

## **Über den Shareholder Value hinaus Unternehmenserfolg kommt aus der „Wahrnehmungswelt der Kunden“**

*Olaf G. Rughase: Jenseits der Balanced Scorecard: Strategische Wettbewerbsvorteile messen. Cognitive Strategy Concepts (Cosco), herausgegeben von Franz Liebl, Logos Verlag, Berlin 1999, 121 Seiten, € 35.*

„Seit geraumer Zeit scheint es, als hätten inhaltliche Überlegungen im strategischen Management erst einmal ausgedient. Mit dem Aufkommen des Shareholder Value geriet die Strategie zum Investitionsobjekt. Das Erfüllen von Renditevorgaben wurde zum Ausdruck strategischen Erfolgs, die Benchmark selbst gar als Inkarnation strategischen Denkens ausgegeben.“ So äußert sich Franz Liebl im Vorwort zu Olaf Rughases Schrift „Jenseits der Balanced Scorecard“. Und Till Novotny wirft angesichts des Zeitgeistes einer von Kapitalinteressen dominierten Wirtschaft in seinem Geleitwort sogar die ebenso mokante wie erboste Frage auf, warum man sich eigentlich überhaupt noch Gedanken über Strategie und Wettbewerbsvorteile machen sollte, gehe es doch nur noch um den Shareholder Value.

Alfred Rappaport, „Erfinder“ des Shareholder-Value-Gedankens, hat sich angesichts der vielen Missverständnisse in seiner leichtgläubigen Anhängerschaft schon längst zu Präzisierungen argumentativer Undeutlichkeiten in seiner Theorie herbeigelassen und – nachdem zum Teil verheerende Schäden durch unreflektierte Umsetzung seiner Theorie in weiten Teilen der Wirtschaft verursacht worden sind – verkündet, dass „eine Neubewertung der Grundprinzipien des Shareholder Value erforderlich sei“.

Rappaport selbst kritisiert, dass Personalfreisetzungen „ein Nebeneffekt der Unfähigkeit oder eines früheren Versagens des Managements (sei), wertorientierte Strategien in frühen Jahren zu verfolgen“. Später hat er, wie Novotny zitiert, einschränkend argumentiert, dass ein Personalabbau „die langfristige Produktivität der verbleibenden Arbeitskräfte negativ beeinflussen“ könne. Die gegenseitige Abhängigkeit von Eigentümern und anderen Anspruchsgruppen erfordere, dass sie sich im Rahmen einer Partnerschaft für Wertsteigerung einsetzen und dazu den Prozess der Werteteilung als gerecht erachten.

„Wertescheidung ist jedoch ein langfristiges Phänomen. Der Blick auf ein einzelnes Jahr verrät wenig über die langfristige Fähigkeit der Cash-Generierung eines Geschäfts“, sagt Rappaport und beklagt, dass Führungskräfte durch falsche Entlohnungsprinzipien zu einer Kurzfrist-Orientierung getrieben werden, die der Sache der Eigentümer und anderer beteiligter Gruppen nur schaden könne: „Die Überzeugung, an wertsteigernden Investitionen ungeachtet anfänglicher Skepsis der Aktienmärkte festzuhalten, steht in der besten Tradition des Shareholder-Value-Managements.“ Die Dauer der Wertsteigerung, bis die Rendite schließlich die Kapitalkosten übersteige, könne selbst bei Unternehmen mit nachweislichen Wettbewerbsvorteilen 15 bis 25 Jahre betragen, zitiert Novotny Rappaport.

Warum sind diese eigentlich längst fälligen Stammbuch-Notizen für moderne Manager so wichtig für Rughases Buch? Novotny argumentiert, der Shareholder Value werde von den Kunden und nicht von den Eigentümern bestimmt: „Nicht die Aktionäre bezahlen die Produkte des Unternehmens, sondern die Kunden bezahlen letztlich den Cash-flow und die Dividende.“ Oder wie Rappaport selbst trefflich trocken zuspitzt: „... wo kein Wert für den Kunden, dort auch kein Wert für den Eigentümer.“ Was aber hat Wert nach Ansicht der

Kunden? Lassen sich Wettbewerbsvorteile, die – wie Rughase postuliert – „letztlich nur in den Köpfen von Menschen entstehen“, in der Praxis messen und in eine Politik gesteigerten Kundennutzens umsetzen?

In seiner Arbeit geht Rughase von hochgradig wettbewerbsintensiven Märkten aus, auf denen Produktinnovationen und Qualität keine alleinigen Garanten für Unternehmenserfolg mehr sind, weil so erarbeitete Wettbewerbsvorteile durch Nachahmer schnell wieder zunichte gemacht werden. Umso mehr müssen die Unternehmen im eigenen langfristigen Interesse wieder mehr Wert auf die Entwicklung ihres Nutzens für die Kunden, auf den „Customer Value“ legen.

Man wird sich folglich wieder ernsthafter mit dem Strategie-Gedanken auseinandersetzen müssen, folgert Novotny, denn der Strategieprozess handelt zum einen davon, was aus Kundensicht besonders viel Unterscheidungskraft im Wettbewerb hat, und klärt gleichzeitig, was davon ein Unternehmen mit seiner individuellen Kompetenz gut und günstig erzeugen kann, denn erst die Kombination ergibt einen tragfähigen Wettbewerbsvorteil. Strategische Wettbewerbsvorteile zu erkennen, heißt demnach Kundenwahrnehmung zu messen, meint Rughase.

Rughase hat dazu eine passende Ausgangsbasis in dem Modell der Kundenzufriedenheit gefunden, das von dem japanischen Wissenschaftler Noriaki Kano 1979 präsentiert worden ist. Er bindet es in eine Strategie-Entwicklung des Wettbewerbsvorteils nach Porter ein. Als geeignete Messinstrumente hat Rughase problemzentrierte Interviews sowie spezifische Fragebögen gefunden, die gemeinsam mit Kunden ausgefüllt werden. Sie führen zu Einsichten in die „Wahrnehmungswelt des Kunden“, schreibt Rughase. Aber zugleich entstehe auch eine strategische Identität des Unternehmens aus Kundensicht, die dessen Wert bestimme.

Rughase beschreibt ausführlich, wie dieses Verfahren aufgebaut ist und wie man in der Praxis sorgsam damit umgeht. So wird beispielsweise bei zeitlich hochbeanspruchten Führungskräften eine zumutbare Befragungszeit von 45 Minuten angesetzt. Aus Marketing-Studien früherer Jahre weiß man zudem, dass sich schon durch 20 qualitative Kundeninterviews über 90 Prozent aller Wert- und Bedürfnisstrukturen eines homogenen Segmentes ermitteln lassen. Nach 30 Interviews sind nur noch marginale Änderungen zu beobachten.

Rughase warnt jedoch davor, die benutzten Fragebögen mit allzu statistisch orientierten Augen zu betrachten, weil die Datenmengen dafür nicht ausreichen. Das Schwergewicht soll auf dem qualitativen, nicht dem quantitativen Ergebnis liegen. Die Ergebnisse könnten in die strategische Planung einfließen, schreibt Rughase, und somit der entscheidungsorientierten strategischen Leistungsmessung der Unternehmen dienen. Abweichungen in der „Paßgenauigkeit der Strategie“ würden nun offenkundig. Die Unternehmensführung könne somit prüfen, ob sie den angestrebten strategischen „Fit“ haben, um das Unternehmen attraktiv und wettbewerbsfähig zu machen und zu halten.

CLAUS HENNIGER