Harvard Business manager

Mehr Wert

Einen Stein ins Wasser zu werfen, der dann weite Kreise zieht – viele vermeintliche Management-Vordenker streben danach. Aber nur wenigen glückt ein solcher Wurf, und zu ihnen zählt Alfred Rappaport. 1986 hatte der – mittlerweile emeritierte – Professor der J. L. Kellogg Graduate School of Management in Evanston (Illinois) das Buch „Creating Shareholder Value" veröffentlicht. In dem wurde zwar nicht die Erfindung des „Value-based Management" verkündet, dafür jedoch eine programmatisch eindringliche Fassung des Konzepts.

Das Buch war in den USA sogleich ein Volltreffer, denn im Sinne des American Way of Business hämmerte es den Unternehmensführern ein: Oberstes Gebot ist die Maximierung der Eigenkapitalrendite beziehungsweise die Steigerung des Unternehmenswerts; dieser sei die maßgebliche Wertgröße, und auf ihn müssten strategische Planung und Erfolgsrechnung ausgerichtet werden. Viele zollten dem Programm einer strikt am Shareholder Value orientierten Geschäftspolitik höchste Anerkennung; andere fanden Gründe zur Ablehnung. Ihre Kritik: Wenn den Interessen der Eigentümer und insbesondere denen der institutionellen Anleger absoluter Vorrang gegeben werde, sei das Wiederaufleben eines Erzkapitalismus zu befürchten – mit unausbleiblichen Folgen wie rabiater Stellenabbau, Fusionitis, Kurzfristdenken im Management, Fixierung von Managern und Investoren auf die Bewertungen der Unternehmen durch Analysten und Investmentbanker.

Übertreibungen, ja Auswüchse gibt es in der Tat. Daher hat Rappaport in der Neuauflage seines Buches (1998) einiges ins Lot zu bringen gesucht. Shareholder Value über alles? Nein, stellt sein Künder klar, *alle* Anspruchsgruppen hätten ihre berechtigten Anforderungen. Die könnten freilich vom Management nur befriedigt werden, wenn es aus effektiven und effizienten Geschäften genügend Geld erwirtschaftet. „Diese Betonung langfristiger Cash-flows ist der Kern des Shareholder-Value-Ansatzes ... Aufgeklärtes Eigeninteresse schreibt vor, dass sich Eigentümer und andere Anspruchsgruppen partnerschaftlich an der Wert-Schaffung beteiligen." Eine Konsequenz: Die Manager müssen auch ihre Mitarbeiter (siehe Haspeslagh et al. Seite 46 ff.) für das Wertmanagement gewinnen.

Horst Georg Koblitz