



Editorial

Liebe Leserin, lieber Leser,

die wichtigsten Wirtschaftsindikatoren, allen voran der ifo-Geschäftsklimaindex, belegen, dass es wieder aufwärtsgeht.

Noch ist die wirtschaftliche Erholung jedoch ein zartes Pflänzchen, das es auch auf betrieblicher Ebene zu pflegen gilt. Es muss also im Unternehmen und in den Köpfen der Mitarbeiter ankommen, dass positives Denken und Handeln das Gebot der Stunde ist. Die Zeit der Starre ist vorbei, jetzt muss angepackt werden.

Es gilt nunmehr, sich wieder auf Strategien für nachhaltiges Wachstum zu besinnen. Dazu gehört auch, das eigene Unternehmen zu betrachten und Chancen, gegebenenfalls auch mit Hilfe von Dritten, zu analysieren, sich die Absatzmärkte und den Wettbewerb anzusehen, die eigenen Produkte auf ihre Marktfähigkeit hin zu prüfen und mögliche Schwächen kurzfristig abzubauen. Wird dies konsequent umgesetzt, kann der Unternehmer konkrete Wettbewerbsvorteile erreichen. Das wirkt sich auch auf die Unternehmensfinanzierung aus. Denn bei nachweisbar guten Zukunftsaussichten und stimmiger Argumentation finden sich auch Finanzierungsmöglichkeiten.

Ihr

Manfred Schwärzer

Genug geschrumpft!

Durch konsequentes Kostensparen und Kapazitätsabbau gelang es vielen Unternehmen, die Krise zu überleben. Auch wenn der Tiefpunkt längst noch nicht in allen Branchen durchschritten ist, sollten mittelständische Unternehmer jedoch spätestens jetzt den Aufbruch zu neuen unternehmerischen Ufern wagen – nicht zuletzt um ihre Umsatz- und Ertragsituation wieder in solidere Bahnen zu lenken.

Kostensparen, Kapazitätsoptimierung, Bestandsabbau, Liquiditätssicherung, Reduzierung des Working Capitals: In der Krise war es mit Sicherheit wichtig und richtig, diesen Themen höchste Priorität einzuräumen. Doch jetzt sollte sich der Fokus mittelständischer Unternehmer wieder auf Vorwärtsstrategien richten – selbst wenn sich die Situation

Die Weichen für eine nachhaltige Weiterentwicklung stellen

in einigen Märkten nur langsam verbessert. Gerade Unternehmen, die in der Krise schwache bis schlechte Ergebnisse erzielt haben, sind fast schon dazu verdammt, Erfolg zu haben. Denn die Kostenseite ist ausgereizt, sämtliche Einsparmöglichkeiten wurden in den letzten Jahren ausgeschöpft. Das Unternehmensergebnis und damit auch das Rating können heute meist nur durch Wachstum und damit einhergehende Umsatz- und Ertragssteigerungen signifikant verbessert werden.

Wenn der Prozess des Gesundschrumpfens abgeschlossen ist, geht es darum, die Weichen für eine nachhaltige Weiterentwicklung des Unternehmens zu stellen. Sowohl die Absatz- als auch die Beschaffungsmärkte in nahezu allen Branchen wurden durch die Wirtschaftskrise durcheinander gewirbelt, mit den Marktconstellationen veränderten sich auch die Rahmenbedingungen. Daher gewinnen strategische Fragestellungen wieder an Bedeutung: Wer sind wir? Wo stehen wir heute? Wo wollen

wir hin? Wer sind unsere Zielgruppen? Was wollen unsere Kunden? Wie können wir uns vom Wettbewerb abheben? Sich aufs Neue mit dem Produkt- und Leistungsspektrum, dem Status Quo und der Entwicklung der Märkte, den Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken zu beschäftigen, ist angesichts der Veränderungen in den vergangenen 24 Monaten dringend empfehlenswert. Und eine weitere Frage müssen sich Unternehmer gerade jetzt stellen und möglichst schlüssig beantworten: Wie können wir mehr verdienen?

In den vergangenen Monaten war der Umsatz die dominierende Größe. Der war in vielen Unternehmen ja auch dringend erforderlich, um Liquidität zu generieren. Die bittere Konsequenz des Verkaufens zu fast jedem Preis ist ein heftiger Preis- und damit auch Margenverfall. Doch um die Existenz des Unternehmens langfristig zu sichern, muss jetzt die Rentabilität wieder stärker in den Vordergrund der Überlegungen rücken.

Inhalt

Der berühmte Ruck	3
Gefahr erkannt – Gefahr gebannt: Zukunftssicherung durch Risikomanagement	4
Interview mit Andreas Beitzen von der KfW-Bankengruppe	6
Neue Perspektiven – auch für Marketing und Vertrieb	7

Gerade jetzt ist es an der Zeit, in Strategieworkshops Zukunftsstrategien zu entwickeln. Aussagekräftige Basisinformationen liefert die Marktforschung, zu der durchaus auch der Vertrieb sein Know-how, seine Erfahrungen und Einschätzungen beisteuern muss. Auch wenn sich an der Systematik von Stra-

Eine vorwärtsorientierte, mutige Unternehmensstrategie ist heute wichtiger denn je

ategieprojekten nichts geändert hat, gibt es doch einen großen Unterschied im Vergleich zu den Jahren vor 2008: Das Veränderungstempo hat sich drastisch erhöht, viele Märkte sind so volatil wie noch nie und werden es auf absehbare Zeit wohl auch bleiben. Unternehmen müssen künftig also noch flexibler auf die wechselnden Anforderungen und Herausforderungen in ihren Märkten reagieren können. Die Unternehmensstrategie wie bislang üblich für fünf Jahre zu formulieren, ist in den meisten Branchen daher wenig sinnvoll.

Eine vorwärtsorientierte, mutige und dennoch realisierbare Unternehmensstrategie ist wichtiger denn je. Im unternehmerischen Fokus sollte dennoch nicht allein der „große Strategiewurf“ stehen, sondern auch die kontinuierliche Feinsteuerung und Anpassung der unternehmerischen Planungen an die jeweils aktuelle Marktsituation. Das bekannte Motto, dass Stillstand im Grund Rückschritt bedeutet, trifft heute mehr denn je zu. Veränderungsprozesse in die Wege zu leiten und zu steuern, bildet die große Herausforderungen für alle Unternehmen. Dem Mittelstand hilft dabei natürlich seine fast schon sprichwörtliche Flexibilität. Die darf aber nicht in einem planlosen Durchwursteln und Reagieren auf akute Engpässe bestehen, sondern sollte dazu dienen, die strategischen Ziele zu erreichen. Ein aussagekräftiges Controllingsystem in Kombination mit einem sorgfältigen Monitoring der Entwicklungen auf den Absatz-, Beschaffungs- und Kapitalmärkten wird auch in den nächsten Jahren von immenser Bedeutung sein – vor allem wenn die aktuelle finanzielle und wirtschaftliche Lage des Unternehmens keine teuren Experimente erlaubt. Von seiner Beratungsgesellschaft sollten ein

mittelständischer Unternehmer heute nicht nur strategische Kompetenz, sondern auch fundiertes Branchenwissen erwarten. Denn sowohl bei der Entwicklung von Strategien als auch bei der Begleitung ihrer Umsetzung werden Generalisten mit tiefem Branchen-Know-how gebraucht.

Im Mittelstand muss ein Berater den Unternehmer darüber hinaus dabei unterstützen, Aufbruchstimmung und Kreativität im Unternehmen zu fördern und dafür sorgen, dass Zukunftsprojekte nicht im Sand verlaufen. Er muss ihm aber auch mit Rat und Tat bei der plausiblen Darstellung der aktuellen Situation, der Ziele und Pläne sowie der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens nach außen, vor allem gegenüber seinen Finanzierungspartnern, zur Seite stehen. Daher sollte eine Beratungsgesellschaft

Um die Banken im Boot zu halten sind fundierte und erstklassig Informationen nötig

mit den Gepflogenheiten von Banken und anderen Kapital- und Bürgschaftsgebern vertraut sein und auch in diesem Bereich über Expertenwissen und gute Kontakte verfügen.

Denn nach wie vor ist Kapital der große Engpass – nicht nur für den Mittelstand. Gerade wenn ein Unternehmen in den letzten beiden Jahren keine guten Zahlen vorweisen konnte und sich daher das Rating verschlechtert hat, tun sich Banken schwer damit, das Unternehmen weiter zu finanzieren – von zukunftsgerichteten Investitionen für künftiges Wachstum ganz zu schweigen. Um die Banken im Boot zu halten und sich nicht zuletzt Zugang zu öffentlichen Fördertöpfen zu verschaffen, müssen die Banken mit fundierten und erstklassig Informationen versorgt werden (siehe Interview mit dem KfW-Experten Andreas Beitzten auf Seite 6). In den letzten Jahren ist der Informationsbedarf der Banken gestiegen. Und daran wird sich auch so schnell nichts ändern. Neben der Unterstützung bei der Aufbereitung der Zahlen und der Plausibilisierung von Planungen unterstützen wir als Unternehmensberatung für den Mittelstand unsere Kunden aber auch dabei, neue Wege zur Deckung ihres

Kapitalbedarfs zu gehen. Nach wie vor sind die Aufnahme von Beteiligungskapital, aber auch Leasing und Factoring hier gute Möglichkeiten.

Über der fast schon dramatischen Problematik rund um Kapitalbeschaffung und Finanzierung gerät ein weiterer zumindest potenziell gefährlicher Engpass

Aufbruchstimmung erzeugen, Kreativität und Innovationsfreude wecken

leicht in Vergessenheit: Der Fachkräftemangel. Bereits jetzt zeichnen sich in einigen Branchen – und längst nicht mehr nur bei Ingenieuren – Engpässe ab. Aus- und Weiterbildung sowie professionelles Personalmarketing sind damit weitere Themen, die derzeit auf die Agenda des Mittelstands gehören. Aber auch die Motivation des bestehenden Mitarbeiterstamms darf nicht vernachlässigt werden. Hier gilt es, Angst und Verunsicherung zu beenden, um tatsächlich die erforderliche Aufbruchstimmung zu erzeugen, die Kreativität und Innovationsfreude wieder zu wecken und die Mitarbeiter auf die geplanten Wachstumsinitiativen einzustimmen (mehr dazu im nachfolgenden Artikel). Dazu braucht ein Unternehmer Führungskräfte, die mehr können, als lediglich Kosten zu sparen. Jetzt schlägt die Stunde der Marketing- und Vertriebsexperten, der Motivatoren und Innovatoren. Doch der wichtigste Erfolgsfaktor ist und bleibt der Unternehmer selbst, der den Mut hat, neue Wege zu beschreiten und die Zukunft anzupacken. Und dabei unterstützen wir Sie gerne!



Im Profil

Seit 1990 berät Manfred Schwärzer mittelständische Unternehmen.

Als geschäftsführender Gesellschafter

der Mittelstandsberatung Schwärzer & Partner legt er seinen fachlichen Schwerpunkt auf die Bereiche Strategieentwicklung, Kostenmanagement/Controlling, Finanzierungsfragestellungen, M & A und Restrukturierung.

Der berühmte Ruck.

Es gibt diverse Möglichkeiten, Führungskräfte und Mitarbeiter nach harten Zeiten für Vorwärtsstrategien zu motivieren. Die Schlüsselrolle spielt dabei der Unternehmer selbst mit seiner Überzeugungskraft und seiner Vision für eine erfolgreiche Zukunft.

Nach der gefährlichen Krise bietet sich derzeit eine einmalige Chance, zusammen mit den Besten und Leistungswilligsten des Unternehmens alte Zöpfe abzuschneiden, neue Prozesse zu organisieren, das Leistungsangebot zu entrümpeln, neuen Mitarbeitern (Führungs-) Chancen zu bieten, mit den Kunden über neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit zu reden, alle Budgets in Frage zu stellen und neu zu definieren und damit die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens auch zukünftig zu sichern. Denn jedes Erfolgsmuster altert – und die Alterungserscheinungen treten in Krisen besonders drastisch zu Tage.

Die Basis motivieren, das ist die Kunst

Der Unternehmer muss sich daher gerade jetzt dazu entschließen, das Heft wieder selbst in die Hand zu nehmen anstatt sich von Kunden, Lieferanten, Bankern oder Mitarbeitern drängen zu lassen. Er muss selbst die Richtung bestimmen und den berühmten Ruck durch das Unternehmen gehen lassen. Manchmal braucht ein Unternehmer einen Anstoß zu dieser Erkenntnis. Dieser Anstoß könnte zum Beispiel aus einem Seminarbesuch, einer Kundendiskussion oder einem offenen Gespräch mit einem Unternehmensberater kommen, manchmal vielleicht auch von einem Gespräch mit Bankern. Entscheidend ist jedoch der Wille des Unternehmers, seinen derzeit vielleicht noch auf Krise und Überlebenskampf verengten Tunnelblick wieder zu weiten und sich selbst für einen Aufbruch zu neuen unternehmerischen Ufern zu motivieren.

Oft wird diese Motivation des Unternehmers, sich neu aufzustellen, von Misserfolgsvermeidern, Bedenkenträgern und allzu zurückhaltenden Finanziers gebremst. Schon vor der Wirtschaftskrise scheiterten viele Erfolgsprojekte daran, dass der Unternehmer nicht in der Lage war, für sein Vorhaben einen geeigneten Finanzier zu finden, da er die Sprache der Banker nicht gelernt hatte und das Minenfeld des Risikomanagements

nicht ausreichend kennt. Hier kann der Einsatz eines guten Beraters Wunder wirken – heute mehr denn je.

Den Wandel eines Unternehmens schafft ein motivierter Unternehmer allein allerdings selten, es sei denn, er agiert als Einzelkämpfer. In den allermeisten Fällen muss auch bei der Belegschaft eine gewisse Aufbruchstimmung erzeugt werden, um sie wieder zum Blick über den Tellerrand des Alltagsgeschäfts hinaus zum kreativen Querdenken und zum Erkennen neuer Chancen zu bewegen. Eine Schlüsselrolle spielen dabei natürlich die Führungskräfte und die echten Leistungsträger. Am wichtigsten

ist es daher, sich für diese Menschen viel Zeit zu nehmen. Vor Strategieprojekten sollte der Unternehmer beurteilen, wer wirklich ins Unternehmen passt und wer das Unternehmen mit ihm zusammen nach vorne bringen kann. Mit diesen Mitarbeitern muss der Unternehmer dann einen aufrichtigen und offenen Dialog führen. Er muss ihnen klarmachen, dass es überlebensnotwendig ist, dass jeder Einzelne neue Ideen für die Weiterentwicklung der Firma und seiner ei-

Eine Strategie erfolgreich umsetzen heißt, sie auf kleine, verständliche und beherrschbare Schritte herunterbrechen.

Ein langfristig erfolgreicher Unternehmer

- setzt sein Unternehmen an die erste Stelle seiner eigenen Prioritäten
- macht sich frei von alten Erfolgsmustern, gemäß dem Motto „Das Bessere ist der Feind des Guten“
- ist eher ein „Erfolgssucher“ als ein „Misserfolgsvermeider“
- verfolgt seine Ziele konsequent so lange sie Aussicht auf Erfolg bieten
- bindet alle Leistungsträger engagiert ein und nimmt sie auch als Persönlichkeiten ernst
- kann die Erkenntnis von Antoine de Saint-Exupéry umsetzen: „Wenn du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten endlosen Meer“.

genen persönlichen Karriere zu bringen hat. „Up oder Out“ lautet die Devise in diesem Fall – natürlich so weit wie möglich sozialverträglich und auch diplomatisch kommuniziert. Mit Besitzstandswahren allein kann ein Unternehmen nach einer Krise nämlich kaum einen erfolgreichen Neustart hinlegen.

Meiner Erfahrung nach besteht die größte Herausforderung bei Strategieberatungsprojekten weniger darin, die oberste Führungsebene davon zu überzeugen. Die zieht meist noch begeistert mit. Schwieriger ist es, die Basis zu motivieren. Daher empfiehlt es sich, in die einzelnen Projektteams immer auch Mitarbeiter aus den unteren Ebenen zu berufen, die innerhalb des Unternehmens bestens vernetzt sind und das Vertrauen ihrer Kollegen genießen. Diese Mitarbeiter dienen als interne Multiplikatoren, sie informieren über die Ziele und Maßnahmen der einzelnen Veränderungsprojekte und nehmen ihren Kollegen die weit verbreitete Angst vor Veränderungen.

Eine der wichtigsten Regeln, um Strategien erfolgreich umzusetzen ist es, sie auf kleine, verständliche und beherrschbare Schritte herunterzubrechen. Visionen müssen verständlich dargestellt werden und die abgeleiteten Ziele für jeden einzelnen Mitarbeiter plausibel und

erreichbar sein. Darüber hinaus muss im Mittelstand gerade heute vom Unternehmer erklärt werden, warum das Unternehmen aufgrund seiner besonderen Stärken gute Chancen hat, diese Ziele im Wettbewerb zu erreichen und die besonderen Bedrohungen zu überwinden. Selbst Feindbilder des Wettbewerbs sind zulässig und oft auch sinnvoll, aber sie müssen fair und realistisch sein.

Die mentalen Hürden, die heute, nach Jahren der Krise und des Kostensparens, für die erfolgreiche Umsetzung einer Vorwärtsstrategie überwunden werden müssen, dürfen jedoch nicht unterschätzt werden. In vielen Unternehmen ist die Verunsicherung darüber, wie es weitergehen wird, genauso groß wie der Erklärungs-, ja fast schon Ermüchtigungsbedarf. Eine Firmenveranstaltung, bei der den Mitarbeitern die neuen Strategien und Ziele sowie der Weg zur Zielerreichung erklärt wird, bildet einen guten Auftakt.

Falsch ist es meiner Erfahrung nach jedoch, mit aufgesetzten Motivationsmethoden zu agieren, wie sie in manchen US-amerikanischen und japanischen Unternehmen eingesetzt werden. Nur authentische Botschaften sind glaubwürdig. Motivation aus dem Rezeptbuch funktioniert nicht. Unüberlegte und rein arithmetische Erfolgsprämien auszuloben, junge und unerfahrene Mitarbeiter auf Führungspositionen zu setzen so-

wie unfaire und nicht korrekte Devisen auszugeben, ist ebenfalls ganz und gar nicht zielführend. Die Kultur der Firma und das darauf basierende Vertrauen aufs Spiel zu setzen, zählt meines Erachtens zu den großen Fehlern beim Thema Mitarbeitermotivation. Die unternehmerische Vision ist Wurzel und Gerüst des Unternehmensleitbildes. Sie soll zeigen, was in Zukunft sein soll, aber weniger, wie genau das zu erreichen ist. Das Unternehmensleitbild muss darüber hinaus die persönliche Verantwortung jedes Leistungsträgers für das Unternehmen, aber auch die langfristige Loyalität des Unternehmers gegenüber der Firma und den Mitarbeitern in den Vordergrund stellen

Die Motivation der Leistungsträger stellt sich aber nur dann ein, wenn sie noch angemessene Freiräume erhalten, wie sie diese erwünschte Zukunft zu realisieren haben. Aber auch klare Worte helfen weiter: Der Unternehmer muss den Mitarbeitern verdeutlichen, dass sie bei der Leistungserbringung an ihre persönlichen Grenzen gehen müssen und dass Mut und Kreativität erforderlich sind. Fehler dürfen durchaus gemacht werden, sie dürfen allerdings nur überschaubare Folgen nach sich ziehen und sich nicht wiederholen. Es muss jedem einzelnen Mitarbeiter bewusst werden, dass die Priorität des Handelns zunächst vom Kundeninteresse, dann vom Unternehmensinteresse und erst

an dritter Stelle vom Eigeninteresse bestimmt sein darf. Fatal ist es, wenn Leitbilder vom Unternehmer oder von Führungskräften nicht gelebt werden, es sich also lediglich um Lippenbekenntnisse handelt. Auch wenn Visionen angesichts veränderter Rahmenbedingungen durchaus auf ihre Relevanz hin untersucht und verändert werden dürfen: Der rote Faden, die Persönlichkeit und das Wertesystem eines Unternehmens müssen erhalten bleiben. Zusammen mit den strategischen Stärken der Firma bilden sie das Fundament für das Vertrauen von Kunden, Mitarbeitern und anderen Stakeholdern. Vertrauen lässt sich zwar nicht quantifizieren, ist aber dennoch einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprojekten.



Im Profil

Peter von Windau ist Mitbegründer der Deutschen Gesellschaft für Mittelstandsberatung (DGM) und war deren langjähriger

Geschäftsführer und Beiratsvorsitzender. Er war Lehrbeauftragter der TU München, Mitglied der Enquete-Kommission des Landes Baden-Württemberg zur Zusammenarbeit des Mittelstands mit Beratern und ist Autor zahlreicher Veröffentlichungen.

Gefahr erkannt – Gefahr gebannt: Zukunftssicherung durch Risikomanagement.

Unternehmerisches Handeln ist immer mit Risiken behaftet. Sie zu ignorieren ist ganz und gar nicht empfehlenswert. Denn nur wer die Risiken kennt, kann sie beherrschen, das heißt minimieren oder eventuell ganz vermeiden. Bei der Konzeption und Umsetzung von Vorwärtsstrategien erhöht professionelles Risikomanagement zudem die Entscheidungsfreude und -kompetenz.

Hemmt ein Risikomanagementsystem nicht sämtliche Projekte und Initiativen rund um Innovationen und das Erobern neuer Märkte und Zielgruppen? Versorgt man damit nicht die Bedenken-träger und Pessimisten im Unternehmen mit fundierten Argumenten, doch lieber alles beim Alten zu belassen? Ganz Im Gegenteil! Risikomanagement leistet – besonders auch in mittelständischen Unternehmen – einen wesentlichen Beitrag für nachhaltig erfolgreiche Aufbruchs- und Wachstumsphasen. Es

hilft, Fehler zu vermeiden und richtige, das heißt fundierte Entscheidungen zu treffen, da sich deren Folgen besser abschätzen lassen.

Natürlich braucht ein Unternehmer Mut zum Risiko, um seine Strategien zu verändern und unternehmerisches Neuland zu betreten. Die Augen vor den dabei entstehenden Risiken zu verschließen, ist allerdings nicht mutig, sondern unklug. Denn etwas zu „unternehmen“ ist immer mit Risiken behaftet. Sie zu

vermeiden oder wenigstens im verkräftbaren und überschaubaren Rahmen zu halten, bedingt, dass man sich mit dem Erkennen und Managen von Risiken befasst und ihnen aktiv begegnet. Gerade bei einer strategischen Neuausrichtung trägt Risikomanagement daher maßgeblich dazu bei, drohenden Schaden vom Unternehmen abzuwenden.

Doch nicht nur wenn es darum geht, das Unternehmen neu aufzustellen, sondern auch im Alltagsgeschäft lauern

Risiken. Die Palette reicht von Unfällen in der Produktion und gesundheitlichen Schäden, die durch ein Produkt des Unternehmens hervorgerufen werden

Professionelles Risikomanagement trägt maßgeblich zur Zukunftssicherung bei

können, über Kunden, die nicht bezahlten und Lieferanten, die nicht in der gewünschten Qualität liefern, bis hin zu Patentklau und der Zusammenarbeit mit nicht angemessen qualifizierten Finanzierungspartnern. Diese Liste lässt sich fast unendlich verlängern, denn bei sämtlichen Prozessen, Entscheidungen und Handlungen können Risiken entstehen.

Ein professionelles Risikomanagementsystem trägt maßgeblich zur Zukunftssicherung des Unternehmens bei und bildet daher einen wesentlichen Bestandteil nachhaltiger Unternehmensführung. Das Risikomanagement ist eine völlig eigenständige und zwingend ausschließlich der Geschäftsführung verantwortliche Organisation innerhalb des Unternehmens.

Beim Aufbau und der Verankerung eines effizienten Risikomanagementsystems ist es durchaus sinnvoll, auf externe Unterstützung durch erfahrene Unternehmensberater zurückzugreifen,

Erst der regelmäßige Risikobericht ermöglicht die richtigen Konsequenzen

die nicht nur über fundiertes Know-how rund um die Systematik von Risikomanagement verfügen, sondern sich auch mit der Entwicklung und Umsetzung von langfristig wertsteigernden Unternehmensstrategien auskennen. Durch den Blickwinkel von außen und die Erfahrungen mit Risikomanagement in vielen verschiedenen Unternehmen und Branchen können Unternehmensberater wertvolle Impulse geben. Darüber hinaus unterstützen und begleiten sie bei der Konzeption, Einführung und Umsetzung eines praxisgerechten Systems, was wiederum den Unternehmer entlastet. Dies gilt sowohl für den Auf-

bau des Richtlinienystems als auch für die erstmalige Erfassung und Bewertung der Risiken sowie vor allem auch für die Schulung und Sensibilisierung der Mitarbeiter für dieses Thema.

Die Einführung eines Risikomanagementsystems und die erstmalige Erfassung der Risiken stellt durchaus einen gewissen Kraftakt dar. Damit allein ist es jedoch nicht getan. Kontinuierliche Anpassungen und Feinjustierungen sind ein Muss. Auch dabei kann ein externer

Die Hauptfelder des Risikomanagements bestehen in der

- Sensibilisierung der Mitarbeiter für das Thema
- Bestellung eines Risiko- oder Risc-Managers
- Erarbeitung und Inkraftsetzung von Richtlinien, in denen dargelegt wird, wie Risiken erfasst und klassifiziert werden
- Erfassung der Risiken in allen Bereichen des Unternehmens
- regelmäßigen Berichterstattung an die Geschäftsleitung
- regelmäßigen Schulung der Mitarbeiter

Berater unterstützen, etwa indem er einen Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen organisiert und moderiert.

Mit einem monatlichen oder vierteljährlich erstellten Risikobericht informiert der Risikomanager die Unternehmensleitung über die Risiken und ihre Bewertung. Die richtigen Konsequenzen daraus zu ziehen ist dagegen Aufgabe des Unternehmers. Bei der Festlegung von Unternehmensstrategien und daraus abgeleiteten Maßnahmen sollte daher auch der Risikomanager involviert sein. Seine Aufgabe besteht in diesem Fall darin, die Planungen bezüglich ihrer Risiken zu hinterfragen und diese Risiken zu analysieren und zu bewerten, sodass Maßnahmen zur Vermeidung in die Wege geleitet sowie eventuell auch entsprechende Vorsorge für künftige Problemfelder getroffen werden kann.

Während der Risikobericht ausschließlich für den Unternehmer bestimmt ist, sollten die Risikorichtlinien durchaus auch an Stakeholder des Unternehmens weitergereicht werden. Denn ein weiterer, nicht zu unterschätzender Vorteil eines professionellen Risikomanagementsystems besteht darin, dass es auch bei Finanzierungspartnern wie Banken und Beteiligungsgesellschaften als Pluspunkt gilt und sich positiv auf das Rating auswirkt. Darüber hinaus sollten die Risikomanagement-Richtlinien auch der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft übergeben werden, um sie und gegebenenfalls getroffene Maßnahmen in den Prüfungsbericht einfließen zu lassen und damit deren zukunftsichernde Wirkung zu attestieren.

Selbst mit akribisch ausgearbeiteten Risikorichtlinien, einer gründlichen ersten Bestandsaufnahme und konsequenter Anpassung eines Risikomanagementsystems gibt es natürlich immer Risiken, die im Vorfeld nicht erkannt werden oder auch neu entstehen. Allein aus diesem Grunde auf Risikomanagement zu verzichten, würde der unternehmerischen Verantwortung jedoch nicht gerecht, vielmehr gilt es, das System kontinuierlich neu zu justieren. Denn wenn ein Unternehmen Vorsorge trifft, um die bekannten Risiken zu vermeiden oder zu minimieren, dann bleiben nicht zuletzt mehr unternehmerische Ressourcen, um strategisch und kreativ die Zukunft zu gestalten.



Im Profil

Dieter R. Kirchmair war nach seiner Ausbildung zum Bankkaufmann bis 2002 leitender Mitarbeiter der Deutschen Bank.

Die letzten 15 Jahre leitete er als Direktor die Niederlassung Augsburg und war für das Firmenkundengeschäft speziell mit mittelständischen Unternehmen verantwortlich. Heute engagiert er sich unter anderem als Ehrenvorsitzender der IHK für Augsburg sowie in vielen kulturellen, kirchlichen und sozialen Institutionen. Nach wie vor begleitet er mittelständische Unternehmen als Mentor und nimmt eine ganze Reihe von Aufsichts- und Beiratsmandaten wahr.

Interview Die Argumentation muss stimmen.

Andreas Beitzen, Vertrieb Großkundenbetreuung bei der KfW Bankengruppe, erklärt im Interview mit S & P-Info, wie es um die Akzeptanz der KfW-Förderprogramme bestellt ist, worauf Unternehmen, die öffentliche Fördermittel beantragen möchten, besonders achten sollten und unter welchen Voraussetzungen trotz schlechter Vorjahreszahlen eine KfW-Förderung möglich ist.

S & P Info: Im Rahmen des Konjunkturprogramms II der Bundesregierung wurde ein KfW-Sonderprogramm aufgelegt. Wie groß ist die Resonanz der Wirtschaft und insbesondere des Mittelstands?

Andreas Beitzen: Der KfW-Bankengruppe lagen bis zum 21. Mai diesen Jahres 5.045 Einzelanträge auf Betriebsmittel- und Investitionskredite aus dem KfW-Sonderprogramm in Höhe von 17,8 Milliarden Euro vor. Dazu kommen Globaldarlehen an Banken über 3 Milliarden Euro. Große Unternehmen mit mehr als 500 Millionen Euro Umsatz beantragten 10,2 Milliarden Euro, mittelständische 7,6 Milliarden Euro. 95 Prozent der Anträge wurden vom Mittelstand gestellt. Bis zum Jahresende 2009 konnte so Unternehmen mit einem Fördervolumen von 7,2 Mrd. Euro geholfen werden. Und nach wie vor befinden sich Anträge in Bearbeitung.

S & P Info: Reichen die Mittel, die von der Bundesregierung zur Verfügung gestellt wurden, angesichts der hohen Akzeptanz denn überhaupt aus?

Auch wenn nach wie vor noch Anträge eingehen und bearbeitet werden, rechnen wir damit, dass wir bis zum Ablauf des Programms zum 31.12.2010 nicht an die Decke stoßen werden, dass also bis dahin die Anträge, die rechtzeitig gestellt werden und die den Förder- und Bonitätskriterien entsprechen, auch berücksichtigt werden können.

S & P Info: Wie ist die Nachfrage nach den anderen KfW-Fördermöglichkeiten für Unternehmen?

Die Nachfrage nach den Fördermöglichkeiten der KfW ist unverändert hoch. Im ersten Quartal 2010 betragen die Neuzusagen der KfW Mittelstandsbank 7,311 Mrd. Euro gegenüber 3,438 Mrd. Euro im ersten Quartal des Vorjahres. Schon im Gesamtjahr 2009 hat die KfW in Deutschland einen Förderrekord erzielt. Im Bereich der gewerblichen Wirtschaft brachte die KfW 23,8 Milliarden Euro auf, den weit überwiegenden Teil

davon für kleine und mittelständische Unternehmen, was einer Steigerung um vierzig Prozent entspricht. Hierzu hat auch das KfW-Sonderprogramm einen Beitrag geleistet.

S & P Info: Was kann ein Unternehmen tun, das gerade jetzt die Fördermöglichkeiten der KfW nutzen möchte, um Wachstumschancen wahrzunehmen, dessen Rating sich aber aufgrund schwacher oder gar schlechter Zahlen in 2009 deutlich verschlechtert hat?

Das Rating der Hausbank bildet die erste große Hürde. Ist die Risikoklasse eines Unternehmens schon aus Sicht der Hausbank nicht gut genug, wird uns der Finanzierungsantrag nie erreichen. Schlechte Zahlen in 2009 haben natürlich durchaus Einfluss auf das Bankenrating, das immer einen starken Vergangenheitsbezug hat. Allerdings können die Werte des Vorjahres durch eine positive, aber dennoch realistische Zukunftsbetrachtung relativiert werden: Ein Unternehmer, der belegen kann, dass seine Zukunftsaussichten gut sind, kann sein Ratingergebnis dadurch verbessern. Aussagekräftige Zahlen zum Auftragsbestand, zur Entwicklung des Auftragsbestands, zur Kosten- und Ertragssituation des Unternehmens, aber auch Branchenreports seriöser Markt-

forschungsunternehmen, in denen die künftigen Entwicklungen einer Branche positiv eingeschätzt werden, können dokumentieren, dass sich die Unternehmenssituation in eine positive Richtung verändert. Hat ein Unternehmen entgegen dem Branchentrend gute Zukunftsaussichten, lässt sich das zum Beispiel durch eine professionelle Markt- und Konkurrenzanalyse darlegen. Der Unternehmer muss all diese Informationen allerdings sauber aufbereiten und schlüssig präsentieren. Eine professionelle Kommunikation gegenüber der Bank ist wichtig. Dazu können Unternehmensberater mit entsprechendem Know-how einen wichtigen Beitrag leisten.

S & P Info: Was ist mit Unternehmen, die erst durch die Konjunkturkrise in eine schlechtere wirtschaftliche Situation geraten sind?

Diese Unternehmen sollten sich mit dem KfW-Sonderprogramm beschäftigen, bei dem das Tempus-Prinzip gilt: Voraussetzung dafür ist, dass sie sich zum 1. 7.2008 nachweislich noch nicht in substantiellen Schwierigkeiten befanden und sich ihre Situation erst danach verschlechtert hat.

S & P Info: Was kann ein Unternehmen tun, dessen Hausbank sich jeder Ausweitung der Kreditlinien verschließt, weil es zum Beispiel in einer Branche arbeitet, in der sich die Bank langfristig nicht weiter engagieren will?

Grundsätzlich ist es gerade heute empfehlenswert, nicht nur mit einer einzigen Bank zusammenzuarbeiten. In Zeiten einer schwierigen Unternehmenssituation mit entsprechend schlechten Zahlen, ist es natürlich herausfordernd, eine zweite oder dritte Bankverbindung aufzubauen, über die dann eine Förderung beantragt werden kann. In Einzelfällen kann es sinnvoll sein, mit dem Info-Center der KfW telefonisch Kontakt aufzunehmen oder sich im Rahmen von KfW-Veranstaltungen vor Ort beraten zu lassen. Am Hausbank-Prinzip führt

Die KfW-Bankengruppe

Die KfW Bankengruppe ist eine Förderbank im Besitz von Bund (80%) und Ländern (20%). Im Jahr 2009 betrug das Gesamtfördervolumen 63,9 Milliarden Euro. Ein wesentlicher Teil der Aufgaben der KfW besteht in der Förderung von Mittelstand und Existenzgründern. In diesem Bereich umfasst das Angebot nicht nur klassische langfristige Kredite, sondern auch Programme zur Stärkung der Eigenkapitalbasis von Unternehmen. Weitere Informationen: www.kfw.de

jedoch grundsätzlich kein Weg vorbei.

S & P Info: Worauf kommt es bei Ihrem Rating an, wenn ein Unternehmen nicht mit erstklassigen Vorjahreszahlen aufwarten kann?

Auch für uns müssen die Argumentationslinien des Unternehmens plausibel sein. Bei einem kritischen Ratingergebnis muss überzeugend dargestellt werden, warum die Zahlen des Vorjahres schlechter sind als die gegenwärtige Situation und wie es das Unternehmen geschafft hat, das Blatt zu wenden und künftig wieder erfolgreicher zu arbeiten.

S & P Info: Was sind die häufigsten Fehlerquellen bei der Beantragung von KfW-Fördermitteln?

Das sind oft nur formale Gründe. So kommt es immer wieder vor, dass wir Förderanträge ablehnen müssen, weil die Zugangsvoraussetzungen für das beantragte Förderprogramm nicht erfüllt werden. Das sind zum Teil ganz banale Dinge, die sich bereits durch ein aufmerksameres Durchlesen des Programmmerkblattes hätten vermeiden lassen. Darüber hinaus werden mitunter auch

die qualitativen Aspekte und Formalien der Förderanträge nicht eingehalten. Wenn unsere Sachbearbeiter bei einem Förderantrag mehrmals fehlende Unterlagen nachfordern müssen oder unplausible Angaben aufklären müssen, erweckt das betreffende Unternehmen einen wenig professionellen Eindruck. Im Grunde muss bei einem Förderantrag sauber dargelegt werden, dass die Antragsvoraussetzungen erfüllt werden und der Verwendungszweck für die beantragten Fördermittel programmkonform ist.

S & P Info: Worauf sollte jeder Mittelständler ganz besonders achten, der einen KfW-Förderantrag mit Haftungsfreistellung stellt?

Wie bereits gesagt: Die Qualität der Antragsdokumentation ist wichtig. Sie sollte ein vollständiges Bild der aktuellen Situation und der Pläne inklusive der plausiblen Planungsannahmen des Unternehmens vermitteln und weder zu viel noch zu wenig Informationen bieten. Aus den Unterlagen sollte hervorgehen, dass ein Unternehmen einen genauen Plan von seiner Zukunft hat. Während

die Hausbank ein Unternehmen aus der laufenden Geschäftsbeziehung kennt, müssen wir als Förderinstitut uns ausschließlich auf die schriftlichen Unterlagen verlassen – und die sollten ein positives Bild des Vorhabens und des Unternehmens vermitteln.



Im Profil

Nach Banklehre und dem Studium der Wirtschaftswissenschaften arbeitete Andreas Beitzen lange Jahre im Bereich

Corporate & Investment Banking bei der Dresdner Bank AG. Anschließend war er als Mitglied des Managementteams im Bereich Dept Advisory bei der KPMG DTG als Unternehmensberater tätig. Seit September 2009 berät er als Großkundenbetreuer im Vertrieb der KfW-Bankengruppe Unternehmen bei der Strukturierung von komplexen Finanzierungen mit öffentlichen Fördermitteln.

Neue Perspektiven – auch für Marketing und Vertrieb.

Nachdem in der Krise Kostensparer und Controller die unternehmerischen Diskussionen dominierten, schlägt jetzt wieder die Stunde der Vertriebs- und Marketingexperten. Denn in den allermeisten Branchen hat sich das Marktumfeld verändert und verlangt neue Strategien rund um Produkte, Distribution und Preisgestaltung. S & P Info zeigt auf, was jetzt in Vertrieb und Marketing zu tun ist.

Märkte verändern sich kontinuierlich, doch selten so schnell und so dramatisch wie in den vergangenen Monaten. Daher gilt es heute, die Rahmenbedingungen der Marktbearbeitung, der Zusammenarbeit mit den Kunden, aber auch mit den Lieferanten, neu zu definieren. Denn es wird zu neuen Markt-konstellationen, Geschäftsmodellen, strategischen Allianzen und Kooperationen kommen. Nur wer den Wandel seiner Märkte mitgestaltet und nicht verzweifelt versucht, seine althergebrachten Besitzstände zu wahren, wird davon nicht überrollt.

Jetzt ist es für den Mittelstand also höchste Zeit, sich wieder stärker mit

den Kunden zu beschäftigen. Bei den bestehenden Kundenbeziehungen gilt es zu untersuchen, wie lukrativ sie derzeit sind und welches Potenzial sie

Es ist Zeit, sich wieder mehr mit den Kunden zu beschäftigen

haben: Allein die Ermittlung des Deckungsbeitrags pro Kunde dürfte in vielen Unternehmen zu überraschenden bis ernüchternden Ergebnissen führen. Aus unseren Beratungsprojekten wissen wir, dass in vielen Unternehmen die hofierten Großkunden nur einen sehr

geringen Beitrag zum Unternehmensgewinn leisten, während es sich lohnen würde, B- und C-Kunden konsequenter aufzubauen.

Darüber hinaus müssen Marktstrategen derzeit dringend daran arbeiten, das Preisniveau, das in der Krise in vielen Branchen zum Teil drastisch gesunken ist, zu erhöhen oder zumindest zu stabilisieren. Die einfachste, aber vom Markt nur ungern akzeptierte Lösung, besteht natürlich darin, die Preise zu erhöhen. Doch es gibt geschicktere Alternativen rund um Up- oder Cross-Selling-Strategien, die einerseits dem Kunden einen Mehrwert bescheren, andererseits aber auch der Rentabilität

des Unternehmens nützen. Zur Umsetzung dieser Strategien ist es allerdings hilfreich, die Kundenbeziehungen auf eine ganz neue Ebene zu stellen und andere Werte einzubringen. Gerade im Investitionsgüterbereich gibt es derzeit in einigen Märkten gute Chancen, sich vom mehr oder weniger austausch-

Verlässlichkeit und Nachhaltigkeit von Geschäftsbeziehungen gewinnen wieder an Bedeutung

baren Lieferanten zum Leistungspartner zu entwickeln. Unter dem Aspekt der Versorgungssicherheit gewinnen weiche Faktoren wie Verlässlichkeit und die Nachhaltigkeit von Geschäftsbeziehungen an Bedeutung. Darüber darf allerdings die Gefahr ungesunder und riskanter Abhängigkeiten von einzelnen Großkunden nicht übersehen werden.

Die eigenen Märkte und Marktnischen systematisch und kontinuierlich zu analysieren und dadurch selbst kleinste Veränderungen rasch zu registrieren, wird künftig wichtiger denn je. Über dem Tagesgeschehen dürfen allerdings die großen Trends nicht verschlafen werden. Denn in den meisten Märkten haben sich auch die Erfolgsfaktoren verändert. Gerade wenn es darum geht, Wachstumschancen zu erkennen und zu durchleuchten, ist es erforderlich, zu wissen, wie die Märkte morgen ticken werden. Konsequente Marktforschung wird künftig wichtiger denn je.

Einen zentralen Punkt jeder Wachstumsstrategie bildet das eigene Leistungsspektrum. Innovationen sind ein Muss. Doch wenn nicht parallel dazu die Produkt- und Leistungspalette durchforstet und entrümpelt wird, steigt die Komplexität in Fertigung, Vertrieb und Logistik immer weiter. Zugegeben, das eigene Portfolio zu verjüngen und gleichzeitig zu straffen, ist keine leichte Aufgabe. Hierbei helfen Umsatz- und

Rentabilitätsberechnungen auf Produkt- oder Produktgruppenebene, allen voran die Deckungsbeitragsrechnung sowie Vor- und Nachkalkulationen.

Bei der Frage, woher künftiges Wachstum stammen soll, darf die Betrachtung der unternehmensübergreifenden Wertschöpfungsketten nicht vergessen werden. Insourcing sowie Vorwärts- oder Rückwärtsintegration sind mögliche Antworten darauf. Denn Umsatz- und Gewinnpotenziale können durchaus auch dadurch gehoben werden, dass vor-, nach- und ausgelagerte Produktionsprozesse oder Dienstleistungen künftig intern erledigt werden. Doch auch für die Gewinnung neuer Kunden gibt es derzeit in vielen Branchen gute Chancen. Schließlich kam es in der

Stillstand bedeutet Rückschritt – heute mehr denn je

Rezession zu kräftigen Marktvereinigungen – und daher gibt es heute viele Unternehmen, die auf der Suche nach neuen Lieferanten sind. Dazu kommt, dass die Unternehmen nach jahrelangem Sparkurs mittlerweile fast schon dazu gezwungen sind, langsam wieder mehr zu investieren

Einen nicht zu unterschätzenden Pluspunkt bildet nach wie vor eine leistungsfähige Vertriebsmannschaft, die bestehende Kunden potenzialorientiert betreut, aber nicht davor zurückscheut, neue Kunden sowie neue Kundengruppen zu erschließen. Die Leistungskraft von Vertriebsorganisationen wird wesentlich von deren Motivation, aber auch von der Qualität der Vertriebssteuerung bestimmt. Auch hier gibt es im Mittelstand durchaus noch Optimierungsbedarf. Vielleicht ist jetzt ja ein günstiger Zeitpunkt, veraltete Vertriebsstrukturen aufzuhebeln und gemäß den veränderten Märkten neu zu gestalten. Zudem muss gerade derzeit der Infor-

mationsfluss zwischen Vertrieb und Geschäftsleitung sowie den anderen Unternehmensbereichen reibungslos funktionieren. Ein rundum erfolgreicher Vertriebsmitarbeiter braucht feinste Antennen für Veränderungen im Markt und bei den Kundenbedürfnissen – und er muss über die entsprechenden Kanäle verfügen, dieses Wissen innerhalb des Unternehmens weiter zu vermitteln. Darüber hinaus ist es nun wichtig, dass Vertrieb und Marketing enger zusammenrücken. Jetzt ist nicht die Zeit für Machtspiele und Kompetenzgerangel zwischen diesen beiden Bereichen.

Investitionen in Marketing- und Werbeaktionen können sich dann besonders lohnen, wenn der Wettbewerb noch mit Schadensbegrenzung beschäftigt ist; antizyklisch zu werben, bringt nun einmal erhöhte Aufmerksamkeit. Zudem sollte es kein Mittelständler verpassen, sich mit den neuen Kommunikations- und Informationsplattformen im Internet zu beschäftigen und sich darum zu kümmern, auch dort angemessen (!) vertreten zu sein.

Den dazu dringend erforderlichen Überbau inklusive klarer Prioritäten liefert die Unternehmensstrategie, die für Vertrieb und Marketing möglichst quantifizierbare und natürlich auch erreichbare Ziele vorgibt. Wie diese Zielsysteme aussehen, ist von Branche zu Branche und von Unternehmen zu Unternehmen verschieden. Nur eines sollten sie alle gemeinsam haben: Den Mut, altbewährte Branchenregeln zu hinterfragen und – wo sinnvoll – auch zu brechen.



Im Profil

Michaela Krohn ist seit 2006 bei Schwärzer & Partner. Sie berät Unternehmen in strategischen Fragestellungen des Marketing und ist seit vielen Jahren auch in der operativen Umsetzung tätig.

Für mehr Informationen zu den Themen dieser Ausgabe rufen Sie uns einfach unverbindlich an oder senden Sie uns eine e-mail mit Ihrer Anfrage.

SCHWÄRZER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG FÜR DEN MITTELSTAND

Impressum

München: Brahmsstr. 24 a • 81677 München • Tel. +49-89-414 24 38 30

Düsseldorf: Prinzenallee 7 • 40549 Düsseldorf • Tel. +49-211-52 39 15 19

info@schwaerzer-partner.de

www.schwaerzer-partner.de