

Das Erfolgsprofil

Eine Technik zur ganzheitlichen Unternehmensbewertung
(aus den BUSINESS ENGINEERING Systemen)

Summary:

Jeder Ingenieur kennt den Begriff "Wirkungsgrad eines Systems". Er ist ein Massstab dafür, wieviel von der eingesetzten Energie auch genutzt wird.

In der Managementlehre wird auch eine Unternehmung als System betrachtet. Die analoge Frage nach dem "Wirkungsgrad einer Unternehmung" ist daher naheliegend. Die Beantwortung dieser Frage ermöglicht eine wesentlich differenziertere Beurteilung der unternehmerischen Leistung als die traditionelle Unternehmensbewertung aus den Kennzahlen des Rechnungswesens. Dazu wird unterschieden zwischen dem Potential einer Unternehmung und der Art, wie es genutzt wird.

Die übliche Erfolgsrechnung wird durch das Erfolgsprofil ergänzt. Ein solches Profil ermöglicht die Abschätzung der unternehmerischen Leistung der Verantwortlichen und führt zu einer verbesserten Nutzung der Ressourcen.

Dadurch wird es zu einem wirksamen Entscheidungsinstrument für Anleger, Banken, Treuhänder, Vermögensverwalter, Manager, Unternehmer und Berater.

ENTWURF
NICHT ZUR VERÖFFENTLICHUNG



BUSINESS ENGINEERING

Business Engineering ist der Begriff für eine ergänzende wirtschaftliche Betrachtungsweise. Sie ist in Modulen, den B'E-Systemen, dokumentiert und wird laufend abgerundet. Ihre Anwendung erhöht die Transparenz über wirtschaftliche Zusammenhänge und ermöglicht die ganzheitliche Planung, Berechnung und Optimierung von Unternehmen und deren Aktivitäten.

Ein erweitertes Denken ist heute besonders notwendig, denn wenn Alle gleich denken, kommt auch das Gleiche heraus. So kann das Verhalten der Konkurrenz mit einer grossen Wahrscheinlichkeit vorausgesagt werden, wenn man weiss, welche Ausbildung die Verantwortlichen abgeschlossen haben und welche Techniken zur Entscheidungsfindung herangezogen werden. Weil sich die traditionellen Methoden im wesentlichen auf das Erfassen der materiellen Ressourcen beschränken und sich die in der Praxis relevanten Gegebenheiten auf der immateriellen Ebene abspielen, können sie für die Probleme der industrialisierten Wirtschaft nur unvollständige Lösungen bieten.

Neue Ansichten, speziell wenn sie bestehende Paradigmen erweitern, führen automatisch zu neuen Einsichten, die ihrerseits bessere Entscheide ermöglichen. Allerdings macht die "Schwerkraft des Denkens und der Gewohnheit" das Berücksichtigen von neuen Perspektiven nicht gerade leicht. Aber wenn der Schritt einmal geschafft ist, können sich viele Probleme, die durch das alte Denken verursacht wurden, plötzlich auflösen.

Werte und Massstäbe

Heute wird viel vom "Wertewandel" geredet und geschrieben. Wenn man einmal etwas genauer hinschaut, wird plötzlich ersichtlich, dass er gar nicht stattfindet. Denn es sind nicht die Werte, die sich wandeln, sondern nur deren "Hierarchie" – die "Hitparade" der Werte. Und ein solcher Wandel ist ein dauernder Prozess, der nicht neu ist. Interessant ist aber, dass auch in der Wirtschaft vermehrt über Werte gesprochen wird, die sich der Erfassung durch das Rechnungswesen entziehen.

Wenn man von Werten spricht, ist es wichtig zu wissen, wer bewertet, in welchem Auftrag bewertet wird und natürlich "was" bewertet wird. Natürliche Personen haben subjektive Massstäbe für die Bewertung einer Sache. Ein Finanzbetrag von Fr. 50.– hat für jede natürliche Person einen bestimmten subjektiven Wert. Wenn sich nun jemand entschliesst, für ein Nachtessen diesen Betrag auszugeben, so hat für ihn das Nachtessen als Solches mindestens den gleich hohen Wert wie die Fr. 50.– in seinem Portemonnaie oder auf dem Bankkonto. Es findet automatisch ein Wertevergleich statt und in diesem Fall ist das Essen den Preis wert. Der Volksmund kennt noch gut den Unterschied zwischen dem Preis und dem Wert einer Sache. Man kennt noch z.B. den Ausdruck "preiswert".

Bei den "Juristischen Personen", den Unternehmen, wird es etwas komplizierter. Natürlich stehen auch hinter "Juristischen Personen" natürliche Personen mit ihrer individuellen Wertehierarchie. Aber in der Eigenschaft als Mitarbeiter einer Unternehmung haben sich die anzuwendenden Werte und Massstäbe nach anerkannten Regeln der Betriebswirtschaftslehre (BWL) zu richten. Die BWL ihrerseits hat ihre Grundlage in der Volks-

wirtschaftslehre (VWL), deren Basis im 18. Jh. grossteils in England gelegt wurde.

Es war damals die Zeit der Postkutschen, des Handwerks und des Handels materieller Güter. Hosenträger gab es noch nicht, sie wurden erst 1792 in Frankreich erfunden, die Reisezeit von Rorschach nach Genf dauerte 40 Stunden, und in der Schweiz wurde die letzte Hexe "verabschiedet".

Zum Verständnis der heute von der Betriebswirtschaftslehre zur Verfügung gestellten Wertemasstäbe bzw. Zielgrössen ist es sehr hilfreich, sich den damals herrschenden Zeitgeist zu vergegenwärtigen. Alles was zählte war "Hardware", waren materielle Produkte um damit Handel treiben zu können. Der normale Mensch mit seinem immateriellen Potential war nach unserem heutigen Verständnis wenig gebildet, war im wesentlichen Handwerker und wurde bei nachlassender Leistung schnell ersetzt. Dies hat sich heute etwas verbessert, aber trotz der Fortschritte dieser Lehre und dem Einsatz von Computern ist die damals gelegte Basis auch in der heutigen Ordnungsweise noch zu finden.

Im Besonderen zeigt sie sich auch heute noch einerseits durch die seinerzeit festgelegten drei Produktionsfaktoren "Boden", "Arbeit", "Kapital" und andererseits durch den "materiellen" Wertemasstab, bzw. die daraus abgeleiteten Kennzahlen und Zielgrössen.

Zwar wird seit einiger Zeit auch von "Human capital", "Information" usw. als Produktionsfaktor gesprochen. Weil sich aber für diese Grössen bisher noch kein akzeptabler Wertemasstab etablieren liess, haben sie in den relevanten Kennzahlen im Gegensatz zu "Boden", "Arbeit", "Kapital" noch keinen adäquaten Niederschlag finden können.

Dies hat zur Folge, dass zur Entscheidungsfindung in einer ersten Phase zwar sowohl die immateriellen wie die materiellen Kriterien berücksichtigt werden, im Verlaufe des Prozesses jedoch die materiellen Gegebenheiten den Ausschlag geben.

Der Unterschied zwischen den von der Lehre beschriebenen rationalen Zielgrößen und den heute für die Führung einer Unternehmung relevanten Gegebenheiten in der Praxis wird immer grösser, weil die Beschränkung der für die Steuerung herangezogenen "materiellen Kennzahlen" die "offizielle" Berücksichtigung der immateriellen Werte verunmöglicht. Unter die immateriellen Werte fallen die für einen Unternehmenserfolg ursächlichen Werte wie Erfahrung, Know-How, Klima, Information, Rechte usw. Letztendlich bilden diese immateriellen Werte einen wesentlichen Teil der Voraussetzungen für einen materiellen Erfolg. Es braucht hier nicht näher erläutert zu werden, warum Entscheide, die auf beschränkten Kennzahlen basieren, nur zufällig richtig sein können.

Als drastisches Beispiel für einen systematischen Fehler in der Unternehmensbewertung nach den Zahlen aus dem Rechnungswesen mag dienen, dass durch den plötzlichen Tod des besten Mitarbeiters in der Entwicklungsabteilung die Lohnsumme reduziert und damit der Jahresabschluss verbessert wird. Dies obwohl Jedermann weiss, dass die Erfahrung des Mitarbeiters nicht ersetzbar ist. Und dass sich der Wert einer Unternehmung dadurch natürlich reduziert. Da nützt auch das noch so minutiöse Beschreiben von Arbeitsabläufen nur wenig.

Diese Einschränkung der Werteerfassung hat schon ihre praktische Auswirkungen. Denn auch die Leistung des Managements wird nur innerhalb dieses unvollständigen Wertesystems gemes-

sen. Es ist daher für einen "Manager" z.B. problemlos möglich, die nicht erfassten ursächlichen Werte einer Unternehmung zu reduzieren, um kurzfristig bei den materiell orientierten Zielgrößen ein "Wachstum" zu erreichen. Leider wird dies durch einen schnellen Wechsel im Management sogar gefördert, denn der Zugang zu den immateriellen Gütern einer Unternehmung erfordert neben meist technischer Sachkenntnis auch einen grossen persönlichen Zeitaufwand, der nicht delegiert werden kann.

Weil die Massstäbe und Zielgrößen in einer Unternehmung im wesentlichen nur den materiellen Teil der Substanz und der erarbeiteten Ergebnisse erfassen, ist das immaterielle Potential nur auf Umwegen rational fassbar.

Neue Einsichten durch neue Fragen

Ein Ausweg aus der vorgängig geschilderten Problematik ergibt sich aus einer erweiterten Fragestellung zur Bewertung einer Unternehmung.

Zu diesem Zweck wird unterschieden zwischen

a) dem Potential einer Unternehmung

und

b) der Nutzung des vorhandenen Potentials.

Diese Trennung wird heute noch sehr selten gemacht, obwohl sie für die Beurteilung der Entwicklung einer Unternehmung neue Aspekte bringt. Sie öffnet den Weg, die Chancen einer Unternehmung nicht nur zielgerichtet, sondern auch zweckentsprechend zu nutzen. Ein strategisches Ziel, z.B. die Besten im Bereich der Herstellung von Klebstoffen zu werden, verunmög-

licht oder erschwert zumindest die Nutzung von zusätzlichen Ertragsmöglichkeiten. Das Post-it der Firma 3M ist ein klassisches Beispiel. Es ist ein Ausschussprodukt aus der Kleberforschung – ein Nicht-Kleber – ein Misserfolg der Kleberforschung. Und nur durch viele Zufälle und den persönlichen Einsatz einiger Mitarbeiter kam es trotz einhelligem "Grabgesang" der Spezialisten dazu, dass eine Kleberfirma auch "Nicht-Kleber" verkauft. Hier wurde das normalerweise zielgerichtet eingesetzte Potential zweckentsprechend genutzt. Und es hat sich gelohnt, wie bei vielen Produkten die sich als "Abfallprodukt" aus einer zielgerichteten Tätigkeit entwickelten (Dinky-Toys, Leica usw.).

Die Unterscheidung zwischen dem Potential einer Unternehmung und dessen Nutzung dient dazu, sich auf mögliche Ertragschancen zu sensibilisieren und auch die Leistung des Managements zu bewerten.

Es soll hier nicht auf die verschiedenen Arten der Bewertung einer Unternehmung eingegangen werden. Dazu gibt es genügend Veröffentlichungen. Eines haben sie aber alle gemeinsam. Sie basieren auf denjenigen Werten, die in der Buchhaltung erfasst sind und sie erfassen nur das Ergebnis der unternehmerischen Leistung. Dabei handelt es sich im wesentlichen um materielle Werte, die in den fünf nachstehenden "Rechnungssystemen" erfasst werden:

der Erfolgsrechnung

der Bilanz

der Kostenstellenrechnung

der Kostenartenrechnung

der Kostenträgerrechnung

Der Aktionär macht sich ein Bild über "seine" Firma, indem er die Erfolgsrechnung und die Bilanz beurteilt. Im Vergleich mit der Vorjahresrechnung sieht er, ob die Firma erfolgreich wirtschaftete. Er kann dieser Rechnung aber nicht entnehmen, ob die Unternehmung nicht noch besser hätte wirtschaften können. Dieser Informationsmangel wird mit der Beantwortung der zweiten Frage behoben. "Wie gut werden die Ressourcen genutzt?"

Es ist die analoge Frage, die sich ein Ingenieur bei der Konstruktion einer Maschine stellen muss, wenn er ein konkurrenzfähiges Produkt entwickeln will. Er muss insbesondere dafür Sorge tragen, dass er mit dem Einsatz von Ressourcen haushälterisch umgeht und dass die Maschine wenig Reibungsverluste aufweist. Dadurch steigt der Wirkungsgrad eines Systems und bei einem besseren Wirkungsgrad lassen sich auch höhere Anschaffungskosten rechtfertigen.

Um die Frage nach der Nutzung der zugänglichen Ressourcen einer Unternehmung beantworten zu können, ist es notwendig, diese einzuteilen. Die Einteilung erfolgt gemäss B'E-System 01 in die nachstehenden sechs Primärressourcen.

Die Einteilung ist praktisch selbsterklärend, wobei der Inhalt, der den Begriffen zuzuordnen ist, für jede Unternehmung individuell bestimmt werden muss.

Die Einteilung der Primärressourcen lautet wie folgt:

1. Produkte
2. Betriebsmittel
3. Dokumentation
4. Know-How
5. Rechte
6. Finanzen

Alle sechs sind in jeder Unternehmung vorhanden, gleichgültig in welcher Geschäftssparte (Liefergeschäft, Dienstleistung, Lizenzen) sie tätig ist. Sie werden für jede Tätigkeit benötigt, vom Kaffee kochen bis zum Technologietransfer. Das Angebot einer Unternehmung ergibt sich aus der Art der Kombination verschiedener Primärressourcen.

Anschliessend einige Beispiele zu den Primärressourcen:

Produkte: Autos, Schrauben, Zement, Kopfwehtabletten . .

Betriebsmittel: Häuser, Liegenschaften, Drehbänke, Bleistifte . .

Dokumente: Arbeitsvorschriften, Prospekte, Normen,
Gebrauchsanweisungen

Know-How: Wissen, Können, Erfahrung, Theorie, Praxis . . .

Rechte: Urheber, Patent, Muster & Modelle, Marken . . .

Finanzen: Währungen, Eigene, Fremde . . .

Die Antwort auf die Frage nach der Ressourcennutzung erhält man durch die rechnerische Zuordnung der Erfolgsrechnung zu diesen Primärressourcen. Für jede der Ressourcen werden Aufwand und Ertrag berechnet. Die graphische Darstellung dieser Zuordnung ergibt dann das Erfolgsprofil.

Das Erfolgsprofil



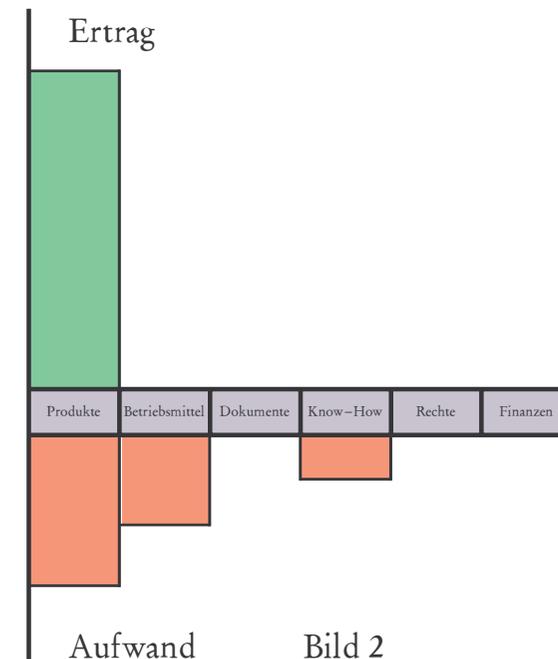
In den Abbildungen 1 bis 4 sind solche Profile dargestellt. Sie zeigen sehr eindrücklich, wie die Ressourcen genutzt werden.

Bei dem Bild 1 handelt es sich um das klassische Bild einer "Low-Tech-Unternehmung". Als Beispiel dient hier der "Holzschnitzer im Berner Oberland". Der Mann kauft Holz, schnitzt die Figur und verkauft sie.

Der Aufwand für Betriebsmittel (Hobelbank, Schnitzmesser, Hammer usw.), Dokumentation (Arbeitsvorschriften, Werbeunterlagen usw.), Know-How (Ausbildung, neue Schnitzverfahren usw.), Rechte (Patente, Lizenzen usw.) und Finanzen (Betriebskapital) ist vernachlässigbar.

Bei einer solchen Unternehmung wird der Ertrag in jenem Bereich erwirtschaftet, in dem auch der grösste Aufwand erscheint.

Wenn nun der Schnitzer ausgelastet ist und "grösser" werden will, muss er Personal einstellen und/oder in Betriebsmittel investieren. Er muss aber auch mehr planen (Aufwand für Know-How). Dafür reduzieren sich die direkten Produktionskosten. Das Profil ändert sich entsprechend auf der Aufwandseite und ist im Bild 2 dargestellt. Es ist dasjenige einer "vorindustriellen Fertigung".



Das Bild 3 zeigt den Schritt zur "industriellen Fertigung".

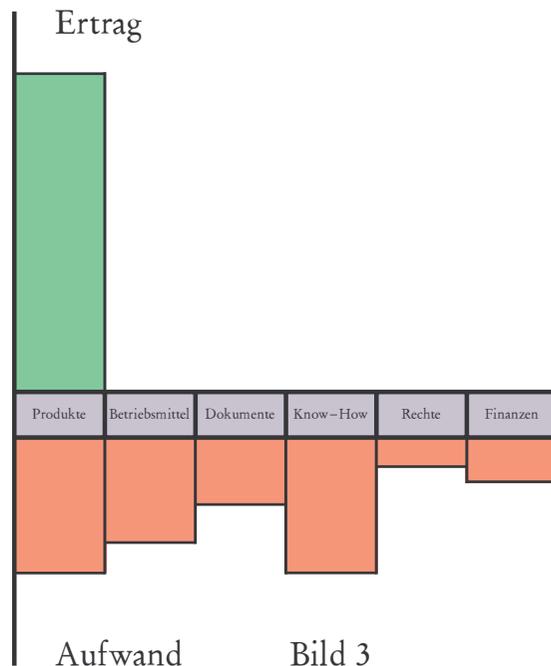


Bild 3

Der Anteil des Kopfwertes vermehrt sich zu Lasten des Handwerkes. Solche Profile sind der Standard bei gewachsenen Unternehmen, deren Gründungsjahr vor ca 1975 liegt. Der direkte Aufwand hat sich zum indirekten Aufwand verlagert, weil "intelligenter" und "intelligenter" gefertigte Produkte grössere Vorleistungen erfordern. Und dies umso stärker, je mehr die Unternehmung rationalisiert und sich Richtung "High-Tech" entwickelt hat. Der indirekte Aufwand lässt sich den erzeugten Produkten nicht mehr ohne weiteres zuordnen und die alten Faustregeln (z.B. Verkaufspreis = 2,3 x Herstellkosten) verlieren schleichend ihre Gültigkeit.

Weil die Ordnungsstruktur der traditionellen Betriebswirtschaftslehre keine andere Möglichkeit offenlässt und intelligentere Produkte nun halt einmal mehr geistige Vorleistungen benötigen, deren Existenz in den Kenn- und Zielgrößen einer Unternehmung noch nicht vorhanden ist, gehen diese Kosten als allgemeine Zuschläge in die Produktkalkulation ein. Im Fachjargon sind das "Gemeinkosten", und diese gelten in der Wirtschaftstheorie als schädlich. Dadurch wird es bei einer angespannten Ertragslage als Norm betrachtet, die Vorleistungen zu reduzieren. Normalerweise wird dies mit einer Gemeinkosten-Wert-Analyse versucht, die allerdings selten den gewünschten Erfolg bringt, weil sie wohl die Kosten, nicht aber die dafür erarbeiteten Werte erfassen kann. Die von McKinsey eingeführte und von vielen "Beratern" abgewandelte und angewandte Methode hatte Mitte der 80er Jahre ihre Sternzeit. Sie ist dann praktisch verschwunden, erlebt jedoch in der heutigen Zeit wieder eine Renaissance, weil sie eine strukturierte Kostenreduktion ermöglicht.

Weil diese Methode aber immer noch bloss die Kosten und nicht die dafür erhaltenen Werte erfassen kann, wird sie auch heute keinen längerfristigen Erfolg aufweisen. Nichts gegen das Sparen, aber eine unternehmerische und mittelfristig erfolgversprechendere Lösung ist hier die zusätzliche direkte Nutzung der für die Abwicklung des Hauptgeschäftes aufgebauten und notwendigen Ressourcen (Bild 4).

Bei einem produzierenden Betrieb zum Beispiel durch ein ergänzendes Angebot von Dienstleistungen oder Lizenzen.

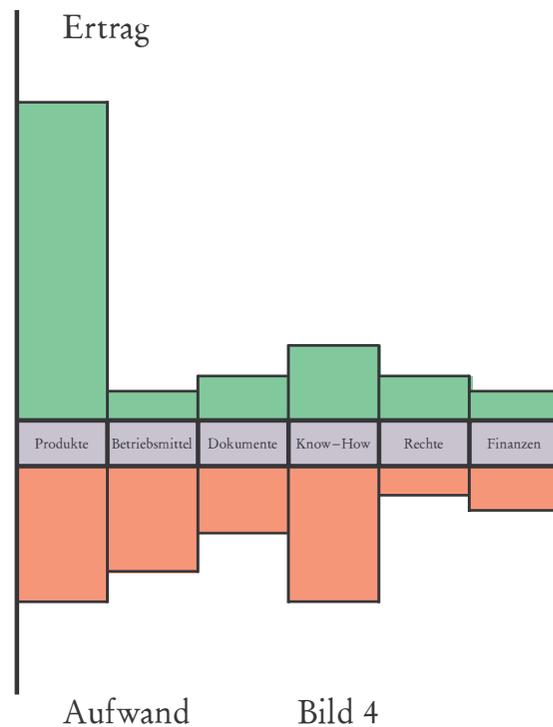


Bild 4

Eine solche Diversifikation kann recht risikoarm durchgeführt werden, indem zum Beispiel die für den Eigenbedarf entwickelten Verfahren und Prozesse direkt als Problemlösung für ähnlich gelagerte Fälle auf dem Markt angeboten werden.

Das Angebot ist in einem solchen Fall eine intern bewährte Problemlösung, für die es den entsprechenden "Markt" zu finden und zu bearbeiten gilt. Es ist dies eine Erweiterung des traditionellen strategischen "Top down" Denkrahmens durch ein zusätzliches Denken "von unten nach oben" (Bottom up), wie im Bild 5 dargestellt. Während in dem "Top down" Ansatz von einem bestimmten Ziel ausgegangen wird und es darum geht, die besten Wege dazu zu finden und die notwendigen Mittel zu beschaffen, orientiert sich der "Bottom up" Ansatz an den verfügbaren Ressourcen, sucht sich die daraus ergebenden Chancen und übernimmt die erfolgversprechendsten wiederum als Ziele. Ein solches Vorgehen zur Ertragsverbesserung lässt sich relativ schnell realisieren, weil sich das zusätzliche Angebot grundsätzlich bereits bewährt hat und das Know-How vorhanden ist. Dadurch wird es auch recht risikoarm umsetzbar.

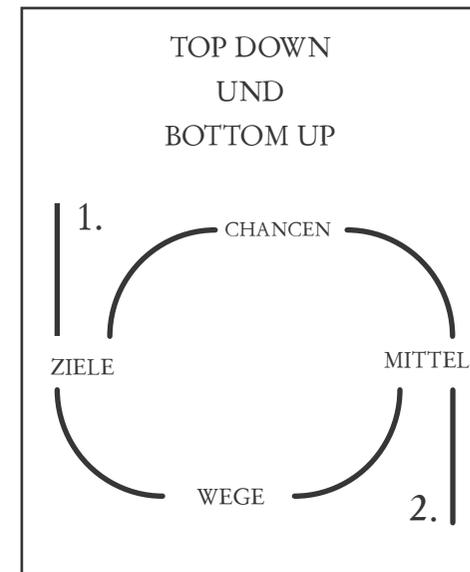


Bild 5

Zusammenfassung:

Die Erstellung eines solchen Erfolgsprofils führt, speziell wenn es über einige Jahre erstellt wird, zu einer besseren Transparenz einerseits über das Potential einer Unternehmung und andererseits über dessen Nutzung. Es erlaubt den Kapitalgebern, dem Verwaltungsrat und dem verantwortlichen Management eine Abschätzung, wie gut und vollständig die vorhandenen Primärressourcen eingesetzt werden und welche zusätzlich zur Ertragsverbesserung eingesetzt werden können. Dies führt in der Folge zu einer Ergänzungsstrategie, die es erlaubt, die vorhandenen Ressourcen besser zu nutzen.

Eigentlich sollte die Frage nach der optimalen Nutzung der Ressourcen von Jedermann gestellt werden. Ganz einfach, weil es sich nicht gehört, bestehende Ressourcen ungenutzt zu lassen.

	Metastrategie	
	Hauptstrategie	Ergänzungsstrategie
Ansatz	Ziele – Wege – Mittel	Mittel – Chancen – Ziele
Strategische Ausgangslage	Absatzmarkt (Geschäftsfelder)	Ressourcenpotential (Wissen, Können)
Strategische Variable	Ressourcen	Absatzmarkt (Kunden)
Struktur	Matrix	Netzwerk
Organisation	Hierarchie	Primus inter pares

Bild 6