



# Shareholder Value, Stakeholder Value und Balanced Scorecard

## Die Schwächen des Shareholder Value und was bietet mir die Balanced Scorecard für Vorteile?

Die Finanzkennzahl des Shareholder Value verkörpert als Ziel die Darstellung des Mehrwertes innerhalb einer bestimmten Periode. Dem Konzept aber fehlen Hinweise auf kausale Verknüpfungen mit anderen, vorwiegend langfristig strategischen Zielen, obwohl solche nachweisbar sind (vgl. z. B. Kundenwert und Kundenbindung).

Wesentlich für den zukünftigen Erfolg ist in jedem Falle die Kenntnis aber auch die Berücksichtigung anderer Stakeholder (Kunden, Mitarbeiter). Diese sollten zwangsläufig integriert werden, soll das Primärziel erfolgreich realisiert werden

### Kompakt:

- Shareholder Value
- Balanced Scorecard
- Stakeholder Value

### Autor:

Horst Völser

### Beratungsschwerpunkte:

- Controlling
- Finanzmanagement
- Coaching

## Shareholder Value, Stakeholder Value und Balanced Scorecard:

Die Finanzkennzahl des Shareholder Value verkörpert als Ziel die Darstellung des Mehrwertes innerhalb einer bestimmten Periode. Dem Konzept aber fehlen Hinweise auf kausale Verknüpfungen mit anderen, vorwiegend langfristig strategischen Zielen, obwohl solche nachweisbar sind (vgl. z. B. Kundenwert und Kundenbindung).

Wesentlich für den zukünftigen Erfolg ist in jedem Falle die Kenntnis aber auch die Berücksichtigung anderer Stakeholder (Kunden, Mitarbeiter). Diese sollten zwangsläufig integriert werden, soll das Primärziel erfolgreich realisiert werden.

- Gerade dies ist als Schwäche des Shareholder Value („Innendarstellung“) unübersehbar.
- Dem Shareholder Value fehlt die Verbindung zu den operativen Zielen (anders: Balanced Scorecard) sowie Frühindikatoren.
- Der Shareholder Value erfasst über den diskontierten Cash Flow wesentliche Werttreiber, ist aber auch von außen manipulierbar (Informationspolitik, Erhöhung des Fremdkapitals, Wahl des Zeithorizonts, verwendeter Zinssatz,...).
- Der Shareholder Value als ein am Finanzmarkt orientierter Ansatz dient primär der „Außendarstellung“ eines Unternehmens. Doch auch diese Außendarstellung gelingt nicht überzeugend: *„Shareholder Value und Entlassungen entwickeln sich parallel“*.
- Die Führungskräfte sollten beim Shareholder Value unbedingt variabel - gebunden an Verbesserungen des Unternehmenswertes – vergütet werden; dies ist in vielen Fällen nicht oder in unzureichendem Maße der Fall.
- Liegt die Rendite eines Unternehmens unter den Fremdkapitalkosten, wirkt der Leverage-Effekt negativ (Rentabilität des Eigenkapitals sinkt). Die dann notwendige Senkung der Fremdkapitalkosten gelingt oft nicht.

Der Stakeholder Value Ansatz lässt sich partiell in den Shareholder Value Ansatz und die Balanced Scorecard integrieren, ist allein jedoch wegen der Heterogenität der Ansprüche, fehlender Zielpräzisierungen, der Gefahr von „faulen Kompromissen“ und der Komplexitätserhöhung für die Praxis unbrauchbar.

Die Balanced Scorecard - alter Wein in neuen Schläuchen - hat den Vorzug, als Managementsystem Strategien in (monetäre und nicht monetäre) operative Größen und konkrete Aktionen zu übersetzen.

- Doch die propagierten Kausalitäten (Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge) werden kaum nachgewiesen, ebenso wenig die Interdependenzen zwischen den verschiedenen Perspektiven.

- Noch schwach fundiert sind bei der Balanced Scorecard die (interne) prozessbezogene Perspektive und die Potentialperspektive (Lern- und Innovationsperspektive).
- Der Ansatz der Einbindung der externen Shareholder ist gegeben, wird aber nur unzureichend umgesetzt.

Die Zukunftsaufgabe wird also darin bestehen, die Balanced Scorecard als fruchtbarsten der drei Ansätze weiterzuentwickeln, in das Controllingssystem zu integrieren, den Shareholder Value in die Finanzperspektive einzubeziehen, Kausalitäten interner aber auch externer Natur aufzudecken und zu untermauern; desgleichen sind alle jene Faktoren welche den langfristigen Erfolg bedingen noch besser zu analysieren und einzubauen.

