

STANDPUNKT

Das Management ist der entscheidende Faktor

Für die Prognose, wie sich ein Unternehmen in der Zukunft entwickelt, ist die Beurteilung seines Management-Teams von entscheidender Bedeutung. Denn mehr als 70 Prozent aller Insolvenzen haben ihre Ursache in der mangelnden Qualität der Führungsmannschaft. Doch wie lässt sich die Qualität des Managements messen?

Obwohl Basel II für die zukünftige Risikoeinschätzung auch eine Beurteilung dieser „weichen“ Faktoren fordert, nähern sich die Banken dem Thema „Personal-Evaluierung“ nur zögerlich. Stattdessen fokussiert sich das



Rating auf die leicht zugänglichen „harten“ Informationen wie die Bilanzkennzahlen. Doch die sind vergangenheitsorientiert und taugen kaum als Basis für eine Prognose im

Rahmen eines Basel-II-Ratings.

Für die Beurteilung der wahrscheinlichen Entwicklung eines kreditnehmenden Unternehmens ist sein Management-Team der entscheidende Faktor. Bei dessen Beurteilung scheuen die Banken bislang den Aufwand. Das ist aus Kostengründen zwar verständlich. Auf der anderen Seite steht das Gebot, die Kreditausfallwahrscheinlichkeit möglichst genau zu prognostizieren. Im Ergebnis bleibt ein Kompromiss: Man fragt die Führungscrew nur nach Ausbildung und Branchenerfahrung und verlässt sich ansonsten auf das persönliche Urteil des Firmenkundenbetreuers. Dieser wird jedoch nur ungern Negatives über seinen Kunden sagen, den er oft schon seit Jahren betreut.

So pervertiert das Rating zur lästigen Formalie. Dass ein systematischer Ansatz zur Management-Evaluierung eines Unternehmens mehr heißt, als nur nach Branchenkenntnis und Berufserfahrung zu fragen, dürfte klar sein. Um die Qualitäten einer Unternehmensführung zu evaluieren, bedarf es eines professionellen Instrumentariums. Am besten spricht man mit Personen aus dem direkten Umfeld der Unternehmensleitung. So gelingt es branchenkompetenten Beratern, ein differenziertes Bild zu zeichnen. Dabei werden die Kollegen in der Unternehmensleitung ebenso befragt wie die Aufsichtsgremien oder die Betreuer der Banken. Im Ergebnis ergibt sich ein hochdifferenziertes Bild der Stärken und Schwächen der Mitglieder in der Unternehmensleitung.

Dieses Profil hilft sowohl der Bank als auch dem Unternehmen. Das Kreditinstitut kann ablesen, wie die Qualität des Managements im Wettbewerbsvergleich aussieht. Kurzum: wie es um die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens bestellt ist. Dem Unternehmen wird mit der Evaluierung möglicherweise ein Weg aufgezeigt, wie es mit Personalentscheidungen seine Kreditwürdigkeit verbessern kann.

Zwar lohnt sich der Aufwand für eine Auditierung nicht immer. Doch je größer das Kreditengagement ist, desto wichtiger wird es für die Bank, die „Management-Qualität“ zu untersuchen. Die Kosten kann sie an die Kunden weiterreichen oder in die Kreditkosten integrieren. Durch Basel II ist die Nachfrage nach professionellen Management-Audits rapide gestiegen. Schon heute wird im Rahmen von Übernahmen oder Fusionen das Ergebnis des Management-Audits immer öfter kaufentscheidend.

Thomas Langohr, Partner/Rechtsanwalt S. U. P. Societät für Unternehmensplanung GmbH

TIPPS

Interessieren, nicht verprellen

Der DIHK hat seinen Ratgeber **Umgang mit Medien, Presse, Öffentlichkeit** neu aufgelegt. In der Broschüre geht es um die Grundlagen der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit – von der Pressemitteilung bis zur Nutzung des Internets. Wer seine Öffentlichkeitsarbeit lieber an externe Anbieter vergeben möchte, findet in der Broschüre Interessantes über den Umgang mit PR-Agenturen; auch die Themen Sponsoring, Werbung und Messen werden behandelt.

Die DIHK-Broschüre „Umgang mit Medien, Presse, Öffentlichkeit“ (A5, 132 Seiten) ist zum Preis von 9,80 Euro zu beziehen beim DIHK-Publikationenservice, Pützchens Chaussee 60, 53227 Bonn; <http://verlag.dihk.de>.

Mit Caroline begann die große Wäsche

Bardusch vermietet Textilien und hält sie sauber

„Gipserwäsche“, „Metzger Mischgebe we weiß“, „Inkontinenz Nachwäsche“, „Kälteschutzkleidung“, „Mopps“, „DB-AG orange“ – bei Bardusch gehen die Waschmaschinen anders.

VON FIONA DREWNITZKY

Heilbronn, Rötelsstraße 2. Ein ölverschmierter Blumann wird in der Bardusch-Niederlassung eingescannt. Der Strichcode am Kragen ist sein Steckbrief: Farbe, Größe und Modell sind gespeichert, ebenso der Name des Anzuträgers samt der Nummer seines Schrankfaches, in das der gewaschene Overall später von einem Bardusch-



Hier geht nichts verloren: Vor der Wäsche wird ein Strichcode erfasst.

Mitarbeiter im Betrieb des Kunden wieder einsortiert wird.

Wenn der Anzug die Wäscherei verlässt, wird er wieder ausgebucht. Hier geht nichts verloren, obwohl für über 800 Kunden zwischen tschechischer Grenze und Heidelberg, Thüringer Wald und Stuttgart täglich zehn bis zwölf Tonnen gewaschen werden. Vor allem Handtücher, Bettwäsche, Tischdecken, Krankenhauskittel und Arbeitsanzüge wandern durch die Wasch- und Bügelstraßen. Es wird nicht nur gewaschen. Wenn in einem Kittel ein Loch ist, wird es geflickt, wenn eine Montur zu klein geworden oder verschlissen ist, wird sie durch eine neue ersetzt – innerhalb von zwei Tagen, genau in den Maßen des Trägers und mit seinem Namenszug.

Selbst Sonderwünsche gehen in den Wäschebergen nicht unter. Ein Oberarzt will seine Kittel nicht automatisch zusammengelegt haben, sondern immer per Hand. „Kein Problem“, sagt Produktionsleiterin Gudrun Vogelmann. Die Mitarbeiter merken sich solche Extrabehandlungen mittels eines ausgeklügelten Infosystems. 119 Menschen beschäftigt die Niederlassung Heilbronn, davon 52 in der Wäscherei und 21 Fahrer.

Vor allem Einrichtungen mit viel Schmutzwäsche lassen außer Haus waschen: Krankenhäuser, Altenheime, Hotels. Aber auch Betriebe, in denen Kleidung sehr schmutzig wird, einheitliche Kleidung oder Schutzbekleidung vorgeschrieben ist. Zum Beispiel die Firmen Münzing Chemie, Brügge-mann Chemical, Südwestdeutsche Salzwerke in Heilbronn. Auch bei Läßle tragen rund 1200 der 1600 Mitarbeiter Latzhose und Arbeitsjacke oder einen Kittel. „Das hat bei Läßle Tradition“, sagt Personalleiter Wolfgang Conte, zum Teil aus Sicherheits-



Ab in die Wäsche: Vom Schutzanzug über Bettbezüge bis zum Waschlappen – bei Bardusch wird das alles vermietet und gepflegt. (Fotos: Rabea Sattar)

gründen, aber auch wegen eines einheitlichen Erscheinungsbildes. Dass die Mitarbeiter die Sachen gewaschen bekommen, ist Service.

„Neben den Mitbewerbern sind die Hausfrauen unsere größte Konkurrenz“, sagt Jeanette Schmitteckert aus der Bardusch-Zentrale in Ettlingen. Es gibt aber Kleidung, die hat in der häuslichen Wäsche nichts zu suchen. Dazu gehören Reinraum- und OP-Sachen. Sogar in Heilbronn dürfen sie nicht gewaschen werden und werden weitergeleitet an spezialisierte Niederlassungen in Erfurt und Werder bei Berlin.

Bardusch wäscht in 15 Niederlassungen flächendeckend in ganz Deutschland, außerdem im Ausland,

sogar in Brasilien. Begonnen hat die große Wäsche, als eine Caroline Bardusch 1871 in Ettlingen anfang, Sachen der Offiziere aus der örtlichen Militärschule zu waschen. Die Firma ist immer noch in Familienbesitz.

Das Hauptgeschäft wird heute mit Miet-Berufskleidung gemacht: die Kunden wählen die Modelle aus dem Katalog, bestimmen die Zahl der Ausstattungen pro Mitarbeiter und den Waschtunus. Bardusch kümmert sich um den Rest, von der Anprobe bis zum Transport von Haus zu Haus. Ein anderer Service ist das Warten von Handtuchrollen und Fußmatten von 1600 Kunden im Einzugsgebiet. Sie werden allerdings in Ettlingen bearbeitet.

Xacon macht Firmen fit für Basel II

Heilbronner Unternehmensberatung hilft dem regionalen Mittelstand bei der Rating-Vorbereitung

Die Heilbronner Unternehmensberatung Xacon ist ein kleines Beratungshaus – und spielt doch ganz oben mit. Neben regionalen Kunden wie dem Sanitärbetrieb Gruma oder dem Getränkemarkt Freyer zählen die Deutsche Bahn, Alcatel, Siemens oder der Pharmariese Roche zu ihren Kunden.

VON SILKE BRÄUNINGER

Einer der drei Beratungsschwerpunkte der Firma richtet sich insbesondere an den regionalen Mittelstand. Basel II steht vor der Tür. „Doch viele Unternehmen haben sich bis heute noch nicht ausreichend damit auseinandergesetzt“, sagt Diplom-Betriebswirt und Xacon-Geschäftsführer Stephan Kern. Deshalb hat Kern speziell für regionale mittelständische Unternehmen das Mibera-Konzept (Wirtschaftsberatung für den Mittelstand) entwickelt. Aus der Praxis weiß der zertifizierte Rating-Analyst: „Der Beratungsbedarf ist groß.“

Denn die Auswirkungen der neu gestalteten Eigenkapitalvorschriften der Banken werden insbesondere kleine und mittlere Unternehmen zu spüren bekommen, da sie sich zum Großteil durch Fremdkapital finanzieren. Das Rating-Ergebnis entscheidet über Neukreditvergaben, Kreditverlängerungen und Zinskonditionen – und somit im Ernstfall über die weitere Zukunft der Unternehmen.

Deshalb stellen Ratings neben allen anderen relevanten Controlling-Instrumenten innerhalb des Xacon-Lösungspaketes einen wichtigen Baustein

„Daher sei das Ziel von Mibera, „dem Unternehmer die Informationen bereit zu stellen, die er benötigt, um seinen Betrieb optimal zu steuern“. Und zwar „unter Einbeziehung von steuerlichen und betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten“, wie der Betriebswirt aus Leingarten betont. Die Stellgrößen, die Kern bei seiner Beratung unter die Lupe nimmt, sind



Die Xacon-Geschäftsführer Stephan Kern (links) und Armin Geiger. Ihr Beratungskonzept basiert auf mehreren Säulen. (Foto: Silke Bräuninger)

gleichzeitig das Unternehmensimage zu verbessern.

Ähnlich sieht es Kern: „Durch Ratings können sich Firmen Wettbewerbsvorteile verschaffen.“ Daher sei das Ziel von Mibera, „dem Unternehmer die Informationen bereit zu stellen, die er benötigt, um seinen Betrieb optimal zu steuern“. Und zwar „unter Einbeziehung von steuerlichen und betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten“, wie der Betriebswirt aus Leingarten betont.

Die Stellgrößen, die Kern bei seiner Beratung unter die Lupe nimmt, sind

genau jene, die später auch die Hausbank zur Erstellung ihres eigenen Ratings heranzieht. „Kann es denn eine bessere Vorbereitung auf ein Rating geben als es im Vorfeld schon einmal durchzuführen?“, lautet Kerns Devise.

Management-Qualitäten und die allgemeine Wettbewerbssituation sind bei der Beurteilung des Unternehmens ebenso relevant wie Jahresabschlusszahlen, Controlling, Organisation und Strategie. Zur Zielgruppe gehören für den 33-Jährigen all jene Firmen, die kein eigenes Controlling besitzen oder Mibera als zusätzliches Beratungsangebot nutzen wollen. „Die Unternehmen sind oft so stark ins operative Tagesgeschäft eingebunden, dass für den kaufmännischen Bereich nur wenig Zeit bleibt.“

■ www.xacon.de

Firma setzt auf drei Schwerpunkte

Neben der Mittelstandsberatung berät Xacon Firmen bei der Einführung der betriebswirtschaftlichen Standardsoftware SAP R/3, bei der Auswahl von geeigneter EDV-Ausstattung sowie der Realisierung aussagekräftiger Berichte für das Management zur Steuerung des Unternehmens.

Gegründet wurde die Xacon Unternehmensberatung GmbH mit Sitz in der Nestlé-Villa in der Heilbronner Bahnhofstraße im Juni 2000 von Armin Geiger aus Heilbronn und Ruwen Walter aus Leingarten. Die beiden kennen sich bereits seit ihrer gemeinsamen Zeit bei der Firma TDS in Neckarsulm Anfang der 90er Jahre. Geiger (37) studierte in Stuttgart Wirtschaftsinformatik (BA), Ruwen Walter (33) ist gelernter DV-Kaufmann.

2002 stieg Stephan Kern als dritter Geschäftsführer mit ins Boot. Der gebürtige Leingartener studierte an der FH Trier European Business mit den Schwerpunkten Finanzen, betriebliches Rechnungswesen und Steuerwesen, an der Staffordshire University in England erwarb er den MBA-Abschluss.

Ziel von Xacon ist „die Schaffung optimaler betriebswirtschaftlicher Prozesse bis hin zu deren Umsetzung mit geeigneten IT-Lösungen“. Xacons Auftraggeber sind so unterschiedlich wie ihre Themengebiete: Im Rathaus Eppingen stellten sie etwa die kameralistische auf doppelte Buchführung um. Für die IT-Häuser der Allianz und Dresdner Bank, Dregis und Agis, konzipierten sie im Zuge der Fusion das Controlling für die neu geschaffene Firma Agis. Weitere Kunden aus der Region sind die Stuttgarter Dürr AG oder BW Immobilien.

Derzeit arbeitet Ruwen Walter bei SAP in Walldorf an einer speziellen Software für logistische Prozesse bei der Bundeswehr mit. Armin Geiger ist aktuell bei der Firma Alcatel in Stuttgart/Paris (zusammen mit TDS AG) tätig. Im Bereich Rechnungswesen betreut er die weltweite SAP-R/3-Einführung in den einzelnen Landesgesellschaften mit. (sil)