

Zukunftscheck Mittelstand

Projektkurzbeschreibung

Das Projekt im Überblick

Das Tool „Zukunftscheck Mittelstand“ ist das Ergebnis eines vom BMWi initiierten Forschungsprojekts, das mittelständische Unternehmen bei Bankgesprächen unterstützen soll.

Bei der Bewertung von Unternehmen sind fundierte Informationen immer wichtiger. Hierzu gehören jedoch nicht nur die „harten Fakten“ aus den Bilanzen, sondern auch die immateriellen Werte eines Unternehmens, wie Kompetenzen, Kundenbeziehungen und andere Zukunftspotenziale.

Folgende Annahmen konnten im Rahmen des Projekts bestätigt werden:

- Immaterielle Werte sind ausschlaggebend für die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit von kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU), werden jedoch derzeit nicht ausreichend berücksichtigt.
- Informationen über diese Form des betrieblichen Potenzials entfalten nur dann Wirkung im Kreditvergabeprozess, wenn die Adressaten sie richtig einordnen können.
- Die stärkere Berücksichtigung dieser Werte bei der Kreditvergabe kann zu einer schnelleren und präziseren Kreditvergabeentscheidung führen.

Der vom Fraunhofer IPK in Zusammenarbeit mit führenden Experten entwickelte „Zukunftscheck Mittelstand“ ermöglicht es, immaterielle Werte in die Unternehmensbewertung einzubeziehen und Kreditentscheidungen zu verbessern.

Projekthintergrund

Im Wandel von der Produktions- zur Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft hat die Bedeutung von immateriellen Werten in KMU stark zugenommen. In der traditionellen Berichterstattung der Unternehmen bleiben solche Werte wie besondere Mitarbeiterkompetenzen, stabile Kundenbeziehungen oder zukunftssträchtige Innovationspotenziale noch weitgehend unberücksichtigt.

KMU stehen daher vor der Herausforderung, ihrer Bank diese bisher unberücksichtigten Werte möglichst plausibel darzustellen. Gleichzeitig sind Banken im Zuge der Basel II-Eigenkapitalrichtlinien verpflichtet, zukunftsgerichtete Informationen über das Unternehmen bei Kreditentscheidungen verstärkt einzubeziehen. Für Banken sind diese Informationen aber oft nicht transparent.¹ Die Folge ist, dass Banken diese immateriellen Werte in der Praxis nur unzureichend berücksichtigen können.

¹ Wuscher, Sven et al: Projektstudie über weiche Faktoren zur Unternehmenseinschätzung durch Kapitalgeber, Fraunhofer IPK Berlin 2006, S.15. (Abruf www.akwissensbilanz.org 27.03.2008)

Bislang fehlte es an einem einfachen Instrument, das mittelständischen Unternehmen hilft, ihre immateriellen Werte und damit ihre zukünftige Wettbewerbsfähigkeit gegenüber einer Bank transparent zu machen. Das vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie initiierte Forschungsprojekt „Entwicklung und pilothafte Erprobung eines Werkzeugkastens zur Bewertung immaterieller Werte im Mittelstand durch Firmenkundenberater von Banken“ hatte daher zum Ziel, ein solches Instrument zu entwickeln und in der Praxis mit Unternehmen und Banken prototypisch zu testen.

Das Ergebnis dieses Projekts ist der „Zukunftsscheck Mittelstand“, eine einfach zu bedienende Anwendung, die Unternehmen nicht nur bei der externen Darstellung ihrer immateriellen Werte unterstützt, sondern auch wichtige Informationen für die interne Steuerung dieser weichen Erfolgsfaktoren liefert. Dabei wurde darauf geachtet, dass die Kompatibilität mit bestehenden KMU-orientierten Managementinstrumenten für diesen Bereich, wie z.B. der „Wissensbilanz – Made in Germany“, erhalten bleibt.

Projektergebnisse

Während der Projektlaufzeit von Dezember 2006 bis Dezember 2007 entwickelte und erprobte das Projektteam unter der Konsortialführerschaft des Fraunhofer IPK in Berlin gemeinsam mit Bankenvertretern und Unternehmern den „Zukunftsscheck Mittelstand“. Das Tool unterstützt Unternehmer bei der strukturierten Dokumentation des eigenen Geschäftsmodells und bei der Erfassung und Bewertung der immateriellen Erfolgsfaktoren, die für die Sicherung der Zukunftsfähigkeit von Bedeutung sind.

Im Rahmen von Fallstudien wurde der „Zukunftsscheck Mittelstand“ von Geschäftsführern mittelständischer Unternehmen zur systematischen Vorbereitung auf Gespräche mit ihrer Hausbank eingesetzt. Sowohl die Geschäftsleitungen der projektbeteiligten KMU als auch die teilnehmenden Firmenkundenberater in Banken konnten durch die aufbereiteten Informationen einen positiven Effekt auf den Verlauf von Finanzierungsgesprächen bestätigen.

Durch strukturierte Fragen unterstützt der „Zukunftsscheck Mittelstand“ die Unternehmen, ihr Geschäftsmodell und ihre Geschäftsstrategie darzustellen und anhand ihrer immateriellen Erfolgsfaktoren zukünftige Potenziale im Wettbewerb aufzuzeigen. Die KMU-Anwender können dabei den Status Quo einzelner Erfolgsfaktoren in Bezug auf die Erreichung der strategischen Ziele bewerten sowie ihre Wichtigkeit für die gewählte Strategie einschätzen. Die im Tool visualisierten Bewertungen und dokumentierten Begründungen dienen wiederum dem Anwender auf der Bankenseite als Basis für eine erste Einschätzung der Zukunftsfähigkeit sowie zur Formulierung von Fragen, die im Gespräch zu klären sind. Das eigentliche Gespräch zwischen Bank und KMU wird durch den „Zukunftsscheck Mittelstand“ einerseits anhand der acht Arbeitsschritte besser strukturiert und andererseits hinsichtlich der Konsistenz der Informationen und der Effizienz der Informationsbeschaffung und -verarbeitung optimiert.

Der Nutzen des „Zukunftsscheck Mittelstand“ liegt aus Sicht der KMU-Anwender vor allem in der gezielten Aufbereitung der eigenen Zukunftspotenziale für externe Empfänger wie Kunden, Lieferanten und Banken.

„Der Zukunftsscheck Mittelstand ist ein weiterer Baustein die Potentiale unseres Unternehmens unseren Partnern darzustellen.“

(Helmut Herbert GmbH & Co. KG)

„Der Zukunftsscheck Mittelstand verleiht unserem Leitsatz ‚Chancen nutzen, Zukunft gestalten‘ mehr Nachhaltigkeit und Transparenz für Kunden und Lieferanten.“

(Bäko Weser-Ems e.G.)

Neben dem Nutzen des „Zukunftsscheck Mittelstand“ für die externe Kommunikation, dient das Instrument auch der internen Steuerung. Durch das strukturierte Vorgehen, sind Unternehmer nunmehr in der Lage ihre Strategie in kurzer Zeit transparent zu machen und dabei alle denkbaren Einflüsse, wie Märkte, Kunden und Lieferanten zu berücksichtigen. Einige Anwender planen den „Zukunftsscheck Mittelstand“ in die jährliche strategische Planung bzw. in das Risikomanagement des Unternehmens zu integrieren.

Die Firmenkundenberater der Sparkassen und Volksbanken nutzen den „Zukunftsscheck Mittelstand“ als Grundlage für ein strukturiertes Firmenkundengespräch über die strategische Ausrichtung der Organisation und der immateriellen Erfolgsfaktoren.

Der Nutzen des „Zukunftsscheck Mittelstand“ liegt für Firmenkundenberater von Banken darin, dass sie in der Lage sind, gezielt auf diejenigen Erfolgsfaktoren des Unternehmens einzugehen, die nicht aus einer Bilanz zu erkennen sind.

„Wir erwarten uns über den „Zukunftsscheck Mittelstand“ standardisierte Zusatzinformationen zu den inneren Stärken und dem Netzwerkgeflecht unserer Kunden, die die zukünftige Entwicklung neutraler beurteilen lassen“

(Kreissparkasse Köln)

Auf der Bankenseite unterstützt der „Zukunftsscheck Mittelstand“ den Bankenberater somit bei der strukturierten Erfassung zukunftsgerichteter Informationen. Ein Bankenberater ist somit in der Lage spezifische Unternehmensinformationen in seine Kreditentscheidungen aufzunehmen und eine präzisere Risikoeinschätzung des Unternehmens vorzunehmen.

Der „Zukunftsscheck Mittelstand“

Der „Zukunftsscheck Mittelstand“ ist in 8 einfache Arbeitsschritte untergliedert. Jeder dieser Arbeitsschritte liefert bereits ein in sich schlüssiges Ergebnis, womit Anwender die Wahl haben, den „Zukunftsscheck Mittelstand“ bis hin zum fertigen Dokument (Abschluss) für die Kommunikation mit der Bank oder für die interne Steuerung durchzuführen.



Die 8 Schritte des "Zukunftsscheck Mittelstand"

Der „Zukunftsscheck Mittelstand“ kann, je nach Zielsetzung der Verwendung, im Unternehmen durch die Geschäftsleitung in einem kleinen Team oder im Rahmen von funktions- und hierarchieübergreifenden Workshops in einem größeren Team durchgeführt werden.

Geschäftsmodell, Geschäftsumfeld und Strategie

Die ersten drei Schritte dienen zur strukturierten Darstellung der strategischen Ziele des Unternehmens. Zu Beginn wird das „Geschäftsmodell“ des Unternehmens beschrieben (Schritt 1). Dabei werden allgemeine Informationen zum Unternehmen, wie die Unternehmensgröße, die Produkte und Dienstleistungen und die wesentlichen Geschäftsprozesse dokumentiert. Im „Geschäftsumfeld“ (Schritt 2) werden Möglichkeiten und Risiken durch externe Einflussgrößen, wie Wettbewerber, Lieferanten oder bspw. rechtliche Vorschriften aufgenommen. Basierend auf den Möglichkeiten und Risiken stellt das KMU die eigene Strategie dar (Schritt 3). Hier werden sowohl lang- und kurzfristige Ziele als auch mittelfristige Investitionsvorhaben abgefragt.

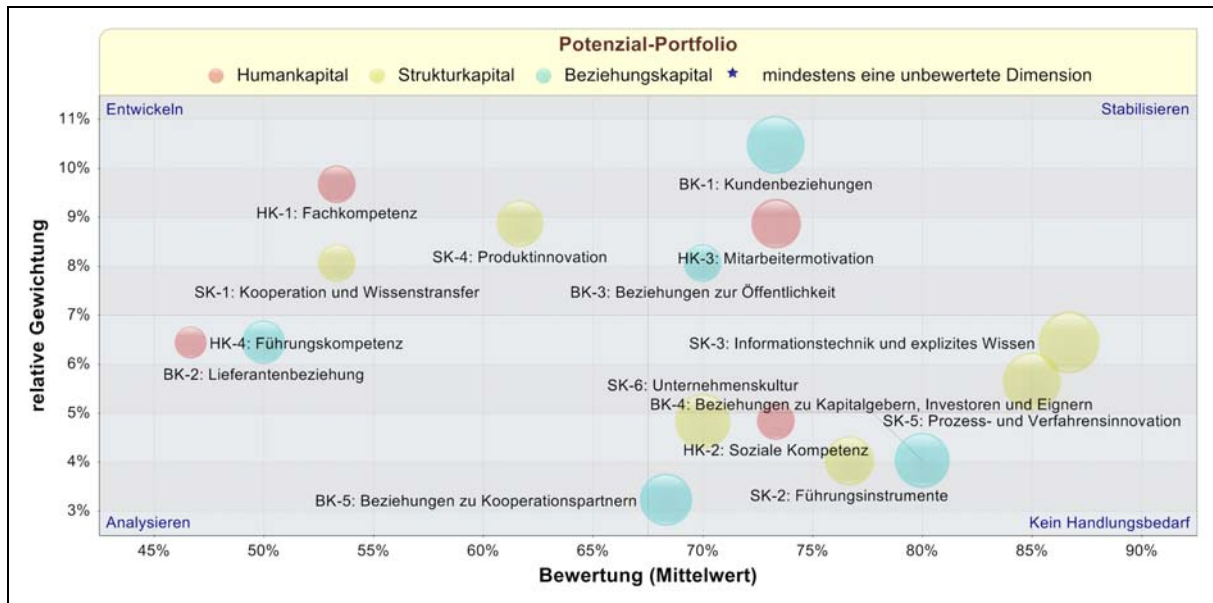
Insgesamt werden in den ersten drei Schritten 15 Fragen gestellt. Die Antworten daraus helfen unter Berücksichtigung des Geschäftsmodells und des Geschäftsumfelds die Strategie zu formulieren.

Erfolgsfaktoren, Bewertung und Auswertung

Vor dem Hintergrund der strategischen Ziele werden die für den Geschäftserfolg ausschlaggebenden „Erfolgsfaktoren“ identifiziert und nach Ihrer Wichtigkeit für die Sicherung des Geschäftserfolgs auf einer Skala von 1-15 gewichtet (Schritt 4). Bei den Erfolgsfaktoren kann es sich bspw. um die Motivation der Mitarbeiter, die Beziehungen zu Kunden oder um die Unternehmenskultur handeln. Die verschiedenen Faktoren können für jedes Unternehmen individuell definiert werden, allerdings kann im „Zukunftsscheck Mittelstand“ auch eine Vorlage mit 15 Standardfaktoren hinzugefügt werden. Die Erfolgsfaktoren werden in die drei Kategorien „Humankapital“, „Strukturkapital“ und „Beziehungskapital“ untergliedert.

Die „Bewertung“ der Erfolgsfaktoren erfolgt hinsichtlich der Kriterien „Quantität“, „Qualität“ und „Systematik“ (Schritt 5). Für jeden Erfolgsfaktor wird je Kriterium eine Frage gestellt, um eine Bewertung auf einer Skala von 0% (=nicht vorhanden) bis 100% (=immer ausreichend) vorzunehmen.

Bei der „Analyse“ werden die Einflussfaktoren anhand der Gewichtung im Schritt 4 und der Bewertung nach „Quantität“, „Qualität“ und „Systematik“ in dem zentralen Potenzial-Portfolio visualisiert (Schritt 6).



Potenzial-Portfolio des „Zukunftsscheck Mittelstand“

Auf der horizontalen X-Achse werden die Mittelwerte aus dem Schritt 5 „Bewertung“ abgebildet. Dabei gilt: Je weiter rechts ein Erfolgsfaktor steht, desto besser ist das Unternehmen in diesem Erfolgsfaktor. Steht ein Erfolgsfaktor dagegen ganz links, bedeutet dies, dass der Erfolgsfaktor (hier: HK-4: Führungskompetenz) im Vergleich zu den anderen Faktoren ein höheres Verbesserungspotenzial aufweist.

Auf der vertikalen Y-Achse sind die relativen Gewichtungen der Faktoren aus dem Schritt 4 „Erfolgsfaktoren“ abgetragen. Dabei werden die Gewichtungen in Relation zueinander gesetzt und abgebildet. Bei der Interpretation gilt: Je weiter ein Erfolgsfaktor oben angesiedelt ist, desto wichtiger ist dieser für die Sicherung des Unternehmenserfolgs.

Aus der kombinierten Betrachtung der Gewichtung und der Bewertung ergeben sich im Portfolio vier Quadranten mit den entsprechenden Interpretationen.

„Kein Handlungsbedarf“ besteht bei den Erfolgsfaktoren, die sehr gut bewertet sind und relativ niedrig gewichtet sind (unten rechts). „Analysieren“ sollte der Unternehmer die Faktoren, die relativ niedrig bewertet wurden und eine niedrige Gewichtung einnehmen (unten links). Einflussfaktoren, die sowohl sehr gut bewertet sind und eine relativ hohe Gewichtung aufweisen (oben rechts), sind zum aktuellen Zeitpunkt die besten Faktoren. Allerdings gilt es diese in der Zukunft zu „Stabilisieren“. Wenn die Faktoren schlechter werden, dann kann das aufgrund ihrer hohen Wichtigkeit einen negativen Effekt auf die Zielerreichung der Organisation haben und in den Quadranten „Entwickeln“ rutschen.

Im Quadranten „Entwickeln“ sind die aktuellen Handlungsfelder zu finden. Faktoren in diesem Bereich (oben links) sind zum einen relativ niedrig bewertet, sind aber für die Sicherung des Unternehmenserfolgs sehr wichtig. Diese Erfolgsfaktoren werden im nächsten Schritt „Maßnahmen“ mit entsprechenden Aktionen belegt.

Das dargestellte Portfolio bildet die Faktoren in unterschiedlichen Größen und Farben ab. Die Farben sind den einzelnen Kategorien „Humankapital“ (rot), „Strukturkapital“ (gelb) und „Beziehungskapital“ (blau) zugeordnet. In der Darstellung wird der Wert für die „Systematik“ zusätzlich über die Größe der Kreise abgebildet. Das dient beispielsweise der Bank als Zusatzinformation, da eine hohe systematische Behandlung eines Faktors ein Indikator für die zukünftige Entwicklung des jeweiligen Erfolgsfaktors darstellt.

Neben der Darstellung des Potenzial-Portfolios dienen weitere Darstellungsformen, wie z.B. Balkendiagramme, der Visualisierung der Analyseergebnisse.

Ableitung strategiekonformer Maßnahmen und Abschluss

Nachdem die Handlungsfelder identifiziert worden sind, können entsprechende Maßnahmen definiert werden (Schritt 7). Durch die vorangehenden Schritte ist gewährleistet, dass diese Maßnahmen die Erreichung der strategischen Ziele unterstützen und die größtmögliche Hebelwirkung entfalten.

Schließlich ermöglicht der „Zukunftsscheck Mittelstand“ die Erstellung eines fertigen Berichts über immaterielle Werte (Schritt 8). Für die Kommunikation an ausgewählte Empfängergruppen, wie Banken oder Kunden, können die Inhalte gefiltert und in einem Dokument zusammengeführt werden. Dieses kann anschließend in verschiedene Dateiformate exportiert und weiterverarbeitet werden.

Kommentierung durch die Bank

Der „Zukunftsscheck Mittelstand“ bietet dem Firmenkundenberater in der Bank die Möglichkeit, jeden der acht Arbeitsschritte in einem eigenen Benutzerbereich zu kommentieren und mit einer Schnellbewertung nach der „Ampel“-Logik (grün, gelb, rot) zu bewerten. Diese Kommentare und Einzelbewertungen kann der Firmenkundenberater im Schritt „Abschluss“ als Übersicht aufrufen, um seine abschließende Einschätzung festzuhalten. Auf diese Weise kann der Firmenkundenberater eine strukturierte Diskussion mit dem KMU über die Inhalte des „Zukunftsscheck Mittelstand“ führen und die Kommentierungen gemeinsam mit dem Bericht des Unternehmens zu Dokumentationszwecken speichern oder in verschiedene Dateiformate überführen.

Projektteilnehmer

Projektkonsortium:

Prof. Dr.-Ing. Kai Mertins, Fraunhofer IPK Berlin
Markus Will, Fraunhofer IPK Berlin
Sven Wuscher, Fraunhofer IPK Berlin
Dr.-Ing. Kay Alwert, alwert GmbH & Co. KG
Dr. Manfred Bornemann, Intangible Asset Consulting GmbH
Dr.-Ing. Peter Heisig, European Research Center for Knowledge and Innovation (eureki)
Mart Kivikas, Wissenskapital Edvinsson & Kivikas GmbH
Guido Pfeifer, Guido Pfeifer Unternehmenssteuerung
Dr. Thomas Hagen, incowia GmbH

Projektbeirat:

Prof. Dr. Thomas Fischer, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
Prof. Dr. Thomas Günther, Technische Universität Dresden
Andreas Hahn, Handwerkskammer zu Leipzig
Steffen Seiss, Bundesverband Deutscher Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR)
Dr. Matthias Böcker, Sparkassen Rating und Risikosysteme GmbH

Pilotanwender:

Banken:

Stefan Dürselen, Kreissparkasse Köln
Thomas Haaker, Landessparkasse zu Oldenburg
Hans-Jürgen Mehl, VR Bank Kreis Bergstraße
Leonard Zintl, VR Bank Mittweida
Markus Dauber, VR Bank Offenburg
Walter Werner, VR Bank Südpfalz

Unternehmen:

Dirk Klüppelberg, Klüppelberg Werkzeugmaschinen GmbH & Co. KG
Dr. Ewald Oltmann, Bäko Weser-Ems e.G.
Sven Herbert, Helmut Herbert GmbH & Co. KG
Frank Hönig, Frank Hönig HIFI-VIDEO-TV GmbH
Peter Jaworski, JHM GdbR Metall- und Werkzeugbau