

Zukunftsfähigkeit - Heute schon an morgen denken

Unternehmerische Weitsicht zahlt sich aus. Wer bereits in Aufschwungsphasen stetig an seinem Geschäftsmodell feilt, auf langfristige Werte setzt, sieht auch schwierigeren Zeiten gelassener entgegen – und verschafft sich eine bessere Ausgangsposition für Kreditgespräche mit den Banken, die selbst an sich arbeiten müssen, um ihre Zukunftsfähigkeit zu sichern.

Dass Firmenkundenbetreuer über einen längeren Zeitraum vergeblich versuchen, ein Unternehmen zu einer Investition und einer Kreditaufnahme bei ihrem Institut zu bewegen, kommt in diesen Tagen der wirtschaftlichen Unsicherheit wohl eher selten vor. Die KOENEN GmbH in Ottobrunn allerdings gehört zu den Firmen, die auch jetzt von Banken umworben werden. Kein Wunder, hat es das inhabergeführte Familienunternehmen doch vier Jahrzehnte lang verstanden, finanziell unabhängig zu bleiben. Doch nicht nur die materiellen Rücklagen in guten Zeiten sind dafür verantwortlich, dass sich der HighTech-Anbieter innovativer Präzisionssiebe für den technischen Siebdruck erfolgreich behaupten konnte. Die Bereitschaft, permanent, frühzeitig und gezielt auf Kunden- und Markterfordernisse zu reagieren, ohne dabei in hektische Betriebsamkeit zu verfallen, verbunden mit einer Kontinuität in der Firmenkultur und einem Fokus auf die immateriellen Werte im Unternehmen sind es, die den Mittelständler mit seinen rund 80 Mitarbeitern auch jetzt optimistisch in die Zukunft blicken lassen.

„Stillstand ist Rückschritt. Die fortschreitende Globalisierung wirkt sich auf die Weltwirtschaft in allen Markt Bereichen aus, da können wir uns nicht mehr über Standardprodukte behaupten, sondern müssen ständig unsere Kernkompetenzen ausbauen und neue Technologien entwickeln – und zwar mithilfe unserer Belegschaft und in Kooperation mit unseren Kunden und Partnern“, betont Isabella Koenen. Die Firmenchefin setzt regelmäßige Team-Meetings in kleinen Gruppen an, um sich mit ihren Angestellten auszutauschen, versucht auftragsschwache Zeiten ohne Kurzarbeit zu überbrücken und hält über langjährige Mitarbeiter schützend ihre Hand. „Die sind unser Kapital“, sagt sie. Deshalb investiert sie ebenso in deren Fachkompetenz wie in F&E-Projekte. Dass qualifizierte Mitarbeiter bei KOENEN geschätzt werden, hat sich längst herumgesprochen. So waren einige der jetzigen Leistungsträger einst bei Kunden angestellt – darunter auch Geschäftsführer Joachim Hrabí, der kaufmännische Leiter Robert Covic sowie der Leiter des Qualitätsmanagements Michael Pantel.

Bereits in den 80er-Jahren und damit lange vor der Konkurrenz investierte das Unternehmen in einen Reinraum, noch ehe die Fotovoltaik boomte, stieg die Firma in dieses Marktsegment ein, gründete 2007 schließlich die KOENEN Solar GmbH. Dieses Jahr wird bereits der dritte Reinraum gebaut, um eine völlig neue Produktlinie herstellen zu können. Und weil es der Markt und ihre langjährigen Kunden fordern, wird KOENEN nicht nur weiter im engen Austausch mit ihnen an Innovationen feilen, sondern über kurz oder lang auch in Asien zu finden sein.

Damit verfolgt die KOENEN GmbH ähnliche Strategien wie andere erfolgreiche Unternehmen. Dem Berichtsband zum aktuellen „Excellence Barometer 2009“ zufolge – der jährlichen Benchmarkstudie zur Leistungsfähigkeit der deutschen Wirtschaft – richten sich diese ganzheitlich vom Kunden her aus und stellen so auf Dauer eine enge Bindung zu ihnen her. Darüber hinaus setzen sie auf ein ganzheitliches Personalmanagement, weil sie um die Wichtigkeit qualifizierter und motivierter Mitarbeiter wissen, und scheuen auch den Vergleich mit den Besten ihrer und anderer Branchen nicht, um so offenzulegen, wo sie etwas ändern müssen, um noch besser zu werden und zukunftsfähig zu bleiben.

Diese Bereitschaft zur stetigen Veränderung vermisst IHK-Experte Semir Fersadi bei manchen Firmen. „Viele lassen sich zu sehr vom Tagesgeschäft vereinnahmen“, so seine Erfahrung, „dabei ist es unabdingbar, stets mehrdimensional und langfristig zu denken, in guten wie in mageren Zeiten sein Geschäftsmodell auf den Prüfstand zu stellen und auch einmal unpopuläre Entscheidungen zu treffen.“

Sich von Mitbewerbern abzuheben, um die eigene Zukunftsfähigkeit zu wahren, kann mitunter auch bedeuten, neue und dennoch bewährte Wege einzuschlagen. So suchte Isabella Koenen 2006 den Schulterschluss mit ihrem Sohn und dessen Firma Christian KOENEN GmbH, wobei beide ihre Produktfolio bereinigten. Seither konzentriert sich ihr Unternehmen wieder wie einst auf die Entwicklung und Herstellung von Präzisionssieben, während Sohn Christian das Produktsegment Schablonendruck betreut. Im Rückblick die richtige Entscheidung: „Gemeinsame Investitionen in Applikationstechnologien haben die beiden Unternehmen von KOENEN gestärkt und unsere Technologieführerschaft in Europa untermauert“, resümiert Isabella Koenen.

Dass Beständigkeit harte Arbeit ist, Innovationen und Internationalisierung neben Kunden- und Mitarbeiterbindung zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren zählen, mit denen die Zukunftsfähigkeit des Betriebs steigt und fällt, davon kann auch Josef Fliegl ein Lied singen. Denn der Juniorchef der Fliegl Agrartechnik in Töging weiß: Nur wer diese kontinuierlich im Blick behält, verkraftet auch größere Absatzrückgänge, vor denen selbst ein finanziell unabhängiges Bayern-Best-50-Unternehmen wie Fliegl nicht gefeit ist. „Nach unserem Boomjahr 2008 sehen wir uns jetzt einem Umsatzrückgang um 15 Prozent gegenüber“, so der Juniorchef. „Manche Märkte wie Russland sind völlig eingebrochen.“ Doch weil das Traditionsunternehmen bereits seit den 1990er-Jahren europaweit gut aufgestellt ist, seine Produkte stetig optimiert und dabei stets die Kundenbedürfnisse im Blick behält, rechnet Fliegl bereits 2010 mit einer Besserung. Das Zugpferd der Firma, ein vor elf Jahren für die Landwirtschaft entwickelter Abschiebewagen für Erntegut, lässt sich mittlerweile so vielseitig und personalsparend einsetzen, dass der Mittelständler damit bereits Kunden anderer Branchen gewinnen konnte. So verwendet etwa der München Flughafen aktuell Großraum-Abschiebewägen der Töginger zum Schneeräumen. Demnächst will das Unternehmen weiter expandieren. „Ob hier oder in Osteuropa, hängt von verschiedenen Faktoren ab“, erklärt Fliegl.

Sollte das Unternehmen dabei wider Erwarten auf finanzielle Unterstützung der Banken zurückgreifen wollen, hätte es sicher gute Chancen, angemessene Kreditkonditionen auszuhandeln. Denn neben den blanken Zahlen, die eher die Vergangenheit und die Gegenwart darstellen, schauen die Institute auch genau auf die Soft Facts, bevor sie Kredite vergeben, sagen die doch am meisten darüber aus, wie es um die Zukunftsfähigkeit einer Firma steht. „Bei uns fließen diese weichen Faktoren schon seit jeher zu 40 Prozent ins Rating sowie in die Kreditentscheidungen ein“, erklärt Peter Heinrich, Vorstandsvorsitzender der Münchner Bank, der zweitgrößten Genossenschaftsbank in Bayern. „Als Mittelstandsinstitut ist es uns dabei wichtig, nah am Kunden zu sein; wir verlassen uns nicht nur auf Zahlen und Papier, sondern schicken unsere Firmenkundenberater, aber auch die Analysten zu mehreren Vor-Ort-Terminen jährlich, damit sie sich ein umfassendes Bild vom Unternehmen machen können.“ Neben den üblichen Kennzahlen nehmen diese dann auch weiche Faktoren genauer unter die Lupe: Wie steht es um die Personalentwicklung und den Nachwuchs? Existieren Notfallkonzepte, die gegebenenfalls schnell greifen? Kann das Unternehmen auf plötzliche Umsatzeinbrüche zeitnah und flexibel reagieren? Wie ist das Klima im Betrieb untereinander und zwischen Mitarbeitern und Geschäftsleitung? Wird die Firmenphilosophie tatsächlich gelebt, oder steht sie nur auf dem Papier? „Bei Gründungen in wirtschaftlich schwierigen Zeiten schauen wir uns zudem das Geschäftsmodell noch genauer an als früher“, so Heinrich.

Der Banken-Vorstand bescheinigt vielen mittelständischen Firmen in der Region eine gute Zukunftsfähigkeit: „Basel II und das Rating haben dazu geführt, dass das kaufmännische Denken in vielen Firmen stärker ausgeprägter ist als früher.“

Dennoch, davon ist Ernst Burger überzeugt, werden die Bilanzzahlen 2009 vieler Unternehmen aufgrund des wirtschaftlichen Umfelds noch schlechter ausfallen als 2008 und auch die Insolvenzzahlen in diesem Jahr weiter steigen. „Zumindest bei höheren Krediten und vor allem bei schwierigen Branchen sehen die Banken, ergänzend zu den Ratings, deshalb die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen genauer an. Es geht darum, ob sie so aufgestellt sind, dass ein Überleben in schwierigen Zeiten zu erwarten ist“, sagt der Leiter des Mittelstandcenters der Commerzbank AG in München. Innovationsfähigkeit, Zukunftsmärkte sowie flexible Strukturen seien hier die wichtigsten Parameter, die es zu bewerten gelte. „Aber auch andere weiche Faktoren spielen eine Rolle, etwa wie es um die Planungskompetenz bestellt ist, ob bei Chefs, die älter sind, eine Nachfolgeregelung existiert, wie stark der Betrieb auf Aus- und Weiterbildung setzt und ob er über effektive Kundenbindungsinstrumente verfügt.“ Die Commerzbank-internen Bewertungskriterien, die im Zuge der Krise erweitert wurden und an der sich die Firmenbetreuer und Analysten entlangbewegen, messen den Soft Facts aktuell ein höheres Gewicht zu, so Burger. „Dennoch bleiben die Jahresabschlüsse und die Planzahlen der Unternehmen die zentralen Elemente bei der Kreditvergabe.“

Die wird sich seines Erachtens in der nächsten Zeit weiter schwieriger gestalten. „Denn die Anzahl der Banken, die im breiten Mittelstand ihr Kerngeschäft sieht, nimmt weiter ab. Als Konsequenz dieser Marktberreinigung, die durch den Wegfall von Auslandsbanken forciert wird, werden die Kreditkonditionen tendenziell steigen, zumal auch die Risikoprämien anziehen, welche in die Zinsen einkalkuliert sind“, prognostiziert der Mittelstandsexperte. Die Veränderungen in der Bankenbranche sieht Burger für die Stabilität der Fremdkapitalseite aktuell als größeren Risikofaktor für die Unternehmen an, als es bislang der Fall war. Diese sollten daher ihre Bankpartner und die dazugehörigen Fremdkapitalstrukturen ebenso auf den Prüfstand stellen, unter anderem klären, welches Institut unter dem Aspekt der eigenen Zukunftsstrategie ein zuverlässiger Wegbegleiter sein kann, mit dem auch ein erneuter Wettersturz zu bewältigen ist.“

Eva Müller-Tauber

Fallbeispiel 1: Bayernstift Gesellschaft für soziale Dienste und Gesundheit mbH Erlangen
Wissensplattform im Aufbau

Zum zweiten Mal in Folge Preisträger bei „Bayern Best 50“ und 2009 auch noch „Deutschlands bester Arbeitgeber im Gesundheitswesen“: Das lässt bereits erahnen, dass die BayernStift Gesellschaft für soziale Dienste und Gesundheit mbH in Erlangen und ihre rund 300 Mitarbeiter auf einem guten Weg sind. Doch sich auf seinen Lorbeeren auszuruhen, bringt kein Unternehmen voran. Und so ließ sich Geschäftsführerin Silvia-Solveig Herlan vom Arbeitskreis Wissensbilanz (AK-WB) leicht überzeugen, eine Wissensbilanz zu erstellen. „Diese ist eine gute Grundlage für einen Zukunftsfähigkeitsindex, der hilft, die qualitativen Faktoren unseres Geschäftserfolges einzuschätzen. Und sie zeigt sehr genau und schnell, wo es im operativen Geschäft hapert.“

Im November 2009 fiel der Startschuss des Projekts „Zukunft Wissen“, das das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie fördert. Nach den ersten Vorgesprächen fand ein Treffen mit der Firmenleitung der Bayernstift statt, danach folgte ein Workshop, zu dem Mitarbeiter jeder Ebene des Unternehmens eingeladen wurden. Inzwischen liegt die ausgewertete Wissensbilanz vor. Somit ist die erste Phase des Projekts abgeschlossen. „Die Ergebnisse haben wir gegenüber allen Teilnehmern öffentlich gemacht und erste Maßnahmen eingeleitet, etwa den Aufbau einer Wissensplattform“, erklärt Herlan, „denn Wissen muss transparent gemacht werden – auch das um die Unternehmensziele. Jeder Einzelne soll an ihrer Umsetzung mitwirken können,“ so ihr Grundsatz. Die Bayernstift-Mitarbeiter können ihr Wissen in die neue Plattform einstellen und sich zu allen Themen informieren, etwa, um ihr Fachwissen zu aktualisieren. Zudem soll das Tool neuen Mitarbeitern helfen, sich schneller einzuarbeiten. „Wir haben zwar erst kürzlich mit dem Projekt begonnen. Ich bin mir jedoch sicher, dass die Wissensbilanz die Wirtschaftlichkeit der BayernStift nachhaltig steigern wird. Denn Mitarbeiter und deren Fachkompetenz sind das höchste Gut ein jeden Unternehmens“, so Herlans Fazit.

Fallbeispiel 2: Ökoring Handels GmbH Mammendorf Beziehungskapital systematisieren

Als Gründer der Ökoring Handels GmbH in Mammendorf sowie Geschäftsführer für Qualitätssicherung und Beratung liegen Robert Dax strategische und zukunftsorientierte Themen von jeher am Herzen. „Zahlen kann man gestalten und schönen, selbst wenn im Hintergrund die Maschinen heißlaufen, umso wichtiger sind die immateriellen Werte eines Unternehmens“, so der Firmenchef. Nach einigen Auf und Abs – dem Verlustjahr 2006 folgte eine Zeit mit hohen Zuwachsraten, ehe sich 2008 die Umsätze wieder auf Normalmaß einpendelten – entschied er sich Mitte vergangenen Jahres dazu, das bereits länger ins Visier gefasste Projekt Wissensbilanz endlich anzugehen. Im Vorfeld wurde es dem Leitgremium inklusive Dax' Mitgeschäftsführern vorgestellt. Anschließend fanden vier Workshops mit je acht Mitarbeitern verschiedener Ebenen statt – vom Lagerchef, über den Abteilungsleiter Logistik bis hin zum Verkauf. „Dank der Analyse wissen wir, wo wir zuerst Verbesserungen vornehmen müssen.“ Zu den wichtigsten Baustellen gehört die interne Organisation und Kommunikation. „Diese hat mit unserem Wachstum von 55 auf 85 Beschäftigte in den vergangenen Jahren nicht Schritt gehalten“, erzählt Dax. Zwei Mitarbeiter aus Verwaltung und Qualitätsmanagement fungieren von nun an als Wissensmanager und pflegen das Intranet, das ohnehin schon vorhanden war. Wer wichtige Informationen allen Kollegen zugänglich machen möchte, wendet sich an sie. In der Wissensdatenbank sollen praktische Tipps etwa zum Warten des Firmendruckers genauso Platz finden wie beispielsweise alternative Kunden- und Lieferantenansprechpartner, falls der ursprünglich zuständige Kollege in Urlaub oder krank ist. Für Juni ist der nächste Schritt der Wissensbilanz geplant. Dax: „Dann werden wir unser Beziehungskapital genauer unter die Lupe nehmen und weiter systematisieren.“