

## **Geleitwort**

Fragestellungen des Shareholder Value-Managements beschäftigen Theorie und Praxis seit nunmehr gut zwei Jahrzehnten. Die fortbestehende Relevanz der Thematik ergibt sich einerseits aus dem bisherigen Implementierungsstand in der Unternehmenspraxis. Hier mangelt es insbesondere an der ebenenübergreifenden Durchgängigkeit verkündeter Wertsteigerungsstrategien und ihrer konzernweiten Implementierung. Strategische Vorgaben und operative Unternehmensprozesse bleiben oftmals ohne Verbindung. So wird das Ziel der Unternehmenswertsteigerung systematisch verfehlt und verbleibt in vielen Konzernen auf der Ebene des Holding-Vorstands. Andererseits finden sich im Schrifttum unzählige Beiträge, welche sich ausgewählten Problemstellungen des Shareholder Value-Managements widmen. In der wissenschaftlichen Auseinandersetzung trifft man dabei auf eine kaum mehr zu überblickende Anzahl von Äußerungen zu vermeintlich modernen Management- und Strategiekonzepten und ihrer Varianten zur Lösung von Führungsproblemen im globalen Wettbewerb. Zutreffend konstatiert Weiss in diesem Zusammenhang, dass es im Ergebnis jedoch weiterhin an einer wissenschaftlich fundierten ganzheitlichen Führungskonzeption mangelt, welche gleichzeitig den an Komplexität zunehmenden Anforderungen einer dynamischen Unternehmensumwelt Rechnung trägt. Es finden sich zwar verschiedene Ansätze eines wertorientierten Controllings. Die explizite Einbindung der operativen Prozessebene erfolgt jedoch regelmäßig nicht. Stattdessen ist unter Controlling-Gesichtspunkten vielfach eine Überbetonung von speziellen Fragestellungen des betrieblichen Rechnungswesens oder allgemeineren Fragestellungen des strategischen Managements zu beobachten. Obwohl die Betrachtung von Problemstellungen innerhalb der einzelnen Führungsteilsysteme nachvollziehbar erscheint, führt sie unter dem Gesichtspunkt einer angestrebten Zielverankerung auf allen Unternehmensebenen und vor dem Hintergrund von externen Veränderungsprozessen zu einem Verlust an Ganzheitlichkeit, welche notwendig ist, um die Führungsteilsysteme zu integrieren und die unternehmensintern wie extern vorhandene Komplexität in Wettbewerbsvorteile umzumünzen.

Von besonderem Interesse für die durchgängige Umsetzung von Wertsteigerungsstrategien ist die Frage, auf welchem Wege Ziele konsistent und ebenenspezifisch innerhalb eines Konzerns im Rahmen des Managementprozesses von der Konzernspitze bis an die operative Prozessebene weitergegeben werden können. Kernstück

der im Rahmen der vorliegenden Arbeit entwickelten Integrierten Konzernsteuerung ist dabei das Balanced Scorecard-Instrumentarium. Hierzu wird zunächst abstrakt und später anhand von Beispielen die Entwicklung kaskadierender Scorecards praxisorientiert dargestellt. Doch endet die Arbeit nicht bei der Einbindung der Prozessebene, sondern zeigt zusätzlich auf, wie werttreibende Geschäftsprozesse optimiert werden können.

Die zu Beginn der Arbeit umfassend herausgearbeiteten Rahmenbedingungen der wertorientierten Konzernsteuerung werden stets berücksichtigt. Dies findet Ausdruck in der Auseinandersetzung mit dem Kulturmanagement bis hin zu Ideen zur Ausgestaltung der organisationalen Infrastruktur für das bedeutsame Wissensmanagement, wodurch der Integrierten Konzernsteuerung ein ganzheitlicher Charakter beigegeben werden kann. Hervorhebenswert erscheint weiterhin, dass keine Beschränkung auf die Betriebswirtschaftslehre der Unternehmung erfolgt, sondern auch Fragestellungen des wertorientierten Managements in der Öffentlichen Betriebswirtschaftslehre diskutiert werden. Anhand des Fallbeispiels Bundeswehr wird eine konkrete Anwendungsmöglichkeit der Integrierten Konzernsteuerung in diesem Bereich ausführlich dargestellt. Dabei profitiert die Arbeit insbesondere von der langjährigen Praxiserfahrung des Verfassers, welche er neben seiner theoretischen Fundierung gekonnt einzubringen weiß, wodurch das Werk insgesamt zu einer lesenswerten Lektüre wird. Hiervon zeugen auch die zahlreichen wertvollen Arbeitsunterlagen, welche im Anhang zur Verfügung gestellt werden.

Die Integrierte Konzernsteuerung stellt einen beachtenswerten Ansatz auf einem in dieser Form bisher vernachlässigten Forschungsgebiet dar. Weiss dürfte die Diskussion in Theorie und Praxis gleichermaßen bereichern, so dass nach meinem Dafürhalten die Arbeit sowohl für die Theorie als auch für die Lösung dringender Managementfragen von besonderem Interesse sein sollte.

Prof. Dr. Karlheinz Küting