



„BUSINESS REVIEWS LEGEN DEN FINGER IN DIE WUNDE“

## FIRMENKRISEN VORBEUGEN

„Wie steht mein Unternehmen gegenüber Wettbewerbern da? Verfüge ich mittelfristig über ausreichend Liquidität? Wie sieht es mit der Zukunftsfähigkeit meines Geschäftsmodells aus?“ Diese Fragen stellt sich ein Unternehmer meist erst, wenn es bereits zu Kriseln beginnt. Um gegenüber dem Wettbewerb nicht ins Hintertreffen zu geraten, ist spätestens dann ein professioneller Check des Unternehmens nötig. Am besten durch einen neutralen Blick von extern. Doch auch schon im Vorfeld von Investitionsentscheidungen kann ein Business Review, der Stärken und Schwächen des Unternehmens diagnostiziert und daraus Maßnahmen ableitet, wertvolle Unterstützung bieten. Denn das Unternehmen erhält gleich einer Kernspintomographie eine „schichtweise“ Untersuchung, indem sich der Business Review ganzheitlich dem Unternehmenszustand widmet. Nicht zuletzt stellen die Resultate eines Business Reviews so auch Argumente dar, wichtige Stakeholder von den Veränderungen zu überzeugen. Harald Kam, Geschäftsführender Gesellschafter Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung, erklärt, wie es funktioniert.

Der Unternehmenserfolg hängt in zunehmendem Maße davon ab, Veränderungen im Markt und im Kundenverhalten professionell und rasch auf das eigene Unternehmen reflektieren zu können. Megathemen wie Digitalisierung gilt es ebenso wie stattfindende Marktkonsolidierungen, volatile Rohstoffpreisentwicklungen, veränderte Kundenanforderungen oder drohende Gesetzesänderungen entlang der eigenen Unternehmensstrategie zu hinterfragen.

### Investitionen

Oft gehen daraus resultierende Veränderungen mit deutlichen Strukturanpassungen oder hohen Investitionen einher. Ein unabhängiger

Business Review unterstützt dabei, Gesellschafter, Kapitalgeber und Investoren von der Neuausrichtung zu überzeugen. Die Unternehmensbeurteilung schafft Transparenz, liefert eine fundierte Risikoabschätzung und ist damit eine der wichtigsten Grundlagen für nachvollziehbare Finanzentscheidungen.

Im Rahmen einer eingehenden Untersuchung werden genau die Fragen gestellt, um krisenhafte Situationen schon in der Anfangsphase antizipieren zu können. Wenn keine Krisenmerkmale gefunden werden, wird der Fokus auf die Prävention gelegt. Somit kann der Business Review als kritische Selbstüberprüfung jedem Unternehmen wirtschaftliche Vorteile

einbringen.

Im Fokus des weiteren Prozesses stehen die Fragen, womit man heute Geld verdient (oder eben auch nicht) und was notwendig ist, um auch zukünftig ertragreich und wettbewerbsfähig zu bleiben. Sind die Kostenstrukturen marktgerecht? Ist die Kapitalbindung höher als die der Wettbewerber? Passen Investitionen zu den zukünftigen Anforderungen des Marktes? Schätzt der Unternehmer selbst die Lage überhaupt richtig ein?

### Der Ist-Zustand

Der Business Review beantwortet diese Fragen detailliert und schafft

so Klarheit über den tatsächlichen Ist-Zustand des Unternehmens. Denn gerade diesen Status Quo schätzen viele Unternehmer subjektiv nicht richtig ein. Und solche Fehleinschätzungen bringen in der Folge Fehlentscheidungen mit sich, die mitunter schwerwiegende Konsequenzen für den wirtschaftlichen Erfolg haben können.

Nutzt das Management nur unzureichende Controlling-Instrumente, kann es über die Abläufe und betriebswirtschaftlichen Zahlen in der Firma praktisch nur Vermutungen anstellen. Nicht umsonst gilt fehlendes Controlling seit Jahren als Hauptursache von Krisen.

### **Bis in die kleinste Zelle**

Die Untersuchung im Rahmen des Business Review reicht fallweise bis tief in die Strukturen des Unternehmens. So zeigt eine klassische Auftragsdurchlaufanalyse – ergänzt um strukturierte Gespräche mit den Aufgabenverantwortlichen aus Vertrieb, Produktion und Einkauf – schnell auf, was gut oder schlecht läuft. Dabei identifizieren Business Reviews konkrete Maßnahmen für den Erfolg, die so noch gar nicht oder nur in geringem Maße zuvor genutzt wurden.

Ein Beispiel: Es bestehen defizitäre Aufträge, die zwar die Auslastung gewährleisten, aber wenig bis gar keinen Gewinn einbringen. Der Review würde in letzter Konsequenz die Trennung von Altbekanntem fordern – sprich: unprofitable Aufträge sollten aufgegeben und verlustbringende Produkte aus dem Sortiment entfernt werden.

Gleiches gilt für die Kundenstruktur. Während die agierenden Personen im Unternehmen hier häufig emotionsgesteuert vorgehen, legt ein Business Review den Grundstein, um die Entscheidungsfindung zurück auf eine sachliche Ebene zu bringen, die von Fakten bestimmt ist.

Ist der Veränderungsbedarf einmal objektiv festgestellt, wird das Optimierungspotenzial des Unterneh-

mens auf einer realistischen Ebene platziert.

### **Position optimieren**

In einem weiteren Schritt wendet sich ein Business Review der Marktsituation des Unternehmens zu. Hier kommen Faktoren wie Stärke der Wettbewerber, Kundenabhängigkeiten, Verhandlungsstärke der Lieferanten oder auch drohende Substitutionsprodukte oder -verfahren auf den Prüfstand. Eine solche Sicht auf die strategische Positionierung aus der Vogelperspektive wird gerne zusätzlich flankiert durch den Blick von der Basis des Unternehmens mittels persönlicher Mitarbeiterbefragungen, beispielsweise zu Arbeitsweisen und Gewohnheiten.

Dieser ganzheitliche Ansatz beleuchtet mögliche Probleme von allen Seiten und zeigt von der Metaperspektive aus an, wo das Unternehmen steht. Eine drohende Insolvenz kann auf diese Weise ebenso zuverlässig aufgedeckt werden wie kleinere Effizienzlücken. Zur Vorbeugung möglicher Risiken und Probleme des Unternehmens liegen damit die nötigen Informationen vor, sodass nun konkrete Verbesserungsmaßnahmen aufgesetzt werden können.

Dazu legen Business Reviews notwendigerweise auch immer den „Finger in die Wunde“, um akuten Krisensituationen vorzubeugen und Schlimmeres zu verhindern. Das Ergebnis stellt eine umfassende Unternehmensbeurteilung dar, welche die Unternehmensführung vor allem auch für Gespräche mit wichtigen Stakeholdern oder Kapitalgebern vorbereitet und somit zu deren Überzeugung von anstehenden Veränderungen beiträgt, die häufig von deutlichen Strukturanpassungen oder hohen Investitionen begleitet werden. Der Unternehmer ist folglich gut beraten, mit schonungslos ehrlichem Blick zu agieren. Business Reviews sind hierbei eine starke und effiziente Hilfe, bereits bevor sich Krisensituationen ankündigen oder absehbar sind.



**Harald Kam**

Dipl.-Kfm.

Geschäftsführender Gesellschafter

Buchalik Brömmekamp

Unternehmensberatung GmbH

harald.kam@buchalik-broemmekamp.de