

# WERTTREIBER- MANAGEMENT

## im Produktionscontrolling

von Thorsten **Steinhardt**, Grevenbroich

Rückläufige Wachstumsraten und hoher Kostendruck auf den Wettbewerbsmärkten zwingen das Management und insbesondere das moderne Controlling zu einer Neuausrichtung bestehender Steuerungssysteme im Unternehmen. Die Forderung des globalen Marktes nach kurzen Lieferzeiten in einwandfreier Qualität und zu günstigen Preisen bei gleichzeitig hoher Flexibilität sind die Herausforderungen, denen es zu begegnen gilt. Zur Erfüllung dieser Anforderungen muss ein Handlungsrahmen geschaffen werden, indem ein zielorientiertes und funktionsübergreifendes Produktionscontrollingsystem entwickelt und implementiert werden kann. Dieser Beitrag beschreibt die Vorgehensweise bei der Implementierung eines Werttreibermanagementsystems und stellt zugleich anhand praxisorientierter Beispiele die Besonderheiten eines leistungsfähigen Produktionscontrollings im Mittelstand dar.

### 1 SPANNUNGSFELD WERTSTEIGERUNG UND MITTELSTAND

Aktuelle Unternehmensstrategien stellen hierbei nicht mehr nur einseitig auf Umsatzwachstum ab, sondern rücken die maximale Verzinsung des eingesetzten Kapitals durch **Erhöhung des Kapitalumschlags** in den Vordergrund. Diese Vorgabe ist durch die zunehmende Globalisierung der Kapitalmärkte mit der knappen Ressource Kapital eine zwingende Voraussetzung. Gerade der Zugang zu den Kapitalmärkten sichert den Unternehmen den Kapitalbedarf, den es für Investitionszwecke und Übernahmen

benötigt. Um den Entwicklungen und Anforderungen der internationalen Finanzmärkte noch stärker Rechnung zu tragen, müssen auch Banken zukünftig mehr Eigenkapital bei risikobehafteten Krediten vorweisen. Nach Veröffentlichung des Basel II-Konsultationspapiers durch den Ausschuss für Bankenaufsicht werden zukünftig die Kreditkonditionen und Kreditspielräume ausschließlich von der Bonität der Kunden abhängen. In der täglichen Praxis des Kreditgeschäftes gehen die Banken aufgrund ihres internen Ratings bei den Unternehmen kritischer vor, das heißt die **Kreditzinsen werden stark differenziert**.

Der Spielraum unternehmerischen Handelns wird also durch Kunden- und Anteilseignerziele geprägt und unterliegt aus diesem Grund bestimmten Restriktionen. Das Management hat in dieser Hinsicht unabhängig von Größe und Handlungsspielraum geeignete Informationen zur Sicherung des Fortbestandes zu generieren, um strategische Erfolgspotentiale und Ertragschancen zu erkennen.

### 2 MANAGEMENT MIT WERTTREIBERN

Als Werttreiber lassen sich alle Parameter definieren, die einen maßgeblichen Einfluss, mehr oder weniger stark, positiv auf den Unternehmenswert ausüben. Grundsätzlich wird zwischen materiellen und immateriellen Treibergrößen unterschieden. **Werttreiber haben den Charakter von operativen Stellhebeln**. In letzter Konsequenz sind sie ausreichend zu operationalisieren, d. h. messbar und beeinflussbar im operativen Tages-



Diplom-Kaufmann (FH) Thorsten Steinhardt ist Controller in einem mittelständischen Produktionsunternehmen der metallverarbeitenden Industrie

geschäft. Sie dienen also zur Entscheidungsunterstützung und tragen zur Verhaltenssteuerung im Unternehmen bei.

Ausgehend von der Strategie Wertsteigerung ist es sinnvoll, zunächst die verwendete **wertorientierte Spitzenkennzahl in Wertgeneratoren aufzulösen**. Nach Rappaport gelten das Umsatzwachstum, die Umsatzkosten, der Bedarf an Investitionen in das Anlagevermögen bzw. Working Capital und die Höhe der Kapitalkosten und des Steuersatzes als allgemein anerkannte Wertsteigerungshebel (vgl. Fischer/Wenzel, 2004, S. 305). Die Besonderheit von Wertgeneratoren liegt darin, dass sie einen direkten Einfluss auf die abgestellte Spitzenkennzahl haben und demnach als zentrale Bindeglieder zwischen Managemententscheidung und dem Unternehmenswert fungieren. Anschließend sind die Wertgeneratoren mit Hilfe entsprechender Werttreiber weiter zu verfeinern. Um eine ausgewogene Steuerung sicherzustellen, sind je nach Branche und Unternehmensstrategie der erforderliche Detaillierungsgrad und die Anzahl der erhobenen Werttreiber individuell anzupassen (vgl. Weber/Schäffer, 1999, S. 355).

Im Rahmen des Werttreibermanagement hat das Management die Aufgabe, über identifizierte und proaktiv gestaltete Ursache-Wirkungs-Beziehungen die Entscheidungen zu treffen, die die gewünschte Wirkungsrichtung auf den Unternehmenswert zulassen. Erreicht wird dieses Ziel über intern eingesetzte Ressourcen als Grundlage für extern angestrebten Kundennutzen. Dieser **Kundennutzen lässt sich in Form von**



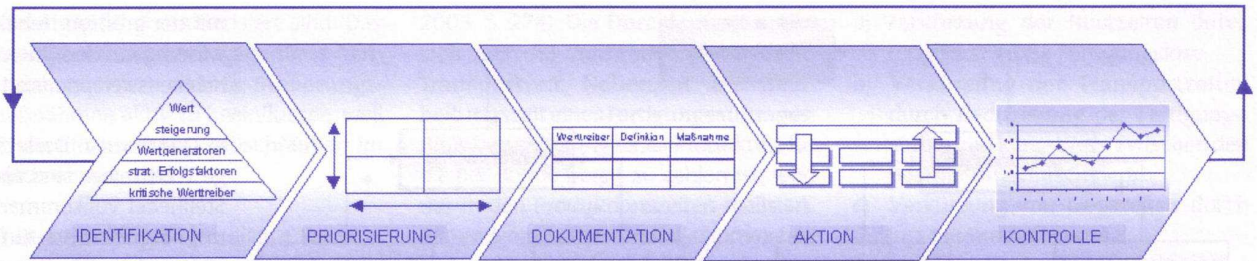


Abb. 1: Prozessschritte des Werttreibermanagement

spezifischen Marktleistungen definieren; für das Unternehmen selbst in Form von Marktanteilssteigerungen und letztendlich in einer Verbesserung der Wettbewerbsposition (vgl. Töpfer, 2000, S. 31ff.). Es ist also ein entsprechender Handlungsrahmen so zu gestalten, um Chancen zu nutzen und Risiken noch vor deren Eintritt gegenzusteuern. Wertsteigerungspotenziale werden über das Zusammenspiel zwischen internen Werttreibern und externen Erfolgsfaktoren bei gleichzeitig schlanken und effizienten Prozessen in der Produktion definiert.

Bei der Gestaltung wird zunächst zwischen werttreibenden und wertvernichtenden Einflussgrößen differenziert. Unter Beachtung evtl. vorhandener wechselseitiger Abhängigkeiten werden anschließend diejenigen Werttreiber identifiziert, die zusammengekommen die größte Hebelwirkung in Richtung Unternehmenswertsteigerung erzielen. Hierauf abgestimmt sind Steuerungsmaßnahmen zu generieren und nicht zuletzt der Ressourceneinsatz zu optimieren. Ferner umfasst die aktive Feinsteuerung mit Werttreibern die Kontrolle mit relevanten Kennzahlen, um potenzielle Risiken und Veränderungen im Steuerungsumfeld direkt über Frühwarnindikatoren zu erfassen.

Aus kybernetischer Sichtweise sind die anfallenden Umsetzungsschritte einer wertorientierten Steuerung in fünf aufeinanderfolgenden Prozessschritten abzuwickeln.

### 1) Werttreiberidentifikation

Zunächst sind im Rahmen einer vollständigen und systematischen Werttreiberanalyse alle relevanten operativen Werttreiber, die in der Produktion auftreten können, zu identifizieren. Eine zu oberflächliche Analyse birgt die Gefahr, dass Werttreiber mit untergeordneter Bedeutung zu einer Fehlsteuerung führen können (vgl. o. V., 2001, S. 15f.). Im Produktionscontrolling liegt der Fokus konsequenterweise in der Betrachtung von Prozessen, wobei hier die wertsteigernden Prozesse von den wertvernichtenden Prozessen getrennt werden. Diese Vorgehensweise ermöglicht letztendlich eine Konzentration auf das Kerngeschäft bzw. auf die strategischen Erfolgsfaktoren (vgl. Brauckmann, 2002, S. 6). Anders formuliert sind aus interner Sicht die wertsteigernden Aktivitäten der Wertschöpfungsprozesse herauszufiltern, die gleichzeitig aus externer Sicht einen wesentlichen Beitrag zu den Er-

folgskriterien für das Unternehmen am Markt leisten (vgl. Töpfer, 2000, S. 39). Im Rahmen einer prozessbezogenen Werttreiberidentifikation sind in einem ersten Schritt alle strategischen Kerngeschäfte und -Prozesse zu identifizieren. Ansatzpunkt bietet in diesem Fall die Wertschöpfungskette im Unternehmen. Sobald alle entsprechenden Kernprozesse analysiert wurden, sind über Arbeitsfolgen aus den jeweiligen Arbeitsplänen kritische Erfolgsfaktoren abzuleiten, die wiederum über Werttreiber als Steuerungskriterium bestimmt werden. In Abbildung 2 wird diese Vorgehensweise in einem vereinfachten Beispiel illustriert (vgl. Töpfer, 2000, S. 45ff.).

Die Werttreibersuche sollte in Zusammenarbeit mit Management und Fachabteilung durchgeführt werden, um eine breite Akzeptanz auf den operativen Ebenen zu etablieren. In dieser Hinsicht steht und fällt Wertorientiertes Denken mit der Motivation und Akzeptanz der prozessverantwortlichen Mitarbeiter. Vor diesem Hintergrund wird von den Anwendern darüber hinaus ein hohes Maß an Kommunikation und die Zuwendung zu offenen Verhaltensmustern gefordert. Die Fähigkeit im Tagesgeschäft, die „richtige“ Entscheidung zu treffen, die die gewünschte Wirkungsrichtung auf den Unternehmenswert zulässt, erfordert das Denken in vernetzten Strukturen. Je mehr Vorschriften und andere beeinflussbare Faktoren beachtet werden müssen, desto enger wird der Spielraum, der zur Verfügung steht. Auf diese Weise ist es zwingend,

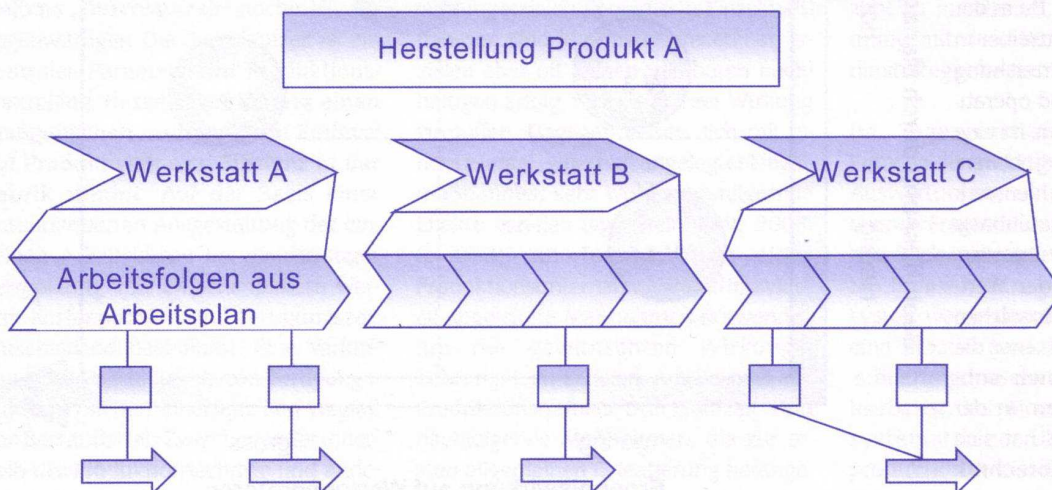


Abb. 2: Prozessbezogene Werttreiberanalyse (in Anlehnung an Töpfer, 2000, S. 47)

ist es zwingend,



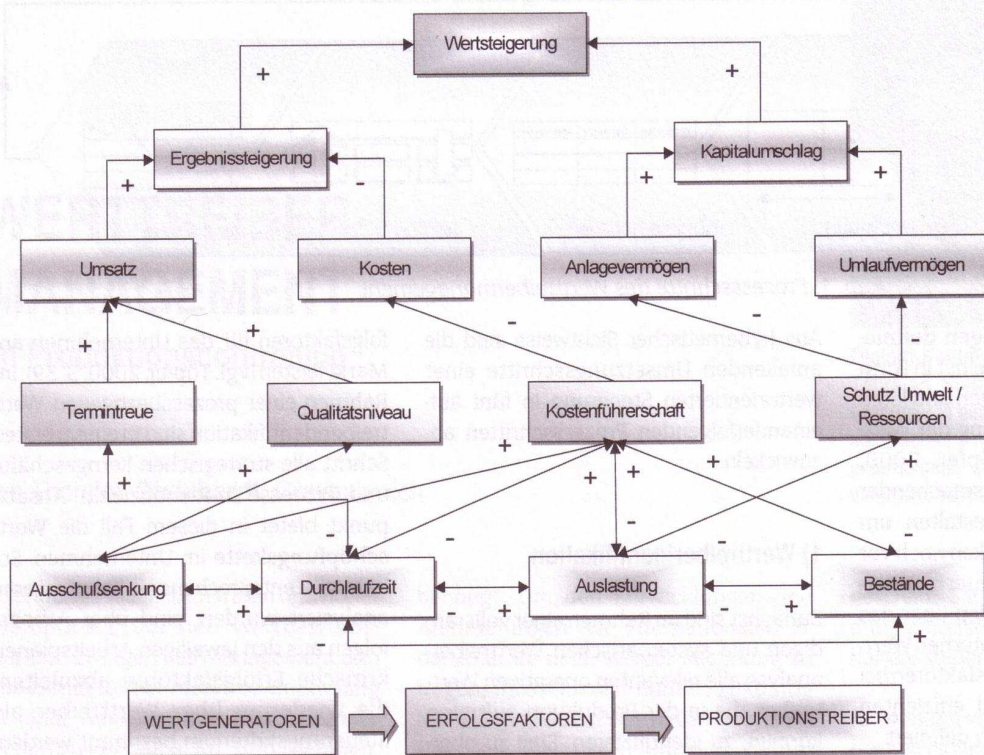


Abb. 3: Treibernetzwerk eines mittelständischen Produktionsunternehmens

die Wirkungen und Wechselwirkungen zwischen Wertgeneratoren, Erfolgsfaktoren und Werttreibern zu kennen. Derartige Beziehungen lassen sich nach Art, Ausmaß und Richtung in einem Treibernetzwerk verknüpfen und darstellen.

## 2) Werttreiberpriorisierung

Eine sinnvolle Steuerung und Beurteilung der identifizierten Werttreiber setzt voraus, dass möglichst umfassende Erkenntnisse über Ursachen, Häufigkeit und Ausmaß der Wertpotentiale vorliegen. Da in der Praxis nicht alle Werttreiber in gleichem Maße die Erreichung der strategischen und operativen Ziele unterstützen, ist eine einheitliche Bewertung notwendig. Bei grobem Zahlenwerk und ungenügender Datenbasis ist eine quantitative Priorisierung und Auswahl der Werttreiber nicht möglich. In solchen Fällen ist es angemessener, die **Priorisierungskriterien subjektiv zu bestimmen**. In der Unternehmenspraxis hat sich hierbei die **Portfoliotechnik** als zentrales Unterstützungsinstrument durchgesetzt. Das

Portfolio – eingeteilt in vier Quadranten – definiert den Koordinatenpunkt eines Werttreibers aus dem Beeinflussungsgrad durch das Management und der allgemeinen Ergebniswirkung auf die verknüpften Wertgeneratoren. Auf diese Weise entsteht ein Handlungsrahmen zur Ableitung strategischer Stoßrichtungen, d. h. es werden diejenigen Werttreiber

verknüpften Wertgeneratoren sind solche Werttreiber, die sich in diesem Quadranten positionieren, zu überwachen.

**c) Quadrant III:** Von entscheidender Bedeutung sind letztlich diejenigen Werttreiber, die mit einem maßgeblichen Einfluss auf die Spitzenkennzahl wirken und die gleichzeitig durch einen hohen Beein-

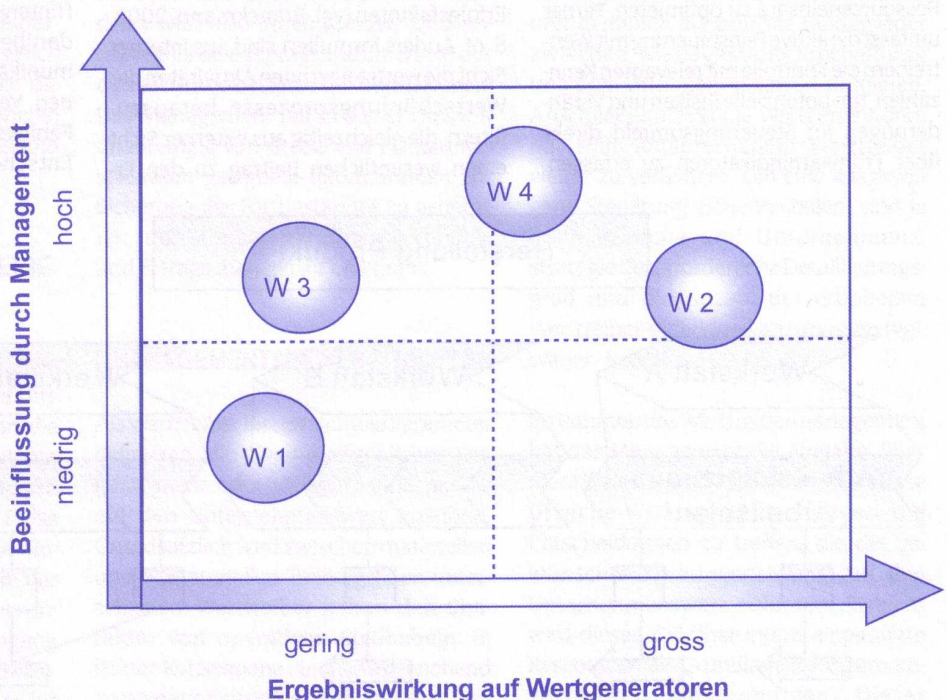


Abb. 4: Werttreiberpriorisierung im Portfolio

mit der größten Hebelwirkung auf den Unternehmenswert priorisiert.

**a) Quadrant I:** Derartige Werttreiber sind als Stellhebel vollkommen ungeeignet und aufgrund ihrer geringen Bedeutung im Beeinflussungsgrad und in der Ergebniswirkung zunächst zu vernachlässigen.

**b) Quadrant II:** Werttreiber hingegen, die aus betriebswirtschaftlichen Überlegungen heraus sinnvoll und einfach durch die Entscheidungsträger zu beeinflussen sind, rücken stärker in den Betrachtungsfokus. Auch bei geringer allgemeiner Ergebniswirkung auf die



flussungsgrad charakterisiert sind. Das Management hat die Aufgabe, diese Werttreiber durch konkrete Steuerungsmaßnahmen aktiv zu beeinflussen, weil sie die effizientesten Stellschrauben im Unternehmen sind.

**d) Quadrant IV:** Eine isolierte Betrachtung der Werttreiber, die mit hohem Einfluss auf den Unternehmenswert wirken, und vom Management kaum zu regulieren sind, ist aufgrund des hohen Gefahrenpotentials zwingend. Durch geeignete Maßnahmen ist die Eintrittswahrscheinlichkeit negativer Ergebniswirkungen ansatzweise zu minimieren, um das Risiko zu steuern.

### 3) Werttreiberdokumentation

Nachdem die relevanten Werttreiber nach Wichtigkeit klassifiziert wurden, sind diese in einem nächsten Schritt in einer Dokumentation schriftlich zu fixieren. Diese Vorgehensweise ermöglicht eine Konzentration auf die wesentlichen Wertsteigerungshebel im Produktionscontrolling. Die einzelnen Dokumentationen sind aktivitätsorientiert auszurichten, d. h. sie müssen Grundlage zur Umsetzung möglicher Ad hoc Maßnahmen sein. Anders formuliert ist die Reaktionszeit zwischen erfolgter Werttreiberinformation und der Wirkung der eingeleiteten Maßnahmen, sei es um einen gewünschten Effekt noch zu verstärken oder um das Schadensausmaß einer künftigen Störgröße zu reduzieren, weitestgehend zu minimieren.

Die zuvor genannten Aussagen lassen sich **am Beispiel des Produktionstreibers „Durchlaufzeit“** nochmals gegenwärtigen. Die Durchlaufzeit ist ein zentraler Parameter im Produktionscontrolling, **dessen Verkürzung einen maßgeblichen und positiven Einfluss auf Produktivität und Effizienz in der Fabrik nimmt.** Auf der Basis einer flussorientierten Ausgestaltung der einzelnen Arbeitsfolgen bei gleichzeitiger Vermeidung von Zwischenpuffern werden Kostenposition und Fertigungszeit entscheidend beeinflusst. Eine Verkürzung der Durchlaufzeit von Fertigungsaufträgen sichert einerseits den Wegfall von Beständen als Zwischenpuffer innerhalb der Produktionsschritte und andererseits die Einhaltung zugesagter Liefertermine an den Kunden (vgl. Steinhardt,

2003, S. 274). **Die Durchlaufzeit ergibt sich aus der Summe von Liegezeit, Transportzeit, Nebenzeit und Bearbeitungszeit eines Fertigungsauftrages.** Die Wertschöpfung eines Produktes, für die der Kunde bereit zu zahlen ist, wird nur in den Produktionszeiten realisiert. Alle anderen Zeitbestandteile sind kostentreibende und zusätzliche Aktivitäten der Prozesseinrichtung, für die der Kunde in der Regel nicht zahlt (vgl. Brauckmann, 2002, S. 10ff.). Aus dieser Überlegung heraus sind folglich alle Maßnahmen anzustreben, die den Anteil der nicht wertschöpfenden Zeiten reduzieren und die wertschöpfenden Bearbeitungszeiten verkürzen.

Die isolierte Betrachtung einzelner Werttreiber und ihre Wirkung auf den Unternehmenswert obliegt rein theoretischer Natur. Die Praxis ist durch eine dynamische Umwelt gekennzeichnet, d. h. es bestehen in der Regel Abhängigkeiten zwischen den Werttreibern untereinander, die sich im Zeitablauf verändern können (vgl. Ries/Burggraf, 2003, S. 337). Aus diesem Grund ist die Dokumentation zusätzlich um Wechselwirkungen nach Art, Ausmaß und Richtung einzelner Werttreiber zu ergänzen und durch laufende Anpassung aktuell zu halten.

### 4) Maßnahmenableitung

Da die Ableitung und Umsetzung eingeleiteter Maßnahmen häufig mit erheblichen Ressourceneinsatz für Unternehmen und Beteiligte verbunden ist, sollten die ersten Anstrengungen auf diejenigen Aktivitäten gerichtet sein, die für das Unternehmen die größtmögliche Hebelwirkung erzielen. Sporadische Einzelmaßnahmen sind kurzfristig umsetzbar, erzielen aber oft keinen meßbaren nachhaltigen Erfolg, weil sie in ihrer Wirkung verpuffen. Dagegen lassen sich mit einem Bündel dauerhaft angelegter Einzelmaßnahmen sehr wohl wertsteigernde Effekte erzielen (vgl. Steinhardt, 2003, S. 273). Im Tagesgeschäft eines Produktionsunternehmens sind individuell abgeleitete Maßnahmen notwendig, um die gewünschten Wirkungsrichtungen zu erzielen. Am Beispiel des Produktionstreibers Durchlaufzeit sind nachfolgende Maßnahmen, die zur ersten allgemeinen Orientierung herangezogen werden können, zur Steuerung denkbar (vgl. Hering/Rieg, 2002, S. 93f.):

- a) **Verkürzung der Rüstzeiten** durch möglichst große Fertigungslose;
- b) Verkürzung der Transportzeiten durch Reduzierung der Fertigungsstufen und kurze Wege zwischen den Bearbeitungsmaschinen;
- c) Verkürzung von Liegezeiten durch just-in-time-Anlieferung;
- d) Verkürzung der Bearbeitungszeiten durch Überlappung von Arbeitsgängen;
- e) Einsparung einzelner Arbeitsschritte durch Anschaffung von Maschinen mit hohem Automatisierungsgrad.

Zur Umsetzung signifikanter Veränderungen ist in der Unternehmenspraxis häufig ein strukturiertes Vorgehen notwendig. Die Optimierung des Ressourceneinsatzes wird unterstützt, wenn klar definiert ist, wer die Umsetzung der angestrebten Maßnahmen verantwortet bzw. in welchem Zeitraum diese entsprechend umgesetzt werden müssen. Im letzten Prozessschritt sind die Wertbeiträge der eingeleiteten Maßnahmen mit geeigneten Kennzahlen zu messen.

### 5) Kontrolle

Zur Gestaltung und Lenkung der Produktion und deren Einsatzfaktoren steht das Identifizieren markanter Plan-/Ist-Abweichungen der zuvor festgelegten Zielkennzahlen im Vordergrund (vgl. Ising, 1991, S. 434). Sie sind Grundlage zur Analyse und Messung bereits eingeleiteter Handlungsweisen bzw. zur Implementierung geeigneter Korrekturmaßnahmen. Die definierten Zielvorgaben der Produktion sind im Rahmen der Budgetierung in einem Gesamtkonzept zu installieren, welche in Abstimmung mit dem Unternehmensoberziel die strategische Ausrichtung unterstützt.

Im Tagesgeschäft benötigen die Entscheider und Führungskräfte flexible Auswertungen, um kurzfristig auftauchende Fragestellungen aus verschiedenen Blickwinkeln zeitnah zu beantworten. In einem Managementinformationssystem werden derartige Grundlagen für eine präzise Produktionsplanung und -steuerung geschaffen. Entscheidend hierbei ist, dass eine kontinuierliche und systematische Überwachung von produktionskritischen Kennzahlen im Sinne einer integrierten Frühwarnung erfolgt. Bei relevanten Abweichungen



müssen die betroffenen Entscheider automatisch benachrichtigt werden, damit Handlungsbedarfe für Korrekturmaßnahmen rechtzeitig erkannt werden. Ziel ist es also, dem Management auch in Ausnahmesituationen mit entsprechender IT-Unterstützung eine schnelle Reaktionsfähigkeit zu ermöglichen.

stützung des Controllings den Wandel in der Denkweise der beteiligten Mitarbeiter zu initiieren und zu begleiten. Um dies zu beschleunigen, ist es sicherlich sinnvoll, Anreize durch Kombination mit bestehenden Vergütungssystemen zu schaffen. „Price is what you pay, value is what you get“.

Ries, A., Burggraf, M.: Wertorientiertes Controlling – Integration des Value Based Management in die Balanced Scorecard, in: Controller Magazin 04/2003, S. 334 - 341

Steinhardt, T.: Produktionscontrolling mit Werttreibern, in: Controller Magazin 03/2003, S. 272-276

### 3) FAZIT, AUSBLICK UND LITERATUR

Der vorliegende Beitrag beschreibt am Beispiel eines Produktionsunternehmens die Notwendigkeit insbesondere bei kleineren und mittelständischen Unternehmen, sich mit dem Thema Wertorientierung aktiv auseinander zu setzen. Die in diesem Aufsatz vorgestellte Methode zur Identifizierung von Wertpotentialen mit dem Ziel, wertsteigernde Effekte über gezielte Maßnahmen zu realisieren, scheint auf den ersten Blick zu mächtig. Entscheidend ist jedoch nicht die Quantität, sondern die Qualität der identifizierten Stellschrauben. Grundvoraussetzung hierfür ist es, durch Unter-

Brauckmann, O.: Die Wirtschaftlichkeit der neuen Fabrik: Performance Management in der Praxis, Seminarskript 2002

Fischer, M., Wenzel, J.: Publizität von Werttreibern im Value Reporting: Ergebnisse einer empirischen Studie, in: Controlling 16. Jahrgang 06/2004, S. 305-314

Ising, G., Produktionscontrolling: ein Instrument zur effizienten Lenkung der Produktion, in: Deutscher Controlling Congress Tagungsband 1991

o. V., Implementierung von Wertmanagement, in: Corporate Finance Grundwerk, 2. Auflage 2001, S. 8 - 17

Töpfer, A.: Das Management der Werttreiber: die balanced score card für die wertorientierte Unternehmenssteuerung, Frankfurt a. M. 2000

Weber, J., Schäffer, U.: Balanced Scorecard. Gedanken zur Einordnung des Konzepts in das bisherige Controlling-Instrumentarium, in: Zeitschrift für Planung, 9. Jahrgang 04/1999, S. 341-365 ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
13	25	32	T	L	S

\* \* \*

## Aus der E-Mail gefischt

Von „juergenprobst@gmx.de“

Sehr geehrte Damen und Herren,

ich bin seit vielen Jahren Leser des Controller Magazins. Ich schätze neben den reinen Fachinhalten auch die Informationen aus der „Szene“.

Jetzt bin ich skeptisch geworden: Es gibt jetzt ergänzend den **Controller's Report**. Darf ich einfach mal „mein subjektives Erleben“ schildern, als ich diese Information soeben im Magazin las (in Nr. 1/05, Seite 1): Aha, jetzt gibt es also im normalen Controller Magazin nur noch eine eingeschränkte Information, denn irgendwie muss man ja den Report füllen und dies mit Dingen, die sonst im Magazin stünden...

Mit freundlichen Grüßen  
Jürgen Probst

deyhle@t-online.de:

Sehr geehrter Herr Probst,

am Controller Magazin ändert sich nichts. Ich mache das selber als verantwortlicher Redakteur seit 30 Jahren und setze dies auch fort – in dem Stil, in dem Sie das gewohnt sind.

Der Report ist ein anderes Produkt. So wie wir den Report schreiben, gehört das nicht ins Controller Magazin. Natürlich können Sie nachher denken, diese andere Art der Information sei nicht nötig. O. K. – der Markt wird sein Urteil haben.

Sie waren doch auch selber mal Autor im Controller Magazin (Nr. 5/97). Also wissen Sie doch auch um unsere Thementafel. Wenn Sie im Internet da reinschauen, sehen Sie in den früheren Jahren immer wieder mich selber als Autor. Hintergrund ist, dass ich oftmals die Hefte selber füllen musste. Heute ist es umgekehrt. Wir haben Warteschlangen von Beiträgen vor den Nummern des Controller Magazins. Selber komme ich als Autor fast nicht mehr vor, weil ich den anderen keinen Platz wegnehmen will, wenn ich gleichzeitig immer wieder Vertröstungsbriefe schreiben muss. Also muss ich schon deswegen ein neues Medium haben, um als Deyhle wieder einmal was Neues schreiben zu können.

Mit freundlichen Grüßen  
Ihr Dr. A. Deyhle