

Business-Reviews

Fehleinschätzungen vermeiden, Firmenkrisen frühzeitig vorbeugen

Nicht immer wissen Unternehmer im Detail um die Stärken und vor allem die Schwächen ihrer Organisation. Wenn es dann einmal kriselt, kann es unvorbereitet schon zu spät sein, geeignete Massnahmen zu treffen. Business-Reviews helfen dem Management dabei, Fehlentwicklungen zu vermeiden.

› Bozidar Radner

«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.

Diagnose als Entscheidungshilfe

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 Kernspintomografie 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.

Der Unternehmenserfolg hängt in zunehmendem Masse davon ab, Veränderungen im Markt und im Kundenverhalten

kurz & bündig

- › Eine Unternehmensbeurteilung schafft Transparenz, und sie liefert eine fundierte Risikoabschätzung. Sie ist damit eine der wichtigsten Grundlagen für nachvollziehbare Finanzentscheidungen.
- › Auf Basis vorhandener betriebswirtschaftlicher Daten ermitteln Business-Reviews zunächst, wie es um das Unternehmen steht, wobei insbesondere die Stärken und Schwächen der Wertschöpfungskette eruiert werden.
- › In einem weiteren Schritt wendet sich ein Business-Review der Marktsituation zu. Hier kommen Faktoren wie die Stärke der Wettbewerber, die Abhängigkeit von Kunden, die Verhandlungsstärke der Lieferanten, drohende Substitutionsprodukte oder -verfahren auf den Prüfstand.

professionell und rasch auf das eigene Unternehmen reflektieren zu können. Megathemen wie Digitalisierung gilt es ebenso wie stattfindende Marktconsolidierungen, volatile Rohstoffpreisentwicklungen, veränderte Kundenanforderungen oder drohende Gesetzesänderungen entlang der eigenen Unternehmensstrategie zu hinterfragen. 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.

Stärken und Schwächen eruiern

Auf Basis vorhandener betriebswirtschaftlicher Daten ermitteln Business-Reviews zunächst, wie es um das Unternehmen steht, wobei vor allem die Stärken und Schwächen der Wertschöpfungskette eruiert werden. Sie übernehmen



damit auch eine Früherkennungsfunktion und dienen als Frühwarnsystem für eventuell drohende Krisen. 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.

Verdienst im Fokus

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 die Investitionen zu den zukünftigen Anforderungen des Marktes? Schätzt der Unternehmer selbst

die Lage überhaupt richtig ein? 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.

Wenn nun das Management nur unzureichende Controlling-Instrumente nutzt, kann es über die Abläufe und die betriebswirtschaftlichen Zahlen im Unternehmen praktisch nur Vermutungen anstellen. Nicht umsonst gilt ein fehlendes Controlling als Hauptursache von Krisen. Denn reine Vermutungen können meist rosiger aussehen als die tatsächliche Unternehmenswirklichkeit. Mittels Benchmarks und Analysen der Wertschöpfung im Unternehmen und mit gezielten Fragen durch erfahrene Aussenstehende wird

hier ohne Befindlichkeiten im Rahmen des Reviews Klarheit geschaffen.

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.



Das Gleiche 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.

Weiterhin zeigt die Analyse auf, auf welchen Kunden-/Produktmix das Unternehmen seine Kräfte bündeln sollte. Wo steht das Unternehmen im Markt, welche Marktposition wird in Zukunft angestrebt. Die Ergebnisse des Business-Reviews helfen dem Unternehmer, seine Potenziale in allen Bereichen voll ausschöpfen zu können. Ist der Veränderungsbedarf erst einmal objektiv festgestellt, wird das Optimierungspotenzial des Unternehmens auf einer realistischen Ebene platziert.

In einem weiteren Schritt wendet sich ein Business-Review der Marktsituation des Unternehmens zu. Hier kommen Fakto-

ren 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. Nur wer sein Unternehmen bis in die kleinste Zelle hinein kennt, kann seine Position im Marktumfeld bestmöglich optimieren.

Befund und Therapieplan

Zur Vorbeugung möglicher Risiken und Probleme des Unternehmens liegen damit die nötigen Informationen vor, sodass nun ganz konkrete Verbesserungsmaßnahmen aufgesetzt werden können. Oder medizinisch gesprochen: Mit Abschluss der Diagnoseerhebung liegt nun der Befund vor, auf den nun der Therapieplan folgt. Ein kompletter Überblick gangbarer Wege für das untersuchte Unterneh-

men muss dabei auch unangenehme Tatsachen aufzeigen.

Dazu legen Business-Reviews notwendigerweise auch immer den «Finger in die Wunde», um einer akuten Krisensituation vorzubeugen und Schlimmeres zu verhindern. Das Ergebnis stellt eine umfassende Unternehmensbeurteilung dar, welche die Unternehmensführung vor allem auch für Gespräche mit den wichtigen Stakeholdern oder den Kapitalgebern vorbereitet – und somit auch zu deren Überzeugung von anstehenden Veränderungen beiträgt, die häufig von deutlichen Strukturanpassungen oder hohen Investitionen begleitet werden.

Der Unternehmer ist somit 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. Jeder Unternehmer sollte genau wissen, wo sein Unternehmen steht, um bei auftretenden Problemen die Stellschrauben zu kennen, an denen gedreht werden kann, um eine Krise frühzeitig abzuwenden. Die Beurteilung des Unternehmens schafft Transparenz, liefert eine fundierte Risikoabschätzung und ist damit eine der wichtigsten Grundlagen für eine nachvollziehbare Finanzentscheidung. «



Porträt



Bozidar Radner

Geschäftsführender Gesellschafter,
Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung GmbH



Kontakt

unternehmensberatung@buchalik-broemmekamp.de
www.buchalik-broemmekamp.de