

**Betriebliches Zielsystem - Shareholder Value - Stakeholder Value -
Dynamische Nutzenbalance - Balanced Scorecard**

1. Einleitung:

Die Globalisierung der Märkte, neue Informations- und Kommunikationstechnologien sowie Innovationen und aktuelle Trends der Wirtschaft und Gesellschaft führen zu einer wachsenden Bedeutung des Wertes eines Unternehmens. Zudem sind neue Methoden, die diesen Anforderungen gerecht werden, zur Unternehmensbeurteilung notwendig.

2. Betriebliches Zielsystem:

Ziele können als erwünschte, durch ein bestimmtes Handeln zu erreichende Situationen definiert werden. Ein Zielsystem ist eine strukturierte Menge von Zielen, es dient der Ordnung einzelner Ziele, der Gewichtung der anvisierten Ziele, der Koordinierung und der Steuerung von Handlungen.

3. Shareholder Value Ansatz:

Shareholder Value bedeutet Wert des Eigenkapitals. Urvater des Shareholder Value Ansatzes ist Alfred Rappaport, ein amerikanischer Professor. Mit seinem 1986 erschienenen Buch „Creating Shareholder Value - The New Standard for Business Performance“ verfaßte er ein Standardwerk des wertorientierten Managements. Der Ansatz Rappaports basiert auf der Annahme, daß ein Investor den Kauf einer Aktie als ausschließlich finanzielles Investment betrachtet, das eine Rendite, die zumindest nicht schlechter ist, als die einer alternativen Anlage, erwirtschaften soll. Für die Aktionäre stellt sich der Shareholder Value als sogenannter Total Return dar, nämlich der Summe aus Kursgewinnen, Dividenden und Bezugsrechten.

- Zielsystem

Die Unternehmensführung hat im Sinne des Shareholder Value Ansatzes die Zielvorgabe, Geschäftsstrategien nach Maßgabe der Renditen, die sie für die Anteilseigner schaffen, zu beurteilen.

- Ermittlung des Shareholder Value

$$\text{Shareholder Value} = \text{Unternehmenswert} - \text{Fremdkapital}$$

Der Unternehmenswert entspricht der Summe der auf den Bewertungszeitpunkt abgezinste(n) freien Cash Flows und dem Restwert des Unternehmens am Ende des Prognosehorizontes. Der freie Cash Flow errechnet sich wie folgt, er ist der Betrag über den die Unternehmensführung wirklich frei verfügen kann:

Cash Flow

- Investitionen in Anlagevermögen
- Erhöhung des Working Capital
- Steuerzahlungen

= **Freier betrieblicher Cash Flow**

- Charakteristika des Shareholder Value Ansatzes:

Der Shareholder Value Ansatz ist streng eindimensional auf die Interessen der Aktionäre ausgerichtet, man spricht daher von einem *Zielmonismus*. Vorteilhaft am Shareholder Value Ansatz ist, daß er bewertungstechnische Mängel gängiger Bewertungsmethoden behebt und die Ertragskraft eines Unternehmens sowie künftige Entwicklungen eines Unternehmens beurteilen kann.

Folgende Firmen verwenden den Shareholder Value Ansatz:

Siemens, Veba, Hoechst, Daimler-Chrysler, Metallgesellschaft, Coca-Cola, General Electric.

Viele dieser Unternehmen weisen in der Tat eine überdurchschnittliche Börsenkursentwicklung auf, beweisen also den Erfolg ihrer Shareholder Value Konzentration.

4. Stakeholder Value Ansatz

Der Stakeholder Value Ansatz berücksichtigt neben der Interessen der Aktionäre, weitere für ein Unternehmen wichtige Anspruchsgruppen:

Fremdkapitalgeber, Lieferanten, Mitarbeiter, Aufsichtsrat, Gewerkschaften/Arbeitgeberverbände Vorstand/Top-Management, Kunden/Konsumenten, Öffentlichkeit, Staat.

Dieser Ansatz behebt den Mangel der Eindimensionalität, charakteristisch ist für ihn folglich der *Zielpluralismus*; somit als Weiterentwicklung des Shareholder Value Ansatzes gesehen werden.

Die Unterschiede beider Ansätze soll folgende Tabelle darstellen:

	Shareholder Value Ansatz	Stakeholder Value Ansatz
AKTIONÄRE	einzige Anspruchsgruppe	eine unter vielen Anspruchsgruppen
DIMENSION	eindimensionale Sicht	mehrdimensionale Sicht
METHODISCHE DEFIZITE	keine konkrete Ermittlung des Cash Flows oder des Diskontierungsfaktors möglich, da Prognosen oft mit Unsicherheit verbunden sind	
ZIEL	Aktionärsnutzen maximieren	„sinnvolles Überleben“ des Unternehmens
ZWECK	sich dem Wettbewerb stellen	entgeltliche Leistung erstellen
ERFOLGSMASSTAB	Wertsteigerung	kein einheitliches Leistungskriterium bestimmbar
VERHALTENSANNAHME ALLER BETEILIGTER	Abstraktion von der Realität	Abstraktion von der Realität

5. Dynamische Nutzenbalance:

Im Rahmen des Synergiemanagements ist ein dauerhafter Markterfolg nur auf Basis einer Balance zwischen Kunden-, Mitarbeiter- und Betriebsnutzen möglich. Die Verbindung Markt- bzw.

Führungserfolg und Nutzenstiftung, gemessen an der Zufriedenheit, kann in folgender Graphik dargestellt werden:

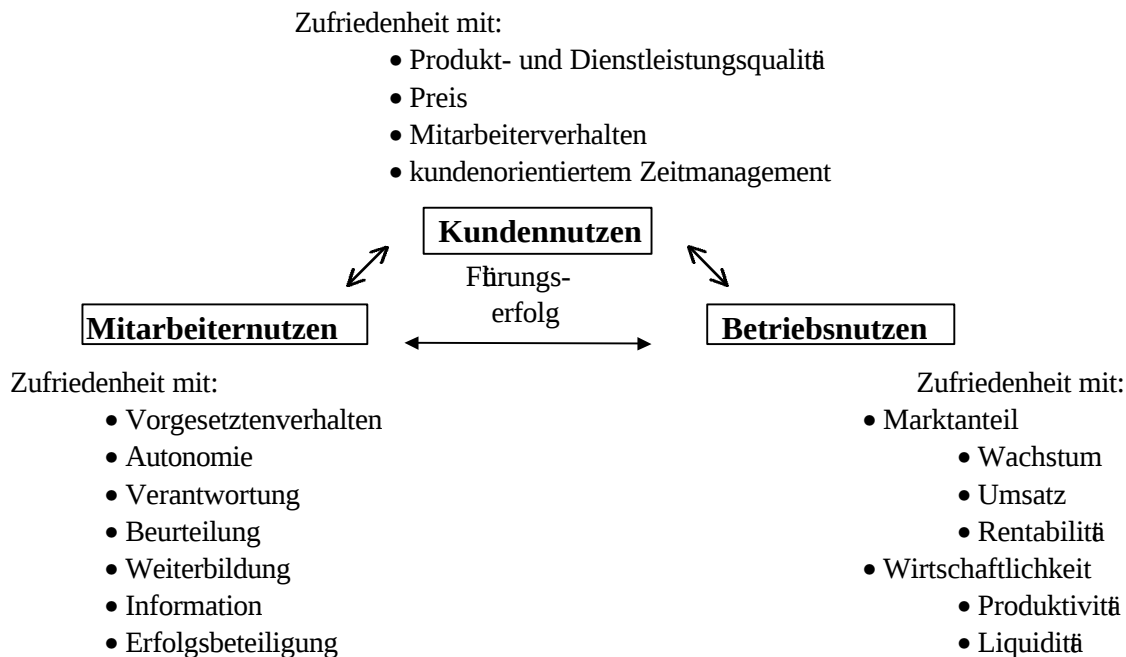


Abb.: Führungserfolg als dynamische Nutzenbalance

Quelle: Beyer, H.-T.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre als Synergiemanagement, S. 22

-Unter Kundennutzen ist im Sinne des Kundenmanagements die Einheit aus Produkt-, Prozeß- und Kundenservice innerhalb der Steuerungsdimensionen Qualität, Zeit, Preis zu verstehen.

- Mitarbeiternutzen ist notwendig für Kunden- und Betriebsnutzen, er kann z.B. durch Anreize in Bezug auf die Entlohnung, in Bezug auf Erfolg oder Sicherheit am Arbeitsplatz erhöht werden.

- Hohen Kundennutzen über hohen Mitarbeiternutzen schaffen bringt Betriebsnutzen

Nachdem Kunden, Mitarbeiter und Betrieb unterschiedliche Bedürfnisse, Interessen haben und individuelle Ziele verfolgen, muß die Unternehmensführung diese optimal aufeinander abstimmen, um dadurch den Mitarbeiter-, Kunden- und Betriebsnutzen im Gesamtsystem zu maximieren.

6. Balanced Scorecard

vgl. Internet: <http://www.phil.uni-erlangen.de/economics/bwl/index.html>,

„Die Balanced Scorecard als neue Managementstrategie“ vom 26.1.99

Literaturhinweise:

•Beyer, H.-T.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre als Synergiemanagement, Selbstv., Universität Erlangen-Nürnberg und Technische Universität Ilmenau 1997

•Black, Andrew / Wright, Philip / Bachman, John E. / Waterhouse, Price: Shareholder Value für Manager, Frankfurt/Main 1998

•Meier-Scherling, Philipp: Shareholder Value Analyse vs. Stakeholder Management: Unternehmenspolitische Grundkonzeptionen als Ansätze zur Erweiterung der Theorie der Unternehmung, Diss. Darmstadt 1996

Internet-Lexikon:

Shareholder Value Ansatz:

Ziel der Unternehmensführung ist es, den Shareholder Value, den Wert der Eigenkapitals, zu erhöhen. Somit muß die Unternehmensführung Geschäftsstrategien nach Maßgabe der Renditen, die sie für die Aktionäre schaffen, beurteilen.

Der Shareholder Value errechnet sich aus:

Shareholder Value = Unternehmenswert - Fremdkapital

Stakeholder Value Ansatz:

Der Stakeholder Value Ansatz verläßt die eindimensionle Sichtweise des Shareholder Value Ansatzes und bezieht die Interessen weiterer Anspruchsgruppen mit ein, kann somit als Weiterentwicklung des Shareholder Value Ansatzes gesehen werden.

Diese weiteren Anspruchsgruppen sind z.B. Lieferanten, Mitarbeiter, Fremdkapitalgeber, Management, Öffentlichkeit.

Dynamische Nutzenbalance:

Im Rahmen des Synergiemanagements ist ein dauerhafter Markterfolg nur auf Basis einer Balance zwischen Kunden-, Mitarbeiter- und Betriebsnutzen möglich, Ziel ist die Maximierung von Kunden-, Mitarbeiter- und Betriebsnutzen im Gesamtsystem.

Balanced Scorecard:

Die Balanced Scorecard - der ausgewogene Berichtsbogen - ist ein neues Instrument der Leistungsmessung, dieses System betrachtet das Unternehmen stets aus folgenden vier Perspektiven: finanzwirtschaftliche Perspektive, Kundenperspektive, interne Prozeßperspektive und Lern- und Entwicklungsperspektive.



Beyer, Horst-Tilo (Hg.): Online-Lehrbuch BWL, <http://www.online-lehrbuch-bwl.de>