

Die wertorientierte Gestaltung unternehmerischer Zukunft

„Die Zukunft wird nie wieder sein, was sie einmal war.“

Was denken Sie sich, wenn Sie diesen Satz lesen?

Der amerikanische Zukunftsforscher Daniel Burrus erklärt seine Aussage wie folgt: „Die Zukunft, die heute vor uns liegt, ist eine völlig anders geartete Zukunft als jene, die im letzten Jahrtausend vor uns lag.“ Vor uns erblicken wir eine Welt immer rascheren Wandels, in der die Wirtschaftssysteme nicht mehr nur auf die Ressourcen Land, Kapital und Rohstoffe basieren, sondern auf intellektuellem Kapital. Eine Welt, in der Kunden, Shareholder und die weiteren Stakeholder unbegrenzten Zugang zu Informationen, Dienstleistungen und Produkten haben und der Wettbewerb um die Kunden und Ressourcen auf globalen Märkten ausgetragen wird.

Die Gestaltung unternehmerischer Zukunft hängt weitgehend von dieser permanenten Veränderung der Umwelt und der spezifischen Situation der Unternehmung ab. Diese Entwicklungen stellen Unternehmungen vor neue Herausforderungen und zwingen Management und Controlling, ihre betriebswirtschaftlichen Führungs- und Steuerungskonzepte entsprechend anzupassen bzw. weiterzuentwickeln.

Wertorientierung

In diesem Zusammenhang eröffnet der Shareholder Value-Ansatz, auch wertorientierte Unternehmensführung oder Value Based Management genannt, neue Möglichkeiten. Durch Aufgreifen des Wertgedankens in die Instrumente und Entscheidungsmuster der Unternehmensführung soll den genannten Anforderungen im Sinne der Effektivität („die richtigen Dinge tun“) und der Effizienz („die Dinge richtig tun“) Rechnung getragen werden. Mit diesem - zu Beginn

der achtziger Jahre des letzten Jahrtausend in den USA entstandenen - Ansatz werden durch den Einbezug der Kapitalmarkttheorie in die Steuerungssysteme der Unternehmung das Entscheidungsverhalten des Managements und damit die Ergebnisse der Entscheidungen beeinflusst. Auch kann sich durch Berücksichtigung des Unternehmenswertes das Entscheidungsergebnis selbst verändern, wenn der Unternehmenswert ergänzend zu bisherigen entscheidungsunterstützenden Instrumenten als Informationsgrundlage berücksichtigt wird.

Anlässe und Gründe

Welchen konkreten Beitrag kann der Shareholder Value-Ansatz zur Verbesserung der Entscheidungsfindung in der Unternehmung leisten?

- Abbau von Wertlücken durch Investor Relations und „richtige“ Bewertung der Unternehmensanteile.
- Quantitative Unterstützung von Akquisitionsvorgängen (unter Einbezug der Liquiditätswirkung bei der Unternehmensbewertung)
- Behebung der Schwächen der „traditionellen“ Kennzahlen durch Modifizierung und Ergänzung mit den Elementen des Shareholder Value-Ansatzes.
- Überwindung der Informationsasymmetrien zwischen Management und Eigentümer durch wertorientierte Informations-, Kontroll- und Anreizsysteme.

Die Notwendigkeit einer unternehmenswertorientierten Führung und Steuerung wird durch die zunehmende Institutionalisierung und Internationalisierung des Anteilsbesitzes, durch den Markt für Unternehmenskontrolle sowie durch den Wettbewerb um die knappe Ressource Kapital weiter verstärkt.

„Bausteine“ eines wertorientierten Managementkonzeptes

Durch Aufnahme des Unternehmenswertes als Zielgröße in die Konzepte der Unternehmensführung und -steuerung lässt sich - im Sinne eines wertorientierten Controlling - der Shareholder Value vor allem bei der Zielfindung, der Ressourcenallokation und der jährlichen Kontrolle einzelner Unternehmen (Sbereiche) einsetzen. Weitere wichtige Einsatzgebiete des Shareholder Value-Ansatzes und der damit verbundenen Orientierung am Unternehmenswert sind die wertorientierten Anreiz- und Vergütungssysteme und die wertorientierte Kapitalmarktcommunication. Damit soll die zielgerichtete, aktive und systematische Beeinflussung des Unternehmenswertes ermöglicht werden.

Als Fazit lässt sich sagen, dass trotz aller Euphorie über die Möglichkeiten und Perspektiven, die eine wertorientierte Unternehmensführung bietet, der Shareholder Value nicht die unternehmerische Vision, den Weitblick oder mutiges Handeln ersetzen kann. Er ist ein Instrument, das zusätzliche Hilfen für die Unternehmensführung bereithält und den Blick für das Wesentliche schärft. Es geht letztlich um die langfristige erfolgsorientierte Existenzsicherung der Unternehmung in zunehmend globaler und kompetitiver werdenden Ressourcen- und Kapitalmärkten. Die daraus resultierende Art und Ausrichtung des Denkens und Handelns ist von entscheidendem „Wert“.



Mario C. Palli