

## UNTERNEHMENSFINANZIERUNG

# Geschäftschancen frühzeitig erkennen

Vergangenheitsorientierte Daten sind ungeeignet, um Chancen und Risiken im Kreditgeschäft mit Firmenkunden frühzeitig zu erkennen. Nur qualitative Faktoren geben Aufschluss über den künftigen Erfolg eines Unternehmens. Kreditentscheider treten daher durch kluge Fragen in eine qualifizierte Diskussion ein, die gerade vor dem Hintergrund immer kürzerer Performance- und Strategiezyklen einen hohen Stellenwert für eine langfristig erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Bank und Unternehmen hat. Hans-Joachim Grabow | Rainer Himmelsbach

→ **Keywords: Firmenkunden, Kreditgeschäft, Rating**

In Rating-Systeme fließen größtenteils quantitative Faktoren ein. Hierzu zählen insbesondere Zahlen aus der Bilanz sowie der Gewinn- und Verlustrechnung. Aber auch Datenmaterial zur Liquiditätssituation und zum Zahlungsverhalten des Kreditnehmers spielen eine große Rolle. In einigen Ratings werden diese verfügbaren Zahlen und Trends in Bezug gesetzt zur Entwicklung von Konjunktur, Mitbewerbern und Branchen. In den meisten Ratings nehmen diese quantitativen Faktoren eine Gewichtung zwischen 70 und 80 % der Gesamtbewertung ein. Die anderen gut 20 bis 30 % speisen sich aus so genannten qualitativen Informationen, welche die Strategie und das Management des Unternehmens beleuchten.

### Kritische Bestandsaufnahme

Quantitative Ratings haben zweifelsohne starke Argumente auf ihrer Seite: Ein großes Maß an Standardisierung hilft, wenn es darum geht, objektive (und objektivierbare) Kreditentscheidungen zu treffen, wie subjektiven Färbungen entgegenzuwirken. Zudem lernt der „Groß-

rechner im Bankenkeller“ permanent hinzu, nicht zuletzt auch aus jedem Kreditausfall. Erkauft wird dieser „unbestechliche Perfektionismus“ durch Vergangenheitsorientierung: Quantitative Analysemethoden fußen auf historischem Zahlenmaterial, sie sind nicht in der Lage, künftige Entwicklungen und Trends zu antizipieren.

Im Zeitalter der Diskontinuitäten verändern sich aber wesentliche Trends so schnell, dass bilanzorientierte Analysemethoden zu langsam sind. Nahezu alle Branchen sind einem zunehmenden Wettbewerbsdruck, verkürzten Lebenszyklen, sich ständig verändernden Wettbewerbssituationen und stark variierenden Kundenanforderungen und -wünschen ausgesetzt. Eine Konsequenz zunehmender Geschwindigkeit und Komplexität der Rahmenbedingungen liegt auf der Hand: Die Haltbarkeit strategischer Geschäftsmodelle hat deutlich abgenommen, Unternehmen sind jederzeit strategisch gefährdet.

In den meisten Branchen und Märkten haben sich die Strategie- und Performancezyklen auf zwei bis drei Jahre reduziert. Auch mehrere erfolgreiche Jahre in Folge bringen keine Lorbeeren, auf denen sich die Unternehmenslenker ausruhen könn-

ten, und sind keine Garantie für den künftigen Erfolg. „Microsoft ist immer nur zwei Jahre von der Insolvenz entfernt“, lautet eine Feststellung, die man niemand geringem als Bill Gates zuschreibt.

### Faktoren erfolgreichen Zukunftsmanagements

Die Konsequenzen für das Kredit-Rating sind evident: Quantitative Rating-Modelle analysieren sehr genau die ohnehin schon relativ leicht sichtbare Zahlenseite des Unternehmens. Verglichen mit einem Eisberg nähmen sie die 20 %, die oberhalb der Wasseroberfläche sichtbar sind, sehr genau unter die Lupe. Die viel gefährlicheren unsichtbaren 80 % analysieren sie – mangels Zahlenmaterial – nur unzureichend. Es ist heutzutage nötiger denn je, vor der Kreditvergabe gerade das Subkutane zu betrachten. Anlog zum viel zitierten Eisberg-Modell bedeutet dies, die unsichtbaren 80 % besser sichtbar bzw. greifbarer zu machen und die verbleibenden 20 % primär als eine Folgewirkung der 80 % zu beurteilen.

Was aber machen die verdeckten 80 % genau aus? Jüngere empirische Studien aus der systemorientierten Betriebs- und Managementlehre zeigen, dass



→ erfolgreiche Unternehmen nicht nur eine (einzige) Strategie oder ein (einziges) Geschäftsmodell entwickeln, sondern darüber hinaus weitere Fähigkeiten und Kompetenzen parallel beherrschen müssen. Dazu gehört die Umsetzungs- bzw. Change-Management-Kompetenz – die Fähigkeit, permanent die Produktivitäten zu verbessern, aber auch die Fähigkeit, den Blick in die Zukunft zu richten und damit einhergehende notwendige Anpassungen rechtzeitig umzusetzen. Ob und in wieweit ein solches Gesamtsystem erfolgreich ist, hängt letztendlich von der Qualität der Führungskräfte und der Unternehmenskultur ab.

### Elemente ganzheitlichen Kredit-Ratings

Natürlich stellt sich die Frage, wie man das Subkutane des Eisberg-Phänomens in der Kreditpraxis im Rahmen eines Rating-Prozesses systematisch hinterfragen kann. Hierzu das Modell eines ganzheitlichen Ratings, das drei Elemente umfasst:

Das erste Element für die Früherkennung von Kredit Chancen und Risiken basiert auf den klassischen quantitativen Ratingfaktoren. Das zweite Element ist die qualitative Analyse des strategischen

Geschäftsmodells. Das dritte Element umfasst die strategisch relevanten Kompetenzen und Fähigkeiten zur Steuerung des Unternehmenserfolges ▶ 1.

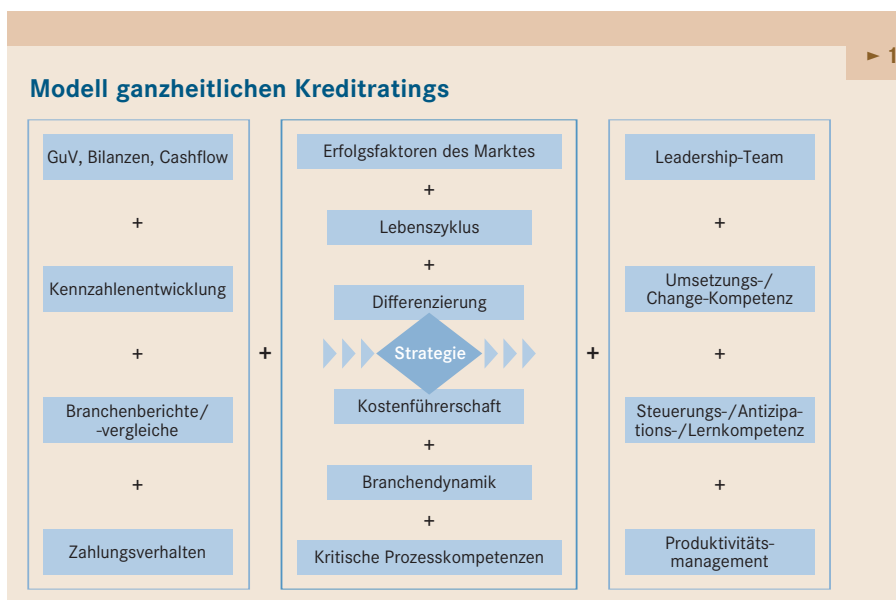
An Anfang steht der Blick auf das strategische Geschäftsmodell. Es mag banal klingen, ist jedoch alles andere als selbstverständlich: Ein Unternehmenslenker sollte wissen – und es einem Banker problemlos vermitteln können –, welches Geschäftsmodell seinem Unternehmen zugrunde liegt. Ein erster methodischer Ansatz besteht darin, kreditsuchende Unternehmen in eine Vier-Felder-Matrix einzuordnen und die dafür entsprechenden Erfolgsfaktoren zu hinterfragen. Diese Matrix gibt die Archetypen von Märkten wieder. Unterschieden wird zwischen Unternehmen, die sich entweder in Spezialmärkten, Volumenmärkten, in regional begrenzten Märkten oder in Märkten, die sich in einer Substitutions-situation befinden, bewegen.

Erfolgsfaktoren von Unternehmen, die sich in einem Spezialmarkt befinden – Beispiel hierfür wäre der hochspezialisierte mittelständische Maschinenbauer – sind Problemlösungs- und Innovationspotenzial, das Preis-Leistungsverhältnis, Qualität der Produkte bzw. Dienstleistungen etc. Im

Unterschied dazu bearbeitet beispielsweise ein Lebensmittelproduzent für die Dis-countschiene des Handels klassische Volumenmärkte. Erfolgsfaktoren für Unternehmen, die sich in diesen Märkten befinden sind: relativer Marktanteil, Kostenstruktur, der Preis, Markenführung, Qualität des Sortiments und das Supply Chain Management. Wiederum andere Erfolgsfaktoren sind für Unternehmen in Patt-Märkten relevant. Erfolgskritisch sind die Umstrukturierungs- und Diversifikationspotenziale des Unternehmens. In regional begrenzten Märkten spielen der persönliche Kontakt, die Vernetzung in der Region, die Qualität der Leistung und auch der Standort eine entscheidende Rolle.

Ein weiterer qualitativer Rating-Ansatz enormer Wichtigkeit eröffnet den Blick auf die Struktur des Produktportfolios eines Unternehmens und auf die unterschiedlichen Produktlebenszyklen der diesem Portfolio zugrunde liegenden Einzelprodukte. Der Erfolg eines Unternehmens hängt immer von den Lebenszyklen und der Innovationskraft seiner Produkte ab. Dass ein Automobilzulieferer extrem gefährdet ist, der Einbauteile für Alt-Modelle liefert, die kurz vor der Produktionseinstellung stehen, leuchtet unmittelbar ein. Stabil ist demnach ein Unternehmen, dessen Produktportfolio eine ausgewogene Mischung aus Produkten aller Lebensphasen darstellt: aus solchen, die sich noch in Planung befinden, aus solchen, deren Produktion gerade anläuft, aus solchen, die auf ihrem Performance-Zenit angekommen sind, und aus solchen, die kurz vor ihrem Marktaustritt stehen. Geht man demgemäß von vier Hauptphasen aus, so ist schon auf den ersten Blick jedes Unternehmen stark gefährdet, das mit jungen innovativen Produkten nicht wenigstens 20 bis 30 % seines Umsatzes erreicht.

Aber nicht nur der Lebenszyklus der Produkte besitzt Aussagekraft. Wichtige Hinweise liefert auch der Blick auf den Reifegrad des Unternehmens selbst. Die Insolvenzstatistiken belegen, →



## Leitfragen und Tipps der Strategieanalyse

Dimension	Leitfragen, Tipps	Schafft Verständnis für/über ...
<b>Erfolgsfaktoren des Marktes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Ist das Unternehmen tendenziell in einem Volumen-, Spezialmarkt, Patt-Markt oder begrenzten Markt tätig?</li> <li>▣ In wie weit besitzt das Unternehmen die Fähigkeit, die relevanten Erfolgsfaktoren des Marktes zu erfüllen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Marktpositionierung, -mechanismen</li> <li>▣ Relevante Erfolgsfaktoren</li> </ul>
<b>Lebenszyklus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ In welchem Lebenszyklus befinden sich die Kernprodukte des Unternehmens?</li> <li>▣ Ist der Umsatzanteil von Neuprodukten ? 20 % oder 30 %? Wie komplex sind die Sortiments-/Produktangebote?</li> <li>▣ Befindet sich das Unternehmen in seinem Lebenszyklus eher in einer Wachstums- oder Reifephase?</li> <li>▣ Wie löst das Unternehmen die typischen Problem- und Fragestellungen von Wachstums- oder Reifeunternehmen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Phase der Unternehmensentwicklung</li> <li>▣ Management typischer Fragestellungen/Probleme im Lebenszyklus</li> <li>▣ Struktur/Innovationsgrad/Komplexität des Produktportfolios</li> </ul>
<b>kritische Prozesskompetenzen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Arbeitet das Unternehmen in der typischen Prozesslandschaft eines Handels-, Produktions-, Projekt- oder Dienstleistungsunternehmens?</li> <li>▣ Hinterfragen Sie die kritischen Erfolgsfaktoren und Kompetenzen, die in den Prozessstrukturen nach Geschäftstyp relevant sind.</li> <li>▣ Was sind die Kernkompetenzen des Unternehmens innerhalb der Prozesskette?</li> <li>▣ An welchen Maßnahmen wird zur Stärkung von Kompetenzen, Abbau von Problemen gearbeitet?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Konfiguration der Prozess-/Wertschöpfungskette</li> <li>▣ Beherrschungsgrad kritischer Prozesskompetenzen</li> <li>▣ Stärken/Schwächen im Prozessmanagement</li> <li>▣ Effektivität/Effizienz der Prozesse</li> </ul>
<b>Branchendynamik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Welches sind die relevanten Trends und Dynamiken im Branchenumfeld bzw. im relevanten Markt des Unternehmens?</li> <li>▣ Mit welchen Chancen und Risiken muss sich das Unternehmen auseinandersetzen?</li> <li>▣ Welche Herausforderungen/neue Spielregeln muss das Unternehmen meistern?</li> <li>▣ In wie weit reagiert das Unternehmen proaktiv auf die Herausforderungen und Kräfte des Markt- und Wettbewerbsgeschehen in der relevanten Branche?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Branchenkräfte, Wettbewerbsintensität</li> <li>▣ Trends, Herausforderungen der Branchenentwicklung</li> <li>▣ Veränderungsdynamiken/-intensität des Wandels</li> <li>▣ Antizipationsfähigkeit des Unternehmens</li> </ul>
<b>Strategie/ Geschäftsmodell</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Lassen Sie sich explizit den relevanten Markt, die Nutzenpositionierung und den Wettbewerbsvorteil des Produkt- und Leistungsangebotes erläutern!</li> <li>▣ Fragen Sie das Unternehmen nach seinen Kunden/ Nichtkunden und zukünftigen Kunden/Nichtkunden!</li> <li>▣ Fragen Sie nach, ob das Unternehmen regelmäßig seine Wettbewerbsstellung durch Kundenbefragungen durchleuchtet!</li> <li>▣ Klären Sie, ob das Unternehmen die Strategie der Differenzierung/Kostenführerschaft oder die eines Wertinnovators verfolgt!</li> <li>▣ Hinterfragen Sie gleichzeitig, ob die Strategie und die Aktivitäten des gesamten Geschäftsmodells abgestimmt und konsistent sind!</li> <li>▣ Lassen Sie sich explizit die Ziele und konkreten Maßnahmen sowie Wirkungen der künftigen Ausrichtung erläutern!</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Zweck, Sinn und Umfang des Geschäftsmodells</li> <li>▣ Stimmigkeit/Kongruenz des Gesamtsystems</li> <li>▣ Definition des relevanten Marktes (Welche Produkte für welchen Kunden)</li> <li>▣ Relative Nutzen-/Wettbewerbspositionierung</li> <li>▣ Strategische Ausrichtung als Differenzierer, Kostenführer oder Wertinnovator</li> <li>▣ Strategische Ziele und Initiativen</li> </ul>

→ dass junge Unternehmen und alte Unternehmen überproportional gefährdet sind – junge Unternehmen, weil sie mit dem Wachstum (und dem damit verbundenen Liquiditätsbedarf) nicht klar kommen und alte Unternehmen, weil ihre Innovationskraft verbraucht ist und ihre Produkte keinen Markt mehr finden.

Wachstumsunternehmen neigen dazu, die mit dem Wachstum verbundenen Aufgaben – sei es Liquiditätssicherung, Qualitätsmanagement oder kongruentes Mitwachsen interner Strukturen und Prozesse – zu unterschätzen und – vom Erfolg

muss, der (strategische) Einkauf wesentlich erfolgskritischer ist als für den durchschnittlichen Dienstleister, dessen Hauptware seine eigene geistige Leistung ist (was für ihn wiederum den Bereich „Humankapital“ so wichtig macht).

Logischerweise bilden sich also typische Prozesslandschaften mit entsprechenden kritischen Fähigkeiten und Erfolgsfaktoren heraus. Bei einem Bauunternehmen – wobei Bau der „Inbegriff“ von Projektgeschäft ist – sind solche Kernprozesse neben dem Vertrieb – ein guter Vertrieb schadet nirgendwo – die Entwicklung der

ken ergeben sich aus dem Eintritt neuer Wettbewerber, substituierenden Produktneuheiten, der Entwicklungen auf der Lieferantenseite und insbesondere auf der Nachfragerseite. Hierzu gehören auch Einflüsse durch Veränderungen der politischen, makroökonomischen, technologischen und der soziodemografischen Rahmenbedingungen.

### Kundennutzen als Rating-Kriterium

Bevor man sich als Analyst also allein in die Zahlen quantitativer Rating-Modelle versteigt, sollte man die Kernfrage nach der Strategie und strategischen Markt- und Wettbewerbspositionierung stellen. Dabei geht es neben den Fragen nach dem relevanten Markt und dem relevanten Marktanteil um Schlüsselfragen wie diese: Wer sind die aktuellen und künftigen Kunden des Unternehmens? Wofür zahlt der Kunde im Vergleich zum Wettbewerb und wofür nicht? Worin besteht der relative Nutzen, den das Unternehmen bietet? Welche Neuerungen und Innovationen für künftige Nutzen- und Wettbewerbsvorteile gibt es?

Strategie wird auch definiert als die Frage, was zu tun ist und was nicht zu tun ist. Insofern ist diese Trade-Off-Hinterfragung der Geschäftsaktivitäten zentral. Demgemäß zeichnet es einen langfristig erfolgreichen Unternehmer aus, dass er nicht nur weiß, was er künftig tun wird, sondern auch von welchen Geschäften er dauerhaft die Finger lassen muss.

Kundennutzen stiftet ein Unternehmen, indem es seinen Kunden ein Mehr an Leistung bietet als die Wettbewerber und daher am Markt höhere Preise als die Konkurrenz erzielen kann. Kundennutzen bieten aber auch Unternehmen, die weniger Leistung bieten als die Wettbewerber – nur billiger. Solche Unternehmen sind Kostenführer.

Viele Unternehmer meinen, sie seien echte Differenzierer, da sie sich von der Konkurrenz durch eine Mehr an Leistung abhoben. Dieser Glaube ist so gefährlich, dass er sofort einer Nagelprobe zu unterziehen ist: Vermag ein Unter-

**„In den meisten Branchen haben sich die Strategie- und Performancezyklen auf zwei bis drei Jahre reduziert. Auch mehrere erfolgreiche Jahre in Folge bringen keine Lorbeeren, auf denen sich die Unternehmenslenker ausruhen könnten.“**

ihrer jüngsten Vergangenheit verwöhnt – Zukunftsrisiken zu unterschätzen.

Reife Unternehmen werden zumeist aus ganz anderer Richtung in Frage gestellt: Wenn der Umsatz bzw. Rohertrag stagniert oder fällt, ohne dass man massiv Strukturen verschlankt und Kosten abbaut, rutscht man schnell in die Verlustzone. Reife Unternehmen sind oft wenig innovativ, die historisch gewachsenen Kostenstrukturen sind einer Infragestellung bereits längst entzogen. Die Lenker dieser Unternehmen müssen also eine gleichermaßen neue wie umsetzbare Antwort auf die Frage finden, wie das strategische Geschäftsmodell zu erneuern ist.

### Prozessstrukturen und Kompetenzen der Kunden verstehen

Ein weiteres wichtiges Raster wohnt der Klassifizierung nach den vier Kern-Geschäftstypen: Produktion, Handel, Dienstleistung und Projektgeschäft inne. Jedem Typus liegen spezifische Schlüsselanforderungen zu Grunde. Es leuchtet ein, dass für einen Händler, der bei 80 % Wareneinsatz von 20 % Rohertrag leben

Projekte sowie deren Abwicklung. Kritischer Erfolgsfaktor in jedem Stadium von der Projektentwicklung über den Vertrieb bis hin zur Werkabnahme sind Projektierungskompetenz und Kalkulationssicherheit. Einfach ausgedrückt: Ganz gleich wie gut der Vertrieb ist und wie hochwertig die Bauleistung: Ein Bauunternehmen, das die Metakompetenz Kalkulation nicht beherrscht, ist hochgradig gefährdet. Es bietet unzureichend oder gar falsch kalkuliert an, ist nicht in der Lage, sachgerecht nachzufakturieren, und steht am Projektende vor leeren Kassen und der Frage, was in den vergangenen Monaten eigentlich schief gelaufen ist.

Ein weiterer unverzichtbarer Bestandteil besteht in der Hinterfragung der Markt- und Wettbewerbsdynamik des relevanten Marktes bzw. der Branche. Schon in den 80er Jahren hat Michael Porter mit seinem Five-Forces-Modell hierfür eine auch in der Praxis verwendbare Methodik geliefert. Typische Fragestellungen des Bankers hierzu könnten lauten: Welche künftigen Herausforderungen bzw. neue Spielregeln und damit Chancen und Risi-

## Leitfragen und Tipps zur Analyse der Steuerungs- und Managementqualitäten

Dimension	Leitfragen, Tipps	Schafft Verständnis für/über ...
Umsetzungs-/ Change- kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Fragen Sie explizit nach Maßnahmen, Prioritäten, konkreten Zielen, Meilensteinen, Status Quo, und Verantwortlichkeiten. Fragen Sie explizit nach den quantitativen Zielen der einzelnen Maßnahmen.</li> <li>▣ Inwieweit ist die gesamte Organisation hinsichtlich ihrer Ziele und Prozesse auf die strategische Umsetzung getrimmt?</li> <li>▣ Fragen Sie nach Rhythmus und Systematik, wie die Umsetzung seitens des Managements gesteuert und kontrolliert wird.</li> <li>▣ Hinterfragen Sie die Erfolge/Misserfolge/Lerneffekte von Change-Projekten der letzten ein bis zwei Jahre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Effektivität/Wirksamkeit von Initiativen/Maßnahmen</li> <li>▣ Grad der Einbindung der Organisation</li> <li>▣ strategische Prioritäten (first things first)</li> <li>▣ Umsetzungsfokus/Kompetenz des Managements</li> <li>▣ Sinnhaftigkeit Ressourcen/Aufgabenverteilung</li> </ul>
Antizipations-/ Anpassungs-/ Steuerungsfähigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Arbeitet das Unternehmen mit Profitabilitätsanalysen auf Produkt-Kunden-Segment-Ebene?</li> <li>▣ Durch welche Zahlen wird das Unternehmen gesteuert?</li> <li>▣ Lassen Sie sich die Plan-Ist-Vergleiche der letzten drei Jahre entlang der GuV erklären.</li> <li>▣ Prüfen Sie insbesondere die künftigen Umsatz- und Rohertragsplanungen und Prämissen der wichtigsten Segmente ab.</li> <li>▣ Hinterfragen Sie den Mechanismus, wie die Strategie bzw. strategische Maßnahmen in konkrete Zahlen übersetzt werden.</li> <li>▣ Fragen Sie nach den Chancen und Risiken der einzelnen Plan-Szenarien.</li> <li>▣ Hinterfragen Sie, in welchem Rhythmus und welcher Systematik strategische Fragestellungen, Prämissen-Checks und auch Veränderungen in den GuV-Planungen erfolgen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Transparenz, Güte der Zahlen Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen</li> <li>▣ Logik/Konsistenz von Planungsrechnungen</li> <li>▣ Reaktionspotenzial auf Umfeldveränderungen</li> <li>▣ Chancen-/Risikoverständnis des Managements</li> <li>▣ Antizipations-/Anpassungs-/Lernfähigkeiten</li> </ul>
Management der Produktivitätsentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Hinterfragen Sie die Effizienzsteigerungs-Maßnahmen der letzten ein bis zwei Jahre hinsichtlich ihrer Wirkung.</li> <li>▣ Stellen Sie Fragen, welche Maßnahmen in den nächsten ein bis zwei Jahren geplant sind und welche Ziele damit verbunden sind.</li> <li>▣ Fragen Sie, inwieweit Investitionen in Produktivität getätigt werden (ROI).</li> <li>▣ Ist das Streben nach Effizienz im Vorschlagswesen verankert und wird es gelebt?</li> <li>▣ Werden die Produkte wertanalytisch untersucht und entwickelt?</li> <li>▣ Hinterfragen Sie die Maßnahmen, die im Einkauf zu Kostensenkungen führen können.</li> <li>▣ Lassen Sie sich Kennzahlen über die Produktivitätenentwicklung vorlegen.</li> <li>▣ Welche Maßnahmen werden zur Verbesserung des Working-Capitals verfolgt?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Produktivitäts-/ Effizienzpotenziale</li> <li>▣ Kompetenz / Wirksamkeit des Managements</li> <li>▣ Ressourceneinsatz und -allokation</li> </ul>
Führung/Kultur	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Beleuchten Sie Lebenslauf, Erfahrungen des Topmanagements.</li> <li>▣ Erfolgt die Kommunikation mit dem Unternehmen offen und ehrlich?</li> <li>▣ Hat das Unternehmen das Bestreben, Schlüsselpositionen mit erstklassigen Führungskräften zu besetzen und Talente zu entwickeln?</li> <li>▣ Wie funktioniert das Management als komplementäres Team?</li> <li>▣ Welche Geschichten, Mythen und Erzählungen kursieren über das Unternehmen und deren Verantwortliche?</li> <li>▣ Nutzen Sie jede Gelegenheit, mit Führungskräften aus den unterschiedlichen Fachbereichen zu kommunizieren.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Qualität der Führungskräfte</li> <li>▣ Zusammenspiel/Ergänzung der Führungsmannschaft</li> <li>▣ Förderung und Forderung des Nachwuchses</li> <li>▣ Werte, Selbstverständlichkeiten des Unternehmens</li> </ul>

→ nehmen für seine Produkte keine deutlich besseren Preise zu erzielen als die Konkurrenz, ist es nur ein „Scheindifferenzierer“; es unterscheidet sich nicht von der Konkurrenz und ist schon aufgrund seiner falschen Selbsteinschätzung hochgradig gefährdet.

Aller Erfahrung nach erzielen die meisten Unternehmen eben keinen Preisvorteil gegenüber ihren Wettbewerbern, weil die Kunden die vermeintliche Mehrleistung weder wahrnehmen noch bezahlen. Weil das Unternehmen aber von der Selbsteinschätzung beseelt ist, Differenzierer zu

Das führt zur zentralen Frage der Umsetzungskompetenz eines Unternehmens. Wie gut ist das Unternehmen in der Lage, die gewollte Strategie auch tatsächlich umzusetzen. Kriterien hierfür sind das Verständnis der Gesamtorganisation über Strategie und konkrete Ziele sowie die verantwortliche Einbindung der Beteiligten. Einfache, aber sehr wirkungsvolle Fragen beleuchten die Maßnahmen, Projekte und Ziele eines Unternehmens sowie deren Zeitplan und Messgrößen.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch das Vorhandensein eines Regelkrei-

es wichtig, ein Verständnis dafür zu entwickeln, wie ein Unternehmen plant. Dabei interessiert zunächst: Erfolgt die Planung auf Basis konkreter Szenarien? Dann: Werden die wesentlichen Prämissen für die einzelnen Szenarien diskutiert und quantifiziert? Und schließlich: Erfolgt die Umsatzplanung segmentsbezogen und für die einzelnen Segmente auf Basis von Preis- und Mengenannahmen?

Unabhängig von den jährlich stattfindenden Planungs- und Budgetierungsprozessen ist auch von Interesse, inwieweit das Unternehmen operative und strategische Fragestellungen systematisch controlled und hinterfragt. In einem komplexen und dynamischen Umfeld ergeben sich so viele Änderungen der Strategie- und Planungsprämissen bzw. treten so viele neue Ereignisse ein, dass jede Ursprungsplanung einer ständigen Adjustierung bedarf. Die Kunst besteht darin, auch weiche Signale frühzeitig zu erkennen und zu interpretieren.

Nicht zuletzt geht es darum, einerseits das Radar nach Außen zu richten und andererseits im Tagesgeschäft konsequent und wirkungsvoll die Dinge umzusetzen. Nur so kann ein Unternehmen rechtzeitig auf Ereignisse reagieren, also Chancen wahrnehmen oder Risiken vermeiden. Auf diese Weise erkennt man auch schnell, ob ein Unternehmen vorausschauend agiert. Der Apple-Gründer Steve Jobs bringt das auf den Punkt, wenn er feststellt, dass der Unternehmer den Kopf in den Wolken haben muss und gleichzeitig die Füße auf dem Boden.

Nur wer unternehmerisch mit beiden Beinen auf dem Boden steht, kann ganzheitlich die Produktivität steigern. Dabei muss klar sein, dass Produktivitätssteigerung nicht nur den Abbau von Overheadkosten meint. Intelligentes Arbeiten an der Produktivität setzt Methoden des Target Costings, der Wertanalyse, des strategischen Einkaufs, Prozessoptimierung etc. voraus. Toyota ist ein sehr gutes Beispiel dafür, wie Produktivitätsfortschritte durch eine Vorschlagskultur auf Mitarbeiterebene erzielbar

**„Bei guten Unternehmenskern folgen Worten Taten, sie kommunizieren offen, zeigen klare Zukunftsszenarien auf und sind vor allen Dingen darum bemüht, erstklassige Führungskräfte um sich herum zu versammeln.“**

sein, erlaubt es sich höhere Kosten als die Wettbewerber. Das einzige, worin sich ein Scheindifferenzierer also von seinen Wettbewerbern unterscheidet, ist die Kostenstruktur, und die ist schlechter. Zur konkreten Hilfestellung sind in ► 2. die wichtigsten Leitfragen und Tipps zur qualitativen Strategieanalyse zusammengestellt.

### Von der Absicht zu den Erfolgen

Aus der Hinterfragung des Strategie- und des Geschäftsmodells und schlüssiger Antworten hierzu, darf jedoch keinesfalls der Schluss gezogen werden, dass das Unternehmen auch tatsächlich Erfolg haben wird. Viele Studien belegen, dass eine gute Strategie eine wichtige, aber keineswegs hinreichende Voraussetzung für den künftigen Erfolg ist. Kaplan und Norton, Erfinder der Balanced Scorecard gehen in ihren Untersuchungen davon aus, dass 60 bis 70 % aller strategischen Vorhaben nicht oder unzureichend ihre Ziele erreichen. Strategische Konzeptionen können sehr wohl die Frage beantworten, was ein Unternehmen erreichen will, über das entscheidende „Wie“ sagen sie jedoch sehr wenig aus.

ses, der die umzusetzenden Maßnahmen und Aktivitäten nachverfolgt, unterstützt und gegebenenfalls adjustiert. Unternehmen, die ohne Messgrößen, ohne Regelkreisläufe oder mit unklaren Verantwortlichkeiten in diesen Prozess einsteigen, werden mit hoher Wahrscheinlichkeit keinen oder unzureichende Erfolge in der Umsetzung ihrer Absichten aufweisen.

Weitere zu hinterfragende Metakompetenzen eines Unternehmens sind seine operative und strategische Steuerungs- und seine Antizipationsfähigkeit. Es ist erstaunlich, bei wie vielen auch größeren mittelständischen Unternehmen eine wirkungsvolle Steuerung schon deshalb nicht erfolgen kann, weil über Erfolg und Misserfolg in den einzelnen Sparten oder Produkt- und Kundengruppen Intransparenz herrscht. In einigen Unternehmen erfolgt gar keine Aufbereitung entscheidungsrelevanter Kennzahlen, andere Unternehmen wiederum ertrinken förmlich in Zahlenkolonnen.

Zur Steuerungskompetenz zählt auch die Fähigkeit, die Zukunft bestmöglich zu antizipieren und in Planungen abzubil- den. Auch für einen Kreditentscheider ist

sind. Für die Kredit- und Ratingpraxis bedeutet dies, Fragen zu stellen, welche Maßnahmen konkret zur Steigerung der Produktivität umgesetzt werden.

### **Die Klammer von allem: Das Management**

Am Ende steht die heikelste, aber auch entscheidende Frage der qualitativen Analyse. Unbestritten ist, dass die Qualität der Führungskräfte und ihr Zusammenwirken von ausschlaggebendem Einfluss für den Unternehmenserfolg sind. Gute Unternehmenslenker machen auch aus schwierigen Situationen das Beste, schlechte Manager schaden auch dem besten Unternehmen. So klar und eindeutig der Zusammenhang zwischen Qualität der Führungskräfte und dem Erfolg eines Unternehmens ist, so schwierig ist die Frage zu beantworten, wie man gute Unternehmenslenker von schlechten unterscheiden kann (ohne vorschnell eigenen Beurteilungsmustern zu verfallen).

Grundsätzlich gilt, dass bei guten Unternehmenslenkern Worten Taten folgen, sie offen kommunizieren, eine klare Landkarte über die Zukunft aufzeigen und vor allen Dingen darum bemüht sind, erstklassige Führungskräfte um sich herum zu sammeln. Daher sorgen sie sich intensiv um die Förderung des Führungsnachwuchses. Die Beurteilung des Managements ist demnach „in nuce“ die des Gesamtunternehmens. Was nicht überrascht, schließlich kann jedes Unternehmen nur so gut sein, wie der Chef es zulässt. Analog zur Strategieanalyse wurden Leitfragen und Tipps zur Analyse der Management- und Steuerungskompetenzen in ► 3 zusammengestellt. □

**Autoren:** Dr. Hans-Joachim Grabow ist Partner der Struktur & Management GmbH, Köln. Dr. Rainer Himmelsbach ist Partner der Himmelsbach, Achsnick & Kollegen Rechtsanwalts-gesellschaft mbH, Köln.

**2/3 ANZEIGE  
MSG GILLARDON**