

Problem oder Symptom, das ist hier die Frage!

Widmet man sich einer Gestaltung von Problemlösungsprozessen, so muss zu Beginn ein eindeutiges Verständnis vom Begriff Problem sowohl in semantischer als auch inhaltlicher Sicht geschaffen werden. Im weitesten Sinn kann jede Differenz zwischen zwei Zuständen [Soll/Ist, Wunsch/Wirklichkeit] als Problem interpretiert werden. **Durch die Rückführung eines Problems auf seine ausschlaggebende(n) Ursache(n) wird deutlich, dass hier die Wurzel oder das Problem „im engeren Sinn“ zu suchen ist.** Inhaltlich kann von einem Problem gesprochen werden, wenn das vom Problem ausgehende Bedrohungspotenzial hoch genug ist, um die Überlebensfähigkeit der Unternehmung zu gefährden. Die Überlebensfähigkeit ihrerseits wird durch die Erfüllung von Ansprüchen der Stakeholder gesichert. Somit ist hier ein innerer Zusammenhang zu erkennen, welcher folgende Problemdefinition zulässt: *„Als Problem wird im weitesten Sinne jede Bedrohung der Existenz oder der Überlebensfähigkeit eines soziotechnischen Systems verstanden. Im engeren Sinne bedeutet dies eine Gefährdung des Systemzwecks, welche aus einer unzureichenden Erfüllung von Ansprüchen der Anspruchsgruppen resultiert.“*

Nicht nur das Prinzip der Wirtschaftlichkeit, sondern auch die genannte Defi-

nition des Problembegriffes erfordern daher neben einer Identifikation des Problems im engeren Sinn (hier sollten Methoden wie FMEA und Vernetzte Analyse von Einflussfaktoren zum Einsatz kommen) eine Beurteilung der Auswirkungen des Problems auf die Anspruchserfüllung. Dieser Vorgang sollte im Zuge jedes Problemlösungsprozesses durchgeführt werden. Der größte in der Praxis erkennbare Mangel im Bereich Problemlösung zeigt sich darüber hinaus in einer fehlenden Integration der Umsetzungsaktivitäten in Problemlösungsprozesse. Die Lösungsrealisierung ist als Teil einer Problemlösung zu sehen, denn nur nach erfolgter Problembehebung kann ein Problem definitiv als gelöst betrachtet werden. Folgende Abbildung zeigt drei Hauptphasen, welche im Zuge der Gestaltung von Problemlösungsprozessen zu berücksichtigen sind (Abb. 3).

Bewertung über eine Integration von Stakeholderperspektiven

Die Bewertung eines zu lösenden Problems (im Sinne einer Priorisierung) kann über die Integration von Stakeholderperspektiven erfolgen. Durch Anwendung der methodischen Vorgehensweise einer Nutzwertanalyse kann der Faktor Bedrohungspotenzial ermittelt werden. Hierzu werden zu Beginn Anspruchsgruppen entsprechend ihrer strategischen Bedeutung zueinander gewichtet. Diese

Gewichtung wird dann auf die Wertgeneratoren hinuntergebrochen. Abb. 4 zeigt auszugsweise diese Vorgehensweise für die Anspruchsgruppenkategorie „strategische Anspruchsgruppen“.

Die Wertgeneratoren werden mit ihrer Gewichtung als Kriterien in ein zweites Schema übernommen, in dem die Bewertungen der zu erwartenden Auswirkungen des zu beurteilenden Problems anhand eines Stufenschemas (z. B. 0 ... keine Auswirkungen, 1 ... unbedeutende Auswirkungen bis zu 5 ... extreme Auswirkungen) erfolgen können. Durch Multiplikation von Wertgeneratorgewicht und Bewertung ergibt sich ein Teilbedrohungspotenzial, durch Aufsummierung der Teilbedrohungspotenziale das gesamte Bedrohungspotenzial des zu beurteilenden Problems. Abb. 5 zeigt diese Vorgehensweise anhand eines fiktiven Problems für die Wertgeneratoren der strategischen Anspruchsgruppen.

Anhand des so ermittelten Faktors kann das betroffene Problem in eine Rangreihenfolge eingebracht werden. Entsprechend dieser Rangreihenfolge ist die Ressourcenzuteilung zur Problemlösung auszurichten, wobei hier zwischen Lösungsentwicklung und Umsetzung zu unterscheiden ist. Nachdem die Umsetzung in den meisten Fällen weit mehr Ressourcen erfordern wird, soll noch vor Lösungsentwicklung eine erste Ab-

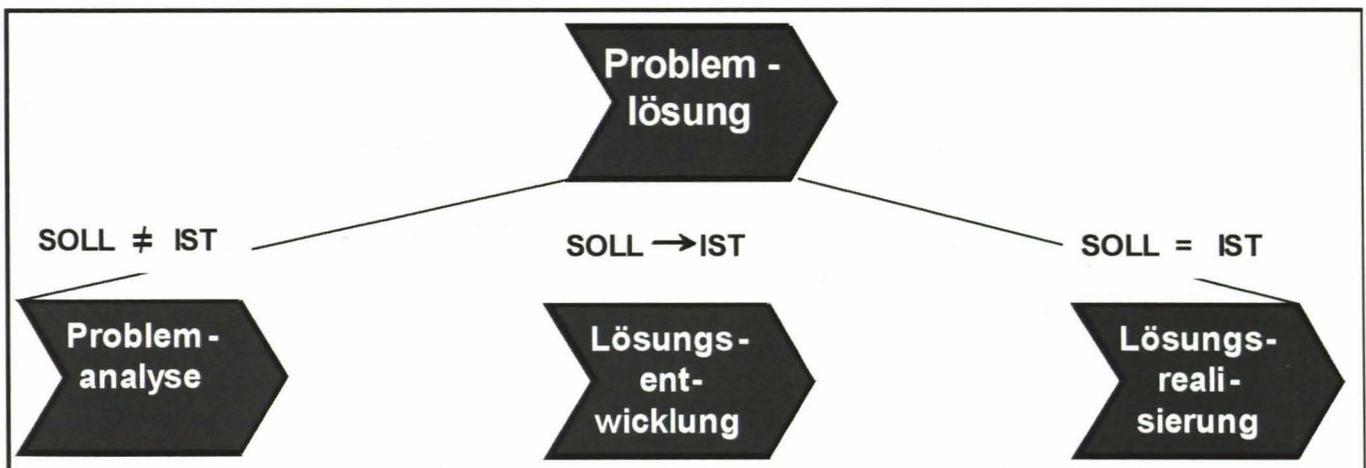


Abb. 3: Die Hauptphasen zur Analyse und Gestaltung von Problemlösungsprozessen (Primus)

Produktzufr. II

prozess | Produkt | Service

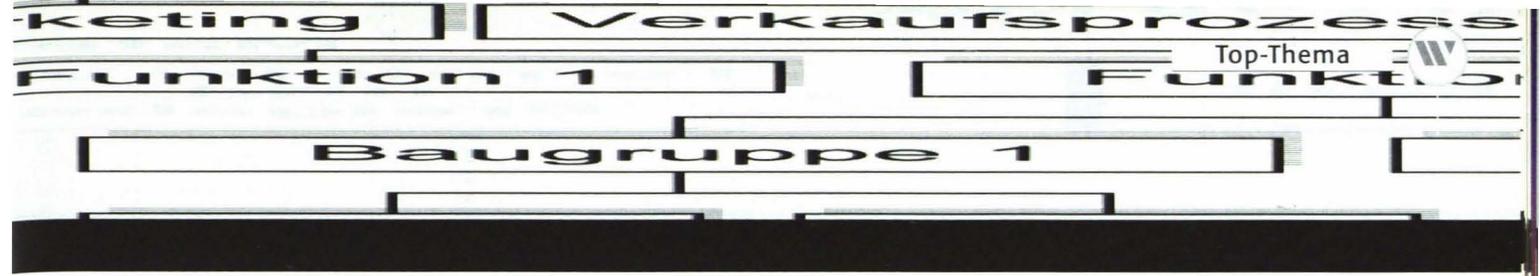
| Anspruchsgruppen-Kategorie | Anspruchsgruppe | Wertgeneratoren für den Hauptnutzen pro Anspruchsgruppe | Wertgeneratorengewicht | |
|--|------------------------------|---|-------------------------|---|
| strategische Anspruchsgruppen 33,34 | Eigentümer 30% | Kontrolle | 1 | |
| | | Umsatzwachstum | 1 | |
| | 10 | Dauer des Wachstums | 2 | |
| | | Gewinnmarge | 4 | |
| | | Steuerrate | 0,4 | |
| | | Investition in das AV und UV | 1,2 | |
| | | Kapitalkosten | 0,4 | |
| | | Management 15% | Leitung und Überwachung | 1 |
| | Einkommen | | 1 | |
| | 5 | | Umsatzwachstum | 1 |
| | Sicherung des Arbeitsplatzes | | 1 | |
| | Jobdesign | | 0,5 | |
| | Mitarbeiter 15% | Ressourcennutzung | 0,5 | |
| | | 5 | Einkommen | 2 |
| | | | Arbeitsplatzsicherheit | 1 |
| | | Arbeitsbedingungen | 1 | |
| | Beteiligung | 1 | | |
| | Kunden 40% | 13,34 | Produktqualität | 3 |
| | | | Preiswürdigkeit | 2 |
| | | Produktsicherheit | 3 | |
| Versorgungsqualität | | 2 | | |
| Service | | 2 | | |
| Image | | 1,36 | | |

Abb. 4: Ermittlung des absoluten Kriteriengewichtes von Wertgeneratoren (Primus)

schätzung erfolgen, ob eine Umsetzung aufgrund vorhandener Ressourcen überhaupt wahrscheinlich erscheint. Gleichzeitig erscheint eine Parallelisierung von der Lösungsentwicklung und Umsetzungsplanung zur Lukrierung von Zeiterparnissen sinnvoll (vgl.: Simultaneous Engineering). Nicht nur eine Priorisierung des Problems muss im Zuge einer Bewertung von Problemen stattfinden. Unter dem Aspekt „Wissensmanagement“ gilt es auf der einen Seite den zur Erarbeitung einer Lösung und auf der anderen Seite den zur Umsetzung der

Lösung erforderlichen Wissensbedarf (der durchaus unterschiedlich sein kann) zu erheben und durch ein entsprechendes Wissensangebot abzudecken. Dabei sind sowohl interne als auch externe Wissensträger zu berücksichtigen. Zur Steigerung der Effizienz von Problemlösungsprozessen kann professionelles Prozessmanagement zur Anwendung kommen. Die Erarbeitung eines derartigen Prozesses muss aber unter Integration des in der Unternehmung vorhandenen Wissens erfolgen, um die Akzeptanz gegenüber dem Prozess zu erhöhen. Dies

betrifft vor allem die Auswahl von Software zum Support des Prozesses. Durch Etablierung einer Bewertung von Problemen unter Stakeholdersaspekten und die Einführung von Prozessmanagement kann eine ganzheitliche Optimierung des Prozesses „Problemlösung“ in Richtung Effektivität und Effizienz erfolgen. Dabei darf aber grundsätzlich die Adaptivität des Prozesses nicht vergessen werden, was durch konsequente kontinuierliche Verbesserung des Problemlösungsprozesses realisierbar sein sollte.



| Wertgenerator | Wertgeneratorenge wicht | Bewertung (1.....5) | Potenzial |
|------------------------------|-------------------------|---------------------|--------------|
| Kontrolle | 1,2 | 4 | 4,8 |
| Umsatzwachstum | 1,2 | 3 | 3,6 |
| Dauer des Wachstums | 2 | 3 | 6 |
| Gewinnmarge | 4 | 3 | 12 |
| Steuerrate | 0,4 | 4 | 1,6 |
| Investition in das AV und UV | 1,2 | 3 | 3,6 |
| Kapitalkosten | 0,4 | 2 | 0,8 |
| Leitung und Überwachung | 1 | 3 | 3 |
| Einkommen | 1 | 4 | 4 |
| Umsatzwachstum | 1 | 3 | 3 |
| Sicherung des Arbeitsplatzes | 1 | 2 | 2 |
| Jobdesign | 0,5 | 2 | 1 |
| Ressourcennutzung | 0,5 | 5 | 2,5 |
| Einkommen | 2 | 3 | 6 |
| Arbeitsplatzsicherheit | 1 | 4 | 4 |
| Arbeitsbedingungen | 1 | 3 | 3 |
| Beteiligung | 1 | 4 | 4 |
| Produktqualität | 3 | 3 | 9 |
| Preiswürdigkeit | 2 | 2 | 4 |
| Produktsicherheit | 3 | 2 | 6 |
| Versorgungsqualität | 2 | 1 | 2 |
| Service | 2 | 1 | 2 |
| Image | 1,36 | 1 | 1,36 |
| Bedrohungspotenzial | | | 88,26 |

Abb. 5: Auszug aus der Ermittlung des Bedrohungspotenzials (Primus)

Literaturhinweise:

Eberhardt, Stefan: Wertorientierte Unternehmensführung, Wiesbaden 1998

Gomez, Peter: Wertmanagement. Vernetzte Strategien für Unternehmen im Wandel, Düsseldorf 1993

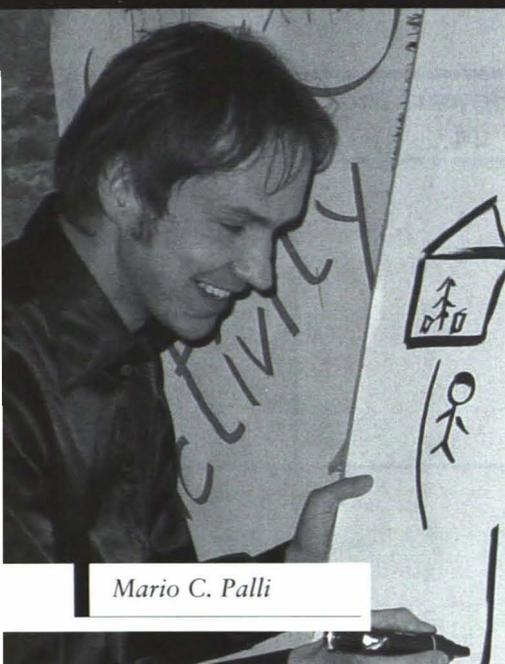
Gomez, Peter; Probst Gilbert: Vernetztes Denken im Management – Eine Methodik des ganzheitlichen Problemlösens, Bern 1987

Primus, Arthur: Wissensbasierte Problemlösungsprozesse, Dissertation TU Graz, 2002

Wissensmanagement-Forum: Praxishandbuch

Wissensmanagement Teil 2, Verlag der TU Graz, 2002

Zangemeister, Christoph: Nutzwertanalyse in der Systemtechnik, 2. Auflage, München 1971



Mario C. Palli

Univ.-Ass., Dipl.-Ing., Dr. techn.;
 Jahrgang 1970;
 ist seit 1998 Mitarbeiter am Institut für Wirtschafts-
 und Betriebswissenschaften der Technischen Universität Graz,
 Arbeitsgruppe für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie;
 Studium Wirtschaftsingenieurwesen-Maschinenbau;
 Mitbegründer und Geschäftsführer der
 BWL research & consulting GmbH;
 2003 Dissertation zum Thema „Wertorientierte
 Unternehmensführung:
 Eine Konzeption und empirische Untersuchung zur Ausrichtung
 der Unternehmung auf den Kapitalmarkt“

Entwicklungsstand des Shareholder-Value-Ansatzes der ATX-Prime-Unternehmungen

Gestaltungskonzepte der Unternehmensführung - wie z. B. der Shareholder-Value-Ansatz (= Wertorientierte Unternehmensführung) - sagen etwas darüber aus, wie Führung in Unternehmen vollzogen werden soll. Die Shareholder-Value-Konzepte sind dabei in ihrer Ausprägung sehr vielfältig und in der Praxis individuell auf die jeweiligen Unternehmen zugeschnitten, sodass - um diese Vielfalt näher beleuchten zu können - die Konzepte der ATX-Prime-Unternehmungen untersucht wurden. Ziel dieser Studie war insbesondere, den Status quo der Implementierung der wertorientierten Unternehmensführung bei den österreichischen börsennotierten Unternehmen zu erheben. Der folgende Beitrag fasst die wichtigsten Ergebnisse und Erkenntnisse aus dieser Studie zusammen.

Konzeption der Studie

An dieser - im Jänner 2003 durch eine schriftliche Befragung durchgeführten - Untersuchung nahmen 20 der 39 zum 06.12.2002 im ATX Prime notierten Unternehmen teil, sodass von den Ergebnissen dieser Untersuchung repräsentativ auf die Grundgesamtheit geschlossen werden kann. Die Rücklaufquote betrug bei den ATX-Prime-Unternehmungen somit 51% (Rücklaufquote ATX-Unternehmungen: 75%). Diese Quote ist sehr hoch, wenn man bedenkt, dass im Rahmen dieser umfangreichen Erhebung z.T. sehr vertrauliche Unternehmensdaten abgefragt wurden.

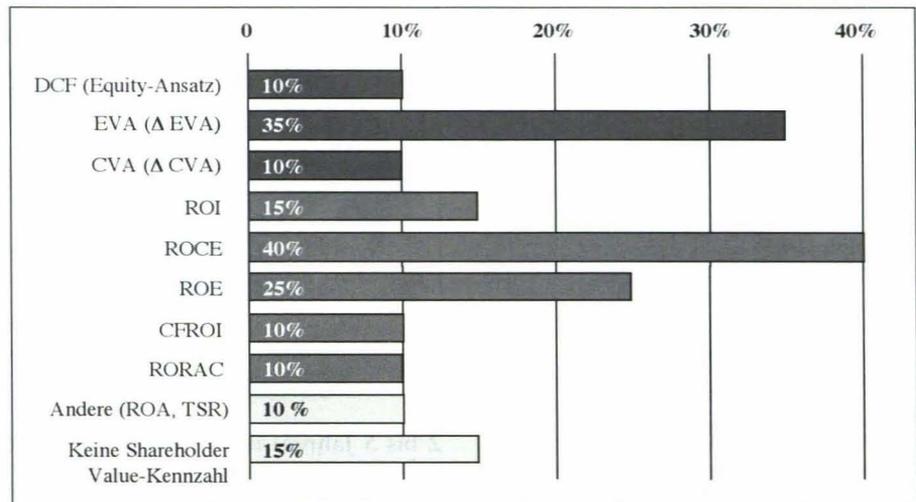
Verbreitung und Motive des Shareholder Value

Betrachtet man die *Verbreitung* von Shareholder-Value-Ansätzen, so verwenden 85% der untersuchten ATX-

Prime-Unternehmungen einen solchen Ansatz. Hieraus lässt sich schließen, dass die meisten Unternehmen (v. a. die Gesellschaften mit hoher Marktkapitalisierung) die Notwendigkeit zur Erhöhung des Shareholder Value sehen. Damit ist die wesentliche Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Einführung der wertorientierten Unternehmensführung gegeben.

Betrachtet man die *Motive* für die Einführung einer wertorientierten Unternehmensführung, so sind v. a. die Wertschaffung für Shareholder, die Investor Relations, das wertorientierte Portfoliomanagement, die Performancemessung und die operative Steuerung zu nennen. Dies deutet sowohl auf eine Unzufriedenheit mit bestehenden Controlling-Instrumenten als auch auf eine deutliche Ausrichtung zu den Eigentümerinteressen hin.

Abb. 1: Verwendete Shareholder-Value-Spitzenkennzahlen (bei Möglichkeit von Mehrfachnennungen)



Implementierung des Shareholder-Value-Ansatzes im Controlling

Charakteristika des Shareholder-Value-Ansatzes sind u. a. die Implementierung des Unternehmenswertes in das Zielsystem einer Unternehmung und die Definition einer *Shareholder Value-Spitzenkennzahl*. Diese Spitzenkennzahl dient einerseits der Kapitalmarktkommunikation und andererseits der kapitalmarkt-orientierten Steuerung. Analysiert man die verwendeten Spitzenkennzahlen, so kommt man zu folgendem Ergebnis: Hauptsächlich werden die relativ einfach zu ermittelnden Rentabilitätskennzahlen als Shareholder-Value-Spitzenkennzahlen verwendet. Residualgewinne, das sind die Ergebnisbeiträge einer Periode, die nach der Befriedigung der Kapitalgeber verbleiben (z.B. EVA, CVA), spielen als Spitzenkennzahlen keine dominante Rolle. Mehrperiodige Größen auf der Grundlage der Discounted Cash-Flow (DCF)-Methode werden kaum eingesetzt. Bei diesen DCF-Methoden wird der zum Analysezeitpunkt relevante Unternehmenswert durch die Diskontierung aller zukünftigen Plan-Cash-Flows mit den Kapitalkosten berechnet. (Abb. 1)

Die eingeschränkte Aussagefähigkeit von rendite- bzw. residualgewinnorientierten Spitzenkennzahlen wird durch umfassende Berechnungsvereinfachungen weiter verstärkt. So wird in der Literatur vielfach für die Ermittlung der jeweiligen Kennzahl eine Anpassung

des Ergebnisses (aus der GuV-Rechnung) und des gebundenen Kapitals (aus der Bilanz) empfohlen. Dies geschieht in der Praxis nur bei 35% der befragten Unternehmungen und noch dazu sehr unvollständig. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Berechnung der Kapitalkosten; auch hier wird bei der Ermittlung der einzelnen Berechnungskomponenten stark vereinfacht. Weiters berechnen lediglich 30% der Unternehmungen differenzierte Kapitalkosten für verschiedene Unternehmensbereiche, obwohl nur diese 30% damit beurteilen können, ob Unternehmensbereiche zur Wertschaffung beitragen.

Eine Begründung dieser vielfältigen Mängel ist, dass Unternehmungen einerseits einen großen Aufwand bei der Ermittlung von Kenngrößen scheuen und andererseits diese Kennzahlen – zur internen und externen Kommunikation – leicht verständlich und transparent sein sollen. Die leichte Anwendbarkeit und Umsetzbarkeit ist in Bezug auf Akzeptanz von Shareholder-Value-Ansätzen daher ein entscheidendes Kriterium. Durch die Vielfalt der Shareholder-Value-Konzepte und deren z.T. komplexe Berechnungsarithmetik ist eine leichte Anwendbarkeit und Transparenz nicht gegeben.

Auch wird dem Erfordernis der Operationalisierung der Shareholder-Value-Spitzenkennzahl nur z.T. Rechnung getragen. Ohne eine entsprechenden Verankerung der Shareholder-Value-Spitzenkennzahl in der Organisation schei-

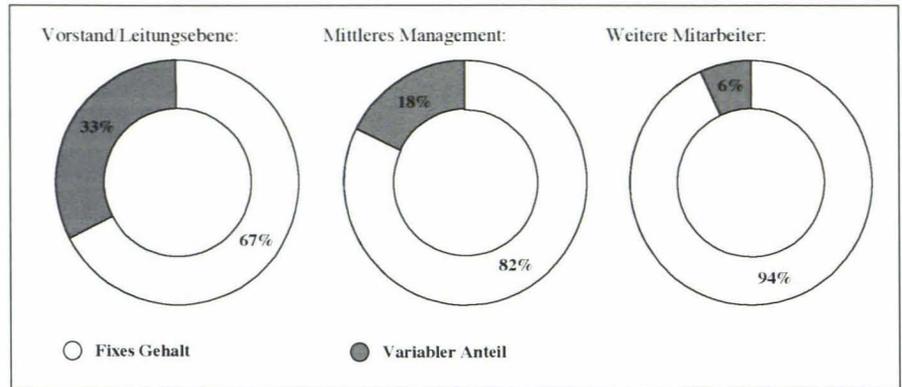
tern jedoch viele Ansätze in der Praxis und werden auch von den Kapitalmärkten nicht honoriert. Daher brechen zumindest 59% der befragten Unternehmungen ihre Spitzenkennzahl auf mindestens eine weitere Ebene herunter. Lediglich 23% verknüpfen ihre Spitzenkennzahl mit den operativen Kennzahlen (z.B. mittels Werttreiberbaum, Balanced Scorecard).

Betrachtet man den Bereich der Planungsentscheidungen, so werden wertorientierte Ansätze als Maßstab bei der Entscheidungsfindung v. a. bei Akquisitionen verwendet; bei Investitionen und Strategien dominieren Renditekennziffern. Auch bei der Steuerung der Geschäftsbereiche werden Rentabilitätskennzahlen am häufigsten verwendet. Wertorientierte Ansätze spielen folglich bei Planungsentscheidungen und der Unternehmenssteuerung eine untergeordnete Rolle. Ausschließlich bei der Unternehmensbewertung (Akquisition) werden wertorientierte Ansätze (DCF-Methode) häufiger eingesetzt.

Vergleicht man die angewendeten Verfahren zur Unternehmensbewertung, so ist der WACC-Ansatz in Österreich mit 70% dominierend. Eine schlüssige Verbindung zwischen Shareholder-Value-Spitzenkennzahl und der Methode der Unternehmensbewertung konnte – was für ein konsistentes Wertermittlungssystem kennzeichnend wäre – allerdings nicht festgestellt werden.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass – nach Analyse der Anwendungs-

Abb. 2: Verhältnis zwischen fixem und variablem Anteil der Vergütung



bereiche von Shareholder-Value-Ansätzen im Controlling – wertorientierte Kennzahlen weitgehend nur in den oberen Hierarchieebenen (Spitzenkennzahlen, Unternehmensbewertung, strategische Planung) angewendet werden. Trotz eines Trends hin zu einer verstärkten Wertorientierung im Controlling besteht in den meisten Bereichen der „ziel- und ergebnisorientierten Steuerungsunterstützung“ weiterhin ein Handlungsbedarf bei der Umsetzung des Shareholder-Value-Gedankens.

Implementierung in der Vergütung

Aufgrund der potenziell divergierenden Zielsetzungen zwischen Management und Investoren ist es für die Anteilseigner besonders wichtig, die Führungskräfteentlohnung an wertorientierte Größen zu koppeln. Eine erfolgsorientierte Vergütung, die i. d. R. aus einem fixen Grundgehalt (zur Absicherung des Lebensstandards), jährlich variablen Bezügen (zur Erreichung kurzfristiger Ziele) und aus einem langfristigen Anreizsystem (zur Schaffung von langfristigen Anreizen zur nachhaltigen Wertschaffung und zur Erhöhung der Mitarbeiterbindung) besteht, verwenden alle untersuchten Unternehmungen. Abb. 2 zeigt das Verhältnis zwischen fixem und variablem Anteil (in Prozent) der Vergütung, zugeordnet den einzelnen Mitarbeitergruppen. (Abb. 2)

Die Untersuchung zeigt weiters, dass alle Unternehmungen einen jährlichen Bonus bezahlen. Der Einsatz langfristiger Anreizsysteme (hauptsächlich Aktienoptionen mit einer Sperrfrist von

2 bis 5 Jahren) ist allerdings fast nicht existent. Zu bemerken ist, dass z. T. mehrere Vergütungsmodelle gleichzeitig eingesetzt werden und auch mehrere Bezugsgrößen – mit unterschiedlichem Einfluss auf die (variable) Vergütung – im Einsatz sind. Die Ergebnisse zeigen, dass die bedeutendsten Bezugsgrößen „Vereinbarte Ziele“ (65%) und die verwendete Shareholder-Value-Spitzenkennzahl (40%) sind. Vergleicht man aber mit den 85% der Unternehmungen die eine Shareholder Value-Spitzenkennzahl einsetzen, so besteht hier noch ein eindeutiger Nachholbedarf.

Die Ausgestaltung und Einführung eines erfolgsorientierten Anreiz- und Vergütungsmodells ist v. a. wegen der Akzeptanzproblematik der Führungskräfte ein noch ungelöstes Problem. Zwar werden bereits vermehrt wertorientierte Bezugsgrößen (z.T. die Shareholder-Value-Spitzenkennzahl) eingesetzt; langfristige Anreizsysteme stellen aber bei den durchschnittlichen jährlichen Gesamtbezügen einen außerordentlich geringen Anteil dar. Als Fazit kann gesagt werden, dass eine erfolgs- bzw. wertorientierte Entlohnung im Sinne der Eigentümer bei fast keiner Unternehmung implementiert ist.

Implementierung in der Kapitalmarkt-kommunikation

Ein weiteres wesentliches Element bei der Implementierung des Shareholder-

Value-Ansatzes ist die Kapitalmarkt-kommunikation. Sie erfolgt durch die Investor-Relations-Abteilung (IR-Abteilung) oder wird zumindest durch diese koordiniert. So verfügen 85% der Unternehmungen über eine solche Abteilung, wobei die durchschnittliche Mitarbeiteranzahl 2,56 beträgt. Betrachtet man Abb. 3, so kann eine deutliche Korrelation zwischen durchschnittlicher Marktkapitalisierung mit der Mitarbeiteranzahl in der Investor-Relations-Abteilung festgestellt werden. (Abb. 3)

Diese Ergebnisse sind ein Indiz dafür, dass mit stärkerer Bedeutung der Unternehmung am Kapitalmarkt auch die Investor-Relations-Abteilungen personell ausgeweitet werden, um so dem Interesse der Kapitalmärkte gerecht zu werden.

Es ist auch auffällig, dass Investor-Relations-Abteilungen mit einer gewissen Vorlaufzeit im Vergleich zu den Shareholder Value-Konzepten bei den jeweiligen Unternehmungen eingeführt wurden. Dies kann man so deuten, dass die ATX-Prime-Unternehmungen die Kommunikation mit dem Kapitalmarkt – quasi als Selbstzweck – hervorheben, um so den (Informations-)Bedürfnissen des Kapitalmarktes gerecht zu werden und die Einführung eines Shareholder-Value-Konzeptes zur Steuerung der Unternehmung zeitlich aufschieben. (Abb. 4)

| Börsenwert [EUR] | ≥ 1 Mrd. | ≥ 500 Mio. | ≥ 100 Mio. | < 100 Mio. |
|------------------------|----------|------------|------------|------------|
| ATX Prime-Unternehmung | 4 | 2,5 | 2 | 1 |
| ○ Mitarbeiteranzahl | 4 | 2,5 | 2 | 1 |

Abb. 3: Beziehung Mitarbeiter Investor-Relations-Abteilung zu Börsenwert (Jänner 2003)