

Vorwort

Kurz nach der deutschen Wiedervereinigung hatte ich die Aufgabe, ostdeutsche Unternehmen auf ihre Überlebensfähigkeit hin zu beurteilen. Recht schnell stellte ich fest, dass im Westen übliche Beurteilungsgrundlagen wie Unternehmensabschlüsse und wirtschaftliche Kennzahlen dort ganz andere Inhalte hatten oder schlichtweg nicht vorhanden waren. Es gab keine klassische Analyse- und Planungsbasis. Ich hatte es aber mit Menschen zu tun, die ihre Zukunft suchten, und die von mir Empfehlungen erwarteten. In meiner Not habe ich mich dann mit meinen Gesprächspartnern auf das konzentriert, worauf es für das weitere Überleben dieser in die wirtschaftliche Freiheit entlassenen Betriebe ankam, nämlich auf

- den Unternehmenskopf und die Führungsfähigkeit,
- den Markt und den Marktzugang,
- die Management- und Marketingqualität,
- das Wissen, die Erfahrungen und die Fertigkeiten der Menschen,
- die vorhandenen Vermögens- und Kapitalressourcen,
- die Umsetzung in der betrieblichen Fertigung und im Vertrieb,
- die Produkte, ihre Qualität und den Kundennutzen und
- die Wirtschaftlichkeit und ihre Überwachung.

Leider sind solche Unternehmensfähigkeiten oder -kompetenzen bis auf die Wirtschaftlichkeit kaum messbar, stecken sie doch zum großen Teil in den beteiligten Menschen. Die Ergebnisse aus den Unternehmensbeurteilungen waren dann subjektiv beurteilte und in Spinnendiagrammen visualisierte Stärken- und Schwächenprofile. Sie waren nicht genau, doch reichten sie für die Überlebensentscheidungen und die nötigen strategischen Weichenstellungen aus. Einen wesentlichen Vorteil aber hatten diese Diagramme: Von meinen Gesprächspartnern wurden sie sofort verstanden.

Die Grundgedanken,

- das Beurteilen und Visualisieren latenter Unternehmenskompetenzen,
- das Verstehen und Überblicken ihrer Abhängigkeiten untereinander,
- das Ausrichten auf neue Ziele und Herausforderungen,
- das Konzipieren von Strategien und Lösungen,
- das Konzentrieren der Kommunikation auf das Wesentliche und
- das Planen und Optimieren in iterativen Lernprozessen

habe ich in den nächsten Jahren in vielen Beratungen, Workshops und Seminaren weiter ausgebaut. Der daraus entstandene Business Check hat sich zusätzlich zu den vorhandenen Instrumenten als ein weiteres brauchbares Instrument zur Beurteilung und zur strategischen Planung von Unternehmen, Innovationen und Produkten erwiesen, besonders im Zusammenspiel zwischen Unternehmen, Analysten und Investoren. Er wird von Unternehmen, von Beratern, von Kreditinstituten eingesetzt. Anwender haben mich

gebeten, den Business Check über die bisherigen Workshop- und Arbeitsunterlagen¹ hinaus in größerem Zusammenhang zu veröffentlichen.

In diesem Buch habe ich den Business Check als Philosophie, als Gebrauchsanleitung, als Softwarehinweis und als Erfahrungssammlung in einem Guss zusammengestellt. Meine Absicht ist es, den Business Check zur Diskussion zu stellen, mit seiner Anwendung Nutzen zu bieten und Anregungen zurück zu erhalten.

Der Business Check und dieses Buch wären freilich nicht ohne die Ermutigungen, Hinweise, Anforderungen und Anwendungserfahrungen entstanden, die ich aus Beratungen, Workshops und Seminaren von Kollegen, Beratern, Unternehmern, Teilnehmern und von Studenten erhalten habe. Bei ihnen bedanke ich mich.

Brigachtal, im Dezember 2003

Werner Bornholdt

¹ Vgl. Bornholdt, W.: Handbuch Neue Produkte, Eschborn 1997.