

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Einleitung	13
I FutureValue – ein integriertes Strategisches Managementsystem	13
II Wissenschaftliche Grundlagen des Strategischen Managements	14
III Das Paradigma der Wertorientierung	23
IV Das FutureValue-Konzept im Überblick	29
IV.I Die Intention von FutureValue	29
IV.II Wie laufen FutureValue-Wertsteigerungsprojekte ab?	29
V Lust oder Leid: Der richtige Zeitpunkt für FutureValue	37
VI FutureValue ohne Wertorientierung und Shareholder Value?	40
1 Modul 1: Vision und Leitbild	43
1.1 Unternehmensvision und Leitbild: Grundlage für jeden Unternehmenserfolg	43
1.2 Grundlegende Gedanken zu Visionen	44
1.3 Echte und unechte Visionen	47
1.4 Die Vision bedingt das Leitbild mit seinen Werten (core value)	49
1.5 Umsetzung: Die Vision erkennen	50
2 Modul 2: Geschäftslogik	53
2.1 Geschäftslogik und Erfolgsfaktoren	53
2.2 Erfolgsfaktoren von Unternehmen – theoretische Erklärungsansätze	54
2.2.1 Ressourcenorientierte Ansätze: Stärken, Schwächen und Kernkompetenzen	54
2.2.2 Industrieökonomischer Ansatz	55
2.2.3 Weitere Erklärungen für Unternehmenserfolg	57
2.2.4 Zusammenfassung	58
2.3 Erfolgsfaktoren von Unternehmen – empirische Ergebnisse	58
2.4 Erfolgsfaktor und Geschäftslogik: ein Beispiel	63
2.5 Umsetzung: Geschäftslogik erarbeiten	64
3 Modul 3: Markt- und Trendanalyse	67
3.1 Trends und Trendanalyse	67
3.2 Trends und Transaktionskosten	69
3.2.1 Einleitung: Welche Trends dominieren die Zukunft?	69

8 Inhaltsverzeichnis

3.2.2 Sinkende Transaktionskosten: der wichtigste Basistrend	70
3.3 Weitere Megatrends im Überblick	72
3.4 Branchen- und Wettbewerbsanalyse	75
3.5 Umsetzung: Markt- und Trendanalyse durchführen	78
4 Modul 4: Status-quo-Analyse des Unternehmens	81
4.1 Grundlegende Instrumente der Unternehmensanalyse	81
4.1.1 Bedeutung von Unternehmensanalysen (Status-quo-Analyse)	81
4.1.2 Anforderungen an eine Unternehmensanalyse	81
4.2 Status-quo von Unternehmen – der Value-Check	82
4.2.1 Grundidee des Value-Checks: Eine fundierte Lageanalyse	82
4.2.2 Value-Check (1): Erfolgspotenziale aus der Sicht der Geschäftsführung	84
4.2.3 Value-Check (2): Schriftliche Mitarbeiterbefragung (Benchmark-Ansatz)	90
4.2.4 Value-Check (3): Wertorientierte Jahresabschlussanalyse	92
4.2.5 Status-quo und erste Verbesserungspotenziale	99
4.3 Umsetzung der Status-quo-Analyse	101
5 Modul 5: Werttreiberanalyse	103
5.1 Überblick zur „Werttreiberanalyse“	103
5.2 Methodische Grundlagen	103
5.2.1 Unternehmenswert und FutureValue	103
5.2.2 Anlässe der Unternehmensbewertung	105
5.3 Methoden der Unternehmensbewertung	106
5.3.1 Überblick	106
5.3.2 Gesamtbewertungsverfahren	107
5.3.3 Einzelbewertungsverfahren (Substanzwertbetrachtung)	108
5.3.4 Mischverfahren	109
5.3.5 Methodische Ansätze zur Herleitung der Kapitalkostensätze	111
5.4 Berechnung des Unternehmenswertes und Werttreibermodell	117
5.4.1 Grundlagen und Herausforderungen	117
5.4.2 Prognosen der freien Cash-Flows	118
5.4.3 Herleitung der Kapitalkostensätze im FutureValue-Konzept	119
5.4.4 Einfacher Ansatz zur Berechnung des Unternehmenswertes	120
5.4.5 Ein zweistufiger Ansatz zur Berechnung des Unternehmenswertes	122
5.4.6 Wertbeitrag einer Periode	124
5.5 Bewertung strategischer Optionen	126
6 Modul 6: Strategische Konzeption	131
6.1 Grundgedanken der strategischen Planung	131

6.2	Portfoliostrategie: Die Wahl der strategischen Geschäftseinheiten	136
6.2.1	Aufgabe des Portfoliomanagements	136
6.2.2	Die qualitative Betrachtung: Marktportfolio	138
6.2.3	Die quantitative Betrachtung: Portfoliosteuerung mittels Marakon-Matrix	142
6.2.4	Sind diversifizierte Unternehmen sinnvoll?	144
6.2.5	Sind besonders rentable Geschäftsfelder immer risikoreich?	147
6.2.6	Verfahren für die operative Eigenkapitalallokation im Portfolio	148
6.2.7	Vorgehen zur Erarbeitung einer Portfoliostrategie	151
6.3	Entwicklung der Geschäftsstrategie einer strategischen Geschäftseinheit (SGE)	153
6.3.1	Inhalte einer Unternehmensstrategie	155
6.3.2	Strategische Spezialprobleme	161
6.4	Umsetzung: Orientierungsfragen einer Unternehmensstrategie	166
7	Modul 7: Kompetenzentwicklung	171
7.1	Kernkompetenzen operationalisieren	171
7.1.1	Kompetenzprofile von Unternehmen	171
7.1.2	Kompetenztyp	171
7.1.3	Kompetenzstruktur	172
7.1.4	Kompetenzschwerpunkte	174
7.2	Unternehmenskompetenz und Mitarbeiterkompetenz – das Kompetenzmodell	178
7.3	Umsetzung	179
8	Modul 8: Strategische Organisationsgestaltung und Prozessoptimierung	181
8.1	Strategie und Organisation	181
8.2	Strategische Organisationsentwicklung	181
8.2.1	Organisation im unternehmerischen Kontext	183
8.2.2	Aufbauorganisation	183
8.2.3	Ablauforganisation	184
8.3	Strategische Organisationsgestaltung: Unternehmensgestaltung	185
8.4	Einige Grundprinzipien der Organisationsgestaltung	187
8.5	Kostenmanagement im Kontext der Organisationsgestaltung	192
8.6	Optimierung von Geschäftsprozessen	194
8.6.1	Geschäftsprozesse	194
8.6.2	Ablauf für ein betriebliches Effizienzsteigerungsprogramm	194
8.6.3	Modellierung und Verbesserung der Geschäftsprozesse	195
8.6.4	Maßnahmenkonkretisierung, Umsetzung und Kontrolle	196
8.7	Umsetzung: Gestaltung der Unternehmensorganisation	197

10 Inhaltsverzeichnis

9 Modul 9: Finanz- und Risikomanagement	199
9.1 Grundlagen des Finanz- und Risikomanagements	199
9.1.1 Finanz- und Risikomanagement: Einführender Überblick	199
9.1.2 Kapitalmarkttheoretische Grundlagen des Finanz- und Risikomanagements	200
9.2 Kapitalbedarf und Finanzierung	203
9.3 Risikomanagement	205
9.3.1 Wertorientierte Unternehmensführung: Chancen und Gefahren managen	205
9.3.2 Kernfragen des strategischen Risikomanagements	206
9.3.3 Identifikation, Messung und Aggregation von Risiken	207
9.3.4 Organisatorische Gestaltung von Risikomanagement-Systemen	215
9.4 Risikomanagement und Rating	217
9.4.1 Einleitung	217
9.4.2 Rating-Kriterien – eine Übersicht	218
9.4.3 Entwicklung einer Rating-Strategie	221
9.4.4 Checkliste – Optimierung des Rating	225
9.5 Risiko-Kompass: IT-Instrument für Risikomanagement und Rating	226
9.6 Umsetzung: Finanzierung sichern und Risikomanagement etablieren	227
10 Modul 10: Markt und Kunde	229
10.1 Die Marketingstrategie	229
10.2 Segmentierung und Positionierung	229
10.3 Entwicklung einer Marketingstrategie	235
10.3.1 Von der Kundenbefragung zur Marketingstrategie	235
10.3.2 Wünsche des Kunden und dessen Kaufkriterien ermitteln	236
10.3.3 Segmentierung der Kundengruppen	240
10.3.4 Produktpositionierung und Differenzierung	240
10.4 Marketing-Mix	241
10.4.1 Grundlagen	241
10.4.2 Produktpolitik	242
10.4.3 Preispolitik	242
10.4.4 Kommunikationspolitik	244
10.4.5 Distributionspolitik und Vertriebspolitik	245
10.5 Wertorientierte Markenführung	247
10.5.1 Die Bedeutung der Marke für Unternehmen	247
10.5.2 Wertorientierte Markenführung mit FutureValue	249
10.6 Ablaufplan für die Umsetzung	252
11 Modul 11: FutureValue Scorecard	255
11.1 Von der Strategieentwicklung zu Umsetzung und Steuerung	255

11.2	Einführung: Funktion und Aufbau von Controllingsystemen	256
11.3	Unternehmenssteuerung: Die FutureValue Scorecard	258
11.3.1	Grundlagen zur Balanced Scorecard	258
11.3.2	Besonderheiten der FutureValue Scorecard	261
11.3.3	Ausblick: Integrierte wertorientierte Steuerungssysteme (Value Navigator)	262
11.3.4	Kennzahlen für die Balanced Scorecard	264
11.3.5	Systematische Herleitung geeigneter Kennzahlen	269
11.4	Die FutureValue Scorecard als Instrument der Strategieumsetzung	275
11.5	Umsetzung: Die Einführung einer FutureValue Scorecard	281
12	Modul 12: Implementierung – Kulturentwicklung	287
12.1	Implementierung – ein Überblick	287
12.2	Balanced Values: Wert und Werte	287
12.2.1	Management von Wert und Werten: Ein Gegensatz?	287
12.2.2	Wert und Werte: Die wechselseitige Verstärkung	288
12.3	Unternehmenskultur: Die Verbindung von Wert und Werten	291
12.3.1	Was versteht man unter Unternehmenskultur, und wie entsteht sie?	291
12.3.2	Entwicklung der Unternehmenskultur im FutureValue- Strategieprozess	295
12.3.3	Beispiele für die Wirkung von Unternehmenskultur	296
12.3.4	Wie wirkt die Unternehmenskultur auf den Unternehmenswert?	298
12.4	Umsetzung: Strategie, Kultur und Maßnahmen	301
12.5	Der FutureValue Businessplan – strategischer Leitfaden und Maßnahmenplan	301
12.5.1	Businessplan: Strategie, Kommunikation und Umsetzung	301
12.5.2	Aufgabe und Definition des Businessplanes	302
12.5.3	Aufbau und Inhalt eines FutureValue Businessplanes	303
12.5.4	Fazit: Besonderheiten des FutureValue Businessplanes	307
12.6	Implementierung	307
13	Zusammenfassung	309
14	Anhang	315
14.1	Anhaltspunkte für betriebswirtschaftliche Kennzahlen	315
14.2	Verfahren der Unternehmensbewertung	318
14.2.1	Gesamtbewertungsverfahren	318
14.2.2	Einzelbewertungsverfahren (Substanzwertbetrachtung)	328
14.2.3	Mischverfahren	329
14.3	Musterfragebogen Mitarbeiterbefragung	335

12 Inhaltsverzeichnis

Literaturverzeichnis	343
Abbildungsverzeichnis	353
Stichwortverzeichnis	357
Die Autoren	363