

**Basel II und das Rating:
Mittelstandsorientierte
Strategiefindung –
Einsatz eines praxis-
orientierten Leitfadens**

Reflexionen XI

*Ein Periodikum der B|M|K
Mittelstandsberatung GmbH,
Würzburg und Nürnberg*

Kapitel I:

Rating:

Bedrohung oder Chance?

Gibt es die „Gewinner“-Position?

In den letzten Monaten wurde das Thema Basel II und seine Auswirkungen in vielen Fachpublikationen ausführlich behandelt. Aus einigen Veröffentlichungen wurden auch Drohszenarien abgeleitet und die Auswirkungen speziell für den Mittelstand sehr negativ dargestellt. Die Wahrnehmung der Anwendung von Basel-II-Kriterien stellt sich für Unternehmen vielfach so dar, als würde die Bankenseite die Spielregeln für die Kreditvergabe und Risikoabsicherung zu Lasten der Unternehmen einseitig neu definieren.

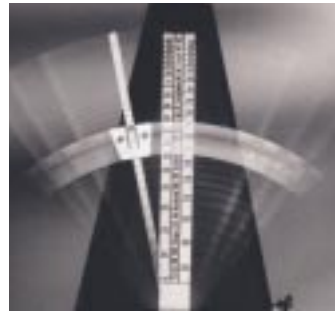
Basel II ist in der Konsequenz aber eine Neudefinition der Spielregeln für die Kreditvergabe, mit dem Ziel, die Kredite nach den individuellen Risiken und der Qualität des Kunden und seinem Geschäftsfokus zu wichten und zu bewerten. Dies erfolgt in Form eines bankinternen Ratings, welche die kundenindividuellen Finanzierungsbedingungen bestimmt. BMK ist in den Reflexionen IX und X ausführlich auf dieses Thema eingegangen. Mit Basel II wird mehr Wert auf eine Analyse der zukünftigen Unternehmensentwicklung gelegt werden. Die herkömmlichen, vergangenheitsorientierte Jahresabschlussanalysen mit den quantitativen Kriterien allein genügen in Zukunft nicht mehr. Die qualitativen Kriterien werden mitentscheidend für das Ergebnis des Ratings. Die Folge von Basel II ist ein intensivierter Informationsaustausch zwischen Bank und Kreditnehmer in beide Richtungen. Kreditnehmer müssen mehr Informationen bereitstellen, die Qualität Ihrer markt- und kundenbezogenen Prozesse transparent machen und die Kompetenz und die Fähigkeiten des Managements unter Beweis stellen.

Über das Unternehmen in der Krise und das Krisenmanagement wurde an dieser Stelle bereits ausführlich geschrieben und es wurden die Möglichkeiten einer professionellen Unterstützung erläutert. Die Gründe, warum ein Mittelstandsunternehmen in die Krise kommt, sind hinreichend bekannt. Sie liegen oft nach erfolgreichen Zeiten des Aufschwungs in dem sich rasant verändernden Marktumfeld und in historisch geprägten Unternehmerpersönlichkeiten, die mit der Geschwindigkeit des Wandels nicht Schritt gehalten haben. Aus naheliegenden Gründen haben sie sich nur auf das operative Geschäft konzentriert.

Bei Großunternehmen findet man häufig die Stabstelle Unternehmensentwicklung. Deren Aufgabe ist die Strategieentwicklung und die Ausrichtung des gesamten Unternehmens auf die strategischen Ziele und Erfolgspotentiale. Sie sorgt in der Regel auch für die Umsetzung der Strategie und die Einhaltung und Kontrolle der beschlossenen



Maßnahmen, für angepasste Aufbau- und Ablauforganisation und interne wie externe Kommunikation als Stütze des Prozesses. Im Mittelstand gibt es diese Funktion in der Regel so nicht. Sie wird meistens als „Nebenjob“ vom Geschäftsführer/Eigentümer wahrgenommen und geht deshalb nicht selten im Tagesgeschäft unter. So kommen Mittelstandsunternehmen häufig ungewollt und unbemerkt vom Kurs ab oder nutzen nicht die eigenen Möglichkeiten und die im Markt liegenden Chancen. Kommen jetzt noch plötzlich und unvorbereitet von den Kreditgebern die Anforderungen von Basel II hinzu, lässt sich die Situation mit „Bordmitteln“ nicht mehr beheben und führt direkt zu einer latenten bis akuten Krisensituation, der aber durch rasches und entschlossenes Handeln begegnet werden kann.



Heute müssen alle Existenzgründer ein umfassend ausgearbeitetes Unternehmenskonzept vorlegen, das alle unter Basel II diskutierten Anforderungen erfüllt. Checklisten und genaue Anforderungskriterien führen durch den Prozess. Dabei lassen sich die Existenzgründer oft von einem Berater unterstützen. Auch bei gestandenen Mittelstandsunternehmen kann das Beratungsunternehmen sozusagen als Management auf Zeit in der Funktion der „Unternehmensentwicklung“, als Partner und Trainer, diese Lücke schließen und durch aktives Coachen der Mannschaft das Unternehmen „tunen“, für die Zukunft fit machen.

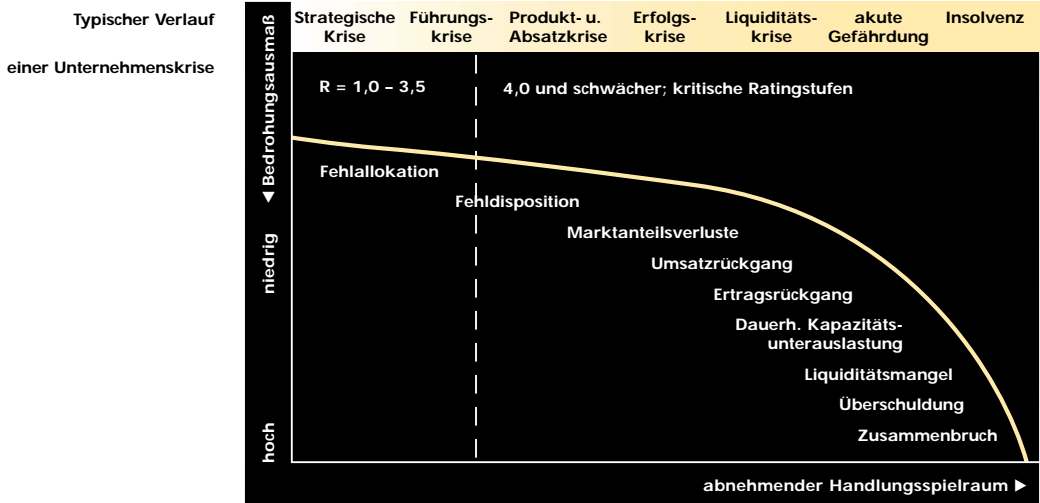
Der Verfasser ist deshalb überzeugt, dass in der vielzitierten „Bedrohung“ durch die Umsetzung der Basel-II-Kriterien die Chance für den Mittelstand liegt. Wenn die Unternehmen in die Lage versetzt werden, sich frühzeitig darauf einzustellen, ihren Geschäftsfokus und die Organisation zukunftsorientiert auszurichten, genügen sie ganz nebenbei auch allen an sie gestellten qualitativen Anforderungen aus der Basel II Thematik und gewinnen einen deutlichen Wettbewerbsvorteil. Und die Banken erhalten sich gute und wertvolle Mittelstandskunden. Wer die Herausforderung annimmt und heute aktiv wird, kann im wahrsten Sinne des Wortes einen Mehrwert für sein Unternehmen schaffen. Die Fähigkeit, Erfolgspotentiale transparent aufzuzeigen und die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens darzustellen, wird damit zum Wettbewerbsvorteil. Im nächsten Kapitel werden folgende Fragen beantwortet:

- ▶ Wann ist der richtige Zeitpunkt?
- ▶ Wie kann ein solches Vorgehen im Mittelstand aussehen?
- ▶ Wie kann die Kompetenz in das Unternehmen getragen werden?
- ▶ Wie sieht es mit der Umsetzung und Kontrolle der Maßnahmen aus?



Kapitel II:
Umsetzungsorientierter
Strategieleitfaden

Der richtige Zeitpunkt kann an den ersten erkennbaren Symptomen festgestellt werden, welches jedes für sich noch nicht existenzbedrohend sein muss. Wolfgang Hartmann, Vorstand Commerzbank AG greift in „Basel II und Mittelstand“ das Bild des schleichenden Krisenverlaufes auf. Frühzeitiges Eingreifen kann den Unternehmenswert und die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens und des Kunden sichern helfen:



Mit dem Einsatz eines Strategieleitfadens wird die strategische Ausgangslage des Unternehmens, die qualitativen und die quantitativen Kriterien zur Beurteilung der Zukunftsfähigkeit analysiert und das Unternehmen nachhaltig markt- und wertorientiert ausgerichtet. Zwischen Unternehmen und Kreditgebern wird eine Brücke des ständigen und zielorientierten Dialogs für eine positive Zusammenarbeit unter Berücksichtigung der in Basel II festgelegten Kriterien geschaffen. Dieser Leitfaden findet auch im Sanierungsfall mit entsprechend gesetzten Schwerpunkten Anwendung.

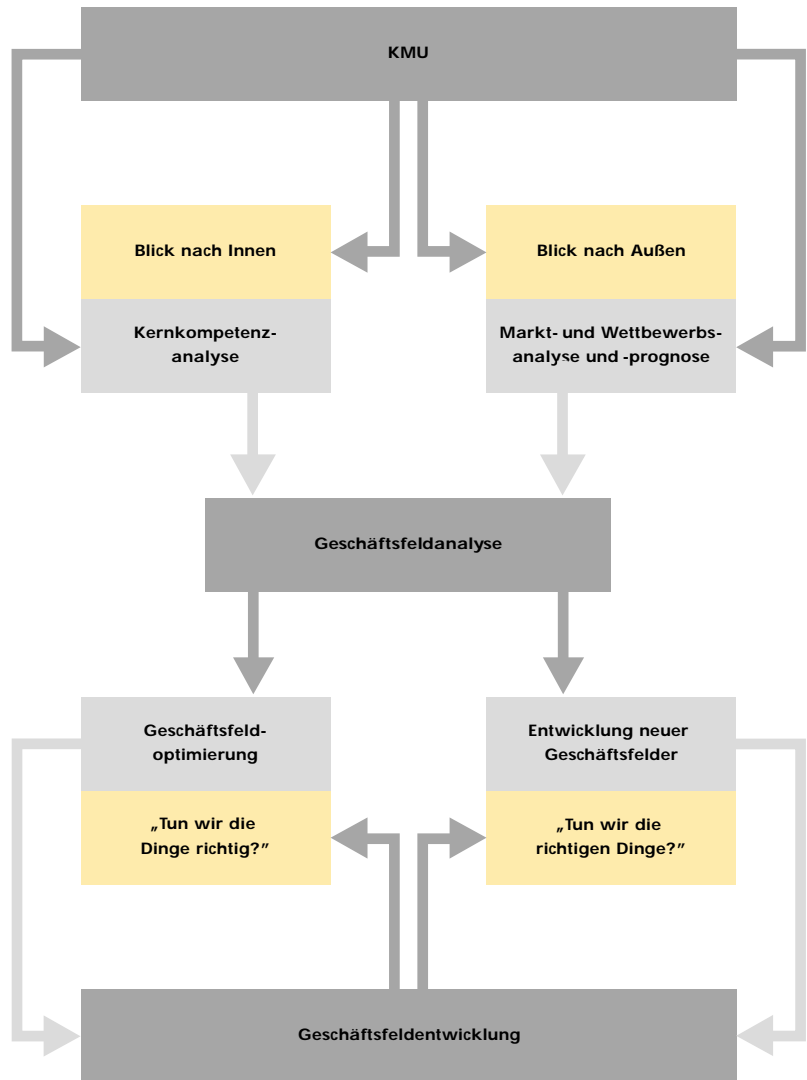
Qualitative Kriterien	Quantitative Kriterien
Markt-/Branchensituation <ul style="list-style-type: none"> • Marktvolumen • Künftiges Marktwachstum • Konjunkturabhängigkeit • Technologieanforderungen • Risiken von Markt/Branchen 	Ergebnisentwicklung (im Vergleich zur Branche/Wettbewerb) <ul style="list-style-type: none"> • Margen • Rentabilität
Wettbewerbssituation <ul style="list-style-type: none"> • Position zu den stärksten Mitbewerbern • Haupterfolgsfaktoren 	Kapitalstruktur und Finanzkonzept <ul style="list-style-type: none"> • Umlauf-/Anlagevermögen • Eigenkapitalausstattung • Verschuldungsgrad
Unternehmensführung/Management <ul style="list-style-type: none"> • Management (Fähigkeiten, Qualifikation, Erfahrung) • Strategie und Unternehmensfokus • Planungsverfahren (strategisch/operativ) • Managementinformationssysteme (Controlling/Reporting/Kommunikation) • Nachfolgeregelung 	Cashflow-Situation/Entwicklung
	Finanzielle Flexibilität <ul style="list-style-type: none"> • Liquiditätssituation • Zugang zu Kapital (mittel- bis langfristig)

Wesentlicher Bestandteil des geführten Strategieleitfadens ist die aktive Einbindung der Mitarbeiter. In Form von Trainingseinheiten und Workshops wird das gesamte Unternehmen analysiert, auf die Strategiefindung vorbereitet und damit die Voraussetzung für die Umsetzung im Sinne einer strikten Wertorientierung aller Aktivitäten geschaffen. Die Potenzial-Analyse des Unternehmens, also die Frage, wie das Unternehmen im Vergleich zum Wettbewerb heute am Markt positioniert ist und welche Maßnahmen notwendig sind, um wettbewerbsfähig zu werden bzw. auch zukünftig am Markt erfolgreich agieren zu können steht hierbei immer im Vordergrund. Dabei zeigt die Erfahrung, dass hierarchisch, d. h., „einsam“ von der Spitze entwickelte Strategien häufiger scheitern als solche, bei deren Entwicklung sowohl die Mitarbeiter als auch die Kunden und (potenzielle) Partner einbezogen werden.

Der Leitfaden ist im Sinne des Strategischen Management als ergebnisoffener Kommunikationsprozess mit einer konstruktiven Streitkultur besonders erfolgreich. Der integrierende Ansatz gewährleistet die Berücksichtigung aller relevanten Unternehmensbereiche wie Markt / Strategie, Organisation, Management-Potenziale, Finanzierung und deren gegenseitige Wechselwirkungen.

Das Zusammenwirken von Branchenexperten (Strategie- / Marktfragen) und Funktionsspezialisten (Organisation, Controlling, Human Resources) mit den Spezialisten des Kunden führt zu einem umsetzungsorientierten Lösungsweg und ist den Möglichkeiten des Mittelstandes angemessen. Die frühe Beteiligung der betroffenen Mitarbeiter des Kunden gewährleistet eine hohe Motivation und Qualität in der Umsetzung und die Nachhaltigkeit der Maßnahmen, welche durch den Einsatz bewährter Kontrollinstrumente sicher gestellt wird.





Der Strategieprozess verschafft dem Unternehmen (und jedem seiner Geschäftsbereiche) einen klaren Geschäftsfokus (Produkt/Markt-Konfiguration), welcher in den nächsten vier Jahren einen dominanten Umsatz- und Ertragsanteil generieren wird. Die übrigen Geschäfte sind strategisch ergänzend konzipiert.

Zusammen mit den Beratern analysieren die Mitarbeiter des Kunden die Ist-Situation des Unternehmens in Bezug auf Marktattraktivität und Marktposition, Kundennutzen und Kundenbedarf, Stärken und Schwächen sowie die Wettbewerbssituation. Die gemeinsame Arbeit in Workshops wird von Trainingseinheiten begleitet, fördert das unternehmensinterne Wissen zutage und macht es für alle zugänglich.

Das Workshopkonzept fördert das verschüttete Wissen, das „Vermögen“ des Unternehmens, welches in den Mitarbeitern schlummert, mit dem geführten und geförderten Strategieleitfaden zu Tage. Defizite werden mit fachkompetenter Beratungsleistung ergänzt.

Nach Bewertung aller Positionen und der abgeleiteten Zielsetzung wird mit dem Kunden die Fokussierungs-Strategie formuliert und der Geschäftsfokus wird im Bedarfsfall neu definiert.

Diese Form der Strategiefindung schafft eine klare und abgestimmte Zielvorgabe für eine Konzentration der Kräfte auf die entscheidenden und gewinnbringenden Geschäftsaktivitäten, für den Aufbau und die Ausrichtung einer an den Kundenbedürfnissen und dem Kundennutzen ausgerichteten Organisation und leitet die zur Zielerreichung erforderlichen Maßnahmen in Form von Projekten mit den benötigten Ressourcen ab. Zur Erreichung der Ziele werden im Anschluss messbare Projekte definiert und budgetiert. Die Projekte orientieren sich an ihrem Beitrag zur Zielerreichung. Sie konzentrieren sich auf den relevanten Kundennutzen, auf rentable und zukunftsorientierte Geschäftsfelder und die wertschöpfenden Aktivitäten und Prozesse.

Die Durchführung des Leitfadens zur Fokus-Strategie, einem geführten Analyse- und Strategieprozess, erfolgt gestaffelt in drei Phasen und erstreckt sich in der Regel über einen Zeitraum von drei bis vier Monaten (einschließlich der Umsetzung). Die nachstehende Methodik gibt eine Übersicht zur Durchführung der Analyse- und Strategiearbeiten. Der Prozess wird von den Beratern durch Workshops und Trainingseinheiten unterstützt.



Die drei Phasen
der Umsetzung

Phase 1	Phase 2	Phase 3
Analyse der strategischen Ausgangslage	Entwicklung der geeigneten Fokus-Strategie	Realisierungsplan und Effizienzsteigerung
ABC-Analyse der Produkte und Kunden	Geschäftsfokus-Definition <ul style="list-style-type: none"> • Geschäftsfeld-Matrix • Grobbeurteilung der Geschäftsfelder • Grobumschreibung des (der) Geschäftsfokus (-optionen) 	Strategie-Implementierung
Definition der Geschäftsfelder		Phasenkonzept / Schlüsselprojekte
Analyse der Geschäftsfelder <ul style="list-style-type: none"> • Marktanalyse • Konkurrenzanalyse • Fähigkeitsanalyse 	Geschäftsfokus-Strategie <ul style="list-style-type: none"> • Marktfokus • Marketing-Fokus • Vertriebssysteme • Kernfähigkeiten / -technologien 	Ressourcenplanung
Bewertung der Geschäftsfelder <ul style="list-style-type: none"> • Portfolio • Schlussfolgerungen 		Maßnahmenplanung
Fazit		Planerfolgsrechnung
Liste potenzieller Fokusbereiche		

Oktober 2002

Dr. Rudolf Ganz

Dipl.-Ing.

B|M|K Mittelstandsberatung GmbH

Goerdelerstraße 4, D-97084 Würzburg

Telefon (09 31) 7 97 64-0 · Fax (09 31) 7 97 64-99

e-mail: info@bmk-beratung.de · www.bmk-beratung.de