



Werttreiber von gestern, heute und morgen

Nachhaltige Gewinn- und Wertsteigerung ist eine zentrale Managementaufgabe. Was aber steigert den Unternehmensgewinn, was erhöht den Unternehmenswert nachhaltig? Wie können diese Gewinn- und Werttreiber identifiziert und aktiv genutzt werden? Wie wandeln sich die Werttreiber? Wie können die Werttreiber der Zukunft erkannt und sinnvoll genutzt werden? Wie muss das Unternehmen sich wandeln? Welche neuen Kompetenzen sind aufzubauen? Welche bisherigen Kompetenzen verlieren an Bedeutung? Wo sind die Stellhebel?

■ Von Prof. Dr. Claus W. Gerberich und Marco Kienzle

Ziele des Werttreibermanagements

Mit dem Werttreibermanagement werden die relevanten Stellhebel gesucht, um den Unternehmenserfolg zu sichern und ein ertragsstarkes Wachstum zu garantieren. Nur so kann sichergestellt werden, dass das Unternehmen nicht stagniert und die Wettbewerbsfähigkeit auf dem Spiel steht. Werttreiber haben einen direkten und einen indirekten Einfluss auf die Unternehmensrendite und das ertragsstarke Wachstum. Sie stehen damit im Fokus der strategischen und operativen Planung. Damit setzen sie die Prioritäten für die Investitionsstrategie. Der *direkte* Einfluss steht hinter den Größen Umsatz, EBITDA und Investitionen, der *indirekte* Einfluss steht hinter der Kundenfokussierung und dem Kundenumsatz.

Die Rolle des Werttreibermanagements

Das Werttreibermanagement im Unternehmen bezieht sich auf die Identifizierung und das Management der verschiedenen Faktoren, die den Wert eines Unternehmens beeinflussen. Differenziert wird dabei in normative, strategische und operative Werttreiber.

Normative Werttreiber ergeben sich aus dem Wertesystem des Unternehmens und der Shareholder. Dies ist beispielhaft die Finanzierung des Wachstums. Strategische Werttreiber werden aus der **strategischen Rolle** des Unternehmens abgeleitet «Innovationsführer in Nischenmärkten», die **operativen** Werttreiber aus den Zielen der *operativen* Exzellenz und der permanenten Verbesserung der Geschäftsprozesse. Prozessverbesserungen wie Kaizen stehen im Vordergrund.



Werttreiber von gestern

Gestern waren die Geschäfte stabil, und relevante Veränderungen benötigten ihre Zeit, bis sie sich im Markt durchsetzten. Durch die höhere Stabilität waren das Asset Management (Vermögensverwaltung) und das aktuelle Produktportfolio und seine zukünftige Ertragskraft die relevanten Werttreiber. Dies gilt jedoch heute nicht mehr, denn die Märkte werden stetig komplexer und dynamischer. Das Anlagevermögen kann schnell altern und an Wert verlieren, das heutige Produktportfolio wird in der Zukunft rasch an Wert verlieren und durch

neue innovative Produkte verdrängt werden. Ein Fortschreiben der Vergangenheit ergibt keinen Sinn mehr.

Werttreiber von heute

Die heutigen Werttreiber fokussieren sich stärker auf die Fähigkeit der Veränderung und Anpassung. Immer kürzer werdende Entwicklungszyklen neuer Technologien, wachsende Kundenanforderungen und andere Wertvorstellungen der Generation Z zeigen die Relevanz der Veränderungsfähigkeit. Das darwinsche Prinzip beweist sich heute wieder. Es sind die Anpassungsfähigen, die überleben!

Werttreiber von morgen

Die Werttreiber von morgen orientieren stärker über die eigenen Unternehmensgrenzen hinaus. Unternehmensexterne Faktoren wie die Fähigkeit, Netzwerke und Kooperationen aufzubauen und internes und externes Wissen zu integrieren, werden immer wichtiger. Die Integration von Partnern auf Augenhöhe steht hier im Mittelpunkt.

Auch die Schnelligkeit der Prozesse wird zu einem entscheidenden Faktor. Durch die Digitalisierung nimmt die Fähigkeit, Entscheidungen in Echtzeit (Real Time Leadership, *kurz*: RTL) zu treffen und auch sicherzustellen, dass die Entscheidungen umgesetzt werden (Objectives and Key Results, *kurz*: OKR), an Bedeutung zu. Die Kraft der schnellen und gezielten Umsetzung wird zum Werttreiber.

Nachfolgend ist der Wandel der Werttreiber nochmals zusammengefasst dargestellt (siehe Abbildung 1).

	stabil	komplex	dynamisch
gestern	Anlagevermögen, Produktportfolio		
heute		Markt, Kunde, Information und Kommunikation, Technologie, Innovation	
morgen			Netzwerke, Kooperationen, Wissen, Entscheidungs-komplexität, Umsetzungskomplexität

Abbildung 1: Der Werttreiber-Wandel

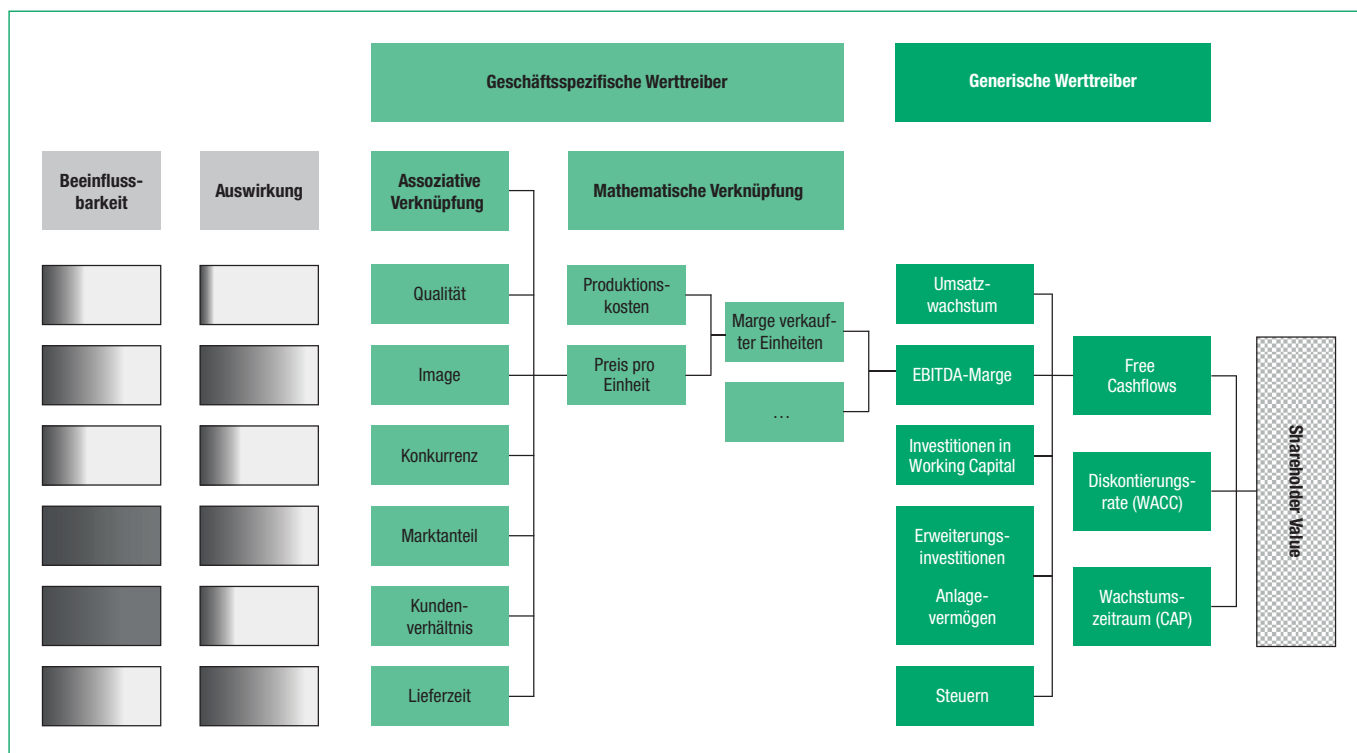


Abbildung 2: Der Werttreiberbaum

Werttreiberbaum und Beziehungszusammenhänge

Der Werttreiberbaum zeigt die Beziehungszusammenhänge zwischen dem Unternehmenswert und den generischen und geschäftsspezifischen Werttreibern. Damit stellt sich immer die Frage: «Welchen Effekt hat der Werttreiberbaum auf die Performance-Größen?» (siehe Abbildung 2).

Der Werttreiberbaum zeigt die generischen und geschäftsspezifischen Werttreiber und ihre Beeinflussbarkeit und Auswirkung. Damit können durch Szenarien Werttreiberkombinationen durchgespielt und Wirkungszusammenhänge erkannt werden. Ein Werttreiber kann dabei nicht isoliert betrachtet werden.

Die relevanten Werttreiber

Die wichtigsten Werttreiber können je nach Branche und Unternehmen variieren. Mithilfe des Werttreibermanagement-Radars können Unternehmen ihre relevanten Werttreiber identifizieren (siehe Abbildung 3).

Hier sind die Beispiele für die heutigen relevanten Werttreiber des oben gezeigten Werttreibermanagement-Radars im Unternehmen:

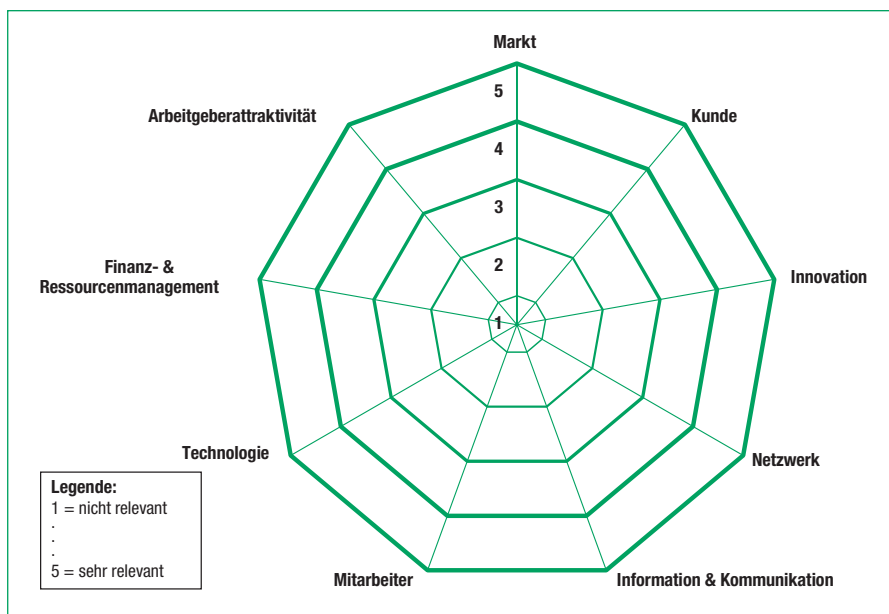


Abbildung 3: Das Werttreibermanagement-Radar

Markt

Der Markt, in welchem das Unternehmen tätig ist, kann ein wichtiger Werttreiber sein. Dies umfasst Faktoren wie Marktnachfrage, Wettbewerbssituation und Marktwachstum. Die Veränderungen der Märkte und das Entstehen neuer Märkte gewinnen an Bedeutung. Märkte verschieben sich in ihrer Bedeutung. Deshalb ist es wichtig, sich in wiederkehrenden

Prozessen immer wieder mit den Megatrends von heute und morgen zu befassen, um frühzeitig die Marktveränderungen zu erkennen und das Geschäft darauf auszurichten.

Kunde

Werttreiber im Zusammenhang mit Kund/innen beinhalten Faktoren wie Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Kundenwert. Auch die heutigen Anforderungen und zu-



künftigen Erwartungen gewinnen an Bedeutung. Die gesamte Kundenkette von direkten Kund/-innen über indirekte Kund/-innen und Multiplikatoren bis zum finalen Endkunden muss bekannt sein, beherrscht und gesteuert werden. Der **Net Promotor Score** zeigt die Intensität der Kundenbindung. Deshalb gilt es, die gesamte Kunden-Entscheider-Multiplikatoren-Landkarte im Blick zu behalten. Wie diese aussehen kann, zeigt das folgende Beispiel eines Lampenherstellers (siehe Abbildung 4).

Innovation

Unternehmen, die innovative Produkte oder Dienstleistungen anbieten können, haben oft einen Wettbewerbsvorteil und wachsen schneller als die Konkurrenz. Innovation kann ein wichtiger Werttreiber sein. Aber die Produktinnovation reicht allein nicht mehr aus, das ganzheitliche Innovationsmanagement wird gefordert, denn nur so kann der Nutzen für den Kunden gesichert werden. Durch die acht Felder der Innovation eröffnen sich für Unternehmen neue Unternehmensbereiche, in welchen Innovationen vorangebracht werden können (siehe Abbildung 5).

Netzwerke

Werttreiber im Zusammenhang mit Netzwerken beziehen sich auf das Partnernetzwerk eines Unternehmens und seine Fähigkeit, Beziehungen zu anderen Unternehmen und Organisationen aufzubauen und aktiv zu pflegen. Dadurch ist eine Konzentration auf die eigenen Kernkompetenzen möglich, denn fehlende Kompetenzen können schnell über die Partnernetzwerke verfügbar gemacht werden. Die Handlungskraft steigt.

Information und Kommunikation

Effektive Kommunikation und ein agiles Informationsmanagement können den Wert eines Unternehmens steigern. Hierzu gehören Aspekte wie interne Kommunikation, Wissenstransfer und Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien, aber auch die Information und Kommunikation über die Unternehmensgrenzen hinweg. Der Wert von Big Data ist heute unbestritten, um mit künstlicher Intelligenz Muster und Strukturen zu erkennen.

Mitarbeitende

Die Mitarbeitenden eines Unternehmens können einen erheblichen Einfluss auf den

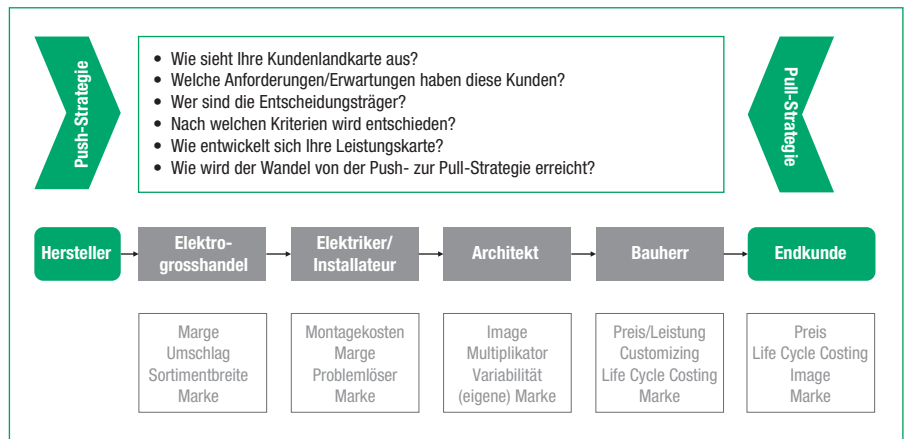


Abbildung 4: Die Kunden-Entscheider-Multiplikatoren-Landkarte

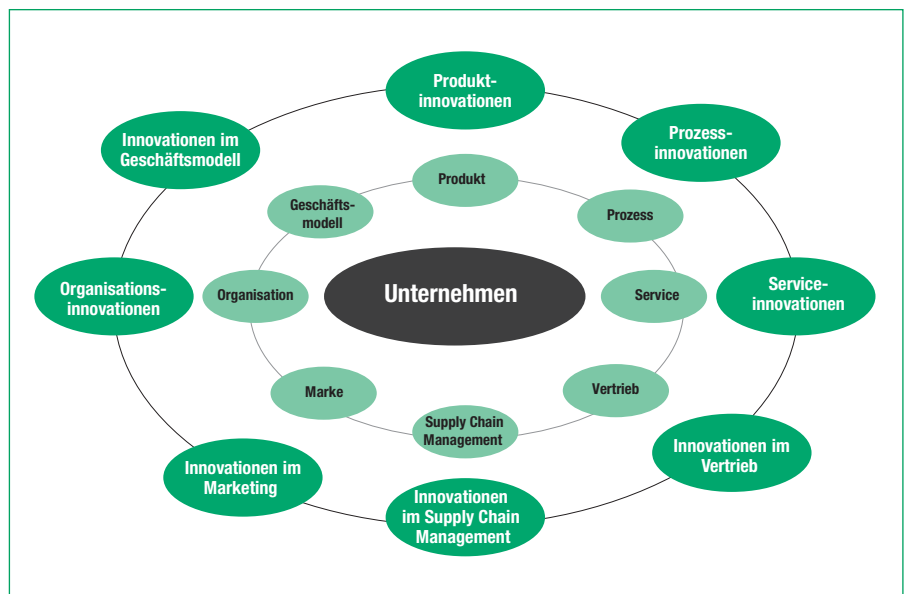


Abbildung 5: Die acht Felder der Innovation

Unternehmenswert haben. Faktoren wie Mitarbeiterengagement bzw. -partizipation, Mitarbeiterentwicklung und Talentmanagement sind wichtige Werttreiber. Da sich Skillprofile permanent verändern, ist ein lebenslanges Lernen erforderlich, der offene Wissensaustausch wird zum Werttreiber. Das Lernen auf allen Ebenen wird zum Werttreiber.

Technologie

Die Nutzung und das Management von Technologie können einen erheblichen Einfluss auf den Wert eines Unternehmens und das Wachstum haben. Dies umfasst Aspekte wie die Nutzung von Technologie zur Effizienzsteigerung, Prozessoptimierung und zur Verbesserung der Kundenerfahrung. Durch die hohe Dynamik des technologischen Wandels (AI/KI) sind die Unternehmen gefordert, schnell neue Technologien zu erarbeiten und zu nutzen.

Finanz- und Ressourcenmanagement

Effektives Finanz- und Ressourcenmanagement kann den Wert eines Unternehmens steigern. Dies beinhaltet Faktoren wie Rentabilität, Kostenmanagement und Kapitalstruktur. Die Frage, wie es gelingt, durch intelligente reduzierte Kapitalbindung in der Supply Chain gezielt zu wachsen, steht hier im Vordergrund.

Arbeitgeberattraktivität

Die Arbeitgeberattraktivität wird zum Schlüsselfaktor, um die geeigneten Mitarbeitenden mit den relevanten Fähigkeiten zu finden und an das Unternehmen zu binden. Dabei sind die Basisbedürfnisse (Vergütung, Familienfreundlich, Arbeitsstandort) die Sozialbedürfnisse (Vernetzung, Teamarbeit, Wertschätzung, Arbeitsumfeld, Image, Unternehmenskultur und Führung), aber auch die Entwicklungsbedürfnisse (Aufstiegsmöglichkeiten, persönliche



Weiterentwicklung; erlebte Sinnhaftigkeit der Arbeit) zu betrachten. Der Reputationsindex zeigt die Verlässlichkeit des Unternehmens.

Nutzen des Werttreibermanagements

Das Werttreibermanagement im Unternehmen beinhaltet die kontinuierliche Überwachung und Optimierung dieser Werttreiber, um den Unternehmenswert zu steigern und Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Die Gewichtung der Werttreiber und ihre Wirkung auf ein ertragsstarkes Wachstum müssen immer wieder auf den Prüfstand gestellt werden.

Die immateriellen Werttreiber gewinnen dabei immer mehr an Bedeutung und rücken deshalb in den Fokus der Betrachtung. Dadurch müssen auch die Führung und der Führungs-

Finanz-Newsletter-Paket Digital

Bestellen Sie die digitalen Ausgaben der beliebten Finanz-Newsletter im 4er-Paket zum Vorteilspreis von CHF 242.–!

Bestellung und weitere Informationen:
www.weka.ch/finanzen-steuern/finanz-newsletter-paket-digital.html

stil (Remote Leadership) überprüft und angepasst werden. Ebenso sind hierarchische Organisationsstrukturen in der VUCA-Welt nicht mehr zeitgemäss.

Damit wird das rechtzeitige Erkennen des Wandels der Werttreiber zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor des Managements in der Zukunft. Dessen Betrachtung wird der Schlüssel zum ertragsstarken Wachstum.

AUTOREN



Prof. Dr. Claus W. Gerberich, (Gerberich Consulting AG) ist ein bekannter Management-Experte mit langjähriger Praxiserfahrung als Vorstand bzw. Geschäftsführer internationaler Unternehmen wie der Adidas AG, der Schöller Mövenpick GmbH, der Staff Zumtobel AG und der BASF AG. Ausserdem ist er Associate Partner der Wintergerst Unternehmensberatung in Stuttgart, DE, sowie Direktor des KOFA Kompetenzzentrums für Familienunternehmen an der St. Gallen Business School in der Schweiz.



Marco Kienzle, B.A., ist selbstständiger Berater & Autor und u. a. tätig für die Gerberich Consulting AG in der Schweiz. Schwerpunkte seiner Tätigkeit sind die Bereiche Innovationsmanagement, Geschäfts(modell-)entwicklung, Wirtschaftspolitik und Didaktik der Ökonomie. Ausserdem ist er Student im Masterprogramm Innovationsmanagement (M.Sc.) an der Hochschule Esslingen in Deutschland.

Prozesscontrolling im Rechnungswesen

Unternehmen stehen vor der fortwährenden Herausforderung, Geschäftsprozesse zu optimieren. Der nachfolgende Beitrag beleuchtet die Rolle des Prozesscontrollings im Rechnungswesen und zeigt dessen Bedeutung für die Prozesstransparenz auf.

■ Von Prof. Dr. rer. pol. Thomas Rautenstrauch

Hintergrund

Jede Sach- und Dienstleistung von Unternehmen wird in Prozessen erzeugt, die eine zweckbezogene Verknüpfung von betrieblichen Aktivitäten darstellen, an deren Ende ein bestimmtes Resultat erreicht wird, welches zuvor den Einsatz von Ressourcen und die Einhaltung vorgegebener Anforderungen notwendig macht. Ob das erzielte Ergebnis (Output) eines solchen Prozesses dann für den internen oder externen Kunden wertschöpfend ist oder nicht, spielt ebenso eine Rolle wie die im Rahmen des Prozessablaufs eingesetzten Ressourcen (Zeit, Kosten).

Kein Wunder, ist die Optimierung von Prozessen in vielen Unternehmen eine zentrale und kontinuierliche Herausforderung, die oft vom Controlling begleitet wird, weil sich Letzteres als Unterstützungsfunktion bzw. Businesspartner vor allem um die Prozesstransparenz und -qualität kümmert.

Dabei gilt die Geschäftsprozessoptimierung als Teilfunktion des Prozessmanagements. Letzteres wird als integriertes System aus Controlling, Führung und Organisation verstanden, das die zielgerichtete Steuerung und Optimierung von Geschäftsprozessen umfasst.

Die Geschäftsprozessoptimierung verfolgt die Absicht, in erster Linie moderate Veränderungen vor allem in kleinen, gut beherrschbaren und risikoarmen Schritten umzusetzen. Dies steht im Kontrast zu einem wesentlich radikaleren Prozessmanagementkonzept: dem Business Process Reengineering, welches auf grundlegende Veränderungen abzielt und sich nicht lediglich mit einer Optimierung bestehender Prozesse zufriedengibt, sondern deren grundlegende Neuformulierung anstrebt.

Das Business Process Reengineering (BPR) wurde in den 90er-Jahren des letzten Jahr-

hunderts von Hammer und Champy geprägt und von beiden wie folgt beschrieben: «fundamental rethinking and radical redesign of business processes to achieve dramatic improvements in critical, contemporary measures of performance, such as cost, quality, service, and speed» (Hammer/Champy, 1993, S. 32).

Auch wenn dieser vergleichsweise radikale Ansatz zur Prozessneugestaltung in der Praxis nur wenig Zustimmung fand, ist das Bemühen um eine effiziente Prozessgestaltung doch eines der Kernanliegen des Prozesscontrollings, welches auch im Rechnungswesen immer mehr Verbreitung findet, zumal Konzepte zur Zentralisierung bzw. Ausgliederung von Aktivitäten durch Business Process Outsourcing oder die Einrichtung von Shared Service Center sich hoher Beliebtheit erfreuen.

Ein neues Konzept unter der Bezeichnung Process-Mining bildet eine Ergänzung zum bisherigen Geschäftsprozessmanagement, da es Wissen aus Event-Logs bzw. Ereignis-Logs gewinnt, um auf Basis effektiver Transaktionen und in den IT-Systemen des Unternehmens sichtbaren Aktivitäten auf automatisierte Weise die Prozessabläufe zu identifizieren und transparent zu machen. Damit wird durch Process-Mining zugleich ein wichtiger Beitrag zur Überprüfung und Optimierung von Prozessen geleistet (Peters und Nauroth, 2019).