

Christian Wirtz

Wertorientierte Unternehmenssteuerung in netzbasierten Industrien

Die Perspektive der ehemaligen Monopolisten

INHALTSVERZEICHNIS

| | |
|--|-----|
| Inhaltsübersicht | I |
| Inhaltsverzeichnis | II |
| Abbildungsverzeichnis | VII |
| Tabellenverzeichnis | X |
| Abkürzungs- und symbolverzeichnis | XI |
| 1 Einleitung | 1 |
| 1.1 Hintergrund und Ziele der Arbeit | 1 |
| 1.2 Abgrenzung des Betrachtungsgegenstands | 5 |
| 1.2.1 Definition von „netzbasierten Industrien“ und Abgrenzung der zu betrachtenden Beispielindustrien | 5 |
| 1.2.1.1 Auf einem „physischen“ Netz basierende Industrien | 5 |
| 1.2.1.2 Auf einem „temporären“ Netz basierende Industrien | 5 |
| 1.2.1.3 Abgrenzung der zu betrachtenden Beispielindustrien | 6 |
| 1.2.2 Abgrenzung des Begriffs „wertorientierte Unternehmenssteuerung“ | 6 |
| 1.2.2.1 Unternehmenswertorientierung - Begriff und Abgrenzung | 7 |
| 1.2.2.2 Unternehmenssteuerung - Begriff und Abgrenzung | 8 |
| 1.2.2.3 Die wertorientierte Unternehmenssteuerung | 8 |
| 1.3 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit | 9 |
| 2 Netzbasierte Industrien: Der industriespezifische Bezugsrahmen | 11 |
| 2.1 Besonderheiten netzbasierter Industrien | 11 |
| 2.1.1 (De-)Regulierung/Liberalisierung der Märkte netzbasierter Industrien | 12 |
| 2.1.2 Bedeutung von Ausbau und Instandhaltung der Netzinfrastruktur | 22 |
| 2.1.3 Bedeutung der Produkt- und Preisgestaltung | 23 |
| 2.1.4 Koordinationsbedarf bei der Nutzung der Netzinfrastruktur | 25 |
| 2.2 Verifizierung der Besonderheiten entlang der einzelnen netzbasierenden Beispielindustrien | 27 |
| 2.2.1 Telekommunikation | 28 |
| 2.2.1.1 (De-)Regulierung/Liberalisierung | 28 |
| 2.2.1.2 Bedeutung von Ausbau und Instandhaltung der Netzinfrastruktur | 34 |
| 2.2.1.3 Bedeutung der Produkt- und Preisgestaltung | 36 |
| 2.2.1.4 Koordinationsbedarf bei der Nutzung der Netzinfrastruktur | 37 |
| 2.2.2 Bahnsektor | 38 |

| | |
|--|-----|
| 2.2.2.1 (De-)Regulierung/Liberalisierung | 40 |
| 2.2.2.2 Bedeutung von Ausbau und Instandhaltung der Netzinfrastuktur | 48 |
| 2.2.2.3 Bedeutung der Produkt- und Preisgestaltung | 49 |
| 2.2.2.4 Koordinationsbedarf bei der Nutzung der Netzinfrastuktur. | 50 |
| 2.2.3 Stromindustrie | 50 |
| 2.2.3.1 (De-)Regulierung/Liberalisierung | 53 |
| 2.2.3.2 Bedeutung von Ausbau und Instandhaltung der Netzinfrastuktur | 67 |
| 2.2.3.3 Bedeutung der Produkt- und Preisgestaltung | 67 |
| 2.2.3.4 Koordinationsbedarf bei der Nutzung der Netzinfrastuktur. | 69 |
| 2.2.4 Gasindustrie..... | 70 |
| 2.2.4.1 (De-)Regulierung/Liberalisierung - Gasindustrie..... | 71 |
| 2.2.4.2 Bedeutung von Ausbau und Instandhaltung der Netzinfrastuktur | 84 |
| 2.2.4.3 Bedeutung der Produkt- und Preisgestaltung | 85 |
| 2.2.4.4 Koordinationsbedarf bei der Nutzung der Netzinfrastuktur. | 87 |
| 2.2.5 Wasserversorgung | 88 |
| 2.2.5.1 (De-)Regulierung/Liberalisierung | 88 |
| 2.2.5.2 Bedeutung von Ausbau und Instandhaltung der Netzinfrastuktur | 92 |
| 2.2.5.3 Bedeutung der Produkt- und Preisgestaltung | 92 |
| 2.2.5.4 Koordinationsbedarf bei der Nutzung der Netzinfrastuktur. | 93 |
| 2.3 Typisierung netzbasierter Industrien | 95 |
| 2.3.1 Unterschiede zwischen den Beispielindustrien und zusammenfassende Einordnung der Realtypen netzbasierten Industrien..... | 95 |
| 2.3.2 Definition des Idealtyps netzbasierter Industrien..... | 98 |
| 3 Steuerungsansätze der wertorientierten Unternehmens-steuerung in netzbasierten industrien | 103 |
| 3.1 Grundüberlegungen zur wertorientierten Unternehmens-steuerung | 103 |
| 3.1.1 Entwicklung der Literatur zur wertorientierten Unternehmenssteuerung | 103 |
| 3.1.2 Notwendigkeit einer wertorientierten Unternehmenssteuerung in netzbasierten Industrien..... | 107 |
| 3.1.2.1 Allgemeine Gründe für eine wertorientierte Unternehmenssteuerung..... | 107 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 3.1.2.2 | Besondere Gründe für eine wertorientierte Unternehmenssteuerung in netzbasierten Industrien..... | 112 |
| 3.1.2.2.1 | <i>Potenzielle Ineffizienzen und Zielabweichung durch monopoltypische Verzerrungen von Preis- und Kostenstrukturen.....</i> | <i>112</i> |
| 3.1.2.2.2 | <i>Verstärkte Marktbewegungen im Zuge der Liberalisierung.....</i> | <i>116</i> |
| 3.1.2.3 | Schwierigkeiten „traditioneller“, gewinnorientierter Steuerungsgrößen..... | 117 |
| 3.1.3 | Perspektiven der wertorientierten Unternehmenssteuerung und ihre Verankerung im gesamten Unternehmen..... | 120 |
| 3.1.3.1 | Entscheidungsunterstützung - ex-ante Perspektive der Wertorientierung..... | 121 |
| 3.1.3.2 | Erfolgsmessung - ex-post Perspektive der Wertorientierung..... | 124 |
| 3.1.3.3 | Durchgängige Verankerung der Wertorientierung im gesamten Unternehmen..... | 130 |
| 3.2 | Steuerungsansätze für die Entscheidungsunterstützung innerhalb einer wertorientierten Unternehmenssteuerung in netzbasierten Industrien | 134 |
| 3.2.1 | Der Discounted-Cashflow-Ansatz: Grundidee und einige Varianten..... | 135 |
| 3.2.2 | Der DCF/APV-Ansatz als präferierte Steuerungsgröße für die Entscheidungsunterstützung innerhalb der wertorientierten Unternehmenssteuerung in netzbasierten Industrien..... | 138 |
| 3.3 | Steuerungsansätze für die Erfolgsmessung innerhalb einer wertorientierten Unternehmenssteuerung in netzbasierten Industrien | 139 |
| 3.3.1 | Zentrale Schwierigkeiten der DCF-Methode im Hinblick auf die Erfolgsmessung: Einhaltung der Erwartungsunabhängigkeit..... | 141 |
| 3.3.2 | Ausgewählte Ansätze zur Erfolgsmessung innerhalb einer wertorientierten Unternehmenssteuerung..... | 142 |
| 3.3.2.1 | Der Economic-Value-Added-Ansatz von Stern Stewart & Co. | 142 |
| 3.3.2.1.1 | <i>Ermittlung des operativen Ergebnisses nach Steuern.....</i> | <i>143</i> |
| 3.3.2.1.2 | <i>Ermittlung des investierten Kapitals.....</i> | <i>144</i> |
| 3.3.2.1.3 | <i>Ermittlung des Kapitalkostensatzes.....</i> | <i>145</i> |
| 3.3.2.1.4 | <i>Kritische Analyse des EVA-Ansatzes.....</i> | <i>150</i> |
| 3.3.2.2 | Der ursprüngliche Cash-Value-Added-Ansatz..... | 153 |
| 3.3.2.2.1 | <i>Ermittlung der Bruttoinvestitionsbasis.....</i> | <i>154</i> |
| 3.3.2.2.2 | <i>Ermittlung der nicht-abschreibbaren Aktiva.....</i> | <i>156</i> |

| | | |
|-----------|--|-----|
| 3.3.2.2.3 | Ermittlung des Brutto-Cashflows einer Periode... | 156 |
| 3.3.2.2.4 | Ermittlung der Nutzungsdauer des Sachanlagevermögens | 157 |
| 3.3.2.2.5 | Ermittlung des Kapitalkostensatzes und Berechnung des CVA | 158 |
| 3.3.2.2.6 | Kritische Analyse des ursprünglichen CVA-Ansatzes | 159 |
| 3.3.2.3 | Der modifizierte Cash-Value-Added-Ansatz | 164 |
| 3.3.2.3.1 | Unterschiede zwischen ursprünglichem und modifiziertem CVA-Ansatz | 164 |
| 3.3.2.3.2 | Kritische Analyse des modifizierten CVA-Ansatz .. | 165 |
| 3.3.3 | Entwicklung des Cashflow-based-Value-Added-Ansatzes als präferierte Steuerungsgröße für die Erfolgsmessung innerhalb der wertorientierten Unternehmenssteuerung in netzbasierten Industrien | 167 |
| 3.3.3.1 | Ermittlung der relevanten Erfolgsgröße | 173 |
| 3.3.3.2 | Berechnung des investierten Kapitals..... | 176 |
| 3.3.3.3 | Bestimmung der Kapitalkosten..... | 178 |
| 3.3.3.4 | Definition des präferierten Renditemaßes und der präferierten absoluten Residualgewinngröße | 180 |
| 4 | Instrumente einer wertorientierten Unternehmenssteuerung in netzbasierten Industrien | 185 |
| 4.1 | Einige Überlegungen zum Management der Transition von regulierten zu liberalisierten Marktstrukturen | 187 |
| 4.2 | Instrumente zum Ausbau und zur Instandhaltung der Netzinfrastruktur .. | 191 |
| 4.2.1 | Asset Management bei wiederkehrenden Infrastrukturentscheidungen | 195 |
| 4.2.2 | Asset und Risiko Management bei nicht-wiederkehrenden Infrastrukturentscheidungen..... | 202 |
| 4.3 | Instrumente zur isolierten Preissetzung | 215 |
| 4.3.1 | Grundlagen der Preispolitik | 216 |
| 4.3.2 | Nutzung unterschiedlicher Preisfindungsverfahren in netzbasierten Industrien..... | 220 |
| 4.3.2.1 | Kostenorientierte Preisfindungsverfahren | 221 |
| 4.3.2.2 | Kundennutzenorientierte Preisfindungsverfahren | 226 |
| 4.3.2.3 | Wettbewerbsorientierte Preisfindungsverfahren | 231 |
| 4.4 | Instrumente zum simultanen Management von Preissetzung, Produktdifferenzierung und Kapazitätsauslastung | 248 |

| | | |
|---------|--|-----|
| 4.4.1 | Yield / Revenue Management | 249 |
| 4.4.1.1 | Abschöpfung der Konsumentenrente und Reduzierung der unbefriedigten Nachfrage | 255 |
| 4.4.1.2 | Optimierung der Kapazitätszuteilung zu einzelnen Produkten | 259 |
| 4.4.1.3 | Optimierung der Kapazitätsauslastung durch gezielte Überbuchungen | 264 |
| 4.4.2 | Wechselquoten Management | 269 |
| 4.5 | Eine Heuristik für die Bedeutung der beschriebenen Instrumente in den Beispielindustrien | 279 |
| 5 | Zusammenfassung der Ergebnisse | 288 |
| | Anhang | 294 |
| | Literaturverzeichnis | 298 |