertigungsmethoden, Marketingaktivitäten und Kostenentwicklung.
- **Liquiditätsplanung:** Diese erfüllt in erster Linie die Funktion, Liquiditätsengpässen vorzubeugen. Insbesondere bei unregelmäßigen Zahlungsströmen kann ein kurzfristiger Kreditbedarf plausibel gemacht werden.
- **Kreditübersicht:** Sie enthält einen Überblick über alle Verbindlichkeiten sowie über die laufenden Zins- und Tilgungsverpflichtungen.
- **Private Vermögensverhältnisse:** Es hängt von der Bonität ab, ob eine Aufstellung der privaten Vermögensverhältnisse erforderlich ist und wie detailliert sie erfolgen muss. In vielen Fällen sind die Banken nach dem Kreditwesengesetz sogar verpflichtet, eine solche Aufstellung anzufordern.

Für eine umfassende Darstellung der Unternehmensentwicklung eignet sich ein Business Plan mit einem integrierten Finanzkonzept (Abb. 3). Dieser sollte die vorgenannten Elemente enthalten, die zur „Kür“ der Kreditverhandlungen gehören.



Quelle: HVB

Abbildung 3: Umfassende Unternehmensplanung

3. Planung und Controlling – Der Business Plan

Kreditgeber verlassen sich nicht darauf, dass eine bisher solide geführte Firma auch in Zukunft Erfolg haben wird. Deshalb kommt es umso mehr darauf an aufzuzeigen, welche Perspektiven ein Unternehmen hat. Ein guter Business Plan präsentiert sie kurz, verständlich und überzeugend. Business Pläne sollten auf einer überschaubaren Anzahl an Seiten alles Wichtige und Wissenswerte beschreiben.

Vorangestellt ist eine „Executive Summary“, die das Interesse der Kapitalgeber wecken soll. Der innovative Charakter des Produkts und insbesondere seine Marktchancen müssen überzeugend vermittelt werden. Sollte der potenzielle Investor nach dem Überfliegen der Executive Summary noch Interesse haben, erfährt er in den weiteren Kapiteln, wie der Unternehmer sich auf dem Markt durchsetzen will und wie seine Firma aufgestellt sein soll. Unternehmer müssen sich heute besser verkaufen, um die Finanzierung ihres Betriebs zu günstigen Konditionen zu sichern. Sie müssen im Prinzip die gleichen Fragen beantworten wie „Start-up-Unternehmen“. Ein Business Plan kann zum Anlass genommen werden, um die eigene Stra-

tegie auszuformulieren, fortzuentwickeln und auf den Prüfstand zu stellen. Möglicherweise wurden einige Fragen bisher nicht gestellt oder nur unzureichend beantwortet: Verfügt mein Betrieb über Alleinstellungsmerkmale („Unique Selling Proposition“)? Wer sind meine Kunden? Was tut sich bei der Konkurrenz? Wie wirken sich strukturelle Veränderungen auf meinem Markt aus? – Auch die Bank will wissen, ob der Betrieb Zukunft hat. Der technologische Fortschritt rüttelt ganze Branchen durcheinander. Die Welt verändert sich mit einer immer rasanteren Geschwindigkeit. Eine bis auf den heutigen Tag solide Geschäftsentwicklung ist keine Garantie dafür, dass Kredite auch morgen noch bedient werden können. Bilanzen geben Auskunft über Erfolge der Vergangenheit. Doch die Wenigsten können sich auf ihren Lorbeeren ausruhen. Wer einen guten Business Plan ausgearbeitet hat, der hat die Antworten auf Fragen parat, die die Zukunft betreffen.

Die Erstellung eines Business Plans bietet ein Gerüst, das genutzt wird, um eine Strategie fortzuentwickeln, zu überprüfen und präzise zu formulieren.

Wortgeklingel und abgenutzte Marketingfloskeln sind nicht gefragt. Beobachtungen, die Unternehmer im Geschäftsalltag ständig machen – Veränderungen des Kundenverhaltens und der Nachfrage, neue Konkurrenten oder Mitbewerber, die ihr Geschäft aufgeben –, sollten durch statistische Daten untermauert werden. Sind diese nicht verfügbar, hilft eine plausible Schätzung. Der so ermittelte Datenkranz dient der selbstkritischen Prüfung: Basiert meine Strategie tatsächlich auf realistischen Annahmen? Ein Business Plan empfiehlt sich besonders dann, wenn ein neues Geschäftsfeld erschlossen, die Produktion verlagert, ein Betrieb saniert werden soll oder wenn andere entscheidende Veränderungen anstehen. Unternehmer, die einen Business Plan für (noch) verzichtbar halten, können sich bei der Vorbereitung auf Kreditverhandlungen an seiner Systematik orientieren.

3.1 Aufbau und Struktur eines Business Plans

Es lohnt sich nicht, das Rad neu zu erfinden. Deshalb sollte beim Business Plan der übliche Aufbau gewählt werden. Die Adressaten kennen ihn und finden sich schnell zurecht.

1. Executive Summary

Eine qualitative Executive Summary lässt erkennen, warum es sich in diesem Fall um ein beachtenswertes Engagement handelt. Sie enthält eindeutige Aussagen zu den langfristigen Zielen, zum Unternehmen, zur Technologie und zur Marktposition. Die Executive Summary ist eine Zusammenfassung, die auch Branchenfremde in kurzer Zeit in die Lage versetzt, das Vorhaben zu verstehen. Dieses erste Kapitel kann auch ganz zum Schluss geschrieben werden.

2. Produkt oder Dienstleistung

Es kommt darauf an, welchen Nutzen ein Produkt oder eine Dienstleistung für den Endkunden hat. Die drei klassischen Dimensionen des Kundennutzens sind Zeit, Kosten und Qualität. Es muss erklärt werden, wie sich das Produkt vom Wettbewerb unterscheidet. Sollte sich das Produkt nicht von anderen unterscheiden, dann muss es andere Unterscheidungsmerkmale geben: beispielsweise Vertriebswege, Preise oder Service.

3. Markt und Wettbewerb

Der Erfolg eines Unternehmens hängt von seinem Marktpotenzial ab. Dieses gilt es detailliert zu beschreiben. Dabei darf der Markt nicht zu eng definiert werden: Auch Ersatzprodukte können Preise und Absatzchancen erheblich beeinflussen. Bei der Darstellung von Marktvolumen, -wachstum und -segmentierung sind konkrete Zahlen gefragt. Welche Einflussfaktoren wirken auf den relevanten Markt? Wer sind die Konkurrenten?

4. Marketing und Vertrieb

Das Kapitel enthält eine Darstellung der Strategie für den Markteintritt (bei Start-up-Unternehmen), des Absatzkonzepts und der Maßnahmen zur Absatzförderung. Allgemeiner Orientierungsrahmen sind die Daten aus der Markt- oder Kundenanalyse sowie der Konkurrenzanalyse. Daraus wird schlüssig abgeleitet, wie das Unternehmen die absatzpolitischen Instrumente einsetzen will. Dieser Marketing-Mix setzt sich aus Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik zusammen.

5. Geschäftsmodell, Geschäftssystem und Organisation

Es gibt sehr unterschiedliche Organisationsmodelle, die auch davon abhängen, in welchem Sektor das Unternehmen tätig ist. In der Regel wird die Darstellung nicht zu sehr ins Detail gehen. Um überzeugend darzustellen, dass die Organisation ihren Aufgaben gewachsen ist, sollten auch Partnerschaften beschrieben werden.

6. Unternehmerteam, Management, Personal

Viele Risikokapitalgeber (Venture Capital) lesen dieses Kapitel unmittelbar nach der Executive Summary. Hier zählen Qualifikation, Fertigkeiten und berufliche Erfahrung. Bei Unternehmerteams sind komplementäre Eigenschaften und Stärken gefragt. Über Ziele, Visionen und Strategien sollte Einvernehmen herrschen.

7. Realisierungsfahrplan

Eine realistische Fünfjahresplanung verschafft Glaubwürdigkeit bei Investoren und Geschäftspartnern. Gefragt sind die wichtigsten Meilensteine und die wichtigsten Zusammenhänge. Eine übersichtliche Form der Darstellung ist der Balkenplan. Die unterschiedlichen Aufgaben können in Paketen zusammengefasst werden.

8. Chancen und Risiken

Hier geht es um die realistische Einschätzung der Chancen und Risiken sowie der Konsequenzen, die diese für das Unternehmen haben können. Es können „Base case“-, „Best case“-

und „Worst case“-Szenarien entworfen werden, wobei erklärt werden muss, wie das Unternehmen gedenkt, auf eine ungünstige Entwicklung zu reagieren.

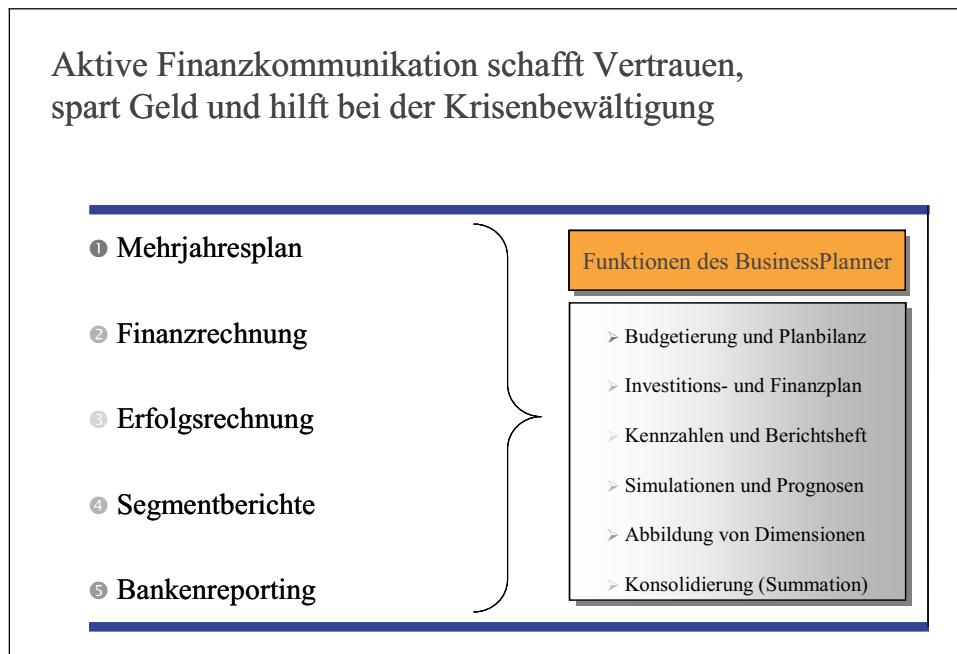
9. Finanzplanung und Finanzierung

Die minimalen Anforderungen an dieses Kapitel sind folgende:

- ein mittelfristiger Finanzplan, der Voraussagen über die nächsten drei bis fünf Jahre beinhaltet, jedoch mindestens ein Jahr über das Erreichen des Break-Even-Points hinausgeht, und
- ein monatsbasierter Liquiditätsplan für das erste Jahr, im zweiten quartalsweise, danach jährlich, und sämtliche Zahlen sind mit Annahmen zu unterlegen.

10. Anhang

Hier ist Raum für ergänzende Informationen: Organigramme, Berechnungen, Patente, Lebensläufe des Managements usw.



Quelle: HVB

Abbildung 4: Aktive Finanzkommunikation