

## Die Identifikation von Schwachstellen im Unternehmen

Zur **Analyse von Schwachstellen** im Unternehmen können sowohl die Ergebnisse der quantitativen Analyse als auch die Ergebnisse des qualitativen Teils herangezogen werden. Ziel des Selbstratingsystems ist, dem Unternehmer die Möglichkeit zu geben, das eigene Unternehmen aus Sicht einer Bank zu durchleuchten und auf Risiken abzusuchen. Eine Konfrontation mit einer eventuell von der bisherigen Unternehmensplanung abweichenden Sichtweise soll einen unternehmensinternen Diskussionsprozess über bisher unerkannte Schwachstellen und Möglichkeiten der Beseitigung in Gang setzen. In sofern können in diesem Hinweis nur kurz mögliche Lösungsansätze zur Behebung einzelner Schwachstellen im Unternehmen aufgezeigt werden. Gerade Unternehmen, die in bestimmten Bereichen große Schwachstellen aufweisen, ist zu empfehlen, einschlägige Literatur zu den Bereichen Absatzplanung, Personalplanung, Unternehmensplanung oder Aufbau eines Risikomanagements heranzuziehen oder die Hilfe entsprechender externer Berater in Anspruch zu nehmen.

## Die Auswertung der quantitativen Analyse

Aufgrund der komplexen Struktur der Bilanz ist die unmittelbare Ableitung von Handlungsanweisungen aus einer Kennzahl schwierig. Wird beispielsweise eine -niedrige Reinvestitionsquote festgestellt, könnte eine Empfehlung lauten, in der Zukunft mehr zu investieren. Hierzu wird jedoch Kapital benötigt. Wird dieses als Fremdkapital aufgenommen, würden Investitionen zwar die Reinvestitionsquote verbessern, aber auf der anderen Seite zu einer schlechteren Eigenkapitalquote führen. Stehen zudem keine Investitionsobjekte zur Verfügung, die eine auskömmliche Rendite abwerfen, würden zusätzliche Investitionen die Rentabilitätskennzahlen verschlechtern.

Das Selbstratingsystem selbst kann jedoch dazu genutzt werden, diese Zusammenhänge zu verdeutlichen. Die voraussichtlichen Wirkungen der geplanten „Maßnahmen zur **Risikobewältigung**“ muss die Unternehmensführung in einer Planbilanz zusammenstellen. Wird mit Hilfe diese Planbilanz der Selbstratingprozess noch einmal durchlaufen, können die Folgen auf die einzelnen Kennzahlen und deren Bewertung unmittelbar abgelesen werden. Die so gewonnenen Erkenntnisse können unmittelbar in die Entscheidung für oder gegen die Durchführung der jeweiligen Maßnahmen einfließen.

Werden die Maßnahmen nach Ihrer Wirkung auf die Kennzahlen der quantitativen Analyse geplant und umgesetzt, kann dies einen positiven Einfluss auf das Rating im Rahmen der Kreditvergabe haben. Allerdings ist zu beachten, dass andere mögliche **Ziele der Bilanzgestaltung** wie die Minimierung des zu versteuernden Gewinns oder die Optimierung der Ausschüttungspolitik in einem Konfliktverhältnis zum Ziel der Ratingverbesserung stehen können. Die Optimierung des Jahresabschlusses erfordert deshalb auch die Analyse der steuerlichen Implikationen von Änderungen der Bilanzierungsmethoden, die hier jedoch nicht weiter thematisiert werden sollen.

## Die Auswertung der quantitativen Analyse

Da das vorgestellte Selbstratingsystem analog zu den internen Ratingsystemen der Banken aufgebaut worden ist, werden in den betrachteten Kriterien nur solche Informationen abgefragt, die auch der Bank gegenüber im Rahmen von Kreditverhandlungen offen zu legen sind. Obwohl die Banken eine größere Offenheit als früher von ihren Kunden einfordern, wird kein Unternehmerdalle Informationen der internen Planung preisgeben. Insofern stellen die in einem Ratingsystem abgefragten Informationen nur eine Mindestanforderung an die Informationen dar, die im Unternehmen für eine grundlegende Planung, Steuerung und Kontrolle benötigt werden. Die einzelnen Fragen überprüfen i.d.R. lediglich, ob es im Unternehmen bestimmte Prozesse, Instrumente oder Personen gibt, die besonders kritisch für die reibungslose Führung eines Unternehmens sind und ob diese bestimmte Grundvoraussetzungen erfüllen. Die präzise Aus-

gestaltung dieser Systeme (z.B. der Aufbau des Risikomanagementsystems) ist nicht Gegenstand der qualitativen Analyse im Ratingprozess, da es nicht die Aufgabe der Bank ist, die Strukturen in einem Unternehmen extern genau festzulegen. Dies ist die originäre Aufgabe des Unternehmers, denn eine Optimierung dieser Prozesse steht in seinem eigenen Interesse, da sie Risiken mindert, Kosten spart und so zur Gewinnmaximierung beiträgt. Das allgemeine Vorgehen wurde bereits dargelegt, auf konkrete Maßnahmen kann im Umfang dieser Hinweise nicht näher eingegangen werden, da diese unternehmensindividuell zu treffen sind und zudem die Kosten in einem adäquaten Verhältnis zum Nutzen dieser Maßnahmen stehen müssen.

### **Bereich „Markt/Produkt“**

Schlechte Bewertungen bei Marktvorteilen und Marktposition gegenüber Konkurrenten sind ein Indiz für eine mangelnde Beschäftigung mit den Wünschen der Kunden bzw. der Ausrichtung des Unternehmens daran. Eine Analyse der Kundenwünsche und eine Bereinigung des Produktprogramms sind Mittel, eine Verbesserung herbeizuführen. Eine schlechte Note im Bereich Forschung- und Entwicklung birgt die Gefahr, dass in Zukunft die Marktposition des Unternehmens sich verschlechtert, da Konkurrenten mit neuen Produkten die **Kundenwünsche** besser befriedigen können. Investitionen in Forschung sind kritisch zu prüfen. Dagegen zeigen die Abhängigkeiten von Kunden bzw. Lieferanten eine für das Unternehmen unvorteilhafte Marktstruktur auf. Bei schlechten Bewertungen in diesen Bereichen ist zu analysieren, ob – im Zusammenhang mit einer Optimierung des Produktprogramms – neue Märkte zu finden sind.

### **Bereich „Management/Personal“**

In einer zunehmend komplexer werdenden Umwelt gewinnt ein kompetentes Managementteam an Bedeutung. Bei schlechten Bewertungen sind jedoch speziell bei mittelständischen Unternehmen Verbesserungen nur schwer umzusetzen. Es kommen vor allem Weiterbildungsmaßnahmen für den Unternehmer bzw. Geschäftsführer in Betracht, wenn ein unzureichendes Know-How in betriebswirtschaftlichen und technischen Fragen festgestellt werden konnte. Unter anderem kann es auch sinnvoll sein, externes Know-How einzukaufen, entweder über Unternehmensberater oder durch Privatinvestoren, die zusätzlich zu ihrer Kapitaleinlage Know-How in das Unternehmen bringen. Ebenso wichtig ist eine Aus- und Weiterbildung aller Mitarbeiter, was im Rahmen eines Personalentwicklungsplans festgelegt werden kann. Dieser muss auch Überlegungen zur zukünftigen Situation auf dem Arbeitsmarkt enthalten. Eine Überprüfung und Verbesserung der Arbeitssicherheit und des Betriebsklimas kann einen positiven Effekt auf den Krankenstand und die Produktivität haben, speziell wenn die Analyse ergeben hat, dass diese Kennzahlen über dem Branchendurchschnitt liegen. Eine Verbesserung führt unmittelbar zu einer Reduzierung der Kosten bzw. einer Leistungssteigerung.

### **Bereich „Planung/Kontrolle“**

Ungünstige Einstufungen in diesem Bereich sind für den Unternehmer ein Anlass, den Prozess der Unternehmensführung zu überprüfen und zu optimieren. Schlechte Noten bei den Kriterien „strategische Planung“, „Teilpläne“ und „Controlling“ deuten auf eine fehlende Struktur bei der Unternehmensplanung hin. Entscheidungen werden – nicht zuletzt aufgrund fehlender Daten – „aus dem Bauch heraus“ getroffen und sind für Außenstehende und ggf. andere Mitarbeiter im Unternehmen nicht nachvollziehbar. Abhilfe kann eine Strukturierung des Unternehmensplanungsprozesses schaffen, indem durch einen Ausbau des **Controllingsystems** entscheidungsrelevante Daten generiert werden, die dann im Rahmen der Strategieentwicklung in schriftlich fixierte Pläne überführt werden. Dies erfordert eine regelmäßige genaue Analyse der Umwelt und des eigenen Unternehmens.

Eine schriftlich fixierte Strategie widerspricht allerdings dem eher durch Intuition geprägten

Führungsstil mittelständischer Unternehmer. Zudem verhindert eine konsequente Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten an den Ergebnissen des Unternehmensplanungsprozesses häufig eine schnelle Anpassung an neue Herausforderungen, was typischerweise als Vorteil von kleineren und mittleren Unternehmen dargestellt wird.' Somit ist beim Aufbau eines strategischen Planungssystems zwischen dessen Vor- und Nachteilen abzuwägen. Neben der Struktur des Systems ist auch die Informationsgewinnung von entscheidender Bedeutung, insbesondere von unternehmensinternen Informationen, die in der Regel über das betriebliche Rechnungswesen generiert werden. Auf der anderen Seite sind für die strategische Unternehmensplanung auch externe Quellen hinzuzuziehen, z.B. zur Analyse der Umwelt des Unternehmens.

Die wesentlichen Informationen, die das Controllingssystem mindestens generieren sollte, sind aus den einzelnen Kriterien der qualitativen Analyse zu entnehmen. Wurde bei der Durchführung des Selbstrating festgestellt, dass für die Bewertung einiger Kriterien keine ausreichenden Daten vorlagen, besteht die Gefahr, dass Risiken in diesen Bereichen von der Unternehmensführung nicht erkannt werden. Dementsprechend muss das Controllingssystem so geändert werden, dass es die entsprechenden Daten bereitstellen kann. Ein möglicher Ansatz hierzu wird in den folgenden Abschnitten aufgezeigt.

Ähnliche Überlegungen gelten für die Unternehmensorganisation, das Kostenrechnungssystem sowie das Mahnwesen: Eine schlechte Bewertung deutet ebenfalls auf eine mangelnde Struktur hin. Wird in diesen Bereichen eine entsprechende Struktur aufgebaut, wirkt dies stabilisierend auf das Unternehmen ein, vermindert aber die Flexibilität.

### **Bereich „Risikomanagement“**

Ein schlechtes Abschneiden beim Kriterium „Risikomanagementsystem“ deutet auf das Fehlen eines **Risikomanagementsystems** oder zumindest auf eine ungenügende Ausgestaltung desselben hin. Wie auch bei der strategischen Planung ist ein strukturiertes Vorgehen sowohl beim Aufbau als auch bei den Prozessen des Risikomanagements entscheidend. Die übrigen abgefragten Kriterien dieses Bereiches beschäftigen sich mit wichtigen Teilbereichen des Risikomanagements, die in sich selbst hohe Risiken bergen können. Bei einem schlechten Abschneiden bietet sich die Implementierung entsprechender Prozesse im Rahmen des Risikomanagements' und der strategischen Planung an.

