

Johannes Lattwein

Wertorientierte strategische Steuerung

Ganzheitlich-integrativer Ansatz
zur Implementierung

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Martin K. Welge

Technische Universität Darmstadt
Fachbereich 1
Betriebswirtschaftliche Bibliothek
Inventar-Nr.: 53.418
Abstell-Nr.: A.12/3560
.....
.....
00 349 925

Deutscher Universitäts-Verlag

INHALTSVERZEICHNIS

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

XIX

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

XXIII

A. EINLEITUNG

1

I. PROBLEMSTELLUNG UND ZIELSETZUNG DER ARBEIT

1

II. WISSENSCHAFTSTHEORETISCHE POSITIONIERUNG UND FORSCHUNGSMETHODIK

5

III. GANG DER UNTERSUCHUNG

7

B. THEORETISCHER BEZUGSRAHMEN ZUR STRATEGISCHEN UNTERNEHMENSFÜHRUNG

11

I. GRUNDLAGEN DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG

11

1. Unternehmung und Umwelt

12

1.1 Unternehmung als Bezugspunkt der Unternehmensführung

12

1.1.1 Unternehmung aus systemtheoretischer Sicht

12

1.1.2 Unternehmung aus markt- und ressourcenorientierter Sicht

14

1.2 Umwelt als Bezugspunkt der Unternehmensführung

18

2. Erklärungsansätze zum Führungsphänomen

19

2.1 Begriff und Dimensionen der Unternehmensführung

19

2.2 Ebenen der Unternehmensführung

21

II. STRATEGISCHE STEUERUNG

26

1. Veränderte Kontextbedingungen der strategischen Unternehmensführung

26

1.1 Zunehmende Dynamik

26

1.2 Indeterminiertheit und Instabilität

28

1.3 Zunehmende Vernetzung und Wechselwirkungen zwischen Faktoren

29

1.4 Konsequenzen aus den veränderten Kontextbedingungen

30

2. Strategische Steuerung als Problemlösungsprozess

37

2.1 Erfassung von Phänomenen in Form von Problemen

37

2.2 Typologie von Entscheidungsproblemen

40

2.2.1 Triviale Probleme

43

2.2.2 Nicht-triviale, komplexe Probleme

44

2.3 Komplexe Probleme als Gegenstand einer strategischen Steuerung

45

3. Sollgestalt einer strategischen Steuerung

47

3.1 Grundlegende Zielsetzung

47

3.2 Theoriekonstrukte zur Fundierung der strategischen Steuerung

47

3.2.1 Beitrag der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie

48

3.2.1.1 Kognitive Beschränkungen

50

3.2.1.2 Organisationales Lernen

54

3.2.1.3 Problematik der Unternehmensziele

56

3.2.2 Beitrag der Systemtheorie

58

3.2.2.1 Ausgewählte systemtheoretische Denkweisen

59

3.2.2.2 Unternehmung als soziales dissipatives System

65

3.2.2.3 Unternehmung als adaptives System

73

3.2.3 Beitrag der Kybernetik

75

3.2.3.1 Denken in Regelkreisläufen

76

3.2.3.2 Varietätsreduktion- und -produktion

78

3.2.4 Fazit zur theoretischen Fundierung der strategischen Steuerung

81

3.3 Anforderungskatalog an die strategische Steuerungskonzeption

83

3.4 Strategie als dynamischer Problemlösungspfad

87

4. Ausgewählte Ansätze einer strategischen Steuerung

90

4.1 Voluntaristische Steuerungsansätze

91

4.2 Umweltdeterministische Steuerungsansätze	93
4.3 Gemäßigt-voluntaristische Steuerungsansätze	95
4.3.1 Kritik an der voluntaristischen und umweltdeterministischen Position als Ausgangspunkt	95
4.3.2 Gemäßigter Voluntarismus als Resultante	101
III. ZWISCHENFAZIT	106
C. GRUNDLAGEN, GESTALTUNGSKONZEPTIONEN UND PROBLEMFELDER DER WERTORIENTIERTEN STRATEGISCHEN STEUERUNG	109
I. GRUNDLAGEN DER WERTORIENTIERTEN STRATEGISCHEN STEUERUNG	109
1. Modifizierter Shareholder-Value-Ansatz als Basiskonzept	109
1.1 Historische Aspekte der wertorientierten Unternehmensführung	109
1.2 Wertorientierte strategische Steuerung im Spannungsfeld zwischen Shareholder- und Stakeholder-Orientierung	114
1.3 Modifizierter Shareholder-Value-Ansatz als Grundlage einer wertorientierten strategischen Steuerung	117
2. Wertpotentiale, strategische Erfolgsfaktoren und Discounted Cashflows als Orientierungsgrundlagen	122
II. THEORETISCHE GESTALTUNGSKONZEPTIONEN UND PROBLEMFELDER DER WERTORIENTIERTEN STRATEGISCHEN STEUERUNG	126
1. Wertorientierte Steuerung auf Basis des Discounted-Cashflow-Ansatzes	127
1.1 Planung und Evaluation von Strategien	127
1.1.1 Herausforderungen bei der Planung und Evaluation von Strategien	127
1.1.2 Evaluationsbausteine im Discounted-Cashflow-Ansatz als finanztechnischer Rahmen	129
1.1.2.1 Freie Cashflows	129
1.1.2.2 Diskontierungsfaktor	132
1.1.2.3 Residualwert	139
1.1.2.4 Unternehmenswert und Shareholder Value	141
1.1.3 Strategische Anwendung im Rahmen der Wertsteigerungsanalyse	142
1.1.3.1 Strategische Analyse und Strategieformulierung	142
1.1.3.2 Strategieevaluation und -auswahl	147
1.2 Implementierung	149
1.2.1 Herausforderungen bei der Implementierung	149
1.2.2 Zur Bedeutung der Implementierung im Discounted-Cashflow-Ansatz	154
1.3 Kontrolle	155
1.3.1 Herausforderungen bei der Kontrolle	155
1.3.2 Zur Bedeutung der Kontrolle im Discounted-Cashflow-Ansatz	157
2. Problemfelder des Discounted-Cashflow-Ansatzes	159
2.1 Empirische Befunde zu Problemfeldern	159
2.2 Probleme auf der objektbezogenen Anwendungsebene	161
2.2.1 Planungsunsicherheit	162
2.2.2 Horizontale Inkompatibilität der Steuerungsgrößen	162
2.2.3 Vertikale Inkompatibilität der Steuerungsgrößen	165
2.3 Komplexität der Wertschaffung als konzeptionelles Metaproblem	168
3. Problemorientierte Weiterentwicklungen des Discounted-Cashflow-Ansatzes	172
3.1 Aussagen zur Planung	172
3.2 Aussagen zur Implementierung	179
3.3 Aussagen zur Kontrolle	182
4. Zusammenfassende Würdigung der aktuellen Gestaltungskonzeptionen	186
III. ANFORDERUNGEN AN DIE WERTORIENTIERTE STRATEGISCHE STEUERUNG	191

D. WERTORIENTIERTE STRATEGISCHE STEUERUNG DURCH EINE GANZHEITLICH-INTEGRATIVE KONZEPTION	197
I. EINFÜHRENDE BEMERKUNGEN	197
II. ORIENTIERUNGSGRUNDLAGEN, FUNKTIONEN UND BAUSTEINE DER GANZHEITLICH-INTEGRATIVEN KONZEPTION	201
III. STRUKTURALER BAUSTEIN DER GANZHEITLICH-INTEGRATIVEN KONZEPTION	204
1. Einführende Anmerkungen zum strukturalen Baustein	204
2. Das Modell Lebensfähiger Systeme von Beer	207
2.1 Einführung	207
2.2 Prinzip der Viabilität	209
2.3 Prinzip der Rekursion	210
2.4 Prinzip der Autonomie	214
2.5 Fazit zum Modell Lebensfähiger Systeme	219
3. Übertragung der Strukturprinzipien auf die Struktur einer wertorientierten Steuerung	220
3.1 Grundlegende Bemerkungen	220
3.2 Globale und lokale Steuerungseinheiten	228
3.3 Interventionssysteme zur Beschränkung der Autonomie	233
3.3.1 Wertbekenntnissystem	234
3.3.2 Wertorientiertes Abgrenzungssystem	236
3.3.3 Diagnostisches Sensoriksystem	237
3.3.4 Strategisches Sensorik- und Kommunikationssystem	242
3.4 Bemerkungen zum situationsadäquaten Autonomiegrad	244
3.4.1 Strategische Steuerung nahe dem Gleichgewicht	246
3.4.2 Strategische Steuerung fern dem Gleichgewicht	247
3.4.3 Konklusion zum situationsadäquaten Autonomiegrad	250
4. Zusammenfassung zum strukturalen Baustein	250
IV. PROZESSUALER UND METHODISCH-INSTRUMENTALER BAUSTEIN DER GANZHEITLICH-INTEGRATIVEN KONZEPTION	254
1. Einführende Anmerkungen zum prozessualen und methodisch-instrumentalen Baustein	254
1.1 Anforderungen an den prozessualen Baustein	255
1.2 Anforderungen an den methodisch-instrumentalen Baustein	257
1.3 Aussagen zur wertorientierten strategischen Steuerungsmethodik	259
2. Module der wertorientierten strategischen Steuerungsmethodik	262
2.1 Unternehmenspolitischer Rahmen: Formulierung des Bekenntnis- und Abgrenzungssystems	264
2.2 Module zur Planung	265
2.2.1 Formulierung einer SE-spezifischen Vision und strategischer Zielsetzungen	266
2.2.2 Erfassung von Phänomenen	268
2.2.2.1 Strategische Analysen zur Identifikation von Wertpotentialen	269
2.2.2.2 Issue Scanning	274
2.2.2.3 Identifikation von wertbezogenen Steuerungsproblemen im engeren Sinn	277
2.2.3 Modellbildung	279
2.2.3.1 Notwendigkeit und Problemfelder der Verwendung von Steuerungsmodellen	279
2.2.3.2 Identifikation strategischer Erfolgsfaktoren	284
2.2.3.3 Identifikation monetärer Kennzahlen	288
2.2.3.4 Bildung von Netzwerken	290
2.2.4 Interdependenz- und Simulationsanalyse	293
2.2.4.1 Interdependenzanalysen	293
2.2.4.2 Simulationsanalysen	294
2.2.5 Auswahl der Teilstrategie und Formulierung der Scorecard	298

2.3 Module zur Implementierung	307
2.3.1 Strategische Implementierung	307
2.3.1.1 Indirekte Prozess-Steuerung durch Scorecard-Ziele	309
2.3.1.2 Direkte Prozess-Steuerung durch strategische Initiativen	312
2.3.1.3 Auswahl der geeigneten Prozess-Steuerungsform	317
2.3.2 Operative Implementierung	321
2.4 Module zur Kontrolle	321
2.4.1 Gerichtete Kontrollformen	322
2.4.2 Strategische Früherkennung als ungerichtete Kontrollform	326
3. Interaktion der Prozessmodule auf unterschiedlichen Rekursionsebenen	327
3.1 Wertorientierte Steuerung durch die globale Steuerungseinheit	330
3.2 Wertorientierte Steuerung durch die lokale Steuerungseinheit	332
4. Organisatorischer Referenzrahmen für die strategische Steuerungsmethodik	333
5. Zusammenfassung zum prozessualen und methodisch-instrumentalen Baustein	335
5.1 Fazit zum prozessualen Baustein	335
5.2 Fazit zum methodisch-instrumentalen Baustein	338
V. ZUSAMMENFASSENDE AUSSAGEN UND BEWERTUNG DER ENTWORFENEN KONZEPTION ZUR GANZHEITLICH-INTEGRATIVEN STEUERUNG	340
E. FALLSTUDIE ZUR ÜBERPRÜFUNG DER PRAKTISCHEN RELEVANZ DER GANZHEITLICH-INTEGRATIVEN KONZEPTION	347
I. GRUNDLEGENDE SKIZZIERUNG DER FALLSTUDIE	347
1. Einleitende Bemerkungen	347
2. Beschreibung des relevanten Phänomenbereiches	348
2.1 DaimlerChrysler AG	348
2.2 Wertorientierte Steuerung bei DaimlerChrysler	349
2.3 Projektauftrag	351
2.4 Untersuchungseinheit	353
3. Herausforderungen im Rahmen der Projektvorbereitung und -durchführung	353
3.1 Vertikale Durchgängigkeit einer wertorientierten Steuerung	353
3.2 Horizontale Verknüpfung zwischen nicht-monetären und monetären Steuerungsgrößen	354
3.3 Umgang mit der Planungsunsicherheit	355
3.4 Wertorientierte strategische Steuerung als komplexe Problemstellung	355
II. BEFUNDE ZUR STRUKTURALEN DIMENSION	357
1. Differenzierung strategischer Steuerungsebenen und -einheiten	357
2. Ausgestaltung der Interventionssysteme	362
3. Kopplung der strategischen Steuerungsebenen	365
4. Fazit zur strukturalen Dimension	367
III. BEFUNDE ZUR PROZESSUALEN UND METHODISCH-INSTRUMENTALEN DIMENSION	368
1. Unternehmenspolitischer Rahmen	368
2. Strategische Planung	368
2.1 Formulierung einer SE-spezifischen Vision und strategischer Zielsetzungen	368
2.2 Erfassung von Phänomenen	371
2.3 Modellbildung	374
2.3.1 Entwurf des Erfolgsfaktorenmodells	374
2.3.2 Finanzstrukturanalyse	375
2.3.3 Netzwerkbildung	377
2.4 Interdependenz- und Simulationsanalysen	380
2.5 Auswahl der Strategie und Formulierung der Value Scorecard	387
3. Strategische und operative Implementierungsaktivitäten	390
3.1 Strategische Implementierung	390
3.1.1 Direkte Prozess-Steuerungseingriffe	391

3.1.2 Indirekte Prozess-Steuerungseingriffe	394
3.2 Operative Implementierung	396
4. Strategische Kontrolle	396
4.1 Gerichtete Kontrollformen	397
4.2 Installation einer strategischen Frühaufklärung	399
5. Fazit zur prozessualen und methodisch-instrumentalen Dimension	399
IV. ZUSAMMENFASSUNG DER GEWONNEN ERGEBNISSE	400
F. ERGEBNISSE UND AUSBLICK	405
I. ERGEBNISSE DER VORLIEGENDEN ARBEIT	405
II. AUSBLICK	410
LITERATURVERZEICHNIS	415