

**STRATEGISCHE UNTERNEHMENSFÜHRUNG
IM SPANNUNGSFELD VON
SHAREHOLDER-VALUE UND STAKEHOLDER-VALUE**

**Konzeptionen – Analysen – Perspektiven zu einem systemisch-
koevolutionären Modell der strategischen Unternehmensführung**

D I S S E R T A T I O N

zur Erlangung des Doktorgrades der

Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

an der Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

der Universität Trier

eingereicht von

Hanno Poeschl

Trier, im Februar 2009

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	2
Abbildungsverzeichnis.....	7
1 Einführung.....	12
1.1 Ausgangsüberlegungen und forschungsleitende Fragestellungen	12
1.2 Zielsetzung, Forschungsmethodik und Aufbau der Arbeit	15
2 Tesco Plc. und die Lebensmitteleinzel-handelsindustrie in Großbritannien	20
2.1 Unternehmensgeschichte.....	20
2.2 Tesco: Überblick über ausgewählte Finanzergebnisse und operative Statistiken des Unternehmens	24
3 Die Unternehmung und ihre Umwelt	27
3.1 Der Unternehmungsbegriff.....	27
3.1.1 Die Unternehmung aus systemtheoretischer Sicht	27
3.1.1.1 Die allgemeine Systemtheorie, die Kybernetik und die Informationstheorie als Grundlagen des betriebswirtschaftlichen Systemansatzes	27
3.1.1.2 Der betriebswirtschaftliche Systemansatz	33
3.1.1.3 Das System „Unternehmung“	35
3.1.2 Die Unternehmung als quasi-öffentliche Institution	39
3.2 Der Umweltbegriff.....	40
3.2.1 Die dimensionale Umweltbetrachtung	40
3.2.2 Das Schichtenmodell der Umwelt	41
3.2.3 Die institutionale Umweltbetrachtung	42
3.2.4 Unsicherheit, Komplexität und Dynamik.....	45
3.2.5 Umwelteinfluss und Umweltbeeinflussung.....	48
3.3 Zweck und Ziele der Unternehmung.....	51
3.3.1 Unternehmungszweck	51
3.3.2 Unternehmungsziele.....	51
3.3.2.1 Zielbildungsprozess	51
3.3.2.2 Zielkategorien.....	53
3.3.2.3 Zielsysteme	56

4	Strategische Unternehmensführung	59
4.1	Grundlagen der strategischen Unternehmensführung.....	59
4.1.1	Strategisches Management als Verbindung zwischen normativer und operativer Führungsdimension.....	59
4.1.2	Was ist eine Strategie?	61
	Strategische Planung -	63
4.2	Denkschulen der Strategie-formierung.....	63
4.3	Theoretische Bezugsrahmen der strategischen Unternehmensführung	69
4.3.1	Market-based view of Strategy : der marktorientierte Strategieansatz.....	69
4.3.1.1	Structure-Conduct-Performance (SCP) Paradigma	69
4.3.1.2	Wettbewerbskräfte.....	71
4.3.1.3	Wettbewerbsstrategien	72
4.3.1.4	Wertkette und Wettbewerbsvorteile	76
4.3.1.5	Spieltheorie und Co-opetition.....	78
4.3.1.6	5-Schritte Verfahren zur Wettbewerbsanalyse	81
4.3.2	Resource-based view of Strategy – der ressourcenorientierte Strategieansatz	82
4.3.2.1	Heterogenität, Wettbewerbsvorteile, Marktunvollkommenheit und Renten.....	83
4.3.2.2	Ressourcen einer Unternehmung.....	84
4.3.2.3	Capabilities und Core Competences einer Unternehmung	86
4.3.2.4	Strategic Assets und Distinctive Capabilities einer Unternehmung	89
4.3.3	Value-based view of Strategy – der wertorientierte Strategieansatz	92
5	Shareholder-Value-Ansatz.....	93
5.1	Grundlagen	93
5.2	Theoretische Einbettung: Theorie der Verfügungsrechte und Principal-Agent-Theorie	95
5.3	Shareholder-Value-Ansatz nach Rappaport: Bestimmung der Einzelelemente....	99
5.3.1	Cash-Flow als Maßstab zur Beurteilung des Erfolges.....	101
5.3.1.1	Begriffsbestimmungen und Ermittlungsmethoden.....	101
5.3.1.2	Operating (Free) Cash-Flow	103
5.3.1.3	Wertgeneratoren des OFCF nach Rappaport	104
5.3.2	Prognosehorizont.....	106
5.3.3	Residualwert.....	107
5.3.4	Kapitalkostenzinssatz.....	108
5.4	Alternative Shareholderorientierte Steuerungsinstrumente	113

5.4.1 Die "Unternehmenswert"-Methode von Copeland/Koller/Murrin	113
5.4.2 ROCE –Spread	118
5.4.3 Economic Value Added (EVA) und Market Value Added (MVA)	119
5.4.4 Cash Flow Return On Investment (CFROI) und Cash Value Added (CVA) 122	
5.5 Wertsteigerungsnetzwerk des Shareholder-Value-Ansatzes und strategische Einordnung	126
5.5.1 Möglichkeiten der Wertsteigerung.....	126
5.5.2 Strategische Einordnung	128
5.6 Kritische Würdigung des Shareholder-Value-Ansatzes.....	131
5.6.1 Methodische Problembereiche des Shareholder-Value-Ansatzes.....	131
5.6.2 Inhaltliche Problembereiche des Shareholder-Value-Ansatzes	132
6 Stakeholder Value Ansatz	136
6.1 Grundlagen des Stakeholderbegriffs.....	136
6.2 Ansätze der Stakeholder Theorie	139
6.2.1 Die deskriptive Stakeholdertheorie	139
6.2.2 Instrumentelle Stakeholder Theorie.....	140
6.2.3 Normative Stakeholder Theorie	141
6.2.4 Vergleich instrumentell bzw. normativ orientierter Modelle der Stakeholderorientierung	141
6.2.5 Fazit	144
6.3 Theoretische Einbettung des Stakeholder Ansatzes.....	146
6.3.1 Corporate Social Responsibility (CSR).....	146
6.3.2 Corporate Social Responsiveness und Corporate Social Performance.....	149
6.4 Erfassung und Kategorisierung von Stakeholdern	154
6.5 Ansprüche von Stakeholdern.....	157
6.6 Strategische Priorisierung von Stakeholdern.....	160
6.6.1 Relevanz-Matrix der Stakeholder	161
6.6.2 Stakeholdertypologie nach Mitchell, Agle und Wood.....	162
6.6.2.1 Bestimmung der Stakeholderkriterien	162
6.6.2.2 Stakeholdertypologien	165
6.6.2.2.1 Non-Stakeholders.....	165
6.6.2.2.2 Latent Stakeholders.....	166
6.6.2.2.3 Expectant Stakeholders.....	166
6.6.2.2.4 Definitive Stakeholders	167
6.7 Prinzipien und Ausprägungsformen des Stakeholder-Managements.....	168

6.8	Kritische Würdigung des Stakeholder-Value-Ansatzes	172
6.8.1	Vorzüge des Stakeholder-Value-Ansatzes	172
6.8.2	Problembereiche des Stakeholder-Value-Ansatzes	172
6.8.2.1	Quantitative Operationalisierung	173
6.8.2.2	Komplexität des Stakeholder-Value-Ansatzes	173

7 Zusammenfassung und Fazit des Vergleichs der Ansätze der wertorientierten Sichtweise strategischer Unternehmensführung..... 175

8 Unternehmensführung der Modellunternehmung Tesco und deren operative Umsetzung..... 179

8.1	Die Unternehmung Tesco aus systemtheoretischer Sicht	179
8.2	Die Umwelt der Unternehmung Tesco und deren Charakteristika	184
8.2.1	Die Europäische Lebensmitteleinzelhandelsindustrie im Vergleich mit dem globalen Markt	184
8.2.2	Die Lebensmitteleinzelhandelsindustrie in Großbritannien	185
8.2.3	Die Wettbewerbssituation in der Lebensmitteleinzelhandels-industrie in Großbritannien	187
8.2.4	Gegenüberstellung theoretischer Umwelteigenschaften mit der Umwelt der Unternehmung Tesco	189
8.3	Ein pluralistisches, hierarchisches Zielsystem als Grundlage der strategischen Unternehmensführung der Unternehmung Tesco	192
8.3.1	Klarheit über Tescos Zielsetzungen („Clarity about what we want to achieve“)	192
8.3.1.1	The Tesco Core Purpose	193
8.3.1.2	The Tesco Values	194
8.3.1.3	The Tesco Principles	195
8.3.1.3.1	Das Prinzip Better	195
8.3.1.3.2	Das Prinzip Simpler	196
8.3.1.3.3	Das Prinzip Cheaper	198
8.3.1.4	The Tesco Goals	199
8.4	Tescos strategische Initiativen im Lichte konkurrierender Strategieparadigmen	200
8.4.1	Wachstum des Kernmarktes in GB (Growth Core UK)	201
8.4.1.1	Tesco: Der Multiformateinzelhändler	201
8.4.1.2	Tesco: Das Produktportfolio	204
8.4.1.3	Tesco: Das Distributionssystem und die Zulieferung	205
8.4.1.4	Tesco: Das Loyalitätsprogramm	206

8.4.2 Die Internationalisierung der Geschäftstätigkeit	207
8.4.3 Tescos Diversifikationsstrategien	213
8.4.3.1 Die Erschließung des Non-Food Sektors als neuen, starken Marktbereich	213
8.4.3.2 Die Entwicklung eines profitablen Dienstleistungsbereiches	214
8.5 Die Stakeholderorientierung der Unternehmung Tesco	216
8.5.1 Exkurs: Das Steering Wheel als Führungs- und Kontrollinstrument der Unternehmung Tesco	216
8.5.2 Focus on shareholders	219
8.5.3 Focus on customers (“Listen to the customer“)	222
8.5.4 Focus on employees (“Encouraging responsibility“)	223
8.5.5 Tescos corporate social responsibility	226
8.5.5.1 Listening and Engaging	227
8.5.5.2 Economic Contribution	228
8.5.5.3 Supporting the Community a significant	230
8.5.5.4 Protecting the Environment a significant	231
8.5.5.5 Corporate Responsibility KPI’s a significant	232
8.6 Fazit	234
9 Systemisch-koevolutionäres Modell der strategischen Unternehmensführung	236
9.1 Das System Unternehmung, seine Umwelt und seine Ziele	236
9.2 Strategische Unternehmensführung	239
9.2.1 Zehn-Stufen-Strategiemodell - ressourcen- und fähigkeitenbasierende Strategieentwicklung unter Berücksichtigung bestimmender externer Erfolgsfaktoren	242
9.2.2 Strategic Corporate Social Performance (SCSP) Modell	244
9.2.3 Strategisches Stakeholder-Management-Modell	245
9.2.4 Corporate Steering Wheel	246
9.2.5 Conclusio: Ein systemisch-koevolutionäres Modell der strategischen Unternehmensführung	248
10 Schlussbetrachtung und Ausblick	250
Bibliographie	253

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1 Forschungsleitende Fragestellungen	14
Abb. 2 Thesen der Arbeit.....	16
Abb. 3 Länder in den Tesco aktiv ist (Quelle: Tesco Annual Review 2008)	23
Abb. 4 Tesco Five Year Financial and Operating Summary(Quelle: Tesco Annual Review 2008) ..	25
Abb. 5 Tesco Brokers Forecasts 2009-2011 (Quelle: Reuters Preview 2008)	26
Abb. 6 Ausgewählte Definitionen des Systembegriffes (Quelle: Eigene Darstellung).....	28
Abb. 7 Systemtheorie, Kybernetik und Managementlehre in Ulrich (1975), Systemorientiertes Management, Datascope, S.3-15	32
Abb. 7 Systemtheorie, Kybernetik und Managementlehre (Quelle: Ulrich, 1975, S.166).....	33
Abb. 8 Offenes, adaptives System (Quelle: Eigene Darstellung)	34
Abb. 9 Beziehungsgeflecht System – Subsysteme – Umwelt, (Quelle: Ulrich, 1979, S.266).....	35
Abb. 10 Relevante Märkte der Unternehmung nach Christopher et al. , 1991 (Quelle: Eigene Darstellung).....	38
Abb. 11 Die drei Dimensionen der Umwelt (Quelle: Eigene Darstellung)	41
Abb. 12 Schichtenmodell der Umwelt in Anlehnung an Kirsch (Quelle: Eigene Darstellung)	42
Abb. 13 Systemexterne und systeminterne Koalitionsteilnehmer (Quelle: Eigene Darstellung)...	43
Abb. 14 Umwelttypologien nach Emery und Trist (Quelle: Eigene Darstellung)	45
Abb. 15 Unternehmensführung im Spannungsfeld von Dynamik und Komplexität nach Bleicher (2004), S. 45 (Quelle: Eigene Darstellung).....	48
Abb. 16 Der organisationstheoretische Zielbildungsprozess in Anlehnung an die Ausführungen von Kirsch (1969) S. 668ff (Quelle: Eigene Darstellung)	52
Abb. 17 Das 4 E's Framework zur Zielkategorisierung (Quelle: Eigene Darstellung)	53
Abb. 18 Zielkatalog der Unternehmung nach Ulrich und Fluri (Quelle: Eigene Darstellung)	55
Abb. 19 Pyramid of Purposes (Quelle: Eigene Darstellung).....	57
Abb. 20 Managementebenen nach Bleicher (Quelle: Eigene Darstellung).....	59
Abb. 21 Strategic Drift Modell des organisationalen Wandels nach Greiner (Quelle: Eigene Darstellung).....	60
Abb. 22 Strategie als Zusammenspiel von Orientierung und Animation nach McGee et al. (Quelle: Eigene Darstellung)	61
Abb. 23 SWOT Analyse und Strategien (Quelle: Eigene Darstellung).....	63
Abb. 24 Strategiemodell der Harvard Business School nach Andrews (Quelle: Müller-Stewens/Lechner (2005), S. 62	64
Abb. 25 Strategieformung der Lernschule nach Mintzberg (Quelle: Eigene Darstellung)	66
Abb. 26 Strategy formation as a single process nach Mintzberg (Quelle: Eigene Darstellung).....	68
Abb. 27 Structure-Conduct-Performance Paradigma in Anlehnung an Shepherd (1976) sowie Carlton und Perloff (1999)	70
Abb. 28 Branchenstruktur Model nach Porter 1980 (Quelle: Macharzina (2003), S.272).....	72
Abb. 29 Strategische Alternativen nach Porter 1985 (Quelle: Eigene Darstellung).....	73
Abb. 30 Zusammenhang zwischen Marktanteil und Rentabilität nach Porter 1985 (Quelle: Eigene Darstellung)	74

Abb. 31 Hybride Wettbewerbsstrategien nach Gilbert/Strebel 1994 (Quelle: Eigene Darstellung)	74
Abb. 32 Strategy Clock nach Bowman 1995 und Scholes et al. 2005 (Quelle: Eigene Darstellung)	75
Abb. 33 Modell der Wertkette nach Porter 1985 (Quelle: Eigene Darstellung)	77
Abb. 34 Value net des Co-Opetitions Modells der Wertkette nach Brandenburger und Nalebuff 1995 (Quelle: Eigene Darstellung)	80
Abb. 35 Spieltheoretische Ansätze nach Brandenburger und Nalebuff (Quelle: Eigene Darstellung)	81
Abb. 36 Shifting from an industry focus to a resource focus (Quelle: Grant, 1999, S. 107)	82
Abb. 37 Ressourcen und Fähigkeiten als Basis von Kernkompetenzen (Quelle: Hungenberg, 2001, S. 216)	88
Abb. 38 Analyserahmen für das „rent-earning“ Potential von „strategic assets“ (Quelle: Amit/Schoemaker, 1993, S. 38)	90
Abb. 39 Unterscheidende Fähigkeiten in Anlehnung an Kay (1993) unter Einbeziehung von Stalk (1992) Prahalad /Hamel (1990), Teece/Pisano/Shuen (1997) und Grant (1991) – (Quelle: Eigene Darstellung)	91
Abb. 40 Ebenen der neue Institutionenökonomik (Quelle: Eigene Darstellung)	95
Abb. 41 Grundlagen der Principal-Agent-Theorie (Quelle: Eigene Darstellung)	97
Abb. 42 Gesamtwert der Unternehmung und Shareholder Value (Quelle: Eigene Darstellung)	99
Abb. 43 Kapitalwert einer Unternehmung und Shareholder Value (Quelle: Eigene Darstellung)	100
Abb. 44 Ermittlung Cash-Flow direkte Methode (Quelle: Eigene Darstellung)	102
Abb. 45 Ermittlung Cash-Flow indirekte Methode (Quelle: Eigene Darstellung)	102
Abb. 46 Ermittlung Operating Free Cash-Flow (Quelle: Eigene Darstellung)	103
Abb. 47 Wertgeneratoren des Operating Free Cash-Flow (Quelle: Eigene Darstellung)	104
Abb. 48 Cash-Flow Marge vor Steuern (Quelle: Eigene Darstellung)	105
Abb. 49 Erweiterungsinvestitionsrate in das Anlagevermögen (Quelle: Eigene Darstellung)	105
Abb. 50 Erweiterungsinvestitionsrate in das Working Capital (Quelle: Eigene Darstellung)	106
Abb. 51 Residualwert der Unternehmung (Quelle: Eigene Darstellung)	108
Abb. 52 Weighted Average Cost of Capital - WACC (Quelle: Eigene Darstellung)	109
Abb. 53 Ermittlung des WACC (Quelle: Eigene Darstellung)	110
Abb. 54 Ermittlung der Fremdkapitalkosten (Quelle: Eigene Darstellung)	110
Abb. 55 Ermittlung der Eigenkapitalkosten auf Basis des CAPM (Quelle: Eigene Darstellung)	111
Abb. 56 Ermittlung der Shareholder Value - Zusammenfassende Darstellung (Quelle: Eigene Darstellung)	112
Abb. 57 Unternehmenswertmodell nach Copeland/ Koller/Murrin (Quelle: Copeland/ Koller/Murrin, 1998, S. 19)	113
Abb. 58 Ermittlung des Operating Free Cash Flows nach Copeland/ Koller/Murrin (Quelle: Lorson, 2004, S. 298)	114
Abb. 59 RoIC – Return on Invested Capital (Quelle: Eigene Darstellung)	115
Abb. 60 Ermittlung zukünftiger Operating Free Cash Flows nach Copeland/ Koller/Murrin (Quelle: Lorson, 2004, , S. 299)	115

Abb. 61 Pentagon-Konzept zur Beurteilung des Wertsteigerungspotentials (Quelle: Copeland/ Koller/Murrin, 1998, , S. 332).....	116
Abb. 62 Economic Profit Modell nach Copeland/ Koller/Murrin, 1998 (Quelle: Eigene Darstellung).....	117
Abb. 63 ROCE-Spread 1 (Quelle: Eigene Darstellung).....	118
Abb. 64 ROCE-Spread 2 (Quelle: Eigene Darstellung).....	118
Abb. 65 EVA – Economic Value Added (Quelle: Eigene Darstellung)	119
Abb. 66 Von Größen des Accounting Models zu Größen des Economic Models (Quelle: Eigene Darstellung).....	120
Abb. 67 MVA – Market Value Added (Quelle: Eigene Darstellung).....	121
Abb. 68 CFROI 1 – Cash Flow Return on Investment (Quelle: Eigene Darstellung).....	122
Abb. 69 Berechnungskomponenten und Investitionsprofil im CFROI-Konzept (Quelle: Lorson, 2004, S. 330)	123
Abb. 70 CFROI 2 – Cash Flow Return on Investment (Quelle: Eigene Darstellung).....	124
Abb. 71 CVA – Cash Value Added (Quelle: Eigene Darstellung).....	125
Abb. 72 Unternehmenswertsteigerungsstrategien (Quelle: Küting/Weber, 2004, S. 484)	125
Abb. 73 Wertsteigerungsnetzwerk des Shareholder Value Konzeptes nach Rappaport (Quelle: Rappaport,1986, S. 76)	126
Abb. 74 Verbindung Value Chain und Cash Flow (Quelle: Rappaport, 1995, S. 89).....	129
Abb. 75 Valcor-Matrix, (Quelle: Gomez/Weber, 1989, S. 54).....	130
Abb. 76 Zielausrichtung der Unternehmungspolitik (Quelle: Bleicher, 2004, S. 176)	134
Abb. 77 Chronologie der Stakeholderdefinitionen (Quelle: Mitchell/Agle/Wood ,1997, S.858)	137
Abb. 78 Ausprägungsformen des Strategic Stakeholder Management Model nach Berman et al., 1999 (Quelle: Eigene Darstellung)	143
Abb. 79 Intrinsic Stakeholder Commitment Model nach Berman et al., 1999 (Quelle: Eigene Darstellung).....	144
Abb. 80 Pyramid of Corporate Social Responsibility (Quelle: Carroll., 1991, S.42).....	148
Abb. 81 Stufenmodell der Wahrnehmung sozialer Verantwortung (Quelle: Zadek, 2004, S.127)	150
Abb. 82 Corporate Social Performance Modell 1 (Quelle: Carroll, 1979, S.503)	151
Abb. 83 Corporate Social Performance Modell 2 (Quelle: Wartick/Cochran , 1985, S. 767).....	151
Abb. 84 Corporate Social Performance Modell 3 (Quelle: Wood, 1991, S. 694)	152
Abb. 85 Prinzipien der Corporate Social Responsibility (Quelle: Wood, 1991, S. 696).....	153
Abb. 86 Stakeholdermodell der Unternehmung nach Freeman (Quelle: Eigene Darstellung).....	154
Abb. 87 Schichtenmodell der Stakeholder einer Unternehmung nach Stapleton (Quelle: Eigene Darstellung)	155
Abb. 88 Market Stakeholders bzw. Primäre Stakeholder nach Lawrence/Weber/Post und Clarkson (Quelle: Eigene Darstellung).....	158
Abb. 89 Non-Market Stakeholders bzw. Sekundäre Stakeholder nach Lawrence/Weber/Post und Clarkson (Quelle: Eigene Darstellung).....	156
Abb. 90 Stakeholder und deren Ansprüche - Überblick (Quelle: Eigene Darstellung).....	159
Abb. 91 Relevanz-Matrix der Stakeholder nach Müller-Stewens/Lechner, 2005 (Quelle: Eigene Darstellung)	161

Abb. 92 Stakeholder Power Matrix nach Winstanley et al., 1995 (Quelle: Eigene Darstellung)..	163
Abb. 93 Dringlichkeitsmatrix in Anlehnung an Mitchell et al., 1997 (Quelle: Eigene Darstellung).....	164
Abb. 94 Stakeholdertypologie nach Mitchell et al., 1997 (Quelle: Eigene Darstellung).....	165
Abb. 95 Vier-Stufen-Modell für den Umgang der Unternehmung mit ihren Anspruchsgruppen nach Wilbers, 2005 (Quelle: Eigene Darstellung)	169
Abb. 96 Zehnstufiges Modell des Stakeholder-Managements nach De Colle, 2004 (Quelle: Eigene Darstellung).....	171
Abb. 97 Konzeption der der nachhaltigen strategischen Unternehmensführung (Quelle: Eigene Darstellung).....	177
Abb. 98 Vergleich Die Unternehmung als System aus theoretischer und praktischer Sicht am Beispiel von Tescos (Quelle: Eigene Darstellung).....	183
Abb. 99 Lebensmitteleinzelhandelsindustrie in Europa (Quelle: Datamonitor 2007).....	184
Abb. 100 Marktsegmentierung Lebensmitteleinzelhandelsindustrie in Europa (Quelle: Datamonitor 2007)	185
Abb. 101 Regionale Segmentierung der Lebensmitteleinzelhandelsindustrie in Europa (Quelle: Datamonitor 2007)	186
Abb. 102 Wachstumsprognose der Lebensmitteleinzelhandelsindustrie in Großbritannien (Quelle: Datamonitor 2007)	186
Abb. 103 Marktsegmentierung in der Lebensmitteleinzelhandelsindustrie in Großbritannien (Quelle: Datamonitor 2005)	187
Abb. 104 Markanteile im Einzelhandel in Großbritannien Stand: 09/2007 (Quelle: TNS Superpanel).....	188
Abb. 105 Vergleich DieUmwelt der Unternehmung aus theoretischer und praktischer Sicht am Beispiel von Tescos (Quelle: Eigene Darstellung).....	191
Abb. 106 Tesco Werte- und Zielehierarchie (Quelle: Eigene Darstellung).....	193
Abb. 107 Tesco price check Stand August 2008 (Quelle: www.tesco.com).....	199
Abb. 108 Beiträge der einzelnen Regionen zum Wachstum Tescos (Quelle: Tesco Annual Report 2008, S. 3)	201
Abb. 109 Tescos Geschäftsportfolio Stand 03/2008 (Quelle: Tesco Preliminary Results 07/08; Eigene Berechnungen).....	203
Abb. 110 Premium Private Labels Umsatztrends (Quelle: Food from Brittain 2007)	204
Abb. 111 Tescos Markteintritts und Wachstumsstrategien Stand 03/2008 (Quelle: Tesco)	208
Abb. 112 Tescos Internationale Geschäftsaktivitäten Stand 03/2008 (Quelle: Tesco Preliminary Results 07/08; Eigene Berechnungen).....	211
Abb. 113 Regionale Bestände und Ergebnisse Stand 03/2008 (Quelle: Tesco Preliminary Results 07/08; Eigene Berechnungen).....	212
Abb. 114 Tesco Steering Wheel (Quelle: Tesco Annual Review 2008)	218
Abb. 115 Tesco Shareholder Profil (Quelle: Tesco Annual Review 2008).....	219
Abb. 116 Tesco Total Shareholder Return Entwicklung (Quelle: Tesco Annual Report 2008).....	220
Abb. 117 Tesco Total Shareholder Return 2008 in % und Dividende (Quelle: Tesco Annual Review 2008).....	220

Abb. 118 Tesco Aktienkursentwicklung 2004-2008 im Branchen Vergleich (Quelle: Tesco Investor Center 2008).....	221
Abb. 119 Tesco Stakeholder Analyse und Programme (Quelle: Tesco CR Report 2008).....	228
Abb. 120 Tesco CO2 Emissionen nach Land und Quelle (Quelle: Tesco CR Report 2008).....	232
Abb. 121 Tesco Key Performance Indicators 2008 (Quelle: Tesco CR Report 2008).....	233
Abb. 122 Das System Unternehmung (Quelle: Eigene Darstellung).....	237
Abb. 123 Koevolutionäres Interaktionsmodell des Systems Unternehmung in seiner Umwelt (Quelle: Eigene Darstellung).....	238
Abb. 124 Pluralistisches Zielsystemmodell der Unternehmung (Quelle: Eigene Darstellung)	239
Abb. 125 Grundprämissen der strategischen Unternehmensführung (Quelle: Eigene Darstellung).....	241
Abb. 126 Zehn-Stufen-Strategiemodell (Quelle: Eigene Darstellung).....	242
Abb. 127 Strategic Corporate Social Performance (SCSP) Modell (Quelle: Eigene Darstellung)	244
Abb. 128 Strategic Stakeholder-Management -Modell (Quelle: Eigene Darstellung)	245
Abb. 129 Corporate Steering Wheel (Quelle: Eigene Darstellung).....	246
Abb. 130 Systemisch-koevolutionäres Modell der strategischen Unternehmensführung (Quelle: Eigene Darstellung).....	249
Abb. 131 Paradigmenwechsel der strategischen Unternehmensführung (Quelle: Eigene Darstellung).....	251

1 Einführung

1.1 Ausgangsüberlegungen und forschungsleitende Fragestellungen

„Tiefgreifender Wandel, wie er derzeit angestrebt, oft aber nicht realisiert wird, ist nicht nur mit einer Veränderung von Strukturen, Prozessen und Systemen zu erreichen...Vielmehr ist ein grundlegendes Umdenken und Umorientieren der Beteiligten erforderlich...Organisationswandel kann in diesen Fällen nur erfolgreich sein, wenn er mit einem Wandel der Denkstrukturen, Werthaltungen und Einstellungen der Mitarbeiter einhergeht. Mit einer noch so gelungenen „Effizienzsteigerung“ ist es bei Transformationsprozessen nicht getan. Es gilt den „genetischen Code“ einer Unternehmung zu ändern, also das Bewusstsein und das darauf aufbauende Verhalten aller Beteiligten.“¹

Die Breite und Tiefe der zu bewältigenden Aufgaben der Unternehmensführung, der Grad und die Geschwindigkeit der Veränderung der Umwelt der Unternehmung, ein von „Hypercompetition“² geprägtes Wettbewerbsfeld, die Interdependenz von Entscheidungen und ein schier unüberschaubares Netzwerk von Wechselbeziehungen mit den, von den Aktivitäten der Unternehmung betroffenen Individuen und Gruppen resultieren in sich laufend verändernden Ausgangslagen für die Unternehmung und verleihen der Notwendigkeit eines Gestaltungs-, Lenkungs- und Entwicklungsrahmens für das erforderliche Wechselspiel von Stabilisierung und Wandel der Unternehmung ihre Aktualität und Bedeutung.

Das Erkennen der Gesamtzusammenhänge, die Sinngebung und Sinnvermittlung sowie der Umgang und die Bewältigung der, sich aus den systeminternen und systemexternen Beziehungsgeflechten bzw. deren Wandel ergebenden Komplexität stellen daher die Hauptaufgabe der Unternehmensführung dar.

In diesem Zusammenhang werden Fragen nach der Beherrschbarkeit von Entwicklungsverläufen, nach dem Maßstab zur Beurteilung des unternehmerischen Erfolges und der Werteerhellung und Werteentwicklung³ an die Unternehmensführung gestellt, wobei es aufgrund des vorherrschenden Paradigmenwettstreits zwischen einem *reduktionistischen Unternehmensführungsverständnisses*, welches sich auf die Lenkung

¹ Krüger (1996), S.1f

² Vgl. D'Aveni (1995), S. 46

³ Bleicher (2004), S. 96ff

der Unternehmung auf Basis komplexitätsreduzierender Handlungsheuristiken und monistischer Zielvorstellungen versteht⁴ und einem *systemisch-evolutorischen Unternehmensführungsverständnis*, welches sich auf die Gestaltung und Entwicklung der Unternehmung aufgrund von pluralistischen Zielsystemen und multiplen Kausalitätsbeziehungen versteht, keine allgemein akzeptierten bzw. gültigen Antworten gibt.

Auch sieht sich die Unternehmensführung zwei unterschiedlichen, im Wettbewerb stehenden Managementprämissen gegenüber. Einerseits steht eine *opportunistische Management-Philosophie*, welche nach dem Grundsatz „the business of the business is buisness“ eine einseitig an der Anspruchsbefriedigung der Anteilseigner orientierten Unternehmenspolitik unter Ausklammerung nicht-erwerbswirtschaftlicher Ziele fordert. Andererseits sieht man eine *verpflichtete Management-Philosophie*, die unter Einbeziehung pluralistischer Zielvorstellungen die Nutzensteigerung und Anspruchsbefriedigung aller relevanten Anspruchsgruppen einer Unternehmung und damit die Sicherung der langfristig sinnvollen Überlebensfähigkeit der Unternehmung auf Basis einer akzeptierten gesellschaftlichen Verantwortung anstrebt.⁵

Der strategischen Unternehmensführung kommt in dieser schwierigen Situation die Aufgabe der Gestaltung der Entwicklung der Unternehmung zur Sicherung des langfristigen Erfolgs zu, wobei auch in diesem Bereich konkurrenzierende Paradigmen um die Vorherrschaft der Lösungskompetenz im Wettstreit stehen. Der *marktbasierende Strategieansatz* – oder market-based view of strategy, in dem der Erfolg der Unternehmung von der Branchenattraktivität und der relativen Positionierung der Unternehmung in dieser Branche abhängig ist, und in dem aus der Betrachtung der Unternehmung aus der Perspektive des Absatzmarktes Erfolgskriterien ableitet werden, steht der *ressourcen- bzw. fähigkeitenbasierende Strategieansatz* – oder resource-based view of strategy – gegenüber, in dem der Besitz, der Aufbau und die Weiterentwicklung von Ressourcen sowie deren relative Qualität die Erfolgsvoraussetzung für die Unternehmung darstellen. Das dritte konkurrierende Strategieparadigma, mit dem sich die Unternehmensführung auseinandersetzen muss, ist der *wertorientierte Strategieansatz*, der zwar die grundlegenden Gedanken der markt- und ressourcenorientierten Strategieansätze und deren Bedeutung für den Erfolg der Unternehmung akzeptiert, ihnen aber die alleinige Erklärungsgrundlage für diesen Erfolg abspricht.

⁴ Vgl. Malik (2005), S. 35f

⁵ Bleicher (2004), S. 184ff

Der wertorientierte Strategieansatz unterscheidet sich von den bisherigen Strategieansätzen vor allem in der Zielsetzung, und daraus abgeleitet, seinem Maßstab für das erfolgreiche Wirtschaften einer Unternehmung - der Steigerung des Unternehmungswertes. Die unterschiedliche Auffassung des zu realisierenden Wertes führte zu zwei grundsätzlich verschiedenen Ausprägungen des wertorientierten Strategieansatzes: dem *Shareholdervalue-Ansatz* und dem *Stakeholdervalue-Ansatz*, wobei sich hier der Kreis zur Eingangs angeführten Problematik im Spannungsfeld der opportunistischen und der verpflichteten Management-Philosophie, schließt.

Die Beantwortung der unten angeführten forschungsleitenden Fragestellungen soll in diesem Zusammenhang einen Beitrag zum Erkenntnisgewinn in diesem Paradigmenwettstreit leisten und einen Zuwachs an Handlungsfähigkeit in der Praxis bringen.

1. *Welche Eigenschaften charakterisieren das System der Unternehmung und wie hoch ist die Übereinstimmung dieser Eigenschaften mit jenen des untersuchten Modellfalles?*
2. *Welche Eigenschaften charakterisieren die Umwelt und damit die Rahmenbedingungen der wirtschaftlichen Tätigkeit der Unternehmung und wie hoch ist die Übereinstimmung dieser Eigenschaften mit jenen der Modellunternehmung?*
3. *Wie setzen sich Zielsysteme von Unternehmungen zusammen und welche Zielsetzungen charakterisieren die untersuchte Modellunternehmung?*
4. *Welche alternativen Strategieansätze kann man unterscheiden und welchen Beitrag liefern diese zur strategischen Unternehmensführung im allgemeinen und für die Unternehmensführung des untersuchten Modellfalles?*
5. *Welchen Beitrag liefern der Shareholder-Value-Ansatz und der Stakeholder-Value-Ansatz zur strategischen Unternehmensführung und welche Vor- bzw. Nachteile haben diese? Welchem Ansatz folgt die Modellunternehmung?*
6. *Welche bestimmenden Elemente bzw. Charakteristika hat - unter Berücksichtigung der Erkenntnisgewinne aus der Beantwortung der vorangegangenen Fragestellungen - ein integrativer Ansatz zur strategischen Unternehmensführung für die untersuchte Modellunternehmung in speziellen und daraus abgeleitet für die Unternehmung im Allgemeinen und wie kann solch ein Ansatz operationalisiert werden?*

Abb. 1 Forschungsleitende Fragestellungen

1.2 Zielsetzung, Forschungsmethodik und Aufbau der Arbeit

Das Ziel der vorliegenden Arbeit besteht darin, auf Basis der darzulegenden erkenntnistheoretischen Grundannahmen, der Beschreibung von grundlegenden Wirkungszusammenhängen und der Darstellung der Handlungsheuristiken der betrachteten Fallstudie, ein konkretes Lösungsschema zu entwickeln. Dieses Framework soll eine Strukturierung der Problemstellung und der Lösungsansätze für die langfristig erfolgreiche Unternehmensführung ermöglichen⁶. Innerhalb dieses Rahmenkonzeptes sollen, abgeleitet von der konkreten Fallstudie, einerseits spezifische und konkrete *Erklärungsmodelle* Kausalitätszusammenhänge erfassen und erläutern und andererseits *Gestaltungsmodelle* einen Zuwachs an Handlungsfähigkeit für die Unternehmensführung bringen⁷, wobei die unmittelbare und mittelbare Beeinflussung der betrieblichen Praxis im Vordergrund der Betrachtungen steht. Es soll damit ein Beitrag zur Gestaltung und Verbesserung der betrieblichen Wirklichkeit im Rahmen der anwendungsorientierten betriebswirtschaftlichen Forschung⁸ geleistet werden.

Das Forschungsobjekt selbst stellt die Interaktion zwischen der Unternehmung und seiner Stakeholder im Rahmen seiner Umwelt und die, in diesem Zusammenhang erwachsenden Leitlinien, Aufgaben, Ausprägungsformen und Leistungsmöglichkeiten der strategischen Unternehmensführung anhand der Fallstudie der Unternehmung Tesco dar, wobei die Eingrenzung des Forschungsobjektes anhand der dargelegten Forschungsfragen erfolgt und das Forschungsziel in der Untermuerung, der auf der folgenden Seite aufgeführten Thesen besteht.

Relevante und notwendige Begriffsdefinitionen sowie die Klärung des theoretischen Bezugsrahmens finden im Zuge der jeweiligen Auseinandersetzungen mit den Thematiken statt und sind daher in den entsprechenden Kapiteln der Arbeit verortet.

Ausgehend von der Analyse theoretischer Erklärungs- und Gestaltungsmodelle stellt die vorliegende Arbeit die folgenden Thesen auf, um sie der betrieblichen Praxis der Modellunternehmung gegenüberzustellen und damit die Basis für die Theoriebildung des Modellierungsprozesses zu legen:

⁶ Vgl. Schwaninger (2005), S. 56

⁷ ebenda

⁸ Vgl. Thommen (1992), S. 157

These 1: Die Unternehmung ist ein offenes, sozio-technisches, soziales, dynamisches, komplexes, kognitives, koevolutionäres, strukturiertes, kommunikatives, zweckorientiertes, zielorientiertes, zielsuchendes, produktives, marktgerichtetes und marktabhängiges System. Sie ist als eine Koalition von verschiedenen systeminternen und systemexternen Anspruchsgruppen anzusehen, welche Leistungen für das System erbringen und im Gegenzug Ansprüche an dieses System stellen.

These 2: Die Unternehmung ist in eine Umwelt eingebettet, die von Dynamik, Diskontinuität, Komplexität und Unsicherheit geprägt ist, wobei sich die Umwelt-Unternehmung-Beziehung als Koevolution charakterisieren lässt.

These 3: Die Unternehmung sichert die langfristig sinnvolle Lebensfähigkeit auf Basis eines pluralistischen Zielsystems mittels klarer, hierarchisch aufgebauter und damit konsistenter und kommunizierter Ziele und unter Berücksichtigung erwerbswirtschaftlicher als auch nicht erwerbswirtschaftlicher Ziele. Die Gleichgewichtserhaltung und die daraus resultierende Aufrechterhaltung der bestehenden Koalition bzw. Schaffung der Voraussetzungen für die Bildung zukünftiger, nutzenstiftender Koalitionen bestimmen dieses Zielsystem nachhaltig.

These 4: Der marktorientierte und der ressourcen- bzw. fähigkeitenorientierte Strategieansatz können als komplementäre Konzeptionen betrachtet werden, die in ein integrativen Strategiemodell münden, welches die Vorzüge der beiden Paradigmen in sich vereint und die jeweiligen Schwächen eliminiert und gesamthaft betrachtet das Fundament der Strategieentwicklung darstellt.

These 5: Das dem Shareholder-Value-Modell zugrunde liegende Unternehmens- bzw. Managementverständnis, die ausschließliche Konzentration auf quantitative Messgrößen, die Kurzfristorientierung der Unternehmensführung und die monistischen Zielorientierung führen zu dem Schluss, dass dieses kein geeignetes normatives Managementkonzept und auch kein geeignetes Instrument zur strategischen Unternehmensführung darstellt. Der Stakeholder-Value-Ansatz mit seinem inhärenten Zielpluralismus und seiner Grundprämisse der Nutzenoptimierung aller Anspruchsgruppen der Unternehmung stellt hingegen ein normatives Rahmengerüst zur Ausgestaltung des strategischen Unternehmensführungsprozesses und zur Sicherung der Entwicklungsfähigkeit und der sinnvollen Überlebensfähigkeit der Unternehmung dar.

These 6: Das systemisch-koevolutionäre Modell der strategischen Unternehmensführung stellt, unter Berücksichtigung der Erkenntnisgewinne aus der Beantwortung der forschungsleitenden Fragestellungen, eine mögliche Konzeption für einen angestrebten Paradigmenwechsel in der Unternehmensführung - hin zu einem systemisch-evolutionärem Unternehmensführungsverständnis auf Basis einer verpflichteten Management-Philosophie - dar.

Die Forschungsfragen nach einem ganzheitlichen Modell und Beurteilungsmaßstab für die langfristig erfolgreiche Unternehmensführung und die Tatsache, dass sich die Arbeit mit der praxisorientierten Umsetzung unterschiedlicher betriebswirtschaftlicher, strategischer Ansätze auseinandersetzt, macht eine *Kombination der Methodik der qualitativen Inhaltsanalyse*⁹ in Form der Auswertung verschiedener theoretischer Schriften und *des empirischen Forschungsansatzes der „Single Case Study Method“* - „a strategy that involves an empirical investigation of a particular phenomenon within its real life context using multiple sources of evidence“¹⁰ zu einem kohärenten Forschungsmodell sinnvoll.

Die *Methodik der Modellierung* als Abbildung relevanter Attribute und Kausalitätszusammenhänge wird in dieser Arbeit als nutzenstiftendes Instrument der Komplexitätsbegegnung und –bewältigung eingesetzt.¹¹ Das Modell „fungiert als Landkarte zur Orientierung, die es erlaubt, Einzelheiten zum Ganzen in Bezug zu setzen oder Details in ihrem Kontext zu verstehen...hilft das Denken und Vorgehen zu strukturieren...[fördert] die Bildung einer gemeinsamen Sprache und einer gemeinsamen Ausrichtung...[unterstützt] die Bildung von Prioritäten...[und verstärkt] die Handlungsfähigkeit und die Wirksamkeit von Aktionen.“¹²

Die Modellierung erfolgt deshalb einerseits auf dem induktiven Weg des Erkenntnisgewinnes durch die Fallstudie der Unternehmung Tesco Plc. in der Lebensmitteleinzelhandelsindustrie in Großbritannien. Der Vorzug der Einzelfallstudie liegt im „ganzheitlichen und nur damit realistischen Bild der sozialen Welt“¹³, da die Methodik es ermöglicht, „möglichst alle für das Untersuchungsobjekt relevanten Dimensionen in die Analyse einzubeziehen“¹⁴. Sie folgt damit einem zirkulären Forschungsmodell, welches auf Basis getroffener Vorannahmen, die während des Erforschungsprozesses gewonnen Information auswertet und zur Theoriebildung heranzieht.¹⁵

Andererseits folgt die Arbeit einem deduktiv-theoriekritischen Erkenntnisweg¹⁶, der in Form der kritischen Prüfung, Analyse und Interpretation verschiedenster wissenschaftlicher Arbeiten und Publikationen im themenrelevanten Forschungsfeld Erkenntnisgewinne bringen soll, wobei der empirische Aspekt durch die Einbeziehung

⁹ Vgl. dazu Atteslander (1995), o.S.

¹⁰ Robson (1993), S. 143

¹¹ Vgl. dazu Stachowiak (1973), o.S.

¹² Schwaninger (2005), S. 61

¹³ Lamnek (1989), S. 5

¹⁴ ebenda

¹⁵ Vgl. Flick (2000) S. 61

¹⁶ Vgl. Eberhard (1987), S. 22ff

bereits vorhandener Forschungsergebnisse, welche Teilaspekte der Fragestellungen dieser Arbeit erforschen und beleuchten, berücksichtigt wurde.

Das Modell und seine Einzelkomponenten stellen in diesem Zusammenhang auch die Basis für zukünftige empirische Untersuchungen zu dieser Thematik dar.

Zur Erreichung der oben dargelegten Ziele auf Basis der erläuterten Methodik wird der folgende Aufbau der Arbeit gewählt:

Der Einführung folgt in *Kapitel 2* die kurze Vorstellung der Modellunternehmung Tesco plc innerhalb der Lebensmitteleinzelhandelsindustrie in Großbritannien, wobei einige Finanzkennzahlen der Unternehmensgeschichte beigefügt wurden, um einen ersten Gesamteindruck der Unternehmung zu ermöglichen.

In *Kapitel 3* werden die theoretischen Grundlagen für die, der Arbeit zugrunde liegenden Grundannahmen über die Unternehmung, ihre Umwelt und ihre Ziele erarbeitet, wobei der betriebswirtschaftliche Systemansatz, das Spannungsfeld von Umwelteinfluss und Umweltbeeinflussung und die Charakteristika eines pluralistischen Zielsystems den Forschungsprozess bestimmend beeinflussen.

Die Grundprämissen der strategischen Unternehmensführung werden in *Kapitel 4* ebenso beleuchtet, wie der Frage nach der Dominanz der verschiedenen Typen der Restriktionen nachgegangen wird. Es werden in diesem Zusammenhang die theoretischen Grundlagen, Ausprägungsformen und Anwendungsmöglichkeiten des marktbasierenden Strategieansatzes und des ressourcen- bzw. fähigkeitenbasierende Strategieansatzes dargelegt. In weiterer Folge wird der wertorientierte Strategieansatz, welcher sich von den oben dargestellten Strategieberichtungen vor allem in der Zielsetzung und daraus abgeleitet seinem Maßstab für erfolgreiches Wirtschaften einer Unternehmung unterscheidet, eingeführt. Die Frage, wie diese Zielfunktion aussehen soll, wird in den folgenden Kapiteln diskutiert.

Der Shareholder-Value-Ansatz mit seiner theoretischen Einbettung, seinen Messgrößen und alternativen Steuerungsinstrumenten und deren Einzelelemente sowie die strategische Einordnung und kritische Würdigung der Konzeption werden in *Kapitel 5* ausführlich betrachtet.

Die Beschäftigung mit dem Stakeholder-Value-Ansatz erfolgt in *Kapitel 6*, wobei neben der theoretischen Aufarbeitung und der kritischen Würdigung der Konzeption, die Analyse der Einzelschritte des Stakeholdermanagements, die Erfassung der Stakeholder und deren Ansprüche und die strategische Priorisierung im Mittelpunkt der Betrachtungen stehen. Die Thematik der Corporate Social Responsibility wird ebenso

dargelegt wie jene der Corporate Social Responsiveness und der Corporate Social Performance.

Kapitel 7 fasst schließlich die Erkenntnis der Analyse des Shareholder-Value-Ansatzes und des Stakeholder-Value-Ansatzes zusammen und kommt zu einer abschließenden Bewertung der beiden Ansätze der wertorientierten Sichtweise der strategischen Unternehmensführung.

In *Kapitel 8* erfolgt die Anwendung der oben dargelegten Überlegungen auf den Fall Tesco und es werden die aufgestellten Thesen auf ihre Anwendbarkeit auf die Modellunternehmung und damit im Rahmen der dargelegten Forschungsmethodik auf ihren Beitrag zur Theoriebildung im Rahmen der Modellentwicklung dieser Arbeit geprüft.

In *Kapitel 9* werden dann aufbauend auf den Erkenntnissen der Fallstudie und der Gegenüberstellung der betrieblichen Praxis dieser Unternehmung mit theoretischen Erklärungs- und Gestaltungsmodellen die Sichtweisen der Arbeit zu den Themen der Unternehmung im allgemeinen, deren Ziele, deren Umwelt, zur strategischen Unternehmensführung und den Beiträgen des marktbasierenden, des ressourcen- bzw. fähigkeitenbasierenden und des wertorientierten Strategieansatzes zu einem Modell der strategischen Unternehmensführung zusammengefügt. Dieses systemisch-koevolutionäre Modell der strategischen Unternehmensführung umfasst unter anderem auch das 10-Stufen-Strategiemodell der ressourcen- und fähigkeitenbasierenden Strategieentwicklung unter Berücksichtigung bestimmender externer Erfolgsfaktoren, das Strategic Corporate Social Performance (SCSP) Model der Wahrnehmung der gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmung, das strategische Stakeholder-Management Modell und das Corporate Steering Modell zur Führung und Steuerung der Unternehmung innerhalb des systemisch-koevolutionären Modells strategischer Unternehmensführung.

Die Arbeit schließt mit der Feststellung, dass das systemisch-koevolutionäre Modell der strategischen Unternehmensführung eine *mögliche Konzeption für die untersuchte Modellunternehmung in speziellen und daraus abgeleitet für die Unternehmung im Allgemeinen für einen angestrebten Paradigmenwechsel* in der Unternehmensführung - hin zu einem systemisch-evolutorischen Unternehmensführungsverständnis auf Basis einer verpflichteten Management-Philosophie – darstellt in *Kapitel 10*.

2 Tesco Plc. und die Lebensmitteleinzelhandelsindustrie in Großbritannien

„Doing a TESCO“

- British jargon for snatching defeat from the jaws of victory

Two years ago, Tesco swept the board in MT's poll - the firm took the top slot for Most Admired Company and its boss Sir Terry Leahy for Most Admired Leader.

Now they have swept the board again, picking up both of the top gongs in this year's Britain's Most Admired Companies

- Management today 12/05

Tesco's Terry Leahy was chosen as the best corporate leader in Europe ...

...Mr. Leahy "stands out from other great CEOs in Europe because

he has taken a business that was stalling and

made it consistently outperform the entire sector,"

- Wall Street Journal Europe

-

2.1 Unternehmensgeschichte¹⁷

Als Jack Cohen 1919 seine Abfindung von der Armee in der Höhe von 30 Pfund in einen Marktstand in East End London investierte, legte er damit den Grundstein für das spätere Unternehmen Tesco. Sein erster Gewinn belief sich auf 1 Pfund bei einem Tagesumsatz von 4 Pfund. 1924 folgte mit Tesco Tee das erste namensbezogene Produkt, wobei sich der Name aus den ersten zwei Buchstaben des eigenen Namens und den Initialen des Teelieferanten T.E. Stockwell zusammensetzte. 1929 erfolgte die erste Geschäftseröffnung unter dem Namen Tesco in Burnt Oak, Edgware in Nord-London, der bis Mitte der dreißiger Jahre über hundert weitere folgen sollten.

Die Erkenntnis, dass das Selbstbedienungsmodell amerikanischer Supermarktketten wesentlich kostengünstiger als das eigene, traditionelle Modell war, führte Cohen zur Übernahme des Mottos der Selbstbedienungssupermärkte - „pile it high and sell it cheap“. Die daraus resultierenden Kostenvorteile gab er an seine Kunden weiter. Der

¹⁷ Vgl dazu Pratley (2003), S. 1ff; Spikes (2005), o.S.; Bell (2003), S. 2ff; Sood (1999), S. 1ff und www.tesco.com

erste Supermarkt nach amerikanischem Modell eröffnete 1947 und im selben Jahr erfolgte der Börsengang des Unternehmens Tesco Stores Holding zu einem Aktienpreis von 25 Pence.

Anfang der 60er Jahre begann Tesco mit dem Verkauf von Bekleidungsartikeln und Haushaltswaren und 1961 eröffnete Tesco den mit 16.000m² bislang größten Supermarkt der Welt in Leicester. Das damals geltende so genannte Retail Price Maintenance (RPM) System – ein Preisfestsetzungsmechanismus, welcher aufgrund der dadurch notwendigen Absprachen der Einzelhändler preisaggressives Wettbewerbsverhalten verunmöglichte – bekämpfte Tesco mit einem Rabattmarkenkonzept, welches die Kundenloyalität mit Warengeschenken und Bargeldablösen belohnte. Dieses von der Konkurrenz vielfach kopierte Konzept behielt Tesco auch nach Abschaffung des RPM und der Hinwendung zu preisaggressivem Wettbewerbsverhalten bei. In den folgenden Jahren wuchs das Unternehmen - hauptsächlich aufgrund von Übernahmen kleinerer Lebensmittelketten auf über 400 Geschäfte an und der erste so genannte Superstore, indem auf großer Fläche – 90.000m² - eine breite Produktpalette angeboten wurde, eröffnete in Crawley, West Sussex.

In den 70er Jahren wendete sich die ursprüngliche Strategie „pile it high and sell it cheap“ gegen das Unternehmen, insofern als die Kundenbedürfnisse in dieser Epoche grundsätzliche Veränderungen in Richtung differenzierter Produkte und Markenorientierung erfuhren. Das Unternehmen war mit seiner Mehrzahl an kleinen, schlecht ausgestatteten Geschäften, die laut Kundenwahrnehmung qualitativ minderwertige Ware anboten, diesen neuen Herausforderungen nicht gewachsen.

Die Verschlechterung des Images des Unternehmens ging soweit, dass „doing a tesco“ zu einem geflügelten Wort wurde, um eine Niederlage trotz Aussichten auf sicheren Erfolg zu beschreiben. Eine geplante Übernahme des Unternehmens durch Imperial Tobacco scheiterte an der Furcht des Unternehmens vor einem negativen Imagetransfer. Ende der 70er Jahre empfahlen viele Analysten eine Namensänderung des Unternehmens.

Erst in den frühen achtziger Jahren sollte Ian Mac Laurin, der erste CEO, der nicht der Familie angehörte, mittels einer Umstrukturierung des Betriebes durch Schließung kleinerer Filialen und die Konzentration auf 200 so genannte - über 30.000 m² große - Superstores, sowie einem zentralisierten Distributionsnetz eine strategische Neuausrichtung und somit die Rückkehr auf die Straße des Erfolges erreichen.

Im wirtschaftlichen Aufschwung der 80er Jahre positionierte sich Tesco im höheren Preissegment, was im Zuge des Konjunkturrückganges, des Markteintritts kontinentaler Mitbewerber wie Aldi aus Deutschland und Netto aus Dänemark sowie der Tatsache,

dass Tesco in diesem Zeitraum im Gegensatz zur Konkurrenz auf eine eigene Merchandisingstrategie verzichtete, zu einer erneuten Krise führte. Die qualitätsbewussten Kunden bevorzugten Sainsbury's und die preisbewussten Kunden wandten sich den neuen Marktteilnehmern und Unternehmen wie Asda zu, Tesco konnte keine dieser Kundengruppen für sich gewinnen, was dazu führte, dass die Financial Times feststellte: The risk is that Tesco will have neither the brand image nor the price competitiveness to compete in a mature market¹⁸

An diesem Wendepunkt der Unternehmensgeschichte und mit jährlich 1 bis 2 % Verlust an Marktanteilen, wurde 1992 Terry Leahy in den Vorstand des Unternehmens als Marketingverantwortlicher berufen, wobei er selbst diesen Karrieresprung zwiespältig beurteilte, da er sich wie „...one of those extras you have never previously seen in Star Trek, who are asked to beam down to a strange planet with captain Kirk and you just know that you will end up dead...“¹⁹ fühlte.

Er führte als ersten Schritt eine bereit angelegte Umfrage unter 250.000 Tesco-Kunden durch und entwickelte alsbald eine neue Strategie, um den Verlust an Kunden zu stoppen. Als hauptverantwortlich wurde der Mangel einer eigenen Identität ausgemacht, folglich sollte das Nachahmen von Sainsbury's - eine Strategie, die lange Zeit das Handeln und Denken des Unternehmens bestimmte - unterbleiben und wieder das Verständnis des eigenen Kunden in den Mittelpunkt gerückt werden.

Die Verkaufspolitik sollte sich fortan strikt an den Bedürfnissen des Tesco Kunden, der nicht länger nur der gehobene Kunde sein sollte, orientieren, was die damalige Devise „Tesco: the natural choice for ordinary shoppers“, die Einführung einer preisgünstigen Basisproduktpalette – Tesco value - sowie die Strategie „One in Front“ - keine Warteschlangen mehr an den Kassen -, veranschaulichen. Letztere erforderte eine Ausweitung des Mitarbeiterstabes, wobei besonders auf die Freundlichkeit und Kundenbezogenheit des Personals geachtet wurde und dies auch zum Mittelpunkt der Werbekampagnen und des neuen Unternehmensslogans „Every little helps“, welcher laut Überlieferung eines alten Englischen Sprichwortes soviel wie „selbst eine Kleinigkeit kann einen großen Unterschied ausmachen“ bedeutet²⁰, avancierte.

Diese Neuorientierung, welche an den Prinzipien

- der Entwicklung eigener kundenorientierter Produktlinien
- der Institutionalisierung der Kundenorientierung
- sowie der preisaggressiven Positionierung

¹⁸ Financial Times, 07 April 1993, o.S.

¹⁹ Aziz (2004), o.S.

²⁰ Vgl. Morrish (2003), S.1

ausgerichtet war sowie die Übernahme der Kette William Low, führten im Jahr 1995 dazu, dass Tesco erstmalig führendes Einzelhandelsunternehmen in Großbritannien wurde.

Ebenfalls 1995 wurde die Tesco Kundenclubkarte - die erste ihrer Art in Großbritanniens Einzelhandelsindustrie - eingeführt. Sie garantierte dem Kunden eine Ersparnis von einem Penny pro ausgegebenem Pfund und wurde mit rund 10 Millionen Mitgliedern alsbald zu einem großen Erfolg, der mitentscheidend für die weitere Entwicklung des Unternehmens war.

Ein weiterer Eckpfeiler wurde die Berücksichtigung der Personalwünsche – „the goodwill of the staff is the main productivity lever that you have“ - und die respektvolle Behandlung derselben. Personalmanagementschulungen, die Fähigkeit Probleme zu erkennen und zu lösen, die Akzeptanz von Veränderungen, sowie unmittelbare Verbesserungen des Arbeitsklimas wurden zu wichtigen Grundlagen des Unternehmenserfolges.

Leahy, ab 1997 CEO, zeigte sich mit Tescos Entwicklung zufrieden, setzt aber bis 2007 auf eine weitere Wachstumssteigerung, vor allem basierend auf den lebensmittelunabhängigen Branchen, und hat das ehrgeizige Ziel geäußert, TESCO zu einer Britischen Institution, wie etwa BBC, zu machen. Der Zeitabschnitt bis zum heutigen Tage ist von der *Diversifikation in den Non-Food Bereich*, von der *Expansion außerhalb Großbritanniens* und von einer konsequenten Verfolgung einer *E-Commerce-Strategie* unter tesco.com (seit 1998) geprägt.

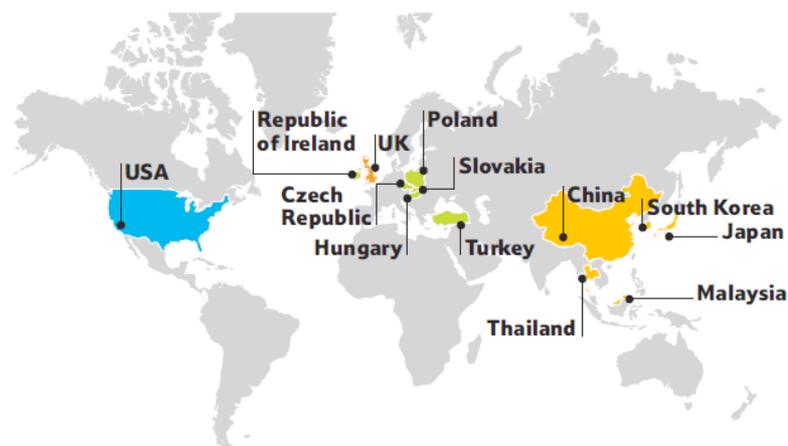


Abb. 3 Länder in den Tesco aktiv ist
(Quelle: Tesco Annual Review 2008)

2.2 Tesco: Überblick über ausgewählte Finanzergebnisse und operative Statistiken des Unternehmens

Summary five year record	UK GAAP		IFRS			
	2004	2005	2005	2006 ¹	2007	2008
Financial statistics						
Group sales (including VAT) (£m)	33,557	37,070	36,957	43,137	46,611	51,773
Revenue (excluding VAT) (£m)						
UK	24,760	27,146	27,146	29,990	32,665	34,874
Rest of Europe	3,385	3,818	3,818	5,095	5,559	6,872
Asia	2,669	3,010	2,902	4,369	4,417	5,552
	30,814	33,974	33,866	39,454	42,641	47,298
Operating profit ² (£m)						
UK	1,486	1,666	1,556	1,788	2,083	2,097
Rest of Europe	171	249	243	263	324	400
Asia	121	149	153	229	241	294
Total Group	1,778	2,064	1,952	2,280	2,648	2,791
Underlying profit – UK GAAP ³	1,708	2,029	n/a	n/a	n/a	n/a
Underlying profit – IFRS ⁴	n/a	n/a	1,925	2,277	2,545	2,846
Basic earnings per share ⁵	15.05p	17.72p	17.52p	20.20p	23.61p	26.95p
Diluted earnings per share ⁵	14.93p	17.50p	17.30p	19.92p	23.31p	26.61p
Dividend per share ⁶	6.84p	7.56p	7.56p	8.63p	9.64p	10.90p
Return on capital employed (ROCE) ⁷	10.40%	11.50%	11.80%	12.70%	12.6% ¹⁰	12.9%¹¹

Group statistics						
Number of stores	2,318	2,334	2,334	2,672	3,263	3,751
Total sales area – 000 sq ft ⁸	45,402	49,135	49,135	55,215	68,189	76,338
Average employees	310,411	335,750	335,750	368,213	413,061	444,127
Average full-time equivalent employees	223,335	242,980	242,980	273,024	318,283	345,737
UK retail statistics						
Number of stores	1,878	1,780	1,780	1,898	1,988	2,115¹³
Total sales area – 000 sq ft ⁸	23,291	24,207	24,207	25,919	27,785	29,549¹³
Revenue per employee ⁹	162,459	166,534	166,534	170,923	177,084	179,840
Weekly sales per sq ft ¹²	22.48	23.89	23.89	25.06	25.48	25.43

1. Results for the year ended 25 February 2006 include 52 weeks for the UK and ROI and 14 months for the majority of the remaining international businesses.

2. Operating profit includes integration costs and profit/(loss) arising on sale of property-related items.

3. UK GAAP underlying profit excluded net profit/(loss) on disposal of fixed assets, integration costs and goodwill amortisation.

4. IFRS underlying profit excludes IAS 32 and IAS 39 'Financial Instruments' – Fair value remeasurements, the IAS 19 Income Statement charge for pensions, which is replaced by the 'normal' cash contributions, and the IAS 17 'Leases' – impact of annual uplifts in rent and rent-free periods. For the years 2003 to 2005, the above information is presented under UK GAAP as previously published. If IFRS had been applicable for these years the main adjustments would have been IFRS 2 'Share-Based Payment', IFRS 3 'Business Combinations' and IAS 19 'Employee Benefits'.

5. Diluted and basic earnings per share are on a continuing operations basis.

6. Dividend per share relating to the interim and proposed final dividend.

7. The numerator is profit before interest, less tax. The denominator is the calculated average of net assets plus net debt plus dividend creditor less net assets held for sale.

8. Store sizes exclude lobby and restaurant areas.

9. Based on average number of full-time equivalent employees in the UK, and revenue exclusive of VAT.

10. Excludes one-off gain from Pensions A-Day, with this one-off gain, ROCE was 13.6%.

11. Using a 'normalised' tax rate before start-up costs in the US and Tesco Direct and excluding the impact of foreign exchange in equity and our acquisition of a majority share of Dobbies.

12. Based on weighted average sales area and sales excluding property development.

13. Excluding stores in the US and Dobbies.

Abb. 4 Tesco Five Year Financial and Operating Summary
(Quelle: Tesco Annual Review 2008)

	2009	2010	2011
Revenue (GBP millions)	52557.40	57687.40	63582.50
Estimates	28	26	19
High	57442.00	63306.40	66453.40
Low	49517.50	52875.30	59655.00
Net Profit - Pre Exceptional (GBP millions)	2231.01	2489.60	2675.22
Estimates	15	15	12
High	2504.10	2769.70	2890.88
Low	2041.66	2308.01	1625.88
Net Profit - As Reported (GBP millions)	2259.88	2519.40	2758.12
Estimates	13	13	9
High	2504.10	2769.70	2880.00
Low	2098.18	2379.33	2642.00
Pre-Tax Profit - Pre Exceptional (GBP millions)	3071.49	3420.83	3810.72
Estimates	16	14	10
High	3474.59	3843.69	4021.29
Low	2816.08	3183.46	3613.07
Pre-Tax Profit - As Reported (GBP millions)	3156.64	3535.75	3835.92
Estimates	11	10	6
High	3474.59	3843.69	3983.00
Low	2868.43	3254.77	3757.00
EPS - As Reported (GBp)	28.90	32.32	35.26
Estimates	15	14	9
High	31.98	35.56	36.46
Low	26.49	29.72	33.73
DPS (GBp)	12.02	13.37	15.03
Estimates	28	26	14
High	13.08	14.43	16.30
Low	10.66	10.80	13.53
EBITDA (GBP millions)	4241.29	4699.37	5150.87
Estimates	18	17	13
High	4752.21	5224.59	5583.67
Low	4018.00	4331.00	4817.00
EBIT (GBP millions)	3072.34	3415.16	3749.80
Estimates	20	19	14
High	3565.38	3938.98	4019.33
Low	2857.00	3149.00	3517.00

Abb. 4 Tesco Brokers Forecasts 2009-2011
(Quelle: Reuters Preview 2008)

3 Die Unternehmung und ihre Umwelt

3.1 Der Unternehmungsbegriff

Für eine detaillierte Betrachtung und Analyse der strategischen Unternehmensführung und ihrer Erfolgsdeterminanten erscheint es sinnvoll, den zugrunde liegenden Unternehmungsbegriff zu klären. Der Begriff „Unternehmung“²¹ wird in der Betriebswirtschaft nicht einheitlich definiert und ausgesprochen vielfältig interpretiert. Da es nicht die Aufgabenstellung dieser Arbeit ist, eine systematische Übersicht über die diversen Ausprägungsformen des Unternehmungsbegriffes zu geben, werden in folge die beiden Ansätze - die *Unternehmung aus systemtheoretischer Sicht* und die *Unternehmung als quasi-öffentliche Institution* - dargelegt, auf welche sich die vorliegende Arbeit bezieht und stützt.

3.1.1 Die Unternehmung aus systemtheoretischer Sicht

Die wissenschaftlichen Grundlagen des betriebswirtschaftlichen Systemansatzes - die *allgemeine Systemtheorie*, die *Kybernetik*, die *Informationstheorie* und die *Theorie sozialer Systeme* – werden im Folgenden in einem, für das grundlegende Verständnis notwendigen Umfang dargelegt.

3.1.1.1 Die allgemeine Systemtheorie, die Kybernetik und die Informationstheorie als Grundlagen des betriebswirtschaftlichen Systemansatzes

Systema

(griech. von *syn* zusammen und *histemi* stellen):
*Ganzes, welches aus Teilen oder Gliedern besteht
 und Ergebnis einer Zusammenstellung ist*²²

By Systems I understand any numbers of men joined in one Interest, or one Business."

Thomas Hobbes, *Leviathan*, (1651)

²¹ Die Begriffe des Unternehmens und der Unternehmung werden im Folgenden synonym behandelt.

²² Vgl. Flechtner (1966), S. 228

"Zu einem System werden also Theile, und zwar mehrere erfordert. Diese müssen auseinander gesetzt, jedes für sich kenntlich, mit Absicht gestellt oder geordnet, und alle miteinander so verbunden seyn, dass sie gerade das der vorgesetzten Absicht gemässe Ganze ausmachen, und dieses muss, so gut es angeht oder so lange es die Absicht erfordert, fort dauern können, es sey dass es unverändert bleibe, oder seiner Absicht gemässe Veränderungen leide"

Johann Heinrich Lambert, Fragment einer Systematologie (1787)

Die Gesellschaft ist "nicht bloss eine Summe von Individuen, sondern das durch deren Verbindung gebildete System stellt eine spezifische Realität dar, die einen eigenen Charakter hat"

Emile Durkheim, Les règles de la méthode sociologique (1895)

"Unter System im allgemeinen versteht man die Zusammenstellung mehrerer ineinander eingreifender Mittel zur Erreichung eines Zwecks."

Constantin Gutberlet, Logik und Erkenntnistheorie (1898)

"Die Teile und Kräfte des sozialen Systems werden - wie diejenigen aller analogen Systeme - als in einem Zustand gegenseitiger Abhängigkeit begriffen. Sie interagieren."

Lawrence J. Henderson, Pareto's General Sociology (1935)

„Ein System ist etwas ist, das als Ganzes behandelt werden muss, weil jeder Teil zu jedem anderen Teil, den es umfasst, in einer signifikanten Weise - die Komponenten sind interdependente Variablen - in Beziehung steht.“

Chester Barnard, The Functions of the Executive (1938)

Abb. 5 Ausgewählte Definitionen des Systembegriffes (Quelle: Eigene Darstellung)

Aufbauend auf der Ganzheitslehre²³ und der organismischen Biologie²⁴ - welche eine umfassende und ganzheitliche Betrachtungsweise als Grundvoraussetzung zur Erklärung organischen Lebens betrachtet – entwickelte sich Mitte des 20. Jahrhunderts das Bestreben, die grundlegenden strukturellen Zusammenhänge und Verhaltensweisen jeglichen Systems erklären zu können. Ziel der Ganzheitslehre war es, die strukturellen Zusammenhänge eines Objektes nicht durch isolierte oder isolierende Beobachtung, sondern durch Betrachtung in ihrer natürlichen und intakten Form vollständig und

²³ Vgl. Müller-Merbach (1992), S.853ff

²⁴ Vgl. Grochla (1970), S.4ff

richtig erklärbar zu machen. Die Richtlinien für eine solche Analyse wurden von HOPKINS wie folgt definiert:

- “The whole should be the main focus of analysis, with the parts receiving secondary attention.
- Integration is the key variable in wholeness analysis. It is defined as the interrelatedness of the many parts within the whole.
- Possible modifications in each part should be weighed in relation to possible effects on every other part.
- Each part has some role to perform so that the whole can accomplish its purpose
- The nature of the part and its functions is determined by its position in the whole
- All analysis starts with the existence of the whole. The parts and their interrelationships should then evolve to best suit the purpose of the whole.”²⁵

Die Entwicklung der Allgemeinen Systemtheorie - begründet vom Biologen BERTALANFFY - stellt den Versuch dar, eine möglichst einheitliche, generalisierende, theoretische Erklärungsstruktur²⁶ für die Eigenschaften, Handlungsweisen und Wirkungszusammenhänge eines zu betrachtenden Systems zu schaffen. BERTALANFFY definiert ein System als *eine Menge von Elementen, zwischen denen Wechselbeziehungen bestehen*²⁷, wobei unter einem System gleichermaßen ein Lebewesen, eine Maschine oder aber auch eine Unternehmung verstanden werden kann, da zwischen den Arten der Elemente in der Allgemeinen Systemtheorie nicht unterschieden wird .

Ausgehend von dieser Formulierung dieser allgemein gültigen Prinzipien und Gesetzmäßigkeiten, - die grundsätzlich für alle Systeme gelten, „gleichgültig welcher Art die sie zusammensetzenden Elemente und die zwischen diesen Elementen bestehenden Beziehungen der ‚Kräfte‘ sind“²⁸ - lassen sich die folgenden Grundsätze festhalten:

- das Bestehen einer inneren *Systemdifferenzierung*. Man unterscheidet hier zwischen *Elementen* – unter welchen „jener einzelne Teil, den man nicht weiter aufteilen kann bzw. will, die kleinste uns interessierende Einheit im System“²⁹ bzw. „die Komponenten eines Systems, also das was im wechselseitigen Zusammenwirken ein System konstituiert“³⁰ verstanden wird und der *Ganzheit*.

²⁵ Hopkins (1937), S.36ff

²⁶ Vgl. Bertalanffy (1956), S.1

²⁷ Vgl. Bertalanffy (1972), S.8

²⁸ Bertalanffy (1975), S. 542

²⁹ Ulrich, H. (1970), S. 107

³⁰ Ruegg-Stürm (2005), S. 66 ,

- das Bestehen einer *System-Umwelt Differenzierung*, die es erlaubt, ein System von seiner Umwelt zu unterscheiden. Diese Unterscheidbarkeit impliziert, dass es Grenzen zwischen System und Umwelt gibt.³¹
- das Merkmal der *Ordnung* – d.h. die Elemente sind in der Ganzheit nicht irgendwie und unbestimmbar vorhanden, sondern es besteht ein Anordnungsmuster, das System ist strukturiert bzw. organisiert. Dies bedeutet, dass zwischen den Elementen Beziehungen – welche als Konnektivität³², Interaktivität oder aber auch Interdependenz³³ betrachtet werden können - bestehen³⁴.
- das Bestehen von zwei grundsätzlichen Arten von Systemen: *geschlossene* Systeme, welche weder mit ihren Umwelten interagieren, noch von ihnen beeinflusst werden und *offene Systeme*, welche kontinuierlich mit ihren Umwelten interagieren und in die weitere Elemente von außen eintreten bzw. aus denen Elemente nach außen dringen können.³⁵
- die Eigenschaften der Elemente des Systems, sowie die Art und die Anzahl der Beziehungen untereinander bzw. zu den Umwelten erklären die unterschiedlichen Charakteristika, Handlungsweisen und Wirkungszusammenhänge eines jeweiligen Systems.³⁶
- ein System behält seine *Identität* auch bei kontinuierlich veränderlichen Systemzuständen bei und bleibt als System wahrnehmbar.³⁷
- die laufende *Anpassung der systembildenden Parameter* bildet die Grundlage für das Erreichen eines angestrebten Endzustandes eines Systems.³⁸

Die Allgemeine Systemtheorie stellt demnach die Grundlage für die ganzheitliche Analyse der Abläufe und der inneren bzw. äußeren Wirkungszusammenhänge in einem System dar. „Einen praktischen Anwendungsbezug, vor allem in Zusammenhang mit Managementproblemen, bringt erst die Verbindung mit der (auf WIENER zurückgehenden; Anm.) Kybernetik³⁹“, deren wesentlichste Erkenntnisse sie sich zu Eigen gemacht hat. Die Kybernetik ist die Wissenschaft von der Steuerung und Regelung, das heißt der zielgerichteten Beeinflussung von Systemen, sowie der

³¹ Vgl. Ruegg-Stürm (2005), S. 66f

³² Beer (1962), S. 24

³³ Vgl. Luhmann (1964), S. 23 und Ackoff (1961), S. 28

³⁴ Vgl. Ulrich, H. (1970), S. 105

³⁵ Vgl. Bertalanffy (1975), S. 548

³⁶ Vgl. Baetge (1977), S. 510

³⁷ Vgl. Rapoport (1985), S. 147ff

³⁸ Vgl. Bertalanffy (1956), S. 3f

³⁹ Staehle (1999), S.41

Informationsverarbeitungsprozesse und deren Automatisierung, die das Wesentliche der Steuerungs- und Regelungsvorgänge ausmachen. Sie ist auf beliebige Systeme anwendbar und dient dazu, die Gesetzmäßigkeiten von Steuerungs- und Regelungsvorgängen sowie informationsverarbeitenden Prozessen in Natur und Technik zu erkennen und diese dann bewusst einzusetzen.⁴⁰ Die Steuerung *dynamischer Systeme*, „die ihre innere Struktur und ihr Verhalten aufgrund unterschiedlicher Umweltbedingungen zu ändern in der Lage und somit anpassungsfähig sind“⁴¹, werden durch die Befähigung charakterisiert, dass ihre Systemelemente Informationen wahrnehmen und verarbeiten können und dass es zwischen diesen Systemelementen einen Informationsaustausch gibt. Sie sind aufgrund ihrer Fähigkeit der zeitgerechten Wahrnehmung und zutreffenden Interpretation von Informationen über Umweltveränderungen, die zu Störungen des Gleichgewichts bzw. der Abläufe im System führen können, sowie durch Prozesse der Regelung, der Steuerung bzw. der Adaption in der Lage, solchen störenden Einflüssen entgegenzuwirken und so die Überlebensfähigkeit des Systems aufrechtzuerhalten.⁴²

Die Unternehmung als System setzt sich in BEER'S „Modell lebensfähiger Systeme“ (Viable Systems Model – VSM) in Analogie zum menschlichen Zentralnervensystem und aufbauend auf dem Gesetz der erforderlichen Varietät nach ASHBY (welches besagt, dass ein System mit einer bestimmten Komplexität - messbar mit seiner Varietät, i.e. der Anzahl aller möglichen Zustände des Systems - nur mithilfe eines ebenso komplexen Systems unter Kontrolle gebracht werden kann) aus fünf generischen Subsystemen der Lenkung zusammen⁴³:

- System 1: die weitgehend autonome operative Geschäftseinheit als die Basiseinheit jedes sozio-technischen Systems
- System 2: Kontroll- und Abstimmungsmechanismen der Basiseinheiten. Die zentrale Aufgabe des Systems 2 liegt, aus der Perspektive des Gesamtsystems, in der Kontrolle und Abstimmung des jeweiligen Systems 1, da es aufgrund quasi-konkurrierender Verhaltensweisen innerhalb der Systeme 1 zu Kooperationsschwierigkeiten kommen kann, aber aus der Sicht des Gesamtsystems ein gewisses Grundmaß an Kohäsion wünschenswert ist. Es fungiert als Bindeglied zwischen den mit Lenkungsaufgaben betreuten Subsystemen 3, 4 und 5 sowie den operativen Systemen 1

⁴⁰ Vgl. dazu Wiener (1948), o.S.

⁴¹ Lindemann (1983), S. 907

⁴² Vgl. Baetge (1977), S. 511

⁴³ Vgl. dazu Beer (1994), o.S.

- System 3: Operatives Management, welches die operative Leitung der Systeme 1 in ihrer Gesamtheit bezeichnet. Es hat die Zielsetzung Synergien zwischen den einzelnen das operative Geschäft betreibenden Subsystemen 1 zu realisieren, und durch die Wahrung des Zusammenhalts der einzelnen Teileinheiten zur Erreichung eines internen Gleichgewichts beizutragen⁴⁴
- System 4: Strategisches Management, welches den Bereich zur strategischen Weiterentwicklung eines Unternehmens darstellt⁴⁵ und für die System-Umwelt Abstimmung zur Erreichung eines externen Gleichgewichts verantwortlich zeichnet
- System 5: Normatives Management, welches sich mit den „generellen Zielen der Unternehmung, mit Prinzipien, Normen und Spielregeln, die darauf ausgerichtet sind, die Lebens- und Entwicklungsfähigkeit der Unternehmung zu ermöglichen“⁴⁶ befasst.

Die effektive Lenkung eines Systems - der Unternehmung - in einer Umwelt, die von Dynamik, Komplexität und Diskontinuität geprägt ist, ist daher von ihrer Fähigkeit abhängig, sich proaktiv mit ihrer Umwelt auseinanderzusetzen und entsprechende interne und externe Lenkungs- und Kommunikationsprozesse zu entwickeln und anzuwenden. Die Abläufe, Inhalte und Ausprägungen dieser Kommunikations- und Informationsbeziehungen innerhalb dynamischer Systeme werden in der von SHANNON und WEAVER geprägten Informationstheorie⁴⁷ präzisiert, ebenso wie deren Rolle für die effektive Unternehmensführung hervorgehoben wird.

⁴⁴ Vgl. Beer (1979), S. 203,

⁴⁵ Vgl. Beer (1979), S. 227

⁴⁶ Bleicher (2004), S. 80

⁴⁷ Vgl. dazu Shannon/Weaver (1949), o.S.

3.1.1.2 Der betriebswirtschaftliche Systemansatz

Aufbauend auf diesen grundlegenden Orientierungen systemtheoretischen, kybernetischen und informationstheoretischen Gedankengutes entwickelte sich ein Forschungsansatz, den man als betriebswirtschaftlichen Systemansatz bezeichnen kann.

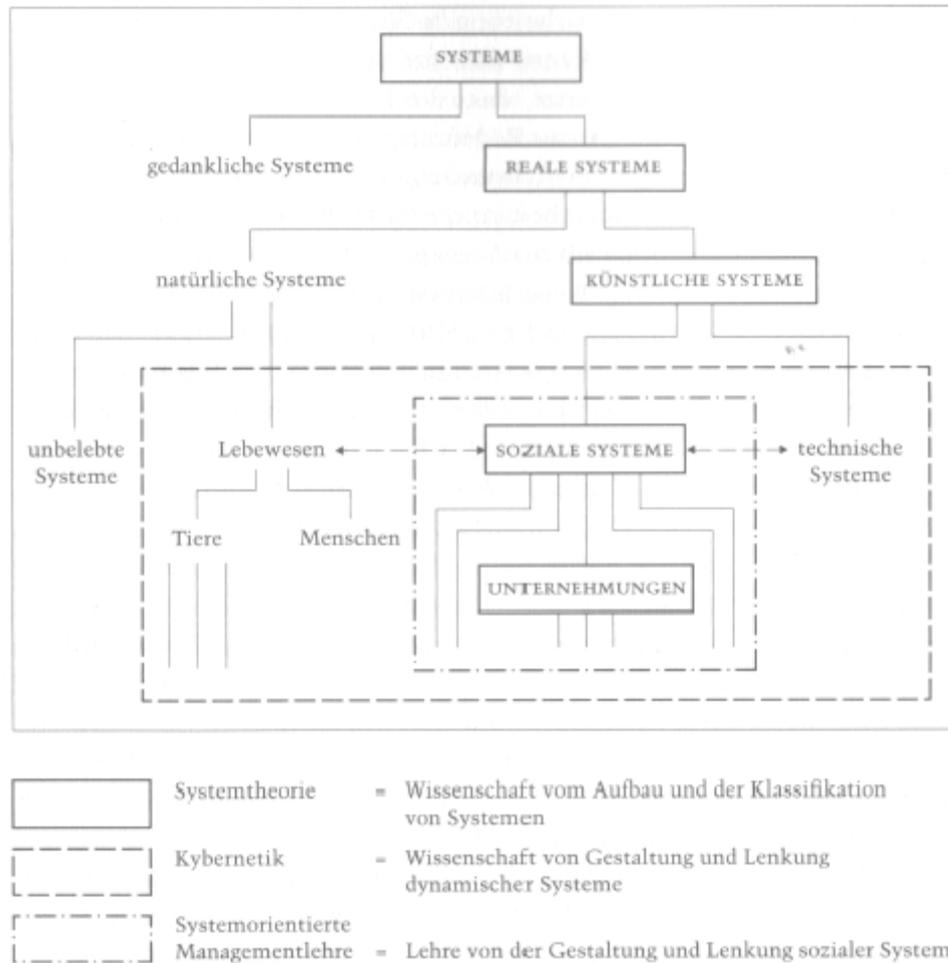


Abb. 7 Systemtheorie, Kybernetik und Managementlehre (Quelle: Ulrich, 1975, S.166)

Unternehmungen „werden systemtheoretisch als *offene Systeme* beschrieben, (...) die Inputs aus der Umwelt beziehen, die sie in Outputs transformieren, die ihrerseits funktional für andere Subsysteme oder Umweltsysteme sind und damit zu deren Zielerreichung beitragen“⁴⁹. Dieses System wird durch die Wahrnehmung und Interpretation von Informationen, sowie darauf aufbauenden Steuerungsprozessen zu

⁴⁹ Staehle (1999), S. 416

einem sich *selbst regulierenden, adaptiven System*, welches den gewünschten Gleichgewichtsfließzustand aufrechterhalten kann.⁵⁰

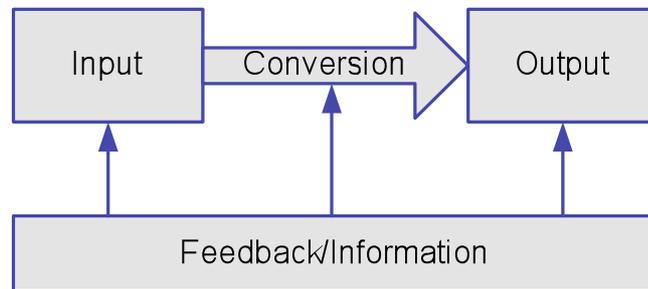


Abb. 8 Offenes, adaptives System (Quelle: Eigene Darstellung)

Unternehmungen sind aus Sicht der Forschung des Tavistock Institute of Human Relations *offene, sozio-technische Systeme*⁵¹, die aus einem sozialen Teilsystem (Arbeitsgruppe mit einzelnen Arbeitern) sowie einem technischen Teilsystem (Maschinen; Einrichtungen; Geräten usw.) bestehen, wobei Technik und Mensch wechselseitig bedingt sind. Im Hinblick auf eine Optimierung des Systems müssen technisches und soziales Subsystem gleichzeitig und gleichgewichtig analysiert werden, um dieses System durch konstante Interaktion mit der Umwelt und daraus resultierender Adaption im Fließgleichgewicht zu halten.

Aufbauend auf diesen Überlegungen und den Arbeiten von BEER, der die Frage der Steuerung und Regelung von Systemen auf Industrieunternehmen übertrug und somit system- und informationstheoretisches, sowie kybernetisches Gedankengut zum Gegenstand der Unternehmensführung machte⁵², definiert H. ULRICH die Unternehmung als „*offenes, komplexes, dynamisches, zweck- und zielorientiertes, marktgerichtetes und marktabhängiges, teilweise autonomes, strukturiertes, kommunikatives, produktives soziales System*“⁵³, welches in eine dynamische, komplexe, von Diskontinuität geprägte gesellschaftliche Umwelt eingebettet ist. Unter System versteht H. ULRICH, aufbauend auf den Annahmen FLECHTNER's zur Kybernetik⁵⁴, „eine

⁵⁰ Vgl. Stapleton (2003a), S. 33

⁵¹ Vgl. Pugh/Hickson (1996), S. 178ff und Vgl. dazu Trist/Bamforth (1951), o.S. und Emery/Trist (1965), o.S.

⁵² Vgl. dazu Beer (1959), o.S.

⁵³ Ulrich, H. (1968), S.153

⁵⁴ Vgl. Flechtner (1966), S. 353

geordnete Gesamtheit von Elementen, zwischen denen irgendwelche Beziehungen bestehen oder hergestellt werden können“⁵⁵.

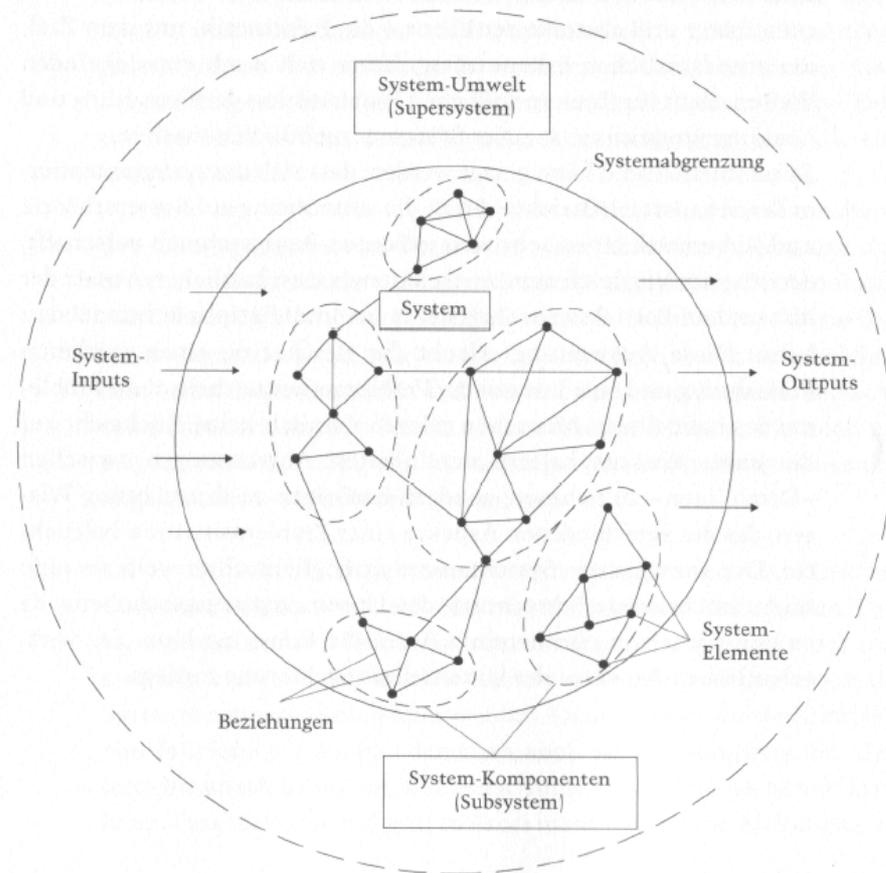


Abb. 9 Beziehungsgeflecht System – Subsysteme – Umwelt,
(Quelle: Ulrich, 1979, S.266)

3.1.1.3 Das System „Unternehmung“

Das System „Unternehmung“ charakterisiert sich zusammenfassend aus theoretischer Sicht daher durch die folgenden Eigenschaften:

- die Unternehmung definiert sich durch ihre Leitdifferenz System/Umwelt⁵⁷ und ihre innere Systemdifferenzierung, „die nichts anders als die Wiederholung der Differenz von System und Umwelt innerhalb von Systemen“⁵⁸ ist, und steht in konstitutiver, dauernder Interaktion mit ihrer Umwelt. „Diese Interaktionen beinhalten über materielle Verknüpfungen hinaus auch soziale und kulturelle

⁵⁵ Ulrich, H. (1970), S. 105

⁵⁷ Vgl. Luhman, (1996), S. 35

⁵⁸ Luhman (1996), S. 22

Wechselbeziehungen⁵⁹ und “stets wirken an allen Effekten System und Umwelt zusammen [...] – daher ist zu klären warum und wie Ursächlichkeit auf System und Umwelt verteilt wird.“⁶⁰ (*offenes System*)

- die Unternehmung stellt „einen Sinnzusammenhang, der sich durch aufeinanderbezogene Selektion bildet und sich dadurch von seiner Umwelt abgrenzt“⁶¹ dar und wird durch seine Handlungen und seine Kommunikation bestimmt⁶². Sie erfüllt aufgrund der Tatsache, dass sie Bestandteil der Gesellschaft ist, sozioökonomische Funktionen und da sie selbst aus Individuen, Gruppen und Sub-Systemen - welche die Handlungen und die Kommunikation des Systems bestimmen - besteht, bildet die Unternehmung selbst eine Gesellschaft (*soziales System*). Als soziales System muss jede Unternehmung vier Grundfunktionen (AGIL-Schema)⁶³ erfüllen, um ihre Überlebensfähigkeit zu sichern:
 1. *Adaption*: Umweltorientierung zur Sicherung des Ressourcenzuganges unter Erhaltung der Systemeigenständigkeit
 2. *Goal Attainment*: Zielsetzung und Zielerreichung
 3. *Integration*: Bewahrung der internen Handlungskonsistenz durch Integration und Kontrolle der Handlungsaktivitäten der Subsysteme des Systems
 4. *Latency*: Aufbau und Erhaltung der Normen und Werte, sowie der Motivation der Mitglieder des Systems⁶⁴.
- die Unternehmung besteht aus sozialen und technischen Teilsystemen, zwischen denen Interdependenz besteht (*sozio-technisches System*)
- die Unternehmung unterliegt ständigen Zustandsänderungen, um das gewünschte Fließgleichgewicht aufrecht zu erhalten (*dynamisches System*)
- die Unternehmung ist aus einer Vielzahl von Subsystemen und Elementen aufgebaut, die in unterschiedlichsten Wechselbeziehungen – welche ständigen Veränderungen unterworfen sind – zueinander stehen. Diese Beziehungen und Interaktionen sind „aufgrund eines gewissen Eigenverhaltens der Systemelemente und verschiedener Rückkoppelungen“⁶⁵ nur begrenzt

⁵⁹ Macharzina (2003), S. 70

⁶⁰ Luhman (1996), S. 40

⁶¹ Peter (2002), S. 97

⁶² Vgl. dazu Parsons (1951), o.S. und Luhmann (1996), o.S.

⁶³ Vgl. dazu Parsons (1951), o.S.

⁶⁴ Staehle (1990), S. 46

⁶⁵ Ruegg-Stürm (2005), S. 66

vorhersehbar (*komplexes System*). Diese Komplexität bedingt die Notwendigkeit leistungsfähiger Komplexitätsreduktionsmechanismen.

- die Wahrnehmung und Verarbeitung der Komplexität hängt in zentraler Weise vom Kontext ab, innerhalb dessen das Beobachtete interpretiert wird. Diese Interpretation ist daher mit einer kontingenten Selektionsleistung verbunden, weshalb die Unternehmung, ihre Aufgaben und ihre Problemlagen je nach Kontext und Perspektive interpretiert werden können. Daraus ergeben sich „unterschiedliche Problemstellungen und Arbeitsschwerpunkte unternehmerischer Tätigkeit“⁶⁶. Die Unternehmung verfügt über „kognitive Strukturen, über die sie sich eine Vorstellung über die Umwelt aufbaut und ihre Stakeholder zufrieden stellt“⁶⁷. Als kognitives System sichert sich die Unternehmung Wettbewerbsvorteile dadurch, „dass sie im Vergleich zu ihren Konkurrenten Kernkompetenzen auf eine differenzielle Weise erwirbt, weiterentwickelt und in ihren Geschäftseinheiten nutzt“⁶⁸ (*kognitives System*)
- die Unternehmung als offenes System unterliegt ständig systemexternen und systeminternen Einflüssen und zwischen dem System und seiner Umwelt entsteht eine „koevolutionäre“⁶⁹ Kopplung – eine wechselseitige Beeinflussung der Entwicklung im Laufe der Evolution (*koevolutionäres System*)
- die zielorientierte Handlungsmöglichkeit einer Unternehmung ist von ihrer komplexitätsreduzierenden Struktur bzw. Ordnung abhängig. Die das Verhalten der Systemelemente strukturierenden Einflussmomente und ordnenden Kräfte (explizit und implizit) sind für die Lebensfähigkeit der Unternehmung als komplexes System von entscheidender Bedeutung und begründen die Notwendigkeit von Führung. Diese steuernden Ordnungsmuster werden auch als Organisation⁷⁰ bezeichnet und bestehen aus unterschiedlichen Subsystemen (*strukturiertes System*)
- die Unternehmung sendet, empfängt, speichert, verarbeitet und gibt Informationen und Nachrichten weiter, durch die das eigene bzw. das Verhalten der Umwelten beeinflusst werden⁷¹ (*kommunikatives System*)
- die Unternehmung erfüllt Funktionen im Interesse ihrer Systemumwelt (*zweckorientiertes System*), welche sie unter Ausschöpfung ihres

⁶⁶ Ruegg-Stürm (2005), S. 66

⁶⁷ Hinterhuber (2004), S.10

⁶⁸ Hinterhuber (2004), S.10

⁶⁹ Vgl. Kirsch/Grebenc (1986), S. 33ff

⁷⁰ der Begriff der Organisation wird hier instrumental – als Mittel zur Erreichung der Unternehmensziele - verstanden

⁷¹ Vgl. Ulrich, H. (1968), S. 257

Ermessensspielraumes im Rahmen einer koevolutionären Entwicklung durch eigene, selbstbestimmte Verhaltensweisen ausübt⁷² (*zielorientiertes System*)

- die von der Unternehmung verfolgten Ziele sind laufend zu konkretisieren und situationsgerecht zu wählen⁷³ (*zielsuchendes System*)
- die Unternehmung ist als produktiv einzustufen, wenn sie ihre wirtschaftliche Grundfunktion, „welche den spezifischen Charakter des System Unternehmung ausmacht“, nämlich die entgeltliche Erstellung von Gütern und Dienstleistungen, für ihre Umwelten wahrnimmt⁷⁴ (*produktives System*)

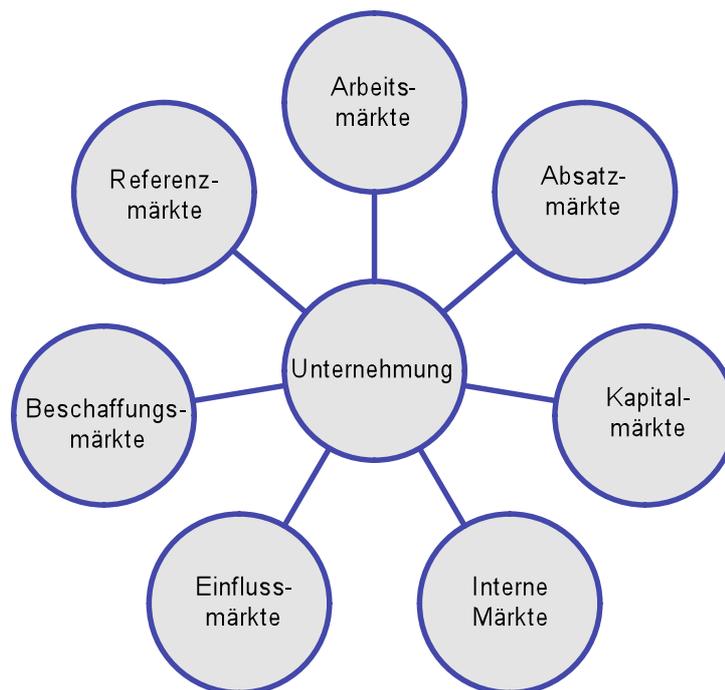


Abb. 10 Relevante Märkte der Unternehmung nach Christopher et al. , 1991 (Quelle: Eigene Darstellung)

- die Unternehmung richtet sich nach den, für sie relevanten Märkten⁷⁵ aus. Aufgrund dieser Marktausrichtung entsteht eine Marktabhängigkeit, da zukünftige Zielerreichungen weitgehend vom Markt bestimmt werden⁷⁶ (*marktgerichtetes und marktabhängiges System*)

⁷² Vgl. Ulrich, H. (1968), S. 114

⁷³ Vgl. Rühli (1996), S. 59

⁷⁴ Vgl. Ulrich/Fluri (1995), S. 94

⁷⁵ Vgl. dazu Christopher et al. (1991), o.S.

⁷⁶ Vgl. Krulis-Randa (1990), S. 17

3.1.2 Die Unternehmung als quasi-öffentliche Institution

Neben der systemtheoretischen Sicht der Unternehmung stellt die Betrachtung der *Unternehmung als quasi-öffentliche Institution* den zweiten Bezugsrahmen der Arbeit dar. Diese Sichtweise wurde durch die Überlegungen von BERLE/MEANS⁸² begründet, welche die Frage aufwarfen, welchen Interessen „quasi-public corporations“ Rechnung tragen sollten. Diese Grundidee wurde von P. ULRICH in seiner Arbeit „Die Großunternehmung als quasi-öffentliche Unternehmung“⁸³ aufgegriffen und weiterentwickelt. Die Unternehmung wird hier „aus ihrem Verhältnis zur gesamten gesellschaftlichen Umwelt und nicht allein aus ihren Eigentumsverhältnissen“⁸⁴ verstanden. Aufgrund der öffentlichen Exponiertheit von Unternehmungen, der Tatsache, dass ihre Tätigkeiten ihre Umwelten und andere Systeme berühren und beeinflussen sowie des Faktums, dass Unternehmungen auch selbst durch Verhalten und Handlungsweisen anderer Systeme und deren Elemente beeinflusst werden, kann davon ausgegangen werden, dass nicht nur die Eigentümer ein berechtigtes Interesse an der Unternehmung haben und diese zu beeinflussen versuchen, sondern weit mehr unterschiedliche Gruppen Ansprüche an die Unternehmung stellen und versuchen diese auch durchzusetzen⁸⁵ - denn „erst mit dem Übergang von einer monistisch-anteilseignerorientierten hin zu einer quasi-öffentlichen, interessenspluralistisch ausgerichteten Wertschöpfungseinheit können große Unternehmungen ihre Legitimation bewahren“⁸⁶. Eng verbunden mit dieser Sichtweise ist der Ansatz, die Unternehmung als eine Koalition von verschiedenen systeminternen und systemexternen Anspruchsgruppen anzusehen, welche Leistungen für das System erbringen und im Gegenzug Ansprüche an dieses System stellen.⁸⁷

These 1: Die Unternehmung ist ein offenes, sozio-technisches, soziales, dynamisches, komplexes, kognitives, koevolutionäres, strukturiertes, kommunikatives, zweckorientiertes, zielorientiertes, zielsuchendes, produktives, marktgerichtetes und marktabhängiges System. Sie ist als eine Koalition von verschiedenen systeminternen und systemexternen Anspruchsgruppen anzusehen, welche Leistungen für das System erbringen und im Gegenzug Ansprüche an dieses System stellen.

⁸² Vgl. Berle/Means (1932), S. 333ff

⁸³ Vgl. dazu Ulrich (1977), o.S.

⁸⁴ Vgl. Ulrich/Fluri (1995), S. 60

⁸⁵ Vgl. Ulrich, P. (1977), S. 170ff

⁸⁶ Madrian (1998), S.129

⁸⁷ Vgl. dazu Barnard (1938), o.S.; Cyert/March (1963), o.S.; Mintzberg (1983), o.S.

3.2 Der Umweltbegriff

Die Frage, in welcher Form das System „Unternehmung“ in seine Umwelt(en) eingebettet ist und mit welchen Elementen dieser Umwelt(en) es in welchen Beziehungen steht, ist für diese Arbeit von großer Bedeutung. Umsomehr da aus der systemtheoretischen Betrachtungsweise der Unternehmung heraus, die Umwelt als zu berücksichtigendes Variablensystem in die Analyse-, Planungs- Entscheidungs- und Handlungsprozesse der Unternehmensführung mit einzubeziehen ist. Es ist daher klärungsbedürftig, was unter Umwelt zu verstehen ist und wie sie komplexitätsreduzierend dargestellt werden kann. Ausgehend von der Annahme, dass jedes System formal eine Identität bildet und dass die Unternehmung ein System ist, gehört alles, was aufgrund der Leitdifferenz System/Umwelt⁸⁸ außerhalb dieses Systems liegt, zur Umwelt.⁸⁹ Dabei lassen sich drei Grundausrichtungen der Umweltbetrachtung erkennen:

- *die dimensionale Umweltbetrachtung*
- *das Schichtenmodell der Umwelt und darauf aufbauend*
- *die institutionale Umweltbetrachtung*

3.2.1 Die dimensionale Umweltbetrachtung

Aus der dimensionalen Umweltbetrachtung kann man zwischen drei konstitutiven Umweltelementen unterscheiden⁹⁰:

- die *interne Umwelt*, welche die Elemente des sozio-technischen Systems „Unternehmung“ – Mitarbeiter, Management, Eigentümer bzw. Aktionäre, Produktionsmittel, Produktionseinrichtungen, u.ä. – in sich vereint und die aus Sicht der Unternehmensführung koordiniert und kontrolliert werden kann⁹¹.
- die *Aufgabenumwelt* beschreibt all jene Personen, Gruppen und Institutionen mit denen das Unternehmen direkt interagiert wie z. B. Kunden, Lieferanten, Fremdkapitalgeber, Wettbewerber, Interessensgruppen oder Gewerkschaften. Die Aufgabenumwelt kann nicht kontrolliert oder koordiniert, wohl aber beeinflusst werden⁹².

⁸⁸ Vgl. Luhman (1996), S. 35

⁸⁹ Vgl. Hunziker (1980), S. 11

⁹⁰ Vgl. Stapleton (2003b), S. 8

⁹¹ Vgl. Stapleton (2003b), S. 8

⁹² Vgl. Stapleton (2003b), S. 8

- die *allgemeine Umwelt* bezieht sich auf Einflussfaktoren, die nicht kontrolliert und nur sehr schwer beeinflusst werden können. Diese Umwelt wird gemeinhin in soziale, technologische, ökonomische, ökologische und politisch-rechtliche Faktoren (STEER) unterteilt⁹³, die einen mittelbaren Einfluss auf die Unternehmung haben und auf die sie mit Adaption reagiert.⁹⁴

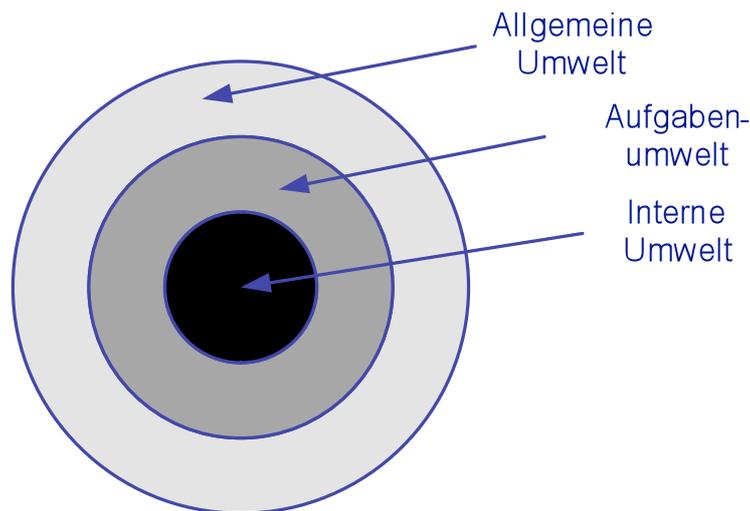


Abb. 11 Die drei Dimensionen der Umwelt (Quelle: Eigene Darstellung)

3.2.2 Das Schichtenmodell der Umwelt

Das Schichtenmodell der Umwelt⁹⁵ unterscheidet zwischen

- *Mitgliedern des Systems*, die „eine bewusste und von der Rechtsordnung sanktionierte Teilnahme- oder Kontaktentscheidungen treffen und eine formale Rolle in der Organisation erfüllen“⁹⁶. Die Anwendung dieser Kriterien und die Grenzziehung zwischen Mitgliedern und Teilnehmern ist aufgrund der tiefgreifenden Veränderungen der Wettbewerbsbedingungen und der Unternehmensstrukturen in der heutigen Unternehmenslandschaft nicht mehr so eindeutig möglich⁹⁷.

⁹³ Vgl. Fahey/Narayanan (1986), S.28ff

⁹⁴ Vgl. Stapleton (2003b), S. 8

⁹⁵ Vgl. Kirsch (1971), S. 30ff

⁹⁶ Kirsch (1971), S. 32

⁹⁷ Vgl. Kieser/Kubicek (1992), S. 10ff

- *Teilnehmern*, welche als „alle Aktoren, die mit der betrachteten Organisation Transaktionsbeziehungen aufrechterhalten“⁹⁸ bezeichnet werden und daher auch die Mitglieder der Unternehmung - die so genannten internen Teilnehmer⁹⁹ - in sich vereinen. Zwischen Mitgliedern und Teilnehmern der Unternehmung bestehen rege, strukturierte und in der Regel dauerhafte Wechselbeziehungen.
- *Potentiellen Teilnehmern*, die im Gegensatz zu den Teilnehmern keine oder keine regelmäßigen Beziehungen zu Systemmitgliedern unterhalten, aber grundsätzlich als mögliche Teilnehmer in Betracht gezogen werden können und müssen
- und der *restlichen Umwelt*, welche keinen substantiellen Beziehungen zu dem System hat und der die Voraussetzungen für eine Teilnehmerschaft am System fehlen¹⁰⁰

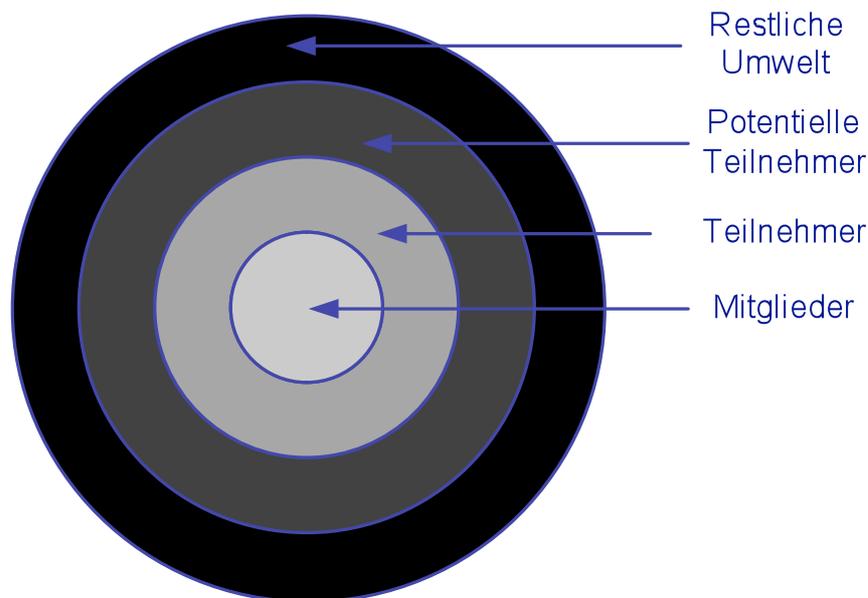


Abb. 12 Schichtenmodell der Umwelt in Anlehnung an Kirsch (Quelle: Eigene Darstellung)

3.2.3 Die institutionale Umweltbetrachtung

Für die institutionale Umweltbetrachtung besteht die Umwelt der Unternehmung aus Institutionen und Gruppen von Individuen wie z.B. Aktionären, Managern, Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, Fremdkapitalgebern, Interessenvertretungen,

⁹⁸ Kirsch (1994), S. 140

⁹⁹ Vgl. Kirsch (1994), S. 140

¹⁰⁰ Vgl. Kirsch (1971), S. 32

Gemeinden, staatlichen Instanzen, u.a. und deren Zielsetzungen¹⁰¹. Die Umwelt setzt sich aus „nach eigenen Zielen strebenden Wesen“¹⁰² zusammen.

Ausgangspunkt für diese Betrachtungsweise bildet die, von BARNARD¹⁰³ geprägte Vorstellung der Unternehmung als einer Koalition aller an ihr partizipierenden Gruppen und seine Überlegungen über die Teilnahmeentscheidungen von Organisationsteilnehmern aufgrund der vom System angebotenen Anreize. Diese Grundgedanken wurden von CYERT und MARCH aufgegriffen. Die von ihnen entwickelte Koalitionstheorie der Unternehmung, welche diese als Koalition aller an ihr partizipierenden Personen, Personengruppen und Institutionen begreift, stellt die Grundlage für die institutionale Umweltbetrachtung dar: „Let us view the organization as a coalition. It is a coalition of individuals, some of them organized in subcoalitions. In a business coalition members include managers, workers stockholders, suppliers, customers, lawyers, tax collectors, regulatory agencies, and so on“¹⁰⁴. Diese Koalitionsteilnehmer erbringen Beiträge für das System und stellen dafür ihrerseits Ansprüche – weshalb sie auch als Anspruchsgruppen bezeichnet werden - an das System. Diese Koalitionsteilnehmer können in systemexterne und systeminterne Anspruchsgruppen (siehe Abb. 36) unterteilt werden.

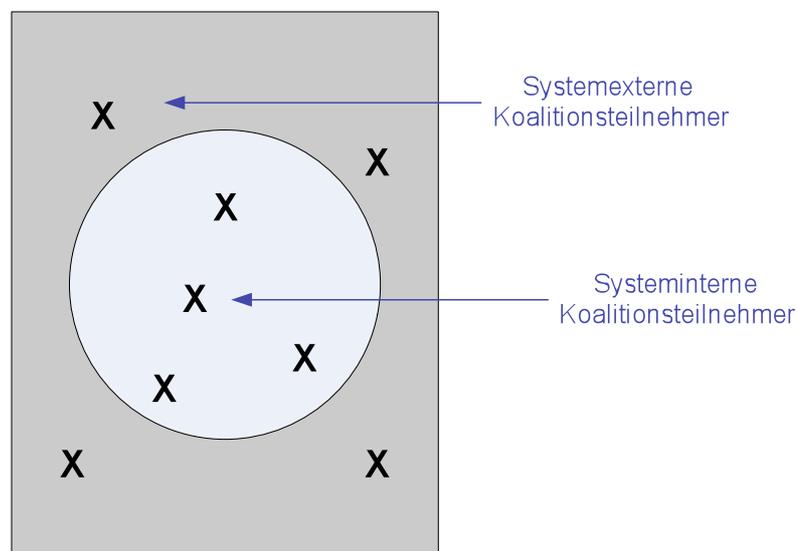


Abb. 13 Systemexterne und systeminterne Koalitionsteilnehmer (Quelle: Eigene Darstellung)

¹⁰¹ Vgl. Ulrich, H. (1987), S. 67

¹⁰² Ulrich/Probst (1988), S. 54

¹⁰³ Vgl. dazu Barnard (1938), o.S.

¹⁰⁴ Cyert/March (1963), S. 27

Neben der Koalitionstheorie stellt die ebenfalls auf BARNARD's Überlegungen zurückgehende und von MARCH und SIMON¹⁰⁵ aufgegriffene und ausgebauten Anreiz-Beitrag-Theorie die zweite Grundlage für die institutionale Umweltbetrachtung dar. Sie geht der Frage nach, warum Individuen oder Gruppen sich an Organisationen¹⁰⁶ produktiv beteiligen und begreift die Organisation als System interdependenter Handlungen der Organisationsteilnehmer.

Diese produktive Teilnahme erfolgt durch koordinierte *Beiträge* zur Bestandssicherung bzw. zur Zielerreichung der Unternehmung, für die Gegenleistungen in Form von *Anreizen* erhalten werden. Individuen oder Gruppen haben Werte und Ziele, die sie über ihre Mitwirkung am Organisationsgeschehen stärken bzw. erreichen wollen und sie leisten die dafür erforderlichen Beiträge so lange, wie dies unmittelbar oder mittelbar die eigene Zielerreichung fördert.¹⁰⁷ Die unterstellte rationale Abwägung von erbrachter Leistung und erhaltenem Anreiz, stellt die Basis für die Entscheidung über die (weitere) Teilnahme an der Koalition dar.¹⁰⁸

Es besteht also zwischen den Beiträgen der Unternehmungssteilnehmer und den, von der Unternehmung dafür gebotenen bzw. geleisteten Anreizen ein Verhältnis der Interdependenz. Die Unternehmung befindet sich im *organisationalen Gleichgewicht*, wenn die von der Transformation der Beiträge gewonnen und den Teilnehmern zur Verfügung gestellten Anreize gerade ausreichen, eine fortdauernde, ausreichende Beitragsleistung der Teilnehmer zu gewährleisten.¹⁰⁹

Diese Gleichgewichtserhaltung und die daraus resultierende Aufrechterhaltung der bestehenden Koalition bzw. Schaffung der Voraussetzungen für die Bildung zukünftiger, nutzenstiftender Koalitionen stellt daher, neben der Berücksichtigung der STEEP-Einflussfaktoren der allgemeinen Umwelt und der Beeinflussung der Aufgabenumwelt aus Sicht der Arbeit, eine der zentralen Aufgaben der strategischen Unternehmensführung aus theoretischer Sicht dar.

¹⁰⁵ Vgl. dazu March/Simon (1958), o.S.

¹⁰⁶ Die allgemeinen Überlegungen Organisationen betreffend, können auch auf die Organisation Unternehmung angewandt werden.

¹⁰⁷ Vgl. Schierenbeck (1989), S. 57

¹⁰⁸ Vgl. March/Simon (1958), S. 86

¹⁰⁹ Vgl. March/Simon (1958), S. 83

3.2.4 Unsicherheit, Komplexität und Dynamik

Die Unternehmung als offenes System unterhält „zirkuläre Wechselbeziehungen“¹¹⁰ mit ihrer Umwelt, die zu einer engen Verknüpfung mit dieser führt: „Jede Unternehmung ist in eine spezifische Umwelt einbezogen, wobei vielfältige gegenseitige Austausch- und Wirkungsbeziehungen stattfinden. Eine Unternehmung kann nur bestehen, wenn sie sich immer wieder von neuem mit den, sich ständig ändernden Umweltbedingungen befasst, diese in Beziehung setzt zu den eigenen Gegebenheiten, Mitteln und Möglichkeiten und daraus die Grundlagen ihres gegenwärtigen und zukünftigen Verhaltens ableitet“¹¹¹.

Die Umwelten von Unternehmungen unterscheiden sich nach EMERY und TRIST durch ihre „kausale Textur“ und lassen sich in vier Typologien gliedern¹¹²: *Placid, randomised environments*; *Placid, clustered environments*; *Disturbed, reactive environments* und *Turbulent fields*.

Aufgrund der Zunahme von Komplexität und Dynamik der Unternehmensumwelten¹¹³ sind aus heutiger Sicht die meisten Unternehmungsumwelten als *turbulent fields* zu bezeichnen, welche durch ständige Veränderung, Komplexität der Wechselbeziehungen und die daraus resultierende Unsicherheit geprägt sind.

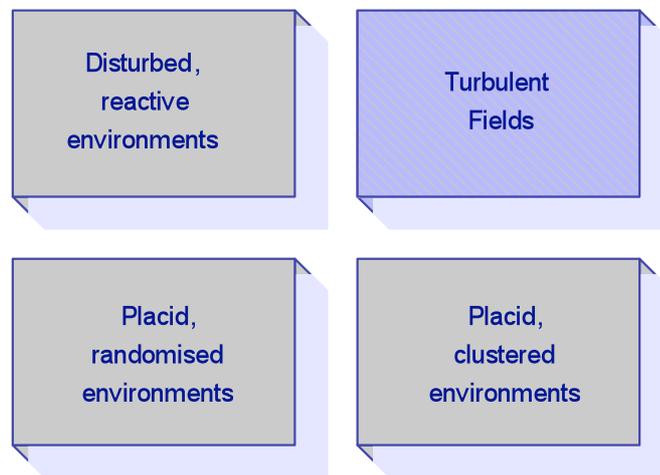


Abb. 14 Umwelttypologien nach Emery und Trist (Quelle: Eigene Darstellung)

¹¹⁰ Ulrich/Probst (1988), S. 50

¹¹¹ Ulrich/Krieg (1974), S. 18

¹¹² Vgl. Emery/Trist (1965), S. 21ff

¹¹³ Vgl. Ulrich/Fluri (1995), S. 46

Die Erfüllung der, im vorherigen Abschnitt genannten Aufgaben wird daher durch diese Eigenschaften der Umwelt und den vielfältigen Beziehungen der Unternehmung und ihrer Elemente untereinander und zu den Elementen der Umwelt erschwert:

- *Unsicherheit*: “Uncertainty appears as the fundamental problem for complex organizations and coping with uncertainty, as the essence of the administrative process”¹¹⁴. Diese Unsicherheit bezieht sich einerseits auf die Wahrnehmung und Interpretation der Umwelt, ihrer Elemente und der zur erwartenden Entwicklung („state uncertainty“), weiters auf die Unsicherheit über die Auswirkungen von Ereignissen und Veränderungen in der Umwelt der Unternehmung („effect uncertainty“), sowie die Unsicherheit bezüglich der möglichen Anpassungshandlungen und deren Auswirkungen auf die Umwelt und die Unternehmung („response uncertainty“).¹¹⁵
- *Komplexität*: “Causal links between specific action and specific organizational outcomes disappear in the complexity of interactions within an organization and across its borders”¹¹⁶ Das Beziehungsnetzwerk der Unternehmung kann schon aufgrund der Vielfalt der, für die Unternehmung relevanten Elemente und der vielfältigen Beziehungen dieser Elemente untereinander als kompliziert bezeichnet werden. Dieses Beziehungsnetzwerk wird durch die „Mannigfaltigkeit von Zuständen und Zustandskonfigurationen“¹¹⁷ der interagierenden Elemente und der, aufgrund dieser ständigen Veränderungen sich stetig verändernden Beziehungsmuster der Elemente untereinander, komplex. Die Komplexität wird von drei Faktoren geprägt
 - der Anzahl der veränderlichen Größen und ihrer Kombinationen („Kombinatorische Komplexität“¹¹⁸)
 - der Persönlichkeit der Beteiligten und die interpersonale Interaktion („Soziale Komplexität“¹¹⁹)
 - der Einbeziehung zeitlicher Aspekte durch Berücksichtigung vergangener Aktivitäten und zukünftiger Konsequenzen („Dynamische Komplexität“¹²⁰)
- *Dynamik*: Die Umwelt kann als dynamisch bezeichnet werden, je häufiger Veränderungen von ihren Elementen und den jeweiligen Beziehungen

¹¹⁴ Thompson (1967), S. 159

¹¹⁵ Vgl. Milliken (1987), S. 133ff

¹¹⁶ Stacey (1996), S. 214

¹¹⁷ Malik (1996), S. 37

¹¹⁸ Vgl. Sterman (2000), S. 21

¹¹⁹ Vgl. Willke (1996), S. 86ff

¹²⁰ Vgl. Sterman, John (2000), S. 21

untereinander auftreten. Der Grad der Dynamik wird hierbei von der Häufigkeit der Veränderungen, dem Entwicklungstempo, der sich verändernden Faktoren und der Stärke der Veränderungen bestimmt¹²¹.

- *Diskontinuität*: welche durch ein Zusammenspiel von hoher Dynamik und hoher Komplexität¹²² zu „Strukturbrüchen in der Entwicklung unternehmensrelevanter Umweltfaktoren“¹²³ führt. Die Antizipation der Umweltentwicklung wird durch diese Form der Veränderung zunehmend erschwert, wenn nicht sogar verunmöglicht und stellt daher eine Gefahr für die Zielerreichung bzw. sogar die Lebens- und Überlebensfähigkeit der Unternehmung dar. Eine Diskontinuität eines Unternehmens kann man als Bifurkation verstehen, d.h. als eine Phase einer Instabilität, in der das System vor einer Verzweigung der Entwicklungspfade steht. Diskontinuitäten bieten einerseits die Möglichkeit zu einer Höherentwicklung aber andererseits auch die Möglichkeit der Katastrophe. Letztlich kann nur eine dieser Entwicklungen eintreten.¹²⁴

Als Folge der Zunahme von Komplexität und Dynamik der Umwelt wird die Unternehmung laufend vor neue Ansprüche und Herausforderungen der Umwelt gestellt. Die zunehmende Komplexität erfordert sowohl quantitativ als auch qualitativ ausreichende Information über gegenwärtige und erwartete Zustände der Umwelt, was wiederum zu längeren Verarbeitungszeiten führt („fighting complexity with complexity“¹²⁵). Die erhöhte Dynamik hingegen erfordert beschleunigten Handlungsbedarf und schnellere Reaktionsfähigkeit von der Unternehmung und dies steht im Widerspruch mit der zunehmenden Reaktionszeit aufgrund der erhöhten Verarbeitungsintensität der komplexen Umweltinformationen. Diese, so genannte „Zeitschere“¹²⁶, in welche die Unternehmungen durch zunehmende Komplexität und Dynamik ihrer Umwelt gerät, stellt eine der großen Herausforderungen der Unternehmensführung dar.

¹²¹ Vgl. Marr (1993), S. 74

¹²² Berger et al. (2000), S. 85

¹²³ Macharzina (1984), S. 4

¹²⁴ Vgl. dazu Paslack (1991), o.S.

¹²⁵ Senge (1990), S 72

¹²⁶ Vgl. Bleicher (1988), S. 8

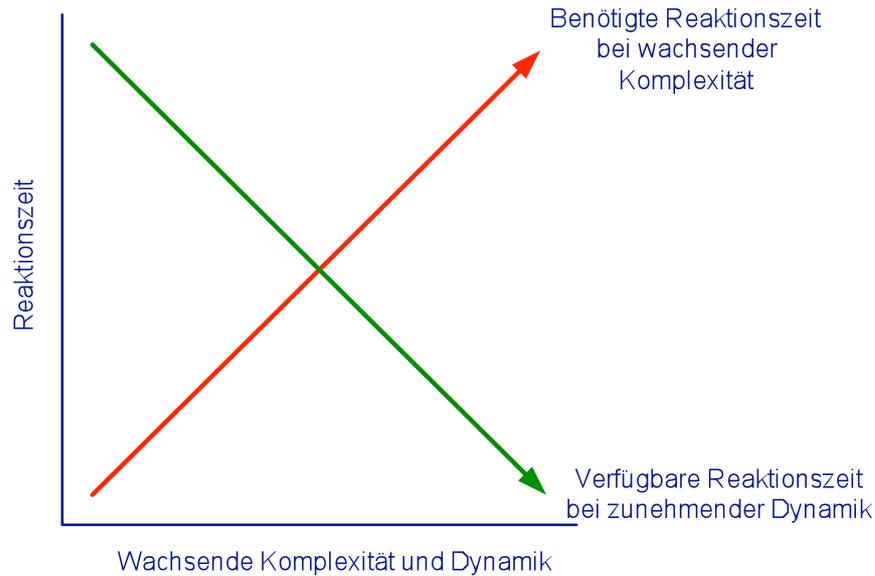


Abb. 15 Unternehmensführung im Spannungsfeld von Dynamik und Komplexität nach Bleicher (2004), S. 45 (Quelle: Eigene Darstellung)

3.2.5 Umwelteinfluss und Umweltbeeinflussung

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, wie die Unternehmung mit dieser Problematik umgehen kann und ob sie diesen Entwicklungen der Umwelt ausschließlich reaktiv begegnen kann oder ob nicht eine proaktive Auseinandersetzung mit diesem Beziehungsgeflecht möglich ist.¹²⁷

Aus dieser Grundproblematik entwickelten sich verschiedene Denkschulen:

- der *deterministisch, situative Ansatz*¹²⁸, welcher den Kontext als gegeben ansieht und der für die jeweilige Umweltvariable bzw. -konstellation adäquate Anpassungshandlungen als Erfolgsfaktor der Unternehmensführung ansieht
- der *verhaltenswissenschaftlich situative Ansatz*¹²⁹, der als Brückenkonzept zwischen deterministischen und voluntaristischen Ansätzen¹³⁰ einen begrenzten Handlungsspielraum der Unternehmung und eine „strategische Wahl“ vorsieht: „the degree of strategic choice and an organization's dependency upon its environment is imposing a degree of constraint upon those directing an organization.“¹³¹

¹²⁷ Vgl. Macharzina (1995), S. 28

¹²⁸ Vgl. Staehle (1999), S. 49ff und siehe hierzu Woodward (1965), o.S.; Burns/Stalker (1961), o.S.; Lawrence/Lorsch (1967), o.S. und Porter (1985), o.S.

¹²⁹ Vgl. Staehle (1999), S. 55ff

¹³⁰ Vgl. Staehle (1999), S. 55

¹³¹ siehe dazu Child (1972), o.S.

- der antizipative *Strategic-Fit-Ansatz*¹³², der im Gegensatz zu den situativen Ansätzen zweidimensional und antizipativ angelegt ist und welcher besagt, dass der Unternehmenserfolg von der Übereinstimmung der Unternehmensstrategie mit den Unternehmensvariablen („strengths and weaknesses“) und Umweltvariablen („opportunities and threats“) geprägt wird, und dass die Hauptaufgabe der Unternehmensführung in der Herstellung des „match between the firm and its environment“¹³³ besteht: „to be successful, organisations must anticipate possible changes and position themselves to deal with opportunities and challenges“¹³⁴.
- Der *voluntaristische, zukunftsschaffende Ansatz*¹³⁵, der von der Prämisse ausgeht, dass Unternehmungen aufgrund ihrer klaren, strategischen Vorstellung der Zukunftsentwicklung ihrer Umwelt und einer darauf abgestimmten Kombination von Ressourcen und Kompetenzen proaktiv (im Sinne von initiativ die Umgebung beeinflussend) denken und handeln und dadurch ihre Umwelt unmittelbar verändern und Entwicklungen beeinflussen. HAMEL und PRAHALAD, die diese Sichtweise maßgeblich geprägt haben, sprechen in diesem Zusammenhang von einem Rennen in die Zukunft in dem es „drivers“ – Unternehmen die erfolgreich ihre Industrie wiedererfinden und Umwelt prägen -, „passengers“ – Unternehmen die Zukunftsentwicklungen antizipieren und mit diesen Entwicklungen „mitschwimmen“ und „roadkill“ - Unternehmungen, die diese Entwicklungen nicht antizipieren und von der Konkurrenz „überfahren werden“, gibt.¹³⁶
- Und schließlich am anderen Ende der Skala, der *selbstorganisatorische Ansatz*¹³⁷, der davon ausgeht, dass die Welt beeinflussbar ist und Systeme nicht von ihrer Umwelt abhängig sind und sich gemäß dieser Umwelt weiterentwickeln, sondern dass Veränderungen vom System selbst ausgehen. Diese Betrachtungsweise der Umwelt-System-Beziehungen baut auf der *mitlaufenden Selbstreferenz*¹³⁸ - welche besagt, dass Zustände von Systemen wesentlich durch die Interaktion ihrer Komponenten (d.h. von innen) und nicht wesentlich durch die Beeinflussung durch ihre Umwelt (d.h. von außen) bestimmt werden – auf. Auf diese Weise entsteht zwischen dem System und

¹³² siehe dazu Ansoff (1965), o.S.

¹³³ Ansoff (1965), S. 5

¹³⁴ Morgan (1988), o.S.

¹³⁵ Vgl. Stapleton (2003a), S 16

¹³⁶ Vgl. Hamel/Prahalad (1994), S. 28f

¹³⁷ Vgl. Macharzina (1995), S. 76

¹³⁸ Vgl. Luhmann (1984), S. 604f

seiner Umwelt eine „strukturelle Koppelung“: das System kann von Umweltereignissen nur zu eigenen Operationen angeregt oder angestoßen, aber niemals determiniert werden¹³⁹.

Auf Grundlage der oben angeführten theoretischen Erörterungen, ist die Unternehmung aus Sicht der Arbeit idealerweise hauptsächlich „mitlaufender selbstreferentieller Driver“, realistischerweise manchmal „Passenger“ und aus dieser dualen Betrachtungsweise stellt sich die Umwelt-Unternehmung-Beziehung als Koevolution¹⁴⁰ – eine wechselseitige Beeinflussung der Entwicklung zweier Arten im Laufe der Evolution – heraus.

Diese Sichtweise erfordert einerseits die zur Beeinflussung der Umwelt notwendigen Fähigkeit der Entwicklung einer klaren, strategischen Vorstellung der Zukunftsentwicklung ihrer Umwelt, einer darauf abgestimmten Kombination von Ressourcen und Fähigkeiten und den Einsatz von Instrumenten wie Kooptation, Bargaining, Lobbyismus, Koalition, Repräsentation, Öffentlichkeitsarbeit und Sozialisation¹⁴¹ und andererseits die für die Adaption notwendige Fähigkeiten der frühzeitigen Antizipation, der beschleunigten Problemlösung in der Entscheidungsphase der entbürokratisierten Implementation von Entscheidungen¹⁴².

These 2: Die Unternehmung ist in eine Umwelt eingebettet, die von Dynamik, Diskontinuität, Komplexität und Unsicherheit geprägt ist, wobei sich die Umwelt-Unternehmung-Beziehung als Koevolution charakterisieren lässt.

¹³⁹ Vgl. Maturana/Varela (1987) S. 85

¹⁴⁰ Vgl. Kirsch/Grebenc (1986), S. 33ff

¹⁴¹ Vgl. Hellriegel/Slocum/Woodman (1986), S 85ff

¹⁴² Vgl. Bleicher (1988), S. 8

3.3 Zweck und Ziele der Unternehmung

3.3.1 Unternehmungszweck

Die Existenzberechtigung - der *Zweck* - einer Unternehmung leitet sich aus ihren Funktionen für ihre Umwelt und deren Mitgliedern ab.¹⁴³ Neben der wirtschaftlichen Grundfunktion – der Produktion von Gütern bzw. der Erbringung von Dienstleistungen gegen Entgelt¹⁴⁴, hat die Unternehmung auch sozioökonomische Funktionen für Ihre Systemteilnehmer und ihre Umwelten.¹⁴⁵

Die Unternehmung existiert nicht in einem sozialen und ethischen Vakuum – sie existiert, weil die Gesellschaft oder Teile dieser Gesellschaft das, von der Unternehmung angebotene Gut bzw. die angebotene Dienstleistung nachfragen. Die Unternehmung kann dieser Tätigkeit so lange unbehelligt nachgehen, so lange sie ihre Verantwortung für ihre sozioökonomische Rolle als Subsystem der Gesamtgesellschaft übernimmt.¹⁴⁶ Der Unternehmungszweck ist daher in einem gesamtwirtschaftlichen Zusammenhang zu sehen und besteht letztlich darin, auf verantwortungsbewusste Weise Leistungen für Dritte zu erbringen.¹⁴⁷

3.3.2 Unternehmungsziele

3.3.2.1 Zielbildungsprozess

Im Gegensatz zu dem, aus der Außenbetrachtung abgeleiteten Zweck der Unternehmung sind die *Ziele der Unternehmung* „selbst formulierte Vorstellungen über erwünschte organisatorische Zustände oder Verhaltensweisen“¹⁴⁸, welche „aus der Interessenslage der Unternehmung selbst bzw. aus der Interessenslage der Interessensgruppen, durch welche sie unmittelbar legitimiert ist“¹⁴⁹ formuliert werden. Ziele einer Unternehmung werden aus den jeweiligen Zielen der, von den Verhaltens- und Handlungsweisen betroffenen Individuen, Gruppen, Subsystemen oder Systemen für diese Unternehmung abgeleitet.¹⁵⁰ Aus dieser Betrachtungsweise heraus muss, bevor man die Ziele der Unternehmung definieren kann, der Willensbildungsprozess, der aus den Zielen der Mitglieder und Teilnehmer des Systems „Unternehmung“ einheitliche

¹⁴³ Vgl. Staehle (1999), S. 438

¹⁴⁴ Vgl. Ulrich/Fluri (1995), S. 94

¹⁴⁵ Vgl. Ulrich/Fluri (1995), S. 60

¹⁴⁶ Vgl. Wheelen/Hunger (1995), S. 57

¹⁴⁷ Vgl. Hill (1968), S. 225

¹⁴⁸ Staehle (1999), S. 438

¹⁴⁹ Ulrich/Fluri (1995), S. 97

¹⁵⁰ Vgl. Kirsch (1969), S. 665ff

Unternehmensziele werden lässt, genauer betrachtet werden. Zu diesem Zweck unterscheidet man bei der Zielbildung der Unternehmung zwischen

- Individualzielen
- Zielen *für* die Unternehmung
- Zielen *der* Unternehmung¹⁵¹

Die Mitglieder und Teilnehmer einer Unternehmung formulieren für sich Individualziele. Wenn diese einen Bezug zu der Unternehmung¹⁵² aufweisen können und Vorstellungen über die zukünftige Form der unternehmerischen Interessensausrichtung darstellen, werden sie zu Zielen für die Unternehmung. Der Zielbildungsprozess ist daher als ständiger Verhandlungsprozess zu verstehen, in dem unterschiedliche Interessen artikuliert werden. Durch die „formale Absegnung des im Verhandlungsprozess erreichten Kompromisses“¹⁵³ werden diese zu Zielen der Unternehmung.

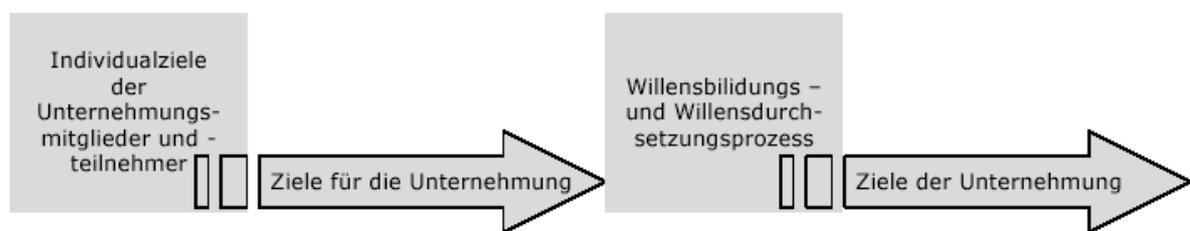


Abb. 16 Der organisationstheoretische Zielbildungsprozess in Anlehnung an die Ausführungen von Kirsch (1969) S. 668ff (Quelle: Eigene Darstellung)

Dieser Willensbildungs- und Willensdurchsetzungsprozesses der Koalitionsteilnehmer des Systems Unternehmung führt unweigerlich zu Zielkonflikten. Diese Zielkonflikte werden einerseits grundsätzlich durch die Bildung einer *dominanten Koalition* – in der sich Koalitionsmitglieder zusammenschließen, um ihre auf dem Verhandlungsweg in Übereinspruch gebrachten Ansprüche durchzusetzen entschärft. Andererseits trägt der „*Satisficing-Ansatz*“, welcher das Anstreben einer „good enough“, also befriedigenden Lösung, welche die Interessen der wichtigsten Anspruchsgruppen berücksichtigt, einer optimalen Lösung vorzieht, zur Lösung dieser Konflikte bei.¹⁵⁴ CYERT und MARCH gehen davon aus, dass Zielkonflikte nicht ausgeräumt werden, aber über diese so genannten

¹⁵¹ Vgl. Simon (1945), o.S. und Kirsch (1969), S. 667ff

¹⁵² Nicht unmittelbar in Bezug zur Unternehmung stehende Individualziele und nicht explizit geäußerte Ziele für die Unternehmung können die Unternehmung auch nachhaltig beeinflussen, sind aber nicht Gegenstand dieser Untersuchung.

¹⁵³ Staehle (1999), S. 440

¹⁵⁴ Vgl. dazu Cyert/March (1963), o.S. und Simon (1959), o.S.

„Quasi-Lösungen“ im Sinne eines gerade noch hinnehmbaren Kompromisses handhabbar gemacht werden.¹⁵⁵ Diese Kompromisse stellen daher die Unternehmungsziele dar, die „nach Zustandekommen des Konsens autorisierte zukünftige Wertvorstellungen, die aus den artikulierten Forderungen der verschiedenen Gruppen in der Unternehmung von den zuständigen Organen akzeptiert worden sind“¹⁵⁶.

Diese *autorisierten* Unternehmungsziele sind in unterschiedlichen Ausprägungsformen beobachtbar und können auf unterschiedlichste Weise kategorisiert bzw. gegliedert werden.

3.3.2.2 Zielkategorien

Die so genannten *4 E's*¹⁵⁷ stellen eine dieser Kategorisierungsformen dar, wobei *Economy* jene Ziele, die in Relation zur Senkung der Inputkosten und der Kosten des Transformationsprozesses stehen zum Ausdruck bringen soll, *Efficiency* für Ziele des Wirtschaftlichkeitsstrebens steht, *Effectiveness* leistungswirtschaftliche Ziele beinhaltet und *Ethics* die gesellschaftsrelevanten Zielsetzungen umfasst.

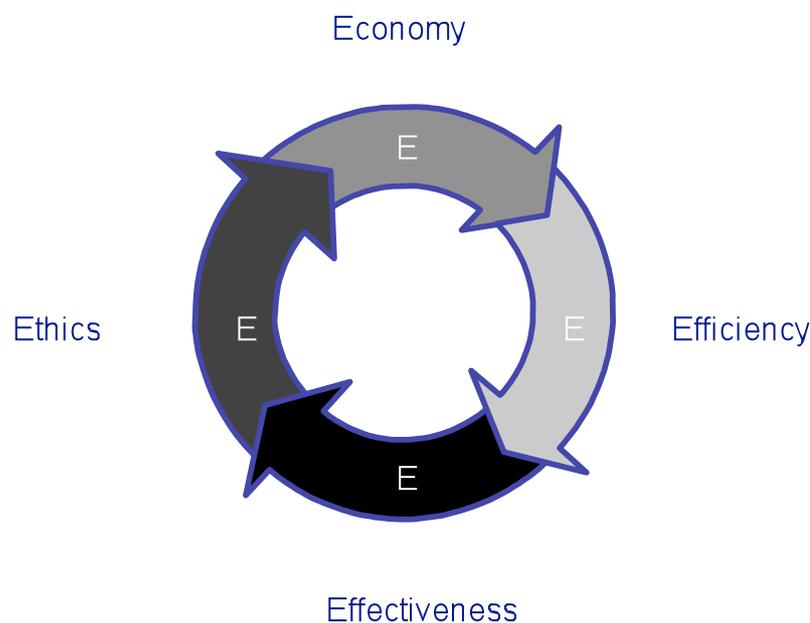


Abb. 17 Das 4 E's Framework zur Zielkategorisierung (Quelle: Eigene Darstellung)

¹⁵⁵ Vgl. Cyert/March (1963), S. 117f

¹⁵⁶ Kupsch (1979), S. 2

¹⁵⁷ Vgl. Blackmon (2003), S. 14f

Eine weitere Möglichkeit der Gliederung ist jene nach

- *erwerbswirtschaftlichen Zielen*, wobei hier in strikter Auslegung der Homo Oeconomicus Prämissen¹⁵⁸ - welche vom rationalen und vom Selbstinteresse dominierten Wirtschaftsmenschen ausgehen - nur die Gewinnmaximierung und damit verbunden die Maximierung der bewerteten Leistungen bei größtmöglicher Wirtschaftlichkeit sowie die Rentabilitätsmaximierung in diese Kategorie fallen
- *nicht per se erwerbswirtschaftlichen Zielen* – welche wie z.B. das Streben nach höheren Marktanteilen, die zu einer Gewinnerhöhung führen können aber nicht zwingend damit verbunden sind und
- *nicht erwerbswirtschaftlichen Zielen*

unterschieden werden.

Die zielmonistische These der Gewinnmaximierung¹⁵⁹ im Interesse der Eigentümer bzw. Aktionäre hat über lange Zeit das unternehmerische Handeln unangefochten bestimmt. „The idea that a business has one and only one objective – to maximize profits – has been the majority view of business for the better part of our history. This idea is the view that business managers exist only to serve the best interests of the stockholders“.¹⁶⁰ In den letzten Jahren und Jahrzehnten war allerdings eine - durch empirische Untersuchungen bestätigte – Veränderung, weg von den rein erwerbswirtschaftlichen hin zur Berücksichtigung nicht erwerbswirtschaftlicher Ziele, beobachtbar.¹⁶¹

Die Gruppe dieser nicht unmittelbar erwerbswirtschaftlichen Ziele kann nach Heymann in *originäre* Ziele – die „gleichrangig oder gar über ein primär, erwerbswirtschaftliches Zielement treten“ und damit zu einer „originären Steuerungsgröße unternehmerischer Aktivitäten wird“¹⁶², *derivative* Ziele - die zwar in direkter Beziehung zu den erwerbsmäßigen Zielen stehen und deren Erreichung unterstützen sollen, aber ihnen hierarchisch untergeordnet sind und *vorgegebene* Ziele – zu denen die Unternehmung vertraglich oder gesetzlich verpflichtet ist - unterteilt werden.¹⁶³

Eine auf dieser Unterscheidung aufbauende Sichtweise, die eine Kategorisierung von Unternehmungen anhand ihres Zuganges zu nicht erwerbswirtschaftlichen Zielen

¹⁵⁸ Spranger (1914), S. 148ff

¹⁵⁹ Der im Kapitel 6 erläuterte Shareholder-Value Ansatz stellt eine Rückkehr zum, Zielmonismus dar, wobei in dieser neo-monistischen Zielkonzeption die Unternehmenswertmaximierung die klassische Gewinnmaximierung ablöst

¹⁶⁰ Steiner (1975), S. 153

¹⁶¹ Vgl. Macharzina (1995), S. 188ff und die dort angegebenen Literatur

¹⁶² Heymann (1981), S. 276

¹⁶³ Vgl. Heymann (1981), S. 276ff

ermöglicht, stellen SETHI's Dimensionen der Erfüllung gesellschaftlicher Verantwortung¹⁶⁴ dar. Es wird demnach zwischen folgenden Zugängen unterschieden:

1. *Social obligation approach* - welche diejenigen Unternehmungen charakterisiert, die nur erwerbswirtschaftlichen Zielsetzungen folgen und ausschließlich gesetzlich vorgeschriebene nicht erwerbswirtschaftliche Ziele in ihren Zielkatalog aufnehmen
2. *Social responsibility approach* – welche Unternehmungen bezeichnet, die sowohl erwerbswirtschaftliche als auch nicht erwerbswirtschaftliche (vgl. derivative) Zielsetzungen verfolgt
3. *Social responsiveness approach* – der Unternehmungen folgen, die nicht nur erwerbswirtschaftliche und nicht erwerbswirtschaftliche Zielsetzungen hat, sondern darüber hinaus nicht nur auf Einflüsse aus der Gesellschaft reagiert, sondern auch ihre Verantwortung für gesellschaftliche Fragen und Probleme proaktiv wahrnimmt.

Im Überblick lassen sich also die Ziele der Unternehmung in Anlehnung an ULRICH/FLURI¹⁶⁵ wie folgt darstellen:

Erwerbswirtschaftliche Ziele und nicht per se erwerbswirtschaftliche Ziele		Nicht erwerbswirtschaftliche Ziele		
Marktleistungs- ziele	Marktstellungs- ziele	Gesellschafts- bezogene Ziele	Mitarbeiter- bezogene Ziele	Macht- und Prestigeziele
- Produktqualität - Produktinnovation - Kundenservice - Sortiment ...	- Marktanteil - Umsatz - Marktgeltung - Erschließung neuer Märkte ...	- Good Citizenship - Corporate Social Responsibility - Vermeidung sozialer Kosten - Verbraucherschutz - Volkswirt- schaftlicher Beitrag - Kultureller Beitrag - Soziologischer Beitrag ...	- Einkommenssicherung - Soziale Sicherheit - Arbeitsplatzsicherheit - Arbeitszufriedenheit und Motivation - Persönliche Entwicklung - Mitbestimmung	- Unabhängigkeit - Image und Prestige - Politischer Einfluss ...
Finanzwirtschaftliche Ziele	Rentabilitätsziele			
- Liquidität - Kreditwürdigkeit - Selbstfinanzierung - Kapitalstruktur - Kapitalkosten - Wertschaffung ...	- Gewinn - Umsatzrentabilität - Gesamtkapital- rentabilität - Eigenkapital- rentabilität ...			

Abb. 18 Zielkatalog der Unternehmung nach Ulrich und Fluri (Quelle: Eigene Darstellung)

¹⁶⁴ Vgl. Sethi (1975), S.58-64

¹⁶⁵ Vgl. Ulrich/Fluri (1986), S. 97

Die oben erwähnten Ziele - seien sie erwerbswirtschaftlicher Art oder nicht - sind, wenn sie als singuläre Zielaspekte zum Handlungsmaßstab der Unternehmung herangezogen werden, aufgrund der resultierenden Eindimensionalität, mit der Komplexität und dem ständigen Wandel der Rahmenbedingungen und der Umwelten unternehmerischen Handelns, sowie mit einem Interessensungleich der, am Zielfindungsprozess beteiligten Anspruchsgruppen nicht in Einklang zu bringen.¹⁶⁶

Mehrdimensionale Unternehmungszielsetzungen vereinen hingegen mehrere verschiedene eindimensionale Zielaspekte in einem einheitlich formulierten Ziel. Zu diesen mehrdimensionalen Zielsetzungen gehören

- die *Überlebensfähigkeit* als erste Stufe der Unternehmungserhaltung aufgrund der Erfüllung einer für die Gesamtwirtschaft sinnvollen Aufgabe¹⁶⁷
- die *zukünftige Lebensfähigkeit* der Unternehmung in ihrer Umwelt durch wirtschaftliche Arbeitsweise aufgrund ihrer Fähigkeit zur Zielorientierung, Anpassung, Integration und Strukturbewahrung¹⁶⁸
- die *langfristig sinnvolle Lebensfähigkeit*, die durch möglichst große Nutzengenerierung für die Anspruchsgruppen der Unternehmung aufgrund von Lernfähigkeit, Anpassungsfähigkeit, Strukturentwicklungsfähigkeit und Kommunikationsfähigkeit erreicht wird¹⁶⁹

3.3.2.3 Zielsysteme

Die Mehrdimensionalität, welche die Berücksichtigung vielfältiger Interessen und Zielaspekte ermöglicht, kann auch über die Erstellung von *Zielsystemen* gewährleistet werden.

Ein Zielsystem kann als „eine hierarchische Struktur - in der von oben nach unten allgemeine Wertvorstellungen sukzessive in konkrete, schließlich operationale Ziele und Teilziele aufgegliedert werden“¹⁷⁰ - definiert werden. Es sollte aufgrund des pluralistischen Willensbildungs- und Willensdurchsetzungsprozesses der Koalitionsteilnehmer die vielfältigen Interessen in eine einheitliche und in sich konsistente Ordnung bringen. Wobei hier darauf zu achten ist, “dass zur Aufstellung

¹⁶⁶ Vgl. Kupsch (1979), S. 11f

¹⁶⁷ Vgl. Hill (1968), S. 228

¹⁶⁸ Vgl. Parsons (1976), S. 172ff

¹⁶⁹ Vgl. Janisch (1993), S. 142ff und die dort angegebene Literatur

¹⁷⁰ Ulrich (1968), S. 194

eines realisationsfähigen Zielsystems Kompromisse zwischen konkurrierenden Zielen geschlossen und dass nicht gleichzeitig erfüllbare Bedingungen eliminiert werden müssen¹⁷¹, um zu gewährleisten, dass die Grundfunktionen¹⁷² eines solchen Zielsystems

- die *Strukturierungsfunktion* als Ordnungsgerüst für die Ziele der Unternehmung
- die *Relativierungsfunktion* durch die Herausfilterung der relevanten Kräftefelder für die Unternehmung und darauf aufbauend die Gewichtung der anvisierten Ziele
- die *Koordinationsfunktion* durch die Zusammenführung von zu treffenden Entscheidungen zur Erfüllung übergeordneter Unternehmungsziele
- die *Steuerungsfunktion* aufgrund von normativen Sollgrößen im Rahmen der Unternehmensplanung und -führung

erfüllbar sind.

Die, der oben genannten Definition des Zielsystems zugrunde liegende Mittel-Zweck-Relation¹⁷³ zwischen den einzelnen Elementen eines Zielsystems, kommt durch Konzeptionalisierung der „Pyramid of Purposes“¹⁷⁴ deutlich zum Ausdruck.



Abb. 19 Pyramid of Purposes (Quelle: Eigene Darstellung)

Das unternehmerische *Oberziel* (purpose) hat die Funktion, dem gesamten Handeln der Unternehmung eine bestimmende Zielausrichtung zu geben. Die im Rahmen eines

¹⁷¹ Ulrich (1968), S. 191

¹⁷² Vgl. Janisch (1993), S. 39f und die dort angegebene Literatur

¹⁷³ Vgl. Heinen (1991), S. 14

¹⁷⁴ Vgl. Cameron (2003), S. 11

deduktiven Zielbildungsprozesses abgeleiteten *Zwischen-, Teil- und Unterziele* (aims and goals, objectives und targets) haben die Aufgabe, das nicht operationale Oberziel zu konkretisieren und zu dessen Erreichung zu führen.¹⁷⁵ Die Mittel-Zweck-Relation bedingt auch die induktive Rückführbarkeit der operationalen Einzelziele auf die Oberziele, die eine abstrakte Zusammenfassung einer Mehrzahl operationaler Zielsetzungen darstellen soll¹⁷⁶.

These 3: Die Unternehmung sichert die langfristig sinnvolle Lebensfähigkeit auf Basis eines pluralistischen Zielsystems mittels klarer, hierarchisch aufgebauter und damit konsistenter und kommunizierter Ziele und unter Berücksichtigung erwerbswirtschaftlicher als auch nicht erwerbswirtschaftlicher Ziele. Die Gleichgewichtserhaltung und die daraus resultierende Aufrechterhaltung der bestehenden Koalition bzw. Schaffung der Voraussetzungen für die Bildung zukünftiger, nutzenstiftender Koalitionen bestimmen dieses Zielsystem nachhaltig.

¹⁷⁵ Vgl. Wöhe (1996), S. 126

¹⁷⁶ Ulrich (1970), S. 193f

4 Strategische Unternehmensführung

4.1 Grundlagen der strategischen Unternehmensführung

4.1.1 Strategisches Management als Verbindung zwischen normativer und operativer Führungsdimension

Die strategische Unternehmensführung¹⁷⁷ wird als die Gesamtheit der Handlungen der Verantwortungsträger einer Unternehmung verstanden, „welche die Gestaltung und Abstimmung der Unternehmens-Umwelt-Interaktion im Rahmen des Wertschöpfungsprozesses zum Gegenstand haben und diesen grundlegend beeinflussen“¹⁷⁸ Die Aufgabenstellung der strategischen Unternehmensführung umfasst daher einerseits die zielorientierte Gestaltung, Leitung und Steuerung des Systems Unternehmung und seiner Sub-Systeme¹⁷⁹, aber auch die Eingliederung des Systems Unternehmung in eine unsichere, diskontinuierliche, komplexe und dynamische Umwelt. Dieser Prozess erfordert die laufende Abstimmung zwischen Zielen, Strukturen und Prozessen der Unternehmung und den aktuellen und zukünftigen Zuständen der relevanten Umwelten. Die strategische Unternehmensführung stellt auch die Verbindung zwischen der normativen und der operativen Führungsdimension dar¹⁸⁰.



Abb. 20 Managementebenen nach Bleicher (Quelle: Eigene Darstellung)

¹⁷⁷ (strategische) Unternehmensführung und (strategisches) Management werden im Folgenden als synonym betrachtet und verwendet

¹⁷⁸ Macharzina (1995), S. 43

¹⁷⁹ Vgl. Malik (1986), S. 6

¹⁸⁰ Vgl. Bleicher (2004), S. 80ff und Hungenberg (2001), S. 20ff

Die Erzielung einer koevolutionären Übereinstimmung von internen Unternehmungsvariablen¹⁸¹ und externen Umweltvariablen stellt eine Grundvoraussetzung für den Erfolg der Unternehmung und daher eine Grundanforderung an die strategische Unternehmensführung dar.

Diese Grundanforderung wird durch die Idee des „Strategic Drift“¹⁸² verdeutlicht, welche die Entwicklungslinie der externen Umweltvariablen den möglichen bzw. notwendigen inkrementellen oder transformierenden Anpassungshandlungen der Unternehmung gegenüberstellt. Die unterlassenen bzw. unzureichenden Anpassungshandlungen führen dazu, dass die Entwicklung von Unternehmung und Umwelt nicht mehr koevolutionär, sondern auseinanderdriftend verläuft.

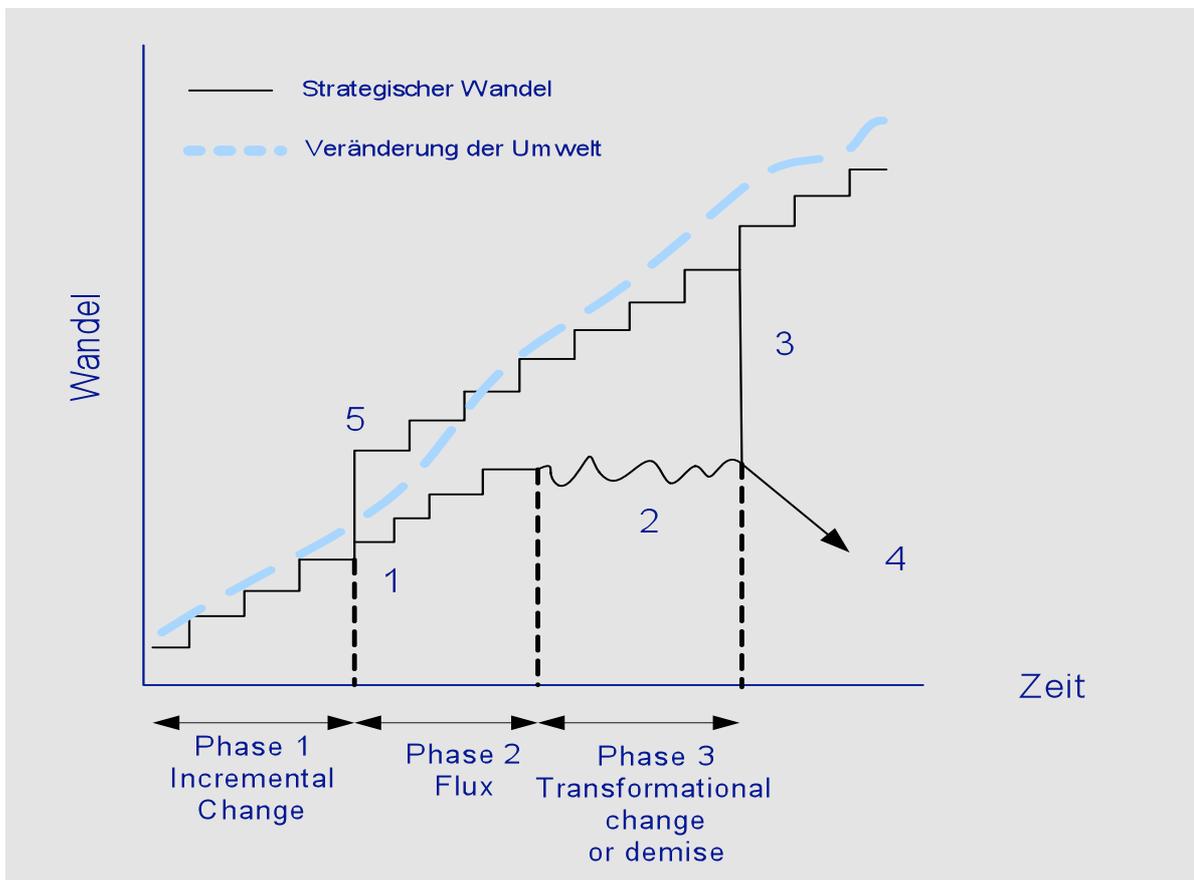


Abb. 21 Strategic Drift Modell des organisationalen Wandels nach Greiner (Quelle: Eigene Darstellung)

¹⁸¹ wie z.B. Ziele, Führung, Struktur, Prozesse oder Kultur

¹⁸² Vgl. Johnson/Scholes/Whittington (2005) S.243ff

4.1.2 Was ist eine Strategie?

Die Gestaltung der Unternehmungs-Umwelt-Interaktion basiert auf der Entwicklung, Implementierung und Kontrolle von Strategien, wobei unter Strategien „...the direction and scope of an organization over the long term, which achieves advantages in a changing environment through its configuration of resources and competences with the aim of fulfilling stakeholder expectations“¹⁸³ verstanden wird. Diese wird maßgeblich durch den so genannten „*Strategic Intent*“ beeinflusst, der eine „...desired leadership position...“¹⁸⁴ aufzeigt, Kriterien zur Erfolgsmessung vorgibt und auch den Unternehmenszweck mit daraus abgeleiteten Handlungsanweisungen definiert: „...the concept also encompasses an active management process that includes: focusing the organization’s attention on the essence of winning; motivating people by communicating the value of the target, leaving room for individual and team contributions, sustaining enthusiasm by providing new operational definitions as circumstances change and using intent consistently to guide resource allocation.“¹⁸⁵

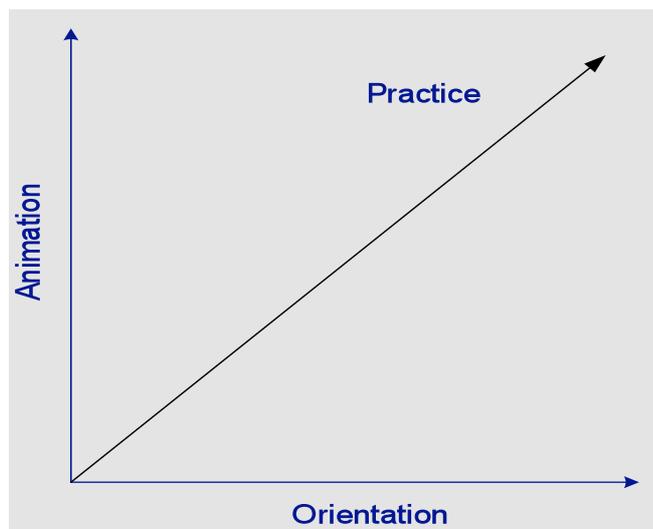


Abb. 22 Strategie als Zusammenspiel von Orientierung und Animation nach McGee et al.
(Quelle: Eigene Darstellung)

Strategien beeinflussen also die grundsätzliche Richtung der Unternehmensentwicklung und die externen und internen Erfolgsbedingungen des Unternehmens maßgeblich und haben die langfristige Sicherung des Erfolgs des Unternehmens sowie die Schaffung

¹⁸³ Johnson/Scholes/Whittington (2005), S. 9

¹⁸⁴ Prahalad/Hamel (1989), S.64

¹⁸⁵ ebenda

und Sicherung von Erfolgspotenzialen zum Ziel.¹⁸⁶ Solche strategische Erfolgspositionen, „...welche die durch den Aufbau von wichtigen und dominierenden Fähigkeiten bewusst geschaffene Voraussetzungen [darstellen], die es einer Unternehmung erlauben im Vergleich zur Konkurrenz langfristig überdurchschnittliche Ergebnisse zu erzielen“¹⁸⁷, zielen daher auf die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen ab.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Strategien sich mit dem Prozess der Definition der „...strategic aims – formulationg ambitions and visions“¹⁸⁸ („Orientation“) und der Mobilisierung der „... various parts of the social system, which is the organization...“¹⁸⁹ („Animation“) beschäftigen und insofern die Handlung der Unternehmung („Practice“) bestimmen.

¹⁸⁶ Vgl. Hungenberg (2001), S. 5

¹⁸⁷ Pümpin (1986), S. 34,

¹⁸⁸ McGee/Thomas/Wilson (2005), S. 36

¹⁸⁹ ebenda

4.2 Strategische Planung - Denkschulen der Strategieformierung

Ein Grundverständnis darüber, wie sich Strategien in Unternehmungen herausbilden und entwickeln erscheint aus Sicht der Arbeit notwendig, bevor man sich mit der Gestaltung strategischer Initiativen näher beschäftigen kann. Da es für dieses Phänomen nicht nur einen, sondern mehrere Erklärungsansätze gibt, werden im Folgenden die wichtigsten Modelle der Strategieentwicklung basierend auf MINTZBERG's Denkschulen der Strategieformierung¹⁹⁰ in ihren Grundzügen dargelegt.

Dieser Ansatz unterscheidet zwischen zehn Strategieschulen und den damit verbundenen strategischen Sichtweisen, wobei diese in zwei Grundausrichtungen unterteilt werden können. Die *präskriptiven* Schulen (Design-, Planungs- und Positionierungsschule) einerseits, die normativ vorgeben, wie der Strategiebildungsprozess ablaufen sollte und die *deskriptiven* Schulen (Unternehmer-, Kognitive, Lern-, Macht-, Kultur-, Umwelt-, und Konfigurationsschule) andererseits, welche die tatsächlichen Strategieformungsprozesse in Unternehmen beschreiben und erklären:

- die *Designschule* (design school) definiert Strategie als einen rationalen, abgeschlossenen prozessualen Entwurf des Top Managements, der im Unternehmen umzusetzen ist. Dieser Entwurf basiert auf ausführlichen Analysen der Stärken und Schwächen der Unternehmung und der Chancen und Risiken des Unternehmungsumfeldes (SWOT Analyse). Zielsetzung ist es, aufgrund dieser Analysen Strategien zu entwickeln die einen bestmöglichen „Fit“ zwischen Unternehmung und Umwelt ermöglichen.

	Strengths-S <i>List Strengths</i>	Weaknesses-W <i>List Weaknesses</i>
Opportunities-O <i>List Opportunities</i>	SO Strategies <i>Use strengths to take advantage of opportunities</i>	WO Strategies <i>Overcome weaknesses by taking advantage of opportunities</i>
Threats-T <i>List Threats</i>	ST Strategies <i>Use strengths to avoid threats</i>	WT Strategies <i>Minimize weaknesses and avoid threats</i>

Abb. 23 SWOT Analyse und Strategien (Quelle: Eigene Darstellung)

¹⁹⁰ Vgl. dazu Mintzberg et al. (1998), o.S.

- die *Planungsschule* (planning school) entwickelte sich parallel zur Designschule und formalisiert und differenziert den Prozess der Designschule weiter aus, wobei der Detaillierungs- und Formalisierungsgrad dazu führt, dass spezialisierte strategische Planer das Top Management als Key Player im strategischen Planungsprozess ersetzen. Das Strategiemodell der Harvard Business School¹⁹¹, welches den Strategieprozess in zwei zeitlich aufeinander folgende Phasen - die Formulierung („deciding what to do“) und die Implementierung („achieving results“) – unterteilt und noch heute Lehre und Praxis maßgeblich beeinflusst stellt die Handlungsmaximen und den Planungsprozess der Planungsschule archetypisch dar. Erstmals wird in diesem Modell die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmung im strategischen Planungsprozess anerkannt und berücksichtigt.

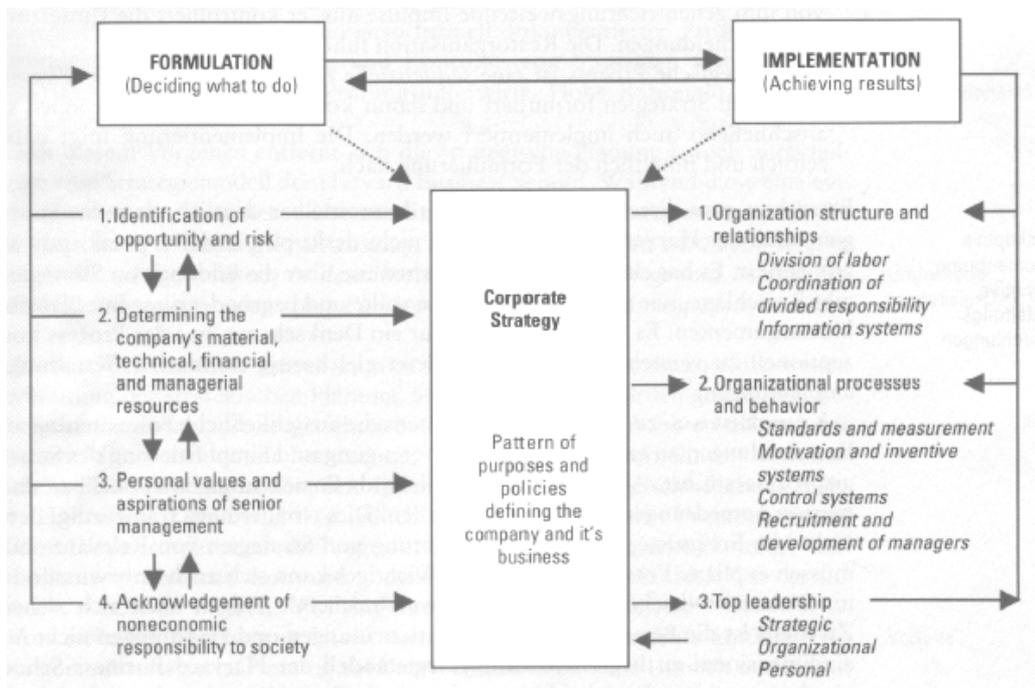


Abb. 24 Strategiemodell der Harvard Business School nach Andrews
(Quelle: Müller-Stewens/Lechner (2005), S. 62)

- die dritte der präskriptiven Schulen, die *Positionierungsschule* reduziert Strategie auf das Beziehen von strategischen Positionen bzw. das Befolgen einiger weniger Grundstrategietypen in Abhängigkeit der jeweiligen unternehmensspezifischen Gegebenheiten sowie der Markt- und

¹⁹¹ Vgl. dazu Learned/Christensen/Andrews/Guth (1965), o.S.

Branchenstrukturen. Als bekanntester Vertreter dieser Schule gilt PORTER¹⁹², der das Strategiedenken nachhaltig verändert hat und der Positionierungsschule ihr heutiges Bild gibt. Die Vielzahl der strategischen Alternativen wird auf drei reduziert: Kostenführerschaft, Differenzierung und Konzentration auf Schwerpunkte. Die Basis für die Entscheidung für eine dieser strategischen Alternativen bildet die Analyse der unternehmensinternen Wertekette, sowie das Modell der fünf Wettbewerbskräfte, mit dessen Hilfe Branchen auf Ihre Attraktivität hin analysiert werden.

- die erste der deskriptiven Schulen, die *unternehmerische* Schule (entrepreneurial school) ordnet den Strategieprozess, wie die Designschule, dem Top Management bzw. dem CEO direkt zu. Die zentrale Konzeption ist hier aber eine Vision, die im Kopf der Führungsperson entsteht bzw. von ihr aufgegriffen wird. Die Strategieentwicklung wird hier als halb bewusst rational, halb intuitiv verstanden, die aufgrund von Urteilsvermögen, Erfahrung, Erkenntnis und Intuition der Führungsperson vorangetrieben und implementiert wird. Der Fokus wird in diesem Ansatz von der detaillierten Planung weg hin zur „entrepreneurial vision“ verlagert.
- die *kognitive* Schule (cognitive school) versucht, die mentalen Modelle und Prozesse des Strategiefindungsprozesses zu erklären und setzt sich mit den Vorgängen im menschlichen Gehirn bei der Strategieauswahl auseinander.
- die *Lernschule* (learning school) charakterisiert sich dadurch, dass sie die Strategieformierung als einen Lernprozess versteht, in dem die Phasen der Formulierung und der Implementierung in einander übergehen und nicht mehr unterscheidbar sind. Dieser Lernprozess „vollzieht sich emergent, beobachtete Verhaltensweisen stimulieren retrospektive Denkprozesse und Handlungen wird ex post Sinn zugewiesen“.¹⁹³ Die Lernschule geht davon aus, dass sich umgesetzte Strategien nicht nur in Führungsetagen der Unternehmung bilden, sondern eine Ansammlung von Handlungen und Entscheidungen einer Vielzahl von Mitarbeitern einer Unternehmung entspringen. Die Konzeption der Strategieformierung zwischen beabsichtigten und sich herausbildenden Strategien, in der durch das Zusammenwirken von geplanten und ungeplanten strategischen Verhaltensweisen eine Gesamtstrategie entsteht, steht stellvertretend für diese Denkschule. Sie geht von der Prämisse aus, dass die

¹⁹² Vgl. dazu Porter (1985), o.S.

¹⁹³ Müller-Stewens (2001), S. 55

Relevanz der, auf Basis der präskriptiven Denkschulen vorgegebenen „deliberate strategies“ – wo geplante Strategien auch realisiert werden – deutlich überbewertet wird, zumal dieser Strategietyp nicht nur präzise formuliert sein muss, sondern auch von allen Mitgliedern der Unternehmung unterstützt werden muss und „ungeachtet aller internen und externen Restriktionen umsetzbar sein muss“.¹⁹⁴

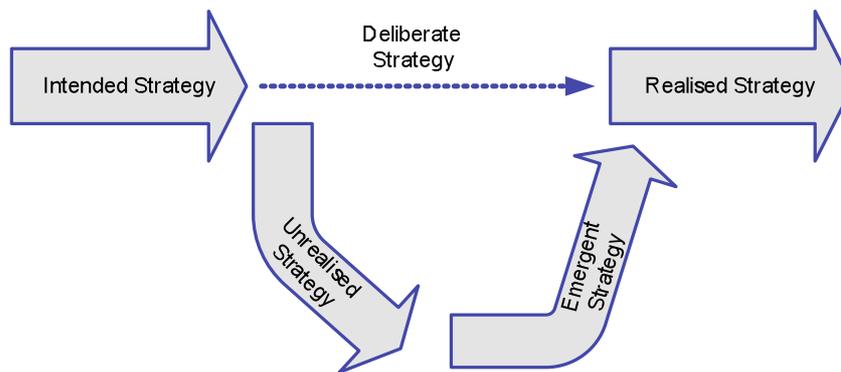


Abb. 25 Strategieformung der Lernschule nach Mintzberg (Quelle: Eigene Darstellung)

Es ist daher nicht unüblich, dass geplante Strategien, nicht durchführbar sind und in Folge dessen aufgegeben werden („unrealized strategy“). Eine sich herausbildende Strategie („emergent strategy“) ergibt sich sowohl durch implizites und/oder explizites strategisches Verhalten einzelner Mitarbeiter, als auch durch das Erproben und das Experimentieren mit unterschiedlichen Handlungsalternativen. MINTZBERG verwendet für diesen Strategietyp die Metapher der „Grassroots“ – also der Graswurzeln – die sich unsichtbar heranbilden, um schließlich die Wurzel für das sichtbare Gras zu bilden. Das Aufeinandertreffen dieser, sich herausbildenden Strategie mit der beabsichtigten, explizit vorgegebenen Unternehmensstrategie („intended strategy“) lässt eine veränderte Strategie („realized strategy“) entstehen, die sich der Unternehmung, den relevanten Umwelten und den Strategieträgern - den Mitarbeitern - anpasst. Hauptaufgabe der Unternehmensführung ist es, diesen kollektiven Lernprozess zu unterstützen.

- die *politische* Schule („power school“) beschreibt die Strategiefindung als Prozess, in dem Macht sowohl unternehmensintern als auch im Zusammenspiel mit

¹⁹⁴ ebenda

unternehmensexternen Umweltteilnehmern die Grundlage für Verhandlungen, Koalitionen, Netzwerke und Auseinandersetzungen darstellt. Ein Verständnis, wie es zu Machtverteilung in Unternehmungen kommt stellt daher einen entscheidenden Betrachtungsrahmen in diesem Zusammenhang dar¹⁹⁵.

- die *Kulturschule* („cultural school“) geht von dem Verständnis der Strategieformierung als Prozess sozialer Interaktion basierend auf gemeinsamen Wertvorstellungen der Unternehmungsmitglieder aus. Die Unternehmungskultur stellt die Basis für die strategischen Verhaltensweisen und Entscheidungen dar, und steht daher im Mittelpunkt der Unternehmungsführungsagenden.
- die *Umweltschule* („enviromental school“) hingegen sieht den Strategiefindungsprozess als reaktiven, von der Umwelt bestimmten Prozess, in dem die Unternehmung versucht, auf die Einflusskräfte der Umwelt adäquat zu reagieren. Die wichtigsten Managementfunktionen in diesem Zusammenhang stellen daher die Fähigkeit zur Antizipation bzw. Analyse der Unternehmensumwelten und die Auswahl der situativ richtigen Strategie dar.
- die letzte von MINTZBERG angeführte Schule, die *Konfigurationsschule* („configuration school“) schließlich, stellt die Möglichkeit der Integration der vorher genannten Schulen dar, in dem sie aufzeigt, dass das vorherrschende Denkprinzip der Strategiefindung von der Konfiguration der Charakteristika einer Unternehmung und ihrer Umwelten abhängig ist. „Je nach Zeit und Kontext [stellen] entweder formelle Planung, konzeptionelles Design, kollektive Sozialisation, passive Reaktion“¹⁹⁶ die situativ richtige Grundlage für die Strategieformierung dar.

¹⁹⁵ Vgl. dazu Morgan (1986), o.S.

¹⁹⁶ Müller-Stewens (2001), S. 55

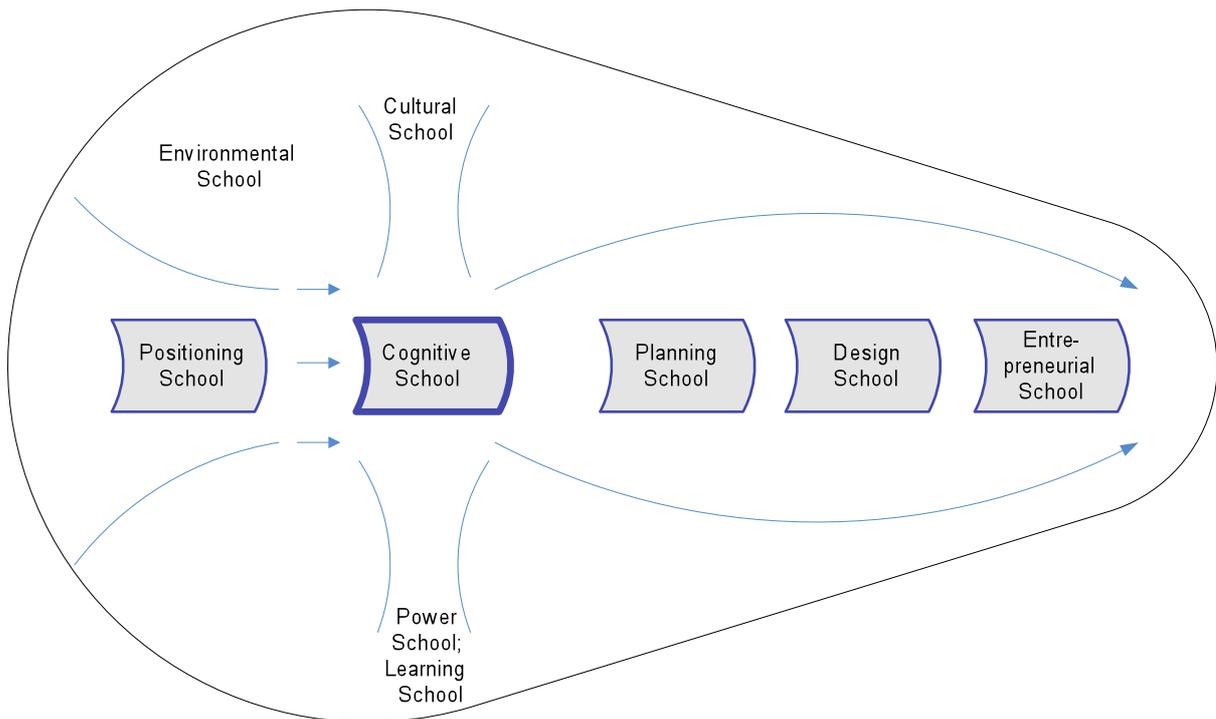


Abb. 26 Strategy formation as a single process nach Mintzberg
(Quelle: Eigene Darstellung)

Der Strategieentwicklungsprozess charakterisiert sich daher aus Sicht dieser Arbeit als ein Prozess, der die unterschiedlichen Aspekte der präskriptiven und deskriptiven Denkschulen integrativ vereint (siehe Abbildung 26)¹⁹⁷. Die Ausprägung der einzelnen Einflussfaktoren ist von der spezifischen Konfiguration der Charakteristika der Unternehmung und ihrer Umwelten abhängig.

¹⁹⁷ Vgl. Mintzberg (1999), S. 24

4.3 Theoretische Bezugsrahmen der strategischen Unternehmensführung

4.3.1 Market-based view of Strategy : der marktorientierte¹⁹⁸ Strategieansatz

Einen, für die Entwicklung der strategischen Unternehmensführung entscheidenden Impuls erhält das Forschungsfeld zu Beginn der 80er Jahre des 20. Jahrhunderts. Die traditionelle strategische Planung wurde lange Zeit von mehr oder weniger formalisierten Analyseprozessen, der Schaffung von geeigneten Produkt-Markt-Kombinationen zur Erringung eines möglichst hohen Marktanteils¹⁹⁹ und den auf der Konzeption der Unternehmenssegmentierung und des Produktlebenszyklusmodells basierenden Portfoliodarstellung von Beratungsunternehmen (wie der Boston Consulting Group (BCG) oder McKinsey, welche die optimale Ressourcenallokation im Portfolio strategischer Geschäftseinheiten einer Unternehmung als Zielsetzung haben²⁰⁰) geprägt. Der Wandel wurde durch einen Rückgriff auf theoretische Beiträge der Industrieökonomie, welche auf strategisch relevante Fragestellungen übertragen wurde, geprägt.

4.3.1.1 Structure-Conduct-Performance (SCP) Paradigma

Ausgangspunkt der Industrieökonomie ist das von BAIN entwickelte Structure-Conduct-Performance (SCP) Paradigma²⁰¹, welches besagt, dass der Unternehmenserfolg (Performance) von der Attraktivität der Branchenstruktur (Structure) und dem Verhalten der Unternehmen in dieser Branche (Conduct) abhängig ist.²⁰²

Im Rahmen des Structure-Conduct-Performance Paradigma wird zwischen dem traditionellen, deterministischen, strukturalistischen Ansatz von BAIN - dessen Konzeption von MASON's Ideen zur Industrial Organization beeinflusst wurde²⁰³ - und dem „modernen Ansatz“ von CAVES (1973) und SCHERER (1970) unterschieden. Letzterer versteht die Beziehung zwischen Industriestruktur, dem Verhalten der Unternehmung und den Marktergebnissen nicht als deterministische Beziehung, sondern die

¹⁹⁸ Marktbasierend und marktorientiert werden synonym verstanden und verwendet

¹⁹⁹ Vgl. Ansoff (1965), S.103 ff

²⁰⁰ Vgl. Macharzina (2003), S.310ff

²⁰¹ Vgl. dazu Bain (1956), o.S. und Bain (1968), o.S.

²⁰² Vgl. Hungenberg (2001), S. 54

²⁰³ Vgl. Staehle (1999), S. 415

Marktstrukturelemente als Aktionsparameter im Rahmen der strategischen Unternehmensführung.²⁰⁴ Zusammenfassend betrachtet sah man in den absoluten Kostenvorteilen aufgrund positiver Skaleneffekte und der Produktdifferenzierung die zentralen Quellen für langfristige Wettbewerbsvorteile²⁰⁵ – eine Sichtweise die maßgeblich PORTER's Konzeption der Wettbewerbsstrategien beeinflusste.

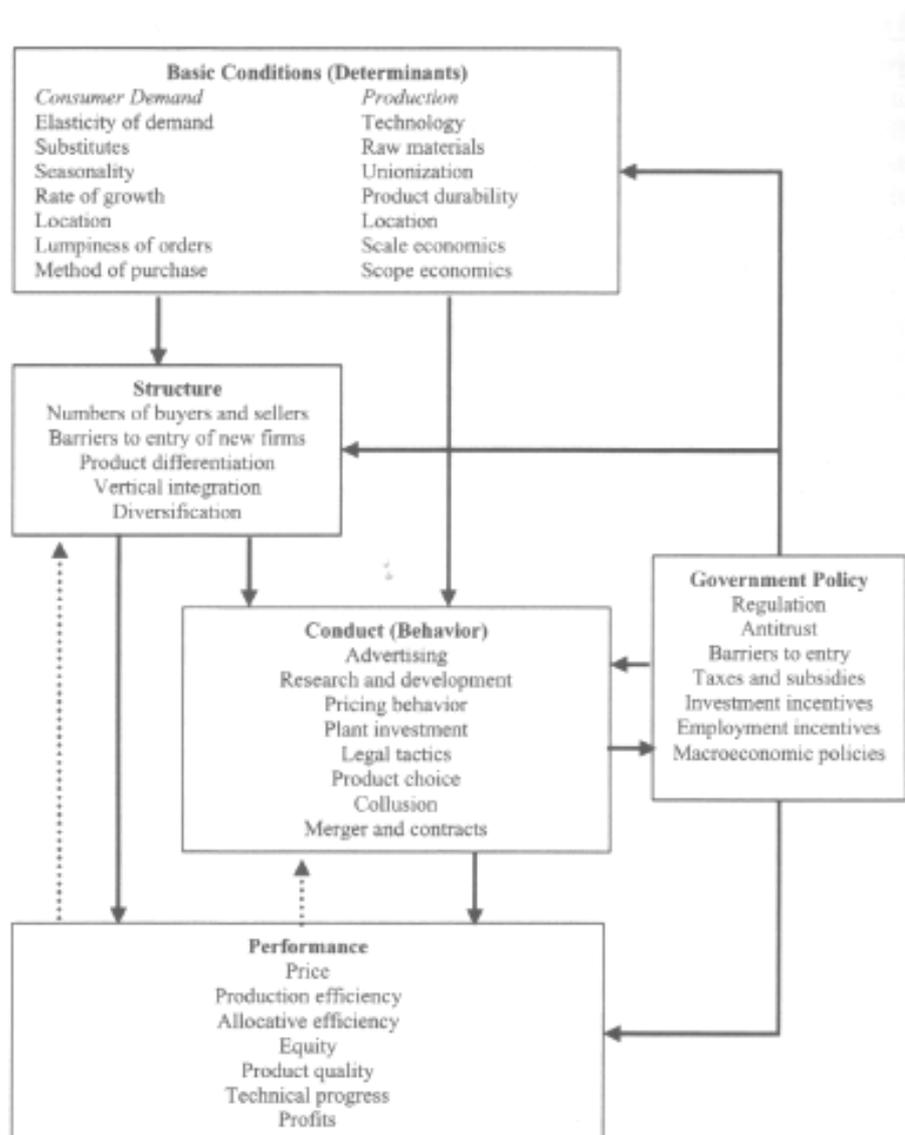


Abb. 27 Structure-Conduct-Performance Paradigma in Anlehnung an Shepherd (1976) sowie Carlton und Perloff (1999)

²⁰⁴ Vgl. Peter (2002), S. 122

²⁰⁵ Müller-Stewens (2001), S. 105

4.3.1.2 Wettbewerbskräfte

“...others, like Harvard professor of business administration Michael PORTER, are honest enough to admit the initial source of their inspiration. Porter’s genius was in producing brilliantly researched and cogent models of competitiveness at corporate, industry and nation-wide levels. In developing his five forces framework management strategy model, Porter cites the influence of the structure-conduct-performance paradigm – developed by his mentor, economist Richard CAVES – which was buried in academic literature. What Porter did, and did brilliantly, was to translate it into the context of business strategy.²⁰⁶ Ausgangspunkt für PORTER’S Forschung war die Frage” why firms succeed or fail”²⁰⁷. Um diese Frage zu beantworten, entwickelte er eine Theorie, „which links environmental circumstances and firm behavior to market outcomes“²⁰⁸.

Demnach hängt der Unternehmenserfolg einerseits von der *Attraktivität der Branche*, in der die Unternehmung agiert und andererseits von der *relativen Position der Unternehmung in der Branche* ab.²⁰⁹ Ein Schwerpunkt dieser strategischen Denkrichtung liegt daher in der Auswahl einer geeigneten Branche und Porter entwickelte mit dem *Konzept der fünf Wettbewerbskräfte* ein Instrument, um die Attraktivität dieser Branche zu analysieren. PORTER’S Konzept beruht auf der Idee, dass die Attraktivität einer Branche durch die Ausprägung der strukturellen Wettbewerbsmerkmale (die Bedrohung durch neue Anbieter, die Verhandlungsstärke von Kunden, die Verhandlungsstärke von Lieferanten, die Bedrohung durch Ersatzprodukte und die Rivalität unter bestehenden Wettbewerbern – Merkmale, die ihrerseits von der Ausprägung unterschiedlicher Faktoren abhängig sind - siehe Abbildung 28) bestimmt wird.²¹⁰

²⁰⁶ Crainer/Dearlove (2001), S. 28

²⁰⁷ Porter (1991), S.97

²⁰⁸ ebenda

²⁰⁹ Vgl. Porter (1991), S 99

²¹⁰ Vgl. Porter (1980), S. 47ff

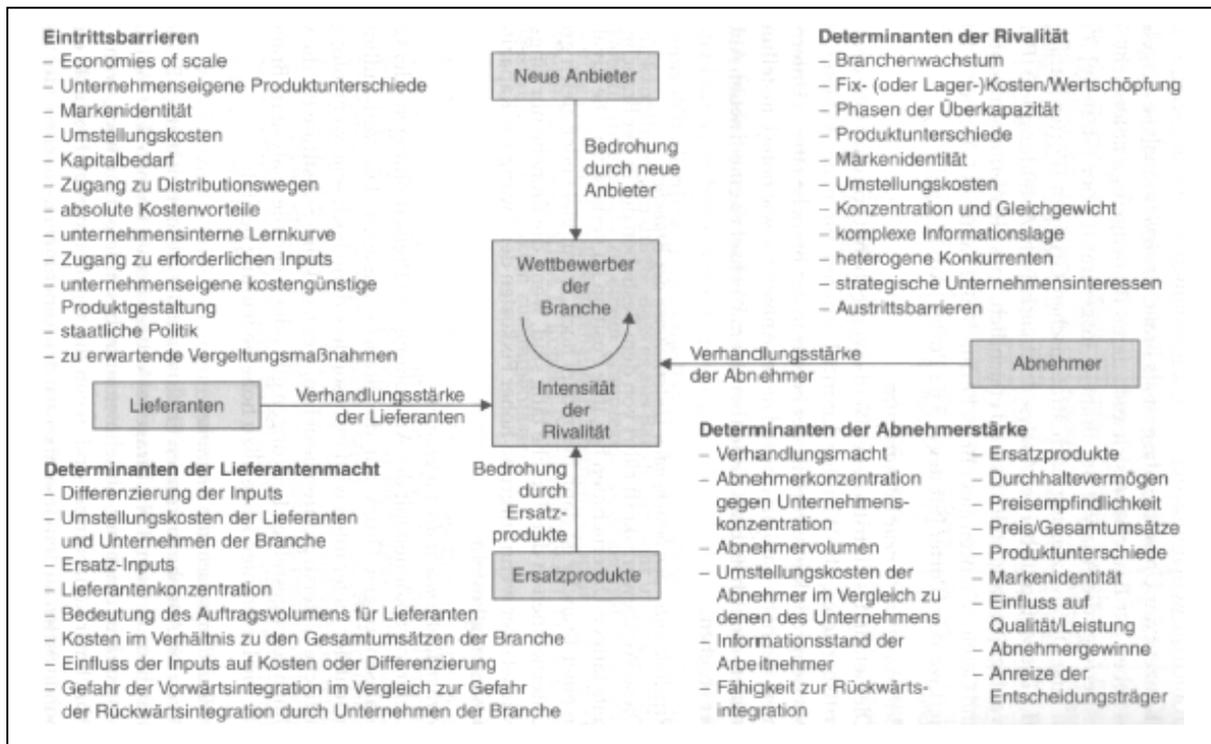


Abb. 28 Branchenstruktur Model nach Porter 1980 (Quelle: Macharzina (2003), S.272)

4.3.1.3 Wettbewerbsstrategien

Der nachhaltige Erfolg der Unternehmung hängt jedoch nicht nur von einer attraktiven Branchenstruktur ab, sondern auch von der strategischen Positionierung der Unternehmung innerhalb der Branche. PORTER entwickelte hierfür die Systematik der generischen Wettbewerbsstrategien. Es handelt sich dabei um die Strategien

- der *Kostenführerschaft* – in der sich die Unternehmung einen Wettbewerbsvorteil durch einen strukturellen Kostenvorteil wie z.B. Skaleneffekte bzw. Effizienzverbesserungen aufgrund der kostengünstigeren Ausführung einzelner Wertschöpfungsaktivitäten bzw. durch eine einzigartige Gestaltung des gesamten Wertschöpfungssystems (relativ zu den Wettbewerbern)²¹¹ verschafft ,
- der *Differenzierung* - deren Zielsetzung es ist, die Leistung durch z.B. Innovation, Maßnahmen der Qualitätssteigerung bzw. –sicherung oder Branding²¹² derart zu gestalten, dass sie sich vom Angebot der Mitbewerber markant unterscheidet, die Kunden diese Leistung als einzigartig ansehen und diese Alleinstellung aus Kundensicht so wichtig ist, dass sie bereit sind, dafür eine Preisprämie zu bezahlen

²¹¹ Vgl. Müller-Stewens (2001), S. 199

²¹² Vgl. Hungenberg (2001), S. 181ff

- sowie der *Konzentration auf Schwerpunkte* – in der sich die Unternehmung auf einen Teil des Marktes konzentriert, wobei dieser Teil produkt-, kundenorientiert, oder regional abgegrenzt sein kann, und auf diesem Teil des Marktes über den Weg der Kostenführerschaft oder der Differenzierung Nischen zu bedienen.²¹³



Abb. 29 Strategische Alternativen nach Porter 1985 (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Unternehmung muss, so PORTER, sich eindeutig zwischen einer der beiden generischen Wettbewerbsstrategien entscheiden, da bei einer Mischung der Strategien der Kostenführerschaft und der Differenzierung, die Unternehmung weniger rentabel ist, als Mitbewerber mit klarer strategischer Ausrichtung. Dies beruht auf der Annahme, dass in einer derartigen Konstellation, die Unternehmung einerseits eine ungünstigere Kostenposition wie der effizienteste Mitbewerber hat, und andererseits ihre Leistungen nicht zu den Preisen absetzen kann, wie es stark differenzierte Unternehmungen können. Dieses Unternehmen wäre bei geringer Rentabilität und mittelgroßem Marktanteil „stuck in the middle“ – also zwischen „den Stühlen stehend“.²¹⁴

²¹³ Vgl. Porter (1985), o.S.

²¹⁴ Vgl. Müller-Stewens (2001), S. 204

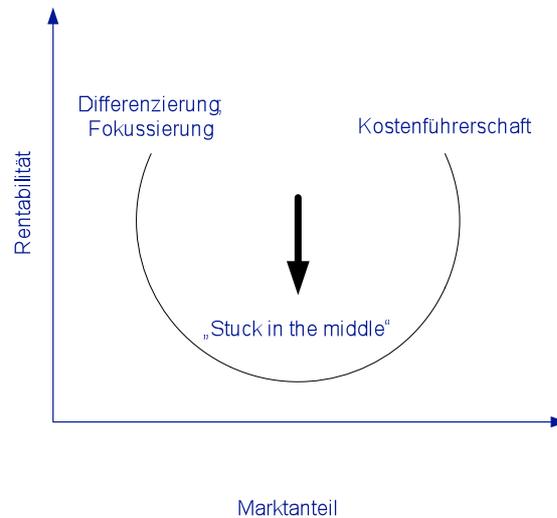


Abb. 30 Zusammenhang zwischen Marktanteil und Rentabilität nach Porter 1985
(Quelle: Eigene Darstellung)

Diese Sichtweise wurde durch neuere Studien teilweise relativiert und diese Arbeiten²¹⁵ zeigen die Möglichkeit sequentiell hybrider Wettbewerbsstrategien – so genannter *Outpacing-Strategien* – auf, in der die Unternehmung durch eine Kostenführerschafts- oder Differenzierungsstrategie sich einen Wettbewerbsvorteil verschafft, um dann bei aufholender Konkurrenz zur anderen Stoßrichtung überzugehen. Als Beispiele für dieses „Überholen“ werden Unternehmen wie Sony, Toyota/Lexus, Ikea oder Wal-Mart genannt.²¹⁶

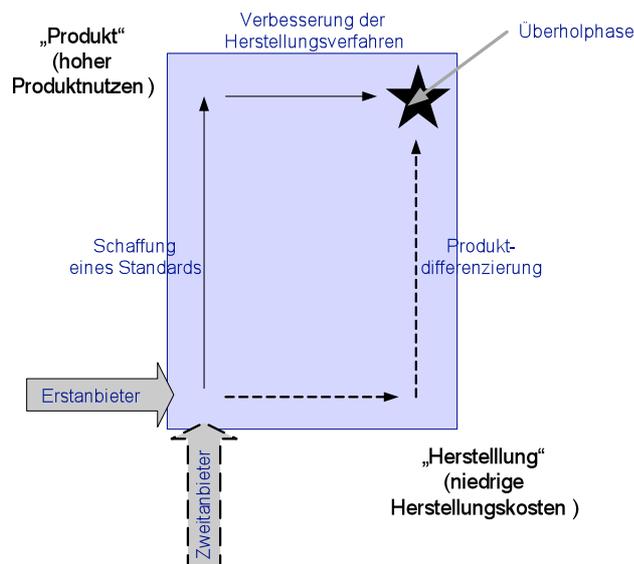


Abb. 31 Hybride Wettbewerbsstrategien nach Gilbert/Strebel 1994 (Quelle: Eigene Darstellung)

²¹⁵ Vg. Gilbert/Strebel (1994), S. 239ff

²¹⁶ Vgl. Müller-Stewens (2001), S. 202 und Hungenberg (2001), S. 155

Aufbauend auf Porter's grundlegender Konzeption und unter Einbeziehung von GLIBERT/STREBEL'S Überlegungen zu hybriden Strategien, schlugen BOWMAN²¹⁷ und JOHNSON/SCHOLES/WHITTINGTON²¹⁸ das Modell der „Strategy Clock“ vor, welches die unterschiedlichen „Routen“ der möglichen Wettbewerbsstrategien aufzeigt und in weiterer Folge bewertet. Das Modell erweitert vorherige Arbeiten um die „No frills“-Strategie²¹⁹, welche den niedrigen Produktpreis mit einem, auf die Basiseigenschaften des Produktes reduzierten Angebots kombiniert. Auch zeigt dieses Modell die so genannten „Failure Strategies“²²⁰ auf, „which do not provide perceived value-for-money in terms of product features, price, or both“²²¹.

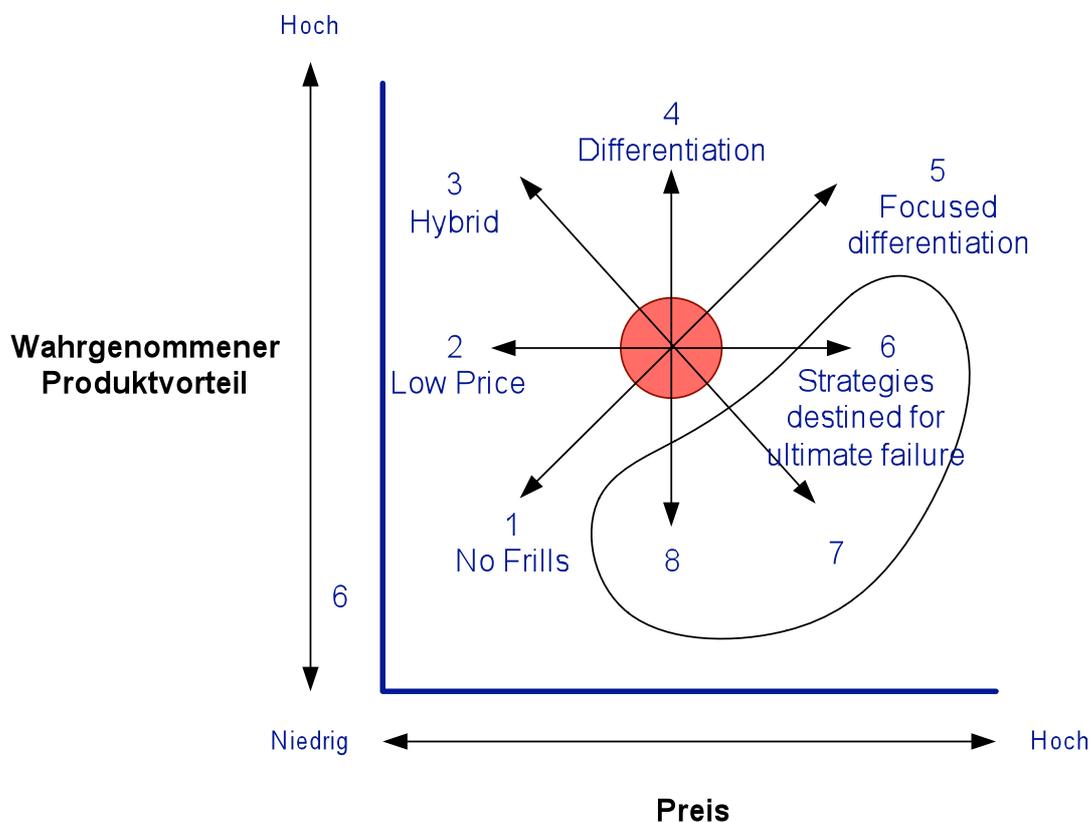


Abb. 32 Strategy Clock nach Bowman 1995 und Scholes et al. 2005 (Quelle: Eigene Darstellung)

²¹⁷ Vgl. Bowman/Faulkner (1995), o.S.

²¹⁸ Vgl. Johnson/Scholes/Whittington (2005), S.243ff

²¹⁹ Vgl. Johnson/Scholes/Whittington (2005), S.245f

²²⁰ Vgl. Johnson/Scholes/Whittington (2005), S.252

²²¹ ebenda

4.3.1.4 Wertkette und Wettbewerbsvorteile

Basis für die Entscheidung für eine dieser strategischen Alternativen bildet neben dem Konzept der fünf Wettbewerbskräfte die unternehmensinterne *Wertkette*²²² und deren Analyse, welche Potentiale für Wettbewerbsvorteile aufgrund von Kostenführerschaft bzw. durch die Schaffung von Alleinstellungsmerkmalen identifizieren soll.

Der Denkansatz wird dabei von sechs Grundannahmen beherrscht:

- der Gesamtwert eines Produkts oder einer Dienstleistung ist derjenige Betrag, den die Kunden dafür anzulegen bereit sind
- für die Erzielung einer befriedigenden Gewinnspanne ist eine differenzierte Betrachtung und Ausgestaltung der Wertschöpfungskette unabdingbar
- um zu einem Bezugsrahmen zu gelangen, müssen die Teilaktivitäten entlang des Wertschöpfungsprozesses geordnet werden
- Ausgangspunkt der Analyse ist nicht das Unternehmen allein, sondern die Einbettung seiner Wertkette in die Branche
- die Unternehmensführung muss die Wertkette des Unternehmens im Vergleich zu denjenigen der Konkurrenten analysieren und gegebenenfalls im Hinblick auf die Branchenverhältnisse neu definieren
- Wettbewerbsvorteile bzw. Nachteile einer Unternehmung lassen sich nur ermitteln, wenn nicht nur die einzelne Teilaktivität strukturiert und dokumentiert wird, sondern wenn auch die Art und Weise ihrer Erledigung überprüft wird²²³.

Porter unterteilt in seinem Konzept die Wertaktivitäten in primäre Aktivitäten, die in unmittelbarem Zusammenhang mit der Marktversorgung stehen, sowie in unterstützende Aktivitäten, welche die Aufgabe haben, den Strom der primären Aktivitäten aufrecht zu erhalten.

²²² Vgl. Porter (1985), S. 33ff

²²³ Vgl. Macharzina (2003), S.265ff

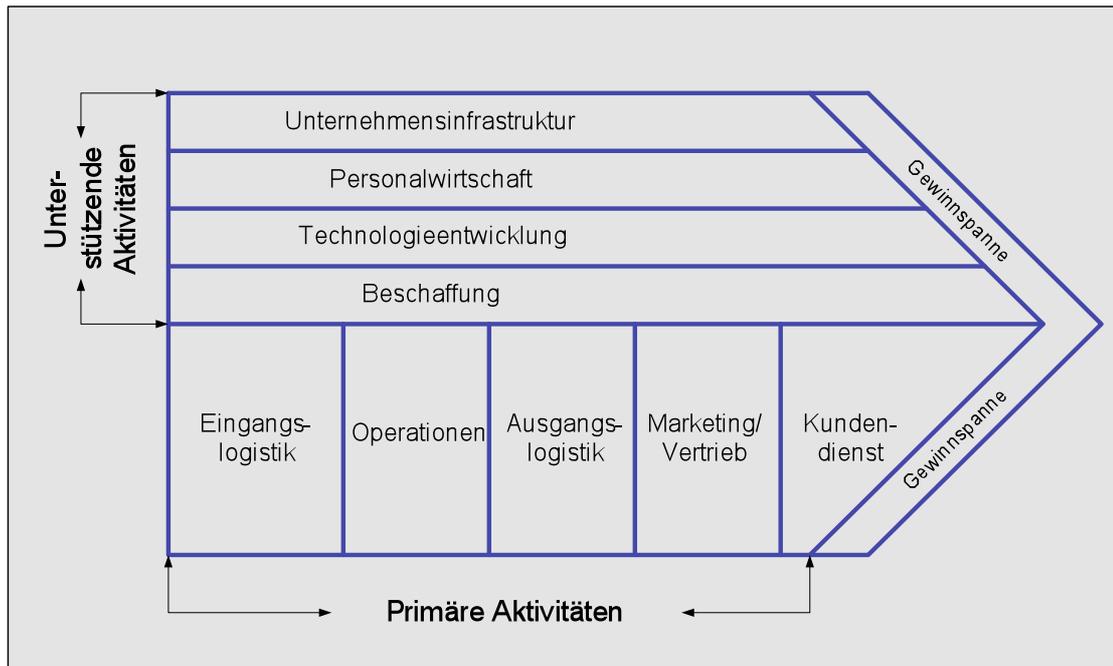


Abb. 33 Modell der Wertkette nach Porter 1985 (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Konzeption der Wertkette folgt zwar dem Gedanken, dass die Ursache für Wettbewerbsvorteile nur schwer zu erkennen ist, wenn man die Unternehmung als Ganzes betrachtet ²²⁴, PORTER stellt jedoch fest, dass „Wertaktivitäten zwar die Bausteine von Wettbewerbsvorteilen sind, die Wertkette aber keine Ansammlung voneinander unabhängiger Aktivitäten ist, sondern ein System interdependenter Aktivitäten, die innerhalb der Wertkette verknüpft sind“²²⁵. Nachhaltige Wettbewerbsvorteile beruhen daher sowohl auf der Qualität einzelner Aktivitäten als auch auf der Verknüpfung der verschiedenen Aktivitäten.

Die systematische Analyse der Wertschöpfungsaktivitäten ermöglicht nicht nur die Evaluierung des jeweiligen Beitrags einer Aktivität zur Wertschöpfung, sondern auch einen branchenbezogenen Vergleich des Unternehmens in Hinblick auf mögliche Wettbewerbsvorteile. Diese Analyse stellt die Grundlage für die grundsätzliche Strategiewahl, die Grundsatzentscheidung ob eine Aktivität innerhalb der Hierarchie des Unternehmens oder vom Markt erbracht wird und damit für die Konfiguration der Wertkette an sich.

²²⁴ Vgl. Müller-Stewens (2001), S. 159

²²⁵ Porter (2000), S. 80

4.3.1.5 *Spieltheorie und Co-opetition*

Eine erweiterte Sichtweise bringt die Konzeption des so genannten „Co-opetition-Modells“ von BRANDENBURGER und NALEBUFF²²⁶, welches zwar auch darauf abzielt, die Einflussfaktoren auf das Wettbewerbsverhalten und die Marktattraktivität zu analysieren, jedoch auch die vielfältigen Möglichkeiten der Interaktion zwischen Marktteilnehmern explizit berücksichtigt.

Die Spieltheorie²²⁷, welche versucht die Interaktion der Akteure auf Märkten systematisch abzubilden, bildet die theoretische Grundlage für diese Konzeption. Die Grundannahme der Spieltheorie ist die Zielsetzung der Nutzenmaximierung der einzelnen Spielteilnehmer auf dem Markt. Die Akteure bei dieser Nutzenmaximierung sind nicht von einander unabhängig und daher wird das Ergebnis ihres Handelns von den Handlungen der anderen Teilnehmer beeinflusst. Die rational handelnden teilnehmenden Spieler berücksichtigen diese Interdependenzen – „look forward and reason backwards“²²⁸ bei der Entwicklung von Modellen, welche die Auswirkungen eigener Handlungen und die der Wettbewerber analysieren und die Strategiefindung unterstützen.²²⁹

Die Spieltheorie²³⁰ unterscheidet zwischen

- *simultanen Spielen*, bei denen die Parteien simultan - ohne Informationen über die Handlungen der anderen Spielteilnehmer - über ihre Strategie entscheiden müssen,
- *sequentiellen Spielen*, welche nach dem Prinzip der Rückwärtsinduktion die Abfolge einzelner Spielzüge berücksichtigt und
- *wiederholten Spielen*, welche Handlungen und Ergebnisse vorangegangener Spiele berücksichtigen,

sowie zwischen

- *dominanten Strategien* – bei der die Spieler alle Entscheidungen unabhängig von ihren jeweiligen Erwartungen über das Verhalten der Mitspieler aufgrund der Überlegenheit der eigenen Entscheidungsalternativen treffen -,
- *dominierten Strategien*, die bei jeder Entscheidung des „Gegners“ schlechter als alle anderen Entscheidungen sind und

²²⁶ Vgl. Brandenburger/Nalebuff (1996), S. 57ff

²²⁷ Vgl. dazu Neumann/Morgenstern (1944), o.S.

²²⁸ Brandenburger/Nalebuff (1995), S. 58

²²⁹ Vgl. Johnson/Scholes/Whittington (2005), S.264

²³⁰ für weiterführende Informationen über die Spieltheorie wird z.B. auf Jost (2001) bzw. Dixit/Nalebuff (1993) verwiesen

- dem *strategischem (oder Nash-) Gleichgewicht*, welches ein Strategieprofil bezeichnet, von dem aus sich kein Spieler durch unilaterales Abweichen verbessern kann.²³¹

Das „Co-opetition-Modell“ von BRANDENBURGER/NALEBUFF unterscheidet in diesem Zusammenhang zwischen vier Arten von Spielern in einem Markt, die das Wettbewerbsumfeld beeinflussen²³²:

- „Customers“, als Empfänger der Unternehmensleistung
- „Suppliers“, die der Unternehmung die notwendigen Ressourcen und Arbeitskraft liefern
- „Substitutors“, deren Leistung von den Kunden als Substitut für die zu erbringende Leistung eingestuft wird bzw. die in einem direkten Konkurrenzverhältnis um die Supplier mit der Unternehmung stehen
- und „Complementors“, von denen Kunden komplementäre Leistungen erwerben bzw. denen von Suppliern komplementäre Ressourcen geliefert werden, wobei die Macht dieser Komplementäre hierbei von folgenden Faktoren geprägt wird²³³:
 - relativer Konzentrationsgrad der Komplementäre
 - relative Umstellkosten
 - „Unbundling“, i.e. Schwierigkeit eines getrennten Kaufens
 - Wichtigkeit des Komplementärs
 - Integrationsgefahr
 - Marktwachstum

Das Zusammenspiel der vier Marktteilnehmer ergibt das Value Net²³⁴ – das Wertennetz, in das die Unternehmung eingebettet ist und stellt den Analyserahmen für die Rollen der einzelnen Akteure in diesem „Spiel“ dar.

Die Interaktionen zwischen Unternehmen können in diesem Zusammenhang drei Formen annehmen: rein konkurrierende Beziehungen, rein komplementäre Beziehungen und gleichzeitig konkurrierend und komplementäre Beziehungen.²³⁵

Die Kenntnis des eigenen Wertennetzes, der Rollen und der Interaktionsoptionen der Marktteilnehmer stellt eine Möglichkeit dar, das Branchenumfeld umfassender zu verstehen: „Neben den Anforderungen des Wettbewerbs, die auch in PORTER's Modell

²³¹ Vgl. Johnson/Scholes/Whittington (2005), S.265ff

²³² Brandenburger/Nalebuff (1995), S. 59ff

²³³ Vgl. Collis/Ghemawat (2001), S.171ff

²³⁴ Brandenburger/Nalebuff (1995), S. 59

²³⁵ Vgl. Hungenberg (2001), S. 93

erfasst werden, geht es [das Modell] auf Möglichkeiten ein, die durch Zusammenarbeit von Unternehmungen entstehen“²³⁶.

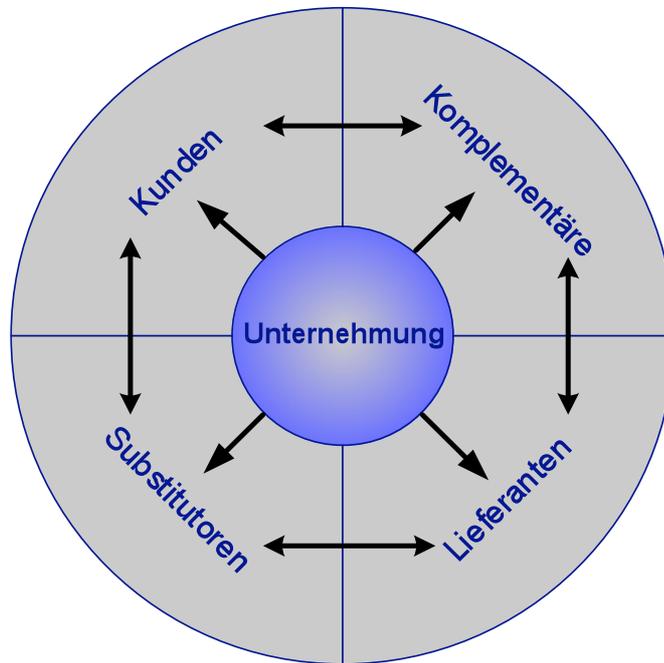


Abb. 34 Value net des Co-Opetitions Modells der Wertkette nach Brandenburger und Nalebuff 1995
(Quelle: Eigene Darstellung)

Die Anwendung spieltheoretischer Überlegungen auf die strategische Unternehmensführung umfasst zum einen die *Definition des Spiels*, bei der das Spielfeld, die relevanten Spieler, deren Zielsetzungen und Handlungsoptionen, Ursache-Wirkungszusammenhänge sowie das Publikum, die Spielregeln und die Schiedsrichter bestimmt werden. In weiterer Folge werden *Lösungsmöglichkeiten des Spiels* unter Einbeziehung der unterschiedlichen Kombinationen der Handlungsoptionen der Spieler betrachtet und *Ansatzpunkte zur Beeinflussung des Spiels* gesucht, wobei hierbei nach NALEBUFF/BRANDENBURGER das so genannte PARTS-Modell angewandt wird, welches

- die aktuellen sowie potentiellen Rollen der Spieler (Players)
- die Möglichkeiten zur Schaffung von Zusatzwerten (Added Value)
- die Möglichkeiten zur Änderung der Spielregeln (Rules)
- die Taktiken, die das Verhalten der Spieler beeinflusst (Tactics) und
- die Veränderung der Grenzen des Spiels (Scope)

analysiert und damit mögliche Ansatzpunkte liefert.²³⁷

²³⁶ Hungenberg (2001), S. 95

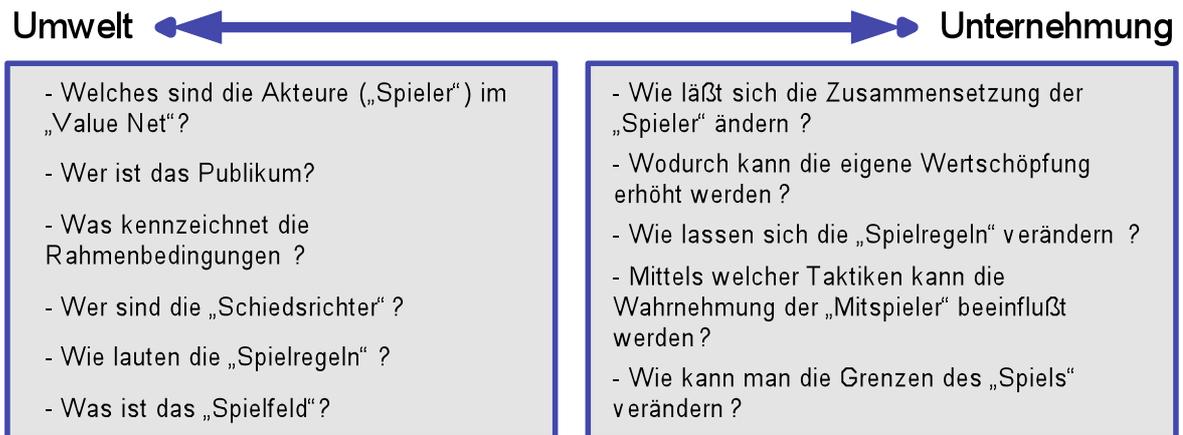


Abb. 35 Spieltheoretische Ansätze nach Brandenburger und Nalebuff (Quelle: Eigene Darstellung)

4.3.1.6 5-Schritte Verfahren zur Wettbewerbsanalyse

Aufbauend auf PORTER's Branchenstrukturmodell, grundsätzlichen spieltheoretischen Überlegungen, NALEBUFF/BRANDENBURGER's Value-Net-Modell und den Arbeiten von COLLIS/GHEMAWAT schlagen MÜLLER-STEWENS/ LECHNER ein 5-stufiges Verfahren zur Wettbewerbsanalyse vor²³⁸:

1. *Grenzziehung der Wettbewerbsanalyse*, bei der die Frage nach den einzubeziehenden „Spielern“ geklärt werden soll, wobei bestehende, potentielle und indirekte Wettbewerber sowie die oben angesprochenen Komplementäre zu berücksichtigen sind,
2. *Analyse der Branchenattraktivität* unter Verwendung des Branchenstrukturmodells und unter Einbeziehung des Value-Nets,
3. *Analyse der Eigenschaften der einbezogenen Wettbewerber*, wobei hierbei die Ziele, die zugrunde liegenden Annahmen, die Strategie, die Fähigkeiten der Wettbewerber sowie die Prognose möglicher Strategiewechsel und deren Auswirkungen untersucht werden,
4. *Analyse der Dynamik des Wettbewerbs*, bei der die Beziehungen der betrachteten Spielergruppierungen und deren mögliche Entwicklung beleuchtet werden und
5. *Suche nach Gestaltungsmöglichkeiten der Wettbewerbslandschaft*, wobei hier die Potentiale zur Beeinflussung und Gestaltung des Wettbewerbs ausgelotet werden.

²³⁷ Vgl. Nalebuff/Brandenburger (1996) zitiert in Hungenberg (2004), S. 245f

²³⁸ Vgl. Müller-Stewens/Lechner (2005), S. 199f

4.3.2 Resource-based view of Strategy – der ressourcenorientierte²³⁹ Strategieansatz

Stand bis Ende der 80er Jahre des 20. Jahrhunderts die Formulierung markt- bzw. umweltorientierter Strategien im Mittelpunkt, die „unternehmensexterne Faktoren als wesentliche Einflussfaktoren des Unternehmensverhaltens und des Unternehmenserfolges betrachteten“²⁴⁰, gewinnt Anfang der 90er Jahre des 20. Jahrhunderts die Denkschule der nichtmarktbezogenen Unternehmensstrategien verstärkt an Bedeutung.

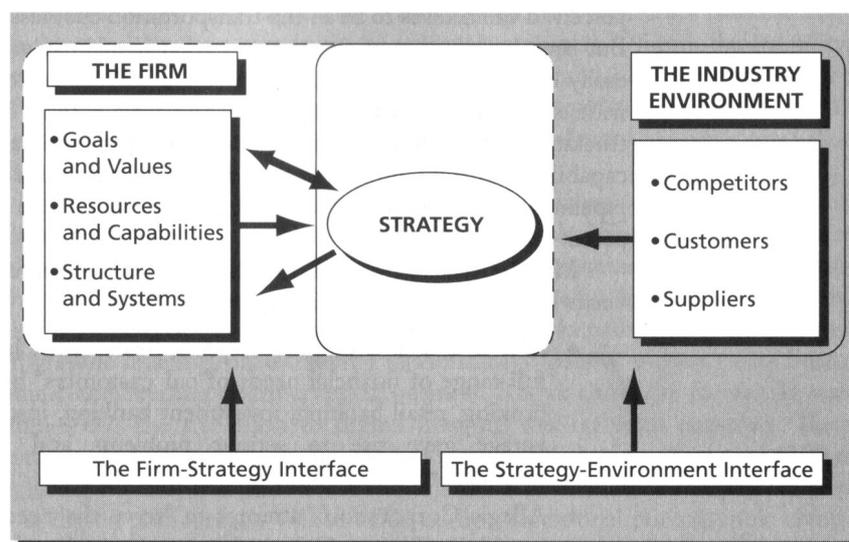


Abb. 36 Shifting from an industry focus to a resource focus (Quelle: Grant, 1999, S. 107)

Aufbauend auf den Arbeiten von PENROSE²⁴¹, entwickelt sich ein Strategieverständnis, welches den Erfolg einer Unternehmung nicht nur von der Branchenstruktur und der Wettbewerbsposition der Unternehmung in dieser Branche, sondern auch vom Vorhandensein bestimmter Ressourcen und Fähigkeiten und deren adäquater Nutzung abhängig macht. PENROSE definiert die Unternehmung als ein System produktiver Ressourcen, welche durch die spezifische bzw. einzigartige Kombination dieser Ressourcen Wert schafft und welche die Wachstumsgrenze der Unternehmung mit der Entwicklung der Ressourcenbasis und ihrer Nutzung gleichsetzt, Diese Grundkonzeption bildet die Grundlage für die so genannte „*resource-based view of strategy*“, ein Begriff den WERNERFELT in dem, damals wenig beachteten Artikel „A

²³⁹ ressourcenbasierend und ressourcenorientiert werden synonym verstanden und verwendet

²⁴⁰ Macharzina (2003), S. 65

²⁴¹ Vgl. Penrose (1959), S.148ff

Resource-based View of the Firm“²⁴² 1984 prägte – ein Artikel der WERNERFELT erst zehn Jahre später den Preis der Strategic Management Society und damit auch die späte Anerkennung brachte.²⁴³

4.3.2.1 Heterogenität, Wettbewerbsvorteile, Marktunvollkommenheit und Renten

Zielsetzung unternehmerischen Handelns und Messlatte unternehmerischen Erfolgs im ressourcenbasierenden Ansatz ist die Erzielung einer dauerhaften Rente, wobei als Rente diejenigen Erträge verstanden werden, die über den Opportunitätskosten des Ressourceneinsatzes liegen²⁴⁴. Während der marktbasierende Ansatz die Erzielung von Monopolrenten durch Verringerung des Wettbewerbs und Erhöhung der Marktmacht der Unternehmung in einer bestimmten Industrie zum Ziel hat²⁴⁵, geht der ressourcenbasierenden Ansatz davon aus, dass „competitive advantage“²⁴⁶ - also Wettbewerbsvorteile - aufgrund der Heterogenität der Unternehmensressourcen entstehen²⁴⁷. Durch Erwerb bzw. Aufbau von firmenspezifischen Ressourcen und Fähigkeiten können Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten in Form von ricardianischen und schumpeterschen Renten²⁴⁸ erzielt werden. Die ricardianische Rente wird durch die Kontrolle und Nutzung herausragender Inputfaktoren, die es in der Branche nur in begrenztem Umfang gibt und die zu Effizienzvorteilen für die Unternehmung führen²⁴⁹, erzielt. Grundannahme des ressourcenbasierenden Ansatzes ist daher die Heterogenität der bestehenden firmenspezifischen Ressourcenausstattungen und die allgemeine Marktunvollkommenheit, die verhindert, dass alle Unternehmen die gleichen Informationen über die Leistungsfähigkeit oder die gleichen Möglichkeiten zum Einsatz einzelner Ressourcen haben²⁵⁰. Die Generierung einer Rente ist daher nur solange möglich, solange die Heterogenität und damit verbunden die Effizienzvorteile aufrecht erhalten bleiben.²⁵¹

²⁴² Vgl. Wernerfelt (1984), S. 171ff

²⁴³ Vgl. Wernerfelt (1995), S. 171ff

²⁴⁴ Vgl. Tollison (1982), S. 575ff

²⁴⁵ Vgl. Winter (1995), S. 147ff

²⁴⁶ Vgl. Grant (1991), S. 117

²⁴⁷ Vgl. Penrose (1959), S. 153ff

²⁴⁸ Vgl. Mahoney/Pandian (1992), S. 364

²⁴⁹ Vgl. Peteraf (1993), S. 180ff

²⁵⁰ Vgl. Hungenberg (2001), S. 114

²⁵¹ Vgl. Müller-Stewens (2001), S. 277

4.3.2.2 Ressourcen einer Unternehmung

Die sorgfältige Analyse der Ressourcen einer Unternehmung stellt den Ausgangspunkt ressourcenbasierender Strategieüberlegungen und –maßnahmen dar. Der Begriff der Ressource wird unterschiedlich definiert. WERNERFELT versteht unter Ressourcen „anything that could be termed a strength or weakness of a firm“²⁵², AMIT/SHOEMAKER definieren sie als “stocks of available factors owned or controlled by the firm”²⁵³, SANCHEZ/HEENE/THOMAS sprechen von “assets that are available and useful in detecting and responding to market opportunities and threats”²⁵⁴ und TEECE/PISANO/SHUEN schließlich verstehen darunter “firm specific assets that are difficult to imitate”²⁵⁵ und beziehen die Grundannahme des ressourcenbasierenden Ansatzes – die Heterogenität – in ihre Definition mit ein.

Während diese Definitionen erste Anhaltspunkte geben, stellen die Klassifizierungsschemata von BARNEY und GRANT konkrete Analyserahmen dar. So unterscheidet BARNEY zwischen:

- „*physical capital resources*“ – welche er in Anlehnung an WILLIAMSON²⁵⁶ als “physical technology, plant and equipment, geographic location and access to raw materials” versteht,
- “*physical human resources*” – welche er in Anlehnung an BECKER²⁵⁷ als “training, experience, judgment, intelligence, relationships and insights of individual managers and workers in a firm” definiert und
- “*organizational capital resources*” – welche er schließlich unter Berufung auf TOMER²⁵⁸ als „a firm's formal reporting system, its formal and informal planning, controlling and coordinating systems, as well as informal relations among groups within a firm and between a firm and those in its environment” versteht.²⁵⁹ BARNEY weist also speziell darauf hin, dass die spezifischen Beziehungen der Unternehmung zu verschiedenen Personen und Gruppen in deren Umwelt als eine für den Unternehmenserfolg relevante Ressource einzustufen ist.

GRANT hingegen schlägt die Kategorien:

- *Financial resources*
- *Physical resources*

²⁵² Wernerfelt (1984), S. 172

²⁵³ Amit/Schoemaker (1993), S. 35

²⁵⁴ Vgl. Sanchez/Heene/Thomas (1996), o.S.

²⁵⁵ Teece/Pisano/Shuen (1997), S. 516

²⁵⁶ Vgl. dazu Williamson (1975), o.S.

²⁵⁷ Vgl. dazu Becker (1964), o.S.

²⁵⁸ Vgl. dazu Tomer (1987), o.S.

²⁵⁹ Barney (1991), S. 102

- *Human resources*
- *Technological resources*
- *Organizational resources*

welche mit den Kategorien von BARNEY inhaltlich übereinstimmen und auch die Kategorie

- *Reputation*²⁶⁰

vor, die eine Weiterentwicklung des Verständnisses der Ressourcen mit sich bringt. Diese Konzeptionen ermöglichen zwar eine Kategorisierung der Ressourcen der Unternehmung, liefern aber die, für eine qualitative Analyse im Zusammenhang mit der Erzielung von Wettbewerbsvorteilen und den daraus resultierenden Renten notwendigen Bewertungsfaktoren nicht. Eine Problematik, die BLACK/BOAL zu lösen suchen in dem sie zwischen

- *Contained resources*, welche aus einer einfachen, begrenzten und identifizierbaren Vernetzung von Ressourcenfaktoren entstehen und bestehen und daher nur schwer zu Wettbewerbsvorteilen führen können und
- *System resources*, welche aus einer komplexen und schwer identifizierbaren Vernetzung von Ressourcenfaktoren durch soziale Interaktion entstehen²⁶¹

unterscheiden. Diese Unterscheidung bildet unter anderem die inhaltliche Grundlage für die in der folge dargestellten Ressourcenbewertungssystematiken.

Das von BARNEY entwickelte so genannte *VRIO-Schema*²⁶² identifiziert das strategische Potential von Ressourcen anhand von vier Fragestellungen:

- *die Frage des Wertes (Value)*, welche der Frage nachgeht, ob die Ressource die Wettbewerbsposition und damit verbunden auch den Erfolg des Unternehmens signifikant und nachhaltig beeinflussen kann und eine Schnittstelle in der SWOT-Analyse zwischen internen Stärken und Schwächen und externen Chancen und Gefahren bildet
- *die Frage der Knappheit (Rareness)*, welche beurteilt, ob die betrachtete Ressource nur der Unternehmung zur Verfügung steht oder aber frei am Markt verfügbar ist und daher keine Möglichkeit des Wettbewerbsvorteils bietet
- *die Frage der Kopierbarkeit (Imitability)*, welche sich mit den nicht-imitierbaren bzw. den nur zu sehr hohen Kosten imitierbaren Ressourcen beschäftigt und aus Sicht des ressourcenbasierenden Ansatzes gemeinsam mit der Frage der

²⁶⁰ Grant (1991), S. 119

²⁶¹ Vgl. Black/Boal (1994), S. 134f

²⁶² Vgl. Barney (1995), S. 55ff

Knappheit eine Grundvoraussetzung für das grundlegende Prinzip der Heterogenität ist und schließlich

- *die Frage der Organisierbarkeit (Organization)*, wobei dieser letzte Aspekt auf die Frage abzielt, inwiefern die Organisationsstrukturen, die Prozesse und Managementsysteme der Unternehmung die Wertschöpfung aufgrund der Nutzung dieser Ressource ermöglichen und unterstützen.²⁶³

In seinen Ausführungen zu diesem Bewertungsschema erwähnt BARNEY immer wieder den Begriff „capabilities“²⁶⁴ ohne genauer auf die Unterscheidung zwischen den Begrifflichkeiten „resources und „capabilities“ einzugehen. Eine Ungenauigkeit, die auch schon DAFT dazu geführt hat, Ressourcen als „all assets, capabilities, organizational processes, controlled information or knowledge, which enable the organization to develop and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness“²⁶⁵ zu definieren. In diesem Zusammenhang stellt GRANT's Präzisierung eine wichtige Klarstellung für die Analyse im Rahmen des ressourcenbasierenden Ansatzes dar:

„There is a key distinction between resources and capabilities. Resources are inputs into the production process – they are the basic units of analysis. ...But, on their own, few resources are productive. Productive activity requires the co-operation and co-ordination of teams of resources. A capability is a capacity for a team of resources to perform some task or activity. While resources are the source of a firm's capabilities, capabilities are the main source of its competitive advantage.“²⁶⁶

4.3.2.3 Capabilities und Core Competences einer Unternehmung

Die Capability-View of Strategy oder der fähigkeitenorientierte Ansatz stellt, wie die oben angeführte Differenzierung GRANT's deutlich macht, eine Fortführung des ressourcenbasierenden Ansatzes dar, die jedoch einigen Bereichen andere Ansatzpunkte und auch Weiterentwicklungen bietet. Die wichtigsten Unterscheidungen liegen im Zeitpunkt, im Mechanismus der Rentengenerierung sowie im generellen Rentenverständnis.

Während die Grundlage für eine ricardianische Rente im ressourcenbasierenden Ansatz in der Phase bis zur Akquisition einer Ressource geschaffen wird, beginnt der Prozess

²⁶³ Vgl. Welge/Al-Laham (2002), S. 424

²⁶⁴ Vgl. Barney (1995), S. 49ff

²⁶⁵ Segal-Horn/Quintas (2003), S. 4

²⁶⁶ Grant (1991), S. 118f

der Rentengenerierung im fähigkeitenorientierten Ansatz erst nach der Akquisition der Ressource. Die Phasen der Rentengenerierung der beiden Ansätze schließen zwar zeitlich aneinander an, sind jedoch voneinander getrennt.²⁶⁷

In der Frage des *Mechanismus der Rentengenerierung* sieht der ressourcenbasierende Ansatz das „gezielte Aufspüren unterbewerteter Ressourcen aufgrund von überlegenen Informationen“ als Grundlage der Schaffung eines Rentenpotenzials, das es zu verteidigen und zu bewahren gilt. Im fähigkeitenorientierten Ansatz hingegen, wird die Rente erst durch den „koordinierten Einsatz von Ressourcen, sprich deren Fähigkeiten, geschaffen“²⁶⁸ – ein Grundgedanke, der schon früh von PENROSE aufgezeigt wurde: „A firm may achieve rents not because it has better resources, but rather the firm’s distinctive competence involves making better use of its resources“²⁶⁹ und in AMIT/SHOEMAKERS Definition von Fähigkeiten als „a firm’s capacity to deploy resources, usually in combination, using organizational processes, to effect a desired end. They are information-based, tangible or intangible processes that are firm specific and are developed over time through complex interaction among the firm’s resources“²⁷⁰ mündet. Fähigkeiten sind daher, im Gegensatz zu Ressourcen, als „komplexe Interaktions-, Koordinations- und Problemlösungsmuster“ zu verstehen, die durch „langwierige Entwicklungsprozesse“, „komplexe Zusammensetzung“ und „organisatorische Verankerung“ geprägt sind.²⁷¹

Diesem Grundgedanken folgend, entwickelten TEECE/PISANO/SHUEN die Konzeption der „dynamic capabilities“, der dynamischen Fähigkeiten also, welche sie als „the firm’s ability to integrate, build and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments“²⁷² definieren. Sie postulieren, dass „dynamic capabilities thus reflect an organizations’s ability to achieve new and innovative forms of competitive advantage“²⁷³. Diese Auffassung ist es auch, welche das *unterschiedliche Rentenverständnis* verdeutlicht. Während der ressourcenbasierende Ansatz auf ricardianische Renten aufgrund immobiler Ressourcen aufbaut, zielt der fähigkeitenorientierte Ansatz auf schumpeterische Renten ab, die aufgrund von „new combinations, including new methods of production as well as organizational innovation“²⁷⁴ erzielt werden. Damit rückt auch die entscheidende Rolle der

²⁶⁷ Vgl. Müller-Stewens (2001), S. 279

²⁶⁸ Vgl. Müller-Stewens (2001), S. 279

²⁶⁹ Penrose (1959), S.54

²⁷⁰ Amit/Schoemaker (1993), S. 35

²⁷¹ Vgl. Müller-Stewens (2001), S. 279

²⁷² Teece/Pisano/Shuen (1997), S. 516

²⁷³ ebenda

²⁷⁴ Mahoney/Pandian (1992), S. 369

Unternehmensführung in einer dynamischen, komplexen, von Unsicherheit und Diskontinuitäten geprägten Umwelt wieder in den Mittelpunkt und strategische Unternehmensführung wird als „constant search for new ways in which the firms unique resources can be redeployed in changing circumstances“ verstanden²⁷⁵.

„Die wahren Quellen eines strategischen Vorteils liegen also in der Fähigkeit des Managements (...) Kompetenzen zu bündeln.“²⁷⁶ Der Aufbau von wichtigen und dominierenden Ressourcen und Fähigkeiten sowie deren Konzentration - so genannte strategische Erfolgspositionen - wird schon von PÜMPIN als „bewusst geschaffene Voraussetzung, die es einer Unternehmung erlaubt im Vergleich zur Konkurrenz langfristig überdurchschnittliche Ergebnisse zu erzielen“²⁷⁷ beschrieben. Als Kernkompetenzen bezeichnen PRAHALAD/HAMEL diese Konzentration und definieren diese als „collective learning in the organization“²⁷⁸, welche die „Beherrschung herausragender Fähigkeiten in bestimmten Abschnitten der Wertschöpfungskette und in marktentscheidenden Leistungsprozessen“²⁷⁹ ermöglichen und an denen sich die Gesamtstrategie der Unternehmung orientieren soll.

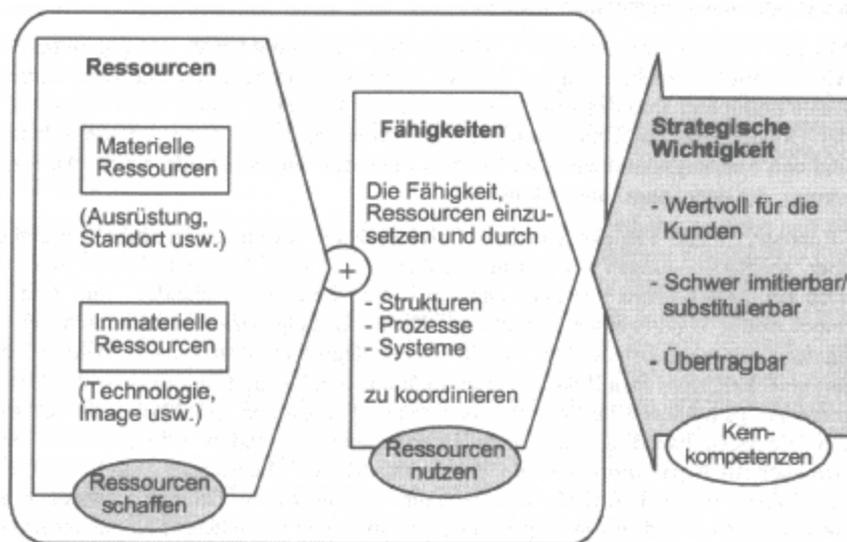


Abb. 37 Ressourcen und Fähigkeiten als Basis von Kernkompetenzen
(Quelle: Hungenberg, 2001, S. 216)

²⁷⁵ Rumelt (1984), S. 569,

²⁷⁶ Prahalad /Hamel (1991), S. 69

²⁷⁷ Pümpin (1986), S. 34

²⁷⁸ Prahalad /Hamel (1990), S. 82

²⁷⁹ Arthur D. Little (1994), S. 11

Die Identifizierung solcher Kernkompetenzen erfolgt aufgrund dreier zentraler Faktoren:

- Kernkompetenzen sollten den Zugang zu einem breiten Spektrum an Märkten liefern und daher auch in verschiedenen Geschäftsbereichen und –prozessen genutzt werden können
- Kernkompetenzen sollten einen wesentlichen Beitrag zum wahrgenommenen Kundennutzen beitragen und
- Kernkompetenzen sollten schwierig zu imitieren und zu substituieren sein.²⁸⁰

Die Sicherung des Unternehmenserfolges aus Sicht der Konzeption der Kernkompetenzen hängt also maßgeblich von der Identifizierung, Entwicklung, Ergänzung dieser Kernkompetenzen, vom Schutz vor Erosion und der Verteidigung vor dem Zugriff durch Mitbewerber und durch die wettbewerbsvorteilschaffende Nutzung dieser Kernkompetenzen ab.²⁸¹

4.3.2.4 Strategic Assets and Distinctive Capabilities einer Unternehmung

Die vorangegangenen Ausführungen untermauern die Feststellung, dass die unter der Generalbezeichnung „Resource-based view of strategy“ zusammengefassten Ansätze²⁸² nicht auf die Formulierung von Wettbewerbsstrategien, wie in der „Market-based view of strategy“, hinzielt, sondern vielmehr versucht, die internen Voraussetzungen der Unternehmung zur Erzielung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile zu ergründen.

AMIT/SHOEMAKER verstehen unter diesen internen Voraussetzungen das „firm specific set of resources and capabilities“²⁸³, bezeichnen diese Kombination als „strategic assets“²⁸⁴ und stellen mit ihrer Konzeption einen Analyserahmen für diese Ressourcen- und Fähigkeitenkombinationen der Unternehmung zur Verfügung. Das „rent-earning potential“²⁸⁵ dieser „strategic assets“ wird aufgrund

- der Übereinstimmung mit den Erfolgsfaktoren der jeweiligen Branche
- der schweren Handelbarkeit und Immobilität
- der Nichtimitierbarkeit und Informationsknappheit
- der beschränkten Substituierbarkeit
- der Knappheit

²⁸⁰ Vgl. Prahalad /Hamel (1990), S. 83f

²⁸¹ Vgl. Friedrich (1995), S. 88f.

²⁸² Ressourcenbasierender Ansatz, fähigkeitenbasierender Ansatz und Kernkompetenzenansatz

²⁸³ Amit/Schoemaker (1993), S. 43

²⁸⁴ ebenda

²⁸⁵ Vgl. Grant (1991), S. 123

- der Komplementarität
- der Langlebigkeit und
- der Nutzenstiftung

bestimmt.

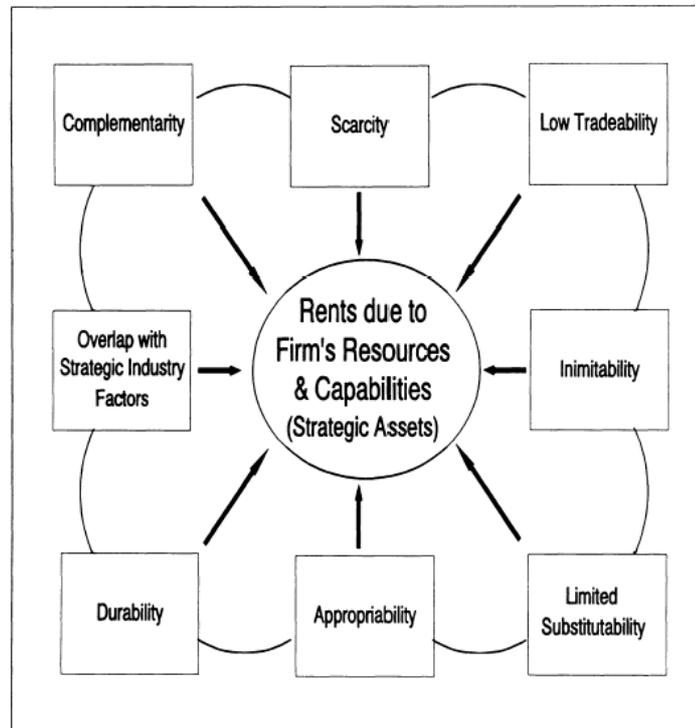


Abb. 38 Analyserahmen für das „rent-earning“ Potential von „strategic assets“
(Quelle: Amit/Schoemaker, 1993, S. 38)

Kritisch angemerkt werden könnte allerdings, dass der Fähigkeitsbegriff im Allgemeinen nicht mit spezifischen Attributen ausgestattet ist und sich nicht eigenständig sondern aus seinem Verhältnis zu Ressourcen heraus definiert.²⁸⁶ Dieser Problematik und der daraus resultierenden Schwierigkeit der Operationalisierung der „Resource-based view of strategy“ trägt KAY's Konzept der distinctive capabilities – also der unterscheidenden Fähigkeiten - Rechnung, in dem dieser taxativ die Fähigkeiten benennt, welche die Grundlage von Wettbewerbsvorteilen und damit der nachhaltigen Rentenerzielung darstellen. Er erweitert die, in der Literatur meist genannten und anhand von Fallbeispielen dargestellten funktionalen Fähigkeiten²⁸⁷ um die Fähigkeiten

²⁸⁶ Vgl. Müller-Stewens (2001), S. 281

²⁸⁷ Vgl. dazu Stalk (1992), o.S.; Prahalad /Hamel (1990), o.S.; Teece/Pisano/Shuen (1997), o.S. und Grant (1991), o.S.

- *Innovation*, welche sowohl die kontinuierliche Produkt- als auch Prozessinnovation bezeichnet und der Unternehmung immer wieder ermöglicht, auf neuartige Weise Kundennutzen zu schaffen
- *Architecture*, welche alle nutzenstiftenden Formen der Beziehungen und Interaktionen zwischen dem Unternehmen und allen systemexternen und systeminternen Anspruchsgruppen umfasst
- *Reputation*, welche aus diesen Beziehungen entsteht, auf diesen aufbaut und eine der Grundvoraussetzungen für deren Aufrechterhaltung und deren Weiterentwicklung ist²⁸⁸

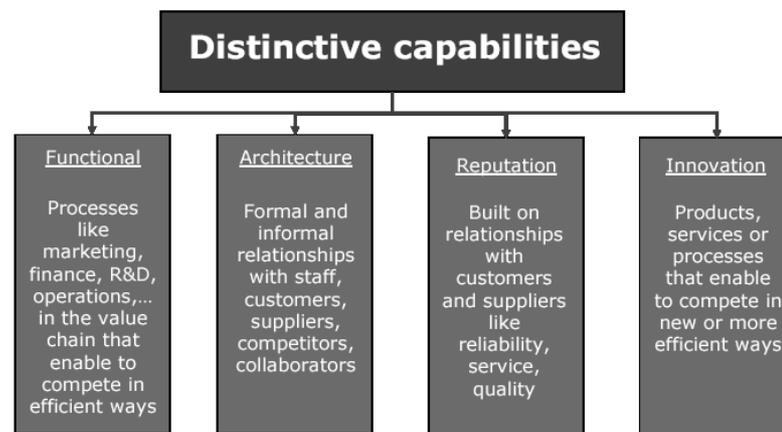


Abb. 39 Unterscheidende Fähigkeiten in Anlehnung an Kay (1993) unter Einbeziehung von Stalk (1992) Prahalad /Hamel (1990), Teece/Pisano/Shuen (1997) und Grant (1991) – (Quelle: Eigene Darstellung)

und rückt damit das Anspruchsgruppenmanagement als Grundlage von Wettbewerbsvorteilen und damit der nachhaltigen Rentenerzielung in den Mittelpunkt des strategischen Managements.

These 4: Der marktorientierte und der ressourcen- bzw. fähigkeitenorientierte Strategieansatz können als komplementäre Konzeptionen betrachtet werden, die in ein integrativen Strategiemodell münden, welches die Vorzüge der beiden Paradigmen in sich vereint und die jeweiligen Schwächen eliminiert und gesamthaft betrachtet das Fundament der Strategieentwicklung darstellt.

²⁸⁸ Vgl. Kay (1993), o.S.

4.3.3 Value-based view of Strategy – der wertorientierte Strategieansatz

Wettbewerbsverhältnisse und Attraktivität eines Marktes üben ebenso wie die Ressourcen- und Fähigkeitsausstattung einen wichtigen Einfluss auf die Erfolgsaussichten einer Unternehmung aus²⁸⁹ und diese Komplementarität stellt die Basis für die Grundannahme dar, dass erst die Integration der markt- und ressourcenorientierten Strategieansätze zu einer gezielten Schaffung von Werten führt.²⁹⁰

Zu Beginn der neunziger Jahre des 20. Jahrhunderts werden die oben dargestellten Strategieansätzen um den *wertorientierte Strategieansatz erweitert*, der die grundlegenden Gedanken der markt- und ressourcenorientierten Strategieansätze und deren Bedeutung für den Erfolg der Unternehmung akzeptiert, ihnen aber auch in ihrer integrierten Form die alleinige Erklärungsgrundlage für diesen Erfolg abspricht und die Frage der Zielfunktion in den Mittelpunkt der Betrachtungen stellt.

Der *wertorientierte Strategieansatz* unterscheidet sich von den bisherigen Strategieansätzen vor allem in der Zielsetzung und daraus abgeleitet seinem Maßstab für das erfolgreiche Wirtschaften einer Unternehmung - der Steigerung des Unternehmungswertes: „Strategic management can be defined as the formulation, implementation and evaluation of managerial actions that enhance the value of the enterprise“²⁹¹.

Die unterschiedliche Auffassung des zu realisierenden Wertes – wobei der Wert als „Auffassung (explizit oder implizit), die ein Individuum oder einer Gruppe vom Wünschenswerten hegt, und welche die Wahl möglicher Verhaltensweisen, Handlungsalternativen und –ziele beeinflusst“²⁹² verstanden wird - und den Nutznießern der Wertschaffung – führte zu zwei grundsätzlich verschiedenen Ausprägungen des wertorientierten Strategieansatzes: dem Shareholdervalue-Ansatz und dem Stakeholdervalue-Ansatz.

²⁸⁹ Vgl. Hinterhuber/Friedrich (1997), S. 1000f

²⁹⁰ Vgl. Hinterhuber/Friedrich (1997), S. 999 und Rühli (1995), S. 49ff

²⁹¹ Teece (1990), S.40

²⁹² Kluckhohn (1951), S. 395

5 Shareholder-Value-Ansatz

5.1 Grundlagen

Der Shareholder-Value-Ansatz geht auf das im Jahr 1986 veröffentlichte Buch „Creating Shareholder Value“ von RAPPAPORT²⁹³ zurück, in dem er postuliert, dass dieses Konzept als „new standard for business performance“ zu betrachten sei. Dieser „neue Standard“ stellt die Interessen der Shareholder - ein Begriff der am ehesten mit der Bezeichnung *Anteilseigner* übersetzt werden kann - in den Mittelpunkt der Unternehmensführungsstrategie. Die Konzeption unterstellt, dass die finanzielle Nutzenhaftigkeit das einzige Kriterium für die Investition eines Anteilseigners und für die Aufrechterhaltung dieser Investition darstellt und rückt daher einzig die Maximierung des langfristigen Unternehmenswertes in den Vordergrund sämtlicher Entscheidungen. Die Beteiligung an Unternehmen wird als *Investitionsentscheidung* verstanden, welche aufgrund einer ursprünglichen Auszahlung in Höhe der, in die Unternehmung eingebrachten Mittel zu einem späteren Zeitpunkt Einzahlungen in Form von Ausschüttungen erwarten lässt²⁹⁴. Diese Sichtweise verdeutlicht, dass Anteilseigner bzw. prospektive Anteilseigner sich für diejenigen Anteile entscheiden werden, von denen sie sich unter Berücksichtigung der Risiko-Ertrags-Relation die höchsten akkumulierten Rückflüsse erwarten²⁹⁵. Unter Rückflüssen werden in diesem Zusammenhang sowohl Ausschüttungen in Form von Dividenden, als auch Kurssteigerungen an Wertpapierbörsen, welche einen potentiell höheren Wiederverkaufserlös des ursprünglich erworbenen Anteils widerspiegeln, verstanden. Diese Rückflüsse werden durch die Erwirtschaftung von Zahlungsüberschüssen ermöglicht.²⁹⁶

Der Shareholder-Value-Ansatz stellt sowohl Zielsetzung als auch Instrument in dieser Konzeption strategischer Unternehmungsführung dar. Er kann historisch einerseits als neue Antwort auf die grundsätzliche Frage, welche Faktoren für den Unternehmungserfolg ausschlaggebend sind verstanden werden, aber auch als Reaktion auf die folgenden, Ende der achtziger Jahre des 20. Jahrhunderts vorherrschenden, Entwicklungen interpretiert werden²⁹⁷:

²⁹³ Vgl.dazu Rappaport (1986), o.S.

²⁹⁴ Vgl. Schneider (1992), S. 20

²⁹⁵ Vgl. Reimann (1988), S.11ff

²⁹⁶ Vgl. Rappaport (1986), S.12

²⁹⁷ Vgl. Koslowski (1999), S. 3ff

- die Zunahme des Wettbewerbs um Kapital zwischen Firmen und Volkswirtschaften durch die Öffnung und Globalisierung der Weltwirtschaft
- die Entstehung eines Marktes für Unternehmenskontrolle – welcher den Markt „for transactions in and transfer of control rights and contention for proxy rights“²⁹⁸ darstellt bzw. in welchem “different managerial teams for the control rights over company resources”²⁹⁹ kämpfen und damit verbunden die Übernahmewelle der achtziger Jahre des 20. Jahrhunderts: „the prospect of such takeovers seemed to have made it, for a time, more dangerous for executives to acknowledge publicly anything other than the shareholder theory or to behave in any fashion that could suggest a nonoptimal return to shareholders”³⁰⁰
- und auf den ersten beiden Entwicklungen aufbauend der Wunsch und der Druck der Anteilseigner nach einer stärkerer Wettbewerbsausrichtung des Managements.

Die Berücksichtigung der Interessen der Anteilseigner im Sinne einer Maximierung des Unternehmenswertes stellt in der Konzeption des Shareholdervalue-Ansatzes die strategische Antwort auf diese Entwicklungen dar,

- da die Beachtung der Interessen der Anteilseigner das Risiko des Abzugs von Eigenkapital aus der Unternehmung beträchtlich reduziert
- da eine an den Ansprüchen der Anteilseigner ausgerichtete Unternehmungsführung sich im Marktwert der Anteile der Unternehmung widerspiegeln würde und daher Wertlücken in Form von Unterbewertungen aufgrund von Ineffizienzen nicht entstehen lassen und
- da die Kontrollfunktion des Kapitalmarktes zu einer größeren Deckung zwischen Interessen der Anteilseigner und jenen des Managements führt: “Only the takeover scheme provides some assurance of competitive efficiency among corporate managers and thereby affords strong protection to the interests of vast numbers of small noncontrolling shareholders...The market for corporate control gives to these shareholders both power and protection commensurate with their interest in corporate affairs.”³⁰¹

Die letztere Problematik - die Divergenz von Eigentümer- und Managerinteressen- stellt eine der entscheidenden Betrachtungsebenen in dieser Konzeption dar und der Shareholder-Value-Ansatzes bedient sich der theoretischen Grundlagen der Theorie der

²⁹⁸ Vgl. Manne (1965), S. 110ff

²⁹⁹ Jensen/Ruback (1983), S. 5ff

³⁰⁰ Smith (2003), S.86

³⁰¹ Manne (1965), S. 112f

Verfügungsrechte und der Principal-Agent-Theorie, um seine Erklärungs- und Lösungsschemata zu belegen.

5.2 Theoretische Einbettung: Theorie der Verfügungsrechte und Principal-Agent-Theorie

Die *Theorie der Verfügungsrechte* (oder auch Property Rights Theory) als ein Teilgebiet der Neuen Institutionenökonomik untersucht einerseits Institutionen unter den Aspekten der „Verfügung über und Veränderung von Vermögensgegenständen, sowie der Aneignung der, durch sie erzeugten Vermögensströme“³⁰², sowie die mit der Verteilung der Verfügungsrechte verbundene Anreizwirkung und versucht schließlich die Beurteilung von Sachverhalten, wie die „Trennung von Eigentum und Leitung oder die Entstehung und Auswirkungen von unternehmensinternen Konflikten“³⁰³ zu ermöglichen.

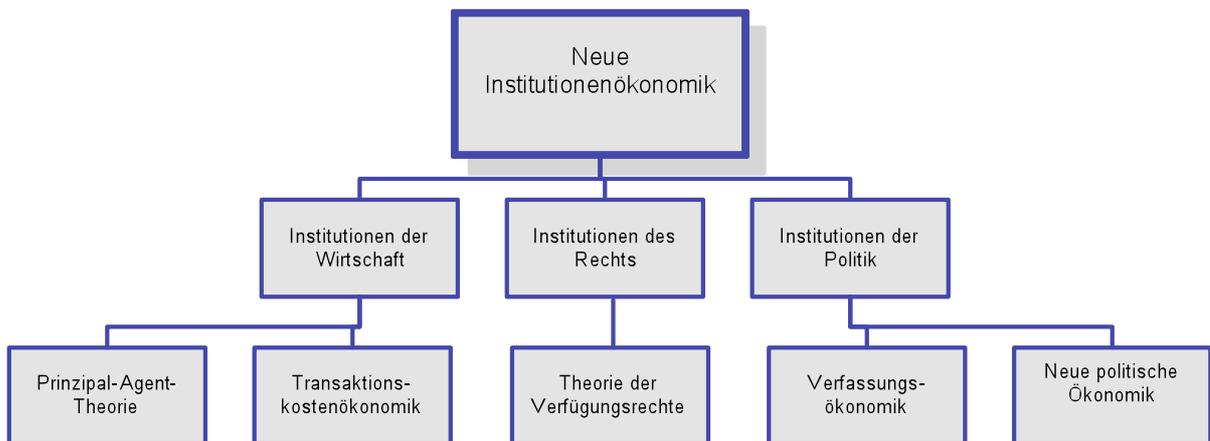


Abb. 40 Ebenen der neue Institutionenökonomik (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Theorie der Verfügungsrechte fußt auf den folgenden Grundprämissen³⁰⁴:

- dem Streben nach individueller Nutzenmaximierung und damit verbunden nach der Verwirklichung von Eigeninteressen
- rechtlich bzw. institutionell abgesegneten Handlungsmöglichkeiten in Form von Verfügungsrechten. Es wird zwischen folgenden Verfügungsrechten

³⁰² Macharzina (2003), S. 55

³⁰³ ebenda

³⁰⁴ Vgl. Picot (1991), S. 143ff und Macharzina (2003), S. 55

unterschieden: das Recht ein Gut zu gebrauchen (*usus*); das Recht, Erträge, die mit der Benutzung des Gutes einhergehen, einzubehalten (*usus fructus*); das Recht, das Gut in Form und Substanz zu verändern (*abusus*) und das Recht, das Gut und die mit ihm verbundenen Rechte gesamt oder teilweise zu veräußern und den Veräußerungsgewinn einzubehalten (*ius abutendi*)³⁰⁵

- dass diese Verfügungsrechte den erzielbaren Nutzen kennzeichnen und erst „die Tatsache, dass mit einem Gut bestimmte Rechte verbunden sind, dieses für Wirtschaftssubjekte interessant macht“³⁰⁶. Der Wert eines Gutes bestimmt sich daher aus ökonomischer Sicht nicht nur aus dessen Substanz sondern vor allem daraus, was man mit dem Gut anfangen kann
- externe Effekte aufgrund von veränderten Umweltsituationen sind über angepasste Verfügungsrechte zu berücksichtigen
- der Besitz und die Verfügung über Güter setzen Verträge voraus, durch die Verfügungsrechte bestimmt erworben und ausgeübt werden, die Unternehmung wird als Netzwerk vollständiger Verträge - d.h. explizite und implizite Verträge, die alle denkbaren Eventualitäten bei Vertragsabschluss behandeln - verstanden
- die Transaktionskosten³⁰⁷ wie z.B. Informationsbeschaffungskosten, Anbahnungskosten, Vereinbarungskosten, Abwicklungskosten, Kontrollkosten, Änderungskosten, die bei der Vertragsgestaltung, -durchsetzung und -kontrolle entstehen, werden zur Beurteilung der Handlungsmöglichkeiten herangezogen

Bei Eigentümerunternehmungen stehen alle Verfügungsrechte dem Eigentümer zu, das zunehmende Wachstum der Unternehmung und damit verbunden die Trennung von Eigentum und Leitung führen hingegen zu einer Loslösung von Teilen der Verfügungsrechte und zu einer „Übertragung“ dieser Rechte – speziell die Rechte der Nutzung und der Veränderung auf die Unternehmungsführung. Diese Emanzipation der Unternehmungsführung – eine von BERLE/MEANS als „managerial revolution“³⁰⁸ bezeichnete Entwicklung – führt zu einer Reduktion der Verfügungsrechte der Anteilseigner auf das Recht der Aneignung der Erträge und der Veräußerung, wobei sich diese Trennung von Eigentum und Verfügungsmacht seit den ersten empirischen Nachweisen in den dreißiger Jahre des 20. Jahrhunderts noch weiter fortgesetzt hat.³⁰⁹

³⁰⁵ Vgl. Alchian/Demsetz (1972), S. 783

³⁰⁶ Macharzina (2003), S. 55

³⁰⁷ Vgl. dazu Williamson (1985), o.S.

³⁰⁸ Vgl. dazu Berle/Means (1932), o.S.

³⁰⁹ Vgl. Staehle (1999), S. 423

Der Shareholder-Value-Ansatz versteht sich in diesem Zusammenhang als Instrument, um ein eigentümerkonformes Verhalten sicherzustellen, wobei der Property-Rights-Ansatz hinsichtlich der Lösung dieses Problems durch den Principal-Agent-Ansatz (auch Agency-Theory oder Agenturansatz) ergänzt wird.

Gegenstand dieser *Principal-Agent-Theorie* ist die Beschreibung, Analyse und Gestaltung von Auftragsbeziehungen zwischen einem Prinzipal (Auftraggeber) und seinem Agenten (Auftragnehmer), wobei im Kontext der Unternehmensführung dem Anteilseigner die Rolle des Prinzipals und dem Manager die des Agenten zuzuordnen ist.³¹⁰ In grundsätzlicher Anlehnung an die vertragstheoretischen Erklärungsversuche der Theorie der Verfügungsrechte, wird die Unternehmung als ein Nexus von Verträgen zwischen Prinzipals und Agents³¹¹ verstanden. Die Beziehung zwischen den beiden - das Agenturverhältnis (oder auch „agency relationship“) - wird nach JENSEN/MECKLING, die diesen Theorieansatz begründeten, als „a contract under which one or more persons (the principal(s)) engage another person (the agent) to perform some service on their behalf“³¹² definiert.

Die Principal-Agent-Theorie geht neben einer asymmetrischen Informationsverteilung, wonach Akteure nur über unvollständige Informationen verfügen, wenn sie das Handeln anderer beurteilen sollen, von der gewinnmaximierenden Hypothese der traditionellen neoklassischen Theorie und nutzenmaximierenden Parteien³¹³, wobei jeder Vertragspartner im eigenen Interesse handelt, aus.

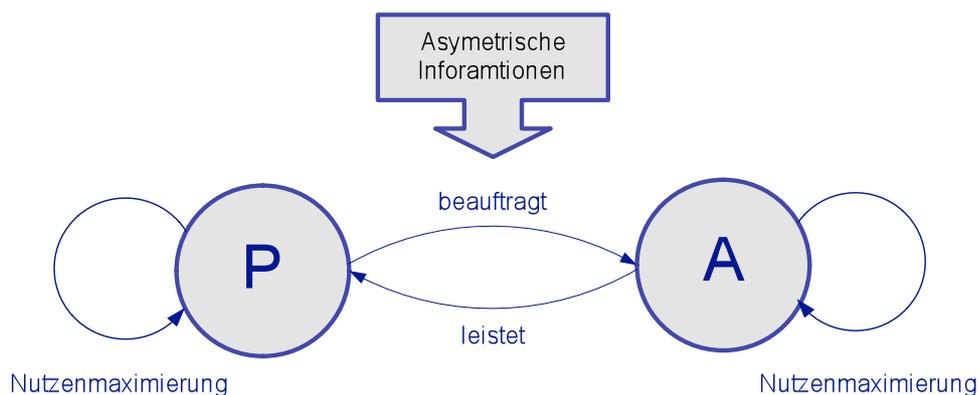


Abb. 41 Grundlagen der Principal-Agent-Theorie (Quelle: Eigene Darstellung)

³¹⁰ Vgl. Picot (1989), S. 370

³¹¹ Vgl. Demsetz (1993), S. 169

³¹² Jensen/Meckling (1976), S. 308

³¹³ Vgl. Macharzina (2003), S. 62

Diesem Ansatz liegt die Annahme zu Grunde, dass beide aber unterschiedliche Ziele haben und nach eigener Nutzenmaximierung streben und es daher zwangsläufig zu (versteckten) Handlungen von Seiten des Agenten „nach Vertragsabschluss“ kommt. Dieser so genannte „*moral hazard*“ - der aus der Verfolgung von Eigeninteressen besteht - geht zum Schaden des Prinzipals. Im Gegensatz zur Theorie der Verfügungsrechte, welche von vollständigen Verträgen ausgeht, sieht der Principal-Agent-Ansatz nicht alle Eventualitäten ex ante in diesen Verträgen geregelt, wobei aufgrund dieser Ungewissheiten Handlungsbedarf von Seiten des Prinzipals entsteht³¹⁴. Dieser Handlungsbedarf wird durch die Institutionalisierung von Kontroll- und Anreizsystemen – „the principal can limit divergences from his interest by establishing appropriate incentives for the agent and by incurring monitoring costs designed to limit the aberrant activities of the agent“³¹⁵ – operationalisiert. Diese Operationalisierung ist mit Kosten – den so genannten *Agenturkosten*³¹⁶ - verbunden. Diese Agenturkosten umfassen einerseits Kontroll- und Überwachungskosten („monitoring costs“), unter welche sämtliche Kosten der Kontroll-, Informations- und Rechenschaftssysteme, die dazu beitragen sollen den Handlungsspielraum des Agenten einzuschränken und seine Tätigkeit zu beobachten und zu überprüfen, fallen. Andererseits beinhalten sie Vertrags- und Entlohnungskosten („bonding costs“) aufgrund der vertraglichen Bindung des Agenten an die Unternehmung und schließlich den Residualverlust („residual loss“), zu welchem es aufgrund von opportunistischen Handlungen des Agenten zur eigenen Nutzenmaximierung trotz Verträgen und Entlohnung, und trotz Kontrolle und Überwachung kommen kann.³¹⁷

Um eine möglichst effiziente Ausgestaltung dieser Kontroll- und Anreizsysteme zu erreichen, verfolgt der Principal-Agent-Ansatz das Ziel der Minimierung der Agenturkosten. Der Shareholdervalue-Ansatz sieht sich als Instrument zur Minimierung dieser Agenturkosten - „Since the relationship between the stockholders and the managers of a corporation fits the definition of a pure agency relationship, it should come as no surprise to discover that the issues associated with the “separation of ownership and control” in the modern diffuse ownership corporation are intimately associated with the general problem of agency“³¹⁸.

³¹⁴ Vgl. Macharzina (2003), S. 62

³¹⁵ Jensen/Meckling (1976), S. 308

³¹⁶ ebenda

³¹⁷ Vgl. Jensen/Meckling (1976), S. 308ff und Madrian (1998), S.77f und die dort angegebene Literatur

³¹⁸ Jensen/Meckling (1976), S. 309

5.3 Shareholder-Value-Ansatz nach Rappaport: Bestimmung der Einzelelemente

Der Wert einer Unternehmung setzt sich aus der Summe der Werte des Fremdkapitals und der Summe der Werte des Eigenkapitals zusammen, wobei der Shareholder-Value dem Wert des Eigenkapitals einer Unternehmung entspricht und daher als Differenz zwischen dem Gesamtwert der Unternehmung und dem Wert des Fremdkapitals dargestellt werden kann.³¹⁹

$$\begin{aligned} \text{Gesamtwert der Unternehmung} &= \text{Wert des Eigenkapitals} + \text{Wert des Fremdkapitals} \\ \text{Wert des Eigenkapitals} &= \text{Shareholder Value} \\ \text{Shareholder Value} &= \text{Gesamtwert der Unternehmung} - \text{Wert des Fremdkapitals} \end{aligned}$$

Abb. 42 Gesamtwert der Unternehmung und Shareholder Value (Quelle: Eigene Darstellung)

Ausgehend von der grundlegenden Annahme, dass die Beteiligung an Unternehmen eine *Investitionsentscheidung* darstellt, die eine Rendite erwirtschaften soll, weist diese Betrachtungsweise Analogien zur dynamischen Investitionsrechnung auf. Der Shareholder-Value-Ansatz bedient sich daher auf Grundlage der Fisher-Separation³²⁰, welche den Kapitalwert als Beurteilungsgröße einer Investition rechtfertigt³²¹, auch eines Verfahrens der Investitionsrechnung: der *Kapitalwertmethode unter Verwendung von, mit den Kapitalkosten der Unternehmung abgezinsten, Cash-Flows als Maßstab zukünftiger Erfolge* zur Bestimmung des Wertes einer Unternehmung - „Managers do not need to know the preferences of the shareholders. They just need to follow a simple instruction: Maximize Net Present Value (NPV)³²²...“If they succeed, they can rest assured that they have acted in the best interest of their shareholders³²³.

In Unterscheidung zu herkömmlichen dynamischen Investitionsrechnungen stellt das Bewertungsobjekt nicht eine der klassischen Investitionsarten (Ersatz-, Erweiterungs-, Rationalisierungs- und Anpassungsinvestitionen des Anlage- und Umlaufvermögens)³²⁴ dar, sondern betrachtet die Unternehmung als Bewertungseinheit – „the same approach of course can be applied to the firm as a whole which may be thought of in this context as simply a large, composite machine“³²⁵.

³¹⁹ Vgl. Rappaport (1986), S. 54

³²⁰ Vgl. dazu Fisher (1930), o.S.

³²¹ Vgl. Spreman (1996), S. 431f

³²² Brealy/Myers/Allen (2005), S. 24

³²³ Brealy/Myers (1991), S. 22

³²⁴ Vgl. Wöhe (1986), S. 650ff

³²⁵ Miller/ Modigliani (1961), S.425

Der Kapitalwert einer Unternehmung setzt sich aus allen innerhalb des Prognosehorizonts anfallenden abgezinnten Zahlungsüberschüssen (Summe aller abgezinnten Cash-Flows) und den abgezinnten Zahlungsüberschüssen (Summe aller abgezinnten Cash-Flows) außerhalb dieses Zeitraumes – dem Residualwert – zusammen³²⁶. Der Shareholder Value entspricht daher dem Kapitalwert abzüglich des Marktwertes des Fremdkapitals.³²⁷

*KWU = Gegenwartswert der Summe der Cash-Flows innerhalb des Prognosehorizonts +
Gegenwartswert des Residualwertes*

*SHV = Gegenwartswert der Summe der Cash-Flows innerhalb des Prognosehorizonts +
Gegenwartswert des Residualwertes – Marktwert des Fremdkapitals*

$$KWU = \sum_{t=1}^n \frac{Cash - Flow_t}{(1+i)^t} + \frac{RW_n}{(1+i)^{n+1}}$$

$$SHV = \sum_{t=1}^n \frac{Cash - Flow_t}{(1+i)^t} + \frac{RW_n}{(1+i)^{n+1}} - MV \text{ des } FK_t$$

<i>KWU</i>	<i>Kapitalwert der Unternehmung</i>
<i>SHV</i>	<i>Shareholder Value</i>
<i>Cash-Flow_t</i>	<i>Zahlungsüberschüsse in der Periode t</i>
<i>RW_n</i>	<i>Residualwert am Ende des Prognosezeitraums</i>
<i>MV des FK_t</i>	<i>Marktwert des Fremdkapitals zum Zeitpunkt t</i>
<i>i</i>	<i>Kapitalkostenzinssatz</i>
<i>t</i>	<i>Perioden innerhalb des Prognosezeitraums mit t = 0, 1, ..., n</i>

Abb. 43 Kapitalwert einer Unternehmung und Shareholder Value (Quelle: Eigene Darstellung)

³²⁶ Vgl. Rappaport (1986), S. 51. Zur korrekten Ermittlung des Unternehmenswertes müssten die nicht in den Zahlungsmittelüberschüssen enthaltenen Liquidierungserlöse marktfähiger Wertpapiere und nicht betriebsnotwendiger liquidierbaren Vermögensteile berücksichtigt werden. Dieser auch in der Praxis oft vernachlässigte Umstand erscheint für den Aussagegehalt der Arbeit unbedeutend und es wird daher die vereinfachte, aber in der Praxis verwendete Formel zur Ermittlung des Wertes der Unternehmung herangezogen werde.

³²⁷ Vgl. Rappaport (1986), S. 54. Der Marktwert des Fremdkapitals umfasst auch nichtdotierte Pensionsrückstellungen und den Marktwert anderer Forderungen

5.3.1 Cash-Flow als Maßstab zur Beurteilung des Erfolges

5.3.1.1 Begriffsbestimmungen und Ermittlungsmethoden

Unter dem Begriff Cash-Flow wird, trotz uneinheitlicher Definition der Terminologie in Wissenschaft und Praxis³²⁸, die Veränderung des Fonds „Liquide Mittel“ aufgrund von fonds(=zahlungs)wirksamen Vorgängen des betrieblichen Leistungs- und Absatzprozesses sowie der Investitions- und Finanzierungstätigkeit in einer Periode, verstanden³²⁹.

Der Cash-Flow ist daher, in Anlehnung an die international übliche Abgrenzung³³⁰ nicht nur das Ergebnis einer Fondsveränderungsrechnung sondern auch das einer Ursachenrechnung³³¹: „A statement of cash flows for a period shall report net cash provided or used by operating, investing, and financing activities and the net effect of those flows on cash and cash equivalents during the period in a manner that reconciles beginning and ending cash and cash equivalents“³³².

Der Fonds „Liquide Mittel“ entspricht hierbei der international üblichen Abgrenzung im Sinne der „Cash and Cash Equivalents“ dem Bilanzposten „Kassa, Schecks, Bankguthaben“ und wahlweise Wertpapiere mit einer Restlaufzeit von weniger als drei Monaten, wobei Aktien nicht einbezogen werden dürfen³³³ und die drei Bereiche der Ursachenrechnung – der operative Bereich, der Investitionsbereich und der Finanzierungsbereich – ermöglichen einen getrennten Ausweis der netto Cash-Flows aus der operativen Geschäftstätigkeit, der Investitionstätigkeit und der Finanzierungstätigkeit³³⁴, wobei die Darstellung der Cashflows aus der operativen Geschäftstätigkeit in einer der beiden folgenden Formen dargestellt werden kann:

- *direkte Darstellung*, wobei alle fondswirksamen Erträge den fondswirksamen Aufwendungen gegenübergestellt werden; oder
- *indirekte Darstellung*, wobei das Periodenergebnis um Auswirkungen von nicht zahlungswirksamen Geschäftsvorfällen, Abgrenzungen oder Rückstellungen sowie um Ertrags- und Aufwandsposten, die dem Investitions- oder Finanzierungsbereich zuzurechnen sind, berichtet wird.³³⁵

³²⁸ Vgl. Haeseler/Kirchberger (2003), S. 77

³²⁹ Vgl. KFS BW 2 Fachgutachten des Fachsenats für Betriebswirtschaft und Organisation des Instituts für Betriebswirtschaft, Steuerrecht und Organisation und der Organisation der Kammer der Wirtschaftstreuhänder über die Geldflussrechnung als Ergänzung des Jahresabschlusses (1997) S. 2

³³⁰ Vgl. FASB SFAS No. 95 (Statement of Cash-Flows), IAS 7 und DRS 2

³³¹ Vgl. Auer (2005), S. 336

³³² FASB SFAS No. 95, S. 10

³³³ Vgl. Auer (2005), S. 337

³³⁴ Vgl. Auer (2005), S. 338f

³³⁵ Vgl. IAS 7 §18

Einzahlungen aus der Leistungserstellung des Unternehmens

- Auszahlungen im Zusammenhang mit der Leistungserstellung des Unternehmens
- + Einzahlungen aus Beteiligungs-, Zins- und Wertpapiererträgen
- Auszahlungen für Zinsen und ähnliche Aufwendungen
- + Sonstige Einzahlungen, die nicht der Investitions- und Finanzierungstätigkeit zuzuordnen sind
- Sonstige Auszahlungen, die nicht der Investitions- und Finanzierungstätigkeit zuzuordnen sind
- = Netto Cash-Flow aus der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit**
- ± Nettogeldfluss aus außerordentlichen Posten, die nicht der Investitions- und Finanzierungstätigkeit zuzuordnen sind
- ± Zahlungen für Ertragssteuern
- = A. Netto Cash-Flow aus der operativen Geschäftstätigkeit**
- ± Ein- bzw. Auszahlungen aus dem Anlagenab- bzw. zugang (ohne Finanzanlagen)
- ± Ein- bzw. Auszahlungen aus dem Finanzanlagenab- bzw. zugang
- = B. Netto Cash-Flow aus Investitionstätigkeit**
- ± Ein- bzw. Rückzahlungen von Eigenkapital
- Auszahlungen aus der Bedienung des Eigenkapitals (Gewinnausschüttung)
- + Einzahlungen aus der Begebung von Anleihen und aus der Aufnahmen von sonstigen Finanzkrediten
- Auszahlungen für die Tilgung von Anleihen und sonstigen Finanzkrediten
- = C. Netto Cash-Flow aus Finanzierungstätigkeit**
- Summe (A,B,C) = Veränderung der liquiden Mittel**

Abb. 44 Ermittlung Cash-Flow direkte Methode (Quelle: Eigene Darstellung)

Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (EGT)

- ± Verlust/Gewinn aus dem Abgang von Gegenständen des Anlagevermögens
- ± Abschreibungen/Zuschreibungen auf Vermögensgegenstände des Investitionsbereiches
- ± sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen/Erträge
- ± Abnahme/ Zunahme der Vorräte, Forderungen aus Lieferungen u. Leistungen u.a. Aktiva
- ± Zunahme/Abnahme der Rückstellungen
- ± Zunahme/Abnahme der Verbindlichkeiten aus Lieferungen u. Leistungen u.a. Passiva
- = Netto Cash-Flow aus der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit**
- ± Nettogeldfluss aus außerordentlichen Posten, die nicht der Investitions- und Finanzierungstätigkeit zuzuordnen sind
- Zahlungen für Ertragssteuern
- = A. Netto Cash-Flow aus der operativen Geschäftstätigkeit**
- ± Ein- bzw. Auszahlungen aus dem Anlagenab- bzw. -zugang (ohne Finanzanlagen)
- ± Ein- bzw. Auszahlungen aus dem Finanzanlagenab- bzw. -zugang
- = B. Netto Cash-Flow aus Investitionstätigkeit**
- ± Ein- bzw. Rückzahlungen von Eigenkapital
- Auszahlungen aus der Bedienung des Eigenkapitals (Gewinnausschüttung)
- + Einzahlungen aus der Begebung von Anleihen und aus der Aufnahme von sonstigen Finanzkrediten
- Auszahlungen für die Tilgung von Anleihen und sonstigen Finanzkrediten
- = C. Netto Cash-Flow aus Finanzierungstätigkeit**
- Summe (A,B,C) = Veränderung der liquiden Mittel**

Abb. 45 Ermittlung Cash-Flow indirekte Methode (Quelle: Eigene Darstellung)

5.3.1.2 Operating (Free) Cash-Flow

Es stellt sich nun die Frage, welcher dieser Cash-Flows zur Ermittlung des Unternehmenswertes herangezogen werden soll. Generell wird auf den Cash-Flow aus der operativen Geschäftstätigkeit – oder auch *Operating Cash-flow* – zurückgegriffen, da er die freien Zahlungsmittel, welche zur Befriedigung der Ansprüche von Eigen- und Fremdkapitalgeber verwendet werden können, repräsentiert³³⁶. Auf Grundlage dieser regelmäßigen³³⁷, betriebsbedingten Erfolgskomponenten können präzisere Aussichtserwartungen über die zukünftige Finanz- und Ertragskraft einer Unternehmung erstellt werden³³⁸. Im Rahmen des Shareholder-Value-Ansatzes wird anstelle des Operating Cash-flow allerdings der so genannte *Operating Free Cash-flow* verwendet, welcher durch die Berücksichtigung der erfolgsabhängigen Steuern und wertsteigernder Reinvestitionen in Umlauf- und Anlagevermögen berechnet wird. Dieser frei verfügbare Cash-Flow aus der operativen Geschäftstätigkeit spiegelt in dieser Sichtweise die tatsächlich zur Tilgung von Schulden and Ausschüttung and Anteilseigner zur Verfügung stehenden Zahlungsmittel sowie die Zu- bzw. Abnahme der liquiden Mittel am Ende der betrachteten Periode aus dem Umsatzprozeß³³⁹ wider und wird daher zur Ermittlung des Shareholder Value herangezogen.³⁴⁰

Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (EGT)

± Verlust/Gewinn aus dem Abgang von Gegenständen des Anlagevermögens

± Abschreibungen/Zuschreibungen auf Vermögensgegenstände des Investitionsbereiches

± Zunahme/Abnahme der Rückstellungen

= Operating Cash-Flow vor Steuern

- Zahlungen für Ertragssteuern die auf das EGT entfallen

= Operating Cash-Flow nach Steuern

± Erhöhung/Verminderung des Working Capitals

± Ein- bzw. Auszahlungen aus dem Anlagenvermögensab- bzw. -zugang

= Operating Free Cash-Flow³⁴¹

Abb. 46 Ermittlung Operating Free Cash-Flow (Quelle: Eigene Darstellung)

³³⁶ Vgl. Rappaport (1986), S.54f

³³⁷ Es empfiehlt sich daher das EGT als Ausgangspunkt für die Berechnung des Cash-Flow aus der operativen Geschäftstätigkeit heranzuziehen und aperiodische und untypische Bestandteile des Jahresergebnisses unberücksichtigt zu lassen.

³³⁸ Vgl. Coenenberg (1997), S. 689

³³⁹ Siegwart (1994) S.25

³⁴⁰ Vgl. Copeland/Koller/Murrin (1993), S. 119ff

³⁴¹ Vereinfachte Darstellung der Ermittlungsweise des Operating Free Cash Flows nach der indirekten Methode nach HGB, wobei auf die folgenden Ausführungen zur Ermittlung des Operating Free Cash Flows nach Rappaport und Copeland/Koller/Murrin hingewiesen wird

5.3.1.3 Wertgeneratoren des OFCF nach Rappaport

In Abweichung zu dem oben dargestellten Ermittlungsschemas verwendet RAPPAPORT'S Shareholder-Value-Konzept eine auf dem aktuellen Umsatz basierende Wertgeneratorenformel zur Ermittlung des Operating Free Cash-Flow.³⁴²

$$OFCF_t = S_{t-1} * (1 + g_t) * CFO S_t * (1 - CFT_t) - S_{t-1} * g_t * (m_t^{WC} + m_t^{AV})$$

$OFCF_t$	Operating Free Cash-Flow zum Zeitpunkt t
S_{t-1}	Umsatzerlöse in der Periode $t-1$
g_t	Wachstumsrate der Umsatzerlöse in der Periode t
$CFO S_t$	durchschnittliche Cash-Flow Marge vor Steuern
CFT	durchschnittlicher Cash-Flow-bezogener Steuersatz
m_t^{WC}	Erweiterungsinvestitionsrate in das Working Capital
m_t^{AV}	Erweiterungsinvestitionsrate in das Anlagevermögen

Abb. 47 Wertgeneratoren des Operating Free Cash-Flow (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Operating Free Cash-Flows lassen sich in dieser Konzeption durch die Prognostizierung folgender Faktoren ermitteln:

- Der zukünftigen *Umsatzerlöse* und der *Wachstumsrate der Umsatzerlöse* aufgrund von subjektiven Verfahren, bei denen „Prognosewerte aufgrund von Erfahrung und Intuition“³⁴³ ermittelt werden, aufgrund extrapolierender Verfahren „der Analyse der Vergangenheit einer bestimmten Größe mit mathematisch-statistischen Methoden und der dabei ermittelten Gesetzmäßigkeit zukünftige Entwicklungen dieser Größe“ und aufgrund kausaler Prognoseverfahren, die von „logischen Ursache-Wirkungszusammenhängen zukünftige Ausprägungen der Prognosegröße ableiten“
- der *durchschnittlichen Cash-Flow Marge vor Steuern* (betriebliche Gewinnmarge bei Rappaport³⁴⁴) – oder auch Cash-Flow- Leistungsrate vor Steuern³⁴⁵

³⁴² Vgl. Küting/Weber (2004), S. 474,

³⁴³ Perridon/Steiner (1997), S. 60f

³⁴⁴ Rappaport (1986), S. 53

³⁴⁵ Vgl Auer (2004), S. 65

$$\text{Cash-Flow-Marge vor Steuern} = \frac{\text{Operating Cash-Flow vor Steuern}}{\text{Umsatzerlöse}} * 100$$

Abb. 48 Cash-Flow Marge vor Steuern (Quelle: Eigene Darstellung)

- des *durchschnittlichen Cash-Flow-bezogenen Steuersatzes* (Gewinnsteuersatz bei Rappaport³⁴⁶), welcher den Anteil des Netto Cash-Flows aus der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit darstellt, der an die Finanzbehörde abgeführt wird³⁴⁷
- der Erweiterungsinvestitionen in das Anlagevermögen – wobei unter diesen „diejenigen Anlageinvestitionen, die den Abschreibungsaufwand übersteigen“³⁴⁸ verstanden wird. Diese werden durch die Gegenüberstellung von Nettoinvestitionen (Saldo von Investitionen und Desinvestitionen) in das Anlagevermögen und der Abschreibungen auf Sachanlagen, immaterielle Gegenstände des Anlagevermögens sowie auf aktivierte Aufwendungen für das Ingangsetzen und Erweitern eines Betriebes ermittelt. Die *Erweiterungsinvestitionsrate in das Anlagevermögen* ergibt sich aus der Relation zwischen Erweiterungsinvestitionen und Umsatzsteigerung³⁴⁹:

$$m_t^{AV} = \frac{\text{Nettoanlageninvestitionen}_t - \text{Abschreibung}_t}{S_{t-1} * g_t}$$

Abb. 49 Erweiterungsinvestitionsrate in das Anlagevermögen (Quelle: Eigene Darstellung)

- der Erweiterungsinvestitionen in das Working Capital, wobei in Analogie zu den Erweiterungsinvestitionen in das Anlagevermögen, sich die *Erweiterungsinvestitionsrate in das Working Capital* (oder auch Netto-Umlaufvermögen) aus der Relation zwischen Nettoveränderung des Working Capital (Umlaufvermögen abzüglich des kurzfristigen Fremdkapitals)³⁵⁰ und Umsatzsteigerung ergibt³⁵¹:

³⁴⁶ Rappaport (1986), S. 53

³⁴⁷ Vgl. Klien (1995), S. 60

³⁴⁸ Rappaport (1986), S. 56

³⁴⁹ Vgl. Rappaport (1986), S. 53

³⁵⁰ Vgl. Auer (2004), S. 206

³⁵¹ Vgl. Rappaport (1986), S. 54

$$m_t^{AV} = \frac{\text{Nettoveränderung des Working Capitals}_t}{S_{t-1} * g_t}$$

Abb. 50 Erweiterungsinvestitionsrate in das Working Capital (Quelle: Eigene Darstellung)

5.3.2 Prognosehorizont

Die Ermittlung des Shareholder-Value kann in zwei Phasen eingeteilt werden: die der Detailprognose der Operating Free Cash-Flows innerhalb des Prognosehorizonts und die der Ermittlung des Residualwertes nach dieser Planungsperiode. Eine generelle Festlegung zur Dauer der ersten Phase ist aufgrund der Vorgabe, dass zukünftige Cash-Flows hinreichend genau abzuschätzen sind, kaum möglich, da diese von unternehmensexternen Einflußfaktoren wie z.B. Konjunktur-, Wettbewerbs- oder Technologieentwicklung und unternehmensinternen Faktoren kontextual geprägt wird. Grundsätzlich ist ein möglichst langer Prognosehorizont anzustreben, da dadurch der Anteil des Residualwertes am Wert der Unternehmung geringer und der Anteil der quantifizierbaren Cash-Flows immer größer wird.³⁵²

Eine Ausdehnung des Prognosehorizonts ist allerdings nur insofern sinnvoll, als in diesem Zeitraum eine Steigerung der Shareholder-Value möglich ist. Der Übergang zum Residualwert ist angebracht, wenn die Unternehmung aufgrund von sinkenden Renditen durch den Markteintritt von Konkurrenten nur noch die Kapitalkosten der Investitionen erwirtschaftet. Da ab diesem Zeitpunkt keine Wertseigerung mehr stattfindet, ist es sinnvoll von nun an auf Detailprognosen von Cash-Flows zu verzichten und den Residualwert heranzuziehen.³⁵³

Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass eine Phase der Prognostizierbarkeit der Cash-Flows unter Einfluss externer Einflussfaktoren und strategischer sowie operativer Unternehmensführungsentscheidungen über einen Zeitraum von fünf bis zehn Jahren möglich erscheint, wobei COPELAND/KOLLER/MULLIN nur in begründeten Ausnahmefällen weniger als sieben Jahre ansetzen würden.³⁵⁴

³⁵² Vgl. Copeland/Koller/Murrin (1993) S. 232f

³⁵³ Vgl. Rappaport (1986), S. 60, Copeland/Koller/Murrin (1993), S. 236 und Day/Fahey (1998), S. 51

³⁵⁴ Vgl. Copeland/Koller/Murrin (1998), S. 236

5.3.3 Residualwert

Die zweite wichtige Komponente des Unternehmenswertes bezieht sich auf das Ende des Prognosehorizontes. Es handelt sich dabei um den End- oder Residualwert der Unternehmung, der den verbleibenden Wert der Unternehmung nach Ablauf der Planungsperiode darstellt. Dieser Residualwert repräsentiert zumeist den größten Teil des Unternehmungswertes³⁵⁵ und ist daher von entscheidender Bedeutung. In Analogie zum Liquidationserlös beim Verkauf einer Anlage am Ende der Nutzungsdauer in der Investitionsrechnung, spiegelt dieser Unternehmungsresidualwert den Cash-Flow wieder, der im Falle des Verkaufs der Unternehmung nach Ablauf des Prognosehorizontes für Ausschüttungszwecke an Fremd- und Eigenkapitalgeber zur Verfügung stehen würde. Zur Bestimmung dieses Endwertes der Unternehmung hat sich eine Bewertungspraxis etabliert, die auf die finanz-mathematische Methode der *ewigen Rente oder Perpetuity-Methode*³⁵⁶ „auf Basis des im letzten Prognosejahres erzielten Erfolges und eines internen Ertragssatzes, der betragsmäßig den Kapitalkosten der bewerteten Unternehmung entspricht“³⁵⁷, zurückgreift. Die Ausgangsannahme geht in diesem Fall davon aus, dass nach dem Ende der Planungsperiode, aufgrund der Wettbewerbsdynamik und erodierter Wettbewerbsvorteile, die interne Rendite zukünftiger Investitionen nur mehr den Kapitalkosten dieser Investitionen entsprechen und daher die zukünftigen Investitionen einen Kapitalwert von Null haben. Unter diesen Umständen vermögen zukünftige Cash-Flows – unabhängig von ihrer Höhe – keinen Mehrwert für die Unternehmung zu schaffen³⁵⁸ und es kann daher vereinfachend angenommen werden, dass der Cash-Flow der letzten Periode des Prognosehorizontes nicht mehr wächst³⁵⁹. Die zukünftigen Cash-Flows können daher als ewiger Strom identischer Cash-Flows betrachtet werden – was den Eigenschaften einer ewigen Rente entspricht.³⁶⁰ Der Residualwert der Unternehmung entspricht in Anwendung der Methode der ewigen Rente bzw. der Konvergenzformel³⁶¹ dem, mit dem Kapitalkostensatz abgezinsten „ewigen Cash-Flow“ der letzten Periode des Prognosehorizonts.

³⁵⁵ Vgl. Rappaport (1986), S. 59

³⁵⁶ Vgl. Rappaport (1986), S. 60ff

³⁵⁷ Gomez/Weber (1989), S. 34

³⁵⁸ Vgl. Rappaport (1986), S. 61

³⁵⁹ Vgl. Gomez/Weber (1989), S. 34

³⁶⁰ Vgl. Gitman (2005), S. 179

³⁶¹ Vgl. Copeland/Koller/Murrin (1998), S. 299f

$$RWU_{n+1} = \frac{OFCF_n}{i}$$

$$KWU = \sum_{t=1}^n \frac{OFCF_t}{(1+i)^t} + \frac{OFCF_n}{i * (1+i)^{n+1}}$$

<i>RWU</i>	<i>Residualwert der Unternehmung</i>
<i>KWU</i>	<i>Kapitalwert der Unternehmung</i>
<i>OFCF_n</i>	<i>Operating Free Cash-Flow zum Zeitpunkt n</i>
<i>i</i>	<i>Kapitalkostenzinssatz</i>
<i>n</i>	<i>letzte Periode innerhalb des Prognosezeitraums</i>
<i>t</i>	<i>Perioden innerhalb des Prognosezeitraums mit t = 0,1,...n</i>

Abb. 51 Residualwert der Unternehmung (Quelle: Eigene Darstellung)

5.3.4 Kapitalkostenzinssatz

Die grundlegende Annahme der Wertsteigerungskonzeption postuliert, dass für den Anteilseigner erst dann ein Wert geschaffen wird, wenn das von ihm eingesetzte Kapital eine höhere Rendite erwirtschaftet als eine risikoadäquate, konkurrierende Alternativinvestition. Die Kapitalkosten der Unternehmung stellen jene alternative Rendite dar, die Investoren erhalten würden, wenn sie nicht in die zu bewertende Unternehmung sondern in ein Investment mit dem gleichen Risiko wie die betrachtete Unternehmung investieren würden – sie stellen den „Eichpunkt ökonomischer Erfolgsmessung“³⁶² dar.

Die *gewogenen Kapitalkosten* oder auch *Weighted Average Cost of Capital (WACC)* übernehmen - analog zum Diskontierungsfaktor der dynamischen Investitionsrechnung - die Aufgabe, im Rahmen der Shareholder-Value-Ermittlung die zukünftigen Operating Free Cash-Flows und den Residualwert der Unternehmung auf den Analysezeitpunkt abzuzinsen.

Diese gewogenen Kapitalkosten setzen sich aus dem, mit Marktwerten gewichteten Mittel aus Fremd- und Eigenkapitalkosten zusammen³⁶³ - sie sind eine Form von Mischzins aus Eigenkapitalzins (EK-Kosten aus der Verzinsungserwartung der EK-Geber abgeleitet) und Fremdkapitalzins (FK-Kosten aus der Verzinsungserwartung der FK-Geber abgeleitet).

³⁶² Lorson (1999), S. 1330

³⁶³ Vgl. Rappaport (1986), S. 58

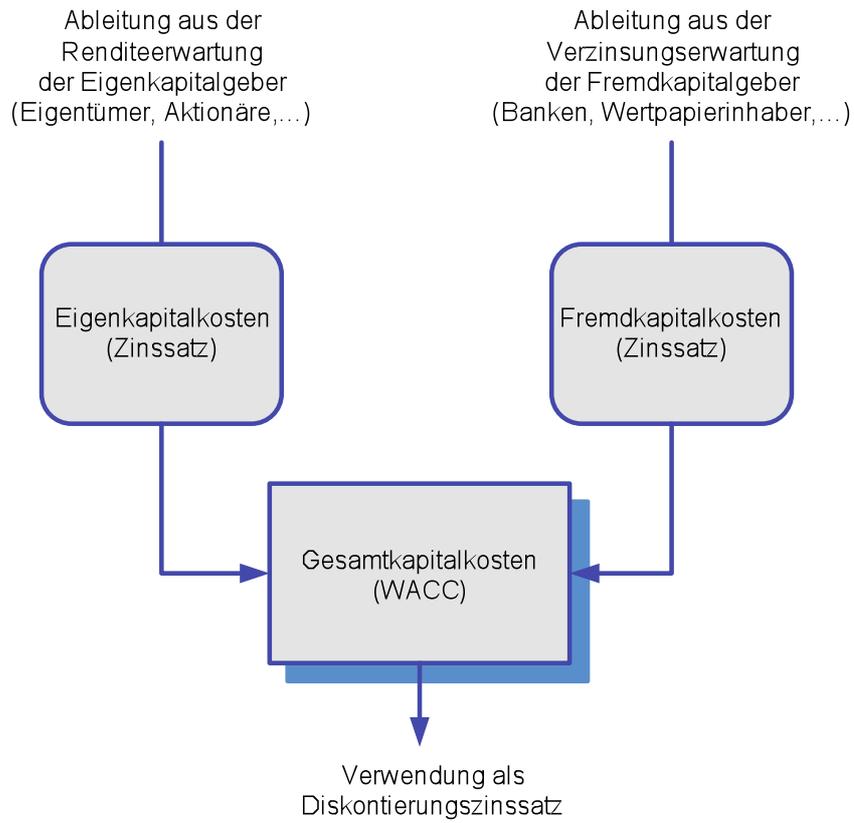


Abb. 52 Weighted Average Cost of Capital - WACC (Quelle: Eigene Darstellung)

Der Grundgedanke des Kapitalkostenkonzeptes beruht auf der Idee, „dass sich die Bedingungen der Kapitalbeschaffung durch Preis- und Renditeforderungen ausdrücken lassen. Wobei weniger die Finanzbeziehungen...zu individuellen Kapitalgebern, sondern zu anonymen Kapitalmärkten betrachtet werden“³⁶⁴ und die Höhe der geforderten Mindestrenditen der Fremd- und Eigenkapitalgeber werden daher durch den Vergleich mit Investitionsalternativen auf den jeweiligen Märkten bestimmt. Die Formel zur Bestimmung der gewogenen Kapitalkosten lässt sich unter Berücksichtigung der steuerlichen Abzugsfähigkeit der Fremdkapitalzinsen³⁶⁵ daher wie folgt darstellen:

³⁶⁴ Bufka/Schierenbeck/Zinn (1999), S. 116

³⁶⁵ Vgl. Miller/Modigliani (1963), o.S.

$$WACC = \frac{FK}{FK + EK} * r_{FK} * (1 - s) + \frac{EK}{FK + EK} * r_{EK}$$

<i>WACC</i>	<i>Gewogene Kapitalkosten</i>
<i>FK</i>	<i>geplantes Fremdkapital innerhalb des Prognosehorizontes</i>
<i>EK</i>	<i>geplantes Eigenkapital innerhalb des Prognosehorizontes</i>
<i>r_{FK}</i>	<i>Fremdkapitalkosten</i>
<i>r_{EK}</i>	<i>Eigenkapitalkosten</i>
<i>s</i>	<i>Steuersatz</i>

Abb. 53 Ermittlung des WACC (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Kosten des Fremdkapitals werden über die kapitalmarktorientierten Kosten für neues Fremdkapital bestimmt³⁶⁶ - also den Zinssatz, den die zu beurteilende Unternehmung am Fremdkapitalmarkt zu bezahlen hätte. Als Grundlage dient hier die Rendite „risikoloser“ langfristiger Staatsanleihen, welche in ihrer Fristigkeit dem Prognosehorizont entsprechen sollten³⁶⁷. Zu dieser „risikolosen Rendite“ ist ein unternehmensspezifischer Risikozuschlag zu ermitteln, wobei sich das Ausmaß der bonitätsspezifischen Korrektur anhand von Ratingstufen³⁶⁸ und den damit verbundenen Aufschlägen von Ratingagenturen³⁶⁹ orientiert.³⁷⁰

$$r_{FK} = r_f + r_{KR}$$

<i>r_{FK}</i>	<i>Fremdkapitalkosten</i>
<i>r_f</i>	<i>Risikolose Rendite (z.B. Bundesanleihen.)</i>
<i>r_{KR}</i>	<i>Kreditrisikoprämie (Bonität)</i>

Abb. 54 Ermittlung der Fremdkapitalkosten (Quelle: Eigene Darstellung)

Zur Ermittlung der Kosten des Eigenkapitals stützt sich der Shareholder-Value-Ansatz auf das Capital Asset Pricing Modell (CAPM), welches auf die grundlegenden Arbeiten

³⁶⁶ Vgl. Rappaport (1986), S. 59f

³⁶⁷ Vgl. Rappaport (1986), S. 60

³⁶⁸ welche unter anderem auch anhand der Kennzahl Interest Cover bei Ermangelung eines Ratings ermittelt werden kann Vgl. Penman (2003), S. 687 Financial Statement Analysis and Security Valuation, McGraw/Hill, New York

³⁶⁹ wie z.B. Moody's oder Standard&Poor's

³⁷⁰ Vgl. Küting/Weber (2004), S. 454

von Sharpe³⁷¹ zurückgeht, wonach sich die, vom Investor zu erwartende Rendite aus risikoloser Rendite und Risikoprämie des Eigenkapitals ergibt.

Diese Risikoprämie des Eigenkapitals wird durch eine Verknüpfung von *Marktrisiko* (oder Finanzrisiko) und *Geschäftsrisiko* (oder Branchen-, Unternehmensrisiko, systematisches Risiko) ermittelt. Das Marktrisiko wird dabei durch eine zumeist historische vom Aktienmarkt abgeleitete Risikoprämie für den Gesamtmarkt dargestellt. Das Geschäftsrisiko - welches das unternehmensspezifische, systematische Risiko ausgedrückt und wird durch die Volatilität des Aktienkurses im Vergleich zum Gesamtmarkt (dem so genannten Beta-Faktor β) quantifiziert. Für Unternehmungen, die nicht auf dem Aktienmarkt notieren, lässt sich das Geschäftsrisiko - der Beta-Faktor - über Analogieansätze wie

- das Pure Play Beta, bei dem der Beta-Faktor eines Referenzunternehmens herangezogen wird
- das Peer Group Beta, welches ein Durchschnittsbeta aus mehreren börsenorientierten Unternehmen - die das Berechnungsobjekt möglichst gut approximieren - darstellt, oder
- das Industry Beta, welches ein arithmetisches Mittel der einzelnen in der Branche vertretenen Firmenbetas nutzt, ermitteln.³⁷²

Aufgrund dieser Konzeption lässt sich für jede im Portfolio eines Marktes enthaltene Aktie die zu erwartende Rendite für den Anteilseigner bestimmen, welche sich eben aus der Rendite der risikolosen Anlagealternative und der Prämie für die Übernahme des Risikos der Investition in das betreffende Unternehmen ergibt.³⁷³

$$r_{EK} = rf + [\beta * (rm - rf)]$$

r_{EK} risikoangepasste Eigenkapitalkosten

rf risikolose Rendite

β systematisches Marktrisiko der Unternehmung (Beta)

rm durchschnittliche Rendite des die Investitionsalternativen repräsentierenden Marktportfolios

$rm - rf$ durchschnittliche Marktrisikoprämie

$\beta * (rm - rf)$ Risikoprämie der betrachteten Unternehmung

Abb. 55 Ermittlung der Eigenkapitalkosten auf Basis des CAPM (Quelle: Eigene Darstellung)

³⁷¹ Vgl. Sharpe (1964), S. 425ff

³⁷² Vgl. Küting/Weber (2004), S. 470

³⁷³ Vgl. Rutherford (2000), S. 8ff

Zusammenfassend lässt sich aufgrund der Bestimmung der Einzelemente die Shareholder-Value-Formel wie folgt detailliert darstellen:

$$KWU = \sum_{t=1}^n \frac{OFCF_t}{(1+WACC)^t} + \frac{OFCF_n}{WACC * (1+WACC)^{n+1}}$$

$$SHV = \sum_{t=1}^n \frac{OFCF_t}{(1+i)^t} + \frac{OFCF_n}{WACC * (1+WACC)^{n+1}} - MV \text{ des } FK_t$$

KWU Kapitalwert der Unternehmung

SHV Shareholder-Value

MV des FK_t Marktwert des Fremdkapital zum Zeitpunkt *t*³⁷⁴

t Perioden innerhalb des Prognosezeitraums mit *t* = 0, 1, ... n

Abb. 56 Ermittlung der Shareholder Value - Zusammenfassende Darstellung (Quelle: Eigene Darstellung)

³⁷⁴ Wobei sich der Marktwert des Fremdkapitals aus den vertraglich festgelegten und auf den Bewertungszeitpunkt abdiskontierten zukünftigen Zahlungen an Fremdkapitalgeber ergibt. Vgl. Klien (1995), S. 179

5.4 Alternative Shareholderorientierte Steuerungsinstrumente

5.4.1 Die "Unternehmenswert"-Methode von Copeland/Koller/Murrin

Der Shareholder-Value Ansatz wurde von COPELAND/ KOLLER/MURRIN aufgegriffen, wobei deren Basis-Konzeption im Grunde jener von RAPPPORT entspricht. Das Entscheidungskriterium stellt, wie im Shareholder-Value Ansatz, der positive Kapitalwert einer Investition dar und der Unternehmenswert errechnet sich ebenfalls auf Basis der, mit den gewichteten Kapitalkosten diskontierten (Operating) Free Cash-Flows³⁷⁵ zuzüglich des Fortführungswertes der Unternehmung³⁷⁶. Im Unterschied zu Rappaport gehen COPELAND/KOLLER/MURRIN bei deren Ermittlung jedoch nach der indirekten Methode vor und bestimmen die (Operating) Free Cash-Flows durch die Auswertung von Jahresabschlüssen (siehe Abb. 81).³⁷⁷

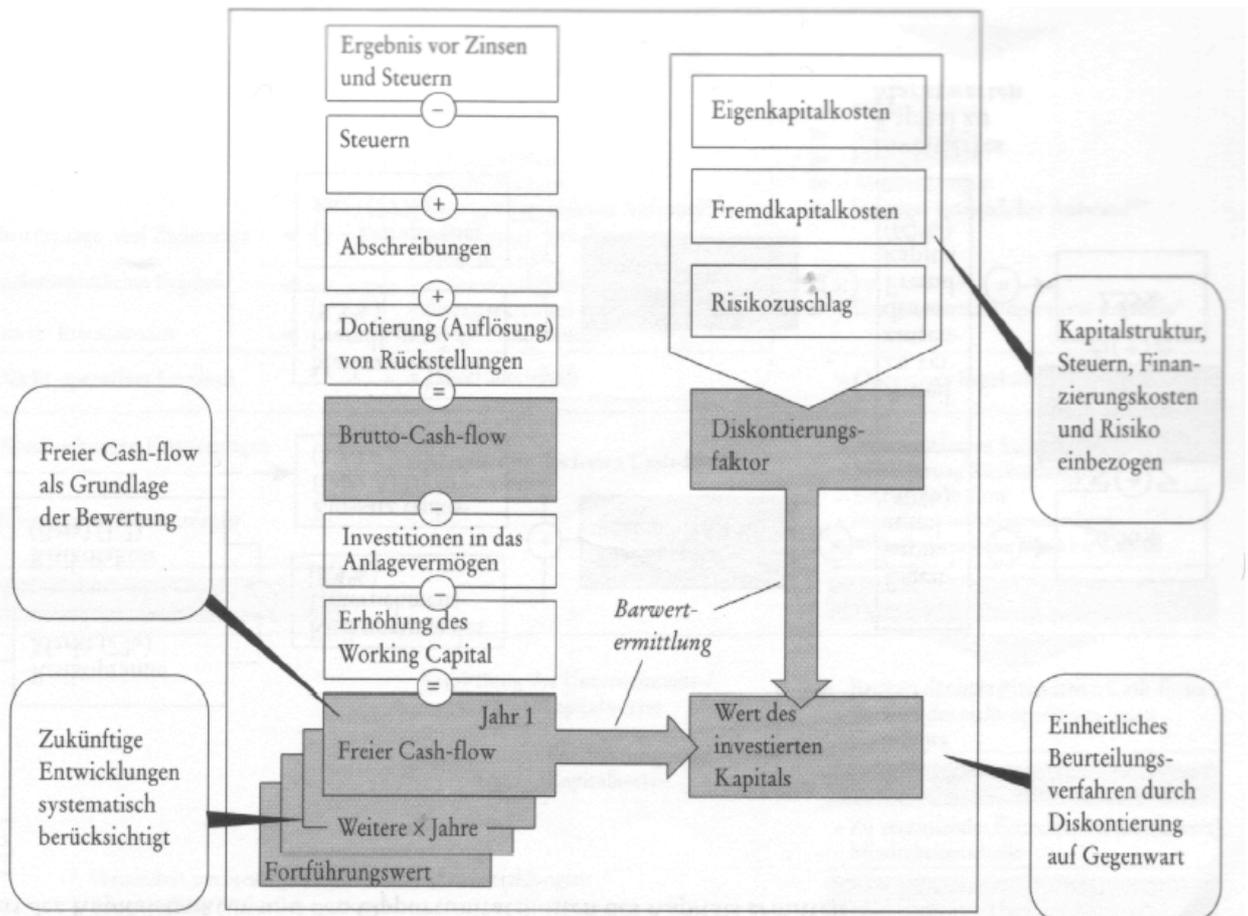


Abb. 57 Unternehmenswertmodell nach Copeland/ Koller/Murrin
(Quelle: Copeland/ Koller/Murrin, 1998, S. 19)

³⁷⁵ Vgl. Copeland/Koller/Murrin (1998), S. 160ff

³⁷⁶ Vgl. Copeland/Koller/Murrin (1998), S. 292ff

³⁷⁷ Vgl. Copeland/Koller/Murrin (1998), S. 157ff, 183ff und 196ff

Der Unternehmenswert wird nach COPELAND/KOLLER/MURRIN über die Cash-Flows von folgenden bestimmenden Werttreibern geprägt:

- *den (Operating) Free Cash-Flows* selbst, welche wie folgt bestimmt werden³⁷⁸

Gesamtleistung	
-	Materialaufwendungen
-	Personalaufwendungen
-	Abschreibungen (ohne Abschreibungen auf GoF)
+	Sonstige betriebliche Erträge (bereinigt)
-	Sonstige betriebliche Aufwendungen (bereinigt)
-	Sonstige Steuern
=	Operatives Ergebnis vor Zinsen und Steuern (≈ Betriebsergebnis zzgl. Abschreibungen auf GoF; EBITA)
	Ertragssteuern gemäß GuV
+	Steuervorteil aus Zinsaufwand
-	Steuern auf Zinserträge
-	Steuern auf das nicht operative Ergebnis
-	= Ertragssteuern, die auf das operative Ergebnis entfallen
=	Operatives Ergebnis vor Zinsen, Steuern und GoF-Abschreibungen (≈ Betriebsergebnis zzgl. GoF-Abschreibungen; EBITA)
+	Veränderung / sonstige und Steuerrückstellungen
=	NOPLAT (Net Operating Profit Less Adjusted Tax) (operatives Ergebnis nach Steuern)
+	Abschreibungen
=	Brutto-Cash flow
	Δ Vorräte
+	Δ Forderungen
+	Δ Sonstige Vermögensgegenstände (bereinigt)
+	Δ Operativ benötigte liquide Mittel
+	Δ Rechnungsabgrenzungsposten (bereinigt)
-	Δ Erhaltene Anzahlungen
+	= Δ operative working capital
+	Investitionen in Sachanlagen
+	Investitionen in GoF (Goodwill)
+	Δ Sonstige Vermögensgegenstände
-	= Gesamtinvestitionen
=	Operativer freier Cash flow

Abb. 58 Ermittlung des Operating Free Cash Flows nach Copeland/ Koller/Murrin
(Quelle: Lorson, 2004, S. 298)

- *der Investitionsrate*, welche als Quotient aus Netto-Investitionen und NOPLAT definiert wird³⁷⁹
- *der Wachstumsrate des Unternehmens*, welche als Produkt der Rendite auf Neuinvestitionen und der Investitionsrate definiert wird³⁸⁰ und

³⁷⁸ Vgl. Copeland/Koller/Murrin (1998), S. 195

³⁷⁹ Vgl. Lorson (2004), S. 299

- der bilanziellen Kapitalrendite auf das operativ investierte Kapital (RoIC)

$$RoIC = \frac{NOPLAT}{Invested\ Capital}$$

RoIC *Return on Invested Capital*

NOPLAT *Net Operating Profit Less Adjusted Taxes*³⁸¹

Invested Capital *Eigenkapital + verzinsliches Fremdkapital + kapitalkostenfreie Rückstellungen*³⁸²

Abb. 59 RoIC – Return on Invested Capital (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Bestimmung zukünftiger (Operating) Free Cash-Flows kann daher wie folgt zusammenfassend dargestellt werden:

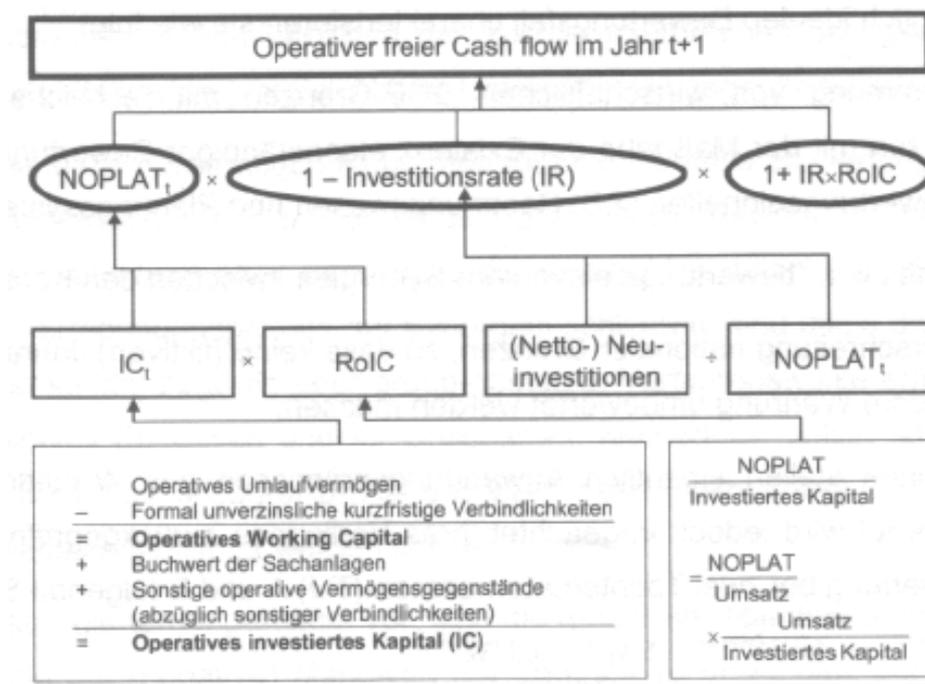


Abb. 60 Ermittlung zukünftiger Operating Free Cash Flows nach Copeland/ Koller/Murrin (Quelle: Lorson, 2004, , S. 299)

³⁸⁰ Vgl. Copeland/Koller/Murrin (1998), S. 163 und S. 165

³⁸¹ Vgl. Copeland/Koller/Murrin (1998), S. 537

³⁸² Vgl. Copeland/Koller/Murrin (1998), S. 538

Um den Unternehmenswert zu steigern, stehen in dieser Konzeption der Unternehmensführung daher folgende Möglichkeiten zur Verfügung³⁸³:

- eine höhere Kapitalrendite durch die Steigerung der Ergebnismarge bzw. des Kapitalumschlages³⁸⁴
- die Steigerung der Rendite aus Neuinvestitionen
- die Erhöhung der Wachstumsrate unter der Voraussetzung, dass die Rendite aus Neuinvestitionen die Kapitalkosten übersteigt und
- die Senkung der Kapitalkosten

Darüber hinaus sehen COPELAND/KOLLER/MURRIN das so genannte Pentagon-Konzept zur Ausschöpfung des maximalen Wertsteigerungspotentials vor.³⁸⁵

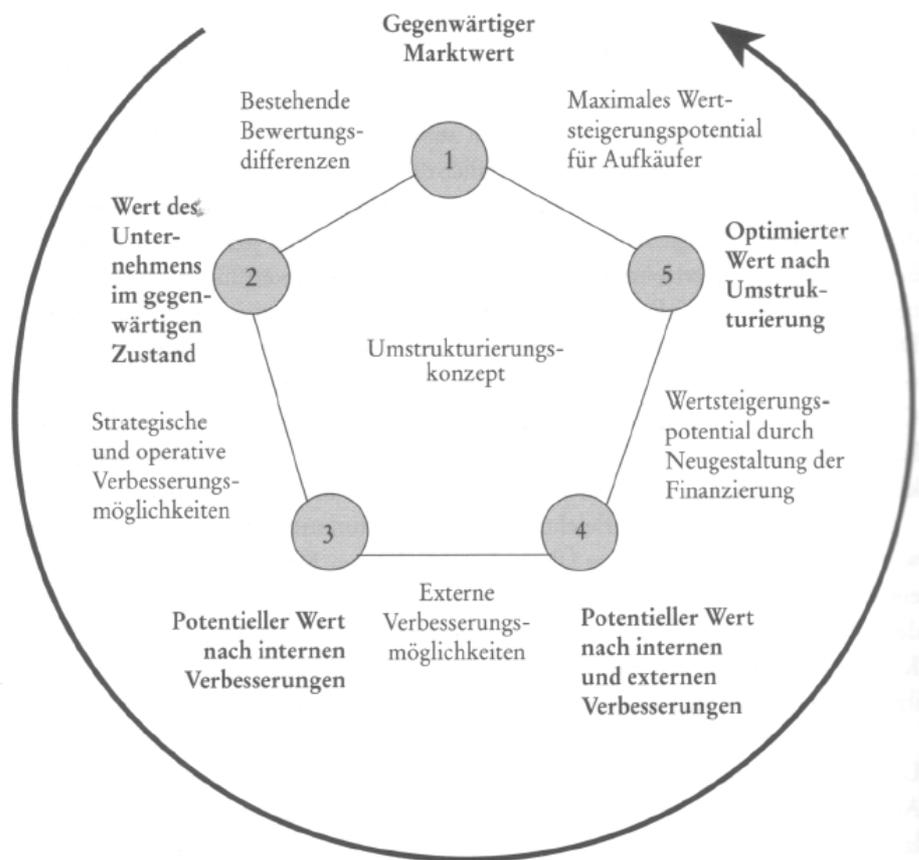


Abb. 61 Pentagon-Konzept zur Beurteilung des Wertsteigerungspotentials
(Quelle: Copeland/ Koller/Murrin, 1998, , S. 332)

³⁸³ Vgl. Copeland/Koller/Murrin (1998), S. 171

³⁸⁴ Vgl. Copeland/Koller/Murrin (1998), S. 193

³⁸⁵ Vgl. Copeland/Koller/Murrin (1998), S. 332ff

Die Aufmerksamkeit der Unternehmensführung wird hierbei auf die Ausglei-
 chung vorhandener Bewertungsdifferenzen zwischen der errechneten DCF-Bewertung und dem
 aktuellen Marktwert durch verbesserte Kommunikation des „wahren“
 Unternehmenswertes, interne strategische und operative Verbesserungsmöglichkeiten,
 externe Verbesserungsmöglichkeiten wie z.B. Akquisitionen oder Desinvestitionen und
 die Optimierung der Finanzstruktur durch Financial Engineering gelenkt, um den
 maximalen Wert der Unternehmung zu realisieren.³⁸⁶

Zusätzlich zum Discounted Cash Flow Modell, welches zur Unternehmensbewertung
 herangezogen werden soll, sehen COPELAND/ KOLLER/MURRIN das Residualgewinn-
 modell des *Economic Profits* vor, welches einen „nützlichen Maßstab für die
 Jahresleistung eines Unternehmens“ darstellt, „was beim DCF-Modell nicht der Fall
 ist“.³⁸⁷

Im Rahmen der operativen Performance-Messung misst das Modell den Wert den eine
 Unternehmung in einem Jahr realisiert und übersetzt die Wertfaktoren Kapitalrendite
 und Wachstum in einen Geldbetrag³⁸⁸. Der Economic Profit stellt die Spanne zwischen
 Kapitalrendite und Kapitalkosten multipliziert mit dem investierten Kapital dar. Der
 Unternehmenswert entspricht in diesem Modell der Summe aus investiertem Kapital³⁸⁹
 und dem Barwert der prognostizierten Economic Profits.

$$EP = IC \times (RoIC - WACC)$$

<i>EP</i>	<i>Economic Profit</i>
<i>RoIC</i>	<i>Return on Invested Capital</i>
<i>WACC</i>	<i>Gewogene Kapitalkosten</i>
<i>IC</i>	<i>Invested Capital</i>

Abb. 62 Economic Profit Modell nach Copeland/ Koller/Murrin, 1998 (Quelle: Eigene Darstellung)

³⁸⁶ Vgl. Copeland/Koller/Murrin (1998), S. 332ff

³⁸⁷ Copeland/Koller/Murrin (1998), S. 171

³⁸⁸ Vgl. Copeland/Koller/Murrin (1998), S. 172

³⁸⁹ Zur Diskussion über den Wertansatz des investierten Kapitals, vgl. Copeland/Koller/Murrin (1998), S. 191

5.4.2 ROCE –Spread

Der Return on Capital Employed³⁹⁰ wird als Verhältnis des Betriebsergebnisses nach Steuern zum betriebsnotwendigen Vermögen (Capital Employed)³⁹¹ definiert.

$$ROCE = \frac{NOPAT}{Capital\ Employed} \times 100$$

<i>ROCE</i>	<i>Return On Capital Employed</i>
<i>NOPAT</i>	<i>Net Operating Profit After Taxes</i>
<i>Capital Employed</i>	<i>Eigenkapital + verzinsliches Fremdkapital</i>

Abb. 63 ROCE-Spread 1 (Quelle: Eigene Darstellung)

Durch die, um das unverzinsliche Fremdkapital reduzierte Kapitalbasis, das so genannte Capital Employed³⁹², kann der ROCE den „Verzinsungsansprüchen der Kapitalgeber direkt gegenübergestellt werden“³⁹³.

Die, mit kapitalmarktorientierten Eigenkapitalkosten und kapitalaufnahmeorientierten Fremdkapitalkosten bewerteten und aufgrund der jeweiligen unternehmensspezifischen Kapitalstruktur gewichteten Kapitalkosten (WACC) stellen diese Verzinsungsansprüche und damit den „wertveränderungsneutralen ökonomischen Mindestgewinn“³⁹⁴ dar. Wertsteigerung entsteht daher erst dann, wenn die Unternehmung Gewinne erzielt, die über der, durch die WACC definierte, alternative Rendite, die Investoren erhalten würden, wenn sie nicht in die zu bewertende Unternehmung, sondern in ein Investment mit dem gleichen Risiko wie die betrachtete Unternehmung investieren würden, liegt.

$$ROCE - Spread = ROCE - WACC$$

<i>ROCE</i>	<i>Return On Capital Employed</i>
<i>WACC</i>	<i>Weighted Average Cost of Capital</i>

Abb. 64 ROCE-Spread 2 (Quelle: Eigene Darstellung)

³⁹⁰ oder auch Stewart's r, vgl. Kajüter (2002) S. 280

³⁹¹ Zur Diskussion über die Abgrenzungs- und Ermittlungsmöglichkeiten des Capital Employed vgl. Auer (2004), S. 52ff,

³⁹² Zur Ermittlung des Capital Employed über die Aktivseite der Bilanz vgl. Auer (2004), S. 53

³⁹³ Kajüter (2002), S. 277

³⁹⁴ Denk (2002), S. 41

Der ROCE-Spread definiert dieses Verzinsungsdifferenzial als Differenz („Spread“) zwischen ROCE und WACC, wobei im Betrachtungszeitraum Wert geschaffen wurde, wenn der ROCE über dem WACC liegt und Wert vernichtet wurde, wenn der ROCE unter dem WACC liegt.³⁹⁵

5.4.3 Economic Value Added (EVA) und Market Value Added (MVA)

Einen weiteren Ansatz zur Quantifizierung des Einflusses einer Strategieoption auf den Unternehmenswert stellt das EVA-Konzept von STERN/STEWART³⁹⁶ dar. Es zählt zur Gruppe der Residualgewinnkonzepte, zu der unter anderen das Economic Profit Modell³⁹⁷ von COPELAND/KOLLER/MURRIN, das Cash-Value-Added Konzept (CVA)³⁹⁸ von LEWIS/STELTER und das Added-Value Konzept von DAVIS/KAY³⁹⁹ zählen. Der Economic Value Added geht von der Grundüberlegung aus, dass eine Unternehmung erst dann einen Wert schafft, wenn ein betrieblicher Übergewinn erwirtschaftet wird. Dieser Übergewinn ergibt sich aus der Differenz zwischen dem operativen Ergebnis nach Steuern und den Kapitalkosten der Unternehmung.⁴⁰⁰

$$EVA_t = NOPAT - (WACC \times CapitalEmployed)$$

oder

$$EVA_t = (ROCE - WACC) \times CapitalEmployed^{401}$$

<i>EVA</i>	<i>Economic Value Added</i>
<i>NOPAT</i>	<i>Net Operating Profit After Taxes</i>
<i>WACC</i>	<i>Weighted Average Cost of Capital</i>
<i>Capital Employed</i>	<i>Eigenkapital + verzinsliches Fremdkapital</i>
<i>ROCE-WACC</i>	<i>ROCE-Spread</i>

Abb. 65 EVA – Economic Value Added (Quelle: Eigene Darstellung)

³⁹⁵ Vgl. Kajüter (2002), S.277

³⁹⁶ Vgl. Stewart (1991), o.S.

³⁹⁷ Vgl. Copeland/Koller/Murrin (1998), S. 171ff.

³⁹⁸ Vgl. Lewis (1994), S. 125ff

³⁹⁹ Vgl. Davis/Kay (1990), S. 1ff

⁴⁰⁰ Vgl. Auer (2005), S. 420f

⁴⁰¹ wenn die Berechnungsbasis für das Capital Employed und den NOPAT bei der Ermittlung des ROCE und der EVA ident sind

Der EVA stellt daher eine absolute finanzielle Größe dar und zeigt auf, inwieweit die Unternehmung ein „über die geforderte Verzinsung des eingesetzten Kapitals hinausgehendes Ergebnis erzielt“⁴⁰².

Im Gegensatz zum Shareholder-Value Ansatz nach RAPPAPORT oder COPELAND/KOLLER/MURRIN baut der EVA nicht auf Cash-Flows, sondern auf Daten aus dem Rechnungswesen („Accounting Model“) auf. Um die Berechnung von Bilanzierungs- und Bewertungseinflüssen zu bereinigen, sieht STEWART’S Konzeption 164 Anpassungen vor, die in Kategorien gegliedert werden können⁴⁰³:

- *Operating Conversions*, wobei hier nicht-betriebliche Komponenten auf Gewinn- und Vermögensseite herausgerechnet werden
- *Funding Conversions*, bei denen es sich um die Erfassung bilanziell versteckter Finanzierungsformen wie z.B. Leasing handelt
- *Tax Conversions*, wobei hier die steuerliche Abzugsfähigkeit des Fremdkapitals durch die Annahme der vollständigen Eigenkapitalfinanzierung herausgerechnet wird, da der Steuervorteil des Fremdkapitals bereits in den WACC berücksichtigt ist⁴⁰⁴, und
- *Shareholder Conversions*, welche Rechnungsgrößen aus der „Sicht des risikofreudigen Eigentümers“ und nicht des „vorsichtigen Gläubigers“ darstellen sollen und z.B. bei der Ermittlung der Vermögensgrößen Markt- oder Wiederbeschaffungskosten anstelle von Buchwerten zum Ansatz gelangen.⁴⁰⁵

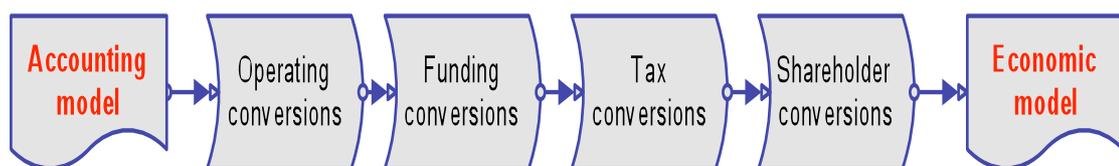


Abb. 66 Von Größen des Accounting Modells zu Größen des Economic Modells
(Quelle: Eigene Darstellung)

⁴⁰² Auer (2004), S. 95

⁴⁰³ Vgl. Hostettler (1997,) S. 97ff

⁴⁰⁴ Vgl. Hungenberg (2004), S. 263

⁴⁰⁵ Vgl. Stewart (1991), S. 223ff

Aus Transparenz- und Akzeptanzgründen wird allgemein empfohlen, die Zahl der „Conversions“ auf maximal zehn in den wichtigsten Bereichen zu begrenzen⁴⁰⁶.

Das EVA-Konzept bietet grundsätzlich zwei Verwendungsmöglichkeiten:

- als Maßstab für die Wertveränderung und daher der Unternehmensperformance innerhalb einer Periode im zeit- und zwischenbetrieblichen Vergleich (vergangenheitsorientiert)
- als Grundlage für die Berechnung des Unternehmenswertes, welche in Analogie zum DCF-Verfahren, den Unternehmenswert zu einem bestimmten Bewertungszeitpunkt ermitteln soll. Der Unternehmenswert ergibt sich hierbei aus der Summe der mit den gewichteten Kapitalkosten diskontierten EVA's zukünftiger Perioden⁴⁰⁷ – der so genannten *Market Value Added* (MVA) - zuzüglich des Marktwertes des ausgewiesenen Kapitals zum Bewertungszeitpunkt. Zieht man von diesem Unternehmenswert den Wert des Fremdkapitals ab, erhält man den Shareholder-Value. Der MVA stellt somit den Wert dar, welchen die Unternehmung zukünftig zusätzlich zum bereits vorhandenen Wert des Kapitals schaffen wird, und ist daher als ein mögliches Beurteilungskriterium im Rahmen der Strategiebewertung einzuschätzen.⁴⁰⁸

$$MVA = \sum_{t=1}^n \frac{EVA_t}{(1+i)^t}$$

MVA *Market Value Added*

EVA *Kapitalwert der Unternehmung*

i *Kapitalkostenzinssatz*

n *letzte Periode innerhalb des Prognosezeitraums*

t *Perioden innerhalb des Prognosezeitraums mit $t = 0, 1, \dots, n$*

$$UW = MVA + MVK$$

UW *Unternehmenswert*

MVA *Market Value Added*

MVK *Marktwert des Kapitals zum Bewertungszeitpunkt*

Abb. 67 MVA – Market Value Added (Quelle: Eigene Darstellung)

⁴⁰⁶ Vgl. Hostettler (1997), S. 97

⁴⁰⁷ Vgl. Stewart (1991), S. 192

⁴⁰⁸ Vgl. Hungenberg (2004), S. 267

5.4.4 Cash Flow Return On Investment (CFROI) und Cash Value Added (CVA)

Im Rahmen des Cash Flow Return on Investment Konzepts nach LEWIS bzw. der Boston Consulting Group (BCG) wird aus Jahresabschlussdaten ein Cash-Flow Profil für eine Unternehmung bestimmt, um daraus dessen internen Zinsfuß - der Kalkulationszinsfuß bei dem der Kapitalwert der Investition genau null ist⁴⁰⁹ - abzuleiten, der als Cash Flow Return on Investment (CFROI) bezeichnet wird.⁴¹⁰ Dieser CFROI drückt das Verhältnis der, in einer Unternehmung über den Zeitraum der Nutzungsdauer der Investitionen generierten Cash-Flows zur inflationierten Bruttoinvestition der Unternehmung aus.

$$CFROI = -BIB + \sum_{t=0}^n \frac{(BCF_t)}{(1 + CFROI)^t} + \frac{RW}{(1 + CFROI)^t} = 0$$

<i>CFROI</i>	<i>Cash Flow Return On Investment</i>
<i>BIB</i>	<i>Bruttoinvestitionsbasis</i>
<i>BCF_t</i>	<i>Brutto Cash Flows in der Periode t</i>
<i>RW</i>	<i>Residualwert</i>
<i>n</i>	<i>Nutzungsdauer der Vermögensgegenstände</i>

Abb. 68 CFROI 1 – Cash Flow Return on Investment (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Berechnung des CFROI erfolgt in folgenden Schritten:⁴¹¹

- die *Bestimmung des Brutto Cash Flows (BCF)*, welche indirekt auf Basis des Jahresabschlusses erfolgt und über die Nutzungsdauer des Sachanlagevermögens als konstant betrachtet wird
- die *Ermittlung der Bruttoinvestitionsbasis (BIB)*, welche das investierte Kapital abzüglich der unverzinslichen Verbindlichkeiten umfasst und als aktualisierte Anschaffungswerte der Aktiva dargestellt wird, indem die kumulierten Abschreibungen zurückaddiert werden und eine Inflationsanpassung erfolgt, um die Vergleichbarkeit der zu unterschiedlichen Zeiten erworbenen Anlagegüter zu erreichen

⁴⁰⁹ Vgl. Brealy/Myers/Allen (2005), S. 91ff

⁴¹⁰ Vgl. Küting/Weber (2004), S. 482

⁴¹¹ Vgl. Lewis (1994), S.42f, vgl. Lorson (2004), S. 328ff und vgl. Küting/Weber (2004), S. 482f

- die *Bestimmung der Nutzungsdauer*, welche als strategische Nutzungsdauer durch die Division der historischen Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten durch die lineare Abschreibung auf das abnutzbare Sachanlagevermögen erfolgt. Aufgrund der unterschiedlichen Nutzungsdauer unterschiedlicher Güter des Sachanlagevermögens stellt diese eine rein arithmetische, durchschnittliche Nutzungsdauer des gesamten Sachanlagevermögens dar
- die *Bestimmung des Residualwertes*, welcher die Summe des nicht abschreibbaren Anlagevermögens und des Umlaufvermögens abzüglich des unverzinslichen Fremdkapitals darstellt

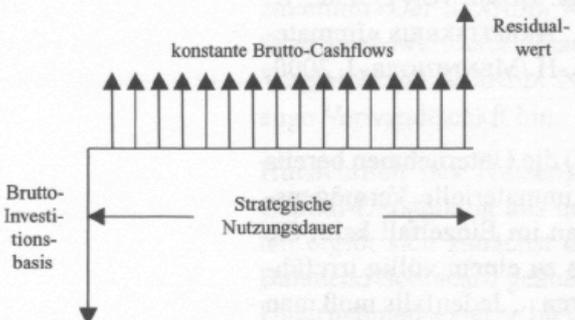
Fiktives Investitionsprofil	Brutto-Investitionsbasis (BIB)
	= Bilanzsumme (»buchmäßige Aktiva«) + Kumulierte Abschreibungen auf das abnutzbare SAV + Inflationsanpassung des abnutzbaren SAV + Kapitalisierte Miet- und Leasingkosten – Erworbene Geschäfts- oder Firmenwerte – Unverzinsliches Fremdkapital (inkl. aller Rückstellungen)
Brutto-Cashflow (BCf)	Residualwert
= »Gewinn nach Steuern« (bzw. Ergebnis nach DVFA/SG) + Abschreibungen auf das abnutzbare SAV + Fremdkapitalzinsen (auch Miet- und Leasingaufwendungen) + Lifo- und Fifo-Anpassung ± Inflationsgewinn/Inflationsverlust aus der Netto-Liquiditätsposition	= Nicht abschreibbares Anlagevermögen + Umlaufvermögen – Unverzinsliches Fremdkapital Strategische Nutzungsdauer $= \frac{\text{AHK des abnutzbaren SAV}}{\text{Lineare Abschreibungen auf das abnutzbare SAV}}$

Abb. 69 Berechnungskomponenten und Investitionsprofil im CFROI-Konzept (Quelle: Lorson, 2004, S. 330)

Da sich diese ursprüngliche Version „in der Praxis aufgrund ihrer konzeptionellen Mängel und schweren Kommunizierbarkeit nicht durchsetzen konnte“⁴¹², wurde das Berechnungsschema von der Boston Consulting Group verändert, wodurch sich eine neue Berechnungsvariante für den CFROI einer Periode ergibt⁴¹³.

⁴¹² Kajüter (2002), S. 281

⁴¹³ Vgl. Stelter (1999), S. 207ff

In der neuen Berechnungsmethode ist der CFROI eine statische Gesamtkapitalrendite nach Steuern, in der ein Cash-Flow, weiterhin der Brutto Cash Flow, als Erfolgsgröße zum investierten Kapital - der Bruttoinvestitionsbasis -, in Relation gesetzt wird. Die Notwendigkeit, Ersatzinvestitionen zu berücksichtigen, erfolgt durch die so genannte ökonomische Abschreibung (ED), welche dem jährlich in gleicher Höhe zurückzulegenden Geldbetrag entspricht, der, über die gesamte Nutzungsdauer eines Anlagegutes zum Kapitalkostensatz k verzinst, am Ende der Nutzungsdauer die Wiedergewinnung des ursprünglich investierten Kapitals sichert.⁴¹⁴

$$CFROI = \frac{BCF - ED}{BIB}$$

<i>UW</i>	<i>Unternehmenswert</i>
<i>BCF</i>	<i>Brutto Cash Flow</i>
<i>ED</i>	<i>Ökonomische Abschreibung</i>
<i>BIB</i>	<i>Bruttoinvestitionsbasis</i>

wobei

$$ED = (\text{Anschaffungswert} - \text{Restwert}) \times RVF$$

und

$$RVF = \frac{[1 + \text{Zinssatz}] - 1}{[1 + \text{Zinssatz}]^t - 1}$$

<i>RVF</i>	<i>Rückwärtsverteilungsfaktor</i>
<i>Zinssatz</i>	<i>Kapitalkosten der Unternehmung</i>

Abb. 70 CFROI 2 – Cash Flow Return on Investment (Quelle: Eigene Darstellung)

Eine Unternehmung schafft in der(n) CFROI-Konzeption(en) dann Werte, wenn der aus der Investition der Kapitalgeber resultierende interne Zinsfuß - der CFROI - über den, von den Kapitalgebern geforderten Kapitalkosten liegt. Die Veränderung des Unternehmenswertes – die so genannte Cash Value Added (CVA) als Ausdruck des

⁴¹⁴ Vgl. Kajüter (2002), S. 282

absoluten Wertbeitrages – kann analog zum EVA-Konzept auf zwei Wegen ermittelt werden:

$$CVA_t = BCF_t - (BIB_t \times WACC_t)$$

oder

$$CVA_t = (CFROI_t - WACC_t) \times BIB_t$$

<i>CVA</i>	<i>Cash Value Added</i>
<i>BCF</i>	<i>Brutto Cash Flow</i>
<i>BIB</i>	<i>Bruttoinvestitionsbasis</i>
<i>WACC</i>	<i>Weighted Average Cost of Capital</i>

Abb. 71 CVA – Cash Value Added (Quelle: Eigene Darstellung)

Unternehmenswertsteigernd wirken sich daher letztendlich die Steigerung des Spreads zwischen CFROI und WACC und/oder Wachstum in solchen Geschäftsfeldern, die einen positiven Spread, aufweisen aus.

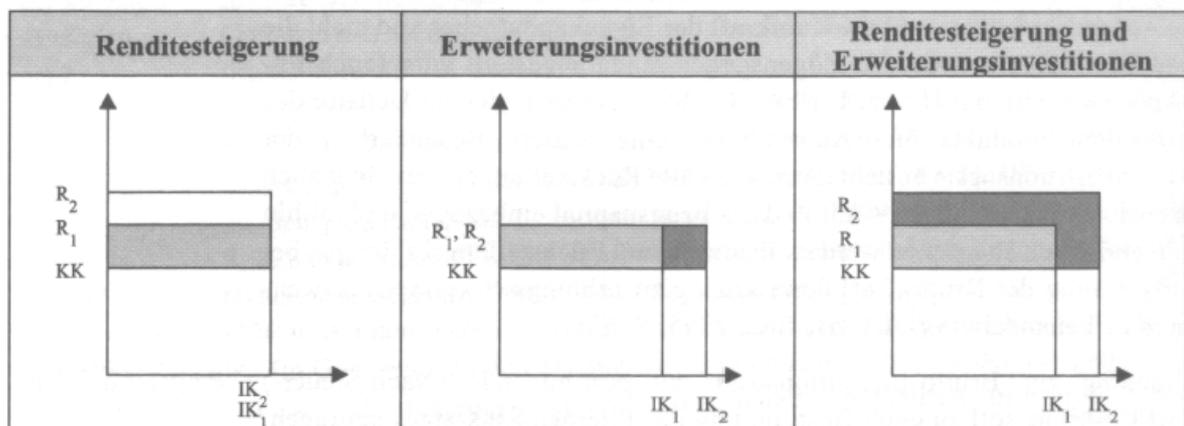


Abb. 72 Unternehmenswertsteigerungsstrategien (Quelle: Küting/Weber, 2004, S. 484)

5.5 Wertsteigerungsnetzwerk des Shareholder-Value-Ansatzes und strategische Einordnung

5.5.1 Möglichkeiten der Wertsteigerung

Die Verbindung zwischen der Zielsetzung des Shareholder-Value-Ansatzes – Mehrwert für die Anteilseigner zu schaffen – und der Unternehmensführung wird auf operativer und investitiver Ebene, sowie auf Finanzierungsebene über die so genannten Werttreiber – oder auch Wertgeneratoren bzw. value driver – hergestellt. Diese stellen durch ihren direkten Einfluss auf entscheidende Bewertungsparameter - dem *Operating Free Cash-Flow* und dem *Diskontierungssatz*⁴¹⁵ - die wesentlichen Stellschrauben zur Schaffung der Shareholder-Value dar, wie die Abbildung des Shareholder-Value-Netzwerkes⁴¹⁶ verdeutlicht.

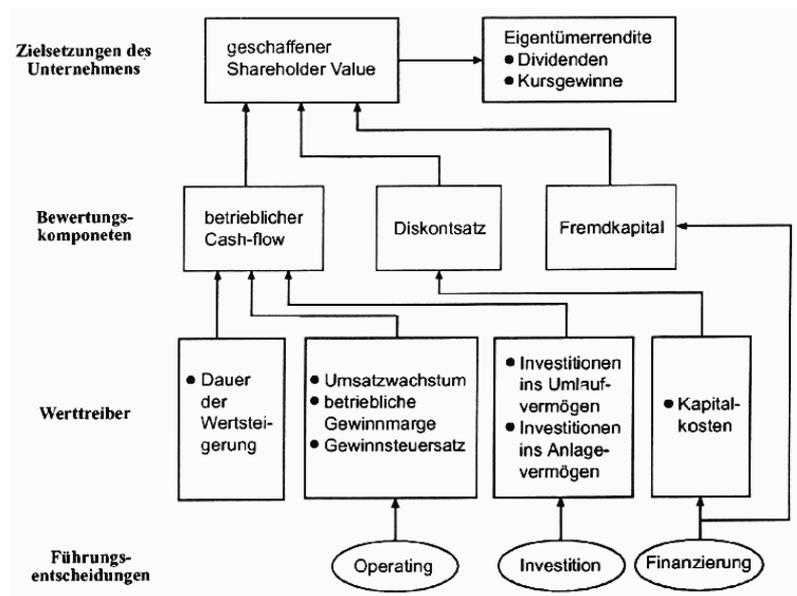


Abb. 73 Wertsteigerungsnetzwerk des Shareholder Value Konzeptes nach Rappaport
(Quelle: Rappaport, 1986, S. 76)

Der *Diskontierungssatz* wird durch die (gewogenen) Kapitalkosten aufgrund einer Erhöhung der Bonität (z.B. durch Verbesserung der Interest Coverage Rate⁴¹⁷ oder der Entschuldungsdauer⁴¹⁸) und damit verbunden durch einen geringeren Risikoaufschlag bei der Ermittlung der Fremdkapitalkosten sowie durch die Reduzierung des

⁴¹⁵ Die Dauer der Wertsteigerung stellt die bestmögliche Approximierung des Zeitraumes (Prognosehorizont) dar, in dem die erzielte Rendite die Kapitalkosten übersteigt

⁴¹⁶ Vgl. Rappaport (1986), S. 76

⁴¹⁷ Vgl. Penman (2003), S. 687

⁴¹⁸ Vgl. Auer (2004), S. 206

spezifischen Geschäftsrisikos durch Differenzierung⁴¹⁹ und Diversifizierung⁴²⁰, bestimmt.

Der *Operating Free Cash-Flow* wird in diesem Zusammenhang nach Rappaport⁴²¹ sowohl von operativen als auch investitiven Entscheidungen wie folgt beeinflusst:

- das *Umsatzwachstum* der Unternehmung, welches durch Entscheidungen im Bereich der Produkt-, Markt-, Preispolitik z.B. durch Erhöhung der Absatzmenge, durch die Erschließung neuer Märkte oder durch Preissenkungen positiv beeinflusst wird
- die *betriebliche Gewinnmarge* – oder auch durchschnittliche Cash-Flow Marge vor Steuern bzw. Cash-Flow-Leistungsrate nach Steuern. Diese kann durch effektives Kostenmanagement, Skalenerträge (economies of scales) aufgrund von Erhöhung der Produktions- und Absatzmenge sowie Lerneffekten und Verbundvorteilen (economies of scope) aufgrund von Kosteneinsparungen durch die Ausweitung der Produktpalette aktiv beeinflusst werden.
- die *Investitionen in das Netto-Umlaufvermögen* – oder working capital – sind durch ein proaktives Working-Capital-Management (Minimierung der Kassenbestände, zeitliche und mengenmäßige Minimierung der Debitorenbestände, optimierte Lagerbestände) so gering wie notwendig zu gestalten
- die *Investitionen in das Anlagevermögen* lassen sich durch Desinvestition nicht betriebsnotwendiger Vermögensteile, verstärkte bzw. verbesserte Nutzung vorhandener Anlagen sowie durch Investitionen in Produktivitätssteigerung aufgrund von Prozessautomation bzw. –innovation optimieren, wobei hierbei der Zusammenhang mit dem Umsatzwachstum zu berücksichtigen ist.

⁴¹⁹ Vgl. Rappaport (1995), S. 102

⁴²⁰ Vgl. Brealy/Myers/Allen (2005), S. 160ff

⁴²¹ Vgl. Rappaport (1995), S. 100ff

5.5.2 Strategische Einordnung

Der Shareholder-Value-Ansatz stellt laut RAPPAPORT das Bewertungsinstrument für Strategiealternativen dar – „Der Prozess der Strategieformulierung identifiziert Strategien, die vielleicht Wert schaffen, während der Shareholder Value den Standard repräsentiert, aufgrund dessen die optimalen Strategien zu wählen sind“⁴²²

Es wird hiermit deutlich, dass der Shareholder-Value-Ansatz zwar grundsätzlich eine Zielausrichtung der Unternehmung auf der normativen Managementebene, Instrument zur Bewertung von Strategien auf der strategischen Managementebene und Handlungsrahmen auf der operativen Ebene ist, aber keine Strategie bzw. kein Strategieformulierungskonzept per se darstellt – „while SVA and strategy analysis (the analysis of competitive advantage) are ostensibly about the same thing – identifying the best strategy alternative – they are neither synonymous nor equivalent“⁴²³.

Zur Umsetzung des Shareholder-Value-Ansatzes erfordert es daher vorgelagerter strategischer Analysen, wobei die operativen, investitiven und finanziellen Entscheidungen die Fortführung der, von der Unternehmung verfolgten Strategie darstellen. Der Shareholder-Value-Ansatz stützt sich in diesem Zusammenhang auf PORTER'S Wettbewerbsanalyse, wobei die Erkenntnisse der Branchenstrukturanalyse im Hinblick auf den Einfluss der fünf Wettbewerbskräfte auf das systematische Risiko der Unternehmung innerhalb der Branche und die Bewertung der Wettbewerbsposition der Unternehmung innerhalb der Branche und ihrer Segmente, zur Strategiewahl – Kostenführerschaft bzw. Differenzierung herangezogen werden.⁴²⁴

Gemeinsames Ziel dieser beiden Strategiealternativen ist es, die Wertgeneratoren positiv zu beeinflussen und damit zu einer nachhaltigen Wertsteigerung der Unternehmung zu führen. Zur Verdeutlichung der Einflussfaktoren auf den Operating Free Cash-Flow schlägt RAPPAPORT eine Verknüpfung der Wertgeneratoren des Shareholder-Value-Ansatzes mit PORTER'S Wertkette vor, um wichtige Zusammenhänge zwischen Basisaktivitäten und unterstützenden Aktivitäten einerseits und den Werttreibern andererseits aufzuzeigen.⁴²⁵

⁴²² Rappaport (1995), S. 87

⁴²³ Vgl. Day/Fahey (1990), S.157

⁴²⁴ Vgl. dazu Rappaport (1986), o.S.

⁴²⁵ Vgl. Rappaport (1995), S. 89

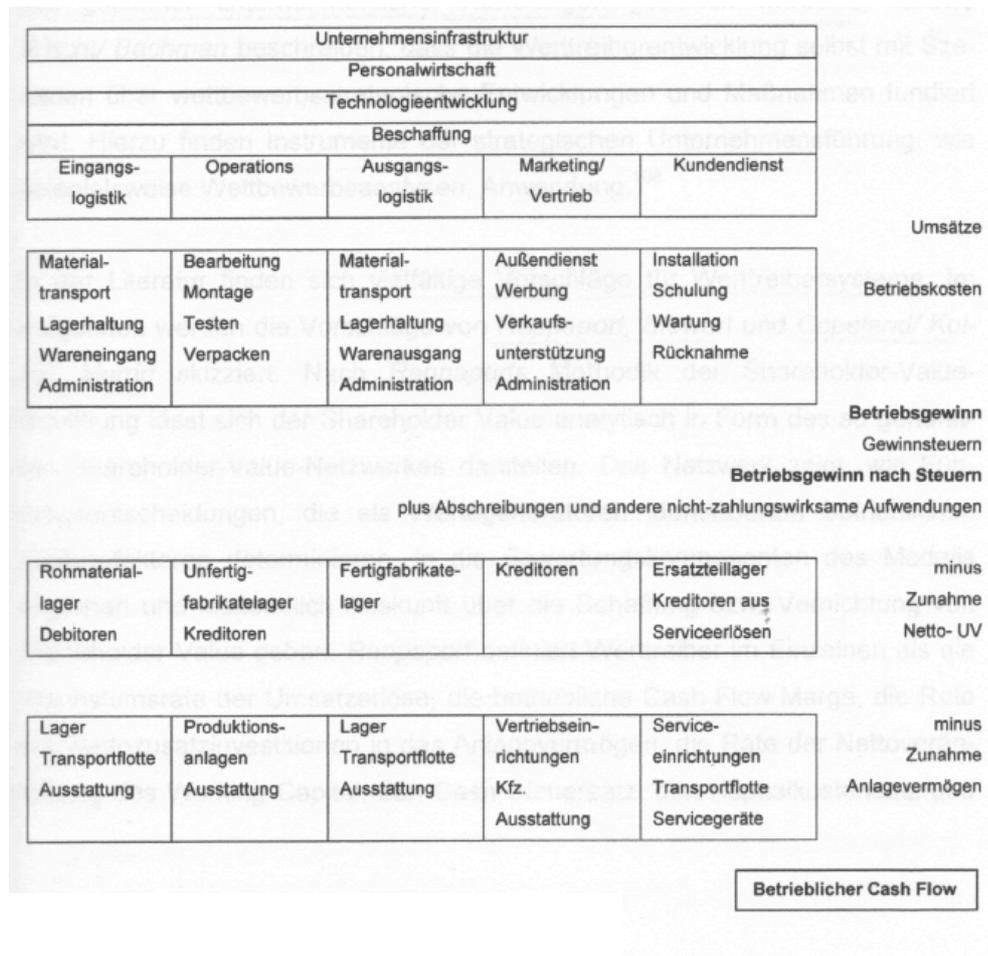


Abb. 74 Verbindung Value Chain und Cash Flow (Quelle: Rappaport, 1995, S. 89)

Aufbauend auf dieser Konzeption, wurde von GOMEZ/WEBER ein Ansatz zur Identifikation von wertschaffenden, strategischen Maßnahmen geschaffen. Die Value-is-Core- oder *Valcor-Matrix*⁴²⁶ verbindet die Wertgeneratoren von RAPPAPORT mit der, von PÜMPIN entwickelten Idee der *Nutzenpotenziale*⁴²⁷. Als ein Nutzenpotential ist „eine in der Umwelt, im Markt oder im Unternehmen latent oder effektiv vorhandene Konstellation zu bezeichnen, die durch Aktivitäten des Unternehmens zum Vorteil aller Bezugsgruppen und des Unternehmens selbst erschlossen werden kann“⁴²⁸ und diese eine bestimmte Konstellation in den drei Bereichen Umwelt, Markt und Unternehmung darstellen.⁴²⁹ Die Valcor-Matrix erlaubt einerseits eine Systematisierung von Unternehmensaktivitäten gemäß ihrer Wirkung auf die Wertgeneratoren und andererseits die Ableitung und Entwicklung wertsteigernder Maßnahmen.

⁴²⁶ Vgl. Gomez/Weber (1989), S. 54

⁴²⁷ Vgl. dazu Pümpin (1989), o.S.

⁴²⁸ Pümpin (1989), S. 47

⁴²⁹ Vgl. Pümpin (1989), S. 47

Während die Wertgeneratoren als fixe Größen in das Modell eingehen, sind die Nutzenpotenziale der jeweiligen Unternehmenssituation anzupassen, wobei PÜMPIN zwischen *externen Nutzenpotentialen*⁴³⁰ wie

- Marktpotential
- Finanzpotential
- Informatikpotential
- Beschaffungspotential
- externes Humanpotential
- Übernahme- und Restrukturierungspotential
- Kooperationspotential
- Regulierungspotential und

*internen Nutzenpotentiale*⁴³¹ wie

- Kostensenkungspotential
 - Know-how-Potential
 - Synergiepotential
 - organisatorisches Potential
 - internes Humanpotential und
 - Bilanzpotential
- unterscheidet

Nutzenpotentiale Wertgeneratoren	Markt	Beschaffung	Menschen	Logistik/ Informatik	Übernahme/ Restrukturierung
Umsatzwachstum	- Neue Produkte - Mix-Verbesserung - Shops in the Shop - Neue Angebotsformen	- Rückwärtsintegration	- Incentives - Ausbildungszentrum - Neuer Verkäuferotyp	- Kundenbindung, Services - Neue Zahlungssysteme	- Auslandsakquisitionen
Cash Flow Marge	- Preispolitik - Absatzförderung - Sortiments-Mix	- Rückwärtsintegration - Einkaufsmarketing	- Flexible Arbeitsformen - Öffnungszeiten - Schulung	- Gemeinkostenwertanalyse - Automatisierung	- Abbau Overhead - Synergien
Investitionen - Umlaufvermögen - Anlagevermögen	- Flächenanalyse - Sell and lease back	- Investition/ Desinvestition Produktionsanlagen	- Aufbau Managementkapazität (strategische Reserven)	- Lager-, Kreditoren-, Debitorenmanagement	- Verkauf nicht betriebsnotwendiger Teile
Kapitalkosten	- Leverage	- Ausnutzung Bonitätspotential	- Finanzspezialisten	- Cash-Management	- Leverage
Ertragssteuerrate	- Trennung Grosso/ Detail	- Zentrale Einkaufsgesellschaft	- Steuerberater	- Optimale Datenstrukturen	- Goodwillbehandlung

Abb. 75 Valcor-Matrix, (Quelle: Gomez/Weber, 1989, S. 54)

⁴³⁰ Vgl. Pümpin (1989), S. 90ff

⁴³¹ Vgl. Pümpin (1989), S. 94ff

5.6 Kritische Würdigung des Shareholder-Value-Ansatzes

5.6.1 Methodische Problembereiche des Shareholder-Value-Ansatzes

Die methodischen Probleme bei der Ermittlung des Shareholder-Values, welche hier nur überblicksweise dargestellt werden, sind im Wesentlichen durch die Problematik der *Datenvollständigkeit* und der *Datensicherheit* geprägt⁴³².

Objektivierbare Aussagen über die Schaffung von Unternehmungswert bedürfen der Vollständigkeit und Transparenz der zugrundezulegenden bzw. zugrundegelegten Daten und Informationen. Die Daten- und Informationsbeschaffung kann in diesem Zusammenhang sowohl unternehmensintern aufgrund bestehender Informationsasymmetrien als auch unternehmensextern aufgrund unzulänglicher Unternehmungspublizität als problematisch eingestuft werden.

Neben der Problematik der Datenvollständigkeit stellt die Frage der Datensicherheit, welche aufgrund einer Reihe von Ermittlungsproblemen hinterfragbar erscheint, den größten methodischen Problembereich dar. Da zukunftsbezogene Bewertungsmodelle wie der Shareholder-Value-Ansatz auf Prognosen über Zukunftszustände und Projektionen historischer bzw. aktueller Daten basieren, sind Unsicherheit und Abweichungen zwischen Annahmen und tatsächlichen Entwicklungen als systemimmanent zu betrachten. Dieses Problem der Datensicherheit stellt daher den grundsätzlichen methodischen Schwachpunkt dar, da etwaige Veränderungen des Dateninputs den ermittelten Shareholder-Value nachhaltig beeinflussen⁴³³.

Spezifische Ermittlungsproblematiken ergeben sich in den Bereichen

- des Operating Cash-Flows aufgrund der Unsicherheit über die Entwicklung der einzelnen Wertgeneratoren und der modellimmanenten Nichtberücksichtigung qualitativer Einflussfaktoren auf zukünftige Cash-Flow-Entwicklungen⁴³⁴
- der Kapitalkosten, wobei insbesondere die Ermittlung der Marktrisikoprämie durch den Einsatz des Capital Asset Pricing Modells (CAPM) im Shareholder-Value-Ansatz⁴³⁵ und die Bestimmung des systematischen Marktrisikos der Unternehmung (Beta) auf Kritik stößt
- des Prognosehorizonts, da hier der Widerspruch zwischen längstmöglichem Prognosehorizont zur Einbeziehung aller signifikanten Wachstumschancen und

⁴³² Vgl. Janisch (1993), S.96ff

⁴³³ Vgl. Reimann (1988,) S.20

⁴³⁴ Vgl. Brune (1995), S.177f

⁴³⁵ Vgl. Bischoff (1994), S.116ff und die dort angegebene Literatur

der zunehmenden Datenunsicherheit mit zunehmendem Abstand des Prognosehorizonts vom Bewertungszeitpunkt schwer lösbar scheint

- des Residualwerts, welcher zwar einen bestimmenden Anteil des Unternehmenswertes darstellt, aber aufgrund der Annahmen der ewigen Rente⁴³⁶, fehlerhafte Bewertungen - tendenzielle Unterbewertung von Unternehmen mit Wachstumschancen nach Ende der Planungsperiode bzw. tendenzielle Überbewertung von Unternehmen ohne Wachstumschancen - nach Ende der Planungsperiode nach sich ziehen muss.

5.6.2 Inhaltliche Problembereiche des Shareholder-Value-Ansatzes

Neben diesen Ermittlungsproblemen bezieht sich ein Großteil der kritischen Auseinandersetzung mit der Shareholder-Value Konzeption auf das, dem Modell zugrunde liegende Unternehmens- bzw. Managementverständnis. In diesem Zusammenhang wird insbesondere die Konzentration auf quantitative Messgrößen, die Kurzfristorientierung der Unternehmung und die monistische Zielorientierung und Betrachtungsweise der Unternehmung im Shareholder-Value Ansatz kritisch betrachtet.

So wird die ausschließliche Anwendung von und *Konzentration auf quantitative Messgrößen* als Grundlage zur Beurteilung der Unternehmens- bzw. Managementleistung kritisch hinterfragt. Die daraus folgende Nichtberücksichtigung qualitativer Größen, deren Einfluss auf die zukünftige wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Unternehmung als maßgeblich einzustufen ist⁴³⁷, führt zu einer Fokussierung auf die quantifizierbaren Messgrößen: „What gets measured gets attention, particularly when rewards are attached to the measures“⁴³⁸ und verdeutlicht, dass der „Cash-Flow als einzige Messgröße des Unternehmungswertes gewisse Unzulänglichkeiten aufweist. Denn oft bieten gerade nicht-monetäre, qualitative Maßstäbe wie Kundenzufriedenheit, Image der Unternehmung in der Öffentlichkeit, bei Lieferanten und Fremdkapitalgebern, Mitarbeiterzufriedenheit bzw. –fluktuationsraten, Know-how und Innovationsfähigkeit der Unternehmung etc. einen wesentlich besseren Einblick in die momentane Kondition und künftige Entwicklungschancen der Unternehmung als dies der Free-Cashflow zu bieten vermag“⁴³⁹. Vor diesem

⁴³⁶ Vgl. Copeland/Koller/Murrin (1998), S. 294f

⁴³⁷ Vgl. Ruegg-Stürm (2005), S. 65ff

⁴³⁸ Eccles (1991), S. 131

⁴³⁹ Janisch (1993), S. 102

Hintergrund ist die Problematik des von BECKER/HUSELID aufgezeigten Ursache-Wirkungs-Zusammenhangs zwischen Human Resource Management und Shareholder Value⁴⁴⁰ und die von DAY/FAHEY angesprochene Gefahr, Investitionen in Zukunftsoptionen und in Kundenbindungsprogramme aufgrund von Shareholder-Value Analysen zurückzustellen – „SVA is notorious for undervaluing two types of investment strategies that are important for building and sustaining competitive advantage: investing in future options and investing to hold customers“⁴⁴¹ zu sehen.

Eine weitere Stoßrichtung der kritischen Auseinandersetzung mit dem Shareholder-Value Konzept rückt diese in die Nähe einer *Kurzfristorientierung der Unternehmung*, wobei eine Kurzfristorientierung „die unternehmenspolitischen Missionen auf eine Ergebnisorientierung, die sich auf überschaubare und in der Planung operationalisierbare Zeiträume erstreckt“⁴⁴² konzentriert. Das Streben der Anteilseigner nach Profitrealisierung zwingt die Unternehmensführung zur maximalen Ausnutzung der vorhandenen Erfolgspotentiale⁴⁴³ und für die Unternehmung besteht die Gefahr, „dass die Entwicklung derjenigen Erfolgspotentiale für die Zukunft vernachlässigt wird, deren Aufbau längere Zeiträume in Anspruch nimmt“⁴⁴⁴. Es wird angeführt, dass eine ausschließliche Kontrolle des Managements anhand finanzwirtschaftlicher Kennzahlen „zu kurzfristigem Denken und Handeln verleiten“⁴⁴⁵. Auch wird festgestellt, dass langfristige Strategieentscheidungen „wie etwa Investitionen, bevorzugt in Forschung und Entwicklung sowie in Humankapital“⁴⁴⁶, die aufgrund ihrer kurzfristig negativen Beeinflussung messbarer Erfolgskriterien, nicht getroffen werden, da sich der Erfolg dieser Strategieentscheidungen „erst sehr viel später, evtl. zu einer Zeit, die das Management gar nicht mehr erlebt“⁴⁴⁷.

Auch die ausschließliche Fokussierung der Unternehmensführung auf die Wertsteigerung für die Anteilseigner im Rahmen der Handlungsentscheidungen steht im Mittelpunkt der kritischen Auseinandersetzung. Sie entspricht einer eindimensionalen bzw. *monistischen Zielorientierung und Betrachtungsweise der Unternehmung* und eine „strikte Gewinn- oder Ertragswertmaximierung kann prinzipiell keine legitime unternehmerische Handlungsorientierung sein, denn sie bedeutet ja, dass alle ihre konfligierenden Wertgesichtspunkte oder Ansprüche

⁴⁴⁰ Vgl. Becker/Huselid (1997), S. 39ff

⁴⁴¹ Day/Fahey (1990), S. 158

⁴⁴² Bleicher (2004), S. 173

⁴⁴³ Vgl. Löhnert (1996), S. 103

⁴⁴⁴ Bleicher (2004), S. 173

⁴⁴⁵ Bea/Haas (2001), S. 82

⁴⁴⁶ ebenda

⁴⁴⁷ ebenda

unbesehen untergeordnet werden⁴⁴⁸. Diese monistische Zielorientierung und Unternehmensbetrachtung läuft der Sichtweise der Unternehmung als Koalition verschiedener Interessengruppen zuwider, da sie „auf Kosten der anderen Koalitionsteilnehmer wie Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten geht“⁴⁴⁹. Im Falle von konfligierenden Zielvorstellungen kann aufgrund der normativ-ideologischen Ausrichtung der Shareholder Value Konzeption „von einer strukturellen Identität interessengruppenspezifischer Zielvorstellungen mit denen der Anteilseigner unter diesen Bedingungen gewiss keine Rede sein“⁴⁵⁰, da die Unternehmensführung „sich für unternehmerische Aktivitäten entscheidet, die eine Steigerung des Aktionärsnutzen nach ziehen“⁴⁵¹. Das Ausmaß der Berücksichtigung der Zielvorstellungen dieser Interessensgruppen hängt „im wesentlichen von dem gruppenspezifischen Beitrag ab, den die einzelnen Stakeholder zur Maximierung der Shareholder Value leisten können“⁴⁵².

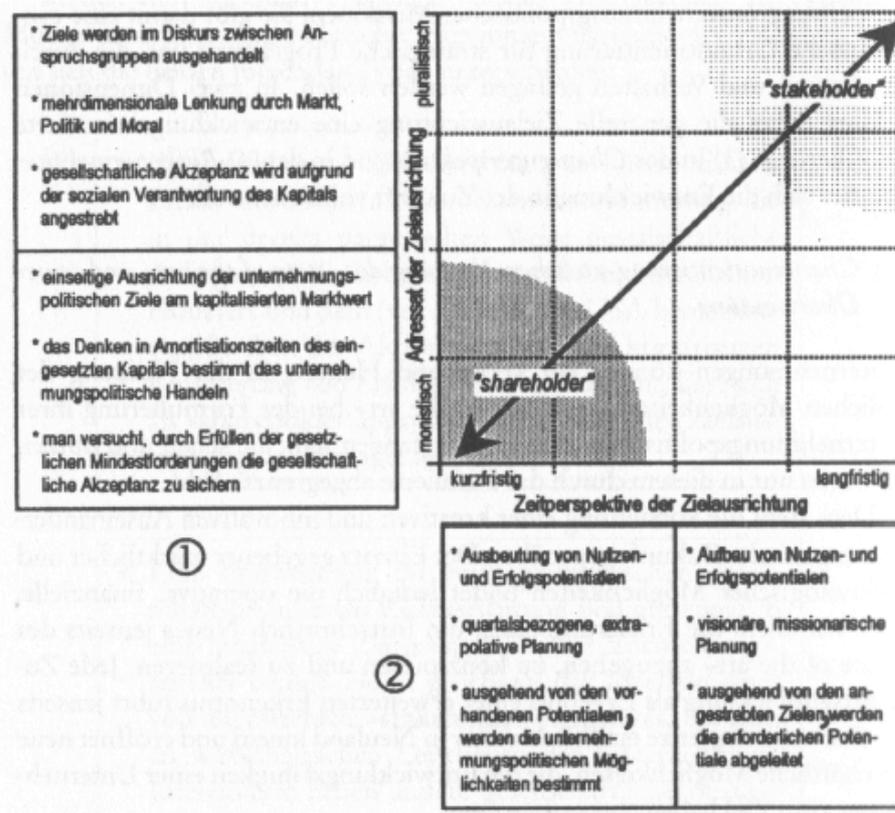


Abb. 76 Zielausrichtung der Unternehmungspolitik (Quelle: Bleicher, 2004, S. 176)

⁴⁴⁸ Ulrich (2005), S150

⁴⁴⁹ Macharzina (2003), S. 204

⁴⁵⁰ Madrian (1998), S. 43

⁴⁵¹ ebenda

⁴⁵² ebenda

Auch aus der Betrachtung der Unternehmung und ihrer Umwelt aus systemtheoretischer Sicht und unter Bezugnahme auf das, aus dieser Sichtweise abgeleitete mehrdimensionale Zielsystem der Unternehmung, ist die Ausrichtung der strategischen Unternehmensführung an nur einer Zielgröße als problematisch einzustufen, da aufgrund der Nichtberücksichtigung bzw. Beeinträchtigung gewisser Anspruchsgruppen die Erhaltung der Autonomie, der Entwicklungsfähigkeit und der sinnvollen Überlebensfähigkeit der Unternehmung auf längere Sichtweise stark beeinträchtigt bzw. sogar vollkommen verunmöglicht werden können.⁴⁵³

⁴⁵³ Vgl. Bleicher (1991), S. 24ff

6 Stakeholder Value Ansatz

CLARKSON versteht die Unternehmung "...as a system of [...] stakeholder groups, a complex set of relationships between and among interest groups with different rights, objectives, expectations, and responsibilities...."⁴⁵⁴ und postuliert die Bedeutung der Stakeholder insofern als "...the corporation's survival and continuing success depend upon the ability of its managers to create sufficient wealth, value, or satisfaction for those who belong to each stakeholder group, so that each group continues as a part of the corporation's stakeholder system. Failure to retain the participation of a [...] stakeholder group will result in the failure of that corporate system..."⁴⁵⁵.

JONES pflichtet diesem Anspruch insofern bei, als er feststellt, dass Unternehmung eine „...obligation to constituent groups in society other than stockholders and beyond that is prescribed by law or union contract, indicating that a stake may go beyond mere ownership..."⁴⁵⁶ haben. Er stellt in diesem Zusammenhang die Frage, wer diese Gruppen sind, wie viele dieser Gruppen berücksichtigt werden sollen, welche ihrer Interessen wichtig sind und wie ein Interessensausgleich stattfinden kann.

Aus diesen beiden Zugängen ergeben sich folgende Fragestellungen: worauf basieren diese Annahmen, was bzw. wer sind diese Stakeholder, wie kann man sie klassifizieren, deren Ansprüche erkennen und die Stakeholder entsprechend priorisieren, um diese grundsätzliche Feststellung in den strategischen Unternehmensführungsprozess zu integrieren?

6.1 Grundlagen des Stakeholderbegriffs

Im Jahr 1950 stellte Robert WOOD - der das Unternehmen Sears zum Weltmarktführer machte - fest, dass jedes Unternehmen vier Anspruchsgruppen hätte, welche er in der Reihenfolge ihrer Bedeutung als "...customers, employees, community, and stockholders..."⁴⁵⁷ definierte. Des Weiteren stellte er fest, dass wenn die Interessen und Bedürfnisse der ersten drei Gruppen berücksichtigt bzw. befriedigt werden, die Anteilseigner der Unternehmung langfristig profitieren⁴⁵⁸. Dieses Zitat verdeutlicht das Grundmerkmal des Stakeholder Value Ansatzes, nachdem die Unternehmensführung nicht länger nur den Anteilseignern gegenüber verantwortlich ist, sondern vielmehr, dass unterschiedliche unternehmensinterne und -externe

⁴⁵⁴ Clarkson (1996), S. 107

⁴⁵⁵ ebenda

⁴⁵⁶ Jones (1990), S. 59f

⁴⁵⁷ Preston (1990), S. 362.

⁴⁵⁸ Vgl. Clarkson (1996), S. 107

Gruppen die Unternehmung und deren Lebens- und Leistungsfähigkeit entscheidend beeinflussen.

Source	Stake
Stanford memo, 1963	"those groups without whose support the organization would cease to exist" (cited in Freeman & Reed, 1983, and Freeman, 1984)
Rhenman, 1964	"are depending on the firm in order to achieve their personal goals and on whom the firm is depending for its existence" (cited in Näsi, 1995)
Ahlstedt & Jahnukainen, 1971	"driven by their own interests and goals are participants in a firm, and thus depending on it and whom for its sake the firm is depending" (cited in Näsi, 1995)
Freeman & Reed, 1983: 91	Wide: "can affect the achievement of an organization's objectives or who is affected by the achievement of an organization's objectives" Narrow: "on which the organization is dependent for its continued survival"
Freeman, 1984: 46	"can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives"
Freeman & Gilbert, 1987: 397	"can affect or is affected by a business"
Cornell & Shapiro, 1987: 5	"claimants" who have "contracts"
Evan & Freeman, 1988: 75-76	"have a stake in or claim on the firm"
Evan & Freeman, 1988: 79	"benefit from or are harmed by, and whose rights are violated or respected by, corporate actions"
Bowie, 1988: 112, n. 2	"without whose support the organization would cease to exist"
Alkhafaji, 1989: 36	"groups to whom the corporation is responsible"
Carroll, 1989: 57	"asserts to have one or more of these kinds of stakes"—"ranging from an interest to a right (legal or moral) to ownership or legal title to the company's assets or property"
Freeman & Evan, 1990	contract holders
Thompson et al., 1991: 209	in "relationship with an organization"
Savage et al., 1991: 61	"have an interest in the actions of an organization and ... the ability to influence it"
Hill & Jones, 1992: 133	"constituents who have a legitimate claim on the firm ... established through the existence of an exchange relationship" who supply "the firm with critical resources (contributions) and in exchange each expects its interests to be satisfied (by inducements)"
Brenner, 1993: 205	"having some legitimate, non-trivial relationship with an organization [such as] exchange transactions, action impacts, and moral responsibilities"
Carroll, 1993: 60	"asserts to have one or more of the kinds of stakes in business"—may be affected or affect ...
Freeman, 1994: 415	participants in "the human process of joint value creation"
Wicks et al., 1994: 483	"interact with and give meaning and definition to the corporation"
Langtry, 1994: 433	the firm is significantly responsible for their well-being, or they hold a moral or legal claim on the firm
Starik, 1994: 90	"can and are making their actual stakes known"—"are or might be influenced by, or are or potentially are influencers of, some organization"
Clarkson, 1994: 5	"bear some form of risk as a result of having invested some form of capital, human or financial, something of value, in a firm" or "are placed at risk as a result of a firm's activities"
Clarkson, 1995: 106	"have, or claim, ownership, rights, or interests in a corporation and its activities"
Näsi, 1995: 19	"interact with the firm and thus make its operation possible"
Brenner, 1995: 76, n. 1	"are or which could impact or be impacted by the firm/organization"
Donaldson & Preston, 1995: 85	"persons or groups with legitimate interests in procedural and/or substantive aspects of corporate activity"

Abb. 77 Chronologie der Stakeholderdefinitionen (Quelle: Mitchell/Agle/Wood, 1997, S.858)

Neben der etymologischen Begriffsdeutung, die den Stakeholder als jemanden betrachtet, für den etwas auf dem Spiel steht („at stake“) bzw. als jemanden, der ein Interesse („stake“) an einer Sache hat, findet man in der wissenschaftlichen

Aufarbeitung der Thematik unterschiedliche Versuche der Definition. Abbildung 101 gibt einen Überblick über die unterschiedlichen Definitionskonstrukte unterschiedlicher Quellen.

Grundsätzlich lassen sich in diesem Zusammenhang weit- und enggefasste Definitionen unterscheiden. So definiert FREEMAN einen Stakeholder als „...any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organisation's objectives...“⁴⁵⁹. Diese Definition stellt scheinbar den breitestmöglichen Zugang dar, zumal der Stakeholderbegriff so gut wie jede Person, Gruppe und Institution beinhalten kann. Ausgeschlossen sind nur jene ohne Macht - also jene, welche die Unternehmung nicht beeinflussen können - und jene ohne Anspruch bzw. Beziehung zur Unternehmung - also jene, die nicht vom Wirken der Unternehmung beeinflusst werden. Enger gefasste Definitionen wie z.B. jene des Stanford Research Institutes (SRI) aus dem Jahr 1963 und darauf aufbauende Definitionen schränken den Stakeholderbegriff insofern ein, als sie Stakeholdergruppen als jene Gruppen definieren, die eine direkte Relevanz für die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und deren Fortbestand des Unternehmens haben, in dem sie sie als „... those groups, without whose support the organisation would cease to exist...“⁴⁶⁰ normieren. Aus dieser definitorischen Problematik heraus, wird die Schwierigkeit ersichtlich, zu erkennen, welche Gruppen tatsächlich im Rahmen der strategischen Unternehmensführung berücksichtigt werden müssen. Um diese Frage zu beantworten, muss in weiterer Folge geklärt werden, welche Interessen und Ansprüche potentielle Stakeholder haben und inwieweit die Formulierung bzw. Berücksichtigung dieser Ansprüche gegenüber einer Unternehmung berechtigt bzw. relevant sind.

⁴⁵⁹ Freeman (1984), S.84

⁴⁶⁰ Stanford memo (1963), zitiert nach Freeman (1984), S. 31

6.2 Ansätze der Stakeholder Theorie

Um die Begriffsambiguität im Zusammenhang mit der Definition des Stakeholderbegriffes zu lösen und die damit verbundenen Frage zu klären, welche Anspruchsgruppen daher zu berücksichtigen sind, kann auf die Arbeiten von DONALDSON und PRESTON zurückgegriffen werden. Diese unterscheiden drei Perspektiven der Stakeholdertheorie: die deskriptive Stakeholdertheorie, die instrumentelle Stakeholdertheorie und die normative Stakeholdertheorie. Des Weiteren kann die Kategorisierung von ULRICH, der zwischen einem strategischen Stakeholderkonzept und einem normativ-kritisches Stakeholderkonzept unterscheidet, herangezogen werden.

6.2.1 Die deskriptive Stakeholdertheorie

Der deskriptive Ansatz der Stakeholdertheorie bezieht sich auf Studien und empirische Forschungen, die das Zusammenspiel zwischen Management, Stakeholdern und Unternehmen betrachten und analysieren: ...the descriptive aspect of stakeholder theory reflects and explains past, present and future states of affairs of corporations and their stakeholders...⁴⁶¹. Er versucht, deren Verhalten zu beschreiben und spezifische Verhaltensweisen zu erklären, indem er unter anderem Erklärungen zur Funktionsweise des Unternehmens sammelt: „...the theory is used to describe and sometimes to explain, specific corporate characteristics and behaviours....“⁴⁶².

Die deskriptive Stakeholdertheorie versteht die Unternehmung als eine „... constellation of cooperative and competitive interests...“⁴⁶³, also als Konstellation verschiedenster Interessensgruppen, mit sowohl übereinstimmenden als auch entgegengesetzten Interessen, die in der strategischen Unternehmensführung zu berücksichtigen sind.

Der deskriptive Ansatz der Stakeholdertheorie erklärt die Verhaltensweise, die das Management wählt, um einen Kompromiss zwischen diesen unterschiedlichen Interessen zu erreichen. Donaldson und Peterson verweisen in diesem Zusammenhang auf verschiedenste Studien, so z.B. BAUMHART (1968), BRENNER/MOLANDER (1977), POSNER/SCHMIDT (1984), HALAL (1990) und CLARKSON (1991), die alle aufzeigen, dass ein Großteil der, für diese Studien befragten Manager Wert darauf legt, einen Ausgleich zwischen den unterschiedlichen Interessen verschiedenster Gruppen zu erreichen.

Donaldson und Preston halten jedoch auch explizit fest, dass die Begründung einer Theorie allein auf deskriptiven Untersuchungen nicht möglich sein kann - „there is the

⁴⁶¹ Donaldson/Preston (1995), S. 71

⁴⁶² Donaldson/Preston (1995), S. 70

⁴⁶³ Donaldson/Preston (1995), S. 66

problem of the so called naturalistic fallacy, moving from is to ought or from describe to evaluate, without the necessary intervening analysis and explanation...“⁴⁶⁴. Es besteht daher die Gefahr, dass ein Theorie alleinig durch die Beschreibung von Ausprägungsformen eines bestimmten Verhaltens begründet wird, ohne dass eine tiefere Analyse und Begründung ihrer Funktionsweisen stattfindet.

Deskriptive Argumente beschränken sich demnach auf eine reine Darstellung der Form des untersuchten Objektes, ohne jedoch eine Erforschung vorzunehmen bzw. eine Begründung bereitzustellen, warum es existiert bzw. existieren sollte.

6.2.2 Instrumentelle Stakeholder Theorie

Der instrumentelle Theorieansatz der Stakeholdertheorie basiert auf den Sichtweisen des Stanford Research Institutes (SRI), die aufgrund ihrer Stakeholderdefinition - „... those groups, without whose support the organisation would cease to exist...“⁴⁶⁵, eine eindeutige Korrelation zwischen der Befriedigung von Stakeholderinteressen und der Erreichung unternehmerischer Zielsetzungen postulieren. Dieser Ansatz konzentriert sich daher darauf zu untersuchen, ob eine Berücksichtigung von verschiedenen Stakeholderinteressen zu einem besseren Unternehmensergebnis führen würde – „...the stakeholder theory is also instrumental. It establishes a framework for examining the connections, if any, between the practice of stakeholder management and the achievement of various corporate performance goals.“⁴⁶⁶

DONALDSON und PRESTON verweisen hier auf verschiedenste Studien⁴⁶⁷ die belegen, dass es einen positiven Zusammenhang zwischen der Berücksichtigung von Stakeholderinteressen und dem Unternehmenserfolg gibt.⁴⁶⁸

Das Stakeholdermanagement wird also zum Instrument zur Verbesserung der Unternehmensperformance. EVAN und FREEMAN gehen in diesem Zusammenhang sogar soweit, dass sie aufgrund dieser positiven Korrelation dieser beiden Variablen die ursprüngliche Grundannahme, dass das Hauptziel eines Unternehmens der Erfolg auf dem Markt sei, verwerfen und in diesem Zusammenhang anmerken, dass „...the stakeholder

⁴⁶⁴ Moore (1959), S. 15f zitiert in Donaldson/Preston (1995), S. 77

⁴⁶⁵ Stanford memo (1963), zitiert nach Freeman (1984), S. 31

⁴⁶⁶ Donaldson/Preston (1995), S. 66f

⁴⁶⁷ Vgl dazu Cochran/Wood (1984), Aupperle/Carroll/Hatfield (1985), Cornell/Shapiro (1987), McGuire/Sundgren/Schneeweis (1988), Barton/Hill/Sundaram (1989), Preston/Sapienza (1990) und Preston/Sapienza/Miller (1991)]

⁴⁶⁸ Vgl. Donaldson/Preston (1995), S. 71

theory of the firm must redefine the purpose of the firm...the very purpose of the firm is in our view, to serve as a vehicle for coordinating stakeholder interests.“⁴⁶⁹.

Laut DONALDSON und PRESTON kann die Stakeholder Theorie allerdings nicht durch rein instrumentelle Ansätze gerechtfertigt werden und die Wissenschaft ist bis jetzt eine eindeutige instrumentelle Begründung, aufgrund fehlender direkter und zwingender Kausalitätsbeweise des instrumentellen Stakeholderansatzes, schuldig geblieben.⁴⁷⁰

6.2.3 Normative Stakeholder Theorie

DONALDSON und PRESTON verstehen die normative Stakeholdertheorie wie folgt: “The theory is used to interpret the functions of the corporation, including the identification of moral or philosophical guidelines for the operations and management of corporations“⁴⁷¹. Im Gegensatz zum deskriptiven Ansatz, der auf die beobachteten Verhaltensweisen der Unternehmensführung eingeht, oder dem instrumentellen Ansatz, der die Verbindung zwischen Stakeholdermanagement und dem Unternehmenserfolg untersucht, geht es der normativen Stakeholdertheorie um die Untersuchung von Funktion und Aufgaben eines Unternehmens unter Zugrundelegung von moralisch-ethischen Prinzipien. Der normative Ansatz geht in weiterer Folge von der Grundannahme aus, dass die Interessen der Stakeholder, ungeachtet von den eventuellen Folgen dieser Berücksichtigung, befriedigt werden müssen - „bei diesem Ansatz geht es nicht darum zu beschreiben, wie sich die Beziehungen zu den Stakeholdern tatsächlich gestalten, sondern darum vorzuschreiben, wie dies aus moralischer Sicht geschehen sollte.“⁴⁷²

6.2.4 Vergleich instrumentell bzw. normativ orientierter Modelle der Stakeholderorientierung

Die Auswirkungen der drei beschriebenen Ansätze auf das Stakeholdermanagement sind insbesondere in Hinblick auf den Vergleich zwischen instrumentellen und normativen Ansätzen von Bedeutung.

BERMAN et al. (1999) bedienen sich zu diesem Zweck der Stakeholderdefinition FREEMANS „...any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the

⁴⁶⁹ Evan/Freeman (1993), S. 102f

⁴⁷⁰ Vgl. Donaldson/Preston (1995), S. 78

⁴⁷¹ Donaldson/Preston (1995), S. 71

⁴⁷² De Colle (2004) S. 533

organisation's objectives...⁴⁷³, um die Grundlage ihres Vergleichs zu erstellen: "Freeman's (1984) definition suggests a two-way relationship between a firm (that is its management) and its stakeholders. Each element represents the foundation for a model of stakeholder management. First if stakeholders can affect the achievement of a firm's objectives, it follows that the firm's decision and hence its performance may be affected by the activities of its stakeholders. This link suggests the possibility of an instrumental posture toward stakeholders on the part of the firm, with the firm seeking to manage those stakeholders in order to maximize profits. Second, if stakeholders are affected by the achievement of the firm's objectives, it follows that the firm's decisions affect the well-being of its stakeholders, which in turn suggests the possibility of a normative obligation to stakeholders on the firm's part. That is, managers may feel that they have a fundamental moral obligation to stakeholders that grounds their management approach."⁴⁷⁴.

Für die strategische Unternehmensführung ergeben sich daraus zwei Orientierungsperspektiven:

Einerseits kann das Unternehmen versuchen, die Interessen jener Stakeholdergruppen, die großen Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben, in die Entscheidungsfindung der Unternehmung miteinzubeziehen und somit den Profit zu erhöhen.

Hier ist Stakeholdermanagement Teil der Unternehmensstrategie, bestimmt diese allerdings nicht. Bestimmte Beziehungen zu Stakeholdern werden so lange aufrechterhalten, wie sie als produktiv angesehen werden, auch werden die Interessen derselben nur berücksichtigt, wenn außer Frage steht, dass diese einen positiven Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens haben. BERMAN et al. bezeichnen dies als Strategic Stakeholder Management Model - „because the concern of stakeholders enter a firm's decision making process only if they have a strategic value to the firm.“⁴⁷⁵. Hier wird Stakeholdermanagement zu einem Mittel zum Zweck, und die Shareholderinteressen werden denen der anderen Stakeholdergruppen übergeordnet.

⁴⁷³ Freeman (1984), S. 84

⁴⁷⁴ Berman et al (1999), S. 491

⁴⁷⁵ Berman et al. (1999), S. 492

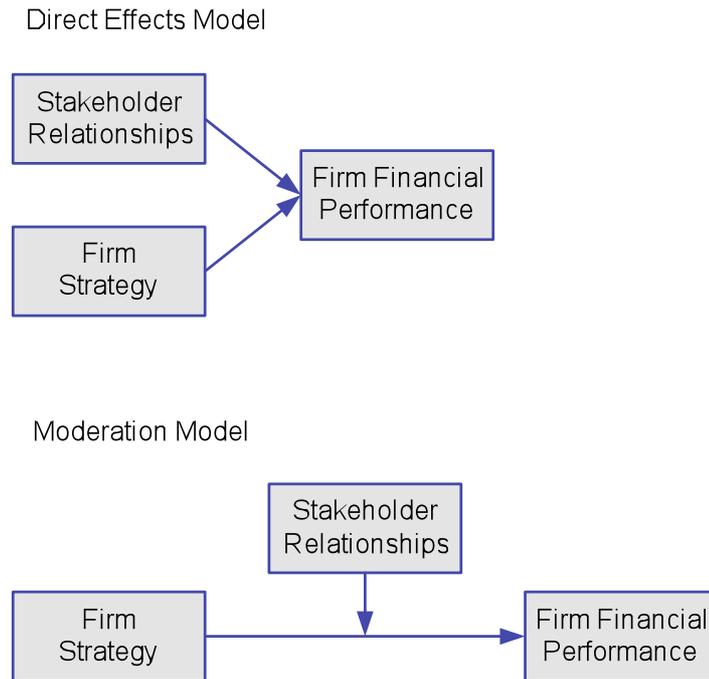


Abb. 78 Ausprägungsformen des Strategic Stakeholder Management Model nach Berman et al., 1999
(Quelle: Eigene Darstellung)

Bei diesem instrumentellen Ansatz sind die Stakeholder Beziehungen sowie die Unternehmensstrategie von direkter Bedeutung für den finanziellen Unternehmenserfolg oder aber die Unternehmensstrategie hat direkten Einfluss auf den Erfolg, wobei die Stakeholderbeziehungen diesen Prozess maßgeblich beeinflussen.

Die zweite Orientierung hat eine normative moralische Wertebasis, die die Begründung für das Stakeholdermanagement bildet. In diesem Fall kann ein Unternehmen die Stakeholderinteressen nicht einfach übergehen, nur weil diese für die strategischen Zielsetzungen und den Unternehmenserfolg irrelevant sind – „...certain claims of stakeholders are based on fundamental moral principles unrelated to the stakeholders instrumental value to a corporation. A firm cannot ignore or abridge these claims simply because honoring them does not serve its strategic interests.“⁴⁷⁶

BERMAN et al. haben hierfür den Begriff “Intrinsic Stakeholder Commitment Model” benutzt, „... because the interests of stakeholders have intrinsic value, enter a firm’s decision making prior to strategic considerations, and form a moral foundation for corporate strategy.“⁴⁷⁷

⁴⁷⁶ Berman et al. (1999), S. 493

⁴⁷⁷ Berman et al. (1999), S. 494

Intrinsic Stakeholder Commitment Model

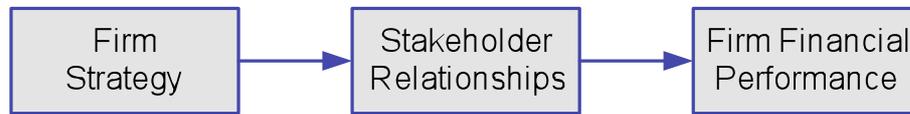


Abb. 79 Intrinsic Stakeholder Commitment Model nach Berman et al., 1999 (Quelle: Eigene Darstellung)

Bei diesem normativen Ansatz ist die konsequente, von den finanziellen Folgen nicht alleinig abhängige Berücksichtigung der Stakeholderinteressen von Bedeutung für die gewählte Strategie, die wiederum auf das Ergebnis Einfluss hat. Die Interessen der anderen Gruppen, abgesehen von jenen der Eigentümer, werden schon vorab berücksichtigt, unabhängig der Tatsache, ob dies sich positiv oder negativ auswirkt.

6.2.5 Fazit

Der Stakeholder-Ansatz trägt grundsätzlich dem Sachverhalt Rechnung, dass die Unternehmung eine gesellschaftliche Institution ist und daher sozio-ökonomische Aufgaben für eine Vielzahl von Anspruchsgruppen zu erfüllen hat. ULRICH (2005) unterscheidet in diesem Zusammenhang zwei divergierende Ansätze:

- Das strategische Stakeholder-Konzept, bei dem die „Auswahl der relevanten Anspruchsgruppen vor allem an der Wirkmächtigkeit der Ansprüche und Interessen einer Anspruchsgruppe im Hinblick auf die Zukunftssicherung einer Unternehmung“⁴⁷⁸ erfolgt. Stakeholder sind hier jene Gruppen, die ein „aktuell wirksames oder latentes Einflusspotential“⁴⁷⁹ gegenüber der Unternehmung haben. Die Unternehmensführung wird daher die Interessen und Ansprüche dieser strategisch relevanten Stakeholder nur insofern berücksichtigen, wie dies

⁴⁷⁸ Rüegg- Stürm (2005), S. 75

⁴⁷⁹ Ulrich (2005), S.152

der „Aufrechterhaltung der Kooperationsbereitschaft aller Beteiligten“⁴⁸⁰ und der „Akzeptanz- und Reputationssicherung“⁴⁸¹ dient.

- Das normativ-kritische Stakeholder-Konzept, in dem alle Personen, Gruppen oder Institutionen „unabhängig von Einflussmöglichkeiten, Macht und Stellung, die potentiell oder faktisch von positiven oder negativen Wirkungen der unternehmerischen Tätigkeit tangiert sind“⁴⁸² als Stakeholder bezeichnet werden. „Das relevante Kriterium ist hier nicht die Wirkmächtigkeit von Ansprüchen, sondern alleine die ethisch begründbare Legitimität der vorgebrachten Ansprüche“⁴⁸³, unabhängig davon, ob sich das erfolgstrategisch rechnet oder nicht.

Diese beiden Ansätze verdeutlichen die unterschiedlichen Zugänge zur Identifizierung und Berücksichtigung relevanter Anspruchsgruppen und deren Ansprüche und Interessen in der strategischen Unternehmensführung.

⁴⁸⁰ Rüegg- Stürm (2005), S. 75

⁴⁸¹ Ulrich (2005), S.152

⁴⁸² Rüegg- Stürm (2005), S. 76

⁴⁸³ Rüegg- Stürm (2005), S. 76

6.3 Theoretische Einbettung des Stakeholder Ansatzes

Neben der bereits an anderer Stelle erwähnten Systemtheorie, der Anreiz-Beitrag Theorie und der Koalitionstheorie erscheint es zur besseren theoretischen Einbettung des Stakeholder-Ansatzes sinnvoll, die Thematik der Corporate Social Responsibility (CSR) zu beleuchten, da „...the concept of stakeholder personalizes social or societal responsibilities by delienating the specific groups or persons business should consider in their CSR orientation...it puts names and faces on the societal members who are most urgent to business and to whom it must be responsive.“⁴⁸⁴ In weiterer Folge sollten daher auch die verwandten theoretischen Ansätze der Corporate Social Responsiveness und der Corporate Social Performance (CSP) ergänzend betrachtet werden, um die theoretische Fundierung zu vervollständigen.

6.3.1 Corporate Social Responsibility (CSR)

„The term social responsibility is a brilliant one, it means something, but not always the same thing, to everybody. To some it conveys the idea of legal responsibility or liability; to others, it means socially responsive behaviour in an ethical sense; to still others, the meaning transmitted is that of ‘responsible for’ in a causal mode, many simply equate it with charitable contribution, some take it to mean socially conscious, many of those who embrace it most fervently see it as a mere synonym for ‘legitimacy’, in the context of ‘belonging’ or being proper or valid, a few see it as a sort of fiduciary duty imposing higher standards of behaviour on businessmen than on citizens at large.“⁴⁸⁵ Votaw’s Feststellung macht die Problematik der Thematik Corporate Social Responsibility bewusst – die durchaus vergleichbar mit jener des Stakeholder-Value-Ansatzes ist - nämlich die der exakten Begriffsbestimmung.

Erstmalige Erwähnung – so die allgemein gültige Sichtweise⁴⁸⁶ - findet der Begriff in BOWEN’S Arbeit „Social Responsibilities of the Businessmen“ aus dem Jahr 1953, in dem er diesen als „...the obligation of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society.“⁴⁸⁷ definiert.

In den 60er Jahren war es DAVIS, der diese Grundlage um die Prinzipien der so genannten „social power equation“ und der „iron law of responsibility“, erweiterte, wobei erstere besagt,

⁴⁸⁴ Carroll (1991), S. 43

⁴⁸⁵ Votaw (1973), S. 11

⁴⁸⁶ Vgl. Carroll (1999), S. 268

⁴⁸⁷ Bowen (1953), S. 6

dass die soziale Verantwortung einer Unternehmung durch deren soziale Macht begründet wird⁴⁸⁸ und zweitens den Grundsatz entwirft, dass „In the long run, those who do not use power in a manner which society considers responsible will tend to lose it because other groups will step in to assume those responsibilities.”⁴⁸⁹ und hiermit ein wettbewerbswirtschaftliches Verhalten in Bezug auf die soziale Verantwortung von Unternehmungen vorwegnimmt.

Zur gleichen Zeit präziserte MCGUIRE den Verantwortungsgedanken, in dem er davon sprach, dass „the idea of social responsibility supposes that the corporation has not only economic and legal obligations, but also certain responsibilities to society which extend beyond these obligations“⁴⁹⁰, auch wenn er diese Verantwortung nicht näher ausführte.

Die Präzisierung des Gesellschaftsbegriffes und damit auch einen ersten Hinweis auf die Berücksichtigung verschiedenster Stakeholderinteressen lieferte JOHNSON im Jahr 1971, indem er ergänzte, dass „a socially responsible firm is one whose managerial staff balances a multiplicity of interests. Instead of striving only for larger profits for its stockholders, a responsible enterprise also takes into account employees, suppliers, dealers, local communities and the nation.“⁴⁹¹

Einen ersten Schritt in Richtung Konzeptionalisierung und Operationalisierung der Corporate Social Responsibility Idee stellt die Konzeption der drei konzentrischen Kreise des Committee for Economic Development (CED) in ihrer Publikation „Social Responsibility for Business Corporations“ aus dem Jahr 1971 dar. Diese besagt, dass die soziale Verantwortung des Unternehmens drei Ebenen umfasst: „The inner circle includes the clear-cut basic responsibilities for the efficient execution of the economic function – products, jobs and economic growth. The intermediate circle encompasses responsibility to exercise this economic function with sensitive awareness of changing social values and priorities: for example, with respect to environmental conservation; hiring and relationships with employees; and more rigorous expectations of customers for information, fair treatment, and protection from injury. The outer circle outlines newly emerging and still amorphous responsibilities that business should assume to become more broadly involved in actively improving the social environment.“⁴⁹²

Schlussendlich sei in diesem kurzen Überblick auf das von CARROLL 1979 erstmalig vorgestellte, 1983 überarbeitete und schließlich 1991 in seine vorläufig gültige Form

⁴⁸⁸ Vgl. Davis (1967), S. 48

⁴⁸⁹ Davis (1960), S.73

⁴⁹⁰ McGuire (1963), S. 144

⁴⁹¹ Johnson (1971), S. 50

⁴⁹² Committee for Economic Development (1971), S. 15

gebrachte Modell der Corporate Social Responsibility-Pyramide verwiesen, auf welches die vorliegende Arbeit in ihrem Verständnis der Konzeption der Corporate Social Responsibility einer Unternehmung zurückgreift. Carroll beschreibt seine Sichtweise wie folgt: „For CSR to be accepted by a conscientious business person, it should be framed in such way that the entire range of business responsibilities is embraced. It is suggested here that four kinds of social responsibilities constitute total CSR: economic, legal, ethical and philanthropic.”⁴⁹³

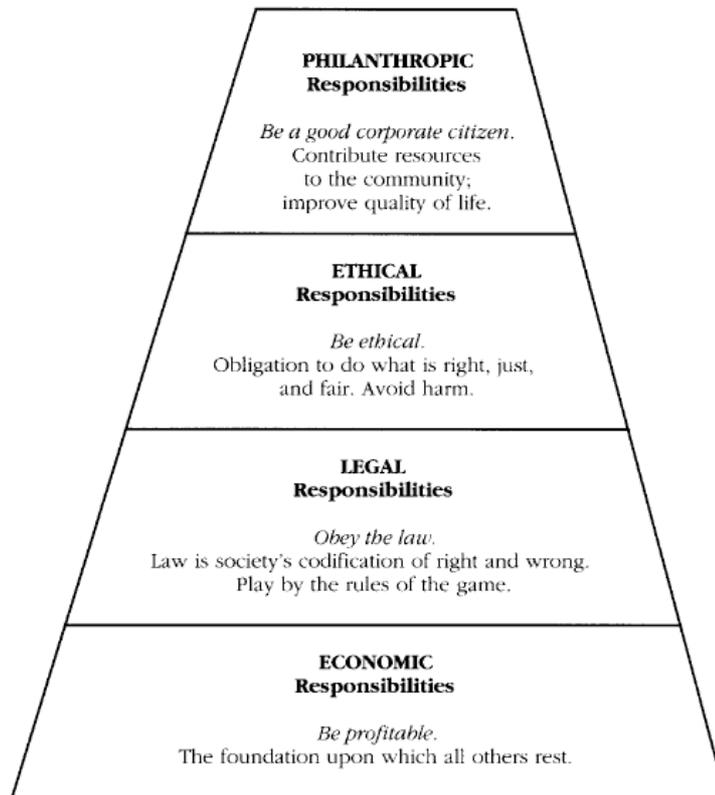


Abb. 80 Pyramid of Corporate Social Responsibility (Quelle: Carroll., 1991, S.42)

Die *wirtschaftliche Verantwortung* umfasst in dieser Konzeption die Grundsätze der Wertsteigerung, der Gewinnerorientierung, der Wettbewerbsfähigkeit, der Prozesseffizienz und der Stabilität. Die *rechtliche Verantwortung* die Einhaltung rechtlicher Normen und der Erwartungen des Staates und der lokalen Gemeinden. Die *ethische Verantwortung* umfasst hingegen die Anerkennung, dass die Verantwortung der Unternehmung über wirtschaftliche und rechtliche Aspekte hinausgeht, die Berücksichtigung aktueller und potentieller ethischer Normen und Werte der Stakeholder der Unternehmung im Zielbildungsprozess und die Einhaltung dieser

⁴⁹³ Carroll (1991), S. 40

Normen und Werte im Leistungsprozess der Unternehmung. Schließlich sei noch die *philanthropische Verantwortung* erwähnt, welche die Konsistenz mit den gesellschaftlichen Erwartungen bezüglich karitativer Aktivitäten der Unternehmung und die Unterstützung privater und öffentlicher Institutionen zur Verbesserung der Lebensqualität, der sozialen Standards und der sozialen Gerechtigkeit, umfasst⁴⁹⁴.

6.3.2 Corporate Social Responsiveness und Corporate Social Performance

Während sich Corporate Social Responsibility mit der prinzipiellen Frage der Verantwortung der Unternehmung auseinandersetzte, entwickelte sich parallel dazu die Denkschule der sogenannten Corporate Social Responsiveness, welche die grundsätzlichen Prozesse der Wahrnehmung der Verantwortung der Unternehmung - „...mechanisms, procedures, arrangements and behavioral patterns, that taken collectively, would mark the organization as more or less capable of responding to social pressures...“⁴⁹⁵ - als Hauptgegenstand hat. Die wissenschaftliche Aufarbeitung dieser Frage konzentrierte sich auf die Klassifizierung der Verhaltensweisen von Unternehmungen, wobei das Modell von ZADEK⁴⁹⁶ die grundsätzlichen Sichtweisen aufgreift und in die strategische Unternehmensführung integriert. Es wird hierbei zwischen fünf Stufen, von „defensive“ bis „civil“, unterschieden, wobei diese Kategorien als Kontinuum mit zunehmender Wahrnehmung der sozialen Verantwortung und Integrierung dieser Verantwortung in den Prozess strategischer Unternehmensführung verstanden werden.

⁴⁹⁴ Vgl. Carroll (1991), S. 40ff

⁴⁹⁵ Frederick (1978), S. 6

⁴⁹⁶ Vgl. Zadek (2004), S.125ff.

STAGE	WHAT ORGANIZATIONS DO	WHY THEY DO IT
DEFENSIVE	Deny practices, outcomes, or responsibilities	To defend against attacks to their reputation that in the short term could affect sales, recruitment, productivity, and the brand
COMPLIANCE	Adopt a policy-based compliance approach as a cost of doing business	To mitigate the erosion of economic value in the medium term because of ongoing reputation and litigation risks
MANAGERIAL	Embed the societal issue in their core management processes	To mitigate the erosion of economic value in the medium term and to achieve longer-term gains by integrating responsible business practices into their daily operations
STRATEGIC	Integrate the societal issue into their core business strategies	To enhance economic value in the long term and to gain first-mover advantage by aligning strategy and process innovations with the societal issue
CIVIL	Promote broad industry participation in corporate responsibility	To enhance long-term economic value by overcoming any first-mover disadvantages and to realize gains through collective action

Abb. 81 Stufenmodell der Wahrnehmung sozialer Verantwortung (Quelle: Zadek, 2004, S.127)

Die Integration von Corporate Social Responsibility und Corporate Social Responsiveness in ein zusammenhängendes Modell erfolgte, unter dem Begriff Social Performance, erstmalig durch CARROLL. Dieser entwirft ein Modell, welches drei Elemente beinhaltet: „... a basic definition of social responsibility, a listing of issues in which social responsibility exists and a specification of the philosophy of response to social issues.“⁴⁹⁷.

⁴⁹⁷ Garriga (2004), S.60

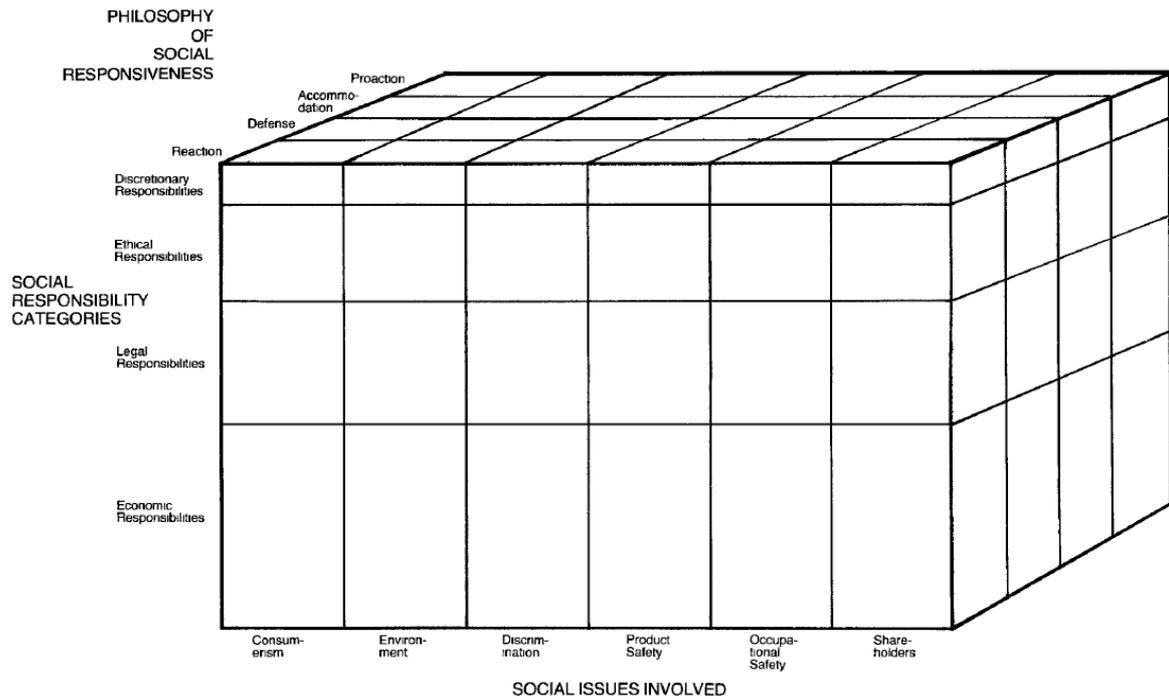


Abb. 82 Corporate Social Performance Modell 1 (Quelle: Carroll, 1979, S.503)

Die Grundzüge dieses Modells wurden von WARTICK und COCHRAN für ihre Konzeption der Corporate Social Performance übernommen. Sie werden in einem Modell, in welchem die „principles of social responsibilities, the process of social responsiveness and the policies of issue management“ den gesamthaften Prozess der Unternehmung in Zusammenhang mit dessen Wahrnehmung seiner sozialen Verantwortung darstellen, zusammengefasst.

Principles	Processes	Policies
Corporate Social Responsibilities	Corporate Social Responsiveness	Social Issues Management
(1) Economic (2) Legal (3) Ethical (4) Discretionary	(1) Reactive (2) Defensive (3) Accommodative (4) Proactive	(1) Issues Identification (2) Issues Analysis (3) Response Development
Directed at:	Directed at:	Directed at:
(1) The Social Contract of Business (2) Business as a Moral Agent	(1) The Capacity to Respond to Changing Societal Conditions (2) Managerial Approaches to Developing Responses	(1) Minimizing "Surprises" (2) Determining Effective Corporate Social Policies
Philosophical Orientation:	Institutional Orientation	Organizational Orientation

Abb. 83 Corporate Social Performance Modell 2 (Quelle: Wartick/Cochran , 1985, S. 767)

In diesem Zusammenhang sei angemerkt, dass dieses Corporate Social Performance Modell, mit der Berücksichtigung der Verfahrensweisen zur Umsetzung der prinzipiellen Verantwortung im Rahmen der Prozesse zur Umsetzung dieser Verantwortung, den Brückenschlag zum Stakeholdermanagement liefert.

Die so genannte „issue identification“⁴⁹⁸ entspricht der, in weiterer Folge dargestellten Stakeholderidentifikation und der Ermittlung der Ansprüche derselben und die „issue analysis“⁴⁹⁹ der Priorisierung der Stakeholder und deren Ansprüche.

Schließlich sei das, auf den Grundlagen der Konzeptionen von CARROLL sowie WARTICK und COCHRAN aufbauende Modell der Corporate Social Performance nach WOOD zu erwähnen. Dieses Modell beinhaltet die Prinzipien der Corporate Social Responsibility mit den Prozessen der Corporate Social Responsiveness und den Ergebnissen der Unternehmensaktivitäten in diesen Bereichen⁵⁰⁰ – „The principles of CSP are understood to be analytical forms to be filled with value content that is operationalized. They include: Principles of CSR expressed on institutional, organizational and individual levels, processes of corporate social responsiveness such as environmental assessment, stakeholder management and issue management and outcomes of corporate behaviour including social impacts, social programmes and social policies“⁵⁰¹.

Principles of corporate social responsibility
Institutional principle legitimacy
Organizational principle public responsibility
Individual principle managerial discretion
Processes of corporate social responsiveness
Environmental assessment
Stakeholder management
Issues management
Outcomes of corporate behavior
Social impacts
Social programs
Social policies

Abb. 84 Corporate Social Performance Modell 3 (Quelle: Wood, 1991, S. 694)

⁴⁹⁸ Wartick/Cochran (1985), S. 766f

⁴⁹⁹ ebenda

⁵⁰⁰ Vgl. Wood (1991), S. 691ff

⁵⁰¹ Garriga (2004), S.60

Das Modell entwickelt für die Bereiche der Corporate Social Responsibility - den wirtschaftlichen Bereich, den rechtlichen Bereich, den ethischen Bereich und den philanthropischen Bereich - grundlegende Prinzipien (siehe Abbildung 85) der sozialen Verantwortung der Unternehmung für die Institutionenebene, die Organisationsebene sowie die Individualebene des Managers.⁵⁰²

The Principle of Legitimacy: Society grants legitimacy and power to business. In the long run, those who do not use power in a manner which society considers responsible will tend to lose it	
Level of Application	Institutional, based on a firm's generic obligations as a business organization
Focus	Obligations and sanctions
Value	Defines the institutional relationship between business and society and specifies what is expected of any business
Origin	Davis (1973)
The Principle of Public Responsibility: Businesses are responsible for outcomes related to their primary and secondary areas of involvement with society	
Level of Application	Organizational, based on a firm's specific circumstances and relationships to the environment
Focus	Behavioral parameters for organizations
Value	Confines a business's responsibility to those problems related to the firm's activities and interests, without specifying a too-narrow domain of possible action
Origin	Preston & Post (1975)
The Principle of Managerial Discretion: Managers are moral actors. Within every domain of corporate social responsibility, they are obliged to exercise such discretion as is available to them, toward socially responsible outcomes	
Level of Application	Individual, based on people as actors within organizations
Focus	Choice, opportunity, personal responsibility
Value	Defines managers' responsibility to be moral actors and to perceive and exercise choice in the service of social responsibility
Origin	Carroll (1979), Wood (1990)

Abb. 85 Prinzipien der Corporate Social Responsibility (Quelle: Wood, 1991, S. 696)

Im Bereich der Unternehmensprozesse betont das Modell die Bedeutung der Umweltanalyse und des Issue- und Stakeholdermanagements, um mit der Feststellung des Konzeptes zu vollenden, dass nicht Verfahrensweisen – wie in WARTICK und COCHRAN'S Modell – sondern nur beobachtbare Aktivitäten und Ergebnisse zur Beurteilung der Leistung der Unternehmung in der Wahrnehmung seiner sozialen Verantwortung heranzuziehen sind.

⁵⁰² Vgl. Wood (1991), S. 695ff

6.4 Erfassung und Kategorisierung von Stakeholdern

Der Prozess der Erfassung und Kategorisierung von Stakeholdern kann auf verschiedenste Weise erfolgen. So listet FREEMAN die folgenden Gruppen als Stakeholder einer Unternehmung auf⁵⁰³:

- Management
- Mitarbeiter
- Eigentümer der Unternehmung
- Kunden
- Lieferanten
- Fremdkapitalgeber
- Mitbewerber
- Staat, Regierung und Behörden
- Verbände, Organisationen, Interessensvertretungen –und gruppen sowie
- die allgemeine Öffentlichkeit, oftmals vertreten durch die Medien



Abb. 86 Stakeholdermodell der Unternehmung nach Freeman (Quelle: Eigene Darstellung)

⁵⁰³ Freeman (1984), S. 8ff

In weiterer Folge unterscheidet STAPELTON zwischen internen Stakeholdern, die Manager, Mitarbeiter, Investoren, Aufsichtsräte und Betriebsräte umfassen, und externen Stakeholdern. Diese externen Stakeholder können wieder in zwei Gruppen unterteilt werden, jene die der Aufgabenumwelt angehören, wie Kunden, Lieferanten, Kreditoren und Mitbewerber und jene, die der allgemeinen Umwelt angehören, wie die Öffentlichkeit, der Staat, NGOs, Medien und Interessensvertretungen.⁵⁰⁴

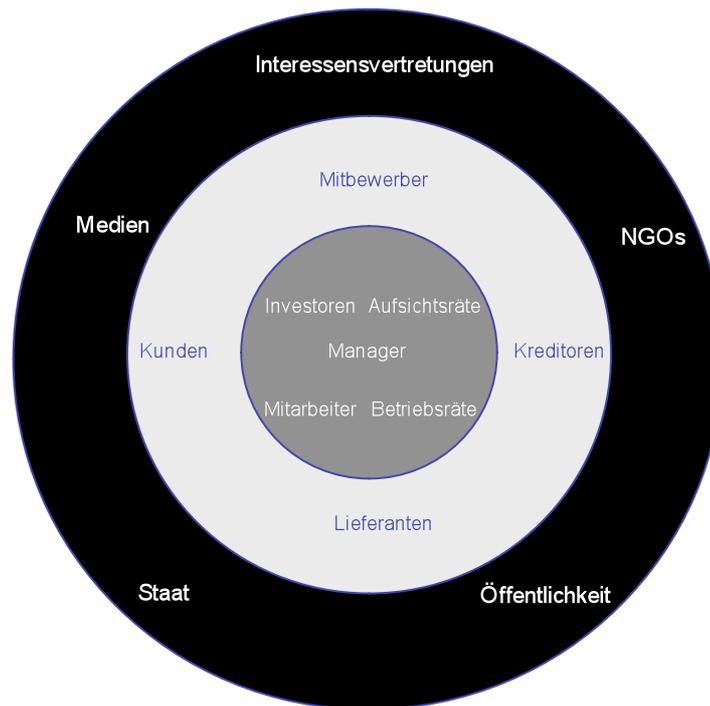


Abb. 87 Schichtenmodell der Stakeholder einer Unternehmung nach Stapleton (Quelle: Eigene Darstellung)

Eine andere Art der Kategorisierung schlagen LAWRENCE, WEBER und POST vor, in dem sie zwischen „Market“ und „Non-Market“ Stakeholdern unterscheiden. Die so genannten Market Stakeholder sind in diesem Zusammenhang jene Anspruchsgruppen, die in direkten wirtschaftlichen Austauschbeziehungen mit der Unternehmung in dessen Prozess der Leistungserstellung stehen. Diese umfassen Mitarbeiter (in dieser Konzeption wird das Management zu den Mitarbeitern gezählt), Eigentümer, Kreditoren, Lieferanten und Kunden. Im Gegensatz dazu sind Non Market Stakeholder die Personen und Gruppen, die in keiner direkten Austauschbeziehung mit der Unternehmung stehen, jedoch deren Wirken

⁵⁰⁴ Stapleton (2005a), S. 29f

beeinflussen können bzw. von deren Wirken beeinflusst werden. Diese Gruppe umfasst die Öffentlichkeit, Regierungen, Gemeinden, Business Support Groups, Interessensgruppen und Medien.⁵⁰⁵

Eine vergleichbare Grundlage der Einteilung wählt CLARKSON, der zwischen primären Stakeholdern – „without whose continuing participation the corporation can not survive as a going concern“⁵⁰⁶ – und sekundären Stakeholdern – “those who influence or affect, or are influenced or affected by the corporation but they are not engaged in transactions with the corporation and are not essential for its survival”⁵⁰⁷ – unterscheidet.



Abb. 88 Market Stakeholders bzw. Primäre Stakeholder nach Lawrence/Weber/Post und Clarkson (Quelle: Eigene Darstellung)

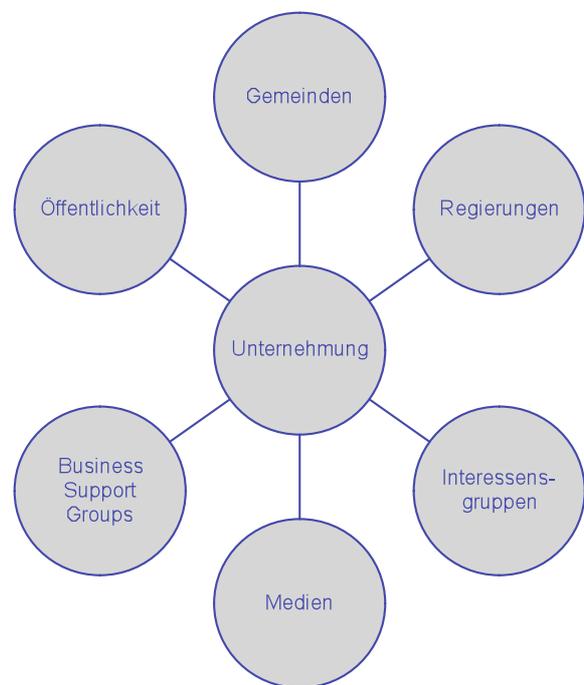


Abb. 89 Non-Market Stakeholders bzw. Sekundäre Stakeholder nach Lawrence/Weber/Post und Clarkson (Quelle: Eigene Darstellung)

⁵⁰⁵ Lawrence/Weber/Post (2005), S.7f

⁵⁰⁶ Clarkson (1995), S.106

⁵⁰⁷ ebenda

6.5 Ansprüche von Stakeholdern

Grundsätzlich lässt sich nach CORNELL und SHAPIRO zwischen expliziten und impliziten Ansprüchen unterscheiden. Explizite Ansprüche sind jene, die aus Gesetzen, den Rechten aus Eigentum, Vertragsbeziehungen und Marktbeziehungen resultieren. Solcherart vertraglich abgesicherte Ansprüche sind eindeutig identifizierbar und sind daher üblicherweise Gegenstand der strategischen Unternehmensführung. Implizite Ansprüche hingegen sind rechtlich unverbindlich und basieren auf keinerlei Vertragsbeziehung zwischen Unternehmung und Stakeholdern, sondern ergeben sich aufgrund von ethisch-moralischen Verpflichtungen.⁵⁰⁸ Aufgrund dieser Unterschiedlichkeit der Ansprüche unterscheiden sich auch die Instrumente zur Durchsetzung dieser Ansprüche und so werden implizite Ansprüche aufgrund ihrer moralischen Fundierung zum Gegenstand des normativ-kritischen Stakeholder-Ansatzes.

Des Weiteren ist im Prozess der Analyse der Ansprüche der Stakeholder der Schwierigkeit zu begegnen, dass es neben Gruppen mit explizit formulierten Ansprüchen auch Gruppen gibt, die ihre Ansprüche nicht explizit formulieren, aber implizit von der Berücksichtigung bzw. Befriedigung ihrer impliziten Erwartungshaltung ausgehen. Auch ist davon auszugehen, dass eine Stakeholdergruppe neben explizit formulierten auch implizite Ansprüche hat, dass es innerhalb von Stakeholdergruppen unterschiedliche Konzeptionen der Ansprüche gibt und dass jede Art von Anspruch der Veränderung unterliegt und daher nicht statisch betrachtet werden kann.

Um diesen Schwierigkeiten zu begegnen, muss die Unternehmung daher die Ziele, Werte, Motive und die daraus ableitbaren Ansprüche ihrer Stakeholder und diese sie beeinflussenden Umweltfaktoren durch einen kontinuierlichen Screening- und Analyseprozess abklären – „... die Analyse der Anspruchsgruppen ist für ein Unternehmen deshalb eine Daueraufgabe und ein fortlaufender Vorgang. (...) Die Konstruktion seines Umfelds ist nicht als ein willkürlicher Akt oder einmaliger Vorgang zu verstehen. Vielmehr sind Unternehmen ständig auf der Suche nach Weltsichten, die es ihnen ermöglichen, erfolgreich zu agieren...“⁵⁰⁹.

Im Sinne einer angemessenen Komplexitätsreduktion haben sich jedoch verschiedenste Autoren mit der Identifikation generischer Ansprüche von Stakeholdergruppen

⁵⁰⁸ Vgl. Cornell/Shapiro (1987), S. 5f

⁵⁰⁹ Wilbers (2005), S. 333

beschäftigt. Die folgende Tabelle gibt einen zusammenfassenden Überblick über die Erkenntnisse ausgewählter Arbeiten in diesem Bereich.⁵¹⁰

Stakeholder	Ansprüche
Aktionäre / Eigentümer	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmenswertsteigerung • Dividende • Kursgewinn • Macht
Aufsichtsrat	<ul style="list-style-type: none"> • Funktionierende Unternehmensführung • Kontrolle • Sicherung der Ansprüche der Anteilseigner, der Mitarbeiter und der Fremdkapitalgeber • Entlohnung • Macht und Status • Mitwirkung und Einflussnahme • Information
Management	<ul style="list-style-type: none"> • Berufliche Perspektiven • Hohes und sicheres Einkommen • Anerkennung und Erfolg • Macht, sozialer Status und Prestige • Mitwirkung und Einflussnahme • Selbstverwirklichung
Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherheit des Arbeitsplatzes und am Arbeitsplatz • Gute Arbeitsbedingungen • Soziale Sicherheit • Lebensunterhaltsfinanzierung • Berufliche Erfüllung • Lebensqualität, Work-Life Balance • Selbstverwirklichung • Aus- und Weiterbildung • Mitbestimmung, Verantwortung und Autonomie
Gewerkschaft	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitszufriedenheit • Arbeitsplatzgestaltung • Mitbestimmung • Sicherheit des Arbeitsplatzes und am Arbeitsplatz • Einkommenssicherung und –steigerung der vertretenen Arbeitnehmer • Unternehmensfortbestand • Gesetzeskonformität
Kunden	<ul style="list-style-type: none"> • Bedürfnisbefriedigung • Marktleistung, welche die zugesicherten Eigenschaften hinsichtlich Art, Menge, Versorgungssicherheit und –qualität, Nutzen, Produktsicherheit, Qualität und Preis erfüllt • Ehrliche Information über Leistungsmerkmale und Eigenschaften der Leistung • Zusatznutzen aus peripheren Leistungen wie Service- und After-sales-Leistungen • Zusatznutzen aus dem Image des Produktes bzw. des Anbieters
Lieferanten	<ul style="list-style-type: none"> • Existenzhaltung und –entwicklung • Sicherheit

⁵¹⁰ Vgl. hierzu Lawrence/Weber/Post (2005), S.12f, Janisch (1993), S. 139ff, Müller-Stewens/Lechner (2005), S.181, Gomez (1993) S. 104

	<ul style="list-style-type: none"> • Unabhängigkeit • Stabile Lieferbeziehungen • Faire Preisgestaltung • Geringe Nachfragermacht bzw. Nichtausübung derselben
Fremdkapitalgeber	<ul style="list-style-type: none"> • Adäquate Kapitalverzinsung • Sicherheit der Kapitalanlage • Macht • Kontrolle
Staat	<ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftswachstum • Verteilungsgerechtigkeit • Konjunkturelle Stabilität • Unabhängigkeit • Machtausgleich • Nachhaltigkeit • Steuern und Gebühren • Aufgabenentlastung • Einhaltung von Rechtsvorschriften und Normen • Prosperität der Privatwirtschaft
Gemeinden	<ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftliche, soziale und umweltgerechte Entwicklung der Gemeinde • Lokale Beschäftigung • Umweltschutzmaßnahmen • Maßnahmen zur Sicherung der sozialen Sicherheit • Steuern und Gebühren • Aufgabenentlastung • Einhaltung von Rechtsvorschriften und Normen • Prosperität der lokalen Privatwirtschaft
Öffentlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Offenlegung und Kontrolle wirtschaftliche Tätigkeit • Ehrliche Information über die wirtschaftlicher Tätigkeit • Soziale Gerechtigkeit • Förderung des Gemeinwohls • Umweltschutzmaßnahmen • Einhaltung von gesellschaftlichen Werten und Moralvorstellungen • Spenden/Stiftungen
Medien	<ul style="list-style-type: none"> • Informationen über die Aktivitäten des Unternehmens • Information der Öffentlichkeit über die Aktivitäten des Unternehmens und deren Auswirkung auf die Gesellschaft, Wirtschaft und Umwelt • Informationsbereitstellung durch direkte und indirekte Kommunikationskanäle • Kooperation
Interessenvertretungen – und verbände	<ul style="list-style-type: none"> • Inanspruchnahme von Informations- und Beratungsleistung • Informationsbereitstellung durch direkte und indirekte Kommunikationskanäle • Kooperation
NGO's	<ul style="list-style-type: none"> • Überwachung der Unternehmensaktivitäten • Informationsbereitstellung durch direkte und indirekte Kommunikationskanäle • Kooperation • Beteiligung • Einhaltung von gesellschaftlichen Werten und Moralvorstellungen • Schutz der Öffentlichkeit

Abb. 90 Stakeholder und deren Ansprüche - Überblick (Quelle: Eigene Darstellung)

6.6 Strategische Priorisierung von Stakeholdern

Die nutzenstiftende und wertsteigernde Teilnahme von Stakeholdern erfolgt durch koordinierte Beiträge zur Bestandssicherung sowie zur Zielerreichung bzw. Akzeptanz- und Reputationssicherung der Unternehmung, für die Gegenleistungen in Form von Anreizen bzw. Anspruchsbefriedigungen von der Unternehmung angeboten werden. Die Ansprüche der Individuen oder Gruppen, die sie über ihre Mitwirkung am Organisationsgeschehen stärken bzw. erreichen wollen, bestimmen die Erwartungshaltung gegenüber der Unternehmung. Sie leisten die dafür erforderlichen Beiträge so lange, wie dies unmittelbar oder mittelbar die eigene Zielerreichung fördert.⁵¹¹ Die Abwägung von erbrachter Leistung und erhaltenem Anreiz stellt die Basis für die Entscheidung über die (weitere) Teilnahme an der Koalition dar.⁵¹² Kann eine Unternehmung auf Dauer die Ansprüche seiner Stakeholder nicht befriedigen, so werden sich diese nach Alternativen umsehen und nach Abwägung der Anreiz-Beitrag-Gleichung diesen auch zuwenden, bzw. ihre Beiträge zur Reputationssicherung der Unternehmung und ihre Akzeptanz derselben widerrufen.

Es besteht also zwischen den Beiträgen der Unternehmungsteilnehmer und den, von der Unternehmung dafür gebotenen bzw. geleisteten Anreizen ein Verhältnis der Interdependenz. Aufgabe der strategischen Unternehmensführung ist es daher, für die Aufrechterhaltung des organisationalen Gleichgewichtes zu sorgen, indem die von der Transformation der Beiträge gewonnen und den Teilnehmern zur Verfügung gestellten Anreize gerade ausreichen, eine fortdauernde, ausreichende Beitragsleistung der Teilnehmer zu gewährleisten.⁵¹³ Da die Fähigkeit der Unternehmung, die tendenziell unlimitierten Ansprüche aller Stakeholder zu befriedigen aufgrund limitierter Ressourcen und Informationsasymmetrien eingeschränkt ist, und auch Stakeholderinteressen durchaus konfliktär zueinander stehen können, stellt sich für die Unternehmensführung - im Gegensatz zum Maximierungsproblem im Shareholder-Value-Ansatz - ein Optimierungsproblem⁵¹⁴: „...where an organization has multiple objectives, the notion of maximisation has to be dropped in favour of satisficing. (...) where there are several interest groups within an organization, if each group strives for a satisfactory level of whatever objectives they pursue, then reconciliation between the

⁵¹¹ Vgl. Schierenbeck (1998), S. 57

⁵¹² Vgl. March/Simon (1958), S. 86

⁵¹³ Vgl. March/Simon (1958), S. 83

⁵¹⁴ Vgl. Müller-Stewens/Lechner (2005), S. 174

various groups is possible. But if each interest group strives to reach the maximum level of their own goal there is likely to be a conflict of interest.”⁵¹⁵

6.6.1 Relevanz-Matrix der Stakeholder

Zur Komplexitätsreduzierung dieser aufgezeigten Problematik schlagen MÜLLER-STEWENS und LECHNER die Relevanz-Matrix der Stakeholder vor. Dieser liegt die Annahme zugrunde, dass nicht alle Stakeholder für eine Unternehmung von gleicher Bedeutung sind und, dass über die Beantwortung der Fragen nach Einfluss bzw. Beeinflussbarkeit dieser Stakeholder Prioritäten für die Unternehmensführung gesetzt werden können.

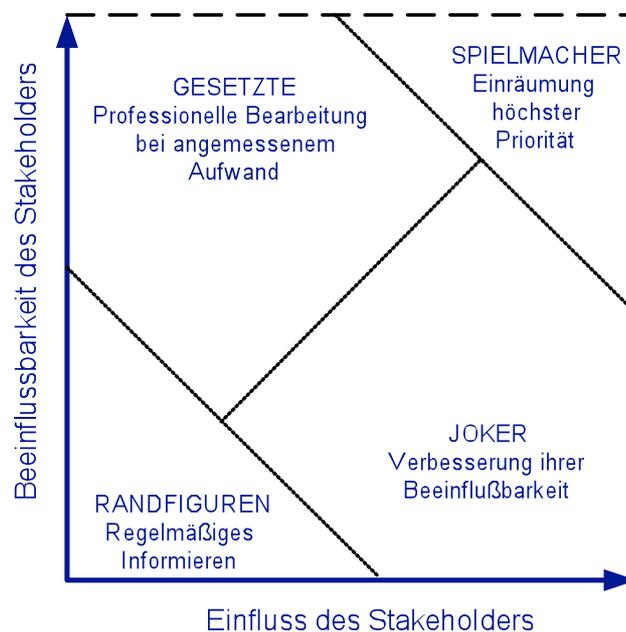


Abb. 91 Relevanz-Matrix der Stakeholder nach Müller-Stewens/Lechner, 2005
(Quelle: Eigene Darstellung)

Aufbauend auf der Relevanz einer Stakeholderbeziehung, werden demnach vier Typologien von Stakeholdern unterschieden⁵¹⁶:

- *Spielmacher*, wobei hier Unternehmung und Stakeholder in hohem Maße interdependent sind und diese Stakeholderbeziehung das Unternehmensgeschick bestimmt – „ Zur Entwicklung der Qualität der Beziehung kann das Unternehmen spezielle Grundsätze und Strategien

⁵¹⁵ Sawyer (1991) zitiert in Stapleton (2005b), S. 8

⁵¹⁶ Vgl. Müller-Stewens/Lechner (2005), S 179f

für diesen Stakeholder entwickeln, permanente Kommunikationskanäle zu ihm aufbauen oder in der Aufbauorganisation für den Stakeholder einen direkten Ansprechpartner benennen.“⁵¹⁷

- *Joker*, die zwar einen großen Einfluss auf die Unternehmung ausüben können, allerdings nur schwer zu beeinflussen sind. Hier liegt die Macht klar beim Stakeholder, woraus sich ergibt, dass die Unternehmung versuchen wird, diese beeinflussbarer zu machen.
- *Gesetzte*, die ein geringes Einflusspotential besitzen, jedoch in großem Maße von der Unternehmung abhängig sind. Das Stakeholdermanagement dieser Gruppe wird von den moralisch ethischen Prinzipien der Unternehmung geprägt.
- *Randfiguren*, die im Stakeholdermanagement der Unternehmung kurzfristig eine unbedeutende Rolle einnehmen, „da weder in die eine noch in die andere Richtung eine ausgeprägte Ressourcenabhängigkeit besteht. (...) einen solchen Stakeholder wird man informiert halten aber keinen großen Aufwand dabei betreiben“⁵¹⁸.

6.6.2 Stakeholdertypologie nach Mitchell, Agle und Wood

Einen weiteren Ansatz zur Bestimmung relevanter Stakeholder-Gruppen und des Ausmaßes der Berücksichtigung dieser Stakeholder im Unternehmensführungsprozess sehen MITCHELL, AGLE und WOOD in der Anwendung der Kriterien *Macht, Legitimität und Dringlichkeit*: „To evaluate stakeholder-manager relationships systematically, both actual and potential, in terms of their relative absence or presence of all or some of the attributes: power, legitimacy, and/or urgency“⁵¹⁹.

6.6.2.1 Bestimmung der Stakeholderkriterien

Der *Machtbegriff* bezeichnet die Fähigkeit der Durchsetzung eigener Interessen und Ansprüche: „...power may be tricky to define, but it is not that difficult to recognize: it is the ability of those who possess power to bring about the outcomes they desire...“⁵²⁰

WINSTANLEY et al.⁵²¹ schlagen in diesem Zusammenhang die folgende Matrix vor, um der Unternehmensführung die Möglichkeit einzuräumen, die Machteigenschaften einer

⁵¹⁷ Müller-Stewens/Lechner (2005), S. 179

⁵¹⁸ Müller-Stewens/Lechner (2005), S. 180

⁵¹⁹ Mitchell/Agle/Wood (1997), S. 867

⁵²⁰ Salancik/Pfeffer (1974), S. 3

Stakeholder-Gruppe zu bestimmen. Demzufolge kann Macht in zwei verschiedenen Formen ausgeübt werden:

- „*Criteria Power*“, die Macht Werte und Ziele zu definieren
- „*Operational Power*“, die Macht auf die Ablauforganisation im Rahmen der Leistungserstellung Einfluss zu nehmen

Operational Power

		Low	High
Criteria Power	High	Arm's Length Power	Comprehensive Power
	Low	Disempowered	Operational Power

Abb. 92 Stakeholder Power Matrix nach Winstanley et al., 1995
(Quelle: Eigene Darstellung)

Aus dieser Einteilung ergeben sich vier Machteigenschaften:

- „*Arm's Length Power*“, wobei hier Stakeholder keine direkte Prozessentscheidungsmacht besitzen, aber eine signifikante indirekte Macht über die Beeinflussung der grundsätzlichen Werte und Ziele der Unternehmung besitzen
- „*Comprehensive Power*“, wo Stakeholder beide Machtattribute besitzen und die somit die mächtigste Gruppe der Stakeholder bezeichnet
- „*Operational Power*“, ist die Bezeichnung für die Macht, die sich auf die Beeinflussung der Prozesse der Ablauforganisation bezieht, aber mit der Stakeholder keinen Einfluss auf die grundsätzlichen Werte und Ziele der Unternehmung besitzen
- „*Disempowered*“, die für Stakeholdergruppen steht, die keinerlei Macht besitzen.

Das zweite Kriterium in MITCHELL et al.'s Konzeption – *Legitimität* - steht für die Rechtmäßigkeit der Ansprüche, die an das Unternehmen gestellt werden, „... a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs and definitions“⁵²². Diese können unterschiedlichster Natur sein, wie zB. Eigentumsrechte, moralische Rechte oder Rechte, die sich aus den Investitionen des Stakeholders ableiten.

Um schließlich den dynamischen Aspekt der Stakeholderidentifizierung zu berücksichtigen, wird das Kriterium der *Dringlichkeit* in das Modell miteinbezogen. Dieses basiert auf zwei Prinzipien:

- der so genannten „Time Sensitivity“, die sich auf die Auswirkungen der nicht zeitgerechten Berücksichtigung eines Stakeholderanspruches durch das Unternehmen einerseits, und
- „Criticality“, die sich auf die Wertbeimessung des Anspruches für den Stakeholder andererseits, bezieht – „...we define urgency as the degree to which stakeholder claims call for immediate attention...“⁵²³.

		Time Sensitivity	
		Low	High
Criticality	High	Latenter Anspruch	Dringlicher Anspruch
	Low	Nichtprioritärer Anspruch	Emergender Anspruch

Abb. 93 Dringlichkeitsmatrix in Anlehnung an Mitchell et al., 1997 (Quelle: Eigene Darstellung)

⁵²² Suchman (1995), S. 574

⁵²³ Mitchell/Agle/Wood (1997) S. 867

6.6.2.2 Stakeholdertypologien

In weiterer Folge ergeben sich aus der Kombination der drei erwähnten Kriterien vier übergeordnete Kategorien von Stakeholdern: die so genannten „Non-Stakeholders“, „Latent Stakeholders“, „Expectant Stakeholders“ und „Definitive Stakeholders“.⁵²⁴

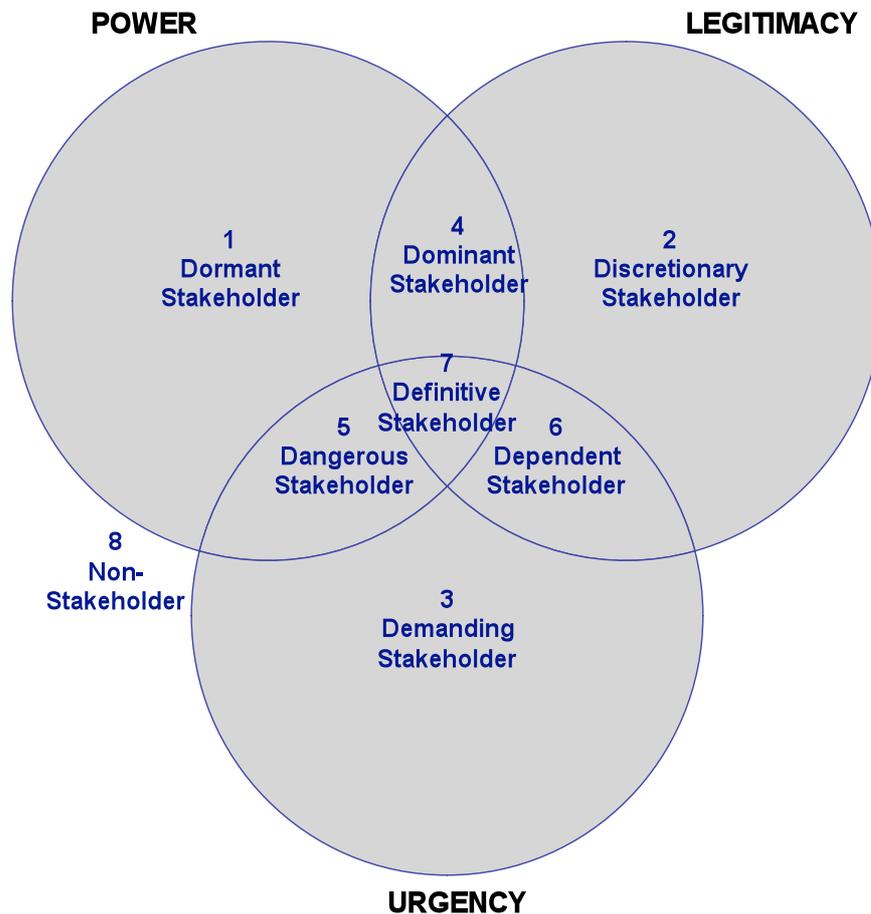


Abb. 94 Stakeholdertypologie nach Mitchell et al., 1997 (Quelle: Eigene Darstellung)

6.6.2.2.1 Non-Stakeholders

In diese Kategorie fallen die Personen oder Gruppen, die keines der drei Attribute Macht, Legitimität und Dringlichkeit besitzen und daher keine Rolle in der Unternehmensführung spielen.

⁵²⁴ Vgl. Mitchell/Agle/Wood (1997), S.874ff

6.6.2.2.2 *Latent Stakeholders*

In dieser Kategorie findet man Stakeholdergruppen, die nur eines der drei Attribute besitzen und nur eine begrenzte Beachtung durch die Unternehmung finden: „Stakeholder salience will be low where only one of the stakeholder attributes – power, legitimacy and urgency – is perceived by managers to be present.“⁵²⁵. Hierzu zählt man die so genannten *dormant stakeholders*, die zwar Einfluss auf das Unternehmen aufgrund ihrer Machtposition ausüben könnten, die jedoch keinen legitimen und dringlichen Anspruch dafür vorweisen können. Das Management ist jedoch angehalten, die weitere Entwicklung dieser Gruppe genauestens zu verfolgen, da diese von entscheidender Bedeutung wird, sollte sie sich ein weiteres Attribut zu Eigen machen.

Des Weiteren findet man die so genannten *discretionary stakeholders*, die zwar über Legitimität verfügen aber weder Macht zur Durchsetzung ihrer Ansprüche noch die Dringlichkeit derselben vorweisen können. Diese Gruppe stellt den Hauptfokus für die „corporate philanthropy“⁵²⁶ der Unternehmung dar.

Schlussendlich zählen die so genannten *demanding stakeholders*, deren Ansprüche als dringlich zu bewerten sind, denen jedoch Macht und Legitimität fehlt, zu dieser Kategorie. MITCHELL et al. beschreiben diese Gruppe als „...irksome but not dangerous, bothersome but not warranting more than passing management attention if any at all.“⁵²⁷.

6.6.2.2.3 *Expectant Stakeholders*

In dieser Kategorie findet man Stakeholdergruppen, die zwei der drei Attribute besitzen und daher eine gesteigerte Beachtung durch die Unternehmung finden: „Stakeholder salience will be moderate where two of the stakeholder attributes – power, legitimacy and urgency – are perceived by managers to be present.“⁵²⁸.

Hierzu zählen MITCHELL et al die so genannten *dominant stakeholders*, die sowohl Legitimität als auch Macht besitzen und deren Einfluss auf die Unternehmung daher gesichert ist. Diese „dominant coalition“⁵²⁹ besitzt im Normalfall „some formal mechanisms (...) that acknowledge the importance of their relationship with the firm“⁵³⁰ und erwarten und erhalten daher die besondere Aufmerksamkeit der

⁵²⁵ Mitchell/Agle/Wood (1997), S. 874

⁵²⁶ Carroll (1991), S.42

⁵²⁷ Mitchell/Agle/Wood (1997), S. 875

⁵²⁸ Mitchell/Agle/Wood (1997), S. 876

⁵²⁹ Vgl. dazu Cyert, March (1963), o.S.

⁵³⁰ Mitchell/Agle/Wood (1997), S. 876

Unternehmensführung, „but they are by no means the full set of stakeholders to whom managers should or do relate“⁵³¹.

Auch zählen die so genannten *dependant stakeholders* zu dieser Gruppe, da sie zwar dringliche und legitime Ansprüche haben, sie jedoch aufgrund fehlender Macht auf die Unterstützung anderer angewiesen sind, um diese durchzusetzen.

Schließlich findet man die *dangerous stakeholders*, deren Gefährlichkeit sich aus ihrer Macht und der Dringlichkeit ihrer Ansprüche ableitet, denen jedoch die Legitimität ihrer Ansprüche fehlt.

6.6.2.2.4 *Definitive Stakeholders*

In dieser Kategorie findet man Stakeholdergruppen, die alle drei Attribute besitzen und daher die maximale Beachtung durch die Unternehmung finden: „Stakeholder salience will be high where all three of the stakeholder attributes – power, legitimacy and urgency – are perceived by managers to be present.“⁵³². Diese Stakeholdergruppe wird aufgrund der Kombination von Macht, Dringlichkeit und Legitimität eine dominante Rolle in der Unternehmung einnehmen.

⁵³¹ Mitchell/Agle/Wood (1997), S. 877

⁵³² Mitchell/Agle/Wood (1997), S. 878

6.7 Prinzipien und Ausprägungsformen des Stakeholder-Managements

Der Integration der beschriebenen Teilaspekte der Stakeholdertheorie in einen kohärenten Managementansatz können die so genannten Clarkson-Prinzipien zugrunde gelegt werden. Sie sind das Ergebnis des Forschungsprojektes „The Corporation and Its Stakeholders“, welches unter Teilnahme der führenden Wissenschaftler im Bereich Stakeholder Management⁵³³ an der Rotman University in Toronto durchgeführt wurde und das es sich zum Ziel gesetzt hat „to contribute to the long-term survival and success of their firms by becoming more aware of their firm's diverse constituencies...“⁵³⁴. Diese Prinzipien stellen sich wie folgt dar:

- Principle 1: Managers should *acknowledge* and actively *monitor* the concerns of all legitimate stakeholders, and should take their interests appropriately into account in decision-making and operations.
- Principle 2: Managers should *listen* to and openly *communicate* with stakeholders about their respective concerns and contributions, and about the risks that they assume because of their involvement with the corporation.
- Principle 3: Managers should *adopt* processes and modes of behaviour that are sensitive to the concerns and capabilities of each stakeholder constituency.
- Principle 4: Managers should *recognize the interdependence* of efforts and rewards among stakeholders, and should attempt to achieve a fair distribution of the benefits and burdens of corporate activity among them, taking into account their respective risks and vulnerabilities.
- Principle 5: Managers should *work cooperatively* with other entities, both public and private, to insure that risks and harms arising from corporate activities are minimized and, where they cannot be avoided, appropriately compensated.
- Principle 6: Managers should *avoid altogether* activities that might jeopardize inalienable human rights (e.g., the right to life) or give rise to risks which, if clearly understood, would be patently unacceptable to relevant stakeholders.
- Principle 7: Managers should *acknowledge the potential conflicts* between (a) their own role as corporate stakeholders, and (b) their legal and moral responsibilities for the interests of all stakeholders, and should address such conflicts through

⁵³³ Siehe www.rotman.utoronto.ca/ccbe/%7Estake/participants.htm

⁵³⁴ www.rotman.utoronto.ca/ccbe/publications.htm 06/05/2006

open communication, appropriate reporting and incentive systems and, where necessary, third party review.⁵³⁵

Das St. Galler Vier-Stufen-Modell⁵³⁶ für den Umgang der Unternehmung mit ihren Anspruchsgruppen stellt in diesem Zusammenhang ein grundlegendes Modell des Stakeholdermanagements dar. Es stellt die Schrittfolge der zu durchlaufenden Prozesse - abhängig von der jeweiligen Ausrichtung der Stakholderorientierung - zyklisch darstellt.

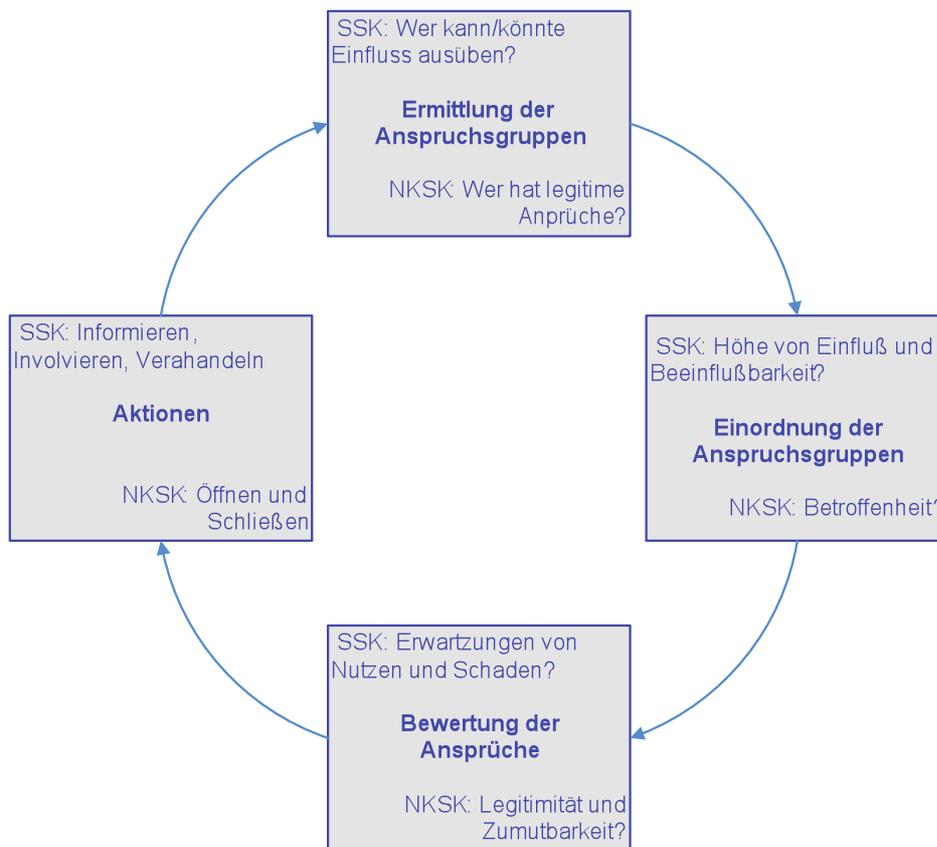


Abb. 95 Vier-Stufen-Modell für den Umgang der Unternehmung mit ihren Anspruchsgruppen nach Wilbers, 2005 (Quelle: Eigene Darstellung)

Die *Ermittlung der Anspruchsgruppen* erfolgt entsprechend dem zugrunde liegenden Stakeholdermanagementverständnis – im strategischen Stakeholder-Ansatz anhand der Frage der Wirkmächtigkeit der Anspruchsgruppe und im normativ-kritischen

⁵³⁵ Clarkson Centre for Business Ethics (1999), S.4

⁵³⁶ Wilbers (2005), S. 351

Stakeholder-Ansatz anhand der Legitimität des Anspruches der jeweiligen Anspruchsgruppe.⁵³⁷

Die *Einordnung der Anspruchsgruppen* stellt den zweiten Schritt in dieser Konzeption dar und hat die Klärung der Relevanz der jeweiligen Stakeholdergruppe zum Ziel, wobei anzumerken ist, dass im normativ-kritischen Stakeholder-Ansatz eine solche Bewertung „...ausgesprochen heikel und in gewissem Sinne eigentlich gar nicht zulässig...“⁵³⁸ ist.

Der Schritt der *Bewertung der Ansprüche*, in dem die einzelnen Ansprüche der Stakeholdergruppen analysiert und beurteilt werden, ist der nächste Schritt. Im strategischen Anspruchsgruppenkonzept stehen hierbei „primär die erwartbaren Wirkungen von Anspruchsgruppen auf die Unternehmung im Mittelpunkt des Interesses...“⁵³⁹, wobei die Macht der Anspruchsgruppe und deren Ansprüche in diesem Zusammenhang gegenübergestellt werden. Dem normativ-kritischen Stakeholder-Ansatz folgend geht es hingegen mittels des Instruments des Diskurses darum, „...die aktuelle und potenzielle Betroffenheit von Anspruchsgruppen durch die Wirkung des eigenen unternehmerischen Handelns...“⁵⁴⁰ zu klären.

Schließlich folgt der Schritt der *Aktionen*, welcher auf den drei vorangegangenen Prozessen aufbaut und aus ihnen konkrete Maßnahmen ableitet, wobei das Modell für den strategischen Stakeholder-Ansatz Maßnahmen in den Bereichen „Informieren, Involvieren und Kooperieren bzw. Verhandeln“⁵⁴¹ - abhängig von Macht und Relevanz der jeweiligen Anspruchsgruppe -, vorsieht. Im normativ-kritischen Stakeholder-Ansatz hingegen sind Maßnahmen vorzusehen, die „... einerseits für ethische Reflexionen öffnen und andererseits gegen unverantwortbare bzw. unerwünschte Handlungsweise schließen.“⁵⁴². Die Bausteine eines solchen Programms stellen „...eine geklärte und wohlbegründete unternehmerische Wertschöpfungsaufgabe, verbindliche Geschäftsgrundsätze, klare moralische Rechte sämtlicher Stakeholder, eine diskursiv ausgerichtete Unternehmenskultur, Maßnahmen zur ethischen Kompetenzbildung sowie eine flächendeckende Überarbeitung der Führungssysteme“⁵⁴³ dar.

Ein detaillierteres Modell des Stakeholdermanagements stellt der Ansatz von DE COLLE dar, welches dem Unternehmen helfen soll, die „Beziehungen zu den Stakeholdern besser zu steuern“⁵⁴⁴.

⁵³⁷ Wilbers (2005), S. 352

⁵³⁸ Wilbers (2005), S. 354

⁵³⁹ ebenda

⁵⁴⁰ Wilbers (2005), S. 355

⁵⁴¹ ebenda

⁵⁴² Ulrich(2001), S.459f

⁵⁴³ Wilbers (2005), S. 356

⁵⁴⁴ De Colle (2004), S.546

Ausgangspunkt ist die Erfassung aller Stakeholder, wobei hier sowohl jene Gruppen, die Einfluss auf die Unternehmung haben als auch von den Aktivitäten derselben beeinflusst werden, erfasst werden. In einem zweiten Schritt werden die Ansprüche der Stakeholdergruppen ermittelt und bewertet, wobei diese Bewertung auf Basis der festgelegten Werte und Verpflichtungen der Unternehmung für den Prozess der Auseinandersetzung mit den Stakeholdern (Schritt 3) zu erfolgen hat. Schließlich folgt die Priorisierung der Stakeholderansprüche und darauf aufbauend die Entwicklung von Strategien und Verfahrensweisen zur Befriedigung der jeweiligen Ansprüche (Schritt 5). Es folgen die Aspekte der Zielsetzung, der Performance-Messung und der internen und externen Kommunikation. Aufbauend auf diesen Schritten, sind die Strategien und die Verpflichtungen der Unternehmung regelmäßig zu überprüfen und die Unternehmensführung sollte sich in jeder Phase des Prozesses aktiv und mit andauerndem Engagement mit den Stakeholdern auseinandersetzen.⁵⁴⁵



Abb. 96 Zehnstufiges Modell des Stakeholder-Managements nach De Colle, 2004
(Quelle: Eigene Darstellung)

⁵⁴⁵ Vgl. De Colle (2004), S. 546f.

6.8 Kritische Würdigung des Stakeholder-Value-Ansatzes

6.8.1 Vorzüge des Stakeholder-Value-Ansatzes

Die Entwicklung des Stakeholder-Value-Ansatzes in all seinen Ausprägungsformen kann als Antwort auf den Zielmonismus des Shareholder-Value-Ansatzes verstanden werden, der einzig und allein die Berücksichtigung einer Anspruchsgruppe – der Anteilseigner – und die Befriedigung ihrer Ansprüche – Maximierung der Rückflüsse und Steigerung des Unternehmenswertes zum Ziel hat. Die, dem Stakeholder-Value-Ansatz zugrunde liegende Zielsetzung der Nutzenoptimierung für alle Anspruchsgruppen, steht hierzu in klarem Widerspruch. Aus der Betrachtung der Unternehmung und ihrer Umwelt aus systemtheoretischer Sicht und unter Bezugnahme auf das, aus dieser Sichtweise abgeleitete mehrdimensionale Zielsystem der Unternehmung, ist die Ausrichtung der strategischen Unternehmensführung an nur einer Zielgröße als problematisch einzustufen. Der Stakeholder-Value-Ansatz mit seinem pluralistischen Zielsystem und der angestrebten Nutzengenerierung für alle Anspruchsgruppen stellt in diesem Zusammenhang eine adäquate Alternative zur Erhaltung der Autonomie, der Entwicklungsfähigkeit und der sinnvollen Überlebensfähigkeit der Unternehmung dar.

6.8.2 Problembereiche des Stakeholder-Value-Ansatzes

Im Zuge der kritischen Auseinandersetzung mit den Grundprämissen, Ausprägungsformen und Handlungsanweisungen des Stakeholder-Value-Ansatzes als Instrument der strategischen Unternehmensführung, haben sich - neben der grundsätzlichen Kritik an der Legitimität bzw. Notwendigkeit der Berücksichtigung anderer Interessen, als derer der Anteilseigner⁵⁴⁶, - die Fragen der Komplexitätsbegegnung und der quantitativen Operationalisierung als Hauptproblembereiche des Stakeholder-Value-Ansatzes herauskristallisiert.

⁵⁴⁶ Vgl. dazu zum Beispiel Friedman (1970), o.S.

6.8.2.1 Quantitative Operationalisierung

Trotz einiger wertvoller Versuche, dem Stakeholder-Value-Ansatz zu quantitativen Messgrößen bzw. einer zentralen Messgröße zu verhelfen⁵⁴⁷, und damit der Problematik der Berechnung des geschaffenen Stakeholderwertes zu begegnen, bleibt die mangelnde quantitative Operationalisierbarkeit nach wie vor einer der Hauptangriffspunkte in der kritischen Auseinandersetzung mit dem Stakeholder-Value-Ansatz. Es ist daher schwer bis gar nicht möglich, den Stakeholder-Value-Ansatz im Gegensatz zu den aufgezeigten Shareholder-Value Instrumenten zur Unternehmensbewertung einzusetzen. In diesem Zusammenhang, ist jedoch anzumerken, dass eher Scorecardmodelle, wie jenes von KAPLAN und NORTON⁵⁴⁸, die, aufgrund der Berücksichtigung des Stakeholder-Ansatzes und seiner Prämissen auf normativer und strategischer Ebene der Unternehmensführung, zur verbesserten Operationalisierbarkeit des Stakeholder-Value-Konzeptes beigetragen haben.

6.8.2.2 Komplexität des Stakeholder-Value-Ansatzes

Schon Aufgrund der Uneinheitlichkeit der *Definition des Stakeholderbegriffes* erscheint die Frage, wer die zu berücksichtigenden Stakeholder der Unternehmung denn nun sind nicht einfach zu beantworten. Auch schränkt bzw. erweitert die Begriffsdefinition die Ausgangsprämisse entschieden ein, was die Kommunikation, das Verständnis der jeweiligen Unternehmenspraxis und die Vergleichbarkeit derselben erschwert.

Die auf Basis einer solchen Stakeholderdefinition durchgeführte Identifikation relevanter Anspruchsgruppen kann daher *Abgrenzungs- bzw. Eingrenzungsprobleme* auf Ebene der Unternehmensführung nach sich ziehen. Nach erfolgter Auswahl der zu berücksichtigenden Stakeholder, stellt sich das *Problem der Ermittlung der Ansprüche* derselben. In diesem Zusammenhang sei auf die Problematik der impliziten, dynamischen und heterogenen Ansprüche hingewiesen, die eine der Grundannahmen des Stakeholder-Value-Ansatzes, nämlich dem gleichgewichtserhaltenden Austausch von Anreizen und Beiträgen erschwert. Auch stellt sich in diesem Prozess die Frage nach der *Legitimität der Ansprüche*, was wiederum die Frage nach der Definition und damit zusammenhängend nach dem Zugang der Unternehmung und ihrer Führungsorgane zu dieser Thematik aufwirft und daher in erheblichem Umfang von

⁵⁴⁷ In diesem Zusammenhang wird zum Beispiel auf das Stakeholder Value Matrix Modell von Brenner (1992), das Stakeholder Value Added Model von Figge/Schalteger (1999) bzw. Figge (2002) und das Market Adapted Shareholder Value Approach von Wellner (2001) verwiesen.

⁵⁴⁸ Vgl. hierzu Kaplan und Norton (1992), Kaplan und Norton (1993), Kaplan und Norton (1996) und Kaplan und Norton (2004)

Subjektivitäten geprägt ist. Des weiteren ist in diesem Zusammenhang anzumerken, dass, auch wenn es gelingt ein, aufgrund der berücksichtigten Anspruchsgruppen und deren Ansprüche ein überschaubares Fundament für das Management dieser Stakeholder zu legen, die Tatsache zu berücksichtigen ist, dass es aufgrund der *Vieldimensionalität der Ansprüche* zu inhärenten *Zielkonflikten* kommen muss. Daher ist die angestrebte Nutzenoptimierung für alle Stakeholder nur schwer zu realisieren und damit bleibt der Stakeholder-Value-Ansatzes die Antwort auf die Frage wie der optimale Interessensausgleich erreicht wird weitgehend schuldig.

Ebenfalls zu erwähnen ist die Problematik der Doppelrolle des Managements, das einerseits als Agent für den Ausgleich der unterschiedlichen Interessen der Stakeholdergruppen sorgen soll, andererseits selbst eine dieser Anspruchsgruppen darstellt und somit potentiell Interessenskonflikten ausgesetzt ist.⁵⁴⁹

Schließlich ist im Bereich der Komplexitätsbegegnung die Problematik anzuerkennen, dass zumeist zwischen den Ansprüchen bzw. deren Befriedigung eine *Interdependenz* besteht, die eine vernetzte Betrachtungsweise aller Stakeholder und deren Ansprüche voraussetzt, wobei dies nicht zur Komplexitätsreduktion beiträgt.

⁵⁴⁹ In diesem Zusammenhang wird auf die umfangreiche Diskussion und Publikationstätigkeit zu dieser Frage im Bereich Corporate Governance verwiesen.

7 Zusammenfassung und Fazit des Vergleichs der Ansätze der wertorientierten Sichtweise strategischer Unternehmensführung

Die vorangegangenen Ausführungen haben die Leistungsmerkmale und Vorzüge auf der einen Seite und auch die Kritikpunkte und Problembereiche auf der anderen Seite des Shareholder-Value-Ansatzes sowohl auf normativ-ideologischer, strategischer und methodisch-operationaler Ebene verdeutlicht. So sind vor allem die operationalen Vorzüge gegenüber traditionellen Bewertungsinstrumenten und Performance-Messgrößen aufgrund der Berücksichtigung des Zeitwertes des Geldes, des langfristigen Planungshorizonts, der expliziten Berücksichtigung unterschiedlicher Risikofaktoren und der weitgehenden Immunität gegen Verzerrung aufgrund von Bewertungs- und Bilanzierungsspielräumen hervorzuheben. Der Shareholder-Value-Ansatz stellt des Weiteren ein Instrument für eine weitestgehend transparente Unternehmensbewertung und zur Bewertung geplanter Maßnahmen und Strategien zur Verfügung – auch wenn er selbst keine Strategie per se darstellt. Auch fasst der Shareholder-Value-Ansatz „die für die Unternehmensführung wichtigen Bereiche Produktion, Investition und Finanzierung in einer Gesamtrechnung zusammen und zeigt damit die Interdependenzen zwischen Cash-Flow generierenden und- vernichtenden Maßnahmen auf“⁵⁵⁰, wobei die vorgestellten unterschiedlichen Steuerungsinstrumente sowohl auf operationaler als auch strategischer Ebene ihren jeweiligen Einsatzbereich finden und ihre Vorzüge aufweisen⁵⁵¹. Auf normativer Ebene macht der Shareholder-Value-Ansatz klare Aussagen über die Unternehmenssteuerung und weist eindeutige Zielbestimmung auf, wobei dieser Vorzug wohl auch die größte Angriffsfläche bietet. Neben erwähnten Ermittlungsproblemen, führen das, dem Modell zugrunde liegende Unternehmens- bzw. Managementverständnis, die ausschließliche Konzentration auf quantitative Messgrößen, die Kurzfristorientierung der Unternehmensführung und die monistische Zielorientierung zur These der vorliegenden Arbeit, dass die Konzeption des Shareholder-Value-Ansatzes kein geeignetes normatives Managementkonzept und auch kein geeignetes Instrument zur strategischen Unternehmensführung in einer von Dynamik, Diskontinuität, Komplexität und Unsicherheit geprägten Umwelt ist. Ausgewählte Ermittlungsverfahren und Kennzahlen dieser Konzeption im

⁵⁵⁰ Vgl. Brune (1995), S.172

⁵⁵¹ Vgl. hierzu zum Beispiel Lorson (2004), o.S.

Zusammenspiel mit anderen qualitativen und quantitativen Messgrößen haben hingegen durchaus ihre Berechtigung in der Unternehmensbewertung und der strategischen und operativen Führung der Unternehmung - da aufgrund der Nichtberücksichtigung bzw. Zurücksetzung bestimmter Stakeholdergruppen die Erhaltung der Autonomie, der Entwicklungsfähigkeit und der sinnvollen Überlebensfähigkeit der Unternehmung auf längere Sichtweise stark beeinträchtigt bzw. sogar vollkommen verunmöglicht werden können.⁵⁵²

Aus der Betrachtung der Unternehmung und seiner Umwelt aus systemtheoretischer Sicht und unter Bezugnahme auf das, aus dieser Sichtweise abgeleitete mehrdimensionale Zielsystem der Unternehmung ist daher eine Grundausrichtung bzw. ein Verfahren für die strategische Unternehmensführung zu wählen, welches die Bedeutung weitergehender Zieldimensionen jenseits monistischer Zielausrichtungen und die Ansprüche anderer Stakeholdergruppen anerkennt und in die Unternehmensführung miteinbezieht.

Der Stakeholder-Value-Ansatz mit seinem inhärenten Zielpluralismus stellt eine solche Grundausrichtung dar, da ihm die Nutzenoptimierung aller Anspruchsgruppen der Unternehmung als Grundprämisse zugrunde liegt. Er stellt aber aufgrund einer fehlenden allgemein akzeptierten zentralen Meßgröße bzw. aufgrund zu komplexer Ermittlungsmethoden derselben, kein geeignetes Instrument zur Unternehmensbewertung und zur strategischen bzw. operativen Führung der Unternehmung dar. Vielmehr stellt diese Konzeption das normative Rahmengerüst zur Ausgestaltung des strategischen Unternehmensführungsprozesses und zur Sicherung der Entwicklungsfähigkeit und der sinnvollen Überlebensfähigkeit der Unternehmung aus Sicht der vorliegenden Arbeit dar. Auf strategischer Ebene ermöglicht die Konzeption die „unternehmungspolitische Offenheit gegenüber der Umwelt und Interessensausgleich“⁵⁵³ sowie „die unternehmungspolitische Integration differenzierter Ziele und Interessen der Inwelt“⁵⁵⁴ und stellt im Zusammenspiel mit Ansätzen und Instrumenten des marktorientierten und des ressourcen- bzw. fähigkeitenorientierten Strategieparadigmas eine geeignete Konzeption der nachhaltigen strategischen Unternehmensführung dar.

⁵⁵² Vgl. Bleicher (1991), S. 24ff

⁵⁵³ Bleicher (2004,) S. 160

⁵⁵⁴ ebenda

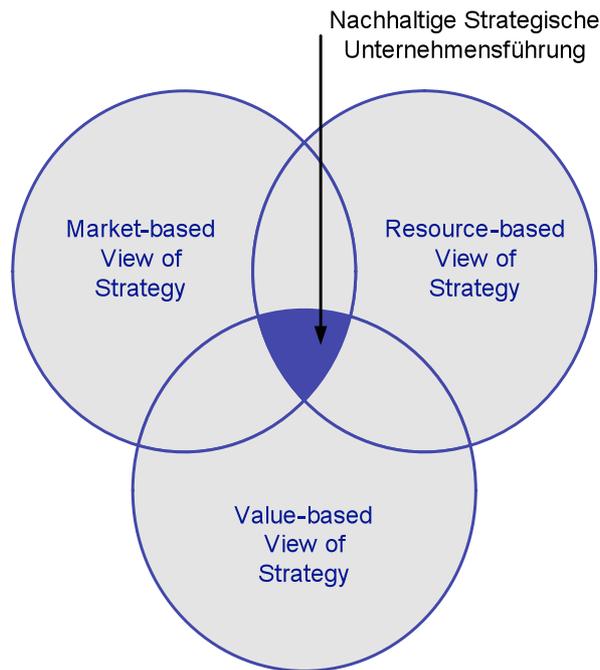


Abb. 97 Konzeption der nachhaltigen strategischen Unternehmensführung
(Quelle: Eigene Darstellung)

Das dargelegte Problemfeld der hohen Komplexität wird aus Sicht der vorliegenden Arbeit durch die Festlegung und Kommunikation des zugrunde liegenden Stakeholderverständnisses und des zu verfolgenden Stakeholderansatzes beherrschbar. Die dargelegten Ansätze des strategischen Stakeholder-Konzepts einerseits, bei dem die „Auswahl der relevanten Anspruchsgruppen vor allem an der Wirkmächtigkeit der Ansprüche und Interessen einer Anspruchsgruppe im Hinblick auf die Zukunftssicherung einer Unternehmung“⁵⁵⁵ erfolgt und des normativ-kritischen Stakeholder-Konzeptes andererseits, in dem alle Personen, Gruppen oder Institutionen „unabhängig von Einflussmöglichkeiten, Macht und Stellung, die potentiell oder faktisch von positiven oder negativen Wirkungen der unternehmerischen Tätigkeit tangiert sind“⁵⁵⁶ als Stakeholder bezeichnet werden, kann aus Sicht der Arbeit um die Konzeption einer *strategischen Stakeholder-Konzeption basierend auf ethischen Grundprinzipien* erweitert werden. Zumal Jones in diesem Zusammenhang feststellt, dass Stakeholdermanagement nur dann strategisch-instrumentelle Vorteile bieten kann, wenn ethische Prinzipien konsequent berücksichtigt werden.⁵⁵⁷

⁵⁵⁵ Rüegg- Stürm (2005), S. 75

⁵⁵⁶ Rüegg- Stürm (2005), S. 76

⁵⁵⁷ Vgl. Jones (1995), S. 404ff

Die Anwendung der Kriterien *Macht, Legitimität und Dringlichkeit* in diesem Zusammenhang vereinfacht die Ermittlung der Stakeholder, da nur jene die keines der drei Kriterien erfüllen keine Stakeholder sind und löst damit das erwähnte Abgrenzungs- bzw. Eingrenzungsproblem. Die Berücksichtigung dieser Faktoren trägt auch zu einer Lösung bzw. der Beherrschbarkeit des Problems Legitimität der Ansprüche, der Vieldimensionalität der Ansprüche und der Zielkonflikte bei, da es eine Priorisierung der Stakeholder und ihrer Ansprüche ermöglicht und daher Handlungsanweisungen für die Unternehmensführung gibt.

Zusammenfassend wird auf das im folgenden dargelegte Modell der „Strategic Corporate Social Performance“ verwiesen, welches aus Sicht der vorliegenden Arbeit den wertorientierten Aspekt der Unternehmensführung auf normativer, strategischer und operativer Ebene in sich vereint.

These 5: Das dem Shareholder-Value-Modell zugrunde liegende Unternehmens- bzw. Managementverständnis, die ausschließliche Konzentration auf quantitative Messgrößen, die Kurzfristorientierung der Unternehmensführung und die monistischen Zielorientierung führen zu dem Schluss, dass dieses kein geeignetes normatives Managementkonzept und auch kein geeignetes Instrument zur strategischen Unternehmensführung darstellt. Der Stakeholder-Value-Ansatz mit seinem inhärenten Zielpluralismus und seiner Grundprämisse der Nutzenoptimierung aller Anspruchsgruppen der Unternehmung stellt hingegen ein normatives Rahmengerüst zur Ausgestaltung des strategischen Unternehmensführungsprozesses und zur Sicherung der Entwicklungsfähigkeit und der sinnvollen Überlebensfähigkeit der Unternehmung dar.

8 Unternehmensführung der Modellunternehmung Tesco und deren operative Umsetzung

8.1 Die Unternehmung Tesco aus systemtheoretischer Sicht

Das System „Unternehmung“ aus theoretischer Sichtweise charakterisiert sich durch die folgenden Eigenschaften und kann daher als *offenes, sozio-technisches, soziales, dynamisches, komplexes, kognitives, koevolutionäres, strukturiertes, kommunikatives, zweckorientiertes, zielorientiertes, zielsuchendes, produktives, marktgerichtetes und marktabhängiges System* definiert werden (These 1a). Die folgende Tabelle vergleicht diese theoretischen Eigenschaften mit der Modellunternehmung Tesco und bewertet die Übereinstimmung zwischen Theorie und Praxis anhand von ausgewählten Beispielen aus der Unternehmenspraxis von Tesco.

Theoretische Systemeigenschaften	Anwendungsbeispiele in der Modellunternehmung	Übereinstimmung Theorie und Praxis
Offen und adaptiv	<ul style="list-style-type: none"> • Bezug von Inputs aus der Unternehmungswelt (Informationen, Arbeitsleistung, Produkte, Verkaufserlöse, Kundenloyalität,...) • Ausbringung der Outputs in die Unternehmungsumwelt (Produkte, Dienstleistungen, CSR Aktivitäten, soziale Aufgabenerfüllung, kulturelle Initiativen,...) • Auf Inputs der Unternehmungswelt aufbauendes Steuerungssystem zur Aufrechterhaltung des gewünschten Gleichgewichtsfließzustandes (z.B. Steering Wheel, welches Inputs und darauf aufbauend die Zielsetzungen der 	HOCH

	Unternehmung vereint)	
Sozio-technisch	<ul style="list-style-type: none"> • Wechselseitige Bedingung und Beeinflussung von technischen Teilsystemen (Produktion der Value Line, Infrastruktur von tesco.com, Geräte und Einrichtung der Tesco Shops,...) und sozialen Teilsystemen (Belegschaft, Management,...) 	HOCH
Sozial	<ul style="list-style-type: none"> • Aus Individuen (z.B. MitarbeiterInnen), Gruppen (z.B. Abteilungen) und Sub-Systemen (Board of Directors, Arbeitsgruppen, Gewerkschaften,...) bestehend und daher eine Gesellschaft bildend 	HOCH
Dynamisch	<ul style="list-style-type: none"> • Die Unternehmensentwicklung (Marktanteil, Profitabilität, Produktangebot, Internationalisierung,...) verdeutlicht die Dynamik der Unternehmung 	HOCH
Komplex	<ul style="list-style-type: none"> • Vielzahl der Subsysteme und Elemente (ca. 2.000 Shops, 4 Shop Formate und über 250.000 MitarbeiterInnen in Grossbritannien und ca.1.300 mit über 100.00 MitarbeiterInnen in 11 anderen Ländern, sowie die Vielzahl der Angebotenen Produktlinien und –arten) 	HOCH
Kognitiv	<ul style="list-style-type: none"> • Wahrnehmung und Interpretation des Kontextes der externen (Kunden, Lieferanten, Konkurrenz, Gemeinden,...) und internen (Belegschaft und der Vertretung, Aufbau –und Ablauforganisation, Unternehmenskultur) Unternehmungsumwelt und der sich daraus ergebenden Lösungsmodelle (Unternehmensstrategie und deren 	HOCH

	Umsetzung)	
Koevolutionär	<ul style="list-style-type: none"> Die Wechselseitigkeit der Beeinflussung von Umwelt und Unternehmung wird einerseits durch die Unternehmensentwicklung dokumentiert, welche durch eine Vielzahl von externen Einflüssen geprägt wird (Kundenwünsche, Veränderungen der Wertschöpfungskette, internationale Vorbilder und Konkurrenz, politische Veränderungen, Öffnung und Deregulierung von Märkten, gesellschaftliche Veränderungen wie z.B. die Erwartungshaltung bezüglich des sozialen Engagements von Unternehmungen,...). Andererseits lässt sich auch eine Beeinflussung der Umwelt durch die Unternehmung beobachten, welche z.B. die anderen Marktteilnehmer und deren Marktverhalten, die Kunden und deren Kaufverhalten (Value Line, Tesco card, tesco.com), oder die Lieferanten (welche aufgrund der Marktdominanz und der Eigenmarken von Tesco schwierige Marktverhältnisse vorfinden) verändert hat. 	GEGEBEN
Strukturiert	<ul style="list-style-type: none"> Die Aufgabenerfüllung findet in der Unternehmung Tesco auf strukturierte Weise statt, wobei die Aufbau- und Ablauforganisation der Unternehmung das steuernde Ordnungsmuster darstellen (siehe www.tescocorporate.com) 	HOCH
Kommunikativ	<ul style="list-style-type: none"> Die Unternehmung kommuniziert auf vielfache Weise mit seiner Umwelt. So stellen Corporate Design (wie z.B. Shopgestaltung), Werbung (wie z.B. „Every 	

	<p>little helps“) und PR (siehe www.tescocorporate.com/pressreleases.htm)</p> <p>Instrumente der Kommunikation der Unternehmung mit ihrer Umwelt dar. Die Interaktivität der Kommunikation wird durch Initiativen wie Customer Question Time, Customer Comment Cards, Tesco Clubcards, www.tesco (Kunden) Staff Question Time, Viewpoint survey (MitarbeiterInnen), Community exhibitions (Gemeinden) und Supplier Viewpoint (Lieferanten) dokumentiert.</p>	HOCH
Zweckorientiert und zielorientiert	<ul style="list-style-type: none"> Die Unternehmung erfüllt Aufgaben für ihre Umwelt wie z.B. Nahversorgung, Arbeitsplatzschaffung, wirtschaftliche Aufwertung der Umgebung, soziale und CSR Leitungen (zweckorientiert). Sie übt diese Funktionen unter Ausschöpfung ihrer Ermessensspielräume (strategische und operative Zielsetzungen) durch eigene Verhaltensweisen (Umsetzungsschritte zur Zielerreichung) aus (zielorientiert). 	HOCH
Zielsuchend	<ul style="list-style-type: none"> Die Veränderung der Unternehmensstrategien unter der Führung von Leahy (Core-UK, International, Non-Food, Retailing Services) und die laufende Anpassung an veränderte Situationen (z.B. Internationalisierung) dokumentieren die notwendige situationsgerechte Entwicklung von Zielen der Unternehmung 	HOCH
Produktiv	<ul style="list-style-type: none"> Die Unternehmung nimmt eine entgeltliche Erstellung von Gütern und Dienstleistungen für ihre Umwelten vor EBIT von 2.648 Mio Pfund bei einem 	HOCH

	Umsatz 46.611 Mio Pfund in 2007)	
Marktgerichtet und marktabhängig	<ul style="list-style-type: none"> • Tesco ist in allen sieben von Christopher et al (1991) beschriebenen Märkten (siehe Kapitel 3.1.1.2) tätig bzw. versucht diese zu beeinflussen und ist auf diese ausgerichtet. Aus dieser Ausrichtung leitet sich auch die Abhängigkeit der Unternehmung von diesen Märkten ab. 	HOCH

Abb. 98 Vergleich Die Unternehmung als System aus theoretischer und praktischer Sicht am Beispiel von Tescos (Quelle: Eigene Darstellung)

8.2 Die Umwelt der Unternehmung Tesco und deren Charakteristika

8.2.1 Die Europäische Lebensmitteleinzelhandelsindustrie im Vergleich mit dem globalen Markt⁵⁵⁸

Die Lebensmitteleinzelhandelsindustrie in Europa erreichte im Jahr 2006 einen Gesamtwert von 925,4 Milliarden Euro und wies ein Wachstum von 3,5% in der Periode 2002-2006 auf. Im Vergleich dazu weisen der Asia-Pacific Raum ein Wachstum von 4,7% und die Americas von 2,4% auf, um respektive einen Gesamtwert \$1.005 Milliarden und \$851,8 Milliarden zu erreichen. Für die kommenden Jahre bis 2011 ist ein Wachstum von 3,4% pro Jahr prognostiziert, welches über den Wachstumserwartungen von den Americas (+2,3%) aber unter dem des Asia-Pacific Raumes (+5,1%) liegt.

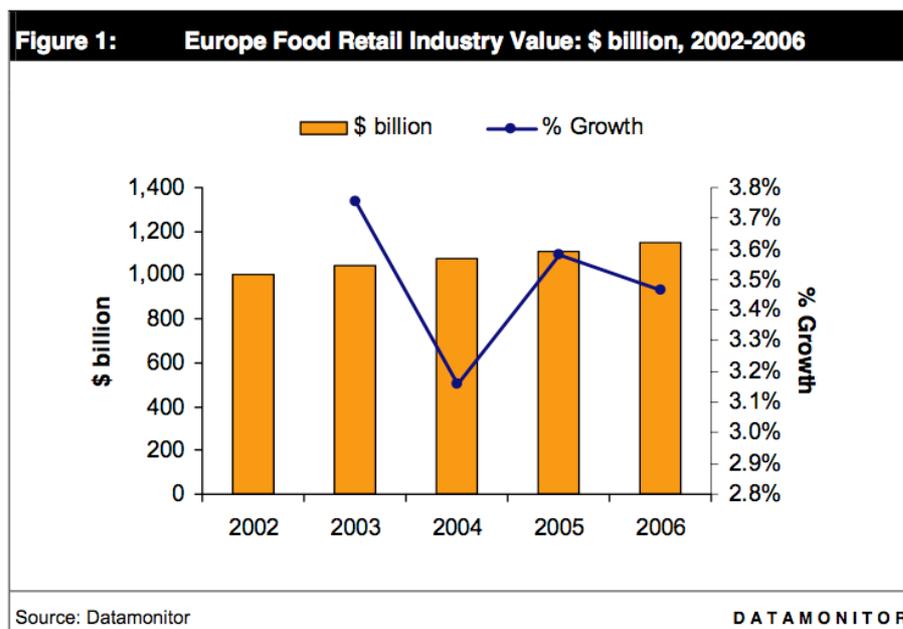


Abb. 99 Lebensmitteleinzelhandelsindustrie in Europa
(Quelle: Datamonitor 2007)

⁵⁵⁸ Vgl. dazu Datamonitor a,b,c (2007) und Sood (1999), S. 4ff

Das attraktivste Segment des Marktes stellen die Supermärkte dar, die einen Marktanteil von 38,9% bei einem Umsatz von \$447,3 Milliarden erreichen.

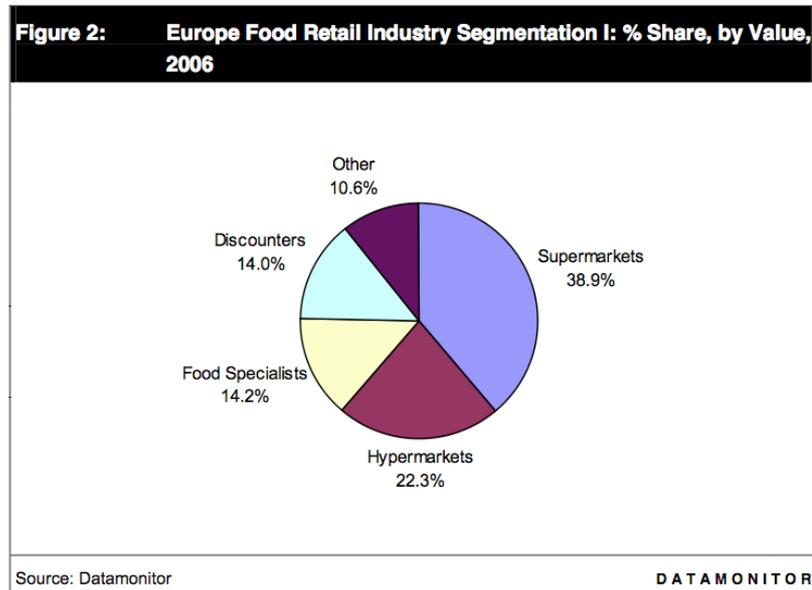


Abb. 100 Marktsegmentierung Lebensmitteleinzelhandelsindustrie in Europa (Quelle: Datamonitor 2007)

8.2.2 Die Lebensmitteleinzelhandelsindustrie in Großbritannien⁵⁵⁹

Die Lebensmitteleinzelhandelsindustrie in Großbritannien erreichte im Jahr 2006 einen Gesamtmarktwert von 122,8 Milliarden Pfund (oder \$223,3 Milliarden) und wies ein Wachstum von 3,1% in der Periode 2002-2006 auf - zum Vergleich wies Deutschland +2,2% und Frankreich +0,8% im gleichen Beobachtungszeitraum auf - , ein Wachstum, welches Anteil Großbritanniens am Europäischen Gesamtmarkt auf 19,4% steigen ließ.

⁵⁵⁹ Vgl. dazu Datamonitor a,b,c (2007) und Sood (1999), S. 4ff

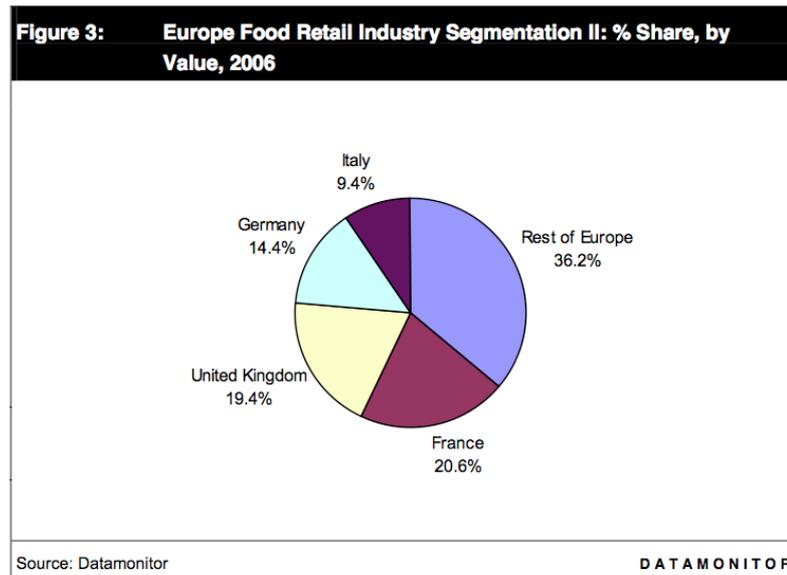


Abb. 101 Regionale Segmentierung der Lebensmitteleinzelhandelsindustrie in Europa
(Quelle: Datamonitor 2007)

Für die kommenden Jahre bis 2011 ist ein Wachstum von 3,1% pro Jahr prognostiziert, welches über den Wachstumserwartungen von z.B. Deutschland (+2,5%) und Frankreich(+1,6%) liegt.

Table 1: United Kingdom Food Retail Industry Value: \$ billion, 2002-2006

Year	\$ billion	£ billion	% Growth
2002	197.6	108.7	
2003	203.3	111.8	2.90%
2004	208.7	114.8	2.60%
2005	216.0	118.8	3.50%
2006	223.3	122.8	3.40%
CAGR, 2002-2006:			3.1%

Source: Datamonitor DATAMONITOR

Abb. 102 Wachstumsprognose der Lebensmitteleinzelhandelsindustrie in Großbritannien
(Quelle: Datamonitor 2007)

Der führende Umsatzbringer in der britischen Lebensmitteleinzelhandelsindustrie ist der Supermarktsektor mit 2/3 Marktanteil, gefolgt vom konstant anwachsenden Sektor der Hypermärkte.

Table 2: United Kingdom Food Retail Market Segmentation I: % Share, by Value, 2004	
Category	% Share
Supermarkets	65.80%
Hypermarkets	13.40%
Food Specialists	9.40%
Others	7.20%
Discounters	4.20%
Total	100.0%
Source: Datamonitor	DATAMONITOR

Abb. 103 Marktsegmentierung in der Lebensmitteleinzelhandelsindustrie in Großbritannien (Quelle: Datamonitor 2005)

8.2.3 Die Wettbewerbssituation in der Lebensmitteleinzelhandelsindustrie in Großbritannien

Tescos Konkurrenz umfasst unter anderem die Associated Diaries, kurz *Asda*, die 1965 in Yorkshire von ansässigen Landwirten gegründet wurde. 1999 von Weltmarktführer Wal-Mart übernommen, hat sich Asda 2005 zur zweitgrößten Kette Großbritanniens entwickelt und bildet Wal-Marts größte Übersee Tochtergesellschaft, wobei sie 2004 für die Hälfte von Wal-Marts internationalem Absatz verantwortlich war. 2006 zählte Asda 340 Geschäftsstellen, 24 Verteilerzentren und 150.000 Angestellte.

Das Produktportfolio umfasst neben Lebensmitteln auch Textilien und Handelswaren aller Art, wobei ab 2004 vor allem der Non-Food Bereich stark gefördert und ausgebaut wurde - „Asda’s George“ war 2004 die meistverkaufte textile Handelsmarke.

Sainsbury’s war bis 1995 die größte Einzelhandelskette Großbritanniens, verlor allerdings ihre Marktführerposition an Tesco und rangiert fortan an dritter Stelle hinter Tesco und Asda. Vor allem 2004 hatte Sainsbury’s angesichts schlechter Umsatzergebnisse und Fehlentscheidungen der Vorstandsetage mit dem steigenden Unmut der Aktionäre über der Firma zu kämpfen. So sah sich CEO Justin King veranlasst, ein Programm zur Schadensbegrenzung und Sanierung einzuführen, das sich vor allem auf eine Wiederherstellung einer zuverlässigen Zuliefererkette konzentrierte,

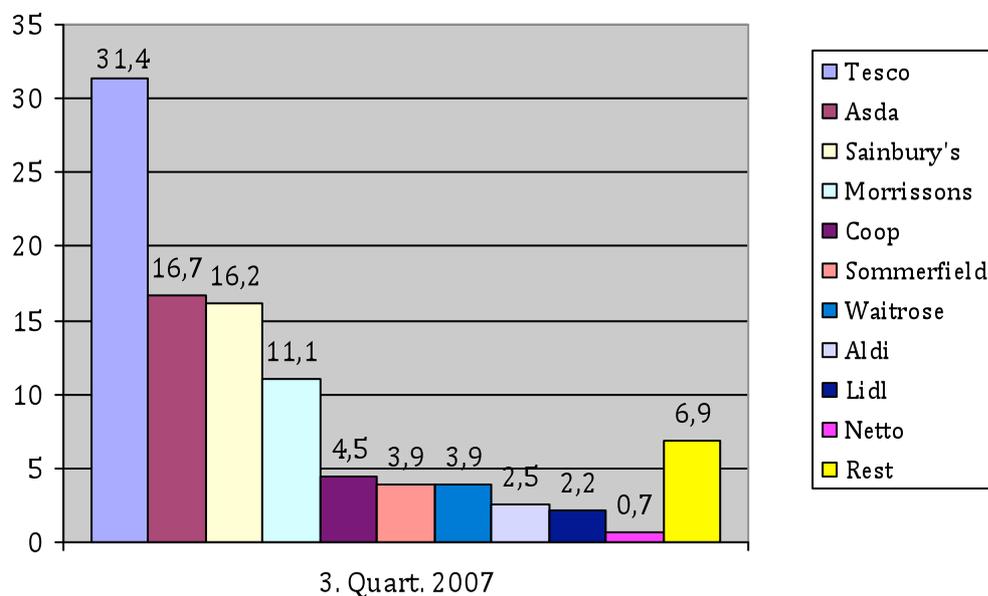
um Sicherheit in der Warenverfügbarkeit und eine preisliche Wettbewerbsfähigkeit zu erreichen.

Sainsbury's zählt 788 Geschäftstellen, davon 490 Supermärkte und 298 so genannte „Convenience Stores“ mit einem Gesamtumsatz im Geschäftsjahr 2007-8 von 19.287 Millionen Pfund.

Morrisons, Teil von WM Morrisons's Supermarkets plc, war Mitte 2007 die viertgrößte Supermarktkette Großbritanniens, die unter dem Markennamen Safeway läuft. 2004 kam es zur Übernahme von Safeway, das vor allem im Süden Englands und Schottlands sehr weit verbreitet war.

Morrisons Strategie konzentriert sich darauf, Lebensmittel zu günstigen Preisen anzubieten. Vor allem die fast alleinige Konzentration auf die Lebensmittelbranche – im Gegensatz zu den anderen Mitbewerbern, die andere Bereiche für sich entdeckten und ausbauten - wurde teils heftig kritisiert. Morrion's Übernahme von Safeway stellte sich als nicht besonders erfolgreich heraus und es mussten seitdem 5 Gewinnwarnungen ausgesprochen werden. 2007-8 betrug der Gesamtumsatz von Morrisons 12,462 Millionen Pfund.

Abb. 104 Marktanteile im Einzelhandel in Großbritannien Stand: 09/2007
(Quelle: TNS Superpanel)



8.2.4 Gegenüberstellung theoretischer Umwelteigenschaften mit der Umwelt der Unternehmung Tesco

Die Analyse theoretischer Erklärungs- und Gestaltungsmodelle führte zur Entwicklung der These dass, *die Unternehmung in eine Umwelt eingebettet ist, die von Dynamik, Diskontinuität, Komplexität und Unsicherheit geprägt ist, wobei sich die Umwelt-Unternehmung-Beziehung als Koevolution charakterisieren lässt.* Im Folgenden wird die Unternehmensumwelt von Tesco auf die Übereinstimmung mit den Eigenschaften Dynamik, Diskontinuität, Komplexität und Unsicherheit überprüft.

Theoretische Systemeigenschaften	Anwendungsbeispiele in der Umwelt der Modellunternehmung	Übereinstimmung Theorie und Praxis
Dynamik	<ul style="list-style-type: none"> Die Umwelt kann als dynamisch bezeichnet werden, je häufiger Veränderungen von ihren Elementen und den jeweiligen Beziehungen untereinander auftreten. Diese Veränderungen werden in Tescos Umwelt unter anderem durch die Veränderungen der Marktteilnehmer aufgrund der Vielzahl von Übernahmen und der Marktkonzentration, des sich laufend verändernden Marktverhaltens der Konkurrenz (stark steigende Wachstumsraten bei Diskontern von ca. 6% jährlich in den Jahren 2001-2005 auf ca. 13% in 2006-07) und der Marktposition der Unternehmungen (so war z.B. Sainsbury's über Jahrzehnte hinweg marktbeherrschend, um dann in relativ kurzer Zeit seine Marktführerschaft zu verlieren) verdeutlicht. Der hohe Grad der Dynamik wird hierbei durch die Häufigkeit 	HOCH

	<p>der Veränderungen, dem Entwicklungstempo der sich verändernden Faktoren und der Stärke der Veränderungen belegt.</p>	
Komplexität	<ul style="list-style-type: none"> • Das Beziehungsnetzwerk der Unternehmung mit Mitbewerbern, Kunden, Lieferanten, Medien, NGO's, Gemeinden in einer Vielzahl von Ländern kann schon aufgrund der Vielfalt der, für die Unternehmung relevanten Elemente und der vielfältigen Beziehungen dieser Elemente untereinander als kompliziert bezeichnet werden. Dieses Beziehungsnetzwerk wird durch die „Mannigfaltigkeit von Zuständen und Zustandskonfigurationen“⁵⁶⁰ der interagierenden Elemente und der, aufgrund dieser ständigen Veränderungen sich ständig verändernden Beziehungsmuster der Elemente untereinander, komplex (z.B. Intensität und Form des internationalen Wettbewerbs, lokale und internationale Aquisitionstätigkeit (und damit verbundenen Strategiewechseln der Konkurrenz, ASDA) und sich ständig verändernde Erwartungshaltung der Kunden in Bezug auf Fairtrade, Bioprodukte, „Local sourcing“ und Gesundheitsförderung –wobei auch hier die lokalen Unterschiede berücksichtigt werden müssen⁵⁶¹) 	HOCH

⁵⁶⁰ Malik (1996), S. 37

⁵⁶¹ Food from Brittain (2007); S. 11ff

Diskontinuität	<ul style="list-style-type: none"> • Das Zusammenspiel hoher Dynamik und hoher Komplexität führte in der Umwelt der Unternehmung zu Strukturbrüchen (z.B. die Entwicklung weg vom reinen Lebensmittelhandel und die Notwendigkeit internationaler Geschäftstätigkeit zur nachhaltigen Sicherung der Erfolgspositionen der Unternehmung), sowie die sich stark veränderten und sich stärker manifestierenden Ansprüche der vielfältigen Stakeholder der Unternehmung. 	GEGEBEN
Unsicherheit	<ul style="list-style-type: none"> • Die Unsicherheit der Wahrnehmung und Interpretation der Umwelt, ihrer Elemente und der zur erwartenden Veränderung, die Unsicherheit über die Auswirkungen von Ereignissen und Veränderungen in der Umwelt der Unternehmung sowie die Unsicherheit bezüglich der möglichen Anpassungshandlungen und deren Auswirkungen ist schon aufgrund der Unternehmensgeschichte, die von laufenden Veränderungen aufgrund der sich laufend verändernden Umweltfaktoren geprägt ist, lassen die Umwelt Tescos als unsicher bewerten. Die Marktkonzentration und die Wettbewerbsposition von Tesco lassen die Unsicherheit in diesem Zusammenhang allerdings als beherrschbar bezeichnen. 	GEGEBEN

Abb. 105 Vergleich DieUmwelt der Unternehmung aus theoretischer und praktischer Sicht am Beispiel von Tesco (Quelle: Eigene Darstellung)

8.3 Ein pluralistisches, hierarchisches Zielsystem als Grundlage der strategischen Unternehmensführung der Unternehmung Tesco

Aus theoretischer Sicht *sichert die Unternehmung ihre langfristig sinnvolle Lebensfähigkeit auf Basis eines pluralistischen Zielsystems mittels klarer, hierarchisch aufgebauter und damit konsistenter und kommunizierter Ziele und unter Berücksichtigung erwerbswirtschaftlicher als auch nicht erwerbswirtschaftlicher Ziele. Die Gleichgewichtserhaltung und die daraus resultierende Aufrechterhaltung der bestehenden Koalition bzw. Schaffung der Voraussetzungen für die Bildung zukünftiger, nutzenstiftender Koalitionen bestimmen dieses Zielsystem nachhaltig.*

Im Folgenden wird die Unternehmenspraxis der Modellunternehmung auf die Übereinstimmung mit den Grundsätzen der Zielehierarchie, der Zielkonsistenz und des Zielpluralismus geprüft.

Die Kernzielsetzung schlechthin formulierte Leahy gleich nach Antritt seiner CEO Tätigkeit indem er festhielt, dass Tesco wertschaffend für den Kunden sein sollte, um dessen lebenslange Treue zu erreichen. Keiner sollte sich mehr für den Kunden bemühen als Tesco und Tesco Mitarbeiter würden jeden Kunden genauso rücksichtsvoll behandeln wie jeder selbst behandelt werden wollte.

Leahy, nach den Erfolgsprinzipien seiner Führung gefragt, legte in einer Rede an das Institute of Directors seine Prinzipien wie folgt dar: „We have been clear about what we wanted to achieve, we have listened to what our customers have told us, we have given responsibility to our managers and staff, we have kept things simple“⁵⁶².

8.3.1 Klarheit über Tescos Zielsetzungen („Clarity about what we want to achieve“)

The Tesco Way, eine Zusammenfassung des Zugangs des Unternehmens zu seiner wirtschaftlichen Tätigkeit, veranschaulicht die Managementphilosophie Tescos.

⁵⁶² www.ceo-journal.com, 23/4/2006

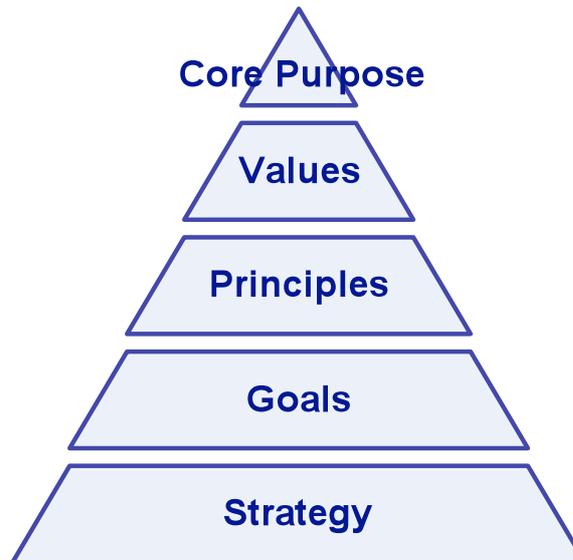


Abb. 106 Tesco Werte- und Zielehierarchie (Quelle: Eigene Darstellung)

Leahy meinte in diesem Zusammenhang: „Eight years on, there have been huge changes at Tesco. But our core purpose, our values and our strategy have not changed at all. By first making clear what we wanted to achieve, we have given ourselves a much better chance of achieving it.”⁵⁶³.

8.3.1.1 *The Tesco Core Purpose*⁵⁶⁴

Tesco formuliert seine Unternehmensmission - den Core Purpose - als *“to create value for customer’s to earn their lifetime loyalty”* und betont dabei, dass der Erfolg des Unternehmens einzig von den Menschen abhängig ist, die bei Tesco einkaufen und arbeiten. Erstere werden als Kunden erhalten bleiben, wenn sie mit Tescos Angebot und Geschäftsführung einverstanden sind, letztere werden sich für den Kunden noch mehr einsetzen, wenn sie mit ihrem Arbeitgeber und den Arbeitsbedingungen zufrieden sind. Tesco betont bei der Auslegung seiner Kernzielsetzung immer wieder, dass der Kunde die treibende Kraft bei der Festlegung und Umsetzung aller Firmenziele ist. Die Unternehmensmission, Werte und die Ziele arbeiten zusammen und lassen so die Kultur als auch die Klarheit der Richtung entstehen, die Tesco befähigt erfolgreich zu sein.

⁵⁶³ www.ceo-journal.com, 23/4/2006

⁵⁶⁴ Vgl. www.tesco.com 24/04/2006 und Tesco’s Unternehmensbroschüre (2005)

8.3.1.2 *The Tesco Values*⁵⁶⁵

Tescos „Core Purpose“ findet in zwei fundamentalen Werten seinen Ausdruck:

- *“No-one tries harder for customers”*, und
- *“Treat people as we like to be treated”*

In den Unternehmenspublikationen von Tesco ist nachzulesen, dass niemand sich mehr um und für den Kunden bemüht, dies sieht Tesco als seinen fundamentalen Wert und hat es sich dabei zum Ziel gesetzt, den Kunden besser zu verstehen als jeder andere Mitbewerber und all seine Kräfte für den Kunden einsetzen, um „unschlagbaren Wert“ anzubieten.

Tesco is the most customer-focused business that I have ever worked for. They are absolutely obsessed with the customer. John Hoerner, Non-Food Director Tesco

Bei Tesco nimmt alles seinen Anfang mit dem Kunden und „our passion to provide customers with value and service overdrives all else“. So sind auch die im Rahmen der bereits vorgestellten „Every little helps“ Kampagne entwickelten Kundenversprechen Grundlage der Tätigkeit bei und von Tesco:

- prices are good
- I can get what I want
- the aisles are clear
- I don't queue, and
- the staff are great

Ein zweiter fundamentaler Wert ist die Maxime für die Mitarbeiter, Andere so zu behandeln, wie man selbst behandelt werden möchte. Man soll dem anderen Vertrauen und Respekt entgegenbringen und immer danach streben, sein Bestes zu geben. Die Mitarbeiter sollen sich gegenseitig unterstützen und sich gegenseitiges Lob aussprechen. Sie sind angehalten, mehr Fragen zu stellen als zu beantworten und ihr Wissen zu teilen, sodass es jedem zu Gute kommt. „Enjoy work, celebrate success and learn from experience“ ruft dazu auf, Freude an der Arbeit zu haben, Erfolge zu feiern und aus Erfahrung zu lernen. Die Erfahrung der letzten Jahre, so Tesco, hat gezeigt, dass gut motivierte und geführte Mitarbeiter dem Kunden das beste Service angedeihen lassen.

In dem man die so genannten People Values auslebt, will Tesco einen Arbeitsplatz schaffen, der ausgezeichnete Serviceleistungen anzubieten im Stande ist.

⁵⁶⁵ Vgl. Tesco's Unternehmensbroschüre (2005)

8.3.1.3 *The Tesco Principles*⁵⁶⁶

Tesco legt in weiterer Folge seine Leitprinzipien wie folgt dar: „Better, Simpler and Cheaper are our guiding principles and underpin the Tesco Way“.

Es ist daher die Verpflichtung der Mitarbeiter Tescos, in ihrem Bestreben das Unternehmen ständig zu verbessern, sich von diesen Prinzipien – entlehnt aus der betriebswirtschaftlichen Literatur - leiten zu lassen.

So wurde das Prinzip *Better* Frederick REICHHELD's „The Loyalty Effect - The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value“, das Prinzip *Simpler* Edward DE BONO's „Simplicity“ und das Prinzip *Cheaper* James JONES und Daniel WOMACK's „Lean Thinking“ entnommen.

Die Kombination dieser drei Prinzipien lässt laut Tesco ein kraftvolles Werkzeug entstehen, das alle Mitarbeiter bei Tesco verstehen und anwenden sollen, wenn sie vor Entscheidungen gestellt sind.

Die Umsetzung von Better, Simpler, Cheaper – Besser, Einfacher, Billiger - bringt Veränderung, die sich wie folgt ausdrückt:

- Besser für den Kunden
- Einfacher für die Angestellten
- Billiger für Tesco

8.3.1.3.1 *Das Prinzip Better*

Erfolgreiche Unternehmen wachsen, indem sie ihren bisherigen Kundenstock an sich binden und neue Kunden gewinnen, wobei jene lebenslange Loyalität gefördert werden soll, wie sie in Tesco's Kernzielsetzungen formuliert wurde.

Tesco orientiert sich in diesem Bereich an den von REICHHELD in „Loyalty Effect“ beschriebenen, sechs Zugängen zu loyalitätsbasierendem Management⁵⁶⁷:

- Das Unternehmen soll wachsen, indem es neue Kunden akquiriert und alte Kunden an sich bindet
- Die Produktivität kann gesteigert werden, indem die richtigen Leute angestellt werden, diese geschult werden, sodass gleichzeitig ihre Loyalität und ihre Bindung an das Unternehmen wächst und ihre eigenen Karrieren gefördert werden

⁵⁶⁶ Vgl. Tesco's Unternehmensbroschüre (2005)

⁵⁶⁷ Vgl. dazu Reichheld (1996), o.S.

- Intellektuelles Kapital wird geschaffen, in dem das Unternehmen das richtige Personal anzieht und an sich bindet
- Geschaffener Wert wird anhand des Verhaltens von Kunden, Angestellten und Investoren gemessen
- Shareholder Value wird maximiert, indem die passenden Investoren angezogen und an das Unternehmen gebunden werden.
- Ein strategischer Vorteil wird geschaffen, indem Businessysteme geschaffen werden, die auf Prinzipien wie Wert, Loyalität und Partnerschaft zwischen Kunden, Angestellten und Shareholders basieren.

Als eines der Beispiele aus der Unternehmenspraxis kann unter anderem das elektronische „Continuous Replenishment“ Programm, das 1999 eingeführt wurde, genannt werden. Es sorgt dafür, dass die Bestände ständig elektronisch erfasst sind und sofort wieder aufgefüllt werden können, wobei die Verkaufszahlen des jeweiligen Tages und der auf den nächsten Tag hochgerechnete Absatz miteinbezogen werden. Jeder Angestellte verfügt über einen tragbaren Computer, der es ihm ermöglicht sofort Auskunft über die Warenvorräte zu erhalten bzw. Bestellungen aufzugeben, wodurch „leere“ Regale vermieden und die Kundenzufriedenheit gesteigert werden.

Die elektronische Etikettierung der Regale mit Produktpreisen, die von einer zentralen Stelle elektronisch geändert werden können, größere Regale für mehr Lagerraum sowie selbstabtastende Kassen, um nur einige Beispiele zu nennen, wurden eingeführt, um sowohl den Mitarbeitern als auch den Kunden Arbeit bzw. Einkauf zu erleichtern.

Durch das 2003 eingeführte Tesco Scales Programm wurde die Abfrage nach den Warenbeständen aber auch nach den Inhaltsstoffen derselben - oft gestellte Kundenfragen, die das Personal oft nur durch zeitraubende Recherchen beantworten konnte – weiter optimiert.

Das im Jahr 2001 eingeführte Programm „Project Refresh“ hat zum Ziel, alle Tesco Filialen zu renovieren und elektronisch auf den neusten Stand zu bringen. Im Zeitraum 2001-2003 wurden aufgrund dieses Projekts 400 Filialen grundlegend verändert.

8.3.1.3.2 Das Prinzip Simpler

De Bono⁵⁶⁸ - an den sich Tescos Zugang anlehnt -, hat festgestellt, dass der Einfachheit in einer zunehmend komplexeren Welt ein immer größerer Stellenwert zukommt, ja dass

⁵⁶⁸ Vgl. dazu De Bono (1990), o.S.

Einfachheit zu einem regelrechten Schlüsselwert wird. Da die Geschwindigkeit der erfahrenen Veränderung nicht abnehmen wird, muss ein bewusster Versuch unternommen werden, die Dinge zu vereinfachen.

Dinge zu vereinfachen, ist ein komplexes Unterfangen und verlangt Kreativität und hohen Kraftaufwand. Es kann erfolgreich sein, wenn man weiß, was man beachten und was man nicht beachten muss.

Ein einfacher Zugang kann, so Tesco, die Produktivität erhöhen indem:

- Stress und Ängste reduziert werden
- Schneller gearbeitet werden kann
- die Sicherheit erhöht wird
- die Fehlerquote verringert wird und
- unterschiedliche Tätigkeiten einfacher zu erledigen sind.

Leahy vereinfachte daher die Basisarbeitsabläufe und konnte somit tausende von Arbeitsstunden einsparen. So wurden zum Beispiel mobile Regale verwendet, die bereits von den Zulieferern eingeräumt wurden, sodass die Tesco Angestellten diese nur noch an den richtigen Stellen in den Verkaufslokalen platzieren mussten. Die eingesparte Zeit konnten die Angestellten nutzen, um sich direkt den Kundenwünschen zu widmen.

Auch ist Tesco weiterhin eine sehr einfache Organisation, die auf komplexe Hierarchien verzichtet. Zwischen einer Kassiererin und Leahy liegen nur sechs Ebenen, wodurch jedem Angestellten die Möglichkeit offen steht, die Karriereleiter zu erklimmen, wenn die Leistung stimmt. Fortbildungsschulungen lassen für rund 10.000 Angestellte jährlich Karrieresprünge zu: „So no great hierarchies and job titles to complicate things and keep people in their place. A nice simple structure that is designed to be open and to encourage talent to rise to the top.“⁵⁶⁹.

Auch gibt es für die führenden Angestellten inklusive Leahy nur ein Bonus Schema, das „Save as you earn“ Schema⁵⁷⁰, das bisher 100.000 neue Aktionäre für Tesco gebracht hat.

Diese Einfachheit wird auch auf die interne Kommunikation ausgeweitet, wöchentlich geht eine „message of the week“ an die Führungsebene aus, wobei jedes Mitglied derselben diese kommentieren kann, um sie anschließend an seine unmittelbaren Untergebenen weiterzugeben. Auch hat keiner der Führungsebene eine Sekretärin, jeder hebt selbst sein Telefon ab, was die Kommunikation erleichtert und Barrieren abbaut.

⁵⁶⁹ www.ceo-journal.com, 23/4/2006

⁵⁷⁰ Siehe 8.5.4

8.3.1.3.3 *Das Prinzip Cheaper*

Tesco's Supply-Chain Management wird vom Grundsatz "Lean thinking is a way of working which increases value through the elimination of waste" geprägt:

Tesco folgt dabei dem Denkansatz von Womack und Jones⁵⁷¹, die Verschwendung wie folgt definieren:

- Fehler
- Überproduktion
- Wartezeiten auf Material, Ausrüstung oder die zuständigen Leute
- unnötige Transportwege
- unnötige Warentransporte
- unnötiger Lagerbestand
- schlechte Prozessabläufe und
- unzufriedene Kunden.

Tesco folgt auch den Lösungsansätzen von Womack und Jones in dem es

- den Wert der Waren oder Serviceleistungen dadurch ermittelt, wie viel Bedeutung ihnen der Kunde zukommen lässt
- alle Aktivitäten einer Wertschaffungskette angepasst werden, um Verschwendung wie oben beschrieben zu vermeiden

So wurden die Kosten im Einkauf gesenkt, zentralisierte und effiziente Zulieferketten geschaffen und die Eigenmarken, sowohl was den Preis als auch den Wert betrifft, stark forciert. Das Continuous Replenishment System⁵⁷², bessere Planung und Einteilung der Arbeitszeiten und des Vertriebes sowie die weltweite Produktbeschaffung rundeten das Programm ab. Niedrige Preise wurden an den Kunden direkt weitergegeben und führten wiederum zu höheren Umsätzen. Vor allem die Erschließung des Non-Food Marktes und die Tatsache, dass Tesco auch hier einem traditionell höherpreisigen Segment, zum Billigstanbieter wurde, brachte weitere Zuwächse.

Ab 1996 sorgte das „Everyday low pricing“ Programm für konstant niedrige Preise von Produkten, auf deren Preis-Wert Verhältnis besonderen Wert gelegt wurde. Niedrige Preise wurden dann mit Kundenservice kombiniert. Die Preise der Mitbewerber wurden systematisch überwacht und unterboten. Sodass Tesco immer der Billigstanbieter bleiben konnte. Auf der Webseite von Tesco wurden die eigenen Preise im direkten Vergleich zu jenen der Konkurrenz angeboten.

⁵⁷¹ Vgl. dazu Womack/Jones (1996), o.S.

⁵⁷² Siehe 8.3.1.3.1

Against	Tesco is cheaper	Tesco is the same price	Tesco is more expensive	Based on no. of lines found
	NO. OF PRODUCTS	NO. OF PRODUCTS	NO. OF PRODUCTS	NO. OF PRODUCTS
Asda	2323	5987	2284	10594
Sainsbury's	6998	4756	1310	13034
Morrisons	3677	3064	1272	8013

Abb. 107 Tesco price check Stand August 2008 (Quelle: www.tesco.com)

Tescos Prinzip der Kostenkontrolle bestimmt das Handeln der gesamten Organisation. So kontrolliert Leahy bei seinen unangekündigten freitäglichen Geschäftsbesuchen zum Beispiel auch tropfende Wasserhähne, ein Kostenfaktor von ca. £350 pro Jahr und Filiale bei einem Umsatz von ca. £70 Millionen in einem Tesco Extra Store. Eine Praxis die aber verdeutlicht, wie ernst die Kostenkontrolle in der Unternehmung genommen wird und die auch exemplarischen Charakter hat und die Unternehmenskultur prägt.⁵⁷³

8.3.1.4 The Tesco Goals⁵⁷⁴

Die Unternehmensziele sind der nächste Schritt, in dem was das Unternehmen „Tesco's Way“ nennt. Sie geben die Richtung für das Unternehmen und Entscheidungsgrundlage für die Unternehmensstrategie vor:

- Tesco soll ein Wachstumsunternehmen sein
- Tesco soll das Unternehmen sein, welchem die Kunden mehr Wertschätzung entgegenbringen als anderen Unternehmen
- Tesco soll die loyalsten und engagiertesten Mitarbeiter haben
- Tesco soll ein weltweit agierender Konzern sein
- Tesco soll im Non-Food Bereich gleich stark wie im Lebensmittelbereich sein

⁵⁷³ Vgl. Jowit (2004)

⁵⁷⁴ Vgl. Tesco's Unternehmensbroschüre (2005)

8.4 Tescos strategische Initiativen im Lichte konkurrierender Strategieparadigmen

„These results show that our new growth businesses - in international, in non-food and in services - have contributed as much profit as the entire business was making in 1997.“

CEO, Terry Leahy, 2005

Leahys im Jahr 1997 formulierte und 2007 erweiterte Strategie baut auf vier ursprünglichen Eckfeilern auf.⁵⁷⁵

Zu diesen Eckfeilern gehören

- der *Ausbau des Kerngeschäftsbetriebes in Großbritannien* („The UK remains our core market with 1,878 stores. Our strategy of providing customers with exceptional value and choice continues to drive our growth“⁵⁷⁶),
- die *Ausweitung der internationalen Geschäftstätigkeit* („Today we are number 3 in the world, having become number 1 in the UK along the way. We are in 13 countries and market leaders in 6 of them. We now have as much space outside the UK as within“⁵⁷⁷),
- die *Erschließung des Non-Food Sektors* als neuen, starken Marktbereich und
- die *Entwicklung eines profitablen Dienstleistungsbereiches* („This year, these new businesses created since 1997 delivered more profit than the entire group did in 1997.“⁵⁷⁸).

Im Jahr 2007 wurde die, bis dahin implizit mitbestimmende Stakeholderorientierung, explizit als Strategiebestandteil veröffentlicht („We added Community as the fifth part to our strategy this year.“)⁵⁷⁹.

In den folgenden Abschnitten werden die Strategiebestandteile einzeln beleuchtet, um schließlich die Unternehmenspraxis mit der aufgestellten These, dass *der marktorientierte und der ressourcen- bzw. fähigkeitenorientierte Strategieansatz als komplementäre Konzeptionen betrachtet werden können, die in ein integrativen Strategiemodell münden, welches die Vorzüge der beiden Paradigmen in sich vereint und die jeweiligen Schwächen eliminiert und gesamthaft betrachtet das Fundament der Strategieentwicklung darstellt*, zu vergleichen.

⁵⁷⁵ Vgl. www.tesco.com 24/04/2006

⁵⁷⁶ Vgl. ebenda

⁵⁷⁷ www.ceo-journal.com, 23/04/2006

⁵⁷⁸ ebenda

⁵⁷⁹ Tesco annual review (2008), S. 7

8.4.1 Wachstum des Kernmarktes in GB (Growth Core UK)

Der Erste der fünf Strategiepfeiler stellt das Wachstum des Kernmarktes in Großbritannien dar – „the UK is the core of our business and our biggest market“⁵⁸⁰...“Tesco has a well-established and consistent strategy for growth of the core UK business“⁵⁸¹. Im folgenden, werden die wesentlichsten Bausteine dieses Strategiepfeilers - die Geschäftsformate, das Produktportfolio, die Distribution und das Loyalitätsprogramm - beleuchtet.

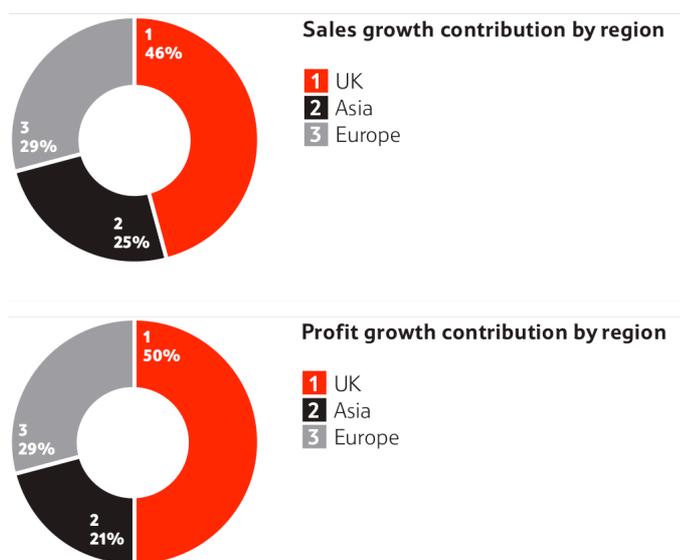


Abb. 108 Beiträge der einzelnen Regionen zum Wachstum Tescos
(Quelle: Tesco Annual Report 2008, S. 3)

8.4.1.1 Tesco: Der Multiformateinzelhändler⁵⁸²

„This obsession with our customers, their needs, and how these must be changing, means that you should not expect us to go on opening large edge-of-town superstores long after the need for new ones has passed. Expect ... continual evolution: expect us to provide a mix of formats in different locations ... to meet special needs of customers in each location“⁵⁸³.

Tesco war die erste Supermarktkette in Großbritannien die erkannte, dass sie der zunehmenden Segmentierung des Marktes nur mit der Entwicklung unterschiedlicher Geschäftsformate begegnen konnte – „they are attacking on all fronts , as they now have

⁵⁸⁰ Tesco annual review (2008), S.7

⁵⁸¹ Tesco annual report (2008), S. 3

⁵⁸² Vgl. dazu Indu (2005), S. 6f, Sood (1999), S. 7ff und www.tesco.com

⁵⁸³ Leahy/Tesco Annual report (2000)

a format for every type of shop⁵⁸⁴. Das Portfolio umfasst fünf Geschäftstypen unterschiedlichster Größe und Kapazität, jeweils auf unterschiedliche Kundenbedürfnisse zugeschnitten:

- *Tesco Superstores*

Diese älteste und etablierteste Geschäftsform bietet in Stadtrandgebieten auf einer Fläche von mindestens 2.800m² eine Vielzahl von Produkten (ca. 30.000) und Produktgruppen an und nimmt daher auch eine wichtige Rolle im Non-Food-Bereich ein.

- *Tesco Metro Stores*

Positioniert zwischen Feinkosthändler und Supermarkt, nehmen die Metrostores in den Stadtgebieten die Aufgabe wahr, die hochwertige, innerstädtische Nahversorgung zu gewährleisten. Auf einer Geschäftsfläche von typischerweise ca. 1.100m² umfasst das Produktsortiment ca. 3.000 Produkte von denen ca. 90% dem Food-Bereich zuzuordnen sind, davon die Hälfte Frischprodukte, Sandwiches und ready-made Meals. Ein geringerer Eigenmarkenanteil (10% im Vergleich zu 40% in den Superstores), höherpreisige Produktlinien, eine flexible Produktportfoliogestaltung (im Verantwortungsbereich des Storemanagers), längere Öffnungszeiten und innerstädtische Toplagen zeichnen hauptverantwortlich für die höheren Margen und den Erfolg dieses Formats.

- *Tesco Express*

Als größter Treibstoffhändler unter den Einzelhandelsketten, die zusammen ca. 25% des gesamten Marktes kontrollieren, war die Entwicklung des Express Formats eine natürliche Entwicklung. Dieser Geschäftstyp ist mit 50 Neueröffnungen pro Jahr das schnellstwachsende Geschäftsformat Tescos und bietet auf bis zu 300 m² maximal 7.000 Produkte – hauptsächlich aus den eigenen Tesco Produktlinien – zu gleichen Preisen wie in den Superstores an. Im Januar 2003 wurde T&S Stores PLC von Tesco übernommen, die ca. 400 Geschäfte des übernommenen Unternehmens in Tesco Express Stores umgewandelt. Dies verhalf diesen Convenience Stores unabhängig von Tankstellen zu einer weiten Verbreitung.

- *One Stop*

Wie bereits erwähnt wurden 2003 die T&S Stores PLC von Tesco übernommen, die ca. 400 Geschäfte in Express Stores umgewandelt und die restlichen Filialen unter der bereits bestehenden Marke One Stop weitergeführt. Die ca. 500

⁵⁸⁴ Marketing (1996), S.1

Geschäfte stellen das kleinste Format dar und kennzeichnen sich vor allem durch lange Öffnungszeiten und eine differenziertes Angebots- und Preissystem aus.

- *Tesco Extra*

Dem Grundsatz des „one stop convenience shopping“ folgend, vervollständigt diese Hypermarktspielart das Geschäftsportfolio Tescos. Auf zumindest 6.000 m² wird unter dem „World“-Prinzip – in dem in eigenen Welten verwandte Produktreihen zusammengeschlossen sind – Food und Non-Food gleichberechtigt gehandelt. Die Anzahl dieses Geschäftstyps wächst um ca. zwanzig Outlets im Jahr, wobei zumeist Superstores in Tesco Extras umgewandelt werden.

- *Homeplus:*

Das neusetete Format stellt Homeplus dar, wo auf durchschnittlich ca. 3.330 m² ausschließlich die breite Palette an „non-food“ Produkte zum Verkauf gelangen und damit das Portfolio an Geschäftsformaten komplettiert.

Format	Anzahl	Verkaufsfläche (m²)	Durchschnittl. Verkaufsfläche (m²)	Flächenanteil an der Gesamtverkaufsfläche
Tesco Extra	164	1,090,310	6,648	39,71%
Tesco Superstores und Compact	435	1,223,068	2,811	44,55%
Tesco Metro	162	175,772	1,085	6,40%
Tesco Express	836	167,869	200	6,11%
One Stop	507	63,081	124	2,29%
Tesco Homeplus	7	24,990	3,570	0,91%
Total	2111	2,745,090	1,300	100%

Abb. 109 Tescos Geschäftsportfolio Stand 03/2008
(Quelle: Tesco Preliminary Results 07/08; Eigene Berechnungen)

Tescos Verkaufsflächenwachstum der letzten Jahre geht auf die organische Ausweitung der Verkaufsflächen (oft durch Umwandlung bestehender Superstores in Tesco Extra), die Einführung neuer Geschäftsformate (Metro, Express, Homeplus), rege Aquisitionstätigkeit mit anschließender Integration (T&S Stores in 2003, Adminstore 2004, Safeway/BP stores in 2005) und strategischen Partnerschaften (mit Esso als Betreiber der Tankstellenshops) zurück.

8.4.1.2 Tesco: Das Produktportfolio

“An inclusive offer” – so beschreibt Tesco seinen Anspruch, für alle Einkommensgruppen („upper-, medium-, and low-income customers“) in seinen Geschäften etwas zu bieten und daher all diese Gruppen in ein und demselben Geschäft zu bedienen. "They've pulled off a trick that I'm not aware of any other retailer achieving. That is to appeal to all segments of the market."⁵⁸⁵ 1993 führte Tesco die sogenannte „Value Line“ ein. Diese stellt eine Produktlinie dar, welche niedrigpreisige - „no frills“ - Produkte für preisbewusste Konsumenten anbietet. Im Jahr 2006 umfasste die „Value“ Produktlinie ca. 2.300 Produkte. Am anderen Ende des Preiskontinuums, führte die Unternehmung die Marke „Tesco Finest“ ein, welche hochpreisige Premiumprodukte umfasst. Im Jahr 2006 waren ca. 2.400 Produkte dieser Marke erhältlich.

Tesco war damit der erste Lebensmitteleinzelhändler der Eigenmarken in den sogenannten „good, better, best“ Kategorien angeboten hat (Tesco Value, Tesco and Tesco Finest). Firmeninternen Studien zufolge kaufen 87% aller Kunden „Value“ Produkte, 71% „Finest“ Produkte und 64% kaufen beide Produktkategorien.⁵⁸⁶

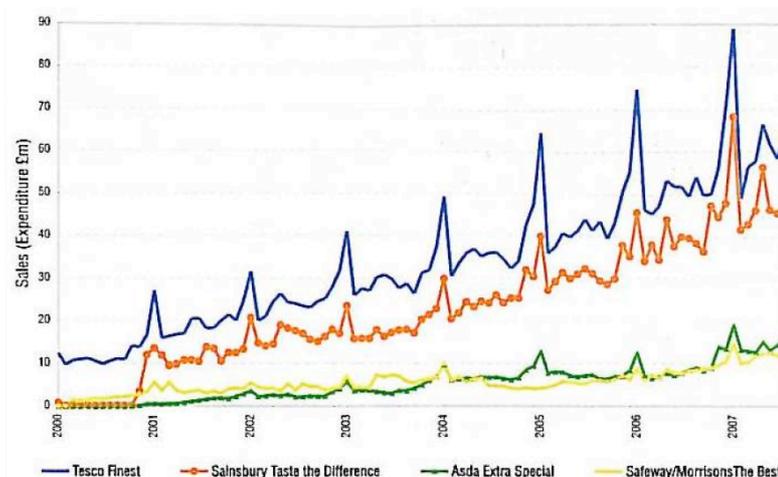


Abb. 110 Premium Private Labels Umsatzrends
(Quelle: Food from Britain 2007)

Zu diesen drei Hauptproduktlinien führte Tesco weitere, spezifischen Marktsegmenten zugeordnete Produktlinien wie z.B. Tesco Organic, Tesco Fair Trade, Tesco Free From (für spezielle diätische Bedürfnisse), Tesco Kids oder regionale Britische Spezialitäten ein. Aufgrund dieser breiten Produktpalette an Eigenmarken ist es nicht verwunderlich,

⁵⁸⁵ McCarthy in Kreuzer/Lechner (2008), S. 6

⁵⁸⁶ Simms (2005), S. 36ff

dass diese für mehr als 50% des Umsatzes im Lebensmittelbereich verantwortlich sind. „Tesco's winning formula is largely due to its ability to be all things to all people. According to TNS, over 60% of British households shop in Tesco every four weeks. That's 20% more than its nearest rival. The store appeals to wide reaching demographics across the country and has built up a heritage of reliability and trustworthiness, which keeps shoppers returning to its stores. These factors have enabled Tesco to gain close to a third of the British grocery market.“⁵⁸⁷

8.4.1.3 Tesco: Das Distributionssystem und die Zulieferung⁵⁸⁸

In Expertenkreisen wird das Distributionssystem vom Tesco schon seit einiger Zeit als eines der weltweit besten Systeme dieser Art gewürdigt, wobei Tesco zwischen £200 und £300 Millionen jährlich für die Weiterentwicklung und Verbesserung seines Logistiknetzwerkes investiert⁵⁸⁹. Um höchste Effizienz (Kostensenkung) und Effektivität (Zuverlässigkeit der Zulieferungen und des Angebotes) zu ermöglichen, wurden von Tesco unter anderem folgende Initiativen initiiert:

- ein flexibles Bestellsystem, welches unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Point-of-Sale Informationen (Produktverkaufszahlen, Regalkapazitäten, örtliche und zeitliche Spitzen und Verkäufe, Umsatzprognosen) Bestellvorgänge initiiert und steuert,
- eine GPS überwachte und gesteuerte Ausliefersystem, welches „just-in-time“ Lieferungen zur Auffüllung zur Neige gehender Produkte ermöglicht,
- für häufig aufzufüllende Produkte, wie z.B. Milchprodukte, werden die mobilen Verkaufseinheiten bereits vom Zulieferer befüllt und nur mehr in die Verkaufsposition im Geschäft gefahren, was die Handlingkosten stark reduziert,
- das sogenannte „factory gate pricing“ System, in dem Tesco die Ware direkt von der Produktionsstätte bezieht und damit die Lieferkosten eliminiert. Diese Vorgangsweise ermöglicht dem Unternehmen die Optimierung des proprietären Distributionsnetzwerkes, da der Flotteneinsatz sowohl die Feinverteilung zu den Geschäftsstellen als auch die Abholung bei Lieferanten umfasst und so Lehrfahrten, Transportkosten und Umweltbelastungen minimiert. Auch wird so das sogenannte „cross-docking“ ermöglicht, wodurch die Ent- und

⁵⁸⁷ Garner in Kreutzer/Lechner (2008), S. 6

⁵⁸⁸ Siehe Sequeira et. al (2008) und Kreutzer/Lechner (2008)

⁵⁸⁹ Bell (2006)

Beladungsvorgänge ohne Zeitverluste in den regionalen Distributionszentren abgewickelt werden können.

Die kombinierten Effekte dieser Programme ermöglichen Tesco laut Expertenschätzungen entscheidende Kostenvorteile gegenüber seinen Konkurrenten. So sollen im Jahr 2005 diese Maßnahmen zur Optimierung der Zulieferkette dem Unternehmen Kostenvorteile von £300 Millionen beschert haben⁵⁹⁰. Der Direktbezug von internationalen Zulieferern - welcher durch die Kontakte aufgrund der internationalen Geschäftstätigkeit ermöglicht wird -, der hohe Anteil an Eigenmarken und Skalenvorteile aufgrund der Marktstellung führen zusätzlich laut Analystenschätzungen zu einem Kostenvorteil im Einkauf von ca. 1,5% gegenüber Sainsbury's und sogar mehr gegenüber ASDA und Morrisson.⁵⁹¹

8.4.1.4 Tesco: Das Loyalitätsprogramm

*„It's just like standing behind somebody in the checkout line and making assumptions about their lifestyle based on what is in their trolley”*⁵⁹². Bereits im Jahr 1993 startete Tesco seine ersten Pilotversuche mit seiner „Clubcard“, welche dem Unternehmen im Austausch für die Rückerstattung von einem Prozent des Kundenumsatzes im jeweiligen Quartal den Zugang zu standortspezifischen Kaufverhalten einzelner Kunden und einzelner Kundengruppen ermöglichte. Im Gegensatz zu den Konkurrenzunternehmen, die wenig später ähnliche Programme testeten aber schließlich verwarfen, erkannte Tesco das große Potential dieses Systems und führte die „Clubcard“ 1995 flächendeckend ein – ein Schritt der von vielen Experten als einer der Hauptgründe für den Erfolg von Tesco genannt wird. Aufgrund dieser „first-mover“ Strategie und den sich daraus ergebenden Erfahrungs- und Loyalitätsvorteilen hat sich das Unternehmen bis zum heutigen Tage die Fähigkeit erarbeitet, seine Kunden wirklich genau zu kennen und dadurch nicht nur Effizienzvorteile in seiner Ablauforganisation zu lukrieren, sondern auch diesen Kunden maßgeschneiderte Angebote und Vorteile zu offerieren. So wurden unternehmensintern circa 40 Produktlabels erdacht, die dann Produkten zugeordnet werden. Aufgrund des Warenkorbes des jeweiligen Kunden kann dann mittels dieser Labels ein Kundenprofil erstellt werden, welches die Basis für die Direktmailings jedes Quartal darstellen. Diese Mailings beinhalten nicht nur die Rückvergütung, sondern auch auf die Kundenpräferenzen abgestimmte Gutscheincoupons, wobei bis zu 150.000

⁵⁹⁰ Benady (2005)

⁵⁹¹ Sequeira et al. (2008), S. 5

⁵⁹² Dunnhumby in Fletcher (2004)

Variationen eingesetzt werden. Die Umsatzspitzen die durch diese Quartalsaktionen erreicht wurden sind mit dem Umsatzniveau im Weihnachtsgeschäft vergleichbar und dokumentieren den Erfolg der Tesco Clubcard.

8.4.2 Die Internationalisierung der Geschäftstätigkeit⁵⁹³

„Future Internationalization: It has a long way to go before it overhauls Wal-Mart as the world's biggest grocer - but analysts said the same about overhauling Sainsbury's in the UK market 15 years ago and now Tesco is almost double its size.“

Edward Garner, communications director of TNS Superpanel, 2007

Die internationale Expansion stellt einen weiteren wichtigen Bestandteil von Tescos Unternehmensprofil und -strategie dar. Tescos Internationalisierungsaktivitäten begannen 1978 mit der Aquisition der kleinen Supermarktkette „Three guys“. Dieser erste Marktauftritt wurde allerdings zum Misserfolg, da die irischen Kunden englische Produkte ablehnten und das Unternehmen keine kritische Größe erreichen konnte. Die Divestition erfolgte 1986. Ähnlich wenig erfolgreich verlief der Marktauftritt in Frankreich, wo man 1992 mit einem 85% Anteil an der Supermarktkette „Cateau“, welche unter dem Namen „Cedico“ 103 Filialien betrieb, den Markteintritt versuchte. Die Gründe für den Misserfolg lagen, trotz weiterer Investitionen in der Höhe von £300 Millionen, einerseits wie in Irland an der mangelnden Anpassung an lokale Bedürfnisse, aber auch an der Intensität des Wettbewerbs durch Unternehmen wie Carrefour und Promodès. Die rechtlichen Einschränkungen bezüglich der Erschließung weiterer Stadtrandgebiete mit großen Hypermärkten, gab schließlich den Ausschlag für die Divestition im Jahre 1997 und Tesco verkaufte sein Filialnetz an Promodès.

Das Tesco Management ließ sich von diesen Misserfolgen nicht entmutigen und beschloss, aus seinen Fehlern zu lernen. Das Unternehmen formulierte daraufhin die folgenden Eckpfeiler seiner künftigen Internationalisierungsstrategie⁵⁹⁴:

- Be flexible – Each market is unique and requires a different approach.
- Act local – Local customers, local cultures, local supply chains, and local regulations require a tailored offer delivered by local staff.
- Keep focus – To be the leading local brand is a long-term effort and takes decades, not just a few years.
- Be multi-format – No single format can reach the whole of the market. A whole spectrum from convenience to hypermarkets is essential and you need to take a

⁵⁹³ Vgl. dazu www.tescopl.com, Tesco PLC Annual Reports, Indu (2005), S. 7f und Bell (1999), S. 9ff

⁵⁹⁴ Bansal (2006), S. 6

discounter approach throughout.

- Develop capability – Developing skill in people, processes, and systems and being able to share this skill between markets will improve the chances of success in challenging markets.
- Build brands - Brands enable the building of important lasting relationships with customers.

Jahr	Land	Form des Markteintritts	Weitere Aktivitäten
1979	Irland	Aquisition - Three Guys Chain	Divestition
1992	Frankreich	85% Anteil von - Catteau	Divestition
1994	Ungarn	51% Anteil von Global	Organisches Wachstum
1995	Polen	Aquisition - Savia SA	2002 Aquisition - Hit (Dohle Group) 2005 Aquisition - Julius Meinl 2006 80% Anteil von Leader Price (Casino) Organisches Wachstum
1996	Tschechien	Aquisition - Kmart	2006 Aquisition – Edeka 2006 Aquisition - Asset Swap deal mit Carrefour Organisches Wachstum
1996	Slowakei	Aquisition - Kmart	2006 Aquisition - Asset Swap deal mit Carrefour Organisches Wachstum
1997	Irland	Aquisition - Associated British Foods Plc.	1999 Aquisition - Power Supermarkets Ltd Organisches Wachstum
1998	Thailand	51% Anteil von Lotus (Charoen Pokphand)	
1999	Südkorea	Joint-Venture mit Samsung	2005 Aquisition – Aram Mart Organisches Wachstum
2000	Taiwan	Aquisition - One Makro store	2006 Divestition - Asset Swap deal mit Carrefour Organisches Wachstum
2001	Malaysia	Joint-Venture mit Sime Darby Bhd	Organisches Wachstum
2003	Japan	Aquisition – C-Two	2004 Aquisition – Frec Organisches Wachstum
2003	Türkei	Aquisition – Kipa (Izmir)	Organisches Wachstum
2004	China	50% Anteil von Hymall (Ting Hsin Int.)	2006 Aufstockung auf 90% Anteil von Hymall Organisches Wachstum
2007	USA	Organischer Markteintritt (Fresh&Easy)	

Abb. 111 Tesco's Markteintritts und Wachstumsstrategien Stand 03/2008
(Quelle: Tesco)

Nach der erfolgreichen Acquisition von „Willian Low“ um £247 Millionen in Schottland im Jahr 1994, wechselte der Focus der Internationalisierungsaktivitäten.

“Why are the main retailers, except for Wal-Mart all Nothern European? Because they’ve got nowhere else to go. Their domestic markets are saturated, so they go looking for countries with large populations, high population growth, per capita income edging toward consumer levels, high income growth, and low supermarket presence. Countries with all five of these characteristics are a good bet, and companies rush to get there before everyone else”. David Huges, Professor of Agribusiness and Food Marketing at the Center for Food Chain Research at Imperial College, London

Tescos Analyse potentieller Märkte erfolgte auf Basis zweier bestimmender Faktoren: das Wachstumspotential des Marktes und die Wettbewerbssituation. Nur wenn ein Markt ein hohes Wachstumspotential aufweist und durch schwache Mitbewerber charakterisiert wird, stellt dieses Land einen Zielmarkt dar.

Tescos Strategie fokussierte nun auf kleinere Märkte, speziell in Osteuropäischen Ländern, wo das Unternehmen große Wachstumschancen aufgrund der steigenden Bedürfnisse und Kaufbereitschaft der Einwohner und wenig Konkurrenz sah. So wurde 1994 ein 51% Anteil an Global Supermarkets für £15 Millionen in Ungarn und 1995 Savia SA £8 Millionen in Polen erworben. Tescos Strategie war es mit relativ günstigen Aquisitionen einen „Fuß in die Türe“ zu bekommen und bei Erfolgsaussicht durch weitere Aquisitionen und organisches Wachstum sowohl das Filialnetz als auch das Geschäftsformatsportfolio zu vergrößern. Auch beschloss das Unternehmen geordnet und langsam vorzugehen, um einerseits die Konzentration des Mangements zu garantieren, aber auch um das Ausfallsrisiko zu minimieren. Tescos nächster Zielmarkt war schließlich Tschechien und die Slowakei, wo man 1996 das Filialnetz vom Kmart übernahm. Dieses Wachstum in benachbarten Märkten ermöglichte Tesco, Skalenvorteile sowie Effizienzsteigerungen im operativen Bereich zu realisieren. Auch war es aufgrund der verbesserten Distributionswege möglich, ein breites Produktportfolio anzubieten.

Die Aquisition der Quinnsorth, Stewarts, and Crazy Prices Ketten von Associated British Foods in Irland und Nordirland 1997 um £640 Millionen stellte die vorläufige Komplettierung des europäischen Portfolios dar.

Nach Europa wandte sich Tesco Asien zu, wo es 1998 in Thailand von Charoen Pokphand um £111 Millionen einen 75% Anteil an der Lotus Kette erwarb. 1999 begann Tesco seine Aktivitäten in Südkorea durch eine Joint Venture (51%) mit Samsung mit

einer Ursprungsinvestition von £80 Millionen. Das Unternehmen wurde unter der, bereits durch den Partner Samsung etablierten Marke „Homeplus“ (ein Name und Format, welches dann auch später in GB etabliert wurde) tätig. Die Joint Venture ermöglichte Tesco, das Stigma eines ausländischen Investors zu vermeiden und als lokaler Anbieter wahrgenommen zu werden. Im Jahr 1999 stockte Tesco seinen Anteil um £30 Millionen auf 81% auf und erweiterte in den folgenden Jahren sowohl die angebotenen Formate als auch das Produktportfolio.

“It’s tough to go it alone, that’s something you have to give Tesco a lot of credit for. Their approach has been to find a local partner to joint venture with, at least initially, so they can understand the market. That’s what they did in South Korea and Thailand, and what they’re doing in China.” Frank Badillo, Senior Economist and Head of the Global Retailing Program at the market research firm Retail Forward⁵⁹⁵

Wo viele andere britische Handelsunternehmen - wie z.B. Marks&Spencer – scheiterten, erwarb Tesco das notwendige Verständnis über Märkte und Konsumenten und den Zugang zu lokalen Zulieferern durch Aquisitionen und Joint Ventures und legte damit den Grundstein des Erfolges. Diese Strategie des Zugriffs auf akkumuliertes Wissen führte in weiterer Folge zum Markteintritt in Japan (2003) mittels Aquisition des C-Two Filialnetzwerkes und der Erschließung des türkischen Marktes durch den Erwerb eines Mehrheitsanteiles and der Kipa Kette im gleichen Jahr. Die vorläufig letzte Portfolioergänzung auf diesem Wege erfolgte im Folgejahr 2004, durch eine 50% Joint Venture mit Ting Hsin, welche über die Kette Hymall tätig wurde. Ende 2006 erhöhte Tesco diesen Anteil um £180 Millionen auf 90%.

Einen Strategiewechsel kann beim bisher letzten Markteintritt, nämlich in die USA feststellen. So eröffnete Tesco selbst unter dem Namen „Fresh&Easy“ im November 2007 seine erste Filiale in den USA und läutete somit den Paradigmenwechsel hin zu organischen Wachstum mit einem Investitionsvolumen von £250 Millionen jährlich ein. Diesem Strategiewechsel ging eine eingehende Vorbereitung auf diese neue Herausforderung voraus. Laut Business Week gingen die Vorbereitungen neben Markt- und Kaufverhaltensbeobachtungen, der Entwicklung und dem Test von Geschäftsprototypen auch soweit, dass ein Tesco Management Team sich als Filmteam ausgab, welches einen Beitrag über Supermärkte in den USA dreht, um so an Information über den Markt und Konkurrenten wie Wal-Mart, Kroger, Safeway, Albertson's, Whole Foods, and Trader Joe's zu erhalten⁵⁹⁶. *“This is a tremendously exciting move for Tesco*

⁵⁹⁵ Hazlett (2006)

⁵⁹⁶ Kreutzer/Lechner (2008), S. 14

which will add a new leg to our international expansion. The United States is the largest economy in the world with strong forecast growth and a sophisticated retail market. It is a market we have researched extensively for many years and over the last year we have committed serious resources to developing a format that we believe will be really popular with American consumers.⁵⁹⁷ Leahy (2007) ... We're already ahead of the average sales per square foot of the American supermarket industry, and the stores' growth is progressing well week on week.⁵⁹⁸ Leahy (2008)

Land	Markteintritt	Filialen	Verkaufsfläche (m ²)	Umsatz in £M (im Vergleich zum Vorjahr)
China	2004	56	481,702	584 ⁵⁹⁹ (+7%)
Irland	1997	100	227,519	1,895 (+13%)
Frankreich	1992	1	1,400	N/A ⁶⁰⁰
Japan	2003	125	35,303	276 (-4%)
Malaysia	2002	19	165,646	378 (+53%)
Polen	1995	301	618,362	1,487 (+31%)
Slowakei	1996	60	254,833	653 (+31%)
Südkorea	1999	137	580,272	2,730 (+7%)
Thailand	1998	476	828,973	1,584 (+20%)
Tschechien	1996	96	407,937	993 (+23%)
Türkei	2003	66	157,842	437 (+69%)
Ungarn	1994	123	502,512	1,407 (+20%)
USA	2007	53	49,238	N/A ⁶⁰¹

Abb. 112 Tesco Internationale Geschäftsaktivitäten Stand 03/2008
(Quelle: Tesco Preliminary Results 07/08; Eigene Berechnungen)

⁵⁹⁷ "TESCO TO ENTER UNITED STATES", <http://www.londonstockexchange.com>

⁵⁹⁸ www.tescocorporate.com

⁵⁹⁹ Joint Venture mit dem Chinesischen Unternehmen Tsing Hin, Anteil 90%

⁶⁰⁰ Nach dem Rückzug aus dem Französischen Markt, verbleibt eine einzige Tesco Filiale in Calais, welche britische Tagestouristen als Zielgruppe hat (Weinhandel). Umsatzzahlen sind nicht bekannt.

⁶⁰¹ Umsatzzahlen für die USA sind nach dem Markteintritt im September 2007 noch nicht bekannt

Das Unternehmen vertritt die Auffassung, dass der Aufbau eines globalen Unternehmens eine Angelegenheit vieler Jahre ist, weil für einen Erfolg das Verständnis der spezifischen lokalen Unterschiede eine Grundvoraussetzung ist.

Ein wichtiger Teil des internationalen Erfolges war nach Ansicht Leahy's einerseits, dass das Unternehmen auch flexibel genug ist, auf den eigenen Markennahmen und das Corporate Design zu verzichten, wenn aus diesen kein Vorteil erwächst und auf bestehende, etablierte Identitäten zurückzugreifen.. *“Unless there is an advantage to using the Tesco brand, we don't. In Turkey, customers do not know what Tesco is but they know what Kipa is so we are keeping it as Kipa.”*⁶⁰², Philippe Clarke, Director of Tesco's global operations.

Andererseits stellt die polyzentrische Personalpolitik, die zur Einstellung lokaler Führungskräfte für die oberen Managementebenen führte einen weiteren wichtigen Baustein des Erfolges dar, denn so Leahy: *“...the people on the ground have to be the people in charge. They understand the customers, they understand the cultures, and they have got to make the decisions. So my Leadership can only be around for providing a broad framework for behaviours in terms of customers and staff. You can only be successful by being the best local retailer”*⁶⁰³.

	Filialen	Verkaufsfläche (m²)	Umsatz (£M)	Operativer Gewinn (£M)	Umsatz £ pro m²
USA	53 (1,4%)	49,238 (0,7%)	N/A		
Europa gesamt (ohne UK)	747 (20,0%)	2,170,493 (30,8%)	6,872 (14,53%)	397 (14,43%)	3,160
Asien gesamt	814 (21,8%)	2,091,897 (29,6%)	5,552 (11,73%)	304 (11,05%)	2,655
Non-UK gesamt	1614 (43,3%)	4,311,628 (61,1%)	12,424 (26,26%)	701 (25,48%)	2,881
UK	2115 (56,7%)	2,745,191 (38,9%)	34,874 (73,74%)	1,914 (74,52%)	14,161
Tesco group	3752 (100%)	7,056,822 (100%)	47,298 (100%)	2,751 (100%)	6,703

Abb. 113 Regionale Bestände und Ergebnisse Stand 03/2008
(Quelle: Tesco Preliminary Results 07/08; Eigene Berechnungen)

⁶⁰² Indu (2007), S. 7

⁶⁰³ Indu (2005), S.8

“International is an important part of this. It now makes more than £700 million of trading profit, which is about the same as the whole of Tesco did a decade ago, and it contributed over half of the growth in Group trading profit in the year”⁶⁰⁴, Leahy (2008)

Mittlerweile ist Tesco in sechs Europäischen Ländern vertreten, wobei für das Geschäftsjahr 2007/8 bei einem Umsatz von 6,872 Milliarden Pfund ein Gewinn von 397 Millionen Pfund verbucht werden konnte und Tesco Marktführer in Polen und Irland ist. Im asiatischen Markt erzielte das Unternehmen mit Abschluss des Geschäftsjahres 2007/8 in 814 Tesco Geschäftsstellen und bei einem Umsatz von 5,552 Milliarden Pfund operative Gewinne in der Höhe von 304 Millionen Pfund.

Ende 2004 übertraf die Gesamtverkaufsfläche der Geschäfte außerhalb Großbritanniens erstmals jene in Großbritannien. Heute sind bereits über 60% der Verkaufsfläche - zu gleichen Teilen verteilt auf Asien und Europa - Teil des internationalen Portfolios des Unternehmens. Die Umsätze und die operativen Gewinne der Tesco Gruppe allerdings, werden weiterhin zu fast $\frac{3}{4}$ in Großbritannien erzielt werden. Dies ist vor allem auf den geringeren Umsatz pro Quadratmeter Verkaufsfläche (14.161 UK vs. 2.881 non-UK) und die hohe Filialdichte in Großbritanniens zurückzuführen.

8.4.3 Tescos Diversifikationsstrategien

8.4.3.1 Die Erschließung des Non-Food Sektors als neuen, starken Marktbereich⁶⁰⁵

A number of retailers have created such sense of nearness with customers in terms of perception, safety and security that you can refer to them as brands. Karel Vuursteen, Chairman & CEO, Heineken

Da Leahy den Non-Food-Bereich als genauso wichtig wie den Lebensmittelbereich ansah, – „...the non-food market is as big as as the food market and so we see a really good opportunity to grow there...”⁶⁰⁶, wurde die ursprüngliche Konzentration auf den Lebensmittelhandel aufgegeben und Tesco begann seine Diversifikation.

Dieser Ausbau des Non-Food-Bereichs, umfasst Tankstellen, Telekommunikation und Elektronik, Schmuck, Kosmetik, Spielwaren, Pharmazeutika, Papier- und Bürobedarf, Buchhandel, Einrichtungsgegenstände, Bekleidung, sowie saisonale Produkte. Alle Tesco Geschäftsstellen führen ein Basissortiment an so genannten „non-food items“, die

⁶⁰⁴ Tesco Annual Review (2008), S. 8

⁶⁰⁵ Vgl. dazu www.tesco.com und Tesco PLC Annual Report 2000-2008

⁶⁰⁶ www.news.telegraph.co.uk, 09/01/2005

Tesco Extra Hypermärkte die gesamte Produktpalette und die Homeplusmärkte ausschließlich diese führen. Der halbjährliche Umsatz dieser „non-food items“ betrug zuletzt £3,8 Milliarden, bei einer Wachstumsrate von 10%⁶⁰⁷. Tescos Marktanteil in diesem Bereich liegt bei 7%, wobei jedoch das Wachstumspotential relativ groß ist, da sich nur 25% der Britischen Bevölkerung im Einzugsbereich eines Tesco Extra Stores befinden. In diesen neuen Produktsegmenten bediente sich Tesco einerseits seiner aus dem Foodbereich bekannten „Private Label“ Produktlinien Value, Tesco und Finest und führte andererseits auch neue Marken wie zum Beispiel „Cherokee“ und „F+F“ im Bekleidungsbereich oder „Technika“ und „Digilogic“ im Elektronikbereich erfolgreich ein. Auch konnte Tesco mit der Marke Cherokee und durch das große Angebot an günstiger Bekleidung schon 2001 dem damaligen Marktführer Marks&Spencer den Rang ablaufen.

Die beiden neuesten „non-food“ Aktivitäten betreffen Tesco Direct und Homeplus. Das bereits an anderer Stelle angesprochene Homepluskonzept⁶⁰⁸ und der Katalogversand „Tesco Direct“ stellen in diesem Zusammenhang wohl die konsequenteste Ausprägung der „non-food“ Strategie dar, da in den Geschäftsstellen bzw. im Katalog ausschließlich „non-food items“ zum Verkauf gelangen.

8.4.3.2 Die Entwicklung eines profitablen Dienstleistungsbereiches

Die Entwicklung des Dienstleistungsbereiches wurde vor allem über das große Angebot an Finanzdienstleistungen gefördert, wobei der Kunde es schätzte, seine Finanzgeschäfte im gleichen Bereich zu erledigen wie den Einkauf und das auch zu Zeiten, wo die Banken bereits geschlossen hatten. 1997 wurde Tesco Personal Finance als 50/50 Joint Venture mit der Royal Bank of Scotland gegründet. Im Juli 2008 hat Tesco 100% von Tesco Personal Finance für 950 Millionen Pfund erworben. Die angebotenen Finanzdienstleistungen erstrecken sich auf Kreditbereitstellungen, Kreditkarten, Hypotheken, Spareinlagen und Devisengeschäfte und ein breit gefächertes Versicherungsgeschäft mit Auto-, Lebens-, Reise-, Tier- und Haushaltsversicherungen. Diese Dienstleistungen werden in den Tesco Geschäften und im Internet beworben und vertrieben. Der Schritt in den Finanzdienstleistungsbereich stellt einen wichtigen Abschnitt in der Diversifikationsstrategie der Unternehmung dar und ermöglicht neben dem Leveraging des etablierten Markennamens auch Wachstumsmöglichkeiten ausserhalb des angestammten

⁶⁰⁷ Tesco Plc. Earnings Conference Call and Presentation (2007)

⁶⁰⁸ Siehe 8.4.1.1

Lebensmitteleinzelhandelsbereiches. Im Geschäftsjahr 2007 wurde in diesem Bereich ein Gesamtgewinn von £130 Millionen erwirtschaftet.

Neben den Finanzdienstleistungen, stellt auch die Telekommunikationssparte einen wichtigen Aspekt der Diversifikationsstrategie dar. Die Telekommunikationssparte von Tesco wurde in Form von Kooperationen mit bestehenden Telekommunikationsunternehmen begründet, wobei deren Infrastruktur und Telekom-Know-How mit den Vertriebskanälen und der Marketingexpertise von Tesco gekoppelt wurde. So werden seit 2003 Festnetzdienste (Tesco Home Phone) in Kooperation mit Cable&Wireless und eine eigene Mobiltelefongesellschaft (Tesco Mobile) als Joint Venture mit Telekomunternehmen O2 angeboten. Auch umfasst das Portfolio das 2004 gegründete Breitband-Internet-Provider-Service (Tesc Broadband), welches über Leitungen der BT abgewickelt wird und seit 2006 VoIP (Voice over Internet Protocol) Services in Zusammenarbeit mit Freshtel aus Australien anbietet. Ebenso wurde ein Music-Download-Service im Herbst des Jahres 2004 gegründet, das sich sehr schnell zu einem großen Erfolg entwickelte. Ende 2004 zählte Tesco 500.000 Kunden im Telekommunikationsbereich – eine Zahl die Innerhalb von zwei Jahren mehr als verdreifacht wurde.

Ab 1990 begann Tesco mit den Online Verkauf von Lebensmitteln und Non-Food Items. Das Online-Angebot sollte zu einem generellen Portal für das Warenangebot von Tesco werden und Tesco mit rund 120.000 Bestellungen pro Woche mit einem durchschnittlichen Bestellwert von 90 Pfund pro Einkauf und einem Jahresumsatz von 700 Millionen Pfund zum größten Online-Lebensmittelanbieter weltweit machen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die strategische Unternehmensführung Tescos sich der Grundlagen und Instrumente des marktbasierenden Strategieansatzes (Non-Food Bereich, Internationalisierungsstrategie) ebenso wie der Grundlagen und Instrumente des ressourcen- bzw. fähigkeitenbasierenden (Kernkompetenz UK, Dienstleistungsbereich wie z.B. Tesco Private Finance und tesco.com) Strategieansatzes bedient, um zur erfolgreichen Gestaltung und Entwicklung der Unternehmung beizutragen.

8.5 Die Stakeholderorientierung der Unternehmung Tesco

„Engaging with the different groups that influence or are affected by our business is fundamental to our values. Understanding our stakeholders' needs and concerns also helps identify the relevant CR issues and enables us to plan our CR programme accordingly.

We have a wide range of stakeholders with many different needs and expectations, and these sometimes conflict. We can't be all things to all people, but we can assure all stakeholders that we have listened to them and taken their views into account when balancing different considerations“⁶⁰⁹

8.5.1 Exkurs: Das Steering Wheel als Führungs- und Kontrollinstrument⁶¹⁰ der Unternehmung Tesco

Das Balanced Scorecard Konzept, eingeführt um kapitalorientierte Unternehmen in zielorientierte Unternehmen umzupolen, wurde von Leahy übernommen, den Bedürfnissen von Tesco angepasst und „the steering wheel“ genannt – „I have paid Robert Kaplan the only compliment he is interested in: putting his teaching into practice“⁶¹¹.

Leahy formulierte die Zielsetzung für dieses Steuerungsinstrument wie folgt: „If we are to meet our objectives, the Tesco team needs to work together. Because we need to focus on every aspect of what Tesco does, we use a management tool we call the Steering Wheel to bring together our work in all areas and measure our performance. It helps us manage Tesco in a balanced way, by covering everything we do, and allows us to plan for the future by setting targets for years to come. The Steering Wheel literally guides us through our daily running of the company, while allowing us to change to meet customers' demands.“⁶¹²

So sollte das Steering Wheel ein Steuerungsinstrument sein, das die Zielsetzungen für das Unternehmen vorgibt, aber trotzdem Spielraum für Veränderungen und Anpassungen, die sich aus den Kundenwünschen ergeben, lässt.

Ziel dieses Systems ist es, den Angestellten die Möglichkeit zu geben, sich unmittelbar auf die Ziele des Unternehmens Tesco zu konzentrieren, das dadurch wiederum sowohl längerfristig besser planen kann als auch die Tagesaktivitäten besser und strukturierter

⁶⁰⁹ <http://www.tescoreports.com/crreview08/managecr-stakeholders.html> 02/09(2008)

⁶¹⁰ Vgl. Indu (2006), S. 5ff

⁶¹¹ www.timesonline.co.uk, 18/10/2004

⁶¹² www.tesco.com 24/04/2006

vorgeben kann. Jede Filiale hat ihr eigenes Steering Wheel, das die Beurteilung der Mitarbeiter auf jeder Ebene ermöglicht und mittels festgelegter Farbcodierungen anzeigt, ob die Zielsetzungen erreicht wurden oder nicht. Auf die genaue Struktur und Funktionsweise dieses Systems soll in weiterer Folge noch ein wenig detaillierter eingegangen werden.

Das Steering Wheel besteht wie das Konzept der Balanced Scorecard aus vier Quadranten - Operations, People, Customers und Finance - den Kernpunkt dieser vier bilden die Firmenmaximen „No one tries harder for the customer“ und „Treat people how we like to be treated“.

Jeder Quadrant hat seine Leitlinie, der Kundenquadrant basiert auf „delivering every little help for the customer“, der Mitarbeiterquadrant auf „delivering every little help for our people“, das Ziel des Operationsquadranten ist „better simpler cheaper - how we'll free up time and resources for customers and people“ und schließlich ist die Leitlinie des Finanzeckpfeilers jene, dass dieser Pfeiler Resultate liefern wird, wenn die anderen Eckpfeiler ihre Vorgaben erfüllen.

Innerhalb der Quadranten sind die Ziele des jeweiligen Bereichs aufgelistet:

- *Customer*
 - Customer Earn lifetime loyalty
 - The aisles are clear
 - I can get what I want
 - The prices are good
 - I don't want to queue
 - The staff are great
- *Operations*
 - Shopping is better for customers
 - Work is simpler for staff
 - The way we operate is cheaper for Tesco
 - The way we operate is responsible
- *People*
 - We trust and respect each other
 - My manager supports me to do a good job
 - My job is interesting
 - I have the opportunity to get on

- *Finance*
 - Grow sales
 - Maximize profits
 - Manage our investment
- *Community*
 - Be responsible, fair and honest
 - Be a good neighbour

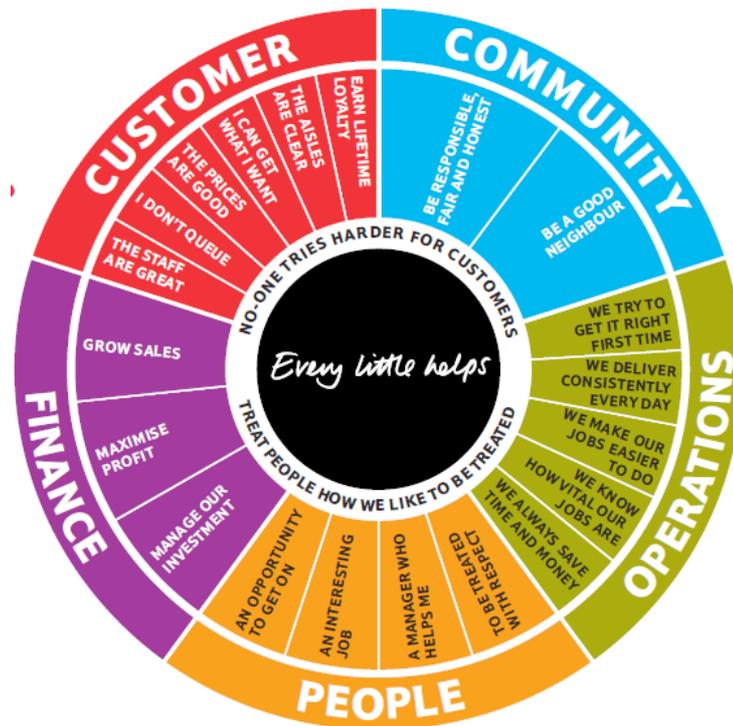


Abb. 114 Tesco Steering Wheel (Quelle: Tesco Annual Review 2008)

So genannte Key Performance Indicators kurz KPI dienen der Kontrolle dieser Ziele. Dadurch wird es ermöglicht, anspruchsvolle Ziele systematisch zu erreichen. Das Steering Wheel ist an die Zielsetzungen jedes einzelnen Angestellten angebunden, sodass jeder daran arbeiten kann, die Ziele Tescos zu erreichen, die wiederum im Zentrum des Steering Wheels stehen. Dieses Messinstrument ermöglicht es genau die Arbeitsziele jedes Angestellten sowie der Führungsebene – im Zentrum liegt das corporate steering wheel - festzulegen und abzustimmen und verdeutlicht jedem, für welche Ziele Tesco arbeitet.

So können effektiv die Strategien, Wege und Ziele festgelegt und allen Ebenen mitgeteilt werden. Jede Tesco Geschäftsstelle verfügt über ein eigenes spezifisch angepasstes Steering Wheel, wobei die KPI evaluiert und in Vierteljahresberichten festgehalten werden, die wiederum vom Vorstand ausgewertet werden, um festzustellen, ob die festgesetzten Unternehmensziele erreicht werden. Mit Jahresabschluss werden die KPI überprüft und gegebenenfalls reevaluiert, falls die gesetzten Ziele verfehlt worden sind.

8.5.2 Focus on shareholders

Die Priorisierung innerhalb der Unternehmung Tesco kann anhand einiger Beispiele deutlich gemacht werden. So findet man im Annual Report 2008 auf 112 Seiten den Begriff Shareholder gezählte 22 Mal, wobei sich diese Verwendungen ausschließlich auf die Corporate Governance Strukturen⁶¹³ und die Remuneration des Board of Directors⁶¹⁴ bezieht. Im Report of Directors – Business Review hingegen wird der Begriff kein einziges Mal erwähnt. Ähnlich verhält es sich mit der Annual Review 2008 wo man den Begriff 10 Mal auf 40 Seiten finden kann. Hier liegt das Hauptaugenmerk auf der Shareholderstruktur (siehe Abbildung 115) der Informationspolitik gegenüber diesen Shareholdern⁶¹⁵.

Analysis by type of shareholder	Number of holdings	%	Number of ordinary shares held at 23 February 2008	%
Employees	48,566	17.65	121,799,358	1.55
Other individuals	205,345	74.64	425,677,705	5.41
Corporate institutions	21,205	7.71	7,316,021,720	93.04
	275,116	100.00	7,863,498,783	100.00
Analysis by size of shareholding				
1 – 1,000	173,203	62.96	44,680,090	0.57
1,001 – 10,000	88,440	32.14	279,145,981	3.55
10,001 – 100,000	11,771	4.28	271,608,124	3.45
100,001 – 1,000,000	1,108	0.40	363,248,323	4.62
above 1,000,000	594	0.22	6,904,816,265	87.81
	275,116	100.00	7,863,498,783	100.00

Abb. 115 Tesco Shareholder Profil (Quelle: Tesco Annual Review 2008)

Es wird an dieser Stelle auch auf die historische Entwicklung und den aktuellen Stand des sogenannten Total Shareholder Returns (TSR) hingewiesen. Im Vergleich mit dem FTSE 100 Index haben Tesco Shareholder um ca. 50% mehr TSR erhalten, als der

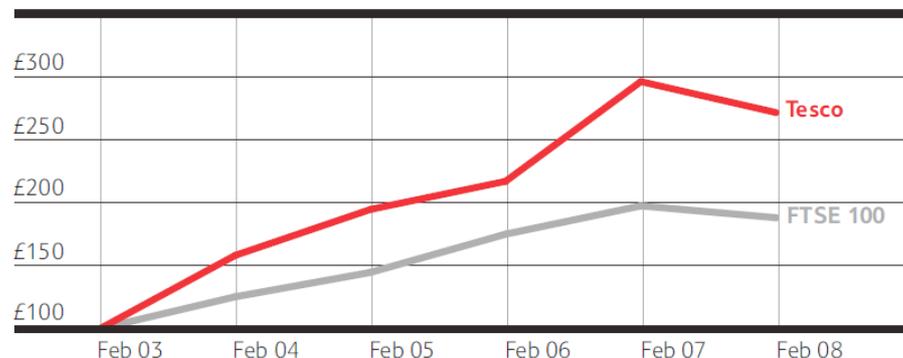
⁶¹³ Annual Report 2008, S. 20ff

⁶¹⁴ Annual Report 2008, S. 26ff

⁶¹⁵ Annual Review 2008, S. 36

Aktienindex, der die 100 wichtigsten Aktien umfasst, die an der Börse in London gehandelt werden.

Total shareholder return



Total shareholder return (TSR) 1 March 2003 to 28 February 2008

TSR is the notional return from a share or index based on share price movements and declared dividends.

Abb. 116 Tesco Total Shareholder Return Entwicklung
(Quelle: Tesco Annual Report 2008)

Im Geschäftsjahr 2008 belief sich dieser Total Shareholder Return auf 20,8% bei einer Dividende von 10,9 Pence pro Aktie, was einem Dividenwachstum von knapp 14% entspricht.

	2008	2007
Total shareholder return	22.8%	36.0%
Total shareholder return is the notional return from a share and is measured as the percentage change in the share price, plus the dividend paid. This is measured over the last five years.		
Full year dividend per share	10.90p	9.64p
The growth of the dividend per share from one period to the next is important to shareholders since this represents their actual cash return, and is usually paid twice a year.		

Abb. 117 Tesco Total Shareholder Return 2008 in % und Dividende
(Quelle: Tesco Annual Review 2008)

Der Aktienkurs von Tesco PLC hat im Beobachtungszeitraum 2004-2008 um ca. 90% zugelegt, wohingegen die Konkurrenzunternehmen in diesem Zeitraum keinerlei Steigerung des Aktienkurses vorweisen können (siehe Abbildung 118).



Abb. 118 Tesco Aktienkursentwicklung 2004-2008 im Branchen Vergleich
(Quelle: Tesco Investor Center 2008)

Wie konnte eine solche massive Schaffung von Shareholder Value und Return erreicht werden? Der Blick auf die Werte⁶¹⁶ und Strategie⁶¹⁷ der Unternehmung⁶¹⁸ gibt keinen Hinweis auf eine besondere Ausrichtung der Unternehmung auf Shareholderinteressen und die Begriffe Shareholder oder Shareholder Value kommen darin nicht einmal vor. Im Steering Wheel, dem Kontroll- und Steuerungsinstrument von Tesco⁶¹⁹, finden sich hingegen Aspekte wie “manage our investments” und “maximize profit” als Shareholderorientierte Meß- und Steuerungsgrößen. Diese Unternehmenspraxis verdeutlicht und belegt die, von der Arbeit aufgestellte These, dass *dem Shareholder-Value-Modell zugrunde liegende Unternehmens- bzw. Managementverständnis, die ausschließliche Konzentration auf quantitative Messgrößen, die Kurzfristorientierung der Unternehmensführung und die monistischen Zielorientierung, kein geeignetes normatives Managementkonzept und auch kein geeignetes Instrument zur strategischen Unternehmensführung darstellt*. Ausgewählte Ermittlungsverfahren und Kennzahlen der Shareholder Value Konzeption haben hingegen im Zusammenspiel mit anderen qualitativen und quantitativen Messgrößen in der strategischen und operativen Steuerung der Unternehmung ihren sinnvollen Platz.

⁶¹⁶ Siehe 8.3

⁶¹⁷ Siehe 8.4

⁶¹⁸ Vgl. dazu auch www.tescopl.com

⁶¹⁹ Siehe 8.5.1

Der Stakeholder-Value-Ansatz hingegen, mit seinem inhärenten Zielpluralismus und seiner Grundprämisse der Nutzenoptimierung aller Anspruchsgruppen der Unternehmung stellt, wie in weiterer Folge am Beispiel der Modellunternehmung Tesco aufgezeigt wird, ein normatives Rahmengerüst zur Ausgestaltung des strategischen Unternehmensführungsprozesses und zur Sicherung der Entwicklungsfähigkeit und der sinnvollen Überlebensfähigkeit der Unternehmung dar.

8.5.3 Focus on customers (“Listen to the customer“)

In seiner April Ausgabe 2001 formulierte “The Economist” in seinem Artikel “Tesco piles up profits” Tescos Erfolgstrategie wie folgt “Irritating though it is to its detractors, Tesco’s success comes from consistently good management and close attention to what customers want”⁶²⁰.

Leahy, nach dem zentralen Erfolgskonzept von Tesco gefragt, nennt immer das “dem Kunden Zuhören“: “People often ask me what is the secret to our success. Well I’ll tell you: we listen carefully to the customers and try to give them what they want”⁶²¹.

So verbringt Leahy selbst zwei Tage der Woche in den Geschäften in direktem Kundenkontakt und auch die Führungskräfte verbringen zumindest eine Woche pro Jahr in den Filialen und verrichten alle Arbeiten des Verkaufspersonals in direktem Kontakt zum Kunden.

Jährlich werden an die 20.000 Kundeninterviews geführt und die eingehenden Anrufe der Call Center und Kundenzentralen werden direkt strategisch umgesetzt, um Verbesserungen für den Kunden zu erreichen.

So ist es auch nicht erstaunlich, dass ein Großteil der Neuerungen - die Basis für den Erfolg des Unternehmens - aus dem Feedback der Kunden herausentwickelt wurden. Die 1993 eingeführte preiswerte Eigenmarke mit Basisprodukten „Value Line“, die entgegen der Meinung vieler Analysten zu keinem Image Verlust Tescos führte, sei hier ebenso erwähnt wie die „One in Front“ Strategie mit der Eröffnung einer weiteren Kasse sobald sich eine Schlange mit mehr als einem Kunden entwickelte. Obwohl letztere erhöhte Personalkosten bedeutet, brachte sie doch einen erheblichen Kundenzuwachs.

Nicht minder bedeutend, wie bereits erwähnt die Einführung des Kundenloyalitätsschemas - der Tesco Clubcard -, die wichtige Kundendaten lieferte und

⁶²⁰ The Economist (2001), S.21

⁶²¹ www.newstelegraph.co.uk, 02/01/2005

genaue Auskünfte über das Einkaufsverhalten der Kunden brachte, was wiederum zu einer Optimierung des Warenangebots und somit zu Umsatzsteigerungen führte.

Des Weiteren wurde 1998 die „Every Customer Offered Help“ Initiative eingeführt, die jeden einzelnen Angestellten darin schulte, genauestens auf die Kundenwünsche einzugehen und den Filialleitern die Verantwortung übertrug, den Erfolg dieser Strategie zu garantieren. So wurde auf besondere Freundlichkeit den Kunden gegenüber genauso Wert gelegt wie auf die strikte Beachtung der Kundenwünsche.

In 2003 wurde die „Me Time“ Initiative implementiert, welche sich besonders der weiblichen Kundschaft annahm. Weiblichen Klubkartenmitgliedern wurde die Möglichkeit gegeben ihre gesammelten Bonuspunkte in verschiedenen, nicht Tesco eigenen Einrichtungen wie Fitnesscentern, Wellnesseinrichtungen oder Schönheitssalons auszugeben bzw. in den Genuss von Rabatten bei Designerkleidung zu kommen.

8.5.4 Focus on employees (“Encouraging responsibility”)

Nachdem in den 80er Jahren hauptsächlich shareholderorientierte Strategien Tescos Unternehmensführung prägten, war das Arbeitsklima von einer grundlegenden Angsteinstellung dominiert. Die Angestellten lebten in Angst vor ihren Vorgesetzten und waren schlecht bezahlt. Die Kündigungsrate war unverhältnismäßig hoch, ebenso wie die Kosten für die Schulungen ständig neuer Mitarbeiter, die sich jährlich auf rund 30 Millionen Pfund beliefen.

Erst unter Leahy wurden die Angestellten zu einem wesentlichen Baustein der Tesco Philosophie. In den Angestellten erkannte er den Schlüssel zum Erfolg und es war daher von größter Wichtigkeit, die Angestellten dazu zu ermutigen, an die Firmenphilosophie zu glauben und diese auch umzusetzen. Jeder Angestellte sollte sich über das Unternehmensziel im Klaren sein und hart dafür arbeiten, dieses auch zu erreichen. Allen Angestellten wurde Verantwortung übertragen und jedem wurden genaue quantitativ bestimmbare und relevante Zielsetzungen zugeordnet, wobei darauf geachtet wurde, dass den Angestellten auch ausreichend Anreize mitgeliefert wurden, um sie dazu zu bringen, diese Ziele auch zu erreichen. Tesco’s Way, wie dieser neue Zugang genannt wurde, wurde im gesamten Unternehmen praktiziert.

Tesco's HR Policy besagt, dass „Our staff are our best asset and we depend on the skills and commitment of our people. Tesco aims to be a good employer, attracting and retaining the best staff and making Tesco a rewarding place to work.“⁶²²

Leahy erkannte schon früh, dass die eigenen Angestellten die Basis des Unternehmens bildeten und nur zufriedene Angestellte einen langfristigen Unternehmenserfolg garantieren konnten: „If staff recognizes we are doing our best for them, then they will do their best for us“⁶²³.

Ausgehend von den vier Grundanforderungen, die die Angestellten an das Unternehmen stellen:

- ein interessanter Job,
- Respekt von anderen Mitarbeitern und Kunden
- die Möglichkeit zu wachsen und sich weiterzuentwickeln
- und einen sympathischen, fähigen Vorgesetzten –

sollte ein rundum zufriedenstellendes Arbeitsklima geschaffen werden und eine einheitliche Dienstleistungsqualität in allen Geschäftsstellen weltweit erreicht werden.

Obwohl Tesco durch die Erschließung internationaler Märkte zu einem multikulturellen und multilingualen Unternehmen geworden war, sollte ein globaler „spirit of enterprise“ garantiert werden.

Es wurde ein spezielles internes Kommunikationsprogramm entworfen, um die Ziele des Unternehmens den Angestellten näher zu bringen. Leahy traf sich regelmäßig mit seinen Angestellten und gab ihnen die Möglichkeit, eigene Vorstellungen einzubringen, für was ihrer Meinung nach Tesco stehen sollte. Ihre Vorstellungen wurden ein Teil der Kernwerte Tescos. Das Steering Wheel wurde dabei eingesetzt, um die Corporate Culture zu prägen und die Entlohnungs- und Einstellungsmethoden Tescos festzulegen.

Spezielle Mitarbeiter Focus Groups konzentrierten sich darauf, Methoden herauszufinden, die alleinig der Mitarbeitermotivation dienten. Spezielle Bonusprogramme wurden ausgearbeitet, Mitarbeiterforen gegründet und in zweiwöchigen Abständen fanden Mitarbeitertreffen statt. Spezielle Programme wie das „Ideas Capture Programm“ riefen Mitarbeiter dazu auf, ihre eigenen Ideen einzubringen.

Die Philosophie „Select and Retain the best“ wurde eingeführt - alle Mitarbeiter wurden Schulungen unterzogen und in speziellen „Talent Spotting“ Aktionen hatte jeder Mitarbeiter ein Gespräch mit seinem Vorgesetzten, um seine individuellen Talente zu

⁶²² Vgl. www.tesco.com 24/04/2006

⁶²³ Personnel Today (2004), 26/10/2004

entdecken und dann auch der Firmenphilosophie entsprechend zu fördern. Alle Mitarbeiter wurden in einem „Talentpool“ zusammengefasst und dann ihren Begabungen entsprechend eingesetzt.

Ein flexibles Arbeitszeitschema wurde ausgearbeitet und ein Großteil der Angestellten arbeitet in Teilzeit. Den Angestellten wurde es freigestellt, bei Bedarf Arbeitszeiten zu tauschen und den Studenten wurde es ermöglicht, in den Ferien in jenen Betrieben zu arbeiten, die in der Nähe ihres Zuhauses lagen.

Ziel ist es bis heute, die Angestellten zu motivieren, sei es durch die Möglichkeiten Karriere zu machen, die Firmenphilosophie mitzubestimmen oder das Gefühl einer zusammenhaltenden Gemeinschaft.

Tatsächlich sahen sich die Angestellten bald als Teil der großen Tesco Familie. Die Arbeitsatmosphäre war bewusst informell und freundlich und Spaß wurde als wichtiger Motivationsfaktor gesehen, außerbetriebliche Zusammenkünfte wurden bewusst gefördert.

Die Mitarbeiter konnten jederzeit in direkten, gleichberechtigten Kontakt mit Vorgesetzten treten - wobei alle Mitarbeiter ungeachtet ihres Ranges mit dem Vornamen angesprochen wurden - und sahen sich durch die Möglichkeit, durch eigene Anstrengung Karriere zu machen, zusätzlich motiviert.

Ein wichtiger Motivationsfaktor war die Tatsache, dass jeder Mitarbeiter in seinem Bereich selbst Entscheidungen treffen konnte, z.B. stand es jedem Mitarbeiter frei, den Zeitpunkt seiner Pausen selbst zu bestimmen oder die Ordnung der, von ihnen betreuten Regale selbst festzulegen. Dazu gehörte auch die konsequente Bekämpfung von Bürokratie, die Angestellten sollten, so Leahy, nicht durch unnötige Vorschriften an der effektiven Kommunikation mit dem Kunden gehindert werden: „We haven't done it by trying to control everything from the centre. We haven't done it by endless targets, blueprints and directives. And we haven't done it by setting up lots of committees and bureaucracy. We've done it by trying to remain true to the spirit of the market stall.“⁶²⁴

Ständige Weiterbildung der Manager, Führungskräfte sowie der gesamten Belegschaft sollten höchstmögliches Know-how garantieren, wobei jeder Angestellte in einem weitgehend dezentralisierten Unternehmen soviel wie möglich an Verantwortung tragen sollte – „Just imagine what would happen if our stores in China had to ask my permission to stock a line. While some committee was deliberating, our competitors would have gone ahead anyway and scooped up all the business.“⁶²⁵

⁶²⁴ www.ceo-journal.com, 23/4/2006

⁶²⁵ ebenda

Die Manager mussten die Vision Tescos teilen, denn nur dann konnten sie sie weitergeben. Unablässig für einen Erfolg waren kommunikative, präzise und zugängliche Manager, die für etwaige auftretende Probleme Lösungen parat hatten. Das sichere Auftreten des Managements gab den Angestellten Sicherheit und es war ihnen freigestellt, selbstständig Entscheidungen zu treffen, was wiederum das Selbstvertrauen und die Motivation stärkte. Lob für gute Arbeit wurde zu einem festen Teil der Firmenphilosophie.

Die Arbeitsleistung des Managements wurde regelmäßig durch Leistungsevaluierung und Angestellten-Umfragen bewertet. Die Vorgesetzten wurden anhand der Kriterien des Steering Wheels bewertet und bei schlechten Resultaten wurden sofort Kurskorrekturen vorgenommen. Vor allem der Umgang der Manager mit ihren Angestellten wurde besonders beachtet, ein Manager hatte präsent und zugänglich zu sein, selbst Senior Level Manager sind bis heute in den Gängen der verschiedenen Geschäftstellen regelmäßig zu sehen.

Nach einem Jahr erhält jeder Tesco Angestellter eine so genannte „Privilege Card“, die ihm einen Einkaufsrabatt von 10 % bei allen Tesco Produkten sichert, sowie Preisersparnisse in verschiedensten Einrichtungen, wie Sportzentren, Gutscheine für Kinderbetreuungseinrichtungen usw. Darüber hinaus bietet das Unternehmen spezielle Mitarbeiterförderungsprogramme im Rahmen des „Save as you Earn“ Programms an. Die Mitarbeiter haben die Möglichkeit, Teile ihrer Gehälter anzusparen, um diese anschließend in den Erwerb von Tesco Aktien zu Vorzugspreisen zu investieren, wobei den Angestellten der Verkauf der Aktien auf dem freien Markt erlaubt ist.

Tesco ist es gelungen, bei seinen Angestellten einen hohen Grad der Motivation zu erreichen, was sich in der Produktivität und der Qualität der gelieferten Arbeit widerspiegelt. Die Kündigungsrate ist drastisch zurückgegangen und liegt mit 20% deutlich unter dem Branchendurchschnitt von 35%.

8.5.5 Tescos corporate social responsibility

„Our core values ‚no one tries harder for our customers‘ and ‚treat people how we like to be treated‘ characterize our approach to corporate responsibility. We can achieve most when we work together on practical things that can make a difference. ‚Every little helps‘ can become a great deal when everyone pulls together in the same direction“⁶²⁶.

⁶²⁶ Tesco Corporate Responsibility Review 2005, S.1

Corporate Social Responsibility hat einen großen Stellenwert in der Unternehmensführung Tescos und die Einhaltung der Unternehmensstandards soll durch die Integration dieses wichtigen Bereichs in das Steuerungs- und Kontrollinstrument des Unternehmens – dem Steering Wheel – gesichert werden. Ein spezielles Corporate Responsibility Committee sorgt dafür, dass soziale, ethische und ökologische Richtlinien ständig verbessert und befolgt werden.

Tescos Unternehmenspraxis im Bereich Corporate Social Responsibility lässt sich in vier Hauptbereiche gliedern: Listening and Engaging, Economic Contribution, Supporting the Community und Protecting the Environment.

8.5.5.1 Listening and Engaging

“The success of our business depends on listening to people and responding to what they tell us. Over the past year we have tried harder than ever to listen and respond not only to customers but to a wider range of stakeholders – staff, suppliers, investors, and non-governmental organisations.”⁶²⁷

Das Unternehmen hat es sich zum Ziel gesetzt, über Instrumente wie „Customer Question Time“, in dem die Wahrnehmung der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens mit den Kunden des Unternehmens analysiert wird, die „Viewpoint Staff Survey“, in dem den Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben wird Feedback zur Unternehmensführung zu geben, die „Supplier Viewpoint Survey“, in der Verbesserungen der Zusammenarbeit mit den Lieferanten Tescos thematisiert wird und über institutionalisierte Gesprächsrunden mit NGO's , konkrete Verbesserungen für die Unternehmenspraxis zu entwickeln. Initiativen wie der vermehrte Einsatz wiederverwendbarer Einkaufsstäten, eine Ausweitung des Fair Trade Handels und die verbesserte Information über gesunde Ernährung sind nur einige der Beispiele für die Zusammenarbeit Tescos mit seinen Stakeholdern.

⁶²⁷ Tesco Corporate Responsibility Review 2005, S.11

Stakeholder group	Interests and expectations of Tesco	Interaction with Tesco in 2007
Customers	Good shopping trip. Good neighbour. Operate fairly and honestly. Provide a choice of products, including sustainable, healthy and affordable options.	Store operations. Marketing campaigns. New product development. Clubcard. Price promotions. Clubs and initiatives. Customer Question Time.
Employees	Fair terms and conditions. Interesting job. Manager who helps me. To be treated with respect. Opportunities to get on. Safe and healthy workplace.	Daily work. Staff Question Time. Staff forums. Annual Viewpoint survey. Regular Pulse surveys.
Communities	Good neighbour. More employment. Community regeneration. Support for local causes and initiatives.	Community initiatives. Public consultations and exhibitions. Leaflets. Focus groups. Consumer panels. Work with community groups including charities.
Suppliers	To be treated fairly and honestly. Long-term relationships, opportunities for growth and shared customer insight.	Direct commercial relationships with suppliers, processors and manufacturers. Viewpoint survey. Meetings, training sessions and conferences. Industry events.
Investors	Effective communication of strategy and performance. Good corporate governance and risk/opportunity management. Competitive returns and dividends.	Annual Report and general meeting. Investor updates. Investor relations website. Meetings with investor relations team.
Governments and regulators	Legal compliance. Stable, family-friendly job opportunities. Good quality training. Timely payment of all taxes.	Tax systems. Planning processes. Consultation on new regulation. Public policy engagement.
Non-governmental organisations	Leadership approach to CR issues. Clear policies and principles. Credible, transparent communication.	Meetings and presentations. Partnerships and membership of organisations. Campaigns.

Abb. 119 Tesco Stakeholder Analyse und Programme
(Quelle: Tesco CR Report 2008)

8.5.5.2 Economic Contribution

“Tesco makes a significant contribution to economic activity wherever we operate. Every week our 366,000 staff serve around 30 million customers in 13 countries. We have a track record of providing value for customers, creating jobs and training, providing opportunities for suppliers, and regenerating deprived areas. Last year we paid our workforce £3,534 million, re-invested £779 million back into the business and returned

£587 million to our shareholders. Our success delivered a Tesco group turnover of £33,974 million with profits of £2,029 million.”⁶²⁸

Das Unternehmen leistet über verschiedenste Wege seinen Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung in den Ländern in denen es tätig ist. So ist Tesco einerseits der größte private Arbeitgeber Großbritanniens (über das bereits erwähnte Mitarbeiterbeteiligungsschema wurden im Jahr 2005 Aktien im Wert von 63 Millionen Pfund an Mitarbeiter ausgegeben) und andererseits auch als Marktführer im Lebensmitteleinzelhandel in der Lage, aufgrund seines preisaggressiven Marktauftritts (alleine in Großbritannien wurden die Preise um einen Gesamtwert von 230 Millionen Pfund gesenkt), aufgrund seines Bekenntnisses zu hohen Qualitätsstandards und seines großen Produktsortiments Wert für seine Kunden und damit für die Gesamtwirtschaft zu schaffen.

Auch hat sich das Unternehmen in den letzten Jahren in dem Projekt „Regeneration Partnerships“ engagiert, welches gemeinsam mit kommunalen Agenturen die Wiederbelebung heruntergekommener Viertel und die Reintegration Arbeitsuchender aus diesen Gegenden in den Arbeitsprozess zum Ziel hat.

Auch in der Zusammenarbeit mit seinen Lieferanten versucht das Unternehmen, einen größtmöglichen Beitrag zur positiven gesellschaftlichen Entwicklung zu leisten. Als Gründungsmitglied der Ethical Trading Initiative (ETI) verpflichtet Tesco seine Lieferanten zur Einhaltung der folgenden Standards des so genannten ETI Base Codes:

- employment is freely chosen
- freedom of association and the right to collective bargaining are respected
- working conditions are safe and hygienic
- child labour shall not be used
- living wages are paid
- working hours are not excessive
- no discrimination is practised
- regular employment is provided;
- no harsh or inhumane treatment is allowed⁶²⁹

Die Entwicklung des so genannten SEDEX Systems (Supplier Ethical Data Exchange) geht auf die Initiative des Unternehmens zurück. Hier soll ein web-basierendes System als Informationsdrehscheibe und Informationsaustauschbörse für Unternehmen über

⁶²⁸ Tesco Corporate Responsibility Review 2005, S.17f

⁶²⁹ www.ethicaltrade.org, 24/04/2006

die ethischen Standards aktueller und potentieller Zulieferfirmen dienen. Auch werden bei Tesco alle Einkäufer des Unternehmens in ethischem Beschaffungswesen und die Zulieferer in speziellen Ethical Trading Policy Workshops geschult.

Das Unternehmen hat des Weiteren ein Managementsystem entwickelt, nach dem es die Arbeits- und Produktionsstandards seiner Zulieferer anhand der folgenden Kriterien in Risikogruppen einteilt⁶³⁰:

- the risk inherent in the country where the supplier is located, using a country risk matrix provided by an independent ethical consultancy;
- the risk inherent in the industry and employment types, e.g. use of seasonal workers, homeworkers and subcontractors;
- our own knowledge of the risks posed by the site and supplier, e.g. the types of raw materials, the role of secondary sites, and any previous record.

Aufgrund dieser Risikoeinstufung ergeben sich folgende Abläufe⁶³¹:

- we carry out annual reviews of the Sedex self assessment forms of our high-risk suppliers, and require them to have a 2-3 day ethical assessment by a third party every year. This year we reached our target of assessing 100% of our high-risk suppliers
- we carry out annual reviews of the Sedex self assessment forms of our medium-risk suppliers, and require them to have a 1-2 day ethical assessment by a third party assessor at least every two years
- we carry out annual reviews of the Sedex self assessment forms of our low-risk suppliers.

8.5.5.3 Supporting the Community

“One of our most important values is to treat people how we like to be treated. We try to achieve this by being a good employer and by playing our part in local communities.”⁶³²

Tesco ist Mitglied des BITC (Business in the Community) Percent Club, welchem jene Unternehmen Großbritanniens angehören, die mehr als 1% ihres Vorsteuergewinns spenden – im Jahr 2005 spendete Tesco 1,1%. Auch wählt das Unternehmen jedes Jahr eine Charity aus, welche es speziell unterstützt – im Jahr 2005 war dies „Age Concern“ eine Organisation, die sich dem Kampf gegen Vereinsamung und Verarmung im Alter

⁶³⁰ Tesco Corporate Responsibility Review 2005, S.24

⁶³¹ ebenda

⁶³² Tesco Corporate Responsibility Review 2005, S.28

verschrieben hat. Seit 2001 unterstützt Tesco das Projekt Race for Life, der Krebshilfe Großbritanniens als Hauptsponsor und wurde für dieses Engagement als „the top corporate fundraisers through Cause Related Marketing von Business in the Community ausgezeichnet.

Auch hat sich das Unternehmen dem „Computer for schools“ Programm verschrieben, welches 10 Wochen lang Kunden für jede 10 Pfund, die sie ausgeben eine Gutscheinmarke für Computerhard- und -software für Schulen ihrer Wahl zur Verfügung stellen, und wurde dafür von Business in the Community mehrfach als Gewinner des „Cause Related Marketing Award for Excellence“ and als „Example of Best Practice“⁶³³ ausgezeichnet.

Das zweite Standbein dieses Bereichs der Corporate Responsibility des Unternehmens stellt der Bereich Mitarbeiter dar, wo neben Initiativen wie „Diversity“ – die geschlechts-, alters- und herkunftsspezifische Vielschichtigkeit im Unternehmen fördert, unter anderem das „Privilege Card“ Schema, durch das Mitarbeiter 10% Rabatt auf all ihre Einkäufe bei Tesco erhalten und das „Shares in Success“ Programm, durch welches Mitarbeiter einen 3,6 % Bonus in Form von Aktien des Unternehmens erhalten, enthalten sind.

8.5.5.4 Protecting the Environment

“We believe in sustainable growth – it is responsible, it is what our customers want and it makes sound business sense. If we take decisions that are unsustainable, we may harm the world we all live in. Similarly, if we fail to minimise our environmental impacts, we will be inefficient and increase our costs.”⁶³⁴

⁶³³ www.bitc.org.uk, 24/04/2006

⁶³⁴ Tesco Corporate Responsibility Review 2005, S.42

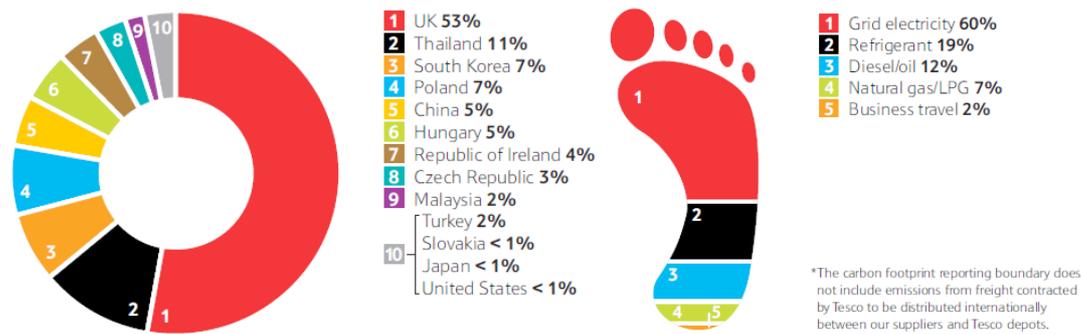


Abb. 120 Tesco CO2 Emissionen nach Land und Quelle
(Quelle: Tesco CR Report 2008)

Im Bereich des Umweltschutzes kann unter anderem die Initiative zur Erhöhung der Energieeffizienz hervorgehoben werden, durch welche innerhalb von 4 Jahren der Kilowattstundenverbrauch pro Quadratmeter Verkaufsfläche um rund 40% gesenkt werden konnte. Auch in den Bereichen erneuerbare Energie, Kühltechnik, Wasserverbrauch und Emissionsreduktion sind durchaus achtbare Erfolge aufzuweisen.

Des Weiteren ist es Tesco gelungen das Umweltbewusstsein seiner Kunden zu stärken, sodass im Jahr 2005 13% aller gesammelten recyclingfähigen Altstoffe in Großbritannien in Sammelstellen des Unternehmens zu verzeichnen waren.

Schlussendlich seien noch auf Initiativen wie der Ausschluss von Produkten die unter Verwendung von Tierversuchen entstanden sind und der Verzicht auf gentechnisch veränderte Produktinhaltsstoffe bei den Eigenmarken Tescos hinzuweisen.

8.5.5.5 Corporate Responsibility KPI's

Die nachstehenden Indikatoren sollen die Unternehmenspraktiken Tescos im Bereich Corporate Responsibility im Rahmen des „Steering Wheels“ steuern und kontrollieren, wobei im Jahr 2006 aufgrund des internen Auditprozesses drei neue Indikatoren zu den Bereichen Diversität, Gesunde Ernährung und Internationale Corporate Responsibility eingeführt wurden.

Group KPIs	UK-only KPIs
Environmental	Environmental
1 Reduce the CO ₂ e emissions from our existing stores and distribution centres by at least 50% by 2020, against a baseline of 2006, with a reduction of 5% in 2008.	1 Trial the use of carbon labels on 100 products in-store in 2008 and develop customer literacy of product carbon footprints.
2 Reduce by 50% the amount of CO ₂ e used in our distribution network to deliver a case of goods by 2012, against a baseline of 2006, with a reduction of 10% in the UK in 2008.	2 Reduce carrier bag use by 50% by the end of 2008, against a baseline of 2006.
3 Reduce CO ₂ e emissions from new stores by 50% on average by 2020, from a baseline of 2006, developing environmental format stores over 2008 with a view to rolling them out across the Group.	3 Double the amount of customer recycling at sites where we introduce automated recycling units in 2008.
4 The Sustainable Consumption Institute to have commissioned a programme of research that seeks to fulfil its stated vision. In 2008, at least nine research papers will be circulated within and beyond Tesco which contribute effectively to improved understanding of key sustainable consumption issues.	4 Reduce the amount of packaging we use by 25% by 2010, against a baseline of 2006, with a reduction of 10% in 2008.
5 Reduce water consumption per square metre by at least 2% against a baseline of 2006.	5 Increase the proportion of waste from our UK operations that we divert from landfill from 70% in 2007 to 80% in 2009.
Ethical	Suppliers
6 Develop a plan to increase the percentage of suppliers who view Tesco as trustworthy, reliable, consistent, clear, helpful and fair, building on the 92% of suppliers to our UK business who view us this way.	6 Increase sales of local produce to £1 billion by 2011.
7 Develop a plan to help suppliers improve labour standards in factories and farms supplying Tesco, building on existing expertise and experience, and including elements such as effective measurement of standards; rewards for success; and mechanisms for supporting poorly-performing suppliers.	Health and nutrition
8 Invest in additional labour conditions expertise to enable us to work more closely with poorly performing suppliers and help them improve.	7 All own-brand lines to be free from artificial colours, flavours and sodium benzoate by end of 2008.
Charity	8 Introduce 50 new lines on our Healthy Living and Light Choices health brands, and double the number of products in our Tesco Disney Kids range, which are nutritionally balanced with no hydrogenated fat and no artificial colours, flavours or sweeteners, to make it easier for our customers to make healthy choices for themselves and their families.
9 Donate at least 1% of our pre-tax profits to charities and good causes in 2008.	Our people
Health and nutrition	9 Our staff feel that they are treated with respect, irrespective of age, gender or ethnicity, to be measured by the number of positive responses to our staff Viewpoint survey being at least as good as the overall average among staff of different ages, genders and ethnicities.
10 To get 3.5 million people active with Tesco in 2008.	10 Support all our employees to develop their basic skills, including literacy and numeracy, and work towards relevant, valuable qualifications where appropriate. This will include ensuring that a further 350 people graduate from our apprenticeship programme this year, and that a further 800 join. We will also aim to get one in every 29 members of our store and distribution staff onto our Options development programme, helping our staff to develop their operating and leadership skills.
11 Increase the number of eligible own-brand lines with nutritional or front-of-pack GDA labelling to 78% of the total number of eligible brands in 2008 in our international business, building on the achievement of 100% GDA labelling in the UK for eligible own-brand products.	11 Reduce our reportable accident rate in the workplace by 3% year on year.

Abb. 121 Tesco Key Performance Indicators 2008
(Quelle: Tesco CR Report 2008)

8.6 Fazit

Die Geschichte des Unternehmens Tesco ist eine Erfolgsgeschichte ungekannten Ausmaßes in Großbritannien und illustriert, wie ein gescheitertes Unternehmen in einer Branche, die von exzessivem Wettbewerb geprägt ist, durch eine klare strategische Ausrichtung und Führung sowie durch die Berücksichtigung einiger wichtiger Grundsätze innerhalb kurzer Zeit zum klaren Marktführer avancieren kann.

Die wichtigsten Erkenntnisgewinne aus der Betrachtung der Unternehmung Tesco, dessen Entwicklung und der strategischen Führung der Unternehmung lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Die Abkehr von reduktionistischen Erklärungsmodellen und Strategien hin zu einer systemischen Sichtweise der Unternehmung und dessen Umwelt stellt die Grundlage des Erfolgs der Unternehmung dar.
- Die Abkehr von monistischen Zielausrichtungen hin zu pluralistischen Zielausrichtungen führte das Unternehmen auf den Weg des Erfolges.
- Die strategische Unternehmensführung bedarf klarer, hierarchisch aufgebauter und damit konsistenter und kommunizierter Ziele.
- Der Stakeholder-Value-Ansatz mit seinem inhärenten Zielpluralismus und seiner Grundprämisse der Nutzenoptimierung aller Anspruchsgruppen der Unternehmung stellt ein normatives Rahmengerüst zur Ausgestaltung des strategischen Unternehmensführungsprozesses und zur Sicherung der Entwicklungsfähigkeit und der sinnvollen Überlebensfähigkeit der Unternehmung dar.
- Ein aktives Stakeholdermanagement stellt einen zentralen Eckpfeiler der Unternehmensführung dar.
- Die strategische Unternehmensführung bedient sich der Grundlagen und Instrumente des marktbasierenden Strategieansatzes ebenso wie der Grundlagen und Instrumente des ressourcen- bzw. fähigkeitenbasierenden Strategieansatzes zur erfolgreichen Gestaltung und Entwicklung der Unternehmung.
- Corporate Social Responsibility (CSR) ist in der heutigen Wirtschaftswelt ein nicht wegzudenkendes Instrument zur Anerkennung und Wahrnehmung der gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmung

und kann auch zu Wettbewerbsvorteilen für die Unternehmung selbst führen.

- Die erfolgreiche strategische Unternehmensführung bedarf eines integrierten Kontroll –und Steuerungsinstrumentes zur systematischen und konsequenten Umsetzung seiner Ziele und Strategien.

9 Systemisch-koevolutionäres Modell der strategischen Unternehmensführung

Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln die Grundlagen des Unternehmungsbegriffes, der Umwelt, der Unternehmung, der Ziele der Unternehmung, des strategischen Managements und seiner bestimmenden Paradigmen – der Marktorientierung, der Ressourcen- bzw. Fähigkeitenorientierung und der Wertorientierung – sowie den aus diesen Paradigmen resultierenden Initiierungs-, Gestaltungs- und Kontrollprozessen und –instrumenten dargelegt wurden, soll nun unter Rückgriff auf die Erkenntnisgewinne aus der Fallstudie und aufbauend auf einer modellhaften Zusammenfassung der Prämissen und Erkenntnisse ein System der strategischen Unternehmensführung entworfen werden, welches den im Laufe der Untersuchungen entwickelten Prämissen und den festgestellten Herausforderungen gerecht werden kann.

9.1 Das System Unternehmung, seine Umwelt und seine Ziele

Das System „Unternehmung“ charakterisiert sich aus Sicht der vorliegenden Arbeit durch die folgenden Eigenschaften und kann daher als *offenes, sozio-technisches, soziales, dynamisches, komplexes, kognitives, koevolutionäres, strukturiertes, kommunikatives, zweckorientiertes, zielorientiertes, zielsuchendes, produktives, marktgerichtetes und marktabhängiges System* definiert werden.⁶³⁵

⁶³⁵ Vgl. Kap. 3.1.1.3.



Abb. 122 Das System Unternehmung (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Unternehmung ist in eine Umwelt eingebettet, die von *Dynamik, Diskontinuität, Komplexität und Unsicherheit* geprägt ist⁶³⁶, wobei sich die Umwelt-Unternehmung-Beziehung als *Koevolution*– eine wechselseitige Beeinflussung der Entwicklung zweier Arten im Laufe der Evolution – charakterisieren lässt⁶³⁷. Diese Betrachtungsweise erfordert einerseits die, zur Beeinflussung der Umwelt notwendige Fähigkeit der Entwicklung einer klaren, strategischen Vorstellung der Zukunftsentwicklung der Umwelt der Unternehmung. Andererseits erfordert sie die, für die Adaption notwendigen Fähigkeiten der frühzeitigen Antizipation und der unmittelbaren Anpassung, sowie einer jeweils darauf abgestimmten Kombination von Ressourcen und Fähigkeiten.⁶³⁸

⁶³⁶ Vgl. Kap. 3.2.4

⁶³⁷ Vgl. Kap. 3.2.5

⁶³⁸ ebenda

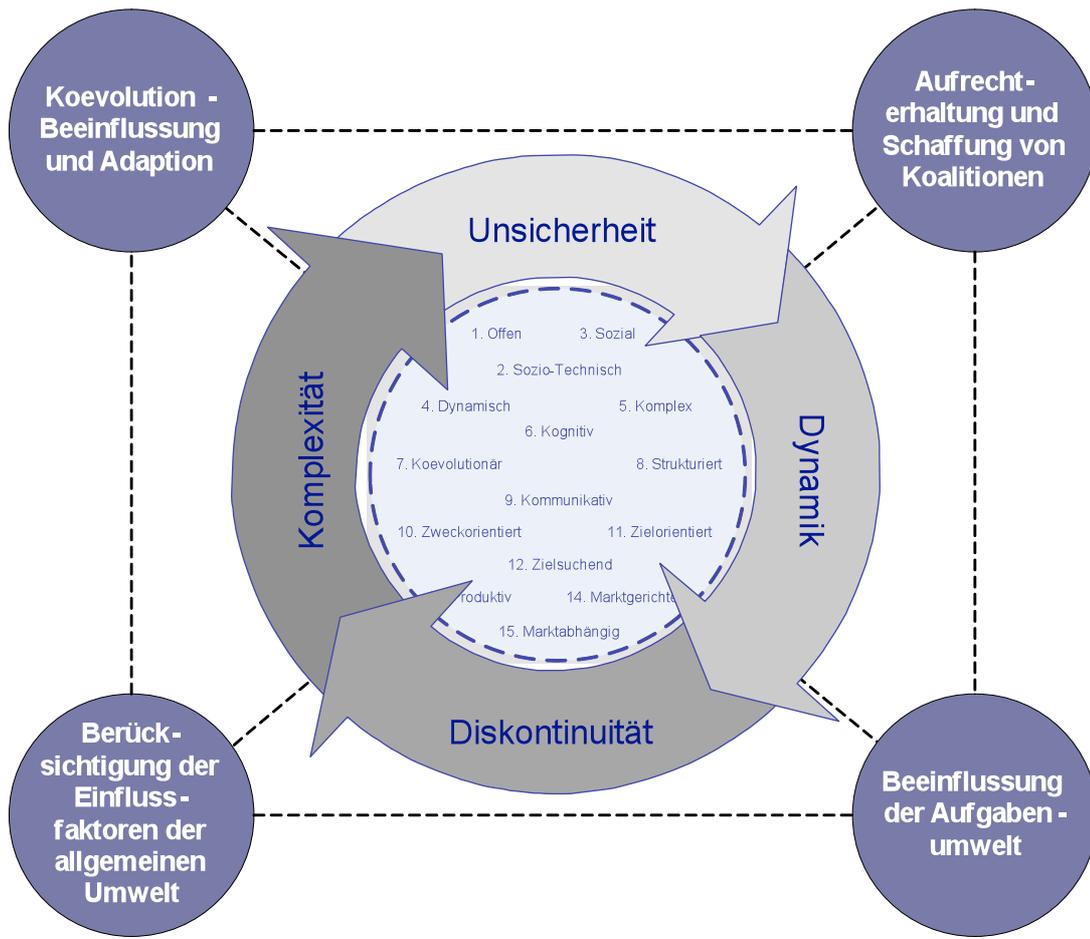


Abb. 123 Koevolutionäres Interaktionsmodell des Systems Unternehmung in seiner Umwelt
(Quelle: Eigene Darstellung)

Die *Aufrechterhaltung der bestehenden Koalitionen bzw. Schaffung der Voraussetzungen für die Bildung zukünftiger, nutzenstiftender Koalitionen* stellt daher neben der Berücksichtigung der *STEEP- Einflussfaktoren der allgemeinen Umwelt* und der *Beeinflussung der Aufgabenumwelt* aus Sicht der Arbeit eine der zentralen Aufgaben der strategischen Unternehmensführung dar.⁶³⁹

Die Konzeption der *langfristigen sinnvollen Lebensfähigkeit* wird dieser Arbeit als ultimatives Ziel der Unternehmung zugrunde gelegt. Singuläre Zielaspekte, als Handlungsmaßstab der Unternehmung, sind, aufgrund der daraus resultierenden Eindimensionalität, mit der Komplexität und dem ständigen Wandel der Rahmenbedingungen und der Umwelten unternehmerischen Handelns, sowie einem anzustrebenden *Interessenausgleich der am Zielfindungsprozess beteiligten Anspruchsgruppen* nicht in Einklang zu bringen.

⁶³⁹ Vgl. Kap. 3.2.1-3.2.3

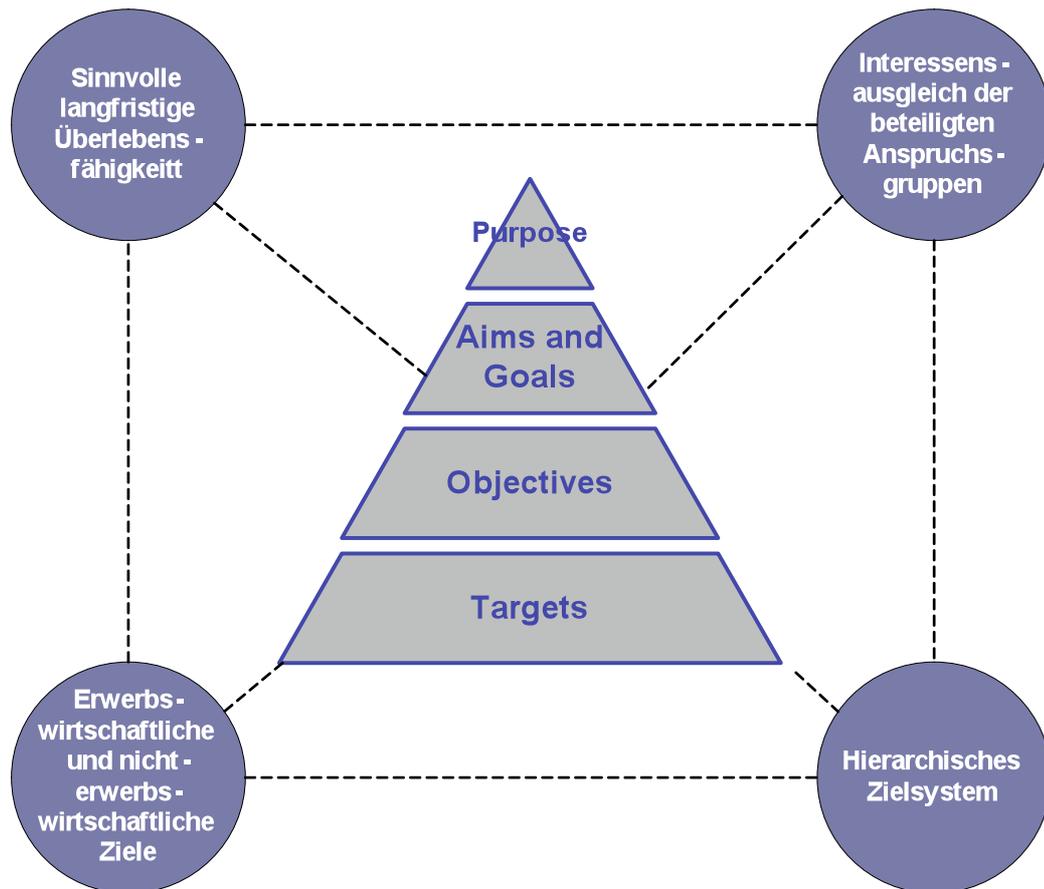


Abb. 124 Pluralistisches Zielsystemmodell der Unternehmung (Quelle: Eigene Darstellung)

Unternehmungen können daher aus Sicht der Arbeit nur dann langfristig sinnvoll lebensfähig sein, wenn sie der Prämisse des *Zielpluralismus* folgen und in ihren Zielsystemen sowohl erwerbswirtschaftliche als auch nicht erwerbswirtschaftliche Oberziele für sich formulieren, die sich in ihren operationalen Zielen widerspiegeln. Diese Ziele sind in eine *hierarchische Struktur* zu bringen, in der von oben nach unten allgemeine Wertvorstellungen sukzessive in konkrete, schließlich operationale Ziele und Teilziele aufgegliedert werden⁶⁴⁰.

9.2 Strategische Unternehmensführung

Die strategische Unternehmensführung umfasst einerseits die zielorientierte Gestaltung, Leitung und Steuerung des Systems Unternehmung und seiner Sub-Systeme, und andererseits die Eingliederung des Systems Unternehmung in eine

⁶⁴⁰ Vgl. Kap. 3.3.2

unsichere, komplexe, diskontinuierliche, dynamische Umwelt. Die Erzielung einer koevolutionären Übereinstimmung von internen Unternehmungsvariablen und externen Umweltvariablen stellt eine Grundvoraussetzung für den Erfolg der Unternehmung, und daher eine Grundanforderung an die strategische Unternehmensführung, dar. Dieser Prozess erfordert somit die laufende Abstimmung zwischen Zielen, Strukturen und Prozessen der Unternehmung und den aktuellen und zukünftigen Zuständen der relevanten Umwelten. Aus dieser Betrachtungsweise heraus, stellt die strategische Unternehmensführung daher auch die Verbindung zwischen der normativen und der operativen Führungsdimension dar.

Die Gestaltung der Unternehmungs-Umwelt-Interaktion basiert auf der Entwicklung, Implementierung und Kontrolle von Strategien, wobei unter Strategien, die durch den „Strategic Intent“ geprägte „...direction and scope of an organization over the long term, which achieves advantages in a changing environment through its configuration of resources and competences with the aim of fulfilling stakeholder expectations“ verstanden wird, die sich durch eine Folge von interdependären und zusammenhängenden Handlungsprämissen und Handlungen ausdrückt, welche die Unternehmung zur Erreichung ihrer langfristigen Ziele entwickelt und vollzieht.

Dieser Prozess der Orientierung und Animation beeinflusst also die grundsätzliche Richtung der Unternehmensentwicklung und die externen und internen Erfolgsbedingungen des Unternehmens maßgeblich. Er hat die langfristige Sicherung des Erfolgs des Unternehmens, die Schaffung und Sicherung von Erfolgspositionen und die Erreichung von Wettbewerbsvorteilen zum Ziel, wobei der Strategieentwicklungsprozess aus Sicht dieser Arbeit ein Prozess ist, der die unterschiedlichen Aspekte der präskriptiven und deskriptiven Denkschulen⁶⁴¹ integrativ vereint. Die Ausprägung der einzelnen Einflussfaktoren ist von der spezifischen Konfiguration der Charakteristika der Unternehmung und ihrer Umwelten abhängig.

⁶⁴¹ Vgl. Kap. 4.1 und 4.2

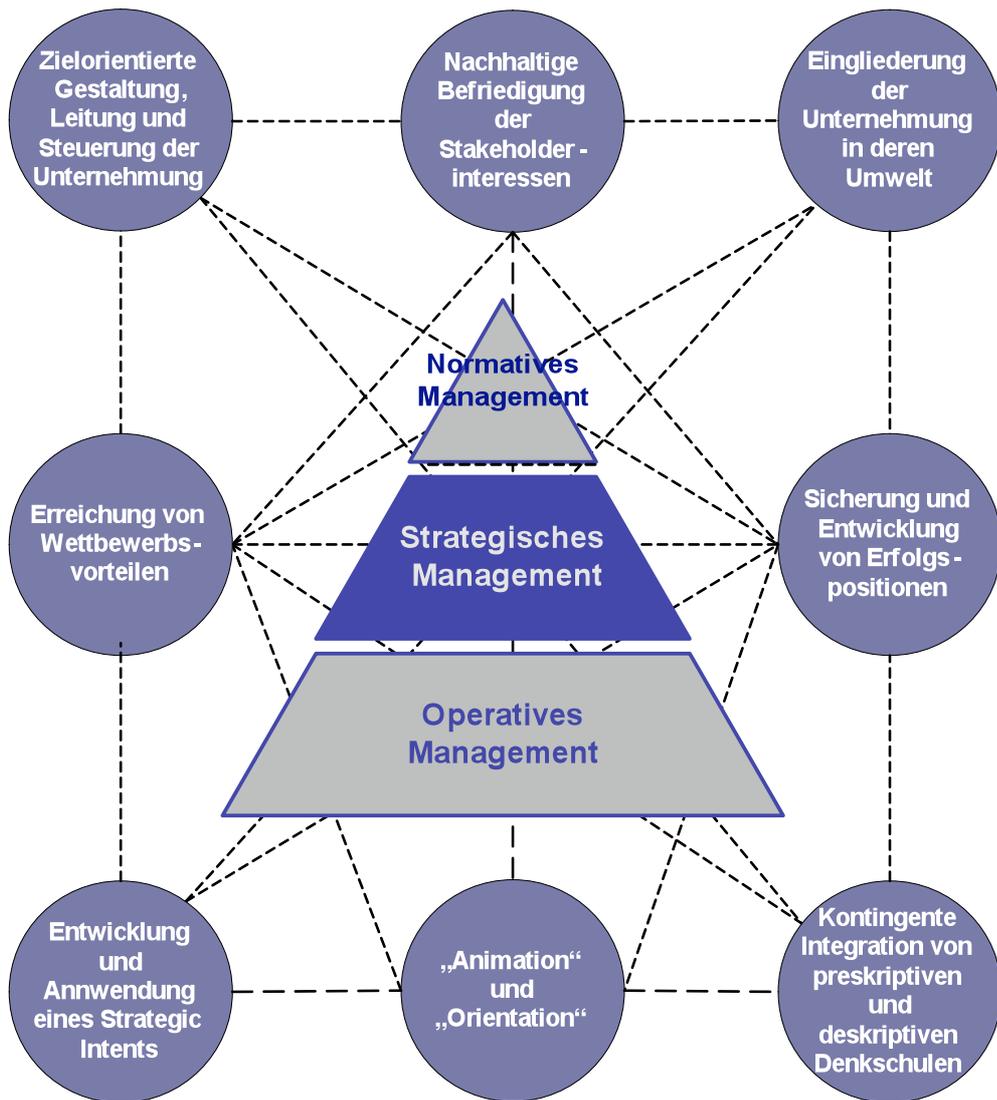


Abb. 125 Grundprämissen der strategischen Unternehmensführung (Quelle: Eigene Darstellung)

9.2.1 Zehn-Stufen-Strategiemodell - ressourcen- und fähigkeitenbasierende Strategieentwicklung unter Berücksichtigung bestimmender externer Erfolgsfaktoren

„...dass eine noch so attraktive Branche demjenigen nichts nützt, dessen Leistungen hinter der Konkurrenz zurückbleiben. Aber auch die Gewinne dessen, der alle seine Konkurrenten schlägt, können durch eine unattraktive Umwelt empfindlich berührt werden.“⁶⁴²

Der Strategieentwicklungsprozess lässt sich unter Einbeziehung der, in den vorangegangenen Kapiteln vorgestellten Theorien und Ansätze und durch die Integration von marktorientierter und ressourcen- bzw. fähigkeitenorientierter Sichtweisen aus Sicht der Arbeit wie folgt in einem Zehn-Stufen-Strategiemodell zusammenfassend darstellen:

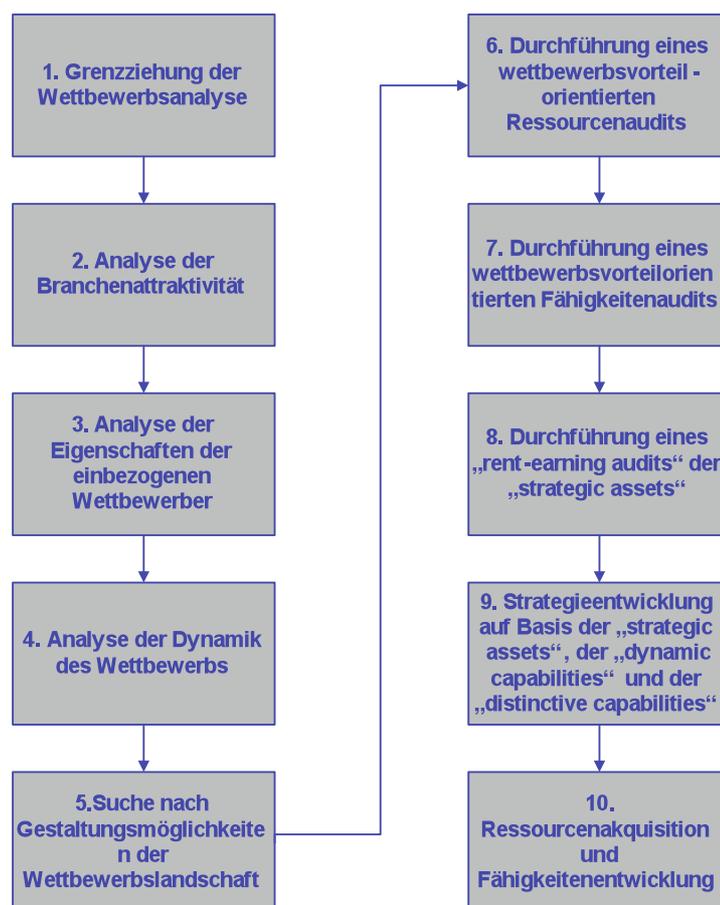


Abb. 126 Zehn-Stufen-Strategiemodell (Quelle: Eigene Darstellung)

⁶⁴² Hinterhuber/Friedrich (1997), S. 1000f

1. *Grenzziehung der Wettbewerbsanalyse*, bei der die Frage nach den einzubeziehenden „Spielern“ geklärt werden soll, wobei bestehende, potentielle und indirekte Wettbewerber sowie die oben angesprochenen Komplementäre zu berücksichtigen sind,
2. *Analyse der Branchenattraktivität* unter Verwendung des Branchenstrukturmodells und unter Einbeziehung des Value-Nets,
3. *Analyse der Eigenschaften der einbezogenen Wettbewerber*, wobei hierbei die Ziele, die zugrunde liegenden Annahmen, die Strategie, die Fähigkeiten der Wettbewerber sowie die Prognose möglicher Strategiewechsel und deren Auswirkungen, einbezogen werden,
4. *Analyse der Dynamik des Wettbewerbs*, bei der die Beziehungen der betrachteten Spielergruppierungen und deren mögliche Entwicklung beleuchtet werden,
5. *Suche nach Gestaltungsmöglichkeiten der Wettbewerbslandschaft*, wobei hier die Potentiale zur Beeinflussung und Gestaltung des Wettbewerbs ausgelotet werden,
6. *Durchführung eines wettbewerbsvorteilorientierten Ressourcenaudits* auf Basis von BARNEY's und GRANT's Ressourkategorien,
7. *Durchführung eines wettbewerbsvorteilorientierten Fähigkeitsaudits* auf Basis von PORTER's Wertkettenanalyse zur Evaluierung funktionaler Fähigkeiten und des Kernkompetenzpotentials einzelner Fähigkeiten und auf Basis von KAY's „distinctive capabilities“ zur Evaluierung der, auch aus Sicht der Arbeit unterscheidenden Fähigkeiten,
8. *Durchführung eines „rent-earning audits“ der „strategic assets“* unter Anwendung des Analyserahmens von AMIT/SHOEMAKER und unter Berücksichtigung von BARNEY's VRIO-Schema,
9. *Strategieentwicklung* - unter Berücksichtigung von PORTER's Branchenstrukturanalyse, der Erfolgsfaktoren der jeweiligen Branche⁶⁴³ und BRANDENBURGER/NALEBUFF's Werternetzes der Unternehmung - auf Basis der „strategic assets“, der „dynamic capabilities“ und der „distinctive capabilities“ der Unternehmung, wobei insbesondere die Fähigkeiten der *Architektur*, der *Reputation*, der *Innovationsfähigkeit* und der *Koevolution* aus Sicht der Arbeit im Zusammenspiel mit funktionalen Fähigkeiten die zentralen Bezugspunkte in der Entwicklung strategischer Konzeptionen darstellen

⁶⁴³ Amit/Schoemaker (1993), S. 43

10. *Ressourcenakquisition und Fähigkeitenentwicklung*, um die Grundvoraussetzungen einer wettbewerbsvorteilsschaffenden Strategierealisierung zu schaffen und um bestehende „strategic assets“ „dynamic capabilities“ und „distinctive capabilities“ weiterzuentwickeln

9.2.2 Strategic Corporate Social Performance (SCSP) Modell

In den vorangegangenen Ausführungen wurde die Sichtweise erarbeitet und fundiert, dass die Ansätze und Instrumente des marktorientierten und des ressourcen- bzw. fähigkeitenorientierten Strategieparadigmas nur im Zusammenspiel mit einem übergeordneten Stakeholdermanagementsystem eine geeignete Konzeption der nachhaltigen strategischen Unternehmensführung darstellt. Das vorliegende Strategic Corporate Social Performance Modell vereint die normative, strategische und operative Ebene der wertorientierten Unternehmensführung in sich und stellt den gesamthaften Prozess der Unternehmung in Zusammenhang mit dessen Wahrnehmung seiner sozialen Verantwortung dar.



Abb. 127 Strategic Corporate Social Performance (SCSP) Modell (Quelle: Eigene Darstellung)

9.2.3 Strategisches Stakeholder-Management-Modell

Neben der normativen Definition der Verantwortung der Unternehmung gegenüber seinen Stakeholdern auf wirtschaftlicher, rechtlicher, ethischer und philanthropischer Ebene, stellt das strategische Stakeholder Management das zentrale Element dieses Strategic Corporate Social Performance Modells dar, da es die auf normativer Ebene definierten Grundsätze - auf Basis der Kriterien Macht der Stakeholder, Legitimität und Dringlichkeit der Ansprüche - in strategische Handlungsprämissen umsetzt und damit einen iterativen Rahmenprozess für die Nutzenoptimierung der Anspruchsgruppen der Unternehmung liefert. Der Prozess selbst umfasst:

- die Ermittlung der Stakeholdergruppen
- die Erfassung der Ansprüche dieser Stakeholder
- die Strategische Priorisierung dieser Ansprüche
- die Definition der Strategieparameter und die damit einhergehenden Zielsetzungen, sowie
- die Maßnahmen zur Implementierung und die Stakeholderkommunikation

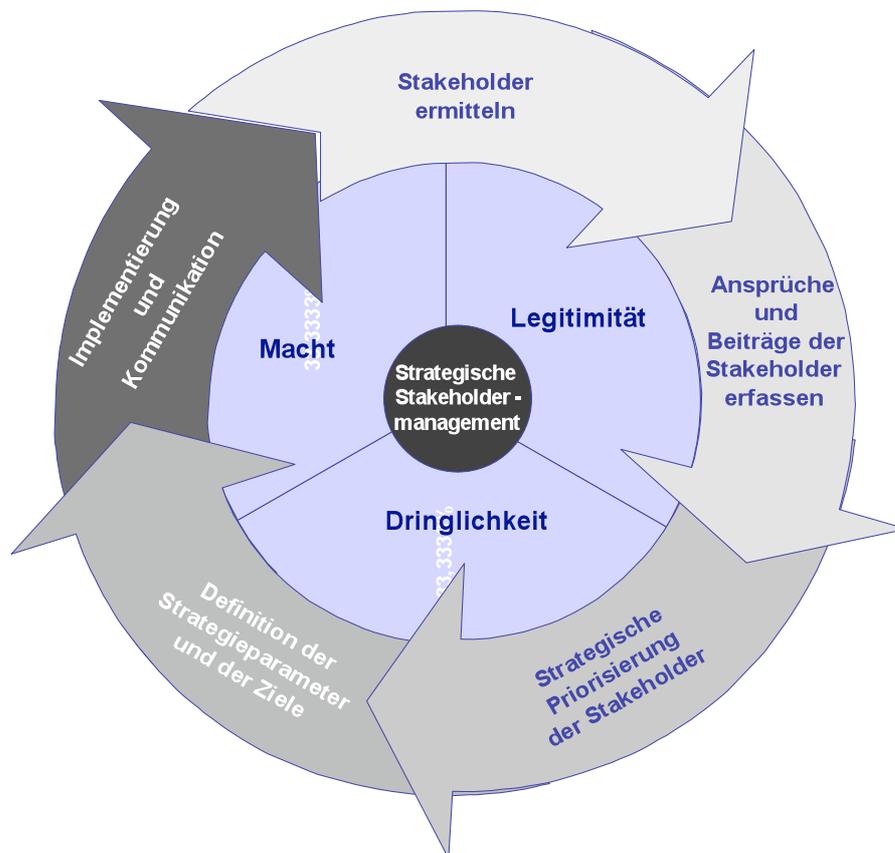


Abb. 128 Strategic Stakeholder-Management -Modell (Quelle: Eigene Darstellung)

9.2.4 Corporate Steering Wheel

Die Messung, Kontrolle und Steuerung im Strategic Corporate Social Performance Modell erfolgt durch das Corporate Steering Wheel, in dem Key Performance Indikatoren (KPI) die operative Umsetzung der normativen Prinzipien und strategischen Prozesse der Wahrnehmung der sozialen Verantwortung ermöglichen sollen. Wie das Beispiel Tescos zeigt, ist eine Zusammenführung der KPI's aus dem Bereich Corporate Social Performance und marktorientierter und ressourcen- bzw. fähigkeitenorientierter Messgrößen in ein Unternehmensscorecardsystem sinnvoll, um eine integrative Umsetzung der Strategie der Unternehmung in die gelebte Praxis zu garantieren und somit effektiv die Strategien, Wege und Ziele festzulegen und allen internen und externen Stakeholdern zu kommunizieren.

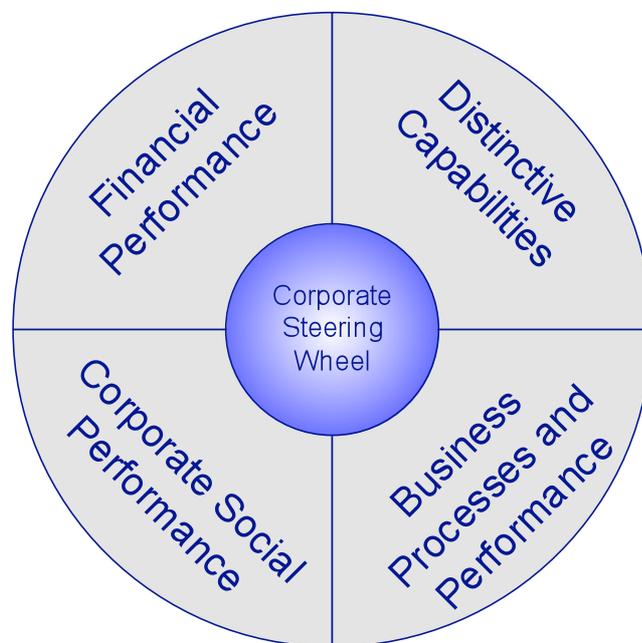


Abb. 129 Corporate Steering Wheel (Quelle: Eigene Darstellung)

Das vorgeschlagene Modell des Corporate Steering Wheel's umfasst vier Bereiche, wobei

- dem Bereich *Financial Performance* Messgrößen aus dem Shareholder-Ansatz, wie WACC, ROCE, ROCE-Spread, EVA, Operating Free Cash-Flow und Umsatzwachstum,
- dem Bereich *Distinctive Capabilities* Messgrößen zur Bewertung der entscheidenden Fähigkeiten „*Innovation*“ - welche die kontinuierliche Produkt- als auch Prozessinnovation umfasst -, „*Architektur*“ - welche alle

nutzenstiftenden Formen der Beziehungen und Interaktionen zwischen der Unternehmung und deren primären systemexternen und systeminternen Anspruchsgruppen umfasst-, „*Reputation*“ - welche aus diesen Beziehungen entsteht, auf diesen aufbaut und eine der Grundvoraussetzungen für deren Aufrechterhaltung und deren Weiterentwicklung ist und „*Koevolution*“, welche die Fähigkeit der Umweltbeeinflussung und der Adaption an die sich verändernde Umwelt darstellt

- dem Bereich *Business Processes and Performance* Messgrößen, welche die dynamischen Fähigkeiten, die Strategic Assets und Marktperformance widerspiegeln
- dem Bereich *Corporate Social Performance* Messgrößen, welche die Wahrnehmung der sozialen Verantwortung durch ein strategisches Stakeholdermanagement darstellen,

zugeordnet sind, wobei diese Messgrößen unternehmensspezifisch und branchenspezifisch auszuformen bzw. anzupassen sind.

9.2.5 Conclusio: Ein systemisch-koevolutionäres Modell der strategischen Unternehmensführung

Die Ausführungen in den vorangegangenen Kapiteln haben das System Unternehmung – eingebettet in eine dynamische, komplexe und von Unsicherheit und Diskontinuität geprägten Umwelt – und deren Ziele und Aufgaben in unserer Gesellschaft definiert. Die Notwendigkeit einer koevolutionären Entwicklung von Unternehmung und Umwelt wurde ebenso dargelegt, wie die Notwendigkeit der Überwindung nur auf Anteilseigner ausgerichteter monistischer Zielvorstellungen, die zu einer scheinbar unüberwindbaren Trennungslinie zwischen der Unternehmung und deren Stakeholdern geführt hat.

Die strategische Unternehmensführung - als Prozess der Orientierung und Animation verstanden – soll in diesem Zusammenhang die nachhaltige Sicherung und den Aufbau von Erfolgspositionen, sowie die Aufrechterhaltung der bestehenden Koalitionen bzw. Schaffung der Voraussetzungen für die Bildung zukünftiger, nutzenstiftender Koalitionen zur Sicherung der sinnvollen langfristigen Lebensfähigkeit der Unternehmung, ermöglichen. Die Strategieentwicklung im „10-Stufen-Strategiemodell“ wird durch die Komplementarität von marktorientierten und ressourcen- bzw. fähigkeitenorientierten Prozessen und Ansätzen geprägt, um die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung im Zeitalter der „Hypercompetition“⁶⁴⁴ und Streben nach dynamischen und differenzierenden Fähigkeiten zu entwickeln und nachhaltig zu sichern. Dieser Strategieentwicklungsprozess erhält seinen Rahmen durch ein übergelagertes Stakeholdermanagementsystem, welches die Anspruchsbefriedigung und Nutzenoptimierung aller relevanten Stakeholdergruppen zur nutzenstiftenden Verankerung der Unternehmung in seiner Stakeholderumwelt zum Ziel hat. Das so genannte „Strategic Corporate Social Performance Modell“ gibt diesem Stakeholdermanagementsystem Namen, Orientierung, Prozesse und Kontrollinstrumente und soll die gegenseitige Anerkennung der Ansprüche der so unterschiedlichen Stakeholdergruppen ermöglichen und zur Sicherung der wirtschaftlichen Basis, zur Wertsteigerung der Unternehmung und der Steigerung der Nutzenbefriedigung aller relevanter Stakeholder führen. Das Kontroll- und Steuerungsinstrument „Steering Wheel“ führt das „10-Stufen-Strategiemodell“ und das „Strategic Corporate Social Performance Modell“ wieder zusammen und ergänzt diese um die Finanzperspektive und soll aufgrund seiner Key Performance Indikatoren aus den Bereichen Financial Performance, Distinctive Capabilities, Business Processes and

⁶⁴⁴ Vgl. D'Aveni (1995), S. 46

Performance und Corporate Social Performance die nachhaltige, systematische Zielerreichung der Unternehmung garantieren (siehe Abbildung 130).

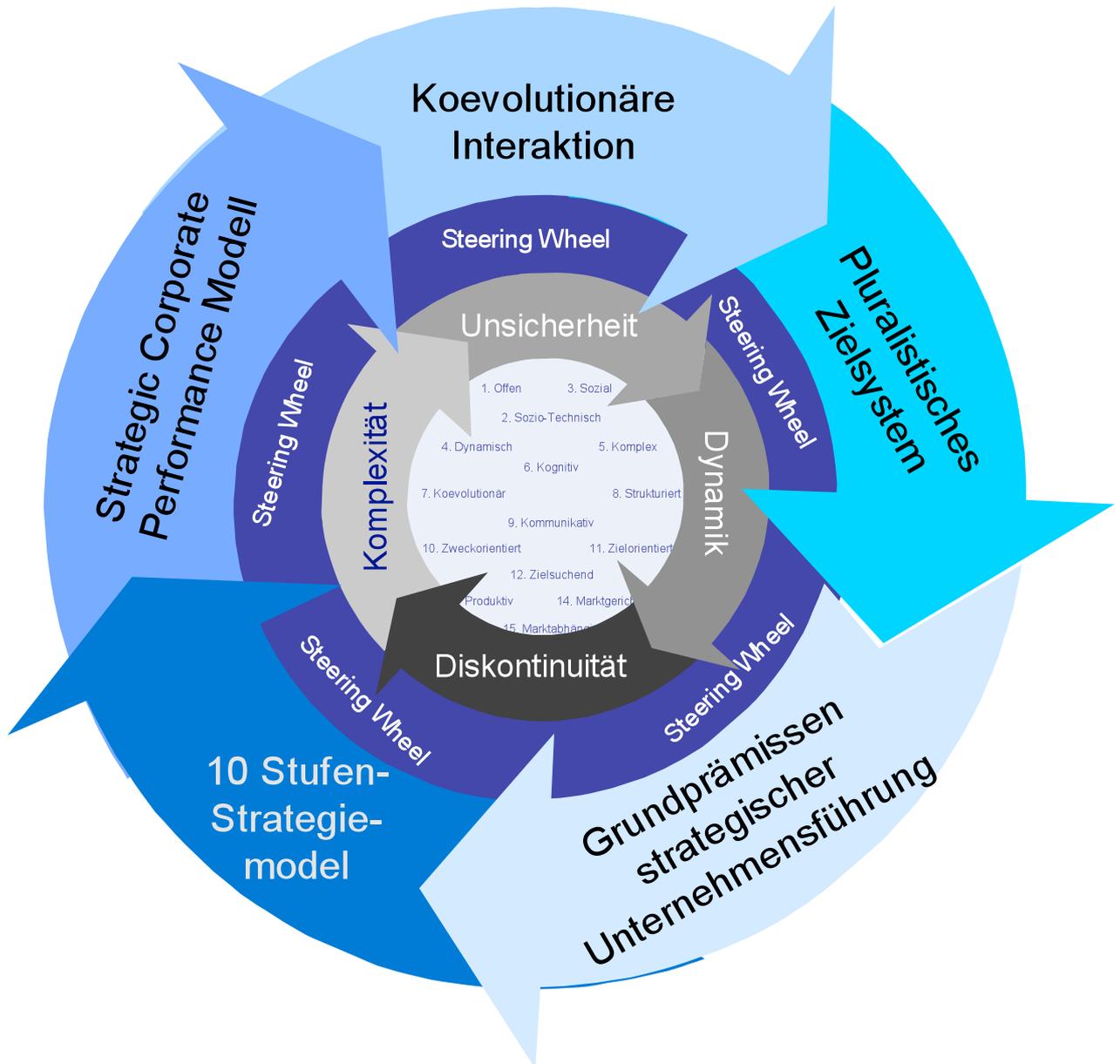


Abb. 130 Systemisch-koevolutionäres Modell der strategischen Unternehmensführung
(Quelle: Eigene Darstellung)

10 Schlussbetrachtung und Ausblick

Die Hauptaufgabe der Unternehmensführung im Spannungsfeld komplexer systeminterner und systemexterner Beziehungsgeflechte ist der Umgang und die Bewältigung der sich aus diesen Beziehungsgeflechten bzw. deren Wandel ergebenden Komplexität. Der Paradigmenwechsel von einem reduktionistischen Unternehmensführungsverständnis, welches sich auf die Lenkung der Unternehmung auf Basis monistischer Zielvorstellungen versteht hin zu einem systemisch-evolutionärem Unternehmensführungsverständnis, welches sich auf die Gestaltung und Entwicklung der Unternehmung aufgrund von pluralistischen Zielsystemen und multiplen Kausalitätsbeziehungen versteht, ist noch nicht vollzogen. Auch sieht sich die Unternehmensführung den, im Wettbewerb stehenden Prämissen der opportunistischen Management-Philosophie des Shareholder-Value-Ansatzes und der verpflichteten Management-Philosophie des Stakeholder-Value-Ansatzes gegenüber.

Diese Transitionsphase in Wissenschaft und Praxis sieht ein „Ringens zweier Paradigmen um ihre Durchsetzung“⁶⁴⁵, wobei diese Entwicklungsdynamik vom Spannungsverhältnis zwischen Bewahrung und Proliferation⁶⁴⁶ geprägt ist. Das vorgelegte systemisch-koevolutionäre Modell der strategischen Unternehmensführung stellt einen solchen Beitrag zum Paradigmenwechsel in der Unternehmensführung hin zu einem systemisch-evolutionärem Unternehmensführungsverständnis auf Basis einer verpflichteten Management-Philosophie im Sinne des folgenden Zitats dar: “Was muss und kann die Unternehmung tun, um ihre angefochtene Legitimität zu bewahren? – Persönlich komme ich mehr und mehr zu der Überzeugung, dass es für die Unternehmung vordringlich sein wird, einen Paradigmenwechsel einzuleiten. Darunter ist eine Änderung der Führungsgrundsätze, der Wertvorstellungen und Überzeugungen zu verstehen. Nur so wird auf lange Sicht Wachstum möglich bleiben. Es wird nicht mehr genügen, als alleinige Rechtfertigung für die Herstellung eines Produktes seine Rentabilität oder gar die Tatsache anzusehen, dass es beim Kunden gut ankommt.“⁶⁴⁷.

⁶⁴⁵ Bleicher (2004), S. 24

⁶⁴⁶ Vgl. Spinner (1971), S. 32

⁶⁴⁷ Thieman zitiert in Bleicher (2004), S. 50

Bestimmendes Paradigma

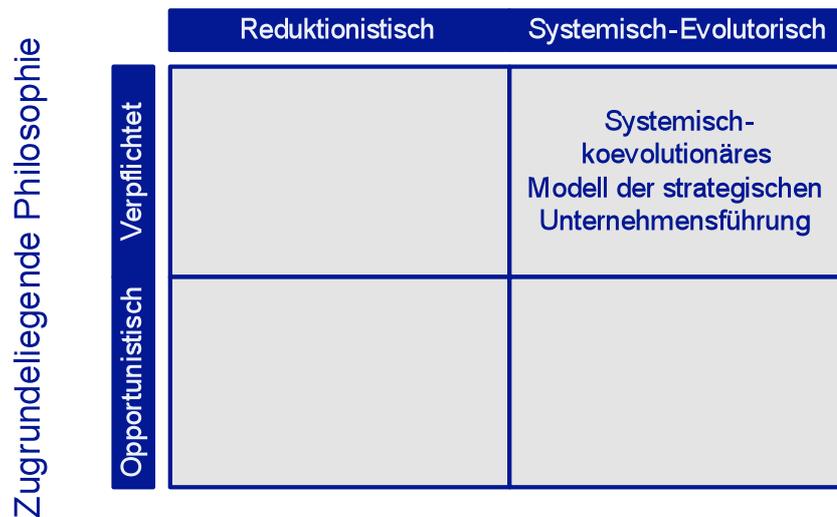


Abb. 131 Paradigmenwechsel der strategischen Unternehmensführung (Quelle: Eigene Darstellung)

Das Modell sieht sich als ein möglicher Gegenentwurf zu reduktionistischen Komplexitätsbeherrschungsansätzen und orientiert sich am Grundsatz, dass ein System mit einer bestimmten Komplexität nur mithilfe eines ebenso komplexen Systems unter Kontrolle gebracht werden kann, da komplexitätsreduzierende Maßnahmen nur dann richtig sind, „wenn es um die rationelle und sichere Erreichung bekannter Ziele und auf bekannten Wegen geht“⁶⁴⁸ aber falsch ist, „wenn es darum geht, nach neuen Zielen und Wegen zu suchen“.

Das, auf den dargelegten erkenntnistheoretischen Grundannahmen, Beschreibung von Wirkungszusammenhängen und Handlungsheuristiken der betrachteten Fallstudie aufbauende Modell für die langfristig erfolgreiche Unternehmensführung wird als ein Erklärungsmodell einerseits, welches die Wirkungszusammenhänge erfassen und verstehen helfen soll, und ein Gestaltungsmodell andererseits, welches den Entscheidungsprozess unterstützen soll, verstanden. Es soll einen Zuwachs an Handlungsfähigkeit für die Unternehmensführung bringen und stellt die Basis für zukünftige empirische Untersuchungen zu dieser Thematik dar.

So bleibt abschließend, mit Ackoff und Emery festzustellen, dass es

⁶⁴⁸ Ulrich/Probst (1988) S. 63

„...eine Besonderheit des Menschen und gewisser sozialer Systeme, von denen er einen Teil bildet, [ist], dass sie Ergebnissen und Zuständen nachstreben, von denen sie wissen, dass sie unerreichbar sind. Und dennoch verschafft es ihnen Befriedigung solche Zustände anzustreben. Dieses Streben wird „Fortschritt“ genannt und der Endzustand ist dann das „Ideal“...Das Streben nach Idealen kann ausgedehnten und unvorhersagbaren Prozessen, dem Leben und der Geschichte Zusammenhalt und Kontinuität verleihen. Damit werden die Formulierung von und das Streben nach Idealen zu einem Mittel, mit dem der Mensch seinem Leben und der Geschichte, von der er selbst ein Teil ist, Bedeutung geben kann. Sie ermöglichen auch Befriedigung aus einem Leben das enden muss, dass aber einen Beitrag zur Geschichte leisten kann, die nicht enden muss.“⁶⁴⁹

⁶⁴⁹ Ackoff/Emery (1975), S. 246

Bibliographie

Ackoff, R. und Emery, F. (1975): Zielbewusste Systeme. Anwendung der Systemforschung auf gesellschaftliche Vorgänge, Campus, Frankfurt, New York.

Albach, H. (2000): Corporate Governance, Wiesbaden 2000.

Albach, H. und Albach, R. (1990): Das Unternehmen als Institution: Rechtlicher und gesellschaftlicher Rahmen; eine Einführung, Wiesbaden 1990.

Alchian, H. und Demsetz, H. (1972): Production, Information cost and Economic organization, American Economic review, Vol.62

Alkhafaji, H. (1989): A stakeholder approach to corporate governance, Managing in a dynamic environment, Quorum books

Amit, R. und Schoemaker, P. (1993): Strategic assets and organizational rent, in: Strategic Management Journal, 14, 33-46.

Ansoff, H.(1965): Corporate Strategy, McGraw-Hill, New York.

Ansoff, H. (1969): Business Strategy, Harmondsworth 1969.

Ansoff, H. (1984): Implanting Strategic Management, Englewood Cliffs 1984.

Ansoff, H. (1987): Corporate Strategy, reviewed edition, London 1987,

Argenti, J. (1980): Practical Corporate Planning, New York, Allen and Unwin.

Arthur D. Little (1994): Kernkompetenzmanagement als strategisches Instrument zur Schaffung lernender Hochleistungsorganisationen

Arzac, E. (1986): Do your Business Units create Shareholder Value?, in: Harvard Business Review, 1986, Nr. 1/2, S. 121-126.

Auer, K. (2004): Kennzahlen für die Praxis, Linde Verlag, Wien

Auer, K. (2005):Buchhaltung, Bilanzierung, Analyse, Linde Verlag, Wien

Aupperle, K., Carroll, A., und Hatfield, J. (1985): An Empirical Examination of the Relationship Between Corporate Social Responsibility and Profitability. Academy of Management Journal, 28(2): 446-463

Aziz, K. (2004):Speaking out sir Terry Leahy, in: Management Today, September 2004

Baden, K. (1992): Im Banne der Werte, in: Manager-Magazin, Nr. 5, S. 186-202.

Baden, K. (1994): Alternative Ansätze zur Performance-Messung von Unternehmen, in: Höfner, K. und Pohl, A. (Hrsg.): Wertsteigerungs-Management, S. 116-149,

Baetge, J. (1977): Systemtheorie , in: Handbuch der Wirtschaftswissenschaften, hrsg. von Willi Albers u. a., Bd. 7, Göttingen 1977, S. 510 – 534

- Bain, J. (1956): Barriers to New Competition, Harvard University Press, Cambridge
- Bain, J. (1968): Industrial Organization, 2. Aufl., John Wiley, New York
- Barnard, C. (1938): The functions of the executive. Cambridge MA.: Harvard University Press
- Barney, J. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, Vol. 17, pp. 99-120
- Barney, J. (1995): Looking inside for competitive advantage, Academy of management executive, Vol. 9, N° 4, pp. 49-61
- Barton, S., Hill, N. und Sundaram, S. (1989): An Empirical Test of Stakeholder Theory Predictions of Capital Structure, in: Financial Management 18 (1): 36-44.
- Baums, T. (Hrsg.) (1993): Institutional investors and corporate governance , De Gruyter, Berlin; New York
- Bea, F. und Haas, J. (2001): Strategisches Management, 3. Aufl., Lucius&Lucius, Stuttgart
- Becker, G. (1964): Human Capital, Columbia, New York
- Becker, G. (1995): Shareholder Value Analysis als Instrument der strategischen Planung, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 1995, Nr. 2, S. 122-124.
- Becker, B., und Huselid, M. (1997): HR as a source of Shareholder Value: Research and recommendations, in: Human Resource Management, Spring 1997, Vol. 36, S. 39-47
- Beer, S. (1959): Cybernetics and Management; English Universities Press, London. John Wiley, New York.
- Beer, S. (1962): Towards the Cybernetic Factory, in Principles of Self Organization. Editors von Foerster and Zopf, Pergamon Press
- Beer, S. (1979): The Heart of Enterprise; John Wiley, London and New York.
- Beer, S. (1994): The Heart of Enterprise - The Managerial Cybernetics of Organization, J. Wiley & Sons, Chichester
- Beer, S. (1994): Beyond Dispute: The Invention of Team Syntegrity; John Wiley, Chichester
- Bell, D. (1999): Tesco Plc., Harvard Business School, pp. 1-20 rev. 10/2006
- Benady, D. (2005) "Every Little Helps in the Battle of the Supermarkets." Finance Week, 23, February 2005.
- Berger et al (2000): in: Horvat (Hrsg.), Früherkennung in der Unternehmenssteuerung Schäffer Poeschl Stuttgart
- Berle, A. und Means, G. (1932): The Modern Corporation and Private Property, Macmillan, New York

- Berman, S., Wicks, A., Kotha, S., et al. (1999): Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship Between Stakeholder Management Models and Firm Performance, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 42 (5), S. 488-506
- Bertalanffy, L. v. (1956): General Systems Theory, in: *General Systems*, Vol. 1, pp. 1-10
- Bertalanffy, L. v. (1968): *General systems theory. Foundations, development, applications*, Baziller NY 1968.
- Bertalanffy, L. v. (1972): Vorläufer und Begründer der Systemtheorie, in: Kurzrock, R. (Hrsg.) *Systemtheorie*, Colloquium Verlag, Berlin, S.17-27
- Bertalanffy, L. v. (1975): Zu einer allgemeinen Systemlehre, in: Grochla, E. (Hrsg.), *Organisationstheorie*, Poeschel, Stuttgart, S. 542-553
- Bischoff, J. (1994): *Das Shareholder-Value-Konzept: Darstellung – Probleme - Handhabungsmöglichkeiten*, DUV, Wiesbaden
- Black, J. und Boal, K. (1994): Strategic Resources: Traits, Configurations and Paths to Sustainable Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 131-148
- Blackmon, K. (2003) *Managing Operations Performance*, in: *The practice of management Session 9*, OUBS, Walton Hall
- Bleicher, K. (1988): *Unternehmungspolitik und integrierte Führung*, St. Gallen
- Bleicher, K. (1991): *Das Konzept Integriertes Management*, St. Galler Management-Konzept, Campus, Frankfurt/Main
- Bleicher, K. (2004): *Das Konzept Integriertes Management*, Campus, Frankfurt am Main
- Böhi, D.M. (1995): *Wettbewerbsvorteile durch die Berücksichtigung der strategisch relevanten Anspruchsgruppen: Integration strategischer Managementansätze zur Erzielung überdurchschnittlicher Unternehmensrenten unter spezieller Berücksichtigung der gesellschaftlichen Umwelt der Unternehmen*. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt 1995
- Bono De, E. (1990): *Simplicity*, Gardner Books
- Bowen, H. (1953): *Social Responsibilities of the Businessmen*, NY, Harper&Row
- Bowman, D. und Faulkner, C. (1995): *The Essence of Competitive Strategy*, Prentice Hall
- Brandenburger, A. und Nalebuff, B. (1995): The right game: use game theory to shape strategy, in: *Harvard business review* (Jul/Aug), pp. 57-71
- Brandenburger, A. und Nalebuff, B. (1996): *Co-opetition*, Currency Doubleday, New York
- Brealy/Myers (1991): *Principles of Corporate Finance*, 4th ed., McGraw-Hill, New York
- Brealy/Myers/Allen (2005): *Corporate Finance*, 8th ed., McGraw-Hill, New York

- Brink, A. (1999): *Holistisches Shareholder-Value-Management: eine regulative Idee für globales Management in ethischer Verantwortung*, Diss. Bochum
- Brune, J. (1995): *Der Shareholder-Value-Ansatz als ganzheitliches Instrument strategischer Planung und Kontrolle*, Diss., Köln
- Bufka, J., Schierenbeck, D. und Zinn, K. (1999): *Kapitalkostenbestimmung für diversifizierte Unternehmen*, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, S. 115-131
- Bühner, R. (1990): *Das Management-Wert-Konzept: Strategien zur Schaffung von mehr Wert in Unternehmen*, Stuttgart
- Bühner, R. (1993): *Shareholder Value: Eine Analyse von 50 groben Aktiengesellschaften in der Bundesrepublik Deutschland*, in: *Die Betriebswirtschaft*, Nr. 6, S. 749-769.
- Bühner, R. und Weinberger, H.-J. (1991): *Cash-Flow und Shareholder Value*, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 43. Jg. 1991, Nr. 3, S. 187-208.
- Burns, T. und Stalker, G. (1961): *The Management of Innovation*. London: Tavistock
- Cameron, S. (2003): *Introduction to organizations*, in: *The Context of Management*, Open University, Milton Keynes, UK
- Carroll, A. (1970): *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance*, *Academy of Management Review* 4: 497-505
- Carroll, A. (1991): *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, *Business Horizons* 34 (4): 39-48
- Carroll, A. (1993): *Business and society: Ethics and stakeholder management*, 1993.
- Carroll, A. (1999): *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*, *Business & Society* 38 (3) (Sept.): 268-295. (11/99)
- Chandler, A. (1962): *Strategy and Structure.- chapters in the history of the American industrial enterprise*, Cambridge MA, MIT Press
- Child, J. (1972): *Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice*, in: *Sociology*, 6, 1-22
- Christopher, M., Payne, A. und Ballantyne, D. (1991): *Relationship marketing: Bringing quality, customer service and marketing together*, Butterworth Heinemann, Oxford
- Clarkson, M. (1995): *A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance*, *Academy of Management Review* 20: 92-117
- Clarkson Centre for Business Ethics (1999): *Principles of Stakeholder Management*, J.L Rotman School of Management/University of Toronto
- Cochran, P. und Wood, R. (1984): *Corporate social responsibility and financial Performance*, in: *Academy of Management Journal*, 27 (1): 42-56

- Coenenberg, A. (1997): Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse: Betriebswirtschaftliche, handelsrechtliche und steuerrechtliche Grundlagen, Verlag Moderne Industrie, Landsberg
- Coenenberg, A. (2005): Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse: Betriebswirtschaftliche, handelsrechtliche, steuerrechtliche und internationale Grundsätze, Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- De Colle (2004): Die Systematik des Stakeholdermanagements, in: Wieland (HG.) Handbuch Wertemanagement, Murmann, Hamburg
- Collis, D. und Ghemawat, P. (2001), Mapping the business landscape, in: The portable MBA in Strategy, Fahey und Randall (Hrsg.), S.171-188, J. Wiley & Sons, New York
- Committee for Economic Development (1971), S. 15 Social Responsibility for Business Corporations, NY
- Copeland, T. , Koller, F. und Murrin, J. (1993): Unternehmenswert: Methoden und Strategien für eine wertorientierte Unternehmensführung, Campus, Frankfurt
- Copeland, T. , Koller, F. und Murrin, J. (1998): Unternehmenswert: Methoden und Strategien für eine wertorientierte Unternehmensführung, Campus, Frankfurt
- Copeland, T. , Koller, F. und Murrin, J. (1998)Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies, New York
- Cornell, B. und Shapiro, A. (1987): Corporate stakeholders and corporate finance, in: Financial Management, Spring 1987, pp. 5-14
- Crainer, S. und Dearlove, D. (2001):Whose ideas are they, anyway?; in: Across the Board Magazine (Nov/Dec 2001)
- Cyert, R. und March, J. (1963): A Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Cyert, R. und March, J. (1965): A Behavioral Theory of the Firm, 3rd edition, New Jersey
- D'Aveni, R. (1995): Coping with hypercompetition: Utilizing the new 7S's framework, in: Academy of Management Executive, 1995, Vol.9, No.3.
- Datamonitor (2005), Food retail in the UK, Industry Profile
- Davis, K. (1960): Can business afford to ignore social responsibilities? California Management Review, 2, pp. 70-76
- Davis, K. (1967): Understanding the social responsibility puzzle: What does the businessman owe to society? Business Horizons, 10, pp. 45-50.
- Davis, E. und Kay, J. (1990): Assessing Corporate Performance; in: Business Strategy Review, S. 1-16, Summer 1993
- Day, G. und Fahey, L. (1990): Putting Strategy into Shareholder Value Analysis, in: Harvard Business Review, 1990, Nr. 3J4, S. 156-162.

- Day, G. und Fahey, L. (1998): Valuing market strategies, in: *Journal of Marketing Strategies*, 52, pp.45-57
- Demsetz, H. (1993): The theory of the firm revisited, in: Williamson/Winter (ed.) *The nature of the firm*, Oxford University Press, Oxford
- Denk, R. (2002): 13% Company – Value Management im OMV Konzern, WUV, Wien
- Dixit, A. und Nalebuff, B. (1993) *Thinking strategically: The Competitive Edge in Business, Politics, and Everyday Life*, Norton
- Donaldson, T. und Preston, L. (1995): The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications, *Academy of Management Review* 20: 65-91
- Drucker, P. (1974): *Neue Management-Praxis, Zweiter Band, Methoden*, Düsseldorf
- Dyllik T. (1984): Das Anspruchsgruppenkonzept: Eine Methodik zur Erfassung der Umweltbeziehungen der Unternehmung: in: *Management*, 53. Jg. 1984, Nr. 2, S. 74-78.
- Dyllik T. (1989): *Management der Umweltbeziehungen: Öffentliche Auseinandersetzungen als Herausforderung*, Wiesbaden 1999.
- Eberhard, K. (1987) : *Einführung in die Erkenntnis- und Wissenschaftstheorie: Geschichte und Praxis der konkurrierenden Erkenntniswege*, Kohlhammer, Stuttgart
- Eberhardt, S. (1999): *Wertorientierte Unternehmensführung – Der modifizierte Stakeholder-Value-Ansatz*, DUV, Gabler, Wiesbaden
- Eccles, R.(1991): The performance measurement manifesto, in: *Harvard Business Review*, Jan/Feb 91, Vol. 69
- Eccles, A. (1993): *Succeeding with Change*, London, McGraw Hill
- Economist*, The (2001), *Tesco piles up profits*, 12/04/2001, S. 21
- Elschen, R. (1991): Shareholder Value und Agency-Theorie - Anreiz- und Kontrollsysteme für Zielsetzungen der Anteilseigner, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 43. Jg. 1991, Nr. 3, S. 209-220.
- Emans, H. (1988): *Konzepte zur strategischen Planung*, in: Henzler, Hrsg.): *Handbuch Strategische Führung*, Wiesbaden 1988, S. 109-134.
- Emery, F. und Trist, E. (1965) 'The causal texture of organizational environments', *Human Relations*, vol.18 (1965), pp. 21-32.
- Evan, W., und Freeman, R. (1993): A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism, in: *Ethical Theory and Business*, edited by Tom L. Beauchamp and Norman E. Bowie, 97-106, Prentice-Hall Englewood Cliffs, N.J.
- Fahey, L. and Narayanan, V.K. (1986): *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*, St Paul, MN, West Publishing.
- Fama, E. (1970): Efficient Capital Markets: A Review of Theory and Empirical Work, in: *Journal of Finance*, 1992, Nr. 6, S. 383-417.

- Fickert, R. (1992): Shareholder Value - Ansatz zur Bewertung von Strategien, in: Weilenmann, P. und Fickert, R. (Hrsg.): Strategie-Controlling in Theorie und Praxis, Bern etc, 1992.
- Figge, F. (2002): Stakeholder Value Matrix: Die Verbindung zwischen Shareholder Value und Stakeholder Value, Arbeitspapier, Universität Lüneburg
- Figge, F. und Schaltegger, S. (1999): Was ist „Stakeholder Value“? Vom Schlagwort zur Messung, Arbeitsbericht Nr. 219, Universität Lüneburg
- Financial Times, 07 April 1993
- Fisher, I. (1930) The theory of interest, Macmillan, London
- Flehtner, H. (1966): Grundbegriffe der Kybernetik, Stuttgart
- Fletcher, R. (2004) "Tesco's Success Puts Clubcard Firm on the Map." The Sunday Times, 19 December 2004.
- Flick, U., Von Kardorff, E., Steinke, I. (Hrsg.), (2000): Qualitative Forschung. Ein Handbuch, Rowohlt, Reinbeck bei Hamburg.
- Food from Brittain (2007). Uk Food & Drinks market insights
- Frederick, W. (1978): From CSR1 to CSR2, Working paper 278, University of Pittsburgh,
- Frederick, W., Davis, K. und Post, J. (1988): Business and Society. Corporate strategy, Public Policy, Ethic; New York
- Frederick, W., Davis, K. und Post, J. (1992): Business and society: corporate strategy, public policy, ethics. New York; London
- Freeman, R.E. (1984): Strategic Management. A Stakeholder Approach, Marshfield MA 1984
- Friedman, M. (1970): The social responsibility of the business is to increase its profits, in: New York Times Magazine, Sept. 13, pp.122-126
- Friedrich, S. (1995): Mit Kenkompetenzen im Wettbewerb gewinnen, in: io Management Zeitschrift 64. Jg.
- Fruhan, W. (1979): Financial Strategy: Studies in the Creation, Transfer and Destruction of Shareholder Value, Homewood 1979.
- Garriga, E, und Melé, D. (2004): Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory, in: Journal of Business Ethics, 51-71
- Ghoshal, S. (1987): 'Global strategy: an organising framework', Strategic Management journal, Vol. 8, pp. 425-40.
- Gilbert, X. und Strebel, P. (1994): From innovation to outpacing, in: de Wit, B./Meyer, R. (Hrsg.): Strategy – Process, Content, Context, Minneapolis/St.Paul/New York/Los Angeles/San Francisco

- Gilbert, X. und Strebel, P. (1985): Outpacing Strategies, in: IMEDE - Perspectives for Managers, 9. Jg., H. 2, September 1985
- Gitman, L. (2005): Principles of Managerial Finance, 11th ed., Pearson, Boston
- Gomez, P. (1981): Modelle und Methoden des systemorientierten Managements: Eine Einführung Stuttgart: Haupt
- Gomez, P. (1993): Wertmanagement. Vernetzte Strategien für Unternehmen im Wandel, Düsseldorf
- Gomez, P. und Weber, B. (1989): Akquisitionsstrategie: Wertsteigerung durch Übernahme von Unternehmungen, Schäffer, Stuttgart
- Grant, R. (1991): The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation, in: California management review, Vol33, pp. 114-135
- Greiner, L. (1972): Evolution and revolution as organisations grow, Harvard Business Review, July/August.
- Grochla, E. (1970): Systemtheorie und Organisationstheorie. Zeitschrift für Betriebswirtschaft 40, 1970, 1, 1-16
- Günther, T. (1994): Zur Notwendigkeit des Wertsteigerungsmanagements, in: Höfner, K. und Pohl, A. (Hrsg.): Wertsteigerungs-Management Frankfurt etc. 1994, 5.13-58.
- Haeseler, H. und Gampe, I. (2002): Corporate Governance, Linde Verlag, 2002.
- Haeseler, H. und Kirchberger, T. (2003): Bilanzanalyse, Orac, Wien
- Hamel G. und Prahalad, C. (1994): Competing for the Future, Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Hanssmann F. (1988): Wertorientiertes strategisches Management - eine Revolution?, in: Strategische Planung, 1988, Band 4, S. 1. 10.
- Harrigan, K.R. (1988): Managing Maturing Businesses, Lexington Books, Lexington, MA.
- Hart, O. und Holström B. (1987): The Theory of Contracts, in: Bewley, T. Advances in Economic Theory, Cambridge (MA) 1987.
- Hazlett C, "Koreans Want More than Low Prices, Discounters Learn," www.icsc.org, September 2006.
- Heinen, E. (1966): Das Zielsystem der Unternehmung. Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Wiesbaden 1966
- Heinen, E. (1991): Industriebetriebslehre als entscheidungsorientierte Unternehmensführung, in: Heinen, E. (Hrsg.) Industriebetriebslehre: Entscheidungen im Industriebetrieb, Gabler, Wiesbaden
- Hellriegel, D., und Slocum, J., (1986) Management, Reading, Mass., 4. Aufl.

- Herter, R. (1994): Unternehmenswertorientiertes Management, München 1994.
- Heymann, B.(1981): Die Sozialbilanz als Instrument der Unternehmensführung. Das gesellschaftsbezogene Rechnungswesen der Unternehmung in der sozialen Marktwirtschaft 1981.
- Hill, W. (1968): Beitrag zu einer modernen Konzeption der Unternehmungsleitung, in: Die Unternehmung, 22.Jg., S. 225-239
- Hill, C. und Jones, T. (1992): Stakeholder-Agency-Theory, in: Journal of management studies, Vol.29, No.2, 1992, S. 127-154
- Hillebrand, W. (1991): Die Cash-Flow-Strategien, in: Manager Magazin, 1991, Nr.5, S. 128-135
- Hinterhuber, H. (2004): Strategische Unternehmensführung, 7. Aufl., De Gruyter, Berlin
- Hinterhuber, H. und Friedrich, S. (1997): Markt- und ressourcenorientierte Sichtweise zur Steigerung des Unternehmenswertes, in: Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung, Physica, Heidelberg, S. 988-1016
- Höfner, K. und Pohl A. (1993): Wer sind die Werteserzeuger, wer die Wertvernichter im Portfolio, in: Harvard Business Manager, Nr. 1, S. 5 1-53.
- Höfner, K. und Pohl A. (1994): Wertsteigerungstechniken für das Geschäftsfeld- und Beteiligungsportfolio, in: Höfner, K. und Pohl, A. (Hrsg.): Wertsteigerungs-Management
- Hopkins, T. (1937): Integration: Its meaning and application, Appleton-Century-Crofts, New York
- Hosseini, J. und Brenner, S. (1992): The Stakeholder Theory of the Firm: A Methodology to Generate Value Matrix Weights, Business Ethics Quarterly 2 (2), pp. 99-119.
- Hostettler, S. (1997): Economic Value Added (EVA) Darstellung und Anwendung auf Schweizer Aktiengesellschaften; Universität St. Gallen, Institut für Rechnungslegung und Controlling
- Hungenberg, H. (2001):Strategisches Management im Unternehmen, Gabler, Wiesbaden
- Hungenberg, H. (2004): Strategisches Management im Unternehmen, Gabler, Wiesbaden
- Hunziker, R. (1980): Die soziale Verantwortung der Unternehmung – Auseinandersetzung mit einem Schlagwort, Bern
- Indu, P. (2005): Tesco under Terry Leahy, IFCAI, pp.2-18
- Indu, P. (2006): Tesco's Steering Weel Strategy, IFCAI, pp. 2-18
- Indu, P. (2007): Tesco's Globalization Strategies and it's Success in South Korea, IFCAI, pp. 2-19
- Interim 2007 Tesco Plc. Earnings Conference Call and Presentation 10/02/2007

- Janisch, M. (1992): Das strategische Anspruchsgruppenmanagement: Vom Shareholder Value zum Stakeholder Value, Diss., St. Gallen 1992.
- Jensen, M. und Meckling, W. (1976): 'Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure', *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, pp. 305-360.
- Jensen, M. und Ruback, R. (1983): The market for corporate control: the scientific evidence, in: *Journal of Financial Economics* (11), S. 5-50
- Johnson, H. (1971): *Business in the Contemporary Society: Framework and Issues*, CA, Wadsworth
- Johnson, G. (1987): *Strategic Change and the Management Process*, Oxford, Blackwell.
- Johnson, G. (1992): 'Managing strategic change - strategy, culture and action', *Long Range Planning*, Vol. 25, No. 1, pp. 28-36.
- Johnson, G. und Scholes, K. (1988): *Exploring Corporate Strategy*, 2nd edition, Englewood Cliffs
- Johnson G., Scholes K., Whittington R. (2005): *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, UK
- Jones, T. (1990): Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined, *California Management Review*, 22(2), 59-67
- Jones, T. (1995): Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics, *Academy of Management Review* 20: 404-437
- Jost, P. (2001): *Die Spieltheorie in der Betriebswirtschaft*, Schäffer-Poeschl, Stuttgart
- Jowit, J. (2004) "Supermarket Superpower." *The Sunday Observer*, 26 December, 2004.
- Kajüter, P. (2002): Wertorientierte Unternehmensführung; in: Busse v. Colbe et al. (Hrsg.) *Betriebswirtschaft für Führungskräfte*, Schäffer-Poeschl, Stuttgart
- Kaplan, R. und Norton, D. (1992): The balanced scorecard – measures that drive performance in: *Harvard business review*, 1992
- Kaplan, R. und Norton, D. (1993): Putting the balanced scorecard to work in: *Harvard business review*, 1993
- Kaplan, R. und Norton, D. (1996): *The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action*, Boston
- Kaplan, R. und Norton, D. (2004): *Strategy Maps. Converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business School Press, Boston
- Kay, J. (1993): *Foundations of Corporate Success*, Oxford University Press, Oxford.
- KFS BW 2 Fachgutachten des Fachsenats für Betriebswirtschaft und Organisation des Instituts für Betriebswirtschaft, Steuerrecht und Organisation und der Organisation der

Kammer der Wirtschaftstrehänder über die Geldflussrechnung als Ergänzung des Jahresabschlusses (1997)

Kieser A. und Kubicek, K. (1992): Organisation, Berlin/New York, 3. Auflage, De Gruyter

Kirsch, W. (1969): Die Unternehmensziele in organisationstheoretischer Sicht, In ZfbF 1969, S.665-675

Kirsch, W. (1971): Entscheidungsprozesse, Wiesbaden

Kirsch, W.; Grebenc, H. (1986): Strategisches Management, in: Wisu 15 1 + 2, S. 33-37 und 74-78

Klien, W. (1995): Wertsteigerungsanalyse und Messung von Managementleitung: Technik – Logik und Anwendung, DUV, Wiesbaden

Kluckhohn, C. (1951): Values and value-orientation in the theory of action, in: Parsons und Shils (Ed.) Towards a general theory of action, Harvard University Press Cambridge, Mass.

Koslowski, P. (1999): Shareholder Value und der Zweck des Unternehmens, in: Shareholder Value und die Kriterien des Unternehmenserfolges, Physica Verlag, Heidelberg

Kotter, J. und Schlesinger, L. (1979): Choosing strategies for change, Harvard Business Review, March-April.

Krüger, W. (1996): Implementierung als Kernaufgabe des Wandlungsmanagement. Arbeitspapier Nr. 1/96 der Professur für Betriebswirtschaftslehre der Justus-Liebig-Universität Giessen

Krulis-Randa, J. (1990): Der Zürcher Ansatz zur Führungslehre führt zur gesellschaftsorientierten Unternehmungspolitik, in: Rühli und Krulis-Randa (Hrsg.) Gesellschaftsbewusster Unternehmungspolitik – Societal Strategy, Bern, S. 9-36

Kupsch, P. (1979): Unternehmungsziele. Grundwissen der Ökonomik, Uni-TB, Stuttgart

Küting, K. und Weber, C-P. (2004): Bilanzanalyse, 7. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart

Lamnek, S. (1989) Qualitative Sozialforschung. Band 2: Methoden und Techniken. München: Psychologie Verlags Union

Lawrence P. und Lorsch, J. (1967): Organization and environment: Managing Differentiation and integration, Graduate Scholl of Business Management, Harvard, University, Boston, MA

Lawrence, A., Weber, J. und Post, J. (2005): Business and Society: Stakeholders, Ethics, Public Policy, McGraw-Hill, New York

Learned, E., Christensen, R., Andrews, K. und Guth, W. (1965), Business policy: Text and cases, Homewood Ill.

- Levinthal, D. (1988): A Survey of Agency Models of Organizations, in: Journal of Economic Behavior and Organization, 1988, Nr. 9, 5. 153-188.
- Lewis, T. (1994): Steigerung des Unternehmenswertes: Total Value Management, Verlag Moderne Industrie, Landsberg
- Lindemann, P. (1983): Kybernetik, in: Management-Enzyklopädie: Das Managementwissen unsere Zeit, Band 5, Verlag Moderne Industrie, Landsberg, S. 905-919
- Löhnert, P. (1996): Shareholder Value: Reflexionen der Adaptionmöglichkeiten in Deutschland, München
- Lorson (1999): Shareholder Value-Ansätze: Zweck, Konzepte und Entwicklungstendenzen, in: Der Betrieb 52(1999)26/27, S. 1329-1339
- Lorson, P. (2004) Auswirkung von Shareholder-Value-Konzepten auf die Bewertung und Steuerung von ganzen Unternehmen, Herne, Berlin
- Luhman, N. (1996): Soziale Systeme – Grundriss einer allgemeinen Theorie, Frankfurt am Main
- Luhmann (1964): Funktionen und Folgen formaler Organisation, Duncker&Humblodt, Berlin
- Luhmann (1984): Soziale Systeme Frankfurt am Main S. 604-605
- Macharzina, K. (1984): Diskontinuitätenmanagement bei internationaler Unternehmenstätigkeit, hrsg. v. K. Macharzina, Erich Schmidt Verlag, Berlin, S. 19-75
- Macharzina, K. (1995) Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen, 2. Auflage, Wiesbaden, Gabler
- Macharzina, K. (2003) Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte - Methoden – Praxis, 4. Auflage, Wiesbaden, Gabler
- MacMillan, I. (1978): Strategy Formulation: political concepts, St Paul, MN, West Publishing.
- Madrian, J-P. (1998): Interessengruppenorientierte Unternehmensführung, Verlag Dr. Kovac, Hamburg
- Mahoney/Pandian (1992): The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management. In: Strategic Management Journal
- Malik, F. (1987): Management Systeme, Schweizerische Volksbank, Bern
- Malik, F. (1996): Strategie des Managements komplexer Systeme: Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme, Haupt, Bern, Stuttgart, Wien
- Malik (2005): Management. Das A und O des Handwerks, Frankfurter Allgemeine Buch
- Malik, F. (1981): Management-Systeme: Die Orientierung, Bern 1981.

- Manne, H. (1965): Mergers and the Market for Corporate Control, *Journal of Political Economy* 73, pp. 110-120
- March, J. und Simon, H. (1976): *Organisation und Individuum Menschliches Verhalten in Organisationen*, Wiesbaden 1976.
- March, J. und Simon, H. (1958): *The Organization*, New York
- Marketing (1996): „UK: This week – Tesco launches hypermarkets“, S.1, November 1996
- Marr, R. (1993): Betrieb und Umwelt, in: Bitz et al. (Hrsg.) *Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftlehre*, München, S. 47-114
- Maturana, H. und Varela, F. (1987): *Der Baum der Erkenntnis Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens*, Scherz Verlag, München
- McGee, J. and Segal-Horn, S. (1990): 'Strategic space and industry dynamics: the implications for international marketing strategy', *Journal of Marketing Management*, Vol. 6, No. 3, pp. 175 -193.
- McGee, J. and Thomas, H. (1986): 'Strategic group analysis and strategic management' in McGee, J. and Thomas, H. (eds), *Strategic Management Research*, Chichester, Wiley.
- McGee, J., Thomas, H. und Wilson, D. (2005): *Strategy, Analysis& Practice*, McGraw Hill, London
- McGuire, J. (1963): *Business and Society*, NY, McGraw-Hill
- McGuire, J., Sundgren, A. und Schneeweis, T. (1988): Corporate social responsibility and firm financial performance, in: *Academy of Management Journal* 31 (4): 354-372
- Miller, M. und Modigliani, F. (1961): Dividend policy, Growth and the Valuation of shares, in: *Journal of Business* 34
- Miller, M. und Modigliani, F. (1963): Corporate Income Taxes and the Cost of Capital: A correction, in: *American Economic Review*, Jun63, Vol. 53, Issue 3
- Milliken, F. (1987): Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty, in: *Academy of Management Review*, 12: 133-143.
- Mintzberg, H. (1983): *Power In and Around Organisations*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall
- Mintzberg, H. (1999) Reflecting on the strategy process, in: *Sloan Management review*, pp.21-30
- Mintzberg, H. (1994): Das wahre Geschäft der strategischen Planer, in: *Harvard Business Manager*, Nr. 3, S. 9-15.
- Mintzberg, H. et al. (1998) *Strategy Safari*, Prentice Hall, Hertfordshire
- Mintzberg, H. and Waters, J.A. (1985): Of strategies, deliberate and emergent, in: *Strategic Management journal*, Vol. 6, pp. 257-72.

- Mitchell, R., Agle, B. und Wood, D. (1997): Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What really counts, in: *Academy of Management Review*, S.853-896.
- Modigliani F. und Miller, M. H. (1958): The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment in: *The American Economic Review*, 1958, S. 261 ff
- Moore,G. (1959):*Principia ethica*, Cambridge University Press, Cambridge, England
- Morgan, G. (1986): *Images of organizations*, Sage, Newbury Park, CA
- Morgan, G. (1988): *Riding the wave of change*, Jossey-Bass, San Francisco, CA
- Morrish, J. (2003): The slogan doctors: Every little helps, *Management Today*, Nov2003
- Mukund, A. (2003): Tesco: The customer Relationship Champion, *IFCAI*, S. 2-16
- Müller-Merbach, H. (1992): Vier Arten von Systemansätzen. Dargestellt in Lehrgesprächen, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 62, Jg. 8, S. 853-876
- Müller-Stewens, G. und Lechner, C. (2001):*Strategisches Management*, Schäffer-Poeschl, Stuttgart
- Müller-Stewens G. und Lechner, C. (2005):*Strategisches Management*, Schäffer-Poeschl, Stuttgart
- Neumann, J. und Morgenstern, O. (1953):*Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton University Press, Princeton, NJ
- Ohmae, K. (1983): *The Mind of the Strategist*, London, Penguin.
- Parsons, T. (1951): *The Social System*, Routledge & Kegan Paul, London
- Parsons, T. (1976): *Zur Theorie sozialer Systeme*, Opladen
- Paslack, R. (1991): *Urgeschichte der Selbstorganisation*, Braunschweig, Vieweg
- Penman, S. (2003): *Financial Statement Analysis and Security Valuation*, McGraw-Hill, New York
- Penrose, E. (1959): *The theory of the growth of the firm*, Wiley, New York
- Penrose, E. (1959): *The firm as administrative organization*, Oxford University Press
extract from “The theory of the growth of the firm”, in: *Strategy for Business*, Sage, 2002
- Perridon, L. und Steiner, M. (1991): *Finanzwirtschaft der Unternehmung*, 6. Aufl., Vahlen, München
- Perridon, L. und Steiner, M. (1997): *Finanzwirtschaft der Unternehmung*, 9. Aufl., Vahlen, München
- Personnel Today (2004): Tesco chief on hunt for thousands of leaders, 26/10/2004

Peter (2002): Die Rolle der Unternehmung in der Gesellschaft - Theoretische Fundierungsdifferenzen zwischen der amerikanischen und europäischen Forschung, Diss., Zürich

Peteraf, M. (1993): The cornerstones of competitive advantage: A resource based view, in: Strategic Management Journal, 14, March

Peters, F. und Waterman, R. (1982): In Search of Excellence, Cambridge/PA

Picot, A. (1989): Zur Bedeutung allgemeiner Theorieansätze für die betriebswirtschaftliche Information und Kommunikation: Der Beitrag der Transaktionskosten- und Principal-Agent-Theorie, in: Die Betriebswirtschaftslehre im Spannungsfeld zwischen Generalisierung und Spezialisierung, Festschrift für E. Heinen zum 70. Geb., hrsg. v. W. Kirsch und A. Picot, Gabler Verlag Wiesbaden 1989, S. 361-379

Picot, A. (1991): Ökonomische Theorien der Organisation - Ein Überblick über neuere Ansätze und deren betriebswirtschaftliches Anwendungspotential -, in: Ökonomische Theorie und Betriebswirtschaftslehre, hrsg. v. D. Ordeltcheide, B. Rudolph, E. Büsselmann, Poeschel-Verlag Stuttgart 1991, S.143-170

Porter, M. (1980): Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors, Free Press, New York

Porter, M. (1982): Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenz, Campus, Frankfurt/Main

Porter, M. (1985): Competitive Advantage.- creating and sustaining superior performance, The Free Press, New York.

Porter, M. (1991): Towards a dynamic theory of strategy; in: Strategic Management journal Winter Special Issue 12: 95–117

Porter, M. (2000): Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten, Campus, Frankfurt/Main

Prahalad C. und Hamel, G. (1989): Strategic Intent, in: Harvard Business Review S. 63-76

Prahalad C. und Hamel, G. (1990): The core competence of the corporation, in Harvard Business Review, May-June, pp. 71-91.

Prahalad C. und Hamel, G. (1991): Nur Kernkompetenzen sichern das überleben, in: Harvard Manager, 13. Jg.

Pratley, N. (2003), Tesco's clean sweep, in Management Today, Dec2003

Pratt, J. und Zeckhauser, R. (Hrsg.) (1985): Principals and Agents: The Structure of Business, Boston 1985.

Preston, L. (1990): Stakeholder management and corporate performance. Journal of Behavioral Economics, 19(4): 361-375.

Preston, L. und Sapienza, H. (1990): Stakeholder Management and Corporate Performance, Behavioral Economics 19 (4)

- Preston, L., Sapienza, H. und Miller, R. (1991): Stakeholders, Shareholders, Managers: Who Gains What from Corporate Performance?, in: Perspectives on Socio-Economics, edited by Amitai Etzioni and Paul Lawrence. Armonk, N.Y.: M.E. Sharpe
- Pugh, D. und Hickson, D. (1996): Writers on Organizations, 5th ed. Thousand Oaks, CA: Sage
- Pümpin C. (1989) Das Dynamikprinzip: Zukunftsorientierungen für Unternehmer und Manager, Düsseldorf
- Pümpin, C. (1980): Strategische Führung in der Unternehmenspraxis, Die Orientierung, Nr. 76, 1. Aufl, Bern 1980.
- Pümpin, C. (1982): Management strategischer Erfolgspositionen, Haupt, Bern
- Pümpin, C. (1986): Management strategischer Erfolgspositionen. Das SEP-Konzept als Grundlage wirkungsvoller Unternehmensführung 3. Aufl., Haupt, Bern
- Pümpin, C. und Prange, J. (1991): Unternehmensentwicklung, Phasengerechte Führung und der Umgang mit Krisen, Frankfurt/Main
- Rappaport A. (1986) Creating Shareholder Value – The New Standard for Business Performance, Free Press, New York
- Rappaport (1995): Shareholder Value – Wertsteigerung als Maßstab für die Unternehmensführung, Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Rapoport, A. (1985): Die wissenschaftlichen und methodologischen Grundlagen der allgemeinen Systemtheorie, in: Probst und Siegwart (Hrsg.) Integriertes Management: Bausteine des systemorientierten Managements, Haupt, Bern; Stuttgart, S. 147-163
- Reichheld, F. (1996): The Loyalty Effect - The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value, Harvard Business School Press
- Reimann, B. C. (1987): Managing for value., A guide to value-based strategic management, Oxford, Ohio
- Reimann , B. (1988): Managing for the Shareholders: An overview of value-based planning, in: Planning review Vol. 16, pp. 10-22
- Robson, C. (1993): Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioners Researchers, Blackwell
- Ruegg-Stürm, J. (2005): Das neue St. Galler Management Modell, in: Einführung in die Managementlehre, Haupt, Bern, S. 65-134
- Rühli, E. (1995): Die resource-based view of strategy: Ein Impuls für einen Wandel im Unternehmenspolitischen Denken und Handeln?, in: Gomez (Hrsg.) Unternehmerischer Wandel Konzepte zur organisatorischen Erneuerung, Wiesbaden, Gabler, S. 31-57
- Rühli, E. (1996): Unternehmensführung und Unternehmenspolitik, Band 1, 3. Auflage, Haupt, Bern; Stuttgart; Wien

- Rumelt, R. (1984): Toward a strategic theory of the firm, in Lamb, R. (ed.) *Competitive Strategic Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Rumelt, R., Schendel, D. und Teece, D. (1994): *Fundamental Issues in Strategy*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
- Rutherford (2000): *Financial Strategy*, Open University Press
- Salancik, J. und Pfeffer, G. (1974): The bases and uses of power in organisational decision making: the case of universities, in: *Administrative Science Quarterly*, S.453-473
- Sanchez, R., Heene, A. und Thomas, H. (1996): Towards the Theory and Practice of Competence-based Competition. In: Sanchez, R./ Heene, A./ Thomas, H. (Hrsg.): *Dynamics of Competence-based Competition - Theory and Practice*. Chichester 1996, S. 1-35
- Sawyer, M. (1991) *Introduction to economics*, Open University Press, UK
- Schiemenz, B. und Seiwert, L. (1979): Ziele und Zielbeziehungen in der Unternehmung, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 49. Jg. 1976, Nr. 7, S. 581-603.
- Schierenbeck, H. (1989): *Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre*, 10. Aufl., Oldenbourg, München; Wien
- Schmidt, J. (1992): The Link between Benchmarking and Shareholder Value, in *Journal of Business Strategy*, Vol. 13, 1992, Nr. 3, S. 7-13.
- Schneider (1992): *Investition, Finanzierung und Besteuerung*, Gabler, Wiesbaden
- Schneider, A. (1990): How Top Companies create Shareholder Value, in: *Financial Executive*, 1990, NT. 5/6, 5. 34-39.
- Schneider, J. (1988): Die Ermittlung strategischer Unternehmenswerte, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 38. Jg. 1988, Nr. 6, S. 522-53 1.
- Schoeffler, S., Buzzell, R. und Heany, D. (1974): Impact of Strategic Planning on Profit Performance, in: *Harvard Business Review*, 1974, Nr. 3/4, S. 137-145.
- Scholz, C. (1987): *Strategisches Management: Ein integrativer Ansatz*, Berlin. 1987
- Schwaninger, M. (2005): Was ist ein Modell", in: *Einführung in die Managementlehre*
- Segal-Horn, S. und Quintas, P. (2003): *Competing with capabilities*, in: *Strategy* , Open University, Milton Keynes, UK
- Senge, P. (1990): The Leaders New Work: Building Learning Organizations, in: *Sloan Management Review*, Vol. 32, pp. 7-23
- Sethi, S. (1975): Dimensions of corporate social performance, in: *California Management Review*, Spring 1975, pp. 58-64

- Sethi, S. (1979): A Conceptual Framework for Environmental Analysis of Social Issues and Evaluation of Business Response Patterns." *Academy of Management Review* 4: pp. 63-74.
- Shannon, C. und Weaver, W. (1949): *The mathematical theory of communication*. Univ. of Illinois Press, Urbana IL
- Sharpe, W. (1964) *Capital Asset Prices: A Theory of Market Equilibrium under Conditions of Risk*, in: *Journal of Finance*, Sep64, Vol.19, pp. 425-442
- Siegert, T. (1995): Shareholder Value als Lenkungsinstrument in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 47. Jg. 1995, Nr. 6, S. 580-607.
- Siegwart, H. (1994): *Der Cash-Flow als finanz- und ertragswirtschaftliche Lenkungsgröße*, 3. Aufl. Schäffer-Poeschl, Stuttgart
- Simms, J. (2005) "The Rise and Rise of Own Label." *Marketing*, 9 February 2005: 36-38.
- Simon, H. (1945): *Administrative behaviour*. Macmillan Press: NY
- Simons, R. (1995): *Levers of Control*, Harvard Business School Press.
- Slatter, S. (1984): *Corporate Recovery*, Harmondsworth, Penguin Books. Thomson, J.D. (1967)
- Slater, S. (1992): Shareholder Value and Investment Strategy, in: *Journal of Management*, 1992, Vol. 18, Nr. 4, S. 717-732.
- Smith, J. (2003): The shareholder vs. stakeholder debate; in: *MIT Sloan Management Review*, Summer 2003, pp. 85-90
- Sood , I. (1999): *Tesco PLC Getting to the...Staying at the top?*, Insead, pp. 1-40
- Spikes,S. (2005): *Flashy Showmen need not to apply for Europe's top CEO spots*, Wall Street Journal Europe, 21/03/2005
- Spinner, H-F. (1971): *Theoretischer Pluralismus. Prolegomena zu einer kritizistischen Methodologie und Theorie des Erkenntnisfortschritts*, in: *Sozialtheorie und soziale Praxis*, Meisenheim am Glan, 1971, S. 17-41.
- Spranger, E (1914): *Lebensformen. Geisteswissenschaftliche Psychologie und Ethik der Persönlichkeit*. 2. völlig neu bearb. Aufl. Halle 1921. (Erstauflage 1914 als Beitrag für die Festschrift Alois Riehl)
- Spreman, K. (1996): *Wirtschaft, Investition und Finanzierung*, 5. Auflage, München; Wien
- Stacey, R. (1996): *Complexity and Creativity in Organizations*, Berret-Koehler Publishers, San Francisco
- Stachowiak, H. (1973): *Allgemeine Modelltheorie*, Springer, Wien.

- Stachowiak, H. (1989): Modell, in: Seifert und Radnicky (Hrsg.) Handlexikon zur Wissenschaftstheorie, Ehrenwirth, München, S. 219-222
- Stahle, W. (1999): Management, 8. Aufl., Vahlen, München
- Stalk, G. (1992) Competing on capabilities, in: Harvard business review ,Vol.70, No. 2, March-April, pp. 57-70
- Stalk, G. (1988): Time - the next source of competitive advantage, in: Harvard Business Review, July-August 1988, pp. 41-51.
- Stapleton, T. (2003a) Perspectives on the context of management, in: The Context of Management, Open University, Milton Keynes, UK
- Stapleton, T. (2003b) The external environment, in: The Context of Management, Open University, Milton Keynes, UK
- Stapleton, T. (2005a) Understanding stakeholders, in: The Context of Management, Open University, Milton Keynes, UK
- Stapleton, T. (2005b) Perspectives on the context of management, in: The Context of Management, Open University, Milton Keynes, UK
- Steiner, G. (1975): Business and society, 2nd ed., Random House
- Steiner, H., Maßner, W. und Rees M. (1994): Anwendung des Shareholder-Value-Konzeptes in der Praxis, in: Wertsteigerungs-Management, Frankfurt, S. 197-226.
- Stelter, D. (1999): Wertorientierte Anreizsysteme, in: Bühler und Siegert (Hrsg.), Unternehmenssteuerung und Anreizsysteme, Stuttgart, S. 207–241
- Sterman, J. (2000): Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World. Irwin McGraw-Hill
- Stewart, B. (1991): The quest for value, Harper Business, New York
- Strebel, H. (1981): Zielsysteme und Zielforschung, in: Die Betriebswirtschaft, 41. Jg. 1981, Nr. 3, S.457-475.
- Suchman (1995): Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches, Academy of Management Review, 20:571-610
- Teece, D. (1990): Contribution and impediments of economic analysis to the study of strategic management, in: Frederickson (ed.) Perspectives on strategic management, Harper Business, pp. 39-80
- Teece, D., Pisano, G. und Shuen, A. (1997): Dynamic capabilities and strategic management, in: Strategic Management Journal, 18(7): 509-533
- Tescos Unternehmensbroschüre (2005)
- Tesco PLC Annual Report 2000
- Tesco PLC Annual Report 2001

Tesco PLC Annual Report 2002

Tesco PLC Annual Report 2003

Tesco PLC Annual Report 2004

Tesco PLC Annual Report 2005

Tesco PLC Annual Report 2006

Tesco PLC Annual Report 2007

Tesco PLC Annual Report 2008

Tesco PLC Corporate Responsibility Review 2000

Tesco PLC Corporate Responsibility Review 2001

Tesco PLC Corporate Responsibility Review 2002

Tesco PLC Corporate Responsibility Review 2003

Tesco PLC Corporate Responsibility Review 2004

Tesco PLC Corporate Responsibility Review 2005

Tesco PLC Corporate Responsibility Review 2006

Tesco PLC Corporate Responsibility Review 2007

Tesco PLC Corporate Responsibility Review 2008

Tesco PLC Annual Review 2004

Tesco PLC Annual Review 2005

Tesco PLC Annual Review 2006

Tesco PLC Annual Review 2007

Tesco PLC Annual Review 2008

Thommen, J-P. (1992) Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre, Versus Verlag, Zürich

Thompson, J. (1967): Organizations in action, McGraw-Hill, New York

Timmermann, A. (1988): Evolution des strategischen Managements, in: Henzler, H. (Hrsg.): Handbuch Strategische Führung, Wiesbaden, S. 85-109.

Tirole, J. (1988): The Theory of Industrial Organization, 3. Aufl., Cambridge (MA) 1989

Tollison, R. (1982): Rent seeking: A survey, in: Kyklos 35 (1982), S. 575-602

- Tomer, J. (1987): *Organizational capital: The path to higher productivity*, Praeger, New York
- Trist, E. und Bamforth, K. (1951): Some social and psychological consequences of the long wall method of coal getting. *Human Relations*, 4, pp. 3-38
- Ulrich H. und Probst, G. (1988): *Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln: Ein Brevier für Führungskräfte*, Bern 1988.
- Ulrich, H. (1968): *Die Unternehmung als produktives soziales System*, Bern
- Ulrich, H. (1970): *Die Unternehmung als produktives soziales System. Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre*, Haupt, Stuttgart; Bern
- Ulrich, H. (1975): *Systemorientiertes Management*, Datascope, S. 3-15
- Ulrich, H. (1985): *Unternehmungspolitik - Instrument und Philosophie ganzheitlicher Unternehmungsführung*, in: *Die Unternehmung*, 39. Jg., Nr. 4, S. 389-405.
- Ulrich, H. (1987): *Unternehmungspolitik*, 2. Aufl., Haupt, Bern
- Ulrich, H. (2001): *Systemorientierte Betriebswirtschaftslehre*, in *Management: Aufsätze 1970-1981*, S. 263-279
- Ulrich, H. und Hillebrand, W. (1991): *Shareholder Power*, in: *Manager-Magazin*, 1991, Nr. 5, S. 121-133,
- Ulrich, H. und Krieg, W. (1972): *Das St. Galler Management-Modell*, 3. Aufl., Haupt, Bern, Stuttgart
- Ulrich, P. (1977): *Die Unternehmung als Quasi-öffentliche Institution. Eine politische Theorie der Unternehmung*, Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Ulrich, P. (2001): *Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie*, Bern, Haupt
- Ulrich, P. (2005): *Die normativen Grundlagen der unternehmerischen Tätigkeit*, in: *Einführung in die Managementlehre*, Haupt, Bern, S. 143.158
- Ulrich, P. und Fluri, E. (1986): *Management: Eine konzentrierte Einführung*, Bern; Stuttgart
- Ulrich, P. und Fluri, E. (1995): *Management: Eine konzentrierte Einführung*, 4. Aufl., Bern; Stuttgart
- Varaiya, N., Kerin, R. A. und Weeks, D. (1986): *The Relationship between Growth, Profitability, and Firm Value*, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 8, pp. 487-497.
- Votaw, D. (1973): *Genius become rare*, in: *Votaw und Sethi (Hrsg.) The Corporate Dilemma*, Prentice Hall, NJ
- Wartick, S. und Cochran, L. (1985): *The Evolution of the Corporate Social Performance Model*, in: *Academy of Management Review* (10)4, pp. 758-789

- Welge, M. und Al-Laham, L. (2002): Strategisches Management in Betriebswirtschaft für Führungskräfte, Schäffer-Poeschl, Stuttgart
- Wellner, K-U. (2001): Shareholder-value und seine Weiterentwicklung zum market adapted Shareholder-value approach, Tectum Verlag, Diss., Marburg
- Wernerfelt, B. (1984): A Resource-based View of the Firm, in: Strategic Management Journal, Vol. 5, 171-180
- Wernerfelt, B. (1995): A Resource-based View of the Firm – Ten years later, in: Strategic Management Journal, Vol. 16, S. 171-174
- Wheelen/Hunger (1995): Strategic Management and Business policy, 5th ed., Addison-Wesley, Reading, MA
- Wiener, N. (1948): Cybernetics or control and communication in the animal and the machine, Hermannn, Paris
- Wilbers, K. (2005): Anspruchsgruppen und Interaktionsthemen, in: Einführung in die Managementlehre, Haupt, Bern, S.331-360
- Williamson, O. (1975): Markets and Hierarchies, The Free Press, New York
- Williamson, O. (1985): The economic institutions of capitalism: Firms, Markets, Relational contracting, New York
- Willke, H. (1996): Systemtheorie. Bd. 1. Grundlagen: Eine Einführung in die die Grundprobleme der Theorie sozialer System, 5. Aufl., Lucius & Lucius, Stuttgart
- Winstanley, D., Sorabji, S. and Dawson, S. (1995): When the pieces don't fit: a stakeholder power matrix to analyse public sector restructuring, in: Public Money and Management, April-June, pp. 19-26.
- Winter, S. (1995): Four Rs of Profitability: Rents, Resources, Routines and Replication. In: C. Montgomery [ed.], Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis, Kluwer, Norwell, MA
- Wöhe, G. (1986): Grundzüge der Unternehmensfinanzierung, Vahlen, München
- Wöhe, G. (1996): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 19. Aufl., Vahlen, München
- Womack, J. und Jones, D. (1996): Lean Thinking, Simon&Schuster
- Wood, D. (1991): Corporate Social Performance Revisited, in: Academy of Management Review, 1991, 691-718
- Woodward, J. (1965): Industrial Organization: Theory and Practice. Oxford University Press, London.
- Zadek, S. (2004): The Path to Corporate Responsibility, in: Harvard Business Review, December 2004, S. 125–132

www.ceo-journal.com, 23/4/2006 Terry Leahy speech at the Institute of Directors Conference 2005

www.ethicaltrade.org, 24/04/2006

www.newstelegraph.co.uk, 02/01/2005 ,“Lend an ear to your customers“,

www.news.telegraph.co.uk, 09/01/2005, „How Tesco stole M&S clothes“

www.tesco.com

www.tescopl.com

www.tescocorporate.com

<http://direct.tesco.com>

www.timesonline.co.uk, 18/10/2004, Revealed. The secret of Tesco's success,