

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	V
Vorwort	IX
Abkürzungsverzeichnis	XI

Kapitel 1

Wertorientierung – vom Reizwort öffentlicher Diskussion zum universell anwendbaren Managementkonzept	1
1.1 Differenzierung zwischen Wertschaffung und Wertverteilung – die Grundlage für breiten Konsens	4
1.2 Management der Unternehmenswerte – der Schlüssel zum Erfolg in der New Economy	6
1.3 Gesucht: ein Gesamtkonzept zur wertorientierten Strategieentwicklung und Unternehmensführung	10

Kapitel 2

Zielformulierung	15
2.1 Interne Anspruchshaltung	19
2.1.1 Impact von Visionen	20
2.1.2 Visionen als Instrument der Unternehmensführung	22
2.1.2.1 Formulierung von Visionen	23
2.1.2.1.1 Vier Erfolgskriterien für Visionen	23
2.1.2.1.2 Generierung von Ideen für Visionen	26
2.1.2.1.3 Ableitung von Visionen	28
2.1.2.2 Verankerung von Visionen	31
2.1.2.3 Leben von Visionen	34
2.1.3 Anpassung und Erneuerung von Visionen	35
2.2 Externe Erwartungen	36
2.2.1 Steigerung des Börsenwerts als Aufgabe der Unternehmensführung	37
2.2.2 Analyse des Börsenwerts zur Ermittlung des Handlungsbedarfs ..	39
2.2.2.1 TRS-Dekomposition: Welche Faktoren haben die Veränderung des Eigenkapitalwerts in der Vergangenheit am stärksten beeinflusst?	41
2.2.2.2 Strategic Control Map: Wie schätzt der Markt die strategische Positionierung eines Unternehmens ein?	45
2.2.2.3 Growth Target Analysis: Entspricht das geplante Cashflow-Wachstum der vom Markt unterstellten Wachstumsrate?	48

2.2.2.4	Growth Option Pipeline: Welche Initiativen sind erforderlich, um die Wachstumsvorgaben des Markts zu erfüllen?	50
2.2.3	Verzerrungen des Börsenwerts auf Grund von Marktirrationalismen	53
2.2.4	Das Beispiel DaimlerChrysler	56
2.3	Integrierte Zielfunktion – zum Abgleich von internem Anspruchsniveau und Kapitalmarkterwartungen	61
2.3.1	Identifikation des Anpassungsbedarfs	61
2.3.2	Synchronisation von internem Anspruchsniveau und externen Erwartungen	63
2.3.3	Definition der wertorientierten Zielfunktion für die Strategieentwicklung	66

Kapitel 3

	Strategie als Weg – Wertsteigerung als Leitziel	67
3.1	Konzeptionelle Anforderungen	72
3.1.1	Die Einflussfaktoren des Unternehmenswerts	72
3.1.1.1	Steigerung des Free Cashflow	73
3.1.1.2	Senkung des Kapitalkostensatzes	74
3.1.2	Von Ansatzpunkten zu strategischen Handlungsfeldern	75
3.2	Fünf Denkschulen – der Beitrag der Strategieforschung	77
3.2.1	Positionierungsschule	80
3.2.2	Ressourcenschule	81
3.2.3	Transaktionskostenschule	82
3.2.4	Leistungsprozessschule	84
3.2.5	Interdependenzschule	84
3.3	Wertorientierung als Integrations- und Handlungsrahmen	86
3.3.1	Wachstum	86
3.3.2	Operative Exzellenz	87
3.3.3	Finanz-/Vermögensstruktur	87
3.3.4	Unternehmensportfolio	88
3.3.5	Entwicklung einer wertorientierten Gesamtstrategie	89
3.4	Absicherung der strategischen Flexibilität	90
3.4.1	Wertorientierte Neuausrichtung der Gesamtstrategie	92
3.4.1.1	Situationsanalyse (Schritt 1)	92
3.4.1.2	Ideengenerierung (Schritt 2)	93
3.4.1.3	Strategiebildung (Schritt 3)	94
3.4.2	Kontinuierliche Weiterentwicklung der Strategie	95

Kapitel 4

Vier Wegweiser für ein Wertsteigerungsprogramm	99
4.1 Wertsteigerungshebel: Wachstum	102
4.1.1 Wachstum als Motor der Unternehmensentwicklung	103
4.1.1.1 Keine dauerhafte Wertsteigerung ohne Wachstum	103
4.1.1.2 Wachstumsbedarf in jeder Phase des Geschäfts- lebenszyklus	108
4.1.2 Management der kurz- und langfristigen Wachstumserwartungen	110
4.1.2.1 Rolle kurzfristiger Wachstumsstrategien	114
4.1.2.1.1 Stellenwert der drei Zeithorizonte	114
4.1.2.1.2 Praxisbeispiel Siemens ICM	116
4.1.2.2 Rolle langfristiger Wachstumsstrategien	119
4.1.2.2.1 Immaterielle Vermögenswerte und Unternehmenswert	120
4.1.2.2.2 Erscheinungsformen von Intangible Capital ...	123
4.1.2.2.3 Typische Eigenschaften von Intangible Capital .	130
4.1.3 Ableitung eines Short-Term-Wachstumsprogramms	131
4.1.3.1 Schritt 1: Wachstum als strategisches Ziel etablieren ...	132
4.1.3.2 Schritt 2: Teilnahme am Strategieprozess festlegen	133
4.1.3.3 Schritt 3: Innovationsgrad der Wachstumsoptionen definieren	134
4.1.3.4 Schritt 4: Wachstumsoptionen suchen und beschreiben ..	136
4.1.3.5 Schritt 5: Wachstumsoptionen auswählen	138
4.1.4 Erschließung von strategisch relevantem Intangible Capital	139
4.1.4.1 Bestandsaufnahme immaterieller Vermögenswerte	140
4.1.4.2 Umwandlung in Intangible Capital	144
4.1.4.3 Geschäftliche Nutzung von strategischem Intangible Capital	145
4.2 Wertsteigerungshebel: operative Exzellenz	148
4.2.1 Fokussierung auf die wesentlichen Prozesse	150
4.2.2 Von der Leistungsmessung zur Leistungsoptimierung	151
4.2.2.1 Wettbewerbsperspektive	154
4.2.2.2 Marktperspektive	156
4.2.2.3 Empirische Perspektive	158
4.2.2.4 Technische Perspektive	159
4.2.3 Gestaltung von OE-Programmen	161
4.2.3.1 Phase 1: Vereinfachung der Leistungserstellung	163
4.2.3.2 Phase 2: Unternehmensübergreifende Neugestaltung der Wertschöpfungskette	164
4.2.3.3 Phase 3: Steigerung der unternehmensinternen operativen Leistungsfähigkeit	169
4.3 Wertsteigerungshebel: Finanz-/Vermögensstruktur	172
4.3.1 Reduktion des benötigten Kapitals	173
4.3.1.1 Optimierung der Nettoforderungsposition	173

4.3.1.2	Abbau von Lagerbeständen	175
4.3.1.3	Reduktion des Anlagevermögens	177
4.3.2	Senkung der Kapitalkosten	179
4.3.2.1	Anpassung der Kapitalstruktur	180
4.3.2.2	Senkung der Zinserwartungen für Fremd- und Eigenkapital.	185
4.3.3	Aktives Kapitalkostenmanagement	187
4.4	Wertsteigerungshebel: Portfoliosteuerung	189
4.4.1	Heutiger M&A-Boom – und was sich dahinter verbirgt	190
4.4.1.1	Wirkung makroökonomischer Trends.	191
4.4.1.2	Strukturwandel der Märkte	192
4.4.2	M&A-Transaktionen – nicht vorteilhafter als eine 1:1-Wette	193
4.4.2.1	Kein Patentrezept für alle Industrien	195
4.4.2.2	Hohe Erfolgsbarrieren bei der Umsetzung	196
4.4.3	Unternehmensstruktur – der Schlüssel zur erfolgreichen Portfoliosteuerung.	198
4.4.3.1	Fokussiertes Unternehmen	199
4.4.3.2	Finanzholding	201
4.4.3.3	Mischkonzern	205
4.4.3.4	Fragmentiertes Unternehmen	209
4.4.4	Entflechtung und Übernahme – zur Technik von M&A-Aktivitäten	211
4.4.4.1	Optionen zur Entflechtung.	212
4.4.4.2	Freundliche und feindliche Übernahmen	215

Kapitel 5

	Umsetzung der Wertstrategie	219
5.1	Schaffen der organisatorischen Rahmenbedingungen	221
5.1.1	Leistungsträger	223
5.1.1.1	Systematische Lückenanalyse	225
5.1.1.2	Suche nach Talenten und Leistungsträgern	227
5.1.1.3	Integration und Entwicklung von Mitarbeitern	229
5.1.1.4	Binden von Leistungsträgern	231
5.1.1.4.1	Aktioptionen – und ihre Nachteile	234
5.1.1.4.2	Reformvorschläge für Aktioptionen.	236
5.1.1.4.3	Alternative monetäre Anreizsysteme	238
5.1.2	Individuelle Einstellung von Mitarbeitern	240
5.1.2.1	Motivation	241
5.1.2.2	Interaktion	243
5.1.3	Organisationsstruktur	245
5.1.3.1	Anforderungen an eine wertorientierte Organisations- struktur.	246
5.1.3.1.1	Einfache und klar strukturierte Verantwortungsbereiche	247

5.1.3.1.2	Ausrichtung an geschäftsspezifischen Engpässen	248
5.1.3.1.3	Mehrdimensionalität der organisatorischen Zuordnung	250
5.1.3.2	Regelmäßige Überprüfung und Weiterentwicklung der Organisationsstruktur	251
5.2	Wertorientiertes Controlling	252
5.2.1	Operative Kontrolle des Wertsteigerungsprogramms	256
5.2.1.1	Maßnahmencontrolling	257
5.2.1.2	Operatives Wirkungscontrolling	258
5.2.1.2.1	Kontrolle der Einzelmaßnahmen	258
5.2.1.2.2	Balanced Scorecards zur wertorientierten Maßnahmenkontrolle	260
5.2.2	Strategische Kontrolle des Wertsteigerungsprogramms	263
5.2.2.1	Performancekontrolle	264
5.2.2.1.1	Steuerung durch Residualgewinnverfahren	264
5.2.2.1.1.1	Economic Value Added (EVA)	265
5.2.2.1.1.2	Cash Value Added (CVA)	268
5.2.2.1.1.3	EVA- und CVA-Konzepte im Vergleich	269
5.2.2.1.2	Steuerung nach Liquiditätsaspekten	270
5.2.2.2	Prämissenkontrolle	272
5.2.2.3	Durchführungskontrolle	274
5.3	Kommunikation mit dem Kapitalmarkt	276
5.3.1	Gezieltere Adressatenauswahl	279
5.3.2	Wahrhaftigkeit der Inhalte	279

Kapitel 6

Fazit: Wertorientierte Führung als Managementaufgabe	281
Autoren- und Mitarbeiterverzeichnis	285
Literaturverzeichnis	289
Stichwortverzeichnis	295