

Abstract

Titel:

Chancen und Schwierigkeiten bei der Implementierung von EVA[®] als Managementsystem

Kurzzusammenfassung:

«Bevor wir rennen können, müssen wir zuerst laufen lernen.» Mit diesem Satz verwies S. Zehnder (Interview, 29.04.2015), CFO der Bossard Gruppe, auf eine Reihe von Anforderungen, damit 2005 in der Bossard Gruppe eine wertorientierte Unternehmensführung mittels Economic Profit eingeführt werden konnte. Der Erfolg von EVA[®] bzw. Economic Profit als Managementsystem hängt von Anforderungen an folgende Bereiche ab:

- Strategische Unternehmensführung
- Management
- Organisation
- Controlling
- Corporate Governance

Ein Unternehmen sollte sich vor einer EVA[®] Implementierung auch mit den einzelnen Chancen und Schwierigkeiten auseinandersetzen, die mit diesem Managementsystem einhergehen.

Verfasser: Florian Angelsberger

Herausgeber: Prof. Dr. Marcus A. Hauser, oec. HSG

Veröffentlichung: 26.06.2015

Zitation: Florian Angelsberger, 2015, Chancen und Schwierigkeiten bei der Implementierung von EVA[®] als Managementsystem.
FHS St. Gallen – Hochschule für Angewandte Wissenschaften:
Masterarbeit MSc in Business Administration

Schlagworte: EVA[®], wertorientierte Unternehmensführung, strategische Unternehmensführung, Management, Organisation, Controlling, Corporate Governance

Ausgangslage

Das von Stern Stewart & Co. entwickelte Modell Economic Value Added (EVA®) hat in den letzten Jahren vermehrt an Bedeutung gewonnen. Einer der Gründe liegt in der Finanzkrise und der daraus resultierenden Massnahme, dass Banken heute gezwungen sind, EVA® einzuführen, um die Risiko- und Kapitalseite umfassender zu messen (S. Hostettler, Interview, 04.05.2015). Das Modell wird unterschiedlichen Corporate Governance angewendet, um die Leistungsbewertung der Manager und Mitarbeiter aller Stufen auf langfristige Werttreiber abzustützen. Führt ein Unternehmen EVA® als Managementsystem ein, müssen eine Reihe von Anforderungen erfüllt sein und die mit dem System verbundenen Chancen und Schwierigkeiten berücksichtigt werden. Dies zeigte sich auch am für diese Arbeit herangezogenen Anwendungsbeispiel der Omya Gruppe, welche EVA® in ihrem Management Reporting eingeführt hat, diesen aber nicht für die Performancemessung bzw. Managementvergütung heranzieht.

Ziel

Das Hauptziel der Arbeit ist, der Forschungsfrage nachzugehen, welche Chancen und Schwierigkeiten in Theorie und Praxis bei der Implementierung von EVA® als Managementsystem vorherrschen. Die zentralen Unterfragen, welche sich aus der Forschungsfrage ableiten und in dieser Arbeit beantwortet werden sollen, sind folgende:

- Welche Anforderungen sind an eine wertorientierte Unternehmensführung gestellt, damit EVA® begünstigt wird?
- Welche unterschiedlichen Treiber beeinflussen EVA®?
- Mit welchen Schwierigkeiten ist bei der Implementierung von EVA® zu rechnen und wie kann damit umgegangen werden?
- Welche Chancen ergeben sich durch die Implementierung von EVA®?

Vorgehen

Für diese Arbeit wurde ein qualitatives Vorgehen mit Experteninterviews und den dazu benötigten Leitfäden gewählt. Der Zugang zur Thematik und zum Forschungsfeld wurde mittels Literaturrecherchen gewährleistet. Die damit gewonnenen Erkenntnisse flossen in die Experteninterviews ein, mit deren Hilfe auch in den Anwendungsbeispielen der Zugang zum Wissen der einzelnen Experten sichergestellt werden konnte. Das Experteninterview erlaubte, im richtigen Moment gezielt nachzufragen. In der ersten Erhebung wurden sechs Experteninterviews innerhalb der Omya Gruppe durchgeführt. Die gewonnenen Erkenntnisse wurden berücksichtigt im

Experteninterview mit der Bossard Gruppe. Die Erkenntnisse aus den beiden Anwendungsbeispielen und der Theorie wurden mit dem Experten Stephan Hostettler vom Beratungsunternehmen Hostettler & Company validiert. Die folgende Darstellung verdeutlicht das methodische Vorgehen.

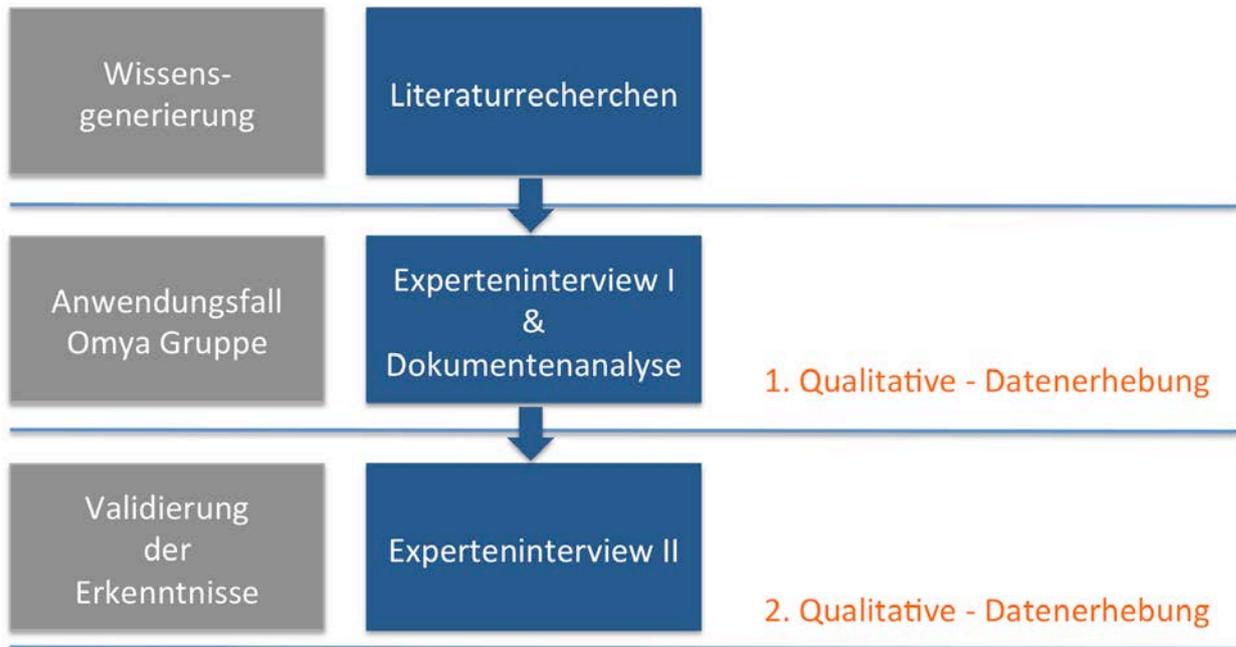


Abb. 1: Forschungsdesign
Quelle: Eigene Darstellung

Erkenntnisse

Mit EVA[®] als Managementsystem soll ein wertorientiertes Verhalten in der Unternehmung implementiert werden. Um ein maximales Erfolgspotential zu gewährleisten, ist eine feste Verankerung von EVA[®] im Unternehmen als Performance-Managementsystem nötig. Ein Unternehmen muss sich daher Gedanken über die einzelnen Anforderungen machen, welche Wertorientierung unterstützen und EVA[®] als Managementsystem fördern. Ein Schlüssel zum Erfolg von EVA[®], wie in der vorliegenden Arbeit nachgewiesen, ist eine durch das Management durchgängig kommunizierte Strategie, welche zu einem einheitlichen Verständnis für Wertorientierung führt und diese Denkweise in den täglichen Aktivitäten verankert. Weiter zeigte sich, dass keine komplexe Berechnung durch Conversions oder Marktwertanpassungen benötigt wird, sondern vielmehr Transparenz und eine faire Berechnung, welche vom Business akzeptiert wird und die absolute EVA[®] Veränderung aufzeigt. Damit EVA[®] als Managementsystem Erfolg hat, sollte ein Unternehmen die einzelnen Chancen und Schwierigkeiten kennen. Aufgrund derer es dann auch realisieren kann, dass gewisse Rahmenbedingungen wie beispielsweise die strategische Ausrichtung, die Strukturen, die Kultur, das Reporting-System oder das heutige Vergütungssystem eine EVA[®] Implementierung nicht optimal begünstigen. In dieser Arbeit wurde aufgezeigt, dass eine Unternehmenskultur, welche sich wertorientiert ausrichtet, EVA[®] als Managementsystem

tem fördert. Die Organisation sollte auch die nötigen Strukturen aufweisen, damit die EVA® Erhebung durch die Organisation dringt und so ein maximales Erfolgspotential sichert. Essentiell ist, dass EVA® auf einer klar formulierten Eigentümerstrategie basiert, an das Vergütungssystem gekoppelt wird und prominent in den Management Meetings auf der Agenda steht. Dies führt dann dazu, dass EVA® innerhalb der Organisation zu einem Selbstläufer werden kann und so die Wertorientierung durch EVA® sichergestellt werden kann.

Literaturquellen

Interview mit S. Zehnder (29.04.2015) in Zug.

Interview mit S. Hostettler (04.05.2015) in Zürich.