
ABBILDUNGSVERZEICHNIS

I-1	Der Produkt-Lebenszyklus im klassischen Modell	18
I-2	Die idealtypische Form der Lebenskurve eines Nutzenpotentials	21
I-3	Das Lebenszyklusmodell von Greiner	29
I-4	Untersuchungen zur Typologie von Krisen während des Lebenszyklus der Unternehmung	34
I-5	Das Modell der Unternehmungsentwicklung nach Bleicher	37
I-6	Der Unternehmungs-Lebenszyklus nach Pümpin/Prange	50
I-7	Der angenommene Verlauf des jährlichen freien Cash flows	52
I-8	Das St. Galler Management Konzept	56
I-9	Die Zielgrößen und Massstäbe der Managementebenen	57
I-10	Zusammensetzung des Kapitalkostensatzes	84
I-11	Effizienzgerade (Kapitalmarktklinie) bei Existenz einer risikoloser und vieler risikobehafteter Kapitalanlagemöglichkeiten	86
I-12	Unternehmungswert als Barwert individueller künftige Jahresergebnisse	93
I-13	Beispiel einer Sensitivitätsanalyse	95
I-14	Das Wertsteigerungsnetzwerk der Aktionäre	100
I-15	Der Zusammenhang zwischen der Wertkette und der Berechnung des Cash flows	111
I-16	Die drei Strategietypen	113
I-17	Die Matrix der Nutzenpotentiale und der Wertgeneratoren (Valcor-Matrix)	115
I-18	Das Wertsteigerungskonzept dieser Arbeit	120

II-1	Die Nutzenpotential/Wertgenerator-Matrix der Pionierunternehmung	136
II-2/a	Die Valcor-Matrix der Fa. Indurobot AG	156/157
II-3	Tabelle zur Bewertung der Unternehmung vor Wertsteigerungsstrategien	160
II-4	Tabelle zur Bewertung ausgewählter Strategien	165
II-5	Tabelle zur Bewertung der Unternehmung nach Wertsteigerungsstrategien	168
II-6/a/b	Die Nutzenpotential/Wertgenerator-Matrizen der Wachstumsunternehmung	189-191
II-7	Formen von Unternehmungskooperationen	193
II-8	Formen von Joint-ventures	195
II-9	Strategische Stossrichtungen von Joint-ventures	196
II-10	Das Netzwerk der Kernkompetenzen	201
II-11/a	Die Nutzenpotential/Wertgenerator-Matrizen der COS AG	220/221
II-12	Berechnung des Unternehmungswertes per Ende 1987 inkl. Diversifikation	225
II-13	Bewertung der Diversifikationen	226
II-14	Berechnung des Unternehmungswertes per Ende 1987 ohne Diversifikation	227
II-15/a/b	Die Nutzenpotential/Wertgenerator-Matrizen der WMH	241/243
II-16	Der Unternehmungswert per Ende 1985	246
II-17	Der Unternehmungswert per Ende 1991	249
II-18	Die Auswirkungen der Strategien auf die Wertgeneratoren	255
II-19	Der Unternehmungswert per Ende 1991 nach Strategien	257
II-20	Strukturelle Faktoren der Entwicklung einer schrumpfenden Branche	265
II-21/a-d	Die Nutzenpotential/Wertgenerator-Matrizen der Reifeunternehmung	278-282
II-22	Die Verjüngungsstrategien in der Unternehmungsentwicklung	287
II-23	Die Diversifikationsarten	295

II-24	Die Vor- und Nachteile der Diversifikation	299
II-25	Prüfschema für die Suche nach Werten der Diversifikation	302
II-26/a/b	Die Nutzenpotential/Wertgenerator-Matrizen der Rieter Holding AG	326-328
II-27	Die Entwicklung der Jahre 1986-1991	331
II-28	Der Unternehmungswert per Ende 1990, aufgrund des Trends ab 1991	332
II-29	Die Bewertung der Strategien	339
II-30	Der Unternehmungswert per Ende 1990 mit Strategien	341
II-31/a-c	Die Nutzenpotential/Wertgenerator-Matrizen der Calida Holding AG	357-359
II-32	Die Entwicklung der Jahre 1984-1991	361
II-33	Der Unternehmungswert per Ende 1989 aufgrund des Trends	362
II-34	Die Bewertung der Strategien	367
II-35	Der Unternehmungswert per Ende 1989 nach Strategien	370
II-36/a	Die Nutzenpotential/Wertgenerator-Matrizen der Wendunternehmung	383/384
II-37/a	Die Nutzenpotential/Wertgenerator-Matrizen der Fallstudie	413/414
II-38/a	Der Unternehmungswert per Ende 1987 vor Strategien	420/421
II-39/a	Der Unternehmungswert per Ende 1987 nach Strategien	422/423
II-40/a	Der Unternehmungswert per Ende 1989 vor Sanierung	429/430
II-41/a	Der Unternehmungswert per Ende 1989 nach Sanierung	431/432

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort	I-II
Abkürzungsverzeichnis	III-IV
Abbildungsverzeichnis	V-VII
Inhaltsverzeichnis	VII-XVI

TEIL I

1	Einleitung	1
1.1	Einleitung und Bedeutung des Themas	1
1.2	Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit	5
1.3	Forschungsmethodische Position und Gliederung der Arbeit	6
2	Begriffliche Grundlagen	12
2.1	Wertmanagement	12
2.2	Die Unternehmensentwicklung	17
2.2.1	Inhalt und Bedeutung der Lebenszyklustheorie	17
2.2.2	Der Produkte-Lebenszyklus als Grundlage	17
2.2.3	Der Nutzenpotential-Lebenszyklus	20
2.2.4	Die Übertragbarkeit der Lebenszyklustheorien auf das Objekt der Unternehmung	22
2.2.5	Das Modell von Greiner	28
2.2.6	Das Modell von Churchill/Lewis	30
2.2.7	Unternehmungs-Lebenszyklen als Krisenmodelle	32
2.2.8	Unternehmungs-Lebenszyklen als Metamorphosemodelle	36
2.2.9	Empirische Überprüfung der Lebenszyklustheorie	40
2.2.10	Das in dieser Arbeit verwendete Lebenszyklusmodell	42
2.3	Der Unternehmensentwicklung aus Sicht der Wertsteigerung	49
2.4	Das St. Galler Management Konzept (SGMK)	53

2.5	Nutzenpotentiale	59
2.5.1	Zum Wesen des Nutzenpotentials	59
2.5.2	Das Erkennen von Nutzenpotentialen	62
2.6	Die Wertgeneratoren	65
3	Unternehmensbewertung	69
3.1	Kurze Darstellung des Problems der Bewertung	69
3.2	Die Anforderungen an die Bewertungsmethode	72
3.3	Die Problematik des Gewinnes für die Wertermittlung	74
3.4	Zur Anwendbarkeit der Discounted Cash flow Methode (DCF)	75
3.5	Die Elemente der Discounted Cash flow Methode (DCF)	76
3.5.1	Der Cash flow	76
3.5.2	Der Prognosehorizont	79
3.5.3	Der Endwert	80
× 3.5.4	Das Risiko	81
∨ 3.5.5	Der Kapitalisierungszinsfuß	83
3.6	Die Methode des Discounted Cash flows	91
3.6.1	Allgemeine Beschreibung der Methode	91
3.6.2	Die verfeinerte DCF-Methode	92
3.7	Sensitivitätsanalysen	94
4	Die konzeptionelle Grundlage der Arbeit	97
4.1	Einleitung	97
4.2	Der Shareholder Value Approach	99
4.3	Die Integration der Bausteine zu einem Wertsteigerungskonzept	109
4.4	Die Suche nach Strategien im Rahmen dieser Arbeit	116

TEIL II

5	Die Pionierunternehmung	123
5.1	Allgemeine Erläuterung	123
5.2	Das normative Management der Pionierunternehmung	123
5.3	Das strategische Management der Pionierunternehmung	126
5.4	Das operative Management der Pionierunternehmung	127
5.5	Die Krisen der Pionierunternehmung	129
5.6	Zusammenfassung der Kriterien der Pionierunternehmung	130
5.7	Die Nutzenpotentiale der Pionierunternehmung	131
5.8	Das Zielsystem der Pionierunternehmung	134
5.9	Die Valcor-Matrix der Pionierunternehmung	135
5.10	Ausgewählte Strategien der Pionierunternehmung	137
5.10.1	Kooperationen mit Lieferanten und Verteiler	137
5.10.1.1	Allgemeine Beschreibung	137
5.10.1.2	Die betroffenen Nutzenpotentiale	141
5.10.1.3	Korrelation mit ausgewählten Strategien und die Beeinflussung der Wertgeneratoren	142
5.10.2	Die Verbreiterung der finanziellen Basis	143
5.10.2.1	Beschreibung der Strategie	144
5.10.2.2	Die betroffenen Nutzenpotentiale und die Beeinflussung der Wertgeneratoren	146
5.10.2.3	Die Korrelation mit anderen Strategien	147
6	Fallstudie zur Pionierphase: Indurobot AG	148
6.1	Allgemeine Beschreibung der Unternehmung	148
6.2	Die Erfolgsfaktoren	150
6.3	Die Probleme	151
6.4	Die Krise	153
6.5	Die Lebenszyklusanalyse	154
6.6	Die Nutzenpotentiale	154
6.7	Unternehmenswert vor Wertsteigerungsstrategien	158

8.1.7	Die Diversifikationskrise	215
8.1.8	Die Sanierung ab 1993	216
8.1.9	Die Lebenszyklusanalyse	216
8.1.9.1	Die Pionierphase	216
8.1.9.2	Die Wachstumsphase	217
8.1.9.3	Die Reifephase	218
8.1.10	Die Nutzenpotentiale der COS	219
8.1.11	Die Bewertung per Ende März 1987	222
8.1.12	Schlussfolgerung und Zusammenfassung	228
8.2	Fallstudie Walter Meier Holding AG	229
8.2.1	Allgemeine Beschreibung der Unternehmung	229
8.2.2	Die Erfolgsfaktoren	231
8.2.3	Die Krisen	234
8.2.4	Finanzanalyse	235
8.2.5	Die Lebenszyklusanalyse	236
8.2.5.1	Die Wachstumsphase	236
8.2.5.2	Die Reifephase	238
8.2.5.3	Beurteilung der Lebensphase	239
8.2.6	Die Nutzenpotentiale	240
8.2.7	Die Bewertung per Ende 1985	244
8.2.8	Die Bewertung per Ende 1991 vor Wertsteigerungsstrategien	247
8.2.9	Die strategischen Möglichkeiten	250
8.2.10	Die Bewertung per Ende 1991 nach Strategien	256
8.2.11	Schlussfolgerungen und Zusammenfassung	258
9	Die Reifeunternehmung	260
9.1	Allgemeine Erläuterungen	260
9.2	Der reife Markt	261
9.3	Das normative Management der Reifeunternehmung	267
9.4	Das strategische Management der Reifeunternehmung	270
9.5	Das operative Management der Reifeunternehmung	274
9.6	Die Krisen der Reifeunternehmung	275
9.7	Zusammenfassung der Reifeunternehmung	276

9.8	Die Nutzenpotentiale der Reifeunternehmung	277
9.9	Das Zielsystem der Reifeunternehmung	283
9.10	Ausgewählte Strategien der Reifeunternehmung	288
9.10.1	Senkung der Fertigungstiefe	289
9.10.1.1	Allgemeine Beschreibung	289
9.10.1.2	Die betroffenen Nutzenpotentiale	291
9.10.1.3	Die Korrelation mit anderen Strategien	293
9.10.1.4	Bewertung der Strategie	294
9.10.2	Diversifikation	294
9.10.2.1	Die Diversifikation als Single-Skill - Multibusiness-Konzept	301
9.10.2.2	Die betroffenen Nutzenpotentiale	303
9.10.2.3	Die Korrelation mit ausgewählten Strategien	304
9.10.2.4	Die Bewertung der Strategie	306
10	Fallstudien zur Reifephase	308
10.1	Fallstudie Rieter Holding AG	308
10.1.1	Allgemeine Beschreibung der Unternehmung und seine Entwicklung	308
10.1.2	Die drei Divisionen	309
10.1.2.1	Die Konzerngruppe Spinning Systems	309
10.1.2.1.1	Die Produkte	309
10.1.2.1.2	Der Markt für Textilmaschinen	313
10.1.2.2	Die Konzerngruppe Chemical Fiber Systems	314
10.1.2.3	Die Konzerngruppe Unikeller	314
10.1.2.3.1	Die Produkte	314
10.1.2.3.2	Die Automobilbranche	316
10.1.2.3.3	Die Diversifikation "Unikeller"	316
10.1.3	Finanzanalyse	317
10.1.4	Die Erfolgsfaktoren der Rieter	319
10.1.5	Die Probleme der Rieter	319
10.1.6	Die Lebenszyklusanalyse	321
10.1.7	Die Nutzenpotentiale und die Valcor-Matrix	325
10.1.8	Die DCF-Bewertung per Ende 1990	329

6.8	Die Bewertung ausgewählter Strategien	161
6.9	Der Unternehmenswert nach Wertsteigerungsstrategien	166
6.10	Schlussfolgerungen und Zusammenfassung	169
7	Die Wachstumsunternehmung	170
7.1	Allgemeine Erläuterung	170
7.2	Das normative Management der Wachstumsunternehmung	172
7.3	Das strategische Management der Wachstumsunternehmung	174
7.4	Das operative Management der Wachstumsunternehmung	179
7.5	Die Krisen der Wachstumsunternehmung	180
7.6	Die Nutzenpotentiale der Wachstumsunternehmung	184
7.7	Die Valcor-Matrix der Wachstumsunternehmung	185
7.8	Das Zielsystem der Wachstumsunternehmung	186
7.9	Die Valcor-Matrix der Wachstumsunternehmung	188
7.10	Ausgewählte Strategien der Wachstumsunternehmung	192
→ 7.10.1	Das Eingehen von Kooperationen	192
7.10.1.1	Das Joint-venture	194
7.10.1.2	Die betroffenen Nutzenpotential	197
7.10.1.3	Die Korrelation mit ausgewählten Strategien	197
7.10.2	Der Aufbau von Kernkompetenzen	199
7.10.2.1	Allgemeine Beschreibung	199
7.10.2.2	Die betroffenen Nutzenpotentiale	202
7.10.2.3	Die Korrelation mit anderen Strategien und die Beeinflussung der Wertgeneratoren	203
8	Fallstudien zur Wachstumsphase	205
8.1	Fallstudie COS Computer Systems AG, Baden	205
8.1.1	Allgemeine Beschreibung: Die Erfolgsstory der 80er Jahre	205
8.1.2	COS wächst in alle Richtungen	207
8.1.3	Die Erfolgsfaktoren	209
8.1.4	Die Probleme	210
8.1.5	Finanzanalyse	213
8.1.6	Die Wende begann 1989	214

10.1.9	Die strategischen Möglichkeiten	333
10.1.9.1	Strategien des Gesamtkonzerns	333
10.1.9.2	Strategien der Spinning Systems	334
10.1.9.3	Strategien der Chemical Fiber Systems	335
10.1.9.4	Strategien der Unikeller	336
10.1.9.5	Die DCF-Bewertung per Ende 1991	340
10.1.10	Die Kooperation mit Saurer	342
10.1.11	Schlussfolgerung und Zusammenfassung	345
10.2	Fallstudie Calida Holding AG	347
10.2.1	Allgemeine Beschreibung der Unternehmung	347
10.2.1.1	Die Produkte	347
10.2.1.2	Die Produktion	348
10.2.1.3	Die Branche und die Unternehmungsumwelt	349
10.2.1.4	Die Erfolgsfaktoren der Unternehmung	350
10.2.2	Finanzanalyse	351
10.2.3	Die Bestimmung der Lebensphase	351
10.2.4	Die Nutzenpotentiale der Calida	354
10.2.4.1	Die Bewertung per Ende 1989 vor Wertsteigerungsstrategien	360
10.2.5	Die strategischen Möglichkeiten	363
10.2.5.1	Die eingeleiteten Strategien zwischen 1989 und 1991	363
10.2.5.2	Zusätzliche strategische Möglichkeiten	365
10.2.5.3	Weitere strategische Möglichkeiten	368
10.2.5.4	Die Bewertung per Ende 1989 nach Strategien	369
10.2.6	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen	371
11	Die Wendeunternehmung	373
11.1	Allgemeine Erläuterungen	373
11.2	Der Turnaround und verwandte Begriffe	376
11.3	Ursachen der Wendesituation	377
11.4	Das normative Management der Wendeunternehmung	379
11.5	Das strategische Management der Wendeunternehmung	381
11.6	Das operative Management der Wendeunternehmung	382
11.7	Die Nutzenpotentiale der Wendeunternehmung	382

11.8	Das Zielsystem der Wendeunternehmung	385
11.9	Ausgewählte Strategien der Wendeunternehmung	386
11.9.1	Der Turnaround	386
11.9.1.1	Beschreibung der Strategie	386
11.9.1.2	Die Korrelation mit anderen Strategien	389
11.9.1.3	Die Wirkung auf die Wertgeneratoren	389
→ 11.9.2	Die Desinvestition	390
11.9.2.1	Beschreibung der Strategie	390
11.9.2.2	Die betroffenen Nutzenpotentiale	393
11.9.2.3	Die Wirkungen auf die Wertgeneratoren	394
11.9.2.4	Die Korrelation mit anderen Strategien	395
12	Fallstudie zur Wendephase	396
12.1	Allgemeine Beschreibung der Unternehmung	396
12.1.1	Die Entwicklung und das Produkteprogramm	396
12.1.2	Ab 1988 tauchten die Probleme auf	399
12.2	Der Turnaround	400
12.3	Finanzanalyse	402
12.4	Die relevante Umwelt	403
12.5	Die Umstände, die kumuliert zur Turnaroundbedürftigkeit führten	404
12.6	Bestimmung der Lebensphase	405
12.6.1	Beurteilung der Lebensphase der Periode von 1984 bis 1987	405
12.6.2	Beurteilung der Lebensphase der Periode von 1989 bis 1991	407
12.7	Die Nutzenpotentiale der Unternehmung	409
12.8	Die strategischen Möglichkeiten Ende 1987	415
12.9	Bewertung per Ende 1987	417
12.10	Die strategischen Möglichkeiten Ende 1989	424
12.11	Bewertung per Ende 1989	426
12.12	Schlussfolgerung und Zusammenfassung	433
13	Schlussbetrachtung	435

Beilagen

Checklisten zur Bestimmung der Lebensphase	I/1 - 4
Interviewverzeichnis	II
Beschreibung der Nutzenpotentiale	III/1-3
Literaturverzeichnis	IV/1-28