

Schriftenreihe Nr. 4

# Regionale- Qualitäts- Partnerschaft

Schleswig-Holstein (RQP<sub>SH</sub>)

- Das Nutzenspektrum für Kreditinstitute in  
Schleswig-Holstein -

Prof.Dr.jur.M.Stuwe

**ISRE**

Institut zur Steuerung  
Regionaler  
Entwicklungsprozesse

Fritz-Thiedemann-Ring 20  
25746 Heide/Holstein  
Tel.: 04 81-8 555 531  
Fax: 04 81-8 555 304  
E-mail: [stuwe@fh-westkueste.de](mailto:stuwe@fh-westkueste.de)  
[werner@fh-westkueste.de](mailto:werner@fh-westkueste.de)

Wissenschaftliche Leitung:  
Prof. Dr. jur. Michael Stuwe  
Geschäftsf. Gesellschafterin:  
Dipl.-Betr. (FH) Tanja Werner

## **Impressum**

Veröffentlichung des  
Instituts zur Steuerung Regionaler Entwicklungsprozesse (IzSRE)  
an der Fachhochschule Westküste

Wissenschaftliche Leitung:  
Prof. Dr. jur. Michael Stuwe  
Tel.: 0481 – 8555 540  
Email: [stuwe@fh-westkueste.de](mailto:stuwe@fh-westkueste.de)

Geschäftsführende Gesellschafterin:  
Dipl.-Betr.. (FH) Tanja Werner  
Tel.: 0481 – 8555 531  
Email: [werner@fh-westkueste.de](mailto:werner@fh-westkueste.de)

Fritz-Thiedemann-Ring 20  
25746 Heide

Fax: 0481 – 8555 304

Internet: <http://www.IzSRE.de>  
<http://www.RQPsh.de>

## **RegionaleQualitätsPartnerschaft<sub>Schleswig-Holstein</sub> (RQP<sub>SH</sub>)**

- Das Nutzenspektrum für Kreditinstitute in Schleswig-Holstein -

von

Prof. Dr. jur. M. Stuwe, Dipl.-Volkswirt<sup>1</sup>

---

### **Historie**

Im Dezember 2001 regten die Wirtschaftsförderungsgesellschaften der Westküste, die Industrie- und Handelskammer Flensburg – Geschäftsstelle Dithmarschen – sowie das Mittelstandsreferat des Ministeriums für Arbeit, Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holsteins das IzSRE<sup>2</sup> an, ein substanzielles und umfassendes Unterstützungsprogramm für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) in der strukturschwachen Region Westküste zu entwickeln und umzusetzen.

Hierbei sollte die Beantwortung folgender Fragen im Mittelpunkt der Betrachtung stehen:

- Wie können die KMU dabei unterstützt werden, ihre spezifischen Probleme und Schwachpunkte zu lösen bzw. zu beseitigen?
- Welche Institutionen und Personen müssen aufgrund ihres Wissens, ihrer Kompetenzen, ihrer Erfahrungen sowie ihres Vertrauensverhältnisses gegenüber den KMU bei der Analyse der Problemfelder respektive bei ihrer Bewältigung eingebunden und beteiligt sein?
- Wie lassen sich die Auswahl und der Einsatz externer Spezialisten (=Unternehmensberater) verbessern und zielgerichteter gestalten?

In Federführung des IzSRE und unter Mitwirkung der Steuerberaterkammer Schleswig-Holstein sowie der regionalen Kreditinstitute der Kreise Dithmarschen und Nordfriesland wurde im Jahre 2002 ein Projekt aufgelegt, das im Herbst 2003 unter dem Namen „RegionaleQualitätsPartnerschaft<sub>Westküste</sub> (RQP<sub>W</sub>)“ vom Kieler Wirtschaftsministerium die Genehmigung zur Pilotierung erhielt.

Inzwischen kooperieren nahezu alle regionalen Kreditinstitute an der Westküste Schleswig-Holsteins mit der RQP<sub>SH</sub>; seit Anfang 2005 wird das Projekt auf die restlichen Landesteile ausgedehnt und fungiert im Rahmen des Bürgschaftsbank-Produktes KMU System als Prozessleitstelle.

---

<sup>1</sup> Der Autor ist Professor für Unternehmensführung / Strategisches Management sowie für Volkswirtschaftstheorie und -politik an der Fachhochschule Westküste. Er leitet dort das Institut zur Steuerung Regionaler Entwicklungsprozesse (IzSRE).

<sup>2</sup> Das Institut ist eine wissenschaftliche Forschungs-, Beratungs- und Weiterbildungseinrichtung an der Fachhochschule Westküste, das den regionalen Wissenstransfer als Gründungsauftrag der Hochschule in den Mittelpunkt seiner Aktivitäten gestellt hat und hierbei insbesondere kleine und mittlere Unternehmen berücksichtigt.

Die an der RQP<sub>SH</sub> teilnehmenden Unternehmen haben im Juni 2006 die Zahl 110 überschritten. Der Branchenmix der beteiligten KMU spiegelt den repräsentativen Querschnitt der schleswig-holsteinischen Wirtschaftsstruktur wider. Die Umsatzgrößen der Unternehmen reichen von 250 TSD € bis über 31 Mio. €; die Zahl der Mitarbeiter bewegt sich zwischen 2 bis über 300.

### **Alleinstellungsmerkmale der RQP<sub>SH</sub>**

- RQP<sub>SH</sub> als neutrale Instanz, die selbst nicht beratend tätig ist

Im Gegensatz zu klassischen Beratungsgesellschaften ist die RQP<sub>SH</sub> eine neutrale Instanz<sup>3</sup>, die selbst nicht berät, sondern mit ihren Prozessbegleitern die Unternehmensentwicklungsprozesse von der Diagnose<sup>4</sup> bis zur Umsetzung<sup>5</sup> der notwendigen Maßnahmen organisiert und begleitet.

- Bündelung von Wissen, Kompetenz und Erfahrung

Durch die systematische Einbindung des Firmenkundenbetreuers der jeweiligen Hausbank, des zuständigen Haussteuerberaters sowie unterschiedlicher externer Spezialisten wird das Wissen, die Kompetenz und die Erfahrung der beteiligten Akteure gebündelt und gemeinsam auf die Entwicklungsprozesse der KMU ausgerichtet.

- Ausgewählte Unternehmensberater

Die Auswahl der für die RQP<sub>SH</sub> in Frage kommenden Unternehmensberater erfolgt durch ein Gremium, das neben der Geschäftsleitung der RQP<sub>SH</sub> aus Vertretern der beteiligten Kreditinstitute und der Steuerberaterkammer Schleswig-Holstein besteht; über den konkreten Einsatz entscheidet das jeweilige Entwicklungsteam. Hierbei wird streng zwischen dem Unternehmensberater, der die Unternehmensdiagnose durchführt und den externen Spezialisten, die für die Umsetzung der anstehenden Maßnahmen eingesetzt wer-

---

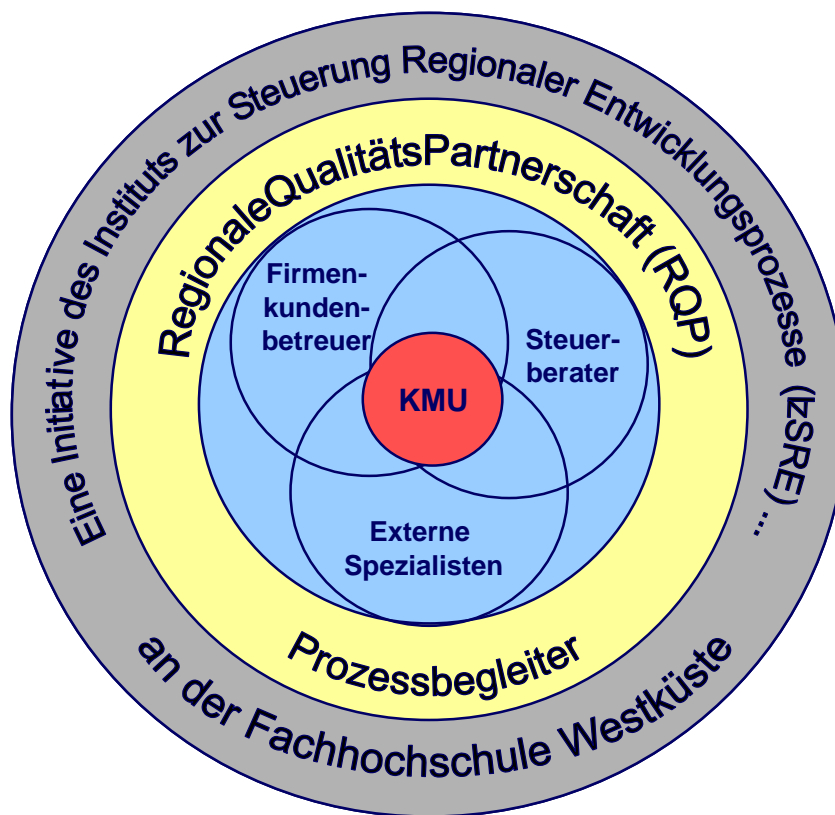
<sup>3</sup> Die RQP<sub>SH</sub> ist ein Unternehmen des wissenschaftlich anerkannten IzSRE an der Fachhochschule Westküste.

<sup>4</sup> In Abstimmung mit den regionalen Kreditinstituten hat sich die RQP<sub>SH</sub> anlehnd an Basel II auf 8 Diagnosebereiche (Geschäftsmodell / Markt, Management & Organisation, Personal, Kunden und Lieferanten, Produktions- und Leistungsprozesse, Marketing & Vertrieb, Controlling und Risikomanagement, Finanzen) festgelegt, die das gesamte Unternehmen in seinen Bereichen und Funktionen abbilden.

<sup>5</sup> Der Leistungsprozess der RQP<sub>SH</sub> umfasst folgende Bausteine:

- Unternehmensdiagnose
  - Analyse der aktuellen Unternehmenssituation
  - Ableitung eines Stärken- und Schwächenprofils
- Präsentation, Würdigung und gemeinsame Verabschiedung der Ergebnisse im Entwicklungsteam (bestehend aus dem Unternehmer, dem Firmenkundenbetreuer seiner Hausbank, seinem Steuerberater, dem jeweils eingesetzten Unternehmensberater sowie dem zuständigen RQP<sub>SH</sub>-Prozessbegleiter).
- Unternehmensentwicklungsdiagnose / Ableitung von Entwicklungspotenzialen
  - Abbau der Schwächen / Absicherung der Stärken
- Ableitung eines Maßnahmenkatalogs (Unternehmensentwicklungsplan)
- Umsetzung
  - Begleitung und Unterstützung bei der Umsetzung der Maßnahmen durch die RQP<sub>SH</sub> und ihre Berater
- Begleitende Beratung
  - Bei Bedarf weitergehende Unterstützung

den, getrennt. Die Gefahr, dass der Unternehmensberater zum „Nachfrager seines eigenen Angebotes“ wird, ist hier per System ausgeschlossen.<sup>6</sup>



### Das Nutzenspektrum für die regionalen Kreditinstitute

Für die kooperierenden Kreditinstitute eröffnet die Teilnahme ihrer Firmenkunden an der RQP<sub>SH</sub> ein breites und differenziertes Nutzenspektrum.

- Bank ↔ Kunde

Im Mittelpunkt steht hierbei die Intensivierung des Verhältnisses zwischen dem KMU und seinem Firmenkundenbetreuer:

Der Unternehmer erlebt seinen Firmenkundenbetreuer als Teil eines Kompetenzteams<sup>7</sup>, dessen Know-how als ganzes durch die Zusammenarbeit im Unternehmensentwicklungsprozess wächst und letztlich auf jeden der einzelnen Akteure zurückstrahlt.

<sup>6</sup> Das im medizinischen Sektor bekannte „Uno-actu-Prinzip“ dürfte für den Bereich der Unternehmensberater 1:1 übertragbar sein. Vgl. hierzu vertiefend: L. Preller, Praxis und Probleme der Sozialpolitik, 2. Halbbd., Tübingen und Zürich, 1970, S. 353.

<sup>7</sup> Kompetenzteam = Entwicklungsteam

Dieser Kompetenz- und Akzeptanzzuwachs beim Firmenkundenbetreuer führt zu einer Qualitätsverbesserung in der Beziehung zwischen ihm und seinem Firmenkunden, die insbesondere durch eine größere Informationsbereitschaft und eine realitätsnähere Selbsteinschätzung seitens des Kunden gekennzeichnet ist.

Gerade diese offenere Kommunikation zwischen Firmenkundenbetreuer und Firmenkunden erleichtert das frühzeitige Erkennen von Fehlentwicklungen und die Einleitung darauf abgestellter Gegenmaßnahmen. Die Bereitschaft des Unternehmers, bei der Selbsteinschätzung seines Unternehmens die Bewertung des Entwicklungsteams einfließen zu lassen, erleichtert den Kreditinstituten die argumentationsgestützte Durchsetzung einer risikogerechten Verzinsung - verbunden mit dem Anreiz für den Unternehmer, an der Statusverbesserung seines Unternehmens zu arbeiten.

Die Verstärkung der Kundenbindung sowie die Beförderung des Vertrauensverhältnisses zwischen Bank und Kunde sichert darüber hinaus die Einzelenagements gegenüber Konkurrenzunternehmen ab.

- Portfoliosteuerung
  - Risikomanagement

Risikomanagement – verstanden als das Erkennen und Gestalten spezifischer Gefahren- aber auch Chancenpotenziale<sup>8</sup> – versetzt die regionalen Kreditinstitute in ein Spannungsfeld zwischen der Wahrung des Gebots einer „bankspezifischen Beratungszurückhaltung“ und den Schwierigkeiten bei der direkten und indirekten Organisation eben dieser Beratungsleistungen (punktueller Einsatz klassischer Unternehmensberater; Beteiligung an / Gründung von eigenen Beratungsgesellschaften).

Die RQP<sub>SH</sub> löst diesen Spagat für die regionalen Kreditinstitute, indem sich einerseits der Versuch, solche Beratungsleistungen seitens der Banken organisieren zu wollen, erübrigt; andererseits behalten die Kreditinstitute „die Zügel in der Hand“: Sowohl die Einbindung ihrer Firmenkundenbetreuer in den jeweiligen Entwicklungsteams als auch ihre Beteiligung bei der Auswahl und dem Einsatz der Unternehmensberater sichert den Banken zu jedem Zeitpunkt einen wirkungsvollen Einfluss auf die Unternehmensentwicklungsprozesse ihrer teilnehmenden Firmenkunden.

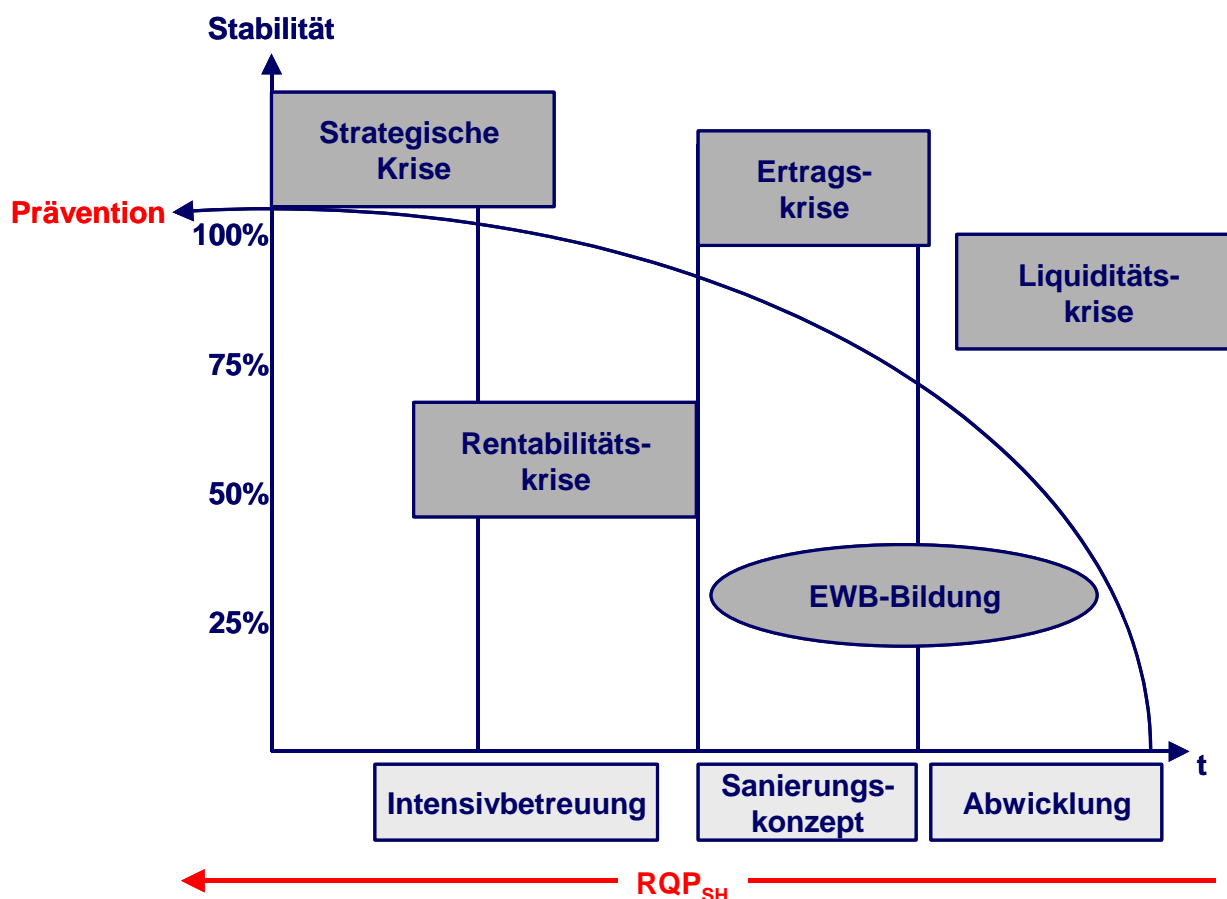
Die Nutzung der RQP<sub>SH</sub> als eine Art „ausgelagertes Risikomanagementinstrument“ erfolgt zudem zu Transaktionskosten, die sich mit internen Verfahren nicht darstellen lassen.

---

<sup>8</sup> Vgl. M. Stuwe, Staatsversagen und unternehmerische Verantwortung – „Changemanagement“ als politischer Gestaltungsauftrag in der Versicherungswirtschaft, in: Versicherungswirtschaft (VW), 52. Jahrgang, Heft 6, 15.03.1997 (Sonderdruck).

- Einsatzspektrum

Für die regionalen Kreditinstitute eröffnet sich ein Einsatzspektrum der  $RQP_{SH}$  vom Stadium der Liquiditätskrise bis hin zur strategischen Krise (vgl. Schaubild auf Seite 7).



Quelle: eigene Darstellung in  
Anlehnung an den GVN

Die Ausdehnung der Intensivbetreuung in den Bereich der „präventiven Portfoliosteuerung“ hinein verlangt allerdings von den beteiligten Akteuren besondere Qualifikationen vor allem auf dem Gebiet der strategischen Früherkennung.<sup>9</sup>

Aber gerade hier können die interdisziplinär ausgestatteten Entwicklungsteams um das jeweilige KMU herum einen wichtigen Beitrag leisten sowie interne Wissens- und Lernprozesse organisieren.

<sup>9</sup> Vgl. A. Lehmann u. S. Ruf, Frühwarnsysteme in der Assekuranz – Schlagwort oder strategische Option?, in: Versicherungswirtschaft (VW), 7/95, S. 336 – 371.

- Interne Personal- und Organisationsentwicklung<sup>10</sup>

Die Platzierung eines Firmenkunden im RQP<sub>SH</sub>-Projekt führt beim zuständigen Firmenkundenbetreuer sowohl zu mehrdimensionalen Qualifikationseffekten als auch – daraus abgeleitet – zu positiv veränderten Verhaltensmustern gegenüber der Marktfolge.

- Mehrdimensionale Qualifizierungseffekte

Durch die Einbezogenheit in das jeweilige Entwicklungsteam erlangt der Firmenkundenbetreuer umfassende, differenzierte sowie tiefgehende Erkenntnisse aus der Perspektive des Unternehmers, des Steuerberaters und der zu unterschiedlichen Fragestellungen eingesetzten Unternehmensberater.

Diese Lerneffekte finden an konkreten, teilweise komplexen Problemlagen statt. Sie erfordern differenzierte Sichtweisen und verbieten standardisierte Lösungsansätze und unspezifische Vorgehensmuster.

Die Motivation seitens der Firmenkundenbetreuer, sich diesem Qualitäts- und Qualifizierungsdruck zu stellen, dürfte durch die Tatsache, dass es um den eigenen Kunden geht, in besonderem Maße gefördert werden.

- Markt ↔ Marktfolge

In seinem Verhältnis zur Marktfolge bieten sich für den im RQP<sub>SH</sub>-Projekt involvierten Firmenkundenbetreuer erweiterte Gestaltungsmöglichkeiten; hierbei steht die Verbreiterung und Vertiefung seiner Argumentationsqualität im Vordergrund.

Neben der unerlässlichen Beachtung quantitativer Größen eröffnet das intensivere Verhältnis zwischen Firmenkundenbetreuer und seinem Kunden sowie seine Mitwirkung im Entwicklungsteam die Möglichkeit, auch verstärkt qualitative Aspekte im Unternehmensentwicklungsprozess der KMU zu berücksichtigen.

Die qualifizierte Bewertung von Ereignissen und das Erkennen komplexer Zusammenhänge fördert die Fähigkeit des Firmenkundenbetreuers gegenüber der Marktfolge, Plausibilitäten zu formulieren und Notwendigkeiten darzustellen.

Der so über das erweiterte Qualifikationsprofil des Firmenkundenbetreuers angereicherte Dialog zwischen Markt und Marktfolge setzt qua-

---

<sup>10</sup> Vgl. M. Stuwe, Von der Organisationsentwicklung zum Denken in strategischen Erfolgspotentialen, in: Versicherungswirtschaft (VW), 12/1990, S. 693 - 694.



litative Impulse und leistet einen positiven Beitrag zur Problemlösungsfähigkeit der Organisation Bank als Ganzes.<sup>11</sup>

- Provisionsgeschäft

Angesichts der wachsenden Schwierigkeiten qualitativ hochwertiges Neukundengeschäft zu akquirieren, wächst die Bedeutung der risikobezogenen Arbeit in den Beständen und des Provisionsgeschäfts.

Durch die Ausgestaltung ihres Leistungsprozesses<sup>12</sup> stützt die RQP<sub>SH</sub> diese Akzentverschiebung insbesondere hinsichtlich des Provisionsgeschäfts:

Ein zentrales Modul im Rahmen des Unternehmensentwicklungsprozesses bildet die Unternehmensentwicklungsdiagnose, bei der es um die Simulation der zukünftigen Unternehmensentwicklung geht. Der Abbau von Schwächen und die Absicherung von Stärken durch eine frühzeitige Risikoidentifikation stehen hierbei im Mittelpunkt.

Die Flankierung dieser Prozesse lässt neue Bedarfe erkennen und verbessert die Möglichkeit, entsprechende Produkte und Dienstleistungen anzubieten.

### **RQP<sub>SH</sub> – Anwendungsmöglichkeiten**

- Die RQP<sub>SH</sub> bietet den in der Region engagierten Kreditinstituten zwei Formen von Inhouse-Veranstaltungen an:
  - Informations- und Diskussionsveranstaltung zur RQP<sub>SH</sub> für die Bereiche Markt und Marktfolge
  - Im Anschluss Präsentation / Vorstellung der RQP<sub>SH</sub> vor ausgewählten Firmenkunden.
- Angesichts des wachsenden Interesses der mittelständischen Wirtschaft an der RQP<sub>SH</sub> werden zunehmend Informationsveranstaltungen in Handel- und Gewerbevereinen / Wirtschaftsvereinigungen vor Ort durchgeführt. Hierzu werden die zuständigen Kreditinstitute und Steuerberater eingeladen.

Eine Abstimmung dieser beiden Vorgehensweisen sollte bilateral zwischen dem jeweiligen Kreditinstitut und der RQP<sub>SH</sub>-Geschäftsleitung<sup>13</sup> erfolgen.

-----  
Juni 2006

---

<sup>11</sup> Eine sich ggf. anbietende, direkte Abstimmung zwischen den jeweiligen externen Spezialisten und der Marktfolge ist bei Bedarf nicht ausgeschlossen; hierbei ist allerdings die Intention der MaK – einer konsequenten Trennung der Funktionsbereiche Markt und Marktfolge – zu beachten.

<sup>12</sup> Vgl. hierzu Fußnote 5.

<sup>13</sup> Zum Kontakt vgl. Angaben im Impressum auf Seite 2.

## **Kurzvita zum Verfasser**

---

Prof. Dr. jur. Michael Stuwe, Dipl.-Volkswirt. Jahrgang 1951. 1971 – 1976 Studium der Volkswirtschaft und Rechtswissenschaften an den Universitäten Münster, Newcastle (England) und Kiel. 1983 Promotion an der Universität Bremen.

Nach verschiedenen Führungsfunktionen in der Versicherungs- und Medienwirtschaft von 1990 – 1998 Vorstandsmitglied Sach / HuK, Personal der HanseMercur Versicherungsgruppe in Hamburg; Personalvorstand / Arbeitsdirektor der R+V Allgemeine Versicherung AG in Wiesbaden.

Seit 1998 Professor für Unternehmensführung / Strategisches Management sowie für Volkswirtschaftstheorie und -politik an der Fachhochschule Westküste in Heide. Gründung des Instituts zur Steuerung Regionaler Entwicklungsprozesse (IzSRE) im Mai 2001 zusammen mit Frau Dipl.-Betr. (FH) Tanja Werner.

Wissenschaftliche Leitung des RQP-Projektes ab Oktober 2003.

## **Bisher erschienen in der Schriftenreihe des IzSRE**

---

1. M. Stuwe, Wenn die Region wüsste, was sie weiß. Die Rolle der Fachhochschulen im regionalen Wissenstransfer, Schriftenreihe des IzSRE, Nr. 1, 12/01, Heide 2001.
2. G. Ott, Wissenstransfer in strukturschwachen Regionen am Beispiel der Westküste Schleswig-Holsteins – Die Bedeutung der Fachhochschule Westküste im Zentrum der regionalen Transferprozesse, Schriftenreihe des IzSRE, Nr. 2, 07/04, Heide 2004.
3. M. Stuwe, Wissen und Wettbewerb - Die Rolle des dezentralen Erfahrungswissens im Wettstreit der Regionen, Schriftenreihe des IzSRE, Nr. 3, 09/04, Heide 2004.
4. M. Stuwe, RegionaleQualitätsPartnerschaft<sub>Schleswig-Holstein</sub> (RQP<sub>SH</sub>) – Das Nutzenspektrum für Kreditinstitute in Schleswig-Holstein, Schriftenreihe des IzSRE, Nr. 4, 06/06, Heide 2006.
5. M. Laier, Region im Aufbruch (RiA) – Strategischer Entwicklungsprozess (SEP) für die Stadt Eutin und Umgebung (in Vorbereitung).