

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	V
Vorwort zur 2. Auflage	IX
Vorwort zur 1. Auflage	X
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	21
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 Unternehmens- führung	37
2.2.2 Analyse des Börsenwerts zur Ermittlung des Handlungsbedarfs	40
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	62
2.3.2	Synchronisation von internem Anspruchsniveau und externen Erwartungen	64
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 nachhaltige 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
4.1.2.2 Rolle langfristiger Wachstumsstrategien	116
4.1.2.2.1 Immaterielle Vermögenswerte und Unternehmenswert	117
4.1.2.2.2 Erscheinungsformen von Intangible Capital ...	121
4.1.2.2.3 Typische Eigenschaften von Intangible Capital	127
4.1.3 Ableitung eines Short-Term-Wachstumsprogramms	131
4.1.3.1 Schritt 1: Wachstum als strategisches Ziel etablieren ...	129
4.1.3.2 Schritt 2: Teilnahme am Strategieprozess festlegen	131
4.1.3.3 Schritt 3: Innovationsgrad der Wachstumsoptionen definieren	132
4.1.3.4 Schritt 4: Wachstumsoptionen suchen und beschreiben ..	134
4.1.3.5 Schritt 5: Wachstumsoptionen auswählen	136
4.1.4 Erschließung von strategisch relevantem Intangible Capital.	137
4.1.4.1 Bestandsaufnahme immaterieller Vermögenswerte	138
4.1.4.2 Umwandlung in Intangible Capital	141
4.1.4.3 Geschäftliche Nutzung von strategischem Intangible Capital	142
4.2 Wertsteigerungshebel: operative Exzellenz	145
4.2.1 Fokussierung auf die wesentlichen Prozesse	147
4.2.2 Von der Leistungsmessung zur Leistungsoptimierung	148
4.2.2.1 Wettbewerbsperspektive	150
4.2.2.2 Marktperspektive	153
4.2.2.3 Empirische Perspektive	155
4.2.2.4 Technische Perspektive	156
4.2.3 Gestaltung von OE-Programmen	158
4.2.3.1 Phase 1: Vereinfachung der Leistungserstellung	160
4.2.3.2 Phase 2: Unternehmensübergreifende Neugestaltung der Wertschöpfungskette	161
4.2.3.3 Phase 3: Steigerung der unternehmensinternen operativen Leistungsfähigkeit	166
4.3 Wertsteigerungshebel: Finanz-/Vermögensstruktur	168
4.3.1 Reduktion des benötigten Kapitals	169
4.3.1.1 Optimierung der Nettoforderungsposition	170
4.3.1.2 Abbau von Lagerbeständen	172

4.3.1.3	Reduktion des Anlagevermögens	174
4.3.2	Senkung der Kapitalkosten	176
4.3.2.1	Anpassung der Kapitalstruktur	177
4.3.2.2	Senkung der Zinserwartungen für Fremd- und Eigenkapital	182
4.3.3	Aktives Kapitalkostenmanagement	184
4.4	Wertsteigerungshebel: Portfoliosteuerung	186
4.4.1	Heutiger M&A-Boom – und was sich dahinter verbirgt	187
4.4.1.1	Wirkung makroökonomischer Trends	188
4.4.1.2	Strukturwandel der Märkte	189
4.4.2	M&A-Transaktionen – nicht vorteilhafter als eine 1:1-Wette	190
4.4.2.1	Kein Patentrezept für alle Industrien	192
4.4.2.2	Hohe Erfolgsbarrieren bei der Umsetzung	193
4.4.3	Unternehmensstruktur – der Schlüssel zur erfolgreichen Portfoliosteuerung	195
4.4.3.1	Fokussiertes Unternehmen	196
4.4.3.2	Finanzholding	198
4.4.3.3	Mischkonzern	202
4.4.3.4	Fragmentiertes Unternehmen	206
4.4.4	Entflechtung und Übernahme – zur Technik von M&A-Aktivitäten	209
4.4.4.1	Optionen zur Entflechtung	210
4.4.4.2	Freundliche und feindliche Übernahmen	213

Kapitel 5

	Umsetzung der Wertstrategie	217
5.1	Schaffen der organisatorischen Rahmenbedingungen	219
5.1.1	Leistungsträger	221
5.1.1.1	Systematische Lückenanalyse	223
5.1.1.2	Suche nach Talenten und Leistungsträgern	225
5.1.1.3	Integration und Entwicklung von Mitarbeitern	227
5.1.1.4	Binden von Leistungsträgern	229
5.1.1.4.1	Aktienoptionen – und ihre Nachteile	232
5.1.1.4.2	Reformvorschläge für Aktienoptionen	234
5.1.1.4.3	Alternative monetäre Anreizsysteme	236
5.1.2	Individuelle Einstellung von Mitarbeitern	238
5.1.2.1	Motivation	239
5.1.2.2	Interaktion	241
5.1.3	Organisationsstruktur	243
5.1.3.1	Anforderungen an eine wertorientierte Organisations- struktur	244
5.1.3.1.1	Einfache und klar strukturierte Verantwortungsbereiche	245

5.1.3.1.2	Ausrichtung an geschäftsspezifischen Engpässen	247
5.1.3.1.3	Mehrdimensionalität der organisatorischen Zuordnung	248
5.1.3.2	Regelmäßige Überprüfung und Weiterentwicklung der Organisationsstruktur	249
5.2	Wertorientiertes Controlling	250
5.2.1	Operative Kontrolle des Wertsteigerungsprogramms	255
5.2.1.1	Maßnahmencontrolling	255
5.2.1.2	Operatives Wirkungscontrolling	256
5.2.1.2.1	Kontrolle der Einzelmaßnahmen	257
5.2.1.2.2	Balanced Scorecards zur wertorientierten Maßnahmenkontrolle	259
5.2.2	Strategische Kontrolle des Wertsteigerungsprogramms	261
5.2.2.1	Performancekontrolle	262
5.2.2.1.1	Steuerung durch Residualgewinnverfahren	263
5.2.2.1.1.1	Economic Value Added® (EVA®)	263
5.2.2.1.1.2	Cash Value Added (CVA)	266
5.2.2.1.1.3	EVA®- und CVA-Konzepte im Vergleich	267
5.2.2.1.2	Steuerung nach Liquiditätsaspekten	268
5.2.2.2	Prämissenkontrolle	270
5.2.2.3	Durchführungskontrolle	272
5.3	Kommunikation mit dem Kapitalmarkt	274
5.3.1	Gezieltere Adressatenauswahl	277
5.3.2	Wahrhaftigkeit der Inhalte	278

Kapitel 6

Fazit: Wertorientierte Führung als Managementaufgabe	279
Autoren- und Mitarbeiterverzeichnis	283
Literaturverzeichnis	287
Stichwortverzeichnis	293