



**IBM Cognos Forum for Finance 2011**  
**Der Zeit voraus – neue Lösungen für**  
**Finanzen & Controlling**

**5. April im «The Dolder Grand» in Zürich**

Prof. Dr. Wilfried Lux  
Leiter Kompetenzzentrum Finanzen und  
Controlling, FHS St.Gallen  
Lehrbeauftragter Universität St. Gallen  
(HSG)

[ibm.com/cognos/ch/de/forumforfinance2011](http://ibm.com/cognos/ch/de/forumforfinance2011)



# Finanzerfolg und erhöhte Transparenz durch Werttreiber

*Prof. Dr. Wilfried Lux*



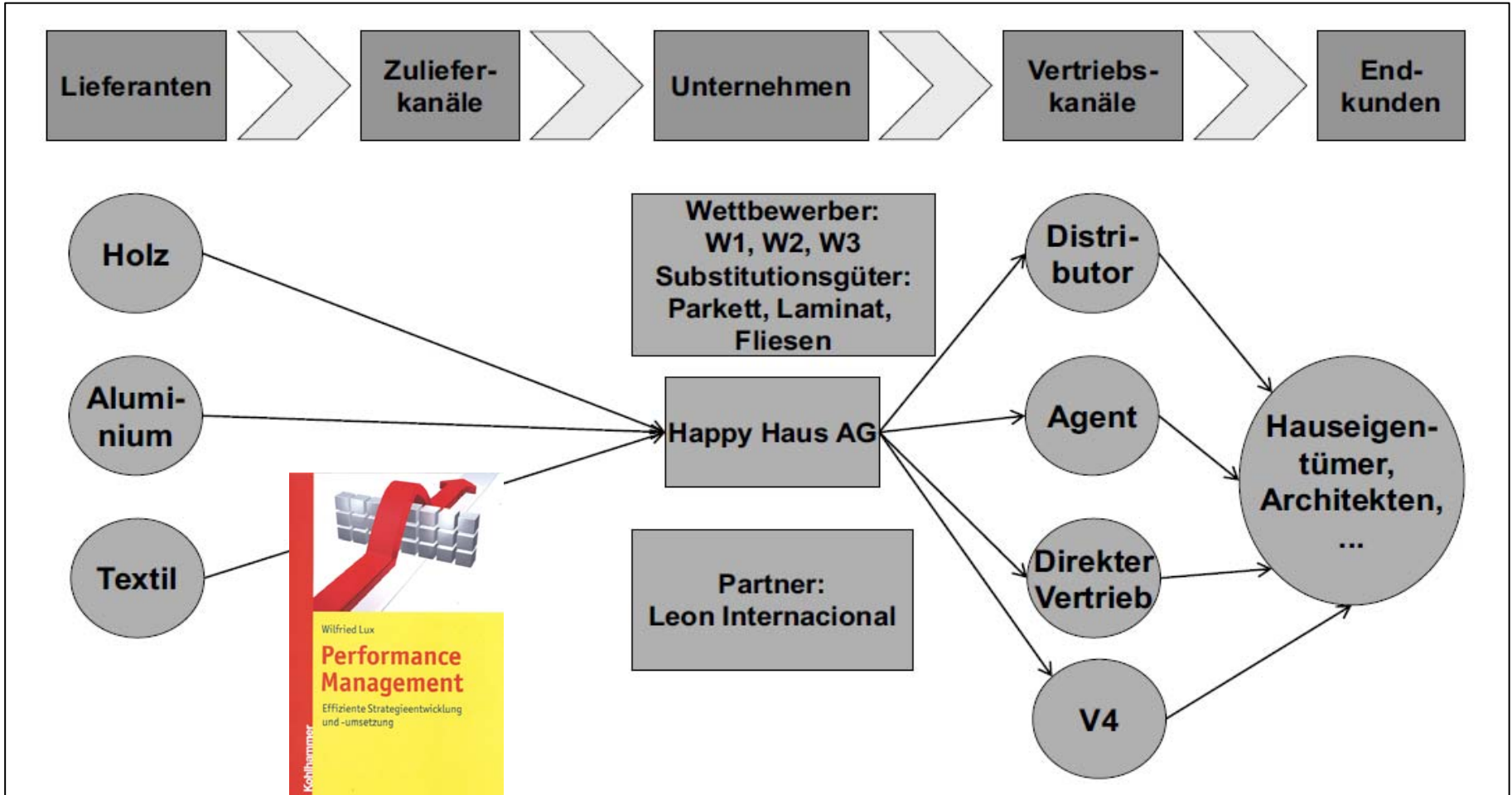
Universität St.Gallen



FHS St.Gallen

Hochschule  
für Angewandte Wissenschaften

# Wertschöpfungskette der Happy Haus AG



# Definitionen

## Werttreiber

Faktoren und Kenngrößen, deren Erhöhung den Shareholder Value, den Unternehmenswert bzw. das finanzielle Ergebnis einer Unternehmung erhöhen.

Finanzielle Werttreiber: Finanzielle Ergebnisgrößen (z.B. Umsatzrentabilität, Investitionen, Kapitalkosten)

Operative Werttreiber: Den finanziellen Werttreibern vorgelagerte, beeinflussbaren Hebel für den Unternehmenserfolg (z.B. Produktqualität, Effizienz, Mitarbeitermotivation)

*Quelle: Gabler Wirtschaftslexikon*



Universität St.Gallen

 FHS St.Gallen  
Hochschule  
für Angewandte Wissenschaften



# Entwicklung einer wertorientierten Führung

- Du Pont Modell
- Kapitalkostenmodell (St. Gallen) - EVA
- Balanced Scorecard



Universität St.Gallen

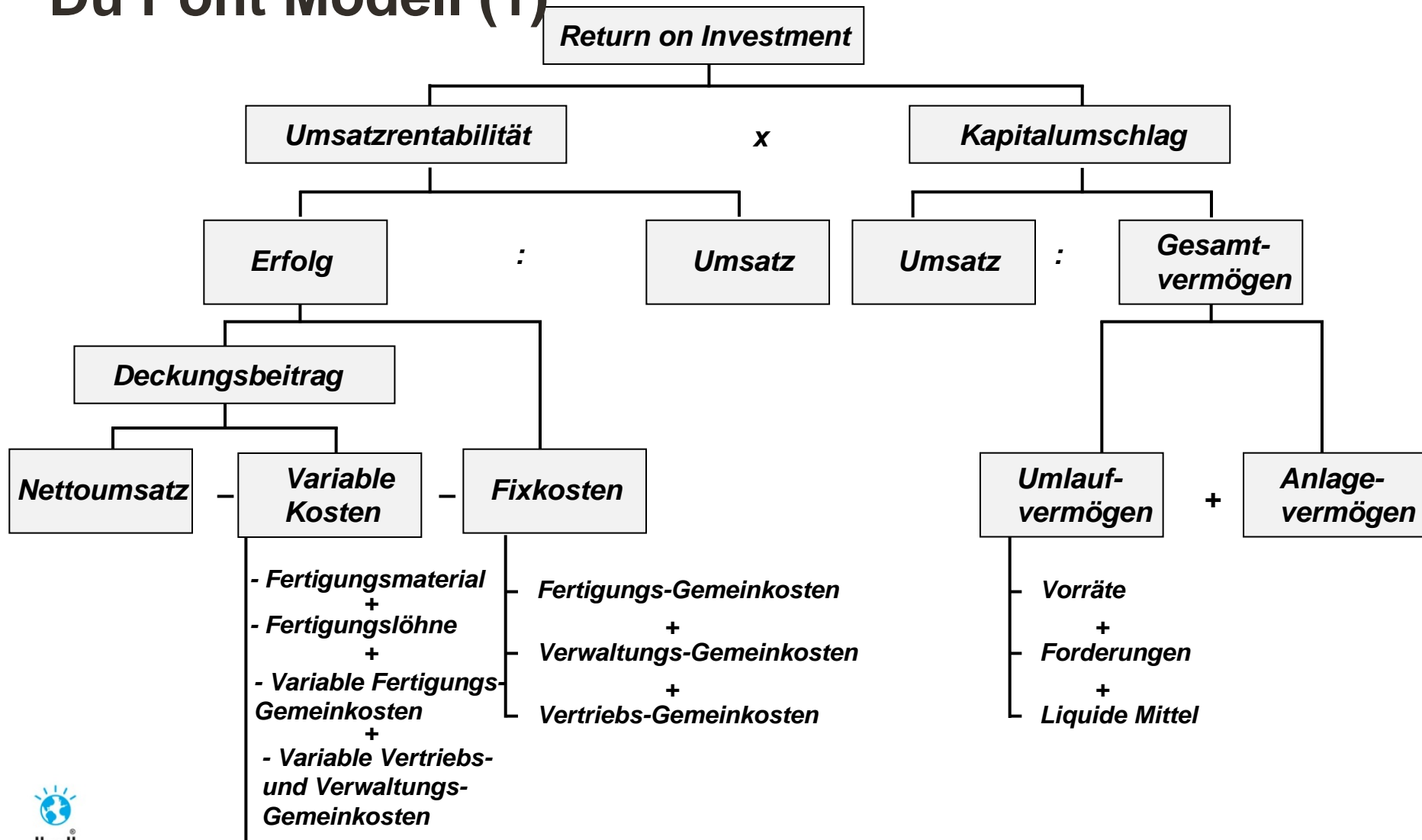


FHS St.Gallen

Hochschule  
für Angewandte Wissenschaften



# Du Pont Modell (1)



# Du Pont Modell (2)

- 1905 vom amerikanischen Chemieunternehmen Du Pont de Nemours entwickelt
- Oberste Kennzahl: Gesamtkapitalrentabilität (Return on Investment – ROI)
- Berücksichtigt finanzielle Stellhebel aus der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung
- Berücksichtigt nur externe Kapitalkosten
- Berücksichtigt keine kalkulatorischen Kosten

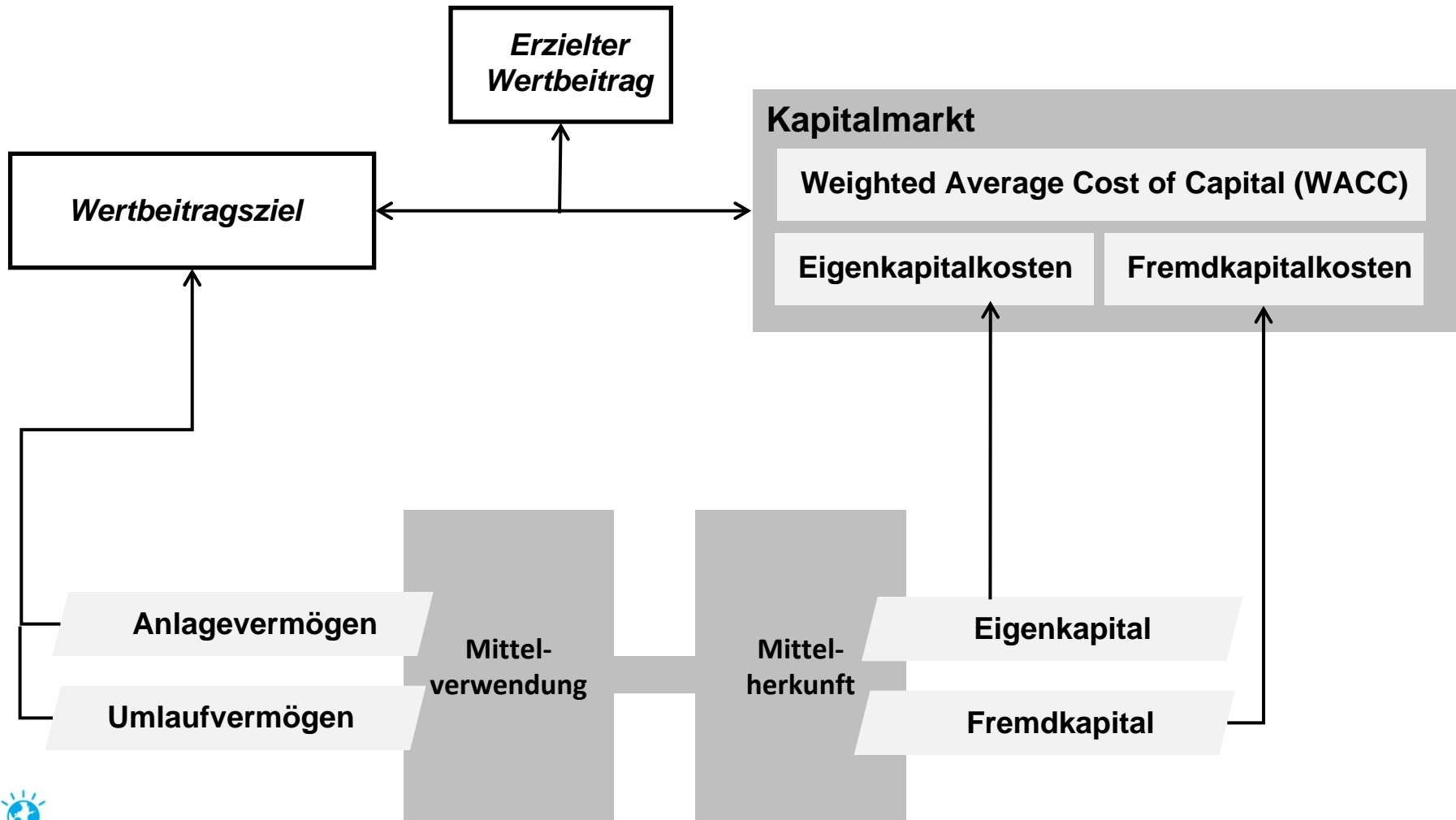


Universität St.Gallen

 FHS St.Gallen  
Hochschule  
für Angewandte Wissenschaften

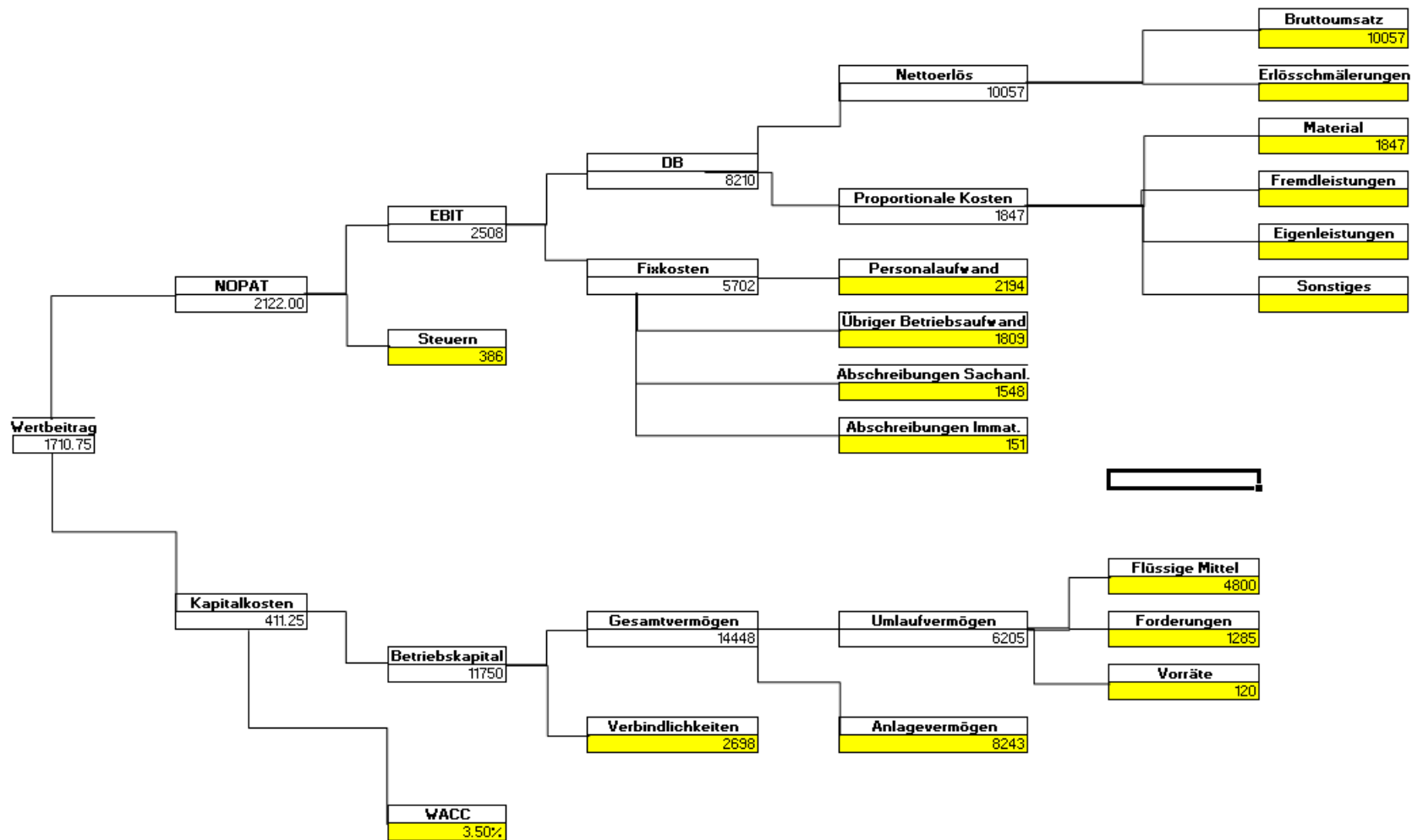


# Kapitalkostenmodell (Eigen- und Fremdkapital)

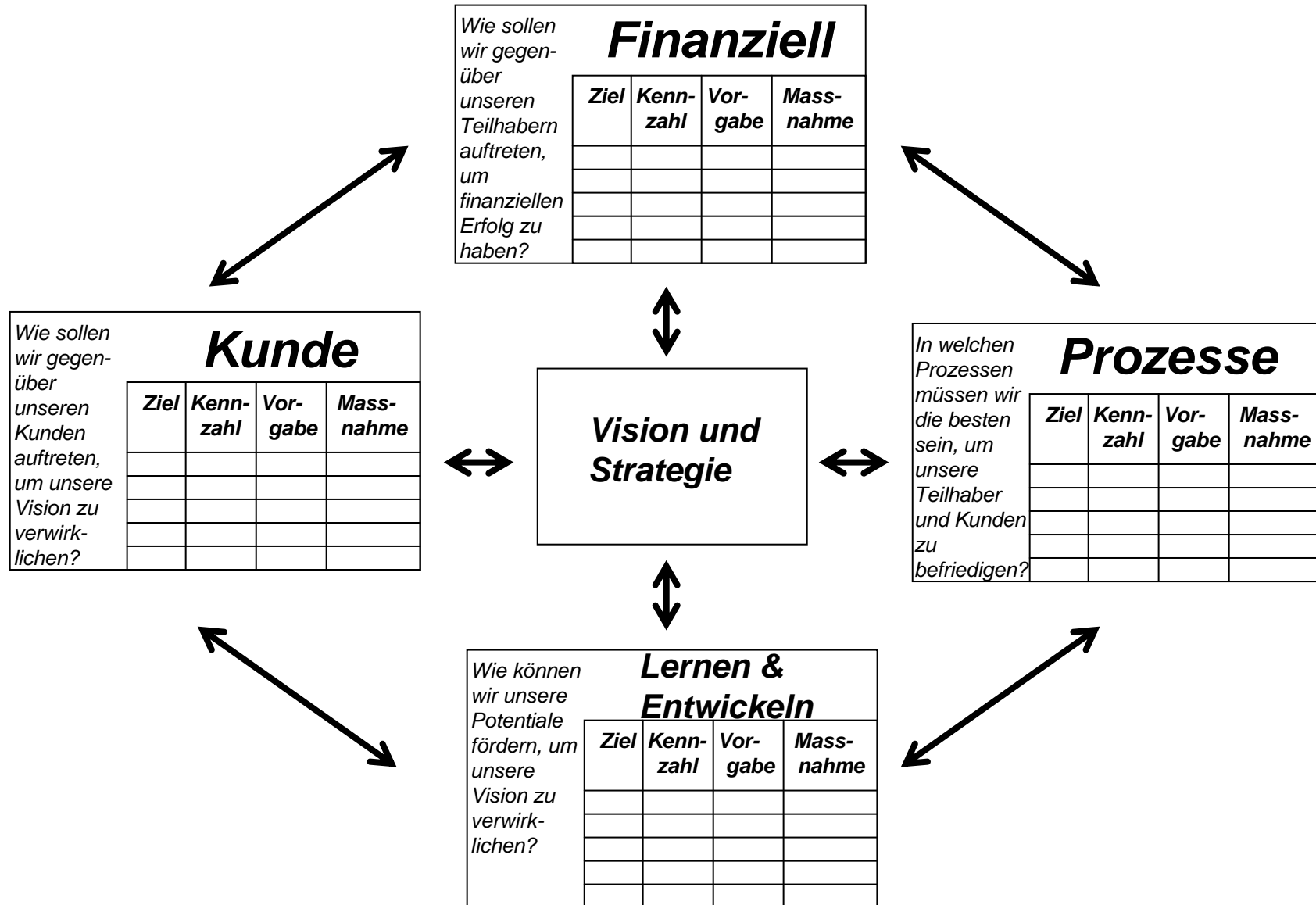




# Beispiel Kapitalkostenmodell



# Balanced Scorecard nach Kaplan/Norton (1)



# Balanced Scorecard nach Kaplan/Norton (2)

- 1992 von Robert Kaplan und David Norton entwickelt
- Instrument zur Strategieumsetzung
- Berücksichtigung von finanziellen und nicht-finanziellen Kennzahlen („Balanced“)
- Verknüpfung der Kennzahlen durch Ursache-Wirkungs-Beziehungen (finanzielle und v.a. nicht-finanzielle Stellhebel und Werttreiber)
- Stringente Ableitung von Kennzahlen und Massnahmen aus den strategischen Zielen einer Organisation



Universität St.Gallen



FHS St.Gallen

Hochschule  
für Angewandte Wissenschaften

# Ziel von Werttreibern: Positive Wirkung auf GuV

Gewinn- und Verlustrechnung (in 1'000 CHF)	2008	2007
Nettoumsatzerlöse	198'000	175'000
Materialaufwand	97'091	82'000
Unterakkordanten (Subcontracting)	21'000	15'000
Personalaufwand	50'000	46'000
Verwaltung	6'400	6'500
Verkauf und Werbung	1'900	1'800
Sonstiger Betriebsaufwand	4'560	3'960
Abschreibungen	11'400	10'800
<b>Operatives Ergebnis</b>	<b>5'649</b>	<b>8'940</b>
Finanzaufwand	1'320	1'140
Finanzertrag	3'500	3'300
Ergebnis vor Steuern	7'829	11'100
Gewinnsteuern (30 %)	2'349	3'330
<b>Ergebnis nach Steuern</b>	<b>5'480</b>	<b>7'770</b>



# Finanzielle Werttreiber – ein Simulationsmodell

	Ist 2008 (T CHF)	Modellrechnung (T CHF)
Umsatz	198'000	220'000
Herstellkosten	168'100	158'329
DE 1 absolut	29'900	61'671
DE 1 in %	15.1%	28.0%
Vertriebskosten	1'300	2'185
DE 2 absolut	28'000	59'486
DE 2 in %	14.1%	27.0%
Verwaltungskosten	6'400	5'120
DE 3 absolut	21'600	54'566
DE 3 in %	10.9%	24.7%
Sonstige Kosten	15'960	12'768
DE 4 absolut (EBIT)	5'640	41'598
DE 4 in % (EBIT)	2.8%	18.9%

	Geschäftsbereich 1		Geschäftsbereich 2		Total	
	Umsatz	Marge	Umsatz	Marge	Umsatz	Marge
Geschäftsbereiche	125000	17%	105000	22%	230000	19%
	DE I Valumen		DE I Valumen		DE I Valumen	
	20900		23000		43900	
	Umsatz IC	Marge IC	Umsatz IC	Marge IC	Umsatz IC	Marge IC
	55000	10%	25000	12%	80000	11%
	50000	8%	20000	8%	70000	8%
	Umsatz Markt	Marge Markt	Umsatz Markt	Marge Markt	Umsatz Markt	Marge Markt
	70000	22%	80000	25%	150000	24%
	60000	18%	68000	20%	128000	19%
	Wegfall Grenzkunder	Wegfall Grenzkunder 1		Wegfall Grenzkunder 2		Total Impact
Umsatz		Marge	Umsatz	Marge	Umsatz	
10000		5%	0	0%	10000	
Fixkartenanteil an Herztollkarten		Fixkartenanteil an Herztollkarten				
50%		0%				
DE II Impact		DE II Impact		DE II Impact		
5250		0		5250		
Karten	Geschäftsbereich 1		Geschäftsbereich 2		Total	
	Umsatz	Marge	Umsatz	Marge	Umsatz	Marge
	41000	50%	16400	20%	57400	35%



# Strategie und Risiken: Positive und negative Werttreiber

## Strategy Map

**Strategische Ziele**

**Indikatoren (KPIs)**

**Strategische Massnahmen (Initiatives)**

+

## Gewinn- und Verlustrechnung (in 1'000 CHF)

Nettoumsatzerlöse
Materialaufwand
Unterakkordanten (Subcontracting)
Personalaufwand
Verwaltung
Verkauf und Werbung
Sonstiger Betriebsaufwand
Abschreibungen
<b>Operatives Ergebnis</b>
Finanzaufwand
Finanzertrag
Ergebnis vor Steuern
Gewinnsteuern (30 %)
<b>Ergebnis nach Steuern</b>

-

## Risiko-Management

**Strategische Risiken**

**Key Risk Indicators (KRIs)**

+

**Risk Controls (Actions)**



Universität St.Gallen

FHS St.Gallen  
Hochschule für Angewandte Wissenschaften





# Forschungsprojekt

***Beide Ansätze werden derzeit von unserem Forschungs-partner novem business applications GmbH bzw. der***



***novem Swiss AG in Cognos TM1 umgesetzt.***



ELKUCH EISENRING



**Käfer**



**Bayerisches Rotes Kreuz** 



Universität St.Gallen





# Kontakt



Prof. Dr. Wilfried Lux

Leiter Kompetenzzentrum für Finanzen und Controlling  
Institut für Unternehmensführung (IFU-FHS)  
FHS St.Gallen – Hochschule für Angewandte Wissenschaften  
Davidstrasse 38  
9001 St.Gallen

Tel.: + 41 71 226 13 84

Fax: + 41 71 226 13 81

Email: [Wilfried.Lux@fhsg.ch](mailto:Wilfried.Lux@fhsg.ch)



Universität St.Gallen

