

# Inhaltsübersicht

<b>A. Die Steigerung des Unternehmenswertes als Ziel der Unternehmensführung.....</b>	<b>1</b>
I. Praxisrelevanz von Konzepten wertorientierter Unternehmensführung.....	1
II. Entwicklung der ressourcenbasierten Perspektive zu einem ganzheitlichen Ansatz der Unternehmensführung .....	4
III. Untersuchung der Zielbeziehung zwischen Unternehmenswertmaximierung und dem Streben nach Kompetenzvorteilen.....	12
<b>B. Konzeption einer Zielgröße zur Messung des Erfolges kompetenzorientierter Strategien .....</b>	<b>15</b>
I. Ermittlung der Ressourcenposition .....	15
II. Veränderung der Ressourcenposition.....	29
III. Erfassung der Ressourcenposition in der Unternehmensbewertung.....	44
<b>C. Ein System-Dynamics-Modell der kompetenzorientierten Unternehmensführung.....</b>	<b>57</b>
I. Methodische Grundlagen des gewählten Simulationsansatzes .....	57
II. Modellierung des Ressourcensystems eines Unternehmens .....	63
III. Validierung des Referenzmodells .....	110

---

<b>D. Analyse der Auswirkungen kompetenzorientierter Strategien auf den ressourcenbasierten Unternehmenswert.....</b>	<b>125</b>
I. Wertmaximierendes Verhalten im kompetenzbasierten Wettbewerb .....	125
II. Maßnahmen zur Erhöhung der investierbaren Mittel bei reaktivem Kompetenzwettbewerb.....	136
III. Veränderung der Allokation der investierbaren Mittel zur Unterstützung der Strategie Kompetenzführerschaft .....	150
IV. Endogenisierung exogener Parameter .....	162
V. Einfluss des Marktumfeldes auf die Wahl der kompetenzbasierten Strategie bei reaktivem Kompetenzwettbewerb.....	179
<b>E. Der ressourcenbasierte Unternehmenswert als Steuerungsgröße kompetenzorientierter Strategien .....</b>	<b>193</b>

# Inhaltsverzeichnis

Geleitwort.....	V
Vorwort Autor .....	VII
Inhaltsübersicht .....	IX
Inhaltsverzeichnis .....	XI
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis .....	XV
<b>A. Die Steigerung des Unternehmenswertes als Ziel der Unternehmensführung.....</b>	<b>1</b>
I. Praxisrelevanz von Konzepten wertorientierter Unternehmensführung.....	1
II. Entwicklung der ressourcenbasierten Perspektive zu einem ganzheitlichen Ansatz der Unternehmensführung .....	4
III. Untersuchung der Zielbeziehung zwischen Unternehmenswertmaximierung und dem Streben nach Kompetenzvorteilen.....	12
<b>B. Konzeption einer Zielgröße zur Messung des Erfolges kompetenzorientierter Strategien .....</b>	<b>15</b>
I. Ermittlung der Ressourcenposition .....	15
1. Begriffliche Grundlagen.....	15
2. Kategorisierung der Unternehmensressourcen .....	17
3. Bestimmungsfaktoren strategisch wichtiger Ressourcen.....	26
II. Veränderung der Ressourcenposition.....	29
1. Voraussetzungen erfolgreicher Ressourcenakkumulation .....	31
2. Prozess der Ressourcenakkumulation.....	34
3. Kompetenzorientierte Strategieformulierung .....	38

III. Erfassung der Ressourcenposition in der Unternehmensbewertung.....	44
1. Eignung klassischer Bewertungsverfahren.....	44
2. Berücksichtigung immaterieller Ressourcen in Verfahren der strategischen Unternehmensbewertung .....	48
3. Konzeption einer ressourcenbasierten Unternehmensbewertung.....	53
<b>C. Ein System-Dynamics-Modell der kompetenzorientierten Unternehmensführung.....</b>	<b>57</b>
I. Methodische Grundlagen des gewählten Simulationsansatzes .....	57
II. Modellierung des Ressourcensystems eines Unternehmens .....	63
1. Grundstruktur des Modells .....	63
2. Modellbeschreibung .....	66
a) Darstellung der materiellen und immateriellen Ressourcen.....	67
aa) Wertmäßiger und kapazitiver Bestand des Anlagevermögens.....	67
bb) Intellektuelles Kapital als Grundlage der Kompetenzentwicklung.....	70
cc) Ermittlung des Kompetenzbestandes.....	79
b) Strategien zur Veränderung der relativen Kompetenzposition .....	83
c) Attraktivität der Ressourcenarten als Entscheidungsgrundlage für die Allokation der investierbaren Mittel.....	86
aa) Beurteilung der Ressourcenattraktivität .....	86
bb) Allokation der investierbaren Mittel.....	89
cc) Ermittlung des Investitionsumfanges je Ressourcenart .....	91

d) Quellen finanzieller Mittel zur Ressourcenakkumulation.....	97
aa) Investierbare Mittel aus laufender Geschäftstätigkeit .....	97
bb) Investierbare Mittel aus der Finanzierungstätigkeit .....	99
e) Ressourcenakkumulation in einem stabilen Umfeld.....	105
III. Validierung des Referenzmodells .....	110
1. Allgemeines zur Feststellung der Realitätskonformität formaler Modelle .....	110
2. Modellvalidierung .....	114
3. Darstellung und Analyse des Referenzverhaltens .....	119
<b>D. Analyse der Auswirkungen kompetenzorientierter Strategien auf den ressourcenbasierten Unternehmenswert.....</b>	<b>125</b>
I. Wertmaximierendes Verhalten im kompetenzbasierten Wettbewerb .....	125
1. Aktiver Kompetenzwettbewerb .....	126
2. Reaktiver Kompetenzwettbewerb.....	129
3. Verzicht eines Unternehmens auf die Teilnahme am kompetenzbasierten Wettbewerb.....	134
II. Maßnahmen zur Erhöhung der investierbaren Mittel bei reaktivem Kompetenzwettbewerb.....	136
1. Vollständige Erfüllung der Ausschüttungserwartung der Anteilseigner .....	137
2. Verzicht auf Ausschüttungen bei Verfolgung der Strategie Kompetenzführerschaft .....	141
3. Temporäre Aussetzung der Tilgungszahlungen .....	146

III. Veränderung der Allokation der investierbaren Mittel zur Unterstützung der Strategie Kompetenzführerschaft .....	150
1. Vorrangige Deckung des Bedarfs an Werterhaltungsinvestitionen Anlagevermögen.....	151
2. Gleichgewichtete Investitionsverteilung auf Human- und Strukturkapital unter Vernachlässigung des Bedarfes an Werterhaltungsinvestitionen Anlagevermögen.....	154
3. Auswirkungen einer unterschiedlichen Gewichtung des Kompetenzbeitrages von Human- und Strukturkapital.....	157
IV. Endogenisierung exogener Parameter .....	162
1. Berücksichtigung eines kompetenzbedingten Preisaufschlages .....	162
2. Realisierung eines kompetenzbedingten Aufwandsvorteils .....	168
3. Kompetenzvorteilabhängige Variation des Imitationskostenfaktors .....	173
V. Einfluss des Marktumfeldes auf die Wahl der kompetenzbasierten Strategie bei reaktivem Kompetenzwettbewerb.....	179
1. Konstant wachsendes Marktvolumen .....	180
2. Konstant schrumpfendes Marktvolumen .....	184
3. Schwankend wachsendes Marktvolumen .....	187
<b>E. Der ressourcenbasierte Unternehmenswert als Steuerungsgröße kompetenzorientierter Strategien .....</b>	<b>193</b>
<b>Anhang I: Übersicht über die Modellgleichungen .....</b>	<b>197</b>
<b>Anhang II: Listing des Vensim-Basismodells in alphabetischer Reihenfolge .....</b>	<b>253</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>297</b>

## **Abbildungs- und Tabellenverzeichnis**

### **Verzeichnis der Abbildungen**

Abbildung B-1:	Zusammensetzung des Intellektuellen Kapitals nach Skandia.....	23
Abbildung B-2:	Handlungsoptionen bei Identifikation einer strategischen Lücke.....	30
Abbildung B-3:	Voraussetzungen erfolgreicher Ressourcenakkumulation auf organisationaler Ebene.....	33
Abbildung B-4:	Das Traktorenmodell als Abbild des Ressourcenakkumulationsprozesses.....	37
Abbildung B-5:	Strategiearten nach Mintzberg.....	39
Abbildung B-6:	Formen des kompetenzbasierten Wettbewerbes.....	42
Abbildung C-1:	Transparenzschaffung auf den vier Strukturebenen eines sozialen Systems.....	59
Abbildung C-2:	Der Modellierungsprozess als Element des Problemlösungsprozesses.....	60
Abbildung C-3:	Tabellenfunktion zur Berücksichtigung qualitativer Größen.....	62
Abbildung C-4:	Überblick über die wesentlichen Kausalbeziehungen des Modells.....	64
Abbildung C-5:	Strukturdiagramm Anlagevermögen.....	70
Abbildung C-6:	Mögliche Verläufe des Zusammenhangs zwischen Relativem Niveau Humankapital und Wirkungsfaktor Erhöhungsinvestition Humankapital.....	73
Abbildung C-7:	Strukturdiagramm Humankapital.....	75
Abbildung C-8:	Strukturdiagramm Strukturkapital.....	79

Abbildung C-9:	Strukturdiagramm Kompetenz .....	82
Abbildung C-10:	Strukturdiagramm Eigenkapital .....	101
Abbildung C-11:	Strukturdiagramm Fremdkapital .....	104
Abbildung C-12:	Systemgrenze .....	116
Abbildung C-13:	Entwicklung des Strukturkapitals im Basismodell .....	118
Abbildung C-14:	Veränderung der investierbaren Mittel.....	120
Abbildung C-15:	Investierbare Mittel und Investitionsbedarf.....	121
Abbildung C-16:	Entwicklung des Intellektuelles Kapital-Kompetenz- Indexes und seiner Komponenten .....	122
Abbildung C-17:	Entwicklung des ressourcenbasierten Unternehmens- wertes A und seiner Komponenten im Referenzlauf.....	123
Abbildung D-1:	Wertentwicklung des Unternehmens A bei aktivem und passivem Kompetenzwettbewerb .....	126
Abbildung D-2:	Entwicklung der Komponenten des ressourcen- basierten Unternehmenswertes von Unternehmen A bei passivem und aktivem Kompetenzwettbewerb .....	127
Abbildung D-3:	Ursache für die Wertentwicklung des Buchwertes Anlagevermögen bei aktivem Kompetenzwettbewerb....	128
Abbildung D-4:	Vergleich der Bestandsentwicklung der immateriellen Ressourcen zwischen passivem und aktivem Kompetenzwettbewerb.....	129
Abbildung D-5:	Unternehmenswertentwicklung bei reaktivem Kompetenzwettbewerb.....	130
Abbildung D-6:	Entwicklung des Intellektuelles Kapital-Kompetenz- Indexes bei reaktivem Kompetenzwettbewerb.....	130
Abbildung D-7:	Kompetenzentwicklung bei reaktivem Kompetenz- wettbewerb .....	132
Abbildung D-8:	Eigen- und Fremdkapitalentwicklung bei reaktivem Kompetenzwettbewerb .....	133
Abbildung D-9:	Entwicklung der Marktanteile bei Verzicht eines Unternehmens auf die Teilnahme am kompetenz- basierten Wettbewerb .....	134

Abbildung D-10:	Verlauf der Bewertung von den materiellen Ressourcen und dem Intellektuellen Kapital bei Verzicht des Unternehmens B auf die Teilnahme am kompetenzbasierten Wettbewerb .....	135
Abbildung D-11:	Einfluss unterschiedlicher Dividendenpolitik auf die Eigenkapitalentwicklung .....	137
Abbildung D-12:	Konsequenzen einer unterschiedlichen Dividendenpolitik für die Fremdkapitalentwicklung .....	138
Abbildung D-13:	Auswirkung der unterschiedlichen Dividendenpolitik auf die Bewertung des Humankapitals .....	139
Abbildung D-14:	Kompetenzentwicklung im reaktiven Kompetenzwettbewerb bei unterschiedlicher Dividendenpolitik .....	140
Abbildung D-15:	Vergleich der Unternehmenswertentwicklung bei unterschiedlicher Dividendenpolitik .....	141
Abbildung D-16:	Entwicklung von Eigen- und Fremdkapital des Unternehmens A bei Verzicht auf Ausschüttungen .....	142
Abbildung D-17:	Folgen unterschiedlicher Dividendenpolitik von Unternehmen A für dessen Human- und Strukturkapital .....	143
Abbildung D-18:	Alternieren des Kompetenzvorteils zwischen Unternehmen A und B .....	144
Abbildung D-19:	Relative Angebotsattraktivität und Ist-Absatzmengen bei reaktivem Kompetenzwettbewerb und unterschiedlicher Dividendenpolitik der Unternehmen .....	145
Abbildung D-20:	Vergleich der Effekte von Maßnahmen zur Steigerung der Mittelzuflüsse auf den ressourcenbasierten Unternehmenswert bei reaktivem Kompetenzwettbewerb .....	146
Abbildung D-21:	Sensitivität des ressourcenbasierten Unternehmenswertes A für unterschiedliche Tilgungsquoten .....	147
Abbildung D-22:	Sensitivität des ressourcenbasierten Unternehmenswertes A für den Zeitpunkt des Tilgungsbeginns .....	148

Abbildung D-23:	Vergleich der Unternehmenswertentwicklung der Wettbewerber bei späterem Einsetzen der Tilgungszahlungen und überproportional hoher Tilgungsquote von Unternehmen A .....	148
Abbildung D-24:	Gegenüberstellung der Kompetenzentwicklung bei unterschiedlicher Tilgungspolitik.....	149
Abbildung D-25:	Entwicklung der Verschuldung von Unternehmen A bei vorrangiger Deckung des Bedarfes an Werterhaltungsinvestitionen Anlagevermögen .....	152
Abbildung D-26:	Variablenübersicht von Unternehmen A .....	153
Abbildung D-27:	Szenarienvergleich der Entwicklung des Buchwertes Anlagevermögen A .....	154
Abbildung D-28:	Kompetenzentwicklung bei veränderter Allokation der finanziellen Ressourcen.....	155
Abbildung D-29:	Folgen der Umverteilung der investierbaren Mittel zu Gunsten des Intellektuellen Kapital auf Seiten des Unternehmens A für die Entwicklung der Finanzpositionen der Unternehmen .....	156
Abbildung D-30:	Wertentwicklung bei veränderter Allokation der investierbaren Mittel .....	156
Abbildung D-31:	Entwicklung von Human- und Strukturkapital bei unterschiedlicher Gewichtung ihrer Kompetenzbeiträge.....	158
Abbildung D-32:	Vergleich der Kompetenzentwicklung bei unterschiedlicher Gewichtung der Kompetenzbeiträge von Human- und Strukturkapital von Unternehmen A .....	159
Abbildung D-33:	Vergleich der Unternehmenswertentwicklung bei unterschiedlicher Gewichtung der Kompetenzbeiträge von Human- und Strukturkapital von Unternehmen A ...	160
Abbildung D-34:	Auswirkung des kapazitiv bedingten Kompetenzveränderungsdruckes auf den Bedarf an Erweiterungsinvestitionen .....	163
Abbildung D-35:	Kompetenzveränderung und Kompetenzbestand der Unternehmen A und B.....	164

Abbildung D-36:	Folgen der Endogenisierung des Marktpreises für das Intellektuelle Kapital .....	164
Abbildung D-37:	Zusammenhang zwischen relativer Angebotsattraktivität und Erfüllungsfaktor Ausschüttungserwartung.....	165
Abbildung D-38:	Folgen eines kompetenzbasierten Preisaufschlages für die Finanzpositionen .....	167
Abbildung D-39:	Entwicklung des ressourcenbasierten Unternehmenswertes bei Koppelung des Marktpreises an die Kompetenzposition .....	168
Abbildung D-40:	Gegenläufige Entwicklung von Kompetenzbestand und Kompetenz-Aufwand-Multiplikator.....	169
Abbildung D-41:	Entwicklung der investierbaren Mittel aus laufender Geschäftstätigkeit und des Investitionsbedarfes mit und ohne Berücksichtigung von kompetenzbedingten Aufwandsvorteilen .....	170
Abbildung D-42:	Entwicklung von Eigen- und Fremdkapital bei Berücksichtigung kompetenzbedingter Aufwandsvorteile ..	171
Abbildung D-43:	Einfluss des Aufwandsvorteils auf den Buchwert Anlagevermögen des als Kompetenzführer agierenden Unternehmens .....	172
Abbildung D-44:	Entwicklung des ressourcenbasierten Unternehmenswertes ohne und mit Berücksichtigung kompetenzbedingter Preis- bzw. Aufwandsvorteile .....	173
Abbildung D-45:	Langfristiger Erfolg der Strategie Kompetenzführerschaft bei Existenz von Kostennachteilen auf Seiten des Kompetenzfolgers .....	175
Abbildung D-46:	Entwicklung des ressourcenbasierten Unternehmenswertes im Fall von Kostennachteilen bei der Kompetenzimitation .....	175
Abbildung D-47:	Szenarienvergleich der Ist-Absatzmenge A .....	176
Abbildung D-48:	Szenarienvergleich der Finanzpositionen der Unternehmen A und B.....	177
Abbildung D-49:	Szenarienvergleich des Buchwertes Anlagevermögen beider Unternehmen .....	178
Abbildung D-50:	Unterstellte Entwicklungen des Marktvolumens.....	180

Abbildung D-51:	Kapazitätsentwicklung bei konstant wachsendem Marktvolumen .....	180
Abbildung D-52:	Das Intellektuelle Kapital des Unternehmens A bei konstant wachsendem Marktvolumen .....	181
Abbildung D-53:	Entwicklung der Finanzpositionen bei konstant wachsendem Marktvolumen .....	182
Abbildung D-54:	Kompetenzentwicklung und ressourcenbasierter Unternehmenswert bei konstant wachsendem Marktvolumen.....	183
Abbildung D-55:	Entwicklung der Ist-Absatzmengen bei konstant schrumpfendem Marktvolumen .....	184
Abbildung D-56:	Veränderung der Finanzpositionen in einem konstant schrumpfenden Marktvolumen.....	185
Abbildung D-57:	Entwicklung der Intellektuelles Kapital-Kompetenz-Indexe bei konstant schrumpfendem Marktvolumen .....	186
Abbildung D-58:	Entwicklung der Kapazitäten bei schwankend wachsendem Marktvolumen .....	188
Abbildung D-59:	Verhältnis von Kompetenzentwicklung und relativer Angebotsattraktivität bei schwankend wachsendem Marktvolumen .....	188
Abbildung D-60:	Verlauf der Finanzpositionen bei schwankend wachsendem Marktvolumen .....	190
Abbildung D-61:	Entwicklung des Intellektuellen Kapitals und des ressourcenbasierten Unternehmenswertes bei schwankend wachsendem Marktvolumen.....	191

**Verzeichnis der Tabellen**

Tabelle B-1:	Kategorisierung der Ressourcenarten nach ihrer Wahrnehmbarkeit durch den Kunden.....	25
Tabelle B-2:	Beispiele für Anlässe der Unternehmensbewertung.....	45
Tabelle B-3:	Bewertungsverfahren für immaterielle Ressourcen .....	49
Tabelle B-4:	Beispiel für die Bewertung des Humankapitals zur Ermittlung des IKKI's.....	55
Tabelle C-1:	Nummerierungssystematik der Modellgleichungen.....	66
Tabelle C-2:	Beurteilung der Ressourcenattraktivität in Abhängigkeit der Kompetenzstrategie .....	87
Tabelle C-3:	Initialwerte für die prozentualen Investitionsanteile in Abhängigkeit der Kompetenzstrategie .....	89
Tabelle C-4:	Prüfungsbereiche und ausgewählte Prüfverfahren für System-Dynamics-Modelle.....	114
Tabelle C-5:	Übersicht und Zuordnung der Tabellenfunktionen .....	117
Tabelle C-6:	Wertentwicklung zentraler Variablen im Referenzlauf... ..	119