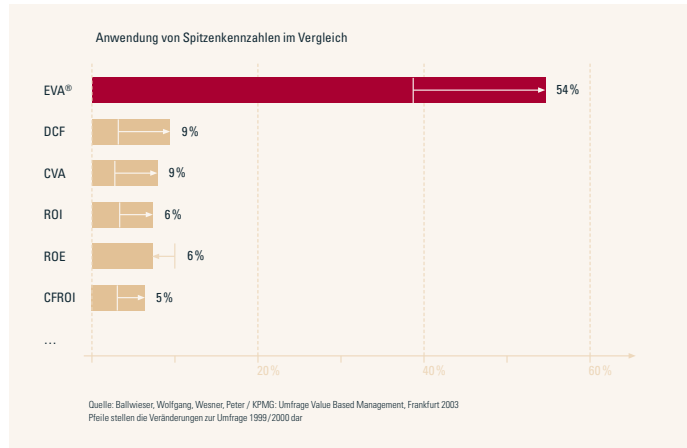


Wertschaffung wird mit EVA® gemessen

- >> EVA® integriert alle relevanten Parameter, um Wertschaffung korrekt abzubilden. Neben operativen Kosten und Erträgen werden auch die Kosten für das eingesetzte Eigen- und Fremdkapital sowie das eingegangene Risiko berücksichtigt.
- >> EVA® setzt praktikabel auf der Bilanz und der GuV auf. Bei der Berechnung werden wenige Korrekturen vorgenommen, um Wertschaffung transparent darzustellen und wertsteigernde Verhaltensanreize unabhängig von Bilanzierungsvorschriften zu initiieren.
- >> Im Gegensatz zu relativen Kenngrößen wie Kapitalrenditen werden mit EVA® Größeneffekte explizit berücksichtigt und so profitables Wachstum gefördert.



Stern Stewart & Co.
Management Consultants
Salvatorplatz 4
D-80333 München
T +49.89.242071.0
F +49.89.242071.11
E info@sternstewart.de
I www.sternstewart.de

Value Based Management

Auszeichnung für das EVA® - Economic Value Added Konzept
von Stern Stewart & Co.

Untersuchung von DAX 100-Unternehmen zum Value Based Management¹

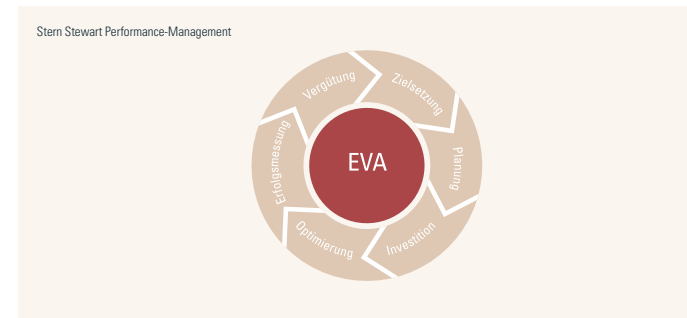
- >> Value Based Management muss in einer Spitzenkennzahl fußen, mit der die fundamentale Wertschaffung des Unternehmens transparent wiedergegeben und ein Bezug zum Unternehmenswert hergestellt wird.
- >> Der Wertmaßstab EVA® (Economic Value Added) wird unangefochten von 54% der Unternehmen in der wertorientierten Unternehmenssteuerung angewandt; im Vergleich zur Vorstudie in 2000 ergibt sich ein Plus von 38%.
- >> Andere wertorientierte Konzepte wie CVA oder DCF spielen in der Praxis eine immer geringere Rolle – ebenso sind Renditemaßstäbe wie z.B. CFROI, ROI oder ROE auf dem Rückzug.
- >> Der größte Handlungsbedarf ist in der noch ungenügenden internen Umsetzung zu sehen: Es fehlt eine Integration in sämtliche Managementprozesse, die Verankerung in der gesamten Organisation und eine zielgerichtete Beteiligung an der Wertschaffung.
- >> Zunehmender Wettbewerb und fortschreitende Professionalisierung der Finanzmärkte machen künftig eine konsequente Anwendung der wertorientierten Steuerung zum Muss – insbesondere auch für Unternehmen ohne Börsennotierung.

„Wertorientierung ist Pflicht, wenn man Unterbewertung am Kapitalmarkt verhindern, kontinuierliche Aktienkurssteigerung erzielen, Kreditratings mit Investment-Grade erzielen und zufriedene Private-Equity-Investoren haben möchte.“

BALLWIESER, WOLFGANG, WESNER, PETER / KPMG: UMFRAGE VALUE BASED MANAGEMENT, FRANKFURT 2003

Die wahre Herausforderung des Value Based Managements liegt in der Umsetzung²

- >> Die bloße Berechnung und externe Kommunikation einer wertorientierten Spitzenkennzahl ist bei weitem nicht ausreichend. Erst wenn sie im gesamten Managementprozess verankert ist, wird Wertorientierung auch erfolgreich gelebt.
- >> Die wertorientierte Steuerung spielt sich bisher in den meisten Unternehmen weitgehend auf der obersten Ebene ab. Doch nur wenn sie auch auf nachgelagerte Einheiten ausgedehnt wird, kann sich unternehmerisches Verhalten entfalten.
- >> Die erfolgsabhängige Vergütung bemisst sich nach wie vor stark an traditionellen Kennzahlen. Wertorientierte Maßnahmen werden jedoch besonders dann umgesetzt, wenn die Entscheidungsträger auch signifikant am geschaffenen Wert beteiligt werden.



„EVA vereint unterschiedliche Erfolgsgrößen in einer Kennzahl und schafft eine gemeinsame Sprache für unser Führungssystem. Die Zerlegung in einzelne Werttreiber macht hierbei die Wege zur Wertsteigerung transparent.“

DR. KARL-HERMANN BAUMANN, AUFSICHTSRATVORSITZENDER, SIEMENS AG

Fünf Schritte, um Wertsteigerung mit Leben zu füllen

- >> Wertorientierung muss als integraler Bestandteil der Corporate Governance verankert werden. Nur so wird sie ihrer Bedeutung im Hinblick auf eine verantwortungsvolle Unternehmensführung gerecht.
- >> Wertorientierung muss bereits bei der Festlegung der strategischen Ausrichtung im Rahmen der Portfolioanalyse beginnen. Klare, vom Kapitalmarkt und Wettbewerb abgeleitete Zielvorgaben bieten sich als Richtschnur für die erwartete Wertsteigerung der Unternehmenseinheiten an.
- >> Wertorientierung ist bis auf die operativen Einheiten herunterzubrechen. In Verbindung beispielsweise mit einer Balanced Scorecard sind konsequent alle Wert- und Risikotreiber zu erheben, welche die Leistungsfähigkeit heute und in Zukunft beeinflussen.
- >> Die erfolgsabhängige Vergütung muss von Budgetverhandlungen entkoppelt werden und sich konsequent an der Veränderung des EVA® bemessen. Die Integration mittelfristiger Vergütungsbestandteile richtet die Aufmerksamkeit auf nachhaltige Wertschaffung.
- >> Die Auseinandersetzung mit Wertorientierung muss aus den Finanz- und Controllingabteilungen herausgeholt und in der gesamten Organisation verankert werden. Kontinuierliche Kommunikations- und Schulungsmaßnahmen für einen möglichst großen Mitarbeiterkreis sind unabdingbar.

¹ Ballwieser, Wolfgang, Wesner, Peter / KPMG: Umfrage Value Based Management, Frankfurt 2003

² Stern Stewart & Co.: Vom Wert guter Unternehmensführung: Aktueller Stand und Konzept einer wertorientierten Corporate Governance, München 2003

EVA® is a registered trademark of Stern Stewart & Co.