

Sven Wuscher/Markus Will

## „Zukunftscheck Mittelstand“ für Kreditgespräche mit der Bank

### Ein Instrument zur strukturierten Dokumentation der Zukunftsfähigkeit

Im Zuge der andauernden Wirtschaftskrise werden bei der Bewertung von Unternehmen fundierte Informationen über die Zukunftsfähigkeit immer wichtiger. Hierzu gehören jedoch nicht nur die „harten Fakten“ aus den Bilanzen, sondern auch die immateriellen Werte eines Unternehmens, wie Kompetenzen, Kundenbeziehungen, Patente und andere Zukunftspotenziale. Gerade wenn es um die Finanzierung von Zukunftsinvestitionen geht, können solche Faktoren des Intellektuellen Kapitals eine entscheidende Rolle spielen. Mit dem vom Fraunhofer Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IPK) und dem Arbeitskreis Wissensbilanz entwickelten „Zukunftscheck Mittelstand“ können KMU ihre Zukunftsfähigkeit unter Berücksichtigung des Intellektuellen Kapitals strukturiert darstellen und gegenüber einer Bank gezielt kommunizieren.

#### Verschärfte Bedingungen bei der Kreditbeschaffung

Die Wirtschaftskrise und rechtliche Bestimmungen für Banken führen dazu, dass die Kreditversorgung der Wirtschaft erschwert wird. Verschiedene Befragungen von Unternehmen haben ergeben, dass die Beschaffung von Krediten bei Banken als zunehmend schwierig eingeschätzt wird. Das ifo Institut für Wirtschaftsforschung und die Europäische Zentralbank kommen in ihren Jahresberichten für 2008 zu der Einschätzung, dass sich die Bedingungen für die Kreditvergabe weiter verschärfen.

Neben der allgemeinen Wirtschaftskrise wirken sich zusätzlich die Forderungen des Baseler Ausschusses für Bankenaufsicht erschwerend auf die Kreditbeschaffung aus. Die Forderung nach einer ganzheitlichen Risikobetrachtung führt dazu, dass Banken strenger auf die Bonität von Unternehmen achten und zunehmend mehr Transparenz über die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen, auch unter Einbezug der wichtigen immateriellen Werte, fordern.

KMU stehen daher vor der Herausforderung, ihrer Bank die bisher unberücksichtigten Faktoren des sogenannten Intellektuellen Kapitals, wie z. B. die Managementkompetenz, die Produktinnovationen oder die Kundenbeziehungen transparent zu machen. Gleichzeitig gehen Banken verstärkt dazu über, solche qualitativen und zukunftsorientierten Informationen in ihre Kreditentscheidungen einfließen zu lassen, um das Risiko eines Kreditausfalls präziser einschätzen zu können. Bisher fehlte es jedoch an adäquaten Instrumenten, um diese qualitativen Informationen strukturiert aufzubereiten und gegenüber einer Bank kommunizierbar zu machen.

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) hat daher das Fraunhofer IPK in Berlin beauftragt ein Werkzeug zu entwickeln, das die Kommunikation zwischen KMU und Banken systematisch unterstützt. In einem Pilotprojekt wurde gemeinsam mit Bankenvertretern und KMU der „BMWi Zukunftscheck Mittelstand“ entwickelt und getestet.

#### Ziel und Vorgehen des „Zukunftscheck Mittelstand“

Ziel des „Zukunftscheck Mittelstand“ ist die Erhöhung der Transparenz zwischen KMU und Bank im Kreditprozess. Bei diesem Kommunikationsprozess werden derzeit unterschiedliche Informationsquellen genutzt. Neben den Bilanzen, Jahresabschlüssen und weiterer Daten und Kennzahlen ist das persönliche Gespräch zwischen Bank und Unternehmer von hoher Bedeutung.

Um dieses persönliche Gespräch vorzubereiten, empfiehlt es sich, ein geeignetes Berichtsverfahren zwischen Bank und Unternehmen zu etablieren. Dieses sollte die klassischen finanziellen Kennzahlen des Unternehmens, aber auch die wichtigsten Informationen über dessen immaterielle Werte rechtzeitig bereitstellen.

Ein Bericht zur Unterstützung der transparenten Kommunikation zwischen KMU und Bank sollte die folgenden drei Kapitel enthalten:

- Strategie – Wo wollen wir hin?
- Status Quo – Wo sind unsere Stärken und Schwächen?
- Maßnahmen – Was müssen wir tun, um die Strategie umzusetzen?

Zu Beginn des Berichts sollte auf strategische Fragestellungen eingegangen werden, um die geplante Entwicklungsrichtung des Unternehmens darzustellen. Dieser Abschnitt sollte die Beschreibung des Geschäftsmodells, der Markt-

situation und deren Trends sowie die ggf. daraus abgeleitete strategische Ausrichtung der Organisation umfassen. Dies ermöglicht den Banken, den Organisationskontext zu verstehen und sich möglichst weit in das Unternehmen hineinzudenken.

Darauf folgend sollten die Ergebnisse der Analyse des Intellektuellen Kapitals, die Stärken und Schwächen sowie die Entwicklungspotenziale und Handlungsfelder dargestellt werden. Diese Punkte helfen den Bankern, einzuschätzen, wo die Stärken des Unternehmens liegen, welche Handlungspotenziale gesehen werden und weshalb eventuelle Investitionen als notwendig angesehen werden.

Das abschließende Kapitel sollte die strategisch notwendigen Maßnahmen und Investitionen unter Berücksichtigung des Intellektuellen Kapitals beschreiben. Damit wird es für den Bankmitarbeiter möglich, die geplanten Investitionen nachzuvollziehen und sich selbst ein Bild über die Erfolgchancen und die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu machen.

Mit Hilfe des „Zukunftsscheck Mittelstand“ kann ein Unternehmer allein oder unter Einbezug weiterer Schlüsselpersonen die relevanten Informationen für die drei Kapitel des Berichts anhand von acht einfachen Arbeitsschritten generieren.

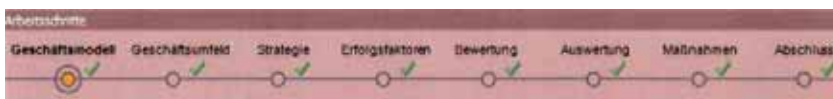


Abb. 1: Die 8 Schritte des „Zukunftsscheck Mittelstand“.

Der „Zukunftsscheck Mittelstand“ ist so aufgebaut, dass die erarbeiteten Informationen am Ende entweder in Form eines Berichtes oder als Softwaredatei an die Bank übergeben werden. Der Bankmitarbeiter hat die Möglichkeit, den Bericht zu kommentieren, zu dokumentieren und als Gesprächsgrundlage mit dem Unternehmen zu verwenden.

### Strategie – Wo wollen wir hin?

Die ersten drei Arbeitsschritte beinhalten 15 offene Fragen, mit denen die Strategie des Unternehmens erfasst wird! Der erste Schritt „Geschäftsmodell“ erfasst allgemeine Informationen zum Unternehmen, wie die Unternehmensgröße, die Produkte und Dienstleistungen und die wesentlichen Geschäftsprozesse. Im zweiten Schritt „Geschäftsumfeld“ wird beschrieben, welche Möglichkeiten und Risiken durch externe Einflussgrößen wie Wettbewerber, Lieferanten oder bspw. rechtliche Vorschriften bestehen. Basierend auf den Informationen zu Geschäftsmodell und Geschäftsumfeld stellt der Unternehmer anhand lang-, mittel- und kurzfristiger Ziele sowie geplanter Investitionen die eigene strategische Ausrichtung dar (Schritt 3). In der Praxis können die meisten der 15 Fragestellungen mit geringem Aufwand durch bereits vorhandene Informationen (wie z. B. aus Businessplänen oder Geschäftsberichten) beantwortet werden. Die gezielten Fragestellungen tragen dabei zur Schärfung und transparenten Darstellung der strategischen Ausrichtung bei.

### Status Quo – Wo sind unsere Stärken und Schwächen?

Für die erarbeitete Strategie werden die Erfolgsfaktoren des Intel-

lektuellen Kapitals definiert oder aus der mitgelieferten Vorlage die 15 Standardfaktoren (s. Abb. 2) übernommen und gegebenenfalls modifiziert. Die Faktoren werden auf einer Skala von 1–10 hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Erreichung des Geschäftserfolgs gewichtet (Schritt 4). Die Einflussfaktoren des Intellektuellen Kapi-

tals werden nach den drei Kategorien Human-, Struktur- und Beziehungskapital gruppiert.

Humankapital (HK)	
HK-1	Fachkompetenz
HK-2	Soziale Kompetenz
HK-3	Mitarbeitermotivation
HK-4	Führungskompetenz
Strukturkapital (SK)	
SK-1	Kooperation und Wissenstransfer
SK-2	Führungsinstrumente
SK-3	Informationstechnik und explizites Wissen
SK-4	Produktinnovation
SK-5	Prozess- und Verfahrensinnovation
SK-6	Unternehmensstruktur
Beziehungskapital (BK)	
BK-1	Kundenbeziehungen
BK-2	Lieferantenbeziehungen
BK-3	Beziehungen zur Öffentlichkeit
BK-4	Beziehungen zu Kapitalgebern, Investoren und Eigentümern
BK-5	Beziehungen zu Kooperationspartnern

Abb. 2: Standardfaktoren des Intellektuellen Kapitals.

Die Faktoren werden hinsichtlich ihrer Ausprägung in Bezug auf die aktuelle Strategie nach den Kriterien „Quantität“, „Qualität“ und „Systematik“ (Schritt 5) beurteilt. Dazu ist für jeden Faktor je Kriterium eine Frage zu beantworten und eine Bewertung auf einer Skala von 0 % (=nicht vorhanden) bis 100 % (=immer ausreichend) vorzunehmen.

Im Schritt 6 „Auswertung“ wird basierend auf der Gewichtung im Schritt 4 und der Bewertung im Schritt 5 ein „Potenzial-Portfolio“ (s. Abb. 3, S. 12) erzeugt. Das dargestellte Potenzial-Portfolio bildet die Gewichtung und Bewertung der Erfolgsfaktoren eines Beispielunternehmens aus der Softwarebranche ab. Die Faktoren sind in unterschiedlichen Größen und Farben dargestellt. Die Farben sind den einzelnen Kategorien „Humankapital“ (grün), „Strukturkapital“ (rot) und „Beziehungskapital“ (blau) zugeordnet. Die Bewertung der „Systematik“ wird

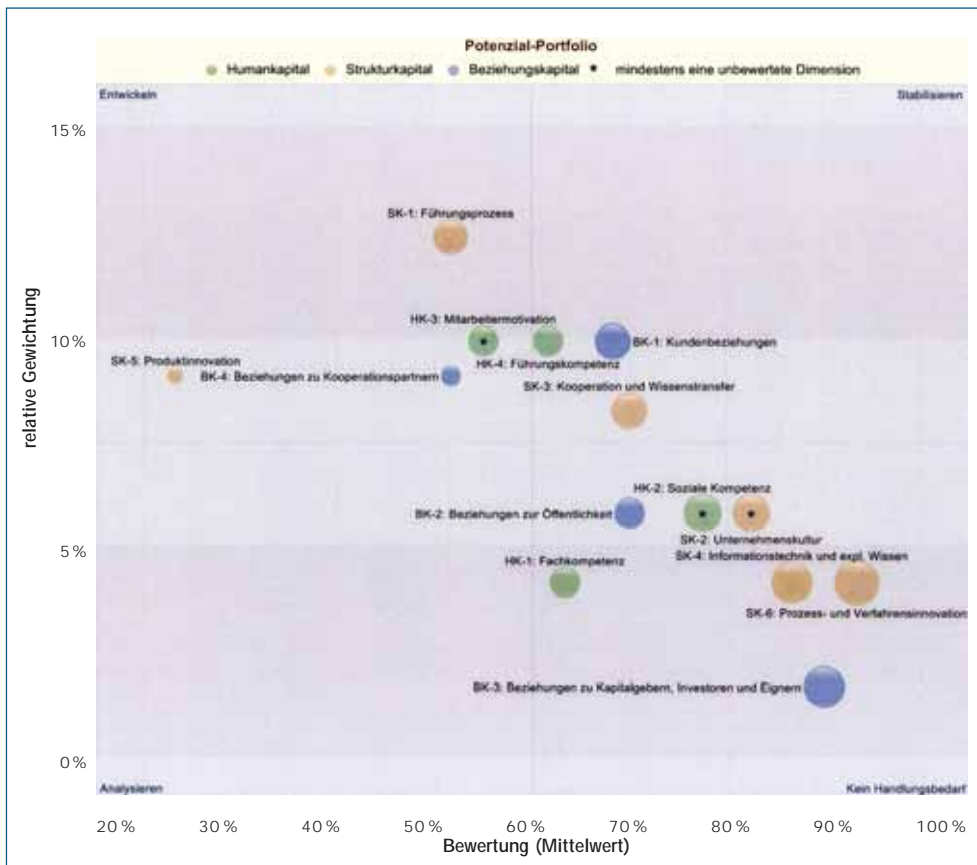


Abb. 3: Potenzial-Portfolio eines Beispielunternehmens.

zusätzlich über die Größe der Kreise abgebildet. Das dient der Bank als wichtige Zusatzinformation, da der mehr oder weniger systematische Umgang mit einem Faktor als Frühindikator für dessen zukünftige Entwicklung herangezogen werden kann. Vereinfacht heißt das, dass eine hohe Systematik eine positive Entwicklung erwarten lässt und ein geringes Risiko für unvorhergesehene Verschlechterungen in sich birgt. Während eine niedrigere Systematik größere Risiken und eine eher negative Entwicklung erwarten lässt.

Für das in Abbildung 3 dargestellte Beispielunternehmen ergeben sich aus der Analyse folgende Handlungsfelder:

- Produktinnovationen (SK-5). Relativ hohe Gewichtung, bei schlechter Bewertung und schlechter Systematik.
- Beziehungen zu Kooperationspartnern (BK-4). Relativ hohe Gewichtung, bei nicht optimaler

Bewertung und schlechter Systematik.

- Führungsprozess (SK-1). Höchste Gewichtung, bei nicht optimaler Bewertung, aber schon guter Systematik.
- Mitarbeitermotivation (HK-3). Sehr hohe Gewichtung, bei nicht optimaler Bewertung, aber schon guter Systematik.

### Was müssen wir tun, um uns zu verbessern?

Für die im Schritt 6 „Auswertung“ identifizierten Handlungsfelder werden im nächsten Schritt entsprechende Maßnahmen abgeleitet und konkretisiert. Zusätzlich zu der Vorgehensbeschreibung und dem Ziel bzw. dem erwarteten Ergebnis der Maßnahme können Meilensteine und Verantwortlichkeiten für die Umsetzung festgelegt werden. Die zusätzliche Angabe des Investitionsvolumens der Maßnahme ist für den Bankbera-

ter sehr hilfreich, weil er so den Finanzierungsbedarf für die Maßnahme vorab einschätzen kann.

Im letzten Schritt „Abschluss“ können die gewünschten Informationen zu einem Bericht über die immateriellen Werte zusammengestellt und ausgegeben werden. Dieser Bericht kann der Bank entweder ausgedruckt oder elektronisch, sofern die Bank den „Zukunftsscheck Mittelstand“ nutzt, zur Verfügung gestellt werden.

### Bewertung und Dokumentation der Bank

Wird in der Bank das Tool „Zukunftsscheck Mittelstand“ verwendet, kann der Mitarbeiter die bereitgestellten Informationen des Unternehmers entlang der acht Arbeitsschritte in einem eigenen Benutzerbereich kommentieren und anhand einer Ampel (grün, gelb, rot) eine Schnellbewertung durchführen. Auf diese Weise kann der Bankberater eine strukturierte Diskussion mit dem Unternehmer führen und die Kommentare gemeinsam mit dem Bericht zu Dokumentationszwecken abspeichern. Arbeitet der Banker nicht mit dem Tool, so bekommt er den Bericht in Papierform geliefert und kann auf Basis dieses Dokuments eine handschriftliche Kommentierung und Dokumentation vornehmen.

### Fazit und Ausblick

KMU haben die Möglichkeit, mit dem „Zukunftsscheck Mittelstand“ ihre Zukunftsfähigkeit strukturiert darzustellen und die von Banken geforderte Transparenz zu zeigen. Dabei kann der Unternehmer den

Detaillierungsgrad der Informationen durch das schrittweise Vorgehen im „Zukunftstest Mittelstand“ selbst festlegen. Darüber hinaus wird ein Bewusstsein für das Management des erfolgskritischen Intellektuellen Kapitals bei KMU gefördert. Die Kompatibilität des „Zukunftstest Mittelstand“ mit anderen Instrumenten des strategischen Managements (z.B. Risikomanagement und Wissensbilanz) ermöglicht es, die bereits vorhandenen Informationen effizient für die Berichterstattung gegenüber den Kapitalgebern zu nutzen.

Bankberater werden durch die strukturierte Dokumentation mit

dem „Zukunftstest Mittelstand“ in die Lage versetzt, im Gespräch mit der Geschäftsführung gezielt auf diejenigen Erfolgsfaktoren des Unternehmens einzugehen, die nicht aus der Finanzbilanz zu erkennen sind. Darüber hinaus können Bankberater aufgrund des übermittelten Berichts ihrer Dokumentationspflicht im Kreditvergabeprozess nachkommen.

Durch eine strukturierte Vorbereitung und eine aktive Kommunikation der Zukunftsfähigkeit von KMU sind Banken in der Lage, dem Anspruch der ganzheitlichen Risikobetrachtung im Rahmen der Regelungen des Baseler Ausschus-

ses für Bankenaufsicht gerecht zu werden. Mit den zusätzlichen Informationen sollte es Banken möglich sein, die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen nunmehr präziser einschätzen zu können und auch in Krisenzeiten die Versorgung der Wirtschaft mit Krediten zu gewährleisten.

*Dipl.-Kfm. Sven Wuscher ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Bereich Unternehmensmanagement am Fraunhofer IPK, Berlin. Kontakt: sven.wuscher@ipk.fraunhofer.de*

*Markus Will, M.A. ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Bereich Unternehmensmanagement am Fraunhofer IPK, Berlin. Kontakt: markus.will@ipk.fraunhofer.de*

## Wissen als Erfolgsgarant

### BMW-Roadshow Wissensbilanz gastierte in Waldshut

Das Wissen der Mitarbeiter ist heute für Unternehmen eine der wichtigsten Ressourcen: Neben den harten Fakten entscheiden zunehmend die sogenannten „weichen“ Faktoren über den wirtschaftlichen Erfolg. Daher wird es immer wichtiger, die immateriellen Vermögenswerte wie

„Wissensbilanz“. Es beschreibt die Motivation der Mitarbeiter, ihre Erfahrungen und Kenntnisse, die Qualität von Strukturen und Prozessen sowie die Kommunikation innerhalb eines Unternehmens, erläuterte Mart Kivikas vom Arbeitskreis Wissensbilanz am 26. März 2009 im Rahmen einer gemeinsamen Veranstaltung mit der Wirtschaftsregion Südwest GmbH in Waldshut. Die Wissensbilanz ermöglichte eine visualisierte Darstellung des intellektuellen Kapitals, erklärte Kivikas am Beispiel der Wissensbilanz-Toolbox. Dabei handelt es sich um eine Software, die Mitarbeiterwissen, Produktionsprozesse und Kundenbeziehungen mit Hilfe von Bewertungen erfasst und als Beziehungsnetzwerk darstellt. Wie der Weg zu einer wissensorientierten Unternehmensführung in der Pra-

xis aussieht, dies zeigte anschließend Birgit Winterhalter vom Deutschen Caritas Verband e. V. in Freiburg. Zwei bis drei Workshops mit einem festen Projektteam von bis zu zehn Mitarbeitern sowie intensive Kommunikation seien notwendig, um eine Wissensbilanz zu erstellen.

In der anschließenden Diskussionsrunde thematisierten die Teilnehmer intensiv die Chancen und den Nutzen der Wissensbilanz für die Unternehmen. Dabei ging es unter anderem um die Frage, ob und wie die Wissensbilanz mit bereits bestehenden Managementinstrumenten kompatibel sei, aber auch darum, welche Rolle sie im Verhältnis zu Kapitalgebern spielen kann. Einen wichtigen Tipp gab Dr. Alexander Graf, Gastgeber und Geschäftsführer der Wirtschaftsregion Südwest GmbH den Teilnehmern abschließend mit auf den Weg: „Durch die Erstellung einer Wissensbilanz kommt in den Unternehmen ein wichtiger Lernprozess in Gang. Nützen kann er jedoch nur, wenn man die Ergebnisse ernst nimmt und sie als Impuls für notwendige Entscheidungen begreift.“

(ggp)



*Tilmann Bollacher (l.), Landrat des Landkreises Waldshut, begrüßt die Teilnehmer der Wissensbilanz-Veranstaltung.*

Kompetenzen der Mitarbeiter, effiziente Organisations- und Prozessabläufe sowie die Beziehungen zu Geschäftspartnern zu erfassen und zu optimieren. Wirksame Hilfe verspricht das Analyse- und Steuerungsinstrument

ware, die Mitarbeiterwissen, Produktionsprozesse und Kundenbeziehungen mit Hilfe von Bewertungen erfasst und als Beziehungsnetzwerk darstellt. Wie der Weg zu einer wissensorientierten Unternehmensführung in der Pra-