

Peter Stramitzer

Beteiligung der in der Produktion tätigen Mitarbeiter am Shareholder Value

Anwendung für die Ford Werke AG

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 1999 Diplom.de
ISBN: 9783832422714

Peter Stramitzer

Beteiligung der in der Produktion tätigen Mitarbeiter am Shareholder Value

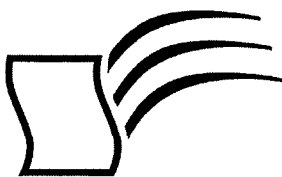
Anwendung für die Ford Werke AG

Peter Stramitzer

Beteiligung der in der Produktion tätigen Mitarbeiter am Shareholder Value

- Anwendung für die Ford Werke AG -

**Diplomarbeit
an der Universität zu Köln
Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
Prüfer Prof. Dr. Franz Eisenführ
Dezember 1999 Abgabe**



Diplomarbeiten Agentur
Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke
und Guido Meyer GbR

Hermannstal 119 k
22119 Hamburg
agentur@diplom.de
www.diplom.de

ID 2271

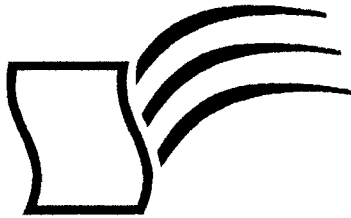
Stramitzer, Peter: Beteiligung der in der Produktion tätigen Mitarbeiter am Shareholder Value: - Anwendung für die Ford Werke AG - / Peter Stramitzer -
Hamburg: Diplomarbeiten Agentur, 2000
Zugl.: Köln, Universität, Diplom, 1999

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey, Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke & Guido Meyer GbR
Diplomarbeiten Agentur, <http://www.diplom.de>, Hamburg
Printed in Germany



Diplomarbeiten Agentur

Wissensquellen gewinnbringend nutzen

Qualität, Praxisrelevanz und Aktualität zeichnen unsere Studien aus. Wir bieten Ihnen im Auftrag unserer Autorinnen und Autoren Wirtschaftsstudien und wissenschaftliche Abschlussarbeiten – Dissertationen, Diplomarbeiten, Magisterarbeiten, Staatsexamensarbeiten und Studienarbeiten zum Kauf. Sie wurden an deutschen Universitäten, Fachhochschulen, Akademien oder vergleichbaren Institutionen der Europäischen Union geschrieben. Der Notendurchschnitt liegt bei 1,5.

Wettbewerbsvorteile verschaffen – Vergleichen Sie den Preis unserer Studien mit den Honoraren externer Berater. Um dieses Wissen selbst zusammenzutragen, müssten Sie viel Zeit und Geld aufbringen.

<http://www.diplom.de> bietet Ihnen unser vollständiges Lieferprogramm mit mehreren tausend Studien im Internet. Neben dem Online-Katalog und der Online-Suchmaschine für Ihre Recherche steht Ihnen auch eine Online-Bestellfunktion zur Verfügung. Inhaltliche Zusammenfassungen und Inhaltsverzeichnisse zu jeder Studie sind im Internet einsehbar.

Individueller Service – Gerne senden wir Ihnen auch unseren Papierkatalog zu. Bitte fordern Sie Ihr individuelles Exemplar bei uns an. Für Fragen, Anregungen und individuelle Anfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Wir freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit

Ihr Team der Diplomarbeiten Agentur

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey –
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke —
und Guido Meyer GbR —

Hermannstal 119 k —
22119 Hamburg —

Fon: 040 / 655 99 20 —
Fax: 040 / 655 99 222 —

agentur@diplom.de —
www.diplom.de —

INHALTSVERZEICHNIS

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis.....	IV
Tabellenverzeichnis	V
Anhangsverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis.....	VII
Symbolverzeichnis.....	IX

I. EINLEITUNG..... 1**II. DAS SHAREHOLDER VALUE-KONZEPT.....4**

A. DER SHAREHOLDER VALUE	4
1. Objektive Unternehmensbewertung.....	5
2. Subjektive Unternehmensbewertung.....	5
3. Funktionale Unternehmensbewertung.....	6
B. BEGRIFFLICHE ABGRENZUNG UND INHALT DES SHAREHOLDER VALUE-KONZEPTS	6
C. GRUNDMODELLE DER WERTORIENTIERTEN STRATEGIEBEWERTUNG	11
1. Die Unzulänglichkeiten buchhalterischer Bewertungsmaßstäbe	11
2. Die Bestimmung der Einzelelemente des Shareholder Value-Konzepts	13
a. Der Cash-flow.....	14
b. Der Prognosehorizont	16
c. Schätzung des Residualwertes	17
d. Kapitalkosten	18
3. Discounted Cash-flow-Verfahren.....	22
a. Der Brutto-Ansatz ("Entity Approach").....	23
i. Die Lehrbuch-Formel	24
ii. Das Total Cash-flow-Verfahren („TCF-Verfahren“).....	24
iii. Der Adjusted Present Value-Ansatz	25
b. Der Netto-Ansatz ("Equity Approach").....	26
c. Gegenüberstellung der DCF-Verfahren	26
4. Cash-flow Return on Investment.....	27
5. Das Economic-Value-Added-Konzept	29
6. Bewertung der Verfahren.....	34
D. ZUR KRITIK AM SHAREHOLDER VALUE-KONZEPT	35

III. ENTLOHNUNGSSYSTEME AUF BASIS DES SHAREHOLDER VALUE-KONZEPTS.....37

A. PERSONALKOSTENMANAGEMENT	37
1. Anforderungen an ein "gerechtes" Vergütungssystem.....	38
2. Anreizsystem.....	39

B.	ZIELE WERTORIENTierter ENTLOHNUNGSSYSTEME	39
1.	<i>Motivationsaspekte</i>	40
2.	<i>Finanzwirtschaftliche Motive</i>	41
3.	<i>Personalpolitische Motive</i>	41
4.	<i>Sonstige Motive</i>	42
C.	WERTORIENTIERTE ENTLOHNUNG ALS VARIANTE EINER UNTERNEHMENSERFOLGSABHÄNGIGEN LOHNKOMPONENTE	42
1.	<i>Varianten wertorientierter Entlohnungssysteme</i>	44
2.	<i>Entlohnungskomponente in Abhängigkeit des Ertrags</i>	46
3.	<i>Entlohnungskomponente in Abhängigkeit des Gewinns</i>	47
4.	<i>Beurteilung der erfolgsorientierten Entlohnung in Abhängigkeit der Leistung, des Ertrags und des Gewinns als Alternativen zu einer wertorientierten Entlohnung</i>	47
D.	ANFORDERUNGEN AN EIN MODERNES ENTGELTSYSTEM	48
E.	DER MITARBEITER ALS ANSPRUCHSGRUPPE IN EINEM UNTERNEHMEN	50
1.	<i>Der Nutzen der Mitarbeiter</i>	50
2.	<i>Das Wertsteigerungsnetzwerk der Mitarbeiter</i>	51
F.	ANWENDUNGSBEISPIELE WERTORIENTierter ENTLOHNUNGSSYSTEME BEI DER FORD-WERKE AG AUßERHALB DER PRODUKTION	52
IV.	DIE AUTOMOBILPRODUKTION ALS UMFELD FÜR DAS SHAREHOLDER VALUE- KONZEPT	54
A.	DIE HISTORISCHE ENTWICKLUNG DER AUTOMOBILPRODUKTION	54
B.	ZUR SITUATION DER PRODUKTIONSSYSTEME IN DER DEUTSCHEN AUTOMOBILINDUSTRIE	56
C.	GRUPPENARBEIT ALS ELEMENTARER BESTANDTEIL DER LEAN PRODUCTION	57
1.	<i>Begriffliche Abgrenzungen und Merkmale der Gruppenarbeit</i>	57
2.	<i>Gruppenarbeit als Form der regulären Arbeitsorganisation</i>	58
a.	Das Konzept der teilautonomen Arbeitsgruppen	58
b.	Das Konzept der Fertigungsteams	59
3.	<i>Vergleich teilautonomer Arbeitsgruppen mit Fertigungsteams</i>	60
4.	<i>Ziele der Gruppenarbeit in Deutschland</i>	61
D.	ANWENDUNGSBEISPIELE WERTORIENTierter ENTLOHNUNGSSYSTEME VON DEN IN DER PRODUKTION TÄTIGEN MITARBEITER IN UNTERNEHMEN DER DEUTSCHEN AUTOMOBILINDUSTRIE..	61
V.	ANWENDUNG DES SHAREHOLDER VALUE KONZEPTS IN DER PRODUKTION DER FORD-WERKE AG	64
A.	DIE FORD-WERKE AG	64
B.	PRODUKTIONSPROZESS DER FORD-WERKE AG AM BEISPIEL DES WERKS SAARLOUIS	65
1.	<i>Gruppenarbeit</i>	66
2.	<i>Ablauf des Produktionsprozesses</i>	67
a.	Das Preßwerk	68
b.	Der Karosserierohbau	68
c.	Die Lackiererei	69

d. Die Montage	69
e. Der Industriepark	70
C. GEGENWÄRTIGES ENTLOHNUNGSSYSTEM	70
D. DAS KONZEPT DER INTERNEN UMSETZUNG WERTORIENTierter UNTERNEHMENSFÜHRUNG BEI DER FORD MOTOR COMPANY	72
E. ANWENDUNG WERTORIENTierter ENTLOHNUNGSSYSTEME	77
1. <i>Generelle Anforderungen für eine anreizkompatible Ausgestaltung wertorientierter Entlohnungssysteme</i>	78
2. <i>Aktienkursorientierte Entlohnungssysteme</i>	79
a. Echte Eigenkapitalinstrumente	79
i. Belegschaftsaktien/Restricted Stock Plan	80
ii. Aktienoptionen/Stock Option Plan	81
iii. Zusammenfassende Betrachtung der echten Eigenkapitalinstrumente	83
b. Virtuelle Eigenkapitalinstrumente	85
i. Phantom Stocks	85
ii. Stock Appreciation Rights	86
iii. Zusammenfassende Betrachtung der virtuellen Eigenkapitalinstrumente	86
c. Zusammenfassung	86
3. <i>Kennzahlenorientiertes Entlohnungssystem</i>	87
F. ZUSAMMENFASSENDE BEURTEILUNG DER WERTORIENTierten ENTLOHNUNGSSYSTEME	90
G. BONUS BEI ZIELVEREINBARUNG IN ABHÄNGIGKEIT DER INDIVIDUELLEN UND GRUPPENLEISTUNG	91
H. EIN MODERNES ENTGELTSYSTEM FÜR DIE FORD-WERKE AG	93
VI. RESÜMEE	95
Anhang	97
Literaturverzeichnis	100
Erklärung gemäß § 19 Diplomprüfungsordnung	122
Lebenslauf	123

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung I-1:	Ursachen der zunehmenden Bedeutung des Shareholder Value-Konzepts	1
Abbildung II-1:	Das Shareholder Value Netzwerk.....	10
Abbildung II-2:	Cash-flow Definitionen.....	15
Abbildung II-3:	Kapitalkosten	18
Abbildung II-4:	Das Capital Asset Pricing Model („CAPM“)	21
Abbildung II-5:	Übersicht über die DCF-Verfahren.....	23
Abbildung II-6:	Profil zur Berechnung des CFROI.....	27
Abbildung II-7:	Buchhalterische vs. residualeinkommensbezogene Erfolgsmessung.....	30
Abbildung II-8:	Basiselemente des Economic Value Added.....	31
Abbildung II-9:	Graphische Darstellung der Berechnung von MVA	33
Abbildung III-1:	Komponenten individueller Entlohnung.....	37
Abbildung III-2:	“Gerechte” Entgeltsysteme	38
Abbildung III-3:	Vielfalt betrieblicher Anreize	39
Abbildung III-4:	Die Bemessungsgrundlage der Erfolgsbeteiligung im Überblick.....	43
Abbildung III-5:	Implementierungsprozeß der wertorientierten Unternehmensführung	44
Abbildung III-6:	Formen wertorientierter Entlohnung	45
Abbildung III-7:	Struktur eines modernen Entgeltsystems	48
Abbildung III-8:	Grundmöglichkeiten einer Gestaltung von unternehmenserfolgsabhängigen Entgeltbestandteilen.....	49
Abbildung III-9:	Meßgrößen für Leistung und Erfolg (Beispiele).....	50
Abbildung IV-1:	Merkmale von Gruppenarbeit	58
Abbildung IV-2:	Humanisierungs- vs. schlanke Produktion.....	58
Abbildung V-1:	Das Werk Saarlouis.....	67
Abbildung V-2:	Strategie Pyramide der Ford Motor Company	73
Abbildung V-3:	Was ist Shareholder Value aus Sicht der Ford Motor Company	73
Abbildung V-4:	Das SVA-Konzept	74
Abbildung V-5:	Die Kapitalkosten der Ford Motor Company	75
Abbildung V-6:	What can I do to affect SVA?	76

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle II-1: Phasen-Schema der Entwicklung der Unternehmensbewertung	4
Tabelle II-2: Empirische Relevanz des Shareholder Value-Konzepts.....	7
Tabelle II-3: Hauptanwendungsfelder des Shareholder Value-Konzepts.....	9
Tabelle II-4: Bestandteile des Operating Cash-flow.....	14
Tabelle II-5: Bestandteile des Free Cash-flow	15
Tabelle II-6: Länge des Detailprognosezeitraums	16
Tabelle II-7: Untersuchungen zur Marktrisikoprämie	22
Tabelle II-8: Gegenüberstellung von DCF-Verfahren.....	27
Tabelle II-9: Ermittlung der Bruttoinvestitionsbasis	28
Tabelle II-10: Mögliches Ermittlungsschema für NOPAT.....	32
Tabelle II-11: Ermittlungsschema für das investierte Kapital/Economic Book Value.....	32
Tabelle II-12: Bewertung der Methoden zur Berechnung des Shareholder Value	35
Tabelle III-1: Ziele der betrieblichen Kapitalbeteiligungs-Untersuchung	40
Tabelle III-2: Der Nutzen der Mitarbeiter.....	51
Tabelle IV-1: Vergleich der Merkmale von teilautonomen Arbeitsgruppen und Fertigungsteams60	
Tabelle IV-2: Wandlungspreise und –fristen des Aktien-Optionsplan der VW AG.....	63
Tabelle V-1: Allgemeine Daten zum Werk Saarlouis	66
Tabelle V-2: Prinzipien der Arbeitsorganisation bei der Gruppenarbeit im Werk Saarlouis	66
Tabelle V-3: Vorteile der Gruppenarbeit aus Sicht der Ford-Werke AG für das Unternehmen und die Mitarbeiter	67
Tabelle V-4: Ford Lohndifferenzierung (Werk Saarlouis)	72
Tabelle V-5: Anforderungen an ein wertorientiertes Entlohnungssystem	78
Tabelle V-6: Vor- und Nachteile der Ausgabe von Belegschaftsaktien	80
Tabelle V-7: Modellrechnung eines Restricted Stocks Plan für die Ford-Werke AG	81
Tabelle V-8: Modellrechnung eines Stock Option Plans für die Ford-Werke AG	82
Tabelle V-9: Argumente für echte und virtuelle Eigenkapitalinstrumente.....	87
Tabelle V-10: Modellrechnung eines SVA-orientierten Entgeltbestandteils für die Ford-Werke AG	88

ANHANGSVERZEICHNIS

Anhang A-1: Die Produktionsstätten der Ford-Werke AG:	97
Anhang A-2: Produktions-Monatslöhne der Ford-Werke AG Werk Saarlouis.....	98
Anhang A-3: Historische SVA-Werte nach Steuern der Ford Motor Company	99

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AG	Aktiengesellschaft
AGP	Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft
AktG	Aktiengesetz
APT	Arbitrage Pricing Theory
APV	Adjusted Present Value
ARAP	Aktive[r] Rechnungsabgrenzungsposten
Aufl.	Auflage
AV	Anlagevermögen
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
CAPM	Capital Asset Pricing Model
CFROI	Cash-flow Return on Investment
CVA	Cash Value Added
d.h.	das heißt
DCF	Discounted Cash-flow
Diss.	Dissertation
DM	Deutsche Mark
dt.	deutsche
durchges.	durchgesehene
e.V.	eingetragener Verein
EPS	earnings per share (Gewinn pro Aktie)
erw.	erweiterte
EVA	Economic Value Added
f.	und folgende [Seite]
ff.	und folgende [Seiten]
FIFO	first in first out
FPS	Ford Production System
HHL	Handelshochschule Leipzig
Hrsg.	Herausgeber
i. d. R.	in der Regel
i.e.S.	im engeren, im eigentlichen Sinn[e]
IfaA	Institut für angewandte Arbeitswissenschaft
IG	Industriegewerkschaft
Jg.	Jahrgang
Jh.	Jahrhundert
Kap.	Kapitel
KonTraG	Kontroll- und Transparenzgesetz
LGR.	Lohngruppe
LIFO	last in first out

m	Meter
m ²	Quadratmeter
Mio.	Million[en]
Mrd.	Milliarde[n]
MVA	Market Value Added
Nr.	Nummer
o. Jg.	ohne Jahrgang
o.V.	ohne Verfasser
PRAP	Passive[r] Rechnungsabgrenzungsposten
RoE	Return on Equity (Eigenkapitalrentabilität)
RoI	Return on Investment
S.	Seite[n]
SAV	Buchwert des Sachanlagevermögens
SGE	Strategische Geschäftseinheit
sog.	sogenannte[n]
Std.	Stunde[n]
t	Tonne[n]
TAG	teilautonome Arbeitsgruppen
TCF	Total Cash-flow-Verfahren
Tsd.	Tausend
u.a.	und andere
u.ä.	und ähnliche[s]
u.d.T.	unter dem Titel
überarb.	überarbeitete
umgearb.	umgearbeitete
Univ.	Universität
UV	Umlaufvermögen
verb.	verbesserte
vgl.	vergleiche
vollst.	vollständig
VR	Volksrepublik
VW	Volkswagen
WACC	weight average cost of capital
Wirtschaftsuniv.	Wirtschaftsuniversität
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WISU	Das Wirtschaftsstudium
WPg	Die Wirtschaftsprüfung
z.B.	zum Beispiel
z.Zt.	zur Zeit
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
zugl.	zugleich