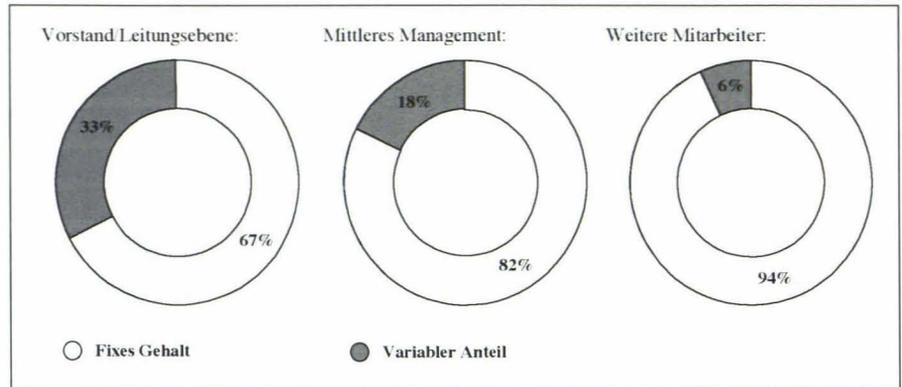


Abb. 2: Verhältnis zwischen fixem und variablem Anteil der Vergütung



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)

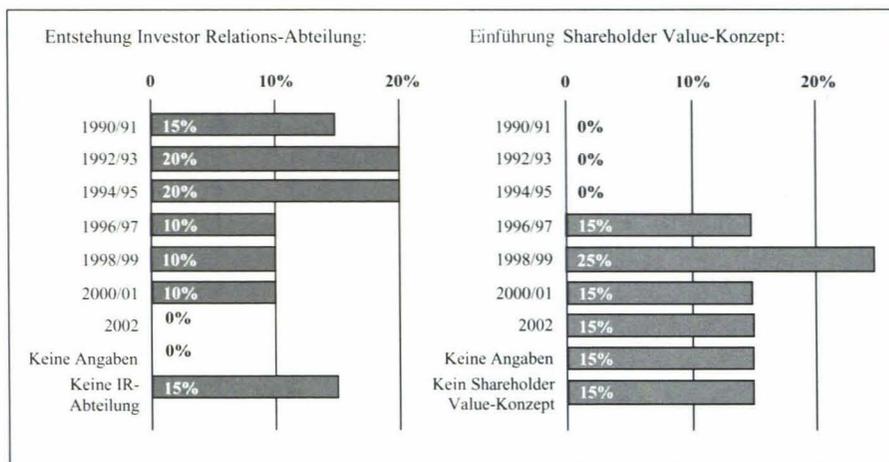
Diese Ergebnisse sind ein Indiz dafür, dass mit stärkerer Bedeutung der Unternehmung am Kapitalmarkt auch die Investor-Relations-Abteilungen personell ausgeweitet werden, um so dem Interesse der Kapitalmärkte gerecht zu werden.

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)

Abb. 4: Entstehung einer Investor-Relations-Abteilung und Einführung eines Shareholder-Value-Konzepts



Auch ist festzuhalten, dass knapp 80% der befragten Unternehmungen ihre Shareholder-Value-Spitzenkennzahl zumindest jährlich veröffentlichen (23% veröffentlichen ihre Spitzenkennzahl quartalsweise).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass mehrheitlich eine IR-Abteilung bereits vor einem Shareholder-Value-Konzept implementiert wurde. Dementsprechend können die meisten Unternehmungen mit dem Element der Kapitalmarktcommunication auf eine mehrjährige Erfahrung zurückgreifen.

Problembereiche und Erfahrungen bei der Implementierung

Bei der Vermittlung des Shareholder-Value-Gedankens und der damit verbundenen Einführung neuer Methoden der Wertmessung und des Portfoliomanagements ist es wichtig, diese in einer klaren Art und Weise sowohl intern in der Unternehmung als auch extern gegenüber den Stakeholdern zu kommunizieren. Die Umsetzung der Shareholder-Value-Ansätze in den Unternehmungen wird zum Großteil überraschend mit „gut“ bis „sehr gut“ beurteilt. Als Ursache dafür ist die erst im beschränkten Umfang und nur auf oberster Führungsebene erfolgte Implementierung dieser Ansätze zu sehen. Verstärkte Akzeptanzprobleme treten vor allem dann auf, wenn der Ansatz in den verschiedenen Unternehmensebenen diffundiert. Obwohl eine solche Durch-

dringung des Shareholder-Value-Ansatzes über die verschiedenen Ebenen der Unternehmung erst ansatzweise erfolgte, wird als Problemfeld bei der Umsetzung des Shareholder Value-Konzeptes vermehrt die mangelnde Akzeptanz der Mitarbeiter genannt. Dies ist hauptsächlich auf mangelndes Wissen der Mitarbeiter über die z.T. komplexen und aufwendigen Methoden und Berechnungsweisen der Shareholder-Value-Ansätze zurückzuführen.

Folgende Kernaussagen nannten die betrachteten Unternehmen im Zusammenhang mit den Auswirkungen bei der Einführung eines Shareholder-Value-Konzeptes:

- Kursanstieg durch verstärkte Berücksichtigung der Kapitalmarktanforderungen und -interessen
- Performancesteigerung durch bessere Steuerungsmöglichkeit, aber auch durch mehr (Kapital-)Kostenbewusstsein.
- Klare Ergebnisorientierung und -transparenz
- Bewusstseinsbildung für Wertetreiber

Zusammenfassende Beurteilung

Die durchgeführte Analyse machte deutlich, dass die Verbreitung von Shareholder-Value-Ansätzen bei den ATX-Prime-Unternehmungen deutlich zugenommen hat und die ersten beiden Phasen der Umsetzung eines Shareholder-Value-Konzeptes, nämlich die Implementierung einer wertorientierten Spitzenkennzahl sowie einer wertorientierten Kapitalmarktcommunication, weitgehend abgeschlossen sind. Großer Handlungsbedarf besteht allerdings noch bei der Umsetzung eines Shareholder-Value-Managements in den meisten Controllingbereichen. So ist ein auf den Unternehmenswert über alle Ebenen ausgerichtetes integriertes Steuerungskonzept erst bei wenigen Unternehmungen zu finden. Hier kann daher von einer z. T. beträchtlichen Implementierungslücke gesprochen werden. Eine langfristig ausgerichtete erfolgsorientierte (wertorientierte) Vergütung ist faktisch nicht existent bzw. steckt noch in den „Kinderschuhen“. Dabei könnte eine am Unternehmenswert gekoppelte Sanktionierung der Manager maßgeblich dazu beitragen, dass das gesamte Controlling unternehmenswertorientiert gestaltet und die vorhandene Implementierungslücke geschlossen werden würde.



Peter Affenzeller

Univ.-Ass., Dipl.-Ing. Dr. techn.;

Jg. 1972;

Studium Wirtschaftsingenieurwesen-Maschinenbau an der TU Graz;

Seit 1999 Universitätsassistent am Institut für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften der TU Graz, Arbeitsgruppe für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie

Mythos Kundenzufriedenheit

Kundenzufriedenheit und der Wiederkauf (Teil 2)

Management Summary:

Kundenzufriedenheit allein ist kein schlüssiger Indikator zur Beurteilung des Wiederkaufverhaltens. Der Beitrag stellt die Kaufprozessstyp/Kaufobjekteigenschafts-Matrix vor. Sie erlaubt eine generelle Abschätzung der von Zufriedenheit ausgehenden Wirkung auf das Wiederkaufverhalten. Dadurch können einerseits eine Einschätzung des jeweiligen Zufriedenheitspotentials und andererseits weiterführende entscheidungsrelevante Ableitungen getroffen werden.

Aufbauend auf Teil 1 (Heft 4/02) wird der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und dem Wiederkaufverhalten detaillierter betrachtet. Dies geschieht mit dem Ziel, eine Klassifikation vornehmen zu können, die eine zweckmäßige Orientierungshilfe darstellt. Ein einfaches Beispiel demonstriert die Ausgangssituation. Stellt man

in einer zwischenmenschlichen Beziehung zu einem Zeitpunkt (vergangenheitsbezogen) Zufriedenheit fest, so ist der zukünftige Beziehungsfortbestand nicht hinreichend daraus abzuleiten. Genauso wenig ist im übrigen der Umkehrschluss zweckmäßig. Somit ist die Frage zu klären, unter welchen Bedingungen der in Abb. 1 dargestellte Zusammenhang Gültigkeit besitzt.

Dazu soll nochmals die auf Zufriedenheit basierende Zusatznutzenbetrachtung, die in Teil 1 vorgestellt wurde, in Erinnerung gerufen werden. Sie besagt, dass Zufriedenheit im Rahmen eines Wiederkaufs als wahrgenommene Nutzenerhöhung interpretiert werden kann. Somit fällt, wie in Abb. 2 dargestellt,

der für die Kaufentscheidung relevante Nutzen zum Zeitpunkt t_1 auf Grund der erinnerten Zufriedenheit höher aus.

Aus diesen Überlegungen kann eine wichtige Prämisse abgeleitet werden: Der Nutzen durch Kundenzufriedenheit entfaltet nur dann eine entsprechende Wirkung, wenn der Nutzen von alternativen Angeboten nicht ebenfalls zunimmt. Aus diesem Grund wird für die weiteren Überlegungen unterstellt, dass der Nutzen alternativer Angebote unverändert bleibt. Für eine Bewertung der Bedeutung von Kundenzufriedenheit werden zwei Parameter betrachtet: der Kaufprozessstyp und die Eigenschaft des Kaufobjektes.

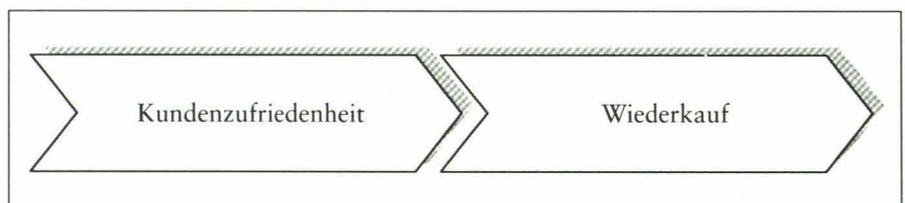


Abb. 1: Wiederkauf als Ergebnis von Kundenzufriedenheit

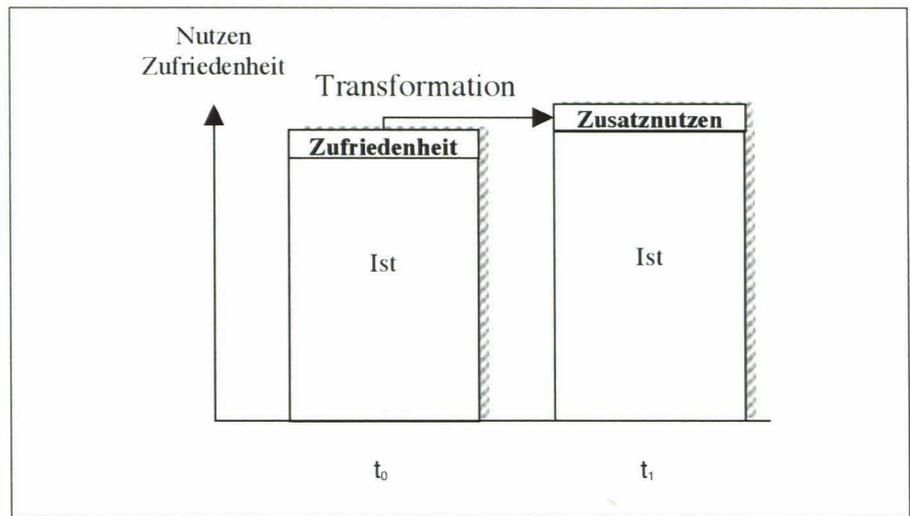
Abb 2: Nutzenveränderung basierend auf Kundenzufriedenheit

Die Kaufprozestypen

Generell kann zwischen der extensiven, der limitierten und der habitualisierten Kaufentscheidung unterschieden werden:¹

- Extensive Entscheidungen repräsentieren in diesem Zusammenhang umfangreiche, zu einem großen Teil bewusst ablaufende Problemlösungsprozesse, die mittels der Phasen-Problemerkennntnis, Informationsaufnahme und -verarbeitung sowie der originären Kaufentscheidung beschrieben werden können.
- Die limitierte Kaufentscheidung charakterisiert Käufe, bei denen bereits Erfahrung bezüglich ähnlicher Käufe vorliegt. Daher sind Entscheidungskriterien vorhanden, die in Abhängigkeit der jeweiligen Situation modifiziert werden. Wichtig für eine Betrachtung in Bezug auf Kundenzufriedenheit ist dabei, dass bevorzugt auf interne Informationen zurückgegriffen wird. So wird eine Kaufentscheidung aus intern bereits vorhandenen, kaufrelevanten Alternativen (auch als Evoked Set bezeichnet), unter Heranziehung von Schlüsselinformationen getroffen.
- Habituelle Entscheidungen können als Umsetzung von bereits vorgefertigten Entscheidungen aufgefasst werden. Im Vergleich zur limitierten Kaufentscheidung stellt sich daher eine stärkere kognitive Entlastung ein.

Bezüglich der für die Wirkung von Kundenzufriedenheit geforderten Prämissen darf nun abgeleitet werden, dass diese umso ausgeprägter vorhanden sind, je niedriger der Informationsbedarf bzw. dessen Beurteilung im Rahmen des Kaufprozesses ausfällt. Dies bedeutet einerseits, dass Kundenzufriedenheit bei einer habituellen Kaufentscheidung die größte Wirkung entfalten kann, andererseits dass Kundenzufriedenheit die Verände-



rung des Kaufprozesses, wie in Abbildung 3 dargestellt, bewirkt. Damit wird jedoch neben der tatsächlichen Zufriedenheitsausprägung eines Kunden auch die Notwendigkeit evident, diese im Kontext seines Kaufprozesses zu beurteilen, da nur so eine weitere Bedeutungsspezifizierung erreicht werden kann.

Eigenschaften von Kaufobjekten

Im Rahmen der Informationsökonomie wird bei Kaufobjekten zwischen Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften, die im Folgenden kurz beschrieben werden sollen, unterschieden.³

- Sucheigenschaften sind dadurch gekennzeichnet, dass sie vom Nachfrager bereits vor dem Kauf vollständig beurteilt werden können. Die Informationssuche wird dann beendet, sobald ein subjektiv empfundenes relevantes Informationsniveau erreicht wird.
- Erfahrungseigenschaften können

dadurch charakterisiert werden, dass deren Beurteilung erst nach dem Kauf möglich ist.

- Vertrauenseigenschaften können vom Nachfrager nie vollständig beurteilt werden, sei dies auf Grund des fehlenden Know-hows bzw. auch auf Grund daraus resultierender zu hoher Kosten.

Im Regelfall kann ein reales Kaufobjekt nicht nur einer Eigenschaftskategorie zugeordnet werden, wenngleich üblicherweise eine Kategorie jedoch dominiert. Aus diesen Ausführungen kann abgeleitet werden, dass die Bedeutung von Zufriedenheit auch im Kontext der Eigenschaftsausprägung beurteilt werden muss. So wird deren Bedeutung bei Vertrauenseigenschaften am höchsten ausfallen, während die Wirkung entsprechend bei Erfahrungs- bzw. Sucheigenschaften nachlässt. Dies kann mit der Nutzenbeeinflussung bezüglich der Informations-, Entscheidungs- und Kontrollaktivitäten erklärt werden.

Abb. 3: Die Wirkung von Zufriedenheit bezüglich des Entscheidungsprozesses²

