

Diagnosetool Wertschöpfungsnavigator, Teil 1

# Wie Unternehmen ihre Wertschöpfung einfach überprüfen können

Wann erwirtschaftet ein Unternehmen ökonomischen Wert? Eine Frage, die je nach Blickwinkel des Betrachters sehr unterschiedlich beantwortet wird. Die häufigste Antwort lautet: «Ein Unternehmen erwirtschaftet dann Wert, wenn es Gewinne erzielt!». Diese Antwort ist nicht ganz falsch, es gilt sie jedoch zu konkretisieren. Eine Kernbedingung des sogenannten Economic Value Added (EVA) Konzeptes besagt, dass ein Unternehmen dann Wert generiert, wenn die erwirtschaftete Kapitalrendite des Unternehmens grösser ist als dessen Kapitalkos-

ten (Quelle: Stewart, 1991). Folglich besteht die Möglichkeit, dass ein Unternehmen zwar Gewinne erzielt, diese aber zu gering sind, um die Kapitalkosten des Unternehmens zu decken.

## Negative Wertschöpfung

Ein fiktives Beispiel: Der Automobilzulieferer Meyer AG erwirtschaftete im Jahr 2011 eine Kapitalrendite von 6,2 Prozent; im selben Jahr betragen die durchschnittlichen Kapitalkosten der Branche «Auto-

Das frühzeitige Aufdecken von Ineffizienzen entlang des Wertschöpfungsprozesses ist eine wichtige unternehmerische Aufgabe. Die ZHAW School of Management and Law in Winterthur hat ein Diagnosetool entwickelt, mit dem Optimierungspotentiale aufgedeckt werden können, um die Leistungsfähigkeit des Unternehmens sicher zu stellen.

Prof. Dr. Gunther Kucza  
Dr. Stefan Schuppisser  
Michael Gaupp

mobil» 7,6 Prozent (Quelle: KPMG, 2012). In diesem Fall wäre die Wertschöpfung der Meyer AG für das Geschäftsjahr 2011 mit -1,4 Prozent negativ. Was bedeutet dies? Es ist wichtig zu betonen, dass das Beispiel der Meyer AG wohl keinen akuten Sanierungsfall darstellt, jedoch der Unternehmer Meyer hier unzureichend für sein unternehmerisches Risiko entschädigt wird. Wenn dies über mehrere Jahre der Fall wäre, sollte Unternehmer Meyer entweder Optimierungsmassnahmen einleiten oder sein Geschäftsmodell überdenken.

Abbildung 1: Aufbau Wertschöpfungsnavigator

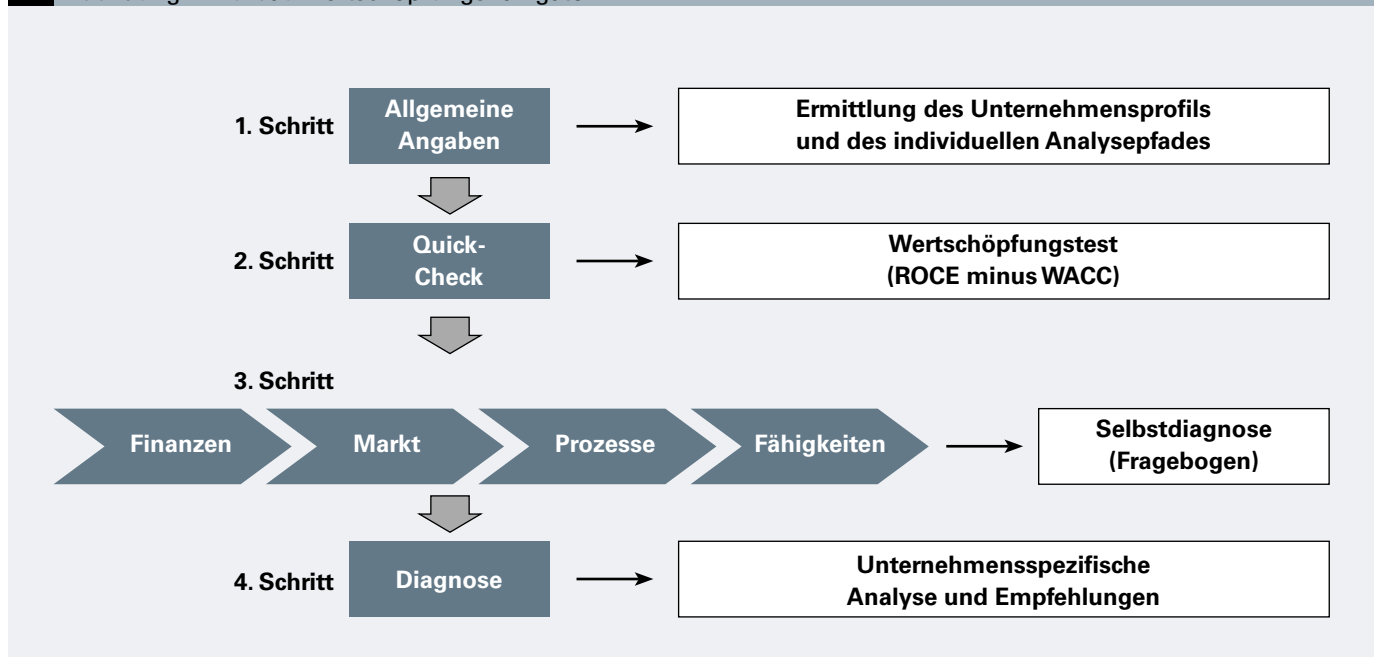
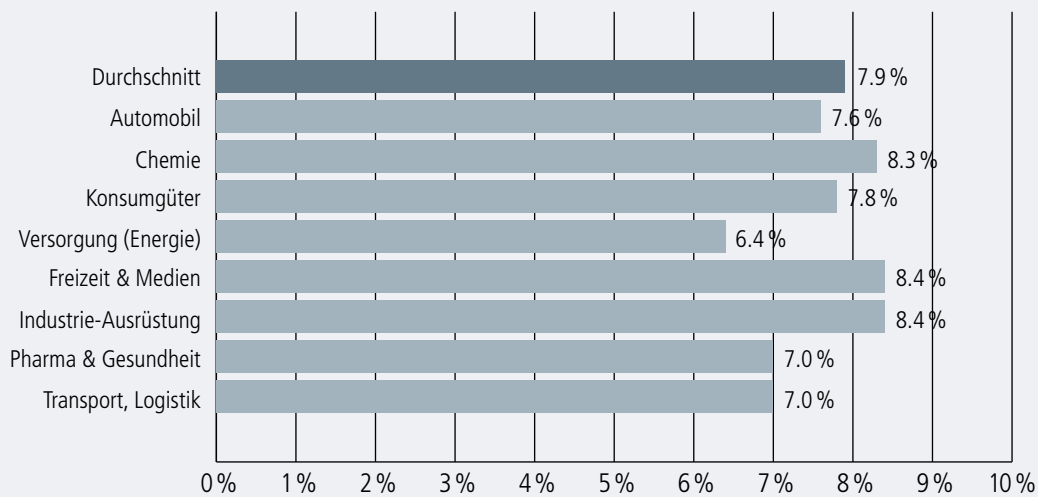


Abbildung 2: Durchschnittlicher Branchen-WACC 2011 (nach Unternehmenssteuern)



Quelle: KPMG

## Diagnosetool

Aber wie kann Herr Meyer seine aktuelle Wertschöpfung überprüfen? Das Zentrum für Strategie und Operations (ZSO) der ZHAW School of Management and Law

hat ein Diagnoseinstrument entwickelt, den «KMU-Wertschöpfungsnavigator», mit dessen Hilfe Unternehmen in einer ersten Phase ihre Wertschöpfung auf einfache Weise überprüfen können. In einer weiteren Phase besteht die Möglichkeit,

auf Basis einer fragebogengestützten Selbstdiagnose Ineffizienzen im Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette aufzudecken. Dieser Schritt ist insbesondere dann sinnvoll, wenn die aktuelle Wertschöpfung negativ ist. Der Wertschöpfungsnavigator ermittelt aus den Daten des Unternehmens Optimierungsprioritäten und unterbreitet dem Nutzer erste Verbesserungsvorschläge, die er dann in seinem Unternehmen zur Anwendung bringen kann.



## Der Wertschöpfungsnavigator

Wie ist der Wertschöpfungsnavigator aufgebaut (s. Abbildung 1)? Unter dem Link: <https://navigator.sml.zhaw.ch> kann sich der Unternehmer bzw. die Geschäftsleitung in das System einloggen. Auf Basis der Eingabemaske «Allgemeine Angaben» zu Beginn der Analyse ermittelt der Wertschöpfungsnavigator das spezifische Unternehmensprofil sowie die Branchenzugehörigkeit und leitet daraus den individuellen Analysepfad für das Unternehmen ab.

Der Wertschöpfungs-Quick-Check gibt im zweiten Schritt Aufschluss über die be-

---

◀ Der Wertschöpfungsnavigator erstellt eine 360 Grad Analyse des Unternehmens.

---

Abbildung 3: Wertschöpfungs-Quick-Check des Wertschöpfungsnavigators

Quick-Check Zahlen in 1000 CHF	2011
Operativer Gewinn (NOPAT) im abgelaufenen Geschäftsjahr	45
Anlagevermögen im abgelaufenen Geschäftsjahr	650
Umlaufvermögen im abgelaufenen Geschäftsjahr	450
Kurzfristige Verbindlichkeiten im abgelaufenen Geschäftsjahr (Fälligkeit innerhalb eines Jahres)	370
<b>Unternehmenswertschöpfung in %</b>	<b>-1.4</b>

#### Bewertung Quick-Check



Die Kapitalverzinsung Ihres Unternehmens lag im **Geschäftsjahr 2011** mit 6,2 % unter den branchenüblichen Kapitalkosten von 7,6 %. Das bedeutet, dass Sie nicht ausreichend für Ihr unternehmerisches Risiko entschädigt wurden. In dieser Situation erwirtschafteten Sie im ökonomischen Sinne mit Ihrem Unternehmen eine **negative Wertschöpfung von -1.4 %**.

reits angesprochene ökonomische Wertschöpfung des Unternehmens. Hier wird als entscheidende Kenngrösse die Kapitalrendite des Unternehmens (ROCE: Return on Capital Employed) den gewichteten durchschnittlichen Kapitalkosten (WACC: Weighted Average Cost of Capital) gegenübergestellt.

#### Return on Capital Employed (ROCE)

Der ROCE widerspiegelt als Verhältnis-kennzahl die Gesamtkapitalrendite eines Unternehmens. Im Zähler steht der operative Gewinn nach Steuern (NOPAT: Net Operating Profit after Taxes). Im Nenner steht das Gesamtvermögen, also die Summe aus Anlage- und Umlaufvermögen, welches dem Unternehmen Finanzierungskosten verursacht. Das nicht verzinsliche Fremdkapital (Rückstellungen, Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen) wird dabei abgezogen, da es

dem Unternehmen «kostenlos» zur Verfügung steht und dafür keine Kapitalkosten anfallen (Quelle: Fischer, 2000).


#### Weighted Average Cost of Capital (WACC)

Der WACC bezeichnet die gewichteten durchschnittlichen Kosten für das Eigen- und Fremdkapital und leitet sich aus der modernen Kapitalmarkttheorie ab. Neben den Fremdkapitalkosten verursacht in einer ökonomischen Betrachtung auch das Eigenkapital Kosten. Durch die Bereitstellung von Eigenkapital entstehen dem Unternehmer Opportunitätskosten in Form von entgangenen Erträgen, die er auf alternativen Anlagen hätte erzielen können. Gelingt es einem Unternehmen, eine Kapitalrendite zu erzielen, welche die gesamten Kapitalkosten übertrifft, wird eine ökonomische Wertsteigerung erzielt. Im Wertschöpfungsnavigator werden zur Vereinfachung nicht unternehmensindividuelle, sondern Branchenreferenzwerte verwendet. Dazu wird auf die Kapitalkostenstudie von KPMG Schweiz zurückgegriffen. Je nach Branche variieren die Kapitalkosten zwischen 6,4 Prozent im Bereich «Versorgung» und 8,4 Prozent im Bereich «Industrie-Ausrüstung» bzw. «Freizeit & Medien» (s. Abbildung 2).

Die Kapitalkostendifferenz von zwei Prozent erklärt sich durch den unterschiedlichen Risikograd der beiden Branchen. Je

Der Wertschöpfungsnavigator kann kostenlos genutzt werden unter <https://navigator.sml.zhaw.ch>.

Abbildung 4: Analyse der «kritischen Faktoren» im Bereich «Prozesse»

Übersicht	Quick-Check	Finanzen	Prozesse	Fähigkeiten	Markt
	Strategie und Prozesse		●		
	Kostenwahrnehmung			●	
	Einkauf			●	
	Produktion		●		
	Supply Chain Management/Logistik				

### Kostenwahrnehmung

Sie befinden sich kostenseitig in einer schwachen Position. Da dies Ihre Wettbewerbsfähigkeit gefährdet, besteht im Hinblick auf die Effizienz Ihrer Auftragsbearbeitung Handlungsbedarf. Sie sollten ein verstärktes Augenmerk auf eine optimale Prozessgestaltung und einen ökonomischen Ressourceneinsatz legen. Versuchen Sie, unnötige Zwischenlager, Warte- und Ausfallzeiten zu reduzieren sowie eine optimale Maschinenauslastung zu erreichen.

### Einkauf

Sie sollten vermehrt auf eine Reduktion der Abhängigkeit gegenüber Ihren Lieferanten achten, um diesen keine weitgehende Verhandlungsmacht einzuräumen. Ihre strategisch wichtigen Lieferanten sollten Sie durch langjährige Verträge an sich binden. Dabei sollte eine enge Zusammenarbeit stets das Ziel sein, um vom Lieferanten als gleichwertiger Partner wahrgenommen zu werden. Eine erhöhte Kooperationsbereitschaft kann die Geschäftsbeziehung beider Partner nachweislich positiv beeinflussen.

### Supply Chain Management/Logistik

Hinsichtlich der Koordination Ihrer Material- und Informationsflüsse könnte der Einsatz von elektronischen Kommunikationsmitteln Effizienzgewinne bringen. Dies fördert die Automatisierung der Material- und Informationsflüsse, was positive Auswirkungen auf die Bearbeitungszeiten hat. Zudem können Personalressourcen, die einen erheblichen Kostentreiber darstellen, eingespart werden. Materialströme können verfolgt werden, wodurch etwa die Quote an Fehllieferungen erheblich gesenkt werden kann.

Hohe Lagerbestände binden Kapital und erhöhen Ihre Kosten. Ausserdem wird dadurch die Liquidität Ihres Unternehmens beeinträchtigt. Stellen Sie deshalb sicher, dass Sie in Ihrem Unternehmen weder unnötige Zwischenlager noch hohe Lagerbestände führen. Die Implementierung von Material- und Warenflusssteuerungssystemen (z.B. Kanban, Just-in-Time) kann hierbei hilfreich sein.

### Der Quick-Check

Der Quick-Check des Wertschöpfungsnavigators bildet genau diesen «Spread» ab und ermittelt daraus die aktuelle Unternehmenswertschöpfung. Abbildung 3 zeigt hier die Eingabefelder des «Wertschöpfungs-Quick-Checks» mit den konkreten Finanzzahlen für das Beispiel des Automobilzulieferers, bei welchem sich eine negative Wertschöpfung von -1,4 Prozent ergibt.

In diesem Beispiel stellt sich dem Unternehmer bzw. der Geschäftsleitung die Frage nach den Ursachen dieser negativen Wertschöpfung (= ökonomische Wertvernichtung). Wo existieren Ineffizienzen und wo liegen Potenziale brach? Um diese Fragen zu beantworten, schliesst sich an den «Wertschöpfungs-Quick-Check» in einem dritten und vierten Schritt eine Selbstdiagnose an. Diese deckt mit den vier Bereichen Finanzen, Prozesse, Fähigkeiten und Markt den gesamten Wertschöpfungsprozess ab. Entlang dieser Dimensionen wird ein Stärken-Schwächen-Profil erstellt, aus dem Wertschöpfungsverluste abgeleitet werden können. Für jeden dieser vier Bereiche beurteilt der Unternehmer, auf Basis der in Schritt 1 abgefragten allgemeinen Angaben, unternehmensspezifisch festgelegte «kritische Faktoren» und der Wertschöpfungsnavigator evaluiert den Erfüllungsgrad des Unternehmens bezüglich dieser Faktoren.

Abbildung 4 zeigt ein Beispiel für den Bereich «Prozesse». Innerhalb dieses Bereiches werden die folgenden fünf Faktoren überprüft:

- Strategie und Prozesse
- Kostenwahrnehmung
- Einkauf
- Produktion
- Supply Chain Management/Logistik

### Die Auswertung

Die Auswertung zeigt, dass für den Bereich «Prozesse» gesamthaft eine «gelbe Ampel» errechnet wurde. Dies bedeutet, dass hier Optimierungspotenziale vorhanden sind. Besonders der Faktor «Supply Chain Management /Logistik» weist in diesem Fall starken Optimierungsbedarf auf. Aber auch die Bereiche «Kostenwahrnehmung» und «Einkauf» sind verbessere-

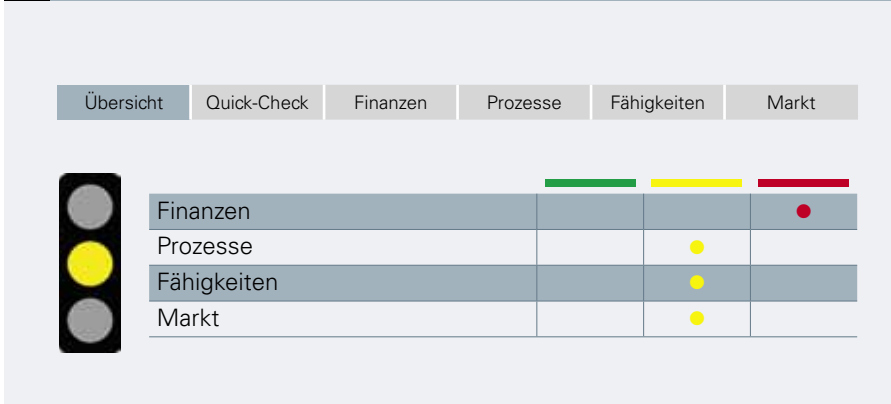
schwankungsanfälliger eine Branche ist, desto höher ist der Risikozuschlag auf dem Eigenkapital. Dies erhöht die durchschnittlichen Gesamtkapitalkosten der spezifischen Branche.

über dem Kapitalkostensatz des Unternehmens (WACC) liegen. Ist der Spread positiv, d.h. übertrifft die Unternehmensrendite die Kapitalkosten, hat sich der Kapitaleinsatz des Eigners gelohnt.

Die Differenz zwischen ROCE und WACC wird in der Fachsprache auch «Spread» genannt. Grundsätzlich soll dabei die erwirtschaftete Rendite (ROCE) langfristig

Ein negativer Spread hingegen bedeutet, dass die Kapitalkosten des Unternehmens höher waren als die aus dem Geschäft erzielte Rendite.

Abbildung 5: Gesamtübersicht Wertschöpfungsnavigator



rungswürdig. Der Wertschöpfungsnavigator gibt somit klare erste Empfehlungen ab, welche Faktoren im Hinblick auf eine Optimierung prioritär sind und welche Massnahmen zur Optimierung denkbar wären.

Auf der Ebene der Gesamtbewertung folgt der Wertschöpfungsnavigator einer analogen Auswertungslogik. Hier werden die Analyseergebnisse der vier Bereiche Finanzen, Prozesse, Fähigkeiten und Markt in der Übersicht dargestellt (Abbildung 5). Insgesamt weist das Unternehmen in diesem Beispiel in allen vier Bereichen Ineffizienzen auf. Besonders gross ist die Dringlichkeit einer Optimierung im Bereich «Finanzen».

Dieser Bereich sollte daher umgehend erhöhte Aufmerksamkeit seitens der Geschäftsleitung erhalten, damit die Wettbewerbsfähigkeit und die nachhaltige Wertschöpfung des Unternehmens sichergestellt werden kann. Der Wertschöpfungs-

navigator ermöglicht somit eine präzise Standortbestimmung für Unternehmen. Er hat zur Zielsetzung ein praktisches Analyseinstrument zu sein, mit dem Unternehmer und Manager die Wertschöpfung ihres Unternehmens bzw. ihres Geschäftsbereiches überprüfen können. Zudem erstellt der Wertschöpfungsnavigator entlang des gesamten Wertschöpfungsprozesses in Form eines übersichtlichen Unternehmensreports (pdf-Datei) ein individuelles Stärken- und Schwächen-Profil und gibt dabei erste Optimierungsempfehlungen.

Ob und welche Optimierungen vorgenommen werden, welche Priorisierung und Dringlichkeit den einzelnen «Unternehmensbaustellen» zugewiesen wird, bleibt Aufgabe der Unternehmensleitung. Der Erhalt der Unternehmenswertschöpfung ist eine Kernaufgabe jeden unternehmerischen Handelns. Der Wertschöpfungs-

navigator liefert hier eine erste Orientierung, ob dies auch tatsächlich gelingt. Der Unternehmensgründer eines mittelständischen Produktionsbetriebes bemerkte dazu: «Nicht nur das Endergebnis, sondern auch der Weg dorthin ist ein spannender Prozess der Selbstreflexion, welchen ich künftig mit meinen Kadermitgliedern im Rahmen eines Wertschöpfungstests regelmässig durchführen werde.»

Der zweite Teil dieses Beitrages («KMU-Magazin» 5/12) zeigt auf, wie die Wertschöpfungsoptimierung in einem KMU-Umfeld koordiniert und umgesetzt werden kann.

## Literatur

Fischer, T.M. (2000): Economic Value Added (EVA) Informationen aus der externen Rechnungslegung zur internen Unternehmenssteuerung. HHL-Arbeitspapier Nr. 27. Leipzig

KPMG (2012): Kapitalkostenstudie 2011/12

Stewart, G.B. (1991): The Quest for Value, New York: Harper

## Kostenlose Analyse

Für Interessierte besteht die Möglichkeit die Analyse für das eigene Unternehmen kostenfrei und zeitlich unbegrenzt durchzuführen.

Über den Link: <https://navigator.sml.zhaw.ch> kann ein nutzerspezifischer Login generiert werden, mit dem die volle Funktionsfähigkeit des Wertschöpfungsnavigators genutzt werden kann.

## Kontakt

### Prof. Dr. Gunther Kucza

ZHAW School of Management and Law



Center for Strategy and Operations  
St. Georgenstrasse 70  
8401 Winterthur  
gunther.kucza@zhaw.ch

### Dr. Stefan Schuppisser

ZHAW School of Management and Law



Center for Strategy and Operations  
St. Georgenstrasse 70  
8401 Winterthur  
stefan.schuppisser@zhaw.ch

### M.Sc. Michael Gaupp

ZHAW School of Management and Law



Center for Strategy and Operations  
St. Georgenstrasse 70  
8401 Winterthur  
michael.gaupp@zhaw.ch