



**Braincourt**

Business Process Management

# Unternehmensfinanzierungen leicht gemacht

Entwicklung eines prozess- und kennzahlenbasierten Ansatzes  
zur Unternehmensbewertung und -beurteilung (Teil 2)

Jörg Schwingel, Manager  
Florian Behaim, Diplomand  
Braincourt GmbH



---

## Inhaltsverzeichnis

1	Zusammenfassung des ersten Teils.....	3
2	Das Braincourt-Modell .....	4
2.1	Sichtweise Geschäftsprozesse „Qualitative Sicht“ .....	4
2.2	Sichtweise Kennzahlenbereiche „Quantitative Sicht“ .....	5
2.3	Verbindung der Sichten und Gesamtdarstellung .....	6
2.3.1	Darstellung der Prozessstruktur .....	6
2.3.2	Prozessspezifika.....	7
2.3.3	Darstellung über die Zeit .....	7
2.3.4	Kennzahlen zur quantitativen Beurteilung .....	7
2.3.5	Prozess-Wertschöpfungsrechnung und Zielbezug .....	8
2.3.6	Aggregation von Prozesskennzahlen .....	8
2.3.7	Praxisrelevanz .....	9
3	Literaturverzeichnis .....	10
4	DOWNLOADVERZEICHNIS DER ARTIKELSERIE „UNTERNEHMENSFINANZIERUNG LEICHT GEMACHT“ .....	10



## 1 ZUSAMMENFASSUNG DES ERSTEN TEILS

Seit der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009 ist offensichtlich, dass die klassischen mikro- und makroökonomischen Modelle nicht geeignet sind, die wirtschaftliche Entwicklung eines Unternehmens oder der Märkte vorherzusagen.

Die klassischen Modelle der Unternehmensbewertung haben versagt.

Im [ersten Teil dieser Artikelserie](#) wurden die am häufigsten eingesetzten klassischen Methoden zur Unternehmensbewertung vorgestellt. Diese Verfahren, die von Banken, Wirtschaftsprüfern und Investgesellschaften häufig verwendet werden, basieren ausschließlich oder zu einem sehr großen Teil auf reinen Finanzkennzahlen und werden meist zweckgebunden eingesetzt, wenn es um die Ermittlung eines Kaufpreises für ein Unternehmen oder die Abschätzung eines Kreditrisikos geht.

Es wurde weiterhin gezeigt, wann eine Unternehmensbewertung notwendig wird und wie das Vorgehen ist. Dabei wurden auch die Schwächen klassischer Modelle aufgezeigt.

Wird ein Unternehmen ausschließlich anhand von finanziellen Kennzahlen betrachtet, fehlen nach Engelhardt [Enge02, S.14f] wesentliche Informationen oder liegen zu spät vor:

- Wo liegen künftige Wachstumsmöglichkeiten und wie lassen sie sich erschließen?
- Welche Einflussgrößen bestimmen schon im Vorfeld den Verbrauch der Ressourcen bzw. Auflauf der Kosten?
- Welche Einflussgrößen lassen schon vorab Aussagen zu, welche zukünftigen Umsätze zu erwarten sind bzw. wie Umsatzchancen erhöht werden können?
- Wie lässt sich die Unternehmensstrategie mit Kenngrößen zur Messung ihrer Tauglichkeit verknüpfen?

Erfahren Sie nun im 2. Teil, welches Modell zur prozess- und kennzahlenorientierten Unternehmensbewertung Braincourt in Zusammenarbeit mit dem Karlsruher Institut für Technologie an der Universität Karlsruhe entwickelt hat, um verlässlichere Aussagen über den „Gesundheitszustand“ eines Unternehmens und seiner Zukunft zu treffen.

Das Braincourt Modell wurde zusammen mit der Universität Karlsruhe entwickelt.

Im dritten Teil dieser Artikelserie wird dann das Modell durch eine Expertenbefragung validiert, um seine Praxistauglichkeit unter Beweis zu stellen. Diesen Beitrag werden wir in der nächsten Ausgabe unseres eMagazins EinBlick veröffentlichen.

## 2 DAS BRAINCOURT-MODELL

Um Aussagen über die wirtschaftliche Arbeitsweise beziehungsweise die Substanz eines Unternehmens zu treffen, wurden von Braincourt Instrumente entwickelt, die detailliertere und gezielte Aussagen zulassen.

Das Modell vereint kennzahlenorientierte sowie prozessuale Aspekte.

Um dies zu ermöglichen, wird zum Einen auf das Konzept der Kennzahlen und Möglichkeiten der Kennzahlenaggregation zurückgegriffen. Zum Anderen ergänzt die prozessuale Sicht auf ein Unternehmen diesen Ansatz um einen maßgeblichen Anteil.

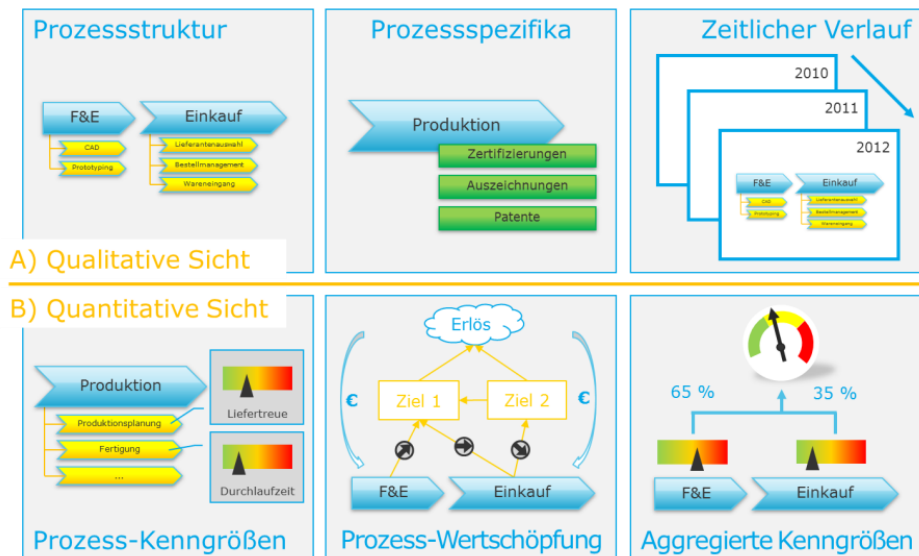


Abb. 1: Ganzheitliches, integriertes Beurteilungsmodell. Zwei Sichtweisen, sechs Module

### 2.1 Sichtweise Geschäftsprozesse „Qualitative Sicht“

Der prozessorientierte Ansatz (process-based view) geriet insb. durch die Qualitätsfokussierung in den 1980er-Jahren [Gait83] in das Blickfeld des strategischen Managements. Dabei wird eine konsequente Ausrichtung der Unternehmensprozesse auf den Kunden gefordert und eine Beurteilung der Prozesse anhand der Dimensionen Kosten, Qualität und Zeit vorgeschlagen [Hint96].

Die Qualitative Sicht gibt Auskunft, ob die Unternehmensstrukturen „gesund“ sind.

Prozesse stellen für ein Unternehmen immaterielle Vermögensgegenstände dar. Im Gegensatz zu vielen anderen Einflussgrößen sind Prozesse als interne Ressourcen direkt beeinflussbar, um ihr Wirken auf den Unternehmenserfolg auszurichten. Dabei soll eine Einteilung der Prozesse in Haupt- und Unterstützungsprozesse eine Fokussierung auf die Kernkompetenzen des Unternehmens aufzeigen und die integrierte Optimierung der Prozesse einer isolierten Betrachtung von Abläufen vorgezogen werden. Ein durchgängiges und einheitliches Prozessmanagement ermöglicht somit das Ausschöpfen von Potenzialen der Ablauforganisation unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen der Aufbauorganisation [BaLo, S.31f]. Deswegen bilden Prozesse die erste, qualitative Sicht des Modells.

## 2.2 Sichtweise Kennzahlenbereiche „Quantitative Sicht“

Das Modell von Braincourt verwendet außerdem Kennzahlen aus den verschiedensten Funktionsbereichen eines Unternehmens, da alle gemeinsam ihren Beitrag zum Erfolg des Unternehmens leisten.

Nach Preißler [Prei08] kann eine Einteilung aus den folgenden Bereichen vorgenommen werden:

- Finanzen, bspw. ROI (Return on Investment)
- Beschaffung, bspw. Beanstandungsquote
- Produktion, bspw. Pro-Kopf-Wertschöpfung
- Logistik, bspw. Liefertreue
- Vertrieb, bspw. Angebotserfolgsquote
- Forschung & Entwicklung, bspw. Innovationskraft

Im Sinne der geforderten ganzheitlichen Betrachtungsweise sollten also sowohl finanzielle wie nicht-finanzielle Kennzahlen herangezogen werden. Diese Kennzahlen stellen die quantitative Sicht des Modells dar.

Um eine nachvollziehbare und gleichzeitig praktikable Auswahl von Kennzahlen zu treffen, wurde daher in mehreren Schritten vorgegangen: Zur Sicherstellung der theoretischen Fundierung wurde zunächst in einer Literaturrecherche ein umfangreicher Kennzahlen-katalog gewonnen, weiter aufbereitet und anschließend im Rahmen einer Expertenumfrage – zur Wahrung des Praxisbezuges – auf eine ausreichend kleine Anzahl von Kennzahlen verdichtet.

Dieses Vorgehen lehnt sich an die Methode von Bockmann [Broc97, S.18] an und soll anhand des folgenden Schaubilds verdeutlicht werden:

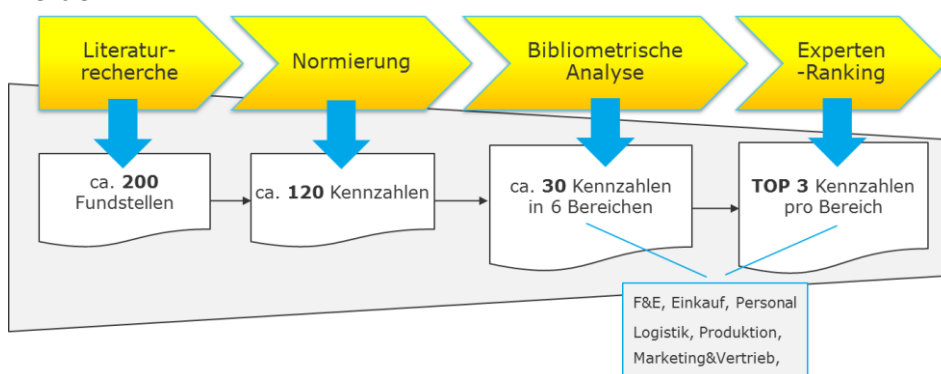


Abb. 2: Herleitung der Kennzahlen

Um den aus der Literatur gewonnenen Erkenntnissen hinsichtlich relevanter Prozesskennzahlen einen Praxisbezug zu geben, wurde im Rahmen einer Expertenbefragung die ermittelten Kennzahlen einer praktischen Beurteilung unterzogen. Auf die Details der Umfrage wird in der nächsten Ausgabe unseres eMagazins EinBlick näher eingegangen.

Die Quantitative Sicht gibt Aufschluss über den Gesundheitszustand der Unternehmensleistung.

Die Herleitung der Kennzahlen erfolgte nach wissenschaftlichen Methoden.

## 2.3 Verbindung der Sichten und Gesamtdarstellung

Es werden insgesamt sechs Module als integrative Bestandteile des Modells unterschieden, die sich jeweils einer der zwei Sichten zuordnen lassen.

Dabei wurde darauf Wert gelegt, dass die verschiedenen Module jeweils unterschiedliche Aspekte eines Unternehmens und seiner Prozesse beleuchten. Gleichzeitig gibt es auch Interdependenzen zwischen den einzelnen Methoden. So ergänzen sich viele der Module nicht nur im Ergebnis, sondern auch bei der praktischen Umsetzung: Eine Prozesserhebung ermöglicht also nicht nur eine grafische Darstellung, sondern bietet gleichzeitig auch die Datengrundlage für eine Prozess-Wertschöpfungsrechnung. Die ausgewählten Prozesskennzahlen lassen sich den jeweiligen (Teil-)Prozessen zur Beurteilung zuordnen und auch mittels geeigneter Gewichtungen auf die Hauptprozess- oder Unternehmensebene aggregieren. Die Prozess-Wertschöpfungsrechnung liefert dabei sowohl eine Erlöspaltung und damit einen monetären Bewertungsmaßstab zur Prozessbeurteilung als auch ein Bedeutungsmaß, das für die Kenngrößenaggregation genutzt werden kann. Dabei wird im Sinne der ganzheitlichen Betrachtung stets eine grundlegende Berücksichtigung der Unternehmensziele mit einbezogen.

Die zwei Sichten gliedern sich in sechs Module, welche unterschiedlichste Unternehmensaspekte beleuchten.

Im Folgenden werden die sechs Module kurz erläutert.

### 2.3.1 Darstellung der Prozessstruktur



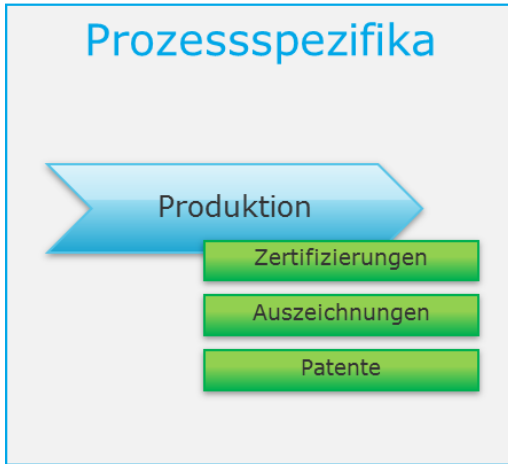
Abb. 3: Prozesslandkarten zur Darstellung der Prozessstruktur

Durch die grafische Darstellung werden die prozessualen Zusammenhänge in einem Unternehmen aufgezeigt. Die Wertschöpfung des Unternehmens und die dazu beitragenden Prozesse werden übersichtlich als Prozesslandkarten mithilfe von Wertschöpfungskettendiagrammen dargestellt. Um den Aufwand für die dazu nötige Prozesserhebung in einem praktikablen Rahmen zu halten, beschränkt man sich dabei auf die

Die Prozesslandkarte verdeutlicht die Unternehmensstruktur.

Hauptprozesse und eine weitere Ebene von Teilprozessen.

### 2.3.2 Prozessspezifika

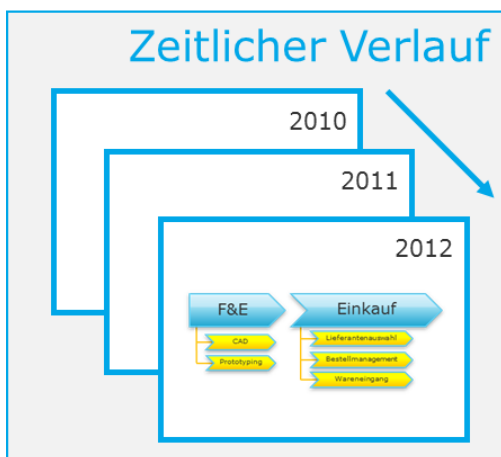


Explizit werden bei der Erhebung der Prozesse auch Alleinstellungsmerkmale der Prozesse, welche Wettbewerbsvorteile darstellen, erfasst und in den Prozesslandkarten ausgewiesen.

Die Prozessspezifika stellen individuelle Alleinstellungsmerkmale dar.

Abb. 4: Berücksichtigung und Ausweis von Prozessspezifika

### 2.3.3 Darstellung über die Zeit

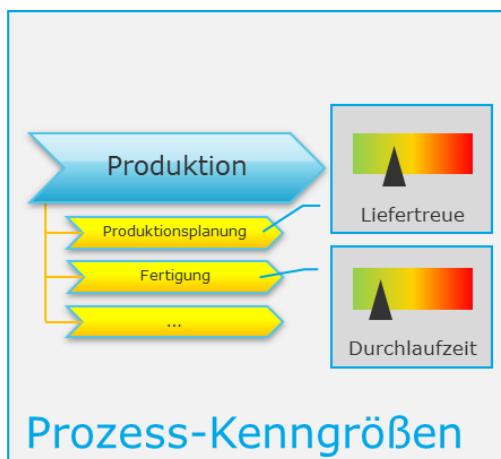


Liegen mehrere Prozesslandkarten mit unterschiedlichen Erstellungszeitpunkten vor, so lässt sich leicht eine Zusammenschau erstellen. Genauso ist eine Modellierung von zukünftigen Szenarien möglich. So können also nicht nur Entwicklungen aus der Vergangenheit mit Einfluss auf die Prozessstruktur veranschaulicht werden, sondern auch Planungen für die Zukunft modelliert und kommuniziert werden.

Die Planung über Prozesse stellt eine ganz eigene Form des Controllings dar.

Abb. 5: Darstellung über die Zeit mittels Prozesslandkarten

### 2.3.4 Kennzahlen zur quantitativen Beurteilung



Zur Beurteilung der operativen Leistung von Prozessen dienen die bereits erwähnten Kennzahlen. Diese erlauben eine quantitative und objektive Beschreibung der Prozesseigenschaften. Für die Zusammenstellung des Kennzahlenkatalogs wurden Kriterien und Anforderungen definiert. Ein mögliches Vorgehen zur Gewinnung von Kennzahlen, mit Bezug zu jeweils Theorie und Praxis,

Prozesskennzahlen messen die Unternehmensleistung dort, wo sie entsteht.

Abb. 6: Prozesskennzahlen

wurde dargestellt. Mittels dieses Vorgehensmodells wurde auch beispielhaft ein Basis-Set an Kennzahlen definiert.

### 2.3.5 Prozess-Wertschöpfungsrechnung und Zielbezug

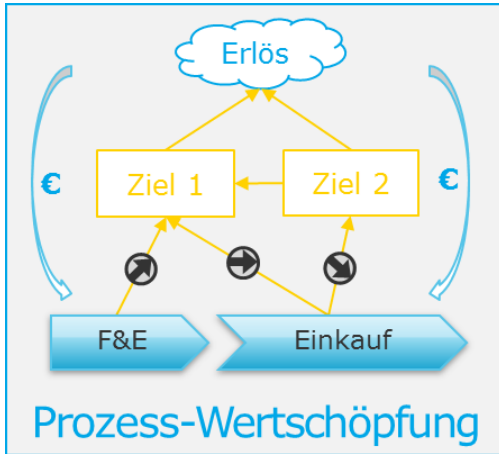


Abb. 7: Prinzip der Erlösspaltung

Die Prozess-Wertschöpfungsrechnung stellt ein zentrales Element des Modells dar. Sie liefert nicht nur eine Erlösspaltung auf Prozesse und damit eine weitere, monetäre Sichtweise. Vor allem definiert sie ein unternehmensindividuelles Zielsystem, welches im Grundsatz eine Adaption an unterschiedliche Unternehmen ermöglicht. Die dabei aufgezeigten Zusammenhänge zwischen Zielen und

Die Prozesswertschöpfungsrechnung zeigt, welche Prozesse welchen Erlös beisteuern.

Prozessen stellen schon an sich eine wertvolle Erkenntnis dar und können als Grundlage für Optimierungen dienen. Die Quantifizierung dieser Zusammenhänge schafft objektive Vergleichbarkeit zwischen Prozessen und ermöglicht letztlich die Erlösspaltung auf die Prozesse.

### 2.3.6 Aggregation von Prozesskennzahlen

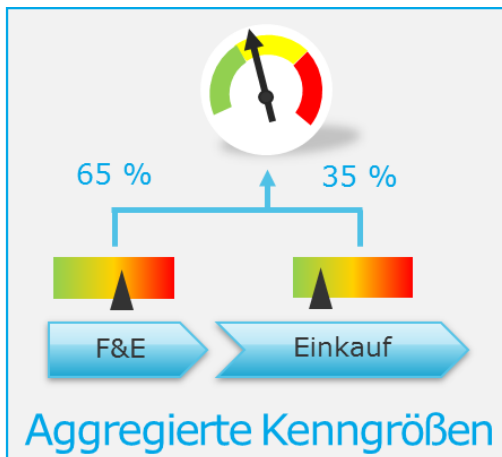


Abb. 8: Aggregation von Prozesskennzahlen

Um die Daten der Kennzahlen der einzelnen Prozesse vergleichbar zu machen und zu verdichten, werden diese zunächst normiert und so auf ein dimensionsloses Maß gebracht, was ihre Vergleich- und Verrechenbarkeit ermöglicht. Unter der Zuhilfenahme der aus der Prozesswertschöpfungsrechnung gewonnenen Bedeutungsmaße können diese normierten Kenngrößen nun einer

Aggregierte Kenngrößen zeigen den „Gesundheitszustand“ des Unternehmens auf einen Blick.

gewichteten Aggregation unterzogen und so über mehrere Ebenen verdichtet werden.



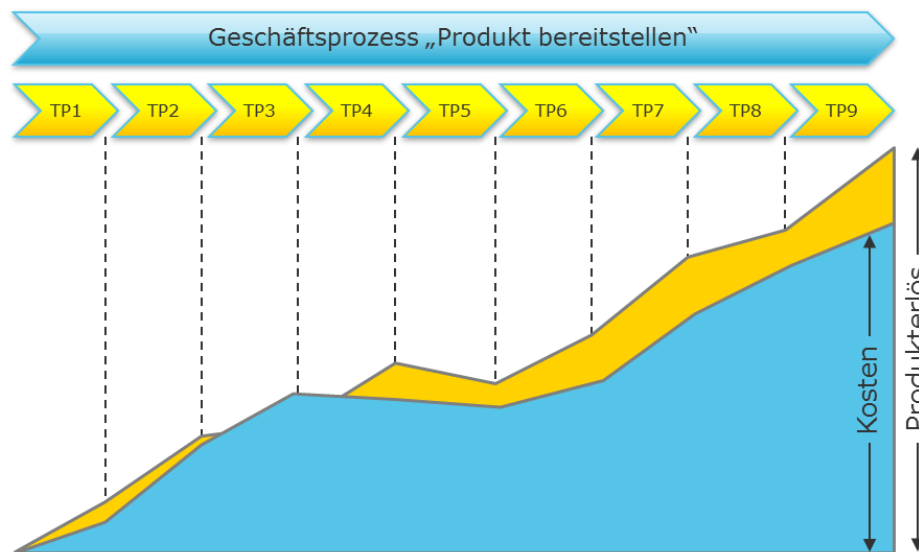


Abb. 9: Prozess-Wertschöpfungsrechnung

### 2.3.7 Praxisrelevanz

Das entwickelte Modell beinhaltet also sowohl qualitative Aspekte, welche Einblicke in die Unternehmensstruktur und dessen strukturelle Entwicklung geben als auch quantitative Aspekte, die direkt etwas über die Leistungsfähigkeit des Unternehmens aussagen.

Eine Beurteilung des „Gesundheitszustandes“ eines Unternehmens anhand struktureller Prozesszusammenhänge erweitert den klassischen Bewertungshorizont, um solch elementar wichtige Erfolgsfaktoren wie Alleinstellungsmerkmale, Marktvernetzung und individuelle Dienstleistungserbringungs- bzw. Produktionseigenschaften.

Eine Leistungsmessung der operativen Wertschöpfung befähigt dabei zu einer wesentlich unmittelbareren Unternehmenseinschätzung und -steuerung als dies über vergangenheitsorientierte Finanzkennzahlen möglich ist.

Nichts desto trotz musste sich das Modell einer Expertenbefragung stellen, um dessen Praxisrelevanz zu validieren. Dazu mehr im 3. Teil dieser Artikelserie, den Sie in der nächsten Ausgabe von EinBlick finden.



Mehr Informationen über das prozess- und kennzahlenorientierte Modell erhalten Sie auch gerne persönlich von Ihrem Ansprechpartner:

**Jörg Schwingel**

Manager

Braincourt GmbH

Meisenweg 37

70771 Leinfelden-Echterdingen

[Joerg.Schwingel@braincourt.com](mailto:Joerg.Schwingel@braincourt.com)

Telefon: + 49 75 85 80 42

**3 LITERATURVERZEICHNIS**

Literaturverzeichnis	
[Enge02, S.14f]	Engelhardt, C.: Balanced Scorecard in der Beschaffung : Erfolg durch Kennzahlen. Hanser Verlag, München, 2002.
[Gait83]	Gaitanides, M.: Prozeßorganisation - Entwicklung, Ansätze und Programme prozeßorientierter Organisationsgestaltung. Vahlen Verlag, München, 1983.
[Hint96]	Hinterhuber, H.-H.: Das neue strategische Management - Elemente u. Perspektiven e. zukunftsorientierten Unternehmensführung. Gabler Verlag, Wiesbaden, 1996.
[BaLo, S.31f]	Barenberg, S.; Lohse, U.: Die Balanced Scorecard als ganzheitliches Performance Management-System in Finanzdienstleistungsunternehmen. Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe, 2009.
[Prei08]	Preißler, P.: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen : Formeln, Aussagekraft, Sollwerte, Ermittlungsintervalle. Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München, 2008
[Broc97, S.18]	Brockmann, K.-H.: Wie gut ist Ihre Logistik? Kennzahlen für Produktionsunternehmen. Verlag TÜV-Rheinland, 1997.

**4 DOWNLOADVERZEICHNIS DER ARTIKELSERIE  
„UNTERNEHMENSFINANZIERUNG LEICHT GEMACHT“**

Teil 1: „[Die klassischen Unternehmensbewertungsmodelle](#)“

Teil 2: „[Die prozess- und kennzahlenbasierte Alternative](#)“

Der letzten Teil 3 dieser Serie wird in der Herbst-Ausgabe unseres eMagazins Einblick veröffentlicht.