

---

## Geleitwort

Die langfristige und nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes als zentrales Unternehmensziel findet mittlerweile sowohl in der betriebswirtschaftlichen Theorie als auch der betrieblichen Praxis breite Zustimmung. Gleichwohl existiert in der Realität nach wie vor eine erhebliche Implementierungslücke wertorientierter Steuerungsansätze. Die Umsetzung wertorientierter Führungsprinzipien scheitert in der Praxis häufig noch an einem zu geringen Operationalierungs- und Konkretisierungsgrad der wertorientierten Steuerung. Im Ergebnis führt dies dazu, dass wertsteigernde Aktivitäten im täglichen Handeln einzelner Organisationsmitglieder nur unzureichend Berücksichtigung finden können. Folgt man der Interpretation der Betriebswirtschaftslehre als angewandte Wissenschaft, so erschließt sich hieraus ein unmittelbarer Handlungszwang für die betriebswirtschaftliche Forschung.

Interessanterweise erweisen sich in der betrieblichen Praxis weniger finanzmethodische Spezialfragen als Kernproblem einer wertorientierten Steuerung. Vielmehr dominieren grundsätzliche Fragen zur sinnvollen Integration wertorientierter Steuerungsprinzipien in den strategischen Steuerungsprozess. Im Kern tangiert somit die Frage nach wertorientierter Steuerung die Suche nach einer adäquaten Integration wertorientierter Steuerungsprinzipien in die Konzeption eines strategischen Managements. Diese Integration weist drei unmittelbar beobachtbare zentrale Problemfelder auf:

Die Verknüpfung finanzieller mit nicht-finanziellen Steuerungsgrößen erweist sich als komplexe Problemstellung, da die Zusammenhänge durch dynamische und multiple Rückkopplungsbeziehungen gekennzeichnet sind. Ebenso komplex stellt sich die Operationalisierung unternehmensweit gültiger Steuerungsgrößen auf den Kontext einzelner Unternehmenseinheiten oder Mitarbeiter dar. Zu unterschiedlich und spezifisch sind die einzelnen Teilbereiche des Unternehmens, als dass sich operationalisierte Steuerungsgrößen von einer zentralen Instanz top-down definieren ließen. Erschwerend zu diesen beiden Problemfeldern wirkt sich das Unsicherheitsmoment über zukünftige Kontextbedingungen aus. Gerade die wertorientierte Steuerung, die definitionsgemäß eine langfristige Perspektive des Unternehmensgeschehen verkörpert, ist somit mit einem hohen Maß an Unsicherheit konfrontiert.

An diesen unmittelbar in der Praxis zu beobachtenden Problembereichen knüpft die vorliegende Arbeit an und transzendiert das bislang in den betriebswirtschaftlichen Ansätzen stark verbreitete voluntaristische und zugleich komplexitätsuntaugliche Steuerungsverständnis. Das Forschungsziel von Herrn Dr. Johannes Lattwein liegt in der Entwicklung einer ganzheitlich-integrativen Steuerungskonzeption (GIS-Konzeption), die im Sinne eines Referenzkonzeptes die wertorientierte Steuerungsidee mit Mechanismen zur Komplexitätsbewältigung synthetisiert. Aus einer gemäßigt-voluntaristischen Perspektive heraus werden strukturelle, prozessuale und methodisch-instrumentale Bausteine entwickelt, welche die Chancen für eine Überwindung der Implementierungsprobleme signifikant erhöhen können. Die theoretische Fundierung der Gestaltungskonzeption kann dabei als vorbildlich angesehen werden. Ebenso

positiv hervorzuheben ist die Dokumentation der Anwendung der GIS-Konzeption im Rahmen einer Intensivfallstudie im DaimlerChrysler-Konzern.

Die vorliegende Arbeit stellt einen innovativen Beitrag zur Weiterentwicklung wertorientierter strategischer Steuerungskonzepte dar. Die zentralen Leistungen liegen sowohl in der Bereicherung der theoretischen Diskussion um den Gesichtspunkt der Komplexitätsbewältigung, als auch in der Unterstützung der praktischen Umsetzbarkeit wertorientierter Führungsprinzipien in Form pragmatischer Lösungsansätze für die betriebliche Realität. Es bleibt zu wünschen, dass diese Arbeit auf ein breites Interesse in Wissenschaft und Praxis stößt.

Univ. Prof. Dr. Martin K. Welge

---

## Geleitwort

Die Verknüpfung von Zielen der Strategischen Planung mit den Zielen der nachfolgenden Planungsstufen bis hin zur operativen Umsetzung in den organisatorischen Einheiten stellt für viele Unternehmen eine große Herausforderung dar. Die enge Verzahnung strategischer und operativer Ziele ist das entscheidende Verbindungsglied für eine erfolgreiche, ganzheitliche, wertorientierte Unternehmenssteuerung. Hierzu bedarf es eines gesamtheitlichen Konzeptes, welches einerseits die Durchgängigkeit der Erfolgsgrößen (z. B. Value Added, Operating Profit, Return on Net Assets, Cash Flow) auf der Geschäftsebene (z. B. Produkte, Märkte, bzw. Geschäftsbereich, Konzern) gewährleistet und andererseits die Adressierung der Ziele an die Verantwortlichen auf den verschiedenen Führungsebenen des Unternehmens (organisatorische Einheiten, wie z. B. Konzern, Geschäftsbereich, Profit Center, Cost Center) ermöglicht.

Die vorliegende Arbeit, die sich hinsichtlich der konkreten Anwendung und Erfahrungen mit einem Fallbeispiel auch auf bei der DaimlerChrysler AG bereits geübte Praxis bezieht, stellt einen herausragenden Beitrag zur Problemlösung dar. Mit dem Konzept des ‚Value-based Management‘ hat DaimlerChrysler einen Weg beschritten, mit dem die Werttreiber in die wertorientierten Unternehmenssteuerung Eingang finden, und zwar sowohl an der Spitze des Unternehmens in Form der strategischen Stellhebel und der wirtschaftlichen Erfolgsgrößen, als auch auf den operativen Ebenen darunter, vor allem in Form der ‚Non-Financials‘.

Aus dem praktischen Anwendungsfall im Vergleich mit dem in dieser Arbeit vertretenen ganzheitlichen Konzept erkennt Herr Lattwein weitere Ansatzpunkte zur Optimierung der integrierten wertorientierten Steuerung in Unternehmen. Er zeigt dabei lohnenswerte, neue Forschungsfelder für Bereiche auf, die in den meisten praktischen Steuerungskonzepten nicht berücksichtigt werden (z. B. Human Resources, Investor Relations). Insgesamt ist es Herrn Lattwein gelungen, aus der Kombination der theoretischen Bezugspunkte und der praktischen Erkenntnisse wertvolle Hinweise zur weiteren Operationalisierung eines wertorientierten Steuerungskonzeptes für die Praxis zu geben. Es bleibt zu wünschen, dass der Gedanke eines ganzheitlich-integrativen Steuerungskonzeptes im Sinne des Autors möglichst weite Verbreitung in der betrieblichen Praxis finden wird.

Michael P. Weber

Director Corporate Controlling (CC/M)  
DaimlerChrysler AG

## Vorwort

Angesichts der Ereignisse auf den internationalen Aktienmärkten gegen Ende der 1990er Jahre konnte man den Eindruck gewinnen, als trete das Problem der Implementierung wertorientierter Führungsansätze für Unternehmen in den Hintergrund. Der deutsche Aktienindex DAX legte in der Zeit von Januar 1997 bis Anfang 2000 um etwa 170 Prozent zu; noch deutlicher fiel die Wertsteigerung am Neuen Markt aus, auf dem in erster Linie Technologietitel gehandelt werden. Der Neue-Markt-Index Nemax-50 erreichte zwischenzeitlich Höchststände von 9.694 Punkten. Analog hierzu entwickelten sich auch die Aktienmärkte in den USA.

Durch diese augenfällige „Wertschaffung“ geriet die Frage nach substanziellen Grundlagen etwas in den Hintergrund; vielmehr war die Entwicklung faszinierender Visionen, sog. „Equity-Stories“, und allein die Absichtserklärung, in den nächsten Jahren hochprofitabel zu sein, offensichtlich Grund genug für zahlreiche Investoren, ihr Kapital diesen Unternehmen anzuvertrauen.

Zu Beginn des 21. Jahrhunderts scheint diese Euphorie sachlicher Nüchternheit gewichen zu sein. Aufgrund zahlreicher Enttäuschungen über das Gewinnpotential neuer Technologien, des Scheiterns „innovativer“ Geschäftsmodelle sowie der Eintrübung der Konjunktur in den USA und Europa kam es zu spektakulären Kursstürzen an den internationalen Börsen. Der innerhalb kurzer Zeit aufgebaute Marktwert von Unternehmen wurde in nahezu gleicher Zeit wieder zerstört. Im Herbst 2001 erreichte der Nemax-50 ein Allzeittief von 641 Punkten. Unabhängig von der Frage, ob der anfangs geschilderte, übertriebene Börsenoptimismus nun zugunsten eines ebenso überzeichneten Pessimismus gewichen ist, rückt die Betrachtung solcher Kursentwicklungen m. E. zwangsläufig die Frage nach der Umsetzung wertorientierter Führungsprinzipien, die tatsächlich wertsteigernde Maßnahmen im Unternehmen beinhalten, wieder stärker in den Mittelpunkt des Interesses. Im Kern können zwei wichtige, eng zusammenhängende Konsequenzen aus dieser Beobachtung gezogen werden:

1. Wertorientierte Führung ist ein langfristiges Vorhaben, das nicht allein auf der kommunikativen Ebene verankert sein darf, sondern dem tatsächlich wertsteigernde Eingriffe ins Unternehmen folgen müssen.
2. Die Suche nach Konzeptionen und Stellhebel, mit denen ein langfristiges Wertsteigerungsmanagement gelingen kann, ist nach wie vor hoch aktuell.

Obwohl diese Einsichten im Grunde seit Jahren bekannt sind und einen eher profanen Charakter besitzen, wurden sie m. E. in den letzten Jahren nur unzureichend berücksichtigt. Einen Lösungsbeitrag zu den beiden Aspekten und damit zur erfolgreichen Implementierung wertorientierter Steuerungsansätze zu finden, bildet die Grundmotivation der vorliegenden Arbeit.

Im Zuge der Erstellung dieser Arbeit wurde mir bewusst, dass nicht nur die Implementierung einer wertorientierten Führung im Unternehmen ein komplexes Problem darstellt, sondern auch die Erstellung einer wissenschaftlichen Arbeit im Kern ähnliche Hindernisse impliziert,

die es zu überwinden gilt. Auch hier erschien die situative Reduktion bzw. Produktion von Varietät als ein sinnvoller Lösungsansatz, bei dem mich zahlreiche Menschen unterstützt haben. Zum einen möchte ich diejenigen hier anführen, die durch ihre Diskussionsbereitschaft, ihre Anregungen und auch ihre Hilfestellungen zu einer, für den Verlauf der Arbeit äußerst positiven Varietätsproduktion beigetragen haben. Sie machten mir allzu triviale Herangehensweisen an Teilprobleme deutlich und trugen zu einer besseren Reflexion der Dissertationsinhalte bei. Ebenso möchte ich aber auch die Menschen nennen, die mir – wenn die Komplexität wieder einmal zu hoch wurde – durch Unterstützung bei der Reduktion von Varietät halfen, sei es, in dem sie einen fachlichen Beitrag leisteten oder mich von Alltagsaufgaben entlasteten. Ihnen habe ich letztlich die vorliegende Arbeit zu verdanken, wobei ich nichtsdestotrotz für den Inhalt selbstverständlich allein die Verantwortung trage.

An erster Stelle möchte ich meinem Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Martin K. Welge, danken, der diese Arbeit umfassend betreut und begleitet hat. Ebenso gilt mein Dank auch Herrn Prof. Dr. Egon Jehle für die Übernahme des Koreferates. Da die vorliegende Arbeit berufsbegleitend entstanden ist, gilt mein besonderer Dank auch den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der DaimlerChrysler AG, insbesondere in den Abteilungen BWP/G und CC/M. Ganz besonderen Dank schulde ich hier Herrn Dr. Michael Nicklas, der trotz seiner beruflichen Belastung stets den Fortgang der Arbeit konstruktiv-kritisch begleitete. Ebenso herausstellen möchte ich auch Herrn Dr. Klaus Zehender, der mir insbesondere zu Beginn der Dissertation wertvolle Unterstützung und Motivation hat zukommen lassen.

Dank gebührt selbstverständlich auch meinem privaten Umfeld. Meine Freundin Sandra Löw unterstützte mich in allen Phasen der Dissertation und brachte stets ein sehr hohes Maß an Verständnis für meine Dissertationstätigkeit auf. Abschließend möchte ich auch meine Eltern Jakob und Maria Lattwein erwähnen, die mir letztlich die Voraussetzungen zur Promotion geschaffen haben. Ihnen und meiner Freundin Sandra widme ich diese Arbeit.

Johannes Lattwein