

1. Einführung

„Die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmung“. „Leadership als Dienst an der Gemeinschaft“. Leadership als Weltanschauung? – Aufgeschlossene Führungskräfte schaffen offene Unternehmen“. „Erfolgreiche Unternehmen sind für ihre Stakeholder da“. Allein diese wenigen Titel in ausgewählten Arbeiten von Hans H. Hinterhuber lassen erahnen, um was es ihm im Rahmen der strategischen Unternehmensführung vornehmlich geht: Die Unternehmen der Zukunft sind nicht isolierte Organisationen, die mit dem Rest der Welt in Konkurrenz stehen, die Unternehmen der Zukunft unterliegen vielmehr einer enormen gesellschaftlichen Verantwortung, die darauf hinausläuft, das Unternehmen als ein wertsteigerndes Umwandlungssystem von Ressourcen zu verstehen (Hinterhuber, 1996, S. 1ff.). Dies bedeutet letztendlich, Outputs zu produzieren, die im Einklang mit jenen Stakeholdern stehen, welche die Ressourcen bereitstellen. Und hier sind wir am springenden Punkt bei der Definition des Prozesses der strategischen Führung der Unternehmung angelangt: Die Kunst des strategischen Managements liegt darin, den richtigen Ausgleich zwischen den Interessen der unterschiedlichen Stakeholder und jenen der Unternehmung zu finden. Der Erfolg eines Unternehmens hängt davon ab, wie es mit den Ansprüchen der Abnehmer, Mitarbeiter, Lieferanten, Kapitalgeber, staatlichen Aufsichtsbehörden, verbündeten Unternehmen und Öffentlichkeit umgeht. Sich den Ansprüchen völlig entziehen, würde die Isolation und wohl auch die Nichtüberlebensfähigkeit des Unternehmens bedeuten, den Ansprüchen in umfänglichem Maße gerecht werden, könnte aber auch als unverantwortliches Handeln gedeutet werden, wenn die Wertsteigerungsfähigkeit des Unternehmens darunter leidet oder gar die Lebensfähigkeit in Frage gestellt ist. Unternehmen, welche vor dem Hintergrund einer langfristigen Wertsteigerung den Interessensausgleich zwischen den Stakeholdern und der Unternehmung selbst zum Wesensprinzip ihrer strategischen Führung erwählen, und jene Unternehmen, in welchen die Mitarbeiter am Besten einschätzen können, was sie tun müssen, um zur Umsetzung dieses Leitbildes beitragen zu können, d.h. Mehrwert für alle Stakeholder zu schaffen, sind im Grundverständnis von Hans H. Hinterhuber offene Unternehmen. Werte schaffen für die Unternehmung bedeutet Werte schaffen für alle Stakeholder! Das ist für Hans H. Hinterhuber zugleich eine zentrale Leadership-Fähigkeit im Sinne des Erschließens neuer Möglichkeiten mit dem Ziel, andere Menschen zu kreativem, initiativem Handeln im Interesse des Ganzen zu inspirieren. Diese Form von Leadership beschränkt sich eben nicht nur auf die Führenden, sondern betrifft all jene, die im Rahmen ihres Tuns innerhalb und außerhalb des Unternehmens mit Menschen in Kontakt kommen und das Verhalten anderer beeinflussen (Hinterhuber et al., 2001, S. 131). Dies ist es, was Hans H. Hinterhuber mit seiner Forderung nach unternehmerisch denkenden Mitarbeitern unterstreichen will. Leadership bedeutet, Werte für die Stakeholder schaffen, Leadership verlangt jedoch quasi als Voraussetzung, die Po-

tenziale der Mitarbeiter zu erkennen, um diese wiederum zu befähigen, das Wertsteigerungspotenzial der Unternehmung zu erkennen und umzusetzen. An diesem Punkt werden die Mitarbeiter dann zu unternehmerisch denkenden Partnern, welche im tagtäglichen Geschäft die persönlichen und Unternehmens-Ziele nicht aus den Augen verlieren und überdies besondere Fähigkeiten bei der Suche und Implementierung wertsteigernder Möglichkeiten entwickeln. Erfolgreiche Unternehmen sind für ihre Stakeholder da und nicht umgekehrt. Diese Einstellung erfordert ein hohes Maß an Idealen und Werten, um allen Führenden und Mitarbeitern bewusst zu machen, dass die Ansprüche der Stakeholder nicht Belastung sind, sondern dass sich genau über jene Ansprüche letztlich Zweck und Erfolg einer Unternehmung bestimmen lassen (Friedrich et al., 2000). Dieses Stakeholder-Management ist praktisch Leadership gleichzusetzen, wenn es darum geht, die wirkliche Achtung vor und echtem Interesse an den Stakeholdern zum Prinzip zu erheben (Hinterhuber, 2000, S. 98). Um dies zu ermöglichen, bedarf es der Entwicklung, Gestaltung und Umsetzung von Rahmenbedingungen für unternehmerisches Denken und Handeln aller Führenden und Mitarbeiter in der Unternehmung. Hinterhuber betont in seinen Arbeiten, dass die Prozessorientierung im Organisationssystem ein Garant ist für die Durchlässigkeit und in der Konsequenz für die Lernfähigkeit der Unternehmung (siehe u.a. Hinterhuber und Krauthammer, 2001, S. 124). Prozessorientiertes Denken und Handeln befähigt die Führungskräfte und Mitarbeiter zu einer Einstellung, wo alle Stakeholder zu Kunden werden und obendrein Führungskräfte und Mitarbeiter sich im Umgang miteinander wie Kunden verhalten. Ein dergestalt geleitetes Denken und Handeln vergisst nicht auf die Zufriedenheit der Stakeholder als Richtschnur für eine ausgewogene Wertsteigerung (Hinterhuber, 1997, S. 282). Wenn jeder Einzelne dazu beiträgt, die Kunden zufrieden zu stellen, vielleicht sogar zu begeistern, erhöht er nicht nur die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und somit die Sicherheit des eigenen Arbeitsplatzes, sondern er schafft einen echten Mehrwert für alle Stakeholder, weil das Kundenverständnis sich nicht nur auf jene beschränkt, welche die Produkte und Dienstleistungen der Unternehmung kaufen. Kundenzufriedenheit – Kundentreue – Wertsteigerung – sichere und attraktive Arbeitsplätze – Mitarbeiterengagement: dieser evolutive Zyklus unterstreicht die wirtschaftliche und soziale Komponente eines ausgewogenen Stakeholder-Managements gleichermaßen (Friedrich et al., 2000).

Die einleitenden Ausführungen mögen einen ersten Eindruck vom breiten Spektrum der Diskussion geben, welche Hans H. Hinterhuber in ungezählten Publikationen einem breiten Leserkreis immer wieder nahe gebracht hat. Es geht letztlich um die Frage, wie mit und für Stakeholder Werte geschaffen werden können. Tatsächlich wird die Tragweite und der Tiefgang der von Hans H. Hinterhuber vertretenen Konzeption einer stakeholderorientierten Unternehmensführung erst dann richtig bewusst, wenn man die stakeholderorientierte Unternehmensführung dem Shareholder-Management gegenüberstellt. In diesem Beitrag möchten die Autoren mit der provokanten Frage: Stakeholder oder Shareholder Value? eine Grundsatzdiskussion zu beiden Diskussionsrichtungen führen mit dem Ergebnis, dass die kurz- und langfristige Wertsteigerung der Unternehmung in einem direkten Verhältnis zur Art und Weise steht, wie die Unternehmen mit ihren Sta-

keholdern umgehen. Wenn alle Stakeholder als Kunden verstanden werden und wenn die Zufriedenstellung aller Stakeholder als Richtschnur im strategischen Denken und Handeln gilt, dann bedeutet dies letztlich, dass erfolgreiche Unternehmen jene sind, die für ihre Stakeholder da sind.

2. Stakeholder oder Shareholder Value?

Unternehmen sehen sich mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert, um die langfristige Überlebensfähigkeit sicher zu stellen. Dabei spielt die Wertsteigerung des Unternehmens bzw. der Shareholder Value aus der Sicht der Investoren eine zentrale Rolle. Ausgehend von der US amerikanischen Unternehmenspraxis entwickelt sich seit Anfang der 1980er Jahre eine Sichtweise, die den Unternehmenswert als primäre Zielgröße erachtet und seine Maximierung in den Vordergrund stellt. Während sich in den USA die Auffassung, den Unternehmenswert als das dominierende Unternehmensziel zu erachten, etabliert hat, wird in Europa die Shareholderorientierung häufig als kurzsichtig, ineffizient und unsozial kritisiert und dem Stakeholder Value nachgeordnet.

Im Folgenden wird das Stakeholder dem Shareholder Value Modell gegenüber gestellt und im internationalen Kontext verglichen. Es wird gezeigt, dass die primäre Ausrichtung am Shareholder Value typisch für US-amerikanische Unternehmen ist und dass europäische und japanische Unternehmen mehrheitlich dem Stakeholder Ansatz zuzuordnen sind. Um eine maximale Wertsteigerung zu erzielen, müssen die Unternehmen den Ansprüchen aller relevanten Stakeholder-Gruppen gerecht werden. Die einseitige Ausrichtung auf die Gruppe der Shareholder führt auf lange Sicht zu einer Erosion der eigenen Wettbewerbsvorteile und damit des Unternehmenswertes. Ansätze eines umfassenden Stakeholder-Managements werden vorgestellt.