

„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. Bozidar Radner, Geschäftsführender Gesellschafter Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung, erklärt, wie es funktioniert.



Bozidar Radner.

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 Marktconsolidierungen, 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 zu-

künftigen 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



Ein genauer Blick kann helfen, Krisen frühzeitig vorzubeugen.

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 Unternehmens 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 Positionie-

rung 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.

Bozidar Radner

Creditreform Geschäftsklima-Index im Herbst 2018

Stimmungseintrübung im Mittelstand

Die konjunkturelle Stimmungslage im deutschen Mittelstand zeigt im Herbst 2018 eine leichte Abschwächung. Der Creditreform Geschäftsklimaindex verringerte sich von 30,9 auf 27,6 Punkte. Beide Teilkomponenten, Lageeinschätzungen und Erwartungen, gaben leicht nach. Ursache für die Eintrübung könnten u. a. die Handelsstreitigkeiten mit den USA sein.

Zudem droht mit der Türkei ein wichtiger Handelspartner Deutschlands in eine Wirtschaftskrise zu geraten – und die Modalitäten des Brexit sind bisher ungelöst. Hinzu kommen zunehmende Kapazitätsengpässe hierzulande, speziell beim Fachpersonal. Der Creditreform Geschäftsklimaindex wurde auf Basis einer Konjunkturumfrage unter 1.121 mittelständischen Unternehmen mit maximal 500 Beschäftigten ermittelt.

Bau boomt

Gleichwohl beurteilte der Mittelstand seine Auftrags- und Umsatzlage weiterhin sehr positiv. 37,0 Prozent der befragten Unternehmen berichteten von gestiegenen Auftrageingängen, 42,4 Prozent erzielten Umsatzzuwächse. Auch wenn im Vorjahr noch etwas höhere Werte gemessen wurden, sind das im Vergleich der letzten Jahre erneut sehr positive Rückmeldungen. Insbesondere die Bauwirtschaft boomt.

Deutlichere Einschnitte gab es aber im Verarbeitenden Gewerbe. Die Auftragslage wurde von den Unternehmen deutlich schwächer eingeschätzt als im Vorjahr und auch in der Umsatzentwicklung zeigten sich erste Abnutzungsercheinungen.

Trotz des zunehmenden Fachkräftemangels konnten viele Unternehmen noch einmal Potenziale aktivieren. 30,8 Prozent der Befragten haben im Verlauf der letzten sechs Monate die Belegschaft aufgestockt (Vorjahr: 34,6 Prozent). Knapp jedes zehnte Unternehmen (9,7 Prozent) verkleinerte zuletzt den Personalbestand (Vorjahr: 7,8 Prozent).



**KLEEMANN
EDELSTAHL**

kleemann-edelstahl.de



Wir handeln mit Erfahrung

Internationales Netzwerk für:

- Edelstahl
- Coils / Zuschnitte
- Flach- und Langprodukte
- Oberflächenbearbeitung

Norddeutsche Souveränität

RUND UMS ROHR!

Wir stehen Ihnen kompetent & engagiert mit Rat und Tat zur Seite.



- Wärmetauscherrohre
- Leitungsrohre nach AD 2000/W2
- Getränkeleitungsrohre
- Konstruktions- und Dekorationsrohre
- Quadrat- und Rechteckrohre
- Geschliffene Rohre
- Hochglanzpolierte Rohre
- Foliierte Rohre
- Fixlängenservice
- Schleifservice



KALLAS EDELSTAHL

KALLAS EDELSTAHL GmbH

Hafenstraße 80 • 47809 Krefeld

Tel.: 021 51 / 51 88 0

Fax: 021 51 / 51 88-150

info@kallas-edelstahl.com

www.kallas-edelstahl.com

Vertriebspartner von TUBINOX S.R.L. und La Meusienne