

Geoffery Weisner

**Strategie-Controlling  
und Erklärung des Shareholder Value  
auf Basis eines  
Balanced-Scorecard-Modells**

**Verlag Dr. Kovač**

## Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort des Verfassers</b>	V
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	XII
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	XIV
<b>1 Einführung in Problemstellung und Ablaufplan der Arbeit</b>	<b>1</b>
<b>2 Der Shareholder Value als Maßstab des wirtschaftlichen Erfolgs einer Unternehmenseinheit</b>	<b>5</b>
2.1 Die strategische Geschäftseinheit (SGE) als Untersuchungsobjekt	5
2.2 Definition und Diskussion der Kennzahl Shareholder Value	6
2.2.1 Der ROI als wirtschaftlicher Erfolgsmaßstab	7
2.2.2 Der Shareholder Value als wirtschaftlicher Erfolgsmaßstab	9
2.3 Grundsätzliches zur Unternehmenswertermittlung	13
2.3.1 Historische Betrachtung	14
2.3.2 Investitionstheoretische Grundlagen	14
2.4 Verfahren der Unternehmenswertermittlung	18
2.4.1 Gesamtbewertungsverfahren	19
2.4.1.1 Multiplikatorenmethoden	19
2.4.1.2 Die Ertragswertmethode	19
2.4.1.3 Discounted-Cash-Flow-Methoden	22
2.4.1.3.1 Der WACC-Ansatz	23
2.4.1.3.2 Der APV-Ansatz	27
2.4.1.3.3 Die Equity-Methode	28
2.4.2 Zusammenfassende Beurteilung der Verfahren der Unternehmenswertermittlung	29
2.5 Leitfaden zur Ermittlung des Shareholder Value nach Copeland/Koller/Murrin	30
2.5.1 Einführung in die Terminologie von CKM	31
2.5.2 Die Ablaufschritte im Modell von CKM	34
2.5.2.1 Schritt 1: Durchführung einer Vergangenheitsanalyse	35

2.5.2.2	Schritt 2: Entwicklung von Forecastszenarien	39
2.5.2.3	Schritt 3: Ermittlung der Kapitalkosten	41
2.5.2.4	Schritt 4: Ermittlung des Continuing Value	43
2.5.2.5	Schritt 5: Ermittlung des Unternehmenswertes und Interpretation	45
2.5.3	Sonderprobleme der Bewertung ausländischer SGE <sub>n</sub>	46
2.5.3.1	Ablaufschritte bei der Bewertung ausländischer SGE <sub>n</sub>	47
2.5.3.2	Die Prognose von Wechselkursen	48
2.5.3.3	Auswirkungen von Transferpreisen, unterschiedlichen Rechnungslegungsnormen und Steuergesetzgebungen	52
2.5.3.4	Ermittlung der Kapitalkosten	54
2.5.3.5	Sonstige Sondereffekte im internationalen Kontext	56
2.5.4	Kritische Würdigung des CKM-Modells	57
<b>3</b>	<b>Die Balanced Scorecard als Steuerungsinstrument und als Ansatz zur Messung des wirtschaftlichen Erfolgs einer Unternehmenseinheit</b>	<b>61</b>
3.1	Einführung der Balanced Scorecard und Gesamtdarstellung des Modells	62
3.2	Die BSC als strategischer Handlungsrahmen	67
3.3	Die vier Perspektiven der BSC	70
3.3.1	Die finanzwirtschaftliche Perspektive	71
3.3.2	Die Kundenperspektive	73
3.3.2.1	Die Kernergebniskennzahlen der Kundenperspektive	73
3.3.2.2	Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge innerhalb der Kundenperspektive	74
3.3.2.3	Exkurs: Determinanten der Kaufentscheidung innerhalb der Konsumentenverhaltensforschung	77
3.3.2.4	Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge innerhalb der Kundenperspektive (fortgesetzt)	82
3.3.3	Die interne Prozeßperspektive	87
3.3.3.1	Die interne Prozeßperspektive im Kontext von Total-Quality-Management-Ansätzen	90
3.3.4	Die Lern- und Entwicklungsperspektive	93
3.3.4.1	Organisationspsychologische Erklärungsansätze für Motivation und Verhalten von Mitarbeitern	96

3.3.4.2	Zusammenfassende Beurteilung der Lern- und Entwicklungsperspektive im Lichte der Erkenntnisse der Organisationspsychologie	101
3.4	Integration der kausalen Zusammenhänge innerhalb der vier Perspektiven der BSC	102
3.5	Kritische Zusammenfassung des BSC-Ansatzes und Vergleich mit dem Shareholder-Value-Modell von Copeland/Koller/Murrin	105
<b>4</b>	<b>Alternative Ansätze der Erfolgsfaktorenforschung zur Erklärung von Unternehmensprofitabilität</b>	<b>109</b>
4.1	PIMS-basierte Ansätze: Der Zusammenhang zwischen Marktanteil und Profitabilität	109
4.1.1	Einführung in die Kern-Thesen der PIMS-Forschung	110
4.1.2	Kritische Diskussion der Kern-Thesen der PIMS-Forschung	113
4.2	Das Kausalmodell von Hildebrandt und Buzzell	117
4.3	Der Ressourcen-basierte Ansatz (RBV)	124
4.4	Kritische Zusammenfassung und Abgleich mit der Balanced Scorecard	127
<b>5</b>	<b>Ein Erklärungsmodell zur Ermittlung des Shareholder Value auf Basis des Balanced-Scorecard-Ansatzes</b>	<b>129</b>
5.1	Das Totalmodell	131
5.1.1	Darstellung des Strukturmodells und seiner Variablen	131
5.1.1.1	Kausale Zusammenhänge innerhalb der Lern- und Entwicklungsperspektive	133
5.1.1.2	Kausale Zusammenhänge innerhalb der internen Prozeßperspektive	135
5.1.1.3	Kausale Zusammenhänge innerhalb der Kundenperspektive	137
5.1.1.4	Kausale Zusammenhänge innerhalb der Finanzperspektive	139
5.1.1.5	Kausale Beziehungen zwischen den Perspektiven	142
5.1.2	Darstellung der Meßmodelle und ihrer Variablen	145
5.1.2.1	Meßmodelle für die Lern- und Entwicklungsperspektive	146
5.1.2.2	Meßmodelle für die interne Prozeßperspektive	148

5.1.2.3	Meßmodelle für die Kundenperspektive	151
5.1.2.4	Meßmodelle für die Finanzperspektive	154
5.1.3	Zusammenfassende Beurteilung des Totalmodells	155
5.2	Das „reduzierte“ Modell	156
5.2.1	Die Auswahl der Modellvariablen und ihrer Meßmodelle	156
5.2.1.1	Diskussion der selektierten Meßmodelle der Lern- und Entwicklungsperspektive	158
5.2.1.2	Diskussion der selektierten Meßmodelle der internen Prozeßperspektive	160
5.2.1.3	Diskussion der selektierten Meßmodelle der Kundenperspektive	162
5.2.1.4	Diskussion der selektierten Meßmodelle der Finanzperspektive	163
5.2.2	Das „reduzierte“ Modell als Strukturmodell	164
5.3	Abschließende Diskussion des reduzierten Modells im Vergleich zum Totalmodell	165
<b>6</b>	<b>Empirische Überprüfung des reduzierten Modells</b>	<b>167</b>
6.1	Design der empirischen Untersuchung	167
6.2	Das Untersuchungsinstrumentarium: Eine Einführung in den LISREL- Ansatz der Kausalanalyse	170
6.2.1	Statistische und wissenschaftstheoretische Grundlagen	172
6.2.1.1	Kausalitätskonzeption	172
6.2.1.2	Kovarianz und Korrelation als Indikatoren von Kausalität	173
6.2.1.3	Grundlagen der Operationalisierung latenter Variablen mit Hilfe der Kausalanalyse	176
6.2.2	Ablaufschritte der Kausalanalyse	177
6.2.2.1	Hypothesensystem, Pfaddiagramme und Fundamental- theorem der Pfadanalyse	177
6.2.2.2	Spezifikation der Modellstruktur in der LISREL-Notation und Bestimmung der Koeffizientenmatrizen	181
6.2.2.3	Das Fundamentaltheorem der Faktorenanalyse	184
6.2.2.4	Identifikation der Modellstruktur	187
6.2.2.5	Parameterschätzungen	188

6.2.2.6	Statistische Gütekriterien	191
6.2.2.6.1	Lokale Anpassungsmaße	192
6.2.2.6.2	Globale Anpassungsmaße	193
6.2.3	Kritische Beurteilung der Kausalanalyse hinsichtlich ihrer Eignung im Modellkontext dieser Arbeit sowie ihrer praktischen Anwendbarkeit	195
6.3	Formalisierung des reduzierten Modells in der LISREL-Notation	197
6.4	Empirische Überprüfung des Plandatenmodells und Interpretation der Ergebnisse	200
6.4.1	Basisgerüst zur Beurteilung des Kausalmodells	200
6.4.2	Auswertung und Interpretation der statistischen Anpassungsmaße	202
<b>7</b>	<b>Strategie-Controlling auf Basis des Balanced-Scorecard-Modells</b>	<b>209</b>
7.1	Soll-Ist-Vergleich: Istdatenmodell vs. Plandatenmodell	211
7.1.1	Korrelation der Meßmodelle in Istdaten- und Plandatenmodell	212
7.1.2	Retest der LISREL-Modellstruktur auf Basis der Istdaten	213
7.1.3	Koeffizientenvergleich und Interpretation	217
7.2	Zusammenfassende Beurteilung des Soll-Ist-Vergleichs	221
<b>8</b>	<b>Zusammenfassung</b>	<b>223</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>227</b>