

Toolbasierte Unternehmensanalyse

In fünf Tagen zur Positionierung des Unternehmens

R. Heggmaier

Inhalt Zeit ist Geld. Diese vielfach bekannte Aussage gilt umso mehr, wenn es sich um die Positionierung von Unternehmen gegenüber der Konkurrenz im nationalen oder internationalen Wettbewerb handelt. Der permanente Wandel der Umwelt verlangt eine ständige Anpassung der Unternehmensprozesse und -organisation sowie der Produkte. Die Zeitspanne, in der sich dieser Wandel vollzieht, wird jedoch immer kürzer. Beschrieben wird eine Analyse, die auch in kurzer Zeit fundiert genug die Position des eigenen Unternehmens bestimmt und eine rasche Konzepterstellung und -umsetzung unterstützt.

Tool based company analysis – Positioning of companies in 5 days

Abstract Time is money. Those famous words are all the more true when it comes to the positioning of a company in respect to national and international competition. The permanent changes in today's business world require a constant adaptation of company processes, organization and products. However, the reaction-time available to companies between these periods of change is becoming increasingly shorter. Described below is an analysis which enables the short term positioning of companies and supports rapid and effective concept definition and realization.

1 Einleitung

Während sich im letzten Jahrhundert der Wandel nur alle drei bis fünf Jahre vollzogen hat, findet er im neuen Jahrtausend mittlerweile alle ein bis zwei Jahre, in manchen Branchen sogar unter einem Jahr statt. Ursache hierfür ist die immer schneller werdende Informationsgesellschaft und deren technischen Sprünge.

Diese verschärften Rahmenbedingungen stellen harte Anforderungen an die Unternehmen. Veränderungen an Prozessen, Strukturen, Organisationen und Produkten müssen innerhalb kürzester Zeit durchgeführt werden. Dies umfasst Analyse, Konzept und Umsetzung. Diese kurzen Zeitspannen von wenigen Monaten oder Jahren gestatten somit keine langwierigen Unternehmensanalysen zur Positionsbestimmung. Die Zeiten, wo sechs oder acht Monate für eine Analyse aufgewendet werden konnten, sind vorbei. Die Frage ist, wieviel Zeit bleibt übrig. Jeder Tag, der mit Analysen verbracht wird, fehlt bei der Umsetzung. Jedoch fehlerhafte Konzepte und mangelhafte Umsetzungen aufgrund unzureichender Informationsbasen sind ebenfalls nicht wünschenswert. Wie kann also in kürzester Zeit eine Analyse durchgeführt werden,

die fundiert ist und eine rasche Konzepterstellung und -umsetzung unterstützt?

2 Was ist ein 5-Tage-Audit?

Innerhalb von fünf Tagen werden mit ausgewählten Führungskräften und Mitarbeitern die zentralen Daten des Unternehmens aufgenommen, ausgewertet und präsentiert. Doch wie kann das, was früher Monate dauerte, jetzt in fünf Tagen geschehen? Das 5-Tage-Audit nutzt hierfür unterschiedliche Effekte und Möglichkeiten zur Beschleunigung der Analyse:

- a) Zeitdruck: Der hohe Zeitdruck forciert Auswertungen mit hoher Aussagekraft, reduziert langwierige Diskussionen über Fakten und vermeidet vergangenheitsorientierte Dispute von Beteiligten.
- b) Informationstechnologien: Die neuen Informationstechnologien erleichtern und beschleunigen die Datenerhebung und -auswertung.
- c) Bündelung von Kapazitäten und Wissen: Durch das Zusammenfassen von internem und externem Wissen und die gemeinsame Auswertung durch interne und externe Sachverständige werden zielführende Diskussionsrunden gefördert und der Erkenntnisfortschritt beschleunigt.
- d) Eindeutige Ziele: Die offene Kommunikation der Zielsetzung des Audits gegenüber den Beteiligten verhindert langwierige Zieldiskussionen. Durch die anstehende Präsentation der Ergebnisse und vor allem durch die involvierten Mitarbeiter werden Hürden bei der Informationsgewinnung reduziert.
- e) Entschlossenheit: Die Entscheidung über die Durchführung eines 5-Tage-Audits verdeutlicht den Beteiligten die Entschlossenheit zur Veränderung und die Erwartungshaltung der Geschäftsleitung gegenüber den Beteiligten.

Diese fünf Punkte beschleunigen die Informationsgewinnung und deren Auswertung, verdeutlichen den Unterschied zu bisherigen Analyseverfahren und wirken sich direkt auf die Beteiligten des Audits aus.

Das 5-Tage-Audit erlaubt in kürzester Zeit quantitative und qualitative Aussagen über das betrachtete Unternehmen. Eine reine Positionsbestimmung reicht jedoch für den harten Kampf im Wettbewerb noch nicht aus, so dass zudem über das 5-Tage-Audit das Unternehmenspotential anhand von Benchmark- und Erfahrungswerten mit ermittelt wird. Dieses dient als Basis zur Ableitung des Handlungsbedarfs.

3 Wer ist beteiligt?

Die notwendigen Informationen zur Beurteilung des Unternehmens können nicht anhand des Studiums von Geschäfts- und Finanzberichten erhoben werden. Vielmehr ist ein Kreis von Informanten zu definieren, der hierüber Auskunft geben kann. Dies bedeutet auch, dass die Unterneh-

Dr. Ronald Heggmaier
TC Wildemann & Kollegen GmbH – Unternehmensberatung
Leopoldstr. 145, D-80804 München
Tel. +49 (0)89 / 36 05 23 15, Fax +49 (0)89 / 36 10 23 20
E-Mail: heggmaier@tcw.de
Internet: www.tcw.de

mensgrenzen eventuell überschritten werden müssen. Kunden und Zulieferer sind entscheidende Informationsquellen über die Leistungsfähigkeit und die Qualität des Unternehmens und erlauben ein präzises Spiegelbild. Um keinen negativen Effekt im Markt zu bewirken, sollte die Auswahl der zu interviewenden Kunden und Zulieferer mit der entsprechenden Sorgfalt durchgeführt werden. Interne Informationsquellen sind neben der Unternehmensleitung Führungskräfte, Mitarbeiter und Betriebsräte (Bild 1).

Das Einbeziehen von Mitarbeitern und Betriebsräten ist aus zweierlei Gründen hilfreich. Zum einen werden die so gewonnenen Daten in vollem Umfang akzeptiert und rascher ermittelt. Zum anderen wird das Problembewusstsein erhöht und die spätere Umsetzung der notwendigen Maßnahmen beschleunigt. Als Katalysator bietet sich hierfür vor allem auch der Einsatz von externen Beratern an, die als neutrale Auditoren eine Art von Vertrauenspersonen darstellen. Eventuell vorhandene Vorbehalte oder langjährig gepflegte Widerstände werden mit dieser Vorgehensweise aufgeweicht.

4 Wie ist der Ablauf?

Jedes 5-Tage-Audit bedarf einer Vorbereitung. Im Vorfeld sind die groben Problempunkte und die bereits verfügbaren Daten zu sichten. Mit der Unternehmensleitung sind der interne Projektleiter für die Auditphase, die Gesprächspartner und der Terminplan abzustimmen und die entsprechenden Personen zu informieren. Räumlichkeiten, Sachmittel und Kommunikationsmedien sind zu klären und zur Verfügung zu stellen. Wurden die administrativen Fragen geklärt, ist der Ablauf des ersten Audit-Tages detailliert zu planen und zu kommunizieren.

Das Audit beginnt mit einem Eröffnungstreffen, bei dem die Zielsetzung und Vorgehensweise des Audits nochmals erläutert wird. Zudem werden bereits erste Problempunkte im Team aufgenommen. Anschließend findet ein Betriebsrundgang mit allen Beteiligten statt. Im Anschluss werden die identifizierten Symptome und Problemursachen systematisiert und die Zielsetzung und die Analysefelder des Audits angepasst. Die Interviewpartner werden festgelegt und die Terminfeinplanung durchgeführt. Diese Tätigkeiten nehmen bereits den ersten Tag des Audits komplett in Anspruch (Bild 2).

Wesentlich ist, das Rundgang und Problemanalyse mit allen Beteiligten durchgeführt wird. Dies erhöht das Verständnis der Mitarbeiter für die Sachlage und sichert

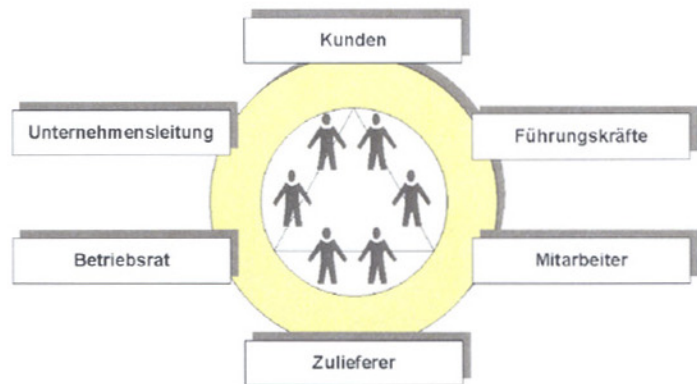


Bild 1. Beteiligte des 5-Tage-Audits

eine gemeinsame Wissensbasis. In den folgenden Tagen finden die entsprechenden Interviews und Datenerhebungen statt. Jeweils am Morgen und am Abend des Tages 2 und 3 werden die bisher erhobenen Daten präsentiert und mit den Mitarbeitern ausgewertet. Am vierten Tag werden die restlichen Daten eingesammelt und weiterhin ausgewertet. Am fünften Tag werden die Erkenntnisse zusammengefasst, das Verbesserungspotential und der Handlungsbedarf abgeleitet und die Schritte für Sofortmaßnahmen definiert. Am Nachmittag findet die Präsentation der Ergebnisse durch die Beteiligten vor der Geschäftsleitung statt. Daten, die nicht innerhalb der fünf Tage zu gewinnen waren, werden innerhalb der nächsten Tage aufbereitet und in das Auditergebnis eingebunden.

5 Welche Daten werden erfasst?

Den Merkmalen eines überlebensfähigen Unternehmens lassen sich Kennzahlen zuordnen. Am häufigsten werden

Zeit	Montag	Dienstag		Mittwoch		Donnerstag		Freitag
8-10	Eröffnungstreffen Zielsetzung des Audits Vorgehensweise Problemanalyse im Team	Interviews Daten- erhebung		Interviews Daten- erhebung		„Einsammeln“ der Analysedaten und -formulare		Zusammenfassung der Erkenntnisse, Verbesserungs- potentiale Ableiten von Handlungsbedarf und robusten Schritten für Sofortmaßnahmen und Projekte
10-12	Betriebsrundgang und Vorstellung des Unternehmens					Zwischen- abstim- mung der Analyse- ergebnisse	Begehung der Be- reiche für Pilot-WS einbauen	
13-15	Systematisierung der Probleme in Symptome und Problemursachen	Interviews	Daten- erhebung	Auswerten der Analysen		Zusammenfassung der Erkenntnisse, Verbesserungs- potentiale Ableiten von Handlungsbedarf und robusten Schritten für Sofortmaßnahmen und Projekte		
15-17	Überarbeitung der Ziele auf Basis der identifizierten Symptome Definition der Analyse- pakete auf Basis der Problemursachen							
ab 17	Terminplanung der nächsten Tage Festlegung der Ansprechpartner	Zusammenfassen der Erkenntnisse Ermittlung des weiteren Detaillierungsgrades		Identifikation von Sofortmaßnahmen				

Bild 2. Ablauf des 5-Tage-Audits

hierfür finanzwirtschaftliche Kennzahlen wie Cash Flow, ROI oder RONA verwendet. Diese gestatten jedoch meist nur einen Rückblick auf das bereits Geschehene und nur in einem beschränkten Maße Aussagen über die Zukunft des Unternehmens. Viele Banken und Aktionäre können hierzu über leidvolle Erfahrungen berichten (Bild 3).

Vielmehr sind Aussagen über die zukünftige Leistungsfähigkeit gefordert. Entsprechend sind Daten zu erheben, die hierauf Rückschlüsse zulassen. Das 5-Tage-Audit umfasst eine auf das betrachtete Unternehmen zugeschnittene Analyse der unternehmerischen Prozesse und Strukturen. Hier stellt sich die Frage, welche Daten generell über Ist und Zukunft Auskunft geben können. Für diesen Zweck wurden sieben Analysefelder definiert, die anhand spezieller Analysemethoden Aussagen über Unternehmen, Produkt, Prozesse, Organisation, Führung, Mitarbeiter und Innovationskraft zulassen (Bild 4).

Die zentralen Unternehmensdaten enthalten Aussagen über Märkte, Kunden, Unternehmensstrukturen, Strategien, Kostenstruktur, Finanzdaten. Das Analysefeld Produkt umfasst Fragen zum Produktspektrum, zum Produktordnungssystem, Konkurrenzprodukten, Erfolgsfaktoren, Qualität. Detaillierte Aussagen über die im Unternehmen durchlaufenen Prozesse werden über das entsprechende Analysefeld Prozesse und deren Abbildung in der Organisation über das Analysefeld Organisation abgedeckt. Von wesentlicher Bedeutung sind auch die Themen Führung, Mitarbeiter und Innovationskraft. Vor allem die Innovationskraft gibt Auskunft über die zukünftigen Perspektiven des Unternehmens. Innovation bedeutet in diesem Zusammenhang das Vermögen einzelner Mitarbeiter oder Organisationseinheiten, sich neuen Gegebenheiten in Form von Prozessen, Strukturen und Verhalten anzupassen und die neuen Anforderungen in das Produkt einfließen zu lassen. Wesentlich ist hierbei der Betrachtungszeitraum. Sowohl das Heute als auch das Morgen ist entsprechend innovativ zu behandeln.

6 Ergebnis des 5-Tage-Audits

Das Ergebnis des 5-Tage-Audits ist eine Darstellung der Ist-Situation, des Unternehmenspotentials und der Handlungsempfehlungen. Die Ist-Situation wird für jedes einzelne Analysefeld des Audits ausgewiesen und wird in Form eines Zukunftsgutachtens zusammengefasst. Dieses Gutachten enthält Aussagen über die Zukunftschancen des Unternehmens und den Handlungsbedarf für die einzelnen Themenfelder. Dargestellt wird der Erfüllungsgrad der Anforderungen der Kunden und des Marktes. Unterstützt werden die Aussagen durch Benchmarkvergleiche und Trends in den einzelnen

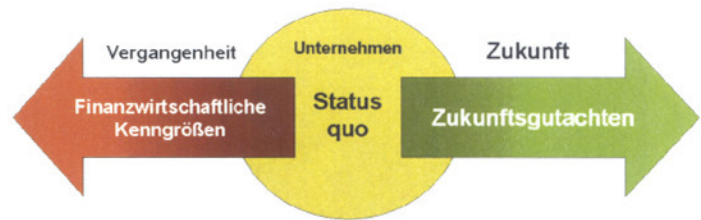


Bild 3. Zukunft und Vergangenheit



Bild 4. Analysefelder des 5-Tage-Audits

Branchen. Auf Basis dieses Gutachtens sind gezielt Aktionen möglich, die die Wettbewerbsfähigkeit maßgeblich verbessern. Bei permanenter Anwendung dieser Systematik stellt das Zukunftsgutachten ein Leistungsbarometer des Unternehmens dar (Bild 5).

Das Unternehmenspotential wird auf Basis von Benchmark- und Erfahrungswerten sowohl quantitativ als auch qualitativ für Kosten, Qualität und Zeit erarbeitet. Der Handlungsbedarf wird für jedes einzelne Themenfeld detailliert dargestellt, mit Maßnahmen hinterlegt und mit einem mögli-

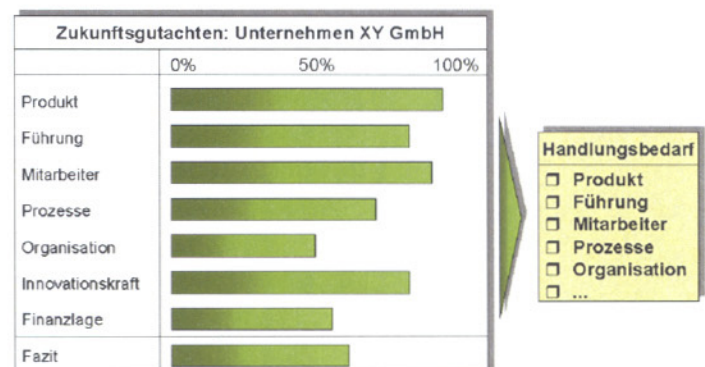


Bild 5. Zukunftsgutachten

chen Zeitplan versehen. Das 5-Tage-Audit stellt somit eine Auftaktaktion zur Durchführung einer Wettbewerbsinitiative dar. Diese Projekte werden derzeit auch unter dem Begriff Value-Creation-Program durchgeführt und führen zu beachtlichen Erfolgen. Kostenreduzierungen um durchschnittlich 15 %, Durchlaufzeitreduzierungen von 42 % und Produktivitätssteigerungen von 12 % sind keine Seltenheit.

7 Für wen ist es von Interesse?

Eine Beschränkung zur Durchführung eines 5-Tage-Audits gibt es nicht. Jedes Unternehmen, das im Konkurrenzkampf steht oder seine wirtschaftliche Situation verbessern möchte, kommt hierfür in Frage. Lediglich eine sinnvolle Größe sollte zur Analyse gefunden werden. Hierfür werden zum Beispiel bei Konzernen Teilbereiche oder Tochtergesellschaften als Untersuchungsbereich verwendet und auf Konzernebene zusammengefasst (Bild 6).

Adressaten der gewonnenen Informationen sind nicht nur Vorstände, Geschäftsführer, Führungskräfte und Mitarbeiter der Unternehmen. Vielmehr treten – vor allem in der heutigen Zeit – Kapitalgeber in den Vordergrund. Ob in Form von Banken, Venture Capitalists oder Großaktionären: Informationen über Wirtschaftslage und Zukunftsperspektive der Firmen sind für eine Kreditvergabe oder für ein angestrebtes Engagement von entscheidender Bedeutung.

8 Fazit

Anhand von Analysen, Interviews und Ortsbegehungen werden die zentralen Daten, die Stärken und Schwächen sowie die Chancen und Risiken des Unternehmens erfasst. Gesprächspartner sind Unternehmensleitung, Führungskräfte, Mitarbeiter, Betriebsrat und, falls erforderlich, ausgewählte Kunden und Zulieferer des betrachteten Unternehmens. Über einen Vergleich mit Benchmark- und Erfahrungswerten wird das Unternehmenspotential und die Handlungsbedarfe identifiziert und in einem Zukunftsgutachten ausgewiesen. Das 5-Tage-Audit sichert somit eine schnelle Informationsgewinnung, liefert eine fundierte Entscheidungsgrundlage und umfasst konkrete Handlungsanweisungen, die von den Mitarbeitern mit entwickelt wurden. Dies erlaubt dem Unternehmen auch den Einstieg in einen kontinuierlichen Lernprozess. Eine Schulung der Mitarbeiter zur Durchführung eines Unternehmensaudits öffnet die geistigen Türen für eine permanente Reflexion über das eigene Unternehmen und fördert das unternehmerische Denken und Handeln.

Der Nutzen des 5-Tage-Audits ist für das betrachtete Unternehmen vielfältig. Eine Analyse innerhalb von 5 Tagen, die

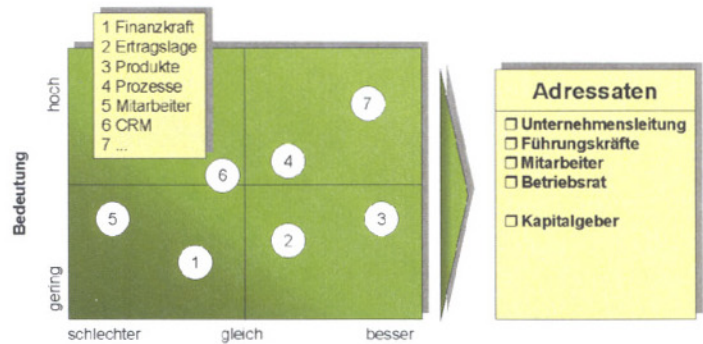


Bild 6. Adressaten des 5-Tage-Audits

zusammen mit den Mitarbeitern durchgeführt wird, liefert nicht nur die entscheidenden Daten und Aussagen, sondern sichert auch eine Identifikation der Mitarbeiter mit den erarbeiteten Ergebnissen. Dies erhöht das Verständnis der Mitarbeiter für die Unternehmenssituation, beschleunigt die Entscheidungsphase und unterstützt wesentlich bei der Umsetzung der notwendigen Maßnahmen.

Adressaten dieses Tools sind Führungskräfte und Mitarbeiter aus Wissenschaft und Praxis, die sich mit der Effizienz von Unternehmen, Geschäftsprozessen und Reorganisationen auseinandersetzen.

Weiterführende Literatur

- [1] Heggmaier, R.: Prozessfähigkeit reengineerter Geschäftsprozesse. München: TCW-Verlag 2001
- [2] Heggmaier, R.: Wertsteigerung von Unternehmen. ZfW – Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb (2001) H. 7/8, S. 393–398
- [3] Wildemann, H.: Value Creation, TCW-Report, München 2002
- [4] Wildemann, H.: Schnell lernende Unternehmen: Leitfaden zur Initiierung von Lernprozessen auf allen Ebenen im Unternehmen. München: TCW-Verlag 2002
- [5] Wildemann, H.: Produktivitätsverbesserung: Leitfaden zur kurzfristigen Produktivitätssteigerung in kleinen und mittleren Unternehmen. München: TCW-Verlag 2002

Autor

Dr. Ronald Heggmaier, geboren 1966 in München, studierte an der Otto-Friedrich-Universität in Bamberg Betriebswirtschaftslehre und arbeitete im Anschluss mehrere Jahre für einen internationalen Elektrokonzern und eine deutsche Versicherung in den Bereichen Organisation und Controlling. 1996 übernahm Dr. Heggmaier eine Stelle als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre von Prof. Dr. Horst Wildemann an der Technischen Universität München. Seit seiner Promotion 2001 ist er bei der Unternehmensberatung TC Wildemann & Kollegen Unternehmensberatung GmbH München als Partner tätig.