

Ganzheitliche Unternehmensanalyse

Chancen erkennen und solides Fundament für Wachstum legen

Die Effekte einer Unternehmensanalyse stellen die Weichen auf Wachstum: Die Praxis beweist, dass es sich in einer umfassenden Leistungssteigerung auszahlen kann, unternehmerische Prozesse auf den Prüfstand zu stellen und als Unternehmen um seine eigenen Stärken und Schwächen zu wissen. Mit wenigen Kniffen gelingt durch detaillierte Planung eine ganzheitliche Unternehmensanalyse. Der folgende Artikel bietet einen Überblick, wie Unternehmen aller Branchen und Größen eine interne Analyse erstellen, dabei präzise Resultate erzielen, so ihren Erfolg absichern und jederzeit alle Risiken und Chancen auf dem Weg zum Erfolg im Blick haben.



Man möchte den Unternehmern zurufen: „Seien Sie mutig und hinterfragen all Ihre Aktivitäten.“ Was ist für das eigene Unternehmen wettbewerbsrelevant, welche Ressourcen stehen ihm zur Verfügung, wo liegen seine Stärken und an welchen Stellen lässt sich nachbessern? Die Unternehmensanalyse liefert hierzu Antworten, legt Optimierungspotenzial frei und läuft als Teil der

strategischen Analyse im besten Fall parallel zur marktorientierten Umweltanalyse, in die externe Faktoren einfließen. Dabei gilt es, die interne Analyse mit der Übersicht über das Marktumfeld zu kombinieren. Durch die Kombination der Ergebnisse sind Unternehmer dann in der Lage, zielführende Strategiealternativen zu formulieren. Erst wenn sie den Blick auf interne

Ressourcen mit dem auf das Marktumfeld verknüpfen, offenbart sich definitiv, welche Aspekte des jeweiligen Unternehmens als Stärke oder Schwäche zu bewerten sind.

Analyse fußt auf präziser Unternehmensplanung

Als Fundament für eine aussagefähige Analyse dient dabei eine präzise Unter-

nehmensplanung. Zum Hintergrund: Die Unternehmensplanung übersetzt die strategischen Vorsätze in konkrete Maßnahmen, Aufgaben und Zahlenziele. Je präziser geplant wird, desto effektiver gelingt die Unternehmensanalyse. Diese wiederum kann sich für Unternehmen auf verschiedenen Ebenen bezahlt machen. Dabei ist es prinzipiell empfehlenswert, ehrlich zu bewerten, welche Schwächen das Unternehmen bisher am Erreichen seiner Ziele gehindert haben und welche Stärken es hat. Als Vorbereitung für eine Analyse und um als Geschäftsführung das Unternehmen sicher steuern zu können, kann es auch helfen, das eigene Unternehmensleitbild, seine Werte und Ziele zu überprüfen. Eine saubere Umsetzung lohnt sich: Denn zum einen ermöglicht es eine Unternehmensanalyse, Prozesse auf ihre Effizienz hin besser einzuschätzen und in der Folge zu optimieren; zum anderen lässt sich mit ihr auch die Kommunikationsstruktur und Motivationsbereitschaft im Team untersuchen und verbessern, etwa durch Beseitigung von Faktoren, die Unzufriedenheit in der Belegschaft begünstigen.

Viele Wege führen zur nötigen Datenbasis

Dazu ist zu Anfang Klarheit über den Ist-Zustand zu erlangen. Im Vorfeld einer Unternehmensanalyse stehen unterschiedliche Instrumente zur Verfügung, um eine aussagefähige Datenbasis zu schaffen, sodass es damit gelingt, den weiteren Unternehmenserfolg gesichert zu planen – u.a. zu nennen ist die Gap-Analyse, in der sich die Lücke zwischen der Vorgabe und der wahrscheinlich eintretenden Entwicklung offenbart, sodass Unternehmer in der Lage sind, strategische und operative Lücken in der Unternehmensentwicklung zu entdecken. Wichtig ist auch das Benchmarking, mit dem der Vergleich mit anderen Unternehmen gelingt. Im Ergebnis erhält die Geschäftsführung dabei durch Vergleichspunkte die ideale Referenz zur Leistungsoptimierung. Um eine ganzheitliche Unternehmensanalyse vorzunehmen, gibt es verschiedene Herangehensweisen. Es empfiehlt sich jedoch, die Umsetzung in mehrere Schritte zu gliedern. Als Erstes sollten Unternehmen definieren, was sie mit den Daten erreichen wollen, d.h. den genauen Gegenstand der Analyse, also etwa bestimmte Bereiche im Unternehmen, und die Zielgruppe be-

stimmen. Im Ergebnis lassen sich für die Unternehmensanalyse so die Prozesse und Strukturen eines Unternehmens auswählen, die im Hinblick auf die jeweiligen Ziele tatsächlich relevant sind.

In der Folge lassen sich auch Schwerpunkte und Ablauf des weiteren Vorgehens genauer bestimmen. Im nächsten Schritt sammeln Unternehmen relevante Daten und bereiten diese auf. Um die – beispielsweise aus der Bilanz gewonnenen – Daten effektiv für eine Unternehmensanalyse aufzubereiten, ist es generell ratsam, sich dabei immer auf die im ersten Schritt definierten Ziele zu fokussieren. Mit der passenden Software für die Unternehmensplanung sind im Übrigen jederzeit volle Transparenz zu den Prozessen im Unternehmen mitsamt allen dazugehörigen Daten und Zugriff auf eine Fülle an Informationen gewährleistet.

Stärken und Schwächen erkennen, Chancen und Risiken identifizieren

Um im Anschluss an die Datensammlung den aktuellen Zustand des eigenen Unternehmens zu bestimmen, steht u.a. die SWOT-Analyse zur Verfügung, mit der sich Erfolgsaussichten bewerten, Chancen und Risiken erkennen sowie Strategien erarbeiten lassen. Das Controlling-Werkzeug, mit dem Unternehmen die Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken einander gegenüberstellen und Strategien daraus ableiten, offenbart, an welchen Stellen Aufmerksamkeit gefordert ist und wo sich Chancen verbergen – und zwar entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Konkret gilt es, die Ergebnisse aus Unternehmens- und Marktanalyse in der SWOT-Analyse zusammenzuführen. Dann gelingt es, die für den Erfolg nötigen Handlungen und Maßnahmen abzuleiten. Nächster Schritt: Nach der Feststellung des Ist-Zustands steht die Ursachenforschung an. Indem Unternehmen die gewonnenen Daten analysieren, erkennen sie die Stellen in den Abläufen, die Optimierungspotenzial haben – sie sind in der Lage, auf Abweichungen von der Planung zu reagieren sowie Chancen und Risiken zu identifizieren. Dabei ist zu betonen, dass die Analyse der Abweichungen zwischen den Ist-Werten und dem Planwert das Fundament für jeden Entscheidungsfindungsprozess ist. Durch die Bewertung der Analyse mit Blick auf die jeweilige Zielsetzung ergibt sich also zum Abschluss der

Unternehmensanalyse ein Gesamtüberblick über den Zustand und die Schlagkraft des Unternehmens; worauf die Geschäftsführung erfolversprechende Maßnahmen aufbauen und Strategien anpassen kann.

Dabei ist zu beachten: Eine Unternehmensanalyse kann niemals komplett objektiv sein, da der Blick auf das eigene Unternehmen in den meisten Fällen eine persönliche Note beinhalten dürfte. Um subjektive Faktoren bei der Umsetzung möglichst gering zu halten, sollte das verwendete Datenmaterial hochwertig sein, spricht adäquat erhoben und verarbeitet.

Mit Planungssoftware zu ganzheitlicher Unternehmensanalyse

Die Ergebnisse der Unternehmensanalyse ermöglichen es, Strategien zu präzisieren und das eigene Produkt- oder Dienstleistungsportfolio zu optimieren. Um eine ganzheitliche Analyse zu erstellen, sind Unternehmen gut beraten, auf die Unterstützung passender Software zur Unternehmensplanung zurückzugreifen. Je detaillierter die Planung vorgenommen wird, umso präzisere Resultate können Unternehmen erwarten und umso schneller erkennen sie Risiken und Chancen. Die richtige Planungssoftware, bei der jede Dateneingabe sofort zu einer komplexen Berechnung aller Positionen führt, die mit dem geänderten Wert in Verbindung stehen, legt das Fundament für eine aussagefähige, schnelle und ganzheitliche Analyse eines jeden Unternehmens und seiner Prozesse. ■

Zur Person



Bernd S. Kirschner (Betriebswirt VWA) ist seit 1994 geschäftsführender Gesellschafter der DENZHORN Geschäftsführungs-Systeme GmbH in Ulm. Er ist Experte für strategische und operative Unternehmensplanung, Controlling, Business Intelligence und Konsolidierung von Firmengruppen. Der Schwerpunkt seiner Beratungs- und Betreuungsleistungen liegt bei mittelständischen Unternehmen und Firmengruppen, die ihre Planungs-, Controlling- und/oder Konsolidierungsinstrumente optimieren und absichern möchten.

www.denzhorn.de