



Wertorientiertes Investitionscontrolling

Ausrichtung des Investitionscontrollings auf Wertsteigerung

Wertorientiertes Investitionscontrolling

Stern Stewart & Co. unterstützt als strategischer Partner Unternehmen bei ihrer konsequenten Ausrichtung auf Wertsteigerung. Wir setzen mit unseren Konzepten bei der Strategie, der Organisation und der Unternehmenssteuerung an. Ein wertorientiertes Investitionscontrolling sorgt für einen effizienten Einsatz knapper Ressourcen.



Ziel eines wertorientierten Investitionscontrollings ist die nachhaltige Wertsteigerung durch zuverlässigere Investitionsentscheidungen. Die wesentlichen Merkmale sind:

- >> Förderung der Ressourcenallokation in wertschaffende Investitionsmöglichkeiten
- >> Realisierung von profitablen Wachstum und Vermeidung von wertvernichtenden Investitionen
- >> Förderung unternehmensweit einheitlicher Bewertungs- und Entscheidungsprozesse
- >> Durchgängige Anbindung des Investitionscontrollings an die Performancemessung – dadurch Steigerung der Planungs- und Prognosequalität der Investitionsbewertung
- >> Sicherung des nachhaltigen Investitionserfolgs durch die langfristige Übertragung der Verantwortung für Investitionen auf Manager

Wertsteigerung durch transparentes und effizientes Investitionscontrolling

Investitionen in materielle und immaterielle Ressourcen nehmen eine zentrale Rolle im Rahmen des unternehmerischen Handelns ein. Wertorientiertes Investitionscontrolling stellt sicher, dass diese Investitionen zum Wertsteigerungsziel beitragen.

Investitionen in materielle und immaterielle Ressourcen nehmen eine zentrale Rolle im Rahmen des unternehmerischen Handelns ein. Wertorientiertes Investitionscontrolling stellt sicher, dass diese Investitionen zum Wertsteigerungsziel beitragen.

Wertorientiertes Investitionscontrolling umfasst die Bewertung und Entscheidung, Umsetzung und kontinuierliche Optimierung sowie die Zuweisung von Verantwortung für Investitionen. Nachhaltig wertschaffende Investitionen erfordern die Integration und Abstimmung dieser Phasen. Als Bindeglied zwischen den einzelnen Phasen dient eine EVA®- (Economic Value Added) basierte Investitionsrechnung. Diese ermöglicht eine lückenlose Verbindung der Bewertung mit der Performancemessung und der Leistungsbeurteilung. Resultat ist ein effizienter und für alle Beteiligten nachvollziehbarer Investitionsprozess, der eine Allokation der Ressourcen auf die größten Wertpotenziale sicherstellt.



„Stern Stewart hat uns geholfen, unseren Investitionsentscheidungsprozess weiter zu verbessern. Wir verfolgen jetzt noch konsequenter eine profitable Wachstumsstrategie mit dem Ziel der nachhaltigen Wertsteigerung.“

DR. HENNING KREKE, VORSTANDVORSITZENDER, DOUGLAS HOLDING AG

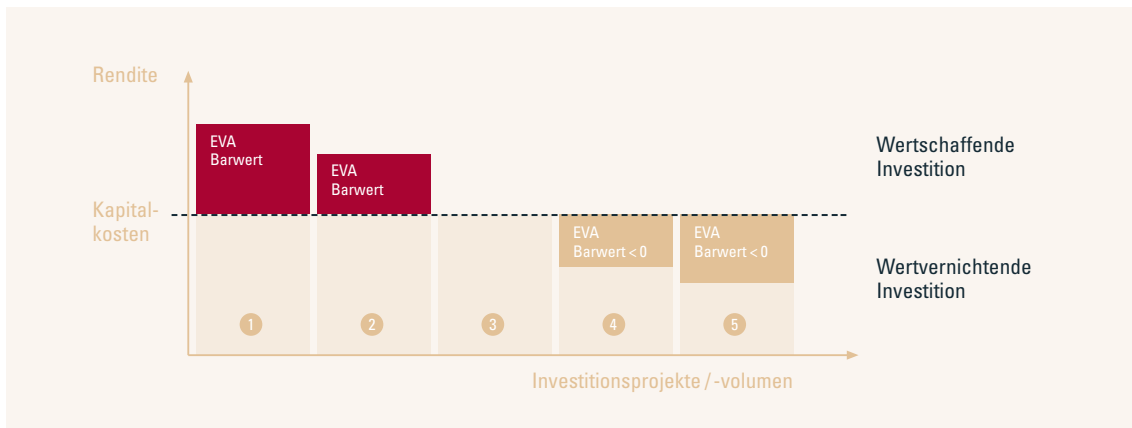
Investitionsbewertung und -entscheidung auf Basis der EVA-Investitionsrechnung

Die Analyse und Bewertung der Investitionsmöglichkeiten stellt sicher, dass nur Investitionen durchgeführt werden, die mindestens ihre Kapitalkosten decken.

Wertorientiertes Investitionscontrolling muss auf einem Wertmaßstab basieren, der verständlich und transparent die tatsächliche Wertschaffung der Investition aufzeigt. Als solcher Maßstab hat sich der von Stern Stewart & Co. entwickelte EVA-Ansatz als weltweiter Standard etabliert. Im Rahmen der Investitionsrechnung werden die zukünftigen EVA (operatives Ergebnis nach Steuern abzüglich der Kosten für das eingesetzte Kapital) prognostiziert und analog zur Discounted Cash-Flow-Methode abdiskontiert. Entscheidungskriterium für die Durchführung einer Investition ist ein positiver Barwert, d.h. mindestens die Deckung der Kapitalkosten. Diese stellen somit die „Hurdle Rate“ für die Annahme von Investitionsprojekten dar. Die Ermittlung berücksichtigt sowohl das individuelle Branchenrisiko als auch das spezifische Länderrisiko im Falle internationaler Investitionen.

Die EVA-Investitionsrechnung führt aufgrund ihrer Nähe zu GuV und Bilanz zu einer höheren Transparenz und Verständlichkeit bei der Entwicklung der Prognosen einschließlich der Annahmen. Geplant werden dabei insbesondere die aus der täglichen Steuerung bekannten Werttreiber, die sich direkt an den EVA anknüpfen lassen. Über die Werttreiber werden monetär schwer erfassbare Faktoren aufgedeckt und in die Investitionsentscheidung entweder im Rahmen der Investitionsrechnung oder über eine zusätzliche Wertanalyse integriert. Die explizite Berücksichtigung solcher monetär schwer erfassbaren Faktoren deckt implizite Annahmen der Investitionsrechnung auf und vermeidet den „Black Box-Charakter“ einer rein monetären Investitionsrechnung.

Limitierte finanzielle Ressourcen machen die Priorisierung der möglichen Investitionsprojekte erforderlich. Ziel ist die Realisierung des höchsten Wertbeitrags mit den zur Verfügung stehenden finanziellen Ressourcen und damit die Durchführung des Bündels an Investitionen, das insgesamt den höchsten Wertbeitrag erzielt. Zusätzlich zum EVA-Barwert wird dafür die EVA-Rendite gebildet, anhand derer die Investitionsprojekte in eine erste Rangfolge gebracht werden.



Einsetzbar im gesamten Unternehmen, schafft die EVA-Investitionsbewertung eine „einheitliche Sprache“ bei Investitionsentscheidungen, wodurch Investitionsbewertungen und -entscheidungen unternehmensweit vergleichbar werden. Das resultierende breitere und tiefere Verständnis für wertschaffende Investitionen führt zu einer gesteigerten Qualität und Aussagekraft der Investitionsanalysen und -bewertungen.

„Der entscheidende Vorteil einer EVA-basierten Investitionsrechnung bestand für HeidelbergCement darin, ein in sich konsistentes Steuerungssystem zu schaffen, das sich ausgehend von der operativen und strategischen Planung bis hin zur ex-post-Leistungsmessung auf eine einheitliche Spitzenkennzahl stützt.“

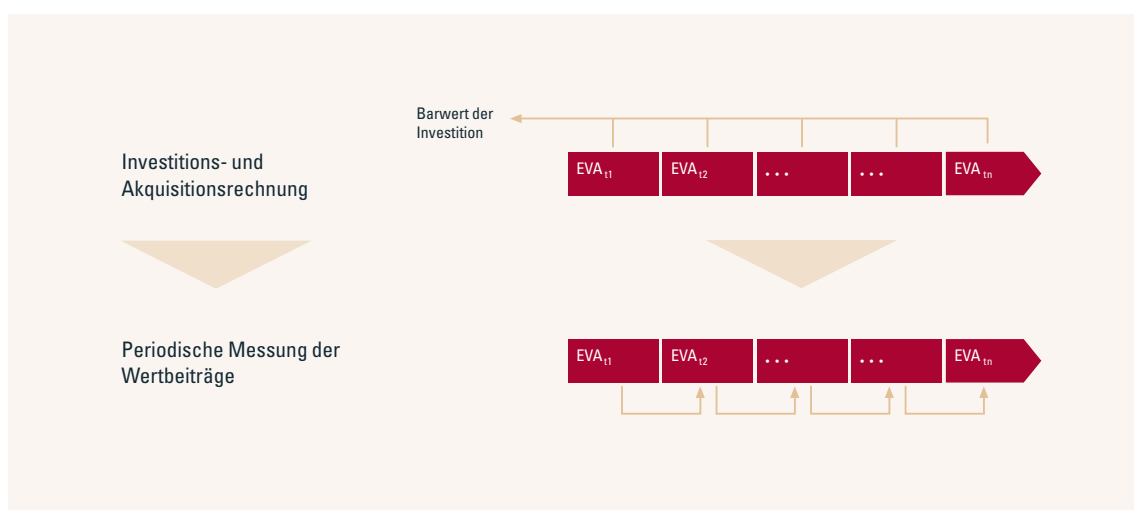
HANS-HENNING DOERR, DIREKTOR REPORTING, CONTROLLING UND IR, HEIDELBERGCEMENT, CONTROLLING HEFT 6, 2003

Kontinuierliche Optimierung realisierter Investitionen und Akquisitionen

Wertorientiertes Investitionscontrolling endet nicht mit der Entscheidung, sondern stellt die nachhaltige Sicherung des Erfolgs realisierter Investitionen und Akquisitionen sicher.

Eine EVA-basierte Investitionsrechnung lässt sich direkt in die periodische Performancemessung überführen und motiviert so die langfristige Optimierung realisierter Investitionen. Bereits während der Investitionsplanung können identifizierte Wert- und Risikotreiber direkt in die laufende Steuerung und Performancemessung integriert werden. Im Gegensatz zu zahlungsstrom- oder renditeorientierten Bewertungsverfahren führt der EVA-Investitionsprozess zu keinem Bruch mit der Performancemessung, sondern stellt eine Brücke zur aktuellen Berichterstattung und Nähe zu den operativen Zahlen her.

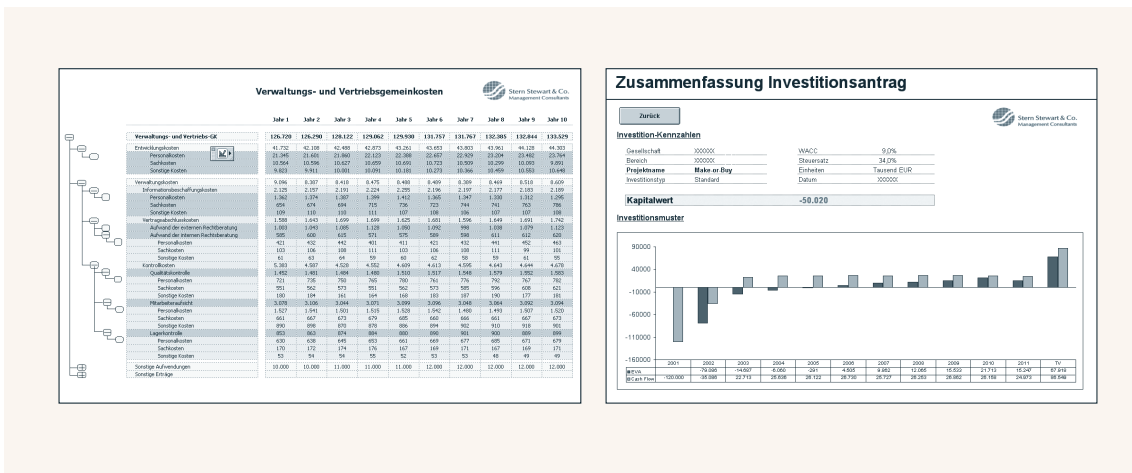
Deutlich wird dieser Vorteil auch bei Akquisitionsprojekten und dort insbesondere in der Post-Merger-Phase. Hier lässt sich die Erfüllung der mit einer Akquisition verbundenen Erwartungen ohne komplizierte und intransparente Überleitungsrechnungen überprüfen. Rechtzeitig können somit Maßnahmen angestoßen werden, die den sich ändernden Annahmen und Rahmenbedingungen Rechnung tragen und so die Wertschaffung einer Investition bzw. Akquisition sicherstellen.



Eine durchgängige Verankerung sichert den nachhaltigen Erfolg

Die Verankerung des wertorientierten Investitionscontrollings im Unternehmen umfasst die Einführung standardisierter Bewertungsmodelle, die Festlegung von Entscheidungskompetenzen sowie die Anbindung an das Vergütungssystem.

Ausgangspunkt einer erfolgreichen Verankerung des Investitionscontrollings ist die Sicherstellung der unternehmensweit einheitlichen Beurteilung von Investitionen. Erreicht wird die dauerhafte Vereinheitlichung durch ein standardisiertes und verbindliches EDV-basiertes Bewertungs- und Analysemodell.



Die Investitionsumsetzung verlangt ferner eine Festlegung der Entscheidungskompetenzen über eine unternehmensweit geltende Investitionsrichtlinie. Festgelegt wird nicht nur die monetäre, sondern auch die inhaltliche Entscheidungskompetenz. Zu berücksichtigen sind eigene Interessen von Personenkreisen, die aus Unternehmenssicht kontraproduktiv wirken.

Der nachhaltige Erfolg der Investitionen wird durch eine Anbindung der wertorientierten Performancemessung an das Vergütungssystem gesichert. Grundlage der Vergütung darf dabei allerdings nicht die Erreichung eines vorgegebenen Investitionsbudgets sein, sondern muss die tatsächliche Wertsteigerung der Periode darstellen. Ziel ist es, Mitarbeiter an den Chancen und Risiken der Investitionen zu beteiligen und Ihnen für diese die Verantwortung zu geben.

Stern Stewart & Co.
Management Consultants
Salvatorplatz 4
D-80333 München
T +49.89.2422071.0
F +49.89.242071.11
E info@sternstewart.de
I www.sternstewart.de



Stern Stewart & Co.
Management Consultants