

Inhaltsverzeichnis

1 Wertorientierte Unternehmenssteuerung – eine erste Annäherung	1
1.1 Vielfalt der Perspektiven der Wertorientierung	1
1.2 Unsere Sicht auf die wertorientierte Unternehmenssteuerung	2
1.3 Ziele dieses wertorientierten Buches	4
1.4 Aufbau des Buches	6
Literatur	8
2 Grundverständnis der wertorientierten Unternehmenssteuerung	11
2.1 Wertorientierung als umfassendes Konzept	11
2.2 Gestaltungsanforderungen an ein wertorientiertes Steuerungssystem	14
2.2.1 Gestaltungsparameter des Steuerungssystems	14
2.2.2 Anforderungen an ein wertorientiertes Steuerungssystem	16
2.3 Die Frage der Implementierung als besondere Herausforderung der Praxis	26
Literatur	28
3 Wertorientierte Kennzahlenkonzepte	31
3.1 Wertorientierte Kennzahlen: Ermittlung und Komponenten	31
3.1.1 Discounted-Cashflow-Methode	33
3.1.2 Economic Value Added	42
3.1.3 Cash Flow Return on Investment und Cash Value Added	58
3.2 Eignung und Aussagegehalt wertorientierter Kennzahlen	69
3.2.1 Anforderungen an Steuerungskennzahlen	69
3.2.2 Zielkongruenz wertorientierter Kennzahlen	72
3.2.3 Zeitliche und sachliche Entscheidungsverbundenheit wertorientierter Kennzahlen	80
3.2.4 Unempfindlichkeit wertorientierter Kennzahlen gegenüber Fehleinschätzungen und Manipulationen	81
3.2.5 Verständlichkeit wertorientierter Kennzahlen	83
3.2.6 Wirtschaftlichkeit wertorientierter Kennzahlen	85

3.3	Operative Werttreiberhierarchien	87
3.3.1	Konzept und Abgrenzung	87
3.3.2	Einsatzpotenziale und -grenzen operativer Werttreiberhierarchien	91
3.3.3	Notwendigkeit einer integrierten Betrachtung des Werttreibermanagements	95
3.4	Kernaussagen zur Analyse wertorientierter Kennzahlen	96
3.5	Praxis-Statement: Weiterentwicklung der wertorientierten Steuerung bei der <i>Deutschen Telekom AG</i>	98
3.6	Anhang	103
	Literatur	103
4	Wertorientierte Zielplanung	109
4.1	Definition und Funktionen einer wertorientierten Zielplanung	109
4.2	Gestaltungsdimensionen einer wertorientierten Zielplanung	111
4.2.1	Zielobjekt	111
4.2.2	Zieldimensionen	112
4.2.3	Deduktionsbasis	113
4.2.4	Zielbildungsprozess	114
4.3	Umsetzungsmuster einer wertorientierten Zielplanung	115
4.3.1	Zielplanung mit direktem Kapitalmarktbezug	116
4.3.2	Zielplanung mit indirektem Kapitalmarktbezug	128
4.3.3	Realisation der Umsetzungsmuster in Praxislösungen	131
4.4	Analyse der Umsetzungsmuster einer wertorientierten Zielplanung	135
4.4.1	Herleitung des Analyserahmens	135
4.4.2	Beurteilung der Steuerungsfunktion	136
4.4.3	Beurteilung der Transformationsfunktion	139
4.4.4	Beurteilung der Motivationsfunktion	143
4.5	Kernaussagen zur Umsetzung wertorientierter Zielplanung	146
4.6	Praxis-Statement der Metro AG	148
4.6.1	<i>Metro Group</i> – diversifiziertes Unternehmen mit einem durchgängigen Steuerungssystem	148
4.6.2	Historie wertorientierter Unternehmenssteuerung bei der <i>Metro Group</i>	149
4.6.3	Zielsetzungsprozess unter Berücksichtigung externer und interner Faktoren	151
4.7	Anhang	151
	Literatur	154
5	Wertorientierte Anreizgestaltung	157
5.1	Definition und Funktionen von Anreizsystemen	157
5.2	Gestaltungsdimensionen einer wertorientierten Anreizgestaltung	159
5.2.1	Anreize	159
5.2.2	Teilnehmer	162

5.2.3	Freiwilligkeit der Teilnahme	163
5.2.4	Bemessungsgrundlage	163
5.2.5	Belohnungsfunktion	167
5.2.6	Auszahlungsmodus	168
5.3	Umsetzungsmuster einer wertorientierten Anreizgestaltung	170
5.3.1	Wertorientierte Incentivierung auf Basis aktienkursorientierter Bemessungsgrundlagen	170
5.3.2	Wertorientierte Incentivierung auf Basis kennzahlenorientierter Bemessungsgrundlagen	172
5.3.3	Realisation der Umsetzungsmuster in Praxislösungen	173
5.4	Analyse der Umsetzungsmuster einer wertorientierten Anreizgestaltung	179
5.4.1	Herleitung des Analyserahmens	179
5.4.2	Beurteilung der Steuerungsfunktion	182
5.4.3	Beurteilung der Motivationsfunktion	184
5.5	Kernaussagen zur wertorientierten Anreizgestaltung	189
5.6	Praxis-Statement der BSH Hausgeräte GmbH	191
5.6.1	Die BSH – ein führender Hersteller von Hausgeräten	191
5.6.2	Wertorientierte Steuerung in der BSH	192
5.6.3	Anreizgestaltung – Ein wesentliches Element der wertorientierten Steuerung	194
	Literatur	196
6	Wertorientiertes Berichtswesen	199
6.1	Definition und Funktionen eines wertorientierten Berichtswesens	199
6.2	Gestaltungsdimensionen eines wertorientierten Berichtswesens	201
6.2.1	Berichtszweck	201
6.2.2	Berichtsempfänger	202
6.2.3	Berichtsobjekt	203
6.2.4	Berichtszyklus	203
6.2.5	Berichtsinhalt	203
6.2.6	Berichtsart	204
6.2.7	Berichtsträger	205
6.3	Umsetzungsmuster eines wertorientierten Berichtswesens	205
6.3.1	Wertorientiertes Berichtswesen unter Zugrundelegung des „external view“	206
6.3.2	Wertorientiertes Berichtswesen unter Zugrundelegung des „internal view“	209
6.3.3	Realisation der Umsetzungsmuster in Praxislösungen	210
6.4	Analyse der Umsetzungsmuster eines wertorientierten Berichtswesens	218
6.4.1	Herleitung des Analyserahmens	218

6.4.2	Zielkongruenz	219
6.4.3	Zeitliche und sachliche Entscheidungsverbundenheit.	220
6.4.4	Unempfindlichkeit gegenüber Manipulationen und Fehleinschätzungen	221
6.4.5	Wirtschaftlichkeit	223
6.5	Kernaussagen zum wertorientierten Berichtswesen.	223
6.6	Praxis-Statement: <i>Lufthansa</i> vereinfacht ihr wertorientiertes Steuerungssystem.	225
	Literatur.	230
7	Kapitalmarktkommunikation	233
7.1	Definition und Funktionen der wertorientierten Kapitalmarktkommunikation	233
7.2	Gestaltungsdimensionen einer wertorientierten Kapitalmarktkommunikation	235
7.2.1	Adressaten der Kapitalmarktkommunikation.	235
7.2.2	Inhalte der Kapitalmarktkommunikation	236
7.2.3	Instrumente der Kapitalmarktkommunikation	243
7.3	Umsetzungsmuster der Kapitalmarktkommunikation	247
7.3.1	Kapitalmarktkommunikation mit Privatanlegern	247
7.3.2	Kapitalmarktkommunikation mit Finanzanalysten und institutionellen Investoren	249
7.4	Analyse der Umsetzungsmuster der wertorientierten Kapitalmarktkommunikation	251
7.4.1	Herleitung des Analyserahmens	251
7.4.2	Beurteilung der Motivationsfunktion	252
7.4.3	Beurteilung der Kosteneffizienz	254
7.5	Kernaussagen zur wertorientierten Kapitalmarktkommunikation	256
7.6	Praxis-Statement der <i>Henkel AG & Co. KGaA</i>	257
7.6.1	Einführung: Investor Relations und die Equity Story	257
7.6.2	Die Equity Story: Zahlen lebendig machen	258
7.6.3	Analysten & Investoren – der strukturelle Wandel in der Zielgruppe im Fokus	259
7.6.4	Digitale Kommunikation ist unverzichtbar, der persönliche Austausch macht den Unterschied	263
7.6.5	Die Glaubwürdigkeit – die Substanz der IR Arbeit	265
7.6.6	Wie wird der Erfolg von Investor Relations gemessen?	265
7.6.7	Das Profil des Investor Relations Officers	266
7.6.8	Letztendlich... Warum immer einen Schritt voraus?	267
	Literatur.	267

8 Implementierung eines wertorientierten Steuerungssystems	269
8.1 Definition und Funktionen der Implementierung	269
8.2 Drei-Phasen-Modell der Implementierung	271
8.2.1 Entscheidung über die Grundkonzeption des Steuerungssystems	271
8.2.2 Anpassung der Führungsteilsysteme auf der Top-Management-Ebene	275
8.2.3 Roll-out im Gesamtkonzern	277
8.3 Institutionelle Ausgestaltung der Implementierung	278
8.4 Kernaussagen zum Implementierungsprozess	279
8.5 Praxis-Statement von <i>The Boston Consulting Group (BCG)</i>	280
8.5.1 Zunehmende Verbreitung von Wertmanagementsystemen	281
8.5.2 Fortschritte bei der Umsetzung von Wertmanagementsystemen	283
8.5.3 Gute Praxis bei der Umsetzung von Wertmanagementsystemen aus Sicht von <i>BCG</i>	284
8.5.4 Fazit	289
Literatur	289
9 Entwicklungsstand und Perspektiven der wertorientierten Unternehmenssteuerung	291
9.1 Die wertorientierte Unternehmenssteuerung im Wandel der Zeit	291
9.2 Verbreitung der wertorientierten Unternehmenssteuerung in der Praxis	292
9.3 Die Ausgestaltung des wertorientierten Steuerungssystems in der Unternehmenspraxis	293
9.3.1 Wertorientierte Kennzahlen in der Unternehmenspraxis	293
9.3.2 Wertorientierte Anreizsysteme in der Unternehmenspraxis	295
9.3.3 Wertorientierte Kapitalmarktkommunikation und internes Berichtswesen in der Unternehmenspraxis	296
9.3.4 Lücken und Erfolgsfaktoren der Implementierung der wertorientierten Steuerung in der Unternehmenspraxis	297
Literatur	300
Fazit	303
Stichwortverzeichnis	307