

Strategische Unternehmenswert - Steigerung

01.02.2006, DIB

Wenn Jürgen Schrempp den Daimler Chrysler Konzern verlässt, steigt der Wert der Aktie, d.h. der Wert dieses Konzerns, ebenso wie bei der Ankündigung viel versprechender neuer Produkte, pikantweise auch durch Mitteilungen über beabsichtigte Massenentlassungen. Überlagert werden solche unternehmensspezifischen Nachrichten durch weltweite Zins- und währungspolitische Entwicklungen, was sich für kleinere Unternehmen über die Politik der Hausbank manchmal unmittelbar erlebbar niederschlägt.

Die Börse spiegelt den Glauben an die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen wider. Hat der Wert eines Unternehmens angesichts der vielfältigen internen und externen unüberschaubaren, beeinflussbaren Faktoren ursächlich mit Glauben, also mit Nicht-Wissen zu tun?

Die schlichte Antwort lautet zum Teil ja!

Denn absolute Wahrheit über Zukunftsaussagen gibt es nicht und auch nicht über den Wert eines Unternehmens.

Nach der Werttheorie versteht man unter dem Wert einer Sache oder einer Information die situativ bedingte und subjektiv eingeschätzte Bedeutung, die Wichtigkeit oder den Nutzen, welche der Sache oder Information anhaftet. In diesem Sinne gibt es auch betriebswirtschaftlich keinen objektiv festzustellenden, sondern immer einen subjektiv beizufügenden Wert.¹

Trotzdem zeigt das Börsenbeispiel auf, welche Faktoren offensichtlich für die Beurteilung der Zukunftsfähigkeit und damit für den Wert von Unternehmen eine Rolle spielen:

- Ausstrahlung des Unternehmens
- Marktpräsenz
- Qualität der Unternehmensführung
- Innovationsgehalt der Produkte und Dienstleistungen
- Effizienz der Mitarbeiter – Struktur

Solide Wertermittlung bedeutet im Grunde, möglichst viele wichtige Faktoren zu finden, die zum Wissen über die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens beitragen, um so den Bereich des Glaubens, d.h. des Nicht-Wissens zu reduzieren.

Einzelmaßnahmen zur strategischen Wertsteigerung führen häufig zu einem direkt ablesbaren, nachhaltig verbesserten Erfolg des Unternehmens. Beispiele für erfolgreiche Maßnahmen sind:

- Reduzierung des Anteils unproduktiver Zeiten von 30% auf 25% durch verbesserte Organisation
- Verringerung der durchschnittlichen Zeit zwischen Rechnungsausgang und Zahlungseingang von 36 auf 25 Tage durch Maßnahmen im Bereich Mahnwesen
- Verbesserung des Kundenpflegesystems durch Einführung einer regelmäßigen Befragung zur Kundenzufriedenheit
- Straffung der Prozessorganisation im Bereich Ausschreibung, Vergabe, Abrechnung

Die Erfahrung zeigt, dass Ertrags- und Unternehmenswertsteigerungen im Bereich von bis zu 40% liegen können.

Systemtheoretisch stehen alle Faktoren mehr oder weniger intensiv miteinander in Beziehung.

Faktoren wie

- Technische Ausstattung
- Qualität der Prozessorganisation
- Mitarbeitermotivation
- Ordnungs- und Ablagesysteme

sind für sich gesehen wichtige Bereiche bei der Unternehmensbewertung und -entwicklung, müssen aber im Kontext mit letztlich allen anderen Faktoren gesehen werden (siehe Faktorenfeld, Abbildung 1).

Die Verbesserung der technischen Ausstattung führt nicht zwangsläufig zur Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit. Wohlgemeinte Strukturveränderungen können zu unvorgesehenen Mehraufwendungen im Verwaltungsbereich führen.

Im Faktorenfeld werden deshalb Teilstufen nicht linear, sondern in Vernetzung dargestellt:

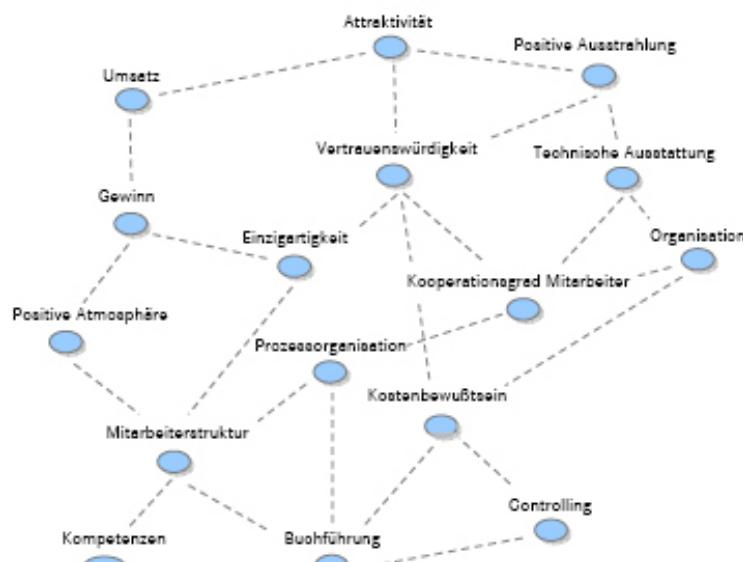


Abbildung 1: Faktorenfeld Unternehmensberatung nach Dr.-Ing. Preißing

Eine solide Unternehmensbewertung setzt die Erfassung des Ist-Zustandes unter Einbeziehung möglichst vieler wertbeeinflussender Faktoren voraus und bildet damit gleichzeitig die Basis, um durch gezielte Maßnahmen unter Beachtung des Gesamtkontextes die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens und damit den Unternehmenswert zu steigern.

Nach dem Statuswert-Verfahren werden vier Hauptkomponenten des Unternehmenswertes unterschieden (siehe Abbildung 2).²

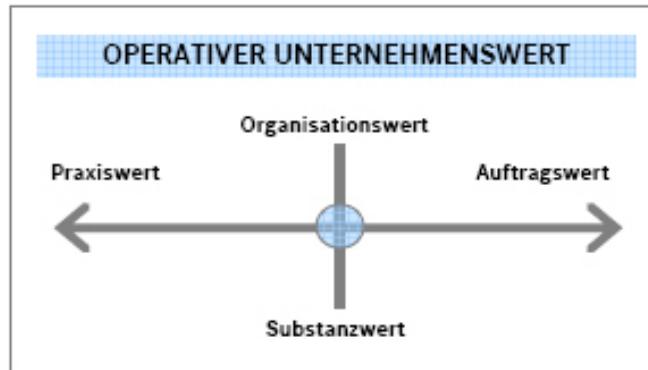


Abbildung 2: Statuswert

- Substanzwert

Als Substanzwert wird die Summe aller materiellen Bürowerte verstanden. Dabei wird nicht der Buchwert, sondern der Zeitwert in die Bewertung einbezogen.

- Organisationswert

Der Organisationswert eines Büros ergibt sich aus dem Wert des Altarchivs, der Prospektablage, der Standardtexte für Ausschreibungen, der Baukostendatensammlung, der Detailsammlung, der Formularsammlung, der Büro- und Projektorganisation, der eingesetzten Verfahren zur Wirtschaftlichkeitsüberwachung etc..

- Auftragswert

Der Auftragswert wird auf Basis der zu erwirtschaftenden, d.h. beauftragten Leistungen ermittelt. Dabei wird ein Akquisitonsfaktor in die Berechnung einbezogen, mit dem die Aufwendungen zur Beschaffung der Aufträge bewertet werden.

- Praxiswert

Der Praxiswert stellt den immateriellen Bürowert dar. Er wird über die Umsatzzahlen von fünf zurückliegenden Jahren ermittelt und liefert eine Einschätzung, in welcher Höhe sich Projekt- aufträge aufgrund des bestehenden Unternehmensnamens in Zukunft ergeben werden.

Damit ergibt sich die Unternehmensbewertung aus dem aktuellen Status (Substanz, Organisation), dem Blick nach vorne (Auftragswert) und dem Blick in die Vergangenheit (Praxiswert).

Insbesondere beim Blick in die Vergangenheit lassen sich Tendenzen erkennen, die kennzeichnend für das Potenzial, d.h. für den operativen Wert des Unternehmens sind.

Der operative Wert eines Unternehmens bestimmt sich zum einen aus der Fähigkeit Umsätze zu generieren, zum anderen aus dem Potenzial, hieraus Gewinne zu erwirtschaften. Die Fähigkeit zur Generierung von Umsätzen hängt zusammen mit der Positionierung des Unternehmens am Markt, seiner Ausstrahlung, ggfs. auch Einmaligkeit und damit seiner ihm von potenziellen Auftraggebern zugeschriebenen Fähigkeit, Aufgaben in besonderer Weise oder besser zu erledigen als andere, vergleichbare Betriebe im Umfeld.

Umsatz- und Gewinnentwicklung können durchaus stark abweichende Tendenzlinien aufweisen.

Ein Beispiel aus der Praxis verdeutlicht dies (siehe Abbildung 3 und 4). Trotz steigender Umsatzzahlen sinken die Gewinne des Unternehmens:

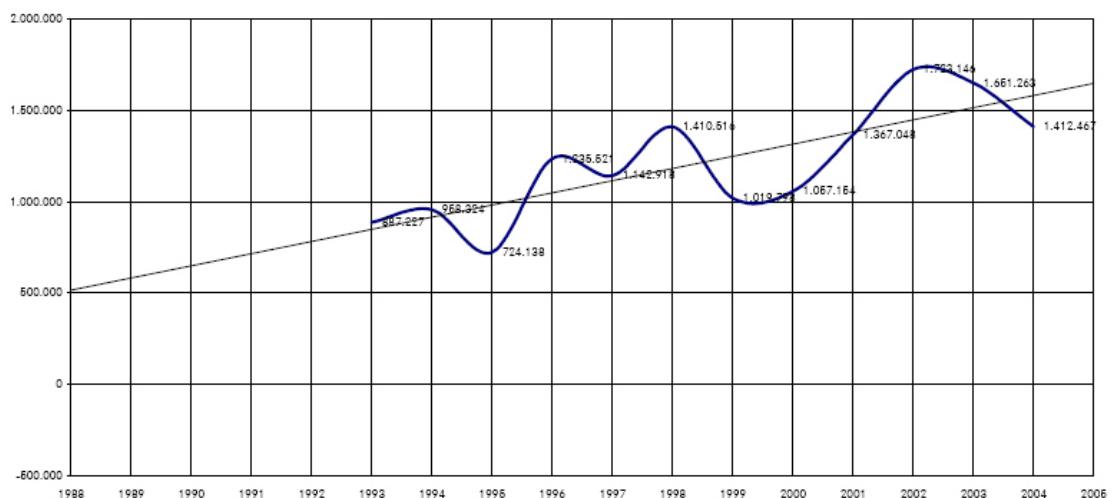


Abbildung 3: Einnahmen

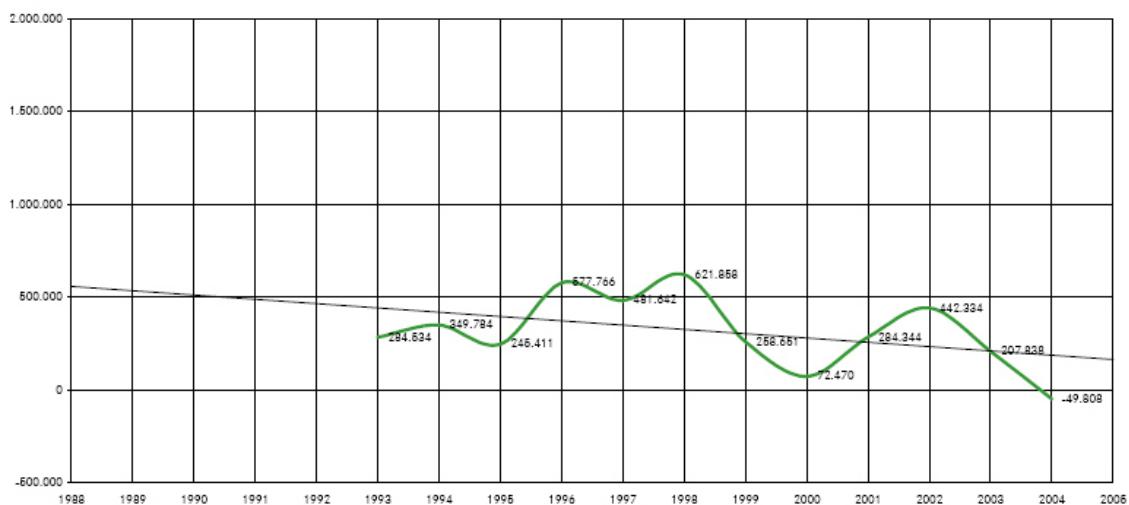


Abbildung 4: Gewinne

Bei der Erwirtschaftung von Gewinnen spielen Unternehmensstruktur, Qualität der internen Prozesse, sparsamer, effektiver Umgang mit den eingesetzten Ressourcen eine ausschlaggebende Rolle. Unternehmenskultur, Engagement der Mitarbeiter, Fähigkeit zur Zusammenarbeit und Wissensmanagement sind in diesem Zusammenhang wesentliche Einflussgrößen.

Nicht immer sind beide Fähigkeiten in einem Unternehmen gleich gut entwickelt. So gibt es z.B. Unternehmen mit glänzender Auftragssituation, die es aber nie geschafft haben, hieraus angemessene Gewinne zu erwirtschaften. Andererseits generieren Unternehmen auch bei verschlechterter Auftragslage Erträge durch sparsames, effizientes Wirtschaften.

Soll der operative Wert des Unternehmens gesteigert werden, ist es wichtig, diejenigen Einflussgrößen zu erfassen, die in Zusammenhang mit der Umsatz- und Gewinnentwicklung eine Rolle spielen, und soweit möglich in Bezug auf ihre Relevanz für den Unternehmenswert zu quantifizieren. Anschließend sind einzelne Verbesserungsmaßnahmen festzulegen, durchzuführen und dann hinsichtlich ihres Erfolges zu kontrollieren.

Wesentliche Faktoren, die bei der Wertermittlung von Unternehmen eine Rolle spielen, sind in Abbildung 5 dargestellt:

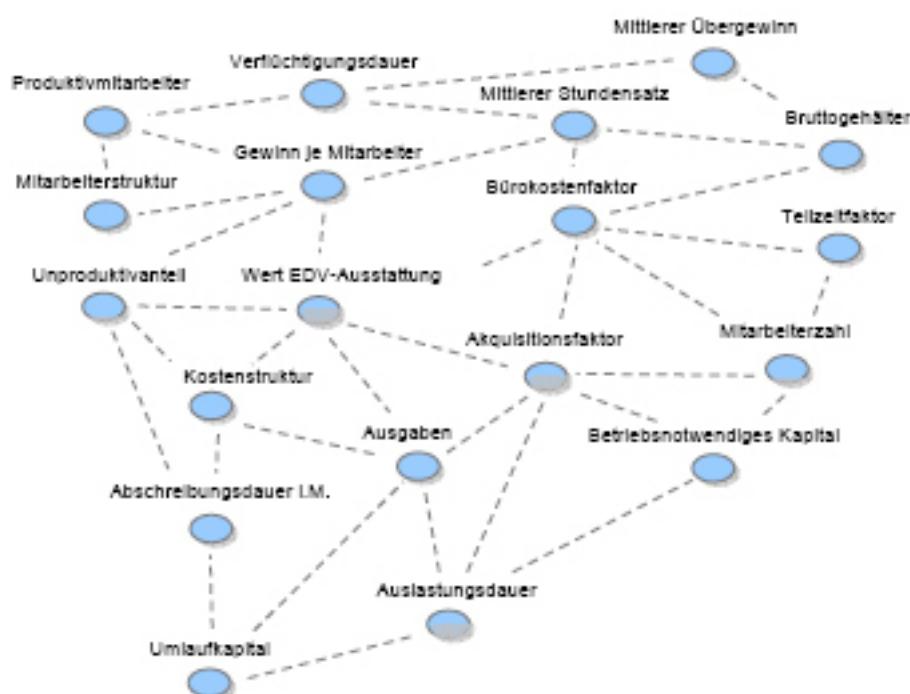


Abbildung 5: Faktorenpfad Wertermittlungsfaktoren

Zur Erfassung der Parameter dienen Checklisten wie die Einschätzung des Organisationswertes, des Akquisitionsfaktors und der Qualitativen Faktoren (siehe Abbildung 6, 7, 8):

Eigenbewertung	+2	+1	0	-1	-2
Adressenverwaltung					
Altershiv, Präsentationsunterlagen					
Standardtexte Büroorg.					
Formularwesen Büroorg.					
Wirtschaftl. Überw.					
Prospektablage					
Literatureblege					
Formularwesen Projektorg.					
LV - Textverwaltung					
Baukosten - Datensammlung					
Zeichnungsgenauigkeit					
Standard - Details					
Summe Punkte :					

Abbildung 6: Einschätzung Organisationswert

Kriterien <u>Bewertungmerkmale</u>	+2	+1	0	-1	-2
Honorarniveau					
Vertragliche Absicherung					
Planerischer Aufwand					
Komplexität BV allgemein					
Koordinierungsaufwand					
Projektentferungen					
Wehrsoz. Folgeprojekte					
Imagepflege					
Kooperationsgrad Mitarbeiter					
Routineaktivität, organisiert					
Standard-Daten vorhanden					
Ansprüche der Klienten allgemein					
Termindruck					
Bauen im Bestand					
Reaktion Öffentlichkeit					

Abbildung 7: Einschätzung Akquisitionsfaktor

Faktoren	1	2	3	4	5	6	Bemerkung
1. BÜRO ALLGEMEIN							
1.1. Büros des, Bürophilosophie vorhanden, deutlich ?							
1.2. Büropäsentation, Unterlagen vorhanden ?							
1.3. Standort gut ?							
1.4. Konstante Auftraggeber vorhanden ?							
1.5. Räume, Arbeitsplätze, Funktionsanordnung							
2. WIRTSCHAFTLICHKEITSÜBERWACHUNG							
2.1. Kontrolle Auslastungs-Faktor/-Dauer ?							
2.2. Einnahmen/Ausgaben-Kontrolle ?							
2.3. Mahnwesen organisiert ?							
2.4. Zeit-/Kostenkontrolle praktiziert ?							
3. PROJEKTE; VERTRÄGE							
3.1. Projektarten lukrativ ?							
3.2. Verträge schriftlich ?							
3.3. Verträge nach HDAI ?							
3.4. Honorarzonen überwiegend auskömmlich ?							
3.5. Umbau-Zuschlag vereinbart ?							
3.6. Abhängigkeit von Großprojekten ?							
3.7. Rechnungsstellung leistungsnah ?							
4. PROJEKTE; PLANUNG							
4.1. Projektplanung linear ?							
4.2. Anforderungen Entwurfsqualität hoch ?							
4.3. Wettbewerbs-Anteil hoch ?							
5. KOMMUNIKATIONSBEZIEHUNGEN zu							
5.1. Behörden							
5.2. Fachingenieuren							
5.3. Klienten							
5.4. Baunternehmen							
6. MITARBEITER							
6.1. Mitarbeiter-Struktur adäquat ?							
6.2. Klare Kompetenzzuweisungen ?							
6.3. Arbeitsorganisation insgesamt gut ?							
6.4. Mitarbeiter-Verträge klar geregelt ?							
6.5. Betriebsklima gut ?							
6.6. Selbständigkeit der Mitarbeiter ?							

Abbildung 8: Qualitative Faktoren 1

Faktoren	1	2	3	4	5	6	Bemerkung
7. INHABER							
7.1. Planung der eigenen Termine ?							
7.2. Akquisitionsfähigkeiten ?							
7.3. Verhandlungstalent ?							
7.4. Pünktlichkeit ?							
7.5. Führungsstil ?							
7.6. Klare Arbeitsanweisungen an Mitarbeiter ?							
7.7. Zeitvorgaben für Arbeiten ?							
7.8. Schreibtisch-Ordnung							
7.9. Vorplanung Besprechungen/TOP							
8. ORDNUNGS- UND ABLAGESYSTEME							
8.1. Altarchiv, Suchsystem							
8.2. Adressenkartei (Besitzer, Handwerker)							
8.3. Standardschreiben in Verwendung ?							
8.4. Formularwesen allgemein							
8.5. Literaturablage							
8.6. Prospektablage							
8.7. Zeichnungsorganisation							
9. BÜRODATEN; PROJEKTORGANISATION							
9.1. AVA-Texte, Standards							
9.2. Baukosten-Datensammlung							
9.3. Detail-Sammlung							
10. EDV-EINSATZ							
10.1. Textverarbeitung							
10.2. Tabellenkalkulation							
10.3. Datenbank-System							
10.4. AVA							
10.5. Baukostenplanung							
10.6. Terminplanung							
10.7. Raumbuch							
10.8. CAD							

Abbildung 9: Qualitative Faktoren 2

Am Prozess mit dem strategischen Ziel der wertorientierten Unternehmensentwicklung sind Unternehmensführung und alle Mitarbeiter beteiligt. Als Kontrollinstrument dient ein Wertmodell des Unternehmens, bei dem alle betriebswirtschaftlich relevanten Faktoren erfasst werden, um daraus den Unternehmenswert abzuleiten. Im Falle von Büroverkäufen, Nachfolge- und Partnerschaftsregelungen ergibt sich so ein transparentes Bild der Unternehmenssituation mit Ansätzen für Verbesserungsmaßnahmen.

Für die strategische Wertentwicklung sind je nach Ausgangslage und Zielorientierung des Unternehmens weitere Analysen sinnvoll, z.B.:

- Entwicklungsanalyse

Bei der Entwicklungsanalyse werden die wichtigsten Unternehmensparameter über einen längeren Zeitraum betrachtet. Die sich so abbildenden qualitativen und quantitativen Faktoren werden, ähnlich einem EKG in der Medizin, auf Schwachstellen überprüft. Aus der Beobachtung der Entwicklung werden frühzeitig erforderliche Weichenstellungen erkennbar.³

- SWOT-Analyse (Potenzialanalyse)

Die aus dem amerikanischen Sprachgebrauch stammende SWOT-Analyse dient zur Standortbestimmung eines Unternehmens in seinem Umfeld. Die wesentlichen Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken eines Unternehmens werden denen der Wettbewerber gegenübergestellt und daraus Entwicklungsmöglichkeiten abgeleitet.⁴

- Portfolio-Analyse

Die Portfolio-Analyse dient zur Darstellung von Angebots- und Marktbeziehungen. Sie wurde für diesen Zweck erstmals von der Boston Consulting Group eingesetzt. Aus einer einfachen Grafik können wichtige strategische Entscheidungen abgeleitet werden.⁵

- Balanced Scorecard

Der Einsatz einer Balanced Scorecard setzt eine definierte Unternehmensstrategie, von der Strategie ausgehende Erfolgsfaktoren und ein Kennzahlensystem voraus. Ziel des Einsatzes ist die Erhöhung der Wahrscheinlichkeit der Strategiumsetzung.⁶

- Balance-Profil

Das Balance-Profil dient zur Steigerung der Mitarbeiterproduktivität in einem Unternehmen. Aus dem Persönlichkeitsprofil der Mitarbeiter werden unternehmensrelevante Qualifikationsmerkmale abgeleitet. Das Balance-Profil nach Dr.-Ing. Werner Preißing betrachtet rund 100 Grundeigenschaften, die unter anderem Auskunft geben über die Nervenstärke, Offenheit, Verträglichkeit, Extraversion oder Gründlichkeit. Aus diesem Profil können für jeden einzelnen Mitarbeiter auch wichtige Qualifikationsmaßnahmen abgeleitet werden

Jeder Entwicklungsprozess ist individuell, d.h. alle Maßnahmen müssen sehr sensibel auf die jeweilige Situation abgestimmt werden. In einigen Fällen empfiehlt sich die Begleitung durch einen erfahrenen Coach, so z.B. bei Maßnahmen im Bereich der Mitarbeiterentwicklung.

Auf der Grundlage des Unternehmensmodells mit allen wesentlichen Entwicklungsparametern ist die Feststellung des Unternehmenswertes jederzeit, bei Bedarf auch tagesaktuell möglich.

Dies ist ein wesentlicher Aspekt zur Einschätzung des Wertes unserer i.d.R. nicht – börsennotierter Unternehmen.

¹ Vgl. Net-Lexikon

² Vgl. Preißing, Werner, Wertermittlung von Architektur- und Ingenieurbüros, S. 18 ff.

³ Vgl. DBZ, Junge Architekten, „Der Flug des Ballons“, November 2000, S. 9 ff.; Verfahren des Bfl (Büro für Innovationsforschung), Mainz 2000.

⁴ Vgl. Meffert, H., Marketing, 9. Auflage, Gabler 2000, S. 68.

⁵ Vgl. Nagel, K., Praktische Unternehmensführung, Grundwerk inkl. 56. Nachlieferung, Olzog 2005, I.3. S. 3.

⁶ Vgl. [URL] www.4managers.de, „Balanced Scorecard“, 30.08.05.

⁷ Vgl. DBZ, Junge Architekten, „Persönlichkeit als Potenzial“, Januar 2004, S. 12 ff.; Verfahren des Bfl (Büro für Innovationsforschung), Mainz 2004.