

Das zweite Kapitel des Buchs beschäftigt sich mit grundlegenden Entscheidungen der Unternehmensführung, die sachlich nicht durch übergeordnete Unternehmensentscheidungen begründet sind, sondern von den Trägern des Unternehmens als normativer Rahmen der Unternehmensführung vorgegeben werden. Es handelt sich dabei vor allem um Entscheidungen über die Ziele eines Unternehmens, die Unternehmensverfassung sowie seine Unternehmenskultur. Dementsprechend werden in diesem Kapitel die folgenden konkreten Fragen beantwortet:

- Was sind Unternehmensziele, wie entstehen sie und wie werden sie im Unternehmen wirksam?
- Was ist die Unternehmensverfassung, wie kann sie ausgestaltet werden und wie wirken sich Entscheidungen über die Unternehmensverfassung aus?
- Was ist Unternehmenskultur, wie entsteht und wirkt sie und wie kann man sie im Unternehmensinteresse beeinflussen?

---

## 2.1 Unternehmensziele

Ziele sind Ausdruck des Selbstverständnisses und des Anspruchs eines Unternehmens. Um sein Handeln zu verstehen, muss man letztlich die Ziele des Unternehmens hinterfragen. Welche Ziele verfolgt ein Unternehmen? Welchen Zweck erfüllen diese Ziele? Wie beeinflussen sie das Handeln im Unternehmen? Wie entstehen sie? Dass die Beantwortung dieser Fragen manchmal gar nicht so einfach ist, verdeutlicht die Fallstudie der QualityRent AG.

**Beispiel****Unternehmensziele der QualityRent AG**

Angesichts des rasanten Wachstums und der vielfältigen Veränderungen, durch die die QualityRent AG in den letzten Jahren gekennzeichnet war, haben Peter Körber und seine beiden Vorstandskollegen Ralf Schuster und Klaus Klein es sich zur Gewohnheit gemacht, in regelmäßigen Abständen darüber nachzudenken, wofür ihrer Ansicht nach die QualityRent AG eigentlich stehen soll und wie das Unternehmen in fünf oder zehn Jahren aussehen soll. Lange Zeit waren sich die drei Vorstände darüber einig, dass drei Aspekte oberste Priorität für das Unternehmen besitzen sollen – nämlich 1) höchste Qualität und Zuverlässigkeit bei allen Prozessen und Leistungen, 2) zufriedene und treue Kunden sowie 3) hoch motivierte, zufriedene Mitarbeiter.

Diese Priorisierung von Kunden und Mitarbeitern schlägt sich auch in der „Vision 2020“ der QualityRent AG nieder, die Körber und seine beiden Kollegen im Jahr 2010 formuliert haben: „Wir wollen mit unseren erstklassigen, kreativen Produkten und Leistungen die Freizeitgestaltung der neuen europäischen Elite prägen und wir wollen für unsere Mitarbeiter der attraktivste Arbeitgeber sein, den sie sich vorstellen können.“ Die drei Vorstände haben in der Vergangenheit sehr viel Zeit und Einsatz darauf verwendet, diese Vision in ihr Unternehmen hineinzutragen. So hat Körber seine Mitarbeiter immer wieder dazu aufgefordert, den Wünschen der Kunden (fast) alles unterzuordnen. Gleichzeitig ist er sich nicht zu schade, selbst Hand anzulegen, wenn einmal ein dringender Kundenauftrag eintrifft. Darüber hinaus hat er aber auch immer ein offenes Ohr für die Anliegen und Probleme seiner Mitarbeiter und legt sehr viel Wert auf gute persönliche Beziehungen innerhalb des Unternehmens.

In jüngster Zeit muss sich die QualityRent AG jedoch vermehrt mit Kritik von Aktionären auseinandersetzen, vor allem von institutionellen Anlegern wie Versicherungen und Fonds, die die QualityRent-Aktie für sich entdeckt haben. Sie werfen dem Vorstand insbesondere vor, die Kostenseite zu sehr aus den Augen zu verlieren und so „das Kapital der Anleger zu verschleudern.“ Nach mehreren Diskussionen mit institutionellen Investoren und Analysten sind Körber und seine Kollegen zu der Ansicht gelangt, dass die QualityRent AG den Interessen der Aktionäre in Zukunft tatsächlich stärker Rechnung tragen sollte – vor allem, weil das Unternehmen in der nächsten Zeit eine Kapitalerhöhung zur Finanzierung des weiteren Wachstums plant.

Darüber hinaus fragt sich Peter Körber in jüngster Zeit immer öfter, ob die QualityRent AG sich nicht auch stärker im sozialen und gesellschaftlichen Bereich engagieren sollte. Er denkt hier vor allem über die Förderung von jungen Unternehmen und Unternehmern, aber auch über Bildungsprojekte nicht nur in Deutschland, sondern zum Beispiel in den Ländern Mittel- und Osteuropas nach. Aufgrund der Erfahrungen, die er in 30 Jahren als selbstständiger Unternehmer gesammelt hat, erachtet er sowohl die Verbesserung des Bildungswesens als auch die Förderung von Unternehmertum als außerordentlich wichtig für Entwicklung und Wohlstand in den Ländern Europas. Körber sieht in einem Engagement auf diesen Gebieten auch eine persönliche Verpflichtung. Er möchte nämlich etwas von dem Erfolg und auch dem Glück, das er als Gründer der QualityRent AG hatte, an die Allgemeinheit zurückgeben.

Angesichts der Tatsache, dass nun nicht mehr nur Kunden und Mitarbeiter höchste Priorität bei der QualityRent AG besitzen, sondern auch Investoren und gesellschaftlichen Interessen höhere Bedeutung zukommen soll, haben Körber und seine Vorstandskollegen sich entschlossen, ein umfangreicheres Unternehmensleitbild für die QualityRent AG zu entwerfen, das ihnen und allen Mitarbeitern des Unternehmens als Orientierungspunkt für zukünftiges Handeln dienen kann. Dieses Leitbild hat folgenden Wortlaut:

#### **Unternehmensleitbild der QualityRent AG**

- **Wer sind wir?**
  - Wir gestalten die Freizeit der europäischen Elite in den Bereichen Mobilität, Kultur und Sport mit kreativen Ideen und höchstem Engagement.
- **Was wollen wir?**
  - Wir bieten unseren *Kunden* außergewöhnliche Leistungen auf höchstem Niveau in den Bereichen Mobilität, Kultur und Sport. Die Zufriedenheit unserer Kunden ist unser oberster Maßstab.
  - Hoch motivierte und qualifizierte *Mitarbeiter* bilden mit ihrer Kreativität, ihrem Einsatz und ihrer automobilen Kompetenz das Herz unseres Unternehmens. Für sie wollen wir der beste Arbeitgeber sein, den sie sich vorstellen können und für den sie bereit sind, außergewöhnliche Leistungen zu erbringen.
  - Wir sind aktiver Teil der *Gesellschaft* des neuen, vereinten Europas. Die positive Entwicklung und den Wohlstand der Länder Europas wollen wir mitgestalten.
  - *Investoren* überlassen uns ihr Geld zu treuen Händen. Unsere Verpflichtung ist es, dieses Kapital effizient einzusetzen und eine bestmögliche Verzinsung für sie zu erwirtschaften.

Die drei Vorstände sind eigentlich ganz zufrieden mit dem neuen Leitbild, das sie nach intensiver Diskussion entworfen haben. Diese Diskussion hatte auch noch einen anderen positiven Nebeneffekt. Die Vorstände sehen nämlich nun – da sie viel mehr Klarheit über die Ziele des Unternehmens besitzen – auch manche strategische Entscheidung anders als bisher. Insbesondere die Aufnahme des Fahrdienstes für Vorstände großer Konzerne scheint nicht mehr ganz zum Selbstverständnis des Unternehmens zu passen.

### **2.1.1 Arten von Unternehmenszielen**

Ein Ziel wird in der Regel als ein angestrebter, zukünftiger Zustand definiert. Dementsprechend bezeichnet ein Unternehmensziel einen Zustand, den ein Unternehmen zu einem bestimmten Zeitpunkt erreicht haben soll. Allerdings zeigt bereits die Fallstudie der QualityRent AG, dass sich derartige angestrebte Zustände, also Ziele, für ein Unternehmen meist nicht ganz einfach und eindeutig bestimmen lassen. Vielmehr verfolgen Unternehmen in der Regel mehrere, unterschiedliche Ziele gleichzeitig. Um die Frage zu klären, was Unternehmensziele sind, ist es daher zunächst einmal notwendig, genauer zu bestimmen, welche Arten von Unternehmenszielen eigentlich existieren und wie diese klassifiziert werden können. In der Betriebswirtschaftslehre hat sich heute eine Klassi-

fizierung von Unternehmenszielen nach drei Dimensionen etabliert, nämlich nach Inhalt, Ausmaß und zeitlichem Bezug von Zielen.

In *inhaltlicher Hinsicht* sollen hier drei Zielkategorien unterschieden werden, denen sich alle Einzelziele von Unternehmen unterordnen lassen (vgl. Hahn und Hungenberg 2001): Sach-, Wert- und Sozialziele.

- Als *Sachziele*, teilweise auch Leistungsziele genannt, werden solche Ziele bezeichnet, die sich auf das angestrebte Produkt- und Leistungsspektrum eines Unternehmens auf einzelnen Märkten beziehen. Dazu zählen sowohl Aussagen über das Tätigkeitsfeld des Unternehmens im Allgemeinen – im Fall der QualityRent AG „die Gestaltung der Freizeit der europäischen Elite in den Bereichen Mobilität, Kultur und Sport.“ Es gehören aber auch ganz konkrete Marktanteils- und Absatzziele zu den Sachzielen.
- Zu den *Wertzielen* gehören Vorgaben bezüglich zukünftiger finanzieller Ergebnisse des Unternehmens, die erreicht werden sollen. Sie können in unterschiedlichen finanziellen Größen formuliert werden, wie zum Beispiel angestrebte Gewinne, Wertzuwächse oder Cashflows.
- Als *Sozialziele* schließlich – teilweise auch Humanziele genannt – werden vor allem solche Ziele bezeichnet, die sich auf das angestrebte Verhalten eines Unternehmens gegenüber internen und externen Interessengruppen wie Mitarbeitern, Führungskräften, Lieferanten, Abnehmern, dem Staat und der Öffentlichkeit beziehen. Viele der sozialen Verhaltensmaximen entwickeln sich aus dem Unternehmen selbst heraus, einige sind aber auch gesetzlich festgelegt, wie beispielsweise die Regelung von Arbeitszeiten oder die Einhaltung bestimmter Umweltschutzaufgaben.

Unter dem *zeitlichen Bezug* eines Ziels wird der Zeitraum verstanden, für den das Ziel gelten soll. Meist werden kurz-, mittel- und langfristige Ziele unterschieden. Kurzfristige Ziele beziehen sich dabei meist auf nur ein Geschäftsjahr oder noch kürzere Zeiträume, mittelfristige Ziele erstrecken sich über einen Zeitraum von zwei bis drei Jahren, langfristige Ziele meist über einen Zeitraum von fünf Jahren, in Ausnahmefällen auch bis zu acht oder zehn Jahren (vgl. Macharzina und Wolf 2008).

Das *Zielausmaß*; schließlich legt fest, bei welcher Ausprägung ein bestimmtes Ziel als erreicht gelten soll. Meist lässt sich das Zielausmaß quantitativ ausdrücken, indem etwa für ein Gewinnziel ein angestrebtes Ausmaß von „3 Mio. €“ formuliert wird. In diesem Fall, wo für das Ziel ein bestimmter, als befriedigend angesehener Zielwert definiert wird, spricht man auch von einem so genannten Satisfizierungsziel. Wird demgegenüber eine optimale Ausprägung eines Ziels gewünscht (zum Beispiel „maximaler Gewinn“), so liegt ein Optimierungsziel vor.

Die Frage, wie ein Unternehmen seine Ziele hinsichtlich Inhalt, Ausmaß und zeitlichem Bezug gestalten sollte, kann nicht allgemeingültig beantwortet werden. Vielmehr spiegeln sich darin die Wertvorstellungen der Unternehmensträger, aber auch die Ausgangssituation und die Handlungsmöglichkeiten des Unternehmens wider. So findet man in der Unternehmenspraxis ganz unterschiedliche Arten von Zielen. Beispielsweise stellt die RWE AG ein einzelnes Ziel an die Spitze, nämlich die Steigerung des Shareholder

Value, während Audi im Rahmen der Strategie 2020 insgesamt vier Zielen gleichzeitig oberste Priorität einräumt.

### Beispiel

#### Ziele der QualityRent AG

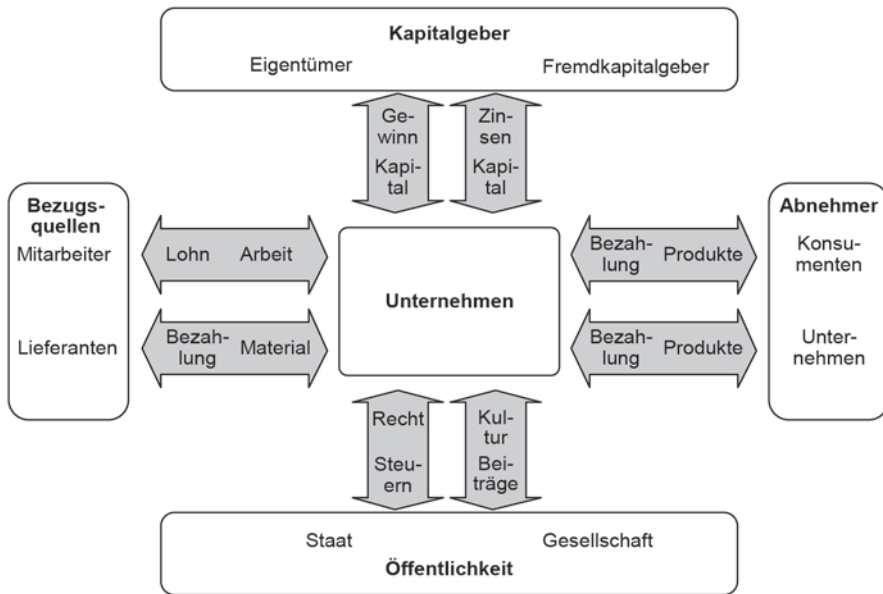
Peter Körber ist mit dem Leitbild, das er gemeinsam mit seinen Vorstandskollegen definiert hat, besonders in inhaltlicher Hinsicht sehr zufrieden. Ihm war es sehr wichtig, dass das Leitbild nicht nur klare Aussagen zum Tätigkeitsfeld des Unternehmens enthält – konkret „die Gestaltung der Freizeit der europäischen Elite in den Bereichen Mobilität, Kultur und Sport“ –, sondern dass auch das Verhalten des Unternehmens gegenüber Kunden, Mitarbeitern und der Gesellschaft explizit angesprochen wird. Die QualityRent AG soll jedoch nicht nur solche Sach- und Sozialziele verfolgen, sondern – das ist Peter Körber ebenfalls sehr wichtig – auch profitabel arbeiten und Investoren eine attraktive Verzinsung bieten. Deshalb ist auch ein Wertziel für die QualityRent AG in das Leitbild eingeflossen.

Obwohl Peter Körber inhaltlich mit den Zielen des Unternehmens sehr zufrieden ist, fragt er sich manchmal, ob manche Ziele nicht zu unpräzise definiert sind. Während in Bezug auf die Mitarbeiter ein sehr klares Zielausmaß bestimmt worden ist – nämlich: der beste Arbeitgeber sein – gilt dies zum Beispiel für die finanziellen Ziele nur in eingeschränktem Maße. Dort haben er und seine beiden Vorstandskollegen lediglich festgelegt, dass die QualityRent AG ihren Investoren eine bestmögliche Verzinsung bieten soll. Wie hoch diese Verzinsung jedoch konkret sein soll und bis wann das angestrebte Verzinsungsniveau gegebenenfalls erreicht werden soll, bleibt jedoch offen. Peter Körber hat sich deshalb vorgenommen, das Leitbild an manchen Stellen präziser zu fassen.

## 2.1.2 Entstehung von Unternehmenszielen

Angesichts der deutlichen Unterschiede zwischen Unternehmenszielen, die man in der Praxis beobachten kann, stellt sich die Frage, wie die Ziele eines Unternehmens eigentlich entstehen und worauf Unterschiede zwischen den Zielen einzelner Unternehmen zurückzuführen sind. Einen wesentlichen Beitrag zur Beantwortung dieser Frage leistet die so genannte Koalitionstheorie, die Teil der in Kap. 1.3 dargestellten verhaltenswissenschaftlichen Ansätze der Unternehmensführung ist. Sie wurde maßgeblich von Barnard entwickelt und später unter anderem von March und Simon sowie Cyert und March weitergeführt (vgl. Barnard 1938; March und Simon 1958; Cyert und March 1992).

Die Koalitionstheorie geht davon aus, dass ein Unternehmen keine eigenständigen Ziele besitzt, sondern dass nur die Personen, die mit dem Unternehmen in Beziehung stehen, Ziele haben können. Deren individuelle Ziele werden dann zu Zielen des Unternehmens, wenn sie an das Unternehmen herangetragen und vom Management als verbindlich festgelegt werden. Man spricht in diesem Zusammenhang von Individualzielen, Zielen der Individuen für das Unternehmen und Zielen des Unternehmens (vgl. Kirsch 1969). Da ein



**Abb. 2.1** Koalitionstheoretische Interpretation des Unternehmens

Unternehmen aber von einer Vielzahl von Individuen getragen wird, die jeweils versuchen, ihre persönlichen Ziele im Unternehmen zu verankern, spielt beim Entstehen von Unternehmenszielen oft eine große Zahl unterschiedlicher Personen und unterschiedlicher Ziele eine Rolle.

Dementsprechend sieht die Koalitionstheorie ein Unternehmen auch als eine Koalition von Individuen bzw. Gruppen an. Diese Individuen oder Gruppen gehen jeweils eine Beziehung zu dem Unternehmen ein, um hierdurch ihre individuellen Ziele (besser) zu erreichen. In dem Maße, in dem ihnen dies gelingt, stiftet ihre Beziehung zum Unternehmen einen persönlichen Nutzen, und dieser Nutzen wiederum stellt für sie einen Anreiz dar, die Koalition einzugehen und aufrechtzuerhalten. Um diesen Nutzen erreichen zu können, müssen diese Individuen und Gruppen allerdings auch bestimmte Beiträge für das Unternehmen leisten. Nach der Art der *Anreize und Beiträge* lassen sich Individuen, die Beziehungen zu einem Unternehmen unterhalten, zu unterschiedlichen Interessens- bzw. Anspruchsgruppen (im englischen Sprachraum: Stakeholder) zusammenfassen (Abb. 2.1).

- *Eigentümer*, die dem Unternehmen dauerhaft finanzielle Mittel zur Verfügung stellen und dafür eine angemessene Verzinsung erwarten;
- *Fremdkapitalgeber*, die dem Unternehmen zeitlich befristet finanzielle Mittel zur Verfügung stellen und dafür Zins- und Tilgungsleistungen erwarten;
- *Abnehmer*, die Zahlungen für den Bezug von Produkten erbringen und dafür Produkte mit einem bestimmten Preis-/Leistungsverhältnis erwarten;
- *Mitarbeiter*, die für das Unternehmen Arbeitsleistungen erbringen und dafür die Zahlung von Löhnen und Gehältern erwarten;

- *Lieferanten*, die dem Unternehmen Materialien und Dienstleistungen zur Verfügung stellen und dafür ein entsprechendes Entgelt erwarten;
- *Staat und Gesellschaft*, die die rechtlichen und kulturellen Grundlagen für das ökonomische Handeln schaffen und dafür Gegenleistungen in Form von Steuern und anderen Beiträgen erwarten.

Die Ziele der einzelnen Anspruchsgruppen können in ganz unterschiedlicher Beziehung zueinander stehen. Konkret können sie *identisch*, *indifferent*, *komplementär* oder *konfliktär* sein. Identische Zielbeziehungen bedeuten, dass zwei Ziele die gleichen Inhalte ansprechen, das heißt das eine Ziel ist durch das andere Ziel austauschbar. Hat das Erreichen eines Ziels keinen Einfluss auf das Erreichen eines anderen Ziels, so handelt es sich um eine indifferente Zielbeziehung. Von komplementären Zielbeziehungen spricht man, wenn die Maßnahmen zum Erreichen eines Ziels gleichzeitig zu einem höheren Erfüllungsgrads eines anderen Ziels beitragen. Zwischen den Zielen eines Unternehmens kann es aber auch zu konfliktären Beziehungen kommen. Wird dabei durch das Erreichen eines Ziels das Erreichen eines anderen Ziels behindert, dann handelt es sich um eine Zielkonkurrenz. Ist die Erfüllung eines Ziels allerdings nur unter Verzicht auf ein anderes Ziel möglich, so liegt eine Zielantinomie vor.

Solange die Interessen der verschiedenen Anspruchsgruppen identisch, komplementär oder indifferent sind, können sie gemeinsam als Ziele des Unternehmens berücksichtigt werden. Sobald jedoch Zielkonflikte auftreten, müssen die Prioritäten der widerstrebenden Interessen bei der Zielbildung geklärt werden. Eine solche Klärung von Prioritäten geschieht meist durch Verhandlungsprozesse, in denen die unterschiedlichen Gruppen ihre Ansprüche formulieren. Welche Ansprüche sich dann letztlich durchsetzen, ist meist eine Frage der jeweiligen Machtpositionen. Da Macht jedoch ein sehr komplexes verhaltenswissenschaftliches Phänomen darstellt, das aus der Interaktion von Personen mit ganz unterschiedlichem Wissen, unterschiedlicher Legitimation und unterschiedlichen Sanktionsmöglichkeiten resultiert, ist die Herkunft der Ziele eines Unternehmens in der Praxis nie genau erklärbar (vgl. Hungenberg 2000).

---

### Beispiel

#### **Herkunft von Zielen und Zielkonflikte bei der QualityRent AG**

Peter Körber ist stolz darauf, dass in den Unternehmenszielen der QualityRent AG sehr viele unterschiedliche Interessengruppen Berücksichtigung finden. Besonders wichtig sind ihm dabei zwei Gruppen, nämlich seine Kunden und seine Mitarbeiter. Er ist überzeugt, dass diese beiden Gruppen für die erfolgreiche Entwicklung des Unternehmens entscheidend waren und dass auch in Zukunft das Hauptaugenmerk des Unternehmens auf sie gerichtet sein sollte. Darüber hinaus hat sich Peter Körber gerade in jüngerer Zeit sehr für gesellschaftliche Entwicklungen, besonders in Mittel- und Osteuropa, engagiert. Darin sieht er so etwas wie eine Berufung für sich als erfolgreichen europäischen Unternehmer. Dass die Ziele eines Unternehmens jedoch nicht immer nur die Wertvorstellungen seines Managements bzw. seines Haupteigentümers widerspie-



geln, musste Peter Körber in jüngster Zeit auch erfahren. So hat sich der Vorstand vor allem auf Druck von institutionellen Investoren entschlossen, auch Renditeziele stärker in den Vordergrund zu stellen. Zielkonflikte sieht Peter Körber hier allerdings nicht. Vielmehr ist er überzeugt, dass zufriedene Kunden und Mitarbeiter sowie ein gesellschaftliches Engagement letztlich auch die finanziellen Ergebnisse positiv beeinflussen werden. Und für den Fall, dass dies einmal nicht der Fall sein sollte, hat Peter Körber eindeutige Prioritäten gesetzt: Die Zufriedenheit seiner Mitarbeiter und seiner Kunden ist für ihn wesentlich bedeutender als kurzfristiger wirtschaftlicher Erfolg.

### **2.1.3 Shareholder-Ansatz und Stakeholder-Ansatz als alternative Zielkonzepte**

In der wissenschaftlichen Diskussion haben sich zwei Extrempositionen herausgebildet, die allgemeingültig beschreiben, wie Ziele von Unternehmen entstehen (bzw. entstehen sollen). Die Vertreter der ersten Position argumentieren, dass die Interessen aller Anspruchsgruppen bei der Formulierung der grundlegenden Unternehmensziele gleichberechtigt berücksichtigt werden (sollen). Diese Aussage beruht auf der Überlegung, dass alle Gruppen für die Existenz und das Handeln eines Unternehmens notwendig sind und daher auch legitimiert sind, die Ziele des Unternehmens zu beeinflussen. Die Vertreter dieser Position verfolgen also einen so genannten Stakeholder-Ansatz, dem zufolge sich das oberste Unternehmensziel an den Interessen aller Anspruchsgruppen orientiert. Gemessen wird das oberste Ziel des Unternehmens bei dieser Interpretation durch den Stakeholder Value – den Wert, den ein Unternehmen aus Sicht aller Gruppen besitzt (vgl. Janisch 1993).

Vertreter der zweiten Extremposition räumen demgegenüber den Interessen einer Anspruchsgruppe absolute Priorität ein: den Interessen der Eigentümer („Shareholder“). Man spricht daher auch von dem Shareholder-Ansatz. Begründet wird diese Interpretation vornehmlich damit, dass sich in einem marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystem die Legitimation zur Vorgabe von Unternehmenszielen aus dem Eigentum am Unternehmen – und nur aus diesem – ableitet. Das oberste Unternehmensziel ist dann die Maximierung des Shareholder Value, der den Wert darstellt, den das Unternehmen für seine Eigentümer besitzt (Abb. 2.2).

Welchem dieser Legitimationsansätze gefolgt werden soll, ist eine normative Frage. Zumindest in den westlichen Kulturkreisen wird in Wissenschaft und Unternehmenspraxis überwiegend den Eigentümerinteressen das Primat eingeräumt. Als Argument hierfür wird angeführt, dass diese die einzige Interessengruppe sind, die nur Anspruch auf ein unsicheres Residuum aus der Unternehmenstätigkeit hat – den Gewinn. Dieses unsichere Residuum ergibt sich nach Abzug aller fixen Verpflichtungen gegenüber den Personen aus den anderen Gruppen. Insofern sind die Eigentümer in besonderer Weise von den Unternehmensentscheidungen betroffen. Zudem kommt das Unternehmen – und damit auch jede Beziehung zwischen dem Unternehmen und einer anderen Interessengruppe – erst dadurch zustande, dass es Eigentümer gibt, die bereit sind, ein Unternehmen zu gründen und das unternehmerische Risiko zu tragen.



	Stakeholder-Ansatz	Shareholder-Ansatz
<b>Hintergrund</b>	Das Unternehmen existiert, um Ansprüche aller Interessengruppen umzusetzen	Das Unternehmen existiert, um das Vermögen seiner Eigentümer zu mehren
<b>Erfolgsmaßstab</b>	Maximierung der Differenz zwischen den Nutzen und Kosten aller Gruppen	Maximierung der zukünftigen diskontierten Zahlungen an die Eigentümer
<b>Beurteilung</b>	Nicht operational, da auf interpersonellen Nutzenvergleichen aufbauend; pluralistisch	Operational; auf Markt- und Ressourceneffizienz ausgerichtet; monistisch
<b>Unternehmensziel</b>	"Stakeholder Value"	"Shareholder Value"

**Abb. 2.2** Stakeholder- und Shareholder-Ansatz im Vergleich

Abgesehen von diesen Überlegungen zur Legitimation, Unternehmensziele zu beeinflussen, muss man sich aber auch fragen, was eine Orientierung an dem einen oder anderen Zielkonzept für Unternehmen in der Praxis bedeuten würde. Eine Orientierung an einer Vielzahl von Zielen, wie es der *Stakeholder-Ansatz* erfordert, wäre dabei sicher kaum zu operationalisieren. Das Ziel eines Unternehmens besteht in diesem Fall nämlich darin, den Wert zu maximieren, den das Unternehmen für alle Anspruchsgruppen besitzt. Aus der Sicht einer einzelnen Anspruchsgruppe ließe sich dieser Wert durch die Gegenüberstellung von Nutzen- und Kosteneffekten ermitteln, die aus der Beziehung zum Unternehmen entstehen. Da der Stakeholder Value aber den Wert des Unternehmens aus der Sicht aller Anspruchsgruppen ausdrückt, muss das Unternehmen versuchen, die Summe aller Einzelwerte zu maximieren, die sich aus der Sicht der verschiedenen Anspruchsgruppen ergeben. Formal lässt sich der Stakeholder Value somit als Doppelsumme über die diskontierten Nutzen-Kosten-Differenzen der einzelnen Anspruchsgruppen ausdrücken:

$$STV = \sum_{i=1}^N \sum_{t=0}^{\infty} (U_{it} - K_{it}) * (1 + r_i)^{-t}$$

mit

STV Stakeholder Value

$U_{it}$  Nutzen der Interessengruppe  $i$  in der Periode  $t$

$K_{it}$  Kosten der Interessengruppe  $i$  in der Periode  $t$

$r_i$  Zeitpräferenzrate der Interessengruppe  $i$

$T$  Laufende Periode

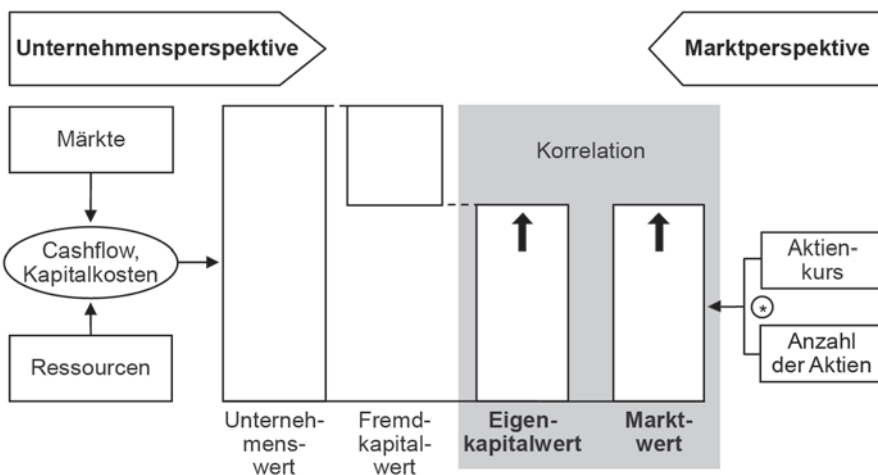
$I$  Betrachtete Interessengruppe

$N$  Anzahl der Interessengruppen

Wird der Stakeholder Value maximiert, so bedeutet dies nicht zwingend, dass dadurch die Werte aller einzelnen Beziehungen maximiert werden – es bedeutet nur, dass die Summe dieser Einzelwerte maximiert wird. Im konkreten Entscheidungsfall könnte also der Stakeholder Value auch dann gesteigert werden, wenn das Interesse einzelner Gruppen hinter dem „Gesamtinteresse“ zurückgestellt wird – und damit eben nicht mehr den Interessen aller Gruppen gleichmäßig entsprochen wird (vgl. Spremann 1989).

Problematisch am Konzept des Stakeholder Value ist, dass zur Beurteilung einer konkreten Entscheidung interpersonelle Nutzenvergleiche notwendig wären. Um diese Vergleiche anstellen zu können, müssten die Präferenzen aller Individuen aller Interessengruppen bekannt sein, und die Auswirkungen von Entscheidungen auf diese Präferenzen müssten ermittelt werden. Dabei müsste zudem berücksichtigt werden, dass sich Präferenzordnungen über die Zeit verändern. Vor diesem Hintergrund erscheint der Stakeholder Value als Zielkonzept für unternehmerisches Handeln wenig operational. Zudem kann ein Entscheider, der mit seiner Entscheidung allen Interessengruppen dienen muss, letztlich von keiner Interessengruppe mehr für seine Entscheidung verantwortlich gemacht werden. In einer solchen Situation ist es nicht unwahrscheinlich, dass dieser Entscheider eher den eigenen Interessen dient als denen seiner Stakeholder.

Folgt man hingegen dem *Shareholder-Ansatz*, so ist das oberste Ziel eines Unternehmens eindeutig: Es gilt, den Shareholder Value zu maximieren (vgl. Rappaport 1997; Copeland et al. 2005). Aus Sicht der Eigentümer bemisst sich dieser nach den Zahlungen, die sie in Zukunft von dem Unternehmen erwarten und die sich im Marktwert des Unternehmens niederschlagen. Aber auch aus Unternehmenssicht lassen sich Zahlungsgrößen ermitteln, auf deren Basis der Shareholder Value bestimmt werden kann (Abb. 2.3).



**Abb. 2.3** Berechnung des Shareholder Value



<http://www.springer.com/978-3-662-46996-5>

Grundlagen der Unternehmensführung

Einführung für Bachelorstudierende

Hungenberg, H.; Wulf, T.

2015, XVIII, 417 S. 136 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-662-46996-5