



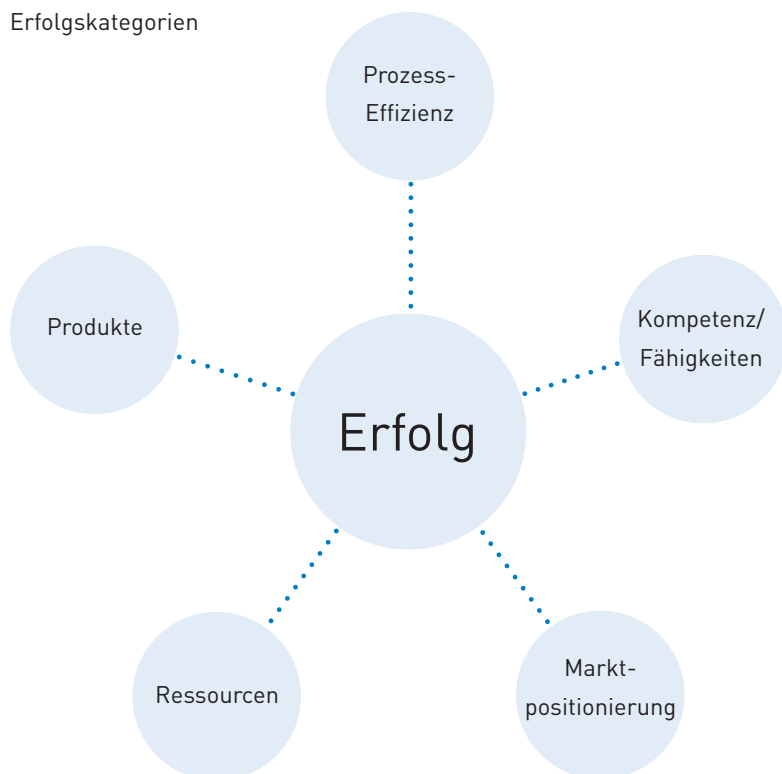
IBO Institut für Industrieinformatik und Betriebsorganisation, HTW des Saarlandes

Gut gerüstet für die Zukunft

Ein Modell zur Bewertung der Erfolgs- und Zukunftsfähigkeit von Unternehmen

Was macht Unternehmen erfolgreich? Welche strategische Ausrichtung ist notwendig, um den Erfolg einer Unternehmung auf Dauer zu sichern? Die richtigen Antworten hierauf sichern den Unternehmenserfolg nachhaltig.

Erfolgskategorien



Im Rahmen eines Prozess-Benchmarkings, das das IBO-Institut zurzeit mit CVC Mitgliedsfirmen durchführt, war das zentrale Thema »Erfolg« und damit die Frage, was erfolgreiche Unternehmen richtig machen. Dazu wurden zunächst die Forschungsergebnisse zahlreicher Institutionen herangezogen, um auf einer breiten Basis aufsetzen zu können. Eine eindeutige und allgemeingültige Aussage lässt sich allerdings aus den Veröffentlichungen nicht ableiten. Zu viele Kriterien sind voneinander abhängig und beeinflussen sich in ihrer Wirkung.

So sieht das Institut der deutschen Wirtschaft (IDW) etwa in der Erhöhung der Lieferanteile in der Wertschöpfungskette und im umfangreicheren Angebot produktbegleitender Dienstleistungen Gründe für eine gute Performance.¹ Die Studie widmet sich verstärkt der Außenwirkung und Positionierung von Unternehmen und lässt interne Faktoren weitestgehend außer Acht.

Andere Studien zeigen, dass auch die Qualität interner Ressourcen oder das Planungs- und Informationssystem eine wichtige Rolle spielen.²

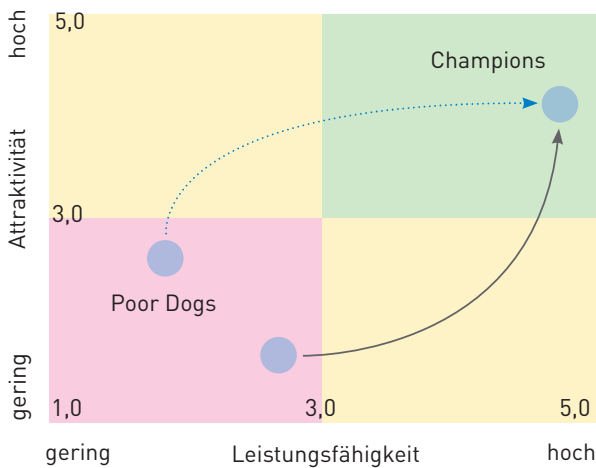
Sicherlich ist eine Kombination aus guten Produkten, einer vielversprechenden Positionierung und effizienter Unternehmensstrukturen maßgebend. Doch der Teufel steckt, wie so oft, im Detail.³ Aus den Ergebnissen der Literatur und den veröffentlichten Forschungsergebnissen wurde am IBO ein umfassendes Modell zur Erfolgsmessung erarbeitet. Ziel war es, ein Unternehmen aus vielen Perspektiven zu betrachten und es ganzheitlich zu bewerten. Wesentliche Handlungsfelder wurden berücksichtigt und miteinander in Zusammenhang gebracht. Die erarbeiteten Aussagen sollten praxistauglich und aussagekräftig sein, die Datenerhebung für die Teilnehmer nicht zu zeitaufwendig.

Der Leitgedanke: Gute Produkte und ihre effiziente Herstellung sind zwar maßgeblich für unternehmerischen Erfolg, das reicht aber nicht aus, um auf Dauer erfolgreich zu bleiben.

Das IBO hat in seinem Modell Erfolg in fünf Kategorien aufgeteilt (Abbildung links).

Dabei bilden gut positionierte Produkte die Basis für Erfolg. Allerdings bedarf es ihrer qualitativ hochwertigen und wirtschaftlichen Herstellung. Das umfasst die Produktion, wie auch die gesamte Wertschöpfung und sämtliche darin involvierten Bereiche. Effiziente Unternehmensführung auf Grundlage gut organisierter Prozesse stellt einen weiteren wichtigen Erfolgsfaktor dar. Das Know-how der Mitarbeiter und geeignete Ressourcen (Technik und IT-Systeme) verstärken dies. Bezieht man noch die Zusammenarbeit mit Lieferanten und Kunden mit ein, fügen sich die wesentlichen Faktoren zum Erfolgsmodell zusammen. Auf diesem Fundament wurden Einzelfragen zur Messung der Erfolgsfaktoren formuliert, die in einem 1-Tagesworkshop mit den teilnehmenden Unternehmen besprochen wurden.

Um die Ergebnisse möglichst griffig darzustellen, wurden diese verdichtet und in einem Portfolio abgebildet. Das klassische Zwei-Achsen-Portfolio bildet die äußeren bzw. inneren Einflussgrößen ab und knüpft an Überlegungen von Porter u. a. an.^{4,5}



entscheidet die Leistungsfähigkeit darüber, in welchem Umfang das Unternehmen die bestmögliche Rendite erwirtschaften kann. Die obere Abbildung zeigt die Positionierung eines Unternehmens zu Beginn der Analyse. Aufgabe des Managements ist es, das Unternehmen durch geeignete Maßnahmen in den rechten oberen Quadranten zu führen. Unternehmen im »grünen Bereich« sind sowohl profitabel als auch für die Zukunft gut aufgestellt. Unternehmen, die sich in einem gelben Quadranten bewegen, haben Nachholbedarf auf der Produktseite oder bei internen Prozessen.

Unternehmenspositionierung

Unternehmerische Exzellenz und wirtschaftlicher Erfolg spannen sich demnach zwischen den Achsen:

- Attraktivität und
- Leistungsfähigkeit

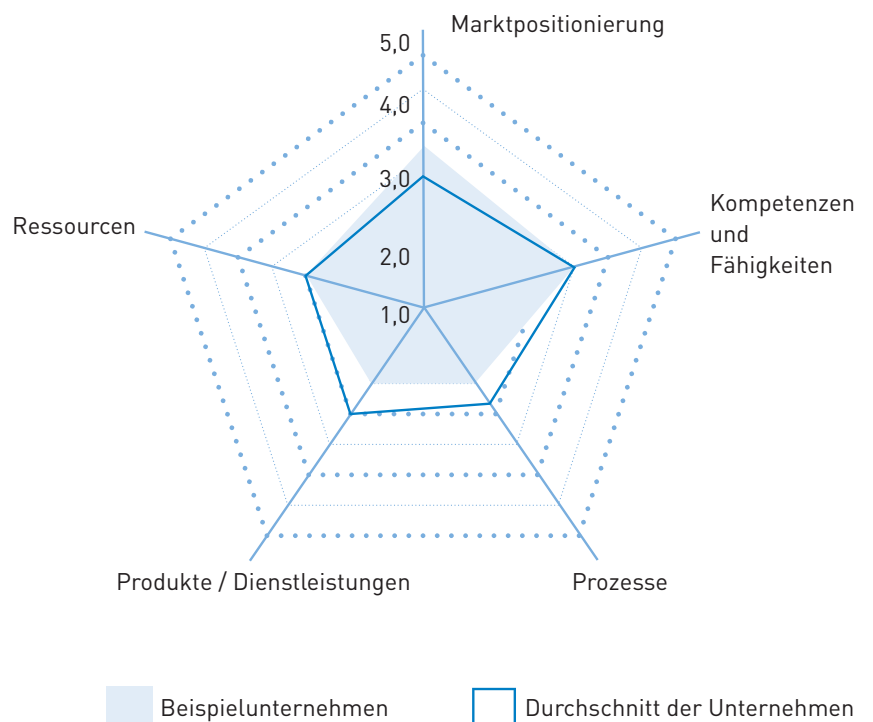
Die Bewertung der Attraktivität erfolgt durch die Kunden. Sie fasst zusammen, was die Außenwirkung ausmacht. Dazu gehören vor allem das Produkt, die Positionierung des Unternehmens und die Professionalität gegenüber den Kunden. Attraktive Unternehmen werden von ihren Kunden wertgeschätzt und können tendenziell bessere Preise als weniger attraktive Unternehmen durchsetzen. Durch ihre Positionierung haben sie die Chance, Kunden stärker an sich zu binden und damit auch an zukünftigen Entwicklungsprojekten teil zu haben.

Die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens bezieht sich auf die Nutzung seiner Potenziale. Im Mittelpunkt stehen dabei effiziente Prozesse und der Umgang mit vorhandenen Ressourcen. Dazu zählen sowohl Mitarbeiter wie auch ausgereifte IT-Unterstützung. Leistungsfähige Unternehmen können letztendlich höhere Renditen erwirtschaften.

Beide Faktoren haben Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg. Während die Attraktivität höhere Margen und zukünftige Erfolge erst ermöglicht,

Hinweise, welche Maßnahmen zur Verbesserung führen können, gibt folgende Abbildung. Die Faktoren, die der Bewertung zugrunde liegen, sind die eingangs beschriebenen Erfolgskategorien, die durch zahlreiche Einzelfragen ermittelt werden. Der Vergleich mit den Durchschnittswerten der Benchmarking-Gruppe (dunkelblaue Linie) zeigt deutlich die positiven und negativen Abweichungen.

Unternehmensbewertung nach Erfolgskategorien im Vergleich zum Durchschnitt*



Im gezeigten Beispiel agiert das Unternehmen sehr gut am Markt, weil es etwa Alleinstellungsmerkmale aufweist oder strategische Kunden gewinnen konnte. Allerdings ist die Performance im Bereich der Prozesse und Produkte/Dienstleistungen unterdurchschnittlich. Das Spinnennetzdiagramm kann die Unternehmensleitung bei der Priorisierung von Aktivitäten unterstützen und die Bewertung auf einen Blick verdeutlichen.

Hat man sich zur Verbesserung eines Bereichs entschieden und möchte konkrete Maßnahmen ableiten, kann man auf die Ergebnisse der Detailanalyse zurückgreifen. Dort sind die Defizite genauer beschrieben. Manche Aufgabenstellungen lassen sich im Rahmen eines internen KVP-Projektes lösen, andere in Zusammenarbeit mit Hochschulen, F&E-Einrichtungen oder externen Spezialisten.

Führt man die gleiche Analyse zu einem späteren Zeitpunkt erneut durch, werden die Veränderungen sichtbar. Bei positiver Entwicklung wird das Unternehmen in seinem Handeln bestätigt und weiter motiviert, auf dem eingeschlagenen Weg voran zu schreiten. In der Folge verbessern sich Attraktivität

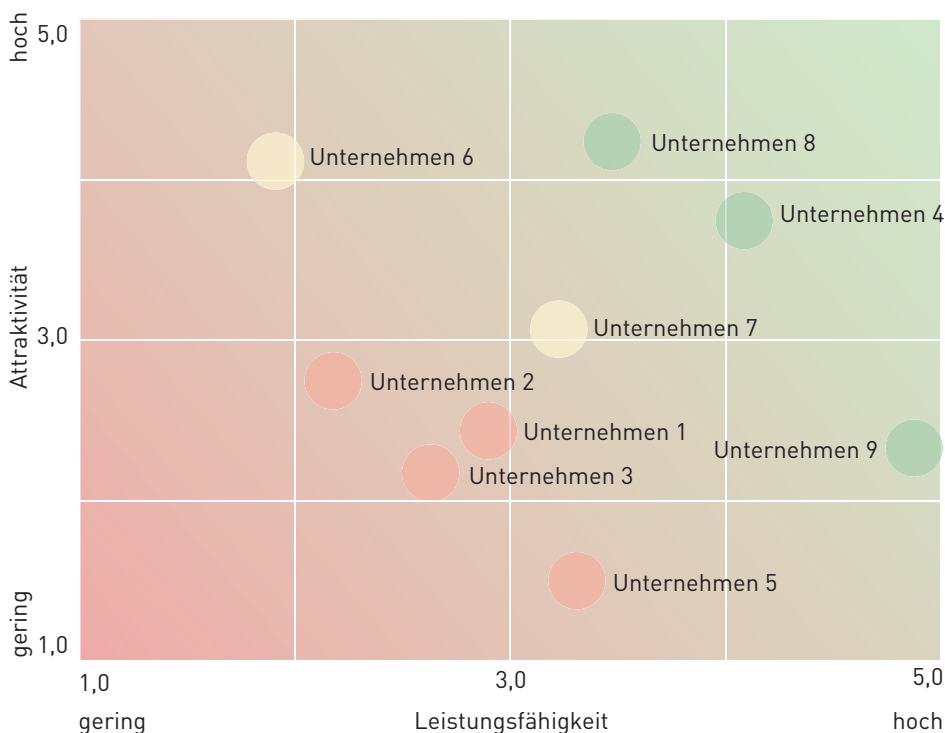
und Leistungsfähigkeit weiter und tragen so zu Erfolgs- und Zukunftsfähigkeit des Unternehmens bei. Folge: man hat seine Strategie weiter entwickelt und kann sich besser vom Wettbewerb absetzen.

Neben dieser internen Betrachtung werden Benchmarkingstudien zum Vergleich zwischen den Partnern verwendet mit dem Ziel vom Klassenbesten zu lernen. Nicht immer sind die dort verwendeten Ansätze direkt 1:1 weiter verwendbar. Eine Übertragung durch Analogiebildung auf den eigenen Bereich ist jedoch häufig möglich.

Erste Erfahrungen*

Die laufende Studie zeigt es: Speziell mittelständischen Unternehmen fehlt oft die Zeit, sich intensiv mit strategischen Überlegungen zur Unternehmensentwicklung auseinanderzusetzen. Viel zu sehr ist man mit dem Tagesgeschäft beschäftigt. Deshalb begrüßen die meisten Unternehmen – nach anfänglicher Skepsis – eine Kurzanalyse mit dem Ziel der strategischen Unternehmensbewertung. Die 1-Tagesanalyse bringt in vielen Fällen das Management dazu, sich im Vorfeld und beim Vor-Ort Besuch eingängig mit seiner eigenen Situation

Lage aller untersuchten Unternehmen (Beispieldaten)



zu befassen. Oft ist dies Anstoß, um bekannte Schwachpunkte anzugehen. Ein neutraler Blick von außen auf das Unternehmen kann zusätzliche Erkenntnisse bringen bzw. eigene Eindrücke bestätigen.

Die Positionierung ihres Unternehmens innerhalb der Gruppe sehen die Teilnehmer als nützliche Information an. Dabei interessiert immer, was der Klassenprimus besser macht. Im nächsten Schritt untersucht das IBO, welche positiven Erkenntnisse man für sämtliche Teilnehmer verallgemeinern kann. Zudem wird die Datenbasis daraufhin analysiert, ob es Königswege bzw. generelle Strategien zu unternehmerischem Erfolg gibt.

Fazit

Mit dem vorgestellten Modell ist es möglich, in kurzer Zeit eine aussagekräftige Unternehmensbewertung zu erstellen. Seine Stärke ist die ganzheitliche Betrachtung eines Unternehmens aus mehreren Perspektiven. Die Methode eignet sich nach ersten Erfahrungen speziell für den Mittelstand. Bei Unternehmen bis ca. 500 Mitarbeiter kann die Analyse während eines eintägigen Workshops erfolgen. Bei größeren Unternehmen benötigt das Team mehr Zeit. Die Vor-Ort-Analyse führt zu einer direkten Einordnung des Unternehmens, zeigt in konzentrierter Form wichtige offene Punkte auf und kann als Basis für eine strategische Weiterentwicklung im Unternehmen verwendet werden z. B. durch interne Projekte, mit Partnern oder in Zusammenarbeit mit Hochschulen. Welcher Weg eingeschlagen wird, entscheiden die Unternehmen selbst.

Das IBO-Institut ist eine Non-Profit Organisation an der staatlichen Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes (HTW), die ihre Personal- und Sachmittel größtenteils über F&E-Projekte mit der Industrie und öffentlichen Forschungseinrichtungen finanziert. Zu den Aufgaben des Instituts gehört der aktive Know-how Transfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft. Schwerpunkt ist die systematische Prozessgestaltung in der Fertigungsindustrie und deren Umsetzung in IT-Anwendungen. So werden Erkenntnisse aus der Betriebsorganisation mittels Industrieinformatik in Produktlösungen überführt. Am Institut erstellen Studierende unterschiedlicher Studiengänge praxisorientierte Forschungs- und Entwicklungsarbeiten. Das IBO ist in Lehre und angewandter Forschung an der Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes tätig.

Quellen

*Anmerkung:

Sämtliche Daten sind hypothetische Beispieldaten.

¹ Lichtblau, K./Neligan, A.: Die mikroökonomische Perspektive – Die Bedeutung von Systemköpfen und Netzwerken, in: Systemkopf Deutschland Plus, Hrsg. von Hüther, M. u. a., Köln 2008.

² Kraut, N.: Unternehmensanalyse in mittelständischen Industrieunternehmen, Wiesbaden 2002.

³ Oetinger, R.: Erfolgsfaktor Prozessoptimierung: Unternehmensabläufe auf dem Prüfstand, in: CVC News 2/2009.

⁴ Porter, M. E.: Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 11. Aufl., Frankfurt/Main 2008.

⁵ Schmidt, J. G.: Unternehmensbewertung mit Hilfe strategischer Erfolgsfaktoren, Frankfurt/Main 1997.

Kontakt

IBO Institut für Industrieinformatik und Betriebsorganisation an der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) des Saarlandes
Goebenstraße 40
66117 Saarbrücken

Ansprechpartner:
Prof. Dr. Ralf Oetinger
Direktor des IBO-Instituts
oetinger@htw-saarland.de

Thomas Butterbach,
Wirtschaftsingenieur, B.Sc.
Wissenschaftlicher Mitarbeiter am IBO-Institut
Tel.: +49 681 58 67-2 64