

## Anhang

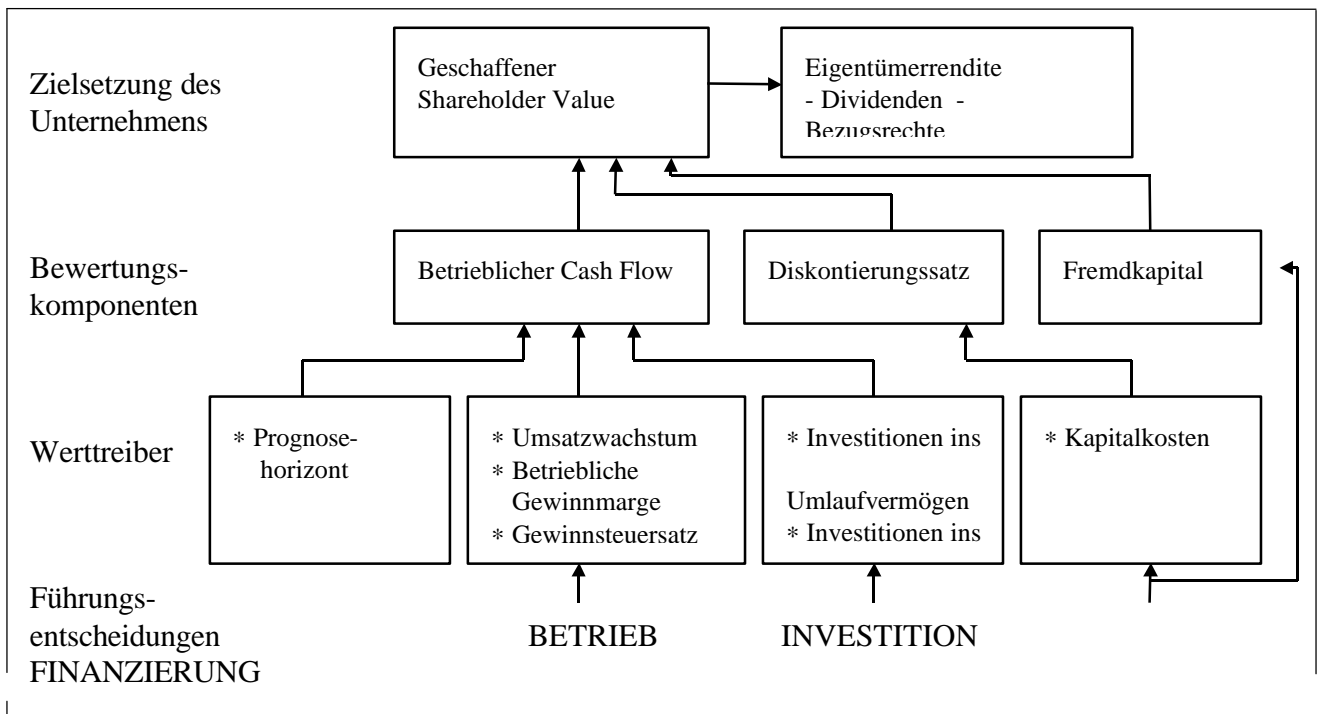


Abb. 1: Shareholder Value - Netzwerk, Quelle: Bea, F.: Shareholder Value, S. 542, eigene Darstellung

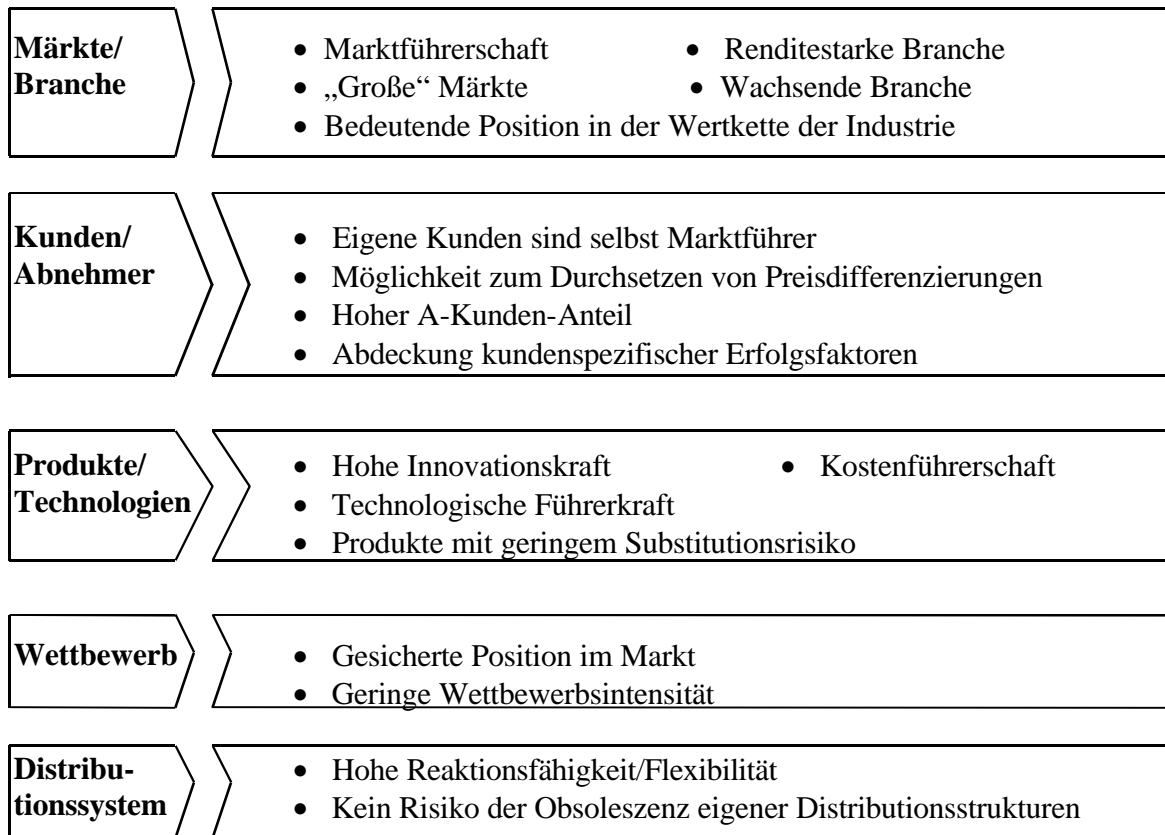


Abb. 2: Strategisch bedingte Voraussetzungen für Werterzeugung

Quelle: Bötzel S./Schwilling, A.: Erfolgsfaktor Wertmanagement, S. 98, eigene Darstellung

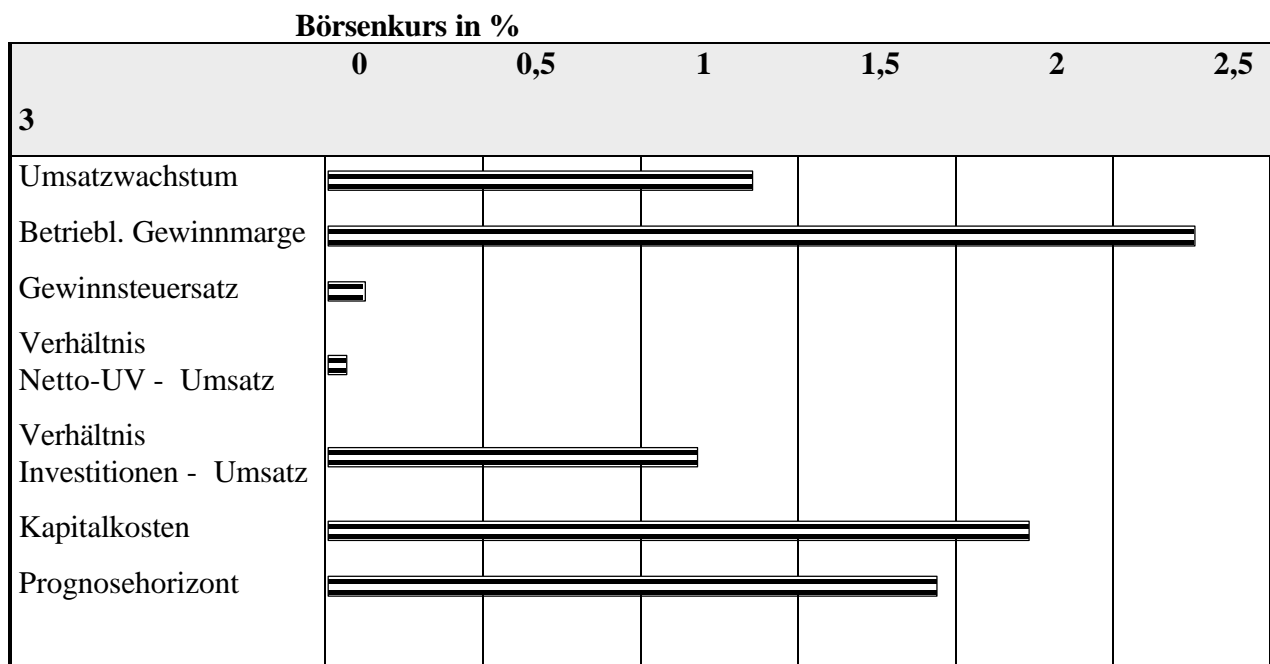
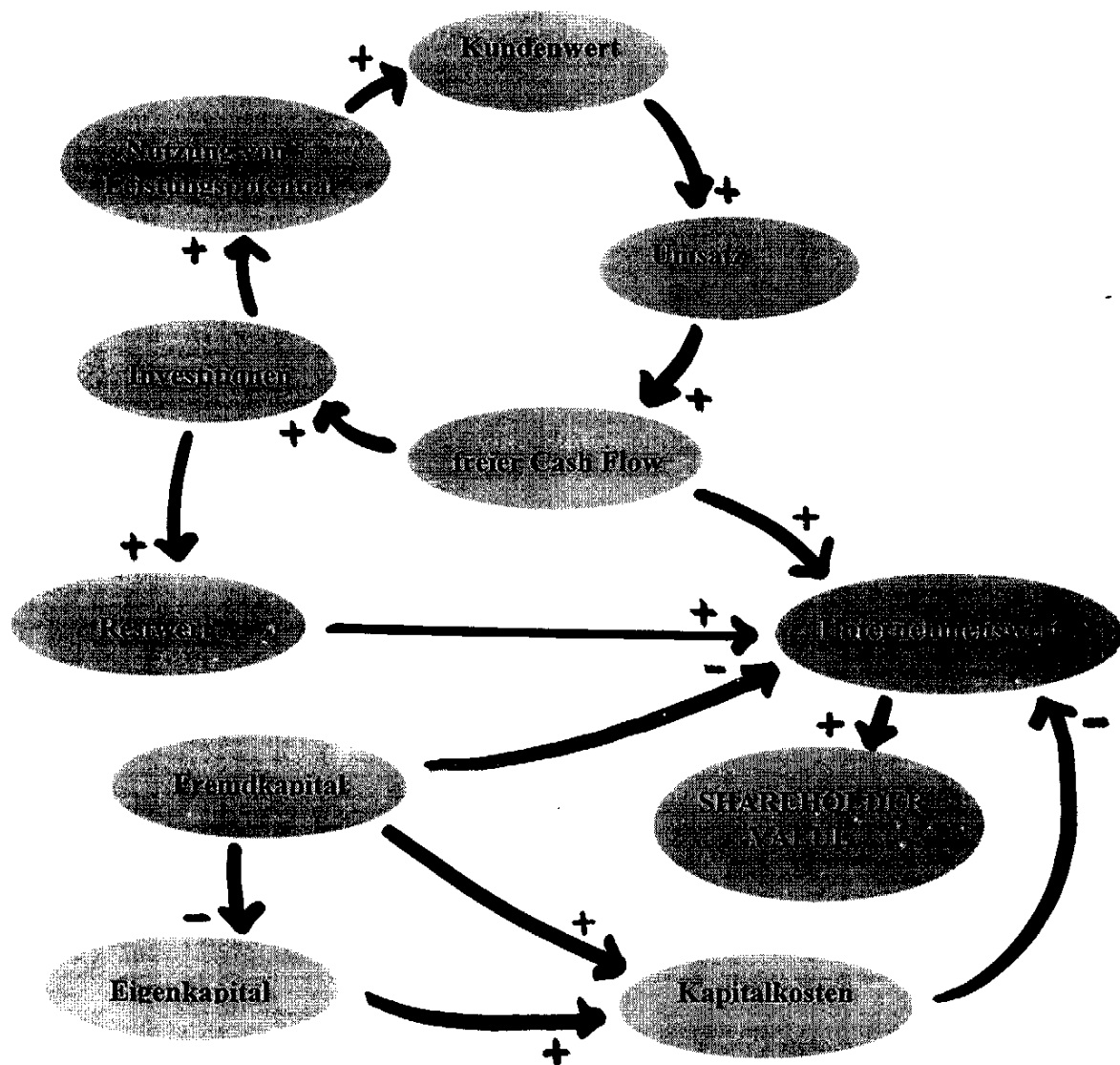


Abb. 3: Auswirkung einer positiven Änderung der Werttreiber um 1% auf den Börsenkurs

Quelle: Black, A./Wright, P./Bachman, J.E./Waterhouse, P.: Shareholder Value für Manager, S. 75, eigene Darstellung

Abb.4: Basiskreislauf

(vereinfachte eigene Darstellung nach Beecker C.: Speed-Management zur Steigerung des Unternehmenswertes)



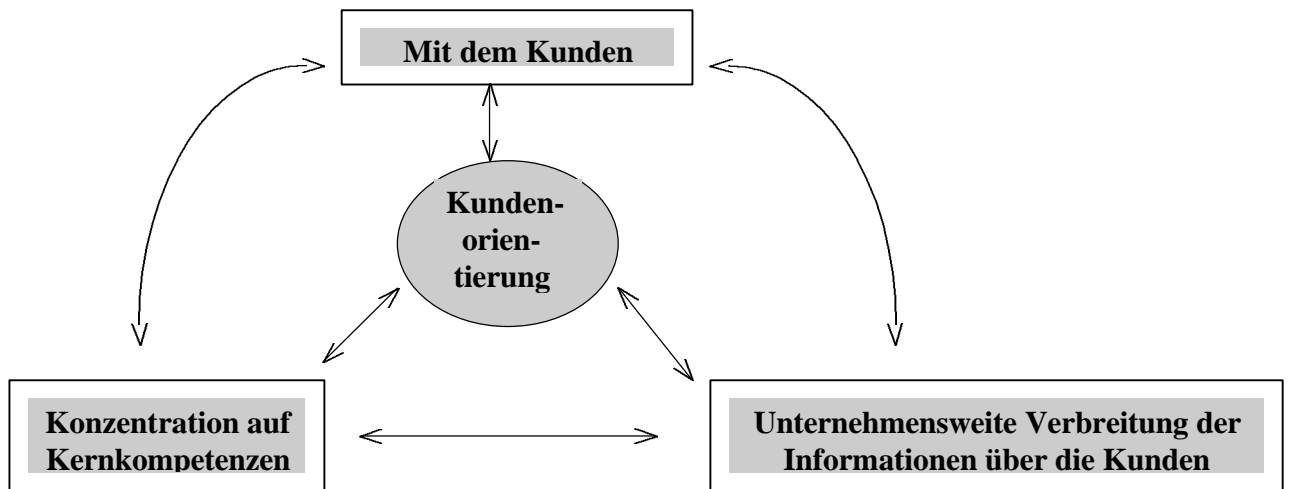


Abb. 5: Säulen der Kundenorientierung  
 Quelle: Handlbauer, G./Matzler, K.: Säulen der kundenorientierten Unternehmensführung, S. 116, eigene Darstellung

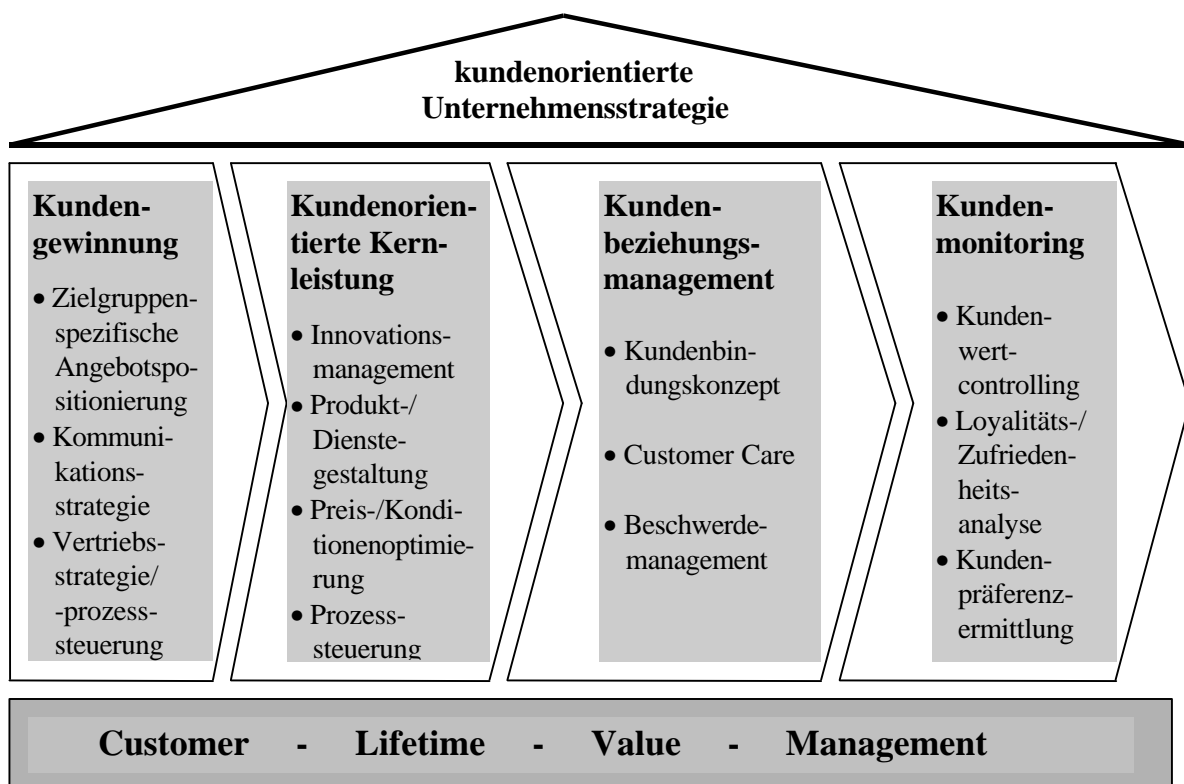
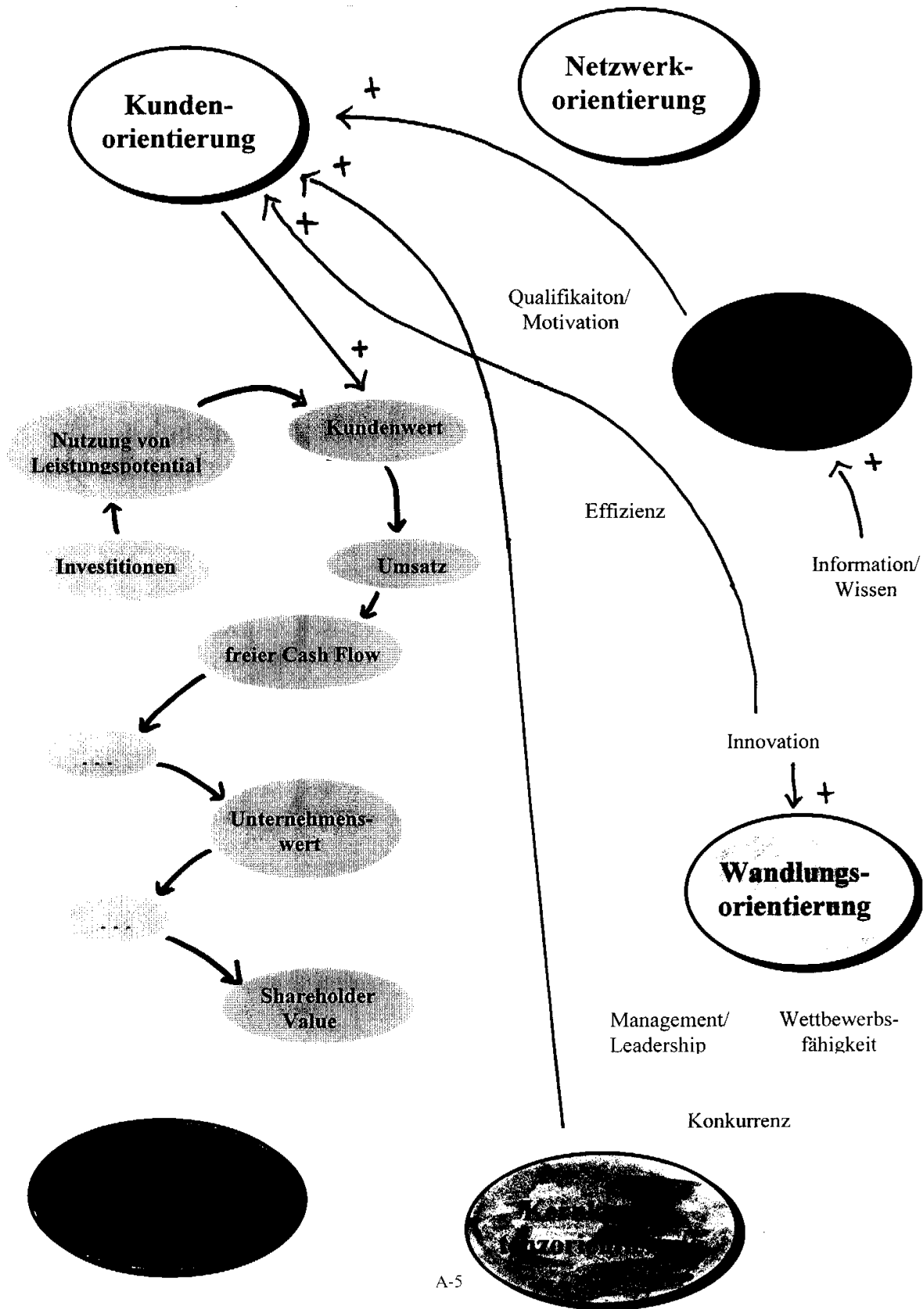


Abb. 6: Schlüsselprozesse des Customer-Lifetime-Value-Management  
 Quelle: Zezelj, G.: Das CLV-Management-Konzept, S. 11, eigene Darstellung

Abb.7: Kreislauf Kundenorientierung



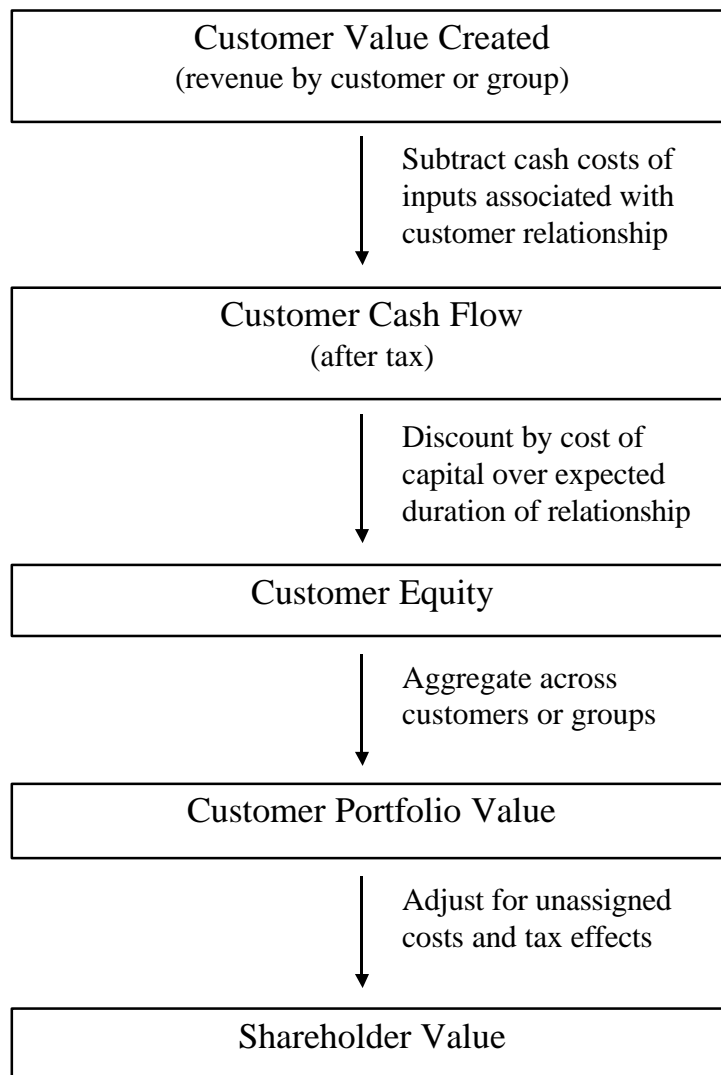


Abb. 8: Connecting Customer and Shareholder Value

Quelle: Wayland, R.E./Cole, T.M.: Customer Connections, eigene Darstellung

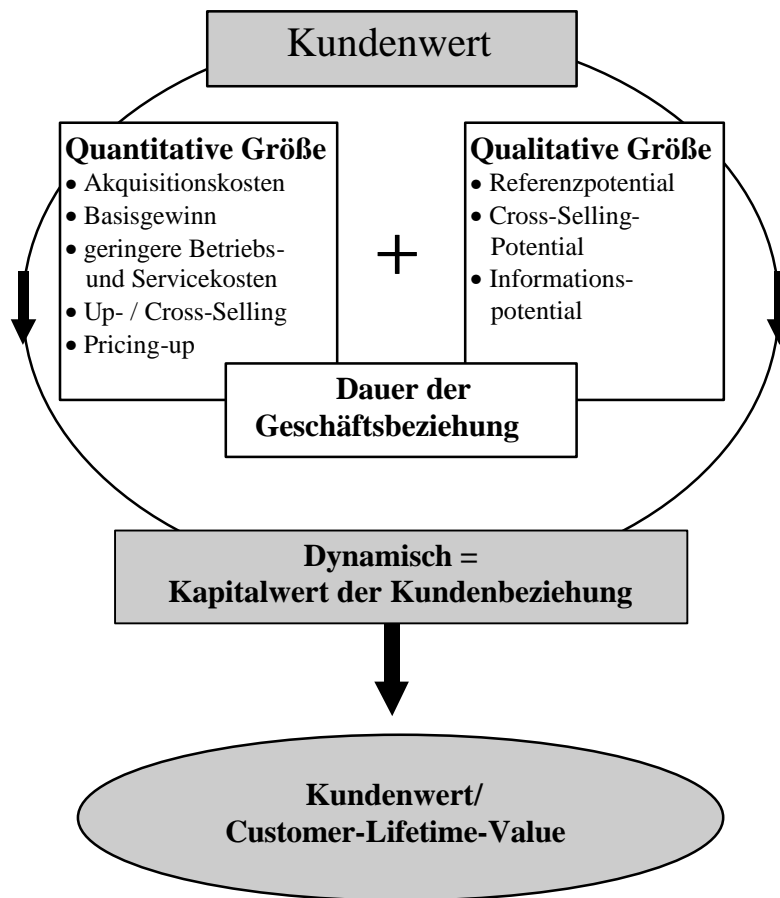
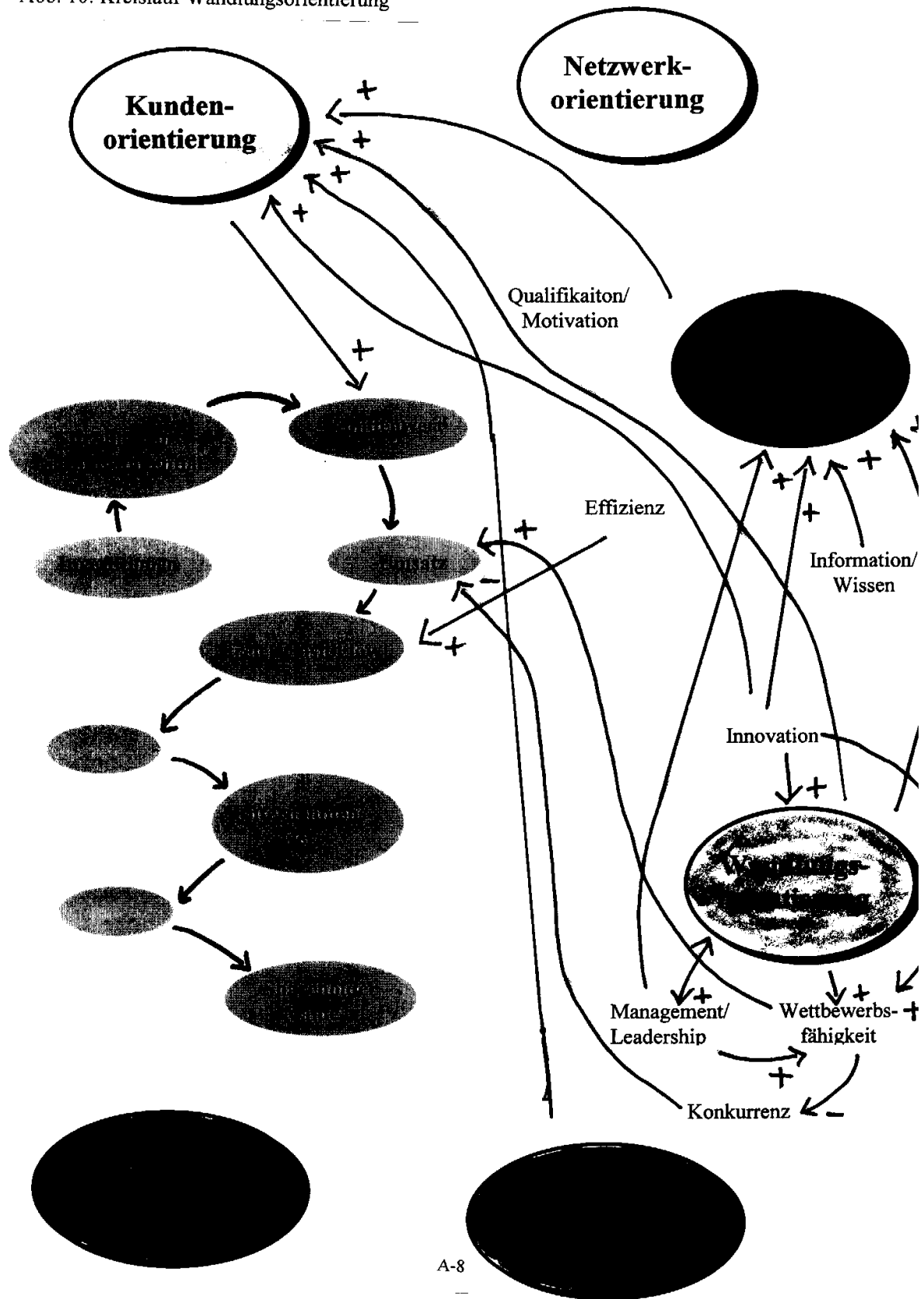


Abb. 9: Bestimmungsgrößen des Kundenwertes/Customer-Lifetime-Value  
Quelle: in Anlehnung an: Zezelj, G.: Das CLV-Management-Konzept, S. 13, eigene Darstellung

Abb. 10: Kreislauf Wandlungsorientierung



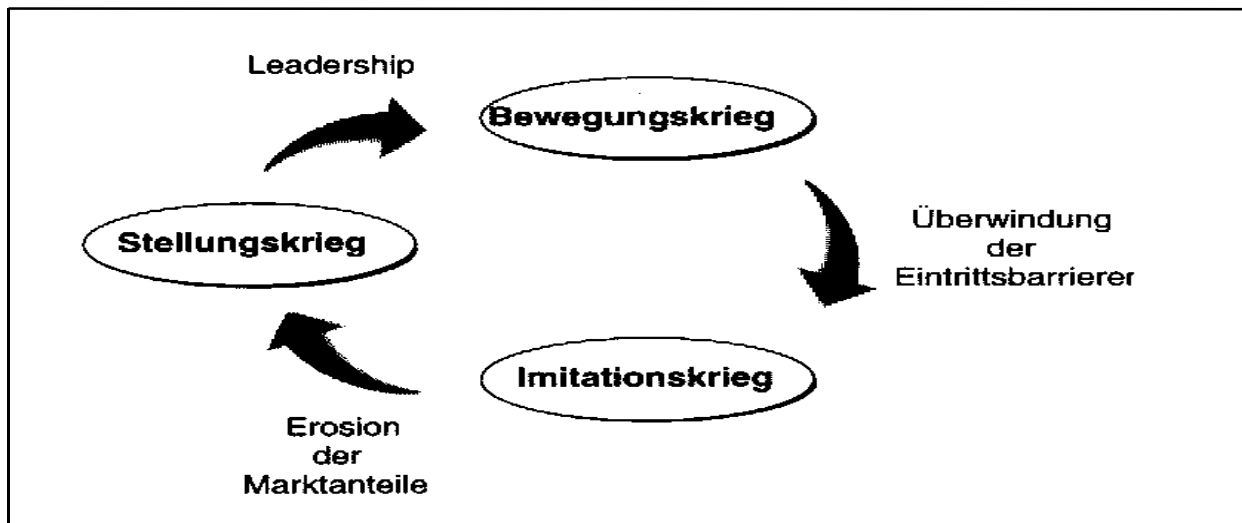


Abb. 11: Die drei Arenen des Wettbewerbs

Quelle: Hinterhuber, H.H./Handlbauer, G./Matzler, K./Valdani, E.: Die neuen Spielregeln des Wettbewerbs: Von der Evolution zur Ko-Evolution, S. 16

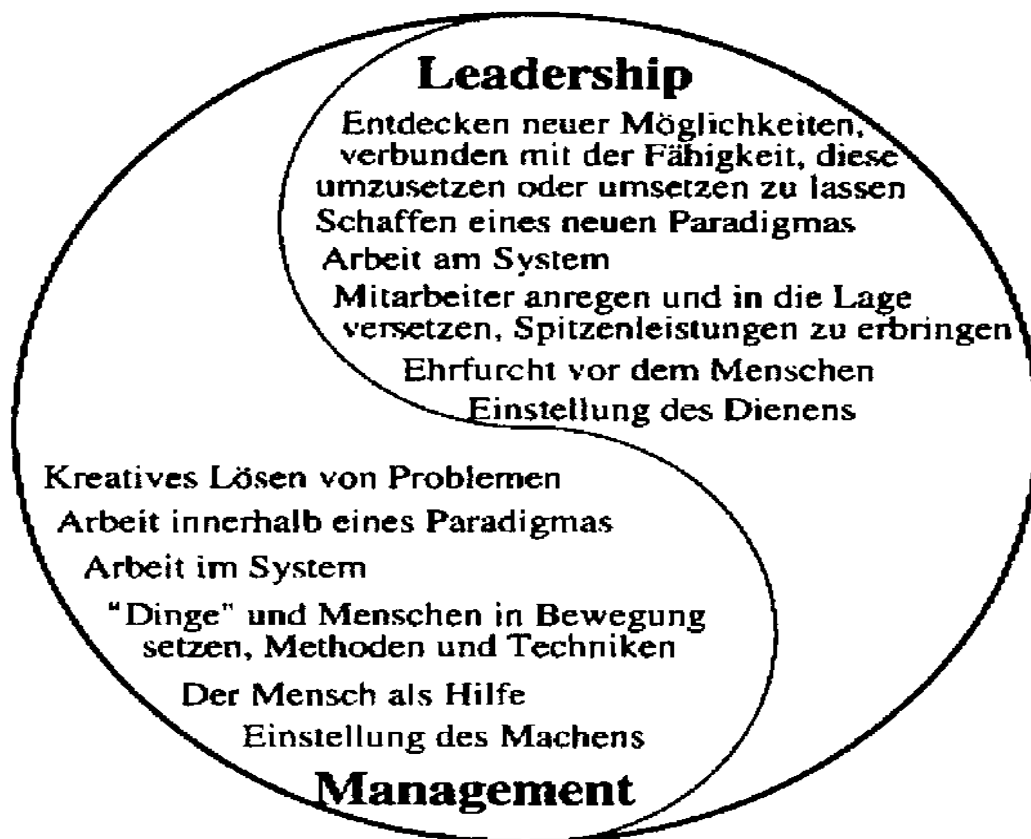


Abb.12: Management und Leadership

Quelle: Hinterhuber, H.H./Handlbauer, G./Matzler, K./Valdani, E.: Die neuen Spielregeln des Wettbewerbs: Von der Evolution zur Ko-Evolution, S. 21

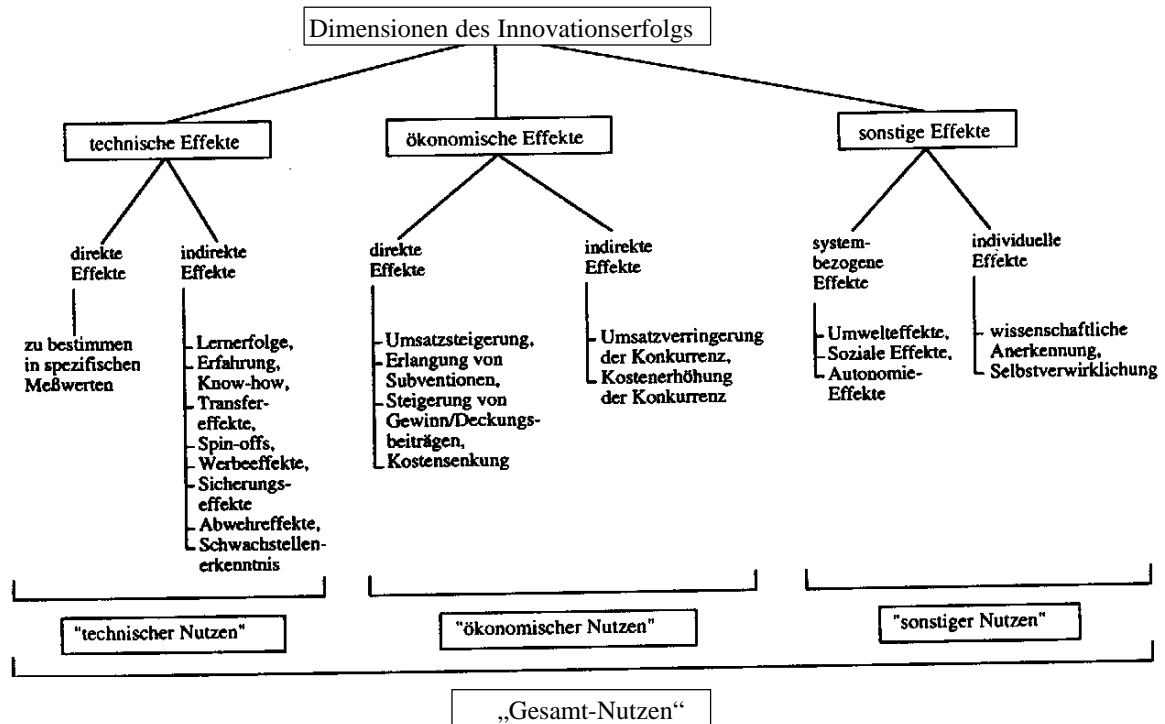
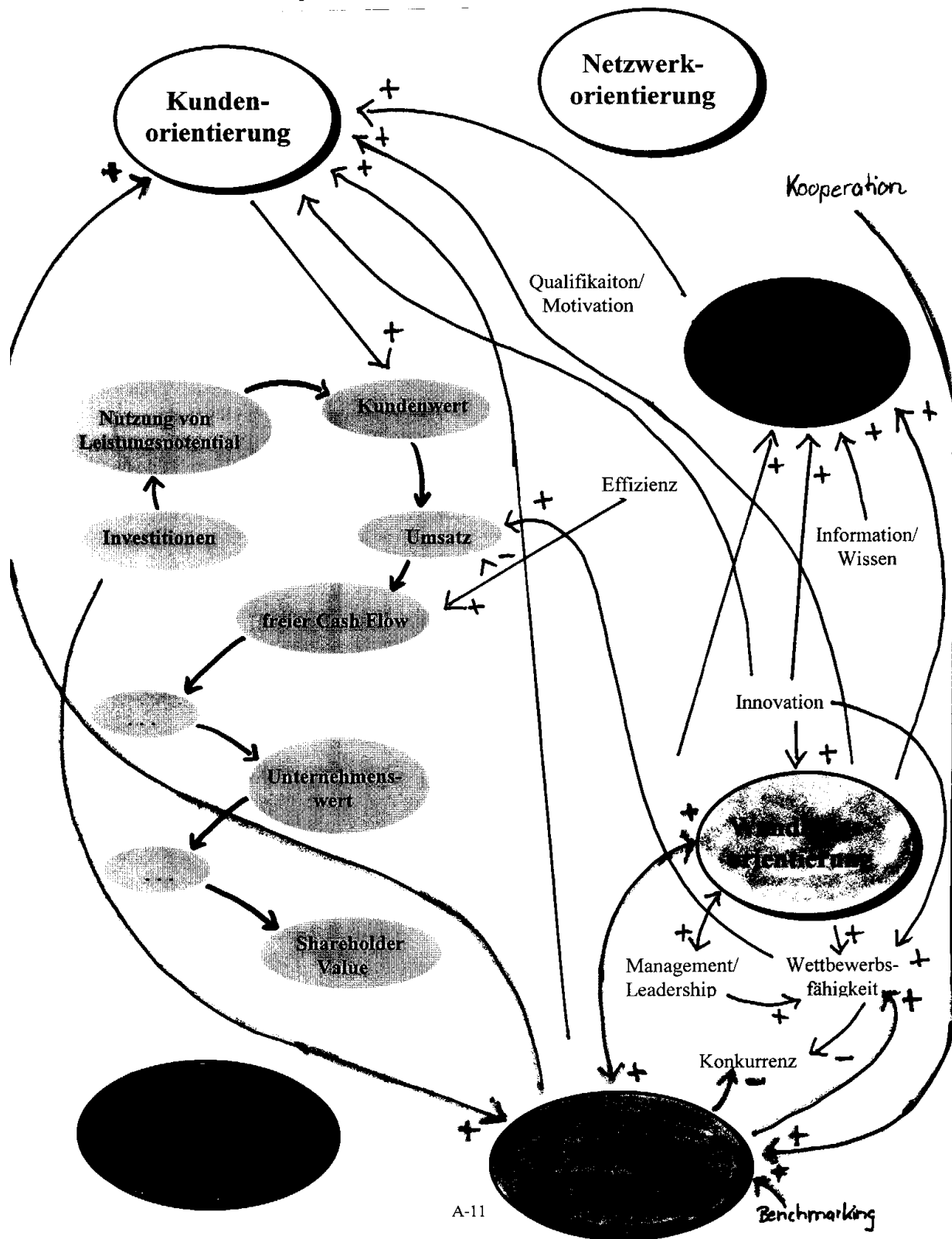


Abb. 13: Dimensionen des Innovationserfolgs  
 Quelle: Hauschildt, J.: Innovationsmanagement, S. 323

Abb. 14: Kreislauf Kernkompetenzorientierung



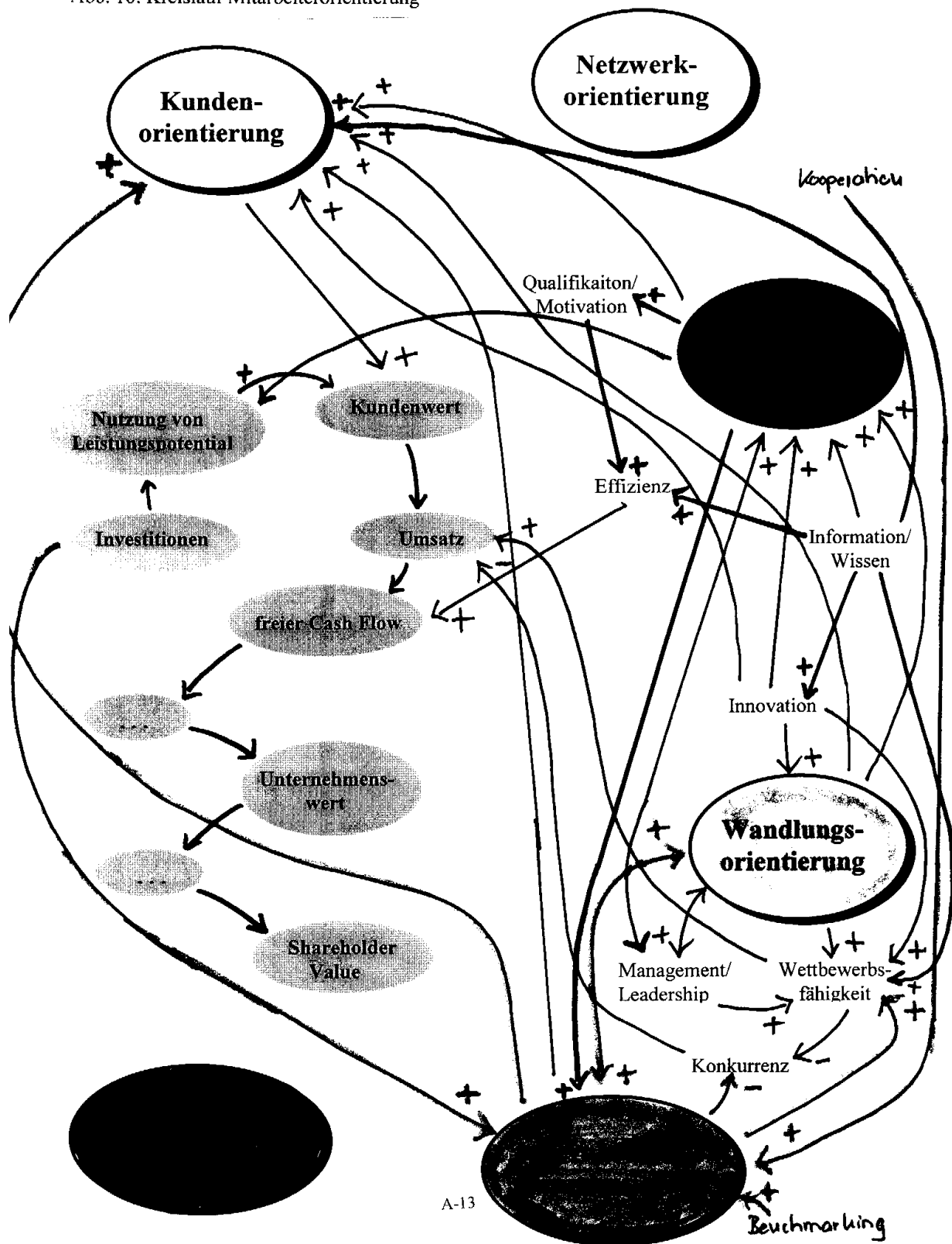
A-11

<b>Kern- geschäfts- feld- konfor- mität</b>	<i>hoch</i>	<b>„Sorgenkind“</b>  Turnaround Desinvestition	<b>„Kronjuwelen“</b>  Investition Wachstum
	<i>gering</i>	<b>„Ballast“</b>  Desinvestitionen	<b>„Familiensilber“</b>  Abschöpfung Verkauf
		<i>negativ</i>	<i>positiv</i>
		<b>Wertbeitrag</b>	

Abb. 15: Shareholder Value Analysis - Matrix

Quelle: Beecker, R.: Speed-Management zur Steigerung des Unternehmenswertes, S. 169, eigene Darstellung

Abb. 16: Kreislauf Mitarbeiterorientierung



A-13

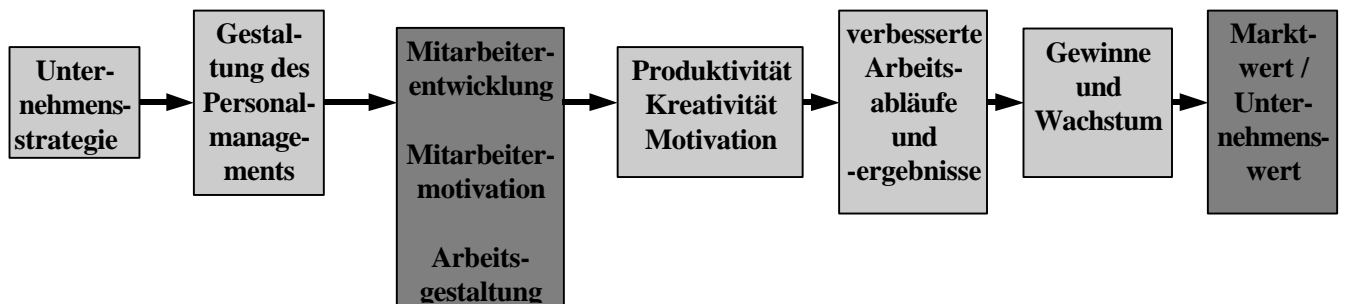


Abb. 17: Beitrag des Personalmanagements zum Markt-/Unternehmenswert

Quelle: Thom, N.: Beitrag des Personalmanagements zur Steigerung des Unternehmenswertes: Stellenwert der Humanressourcen in der Shareholder-Stakeholder-Debatte, S. 211, eigene Darstellung

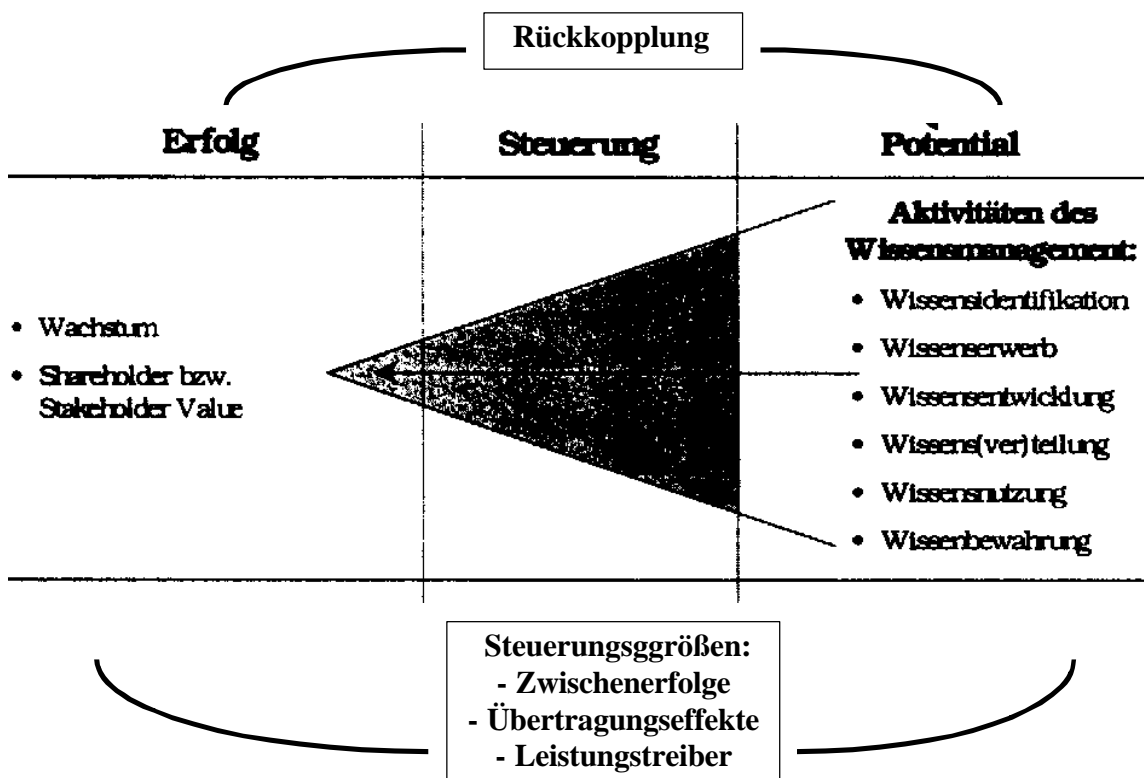
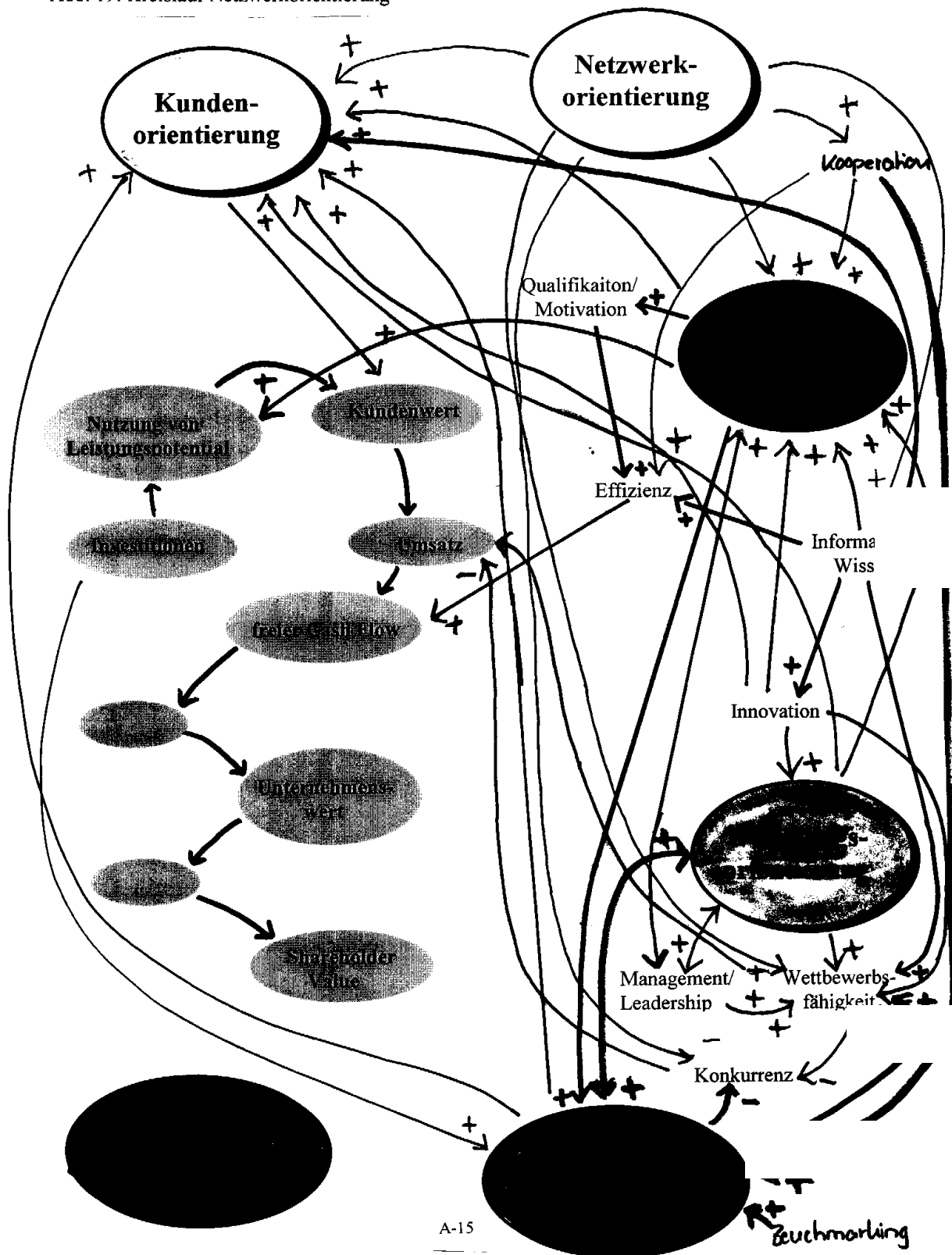


Abb. 18: Potentiale des Wissensmanagement

Quelle: Alex, B./Becker, D./Stratmann, J.: Ganzheitliches Wissensmanagement und wertorientierte Unternehmensführung, S. 55

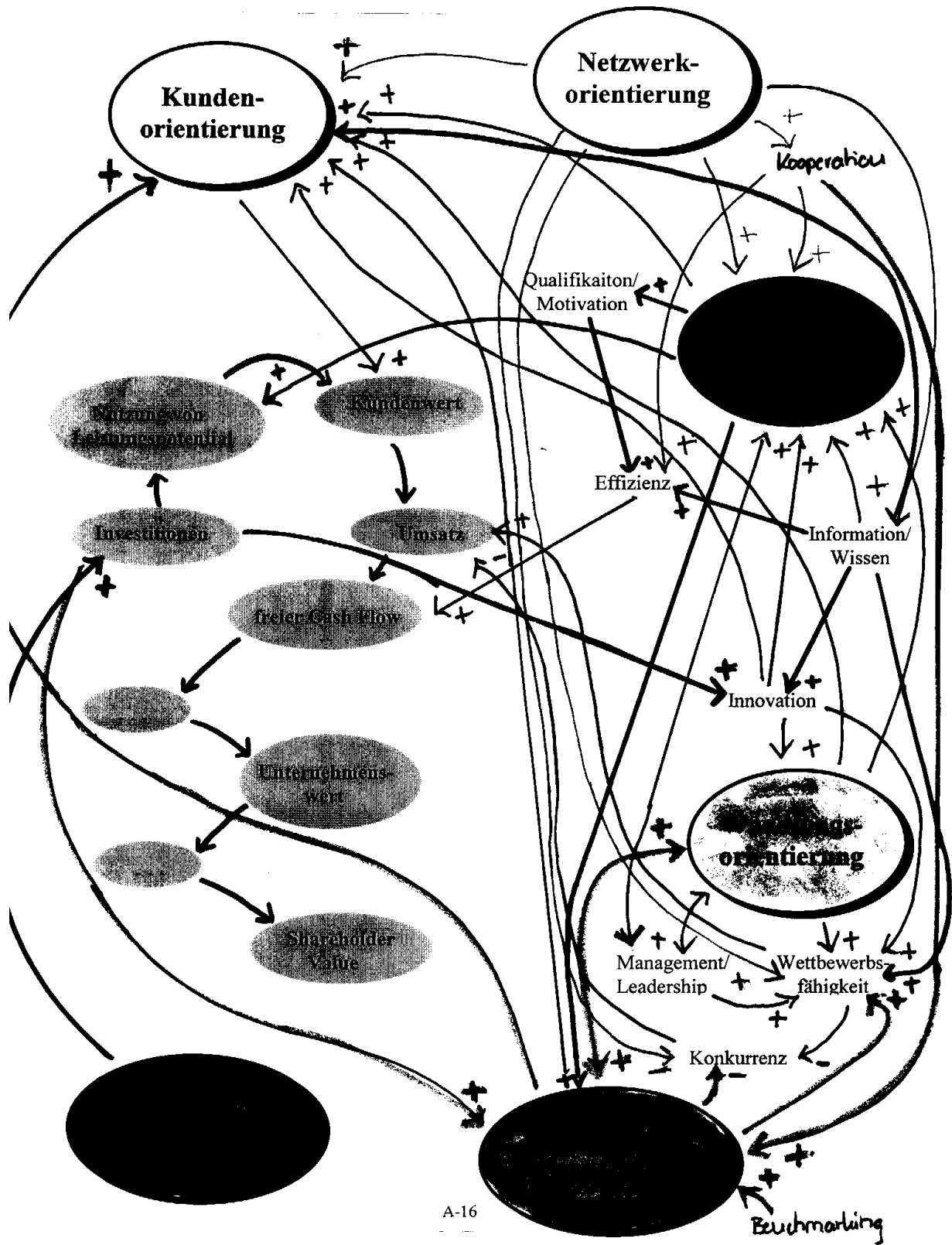
Abb. 19: Kreislauf Netzwerkorientierung



A-15

A-15

Abb. 20: Kreislauf Wertschöpfungsorientierung



A-16

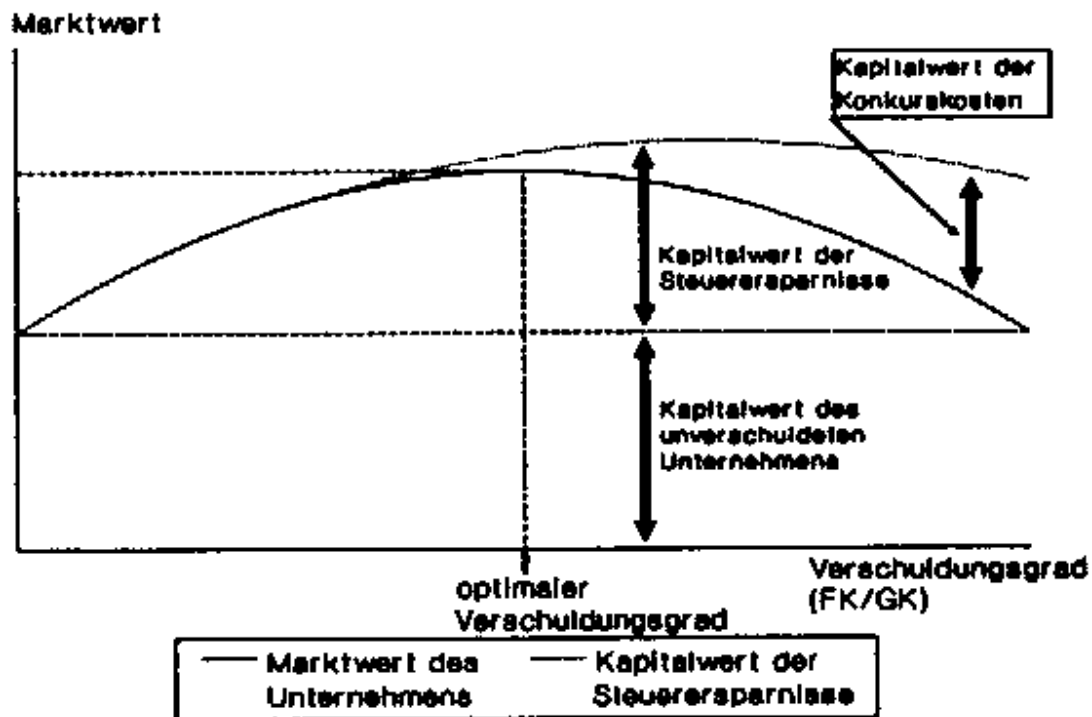


Abb. 21: Zusammenhang zwischen Verschuldungsgrad und Aktionärsvermögen

Quelle: Löhnert, P.: Shareholder Value: Reflexion der Adaptionsmöglichkeiten in Deutschland, S. 166

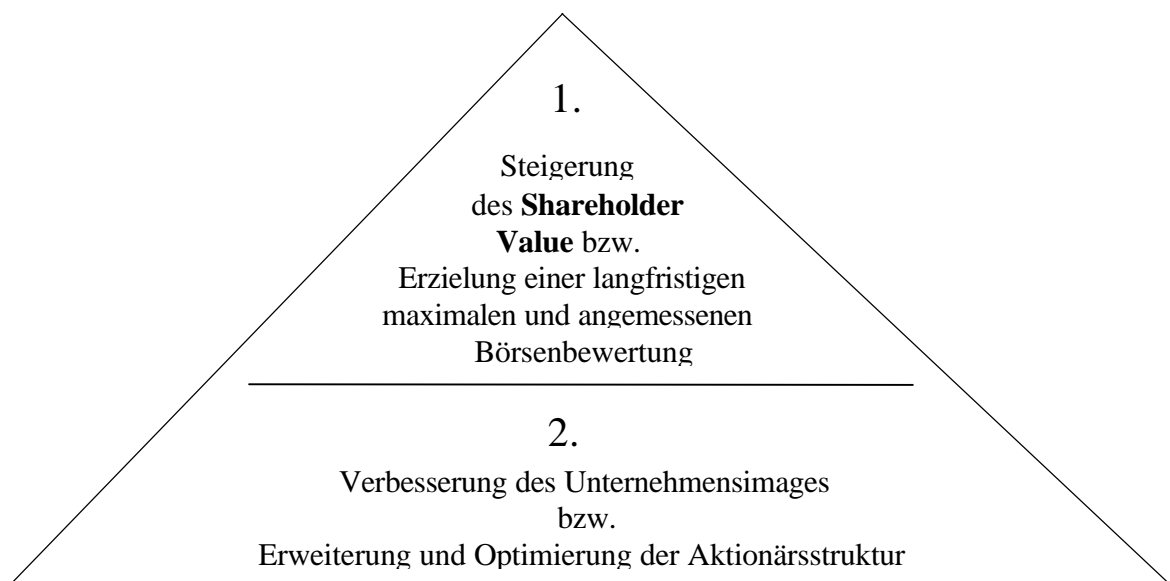


Abb. 22: Die Investor Relation Zielpyramide

Quelle: Frei, N.: Investor Relations - Wie hege und pflege ich meinen Aktionär von heute und morgen?, S. 168, eigene Darstellung

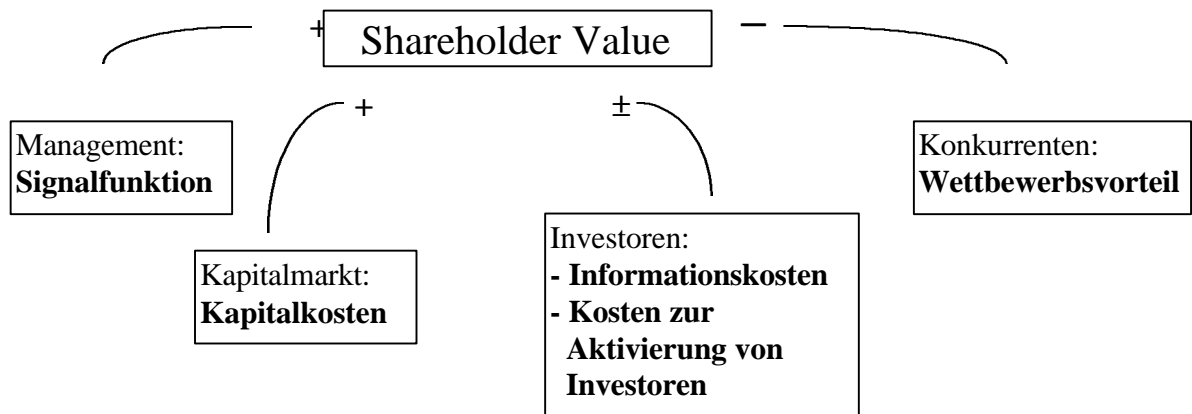


Abb. 23: Auswirkung von Informationspolitik und Erwartungen der Aktionäre auf den Shareholder Value, eigene Darstellung

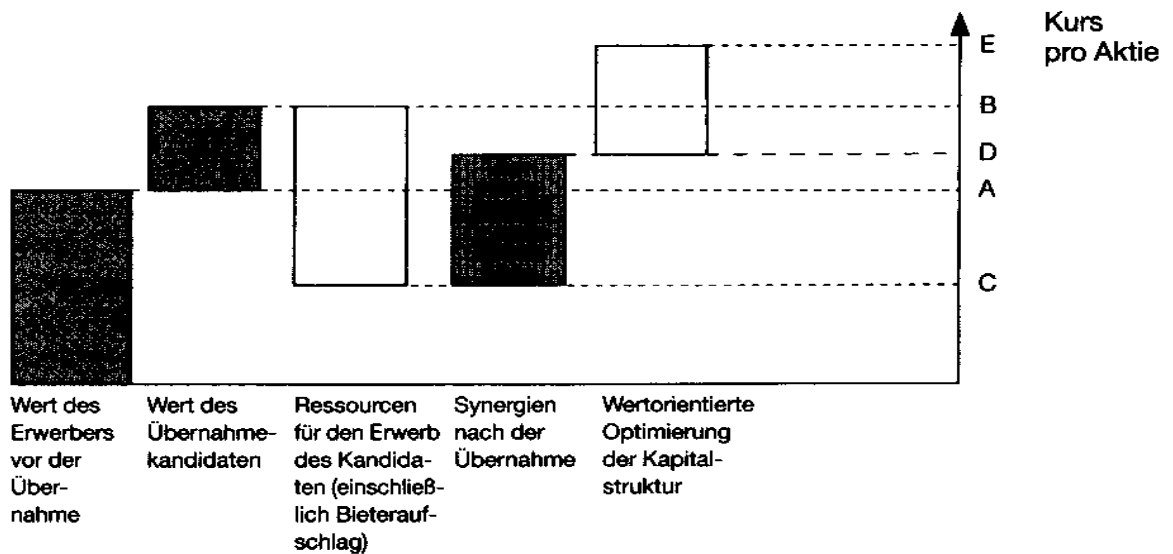


Abb. 24: Vereinfachte Transaction Value Map

Quelle: Black, A./Wright, P./Bachman, J.E./Waterhouse, P.: Shareholder Value für Manager, S. 146

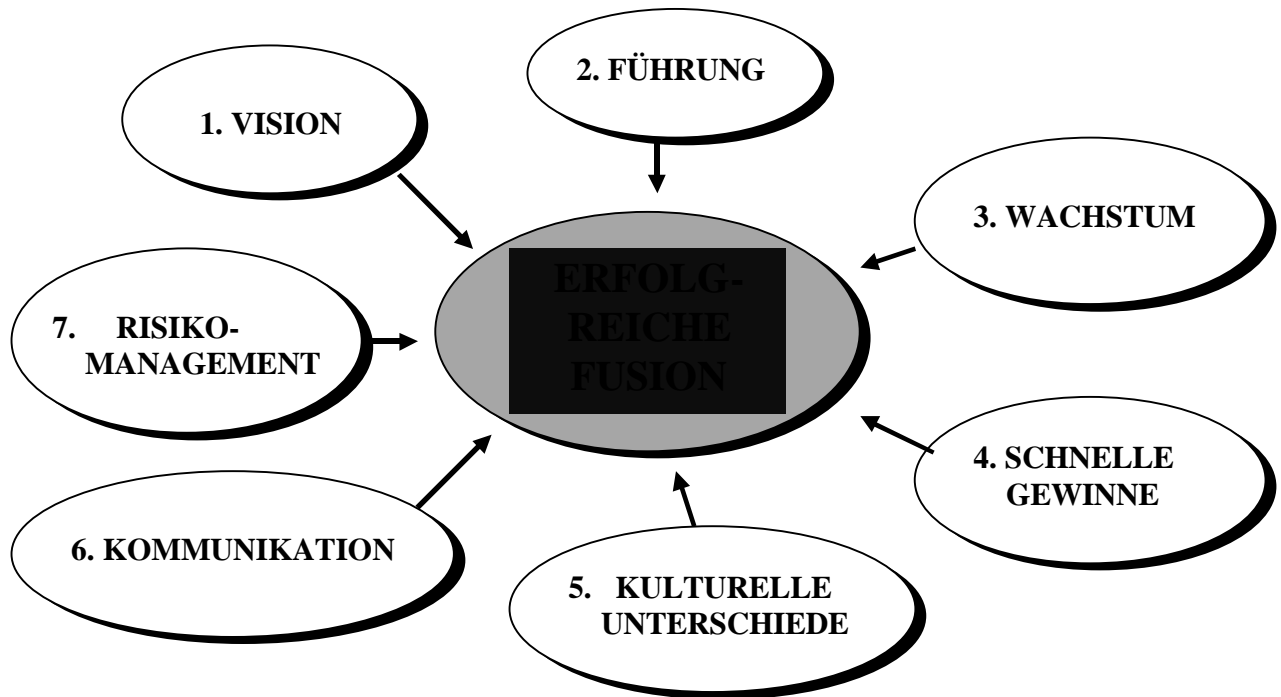


Abb. 25: Die sieben Schlüsselfaktoren erfolgreicher Fusionen

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an: Habeck, M.M./ Kröger, F./Träm, M.: Wi(e)der das Fusionsfieber: Die sieben Schlüsselfaktoren erfolgreicher Fusionen, S. 27-161

## Ansatzpunkte für „early wins“

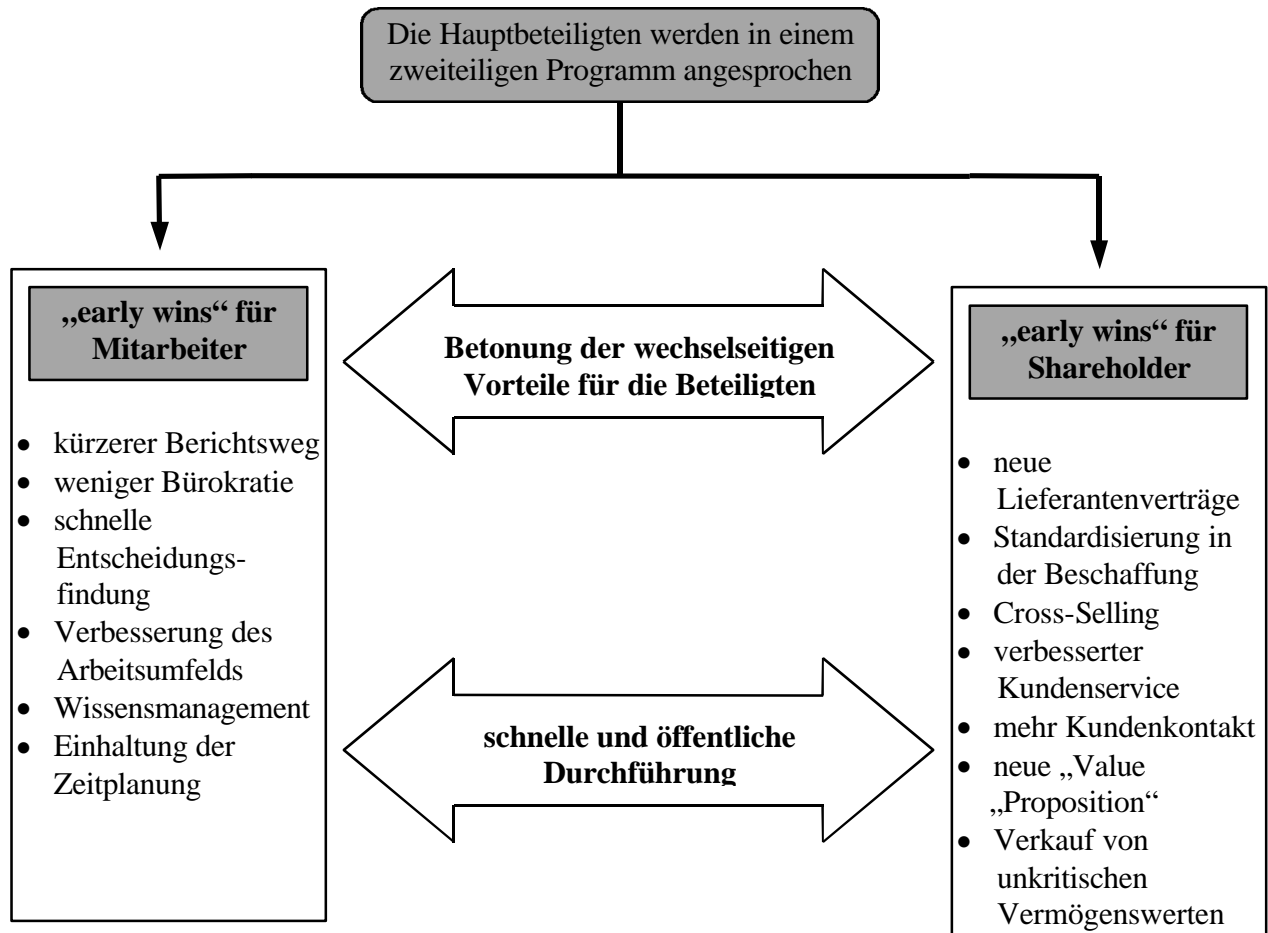
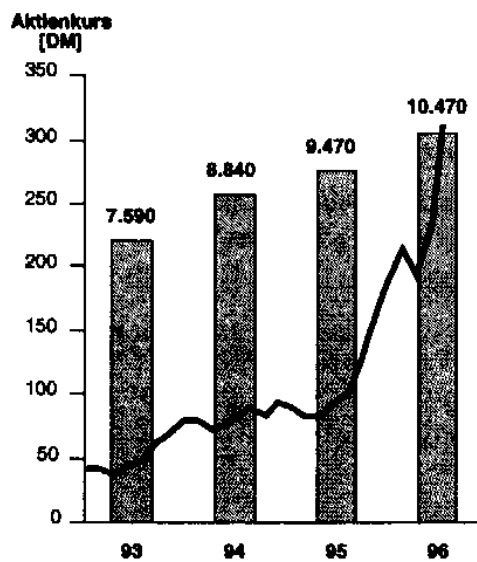
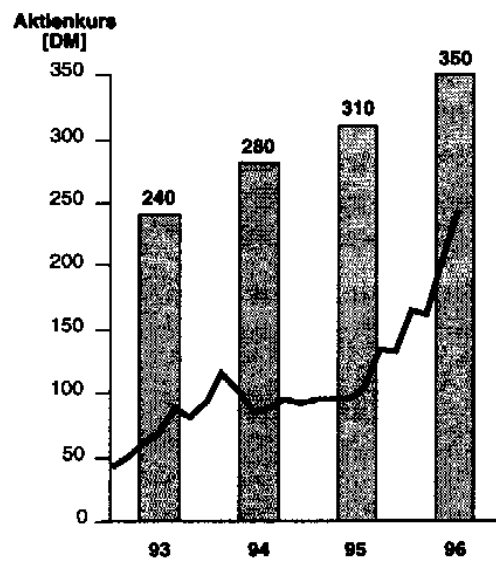


Abb. 26: „Early wins“ für alle Beteiligten

Quelle: Habeck, M.M./ Kröger, F./Träm, M.: Wi(e)der das Fusionsfieber: Die sieben Schlüsselfaktoren erfolgreicher Fusionen, S. 87, eigene Darstellung



**Hennes & Mauritz AG**



**MLP Finanzdienstleistungen AG**

■ Mitarbeiter    — Aktienkurs

Abb. 27: Parallelität von Shareholder Value und Stakeholder Value

Quelle: Bötzel, S./Schwilling, A.: Erfolgsfaktor Wertmanagement, S. 52

<b>Werthebel</b>	<b>Maßnahmen</b>
<b>Cash Flow - Marge:</b> Verhältnis liquider Mittel zum Umsatz	Preisstrategien, Optimierung der Kostenstruktur, Optimierung der Produktionsverfahren, Restrukturierungsprogramme, Kostensenkungen
<b>Kapitalumschlag:</b> Effizienz der Mitteleinsetzung	Optimierung der Wertschöpfungskette, Forderungsmanagement, flexible Arbeitszeitmodelle, Verringerung der Komplexität, Schließung alternativer und ineffektiver Anlagen, d.h. Optimierung des eingesetzten Kapitals
<b>Wachstum:</b> Steigerung der Brutto-Investitionen	Aufbau neuer Geschäftsfelder, Expansion durch Akquisition in rentable Bereiche

Tab.1: Werthebel nach Boston Consulting Group

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Nölting, A.: Hebelwirkung, S. 114-125

<b>Produkt-innovation</b>	<b>Ansatzpunkt</b>	<b>Werttreiber</b>	<b>Shareholder Value</b>	<b>Beispiel</b>
<b>neue Produkt-segmente/-kategorien</b>	Marktanteilsgewinne Erschließung neuer Märkte Erhöhung der Absatzmenge Innovationsführerschaft	Steigerung des Umsatzwachstums und der betrieblichen Gewinnmarge	Steigerung des Shareholder Value	Persil Megaperls, LC 1 Joghurt
<b>Mass Customization</b>	standardisierte Produktmodule werden zu „kundenindividuellen“ Lösungen kombiniert → Förderung der Kundenbindung Kundengewinnung Erhöhung der Absatzmenge Wettbewerbsvorteile Preiserhöhungspotentiale	Steigerung des Umsatzwachstums und der betrieblichen Gewinnmarge	Steigerung des Shareholder Value	Swatch-Uhren
<b>Portfolio-Ausweitung</b>	Leistungsprogramm durch Ausweitung von Differenzierungsstrategien ausweiten → Wettbewerbsfähigkeit steigt	Steigerung des Umsatzwachstums und der betrieblichen Gewinnmarge	Steigerung des Shareholder Value	Club Med

Tab. 2: Beispiele für Produktinnovationen, Quelle: in Anlehnung an Bötzel S./Schwilling, A.: Erfolgsfaktor Wertmanagement, S. 216, eigene Darstellung

### Qualitätsmanagement: KVP zahlt sich aus

Effekte in %	Reduzierung der Lagerbestände	Verkürzung der Durchlaufzeiten	Kostensenkung	Produktivitätssteigerung	Reduktion von Nacharbeit/Ausschuß
1-5	<b>24</b>	<b>31</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>39</b>
6-10	<b>19</b>	<b>21</b>	<b>26</b>	<b>24</b>	<b>32</b>
11-15	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>21</b>	<b>16</b>	<b>8</b>
16-20	<b>15</b>	<b>13</b>	<b>11</b>	<b>16</b>	<b>12</b>
über 20	<b>12</b>	<b>19</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>6</b>
keine	<b>19</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>

Umfrage bei 113 Unternehmen; Quelle: AGAMUS Consult 1996

Tab. 3: Qualitätsmanagement: KVP zahlt sich aus

Quelle: <http://www.iwkoeln.de>, eigene Darstellung

### Vorschlagwesen: Unternehmen sparen Milliarden

	je umgesetzten Vorschlag in DM	je Unternehmen in Millionen DM	insgesamt
1991	3.792	2,8	601,3
1992	4.097	3,2	711,4
1993	3.939	3,1	759,2
1994	4.174	3,8	1.004,3
1995	3.479	4,1	1.172,0
1996	2.822	3,9	1.314,8
1997	3.011	4,3	1.550,5
1998	2.475	4,0	1.652,0

Ursprungsdaten: Deutsches Institut für Betriebswirtschaft

Tab. 4: Vorschlagwesen: Unternehmen sparen Milliarden

Quelle: <http://www.iwkoeln.de>, eigene Darstellung

### Vorschlagwesen: Facts & Figures

	D	A	S	CH/FL	J
Vorschläge je 100 Mitarbeiter	<b>40</b>	<b>67</b>	<b>53</b>	<b>8</b>	<b>2.470</b>
Realisierungsquote in Prozent	<b>54</b>	<b>75</b>	<b>48</b>	<b>85</b>	<b>89</b>
Durchschnittsprämie pro Vorschlag in DM	<b>527</b>	<b>259</b>	<b>486</b>	<b>108</b>	<b>-</b>
Einsparung während eines Jahres pro Vorschlag in DM	<b>3.336</b>	<b>2.551</b>	<b>1.200</b>	<b>923</b>	<b>305</b>

Stand: 1998; Quelle: Deutsches Institut für Betriebswirtschaft

Tab. 5: Vorschlagwesen: Facts & Figures

Quelle: <http://www.iwkoeln.de>, eigene Darstellung

<b>Konzern</b>	<b>Unternehmensverkäufe (Beispiele)</b>	<b>Desinvestitionsgrund</b>
<b>Hoechst</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jade Cosmetics GmbH (1995)</li> <li>- Marbert GmbH (1995)</li> <li>- Riedel-de Haen AG (1995)</li> <li>- Hoechst Ceram Tech AG (1996)</li> <li>- Hans Schwarzkopf GmbH (1996)</li> <li>- SGL Carbon/Börse (1996)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Konzentration auf das Kerngeschäft mit stärkerer Wertorientierung</li> </ul>
<b>Veba</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verkauf von Hapag -Lloyd-Anteilen (1997)</li> <li>- Polyolefin-Aktivität Vestolen GmbH (1997)</li> <li>- Raab Karcher Tankstellentechnik (1998)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Restrukturierung</li> <li>- Liberalisierung im Strommarkt zwingt zu Bereinigung des Firmenportfolios</li> <li>- Konzentrationsstrategie</li> </ul>
<b>Thyssen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wehrtechnik Thyssen Henschel (1996)</li> <li>- Baustahlgewerbe GmbH (1997)</li> <li>- Berkenhoff und Drebes GmbH (1997)</li> <li>- Thyssen Magnettechnik (1997)</li> <li>- Rheinische Kalksteinwerke GmbH (1997)</li> <li>- E-Plus- Anteil (1997)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trennung von Aktivitäten, die hinsichtlich Ergebnis oder Strategie, nicht in das Portfolio passen</li> </ul>
<b>Viag</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PWA Waldhof-Aschaffenburg AG (1995)</li> <li>- Didier-Werke AG (1995/1996)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Konzentration auf das Kerngeschäft</li> <li>- Ausstieg aus dem Feuerfest-Bereich</li> </ul>
<b>Mannesmann</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hartmann &amp; Braun AG (1995)</li> <li>- Beteiligung an der TI-Group plc (1995)</li> <li>- Mannesmann Fahrzeugteile (1995)</li> <li>- Fahrradgeschäft Hercules (1995)</li> <li>- Mannesmann Tally GmbH (1996)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rückzug aus den Gebieten Elektrotechnik und Informationstechnologie</li> <li>- Strukturelle Verbesserung</li> </ul>

Tab. 6: Desinvestitionen nach fehlenden Konzern-“Fit“

Quelle: Bötzel S./Schwilling, A.: Erfolgsfaktor Wertmanagement, S. 100, eigene Darstellung (ausschnittsweise)

<b>Das Produkt als Marke</b>		<b>Die Aktie als Marke</b>
<b>Methoden</b>	<b>Produkt- und Finanzmarketing im Vergleich</b>	<b>Methoden</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kundensegmentierung</li> <li>- Marktforschung</li> <li>- Auswertung der Daten</li> </ul>	<b>KUNDEN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aktionärssegmentierung</li> <li>- Aktionärsumfragen</li> <li>- Auswertung der Aktionärsdatenbank</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- F&amp;E benchmarken</li> <li>- Produktvorteile</li> </ul>	<b>INNOVATIONEN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aktienrendite benchmarken</li> <li>- Werthebel managen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Neue Regionen entwickeln</li> <li>- Marktanteil erhöhen</li> <li>- Regelanteil steigern</li> </ul>	<b>DISTRIBUTION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Listing in mehreren Ländern</li> <li>- Roadshows</li> <li>- Direktvermarktung</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Listenpreise erhöhen</li> <li>- Kosten senken</li> </ul>	<b>PREISPRÄMIE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kapitalerhöhungen</li> <li>- Aktienrückkäufe</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verbraucherwerbung</li> <li>- In-Shop-Aktionen</li> <li>- Service</li> </ul>	<b>EMOTIONALE KUNDENBINDUNG</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Finanzwerbung</li> <li>- Corporate Communication</li> <li>- Investor Relation</li> </ul>

Tab. 7: Werte heben: Gemeinsamkeiten der Konsumgüter- und Aktienwerbung

Quelle: <http://www.manager-magazin.de/artikel/fs/0,1153,2541,00.html>

Nölting, A.: Aktienmarketing: Firmen vermarkten ihre Aktien wie Produkte - der Shareholder Value steigt

### **Praxisbeispiele zum Erfolgsfaktor „Kundenorientierung“**

„Ein ideales Instrument zur Kundenbindung“ stellt die elektronische Rabattkarte dar, die gemeinsam von neun deutschen Unternehmen u.a. Metro, Kaufhof, real, Dea und Apollo-Optik, seit dem 13. März herausgegeben wurde. Dieses neue Rabattsystem, das den Namen Payback trägt, zeichnet sich dadurch aus, daß die Kunden bei jedem Einkauf in den beteiligten Unternehmen bis zu 3% Rabatt, der in Form von Punkten gutgeschrieben wird, bekommen. Vorbild war z.B. das Miles&More-Konzept der Lufthansa.

Die Hohensteiner Institute in Bönnigheim bei Heilbronn, eine Textil-Forschungseinrichtung, bieten das Projekt „Bekleidung nach Maß“ an. Die Kleidung muß dann nicht mehr nach Konfektionsgrößen gekauft und den eigenen Maßen angepaßt werden, sondern die Körpermaße werden elektronisch mit Hilfe eines Scanners erfaßt und das jeweilige Kleidungsstück von einer Cutting-Maschine zugeschnitten. Nach ca. sechs bis acht Stunden ist das Kleidungsstück fertig. Es heißt, daß die Kunden bereit sind, 20% mehr für ein Kleidungsstück auszugeben, das hinterher auch wirklich paßt. Ähnlichen Service bietet Dressmart, ein schwedisches Unternehmen, das führender Online-Herrenausstatter in Europa werden möchte. Bei Dressmart kann über das Internet 24 Stunden am Tag Herrenmode von internationalen Marken wie Verutti 1881, Calvin Klein oder Mulberry eingekauft werden. Die Lieferzeit beträgt maximal 48 Stunden. Für dieses Jahr ist ein Wachstum von 10 Millionen DM Umsatz letzten Jahres, auf 60 Millionen DM geplant. Ford-Europa-Chef Nick Scheele vertritt die Meinung, daß Kundennähe ein Muß ist, und deswegen plant er, daß jeder Kunde sein Auto per Internet individuell zusammenstellen kann, mittels seines Händlers direkten Zugriff auf die Fertigungslinie samt Zuliefern hat, unmittelbar ein Datum für die Produktion zugewiesen bekommt, wobei er „(nicht) länger als 14 Tage (...) warten (muß)“.

Viele Hersteller suchen den Dialog direkt zum Kunden, so steht auf Coca-Cola-Dosen z.B. eine Servicetelefonnummer. Ein weiteres Beispiel der Kundenorientierung ist die Family Card bei Ikea, durch sie erlangt der Kunde einen Einkaufsvorteil.

(Quelle: FAZ: O.V.: Metro und Dea geben gemeinsam elektronische Rabattkarten heraus, S. 18; O.V.: Mit dem Computer werden passgenaue Kleidungsstücke hergestellt, S. 28; O.V.: Internet-Händler Dressmart zieht Herren an, S. 27; O.V.: „Mit dem Internet kommt das Auto innerhalb von zwei Wochen“, S. 22; O.V.: Kundenorientierung ist im deutschen Handel oft ein Fremdwort, S. 5)

### **Praxisbeispiele zum Erfolgsfaktor „Wandlungsorientierung“**

Der Halbleiterhersteller Intel hat sein Entwicklungstempo drastisch verschärft und die Innovationsrate erhöht. Im Rahmen seiner Unternehmenskultur wird „Stillstand als Rückschritt“ betrachtet, Produktionskapazitäten wurden so erweitert, daß die Konkurrenz kaum nachkommt und eigene Produkte werden noch vor Ablauf ihre Lebenszyklus vom Markt verdrängt. Das innovative Unternehmen Intel gewinnt mit Wissen.

Die amerikanische Technologie-Firma 3M möchte sich mit ihren Wissenszielen die Kernkompetenzen in Form umfassend beherrschter Basistechnologien sichern und den Zugriff auf Technologien ermöglichen, um Synergien durch Know-How-Transfer zu gewährleisten. So wurde aus einer Kombination der Basistechnologien Klebstoffe und Beschichtungstechnologien die erfolgreiche Produktion der „Post-it Notes“ entwickelt.

Motorola gelang es über einen „Wissenssprung“ den Umsatz pro Mitarbeiter zu verdoppeln und zusätzlich die Qualität interner Maßnahmen zu steigern. Der Lernfokus lag auf der Qualitätsverbesserung. Im Jahre 1986 investierte Motorola 40 Millionen Dollar im Rahmen des „Six-Sigma-Qualitätsprojekts“ in Training und Ausbildung von 25.000 Angestellten.

General Electric führte Anfang der 90er gleichzeitig neue Ansätze wie „quick service/quick response“ und „demand Flow Manufacturing“ und ein umfassendes Qualitätsmanagement ein, so daß sich die Verbesserungsrate operativer Leistungen und Größen wie Umsatz pro Mitarbeiter beschleunigte. General Electric hat einen Wissensvorsprung von 14 Prozent in nur vier Jahren erreicht.

(Quellen: Zucker, B.: Innovieren statt imitieren, S. 37; Alex, B./Becker, D./Stratmann, J.: Ganzheitliches Wissensmanagement und wertorientierte Unternehmensführung, S. 56; O.V.: Hindernisse auf dem Weg zur lernenden Organisation, S. 5)

### **Praxisbeispiele zu Aktienoptionen**

Stock Options als neues Vergütungselement wurde in Deutschland nur sehr zögerlich aufgenommen. Den Durchbruch brachten die Stock Options-Pläne von Daimler-Benz und der Deutschen Bank im Jahre 1996. Die Verbreitung solcher Programme wurde zwar zunächst durch kontroverse öffentliche Diskussionen erneut gebremst, doch seit Verabschiedung des KonTraG, das diesbezüglich einige Erleichterungen bringt, ist eine rasche Zunahme von Optionsplänen und deren Realisierung zu verzeichnen. Etwa drei Viertel der im Aktienindex DAX vertretenen Unternehmen verfügen inzwischen über solche Anreizprogramme.

Der Walldorfer Softwarekonzern SAP bietet ein kombiniertes Wahlmodell von Wandelschuldverschreibungen und echten Aktienoptionen an. Mit diesem Programm will SAP im Wettbewerb um Führungskräfte in der Softwarebranche Mitarbeiter langfristig binden. Um den Vorwurf einer Selbstbereicherung des Managements durch Aktienoptionen zu verwerfen, können Optionen nur dann ausgeführt werden, wenn der Kurs der SAP-Aktie denjenigen des GSTI Software Index übersteigt. Das SAP Optionsprogramm zeichnet sich dadurch aus, daß der Kreis der Begünstigten erweitert wird, im ersten Jahr sollen etwa 1000 Mitarbeiter, das entspricht rund 5 Prozent der Konzernbelegschaft, zu den Teilnehmern zählen. SAP verspricht sich dadurch einen Leistungsanreiz für Mitarbeiter jenseits hierarchischer Grenzen.

Durch den neuen Aktienoptionsplan hat der Siemens-Vorstand zumindest rechnerisch sein Entgelt für das vergangene Geschäftsjahr 1998/99 verdoppelt: es ergab sich für die Optionen ein rechnerischer Wert von 11,4 Millionen Euro oder 22,2 Millionen DM. Auch bei Siemens wurden Hürden eingebaut: eine Sperrfrist der Bezugsrechte von zwei Jahren, in den fünf darauf folgenden Jahren Bezug von Aktien mit ihren Optionen, sechs Wochen vor dem Zeitpunkt der Ausübung muß die Kursentwicklung seit dem Ausgabetag die Entwicklung des Aktienindex Dow Jones Stoxx an fünf aufeinander folgenden Handelstagen um mindestens zwei Prozentpunkte übertroffen haben, im zweiten und den folgenden Jahren erhöht sich dieser Wert jeweils um einen halben Prozentpunkt.

Als Gegenbeispiel sei hier der frühere Daimler-Benz-Konzern aufgeführt. Im Juni 1996 wurden dem Management Optionen eingeräumt, die schon nach sechs Monaten zu mehr als 75% ausgeübt waren, die sehr niedrige Ausübungshürde lag bei einer Aktienkurssteigerung von 15 Prozent, eine Indexbindung fehlte. Der Kurs der Daimler-Aktie einschließlich reinvestierter Dividenden hat sich in den zwei Jahren nach Ende Januar 1995 um knapp 72 Prozent verbessert, lag aber dennoch nur

wenig über der Steigerung des CDax-Automobile um 68 Prozent. Damals ging es um kurzfristige „Mitnahmeeffekte“ der Hausse an den Aktienmärkten und zwar zugunsten der Vorstände und zu Lasten der Aktionäre. Auch heute können noch fehlende Indexbindung und fehlende Haltefrist für bezogene Aktien moniert werden.

(Quellen: O.V.: SAP-Aktionäre beraten über Aktienoptionsplan, S. 23; O.V.: SAP fährt mehrgleisig, S. W2; O.V.: Der Siemens-Vorstand hat sein Entgelt rechnerisch verdoppelt, S. W2; O.V.: Daimler hat die Manager vielfach gehätschelt, S. W2; Bernhardt, W.: Stock Options wegen oder gegen Shareholder Value?)

