



Best of Management

Eine Handelsblatt-Serie über zentrale Management-Herausforderungen der Zukunft. Die Autoren sind Spitzenmanager deutscher Unternehmen, vom Vorstandsvorsitzenden bis zum Personalchef. Ihre Unternehmen haben wegweisende Modelle und Strategien entwickelt, die Autoren selbst sind führend auf ihrem Fachgebiet.

Siemens-Chef Klaus Kleinfeld: Globalisierung richtig managen. **Dienstag, 13.5.2005**

Telekom-Finanzchef Karl-Gerhard Eick: Kapitalrendite als neues Steuerungsinstrument für die Telekommunikationsindustrie. **Freitag, 20.5.2005**

Arvato-Chef Hartmut Ostrowski: Call-Center - eine junge Branche zwischen Wachstum und Wandel. **Freitag, 27.5.2005**

Bayer-Chef Werner Wenning: Wert schaffen durch Abspaltung und Neuausrichtung. **Freitag, 3.6.2005**

Bosch-Chef Franz Fehrenbach: Die Automobilbranche braucht unabhängige Zulieferer für den langfristigen Erfolg. **Freitag, 10.6.2005**

Vodafone-Deutschland-Chef Jürgen von Kuczowski: Wie eine Marke geschaffen wird. **Freitag, 17.6.2005**

Claas-Geschäftsführer Rüdiger Günther: Unternehmensfinanzierung als strategische Option für den Mittelstand. **Freitag, 24.6.2005**

Metro-Personalchef Zgmund Mierdorf: Demographischer Wandel prägt das Personalmanagement der Zukunft. **Freitag, 1.7.2005**

BMW-Chef Helmut Panke: Markenprofile und Marktsegmente - Basis eines erfolgreichen Produktmanagements. **Freitag, 8.7.2005**

Adidas-Chef Herbert Hainer: Das virtuelle Unternehmen - muss ein Markenhersteller noch selbst produzieren? **Freitag, 15.7.2005**

EADS-Vorstand Tom Enders: Wie schaffe ich einen europäischen Champion? **Freitag, 22.7.2005**

Lufthansa-Chef Wolfgang Mayrhuber: Chancen nutzen, Wachstum gestalten - Mobilität à la carte. **Freitag, 29.7.2005**

Die Artikel zur Serie im Internet unter: www.handelsblatt.com/management

Eva setzt den Maßstab für Wertsteigerung

Auch für Telekommunikations-Unternehmen ist Economic Value Added (Eva) ein optimales Steuerungsinstrument

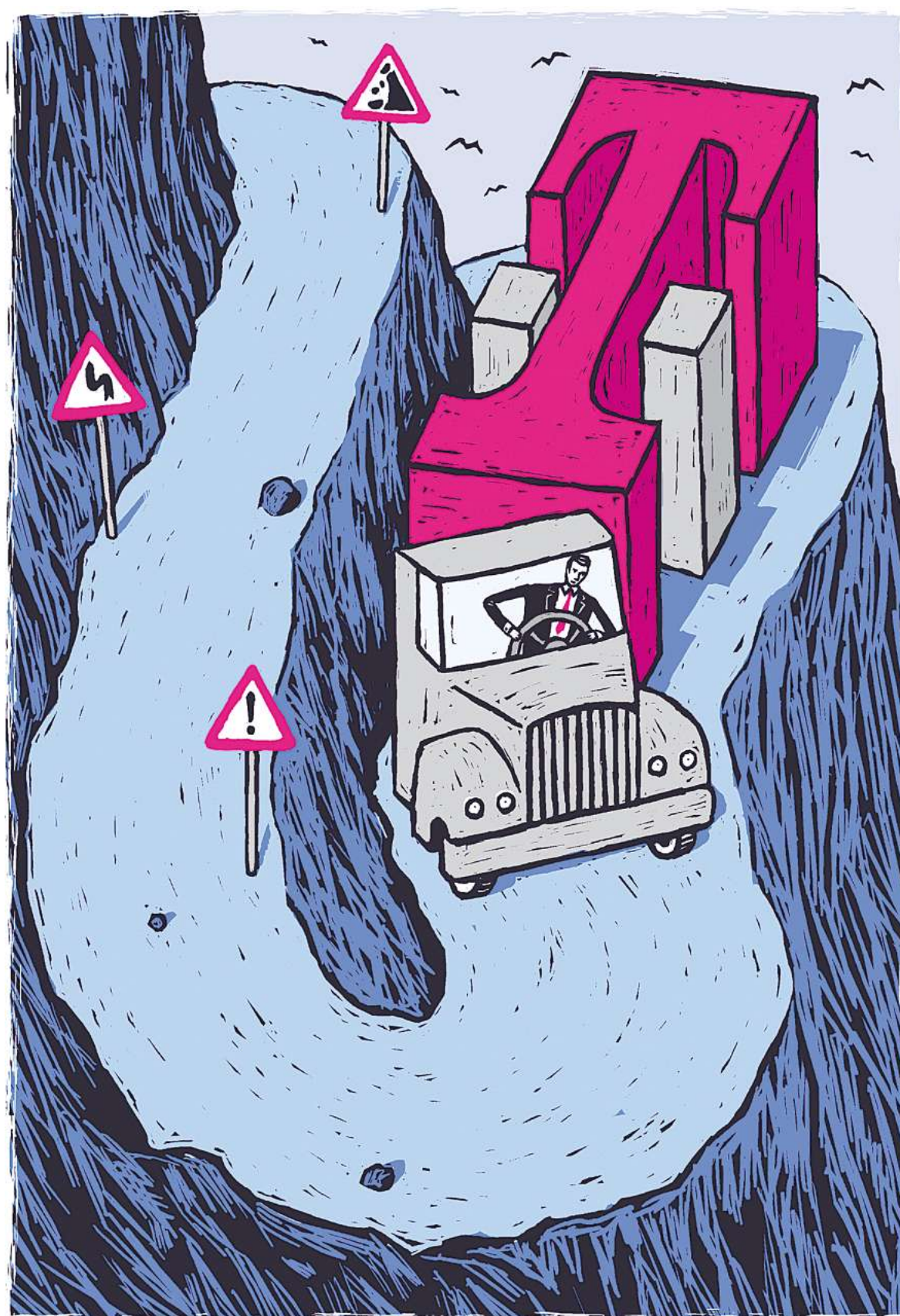
Von KARL-GERHARD EICK, Finanzvorstand der Deutschen Telekom AG

Die Telekommunikationsbranche ist einer der wesentlichen Treiber innovativer Technologien. In den vergangenen fünf Jahren wurde durch hohe Investitionen die Basis geschaffen für die Verbreitung von Internet und Mobilfunk. So hat die Deutsche Telekom in diesem Zeitraum Investitionen in Sachanlagen und Lizenzen in Höhe von mehr als 50 Mrd. Euro getätigt. Im Mobilfunk liegt der Schwerpunkt im Ausbau der Netzkapazitäten, um die Voraussetzungen für weiteres Kundenwachstum zu schaffen. In Europa liegt die Investitionen vor allem der Qualitätsverbesserung der bestehenden GSM-Netze sowie dem Ausbau von UMTS. Im Geschäftsfeld Breitband/Festnetz wird verstärkt in die Erweiterung des Anschlussleitungsnetzes und die Breitbandigkeit des Festnetzes investiert. Auch in den nächsten Jahren ist in diesem Sektor generell mit vergleichbar hohen Investitionen in die Breitbandigkeit sämtlicher Übertragungswege zu rechnen.

Die Leistungsfähigkeit von Telekommunikationsfirmen wurde insbesondere in den Zeiten des Börsenbooms, aber auch heute noch durch die Kapitalmärkte vor allem anhand des operativen Gewinns vor Abschreibungen, Zinsen und Steuern (Ebitda) bewertet. Wertorientierte Steuerungsansätze, die zusätzlich zu dieser Kennzahl den entsprechenden Kapitaleinsatz berücksichtigen, spielen eine eher untergeordnete Rolle. Die Vernachlässigung der Kapitalintensität des Telekommunikationsgeschäftes bei der Gesamtbewertung von Unternehmen birgt jedoch die Gefahr, dass Investitionen zur Steigerung des Ebitda getätigt werden, die keine kapitalmarktfähige Rendite erwirtschaften.

Das übergeordnete Ziel der Unternehmensführung muss profitables Wachstum sein. Dies bedeutet Umsatzwachstum bei kontinuierlicher Ergebnisverbesserung unter Einbeziehung der Kapitalsteuerung, aber daneben eben auch eine konsequente Optimierung der Vermögensbasis. Dadurch wird zusätzlicher Unternehmenswert geschaffen, so genannter „Economic Value Added“ (Eva). Als wesentliche Steuerungsgröße wird der Economic Value Added zur Unternehmenssteuerung eingesetzt, d. h. eine Beurteilung des Geschäftserfolges anhand des operativen Gewinns abzüglich der von den Fremd- und Eigenkapitalgebern geforderten Verzinsung des eingesetzten Kapitals.

Das Ebitda bleibt weiterhin wesentliche Steuerungsgröße. Es ist Bestandteil des Eva. Zwei Ziele leiten damit das Management sowohl bei Portfolio-Diskussionen als auch bei operativen Entscheidungen vor Ort: kontinuierliche Erhöhung des operativen Gewinns bei gleichzeiti-



können tatsächliche Legaleinheiten, aber auch virtuelle Teile sein, die entsprechend dem Steuerungskonzept definiert werden, für die jeweils der Eva ermittelt wird. Die operativ Verantwortlichen haben hierdurch die Möglichkeit, ihr Geschäft kapitalrenditeorientiert zu steuern. Dies bedeutet, dass jedes Eva-Objekt, also Aktivum, auch mindestens eine Kapitalrendite von größer 8,5 Prozent erwirtschaften muss. Ist dies nicht der Fall, muss ein schlüssiger Plan für die Verbesserung der Kapitalrendite dieses Aktivums erarbeitet werden.

Die eigentliche Herausforderung eines Konzeptes zur Steigerung der Kapitalrendite oder des Eva ist die Übersetzung der Idee in das konkrete Tun von 250 000 Mitarbeitern. Denn nur wenn dies gelingt, werden auch die erwünschten Effekte eintreten. Dies erfordert neben der Incentivierung des Managements ganz wesentlich auch die Operationalisierung dieses Instrumentariums.

Die Kapitalrendite als Steuerungsinstrument muss dazu Eingang finden in alle Phasen des Steuerungsprozesses sowohl auf Konzernebene als auch in den jeweiligen Geschäftsfeldern. Es geht hier nicht um Berichterstattung auf Geschäftsfeld- oder Konzernebene. Es geht um die Implementierung der Wertorientierung im operativen Handeln aller Mitarbeiter. Ausgehend von den wesentlichen Erfolgsfaktoren des Unternehmens, der Geschäftsfelder und der Geschäftsprozesse, werden die für die Steigerung der Kapitalrendite wesentlichen Werttreiber identifiziert und priorisiert bzw. vorhandene Steuerungsinstrumente entsprechend angepasst.

Die wesentlichen Werttreiber werden vollständig in den Steuerungsprozess integriert, d.h. in Planung, Reporting und bei der Incentivierung des Managements. Dabei hört die Wertorientierung nicht auf Ebene der Bereichsvorstände auf, sondern über geeignete Wertbeitragsrechnungen und den gezielten Einsatz der wesentlichen Werttreiber kann die Wertorientierung bis in die Produktion und den Vertrieb heruntergebrochen werden.

Dies bedeutet, dass die Eva-Systematik im Zielsystem des Konzerns implementiert wird. Die Ziele werden dann entsprechend auf die einzelnen Verantwortlichkeiten heruntergebrochen. Dies hat zur Folge, dass Wertorientierung dann unmittelbaren Einfluss auf die Vergütung aller Verantwortlichen hat.

Die Kapitalrendite als zentrales Steuerungsinstrument ist damit der wesentliche Hebel zur Erreichung des Oberziels der Deutschen Telekom: profitables Wachstum. Wertorientierung muss zum elementaren Bestandteil des täglichen wirtschaftlichen Handelns werden.

ger Optimierung des eingesetzten Vermögens. Das bedeutet z.B. intelligente Netzplanung, Maximierung der Auslastung (nicht zuletzt durch entsprechende Tarif- und Produktgestaltung) oder auch Partnerschaften beim Netzaufbau und -betrieb.

Die Deutsche Telekom trimmt alle bestehenden und zukünftigen Investitionen konsequent auf profitables Wachstum. Die Maxime ist: wenig Assets wie möglich, die eine Verzinsung unterhalb der vom

Kapitalmarkt geforderten 8,5 Prozent erwirtschaften, bzw. so viel Assets wie möglich hinzufügen, die diese 8,5 Prozent übertreffen.

Ziel ist es, mittelfristig eine Kapitalrendite zu erwirtschaften, die deutlich über der Messzahl liegt, und damit die Kapitalmarktanforderungen zu übertreffen. Damit wird auch die Basis gelegt für eine langfristige Steigerung des Börsenwertes. Dies bedeutet, dass das Konzept der wertorientierten Steuerung und

des Eva im gesamten Konzern verankert sein muss. Da alle Geschäftseinheiten anhand ihrer Eva-Performance beurteilt werden müssen, ist ein leistungsfähiges Reporting unabdingbar. Es müssen neben den Ergebnisgrößen aus den operativen Einheiten auch Bilanzgrößen zur Verfügung gestellt werden.

Dies setzt voraus, dass der Gesamtkonzern in viele die jeweiligen Geschäftsmodelle unterstützende Teile zergliedert wird. Diese Teile

Karl-Gerhard Eick

Der Autor: Autos, Bestenliste, Pillen und jetzt Telekommunikation - Karl-Gerhard Eick kennt schon einige Branchen und sieht dabei eher die Gemeinsamkeiten als Unterschiede: „Die Betriebswirtschaft ist doch überall gleich“, sagt er. Mit dieser Konzentration auf das Wesentliche hat er bei der Telekom einiges erreicht und den Konzern wieder enorm nach vorn gebracht. Aus einem Unternehmen, das vor mehr als zwei Jahren unter Schulden ächzte und gegen einen Rekordverlust kämpfte, hat er wieder eine Cash-Cow gemacht. Eick ist Finanzvorstand und stellvertretender Vorstandschef der Telekom.



Das Thema: Im Fachjargon heißt der Begriff Economic Value Added (Eva). Die Kennzahl soll zeigen, wie es um die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens bestellt ist. Es ist der Beitrag, den ein Konzern über die Kapitalkosten hinaus erwirtschaftet. Heute ermitteln etwa 60 Prozent der Dax-100-Mitglieder solche oder ähnliche Kennzahlen. In der Telekombranche ist es ein neues Instrument. Bei der Telekom heißt die Vorgabe: 8,5 Prozent Kapitalrendite. Jeder Mitarbeiter, der 1 Euro ausgibt, muss 1,085 Euro zurückgeben. Wenn die Telekom das erreicht, liegt sie im Vergleich zu den Konkurrenten über dem Durchschnitt.



Kompaktes Wissen

Die Handelsblatt Management Bibliothek bietet einen kompakten Überblick über das Management-Wissen unserer Zeit.

Heute erscheint Teil 2 der zwölfteiligen Reihe: die besten Managementbücher L-Z

Weitere Informationen finden Sie unter www.handelsblatt-bibliothek.com

Willkommen bei handelsblatt.net
Jetzt online registrieren und Kontakte knüpfen.

chefetage trifft chefetage.net

Kurz gesagt: Handelsblatt.net

Nutzen Sie den neuen Platz, wo sich die Elite zum Business-Networking trifft. Bei Handelsblatt.net sind Sie in bester Gesellschaft. Ob Geschäftsanbahnungen, Recruiting oder direkter Informationsaustausch. Sie können sich auf hoch qualifizierte Connections und beflügelnden Input freuen. Denn wer sich kompetente Strukturen schafft, erreicht Ziele einfach schneller.

Handelsblatt .net

Gehen Sie jetzt online und registrieren Sie sich unter www.handelsblatt.net

Handelsblatt

Substanz entscheidet.