

Norbert Knorren

Wertorientierte Gestaltung der Unternehmensführung

Mit einem Geleitwort
von Prof. Dr. Jürgen Weber

DeutscherUniversitäts Verlag

Inhaltsverzeichnis

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	XV
Abkürzungsverzeichnis	XVII
Symbolverzeichnis	XIX

1. Einleitung	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung	1
1.2 Forschungsmethodisches Vorgehen und Aufbau der Untersuchung	2
2. Konzeptioneller Bezugsrahmen	5
2.1 Wertorientierung	5
2.1.1 Hintergrund der verstärkten Wertorientierung	5
2.1.2 Defizite gewinnorientierter Kennzahlen der Unternehmenssteuerung	10
2.1.3 Charakteristika wertorientierter Steuerungskonzepte	16
2.2 Unternehmensführung	18
2.2.1 Das Führungssystem des Unternehmens	19
2.2.2 Die Teilsysteme des Führungssystems	22
2.2.3 Die Funktion der Gestaltung der Führung	26
2.3 Zur Aufgabe der wertorientierten Gestaltung des Führungssystems	29

3. Ausrichtung des Planungssystems an der Wertsteigerung	33
3.1 Strategische Planung	33
3.1.1 Der Begriff der strategischen Planung	33
3.1.2 Wertorientierte strategische Planung	34
3.1.2.1 Methoden der Wertbestimmung und wertorientierte Kennzahlen	36
3.1.2.1.1 Discounted Cash Flow (DCF)-Methode	37
3.1.2.1.1.1 Das Konzept der DCF-Methode	40
3.1.2.1.1.2 Cash Flows	45
3.1.2.1.1.3 Kapitalkosten	53
3.1.2.1.1.4 Kennzahlen der DCF-Methode	61
3.1.2.1.2 Economic Value Added (EVA)	67
3.1.2.1.3 Cash Flow Return on Investment (CFROI)	74
3.1.2.1.4 Methoden und Abbildung der Kapitalmarktperspektive	80
3.1.2.2 Aufbau und Vorgehensweise der wertorientierten strategischen Planung	84
3.1.2.2.1 Wertsteigerungsanalyse als Rahmenkonzept	85
3.1.2.2.2 Wertorientierte Planung auf Unternehmens-Ebene	89
3.1.2.2.2.1 Matrix-Darstellungen	90
3.1.2.2.2.2 Andere Instrumente und Ansätze	99
3.1.2.2.3 Wertorientierte Planung auf Geschäftsfeld-Ebene	101
3.1.2.2.3.1 Sicherung und Erschließung von Erfolgspotentialen	102
3.1.2.2.3.2 Bestimmung des Wertbeitrags von Strategien	103
3.2 Operative Planung	108
3.2.1 Das Konzept der operativen Planung	108
3.2.2 Wertorientierte operative Planung	110
3.2.2.1 Residualgewinne und Deckungsbeitragsrechnung	110
3.2.2.2 Verknüpfung der wertorientierten strategischen Planung mit der operativen Planung und Steuerung auf Basis operativer Werttreiber	114
3.3 Möglichkeiten und Grenzen der wertorientierten Planung	122
3.3.1 Die zentrale Rolle der Wissensbeschränkung bei der Planungshandlung	123
3.3.2 Wertorientierung und Planungshandlung	126
3.3.3 Grenzen einer wertorientierten Planung	130
3.4 Abschließende Bemerkungen zur wertorientierten Gestaltung der Planung	134

4. Ausrichtung anderer Führungsteilsysteme an der Wertsteigerung	139
4.1 Kontrollsystem	139
4.1.1 Kontrolle und Kontrollsystem	139
4.1.1.1 Begriff und Funktionen der Kontrolle	139
4.1.1.2 Der Prozeß der Kontrolle	141
4.1.2. Kontrolle wertorientierter Größen	142
4.1.2.1 Kontrolle wertorientierter Größen der strategischen Planung	142
4.1.2.1.1 Kapitalwert und ökonomischer Gewinn als Kontrollgröße	142
4.1.2.1.2 EVA als Kontrollgröße	145
4.1.2.1.3 CFROI als Kontrollgröße	147
4.1.2.1.4 Prämissen, Meilensteine und weitere Kontrollgrößen	148
4.1.2.2 Kontrolle wertorientierter Größen der operativen Planung	152
4.2 Informationsversorgungssystem	153
4.2.1 Das Informationsversorgungssystem als Teil des Führungssystems	153
4.2.1.1 Wissen, Information und Informationsversorgung	153
4.2.1.2 Instrumente der Informationsgenerierung	155
4.2.2 Informationsversorgung für eine wertorientierte Unternehmensführung	157
4.2.2.1 Informationsversorgung mit Cash Flow-Größen	157
4.2.2.1.1 Generierung der Cash Flow-Größen aus der Finanzrechnung	160
4.2.2.1.2 Generierung der Cash Flow-Größen aus der Jahresabschlußrechnung	161
4.2.2.1.3 Generierung der Cash Flow-Größen aus der Kosten- und Erlösrechnung	164
4.2.2.1.4 Zusammenfassende Beurteilung	166
4.2.2.2 Informationsversorgung mit Kapitalkosten-Größen	171
4.2.2.3 Ergänzende Bestandteile der Informationsversorgung	175
4.3 Organisationssystem	177
4.3.1 Ziel und Inhalt der Organisationsfunktion	177
4.3.2 Wertorientierte Organisation	179
4.3.2.1 Aspekte der kapitalmarktorientierten Organisation	180
4.3.2.2 Aspekte der dezentralen Organisation	183
4.3.2.3 Aspekte der prozeßorientierten Organisation	184
4.3.2.4 Zusammenfassung	185
4.4 Personalführungssystem	186
4.4.1 Verhaltensbeeinflussung durch Personalführung	186
4.4.1.1 Grundlagen von Anreizsystemen	187
4.4.1.2 Entgeltsysteme als ausgewählter Bestandteil von Anreizsystemen	190
4.4.1.3 Gestaltungselemente und Anforderungen	192

4.4.2 Wertorientierte Anreizsysteme	195
4.4.2.1 Grundlagen wertorientierter Anreizsysteme	195
4.4.2.2 Wertorientierte strategische Anreizsysteme	196
4.4.2.2.1 Bemessungsgrundlagen wertorientierter strategischer Anreizsysteme	197
4.4.2.2.1.1 Darstellung wertorientierter Bemessungsgrundlagen	198
4.4.2.2.1.2 Eignung der dargestellten Bemessungsgrundlagen	204
4.4.2.2.2 Entgeltarten wertorientierter strategischer Anreizsysteme	209
4.4.2.2.2.1 Darstellung wertorientierter Entgeltarten	210
4.4.2.2.2.2 Eignung der dargestellten Entgeltarten	216
4.4.2.3 Wertorientierte operative Anreizsysteme	218
4.4.2.4 Zeitliche Gestaltung der Entlohnung	221
4.4.2.5 Chancen und Risiken wertorientierter Anreizsysteme	224
5. Wertorientierte Gestaltung des Führungssystems	227
5.1 Konzeption einer integrativen wertorientierten Gestaltung	227
5.1.1 Zur Rolle der Planung	228
5.1.2 Abstimmung von Kontrolle, Informationsversorgung, Organisation und Personalführung mit der Planung	230
5.1.2.1 Kontrolle und Planung	232
5.1.2.2 Informationsversorgung und Planung	234
5.1.2.3 Organisation und Planung	235
5.1.2.4 Personalführung und Planung	237
5.2 Umsetzung einer wertorientierten Gestaltung	238
5.2.1 Das Konstrukt des internen Modells	239
5.2.2 Wertorientierung und interne Modelle auf Ebene der Handlungsträger	243
5.2.2.1 Die Rolle von Zukunftserfolgswerten	244
5.2.2.2 Die Bedeutung der Kapitalmarktperspektive	245
5.2.2.3 Schlußfolgerungen für den Umsetzungsprozeß	246
5.2.3 Wertorientierung und interne Modelle auf Ebene des Staates	248
5.2.3.1 Veränderungen der Finanzierungsparadigmen	249
5.2.3.2 Unternehmensverständnis und Wert des Unternehmens	252
5.2.3.3 Stakeholder und wertorientierte Unternehmensführung	255
6. Schlußbetrachtung	263
Literaturverzeichnis	267