

Shareholder vs. Stakeholder

- Was ist der Shareholder Ansatz
- Was ist der Stakeholder Ansatz
- Kurzer Vergleich der Ansätze
- Stakeholder-Analyse

Shareholder Value Definition

“Der **Shareholder-Value-Ansatz** ist ein Bewertungsansatz, der den Wert eines Unternehmens aus Sicht der Eigentümer (Shareholder) ermittelt. Der Shareholder Value setzt sich aus dem Barwert der Mittel zusammen, die zukünftig zur Befriedigung der Aktionäre bereitstehen. Dieser Ansatz beantwortet also die Frage, wie viel ein Unternehmen aus Sicht der Aktionäre wert ist.” (Figge / Schaltegger, 2000, S.9)

Shareholder Value Kriterien

- **Shareholder sind Inhaber (Anteilseigner) eines Unternehmens**
- **Sie kaufen Aktien, weil sie finanzielle Erträge suchen**
- **Aktionäre wählen Direktoren, die wiederum Manager einstellen**
- **Die Manager betreiben eine Geschäftspolitik, die den Shareholder-Value erhöht (erhöhen soll)**
- **Hauptzweck: Maximierung des Vermögens der Aktionäre = Maximierung des Preises der Aktie**

Shareholder Value Begründungsmuster

- **Maximierung des Aktienpreises erfordert**
 - leistungsfähige Firma
 - Waren und Dienste von hoher Qualität
 - Produzieren mit möglichst niedrigen Kosten
 - Entwicklung *der* Produkte und Dienste die Kunden wollen und brauchen
 - effizienten und höflichen Service
- **Maximierung des Aktienpreises führt zu**
 - Entwicklung von neuen Techniken und Produkten
 - Schaffung von Arbeitsplätzen
- **Die erforderlichen Maßnahmen um den Shareholder Value zu erhöhen sind auch für die Gesellschaft nutzbringend!**

Shareholder Value

Auswirkungen am Beispiel „NIKE“

- **Einnahmen 06/95 – 05/96 6,5 Mrd. US Dollar**
- **Einnahmen 1996/97 9,2 Mrd. US Dollar**
- **Wertsteigerung d. Aktie 1996/97 um 14,6 %**
- **100 investierte US Dollar 1987 = 1997 Wert von 3.094 US Dollar !**
- **Erfolg basiert auf: „billiges und geübtes Sourcing“**
- **D.h. Suche nach Produktionsstätten in denen niedrigste Löhne bezahlt werden können**

Shareholder Value

Auswirkungen am Beispiel „NIKE“

- **Fabrik in China mit 8.000 Arbeitern – tägliche Arbeitszeit 11 h + Überstunden – Monatslohn 25 – 35 Euro = ca. 360 Euro per anno**
- **Arbeitslohn unterschreitet vorgeschriebenen Mindestlohn**
- **Chairman Philip H. Knight verdient im Jahr 1997 ca. 2 Mio. US Dollar**
- **Werbeträger M. Jordan erhält 20 Mio. US Dollar jährlich**

Shareholder Value

Auswirkungen am Beispiel „Enron“

- **1984 Fusion zweier Erdgas-Pipeline Unternehmen**
- **Aufstieg zum siebtgrößten Unternehmen der USA binnen weniger Jahre**
- **Einbruch des Aktienwertes zw. 2000 und Ende 2001 von 85 USD auf 25 US-Cent!**
- **Aktionäre verlieren 66 Mrd. USD!**
- **MA verlieren über 1 Mrd. USD an Pensionseinlagen**
- **Bilanzfälschungsskandal reißt A. Anderson mit in den Abgrund**

Shareholder Value Kritik

- **Recht einseitige Konzentration der Unternehmensaktivitäten in Richtung der Eigentümer bzw. Anteilseigner**
- **Förderung von unangemessenen Geschäftsgebaren (Monopolbildung, Verletzung von Sicherheitsstandards, Umweltvorschriften u. Menschenrechten)**
- **Vernachlässigung der sozialen bzw. gesellschaftlichen Verantwortung (z.B. Entlassung von MA führt zur Kurssteigerung der Aktien)**

Stakeholder

Stakeholder (auch Anspruchsgruppen):

Einzelpersonen, Gemeinschaften oder Organisationen, die die Geschäftstätigkeit eines Unternehmens beeinflussen oder von ihr beeinflusst werden. Es gibt interne Stakeholder (z. B. Belegschaft) und externe Stakeholder (z. B. Kunden, Zulieferer, Anteilseigner, Investoren, lokale Gemeinschaften).

Stakeholder Konzept

Definition

“Das **Stakeholder Konzept** ist ein Analysekonzept des strategischen Managements von Unternehmen. Es setzt bei der Erkenntnis an, dass im Gegensatz zur ersten Hälfte dieses Jahrhunderts [20. Jh.] die meisten Unternehmen heute keine privaten Erwerbseinheiten eines oder mehrerer Eigentümer mehr sind, sondern quasiöffentliche Institutionen. Sie bilden einen Ort konfligierender (in Konflikt geratender) und komplementärer (ergänzender) Interessen unterschiedlicher unternehmensinterner und –externer Anspruchsgruppen.” (Figge / Schaltegger, 2000, S.11)

Stakeholder Konzept

Aspekte

- **Relativierung der Rolle der Anteilseigner**
- **Keine Bevorzugung der Anteilseigner**
- **Keine Fokussierung auf nur ein Ziel**
- **Soziale Verantwortung wird verstärkt wahrgenommen**

Stakeholder Konzept Kritik

- **Ziel des koalitionskonformen Überlebens des Unternehmens verhindert eventuell zum Überleben notwendige Zerschlagung von Unternehmensteilen**
- **Viele Anspruchsgruppen führen zu immenser Heterogenität und sind aufgrund der Komplexität für die Praxis häufig unbrauchbar**
- **Streben nach einer möglichst gleichen Wertschaffung für alle Anspruchsgruppen verursacht einen erheblichen Planungsaufwand**
- **Akzeptanzprobleme im Management aufgrund Komplexität, Implementierungsschwierigkeit**

Stakeholder vs. Shareholder im Überblick

Unternehmensziel	Wertorientierte Unternehmensführung; Maximierung des Aktionärsnutzens	nachhaltiges, sinnvolles Überleben des Unternehmens
Hauptanspruchsgruppen	Aktionäre (Anteilseigner)	sämtliche Anspruchsgruppen (Management, Kunden, Öffentlichkeit, Aktionäre, Arbeitnehmer, Lieferanten, Staat)
Dimension	eindimensional	mehrdimensionale Sicht
Erfolgsmaßstab	Wertsteigerung	Befriedigung sämtl. Anspruchsgruppen
Hauptprobleme	<ul style="list-style-type: none"> - Manipulierbarkeit - schlechtes Image - Kurzfristigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> - Heterogenität der Ansprüche - Unübersichtlichkeit/Komplexität - fehlende Zielpräzisierungen - Akzeptanzprobleme im Management

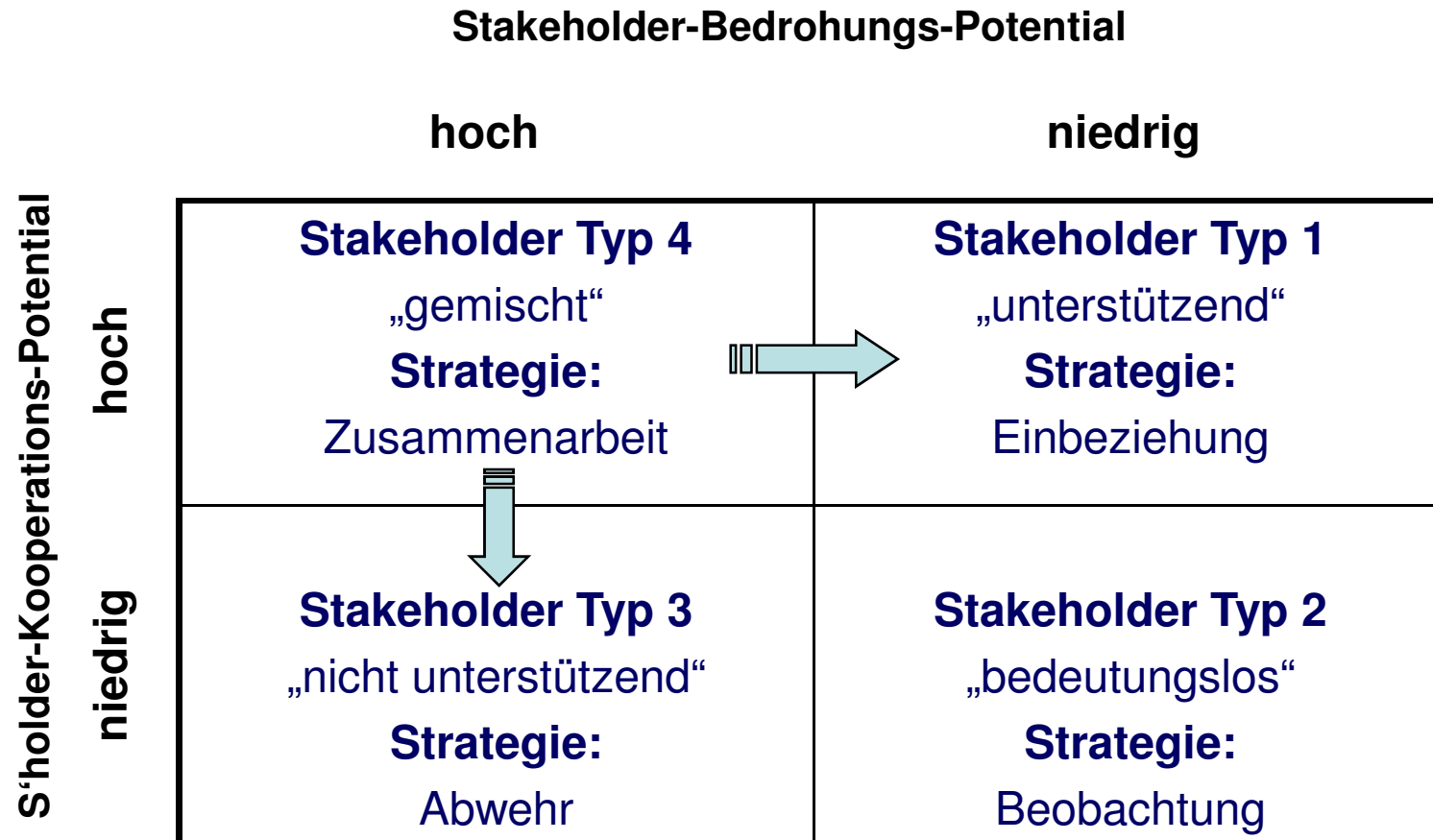
Stakeholder-Analyse

- **Identifikation der Hauptstakeholder**
- **Einstellungen der Stakeholder ergründen**
- **Interessenkonflikte zw. Stakeh. herausfinden**
- **Kooperationsbereitschaft zw. Stakeholdern mit gleichem Interesse bestimmen**
- **Messung des Einflusspotentials der Stakeholder auf das Unternehmen**
- **Angemessene Strategien für den Umgang mit den Stakeholdern entwickeln**

Bewertung der Stakeholderinteressen

- **Was sind die Erwartungen der Stakeholder an das Unternehmen?**
- **Welche Vorteile/Nachteile ergeben sich für die Stakeholder aus dem Handeln des Unternehmens?**
- **Gibt es innerhalb einer Stakeholdergruppe unterschiedliche Interessen?**
- **In welchem Verhältnis stehen die einzelnen Stakeholder zueinander?**

Stakeholder-Strategien-Mix



Stakeholder vs. Shareholder

Literaturhinweise:

- Brune, J.: Der Shareholder-Value-Ansatz als ganzheitliches Instrument strategischer Planung und Kontrolle. Köln 1995
- Meier-Scherling, P.: Shareholder Value Analyse vs. Stakeholder Management: Unternehmenspolitische Grundkonzeptionen als Ansätze zur Erweiterung der Theorie der Unternehmung. Darmstadt 1996
- http://www.phil.uni-erlangen.de/economics/bwl/lehrbuch/gst_kap5/vglshstv/vglshstv.html
- Schwetzler, B., Shareholder-Value-Konzept, Managementanreize und Stock Option Plans, Leipzig 1998.
- Figge, F. u. Schaltegger, S.: Was ist "stakeholder value"?, Lüneburg 1999.
- Koslowski, P. (Hrsg.): Shareholder Value und die Kriterien des Unternehmenserfolges, 1999
- Wimmer, R: Aufstieg und Fall des Shareholder Value-Konzepts : in OrganisationsEntwicklung, Heft 04 / 2002