

# Nichtfinanzielle Werte: Die Erfassung und Berücksichtigung individueller Präferenzen erhöht den Unternehmenserfolg.

Individualisierung ist ein langfristiger Trend in der Wirtschaft. Mit einer neuen Methode lassen sich individuelle Wahrnehmungen und Emotionen zuverlässig und robust erheben. Solche «weichen» Faktoren liefern zusammen mit «harten» Finanzkennzahlen eine verlässliche Basis für die Umsetzung der Unternehmensstrategie und die Steuerung der Leistungserbringung.

thomas.scheiwiller@ch.pwc.com

«Der Mensch steht im Mittelpunkt unserer Organisation.» Diese oder ähnliche Aussagen finden sich in fast jeder Unternehmenskommunikation. Dabei handelt es sich heute um mehr als ein Lippenbekenntnis. Zahlreiche Firmen haben erkannt, dass Menschen – seien es Kunden, Mitarbeiter oder andere Stakeholder – die wahren Werttreiber sind, dass die finanzielle Performance lediglich das Resultat deren Wertschöpfung ist. Auch Controller sind sich bewusst, dass der betriebswirtschaftliche Erfolg in erster Linie von der emotionalen Beziehung abhängt, die Menschen in und zu Unternehmen haben.

«Emotionen sind wichtige Zukunftsindikatoren, um die langfristige Entwicklung einer Firma, auch in finanzieller Hinsicht, beurteilen zu können», erläutert Roman Kurmann, Finanzchef der Zürcher Privatbank Bank Clariden Leu. «Die Wahrnehmung von Kundenbedürfnissen jenseits der reinen Produktleistung und die Steuerung emotionaler Treiber sind deshalb in einer immer stärker dienstleistungsorientierten Wirtschaft von strategischer Bedeutung», führt Kurmann aus.

## Wandel des Menschenbildes in der Ökonomie

Parallel zu diesen Erkenntnissen in der Unternehmenspraxis lässt sich ein fundamentaler Wandel im Menschenbild der Wirtschaftswissenschaften beobachten. Die empirische Ökonomie, allen voran der Leiter des Instituts für Empirische Wirtschaftsforschung an der Universität Zürich, Professor Ernst Fehr (siehe Interview Seite XX), stützt sich heute auf real existierende Menschen, deren Entscheidungen nicht nur vom Verstand, sondern auch von Gefühlen bestimmt werden. Bezeichnend für diesen Trend ist der Titel des Buchs von Uwe Jean Heuser: «Humanomics: Die Entdeckung des Menschen in der Wirtschaft».

Unbestritten ist, dass jedes Unternehmen über nichtphysische Quellen für den künftigen Erfolg verfügt. Solche sogenannten intangiblen Werte sind vor allem das Wissen der Mitarbeiter, die Loyalität der Kunden oder das Funktionieren der Ablauforganisation.

Beispiel Mitarbeiter: Arbeitnehmer werden von verschiedenen Motivationen bewegt. Möglichst viel Geld zu verdienen ist eine davon. Der Arbeitsinhalt, die Weiterbildung, die Integration in das Team, die Karrierechancen sind weitere wichtige Faktoren, welche die Loyalität, den Leistungswillen und die Einsatzfreude eines Mitarbeiters stark beeinflussen. Kennt ein Unternehmen solche individuellen Präferenzen, kann es zielgerichtet entsprechende Anreize setzen. Das Ergebnis sind eine höhere Mitarbeitermotivation, eine bessere Unternehmensleistung und damit grössere Erfolgchancen im Wettbewerb.

Beispiel Kunden: Kunden können preis- oder qualitätsorientiert sein, sie können Wert auf eine bestimmte Marke legen oder auf die persönliche Beziehung mit dem Kundenberater. Kostengetriebene Kunden lassen sich kaum von innovativen Lösungen überzeugen; steht hingegen die Qualität im Vordergrund, lassen sich Kunden nicht über Preisnachlässe binden. Vor allem im Business-to-Customer-Geschäft gilt es zu berücksichtigen, dass Verbraucher nicht in allen Produktsegmenten die gleichen Präferenzen haben. Unabhängige Studien zeigen, wie wichtig der Kontext für das Kaufverhalten ist: Manche Konsumenten kaufen im Alltag äusserst kostenbewusst ein; bei Produkten mit einem hohen sozioemotionalen Prestigewert aber achten sie selten auf den Preis.

Weiche  
Faktoren  
Harte  
Faktoren  
Controlling



Thomas Scheiwiller,  
Globaler Leiter Nachhaltigkeitsberatung

## Konsistente Messung individueller Wahrnehmungen

Unternehmen müssen die intangiblen Werte aufdecken und steuern, um ihre Leistung nachhaltig zu erhöhen. Die Problematik liegt darin, dass Steuerung auch Erfassbarkeit voraussetzt. Intangible Werte brauchen nichtfinanzielle Masseinheiten. Die Indikatoren, die dazu entwickelt wurden, sind auf Zielgruppen ausgerichtet, und ihre Erhebung ergibt stets aggregierte Kennzahlen. Bislang mangelte es an Methoden, um die Erfassung von Performance-Indikatoren systematisch von der Zielgruppe insgesamt zu den einzelnen Personen herunterzubrechen.

Eine solche leistungsfähige Methode zur Ermittlung individueller Wahrnehmungen hat nun das auf Sozialforschung und Business Intelligence spezialisierte ISG Institut (ISG) entwickelt. Das St. Galler Institut stützt sich dabei auf eigene Studien, die belegen, dass das Verhalten von Menschen massgeblich von komplexen motivationspsychologischen Faktoren wie Wertvorstellungen, Beweggründen und Einstellungen geleitet ist.

Gemeinsam mit PricewaterhouseCoopers passt das ISG diese robuste Messmethodik an unternehmensspezifische Herausforderungen an und implementiert sie in Unternehmen. Mit diesem neuen Ansatz lässt sich die individuelle Wahrnehmung konsistent und zuverlässig erheben. Entscheidend sind dabei drei Aspekte:

- Die Methode ist robust, weil sie webbasierte Techniken konsistent anwendet.
- Gemessen werden subjektive Wahrnehmungen, unabhängig davon, ob diese objektiv richtig sind.
- Es werden individuelle Werte ermittelt, nicht Mittelwerte, die es in der Realität meist gar nicht gibt.

Die webbasierten Techniken gewähren den befragenden Unternehmen und dem Befragten zeitliche Flexibilität und Anwenderfreundlichkeit. Das Unternehmen kann die Erhebung beispielsweise zur Vorbereitung eines Kundengesprächs genau termi-

nieren. Der Kunde wiederum hat die Möglichkeit, den Online-Fragebogen unabhängig von Zeit und Ort auszufüllen. Dieses Vorgehen erhöht auch die Rücklaufquote. Indem das Verfahren die individuelle Wahrnehmung von Kunden, Mitarbeitern oder anderen Stakeholdern ermittelt, setzt es an der Quelle der Wertschöpfung an. Die Betrachtung beinhaltet zwei Dimensionen: Sie zeigt auf, wo die Präferenzen liegen und inwieweit das Unternehmen diese Präferenzen innerhalb seines Wertmanagements berücksichtigt.

## Kongruenz von Mitarbeiter- und Kundentypen

Die Kenntnis individueller Präferenzen eröffnet neue Perspektiven für die Unternehmensführung und die Steuerung der Werttreiber: Denn die ISG-Methodik ermöglicht, verschiedene Präferenztypen unter den Mitarbeitern und den Kunden zueinander in Bezug zu setzen. So lässt sich eine Kongruenz von Mitarbeiter- und Kundentypen herstellen. Dies ist gerade in beratungsinintensiven Branchen eine ideale Voraussetzung, um die Bindung von Kunden und die Loyalität von Mitarbeitern zu erhöhen. Die Informationen zu den individuellen Präferenzen werden in einem Kennzahlen-Cockpit visualisiert und mit Finanzkennzahlen kombiniert. Dadurch erhalten das strategische Controlling und die Linienverantwortlichen ein praxistaugliches Werkzeug für eine umfassende Betrachtung der Werttreiber. Die ISG-Methodik lässt sich auch auf die Erforschung anderer Stakeholder, etwa von Geschäftspartnern und Lieferanten, anwenden. Der Investor-Relations-Abteilung liefert sie ein Instrument, um die Zielvorstellungen von Aktionären zu erfassen und einzuordnen. Die differenzierte Kenntnis der Eigentümerinteressen kann so in die Formulierung strategischer Zielgrößen wie der Eigenkapitalrendite oder der Dividendenpolitik einfließen.

Mit dem neuen Ansatz ist ein Unternehmen in der Lage, die Ursachen tatsächlich zu steuern und nicht nur die Folgen zu beobachten. Es erfährt beispielsweise, wie der Umsatz entsteht und was den einzelnen Kunden zum Kauf motiviert. Es weiss, wie es Margen und Kosten steuern kann. Und es erkennt, über welche Anreize es den einzelnen Mitarbeiter am besten motivieren kann. Dieses Wissen eröffnet entscheidende Wettbewerbsvorteile.

## FAZIT

Neue webbasierte Techniken zur Messung intangibler Werte ermöglichen es, nicht nur Mittelwerte für Anspruchsgruppen zu ermitteln, sondern auch individuelle Wahrnehmungen konsistent zu erfassen. Die einzelne Person rückt in den Fokus der Leistungssteuerung. Diese Vorgehensweise wird durch das neue Menschenbild der empirischen Ökonomie gestützt: Menschen entscheiden nicht nur rational, sondern auch emotional.