

Veröffentlicht in

Risikomanagement im Unternehmen

Loseblattwerk (Hrsg. Dr. Werner Gleißner)

9. Aktualisierung, 2003

“Unternehmensanalyse als Instrument der Krisendiagnose der strategischen Planung“

Kapitel 7-4.1, S. 1-13

KOGNOS VERLAG, Augsburg

(www.kognos.de)

7-4.1 Unternehmensanalyse

Unternehmensanalyse als Instrument der Krisendiagnose der strategischen Planung

Autor: Dr. Werner Gleißner

Inhalt:

Bedeutung von Unternehmensanalysen im Risikomanagement

Anforderungen an eine Unternehmensanalyse

- Objektivität
- Operationalität
- Systemischer Ansatz
- Erfolgsorientierung
- Zukunftsbezug

Erfolgsfaktoren zur Strukturierung der Unternehmensanalyse

- Marktorientierung und Strategie
 - Organisation, Information und Planung
 - Mitarbeiter und Führung
 - Produktion und Technologie
 - Finanzielle Stärke und Stabilität
-

Bedeutung von Unternehmensanalysen im Risikomanagement

Früherkennung von Krisen

Eine Unternehmensanalyse beschreibt möglichst umfassend und objektiv den Status quo eines Unternehmens, um die Zukunftsperspektiven beurteilen zu können. Einen hohen Stellenwert haben Unternehmensanalysen nahe liegend als Instrument bei der Früherkennung von Krisen und der Identifikation von strategischen Risiken – aber auch als Ausgangspunkt jedes fundierten Prozesses der Strategieentwicklung.

Im Folgenden werden die zentralen Überlegungen zur Gestaltung von Unternehmensanalysen vorgestellt. Eine Checkliste mit Orientierungsfragen hilft bei der praktischen Anwendung im Unternehmen (siehe Arbeitsunterlagen).

Bewertung der Zukunftsaussichten

Die Unternehmensanalyse ist ein relativ aufwendiges und damit nur in größeren Zeitabständen einsetzbares, aber durchaus wichtiges Instrument im strategischen Risikomanagement. Sie dient dazu, eine umfassende Bewertung der Zukunftsaussichten zu gewinnen, was insbesondere mittels einer Bewertung der Erfolgspotenziale des Unternehmens, deren langfristiger Tragfähigkeit und deren akuter Bedrohungen (strategische Risiken) geschieht. Damit können auch Erkenntnisse über Umfang und Art der Gefährdung des Unternehmens als Ganzes durch Schwächen bezüglich wichtiger Erfolgsfaktoren abgeleitet werden, was bekanntlich eine Intention des KonTraG ist. Die Unternehmensanalyse identifiziert somit primär bestandsgefährdende Risiken durch interne Faktoren (insbesondere Schwächen bezüglich Erfolgsfaktoren, z. B. fehlende F&E-Kompetenz oder fehlender Zugang zu wichtigen Distributionskanälen), weniger

dagegen externe Bedrohungen (z. B. Änderungen der Gesetzgebung).

Keinesfalls ausreichend ist hier eine traditionelle, vergangenheitsbezogene Jahresabschlussanalyse, weil diese bestenfalls zeigen kann, wie Rentabilität und Risikolage des Unternehmens bisher waren. Jahresabschlussanalysen zeigen damit nur die Ergebnisse der Unternehmensentwicklung, nicht aber ihre tieferen Ursachen. Die Unternehmensanalyse zielt aber gerade auf die Analyse langfristiger Erfolgspotenziale ab. Der prognostische Wert einer Jahresabschlussanalyse geht – ohne ergänzende Untersuchungen – kaum über eine kurzfristige Insolvenzprognose hinaus.

Die Unternehmensanalyse beurteilt dagegen – quasi als „Fitness-Check“ – *umfassend* die Situation des Unternehmens in seinem gesamten Umfeld und betrachtet besonders diejenigen Faktoren, welche die zukünftigen Erträge und Risiken maßgeblich beeinflussen werden. Sie zeigt somit die Fähigkeiten des Unternehmens auf, die zukünftige Erfolge ermöglichen, und beleuchtet die Schwächen, welche die Rentabilität grundsätzlich beeinträchtigen oder zumindest unsicher erscheinen lassen. Damit werden die zentralen Ansatzpunkte für ein erfolgsorientiertes unternehmerisches Handeln, also die Strategie, aufgezeigt.

Anforderungen an eine Unternehmensanalyse

Wie analysiert man nun ein Unternehmen, um mit den erhaltenen Informationen insbesondere auch die Risikosituation besser einschätzen zu können? Jede Analyse sollte bestimmte Grundanforderungen erfüllen:

Jahresabschlussanalysen sind unzureichend!

Ansatzpunkt für die Unternehmensstrategie

Fünf Grundanforderungen

**Perspektiven-
wechsel****1. Objektivität**

Eine Unternehmensanalyse darf nicht nur die Meinung der Unternehmensführung zusammenfassen, die oft durch subjektive Eindrücke verzerrt ist. Das Unternehmen sollte von verschiedenen Perspektiven aus betrachtet werden, was z. B. Workshops mit Vertretern verschiedener Funktionsbereiche (z. B. F&E, Produktion, Marketing sowie Finanz- und Rechnungswesen) erforderlich macht. Die Unternehmensanalyse sollte zudem grundsätzlich auch unternehmensexterne Informationsquellen (z. B. Branchenstatistiken, Presseveröffentlichungen) berücksichtigen und neutrale, nicht „betriebsblinde“ Experten einbeziehen. Wesentlich ist der Einsatz von Instrumenten, die nachvollziehbare Aussagen generieren (z. B. schriftliche Mitarbeiterbefragungen, Kapitalflussrechnung, Bewertung der Wettbewerbskräfte).

**Was zählt, sind
Fakten****2. Operationalität**

Wo möglich, sollten „Meinungen“ durch „Fakten“ ersetzt werden. Aufgrund der hohen Bedeutung der Unternehmensanalyse als Basis der Unternehmensstrategie müssen für die Unternehmensbeurteilung wichtige Kenngrößen – wie z. B. Betriebsklima, Arbeitsproduktivität, Risiko oder Wettbewerbsvorteil – genau operationalisiert und nachvollziehbar gemessen werden. Nur so ist es auch später möglich, die Wirksamkeit eingeleiteter Maßnahmen zu prüfen (sog. Balanced Scorecard). Denn: “If you can’t measure it, you can’t manage it!”.

**Kausalitäten
aufzeigen****3. Systemischer Ansatz**

Eine Unternehmensanalyse muss alle relevanten Aspekte eines Unternehmens beleuchten, vom Betriebsklima über Kundenzufriedenheit und Fertigungsflexibilität bis hin zur Eigen-

kapitalausstattung. Entscheidend ist, dass hier keine isolierte Beurteilung von Einzelaspekten vorgenommen wird, sondern die (kausalen) Wirkungszusammenhänge zwischen diesen aufgezeigt werden. So ist beispielsweise eine isolierte Betrachtung der Bilanz („finanzielle Stärke“) und der Marktsituation allein wenig sinnvoll: Um die Angemessenheit der Eigenkapitalausstattung beurteilen zu können, muss man wissen, welchem Marktrisiko (d. h. Schwankungen der Nachfrage) ein Unternehmen ausgesetzt ist, da nur so die Wahrscheinlichkeit für Verluste abgeschätzt werden kann.

4. Erfolgsorientierung

Bei jeder Komponente der Unternehmensanalyse muss immer explizit untersucht werden, welche Konsequenzen eine vermutete Stärke oder Schwäche für den Erfolg bzw. Wert eines Unternehmens hat. Stärken, die keine Konsequenzen für den Unternehmenswert haben, sind nicht relevant. Dies impliziert insbesondere, dass Auswirkungen der identifizierten Stärken und Schwächen auf die Werttreiber (Umsatzrentabilität oder Wachstumsrate) bewertet werden sollten.

**Auswirkungen
von Stärken und
Schwächen**

5. Zukunftsbezug

Grundsätzlich sollte sich eine Unternehmensanalyse nicht auf eine Situationsbeschreibung beschränken, sondern sie muss – unter Berücksichtigung erwarteter Änderungen im Unternehmensumfeld – Prognosen über die Entwicklung des Unternehmens erstellen (sog. Status-quo-Prognose). Aus den Abweichungen von der erwarteten von der erwünschten Zukunftsentwicklung – man spricht von einem „Gap“ – ergeben sich Handlungsbedarf und erste Hinweise auf Ansatzpunkte für Verbesserungen, die später in der Unternehmensstrategie fundiert und konkretisiert werden. Besondere Beachtung verdienen bei der Analyse Faktoren mit

**Analyse von
Erfolgspotenzialen**

Zukunftsbezug, wie eben die „Erfolgspotenziale“, die definitionsgemäß den zukünftigen Erfolg beeinflussen. Die Ex-post-Erklärung vergangener Erfolge oder Misserfolge eines Unternehmens ist daher nie Selbstzweck, sondern ein Instrument, um die Wirkungszusammenhänge – die „Geschäftslogik“ – in einem Unternehmen zu verstehen und so beispielsweise fundiertere Prognosen zu ermöglichen.

Gründe für eine Unternehmensanalyse

Unternehmensanalysen sollten nicht erst – wie es oft geschieht – bei Unternehmenskrisen angewandt werden; auch bei (scheinbar) ertragsstarken und leistungsfähigen Unternehmen sprechen folgende Gründe für eine regelmäßige Durchführung von Analysen:

- **Objektivität:** Nur durch eine systematische und umfassende Analyse können die momentane Leistungsfähigkeit und die Zukunftsaussichten eines Unternehmens objektiv beurteilt werden.
- **Verbesserungspotenziale:** Auch heute erfolgreiche Unternehmen können noch leistungsfähiger werden.
- **Frühwarnung im Kontext des Risikomanagements:** Nur durch das frühzeitige Erkennen von Faktoren, die den Erfolg eines Unternehmens in Zukunft beeinträchtigen können, lässt sich eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung sichern, also insbesondere eine strategische Krise frühzeitig erkennen.

Routineuntersuchungen

Unternehmensanalysen sind mehr als ein Instrument der akuten Krisenbekämpfung. Sie dienen primär der Aufdeckung „strategischer Krisen“ und damit der Vermeidung akuter Ertrags- oder Liquiditätskrisen. Aufgrund ihres diagnostischen Charakters kann man sie analog zu Routineuntersuchungen von Menschen beim Hausarzt ansehen.

Erfolgsfaktoren zur Strukturierung der Unternehmensanalyse

Checklisten-Systeme für Unternehmen sind selten als vollständige Aufzählungen zu verstehen; insbesondere gilt dies auch für Unternehmensanalysen. Sie können jedoch dazu beitragen, an bedeutsame Einflussfaktoren des Erfolges zu erinnern, die im Kontext einer Unternehmensanalyse auf jeden Fall betrachtet werden sollten. Dies geschieht beispielsweise durch *Orientierungsfragen* zu den einzelnen Erfolgsfaktoren(-gruppen):

Auch wenn hier keine vollständige Unternehmensanalyse dargestellt werden kann, soll anhand des Erfolgsfaktorensystems der WIMA-Unternehmensanalyse überblicksartig gezeigt werden, welche Aspekte eines Unternehmens zu betrachten sind. Analysiert werden die folgenden Erfolgsfaktoren oder – exakter – Erfolgsfaktorengruppen:

Checklisten für wiederkehrende Einflussfaktoren

Erfolgsfaktorensystem der WIMA-Unternehmensanalyse

Erfolgsfaktoren/-gruppen
<ul style="list-style-type: none">- Marktorientierung und Strategie- Organisation, Information und Planung- Mitarbeiter und Führung- Produktion und Technologie- finanzielle Stärke und Stabilität

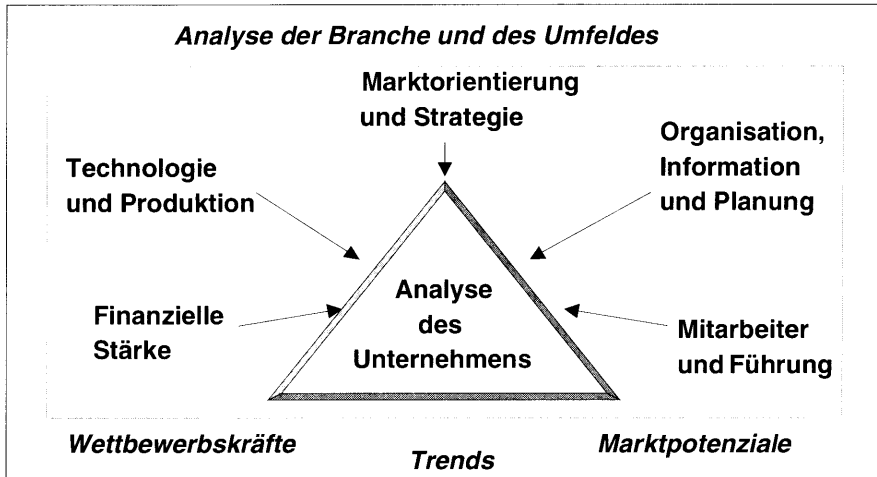


Abb. 1: Die fünf Erfolgsfaktoren

Marktorientierung und Strategie

Aufbau von Kernkompetenzen

Der Erfolgsfaktor „Marktorientierung und Strategie“ drückt aus, inwieweit es dem Unternehmen gelingt, eine den Marktbedingungen, Kundenwünschen und sonstigen Umfeldbedingungen angemessene Strategie zu realisieren, d. h. insbesondere aussichtsreiche Tätigkeitsfelder auszuwählen und Kernkompetenzen aufzubauen, die langfristig relevante Wettbewerbsvorteile erwarten lassen.

Wichtig ist hierbei auch die momentane Markt- bzw. Kundenorientierung des Unternehmens. Nur wenn ein Unternehmen potenzielle Kunden identifizieren, gezielt ansprechen und ihnen dann eine Leistung anbieten kann, die ihren Bedürfnissen und Wünschen entspricht, lassen sich Gewinne erwirtschaften.

Ein Unternehmen muss dabei gegenüber den Mitbewerbern eine *belegbare* Überlegenheit hinsichtlich Produkt, Preis, Qualität, Serviceleistungen, Design oder Image/Marke besitzen, die sich durch Kundenbefragungen sowie Produkt- oder Markttests ermitteln lassen. Im Endeffekt muss das Unternehmen wesentliche Kundenprobleme besser lösen als die Wettbewerber.

**Kundenprobleme
besser lösen als
Mitbewerber**

Organisation, Information und Planung

Mit den Stichworten Organisation, Information und Planung rückt die formale, weitgehend personenunabhängige Struktur des Aufbaus eines Unternehmens sowie die Gestaltung der Geschäftsprozesse, des Informationsflusses und der Methoden der Informationsauswertung in den Blickpunkt.

Ganz offensichtlich besteht ein erfolgsrelevanter Vorteil eines Unternehmens darin, wenn innerbetriebliche Reibungsverluste durch klare, sinnvolle Aufgaben- und Kompetenzregelungen und durchdachte Schnittstellen in den Arbeitsprozessen vermieden werden und alle benötigten Informationen schnell, korrekt und ohne großen Arbeitsaufwand an den richtigen Stellen im Unternehmen ankommen. Das Unternehmen spart so Arbeitsaufwand (Personalkosten), vermeidet Fehlerquellen und gewinnt an Reaktionsschnelligkeit.

**Innerbetriebliche
Reibungsverluste
vermeiden**

Besondere Beachtung muss hier auch die Fähigkeit eines Unternehmens finden, interne und externe Informationen zu erfassen, zu speichern und zielgerichtet auszuwerten. Die Qualität unternehmerischer Entscheidungen hängt maßgeblich von der Verfügbarkeit und der korrekten Auswertung von Informationen ab. Zu betrachten sind hier u. a.

- Qualitätsmanagementsystem,
- Kalkulationsverfahren,
- Führungsinformations- und Controlling-Systeme,
- Bestellmengen-, Lager- und Fertigungsablaufplanung,
- Budgetierung,
- Geschäftsfeld-Erfolgsrechnung,
- Projekt-Controlling,
- Investitions- und Finanzplanung,
- Marktforschung,
- Marketingplanung und
- Risikomanagementsystem.

Mitarbeiter und Führung

Qualifizierung und Motivation der Mitarbeiter

Qualifizierte und motivierte Mitarbeiter stellen einen entscheidenden Erfolgsfaktor für ein Unternehmen dar, denn alle Maßnahmen im Unternehmen, die letztlich auf die Entwicklung, die effiziente Herstellung und den Vertrieb der Produkte/Leistungen ausgerichtet sind, werden von den Mitarbeitern eines Unternehmens durchgeführt. Erst die Mitarbeiter erfüllen die formale Struktur eines Unternehmens mit Leben. Die bestgeplante Maßnahme und die ausgefeiltesten Betriebsabläufe helfen nichts, wenn die Mitarbeiter nicht fähig oder nicht willens sind, so zu arbeiten, wie es geplant wurde.

In Zusammenhang mit diesem Erfolgsfaktor ist also zu untersuchen, ob an den einzelnen Stellen Mitarbeiter mit der jeweils erforderlichen Qualifikation arbeiten und ob sie motiviert sind, ihre Leistungsfähigkeit gemäß den Zielsetzungen des Unternehmens einzusetzen und die Kernkompetenzen auszubauen.

Wesentliche Auswirkungen auf die Motivation haben

- die Vision des Unternehmens,
- die Unternehmenskultur,
- der Führungsstil und
- betriebliche Anreizsysteme,

also diejenigen Regelungen, die Mitarbeiter für ein Verhalten belohnen, das den Zielsetzungen des Unternehmens förderlich ist.

Ebenso wie viele Aspekte der organisatorischen Effizienz, lassen sich Themen für Betriebsklima, Führungsstil und Motivation am besten durch anonyme und schriftliche Mitarbeiterbefragungen analysieren.

Produktion und Technologie

Die Effizienz, mit der ein Unternehmen seine Produkte/Leistungen erzeugt, hängt außer von der Leistungsfähigkeit des Produktionsfaktors „Arbeit“ auch von der Leistungsfähigkeit des Produktionsfaktors „Kapital“ (materielle Ressourcen) – Anlagen, Maschinen, Werkzeuge und logistisches System – ab. Eine überlegene Produktionstechnik ist ein Erfolgsfaktor, weil eine solche interne Stärke dazu beiträgt, die Herstellkosten infolge hoher Produktivität zu senken, überlegene Qualität zu gewährleisten oder besonders flexibel auf neue Anforderungen zu reagieren.

Letztendlich zeigt sich eine leistungsfähige Produktionstechnik in einer hohen Arbeitsproduktivität. Zu diesem Erfolgsfaktor sind auch Kooperationen und Partnergesellschaften mit einzubeziehen, wenn sie im Leistungserstellungsprozess integriert sind.

**Einflussfaktoren
auf die Mitarbeitermotivation**

**Überlegene Produktionstechnik
als Erfolgsfaktor**

**Arbeitsproduktivität
als Maßstab**

Finanzielle Stärke und Stabilität

Der Erfolgsfaktor „finanzielle Stärke und Stabilität“ soll Aufschluss geben über die Höhe des Risikos, aus Finanzierung (z. B. Verschuldungsgrad) und Kostenstruktur (Höhe des Anteils von Fixkosten und „versunkener Kosten“), bei einer ungünstigen Geschäftsentwicklung Verluste zu erleiden, zahlungsunfähig zu werden oder Eigenkapitalreserven aufzuzehren.

Verlustphasen ausgleichen

Eine hohe finanzielle Stärke und Stabilität ist insbesondere wichtig, weil dadurch auch Verlustphasen – beispielsweise infolge einer konjunkturellen Rezession oder betriebspezifischer Schwächen bei anderen Erfolgsfaktoren – eine gewisse Zeit lang abgefedert werden können. Damit hat die Unternehmensführung Zeit, die erforderlichen Anpassungen bzw. Verbesserungen durchzusetzen. Außerdem bietet eine hohe finanzielle Stabilität einen größeren Spielraum für ein zukünftiges Unternehmenswachstum und erleichtert auch Verhandlungen mit Kreditinstituten, was wiederum niedrigere Kapitalkosten bewirkt.

Methoden zur Beurteilung der finanziellen Stärke

Die Beurteilung der finanziellen Stärke und Stabilität basiert wesentlich auf einer kennzahlenorientierten Jahresabschlussanalyse (z. B. Eigenkapitalquote, dynamischer Verschuldungsgrad oder Umsatzrendite). Daneben wird durch Kapitalbindungsanalysen und Prognoserechnungen untersucht, inwieweit das Unternehmen seinen zukünftigen Kapitalbedarf selbst erwirtschaften kann. Schließlich erfolgt hier durch eine Beurteilung der Rentabilität des Unternehmens und seiner Wertentwicklung eine Gesamtbeurteilung seiner Leistungsfähigkeit.

Wertschöpfungskette

Neben der Beurteilung der Stärken und Schwächen des Unternehmens hinsichtlich der erläuterten Erfolgsfaktoren bie-

tet sich für eine umfassende Beurteilung ergänzend eine Bewertung der einzelnen Abschnitte der Wertschöpfungskette hinsichtlich Erfolgsrelevanz (Wichtigkeit) sowie Stärken bzw. Schwächen an. Da Unternehmen ausreichende Leistungsfähigkeit bei Entwicklung, Herstellung und Vertrieb benötigen, müssen in allen drei Bereichen der Wertschöpfungskette wenigstens Mindestanforderungen erfüllt werden; eine besondere Stärke in einem Bereich ist dagegen durchaus ausreichend.

In den Arbeitsunterlagen ist eine Checkliste mit Orientierungsfragen zu den Erfolgsfaktoren zu finden, die von der Strategieberatungsgesellschaft FutureValue Group AG bei Unternehmensanalysen unterstützend eingesetzt wird.

Literaturhinweise

Born, K.: Unternehmensanalyse und Unternehmensbewertung, Schäffer-Poeschel, 1995.

Gleißner, W.: Faustregeln für Unternehmer – Leitfaden für strategische Kompetenz und Entscheidungsfindung, Gabler Verlag, 2000.

Vause, B.: Unternehmensanalyse für Anleger, Campus Verlag, 1999.