

**Effektives Wertmanagement im Mittelstand –
eine systemische Perspektive**

DISSERTATION
der Universität St. Gallen,
Hochschule für Wirtschafts-,
Rechts- und Sozialwissenschaften
sowie Internationale Beziehungen (HSG)
zur Erlangung der Würde eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von

Christian Golsner

aus

Deutschland

Genehmigt auf Antrag der Herren

Prof. Dr. Peter Leibfried

und

Dr. Dirk Schäfer

Dissertation Nr. 4017

Difo Druck GmbH, Bamberg 2012

Die Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften sowie Internationale Beziehungen (HSG), gestattet hiermit die Drucklegung der vorliegenden Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

St. Gallen, den 11. Mai 2012

Der Rektor:

Prof. Dr. Thomas Bieger

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	VI
Abkürzungsverzeichnis.....	VIII
Zusammenfassung.....	XI
1 Einleitung	1
1.1 Theoretische Relevanz	2
1.2 Praktische Relevanz	6
1.3 Aufbau der Dissertation.....	8
2 Definitionen, theoretische Grundlagen, Literaturüberblick und Forschungslücke	11
2.1 Definitionen.....	12
2.1.1 Wert	12
2.1.2 Mittelstand	15
2.2 Theoretische Grundlagen.....	20
2.2.1 Unternehmenswert	20
2.2.2 Bedeutende Ansätze zur Bemessung des Unternehmenswerts.....	23
2.2.3 Wertgenerierung und Wertmanagement.....	31
2.3 Literaturüberblick	37
2.3.1 Leistungsmessung.....	38
2.3.1.1 Die Kennzahl Return on Investment (ROI).....	38
2.3.1.2 Das Discounted Cash Flow Verfahren	41
2.3.1.3 Die Balanced Scorecard	46
2.3.1.4 Das Konzept des Economic Value Added.....	51
2.3.2 Mittelstandsspezifische Ansätze	56
2.3.2.1 Mittelstandsspezifische Werttreiber	57
2.3.2.2 Integrierte Wertmanagementkonzepte.....	63
2.4 Forschungslücke und Forschungsfrage	77
3 Empirische Studie – Grundlagen	81

3.1 Wissenschaftsverständnis.....	81
3.2 Wissenschaftstheoretische Grundannahmen.....	85
3.3 Methodische Konsequenzen.....	88
3.3.1 Qualitativ versus quantitativ.....	88
3.3.2 Konkrete Ausgestaltung.....	93
3.4 Organisationsverständnis.....	96
3.4.1 Strukturationstheorie.....	97
3.4.2 Konstruktivistische Systemtheorie.....	109
3.5 Beobachtungsleitender Bezugsrahmen.....	121
4 Empirische Studie – angewandte Methodik.....	126
4.1 Forschungsdesign.....	127
4.1.1 Die Einzelfallstudie.....	127
4.1.2 Hintergrund der Fallstudie.....	134
4.2 Datenerhebung.....	136
4.2.1 Teilnehmende Beobachtung.....	136
4.2.2 Dokumentenanalyse.....	151
4.2.3 Management Meetings.....	152
4.3 Datenanalyse.....	153
4.3.1 Das Verfahren der „Grounded Theory“.....	154
4.3.2 Computergestütztes Auswertungsverfahren (Atlas.ti).....	166
4.4 Konsistenz der verwendeten Methodik.....	176
4.5 Gütekriterien.....	177
5 Empirische Studie – Auswertung und Ergebnisse.....	184
5.1 Kategorien und Dimensionen des Wertmanagements.....	185
5.1.1 Übersicht.....	186
5.1.2 Die fünf häufigsten Codes.....	188
5.1.3 Die einzelnen Kategorien und Dimensionen in der Empirie.....	191
5.2 Theoretische Verankerung und Erkenntnisgewinn.....	212

5.2.1 Wertmanagement als Struktur	212
5.2.2 Wertmanagement, Autopoiesis und Entscheidungen.....	216
5.2.3 Wertmanagement als Entscheidungsprämisse	224
5.2.4 Wertmanagement, Entscheidungsprogramme und Unsicherheitsabsorption	234
5.2.5 Wertmanagement und die Mitglieder der Organisation	242
5.2.6 Wertmanagement und Personal	253
5.3 Zusammenfassung	262
6 Weitergehende Überlegungen.....	264
6.1 Vom klassischen Wertmanagement hin zu einer wertorientierten Unternehmenskultur	264
6.2 Implementierung eines effektiven Wertmanagementsystems.....	268
7 Schlussbetrachtung	279
7.1 Theoretische Implikationen	279
7.2 Praktische Schlussfolgerungen	285
7.3 Abschliessende Bemerkung.....	287
Anhang 1 - Kodeliste	i
Literaturverzeichnis	viii

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Thematische Positionierung des Forschungsvorhabens	3
Abbildung 2: Aufbau der Dissertation im Überblick	8
Abbildung 3: Übersicht Kapitel 2.....	11
Abbildung 4: Werttreiber im DCF Modell - aggregiert	26
Abbildung 5: Werttreibermodell	43
Abbildung 6: Beispiel eines operativen Werttreibermodells	44
Abbildung 7: Beispiel für eine Balanced Scorecard	48
Abbildung 8: Benchmarking-Typen.....	65
Abbildung 9: Werttreiber eines KMU.....	71
Abbildung 10: Bisheriger Fokus der mittelstandsspezifischen Wertmanagementforschung ..	77
Abbildung 11: Vorgehen zur Beantwortung der Forschungsfrage.....	79
Abbildung 12: Ebenen anwendungsorientierten Managementwissens	83
Abbildung 13: Dualität von Struktur und Handlung	98
Abbildung 14: Grundstruktur der Strukturierungstheorie	100
Abbildung 15: Strukturierungsmodalitäten	106
Abbildung 16: System und Umwelt.....	111
Abbildung 17: Psyche und Organisation.....	113
Abbildung 18: Bezugsrahmen Wertgenerierung	122
Abbildung 19: Bezugsrahmen – Organisation.....	123
Abbildung 20: Beobachtungsleitender Bezugsrahmen	124
Abbildung 21: Methodisches Vorgehen	126
Abbildung 22: Beobachtungsfeld	147
Abbildung 23: Beobachtungseinheiten	148
Abbildung 24: Prozess zur Entwicklung einer „Grounded Theory“	155
Abbildung 25: Prozess der Datensammlung und –analyse	159
Abbildung 26: Gegenstandsbezogene vs. Formale Theorien	165
Abbildung 27: Der 3-Stufige Prozess der computergestützten Entwicklung einer "Grounded Theory".....	168
Abbildung 28: Gütekriterien eines positivistischen und konstruktivistischen Forschungsverständnisses.....	181
Abbildung 29: Vorgehen: Auswertung und Erkenntnisse	185
Abbildung 30: Zentrale Kategorien und Dimensionen eines effektiven Wertmanagements.	187
Abbildung 31: Controlling zur Förderung der integrierten Prozessperspektive	208

Abbildung 32: Erwartungskommunikation des CEO	214
Abbildung 33: Erwartungskommunikation mittels Wertmanagementrahmen.....	214
Abbildung 34: Entscheidungsprämisse und Entscheidung.....	225
Abbildung 35: Wertmanagementrahmen als Entscheidungsprämisse	226
Abbildung 36: Wertmanagement um Anschlussfähigkeit auszudifferenzieren	233
Abbildung 37: Entscheidungsprämissen und Entscheidungsprogramme.....	237
Abbildung 38: Dimensionen, Kategorien und Anforderungen an ein effektives Wertmanagement in mittelständischen Unternehmen	263
Abbildung 39: Vom klassischen Wertmanagement hin zu einer wertorientierten Unternehmenskultur	265
Abbildung 40: Variation-Selektion-Retention	275
Abbildung 41: Wertmanagement als fortlaufender Prozess	277

Abkürzungsverzeichnis

[...] = Auslassung in einem Zitat

BSC = Balanced Scorecard

Bsp. = Beispiel

bspw. = beispielsweise

bzgl. = bezüglich

bzw. = beziehungsweise

ca. = circa

CAPM = Capital Asset Pricing Model

CF = Cash Flow

d.h. = das heisst

DCF = Discounted Cash Flow

EBIT = Earnings before Interest and Tax

EBITDA = Earnings before Interest, Tax, Depreciation and Amortization

EP = Economic Profit

et al. = et altera

etc. = et cetera

EVA = Economic Value Added

evtl. = eventuell

F&E = Forschung und Entwicklung

f. = folgende

FCF = Free Cash Flow

ff. = fortfolgende

FK = Fremdkapital

g = Wachstumsrate

ggf. = gegebenenfalls

GuV = Gewinn- und Verlustrechnung

i.d.R = in der Regel

IC = Invested Capital

inkl. = inklusive

insb. = insbesondere

k = Kapitalkosten

NOPAT = Net Operating Profit After Taxes

NOPLAT = Net Operating Profit Less Adjusted Taxes

NPV = Net Present Value

Nr. = Nummer

p.a. = per annum

P/E = Price to Earnings

r = Rendite

ROC = Return on Capital

ROI = Return on Investment

ROIC = Return on Invested Capital

S. = Seite

s. = siehe

sog. = sogenannt(e)

u.a. = unter anderem

u.U = unter Umständen

usw. = und so weiter

v.a. = vor allem

vgl. = vergleiche

WACC = Weighted Average Cost of Capital

z.B. = zum Beispiel

Zusammenfassung

Die Dissertation ist eine empirische Untersuchung über erfolgsentscheidende Kategorien und Dimensionen eines effektiven – im Sinne von wirksamen – Wertmanagements im Mittelstand. Dabei wird insbesondere auf organisationale Dynamiken und Besonderheiten eingegangen. Die Ergebnisse des Dissertationsprojekts legen den Schluss nahe, dass die alleinige Konzentration auf das „richtige“ Konzept zum Wertmanagement substantielle Wirkungspotentiale unerschlossen lässt. Die bisherige Forschung im Bereich des Wertmanagements konzentriert sich auf die inkrementelle Verbesserung der quantitativen Konzepte (insb. Economic Value Added, Balanced Scorecard, etc.) und deren Anwendbarkeit auf den mittelständischen Kontext. Was jedoch bisher nicht in ausreichendem Masse berücksichtigt wird, ist der organisationale Kontext innerhalb dessen ein Wertmanagementkonzept verwendet wird. Die Untersuchung „Wertmanagement im Mittelstand – eine systemische Perspektive“ adressiert genau diese Thematik und erforscht die Verknüpfung von Wertmanagementkonzepten mit der organisationalen Realität in welcher diese Konzepte final zum Einsatz kommen sollen. Ergebnis ist ein Rahmen mit 24 zentralen Kategorien sowie einer Kernkategorie organisationaler Dynamiken, deren Berücksichtigung zur Effektivität des Wertmanagements beiträgt.

The dissertation is an empirical investigation with respect to critical factors and dimensions of successful, e.g. effective, value based management in small and medium sized companies with a particular focus on organizational dynamics. The results of the research project lead to the conclusion that the sole concentration on finding the “right” theoretical framework for value based management excludes key factors that contribute to the realization of the full potential of a value based management system. The current value based management research focuses on the incremental improvement of existing quantitative frameworks (such as Economic Value Added, Balanced Scorecard, etc.) and the applicability of these frameworks to different organizational settings such as small and medium sized businesses. Existing research does not appropriately address the organizational context within which such value based management systems will finally be implemented. The dissertation “Value Based Management in SME’s – a system theoretical perspective” specifically addressed this topic and sheds light on the link between value based management frameworks and the organizational reality in which these frameworks will finally be used. The result of this study is a framework with 24 key categories and one core category of organizational dynamics that need to be taken into account in order to improve the effectiveness of value based management.

1 Einleitung

„Effektives Wertmanagement im Mittelstand – eine systemische Perspektive“ ist zugleich Titel der Dissertation als auch eine Zusammenfassung des Inhalts auf höchster Aggregationsstufe.

Wie aus diesem Titel hervorgeht, geht es in der vorliegenden Dissertation um Wertmanagement, verstanden als das systematische und nachhaltige Management der Wertsteigerung des Unternehmens im monetären Sinn.¹ Damit ist die Shareholder-Value Diskussion der gedankliche Ausgangspunkt dieses Forschungsvorhabens.

Des Weiteren bezieht sich die Dissertation explizit auf mittelständische Unternehmen. Diese sind aufgrund ihrer organisationsökonomischen Besonderheiten von i.d.R. börsennotierten Grosskonzernen abzugrenzen.²

Eine „systemische Perspektive“ wurde gewählt, da die traditionellen Ansätze zum Wertmanagement die Organisation als Einsatzgebiet der Wertmanagementkonzepte bisher ausblenden.³ Die vorliegende Dissertation greift das Organisationsverständnis der klassischen St. Galler Managementschule (Ulrich, 1984; Rüegg-Stürm, 2003) auf und integriert dieses Verständnis mit der Shareholder-Value Perspektive.

Ziel des Forschungsvorhabens ist es, ausgehend von einer empirischen Studie in einem typisch mittelständischen Unternehmen, organisationale Faktoren zu identifizieren, welche von einem Wertmanagementsystem adressiert werden müssen, damit dieses effektiv, d.h. wirksam sein kann und dazu beiträgt, die Organisation wertorientierter auszurichten.⁴

Dazu wird in der empirischen Studie das organisationale Alltagsgeschehen im Hinblick auf Wertgenerierung erhoben. Ziel ist es herauszufinden, welche Ansatzpunkte für ein Wertmanagementsystem vorhanden sind.

In einem nächsten Schritt wird dann erarbeitet werden, wie diese Ansatzpunkte durch einen Wertmanagementrahmen angesprochen werden können. Diese Heraus-

¹ In klarer Abgrenzung zu anderen Wertbegriffen, die sich nicht explizit auf die finanzielle Perspektive beziehen (vgl. Kapitel 2.3).

² Vgl. Kapitel 2.1.2.

³ Vgl. Kapitel 2.3.2.

⁴ Es soll bereits an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass der Autor von einem mechanischen Organisationsmodell Abstand nimmt und daher nie von einem vollen Zielerreichungsgrad im Hinblick auf die Wertorientierung gesprochen wird.

arbeitung erfolgt unter dem Einbezug der existierenden Theorie.⁵ Von herausragender Bedeutung ist auch die Implementierung dieses Rahmens in die Organisation.⁶

In diesem einleitenden Kapitel sollen kurz die theoretische sowie die praktische Relevanz des Themas erörtert werden. Ferner soll ein kurzer Überblick über die einzelnen Schritte des Forschungsvorhabens dargelegt werden.

1.1 Theoretische Relevanz

Wie einleitend erwähnt, lässt sich die Arbeit in die Shareholder-Value Forschung einordnen. Jedoch wird diese Perspektive explizit mit der modernen Managementlehre und dem dort vertretenen Organisationsverständnis ergänzt, um so einen Beitrag zur Erhöhung der Effektivität solcher Konzepte in einer Organisation zu leisten.⁷ Es geht um die Frage welche organisationalen Faktoren für ein effektives Wertmanagement von besonderer Bedeutung sind.

Die implizite Annahme in bisherigen Forschungsarbeiten zu Wertmanagement ist, dass die Implementierung eines „richtigen“ (im Sinne von theoretisch und konzeptionell richtigen) Wertmanagementmodells die Organisation auf den Gesamtzweck der Wertsteigerung ausrichtet und damit wirksam werden lässt.⁸

Diese trivialisierende Annahme wird in der vorliegenden Dissertation relativiert und die Bedeutung organisationaler Faktoren erarbeitet.

Luhmann (2011, S. 270) weist auf die limitierte Möglichkeit, die aus einem Gesamtzweck resultieren soll, hin:

„Es ist undenkbar, dass alle Entscheidungen einer Organisation sich an einem einzigen Gesamtzweck orientieren; und es ist auch unrealistisch, sich vorzustellen, dass ein solcher Gesamtzweck in allen Entscheidungen als eine Art Kontrollkriterium mitfungieren könnte.“

Dieses Zitat deutet auf den Erweiterungsbedarf existierender Theorien in Bezug auf Wertmanagement hin, da dieser eine „Gesamtzweck“ (im vorliegenden Fall

⁵ Siehe Kapitel 5.2: „Theoretische Verankerung und Erkenntnisgewinn“.

⁶ Siehe Kapitel 6.2: „Implementierung eines effektiven Wertmanagementsystems“.

⁷ Mit dem Begriff der modernen Managementlehre wird in der Dissertation immer wieder Bezug auf die St. Galler Arbeiten um Ulrich (1984) bzw. seinen Schülern genommen.

⁸ Ohne zu berücksichtigen welche Faktoren eine effektive Implementierung bewirken.

Wertsteigerung) nicht einfach „eingeführt“ werden kann mit der Annahme, dass dieser dann auch wie gewünscht verfolgt wird.

Folgende Abbildung illustriert die theoretische Positionierung der vorliegenden Arbeit:

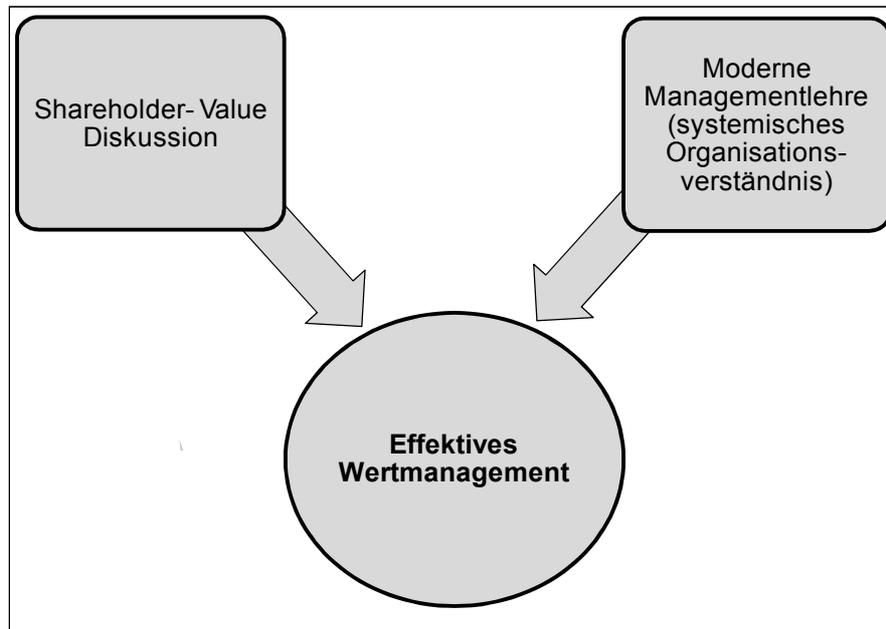


Abbildung 1: Thematische Positionierung des Forschungsvorhabens⁹

Quelle: Eigene Darstellung

Die Neuheit des Forschungsbeitrags ist in zwei Dimensionen begründet: Erstens in der expliziten Verknüpfung eines modernen Organisationsverständnisses mit der klassischen und sehr stark konzeptorientierten Shareholder-Value Forschung und zweitens in der Vorgehensweise zur Erarbeitung der Erkenntnisse.

Ausgangspunkt bildet nicht wie in existierenden mittelstandsspezifischen Ansätzen die Theorie¹⁰, welche dann unter Berücksichtigung bestimmter theoretischer Eigenschaften für mittelständische Unternehmen „passend“ gemacht wird. Ausgangspunkt dieses Forschungsbeitrags bildet das reale Alltagsgeschehen einer typischen mittelständischen Organisation¹¹ anhand dessen zentrale, organisationale Faktoren identifiziert werden, welche für die weitere Praxis des Wertmanagements entscheidend sind.¹²

⁹ Diese Graphik ist so zu verstehen, dass mit der empirischen Studie systemische Faktoren erhoben werden, die dazu beitragen, die Shareholder-Value Diskussion bzw. die Praxis des Wertmanagements zu verbessern.

¹⁰ Genauer die Bewertungstheorien (vgl. Kapitel 2.2.2) auf welchen die bisherigen mittelstandsspezifischen Ansätze zum Wertmanagement basieren.

¹¹ Vgl. die Ausführungen zu mittelständischen Unternehmen in Kapitel 2.1.2.

¹² Für eine detaillierte Darstellung sei an dieser Stelle auf die Kapitel 5.1 sowie 5.2 verwiesen.

Damit geht die Arbeit über die Konzeptebene hinaus und berücksichtigt explizit Anforderungen, die sich aus dem realen Alltagsgeschehen in einer Organisation ergeben.

Es geht dabei um die Frage nach einem effektiven Wertmanagement. Darin enthalten ist die Frage nach organisationalen Faktoren, die von einem Wertmanagementsystem angesprochen werden müssen, damit dieses effektiv ist, d.h. damit es einen spürbaren Einfluss auf das Geschehen in einem Unternehmen hat.

Der Einbezug der organisationalen Komponente folgt aus der empirischen Feststellung anderer Studien¹³, dass der Erfolg, den Firmen nach der Einführung eines systematischen Wertmanagementkonzepts damit haben, durchwachsen ist. Firmen, welche sich auf identische Wertmanagementmodelle verlassen, haben unterschiedliche Erfolge damit. Eine Erklärung kann eben darin liegen, dass die Konzepte in den betrachteten Unternehmen unterschiedlich zur Anwendung kommen, d.h. unterschiedlich in der Organisation verankert werden. Um diese organisationale Verankerung besser zu verstehen, soll in der hier vorliegenden Dissertation explizit auf diese organisationalen Faktoren eingegangen werden und ein Verständnis für erfolgskritische organisationale Faktoren im Hinblick auf Wertmanagement entwickelt werden.

Die so entdeckten Faktoren sollen dann theoretisch fundiert werden, indem die gefundenen Zusammenhänge mit Hilfe einer interdisziplinären theoretischen Analyse verortet und begründet werden. Diese theoretische Fundierung soll die gefundenen Zusammenhänge anschlussfähig machen und gleichzeitig die Frage nach dem „Warum“ beantworten, d.h. Antworten darauf geben warum eine bestimmte Kategorie wichtig ist für ein effektives Wertmanagement im Rahmen einer Organisation.

Dieser Arbeit liegt damit ein anwendungsorientiertes Wissenschaftsverständnis zugrunde (Ulrich, 1984). Dabei geht es insbesondere darum, dem Praktiker – wie Unternehmern, Mitarbeiter, Investoren, etc. – verständnisfördernde, zur Lösung beitragende Perspektiven zum Erkennen und zur Definition von Problemen und Fragen zu geben (Kubicek, 1977, S. 29).

Aus dieser Perspektive stimmt das so beschriebene anwendungsorientierte Wissenschaftsverständnis mit der Zielsetzung dieser Dissertation überein: es geht um die Entdeckung von organisationalen Zusammenhängen im Hinblick auf ein effektives Wertmanagement. Die im Praxiszusammenhang erhobenen Zusammen-

¹³ Vgl. Kapitel 2.3: „Literaturüberblick“.

hänge sollen für den Praktiker verständnisfördernd sein und zur Lösung des Problems der mangelnden Effektivität vieler Wertmanagementinitiativen beitragen.

Mit dieser Forschungsarbeit soll das vorhandene Wissen dahingehend ausdifferenziert werden, dass neu auch die organisationale Perspektive mit in die Überlegungen des Wertmanagements einbezogen wird. Dafür ist erforderlich, neben der konzeptionellen Ebene in Zukunft insbesondere auch die damit einhergehenden organisationalen Aspekte stärker zu berücksichtigen.

Das zugrunde gelegte Organisationsverständnis¹⁴ macht deutlich, in welchem komplexen Gebilde ein Wertmanagementsystem eingreift und dass ein gezieltes, effektives Wertmanagement nicht möglich ist, ohne zu verstehen, welche organisationalen Bereiche und Prozesse wie angesprochen werden müssen, damit Wertmanagement einen Einfluss auf das Organisationsgeschehen haben kann.

Im Hinblick auf die Implementierung stellt sich die Frage, wie ein Wertmanagementsystem so in eine Organisation eingeführt werden kann, dass es Auswirkungen auf den routinemässigen Vollzug von Alltagshandlungen hat, d.h. wie Wertmanagement eine solche Wirkung entfalten kann, dass routinisiertes Handeln und damit praktisches Bewusstsein in der Organisation Bezug auf die Wertorientierung nimmt.¹⁵ In der Dissertation wird bewusst von der vereinfachenden Vorstellung Abstand genommen, dass es sich bei Organisationen um „Vollzugsverwaltungen eines zentralen Machtwillens“ handelt, und damit von der Vorstellung, dass die alleinige Einführung eines Wertmanagementrahmens eine Wirkung hätte (Luhmann, 2011, S. 277). Luhmann (2011) geht sogar noch darüber hinaus und schreibt:

„Eine durch Macht und Kompetenz gedeckte Weisung bleibt wirkungslos, wenn sie nicht erinnert wird; oder wenn sie zusammen mit so viel anderen Weisungen erinnert wird, dass Konfusion und damit Entscheidungsfreiheit entsteht.“ (S. 277).

Damit wird auch die Bedeutung einer separaten Berücksichtigung von Implementierungsgesichtspunkten hervorgehoben, da selbst konzeptionell und theoretisch „richtige“ Konzepte wirkungslos bleiben können, wenn verschiedene organisationale Faktoren unberücksichtigt bleiben.

¹⁴ Vgl. Kapitel 3.4.

¹⁵ Vgl. Kapitel 6.2.

Diese Ausführungen verdeutlichen die theoretische Relevanz dieses Forschungsvorhabens. Im folgenden Kapitel soll kurz die praktische Relevanz dieses Themenkomplexes dargestellt werden.

1.2 Praktische Relevanz

Khadjavi (2005) hat in seinem Forschungsbeitrag erhoben, dass das Ziel der Steigerung des Unternehmenswerts für deutsche mittelständische Unternehmen von der Bedeutung her bereits an zweiter Stelle nach der langfristigen Sicherung des Fortbestands der Unternehmung rangiert (S. 61).¹⁶

Ferner hält auch in typisch mittelständische Unternehmen die Wertorientierung immer mehr Einzug, da insbesondere auch Banken stärker auf die systematische Bewirtschaftung der Ressource „Kapital“ achten. Vor dem Hintergrund strengerer Kreditvergaberegeln ist auch für die kommenden Jahre ein verstärkter Druck seitens der Banken zu erwarten (Khadjavi, 2005).

Damit erklärt sich ein immer stärkerer Fokus auf Systeme bzw. Bezugsrahmen, mit Hilfe derer ein solches systematisches Wertmanagement gelingen kann (Young & O`Byrne, 2001).

Verbindet man diese praktische Einordnung mit der Tatsache, dass die organisationalen Faktoren, die für Wertmanagement entscheidend sind, bisher in der Forschung noch nicht berücksichtigt wurden, so ist die praktische Relevanz des Themas offensichtlich: auf der einen Seite herrscht eine rege Nachfrage nach Wertmanagementsystemen, auf der anderen Seite fehlt es an einem vertieften Verständnis der organisationalen Faktoren im Hinblick auf Wertmanagement.

Bisherige Forschungsanstrengungen richten sich auf die kontinuierliche Fortentwicklung bestimmter theoretischer Wertmanagementansätze aus und konzentrieren sich daher auf Theoriebeiträge. Wie der Literaturüberblick¹⁷ zeigen wird, unterbleibt aber eine vertiefte Auseinandersetzung mit der organisationalen Realität von typischen mittelständischen Unternehmen.¹⁸

¹⁶ Hier sei implizit unterstellt, dass dies auch für mittelständische Unternehmen in anderen Ländern gilt.

¹⁷ Vgl. Kapitel 2.3.

¹⁸ Auch bei Grossunternehmen wurden bisher keine vergleichbaren Studien durchgeführt, bei welchen die organisationalen Faktoren im Zentrum der Forschungsaktivität standen.

„Im klassischen Modell geht man von der Mythologie der entscheidenden Personen aus und sieht dann nur noch das Problem, deren Entscheidungen im Sinne der Organisationszwecke zu disziplinieren“ (Luhmann, 2011, S. 426).

Aufgrund dieser Tatsache laufen zahlreiche Firmen, die an solchen Wertmanagementkonzepten für ihr Unternehmen arbeiten, Gefahr, dass die Ressourcen, die sie in das Projekt allokalieren, schlecht investiert sind, da ein mangelndes Wissen über organisationale Faktoren, die Einfluss auf die Implementierung sowie das Funktionieren haben, eine mangelnde Wirksamkeit eines Wertmanagementsystems zur Folge haben können.¹⁹

Dieser Forschungsbeitrag will genau diese Lücke schliessen und mit der empirischen Studie bzw. der darauf aufbauenden Auswertung und theoretischen Fundierung dazu beitragen, dass ein vertieftes Verständnis für die organisationalen Faktoren entsteht, die durch ein Wertmanagementsystem angesprochen werden müssen damit dieses effektiv sein kann.

Ziel ist damit explizit:

- Die Sensibilisierung für organisationale Faktoren, die in einem Wertmanagementsystem berücksichtigt werden sollten.
- Die Förderung des theoretisch fundierten Verstehens im Hinblick auf erfolgskritische organisationale Faktoren.
- Die Verbesserung der Konzeption und Implementierung von Wertmanagementansätzen.
- Die Integration von aktuellem Managementwissen und der Shareholder-Value Forschung.

In der bisherigen Shareholder-Value Literatur (insb. Rappaport, 1986)²⁰ aber auch in der mittelstandsspezifischen Wertmanagementliteratur²¹ wird die Organisation nicht in ihrer Komplexität berücksichtigt und fast schon als mechanisch ablaufendes System betrachtet. Diese Organisationsvorstellung entspricht nicht mehr dem Stand der aktuellen Managementliteratur (Rüegg-Stürm, 2001).

In der vorliegenden Dissertation wird die Organisation als komplexes und kommunikatives Gebilde mit einer Vielzahl an wechselseitig miteinander in

¹⁹ Vgl. Kapitel 5.1 sowie 5.2.

²⁰ Dies gilt auch für die später daraus abgeleiteten Ansätze.

²¹ Siehe die Ausführungen im Literaturüberblick (Kapitel 2.3) über die Ansätze von Bea & Thissen (1997), Achleitner & Bassen (2000) sowie Khadjavi (2005).

Verbindung stehenden Personen betrachtet, wie dies die Tradition der St. Galler Managementschule ist (Ulrich, 1984; Rüegg-Stürm, 2001, 2002, 2003).²²

Damit sind sowohl die theoretische als auch die praktische Relevanz des Themas gegeben. Der folgende Abschnitt stellt übersichtsartig den Aufbau dieser Dissertation dar und erläutert ganz kurz die thematischen Schwerpunkte einzelner Kapitel.

1.3 Aufbau der Dissertation

Um den Aufbau der vorliegenden Dissertation kurz zu erläutern, soll folgende Abbildung als Zusammenfassung begriffen werden.

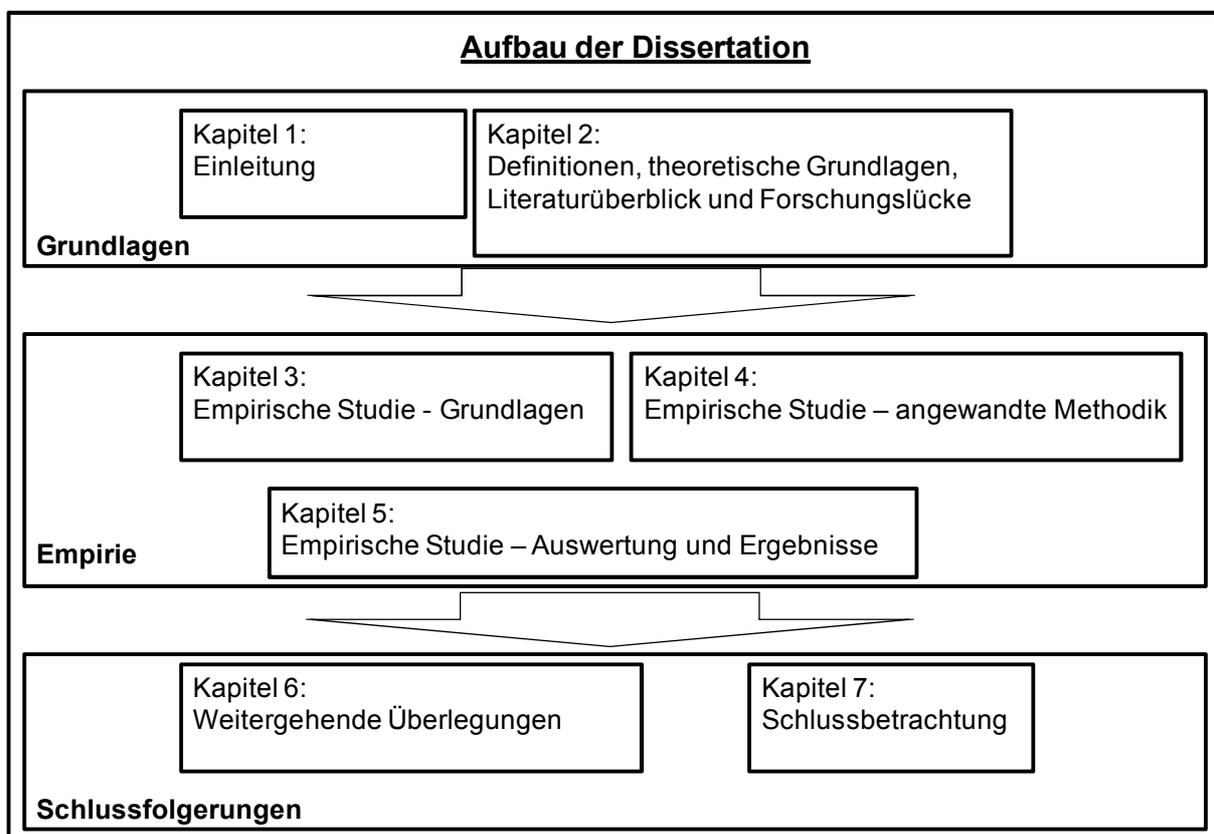


Abbildung 2: Aufbau der Dissertation im Überblick

Quelle: Eigene Darstellung

Die Grobstruktur der Dissertation weist drei zentrale Abschnitte aus – die Grundlagen, die Empirie und die Schlussfolgerungen²³, die jeweils wieder in die Kapitel der Arbeit untergliedert sind.

²² Vgl. auch Rüegg-Stürm (1998).

²³ Wobei der dritte Teil auch weitergehende Überlegungen beinhaltet (vgl. Kapitel 6)

Der Abschnitt „Grundlagen“ besteht aus zwei individuellen Kapiteln. In diesen Kapiteln wird nach der Erörterung der theoretischen und praktischen Relevanz des Themas (Kapitel 1) der Forschungsgegenstand spezifiziert, die notwendigen theoretischen Grundlagen gelegt und mit Hilfe des Literaturüberblicks die Forschungslücke bzw. die Forschungsfrage erarbeitet (Kapitel 2).

Im Hauptteil der Dissertation, der „Empirie“ werden zunächst in einem separaten Kapitel (Kapitel 3) die Grundlagen erarbeitet. Dies bedeutet, dass in diesem Kapitel das Wissenschaftsverständnis, die wissenschaftstheoretischen Grundannahmen und die daraus entstehenden methodischen Konsequenzen erarbeitet werden. Ein weiterer Baustein, der als Grundlage für die empirische Studie zu zählen ist, ist das Organisationsverständnis. In Kapitel 3 wird damit ein gemeinsames Organisationsverständnis erarbeitet, welches dann, kombiniert mit den theoretischen Grundlagen aus Kapitel 2, zum beobachtungsleitenden Bezugsrahmen führt, welcher der zentrale Ausgangspunkt für die Durchführung der empirischen Studie ist.

In Kapitel 4 wird anschliessend die angewandte Methodik dargestellt. Die Ausführungen werden auf das Forschungsdesign, die Datenerhebungsmethoden sowie die Datenanalyse eingehen. Um diese Prozessschritte nachvollziehbar zu machen, werden zentrale Konzepte bzw. Verfahren wie die „Grounded Theory“ als Verfahren zur Theorieentwicklung dargestellt. Ausserdem wird auf das softwaregestützte Auswertungsverfahren (Atlas.ti) eingegangen. Abschliessend wird in Kapitel 4 auf die Konsistenz und die Gütekriterien des gewählten Forschungsansatzes Bezug genommen.

Im daran anknüpfenden Kapitel 5 erfolgt dann die tatsächliche Auswertung der erhobenen Daten und die Verknüpfung der Beobachtungen mit der existierenden Theorie. Die darauf folgende Ableitung zentraler Erkenntnisse stellt den zentralen Beitrag dieser Dissertation dar. Somit ist Kapitel 5 als das Kernkapitel zu klassifizieren.

An diese Kapitel schliesst sich dann der Bereich „Schlussfolgerungen“ an, welcher aus zwei Kapiteln besteht.

In Kapitel 6 erfolgt eine auf Kapitel 5 aufbauende Entwicklung von weitergehenden Überlegungen, wobei darauf eingegangen wird, wie die in Kapitel 5 erhobenen zentralen organisationalen Faktoren mittels eines Wertmanagementsystems

integriert angesprochen werden können und wie ein solcher Bezugsrahmen zu implementieren ist.²⁴

Das abschliessende Kapitel 7 widmet sich den theoretischen und praktischen Implikationen, die sich aus dem hier überblicksartig beschriebenen Forschungsvorhaben ergeben. Abgerundet wird die Arbeit von einer abschliessenden Bemerkung.

²⁴ Dieser Schritt stellt eine Weiterentwicklung der Erkenntnisse aus Kapitel 5 dar und wurde deshalb als eigenständiges Kapitel aufgearbeitet.

2 Definitionen, theoretische Grundlagen, Literaturüberblick und Forschungslücke

Ziel dieses Kapitels ist es, ganz knapp Definitionen sowie die wesentlichen theoretischen Grundlagen für das Verständnis des Forschungsprojekts darzustellen und gleichzeitig einen Überblick über bisherige Forschungsaktivitäten bzw. -resultate in der Form eines Literaturüberblicks zu geben. Das Kapitel ist bewusst als Übersichts-kapitel gestaltet. Durch die Aufnahme zahlreicher Verweise soll der Leser in die Lage versetzt werden, an der jeweiligen Stelle auf weiterführende Quellen zurückgreifen zu können.

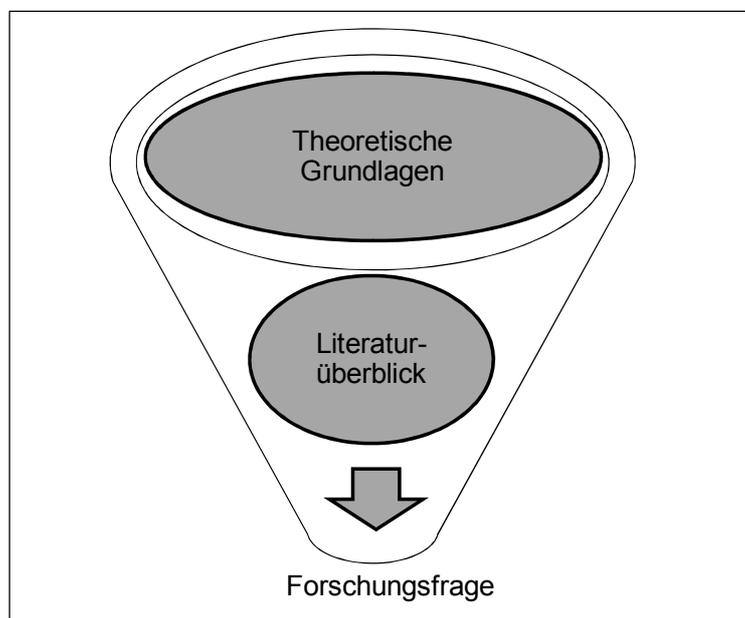


Abbildung 3: Übersicht Kapitel 2²⁵

Quelle: Eigene Darstellung

Anschliessend soll aufgezeigt werden, an welcher Stelle eine Forschungslücke besteht und welche Forschungsfragen sich daraus ergeben.

Damit wird der Projektfokus erörtert und der thematische Schwerpunkt dieser Arbeit in die bisherige Literatur eingeordnet.

²⁵ Vorausgehend werden die wichtigsten Begrifflichkeiten definiert.

2.1 Definitionen

Aus dem Titel der Dissertation ergeben sich zwei Begriffe, die an dieser Stelle der Definition bedürfen:

- Wert, d.h. was im Rahmen dieser Dissertation als „Wert“ betrachtet wird.
- Mittelstand und warum dieser Begriff einer Abgrenzung gegenüber anderen Unternehmensformen bedarf.

2.1.1 Wert

An dieser Stelle soll definiert werden, was in der vorliegenden Dissertation als „Wert“ verstanden werden soll.

In der Literatur existiert eine Vielzahl unterschiedlicher Wertbegriffe wie Shareholder Value (Rappaport, 1981), Customer Value (Belz & Bieger, 2004), Social Value (Porter, 1999), etc.²⁶ Ohne die einzelnen Wertdefinitionen beurteilen zu wollen, soll diese Begriffspluralität zu einem gemeinsamen Verständnis von „Wert“, welcher für diese Dissertation massgebend ist, fokussiert werden.

Ganz allgemein wird „Wert“ definiert als:

„Vorstellung über das Wünschenswerte, das sich im Entwicklungsprozess herausgebildet hat und von der Mehrheit der Gesellschaftsmitglieder akzeptiert und verinnerlicht wurde.“ (Spremann, 2004, S. 19)

Dieser allgemeine und in viele Dimensionen interpretierbare Wertbegriff soll im Rahmen der Dissertation stark eingeschränkt werden.

„Wert“ soll hier verstanden werden, als der ökonomische Wert, d.h. *„jener Geldbetrag, der sich in einem gut funktionierenden Markt...als Preis einstellen würde.“* (Spremann, 2004, S. 21).

Das bedeutet, dass „Wert“ aus einer finanztheoretischen Perspektive betrachtet werden soll.

²⁶ Vgl. auch Gibson (2004), Schmidt (2004)

Die Definition des „Werts“ als Preis soll weiter spezifiziert werden, indem das Attribut „gut funktionierender Markt“ der Definition beigelegt wird.

Im Zusammenhang mit der vorliegenden Dissertation soll das so verstanden werden, dass der „Wert“ dann dem Preis entspricht, wenn der Markt dafür hinreichend gut funktioniert. Da dies aber insbesondere bei nicht börsennotierten Unternehmen nicht zwangsläufig der Fall ist und „Preis“ und „Wert“ voneinander abweichen können, soll „Wert“ hier verstanden werden als „innerer“ oder „fairer“ Wert, der sich ergeben würde, wenn der Markt gut funktionieren würde.

Damit meint der Begriff des „Wertmanagements“ das Management des ökonomischen Werts eines Unternehmens. Ziel des Managements ist hierbei, systematisch an denjenigen Faktoren zu arbeiten, die diesen ökonomischen Wert, in welchem sich ausdrückt, wie wünschenswert das Unternehmen für die Wirtschaftsteilnehmer ist, zu steigern.

Diese finanzwirtschaftliche Definition von „Wert“ enthält wichtige Vorteile, die Voraussetzung für die spätere Konzeptionierung von Systemen zur systematischen Steuerung dieses „Werts“ (Wertmanagementsysteme) darstellen (Rappaport, 1981; Spremann, 2004, S. 23ff.):

- „Wert“ wird quantitativ fassbar als „Preis“ definiert.
- „Preis“ ergibt sich aus Angebot und Nachfrage eines grossen Kollektivs.
- Besonderheiten werden zunächst ausgeklammert.
- Der Einbezug des Marktes liefert Hilfen zur Bewertung; dennoch ist die Existenz eines Marktes keine Voraussetzung.

Durch die Festlegung des „Werts“ als „Preis“ wird eine absolute Grösse als Massstab herangezogen. Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass für die Bewertung per se keine aufwändigen Vergleiche zu anderen Unternehmen vorgenommen werden müssen, sondern allein die Unternehmensspezifika bewertet zu Marktbedingungen zu einer Wertvorstellung führen (Rappaport, 1998).²⁷ Das bedeutet nicht, dass ein Vergleich zu anderen Unternehmen nicht wichtig ist, sondern lediglich, dass die Einschätzung im Vergleich nicht wertentscheidend ist (Rappaport, 1998). Wertentscheidend sind allein die Faktoren, die allgemein zur Bewertung eines Unternehmens herangezogen werden. Vergleiche zu anderen Unternehmen dienen in diesem Sinne dem Management von Unternehmen z.B. zur Gewinnung von

²⁷ Im Hinblick auf Verfahren der Bestimmung des Unternehmenswerts sei auf Kapitel 2.2.2 dieser Arbeit verwiesen.

Anhaltspunkten, was man anders oder besser machen könnte, sie beeinflussen aber weder direkt den „Wert“ noch den Wertmassstab.²⁸

Durch den Einbezug des Marktes in die Wertdefinition ergibt sich die Besonderheit, dass der späteren Bewertung das Denken und Handeln einer Vielzahl an Marktteilnehmern zugrunde gelegt wird und somit von der Perspektive einzelner Investoren oder Marktteilnehmer abstrahiert wird (Spremann, 2004). Aus dieser Perspektive ist dann „Wert“ nicht der quantifizierte Nutzen, der sich für ein bestimmtes Individuum ergibt, sondern eine Art „objektiver“ Massstab, dessen Bemessung von einer Vielzahl von Marktteilnehmern anerkannt und deren Denken und Handeln, z.B. in der Form von Risikoprämien, in die Bewertung mit einfließen.

In dieser Wertdefinition werden Besonderheiten zunächst nicht berücksichtigt (Spremann, 2004). So können z.B. externe Umstände, wie die finanzielle Situation eines möglichen Käufers, zu Besonderheiten führen, welche einen Einfluss auf den Preis haben. Diese Besonderheiten werden bei der Bestimmung des „Werts“ zunächst ausgeklammert, da diese Bestimmung auf allgemein anerkannten Prinzipien beruht. Im Anschluss an die „objektive“ Wertbestimmung können diese Besonderheiten jedoch berücksichtigt werden, was dann in einem Preisvorschlag münden kann. Der Vorteil dieser Ausklammerung besteht darin, dass spezifisches Wertmanagement lediglich auf die objektiven und allgemein anerkannten Komponenten der Wertbestimmung einwirken muss. Externe, nicht in ihrem Einflussbereich liegende Faktoren müssen in einem so verstandenen Wertmanagementsystem nicht berücksichtigt werden. Dies würde zu einer überbürdenden Komplexität und mangelnden Überschaubarkeit führen.²⁹

Der explizite Einbezug des Marktes hilft bei der Bewertung, da diese Form der Bewertung auf allgemein anerkannten Prinzipien und Faktoren beruht. Damit erhält der Vorgang der Bewertung die Anerkennung der Objektivität (Spremann, 2004). Die Existenz eines funktionierenden Marktes ist jedoch für die Anwendbarkeit der anerkannten Prinzipien nicht Voraussetzung (Spremann, 2004). Damit lassen sich diese Prinzipien z.B. auch für Unternehmen anwenden, die nicht börsennotiert sind, was im Fall der vorliegenden Dissertation von besonderer Bedeutung ist, da ein Fokus auf mittelständische Betriebe eingenommen wird, die i.d.R. nicht börsennotiert sind.³⁰

²⁸ Wie in Kapitel 2.2.2 gezeigt werden wird, dienen Bewertungsmodelle zur Berechnung von „Wert“. So verstanden sind die entscheidenden Faktoren diejenigen, welche in diese Modelle eingehen (z.B. der Freie Cashflow oder der Residualgewinn) nicht aber wie diese Grössen bei den Wettbewerbern aussehen.

²⁹ Ähnlich die Argumentation bei Rappaport (1998) und Spremann (2004).

³⁰ Vgl. Kapitel 2.1.2.

Damit wird der Wertbegriff in dieser Dissertation im monetären Sinne verstanden. „Wert“ im finanzwirtschaftlichen Sinne wird also als „objektives“ Konstrukt gesehen und die Verfahren zur Bestimmung dieses Werts beruhen auf „objektiven“, d.h. allgemein anerkannten Verfahren.³¹

Nach dieser Abgrenzung und Fokussierung des Wertbegriffs soll im folgenden Abschnitt dargelegt werden, was als „Mittelstand“ betrachtet wird und warum eine Abgrenzung gegenüber anderen Unternehmensformen von entscheidender Bedeutung ist.

2.1.2 Mittelstand

Eine weitere Eingrenzung ist im Hinblick auf den Forschungsgegenstand vorzunehmen.

Wie aus dem Titel der Dissertation hervorgeht, wird effektives Wertmanagement im Mittelstand untersucht. Die folgenden Ausführungen sollen eine Einordnung geben, was als Mittelstand verstanden wird, warum eine Abgrenzung gegenüber anderen Unternehmensformen angebracht ist und welche Bedeutung der so verstandene Mittelstand im deutschen Wirtschaftsraum hat.

Definitorische Einordnung

In der mittelstandspezifischen Fachliteratur wird immer wieder auf die mangelnde Existenz genauer Definitionen verwiesen (Khadjavi, 2005).³² Aus diesem Grund orientieren sich die folgenden Ausführungen bei der Klassifizierung an allgemein verbreiteten Einordnungsschemata.

Nach Massgabe der Definition des Instituts für Mittelstandsforschung (IFM)³³ in Bonn werden als mittelständische Unternehmen solche Unternehmen bezeichnet, die

- Einen Umsatz von bis zu 50 Millionen Euro p.a. erzielen und
- Zwischen 50 und 500 Beschäftigte haben.

Aufgrund dieser quantitativen Kriterien erfüllt das Unternehmen, das der empirischen Studie als Grundlage dient³⁴ die Kriterien zur Klassifizierung als mittelständisches

³¹ Vgl. Kapitel 2.2.2.

³² Vgl. auch Gantzel, der bereits 1962 auf die Vielzahl existierender Definitionen hingewiesen hat.

³³ Definition abrufbar am 15.07.2011 unter: <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=89>

³⁴ Vgl. Kapitel 4.1.2.

Unternehmen (Umsatz < 50 Millionen und durchschnittlich etwa 250 Beschäftigte über den Beobachtungszeitraum).

Bedeutender als die quantitative Abgrenzung sind jedoch die organisationsökonomischen bzw. die qualitativen Überlegungen, welche mittelständische Unternehmen von anderen Unternehmen abgrenzen. Diese sollen im folgenden Abschnitt kurz erläutert werden.

Organisationsspezifische Überlegungen

Im Hinblick auf das Wertmanagement sind insbesondere die organisationsökonomischen Besonderheiten mittelständischer Betriebe von hoher Bedeutung und bedürfen daher der Erläuterung.

Mittelständische Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie i.d.R. nicht börsennotiert sind (Kayser, Clemens, Schorn & Wolter, 2004).

Dieses Kriterium hat auch eine fundamentale Bedeutung für das Wertmanagement. Bei börsennotierten Unternehmen geben Aktienkurse einen Anhaltspunkt über die Leistung des Unternehmens, d.h. wird Wert im ökonomischen Sinne generiert, steigen i.d.R. auch die Aktienkurse und umgekehrt. Damit fungiert der Aktienkurs als Indikator über die ökonomische Wertstiftung eines Unternehmens. Fehlt diese Börsennotierung jedoch, fehlt ohne ein vorhandenes Wertmanagementsystem, welches Wertsteigerung bzw. –vernichtung festhalten sollte, ein solcher Indikator.³⁵ Damit ist der Wertbezug in nicht börsennotierten Unternehmen weniger offensichtlich und weniger transparent nachvollziehbar.

Ferner ist bei nicht vorhandener Börsennotierung auch keine Möglichkeit für andere (potentielle) Aktionäre gegeben, in der Form ihrer Mitwirkungsrechte auf die Gesellschaft einwirken zu können bzw. Korrekturen am strategischen Kurs der Gesellschaft vornehmen zu können. Das birgt die Gefahr, dass Fehlentwicklungen weniger schnell erkannt werden bzw. deren Erkennen von wenigen im Unternehmen arbeitenden oder es überwachenden Personen abhängt.

Dies zeigt die bedeutende Stellung, die einem Wertmanagementsystem in einem solchen Unternehmen zukommen kann. Fehlt das Korrektiv des öffentlichen

³⁵ In einem solchen Fall ist das Management eher von Einschätzungen bzw. anderen Finanzkennzahlen abhängig, die jedoch nicht zwangsläufig einen direkten Hinweis auf Wertsteigerung bzw. –vernichtung liefern müssen.

Aktienmarktes, ist ein Unternehmen umso mehr auf interne Indikatoren angewiesen, die Hinweise darauf geben können, wie wertgenerierend gearbeitet wird.

Neben der i.d.R. nicht vorhandenen Börsennotierung zeichnen sich mittelständische Unternehmen dadurch aus, dass die Anteile, d.h. das Eigentum konzentriert in den Händen einzelner oder einzelner Familien liegen (Behringer, 1998).

Damit verbunden ist vielfach auch die Einheit von Eigentum und Management des Unternehmens (Behringer, 1998). Auch diese Konstellation hat weitreichende Bedeutung für das Wertmanagement. So muss der Eigentümer bzw. die Eigentümerfamilie daran interessiert sein, das Unternehmen wertorientiert zu führen. Diese Entscheidung obliegt allein den Eigentümern und kann nicht von externen Aktionären durchgesetzt werden, indem z.B. Verwaltungsräte abgewählt werden oder andere Massnahmen ergriffen werden. Das Gelingen eines effektiven Wertmanagements in einem typischen mittelständischen Unternehmen hängt also stark vom Eigentümer selbst ab, da es der Eigentümer selbst ist, welcher den Rahmen vorgibt, innerhalb dem sich das Wertmanagement bewegen kann.³⁶

Ein weiteres Charakteristikum mittelständischer Unternehmen ist deren rechtliche und wirtschaftliche Eigenständigkeit (Kayser et al., 2004). Diese rechtliche und wirtschaftliche Eigenständigkeit schliesst mit ein, dass das Unternehmen selbstverantwortlich ist für die erzielten Ergebnisse, eigenständig Investitionsentscheidungen vorbereitet und trifft sowie über die in der Unternehmung generierten Mittel entscheidet (Kayser et al., 2004). Im Hinblick auf Wertmanagement ist dies deshalb wichtig, weil ein solches Unternehmen alle Entscheidungsautorität über diejenigen Faktoren inne hat, welche im Rahmen von Wertmanagementmodellen wichtig sind.³⁷ Bei Grosskonzernen werden solche Entscheidungen häufig in Zentralen fernab der eigentlichen operativen Einheit getroffen, was die Problematik der Zurechenbarkeit mit sich bringt (Stewart, 1991).

Im Zuge dieser Kriterien muss die herausragende Bedeutung der Unternehmerpersönlichkeit als Abgrenzungskriterium erläutert werden. Da in vielen mittelständisch geprägten Unternehmen sowohl Eigentum als auch operative Geschäftsführung in einer Person vereint sind, spielt das Entscheidungsverhalten des Unternehmers eine tragende Rolle (Börstler, 1982). Vielfach ist das unter-

³⁶ Dabei sei insbesondere auch an die Vergütungspolitik gedacht. Wertmanagementansätze stellen wertorientierte Vergütung häufig gar in den Mittelpunkt (Stewart, 1991). Das setzt voraus, dass ein Eigentümer-Manager bereit ist, einen Teil der Wertseigerung mit Mitarbeitern, die keine Eigentümer sind, zu teilen.

³⁷ Siehe dazu Kapitel 2.2.2 bzw. 2.3.2. Gemeint sind die wertrelevanten Faktoren, die zur Bemessung des Werts herangezogen werden.

nehmerische Geschehen stark auf die Person des Unternehmers konzentriert und er fungiert als oberste Instanz (Börstler, 1982).³⁸ Damit übernimmt der Unternehmer die Rolle des Entscheiders und des Bezugsrahmens, er entscheidet was getan bzw. unterlassen werden soll.³⁹ Genau an dieser Stelle ergibt sich auch die Besonderheit im Hinblick auf das Wertmanagement. Wie in Kapitel 2.2.3 sowie 2.3.2 erläutert werden wird, zielt Wertmanagement auf die systematische Steigerung des Unternehmenswerts ab. Als Wertmanagementsystem fungiert i.d.R. ein Bezugsrahmen mit analytischen Grössen (vgl. Kapitel 2.3.2). Die klassische Wertmanagementliteratur, die auf die Bedürfnisse von börsennotierten Grosskonzernen ausgerichtet ist, trägt nicht der herausragenden Rolle einer einzigen Person Rechnung, sondern behandelt das Management als Kollektiv mehrerer Personen (Stewart, 1991). Aufgrund dieser herausgehobenen Stellung des Unternehmers bzw. einer Unternehmerfamilie ergeben sich wiederum Besonderheiten im Hinblick auf das Wertmanagement, die im Rahmen dieser Dissertation berücksichtigt werden und daher die Abgrenzung zwischen mittelständisch geprägten Unternehmen zu anderen Unternehmensformen sinnvoll erscheinen lassen.

Während die Literatur zum Wertmanagement⁴⁰ die herausragende Bedeutung des Unternehmers noch unzureichend bzw. gar nicht berücksichtigt, ist diese Bedeutung in der Literatur zur Bewertung von mittelständischen Unternehmen schon aufgenommen worden (Behringer, 1998). Da dieser Zusammenhang offensichtlich ist, wird er in der vorliegenden Dissertation explizit aufgenommen und insbesondere auch in der empirischen Untersuchung bzw. Auswertung berücksichtigt.

Auch die Eigenschaft, dass sich viele mittelständische Unternehmen in Familienhand befinden, d.h. die Anteile von unterschiedlichen Personen einer Familie gehalten werden, muss im Rahmen des Wertmanagements besonders berücksichtigt werden. Hier ist insbesondere daran zu denken, dass unterschiedliche Anteilseigner für das Unternehmen unterschiedliche Erwartungen haben (Rapp, 1996). So gibt es innerhalb einer Familie häufig Personen, die mit der Führung des Unternehmens beauftragt sind, während sich andere Familienmitglieder auf ihre Rolle als Anteilseigner beschränken (Rapp, 1996). Häufig sind damit auch konfligierende Interessen verbunden und stellen spezifische Anforderungen an ein integriertes Wertmanagementsystem. Während z.B. die in der Geschäftsführung aktive Person eher die Expansion vorantreiben möchte und dafür die freien Mittel verwenden möchte, können andere Familienmitglieder eher auf ihre periodischen Dividendenzahlungen beharren. Dieser Zielkonflikt offenbart auf der einen Seite ein

³⁸ Diese Konstellation war auch bei dem Unternehmen anzutreffen, bei welchem die empirische Studie durchgeführt wurde.

³⁹ Was aber nicht heissen soll, dass dies dann auch getan wird.

⁴⁰ Vgl. Kapitel 2.3.2.

starkes Konfliktpotential, unterstreicht aber auch auf der anderen Seite, dass ein auf ökonomischen Prinzipien basierendes Wertmanagementsystem als Entscheidungshilfe und als Ausgleichsmechanismus funktionieren kann, sofern es als allgemein anerkanntes „objektives“ analytisches Instrument für die nachhaltige Unternehmenssteuerung anerkannt und angewandt wird.

Diese Ausführungen verdeutlichen die Notwendigkeit, den Forschungsgegenstand einzugrenzen. Mittelständische Unternehmen haben andere Anforderungen an ein Wertmanagementsystem als börsennotierte Grosskonzerne. Damit dies spezifisch berücksichtigt werden kann, wurde der Forschungsgegenstand der vorliegenden Dissertation gezielt auf mittelständische Unternehmen eingeschränkt. Einige der in Kapitel 5 erarbeiteten Erkenntnisse lassen sich sicherlich auch auf andere Unternehmensformen übertragen.⁴¹ Da die empirische Studie jedoch konzentriert in einem typisch mittelständischen Unternehmen durchgeführt wurde, soll diese Einschränkung explizit vorgenommen werden.

Bedeutung des Mittelstands

Nachdem die Besonderheiten mittelständischer Unternehmen dargelegt wurden, soll an dieser Stelle kurz auf die herausragende Bedeutung mittelständischer Unternehmen eingegangen werden. Dies verdeutlicht das gesamtwirtschaftliche Potential von effektivem Wertmanagement, welches darauf ausgerichtet ist, Unternehmen dabei zu helfen, wertvoller zu werden und damit verbunden, auch die gesamtwirtschaftliche Wohlfahrt zu erhöhen (Spremann, 2004).

Kayser & Wallau (2003) betonen in ihrer Studie die herausragende Bedeutung des deutschen Mittelstands im Hinblick auf Innovationen und Beschäftigung. Auch Simon (2007) weist auf die enorme Bedeutung des Mittelstands für die deutsche Gesamtwirtschaft hin. Er unterstreicht, dass der Mittelstand das Rückgrat der deutschen Wirtschaft ist und massgeblich für die Innovationsleistung der deutschen Wirtschaft ist.

Das IFM in Bonn quantifiziert die Bedeutung des Mittelstandes für Deutschland jährlich. Die für 2010 verfügbaren Zahlen belegen die herausragende Bedeutung des Mittelstands für die Gesamtwirtschaft. Demnach:⁴²

⁴¹ Das gilt auch für die weitergehenden Überlegungen in Kapitel 6.

⁴² Abrufbar am 15.07.2011 unter: <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=99>

- Sind über 99% aller umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen in Deutschland klein- und mittelständische Unternehmen.
- Beschäftigen diese knapp 80% aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten.
- Bilden klein- und mittelständische Unternehmen 83% aller Lehrlinge in Deutschland aus.

Aus diesen Zahlen geht die herausragende Bedeutung der mittelständischen Betriebe hervor und unterstreicht die enorme Relevanz des Themas Wertmanagement.

Nach dieser Eingrenzung soll im folgenden Kapitel die theoretische Grundlage für das Forschungsvorhaben gelegt werden.

2.2 Theoretische Grundlagen

In diesem Kapitel sollen die theoretischen Grundlagen gelegt werden, d.h. es soll kurz das Konzept des „Unternehmenswerts“ dargestellt werden, sowie daraus abgeleitet, die wesentlichen Treiber des Unternehmenswerts sowie Wertgenerierungsstrategien erschlossen werden.

Damit soll ein gemeinsames Hintergrundverständnis gegeben werden, damit die Forschungsergebnisse später besser in das bisherige Theorienkonstrukt eingeordnet werden können.

Ausserdem soll mit diesem Kapitel die Anschlussfähigkeit des Dissertationsprojekts an die bisherige Konzeptentwicklung hergestellt werden und damit eine eindeutige theoretische Zuordnung der Arbeit ermöglicht werden.

2.2.1 Unternehmenswert

Nachdem im einleitenden Definitionskapitel der Begriff des „Werts“ fokussiert wurde, soll in diesem Kapitel die Bezugnahme auf die allgemein anerkannten Bewertungsmaßstäbe genommen werden, d.h. ein Verständnis dafür aufgebaut werden, welche objektiven Faktoren für die Bemessung des Werts entscheidend sind.⁴³

⁴³ Die Notwendigkeit für diese Ausführungen ergibt sich aus der in der vorliegenden Dissertation eingenommenen Definition von „Wert“ (vgl. Kapitel 2.1.1).

“The value of any asset is a function of the cash flows generated by that asset, the life of the asset, the expected growth in the cash flows and the riskiness associated with the cash flows” (Damodaran, 2006, S.4).

Bereits aus dieser einleitenden Definition geht hervor, dass das Konstrukt des Unternehmenswerts von zahlreichen Faktoren beeinflusst wird. Um diese zentralen Werttreiber weniger abstrakt und damit für Unternehmen greifbar zu machen, soll die Bewertungstheorie an dieser Stelle eingehender erläutert werden.

Die folgende Darstellung dient dazu, die einzelnen Komponenten stärker zu disaggregieren, um damit die Basis für weitergehende Implementierungsüberlegungen zu legen.

Auf dieser Basis können dann auch Klassifikationen im Hinblick auf die Implementierungsfähigkeit bzw. die Anpassungsfähigkeit wichtiger Instrumente vorgenommen werden.

Der Wert eines Unternehmens ist gleich dem Barwert der zukünftigen Freien Cash Flows (Kaplan & Ruback, 1995). Um diesen Barwert zu berechnen, werden die Freien Cash Flows mit dem für sie adäquaten risikoadjustierten Zinssatz (besser bekannt als WACC, Weighted-Average-Cost of Capital) abdiskontiert (Spremann, 2004; Drukarczyk, 2001).

Copeland, Weston & Shastri (2005) zeigen, dass dieser Wert aufgeteilt werden kann und zwar in den Wert,

- der den existierenden Projekten und Vermögenswerten zuzuordnen ist als auch
- der durch zukünftige Projekte oder Investitionen erzielt werden wird, oder anders ausgedrückt, durch Wachstum.⁴⁴

Wichtig ist jedoch an dieser Stelle festzuhalten, dass der Wert eines Unternehmens im Wesentlichen aus zwei Komponenten besteht, nämlich dem Wert, der denjenigen Vermögenswerten zugerechnet werden kann, die bereits im Unternehmen befindlich sind als auch aus dem Wert der Wachstumsmöglichkeiten (Copeland et.al, 2005):

⁴⁴ Für eine explizite Darstellung sei an dieser Stelle auf Copeland, Weston & Shastri (2005, S. 499 – 506) verwiesen.

$$\begin{aligned}
 \text{Unternehmenswert} &= \left\{ \frac{EBIT(1)(1-T_c)}{ku} + \sum_{t=1}^N I(t) \left[\frac{1}{(1+ku)^t} \frac{r(t)}{ku} - \frac{1}{(1+ku)^t} \right] \right\} \\
 &= \frac{EBIT(1)(1-T_c)}{ku} + \sum_{t=1}^{\infty} \frac{I(t)[r(t) - ku]}{ku(1+ku)^t} \\
 &= \text{Wert der bereits vorhandenen Vermögenswerte} + \\
 &\quad \text{Wert des Wachstums}
 \end{aligned}$$

Wobei,

EBIT = Earnings before interest and taxes

T_c = Steuern

K_u = Kapitalkosten

$R(t)$ = Rendite zum Zeitpunkt t

$I(t)$ = Investitionen zum Zeitpunkt t

Diese Unterscheidung ist deshalb bedeutend, weil für das spätere Verständnis eines integrierten Wertmanagements wichtig ist, dass das Unternehmen seinen Wert nicht nur durch Wachstum erzielen kann, sondern insbesondere auch durch die systematische Effizienzsteigerung der bestehenden Anlagen.

Diese Formel zeigt, dass bei der Berechnung des Unternehmenswerts eine Differenzierung der ersten, hochaggregierten Aussage – dass der Unternehmenswert dem Barwert aller zukünftigen Freien Cash Flows entspricht – vorgenommen werden kann.

Dennoch hat diese Formel einige gewichtige Nachteile:

- Die Formel ist kompliziert und eignet sich nicht für eine Implementierung in einem mittelständischen Unternehmen.
- Die Formel weist Verbesserungspotentiale, die aus einer erhöhten Effizienz der bestehenden Anlagen resultieren, nicht explizit aus. Dabei sind Effizienzgewinne ähnlich wie Wachstum, da sie ein Wachstum in den Freien Cash Flows erzeugen und damit wertsteigernd sein können.
- Die Formel erlaubt keine Differenzierung dahingehend, ob in einem spezifischen Jahr Wert geschaffen wurde oder nicht und ist damit für Führungszwecke im Sinne eines wertorientierten Managementsystems ungeeignet.⁴⁵

Insbesondere der Aspekt der mangelnden Offensichtlichkeit der Effizienzsteigerung als zentralem Wertsteigerungshebel erweist sich als nachteilig. Effizienzsteigerungen

⁴⁵ Es wird immer eine mehrperiodige Kalkulation verlangt, um sehen zu können, ob Wert gesteigert wurde oder nicht.

sind – wie die spätere Analyse in Kapitel 5 zeigen wird - unter der direkten Einflussmöglichkeit der Mitarbeiter und sollten daher in einem Wertmanagementsystem, das auf eine nachhaltige Unternehmenswertsteigerung abzielt, besser berücksichtigt werden.

Die Bewertungsformel enthält jedoch eine wichtige Relation, die in allen Residualgewinnmodellen vorkommt.⁴⁶ Diese Beziehung ist:

$$\text{Ökonomischer Gewinn} = (r(t) - k_u) * \text{Investiertes Kapital}$$

Ein ökonomischer Gewinn wird nur erzielt, wenn die Rendite auf das eingesetzte Kapital $r(t)$ grösser ist, als die damit verbundenen Kapitalkosten (k_u). Das zeigt auch, dass nur Wachstum Wert generiert, wenn die damit verbundenen Renditen die Kapitalkosten übersteigen.

Insgesamt muss festgehalten werden, dass das eingeführte Basismodell des Unternehmenswerts aus folgenden Gründen für die Implementierung eines Wertmanagementsystems ungeeignet ist:

- Mit einem solch hochaggregierten Modell können jährlich ändernde Leistungsparameter, wie Renditen oder Wachstumsraten, nur schwer beurteilt werden.
- Wachstum wird auf neue Investitionen limitiert (und Effizienzsteigerungen als „Wachstumsquelle“ ausgeklammert).

Um die erste theoretische Fundierung zu vertiefen, sollen an dieser Stelle sehr bekannte Bewertungsmodelle dargestellt werden, die häufig dazu verwendet werden, ein Wertmanagementsystem aufzusetzen.

2.2.2 Bedeutende Ansätze zur Bemessung des Unternehmenswerts

Im folgenden Kapitel sollen die beiden bekanntesten Unternehmensbewertungsmethoden dargestellt werden, die i.d.R. auch als Ausgangspunkt für die Konzeptionierung von Wertmanagementsystemen dienen (Stewart, 1991). Das ist das Discounted Cash Flow Modell sowie Residualgewinnmodelle (wie z.B. EVA⁴⁷).

⁴⁶ Vgl. Marshall (1896); Edwards & Bell (1961); Peasnell (1981, 1982, 1997); O'Hanlon & Peasnell (2002); Biddle, Chen & Zhang (2000) für eine vertiefte Auseinandersetzung mit dieser Thematik.

⁴⁷ Economic Value Added von Stewart (1991).

Das Discounted Cash Flow Verfahren

Das Discounted Cash Flow Modell ist wohl das bekannteste Bewertungsmodell in der Praxis (Spremann, 2004). Gleichzeitig wird das Modell häufig als Ausgangspunkt für die Entwicklung wertorientierter Managementkonzepte verwendet (Stewart, 1991; Rappaport, 1998). Aus diesem Grund sollen die wichtigsten Komponenten kurz erläutert werden. Zusätzlich sollen die Vor- und Nachteile im Hinblick auf die Eignung als wertbasiertes Instrument erörtert werden.

Wie Parker (1968) zeigt, wurde das DCF Modell (Discounted Cash Flow) über mehrere Jahrzehnte entwickelt. Die wichtigsten frühen Autoren für die Entwicklung des DCF Verfahrens waren dabei Wellington (1887), Pennell (1914), Marshall (1907) und Boulding (1935).

Einer der einflussreichsten Autoren war Irving Fisher mit seinen beiden Büchern – *The Rate of Interest* in 1907 und *The Theory of Interest* im Jahre 1930. Keynes (1936) wie auch Samuelson (1937) waren ebenfalls früh an der Entwicklung der DCF Methode beteiligt.

Das älteste, immer noch verwendete DCF Verfahren ist das Dividend Discount Modell (DDM) (Damodaran, 2006). Wiese (1930) war der erste, der Dividenden dazu verwendete, ein Unternehmen zu bewerten:

“The proper price of any security, whether a stock or bond, is the sum of all future income payments discounted at the current rate of interest in order to arrive at the present value” (S. 5).

John Burr Williams (1938) schrieb: *“A stock is worth only what you can get out of it.”* (S.57-58). Durand (1957) und Gordon (1962, 1963) entwickelten das *Gordon Growth Model* (GGM), das eine konstante Wachstumsrate unterstellt und insbesondere bei der Berechnung des Terminal Values eingesetzt wird (Damodaran, 2006). Aufgrund ihres Nischencharakters sollen diese beiden Modelle nicht detailliert erörtert werden. Für den interessierten Leser sei auf weiterführende Quellen verwiesen.⁴⁸

Wie einleitend erwähnt, ergibt sich der Wert eines Unternehmens aus den Barwerten der Freien Cash Flows, die sowohl für die Eigenkapitalgeber als auch die Fremdkapitalgeber zur Verfügung stehen würden (falls sie nicht einem anderen

⁴⁸ Für weiterführende Lektüre sei verwiesen auf: Farrell (1985); Fuller & Hsia (1984); Shiller (1981); Poterba & Summers (1988); Fama & French (1988); Fama & Miller (1972); Foerster & Sapp (2005); Sorensen & Williamson (1985), Damodaran (2006); Fama & French (1995, 2001); DeAngelo & Skinner (2004); Baker & Wurgler (2004); Hoberg & Prabhala (2005).

Verwendungszweck zugeführt werden) (Kaplan & Ruback, 1995). Diese Barwerte erhält man, indem man die Freien Cash Flows mit den gewichteten Kapitalkosten diskontiert (WACC), welche den Steuervorteil von Fremdkapital berücksichtigen (Miles & Ezzell, 1980).

Modigliani & Miller sind die bekanntesten Autoren im Hinblick auf den Einfluss der Finanzierung auf den Unternehmenswert (1958, 1961). Der Ursprung der modernen Unternehmensbewertung ist in ihrem 1958 erschienenen Paper zu verorten:

$$\text{Unternehmenswert} = \sum_{t=1}^{t=\infty} \frac{E(X(t)-I(t))}{(1+\text{Cost of Capital})^t}$$

Wobei der Term im Zähler $E(X(t) - I(t))$ dem erwarteten Freien Cash Flow nach Steuern entspricht, der theoretisch für eine Ausschüttung an die Fremdkapitalgeber oder die Eigenkapitalgeber zur Verfügung stehen würde.

Die bekannteste DCF Bewertungsformel kann wie folgt geschrieben werden (Damodaran, 2006):

$$\text{Unternehmenswert} = \sum_{t=1}^{t=n} \frac{FCF(t)}{(1+WACC)^t} + \frac{FCF(n+1)/(WACC-g)}{(1+WACC)^n}$$

- FCF = Freier Cash Flow
- WACC = Weighted Average Cost of Capital
- g = Finale Wachstumsrate am Ende des detaillierten Prognosezeitraums⁴⁹

Die Formel zeigt:

- Der Wert eines Unternehmens hängt neben den Kapitalkosten (WACC) ab vom Barwert aller zukünftigen Freien Cash Flows sowie der Wachstumsrate am Ende des detaillierten Prognosezeitraums.

Der sogenannte "terminal value" wird i.d.R. mit Hilfe des *Gordon Growth* Modells berechnet mit der Annahme, dass nach einer Periode unterschiedlicher Profitabilitäts- und Wachstumsraten, das Wachstum der Freien Cash Flows gegen das allgemeine Wirtschaftswachstum konvergiert und daher als konstant wachsende Zahlungsreihe betrachtet werden kann (Damodaran, 2006).

⁴⁹ Hier wird davon ausgegangen, dass die Freien Cash Flows nur über eine limitierte Periode vorausgeplant werden und danach zur Vereinfachung mit einer konstanten Wachstumsrate gerechnet wird.

Die folgende Abbildung illustriert die zentralen Werttreiber aus der Perspektive des DCF Modells und versucht, einen Hinweis darauf zu geben, wie diese Treiber sich gegenseitig beeinflussen:

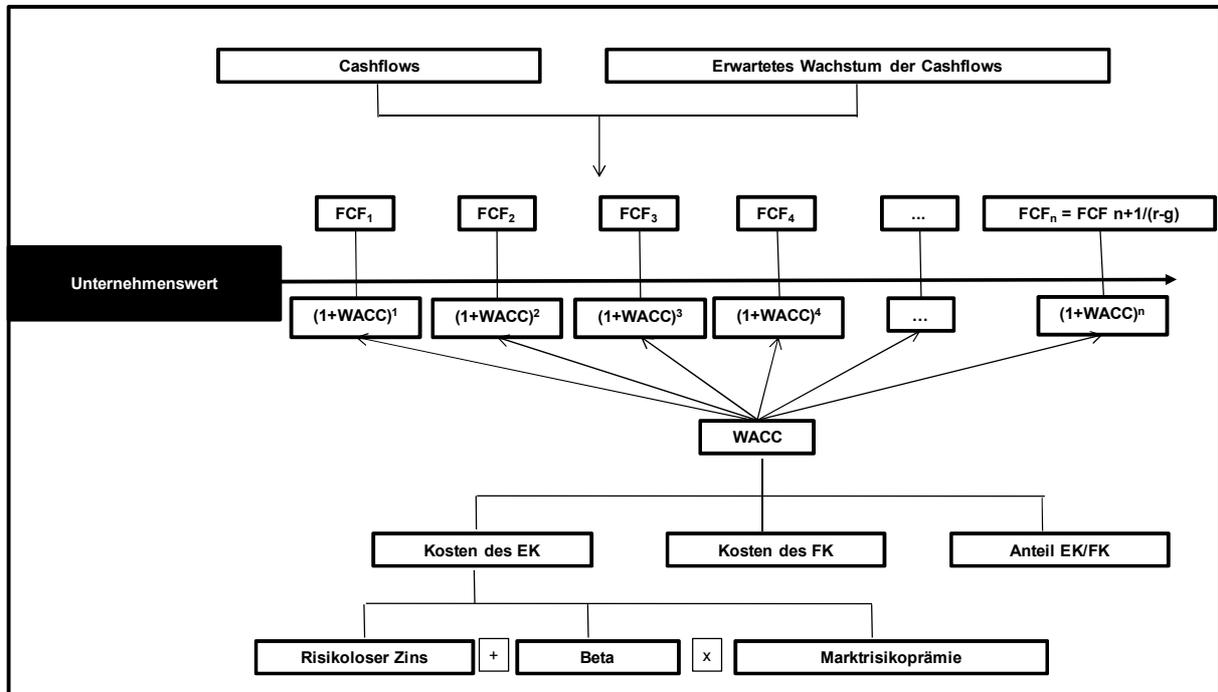


Abbildung 4: Werttreiber im DCF Modell - aggregiert

Quelle: Damodaran (1999, S.9).

Im Kontext dieser Dissertation sind insbesondere folgende Werttreiber von besonderer Bedeutung:

- Freie Cash Flows
- Das Wachstum der Freien Cash Flows
- Das investierte Kapital
- Die Kapitalkosten (WACC)

Dabei kann das Wachstum in den Freien Cash Flows von den bereits vorhandenen Vermögenswerten stammen (z.B. in der Form von Effizienzsteigerungen, die sich in steigende Freie Cash Flows umsetzen) oder durch zusätzliche Cash Flows, die durch eine vorhergehende Investitionstätigkeit erzeugt werden (z.B. neue Anlagen und Maschinen).

Nach Damodaran (2006) lässt sich Wachstum weiter in Wachstumstreiber untergliedern.

Dabei sind die zentralen Treiber:

- Die Reinvestitionsrate, d.h. der Teil des Nachsteuereinkommens bzw. der Freien Cash Flows, der reinvestiert wird.
- Die auf das eingesetzte Kapital erzielte Rendite oder, mit anderen Worten, die Qualität der getätigten Investitionen.

Eine steigende Rendite kann sowohl durch Effizienzsteigerungen der bestehenden Anlagen generiert werden als auch durch neue Investitionen, die eine höhere Rendite aufweisen, als bisherige Anlagen.

Darin liegt auch ein zentraler Vorteil des DCF Ansatzes: Das DCF Verfahren erlaubt die Berücksichtigung des Wertbeitrags, der aus steigenden Cash Flows resultiert, die auf Effizienzgewinne zurückzuführen sind und limitiert steigende Freie Cash Flows nicht nur auf Wachstumsinitiativen im Sinne von Erweiterungsinvestitionen, wie dies im einleitend vorgestellte Basisansatz der Fall ist.

Im Rahmen der hier vorliegenden Dissertation ergeben sich jedoch auch signifikante Nachteile des DCF Ansatzes:

- Aus der Bewertungsformel kann nicht abgeleitet werden, ob die erzielten Renditen hoch genug sind, um die Kapitalkosten zu decken und damit, ob wertsteigern gearbeitet wird. Diese Informationen sind stark verdichtet in den Werttreibern FCF sowie WACC vorhanden, jedoch ist dies nicht offensichtlich und lässt sich nur durch umfangreiche Rechenarbeit rekonstruieren.
- Wertgenerierung kann nicht einfach aus der Formel abgelesen werden. Um diesbezüglich eine Indikation zu erhalten, muss die Summe aller Barwerte unter verschiedenen Szenarien verglichen werden. Diese Eigenheit ist wieder darauf zurückzuführen, dass der Term FCF die erzielten Renditen beinhaltet – ohne, dass dies offensichtlich wäre – und der Term WACC die Kapitalkosten einschliesst, ohne dass eine Gegenüberstellung von Renditen und Kapitalkosten erfolgen würde.
- Diese mangelnde Vergleichbarkeit von Renditen und Kapitalkosten erschwert es, Anhaltspunkte für eine jährliche wertsteigerungsbasierte Bonuszahlung zu finden, da dies nur mit erhöhtem Rechenaufwand, und damit verbunden, administrativem Aufwand, möglich ist.

Diese Nachteile werden in sogenannten Residualgewinnmodellen zu beheben versucht, indem die erzielten Renditen direkt mit den Kapitalkosten in Verbindung gesetzt werden. Die in Residualgewinnmodellen eingesetzten Formeln erlauben in der Regel ein sehr schnelles Urteil, ob in einem spezifischen Jahr Wert im ökonomischen Sinne geschaffen worden ist oder nicht. Aus diesem Grund soll im

nächsten Abschnitt auf Residualgewinnmodelle als Ausgangspunkt für Wertmanagement eingegangen werden.

Residualgewinnmodelle

Aus einer theoretischen Perspektive und im Hinblick auf das Werturteil ergeben sich aus Residualgewinnmodellen genau die gleichen Ergebnisse wie aus Discounted Cash Flow Modellen.⁵⁰

Das bedeutet, dass diese Modelle zwar im Ergebnis identisch sind, ihr Unterschied aber in der Darstellung der Werttreiber liegt und darin begründet, zentrale Vorteile mit Residualgewinnmodellen im Hinblick auf die Konzeption eines Wertmanagementmodells verbunden sind.

In Residualgewinnmodellen werden die Cash Flows gesplittet und zwar in:

- Residuale, über die Kapitalkosten hinausgehende Cash Flows sowie
- “Normale” Cash Flows, welche die risikoadjustierten Kapitalkosten decken (Damodaran, 2006).

Dabei wird der Teil der Cash Flows, der gerade ausreicht um die risikoadjustierten Kapitalkosten zu decken, als “normal” bezeichnet. Alles, was über dieses „normale“ Niveau hinausgeht, wird als Residualgewinn bezeichnet (Damodaran, 2006).

Dieser Logik folgend, kann der Unternehmenswert wie folgt dargestellt und errechnet werden (Damodaran, 1999):

Unternehmenswert = Investiertes Kapital_{heute} +
Barwert der Residualgewinne aus bestehenden Anlagen **sowie** aus
zukünftigen Projekten und Investitionen

Residualgewinn wird dabei definiert als:

$$\text{Residualgewinn} = (\text{ROC} - \text{WACC}) * \text{Investiertes Kapital}$$

Der Barwert der Residualgewinne ist nur dann positiv, wenn es dem Unternehmen gelingt, eine höhere Rendite auf das eingesetzte Kapital (ROC) zu erzielen als die Kapitalkosten (WACC). Gelingt dies nicht, ist der Wert des Unternehmens geringer als der Buchwert des investierten Kapitals, da der zweite Faktor in der Gleichung dann negativ ist. Basierend auf dieser Logik lässt sich erklären, warum Aktien

⁵⁰ Für eine detaillierte Herleitung dieser Identität sei auf Shrieves & Wachowicz (2001) verwiesen.

mancher Unternehmen, die börsennotiert sind, unter Buchwert gehandelt werden – in diesem Falle sind das dann i.d.R. Aktien von Unternehmen, die ihre Kapitalkosten nicht verdienen und damit wertvernichtend agieren (Stewart, 1991).

Dies impliziert, dass auch Wachstum per se nicht wertsteigernd sein muss. Es ist wertsteigernd immer dann, wenn höhere Renditen erzielt werden, als Kapitalkosten mit den Investitionen verbunden sind.⁵¹

Der zentrale Vorteil von Residualgewinnmodellen liegt genau darin begründet. Bereits aus dieser einfachen Formel ist ersichtlich, dass genau dann Wert generiert wird, wenn die erzielten Renditen die Kapitalkosten übersteigen. Diese Relation kann jedes Jahr relativ einfach und schnell errechnet werden und ist ein guter Ausgangspunkt für die Konzeption eines effektiven Wertmanagementsystems (Damodaran, 2007).⁵²

Trotz der Existenz zahlreicher Residualgewinnmodelle, die im Wesentlichen der gleichen Logik folgen, ist das von Stewart (1991) entwickelte EVA (Economic Value Added) Konzept das am weitesten verbreitete (Spremann, 2004). Die grundlegenden Eigenschaften und Relationen sind jedoch identisch.

Economic Value Added (EVA) wird definiert als (Damodaran, 2006):

$$\text{EVA} = (\text{Rendite auf das eingesetzte Kapital} - \text{Kapitalkosten}) * \text{Eingesetztes Kapital}$$

Brealy (2004) und Brealy & Myers (2003) definierten den Unternehmenswert als die Summe aus den vorhandenen Vermögenswerten und dem zukünftigen Wachstum:

$$\text{Unternehmenswert} = \text{Wert der existierenden Vermögenswerte} + \text{Wert des Wachstums}$$

Durch die Tatsache, dass der Barwert – oder NPV (Net Present Value) – eines Projekts oder einer Unternehmung nur dann positiv ist, wenn die Renditen die Kapitalkosten übersteigen, kann die dargestellte Formel wie folgt umgeschrieben werden (Damodaran, 1999):

$$\text{Unternehmenswert} = \text{Eingesetztes Kapital} + \text{NPV}_{\text{Existierende Vermögenswerte}} + \text{NPV}_{\text{Zukünftige Projekte}}$$

⁵¹ Vgl. die Ausführungen dazu in Kapitel 2.2.1.

⁵² Dieser Aspekt wird auch von den Begründern des Modells des Economic Value Added (EVA) immer wieder betont (Stewart, 1991).

Da der NPV eines Projekts oder einer Unternehmung interpretiert werden kann als (Damodaran, 2006):

$$NPV = \sum_{t=1}^{t=\infty} \frac{EVA(t)}{(1+kc)^t}$$

kann die Unternehmenswertformel auch umgeschrieben werden als:

$$\begin{aligned} \text{Unternehmenswert} = & \text{Eingesetztes Kapital}_{\text{Existierende Vermögenswerte}} + \\ & \sum_{t=1}^{t=\infty} \frac{EVA(t)(\text{Existierende Vermögenswerte})}{(1+kc)^t} + \\ & \sum_{t=1}^{t=\infty} \frac{EVA(t)(\text{Zukünftige Projekte})}{(1+kc)^t} \end{aligned}$$

Diese Gleichung veranschaulicht die zentralen Vorteile des EVA Konzepts:

- Wertgenerierung setzt nicht nur bei Wachstum ein, sondern insbesondere auch bei Effizienzsteigerungen bei bestehenden Anlagen. Da diese zudem viel stärker unter dem direkten Einfluss von Mitarbeitern stehen, die keine oder wenig Entscheidungsgewalt im Hinblick auf Investitionsprojekte haben, ist dies eine entscheidende Grundvoraussetzung für die Gestaltung eines wirksamen Wertmanagementsystems.
- Zudem zeigt die einfache Formel deutlich, dass nur profitables Wachstum, d.h. Wachstum, das von Renditen begleitet ist, welche die Kapitalkosten übersteigen, wertsteigernd ist.⁵³

Aus diesen Gründen ist verständlich, warum das EVA Konzept insbesondere bei Praktikern grosse Anerkennung gefunden hat.

Ziel dieses Kapitels ist es nicht, eine umfassende Zusammenstellung des Konzepts EVA zu geben, sondern die Grundlagen für ein gemeinsames Hintergrundverständnis zu legen.⁵⁴

Der entscheidende Punkt ist, dass Residualgewinnmodelle wie eben EVA einige Nachteile der traditionellen DCF Verfahren beheben und daher besser als Ausgangsbasis für die Konzeption wertbasierter Management- und Vergütungssysteme geeignet sind (Stewart, 1991).

⁵³ Diese Einsicht konnte aus den zuvor vorgestellten Modellen nur durch umfangreiche Rechenarbeit erzielt werden.

⁵⁴ Für eine vertiefte Auseinandersetzung sei auf folgende Schriften verwiesen: Ohlson (1991, 1995, 2000); Fernandez (2002); Hartman (2000); Shrieves & Wachowicz (2000); Feltham & Ohlson (1995, 1999); Lundholm & O'Keefe (2001); Penman & Sougiannis (1997, 1998); Francis, Olsson & Oswald (2000); Courteau, Kao & Richardson (2001), Dechow, Hutton & Sloan (1999); Stewart (1991); Young & O'Byrne (2001); Weaver (2001).

Wie die kurze Einführung gezeigt hat, sind die zentralen Werttreiber:

- Das investierte Kapital
- Die Renditen, die mit diesem Kapital erzielt werden sowie
- Die mit dem Kapital verbundenen Kapitalkosten.

Insbesondere das EVA Konzept verbindet die erzielten Renditen direkt mit den Kapitalkosten und zeigt die Wertsteigerungslogik deutlich offensichtlicher und intuitiver als beispielsweise das DCF Konzept. Darüber hinaus lässt sich diese Struktur auf jährliche Veränderungen anwenden und sind damit optimaler Ausgangspunkt für die Konzeption eines integrierten und wertbasierten Leistungsmessungs- und Vergütungssystems.

Bevor der Literaturüberblick über die existierende Leistungsmessungs- sowie mittelstandsspezifische Wertmanagementliteratur gegeben wird, sollen im nächsten Kapitel die zentralen Strategien zur Wertgenerierung dargestellt werden.

2.2.3 Wertgenerierung und Wertmanagement

Letztendlich ist das Ziel eines effektiven Wertmanagements auf die Steigerung des Unternehmenswerts positiv einzuwirken (Stewart, 1991). Um zu verstehen, wie auf diese Wertsteigerung eingewirkt werden kann, muss zunächst erläutert werden, welche zentralen Dimensionen – basierend auf den geschilderten Modellen – dafür überhaupt zur Verfügung stehen. Dies soll in diesem Unterkapitel erfolgen.

Die gezielte Einwirkung auf diese Faktoren bzw. die systematische Arbeit an der Verbesserung dieser Faktoren wird dann als Wertmanagement verstanden. Damit muss ein Wertmanagementansatz dazu dienen, die im Folgenden dargestellten Faktoren positiv zu beeinflussen.

Ausgehend von den grundlegenden Formeln, die im vorangegangenen Kapitel abgeleitet wurden, ergeben sich vier zentrale Stossrichtungen zur Wertgenerierung (Damodaran, 1999):

1. Eine Steigerung der Freien Cash Flows⁵⁵ bzw. der Residualgewinne, die mit den existierenden Anlagen und Maschinen erzielt werden.
2. Eine Steigerung der (erwarteten) Wachstumsraten der Freien Cash Flows⁵⁶ bzw. Residualgewinnen, die aus Investitionen resultieren.

⁵⁵ Unter der Annahme, dass die erzielten Renditen die Kapitalkosten übersteigen.

⁵⁶ Ebenda.

3. Eine Verlängerung der Periode überdurchschnittlicher Wachstumsraten (d.h. einer Wachstumsrate über dem allgemeinen Wirtschaftswachstum)
4. Eine Reduktion der Kapitalkosten

Diese generischen Wertgenerierungsdimensionen dürfen niemals isoliert betrachtet werden, da sie gewisse Rückkoppelungseffekte aufweisen und sich gegenseitig beeinflussen. Dennoch sollen die folgenden Ausführungen die vier Dimensionen einzeln erörtern, ohne jedoch zu vergessen, dass es immer gewisse Wechselwirkungen gibt.

Eine Steigerung der Freien Cash Flows bzw. der Residualgewinne, die mit den existierenden Anlagen und Maschinen erzielt werden.

Ein erster elementarer Stellhebel ist die operationale Effizienz (Schwenker & Bötzel, 2006). Cash Flows bzw. Residualgewinne, die mit bestehenden Anlagen erzielt werden, können eine zentrale Quelle für Wertsteigerungsinitiativen sein (Damodaran, 2006). Häufig werden operative Effizienzgewinne als relativ einfach zu realisierende Gewinne eingeordnet, die unmittelbar wertsteigernd sind, da häufig lediglich Prozesse umgestellt oder verbessert werden müssen, ohne signifikante neue Investitionen dafür tätigen zu müssen (Schwenker & Bötzel, 2006). So ist es nicht verwunderlich, dass gerade besonders erfolgreiche Unternehmen kontinuierlich auf Effizienzverbesserungen achten, auch wenn sie sich selbst in einer Wachstumsphase befinden (Schwenker & Bötzel, 2006). Nach Schwenker & Bötzel (2006) sind Unternehmen, die immer effizienter werden (durch kontinuierliche Restrukturierung) in der Lage, einen höheren Cash Flow zu generieren, der dann wiederum dazu verwendet werden kann, noch stärker zu wachsen.

Nicht alle vorgenommenen Investitionen sind profitabel in dem Sinne, dass sie Renditen erzielen, die höher liegen, als ihre Kapitalkosten. Daher sollten Unternehmen regelmässig die existierenden Projekte und Investitionen überprüfen (Stewart, 1991). Demnach sollte ein Unternehmen eine Beteiligung oder ein Investment immer dann verkaufen, wenn es für andere einen höheren Wert hat, d.h. der potentielle Käufer mehr Wert aus diesem Vermögenswert generieren kann als der aktuelle Eigentümer (Stewart, 1991). Damit stellen auch Desinvestitionen mögliche Wertsteigerungspotentiale dar (Damodaran, 1994). Um solche Entscheidungen zu fällen, braucht es innerhalb einer jeden Firma ein gewisses analytisches Instrumentarium, mit dessen Hilfe eine solche Entscheidung auch quantitativ untersucht werden kann.

Investitionen und Working Capital Management stellen eine weitere Unterkategorie dar, welche zur Steigerung der Freien Cash Flows bzw. Residualgewinne aus den existierenden Anlagen und Maschinen beitragen können (Damodaran, 1999). Investitionen stellen i.d.R. einen Kapitalabfluss dar und reduzieren den Freien Cash Flow in der betrachteten Periode. Damit erhöht sich das eingesetzte Kapital. Genau gleich wirkt sich das Working Capital aus, da dies ebenfalls eine Komponente des eingesetzten Kapitals darstellt.

Investitionen dienen dazu, die Freien Cash Flows bzw. Residualgewinne in der Zukunft zu erhöhen (Wachstum), oder, die Lebenszeit der bestehenden Anlagen zu verlängern und damit ebenfalls die Freien Cash Flows bzw. Residualgewinne über die Gesamtperiode hinweg betrachtet, zu erhöhen (Kaplan & Ruback, 1995). Daher sollten die Freien Cash Flows nicht einfach dadurch erhöht werden, indem Investitionen – und zwar sowohl Erweiterungs- als auch Ersatzinvestitionen – verschoben oder unterlassen werden. Ein Unternehmen muss eine optimale Investitionsstrategie finden, unter welcher wertsteigernde Projekte, d.h. Projekte, bei welchen die Renditen höher sind, als die Kapitalkosten, verfolgt werden, wohingegen wertvernichtende Projekte unterlassen werden. Um solche Entscheidungen analytisch fundiert treffen zu können, bedarf es eines systematisch arbeitenden Instrumentariums. Dies sollte in Form eines Wertmanagementsystems gebracht werden.

Gleiches gilt für das Working Capital Management. Eine Erhöhung des Working Capitals stellt einen Kapitalabfluss dar und reduziert somit die Freien Cash Flows. Eine wachsende Firma muss in gewissem Umfang in Working Capital investieren, da beispielsweise steigende Umsätze i.d.R. mit erhöhten Forderungsbeständen bzw. Lagebeständen einhergehen. Eine unbedachte Limitierung des Working Capitals kann das Unternehmen am profitablen und wertsteigernden Wachstum hindern. Vielmehr muss es das Ziel sein, dass das Working Capital effizient bewirtschaftet wird. Es muss in einem solchen Umfang vorhanden sein, dass es der Firma möglich ist, wertsteigerndes Wachstum oder auch Schrumpfen zu verfolgen. Es gilt überflüssiges, nicht betriebsnotwendiges Working Capital möglichst zu eliminieren und bei wachsenden Umsätzen das Working Capital nicht über das notwendige Mass hinaus ansteigen zu lassen.

Basierend auf den abgeleiteten Erkenntnissen ergibt sich für die Entwicklung eines Wertmanagementsystems die Schlussfolgerung, dass dieses Wertmanagementsystem sowohl bisher getätigte Investitionen, operative Effizienz, neue Investitionen als auch das Management des Working Capitals berücksichtigen muss.

Eine Steigerung der (erwarteten) Wachstumsraten der Freien Cash Flows bzw. Residual-gewinne, die aus Investitionen resultieren.

Wachstum lässt sich z.B. auf eine höhere Reinvestitionsrate zurückzuführen und/oder auf steigende Renditen auf das eingesetzte Kapital (Damodaran, 2006).

Dabei ergeben sich zwei mögliche Effekte einer höheren Reinvestitionsrate:

- Der Freie Cash Flow wird in der Periode, in welcher die Investition getätigt wird, reduziert (Investition entspricht i.d.R. einem Kapitalabfluss).
- Auf der anderen Seite erzielen diese Investitionen in der Zukunft zusätzliche Freie Cash Flows und erzeugen somit Wachstum in der Reihe der Freien Cash Flows. Ob die betrachteten Investitionen jedoch auch Wert im ökonomischen Sinne steigern, hängt vom Verhältnis zwischen erzielten Renditen und Kapitalkosten ab.

Um zu beurteilen, ob die Reinvestition eines bestimmten Teils des Freien Cash Flows des betreffenden Jahres den Wert des Unternehmens erhöht oder nicht, muss analysiert werden, ob der Kapitalabfluss und damit die Reduktion des Freien Cash Flows des betreffenden Jahres durch die zukünftigen Freien Cash Flows, die durch diese Investition erzielt werden, überkompensiert wird. Dies ist immer dann der Fall, wenn die Renditen höher sind, als die Kapitalkosten (Damodaran, 2006).

Damit ist die erzielte Rendite auf das eingesetzte Kapital ein zentraler Werttreiber (Damodaran, 1999). Wenn es einem Unternehmen gelingt, die Rendite auf das eingesetzte Kapital zu steigern – z.B. durch Effizienzsteigerungen oder profitable Wachstumsinitiativen – ohne dass dabei die Steigerungen durch erhöhte Kapitalkosten eliminiert würden, wird Wert im ökonomischen Sinne generiert (Damodaran, 1999).

Basierend auf diesen Überlegungen muss also der analytische Rahmen, der für das Wertmanagement entwickelt wird, neben potentiellen Investitionen auch deren Kapitalkosten sowie den Kapitaleinsatz insgesamt berücksichtigen und diese Kosten dem Wachstum und den damit erzielten Renditen entgegen halten.

Eine Verlängerung der Periode überdurchschnittlicher Wachstumsraten (d.h. einer Wachstumsrate über dem allgemeinen Wirtschaftswachstum).

Aus den aufgeführten Bewertungsmodellen geht ebenfalls hervor, dass der Unternehmenswert – ceteris paribus - umso höher ist, je länger das Unternehmen profitabel wachsen kann.

Faktoren, die eine so klassifizierte Wachstumsphase positiv beeinflussen können, sind z.B.:⁵⁷

- Starke Markteintrittsbarrieren
- Spezifische Kompetenzen
- Wettbewerbsvorteile (z.B. überlegene Produkte)
- Wissen
- Etc.

Als problematisch kann sich an dieser Stelle erweisen, dass, obwohl all diese Faktoren sehr wichtig sind, diese nur unzureichend in Form spezifischer Kennzahlen messbar sind. Ausserdem ergeben sich die Auswirkungen erst über mehrere Jahre hinweg und können nicht unmittelbar von Jahr zu Jahr beurteilt werden.

Trotzdem muss an dieser Stelle festgehalten werden, dass ein Wertmanagementsystem solche „weichen“ Faktoren mit berücksichtigen muss, wenn es ein ganzheitliches Bild des Wertmanagements zeichnen möchte. Dies ist insbesondere im Bereich des Accounting eine zu berücksichtigende Aufgabe, da Ausgaben für den Aufbau von Wissen wie Mitarbeiterschulungen i.d.R. direkt als Aufwand verbucht werden, obwohl diese in gewissen Fällen auch als Investition gesehen werden könnten (Stewart, 1991).

Eine Reduktion der Kapitalkosten.

Neben den bisher behandelten Werttreibern, stellen die Kapitalkosten (WACC) eine wichtige Komponente dar. Je höher diese sind – ceteris paribus – umso tiefer ist der Barwert der Freien Cash Flows einer Unternehmung und umgekehrt. Obwohl diese Kosten auf Kapitalmarktmodellen basieren, müssen insbesondere auch mittelständische Unternehmen diese Kosten berücksichtigen, da auch der Eigentümer eines solchen Unternehmens Opportunitätskosten hat und damit das Eigenkapital nicht als kostenlos betrachtet werden sollte. Dabei lassen sich Kapitalkosten in zwei Kategorien aufschlüsseln, A) das eingesetzte Kapital und B)

⁵⁷ Vgl. unter anderem Villalonga (2004).

die Höhe des Kapitalkostensatzes. Insbesondere die Höhe des eingesetzten Kapitals liegt unter direktem Einfluss der Mitarbeiter und stellt damit einen wichtigen Werttreiber für mittelständische Unternehmen dar und darf nicht ausser Acht gelassen werden, nur weil eine Firma nicht börsennotiert ist.

Aus diesem Grund muss ein effektives Wertmanagement auch für mittelständische Unternehmen die Kapitalkosten – und zwar die Höhe des Kostensatzes als auch die Höhe des Kapitaleinsatzes - berücksichtigen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass ein analytisches Modell, welches für das Wertmanagement verwendet werden soll, folgende Dimensionen berücksichtigen muss:

- Operative Effizienz
- Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen (Wachstum)
- Working Capital
- Das insgesamt eingesetzte Kapital
- Die Kapitalkosten

Basierend auf dem Abgleich dieser konzeptionellen Erfordernisse und den theoretischen Grundlagen muss an dieser Stelle gesagt werden, dass insbesondere Residualgewinnmodelle als Ausgangspunkt für die Entwicklung eines effektiven Wertmanagements als sinnvoll erscheinen.

Stewart (1991) definiert den Residualgewinn wie folgt:

Residualgewinn = NOPAT – Kapitalkostensatz * Investiertes Kapital

NOPAT (net operating profit after taxes) wird damit gleichgesetzt mit dem operativen Gewinn, wobei insbesondere bei NOPAT einige Anpassungen vorgenommen werden, um möglichst genau den operativen Gewinn zu erfassen (Stewart, 1991).⁵⁸

NOPAT misst damit operative Effizienz, der zweite Term Ersatz- sowie auch Erweiterungsinvestitionen, das Working Capital und sonstiges betriebsnotwendiges Kapital.

⁵⁸ Da bei der vorliegenden Dissertation die organisationalen Faktoren im Zentrum der Untersuchung stehen und nicht das Konzept als solches, soll an dieser Stelle auf die Ausführungen im Standardwerk von Stewart (1991) verwiesen werden.

Nur wenn der Residualgewinn > 0 ist, steigert das Projekt oder das Unternehmen seinen Wert. Basierend auf dieser Logik ist der Residualgewinn als Ausgangspunkt für eine zu maximierende Grösse eine geeignete Masseinheit (Stewart, 1991).

Ferner können diese Grössen direkt aus den Monats- bzw. Jahresabschlüssen des Unternehmens abgelesen werden und müssen nicht in aufwändigen Verfahren erhoben werden. Das erlaubt einfache, monatliche und/oder jährliche Berechnungen.

Daneben kann diese Grösse als Ausgangspunkt für die Konzeption eines wertorientierten Vergütungssystems dienen (Stewart, 1991).

Aus diesen Gründen erscheinen residualgewinnbasierte Modelle als Ausgangspunkt für die Konzeption eines effektiven Wertmanagements auf konzeptioneller Ebene als sehr geeignet.

Im nächsten Kapitel soll nun festgehalten werden, was der aktuelle Stand der Forschung ist und zwar in den Themengebieten „Leistungsmessung“ und „mittelstandsspezifische Wertmanagementansätze“. Dies soll die Grundlage dafür legen, die hier vorliegende Arbeit in den wissenschaftlichen Forschungsstrom einordnen zu können und zu sehen, welche Forschungslücke der Autor mit dieser Arbeit adressiert.

2.3 Literaturüberblick

Bevor die Forschungslücke und die damit einhergehende Forschungsfrage adressiert werden kann, soll an dieser Stelle ein Literaturüberblick gegeben werden.

Das Kapitel „Leistungsmessung“ bezieht sich auf traditionelle Ansätze, auf die in der klassischen Wertmanagementliteratur immer wieder zurückgegriffen wird (Rappaport, 2006, 1998). Integriert in diesen Überblick sollen die zentralen Schwächen der jeweiligen Ansätze und deren Anwendbarkeit im Hinblick auf mittelständische Unternehmen dargestellt werden.

Im zweiten Unterkapitel „mittelstandsspezifische Ansätze“ sollen vorhandene Wertmanagementansätze, die speziell für die Bedürfnisse mittelständischer Unternehmen entwickelt wurden, dargestellt und bewertet werden.

Aus diesem Literaturüberblick ergibt sich dann die Forschungslücke, die mit der vorliegenden Dissertation behandelt werden soll.

2.3.1 Leistungsmessung

Zu den bekanntesten Verfahren zur Leistungsmessung in Unternehmen zählen die Kennzahl des Return on Investment (ROI), das Discounted Cash Flow Verfahren, die Balanced Scorecard sowie der Economic Value Added (EVA) (Klingbiel, 2001; Spremann, 2002, 2005).

2.3.1.1 Die Kennzahl Return on Investment (ROI)

Johnson & Kaplan (1991) zeigen dass die Kennzahl des Return on Investment bereits im frühen 20. Jahrhundert von der Firma DuPont entwickelt wurde, um quantitativ abgestützte Entscheidungen bezüglich der Kapitalallokation vorzunehmen.

Während diese Kennzahl von DuPont auf höchster Aggregations- und Managementebene verwendet wurde, wird die Kennzahl heute auch als Führungsinstrument zur quantitativen Steuerung von Unternehmenseinheiten herangezogen (Klingbiel, 2001). Der ROI dient dabei als Indikator über die Effizienz und die Profitabilität der betrachteten Einheit bzw. des betrachteten Profit Centers (Klingbiel, 2001). Manager übergeordneter Führungsebenen erhalten so einen schnellen Überblick über die Leistung der betreffenden Einheit.

Zur Berechnung des ROI wird i.d.R.⁵⁹ der Gewinn vor Zinsen (bereinigt um Steuereffekte) durch das Gesamtkapital dividiert, um so als Indikator für die Gesamtkapitalrentabilität zu fungieren (Rappaport, 1998). Wie im Kapitel der „Theoretischen Grundlagen“⁶⁰ gesehen, ist die Gesamtkapitalrentabilität ein wichtiger Indikator dafür, ob in einem betreffenden Jahr und in einer bestimmten Abteilung oder in einem Unternehmensbereich bzw. im Unternehmen insgesamt Wert geschaffen worden ist (d.h. $ROI > WACC$) oder nicht ($ROI < WACC$).⁶¹

Jedoch muss einschränkend gesagt werden, dass diese Kennzahl sehr anfällig ist für Manipulierbarkeit.⁶² Dies ergibt sich beispielsweise aus den Spielräumen, die bei der Gewinnberechnung vorhanden sind (Stichwort „Earnings Management“).⁶³ Gleiches

⁵⁹ In der Literatur existieren unterschiedliche Definitionen.

⁶⁰ Kapitel 2.2.

⁶¹ Unter der Annahme, dass die Kennzahlen nicht verfälscht sind und daher die tatsächliche Rentabilität darstellen.

⁶² Auf diesem Fakt stützten Kritiker ihre Argumente ab (vgl. Stewart, 1991).

⁶³ So ist z.B. daran zu denken, dass wertstiftende Aufwendungen (wie z.B. Schulungsmassnahmen) verschoben werden, um einen höheren Gewinn und damit – ceteris paribus – einen höheren ROI ausweisen zu können.

gilt für die Berechnung des Gesamtkapitals (Stewart, 1991). Hier ist insbesondere darauf hinzuweisen, dass die Abschreibungspolitik einen massgeblichen Einfluss auf die Grösse „Gesamtkapital“ hat und die entstehenden Spielräume ein verfälschtes Bild der tatsächlichen Lage vermitteln können.

Der Indikator ROI hat den zentralen Vorteil, dass er direkt aus den einzelnen Komponenten berechnet werden kann, die i.d.R. direkt aus der Buchhaltung verfügbar sind:

- Gewinn (Gewinn- und Verlustrechnung)
- Zinsen bereinigt um Steuereffekte (Gewinn- und Verlustrechnung)
- Gesamtkapital (Bilanz)

Dies erleichtert die Berechnung und hält den administrativen Aufwand für die Berechnungen in Grenzen. Dieser Aspekt ist insbesondere für mittelständische Unternehmen von Bedeutung, da keine aufwändigen Berechnungen notwendig sind und alle Daten aus der Gewinn- und Verlustrechnung bzw. der Bilanz entnommen werden können. Damit ist die Berechnung des so definierten ROI auch möglich, wenn ein mittelständisches Unternehmen z.B. keine Mittelflussrechnung anfertigt.

Andererseits ergeben sich genau aus dieser Tatsache auch zentrale Nachteile, da die Gewinngrösse nicht zwingend den generierten Freien Cash Flows im Sinne der Bewertungstheorie entsprechen und daher grosse Abweichungen entstehen können. Genau genommen müsste man daher den berechneten ROI als buchhalterische Gesamtkapitalrentabilität bezeichnen (Vollmuth, 2001). Um die ökonomische Gesamtkapitalrentabilität zu berechnen, müssten sowohl im Zähler als auch im Nenner Anpassungen vorgenommen werden (Copeland et al., 2005; Young & O'Byrne, 2001). Sowohl Zähler als auch Nenner sollten der ökonomischen Realität entsprechen (Young & O'Byrne, 2001). Das bedeutet in diesem Zusammenhang, dass der Zähler um diejenigen Faktoren bereinigt werden muss, die zwar einen Aufwand darstellen, aber zu keinem Kapitalabfluss führen bzw. um solche Faktoren, die einen Gewinn im buchhalterischen Sinne darstellen, aber zu keinem Kapitalzufluss führen. Im Nenner sollte das Gesamtkapital dem ökonomischen Wert der Vermögensgegenstände entsprechen (Copeland et al., 2005). Dies bedeutet, dass die Grösse Gesamtkapital so angepasst werden sollte, dass die Grösse möglichst dem ökonomischen Wert des Kapitals entspricht.⁶⁴

Neben diesem Nachteil weist die Kennzahl des ROI weitere signifikante Nachteile auf, welche die Kennzahl als Ausgangspunkt für die Konzeption eines Wertmanagementsystems als wenig geeignet erscheinen lassen.

⁶⁴ Ähnlich die Ausführungen von Stewart (1991).

In der aggregierten Kennzahl wird das Risiko, das mit den Erträgen bzw. mit dem Gesamtkapital verbunden ist, nicht berücksichtigt. Wie im Kapitel zu den theoretischen Grundlagen aufgezeigt, basiert ein Unternehmenswert immer auf Barwerten, zu deren Berechnung Kapitalkosten kalkuliert werden und in deren Ermittlung das geschäftsspezifische Risiko eingeht. Der ROI berücksichtigt dieses Risiko nicht und ist damit ein unzureichender Indikator für Wertgenerierung. Das Ergebnis der Berechnung ist eine Prozentzahl. Deren Höhe allein ist jedoch kein Indikator für ein gutes oder eben ein schlechtes Ergebnis bzw. eine gute oder schlechte Leistung. Während in einem stabilen Geschäftsumfeld ein ROI von 12% ein hervorragendes Ergebnis darstellen kann, mag das für einen Unternehmensbereich in einem Emerging Market mit hohem Risikoprofil ein schlechtes Ergebnis sein, das nicht ausreicht, um die Kapitalkosten zu decken und damit keinen Wert generiert.

Die mangelnde Verbindung der ROI Kennziffer mit den Kapitalkosten ist eine weitere zentrale Schwäche des Konzepts und kann darüber hinaus sogar zu falschen Investitionsanreizen führen (Young & O`Byrne, 2001). Basierend auf den theoretischen Grundlagen kann gesagt werden, dass alle Investitionen wertsteigernd sind, deren Gesamtkapitalrentabilität höher ist als die mit der Investition verbundenen Kapitalkosten. Eine zu starke ROI Orientierung kann zur Folge haben, dass Projekte oder Investitionen unterlassen werden, die einen geringeren ROI erzielen als der bisherige Gesamt-ROI (um eben den Gesamt-ROI nicht zu senken - auch wenn der ROI des Projekts immer noch höher wäre als die Kapitalkosten und damit wertsteigernd für das Unternehmen wäre). Gleiches gilt umgekehrt: Fehlanreize können dazu führen, dass Investitionen unternommen werden, die zwar den Gesamt-ROI erhöhen, nicht aber die mit der Investition verbundenen Kapitalkosten erwirtschaften und damit wertvernichtend sind.

Neben dieser mangelnden Verbindung der Kennziffer mit den Kapitalkosten ist eine weitere Unzulänglichkeit darin zu sehen, dass der Zeitwert des Geldes nicht berücksichtigt wird. In den theoretischen Grundlagen wurde neben der Risikokomponente auch die Zeitkomponente in der Berechnung der jeweiligen Barwerte berücksichtigt.⁶⁵ Damit fehlt im ROI Ansatz sowohl die Risiko- als auch die Zeitkomponente zur Ermittlung von Barwerten.

Durch den nicht vorhandenen Einbezug der Zukunft bzw. von Prognosen können, basierend auf ROI Berechnungen, nur schwer zukunftsorientierte Entscheidungen getroffen werden.

⁶⁵ Vgl. Kapitel 2.2.

Bezieht man neben diesen konzeptionellen Schwächen des ROI Ansatzes im Hinblick auf die Wertermittlung auch noch die Spielräume mit ein, die sich durch die beiden Grössen „Gewinn“ und „Gesamtkapital“ ergeben, so muss man feststellen, dass entscheidende wertrelevante Treiber nur unzureichend bis gar nicht berücksichtigt werden.

Positiv muss jedoch festgehalten werden, dass der ROI Ansatz mit dem Einbezug der Renditeüberlegungen eine wichtige und wertrelevante Komponente darstellt, jedoch andere Werttreiber nicht adäquat berücksichtigt.

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass der ROI Ansatz bereits auf konzeptioneller Ebene deutliche Schwächen hat, die eine weitergehende Operationalisierung des ROI Ansatzes als Wertmanagementmodell ausscheiden lassen.

2.3.1.2 Das Discounted Cash Flow Verfahren

Die konzeptionellen Schwächen des ROI Ansatzes waren früh der Ausgangspunkt für die Weiterentwicklung der Leistungsmessungsüberlegungen.

Insbesondere wurde an Möglichkeiten gearbeitet, im Rahmen von integrierten Verfahren die strategische Planung und die ökonomische, d.h. auf ökonomischer Wertsteigerung basierende Leistungsmessung durchführen zu können (Rappaport, 1998). Rappaport gilt dabei als der Begründer des „Shareholder Value“ Gedankens. Insbesondere in den achtziger und neunziger Jahren formuliert er die zentrale Zielsetzung, nämlich die Wertsteigerung des Unternehmens aus der Sicht der Eigenkapitalgeber und postuliert damit eine strikte Orientierung am Eigentümerwert (Rappaport, 1981, 1986, 1997, 1998, 2006). Entscheidend ist dabei, dass das Unternehmen dahingehend geführt wird, dass dessen ökonomischer Wert maximiert wird (Rappaport, 1981).⁶⁶ Neu war an diesen Ansätzen insbesondere die Betonung der Freien Cash Flows als entscheidende Grösse.

Als Ausgangspunkt für die Überlegungen hin zu einem ökonomischen Leistungsmessungsverfahren dienten die theoretischen Grundlagen zur Unternehmensbewertung.⁶⁷ Heute existiert eine Vielzahl an unterschiedlichen Verfahren, die an dieses Gedankengut anschliessen und sich häufig nur in Details

⁶⁶ Genauso Rappaport (1986, 1997, 1998, 2006).

⁶⁷ Vgl. Kapitel 2.2.1 und 2.2.2.

voneinander unterscheiden.⁶⁸ Aufgrund dieser Ähnlichkeit der unterschiedlichen Ansätze sollen die hier folgenden Ausführungen den klassischen Ansatz nach Rappaport (1981) aufgreifen und kurz die wesentlichen Komponenten erläutern.

Im Mittelpunkt des Verfahrens stehen die zukünftigen Freien Cash Flows⁶⁹, die mittels des gewichteten Kapitalkostensatzes (WACC), welcher sowohl die Finanzierungsstruktur als auch das Risiko berücksichtigt, abdiskontiert werden und als Summe den Wert des Gesamtunternehmens darstellen.⁷⁰

Basierend auf diesen Überlegungen lässt sich dann die Leistung des Unternehmens in der Veränderung des Werts dieser Zahlungsreihe messen. Steigt der Wert der Zahlungsreihe, wurde Wert im ökonomischen Sinne generiert, fällt er, wurde Wert vernichtet.

Durch diese in der Bewertungstheorie fundierte Berechnung des Unternehmenswerts wird im Gegensatz zum zuvor vorgestellten ROI Ansatz sowohl der Zeitwert des Geldes als auch das Risiko der zukünftigen Cash Flows in der Form der Kapitalkosten mit berücksichtigt (Rappaport, 1998). Die Berechnung der Wertgenerierung basiert auf einer langfristigen Perspektive, da alle zukünftigen Cash Flows mit berücksichtigt werden. Durch den Zukunftsbezug eignet sich das DCF Verfahren auch für strategische und planerische Entscheidungen (Rappaport, 2006).

Basierend auf diesen fundamentalen Überlegungen ergeben sich für das Management zentrale Stellhebel, auf welche Faktoren einzuwirken ist, damit der Unternehmenswert gesteigert werden kann. Mit dieser Dekomposition der zentralen Einflussgrößen für die Berechnung des Unternehmenswerts ist ein erster Bezugsrahmen für ein systematisches Wertmanagement gegeben (Rappaport, 1998).⁷¹

Nachfolgende Abbildung veranschaulicht das Zusammenwirken der einzelnen Werttreiber:

⁶⁸ So haben die führenden Strategieberatungen fast ausnahmslos ihre „eigenen“ Verfahren entwickelt, die jedoch auf ähnlichen oder teilweise sogar gleichen Grundsätzen beruhen (Young & O'Byrne, 2001).

⁶⁹ Freie Cash Flows werden i.d.R. als diejenigen Cash Flows aufgefasst, welche nach der Investitionstätigkeit für die Befriedigung der Fremd- und Eigenkapitalgeberansprüchen zur Verfügung stehen.

⁷⁰ Gesamtunternehmenswert verstanden als „Enterprise Value“, d.h. Wert des Eigenkapitals plus dem Wert des Fremdkapitals (Spremann, 2004).

⁷¹ Vgl. auch insbesondere Rappaport (2006).

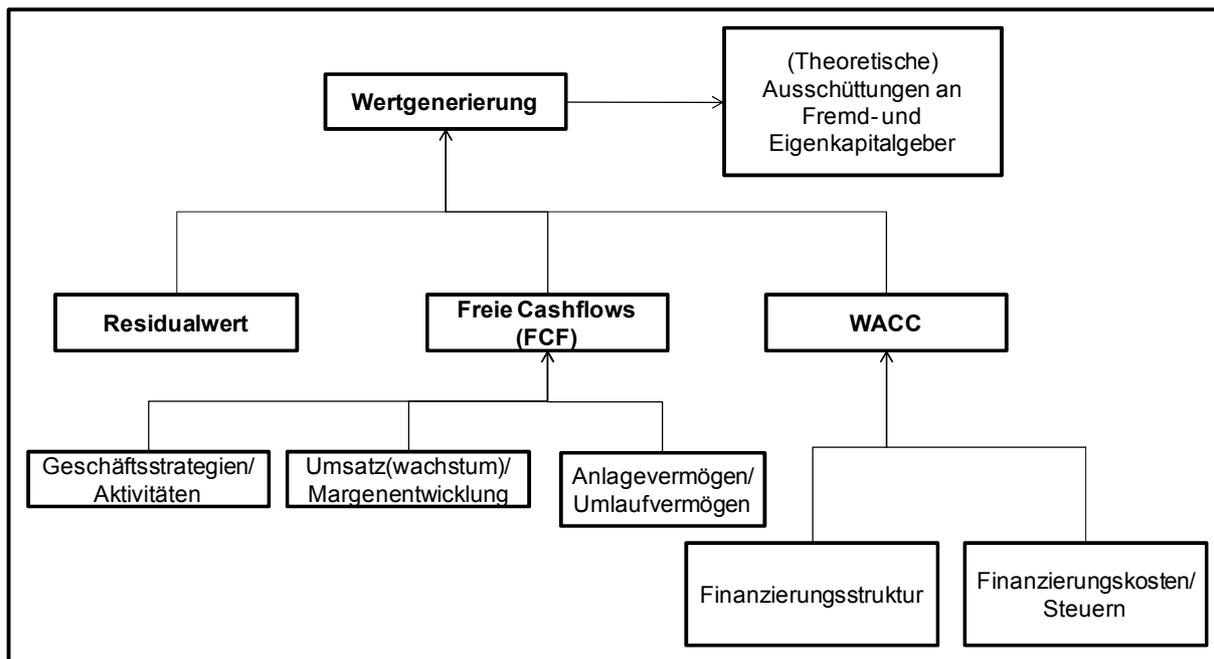


Abbildung 5: Werttreibermodell

Quelle: In Anlehnung an Rappaport (1998, S. 56).

Dieses Schaubild veranschaulicht die zuvor mathematisch beschriebene Wertgenerierungslogik in welcher aufgezeigt wird, dass ein Unternehmen umso wertvoller ist, je grösser dessen Fähigkeit ist (theoretische)⁷² Ausschüttungen an die Fremd- bzw. Eigenkapitalgeber vornehmen zu können (Spremann, 2005).

Bricht man die analytische Formel der Berechnung des Unternehmenswerts in die einzelnen Komponenten auf, so erhält man die zentralen Werttreiber. Ein positives Einwirken auf diese Treiber im Sinne einer Verbesserung wirkt – ceteris paribus – wertsteigernd. Damit dienen die so identifizierten Werttreiber als Anhaltspunkte für die Konzeption eines Wertmanagementsystems.

Interessant ist auch, dass schon Rappaport (1998) auf die Möglichkeit hingewiesen hat, die Vergütung der Manager an die Veränderung des Unternehmenswerts bzw. der einzelnen Treiber zu knüpfen. An dieser Stelle sei vermerkt, dass für die Berechnung keine Börsennotierung vorhanden sein muss und damit dieser Ansatz prinzipiell auch für mittelständische Unternehmen geeignet ist.

⁷² Theoretisch deshalb, weil der Wert grundsätzlich unabhängig davon ist, ob das Unternehmen die Gelder dann tatsächlich ausschüttet oder nicht. Grundsätzlich ist das dann der Fall, wenn das Unternehmen die Gelder wieder zu den Kapitalkosten der Eigentümer investieren kann. Wenn nicht, ist es besser, die Gelder tatsächlich auszuschütten (Copeland et al., 2005).

Die dargestellten Werttreiber können unternehmensspezifisch noch stärker aufgeschlüsselt und auf kleinere operative Einheiten herunter gebrochen werden. Beispielsweise wäre ein folgendes Werttreibermodell darstellbar:

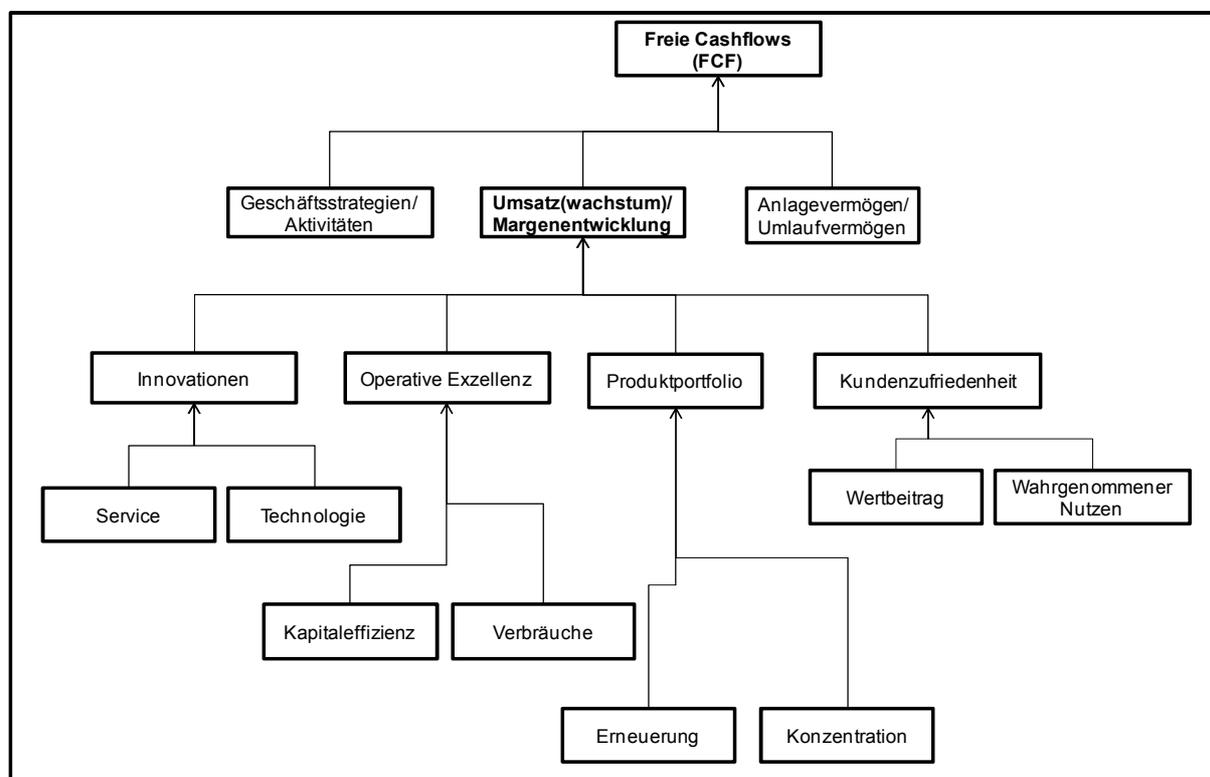


Abbildung 6: Beispiel eines operativen Werttreibermodells

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Abbildung 5 sowie Rappaport (1998).

Diese Abbildung veranschaulicht die Möglichkeit der Operationalisierung von Wertsteigerungsstrategien mittels eines solchen Werttreibermodells. In diesem Beispiel ist es das strategische Ziel, die Freien Cash Flows und damit – ceteris paribus - den Unternehmenswert über Umsatz(wachstum) und die Margenentwicklung zu erhöhen. Die zentralen Treiber dafür könnten Innovationen, operative Exzellenz, das Produktportfolio oder die Kundenzufriedenheit sein. Diese wiederum können weiter differenziert werden. Diese Ausdifferenzierung kann soweit fortgeführt werden, bis die relevanten Abteilungen genau wissen, wie sie ihren Wertbeitrag erfüllen können. Aus einem so ausdifferenzierten Wertmanagement-rahmen entsteht sodann ein Zielsystem, welches für die zielgerichtete Steuerung eines Unternehmens verwendet werden kann.

Aus diesen Ausführungen folgt, dass das traditionelle DCF Verfahren ein geeigneter Ausgangspunkt für die Konzeption eines integrierten Wertmanagementsystems ist.⁷³

⁷³ Dies wird auch von Anhängern von neueren Ansätzen hervorgehoben (vgl. Copeland et al., 2005).

Dennoch hat dieser Ansatz einige Unzulänglichkeiten.

Erstens ergibt sich aus der formelhaften Berechnung das Problem, dass auch bei diesem Ansatz die Kapitalkosten nicht direkt mit den erzielten Renditen in Verbindung gebracht werden und damit ein schnelles Urteil über die Wertrelevanz eines Projekts oder einer konkreten Investition unmöglich ist. Dies lässt sich nur mit einigem Rechenaufwand eruieren.

Zweitens kann die Wertgenerierung nicht unmittelbar quantifiziert werden. Verwendet man das visuelle Werttreibermodell wie in der Abbildung, stellt sich die Frage, wie die einzelnen Treiber zu quantifizieren sind. Verwendet man die mathematische Formel, so wird die Kommunikation der Werttreiber in der Unternehmung anspruchsvoll, da dies ein gewisses finanzielles Verständnis der Belegschaft erfordert.⁷⁴

Die wertorientierte Steuerung eines Unternehmens anhand des DCF Ansatzes erfordert ein hohes Mass an Rechenaufwand, da für den Vergleich zweier Perioden die jeweils zu diesen Zeitpunkten erwartete zukünftige Zahlungsreihe anhand von Prognosen gebildet und berechnet werden muss. Damit gehen ein hoher Rechenaufwand und umfangreiche Planungs- und Prognosearbeiten einher.

Die Kennzahl des Freien Cash Flows (FCF) bzw. deren Änderung über die betrachtete Periode allein erlaubt keine Aussage darüber, ob in dieser Periode tatsächlich Wert geschaffen wurde oder nicht (Copeland et al., 2005). So kann die Kennzahl FCF für eine Periode künstlich erhöht werden, indem notwendige Investitionen, welche einen Kapitalabfluss darstellen, in die Folgeperiode verschoben werden. Dadurch erhöht sich der FCF obwohl nicht zwangsläufig Wert geschaffen wurde.

Des Weiteren ergeben sich in der Ermittlung der Freien Cash Flows weitere Eigenheiten, die einem wertorientierten Management des Unternehmens entgegenlaufen können. So sind beispielsweise Aufwendungen für Aus- und Weiterbildung, Forschung und Entwicklung oder den Aufbau eines Kundennetzes buchhalterisch als Aufwand in der betroffenen Periode zu verbuchen. Damit reduziert sich der operative Cash Flow und bei gleichbleibender Investitionstätigkeit der Freie Cash Flow (FCF) in der betrachteten Periode. Bei einer einseitigen Orientierung am FCF kann dies in einer Periode zur Folge haben, dass diese Art von Aufwendungen unterlassen wird um den FCF dieser Periode möglichst hoch ausfallen zu lassen. Auf der anderen Seite kann es sein, dass genau diese Aufwendungen für das zukünftige

⁷⁴ Vgl. dazu insbesondere auch die späteren Ausführungen zur Financial Literacy der Belegschaft (Kapitel 5).

FCF Wachstum sehr bedeutend sind. Die positiven Effekte dieser investitionsähnlichen Aufwendungen lassen sich erst über die ganze Zahlungsreihe zukünftiger Freier Cash Flows ermitteln. Eine einperiodige Betrachtungsweise der Freien Cash Flows kann daher zu unerwünschten Entscheidungen und Verhalten führen.

Sieht man von den beschriebenen Nachteilen ab, so ergibt sich als Schlussfolgerung, dass der DCF Ansatz als Ausgangspunkt für systematisches Wertmanagement gegenüber dem ROI Ansatz insbesondere den Vorteil des Einbezugs der Faktoren Zeit und Risiko aufweist. Auch die Kennzahl des ROI lässt sich hin zu operativen Werttreibern disaggregieren, missachtet jedoch die Zeitrelevanz und das Risiko und ist daher in der Fachwelt in der Bedeutung als Wertmanagementrahmen dem DCF Ansatz nachgeordnet (Copeland et al. 2005).

Ausserdem ergibt sich insgesamt das Problem einer hohen Komplexität des DCF Ansatzes, einhergehend mit Gestaltungsspielräumen sowie hohen Anforderungen an die Belegschaft. Diese Faktoren mögen in manchen Grosskonzernen erfüllt sein, gerade aber in mittelständischen Unternehmen fehlt es jedoch der Belegschaft und auch Managern an ausreichenden mathematischen und finanziellen Kenntnissen, um die Komplexität des Ansatzes handhaben zu können.⁷⁵

Genau aus diesem Grund wurde auch das DCF Verfahren im Rahmen der Leistungsmessungsforschung weiter entwickelt und versucht, die damit verbundenen Nachteile zu umgehen.

2.3.1.3 Die Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard ist ein Instrument, das in den neunziger Jahren durch die Forscher Kaplan und Norton entwickelt und verbreitet wurde.⁷⁶

Im Zentrum der Weiterentwicklung steht die explizite Verknüpfung der finanziellen Perspektive mit operativen bzw. strategischen Ebenen. Ziel ist dabei neben der Shareholder Value Perspektive mit den wichtigsten finanziellen Werttreibern auch nicht direkt finanzielle Werttreiber in die Balanced Scorecard zu integrieren (Kaplan & Norton, 1992a).

⁷⁵ Vgl. Kapitel 5.

⁷⁶ Für weiterführende Literatur vgl. Kaplan & Norton 1992a, 1992b, 1993a, 1993b, 1996a, 1996b, 1996c.

Ausgangspunkt ist auch bei der Balanced Scorecard (BSC) das Ziel der nachhaltigen Wertsteigerung des Unternehmens im ökonomischen Sinne (Kaplan & Norton, 1992a).

Um diese Wertsteigerung zu erzielen, werden Werttreiber auf strategischer bzw. operativer Ebene direkt in den Bezugsrahmen integriert und versucht, diese zu messen und systematisch an deren Verbesserung zu arbeiten. Grundlegendes Gedankengut ist dabei, dass die finanziellen Ergebnisse letztendlich und langfristig ein Ergebnis der operativen bzw. der strategischen Exzellenz des Unternehmens sind (Kaplan & Norton, 1992a).

Basierend auf den Zielvorstellungen bzw. der Strategie des Unternehmens soll die BSC ein System an Leistungsindikatoren vorgeben, welches den Führungskräften eines Unternehmens die Möglichkeit zur systematischen Arbeit an diesen Faktoren gibt bzw. es ihnen erlaubt, die langfristigen Ziele in messbare Kennzahlen zu übersetzen, anhand derer sie wiederum ihren Verantwortungsbereich steuern können (Kaplan & Norton, 1996b).

Damit ergibt sich im Vergleich zum zuvor vorgestellten DCF Ansatz eine Weiterentwicklung dahingehend, dass die finanzielle Perspektive mit der operativen bzw. strategischen integriert wird und die nicht finanziellen Werttreiber eine deutlich höhere Stellung erlangen.⁷⁷ Dieses Argument wird dadurch untermauert, dass das Erreichen bestimmter nicht finanzieller Werttreiber gleichberechtigt im Zielsystem steht und nicht finanzielle Treiber nicht lediglich in einzelne finanzielle Treiber als Subkategorie differenziert werden.

Inzwischen existiert eine Vielzahl an unterschiedlichen und sehr stark ausdifferenzierten BSCs (Krey, 2003).

Exemplarisch soll folgende Abbildung eine typische BSC darstellen, wie sie auch Kaplan & Norton (1996b, S. 76) verwenden:

⁷⁷ Die besondere Bedeutung des Einbezugs operativer Elemente wird auch in Kapitel 5 als Erkenntnis der empirischen Studie thematisiert.

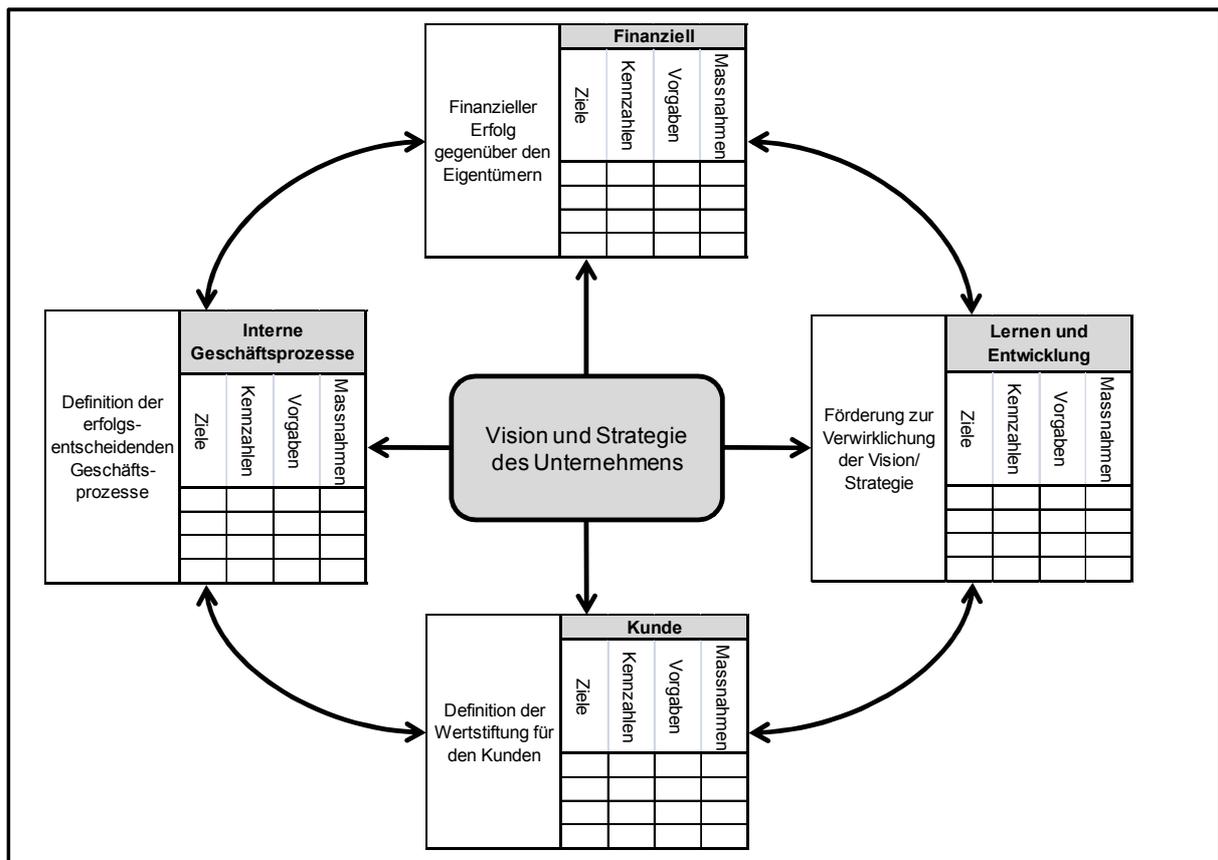


Abbildung 7: Beispiel für eine Balanced Scorecard

Quelle: In Anlehnung an Kaplan & Norton (1996b, S. 76f.)

In dieser Abbildung wird das Wesen einer BSC ersichtlich. Für jede dieser Perspektiven, die in einem gleichberechtigten Verhältnis zueinander stehen, werden Ziele formuliert und Kennzahlen entwickelt, anhand welcher der Erfüllungsgrad dieser Ziele festgehalten und überprüft werden kann. Ausserdem können bestimmte Vorgaben im Hinblick auf die Ziele vorgegeben werden. Zudem werden zusätzlich Massnahmen formuliert wie diese Ziele erreicht werden sollen.

Ziel eines solchen ausgeglichenen⁷⁸ Leistungsmessungssystems ist es, die Leistungsmessung umfassender zu gestalten und von einer zu finanzlastigen Perspektive abzusehen. Gleichzeitig kann in dieses Leistungssystem mit der Formulierung konkreter Massnahmen die operative Kommunizierbarkeit und damit auch die breite Verständlichkeit erhöht werden.⁷⁹

Im Vergleich zum DCF Ansatz rückt die Strategie bzw. die Vision des Unternehmens stärker in den Blickpunkt. Dabei ist der Einsatz einer solchen BSC nicht auf das

⁷⁸ Daher auch der Begriff „Balanced“ Scorecard (Kaplan & Norton, 1992a).

⁷⁹ Vgl. die Bedeutung dieser Aspekte in Kapitel 5.

Gesamtunternehmen beschränkt sondern kann auch in einzelnen Geschäftsbereichen eingesetzt werden (Kaplan & Norton, 1993b). Wichtig ist dafür immer, dass der Bereich ein gewisses Mass an Entscheidungsfreiheit und Verantwortung über seine Wertschöpfungskette und damit Gestaltungspotential hat (Kaplan & Norton, 1996c).

Nach Kaplan & Norton (1992a, 1992b) sind die Leistungen aus den nicht finanziellen Dimensionen Vorläuferindikatoren und die finanzielle Perspektive eher ein Spätindikator über die operative Leistungsfähigkeit des Unternehmens. Dabei dient die finanzielle Messung letztendlich auch als objektive – im Sinne von gut messbare - Prüfgrösse, da die präzise Messbarkeit von nicht finanziellen Frühindikatoren nicht immer gegeben ist (Kaplan & Norton, 1996a).

Der BSC Ansatz erlaubt ferner die Integration der zuvor vorgestellten Konzepte. So kann als finanzielle Kennzahl auch ein DCF oder ein ROI Ansatz gewählt werden (Kaplan & Norton, 1996c).

Damit ist der Ansatz der BSC ein umfassendes Konzept, das zahlreiche Vorteile bietet.

So wird die operative mit der finanziellen Perspektive integriert und die Zielformulierung in Form von einzelnen Massnahmen operationalisierbar (Lohmann, 2004). Daraus ergibt sich der Vorteil der einfachen Kommunizierbarkeit der Ziele über die unterschiedlichen Hierarchieebenen hinweg (Lohmann, 2004).⁸⁰

Ferner wird durch den expliziten Einbezug operativer Ziele und Vorgaben der Raum für missbräuchliche Aktivitäten zugunsten kurzfristiger Optimierung bestimmter Finanz-kennzahlen stark eingeschränkt und damit der Nachhaltigkeit ein hoher Stellenwert eingeräumt.

Ferner lassen sich die definierten Perspektiven spezifisch an die Bedürfnisse und Besonderheiten des betreffenden Unternehmens anpassen. Dadurch zeichnet sich die BSC auch durch ein hohes Mass an Flexibilität aus.

Als nachteilig erweist sich die Erhebung der notwendigen Daten sowie der damit verbundene Verwaltungsaufwand. Insbesondere birgt die BSC die Gefahr, dass ein sehr weit ausdifferenziertes Zielsystem entwickelt wird. Die Überwachung der Ziele ist ein laufender Prozess und bindet viele Ressourcen (Lohmann, 2004; Niedermeyer, 2002).

⁸⁰ Vgl. die Bedeutung dieses Aspekts in Kapitel 5.

Eine weitere Gefahr ist darin zu sehen, dass angesichts der Vielzahl unterschiedlicher Ziele eine mangelnde Fokussierung entsteht und Teilziele nicht immer kohärent sind.⁸¹ Ausserdem kann es zu unterschiedlichen Zeitproblemen kommen, da insbesondere bei mittelständischen Unternehmen daran zu denken ist, dass die finanzielle Berichterstattung technisch nicht immer auf dem Stand ist, als dass in Echtzeit alle relevanten Informationen zur Verfügung stünden.

Insgesamt muss festgehalten werden, dass die Balanced Scorecard das Zielsystem eines Unternehmens aus finanzieller als auch aus operativer Perspektive sehr anschaulich und sinnvoll kombiniert und dadurch auch die Kommunizierbarkeit der Ziele erhöht.

Ein entscheidender Schritt in Richtung verbessertem Wertmanagement ist damit aber noch nicht erfüllt. Das Konzept der BSC konzentriert sich auf die möglichst präzise Formulierung und Messbarkeit von Zielen. Wie dieses Zielsystem jedoch in der Organisation gelebt wird, wird in der bisherigen Forschung nicht umfassend thematisiert.

Empirische Studien wie die von Davis & Albright (2003)⁸² sowie Braam & Nijssen (2004)⁸³ zeigen, dass die Implementierung einer BSC nicht zwangsläufig zu einer Verbesserung im Sinne der finanziellen Leistung eines Unternehmens führt.

Die Literaturrecherche zeigt als Ergebnis, dass es sowohl Firmen gibt, bei welchen sich nach der Einführung eines solchen Instruments die Leistung verbessert, als auch solche, bei welchen dies nicht der Fall ist (Davis & Albright, 2003). Woran diese Unterschiede im Erfolg der Implementierung und Anwendung liegen, ist bisher jedoch unbeantwortet.

Damit ist festzustellen, dass sich die Forschung auch im Bereich der BSC auf die konzeptionelle Ebene konzentriert, eine vertiefte Auseinandersetzung mit organisationalen Dynamiken bisher aber unterlassen wurde.

Im folgenden Abschnitt soll das wohl bekannteste Wertmanagementsystem (Economic Value Added, oder EVA) das von der Firma SternStewart entwickelt wurde, kurz dargestellt werden. Ferner soll aufgezeigt werden, an welchem Bereich der Forschung unbeantwortete Fragen auftauchen.

⁸¹ Zu viele Ziele können das gesamte Zielsystem aushebeln und Wirkungslosigkeit bewirken (Luhmann, 2011).

⁸² Vgl. auch die dort zitierte Literatur

⁸³ Vgl. auch die dort zitierte Literatur

2.3.1.4 Das Konzept des Economic Value Added

Das bekannte EVA Konzept wurde ursprünglich von Stewart (1991) entwickelt. Im Wesentlichen entspricht das EVA Konzept einem Residualgewinnmodell⁸⁴ mit einigen Modifikationen im Hinblick auf die Anpassung bestimmter Grössen, die durch Spielräume bzw. Vorgaben, die sich aus der Rechnungslegung ergeben, notwendig sind, um den tatsächlichen ökonomischen Verhältnissen möglichst nahe zu kommen (Stewart, 1991).⁸⁵

Im Kern steht, dass es das oberste Ziel eines Unternehmens sein muss, den ökonomischen Gewinn (EVA) zu maximieren (Stewart, 1991).

EVA ist definiert als (Stewart, 1991):

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - c * \text{Capital Employed}$$

Wobei,

NOPAT = Net Operating Profit after Taxes

C = Kapitalkostensatz

Capital Employed = Betriebsnotwendiges Kapital

Die beschriebenen Modifikationen ergeben sich dann im Hinblick auf NOPAT sowie Capital Employed. NOPAT sollte den operativen Gewinn möglichst gut spiegeln. Möglichst gut heisst in diesem Zusammenhang möglichst nahe an den tatsächlichen ökonomischen Verhältnissen in Abgrenzung zu dem operativen Gewinn, der sich bei der strikten buchhalterischen Gewinnermittlung ergeben würde (Stewart, 1991). Daher werden Aufwendungen, die Investitionscharakter haben (z.B. Ausgaben für Forschung und Entwicklung, Weiterbildung, etc.) teilweise zurückaddiert und als Vermögenswert im Bereich des Capital Employed künstlich aktiviert, auch wenn das buchhalterisch nicht zulässig ist.⁸⁶

Diese Kennzahl erlaubt eine direkte Verbindung zur Bewertungstheorie. Ist EVA in einer Periode positiv, bedeutet das, dass das Unternehmen oder die Abteilung für welche der EVA berechnet wird, in der betreffenden Periode Wert generiert hat. Ein negativer EVA bedeutet, dass Wert vernichtet worden ist. Diese Kennzahl

⁸⁴ Vgl. Kapitel 2.2.2.

⁸⁵ Insgesamt schlägt SternStewart weit über 100 Anpassungen vor, die hier jedoch nicht erörtert werden sollen. Für den interessierten Leser sei auf die Literatur von Stern und Stewart der Firma SternStewart verwiesen. Vergleiche auch Hostettler (1998).

⁸⁶ Für weitere Ausführungen zu den sogenannten „Adjustments“ sei insbesondere auf die umfangreiche Literatur von Stern und Stewart verwiesen.

verdeutlicht die Einfachheit des Konzepts. Die Idee ist dann, dass Manager und Mitarbeiter so incentiviert werden sollen, dass sie ihre Anstrengungen darauf ausrichten, die Differenz aus operativem Gewinn (NOPAT) und den Kapitalkosten (errechnet aus der Multiplikation aus Kapitalkostensatz und Kapitaleinsatz) zu maximieren.

Hauptforderung dieses Ansatzes ist es, dass nicht der Freie Cash Flow oder der ROI zu maximieren sei sondern einzig und allein der Economic Value Added (Stewart, 1991). Verbunden mit der Kennzahl des EVA ist ein integriertes Vergütungssystem, das verlangt, dass mindestens die Manager eines Unternehmens danach vergütet werden sollten, wie gut es ihnen gelingt, den EVA zu steigern (Stewart, 1991).

Damit verbindet der Ansatz neben der dargestellten Einfachheit auch die Eigenschaft, dass NOPAT als operative Gewinngrösse in seine einzelnen Komponenten zerlegt werden kann, die sich direkt⁸⁷ aus dem Rechnungswesen ergeben. Ähnlich wie im DCF Verfahren kann so ein Werttreiberbaum erstellt werden, welcher die Steuerungsgrössen illustriert und kommunizierbar macht. Der Hauptvorteil des EVA Konzepts ist die Einfachheit der einperiodigen Berechnungsmöglichkeit von Wertsteigerung oder –vernichtung.

Die Formel erlaubt ein schnelles Urteil, ob in einer betrachteten Periode Wert geschaffen oder vernichtet wurde. Aufwändige Aufstellungen von zukünftigen Zahlungsreihen wie beim DCF Verfahren sind nicht notwendig, gleichzeitig liefert die einfache Formel den gleichen Informationswert bzgl. Wertgenerierung.

Durch diese Vorteile ist offensichtlich, warum Verfechter dieses Konzepts immer wieder den Anspruch erheben, dass EVA ein integriertes und effektives Wertmanagementsystem sei (Stewart, 1991).

Bezüglich der Forschungsaktivitäten im Hinblick auf das Konzept des EVA lassen sich ganz unterschiedliche Strömungen ausfindig machen, die trotz der frühen Verbreitung des Konzepts als Wertmanagementsystem vielfach auf stärker theoretischen Fragestellungen ansetzen.

In der Literatur bzgl. EVA lassen sich mindestens sechs unterschiedliche Forschungsrichtungen identifizieren:

- EVA und die Prognosefähigkeit dieser Kennzahl im Hinblick auf Aktienrenditen
- Das Verhältnis aus EVA und geschaffenen Marktwert börsennotierter Firmen

⁸⁷ Wenn man von den späteren „Adjustments“ absieht.

- EVA und Anreize von Managern
- Das EVA Konzept und notwendige buchhalterische Anpassungen
- EVA als Basis für Wertmanagement
- Diskontierung von periodischen EVA Grössen

Im Folgenden sollen ganz kurz die wichtigsten Studien dargestellt werden, um einen Überblick dahingehend zu bekommen, an welcher Stelle sich der Stand der Forschung befindet und wo etwaige Lücken festzumachen sind.

Die meisten empirischen Studien fanden heraus, dass EVA eine geeignete Grösse ist, um Marktrenditen von Aktien zu erklären (Stern et. al., 1995, Lefkowitz, 1999, Lehn & Makhija, 1997). Darüber hinaus ist EVA im Vergleich zu anderen typischen bewertungsbasierten Kenngrössen (wie DCF) im Hinblick auf die Erklärung von Marktrenditen überlegen (Lefkowitz, 1999).

Bacidore, Boquist, Milbourn und Thakor (1997), McLaren (2000), Zwell und Ressler (2000), Kramer und Peters (2001), Ray (2001) und Weaver (2001) weisen auf Kritikpunkte des Konzepts hin. Die Ausführungen dieser Kritik beschränken sich auf die konzeptionellen Schwächen des Economic Value Added Konzepts. Mouritsen (1998) weist auf die Schwäche hin, dass das EVA Konzept die Organisationsstruktur unberücksichtigt lässt und auch strategische Themen nicht adressiert. O`Hanlon und Peasnell (1998) bemängeln die mangelnde Berücksichtigung der Zyklizität einzelner Industrien in diesem Konzept. Zimmerman (1997) zeigt die Schwächen des Konzepts im Hinblick auf die adäquate Berücksichtigung vorhandener Synergiepotentiale zwischen einzelnen Abteilungen hin.

Machuga et al. identifizierten EVA als eine Möglichkeit zukünftige Gewinne zu prognostizieren (2002). Freedman (1998), Farsio, Degel und Degner (2000) sowie Garvey und Milbourn (2000) fanden Indikatoren dafür, dass die Kennzahl EVA dazu geeignet ist, Aktienrenditen vorherzusagen.

Chen und Dodd (1997), Worthington und West (2004) sowie Bao und Bao (1998) zeigen, dass die Erklärungskraft von EVA im Hinblick auf Aktienrenditen stärker ist, als die von anderen Kennzahlen. Zu einem anderen Schluss in dieser Hinsicht kommen Biddle et al. (1997, 1999), Ismail (2006), Peterson und Peterson (1996) und Anastassis & Kyriazis (2007), die insbesondere auch in der Kennzahl des ROE (Return on Equity) eine hohe Erklärungskraft finden.

Biddle, Bowen und Wallace (1997), Dodd und Chen (1997), Chen und Dodd (2001) und Shrieves & Wachowicz (2001) beweisen die konzeptionelle Gleichheit des EVA Verfahrens mit dem DCF Verfahren.

Von besonderer Relevanz im Hinblick auf die vorliegende Dissertation ist der Stand der Forschung im Hinblick auf die Frage, ob Firmen, die ein EVA basiertes Wertmanagementsystem implementieren, bessere Ergebnisse erzielen als ihre Wettbewerber. Ferguson et al. (2005) fanden heraus, dass Firmen, die erstmalig ein EVA basiertes Wertmanagement- und Vergütungssystem implementieren, ihre Wettbewerber in den Folgeperioden übertreffen. Dennoch muss an dieser Stelle gesagt werden, dass es gerade in dieser Hinsicht auch Studien mit gegenteiligen Ergebnissen gibt.⁸⁸

Ein weiteres Forschungsgebiet, das grosses Interesse findet, ist die Fähigkeit der Kennzahl EVA die Differenz aus Börsenwert des Eigenkapitals und dessen Buchwert zu erklären. Stewart (1991), Kramer und Pushner (1997), O`Byrne (1996), Finegan (1991), Fernandez, (2002) haben die bedeutendsten Studien im Hinblick auf diese Fragestellung durchgeführt und kommen zu dem Schluss, dass die Kennzahl EVA in der Lage ist, die Differenz zumindest teilweise zu erklären.

Ein weiterer Forschungsschwerpunkt zentriert sich um das Thema, ob Manager eine bessere Leistung erzielen wenn ihre Vergütung auf einem EVA basierten System basiert. Das Hauptproblem dieser Untersuchungen liegt darin, dass es keine einheitliche Definition von „Leistung von Managern“ gibt. Auch die Ergebnisse sind durchwachsen und es findet sich nur teilweise ein statistisch signifikanter Zusammenhang (Irala, 2005; Desai & Ferri, 2006). Was jedoch in all den Studien unterbleibt, ist die Fragestellung nach dem „Warum“. Die Studien begnügen sich alle mit statistischen Erhebungen und möglichen Schlussfolgerungen aus der Statistik und sind damit für die Entwicklung von Erklärungen unzureichend.

Diese Forschungsrichtung untersucht auch, welche Aktivitäten Manager vermehrt durchführen, wenn ein EVA basiertes Wertmanagement- und Vergütungssystem vorliegt. Wallace (1997, 1998) fand heraus, dass solche Firmen tendenziell:

- Mehr nicht-betriebsnotwendige Vermögenswerte verkaufen
- Investitionen i.d.R. zurückfahren
- Freie Cash Flows eher ausschütten⁸⁹
- Die Effizienz der Vermögenswerte erhöhen⁹⁰

⁸⁸ Vgl. Ferguson et al. (2005) und die dort zitierte Literatur.

⁸⁹ Vgl. auch Jensen (1986) und Jensen & Meckling (1976).

Die dargestellte Literatur konzentriert sich bisher ausschliesslich auf statistisch nachweisbare Zusammenhänge und modifiziert vorhandene Modelle. Alternative Forschungsansätze werden bisher nicht berücksichtigt bzw. durchgeführt. Ein bisher nicht adressiertes Thema ist auch die Frage nach dem „Warum“. Insbesondere wenn es darum geht, zu verstehen, was sich innerhalb einer Organisation mit der Implementierung eines solchen Systems ändert bzw. welche organisationalen Faktoren überhaupt adressiert werden müssen, um eine Wirksamkeit zu entfalten, ist eine klare Lücke festzustellen.

Auch diese Lücke lässt sich mit Hilfe der Literatur begründen. Der bisherige Fokus der Untersuchungen sind i.d.R. immer mehrere Firmen und nicht eine einzelne Organisation. Eine Ausnahme bildet die Untersuchung von Riceman, Chan & Lal (2002). Sie stellen die Frage, ob Manager unter einem EVA Bonusplan bessere Leistungen erzielen als Manager, die anders incentiviert sind und fokussieren ihre Studie auf eine Organisation in welcher beide Typen vorhanden sind. Jedoch erheben sie die Daten durch einen Fragebogen und jeder der befragten Manager kann seine Leistung selbst beurteilen. Abgesehen von der konzeptionellen Schwäche der Studie muss festgehalten werden, dass dieses Paper einen ersten Schritt in die Richtung der Analyse einzelner Organisationen darstellt.

Damit lässt sich der bisherige Stand der Forschung so zusammenfassen, dass das Konzept des EVA ein theoretisch fundiertes Konzept ist, das direkt aus den theoretischen Entwicklungen zur Bewertungstheorie stammt und hohe Erklärungskraft im Hinblick auf Unternehmenswerte besitzt. Es kann also gesagt werden, dass EVA sein theoretisches Ziel erfüllt. Ob es jedoch geeignet ist, als Wertmanagementsystem in einer Organisation zu fungieren, ist umstritten: einerseits wird die konzeptionelle Überlegenheit betont und empirisch bewiesen, welche das Konzept zum theoretisch richtigen Wertmanagementsystem macht; andererseits zeigen empirische Studien, dass Firmen nach Einführung eines EVA basierten Wertmanagementkonzepts nicht zwangsläufig bessere Leistungen und Ergebnisse erzielen als vorher. Daher stellt sich die Frage, warum ein solches System bei manchen Firmen mehr Einfluss hat als bei anderen bzw. welche spezifischen organisationalen Faktoren ein solches System adressieren muss, um wirksam zu werden.

Diese Frage ist weder in der Literatur zum ROI Konzept, DCF Konzept, BSC Konzept noch in der Literatur zum EVA Konzept eingehender behandelt worden.

⁹⁰ Insbesondere die Kennzahl des „Asset Turnover“.

Damit ergibt sich ein ganz klarer konzeptioneller Fokus der bisherigen Forschungsanstrengungen, d.h. im Wesentlichen kreisen die adressierten Fragestellungen immer wieder um eine systematische Verbesserung des Konzepts, d.h. einer Fortentwicklung des theoretischen Konzepts des ökonomischen Gewinns. Es fehlt jedoch eine Forschungsrichtung im Hinblick auf die organisationalen Faktoren, die durch ein solches Wertmanagementsystem angesprochen werden müssen. Eine Weiterentwicklung wäre dahingehend zu verfolgen, dass dieses theoretisch fundierte Konzept operationalisierbar - im Sinne von wirksam - wird.⁹¹

Eine weitere zentrale Lücke der vorgestellten Literatur ist deren Beschränkung auf börsennotierte Firmen. Die vorliegende Arbeit adressiert Wertmanagement im Mittelstand. Wie im Kapitel 2.1.2 erörtert, zeichnen sich mittelständische Firmen dadurch aus, dass sie i.d.R. nicht börsennotiert sind.

Im folgenden Kapitel sollen Wertmanagementansätze vorgestellt werden, die speziell für mittelständische Unternehmen und deren Bedürfnisse entwickelt wurden. Erst nach der Darstellung dieser spezifischen Ansätze soll erläutert werden, welche Lücke mit der vorliegenden Forschungsarbeit adressiert werden soll.

2.3.2 Mittelstandsspezifische Ansätze

Nachdem dargestellt wurde, dass die klassischen Leistungsmessungsverfahren, die für die Konzeption von Wertmanagementsystemen herangezogen werden, schwerpunktmässig auf die Bedürfnisse von börsennotierten Gesellschaften ausgerichtet sind, soll an dieser Stelle gezeigt werden, welche mittelstandsspezifischen Ansätze in der Forschung entwickelt wurden.⁹²

Gleichzeitig soll gezeigt werden, welche Faktoren auch diese Ansätze unberücksichtigt lassen und damit die in der Dissertation behandelte Forschungslücke begründen.

Die Wertmanagementliteratur im Hinblick auf den Mittelstand kann unterteilt werden und zwar in Modelle bzw. Arbeiten, die sich explizit wichtigen Werttreibern von mittelständischen Unternehmen widmen und solchen, die versuchen, ein integriertes Wertmanagementmodell zu entwerfen.

⁹¹ Dieses Themengebiet wird mit der vorliegenden Dissertation adressiert.

⁹² Es existiert eine Vielzahl an unterschiedlichen Wertmanagementsystemen, die aber vorwiegend auf die Bedürfnisse von börsennotierten Unternehmen ausgerichtet sind. Für eine Übersicht dazu sei auf Achleitner & Bassen (2002) verwiesen.

Analog zu dieser Zweiteilung ist auch dieses Kapitel strukturiert. Im ersten Abschnitt sollen mittelstandsspezifische Werttreiber bzw. Werttreibermodelle dargestellt werden, die für die Bedürfnisse von mittelständischen Unternehmen entwickelt wurden. Im zweiten Abschnitt werden dagegen drei Ansätze vorgestellt, in welchen ein integriertes Wertmanagement-konzept spezifisch für mittelständische Unternehmen entworfen wurde und die in der akademischen Forschung ein hohes Mass an Aufmerksamkeit erhalten haben.

Basierend auf diesen Darstellungen ergibt sich zusammen mit den Ausführungen zu den Verfahren der Leistungsmessung eine wichtige Forschungslücke, deren (zumindest teilweisen) Schliessung enorme Bedeutung für die Praxis des Wertmanagements in mittelständischen Unternehmen zukommt. Die Forschungslücke und die sie beschreibenden Forschungsfrage(n) soll(en) dann im Anschlusskapitel behandelt werden.

2.3.2.1 Mittelstandsspezifische Werttreiber

Wie einleitend erörtert, besteht eine Forschungsrichtung im Hinblick auf Wertmanagement in der Identifikation und der systematischen Förderung von spezifischen Werttreibern, die als entscheidend für die wertgenerierende Führung von mittelständischen Unternehmen konzipiert und weiter entwickelt wurden.

Ein Grund für diese Konzentration auf einzelne Werttreiber ist sicher darin zu sehen, dass die Wertsteigerung als solche in mittelständischen Unternehmen schwerer messbar ist, da durch die i.d.R. nicht vorhandene Börsennotierung ein Aktienpreis als Indikator für Wertsteigerung bzw. Wertvernichtung fehlt (Achtenhagen & Naldi, 2004).⁹³

Achtenhagen & Naldi (2004) untersuchen in ihrem Beitrag, welchen Einfluss der Umgang mit spezifischen Ressourcen auf die Wertgenerierung⁹⁴ hat. Sie stellen fest, dass der entscheidende Punkt weniger das Vorhandensein spezifischer Ressourcen ist, sondern vielmehr der Umgang mit den vorhandenen Ressourcen, bzw. was eine Firma aus diesen Ressourcen macht. Sie reihen sich damit in frühere Forschungen ein. Johnson, Melin & Whittington stellen fest: „*The value of a resource depends not on its existence but on its utilisation*“ (2003, S. 7). Damit erhebt sich in diesen Resultaten, dass es auch bei spezifischen, an sich wertvollen und wertgenerierenden Ressourcen darauf ankommt, wie die Organisation mit diesen Ressourcen umgeht

⁹³ Vgl. dazu die Ausführungen zu den organisationsökonomischen Besonderheiten mittelständischer Unternehmen in Kapitel 2.1.2.

⁹⁴ Wertgenerierung wird in diesem Beitrag als Wachstum verstanden.

und damit das Wertpotential erschliesst.⁹⁵ Insbesondere solche Aktivitäten, die dazu beitragen, die vorhandenen Ressourcen systematisch zu verbessern und damit immer weniger imitierbar zu machen oder solche Aktivitäten, welche vorhandene Ressourcen dazu nutzen können, neue Marktaktivitäten aufzubauen, haben nach ihren Ergebnissen einen signifikanten Einfluss auf die Wertsteigerung in einem Unternehmen (Achtenhagen & Naldi, 2004).

Auch Capaldo, Landoli & Ponsiglione (2004) heben die besondere Bedeutung der Ressourcen hervor. Darüber hinaus betonen sie die Bedeutung des Unternehmers und seiner engen Mitarbeiter. In ihrem Forschungsbeitrag postulieren sie, dass der Erfolg eines Unternehmens – und darin einbegriffen die Wertgenerierung – von der Kompetenz und den Fähigkeiten des Unternehmers und seiner Mitarbeiter abhängt, seltene und nur schwer imitierbare Ressourcen zu akquirieren, zu verwenden und diese dann auch erfolgreich weiter zu entwickeln (Capaldo et al., S.1). Damit einhergehend sehen sie eine besondere Rolle der Kompetenzen, die es systematisch zu fördern gilt. In einer Organisation müssen die für die Akquisition, die Verwendung und Weiterentwicklung kritischer und schwer imitierbarer Ressourcen notwendigen Ressourcen entwickelt werden. Deshalb betonen die Autoren auch die Bedeutung von Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen.

An diesem Punkt muss auch auf die organisationsökonomischen Besonderheiten Bezug genommen werden, da sich insbesondere mittelständische Unternehmen durch eine überschaubare Grösse auszeichnen, was die Anzahl an Mitarbeitern anbelangt.⁹⁶ In dieser Eigenschaft ist die herausragende Bedeutung einzelner Leistungsträger begründet (Simon, 2007).⁹⁷ Diesen Leistungsträgern kommt dann im Hinblick auf den Aufbau und die Verwendung kritischer Ressourcen besondere Bedeutung zu.⁹⁸

In eine ähnliche Richtung wie die von Simon (2007) gehen die Forschungsergebnisse von Gibson (2004), die wiederum ihren Ursprung in den traditionellen Werken von Marshall (1896), Penrose (1959) und Drucker (1959) haben. Er betont die herausragende Bedeutung des immateriellen Vermögenswerts „intellektuelles Kapital“. Sein Forschungsschwerpunkt lässt sich anknüpfen an die Diskussion, die

⁹⁵ Diese Erkenntnis ist auch im Hinblick auf die spätere Forschungsfrage von Bedeutung, da auch ein gut konzeptioniertes Wertmanagementsystem als Ressource interpretierbar ist und die Frage auftaucht, ob der Erfolg nicht mehr von der Verwendung dieser Ressource als von der Ressource selbst abhängt.

⁹⁶ Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 2.1.2 zum Mittelstand.

⁹⁷ Dieses Argument wird bei Simon (2007) implizit dadurch begründet, dass der einzelne Leistungsträger in % der Gesamtbelegschaft ein höheres Gewicht hat, als in einer Firma mit mehreren 1000 Mitarbeitern.

⁹⁸ Vgl. dazu auch die empirischen Ergebnisse und die Rolle einzelner Leistungsträger in Kapitel 5.

schon Stewart (1991) in seinem Standardwerk zum Economic Value Added führte.⁹⁹ Insbesondere stellt der Vermögenswert des intellektuellen Kapitals einen wertrelevanten Faktor dar, dessen Ausbau sich wertsteigernd auswirkt. Daraus folgt, dass dieser Vermögenswert bei der Bewertung bzw. der wertorientierten Steuerung eines Unternehmens berücksichtigt werden muss.

Collins (2001) findet in einer grossen empirischen Erhebung mit seinem Forscherteam ebenfalls zahlreiche Indikatoren für die überlegene Bedeutung des intellektuellen Kapitals und der Mitarbeiter insgesamt. Diese Werttreiber identifiziert er als entscheidend für die langfristige Wertgenerierung von Unternehmen. Er geht sogar so weit, dass er – basierend auf seinen Forschungsergebnissen – die These aufstellt, dass es für ein Unternehmen in einer Umbruchsituation wichtiger sein kann, zuerst zu bestimmen, wer, d.h. welche personellen Ressourcen, einer Aufgabe zugeordnet werden, bevor geplant wird, wie die Aufgabe zu erledigen ist.

Simon (2007) identifiziert als weiteren entscheidenden Werttreiber den Einfluss der Familie.¹⁰⁰ Simon (2007) sieht insbesondere die Konzentration auf Nachhaltigkeit und Langfristigkeit der Unternehmensführung als einen entscheidenden Erfolgsfaktor. Der Familieneinfluss erlaubt es, langfristige Entscheidungen zu treffen, da Nachhaltigkeit über dem Primat kurzfristiger Aktienkursmaximierung steht (Habbershon, Williams & McMillan, 2003). Auch Villalonga & Amit (2004) untermauern diese These in ihrer empirischen Untersuchung. Klein (2004) untersucht inwiefern der Familieneinfluss die Wertgenerierung beeinflusst. In ihrem Forschungsbeitrag sieht sie die Spezifika, die aus dem Familieneinfluss stammen in der Macht, der Erfahrung und in der Kultur (2004, S.7). Insbesondere betont sie die besondere Bedeutung kultureller Aspekte, da die Familie über Generationen hinweg einen starken Einfluss auf die Kultur und die Wertvorstellungen¹⁰¹ in der Organisation hat und so sehr stark prägend wirkt. Mit der Ressource der Erfahrung ist immer auch ein bestimmtes Mass an Beständigkeit verbunden, da Unternehmerfamilien ihre Unternehmen häufig über mehrere Generationen hinweg führen (Simon, 2007). Damit einhergehend erklärt sich ein enormer Erfahrungsschatz, was unternehmerische Tätigkeiten und spezifische Branchenkenntnisse angeht. Diese Eigenheit hat dann auch erklärenden Charakter, wenn man betrachtet, dass viele

⁹⁹ In seinem Werk „Quest for Value“ schlägt er vor, die Ausgaben für die Bildung von „Intellectual Capital“ als Investition zu betrachten und daher der operativen Gewinngrösse NOPAT teilweise wieder dazu zu addieren, gleichzeitig aber unter „Capital Employed“ einen Vermögenswert „Intellectual Capital“ zu bilden, der ebenfalls Kapitalkosten zu erwirtschaften hat.

¹⁰⁰ Vgl. dazu die Ausführungen zu den organisationsökonomischen Besonderheiten von mittelständischen Unternehmen (Kapitel 2.1.2). Dort wird der Einfluss der Familie und die sich daraus ergebenden Konsequenzen erörtert.

¹⁰¹ Wertvorstellungen werden hier im umfassenden Sinn verstanden.

Familienunternehmen in ihrer jeweiligen Branche Weltmarktführer sind und sich sehr schnell und flexibel an ändernde Situationen anpassen können (Simon, 2007).

Neubauer (2004) sieht in Innovationen einen entscheidenden Treiber für zukünftiges Wachstum und die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Daher sieht er im Innovationsmanagement mittelständischer Unternehmen einen zentralen Werttreiber verankert und propagiert die systematische Förderung von Innovationsmanagement. Zu einem solch systematischen Innovationsmanagement gehört seiner Ansicht nach ein wertorientiertes Innovationscontrolling, wofür er in seinem Forschungsbeitrag einen möglichen Ansatz vorschlägt.¹⁰² Analog zu den Ausführungen von Achtenhagen & Naldi (2004) sieht Neubauer das Problem nicht im Vorhandensein von Ressourcen sondern in deren Verwendung. In seinem Forschungsbeitrag sind innovative Ideen die Ressource und er tritt für eine verbesserte und systematische Verwendung dieser Ressourcen ein.¹⁰³ Rössl & Kessler weisen ebenfalls auf die mangelnde Bewertungs- und Umsetzungskompetenz in Abgrenzung zu mangelnden innovativen Ideen hin (2004). Neubauer schlägt zur Adressierung dieses Problems ein wertorientiertes Innovationsmanagement und –controlling vor (2004).¹⁰⁴

Im wertorientierten Innovationsmanagement sieht er Bedarf für die Orientierung an den zentralen Werttreibern des Innovationsprozesses. Das Innovationscontrolling soll sicherstellen, dass die Innovationsprozesse auf das Wertsteigerungsziel hin, welches sich in Werttreiber disaggregieren lässt, geführt werden. Es dient also der Überwachung und Steuerung des Innovationsprozesses (Neubauer, 2004). In seinen Ausführungen tritt Neubauer ein für ein zielgerichtetes Innovationsmanagement, das ähnlich wie andere Bereiche eines Unternehmens zur Erreichung bestimmter Ziele beitragen muss. Hahn (1999) sieht in der Maximierung des Werts des Unternehmens unter Beachtung weiterer Nebenbedingung¹⁰⁵ das übergeordnete Ziel für ein Unternehmen aus dem sich andere Unterziele ableiten lassen müssen. Nur so ist die systematische und erfolgreiche Weiterentwicklung eines Unternehmens gegeben (Hahn, 1999). Aus diesem Zielsystem heraus, muss auch das Innovationsmanagement der Wertschaffung im ökonomischen Sinne dienen und die Ziele innerhalb des Innovationsprozesses müssen sich daher am Ziel der Wertgenerierung orientieren (Neubauer, 2004).

¹⁰² Neubauer (2004, S. 7ff)

¹⁰³ Ähnlich Harhoff et al. (1996)

¹⁰⁴ Neubauer (2004) begreift in diesem Forschungsbeitrag „wertorientiert“ aus finanzieller und damit aus Shareholder Value Perspektive.

¹⁰⁵ Beispielsweise nennt er Sachziele oder bestimmte soziale Ziele, deren Einhaltung gewahrt werden will.

Damit ist auch dieser Werttreiberansatz auf einen bestimmten Unternehmensbereich bzw. eine bestimmte Funktion begrenzt. Eine integrierte Wertmanagementperspektive für das Gesamtunternehmen wird nicht eingenommen.

Ähnlich spezifisch ist der von dem Forscherteam um Leo Paul Dana entworfene Werttreiber des Netzwerks (Dana, Etemad & Wright, 2004). In ihrem Forschungsbeitrag heben sie die besondere Bedeutung von Netzwerken zwischen verschiedenen Firmen hervor, welches in entscheidendem Mass zur Wertgenerierung beitragen kann. Sie sehen in den Netzwerken die Möglichkeit gewisse Nachteile, die sich aus den organisationsökonomischen Besonderheiten von mittelständischen Unternehmen ergeben, zu umgehen.¹⁰⁶ Ferner erlaubt ein Netzwerk die Ausweitung möglicher Informationsbasen bzw. Kompetenzen. So können durch die Zusammenarbeit mehrerer Unternehmen Informationen ausgetauscht werden und gemeinsame Entwicklungsanstrengungen unternommen werden, auch wenn den beteiligten Firmen jeweils individuell die dafür notwendigen Ressourcen fehlen würden (Klerk & Havenga, 2004). Harhoff et al. (1996) weisen ebenfalls darauf hin, dass für mittelständische Unternehmen die Aufnahme externen Wissens von fundamentaler Bedeutung für den Innovationsprozess ist.

Ein Forschungsbeitrag um die St. Galler Professoren Fueglistaller und Müller rückt den Mitarbeiter und dessen Loyalität als wichtigen Werttreiber in den Mittelpunkt (2004).¹⁰⁷ Hauptargument dieses Beitrags ist, dass insbesondere die Mitarbeiterloyalität ein entscheidender Faktor für die nachhaltige Stiftung von Kundennutzen und damit der langfristigen Wertgenerierung eines Unternehmens ist. Wertgenerierung wird in dem Forschungsbeitrag als die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts aus einer finanziellen Perspektive begriffen und reiht sich damit ein in die vorangegangenen Ausführungen bzw. die Positionierung der vorliegenden Dissertation. Fueglistaller et al. heben insbesondere die Langfristigkeit des Ansatzes hervor und grenzen ihn gegenüber der kurzfristigen und börsenorientierten Gewinnmaximierung ab (2004).

Fueglistaller et al. (2004) sehen eine Voraussetzung für die nachhaltige Wertgenerierung in der Kontinuität und damit auch in einer gewissen Stabilität. Einen entscheidenden Faktor dieser wertrelevanten Kontinuität sehen Fueglistaller et al. (2004) in der Loyalität – und zwar in der Kundenloyalität, Mitarbeiterloyalität und auch in der Loyalität des Eigentümers. Damit identifizieren sie die Bildung von Loyalität

¹⁰⁶ Sie nennen dabei bspw. Grössennachteile oder nicht vorhandene Ressourcen in den Forschungsabteilungen.

¹⁰⁷ Fueglistaller, U., Halter, F. & Müller, C. (2004).

gegenüber verschiedenen Anspruchsgruppen als wichtigen Werttreiber im Sinne der hier behandelten Wertorientierung.

Als zentrales Element für diese Loyalitätsbildung sehen sie die Mitarbeiterloyalität. Mitarbeiter und insbesondere auch der Unternehmer selbst prägen in entscheidendem Mass die Beziehung zu den anderen Anspruchsgruppen wie Kunden, Staat, Lieferanten, etc. Aus dieser zentralen Stellung im Anspruchsgruppennetzwerk begründen die Autoren die übergeordnete Bedeutung der Mitarbeiterloyalität im Rahmen eines systematischen Wertmanagements.

Folglich konzentrieren sie ihre Ausführungen auf die Möglichkeiten zur Bildung bzw. Aufrechterhaltung dieser Mitarbeiterloyalität und weisen insbesondere auf das mangelnde Instrumentarium und die hohe Bedeutung persönlicher Faktoren – häufig vereint in der Person des Unternehmers – hin.

Fischer & Vielmeyer (2002) stellen in ihrem Arbeitspapier einen etwas umfassenderen aber dennoch keinen integrierten Ansatz vor. Sie prüfen die Anwendbarkeit der Messung stakeholderbezogener Wertbeiträge auf Basis eines Residualgewinnmodells.¹⁰⁸ In ihrem Modell werden die Wertbeiträge von Mitarbeitern, Kunden, Zulieferern oder bestimmter Vermögenswerte auf Basis des ökonomischen Gewinns (EVA) evaluiert. Auf dieser Basis können dann für jede Kategorie weitergehende Werttreiber identifiziert werden. Wie in Kapitel 2.3.1 gesehen, entspricht dieses Vorgehen demjenigen, welches auch von den Vertretern des DCF Ansatzes bzw. des EVA Ansatzes vertreten wird. Es unterbleibt jedoch auch in diesem Ansatz, die Integration sämtlicher Treiber sowie die Frage nach der Implementierbarkeit.

Die Ausführungen zu den mittelstandsspezifischen Werttreibern und den Wertbeiträgen einzelner Stakeholder zeigen, dass die Thematik des Wertmanagements auch in der mittelstandsspezifischen Literatur aufgegriffen wurde.

Es zeigt sich jedoch auch, dass die meisten Publikationen auf einzelne Werttreiber ausgerichtet sind. Eine punktuelle Verfolgung einzelner Werttreiber ist nicht das Ziel des klassisch verstandenen integrierten Wertmanagements.¹⁰⁹

Aus diesem Grund sollen im folgenden Kapitel die wenigen vorhandenen mittelstandsspezifischen integrierten Wertmanagementkonzepte dargestellt werden.

¹⁰⁸ Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 2.2 zu den theoretischen Grundlagen.

¹⁰⁹ Ebenda.

Anspruch muss es sein, die über Jahre entwickelten und empirisch nachweislich bedeutenden Werttreiber in ein solches Wertmanagementsystem zu integrieren.

Gleichzeitig sollen die so erarbeiteten Konzepte den aktuellen theoretischen sowie praktischen Wissensstand spiegeln und die jeweiligen Stärken bzw. Schwächen der verwendeten Ansätze berücksichtigen.

Basierend auf den vorhandenen integrierten Wertmanagementansätzen soll dann im Folgekapitel gezeigt werden, an welcher Stelle eine Forschungslücke besteht und damit die Forschungsfrage dieser Dissertation spezifizieren.

2.3.2.2 Integrierte Wertmanagementkonzepte

Nachdem im vorangegangenen Kapitel wichtige mittelstandsspezifische Werttreiber dargestellt wurden, schliesst sich dieses Kapitel an und greift vorhandene integrierte Wertmanagementkonzepte auf und erläutert deren Stärken und Schwächen, um anschliessend die bestehende Forschungslücke darzulegen.

In der Folge werden 3 Ansätze dargestellt, die in der deutschsprachigen Literatur Verbreitung gefunden haben. Dabei zeigt sich auch über den Verlauf ihrer Erscheinung eine gewisse Fortentwicklung.

Der Ansatz von Bea & Thissen (1997)

Ein wichtiger Ankerpunkt für Bea & Thissen (1997) ist die Kontrollproblematik. Die Trennung von Eigentum und Leitung zwingt in ihren Augen zu einer Institutionalisierung von wertorientierten Kontroll- und Steuerungsinstrumenten. Sie plädieren für die Einführung von unternehmensinternen Steuerungs- und Kontrollmechanismen, die sowohl die Kapitalallokation, die Vergütung als auch die Leistungsmessung auf eine „eingernerzielkonforme“ Unternehmenspolitik ausrichten (S. 788).

Basierend auf der Argumentation bzgl. der Kontrollproblematik legen sie dar, warum die Shareholder-Value Konzepte in den neunziger Jahren insbesondere für grosse Publikumsgesellschaften entwickelt wurden.¹¹⁰

¹¹⁰ Den Hauptgrund sehen sie darin, dass das Kontrollproblem basierend auf der Principal-Agent Problematik vorwiegend in Aktiengesellschaften auftritt.

Sie begründen die Notwendigkeit wertorientierter Führungs- und Kontrollinstrumente für mittelständische Unternehmen in zwei Richtungen. Erstens kann es auch bei mittelständischen Unternehmen zu einer Kontrollproblematik kommen.¹¹¹ Zweitens sehen sie unabhängig von der Kontrollproblematik in dem Instrument der wertorientierten Führung eine Möglichkeit, die Unternehmenspolitik systematisch wertorientiert auszurichten.¹¹²

Gegenüber Aktiengesellschaften weisen die organisationsökonomischen Besonderheiten gewisse Eigenheiten auf, welche eine Kontrolle aus Eignersicht erschweren. So fehlt laut Bea & Thissen (1997) der Aktienkurs als Indikator, ob wertgenerierend oder wertvernichtend gearbeitet wird. Sie führen an, dass durch die nicht vorhandene Börsennotierung die Kontrollmöglichkeit über den Markt für Unternehmenskontrolle fehlt.¹¹³ Ferner erschwert die nicht vorhandene Börsennotierung die Verwendung von Marktdaten im Hinblick auf die Unternehmensbewertung.¹¹⁴ Damit sind die externen Kontrollmechanismen bei mittelständischen Unternehmen weniger stark ausgeprägt als bei börsennotierten Aktiengesellschaften.

Bei den internen Kontrollmechanismen sehen Bea & Thissen (1997) ebenfalls Lücken. Während bei typischen, börsennotierten Aktiengesellschaften die Anteilseigner nicht mit der Führung betraut sind und diese dem Vorstand übertragen ist, werden bei mittelständischen Unternehmen Eigentum und Leitung der Gesellschaft häufig in Personalunion bzw. innerhalb einer Familie vereint.¹¹⁵ In Publikumsgesellschaften wird der Vorstand durch den Aufsichtsrat bzw. den Verwaltungsrat überwacht. In diesem Machtgefüge kommt es zu diversen Agency-Konflikten.¹¹⁶ In diesen Agency Konflikten sehen die Autoren speziell für Publikumsgesellschaften die zentrale Begründung für die Notwendigkeit von wertorientierten Führungs- und Kontrollmechanismen. Für mittelständische Unternehmen begründen sie diese Notwendigkeit durch die Möglichkeit externe Manager mit umfangreichen Befugnissen auszustatten, wobei in einer solchen

¹¹¹ Sie denken dabei insbesondere an divergierende Interessen der verschiedenen Anteilseigner bei Familienunternehmen oder an den Fall der Fremddorganschaft, d.h. an Fälle, in welchen externe Manager das Unternehmen (zumindest teilweise) führen.

¹¹² Sie weisen dabei insbesondere auf die Möglichkeit hin, dass wertorientierte Instrumente eine quantitative Hilfestellung darstellen können.

¹¹³ Bei Aktiengesellschaften könnten sogenannte „Activist Investors“ Anteile erwerben und auf das Management einwirken.

¹¹⁴ Hier weisen die Autoren auf die übliche Vorgehensweise hin, dass für die Berechnung börsennotierte Vergleichsunternehmen herangezogen werden können.

¹¹⁵ Vgl. Kapitel 2.1.2.

¹¹⁶ Zum Agency Problem sei auf die umfangreiche Literatur verwiesen (insb. Jensen, 1986 sowie Jensen & Meckling, 1976)

Konstellation ebenfalls ein Principal-Agent Konflikt entstehen kann.¹¹⁷ Weitere Probleme sehen sie bei verteiltem Anteilsbesitz und dem Einfluss von Stiftungen.¹¹⁸

Zur Institutionalisierung eines wertorientierten Führungs- und Kontrollsystems schlagen sie zwei Ansätze vor, die auch miteinander verbunden werden können.

Den ersten Ansatz sehen sie in der Institutionalisierung eines Beirats, dessen explizite Aufgabe es ist, die Unternehmensleitung im Hinblick auf die wertorientierte Unternehmensführung zu überwachen.

Der zweite Ansatz besteht in der wertorientierten Beurteilung strategischer Projekte, d.h. „die quantitative und qualitative Unternehmensentwicklung nachhaltig bestimmen, also z. B. Investitions- bzw. Desinvestitionsprojekte wie etwa der Kauf bzw. der Verkauf von Unternehmen(stellen) oder interne, auf ein effizienteres Management der Aktiva und Passiva des Unternehmens zielende Restrukturierungsmaßnahmen.“ (S. 790). Diese so verstandene Wertorientierung besteht in ihrem Ansatz aus zwei Komponenten: dem wertorientierten Leistungsvergleich und der wertorientierten Vergütung.

Beim wertorientierten Leistungsvergleich schlagen sie eine Kennzahl vor, welche es erlaubt die Ressourcen des Unternehmens optimal einzusetzen. Folgende Bereiche schlagen sie für die leistungsvergleichende Erfassung vor:

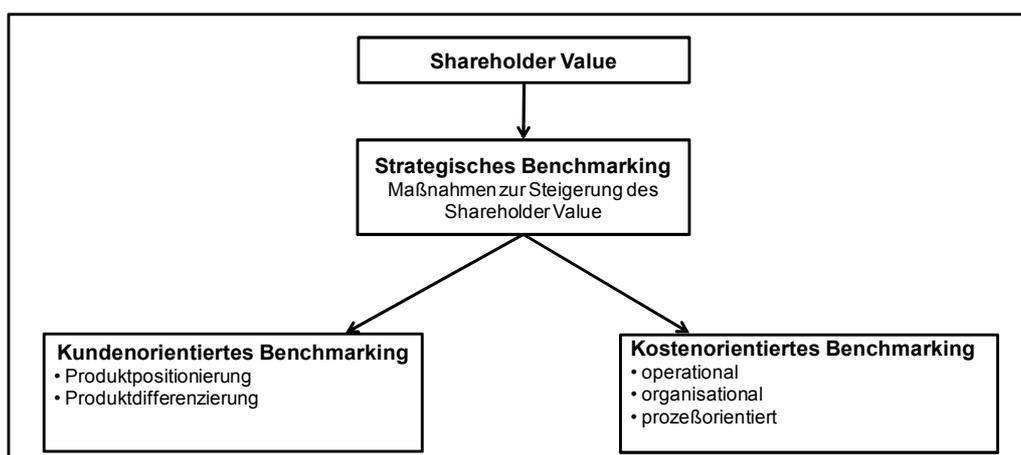


Abbildung 8: Benchmarking-Typen

Quelle: Bea & Thissen (1997, S. 791)

¹¹⁷ Bea & Thissen (1997) bezeichnen diesen Fall mit „Fremdorganschaft“ (S. 790)

¹¹⁸ Probleme sehen sie durch Allokationsverluste und Vernachlässigung der ökonomischen Wertstiftung (S. 790).

Die Kennzahl anhand derer sie die einzelnen Bereiche mit denen anderer Unternehmen vergleichen wollen, sind die Kapitalkosten. Sie sprechen sich explizit gegen die buchhalterischen Grössen ROI und ROE aus, da diese nur eine schwache Beziehung zur ökonomischen Wertstiftung aufweisen (S. 791).¹¹⁹ Den Hauptvorteil in den Kapitalkosten sehen sie darin, dass diese das Risiko abbilden, die Kapitalstruktur berücksichtigen sowie objektiv erhoben werden können, indem man diese aus einem Vergleich zu börsennotierten Unternehmen erheben kann (S. 791).

Bei der zweiten Komponente – der wertorientierten Vergütung – schlägt der Ansatz von Bea & Thissen (1997) vor, die Vergütung der Manager auf die Interessen der Kapitalgeber auszurichten. Konkret schlagen sie eine Verknüpfung der Vergütung mit den Werttreibern aus dem DCF Ansatz nach Rappaport vor.¹²⁰ Sie schlagen vor, die Wertgenerierung in einzelne Bestandteile zu zerlegen und die Vergütung an die Erreichung bestimmter Ziele im Hinblick auf die Einzelbestandteile zu knüpfen. Sie schlagen ferner eine Sensitivitätsanalyse vor mit welcher sie bestimmen wollen, welcher Werttreiber den signifikantesten Einfluss auf die Steigerung des Unternehmenswerts hat. Anschliessend kann die variable Vergütung anhand dieser Faktoren aus einzelnen Komponenten und deren Erreichungsgrad zusammengesetzt werden.

Beispielsweise kann ermittelt werden, dass Umsatzwachstum und die Umsatzmarge¹²¹ die zentralen Werttreiber sind. So kann die variable Vergütung beispielsweise aus x% Umsatzwachstum und y% Umsatzmarge zusammengesetzt werden.

Eine andere Möglichkeit sehen die Autoren in der Teilhaberschaft, bei welcher die Ausstiegsmöglichkeit so konzipiert sein muss, dass der Manager tatsächlich eine eigentümergeleiche Anreizwirkung hat.

Der Ansatz von Bea & Thissen (1997) erwähnt auch die Notwendigkeit, diese Form der wertorientierten Messung zumindest durch die Vergütungssysteme in den operativen Bereich zu tragen und nicht nur auf Manager zu beschränken. Insbesondere betonen sie die Notwendigkeit von wertorientierten Vergütungssystemen auf Vertriebssebene, wo häufig eine rein umsatzorientierte Vergütungspraxis herrscht, die nicht immer im Einklang ist mit der wertorientierten Unternehmensführung.¹²²

¹¹⁹ Vgl. dazu die Ausführungen zu ROI in Kapitel 2.3.1.1.

¹²⁰ Vgl. dazu ausführlich die Ausführungen und Abbildungen in Kapitel 2.3.1.2.

¹²¹ Vgl. Kapitel 2.3.1.2.

¹²² Bea & Thissen (1997) argumentieren damit, dass die einseitige Umsatzorientierung zu hohen Rabatten führen kann und eine Orientierung an Deckungsbeiträgen zu bevorzugen wäre.

Der skizzenhaft dargestellte Ansatz von Bea & Thissen hat einige Vorteile. Insbesondere durch die Heraushebung der Besonderheiten mittelständischer Unternehmen gelingt ein entscheidender Beitrag für die Entwicklung von Wertmanagementkonzepten für mittelständische Unternehmen.

Des Weiteren berücksichtigt dieser Ansatz neben der Kapitalallokation und der Leistungsmessung insbesondere auch die wertorientierte Vergütung und begründet deren Notwendigkeit. Die Verbindung dieser drei Elemente ist eine entscheidende Entwicklung, da nur ein solcher Ansatz wirklich als integriert betrachtet werden kann.

Ein weiterer Vorteil gegenüber den traditionellen Leistungsmessungssystemen ist darin zu sehen, dass mit den Kapitalkosten eine objektivere Kennzahl eingeführt wird, die durch buchhalterische Spielräume weniger stark beeinflussbar ist wie dies bei ROI oder ROE Konzepten der Fall ist. Jedoch scheint der Ansatz hier die Frage offen zu lassen, welche Erträge den Kapitalkosten zur finalen Beurteilung gegenübergestellt werden. Der Ansatz führt lediglich den Term der Kapitalkosten ein, unterlässt aber eine genauere Spezifikation wie bzw. mit was die Kapitalkosten in ihrem vorgeschlagenen Ansatz verglichen werden sollen.¹²³

Dennoch hat der Ansatz bedeutende Defizite. Durch den starken theoretischen Fokus begründen Bea & Thissen Wertmanagement mehr in der Notwendigkeit zur Minimierung der Kontrollproblematik und auftretenden Principal-Agent Konflikten. Ein wichtiger Faktor, den sie nicht aufgreifen, ist jedoch die Tatsache, dass im Wertmanagement eine Chance zu begreifen ist, welche eine ganze Organisation dazu befähigen kann wertorientiert zu denken und zu handeln.¹²⁴ So kann ein Wertmanagementsystem auch explizit als Hilfsmittel für den Unternehmer selbst begriffen werden, das ihm hilft, seine Ziele wirksamer durchzusetzen.¹²⁵

Ferner unterbleiben jegliche Ausführungen zur Implementierung dieses Ansatzes. Dabei erscheint es zumindest fraglich, ob nicht gerade die Implementierung einen erfolgskritischen Punkt darstellt, welcher darüber entscheidet, wie effektiv Wertmanagement im Anschluss betrieben werden kann.¹²⁶

Der Ansatz ist auf die Konzeptebene fokussiert, d.h. er wurde aus der Theorie heraus entwickelt und nicht aus den Bedürfnissen eines Unternehmens heraus. Damit unterlässt der Ansatz auch die Berücksichtigung von organisationalen Besonder-

¹²³ Denn die absolute Höhe der Kapitalkosten sagt noch nichts über den Wertbeitrag aus.

¹²⁴ An dieser Stelle sei bereits auf die empirischen Ergebnisse in Kapitel 5 verwiesen.

¹²⁵ Ebenda.

¹²⁶ Vgl. die weiterführenden Überlegungen zur Implementierung in Kapitel 6.2.

heiten und nimmt implizit an, dass ein solches Konzept auf alle Organisationen übertragbar ist. Eine differenzierte Auseinandersetzung mit organisationalen Faktoren, die für den Erfolg von Wertmanagement entscheidend sein können, erfolgt nicht.

Der Ansatz von Achleitner & Bassen (2000)

Eine Weiterentwicklung stellt der von Achleitner & Bassen (2000) entwickelte Wertmanagementansatz für mittelständische Unternehmen dar.

Auch die Autoren sehen die Entstehung der Notwendigkeit eines wertorientierten Bezugsrahmens grundsätzlich in der Trennung von Eigentum und Management. Die Relevanz dieser Thematik erkennen sie im Bereich der KMU dann insbesondere durch die Weiterentwicklung mittelständischer Betriebe dahingehend, dass neue Gesellschafter aufgenommen werden können (z.B. Nachfolgethematik), bzw. externe Investoren oder dass auch mittelständische Unternehmen irgendwann einen Börsengang anstreben könnten. Solche Sachverhalte begründen dann ihrer Auffassung nach die Entstehung des Principal-Agent Konflikts und damit die Notwendigkeit zu wertorientierten Steuerungs- und Kontrollmechanismen.

Neu an dem Ansatz von Achleitner & Bassen (2000) ist die Tatsache, dass sie in der Einführung eines solchen Wertmanagements die Chance für KMU sehen, das Management insgesamt wertorientierter zu gestalten und zwar unabhängig von der Principal-Agent Thematik.

Besonders wichtig erscheint ihnen die Entwicklung tatsächlich wertrelevanter Erfolgs- und Steuerungsgrößen, die nicht so stark der Manipulierbarkeit unterliegen, wie weit verbreitete buchhalterische Größen wie bspw. der Jahresgewinn (Achleitner & Bassen, 2000). Eine Orientierung an „falschen“ Größen kann zu wertvernichtenden Fehlentscheidungen führen.¹²⁷ Der Ansatz stellt auf die Entwicklung tatsächlich wertrelevanter Erfolgs- und Steuerungsgrößen ab.

¹²⁷ In der EVA Literatur wird immer wieder das Beispiel teurer Übernahmen angeführt (Steward, 1991). Erwirbt z.B. ein Unternehmen ein anderes, mag es sein, dass im Anschluss der Gewinn erhöht wird. Wurde das Unternehmen jedoch zu einem zu hohen Preis gekauft, wird der Aktienwert des übernehmenden Unternehmens zunächst sinken (wie das bei Übernahmen immer wieder beobachtet werden kann). Problematisch ist, wenn die variable Vergütung der Manager an der Gewinngröße festgemacht ist und nicht an der Entwicklung des Unternehmenswerts. Das ist ein typisches Beispiel für Falschanreize durch mangelhafte Kennzahlen für die Determinierung variable Gehaltsbestandteile.

Ferner propagiert der Ansatz die explizite Berücksichtigung von Risikoaspekten und des Zeitwerts des Geldes.¹²⁸

Gleichzeitig berücksichtigt der Ansatz die Besonderheiten mittelständischer Unternehmen dahingehend, dass das Wertmanagementkonzept relativ einfach sein sollte, da in solchen Unternehmen die Ressourcenausstattung für die Entwicklung und das Monitoring dieser Systeme meistens sehr gering ist (Achleitner & Bassen, 2000).

Ferner muss berücksichtigt werden, dass die Erträge aus dem Unternehmen häufig die einzige Einnahmequelle für den Unternehmer darstellen und er – anders als ein professioneller Investor auf Kapitalmärkten – sein Vermögen nicht optimal diversifizieren kann, da ein sehr hoher Anteil seines Privatvermögens in einem Unternehmen gebunden ist (Achleitner & Bassen, 2000). Der Ansatz berücksichtigt auch explizit die Eigenkapitalkosten, die in Form von Opportunitätskosten auftreten.

Als theoretischer Ausgangspunkt des Modells dienen die klassischen Bewertungsverfahren (Achleitner & Bassen, S. 154f.):¹²⁹

- Um Manipulationen vorzubeugen wird auf die Grösse „Cash Flow“ abgestellt, genauer auf die Freien Cash Flows.¹³⁰
- Das Modell ist zukunftsorientiert und diskontiert zukünftige Freie Cash Flows unter Berücksichtigung des Zeitwerts und der risikoadjustierten Kapitalkosten ab.
- Das eingesetzte Kapital wird auf Basis von Marktwerten berücksichtigt.

Auf dieser theoretischen Basis erfolgt dann die Berechnung des Unternehmenswerts, welcher nach Abzug des Fremdkapitals auf den Eigenkapitalwert führt.¹³¹ Ziel des Wertmanagements ist es, gezielt auf den so berechneten Eigenkapitalwert einzuwirken und diesen systematisch und nachhaltig zu steigern. Ausgangspunkt ist also die Zielsetzung, den Unternehmenswert, dessen Berechnung auf allgemein anerkannten Verfahren beruht¹³², systematisch zu steigern.

Dafür entwickeln Achleitner & Bassen (2000) einen Vorschlag für die konkrete Implementierung bei mittelständischen Unternehmen.

¹²⁸ Vergleiche dazu die Kritik am ROI Verfahren in Kapitel 2.3.1.1.

¹²⁹ Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 2.2: „Theoretische Grundlagen“.

¹³⁰ Achleitner & Bassen definieren die Grösse im Rahmen ihres Beitrags als Cash Flow abzüglich der geplanten Investitionen ins Anlage- und Netto-Umlaufvermögen.

¹³¹ Für eine genaue Funktionsweise sei auf die Grundlagenliteratur verwiesen (insb. Copeland et al., 2005).

¹³² Vgl. die Ausführungen zum Grundkonzept des „Werts“ in Kapitel 2.1.1.

Dieser Vorschlag kreist um drei Themengebiete (Achleitner & Bassen, 2000, S. 166):

- Ausgestaltung der Corporate Governance
- Wertorientiertes Controllingsystem
- Wertorientiertes Vergütungssystem

Im Hinblick auf die Corporate Governance schlagen Achleitner und Bassen (2000) analog zu Bea & Thissen (1997) die Einrichtung eines Gremiums vor, welches sich als eine Art Beirat in das Unternehmen einbringen und eine Kontrollfunktion dahingehend übernehmen soll, dass es die Geschäftsführung im Hinblick auf die wertorientierte Unternehmensführung hin überwacht. Insbesondere sei bei der Besetzung eines solchen Gremiums darauf zu achten, dass es mit erfahrenen Mitgliedern besetzt wird und dass es eine gewisse Kompetenz im Umgang mit wertorientierter Unternehmenssteuerung vorweisen kann. Die Autoren weisen insbesondere darauf hin, dass ein solches Gremium auch schnell wieder abgesetzt werden kann, sollte es die Erwartungen nicht erfüllen. Damit ist auch der Aufwand im Falle des Scheiterns geringer, als dies bei der Ablösung eines Aufsichtsrates bei einer Publikumsgesellschaft der Fall wäre.

Im Bereich des wertorientierten Controllings schlagen Achleitner & Bassen (2000) geeignete Kennzahlen zur wertorientierten Steuerung des Unternehmens vor. Hier wandeln die Autoren das als theoretische Grundlage fungierende Konzept des DCF Verfahrens ab und nehmen Bezug auf Residualgewinnmodelle wie den ökonomischen Gewinn oder EVA. Im Kern geht es um die Frage, ob es einem Unternehmen gelingt, die Kapitalkosten zu erzielen oder nicht. Erzielt es Renditen über den Kapitalkosten, wird Wert geschaffen, liegen die Kapitalkosten jedoch über den erzielten Renditen, wird Wert im ökonomischen Sinne vernichtet.¹³³

In ihrem Vorschlag orientieren sich Achleitner & Bassen (2000, S. 168) an folgender Formel¹³⁴:

$$\text{Ökonomischer Gewinn} = (\text{Erfolg/Kapital} - \text{Kapitalkosten}) * \text{Kapital}$$

Als Erfolg wird in diesem Modell nicht der Freie Cash Flow verwendet.¹³⁵ Anstelle dieser Kennzahl wird der NOPLAT (Net Operating Profits Less Adjusted Taxes) verwendet, welche sich aus der Addition aus freiem Cash Flow der Periode und den Nettoinvestitionen ergibt (Achleitner & Bassen, 2000, S. 168). Grund für diese Modifikation ist darin zu sehen, dass Manager wertstiftende Investitionsmöglichkeiten

¹³³ Vgl. Kapitel 2.2.

¹³⁴ Achleitner & Bassen (2000) orientieren sich an den Ausführungen von Copeland & Murrin (1990).

¹³⁵ Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 2.3.1.2. zu den diskretionären Steuerungsmöglichkeiten dieser Grösse.

nicht unterlassen sollen, nur um den Freien Cash Flow der betrachteten Periode zu erhöhen.

Das Verhältnis NOPLAT/Kapital wird in diesem Modell als ROIC (Return On Invested Capital) bezeichnet. Damit ergibt sich als zentrale Formel:

$$\text{Ökonomischer Gewinn} = (\text{ROIC} - \text{WACC}) * \text{Gesamtkapital}$$

Basierend auf dieser zentralen Steuerungsgröße schlagen Achleitner & Bassen (2000) vor, einen Werttreiberbaum aufzubauen, damit diese zentrale Steuerungsgröße für die Manager und Mitarbeiter im konkreten Unternehmen operationalisierbar wird. Sie unterstreichen dabei insbesondere die Rolle des NOPLAT und seiner zentralen Komponenten.¹³⁶

Beispielhaft wird ein Werttreiberbaum dargestellt, welcher wichtige Werttreiber und damit Steuerungsgrößen für die Operationalisierung aufzeigt.

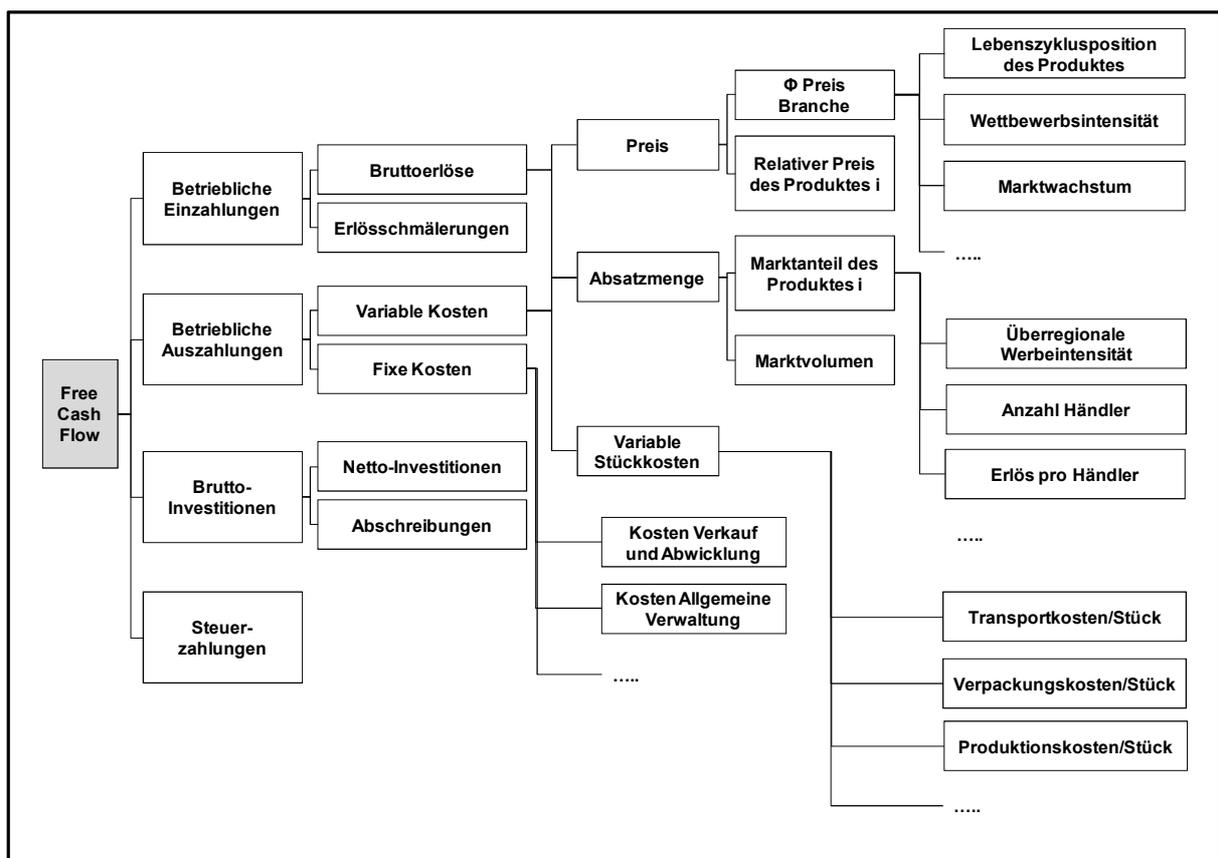


Abbildung 9: Werttreiber eines KMU

Quelle: Achleitner & Bassen, 2000, S. 170.

¹³⁶ Vgl. die analoge Diskussion zur Zerlegung von NOPAT in Kapitel 2.3.1.

Wie aus der Abbildung hervorgeht, setzten die Autoren auf bekannte Erfolgsmaßstäbe, welche die zentrale Steuerungsgröße – den ökonomischen Gewinn – in seine direkt steuerbaren Werttreiber zerlegt und damit besser kommunizierbar macht.

Auch die wertorientierte Vergütung knüpft im Ansatz von Achleitner & Bassen (2000) an diesen Werttreiberbaum an.

Sie schlagen vor, den variablen Anteil der Vergütung an einzelne Bestandteile des Werttreiberbaumes zu knüpfen und zwar mit Berücksichtigung der Beeinflussbarkeit durch den Mitarbeiter.

Ähnlich wie schon Bea & Thissen (1997) erwägen die Autoren eine direkte Beteiligung der obersten Führungsmannschaft am Unternehmen.

Auch dieser Ansatz beinhaltet Stärken und Schwächen.

Als Stärke kann der explizite Einbezug der Besonderheiten mittelständischer Unternehmen betrachtet werden. Durch die Berücksichtigung der Ressourcenknappheit und der Notwendigkeit eines geringen Komplexitätsgrades des Wertmanagementrahmens gelingt es dem Autorenteam einen tatsächlich mittelstandsspezifischen Ansatz zu entwerfen.

Des Weiteren kann der Ansatz als integriert betrachtet werden, da er ähnlich wie der vorhergehende Ansatz die drei Komponenten – Kapitalallokation, Leistungsmessung und Vergütung – berücksichtigt und integriert.

Eine entscheidende Weiterentwicklung im Vergleich zu dem vorhergehenden Ansatz gelingt durch die Ausrichtung der Wertschaffung am ökonomischen Gewinn, welcher in der Folge aufgrund der geringen Komplexitätsanforderung und der Kommunizierbarkeit in einen Werttreiberbaum differenziert wird. Der ökonomische Gewinn berücksichtigt nicht nur die Kapitalkosten¹³⁷ sondern auch das Risiko, das Kapital und die erzielten Renditen.

Trotz dieser Vorteile weist der Ansatz Schwächen auf. Auch dieser Ansatz wurde aus der Theorie heraus entwickelt. Zwar berücksichtigt er organisationsökonomische Besonderheiten mittelständischer Unternehmen, dennoch muss festgestellt werden, dass der theoretische Rahmen für die Entwicklung dieses Wertmanagementansatzes lediglich auf die Anwendbarkeit hin zu mittelständischen Unternehmen erweitert

¹³⁷ Wie das beim zuvor vorgestellten Ansatz von Bea & Thissen (1997) der Fall war.

wurde. Es erfolgte keine detaillierte Auseinandersetzung mit der Empirie zur Generierung bzw. der Prüfung bestimmter Wertmanagementkonzepte für mittelständische Unternehmen. Organisationale Faktoren, welche für ein effektives Wertmanagement wichtig sind, werden ausgeblendet.

Ebenso wie der Ansatz von Bea & Thissen (1997) wird auch im Ansatz von Achleitner & Bassen (2000) die Notwendigkeit des Wertmanagements vorwiegend mit der Principal-Agent Problematik begründet und nicht als Chance begriffen, die Unternehmung per se und unabhängig von der Existenz bestimmter Principal-Agent Konflikte stärker wertorientiert zu führen.

Zwei weitere Schwächen des Ansatzes sind darin zu sehen, dass erstens Ausführungen bzgl. der Implementierung sowie der Implementierungsfähigkeit überhaupt unterbleiben. Zweitens muss festgehalten werden, dass auch dieser Ansatz ausschliesslich auf die Konzeptebene fokussiert und organisationale Effekte bzw. Dynamiken ausklammert.

Insgesamt kann also gesagt werden, dass der Ansatz eine signifikante theoretische Weiterentwicklung bisheriger Konzepte darstellt. Gleichzeitig muss aber auch festgehalten werden, dass dieser Ansatz aus der Theorie heraus entwickelt wurde und für eine fundiertere Auseinandersetzung im Hinblick auf die Anforderungen von Wertmanagementansätzen in Bezug auf die organisationalen Bedürfnisse mittelständischer Unternehmen unterbleibt.

Der Ansatz von Khadjavi (2005)

Diese Lücke wurde von Khadjavi (2005) aufgegriffen und im Rahmen einer empirischen Studie¹³⁸ in Zusammenarbeit mit typischen mittelständischen Unternehmen behandelt.

Dabei hat Khadjavi (2005) basierend auf den empirischen Erkenntnissen einen Wertmanagementrahmen speziell für die Bedürfnisse mittelständischer Unternehmen erarbeitet. Er hat seinen Untersuchungsfokus jedoch allein an konzeptionelle Aspekte geknüpft und organisationale Abläufe wie bestimmte Handlungs- und Interaktionsmuster, die im Vordergrund dieser Dissertation stehen, ausgeklammert.

¹³⁸ Die im Wesentlichen auf Interviews mit Firmenvertretern basiert.

Die empirische Studie von Khadjavi konzentriert sich nicht auf die Wirkungsweise von Wertmanagementsystemen bzw. beabsichtigte Wirkungsweisen sondern allein auf die empiriegestützte Weiterentwicklung der Konzeptebene (2005).

Dieser Wertmanagementrahmen von Khadjavi (2005) unterscheidet sich auf konzeptioneller Ebene kaum von dem Ansatz von Achleitner & Bassen (2000), jedoch erhebt die empirische Studie die spezifischen Besonderheiten mittelständischer Unternehmen im Hinblick auf die konzeptionellen Anforderungen an einen integrierten Wertmanagementansatz. Damit werden die von Achleitner & Bassen theoretisch entworfenen mittelstandsspezifischen Anforderungen auf konzeptioneller Ebene durch die empirische Studie von Khadjavi (2005) fundiert. Eine vertiefte Auseinandersetzung mit organisationalen Wirkungsmechanismen unterbleibt aber vollständig.

Die folgenden Ausführungen sollen kurz die wesentlichen Erkenntnisse darstellen und durch das Aufzeigen nicht behandelter Themenkomplexe auf die Forschungsfrage der hier vorliegenden Dissertation führen.

Khadjavi (2005) nennt als Bezugsrahmen die Wirtschaftlichkeitsrechnung. Nach seinen Erhebungen muss der Ausgangspunkt für die Konzeptionierung eines auf die Bedürfnisse eines mittelständischen Unternehmens zugeschnittenen Wertmanagementsystems die Wirtschaftlichkeitsrechnung des Unternehmens darstellen. Dies begründet Khadjavi (2005) mit der Anschlussfähigkeit und der leichten Übertragbarkeit auf die operative Ebene. Damit begründet er die Notwendigkeit, das Wertmanagementsystem an die Jahres- bzw. Monatsrechnung des Unternehmens anzuknüpfen.

Der theoretische Bezugsrahmen für die Wertorientierung ist das Discounted Cash Flow Verfahren.^{139, 140} Damit wird auch in diesem Ansatz die Bezugsgrösse Cash Flow, das Risiko und der Zeitwert dieser Cash Flows berücksichtigt.

Khadjavi (2005) führt auch einen Entscheidungsrahmen ein, anhand welchem sich ein Unternehmen für oder gegen die Einführung eines systematischen Wertmanagements entscheiden kann. Hauptfaktoren sind die Kosten, die mit der Einführung und dem Monitoring verbunden sind auf der einen Seite, sowie der operative (Effizienz- und Effektivitätssteigerung, Senkung der Kapitalkosten, etc.) als

¹³⁹ Da dies in gleicher Weise verwendet wird, wie im theoretischen Teil der vorliegenden Dissertation dargestellt, soll auf eine detaillierte Darstellung verzichtet werden.

¹⁴⁰ Ähnlich wie die Ansätze von Bea & Thissen (1997) sowie Achleitner & Bassen (2000).

auch der strategische Nutzen (Zielformulierung, Zielkommunikation) auf der anderen Seite.¹⁴¹

Khadjavi (2005) plädiert stark für die Orientierung am Eigentümerwert, der primär im Unternehmenswert begründet ist. Im Zentrum eines integrierten Wertmanagements sollte also die langfristige Steigerung des Unternehmenswerts stehen (Khadjavi, 2005).

Modifikationen im Hinblick auf die Konzeptebene, die Khadjavi in seinem Entwurf eines integrierten Wertmanagementsystems im Vergleich zu Achleitner & Bassen (2001) vornimmt, ist die Abgrenzung von betriebsnotwendigem und privatem Vermögen, die Berücksichtigung eines kalkulatorischen Unternehmerlohns und die Berücksichtigung der persönlichen Einkommenssteuer. Ferner plädiert er bei der Ermittlung des Restwerts in der DCF Berechnung für die Verwendung einer Wachstumsrate, die ungefähr der Inflationsrate entsprechen sollte und konservativ zu wählen sei.

Darüber hinaus postuliert er bei der Berechnung der Kapitalkosten dass der Eigentümer bzw. die Eigentümerfamilie ihre Renditeforderung vorgibt und eine Kalkulation über Marktmodelle nicht notwendig ist. Daher gibt im Wertmanagementansatz von Khadjavi der Unternehmer die Eigenkapitalkosten durch seine Renditeforderung selbst vor (2005).

Ähnlich wie Achleitner & Bassen bzw. auch schon bei Bea & Thissen (1997) schlägt Khadjavi (2005) die Zerlegung der zentralen Steuerungsgröße¹⁴² in einzelne Komponenten (Werttreiber) vor, die er als „*erfolgskritische Ressourcen*“ beschreibt (S. 210). Anhand dieser Werttreiber soll dann eine Operationalisierung des Wertmanagements erfolgen.

Die Kennzahlen für die einzelnen Werttreiber definiert Khadjavi (2005) mit Hilfe des Residualgewinnverfahrens.¹⁴³ Das bedeutet, dass er den Ertrag, der sich aus einer Ressource herleiten lässt, mit den Kapitalkosten¹⁴⁴ belastet. So entsteht der ressourcenspezifische Übergewinn oder Residualgewinn (Khadjavi, 2005).

¹⁴¹ Für eine detaillierte Darstellung sei auf die Ausführungen auf Khadjavi (2005, S. 140ff.) verwiesen

¹⁴² Hier der „Discounted Cash Flow“.

¹⁴³ Er verwendet das sogenannte CVA (Cash Value Added) Verfahren, welches analog zu EVA (Economic Value Added) ist, jedoch einzelne Modifikationen aufweist, welche die Boston Consulting Group entwickelt hat.

¹⁴⁴ Als Produkt aus Kapitalkostensatz und Investiertem Kapital.

Ziel des operativen Wertmanagements ist es dann, diesen Übergewinn, der sich auf die sogenannten erfolgskritischen Ressourcen zurückführen lässt, systematisch zu steigern.

Als erfolgskritische Ressourcen werden Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten sowie das Kernvermögen gezählt (Khadjavi, 2005).

Damit kann festgehalten werden, dass die Arbeit von Khadjavi (2005) ebenfalls auf die konzeptionelle Ebene beschränkt ist. Der zentrale Beitrag besteht im Einbezug des Residualgewinnverfahrens für die erfolgskritischen Ressourcen als zentrale Werttreiber.

Da die Werttreiber jedoch im Wesentlichen die gleichen sind wie in früheren Ansätzen, ist das Innovationspotential gering.

Der wissenschaftliche Beitrag von Khadjavi (2005) untermauert jedoch die theoretischen Anforderungen, die sich auf konzeptioneller Ebene für mittelständische Unternehmen stellen.

Obwohl eine theoretische Weiterentwicklung erfolgt, bleiben die zentralen Schwächen vorangegangener Ansätze erhalten.

Zusammenfassend müssen folgende Schwächen festgehalten werden: A) Der Ansatz berücksichtigt weder betriebliche Abläufe noch Interaktions- bzw. Handlungsmuster, die es mit Hilfe eines solchen Wertmanagementsystems zu gestalten und zu beeinflussen gilt und B) Der Ansatz beschränkt sich auf theoretische Ausführungen und eine Auseinandersetzung mit Implementierungsüberlegungen erfolgt nur in unzureichendem Masse.

Basierend auf diesen Feststellungen kann klar gesagt werden, dass die akademische Forschung im Bereich des Wertmanagements einen deutlichen Fokus auf die Konzeptebene hat und Implementierungsüberlegungen bzw. Forschungen im Hinblick auf Wirkungsweisen in Bezug auf organisationale Faktoren und Dynamiken, betriebliche Abläufe sowie Interaktionsmuster bzw. Handlungsmuster bisher nahezu vollständig ausgeklammert werden.

Im folgenden Kapitel soll daher ganz explizit dargestellt werden, welche bestehende Forschungslücke im Rahmen dieser Dissertation aufgegriffen wird und anhand welcher forschungsleitender Fragen versucht wird, diese Lücke zu schliessen. Ziel ist

es sowohl die Theorie als auch die Praxis des Wertmanagements in mittelständischen Unternehmen zu verbessern.

2.4 Forschungslücke und Forschungsfrage

Wie aus den vorangegangenen Kapiteln ersichtlich, bestehen im Bereich des Wertmanagements im Mittelstand signifikante Lücken.

Die bestehenden Ansätze von Bea & Thissen (1997), Achleitner & Bassen (2000) sowie Khadjavi (2005) gehen alle von der theoretischen Perspektive aus und versuchen, basierend auf der Shareholder-Value Theorie sowie den Bewertungsansätzen und unter Bezugnahme auf die Besonderheiten mittelständischer Unternehmen, einen Wertmanagementrahmen zu konzipieren.¹⁴⁵

Folgende Abbildung veranschaulicht das bisherige Vorgehen:

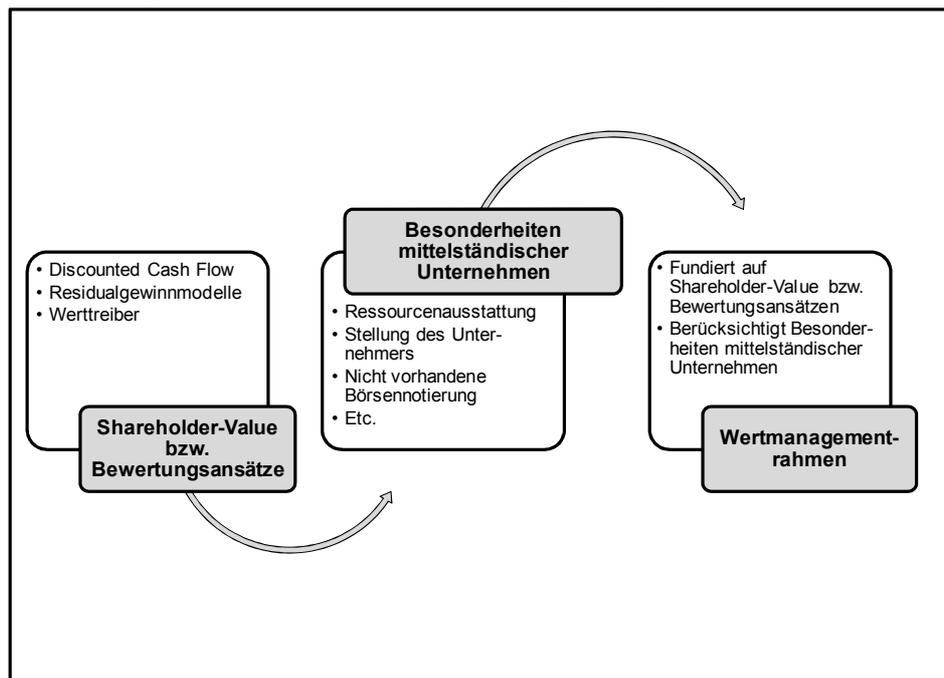


Abbildung 10: Bisheriger Fokus der mittelstandsspezifischen Wertmanagementforschung

Quelle: Eigene Darstellung

Diese Art des Vorgehens klammert die organisationale Perspektive aus, d.h. organisationale Dynamiken, Interaktionen, Handlungs- bzw. Interpretationsmuster bleiben in den so konzipierten Ansätzen nahezu vollständig unbeachtet.

¹⁴⁵ Vergleiche die Ausführungen dazu in Kapitel 2.3.2.

Noch deutlicher formuliert muss gesagt werden, dass die Organisation als letztendlicher Einsatzort dieser Konzepte in der bisherigen Konzeptentwicklung nicht entsprechend berücksichtigt wird. Es wird implizit ein sehr mechanisches Bild der Organisation unterstellt, indem davon ausgegangen wird, dass einzige Voraussetzung für ein funktionierendes Wertmanagement das „richtige“ Konzept darstellt.

Diese Vorstellung von Organisation ist in der modernen Managementlehre nicht mehr aufrecht zu erhalten (Rüegg-Stürm, 2001, 2002).

Damit ergibt sich die zentrale Forschungslücke im nicht vorhandenen Einbezug der organisationalen Perspektive in die Entwicklung von Wertmanagementsystemen. Diese Dissertation greift explizit das moderne Organisationsverständnis nach dem St. Galler Managementmodell (Rüegg-Stürm, 2001) auf und integriert das Organisationsverständnis und Wertmanagement.

Anhand einer empirischen Studie in einer Organisation - in welcher die täglichen organisationalen Routinen, Handlungs- und Interaktionsmuster ablaufen - soll erarbeitet werden, welche organisationalen Anforderungen sich an einen Wertmanagementrahmen ergeben. Diese Erkenntnisse sollen dann wiederum dazu dienen, sowohl die Konzeptionierung als auch die Implementierung von Wertmanagementansätzen in mittelständischen Unternehmen zu verbessern.

Ziel ist es, mit dem verbesserten Verständnis der Wirkungsweise von Wertmanagementsystemen innerhalb der Organisation – also dem Einsatzgebiet – Erklärungen dafür zu liefern, was beachtet werden muss, damit ein Wertmanagement effektiv, d.h. wirksam sein kann. Es geht also um „effektives“, d.h. wirksames, Wertmanagement und die Frage welche organisationalen Dynamiken, Kategorien und Dimensionen von einem Wertmanagementsystem angesprochen werden müssen, damit dieses effektiv ist, d.h. damit es einen spürbaren Einfluss auf das Geschehen in einem Unternehmen ausübt.

Folgende Abbildung illustriert das Vorgehen der vorliegenden Dissertation:

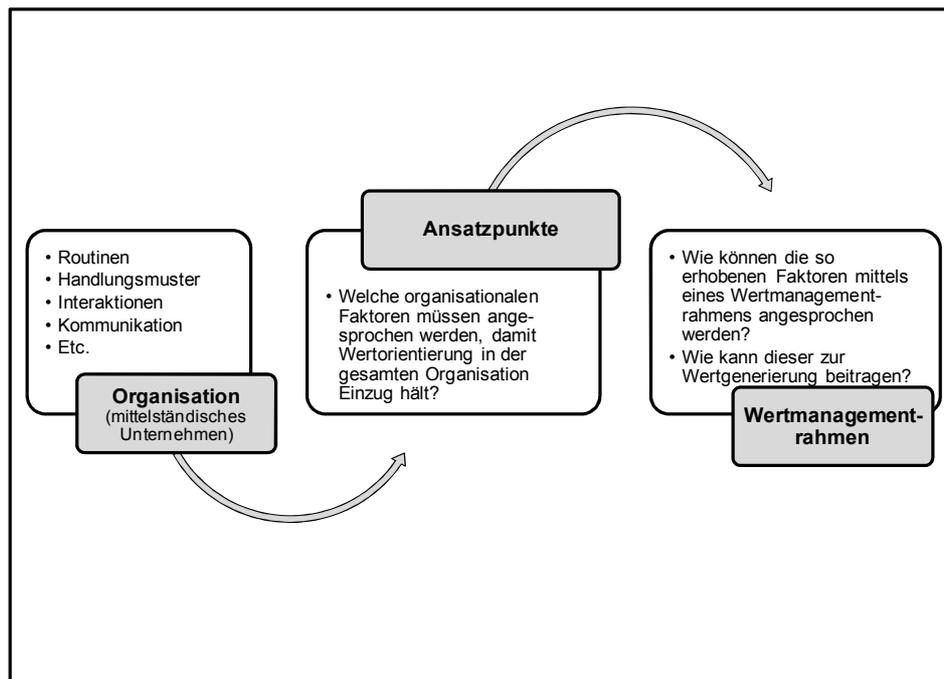


Abbildung 11: Vorgehen zur Beantwortung der Forschungsfrage

Quelle: Eigene Darstellung

In einem ersten Schritt wird also das organisationale Alltagsgeschehen im Hinblick auf Wertgenerierung erhoben. Ziel ist es herauszufinden, welche Ansatzpunkte für ein Wertmanagementsystem vorhanden sind. Es geht um die Identifikation von organisationalen Faktoren, die Ansatzpunkte für ein Wertmanagementsystem darstellen. In einem nächsten Schritt muss dann erarbeitet werden, wie diese Ansatzpunkte durch einen Wertmanagementrahmen angesprochen werden können und welche Aspekte dabei berücksichtigt werden müssen.

Daraus kann zusammenfassend die Forschungsfrage abgeleitet werden. Zentrale Frage ist: *„Welche organisationalen (systemischen) Faktoren müssen in mittelständischen Unternehmen von einem Wertmanagementsystem angesprochen werden, damit dieses System effektiv, d.h. wirksam sein kann?“*

Aus dieser Forschungsfrage ergibt sich auch der Titel der Dissertation. Der Begriff „effektiv“ richtet das Interesse auf Wirksamkeit, d.h. auf Faktoren, welche für das Wirksamwerden eines Wertmanagementrahmens bzw. –systems verantwortlich sind. Die „systemische Perspektive“ ist aufgrund der Berücksichtigung der organisationalen Komponente von entscheidender Bedeutung. Das Organisationsverständnis, aus welchem sich die Wahl für eine „systemische Perspektive“ ableiten lässt, wird in Kapitel 3.4 dargestellt. Ausserdem ist die Dissertation auf den Erkenntnisgewinn für mittelständische Unternehmen ausgerichtet.

Damit geht die vorliegende Dissertation weit über die bisherige Konzeptebene hinaus und erforscht explizit das Einsatzgebiet von Wertmanagement, d.h. die Organisation, im Hinblick auf Wertgenerierung und das systematische Management dieser Wertgenerierung (Wertmanagement).¹⁴⁶

Um die Forschungsfrage in einzelne Forschungsschritte zu untergliedern und sich der Beantwortung der Frage systematisch zu nähern, sollen im nächsten Kapitel die Grundlagen der empirischen Studie erörtert werden. Im Hinblick auf die Forschungsfrage ist insbesondere der beobachtungsleitende Bezugsrahmen (Kapitel 3.5) von besonderer Bedeutung, da dieser – basierend auf den wissenschaftstheoretischen Grundannahmen, dem Wissenschafts- sowie dem Organisationsverständnis - die Forschungsfrage für die empirische Arbeit operationalisiert.

¹⁴⁶ Unter „Wertmanagement“ wird immer das systematische Management von Wertgenerierung im ökonomischen Sinne verstanden.

3 Empirische Studie – Grundlagen

Ausgehend von der Forschungsfrage bzw. dem erhobenen Anspruch dieser Dissertation stellt sich an dieser Stelle die Frage, was im Hinblick auf die Forschungsfrage Erkenntnisgewinn darstellt und welche Grundannahmen für ein Forschungsvorhaben mit diesem Ziel getroffen werden müssen. Die Beantwortung dieser Frage ist Ergebnis des zugrunde gelegten Wissenschaftsverständnisses.

Dieses Wissenschaftsverständnis und die damit einhergehenden wissenschaftstheoretischen Grundannahmen haben darüber hinaus wieder Implikationen auf die zu verwendende Forschungsmethodologie. Zusätzlich ist die Darlegung der wissenschaftstheoretischen Grundannahmen Voraussetzung für Transparenz und Nachvollziehbarkeit (Rüegg-Stürm, 2001). Mit den wissenschaftstheoretischen Grundannahmen werden die impliziten Annahmen und Geltungsansprüche offengelegt, d.h. es geht um das erkenntnis- und wissenschaftstheoretische Fundament der vorliegenden Dissertation (Rüegg-Stürm, 2001, S. 15).

Mit dem in dieser Arbeit zugrunde gelegten konstruktivistischen Forschungsverständnis wird insbesondere im Hinblick auf die Erforschung von Wertmanagement ein innovativer Weg beschritten, der auch Ausdruck in der angewandten Methodik¹⁴⁷ findet. Aufgrund dieser Innovation dient dieses Kapitel der expliziten Kenntlichmachung dieser wissenschaftstheoretischen Grundannahmen.

Ferner soll in diesem Kapitel die Grundlage für ein gemeinsames Organisationsverständnis gelegt werden, da dies insbesondere für die Nachvollziehbarkeit der Durchführung und der Ergebnisse der empirischen Studie elementare Voraussetzung ist.¹⁴⁸

Abgeleitet aus diesen Grundannahmen und dem gemeinsamen Organisationsverständnis ergibt sich ein beobachtungsleitender Bezugsrahmen, der für die Durchführung der teilnehmenden Beobachtung¹⁴⁹ von elementarer Bedeutung ist.

3.1 Wissenschaftsverständnis

Dem hier vorliegende Forschungsprojekt liegt ein anwendungsorientiertes Wissenschaftsverständnis im Sinne von Hans Ulrich (1984) zugrunde.¹⁵⁰

¹⁴⁷ Vgl. Kapitel 4.

¹⁴⁸ Vgl. insbesondere Forschungsarbeiten im Bereich der systemischen Organisationsforschung (z.B. Rüegg-Stürm, 1998, 2002).

¹⁴⁹ Vgl. Kapitel 4.2.1.

Den Ausgangspunkt einer solchen Forschungsarbeit bildet damit ein Praxiszusammenhang, d.h. in diesem Fall die Herausforderungen und Probleme, die sich im Zusammenhang mit einem effektiven Wertmanagement in mittelständischen Unternehmen ergeben.

Dabei wird die anwendungsorientierte Forschung als Wissenschaft verstanden, die zur Lösung von Praxisproblemen beiträgt (Ulrich, 1984). Die Lösung selbst obliegt aber weiterhin der Praxis. Es geht um das Aufzeigen verständnisfördernder Perspektiven und Interpretationsmuster (Kubicek, 1977, S. 29).

Damit unterscheidet sich das zugrunde gelegte Wissenschaftsverständnis von der Grundlagenwissenschaft, deren erklärtes Ziel es ist, generell gültige Aussagen zu treffen, die unter bestimmten Bedingungen universelle Gültigkeit besitzen (Kubicek, 1977).

Bei einem anwendungsorientierten Wissenschaftsverständnis geht es insbesondere darum, dem Praktiker – wie Unternehmern, Mitarbeiter, Investoren, etc. – verständnisfördernde, zur Lösung beitragende Perspektiven zum Erkennen und zur Definition von Problemen und Fragen zu geben (Kubicek, 1977, S. 29).

Damit stimmt das so beschriebene Wissenschaftsverständnis mit der Zielsetzung dieser Dissertation überein: es geht um die Entdeckung von organisationalen Zusammenhängen im Hinblick auf ein effektives Wertmanagement. Diese Zusammenhänge sollen für den Praktiker verständnisfördernd sein und zur Lösung des Problems der mangelnden Effektivität vieler Wertmanagementinitiativen beitragen.

So verstanden ist die anwendungsorientierte Wissenschaft nicht die Suche nach einer letztinstanzlichen Lösung sondern die Suche nach Perspektiven, die zur Lösung des Problems beitragen oder wie Rüegg-Stürm es formuliert (2002, S. 4): *„...die Stimulation einer Reflexion [...] die es [...] ermöglicht, eigene Erfahrungen aus neuen Blickwinkeln interpretieren zu lernen.“*

Mit dieser Art der Forschung werden die Voraussetzung dafür gelegt, dass bereits vorhandenes Wissen über bestimmte Sachverhalte oder Dynamiken weiter ausdifferenziert wird, welches den Praktiker in der Praxis dann dazu befähigt, neue

¹⁵⁰ Dieses Verständnis ist der Grundstein für die Forschungsarbeiten um Hans Ulrich und seinen Kollegen. Vergleiche dazu auch die Arbeiten von Ulrich (1984, 1987, 2001) sowie Ulrich & Krieg (1974), Ulrich & Probst (1984, 1988) und Rüegg-Stürm (1998, 2001, 2002, 2003).

Perspektiven einzunehmen, zu verstehen und vor dem Hintergrund dieses ausdifferenzierten Wissens neue Handlungsoptionen zu erkennen und entsprechend zu beurteilen vermag (Rüegg-Stürm, 2002, S. 5f.).¹⁵¹

Wie im Literaturüberblick ausführlich beschrieben, beschränkt sich die Wertmanagementliteratur bisher im Wesentlichen auf die Konzeption bestimmter Systeme, ohne jedoch die organisationalen Dynamiken im späteren Einsatzgebiet der erarbeiteten Systeme zu betrachten. Mit dieser Forschungsarbeit soll das vorhandene Wissen dahingehend ausdifferenziert werden, dass neu auch die organisationale Perspektive mit in die Überlegungen des Wertmanagements mit einbezogen werden und somit den Praktikern neue Erkenntnisse und Interpretationsmuster gegeben werden, welche die Praktiker dazu befähigen sollen, Wertmanagement effektiver, d.h. wirksamer zu gestalten.

Rüegg-Stürm unterscheidet 3 Ebenen des anwendungsorientierten Managementwissens (2001, S. 18/19):

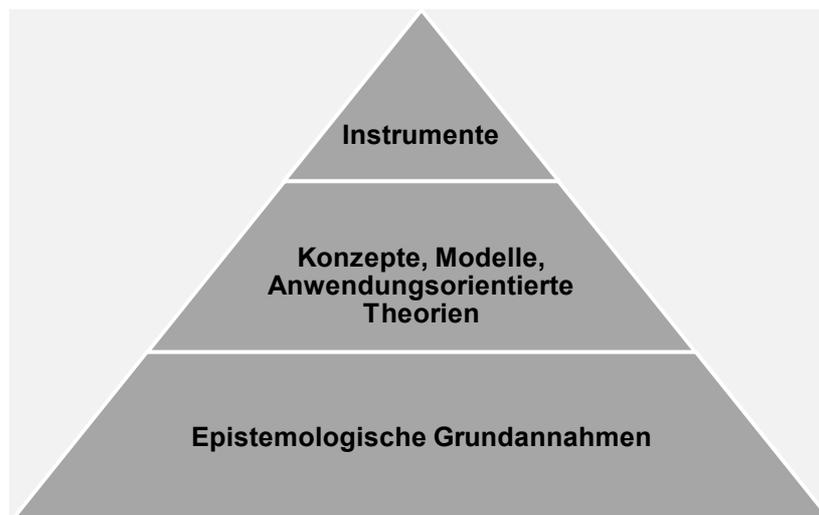


Abbildung 12: Ebenen anwendungsorientierten Managementwissens

Quelle: Rüegg-Stürm, 2001, S.19.

Mit den „epistemologischen Grundannahmen“ ist die Frage gemeint, wie Menschen Wissen über „die“ soziale Wirklichkeit erlangen (Krogh & Roos, 1995, S.7ff.). Gemeint sind damit Hintergrundannahmen sowie Voraussetzungen und Geltungsansprüche bestimmter Aussagen und Beschreibungen im Hinblick auf „die“ soziale Wirklichkeit (Rüegg-Stürm, 2001, S.18). Für eine vertiefte

¹⁵¹ Ähnlich die Argumentation in den Arbeiten von Hans Ulrich (vgl. ebenda).

Auseinandersetzung sei auf das Kapitel „Wissenschaftstheoretische Grundannahmen“ verwiesen.¹⁵²

Die vorliegende Dissertation ist auf der zweiten Stufe – unter den anwendungsorientierten Theorien bzw. Modellen zu verorten. Der Grund für diese Zuordnung liegt im Forschungsziel begründet. Erklärtes Ziel ist es, für die Praxis des Wertmanagements neue Perspektiven und Interpretationsmuster zu eröffnen, die den Praktikern helfen, die Aufgabe des Wertmanagements perspektivisch zu erweitern und neben der konzeptionellen Ebene in Zukunft insbesondere auf die damit einhergehenden organisationalen Aspekte stärker einzugehen. Damit generiert die empirische Studie neues Orientierungswissen im Sinne der anwendungsorientierten Wissenschaft (Ulrich, 1984; Rüegg-Stürm, 2001).

Damit geht es um sehr anwendungsorientierte Fragestellungen wie etwa:

- Zentrale Kategorien, die - systemisch betrachtet - für ein effektives Wertmanagement bedeutend sind
- Wechseldynamiken zwischen bedeutenden Kategorien
- Ordnungsmomente im Gesamtkontext der Organisation

Erst auf einer dritten Stufe geht es um Instrumente, d.h. um Möglichkeiten z.B. die theoretischen Modelle umzusetzen. Nach Auffassung des Autors muss im Zusammenhang mit Wertmanagement jedoch zuerst erforscht werden, welche Kategorien ein Wertmanagementsystem ansprechen muss und wie diese sich wechselseitig beeinflussen, bevor über die detaillierte Ausgestaltung von Instrumenten gesprochen werden kann. Wichtig ist dann, von dieser erforschten Basis auszugehen und im Anschluss angemessene Instrumente zu entwerfen, die im Einklang mit den erforschten Zusammenhängen stehen.

Dieses Vorgehen entspricht dem anwendungsorientierten Wissenschaftsverständnis, da es Aufgabe der Forschung ist, die Kategorien und Dimensionen und damit wiederum die Perspektiven zu öffnen, d.h. Orientierungswissen zu generieren (Ulrich, 1984). Die konkrete Lösung der einzelnen Probleme, d.h. die Umsetzung der Erkenntnisse mittels ausgestalteten Instrumenten obliegt der Praxis.¹⁵³ Die Forschung soll Hinweise und Stossrichtungen vorgeben und für die Problematik sensibilisieren. Die konkrete Ausgestaltung für ein spezifisches Unternehmen selbst ist unter diesem Wissenschaftsverständnis jedoch nicht Aufgabe der Wissenschaft.

¹⁵² Vgl. Kapitel 3.2.

¹⁵³ Ausserdem müssen diese Instrumente immer auf die spezifische Organisation und die entsprechenden Bedürfnisse adaptiert werden.

3.2 Wissenschaftstheoretische Grundannahmen

Die Methodenlehre fordert, dass sich das Forschungsdesign¹⁵⁴ aus dem der Forschung zugrunde liegenden Verständnis von Wissen, Erkennen und Wirklichkeit, d.h. aus den wissenschaftstheoretischen Grundannahmen ableiten lassen muss (Morgan & Smircich, 1980, S. 499). Bevor also das in Kapitel 4.1 erörterte Forschungsdesign dieser Dissertation dargestellt wird, müssen die wissenschaftstheoretischen Grundannahmen dargelegt werden. Dies soll in dem hier vorliegenden Kapitel erfolgen.

Grundsätzlich stehen für ein Forschungsvorhaben mehrere Ansätze zur Verfügung:

„... innerhalb der Managementlehre sind zur Zeit verschiedene Denkrichtungen und Ansätze zu beobachten, die nicht nach einem Wahr- oder Falsch-Schema beurteilt werden können. Die Evidenz der Wahl eines bestimmten Ansatzes ergibt sich vielmehr aufgrund der Angemessenheit und Sinnhaftigkeit, d.h. aufgrund der Möglichkeiten und Grenzen, die sich bei dessen Anwendung im konkreten Forschungskontext manifestieren.“ (Rüegg-Stürm, 2001, S.17).

Die Entscheidung für einen bestimmten Ansatz hängt also von der Angemessenheit und Sinnhaftigkeit des Ansatzes im Hinblick auf den jeweiligen Kontext einer wissenschaftlichen Forschungsarbeit ab. Auch Kuhn (1976) weist auf die Unmöglichkeit der letztinstanzlichen Beurteilung eines bestimmten Ansatzes hin.

Die beiden zentralen Paradigmen der Wissenschaft stellen das positivistische und das konstruktivistische Paradigma dar (Lamnek, 1995; Rüegg-Stürm, 2001).

Kennzeichen des positivistischen Paradigmas¹⁵⁵ sind unter anderem (Schumacher, S. 75ff.):

- Es gibt eine objektive und vom Subjekt unabhängige Wirklichkeit.
- Erkenntnis oder Wissensakkumulation bedeutet Abbilden der Wirklichkeit.
- Das Erkenntnisziel ist die Erklärung von Ursache- Wirkungsbeziehungen.

Ein weiterer zentraler Punkt im positivistischen Paradigma ist, dass der Forscher als unabhängiger Beobachter gilt, während er im konstruktivistischen Paradigma als Teil

¹⁵⁴ Vgl. Kapitel 4.1.

¹⁵⁵ Vgl. auch Macpherson et al. (2000).

des Erkenntnisprozesses gesehen wird und daher massgeblich Einfluss auf den Forschungsprozess nimmt.¹⁵⁶

Eigenschaften des konstruktivistischen Paradigmas sind dagegen (Schumacher, S. 75ff.):

- Es gibt keine objektive und vom Subjekt unabhängige Wirklichkeit.
- Erkenntnis bezieht sich mehr auf kontextbezogene Sinnzusammenhänge.
- Das Erkenntnisziel ist wissenschaftliches „Verstehen“.

Der hier vorliegenden Arbeit liegt ein konstruktivistisches Wissenschaftsparadigma zugrunde und damit die Annahme, dass es keine vom beobachteten Subjekt unabhängige Welt gibt (Rüegg-Stürm, 2001, S. 23). In diesem Paradigma findet die Akkumulation von Wissen im Rahmen von Interaktion in sozialen Kontexten statt (Macpherson et al., 2000). Es geht um das wissenschaftlich fundierte Verstehen von Sinnzusammenhängen. Diese können nicht statistisch erhoben werden, sondern müssen im Feld beobachtet werden.¹⁵⁷

Innerhalb der zahlreichen Ausprägungen des Konstruktivismus muss die vorliegende Arbeit im Bereich des sozial-konstruktivistischen Wissenschaftsparadigmas verortet werden, innerhalb dessen insbesondere soziale Interaktion im Mittelpunkt des Interesses steht (Flick, 2007).

Damit spielt in diesem Wissenschaftsparadigma das soziale Geschehen eine zentrale Rolle. Im Mittelpunkt stehen Beziehungen, Kommunikation und Kommunikationsprozesse sowie Sprache ganz allgemein (Burr, 1995).

Dieses Wissenschaftsparadigma stellt also den Menschen in den Mittelpunkt des Geschehens und damit auch in den Mittelpunkt der Forschungsaktivität.

Dieses Wissenschaftsverständnis ist angemessen für komplexe Probleme und verlangt nach qualitativen, interpretativen Forschungsmethoden (Rüegg-Stürm, 2001, S. 23).

Diesen Forderungen wird in der vorliegenden Dissertation nachgekommen. Die grundlagentheoretische Position des Forschers ist damit auch im „interpretativen Paradigma“ zu sehen (Lamnek, 1995).

¹⁵⁶ Vgl. dazu ausführlich die Ausführungen zu den Gütekriterien in Kapitel 4.5.

¹⁵⁷ Vgl. dazu ausführlich Kapitel 3.3. zu den methodischen Konsequenzen dieser wissenschaftstheoretischen Grundannahmen.

Diese Positionen gehen davon aus, dass alle Interaktion – wie sie z.B. in einer Organisation vorkommt – ein interpretativer Prozess ist, der durch Rekursivität gekennzeichnet ist, d.h. durch ein Verhalten, in dem die Handelnden sich aufeinander beziehen durch sinngebende Deutungen dessen, was der andere jeweils tut oder tun könnte (Matthes, 1973, S. 201).

Methodisch bedeutet diese Position, dass auch die Theoriebildung über den Gegenstandsbereich als interpretativer Prozess ausgelegt sein muss, wie dies bei der qualitativen Forschung der Fall ist (Lamnek, 1995, S.43). Dieser Forderung wird insofern nachgekommen, als dass die Theorie- bzw. Kategorienbildung softwaregestützt als regelgeleitete Interpretationsleistung erfolgt.¹⁵⁸

Wie bei der Theorieentwicklung, die sich beim gewählten Forschungsdesign iterativ abspielt, wurde auch bei der Datenerhebung sowie Datenanalyse konsequent sowohl auf die wissenschaftstheoretischen Grundannahmen als auch auf das anwendungsorientierte Wissenschaftsverständnis Bezug genommen.¹⁵⁹

Die wissenschaftstheoretischen Grundannahmen haben Auswirkungen auf (Denzin & Lincoln, 2003):

- 1) Die Festlegung ob qualitativ oder quantitativ geforscht wird und
- 2) Wie das konkrete Forschungsdesign innerhalb der qualitativen bzw. quantitativen Studie auszugestalten ist.

Ohne den Ausführungen im folgenden Kapitel vorgreifen zu wollen, soll an dieser Stelle gesagt werden, dass insbesondere die übergeordnete Bedeutung der Bezugnahme von Handelnden auf vorherige Deutungen und die Rolle von Interaktionen bzw. deren Kontext im sozial-konstruktivistischen Wissenschaftsverständnis die Wahl des zu verfolgenden Forschungsansatzes prägen, da ersichtlich ist, dass diese Formen der Interaktion z.B. quantitativ wohl nur unzureichend zu untersuchen wären.

Gleiches gilt für die konkrete Ausgestaltung des Forschungsdesigns innerhalb einer qualitativen oder quantitativen Untersuchung. Diese Ausgestaltung muss mit den wissenschaftstheoretischen Grundannahmen übereinstimmen (Silverman, 2000).

Damit soll an dieser Stelle festgehalten werden, dass die Forschungsmethode und die konkrete Ausgestaltung des Forschungsdesigns nur in Übereinstimmung mit den

¹⁵⁸ Wie in Kapitel 4.3 ausführlich dargestellt, wird die Theorie nach den Regeln entwickelt, die von Glaser und Strauss (1967) in ihrem Werk zur „Grounded Theory“ erstmals expliziert werden.

¹⁵⁹ Vgl. Kapitel 4.2 sowie 4.3.

wissenschaftstheoretischen Grundannahmen erfolgen kann. Nur so kann eine konsistente Forschungsarbeit erzielt werden, welche die Gütekriterien einer guten Forschung erfüllt.¹⁶⁰

An dieser Stelle soll ausdrücklich darauf hingewiesen werden, dass der gewählte Forschungsansatz in keinsten Weise eine Geringschätzung anderer wissenschaftstheoretischer Grundannahmen und damit verbunden auf anderen Prämissen beruhenden Forschungsmethoden darstellen soll.

Der Forscher erachtet den hier gewählten und vorgestellten Forschungsansatz als den für die behandelte wissenschaftliche Thematik angemessensten Ansatz und wählt ihn aufgrund dieser Eigenschaft.

Aus diesen wissenschaftstheoretischen Grundannahmen ergeben sich spezifische Implikationen für den zu verfolgenden Forschungsansatz bzw. die zu wählende Methodik. Daher werden im Folgekapitel die methodischen Konsequenzen erörtert.

3.3 Methodische Konsequenzen

Obwohl im vorangegangenen Kapitel bereits vereinzelte Hinweise auf die methodischen Implikationen der wissenschaftstheoretischen Grundannahmen erfolgte, soll in diesem Kapitel dargelegt werden, welche Konsequenzen sich aus den Grundannahmen im Hinblick auf die Forschungsmethode und die Ausgestaltung des Forschungsdesigns ergeben. Es soll explizit erläutert werden, warum ein qualitatives Design gewählt wurde und welche Implikationen sich für die konkrete Ausgestaltung der Studie ergeben.

Aus den obigen Ausführungen folgt, dass es Ziel dieses Forschungsprojekts ist, anschlussfähiges und brauchbares Orientierungswissen über effektives Wertmanagement zu generieren.

Dieser Erkenntnisgewinn soll systematisch, d.h. regelgeleitet und intersubjektiv nachvollziehbar sein (Rüegg-Stürm, 2001).

3.3.1 Qualitativ versus quantitativ

Die erörterten Grundannahmen lassen erkennen, dass ein so verstandenes Erkenntnisinteresse nur durch den Zugang zum Feld, also einem sozialen System

¹⁶⁰ Vgl. Kapitel 4.5.

erfolgen kann. Dies macht deutlich, dass es methodisch notwendig ist, eine solche Studie innerhalb einer Organisation durchzuführen.

Aus dem konstruktivistischen Wissenschaftsparadigma ergibt sich ebenfalls, dass Interaktion und Kommunikation im Mittelpunkt der Untersuchung stehen. Dieser Untersuchungs-gegenstand verlangt ein qualitatives Vorgehen. Somit wird in dieser Dissertation ein qualitativer Forschungsansatz¹⁶¹ verfolgt.

Auch Walter-Buch (1996, 53f.) empfiehlt für mikroanalytische Nahaufnahmen, d.h. wenn es um die Untersuchung von Interaktions-, Beziehungs- und Kommunikationsprozessen zwischen Menschen in einer Organisation geht, ein qualitatives Vorgehen.¹⁶²

Qualitative Sozialforschung selbst ist jedoch noch keine konkrete Forschungsmethode, sie ist vielmehr ein Forschungsansatz (Morgan & Smircich, 1980, S. 499):

“The range of possible approaches to qualitative research indicates clearly that the dichotomization between qualitative and quantitative methods is a rough and oversimplified one. Qualitative research stands for an approach rather than a particular set of techniques...”

Die Festlegung für ein qualitatives Untersuchungsdesign hat zahlreiche methodische Implikationen.

Grenzt man qualitative Forschung gegenüber der quantitativen ab, muss festgehalten werden, dass es im qualitativen Paradigma mehr um wissenschaftliches Verstehen als um das Erklären von Ursache-Wirkungsbeziehungen geht (Flick, 2007). In der naturwissenschaftlichen Forschung geht es um das Aufdecken kausaler Beziehungen, wobei diese Entdeckungen zu einer Art Gesetz verdichtet werden sollen, welche bestimmte Erscheinungen erklären (Lamnek, 1995). Die so verstandene Forschung blendet die soziale Komponente in der Konstitution der Wirklichkeit aus (Rüegg-Stürm, 2001). Dies hat wichtige Konsequenzen im Hinblick auf die Qualität der Forschung:

„Jede naturwissenschaftliche Analyse würde durch die Ausblendung der sozialwissenschaftlich wichtigen Sinnkomponente die soziale Realität objektiv und

¹⁶¹ Andere Autoren bezeichnen diesen Ansatz auch als interpretativ-hermeneutischen Ansatz (Silverman, 2000; Morgan & Smircich 1980).

¹⁶² Walter-Busch (1996) unterscheidet Makro-, Meso-, und Mikroanalysen und empfiehlt jeweils ein „angemessenes“ Forschungsdesign.

verkürzt abbilden. Soziales Handeln würde damit fehlerhaft erfasst werden“ (Lamnek, 1995, S. 219).

Damit entzieht sich die hier verfolgte Forschungsfrage in Kombination mit dem zugrunde gelegten Wissenschaftsverständnis und den wissenschaftstheoretischen Grundannahmen der Erforschung nach dem quantitativen Paradigma.

Ziel der qualitativen Forschung ist es, das soziale Handeln und den damit verbundenen Sinn zu verstehen (Morgan & Smircich, 1980). Qualitative Forschung setzt also interpretatives Verstehen in den Vordergrund, was insbesondere angemessen ist, wenn es um soziale Prozesse und Interaktionen geht (Eisenhardt, 1989).¹⁶³

Dem Anspruch der Dissertation folgend, geht es genau um das Verstehen von Zusammenhängen zwischen quantitativen Wertmanagementsystemen und deren operativen Wirksamkeit – operativ im Sinne des Einsatzes in der Organisation zum Beeinflussen von sozialer Interaktion. Damit stehen soziale Interaktionen und Verhaltensmuster im Mittelpunkt. Durch die Bedeutung von Verhaltensmuster und deren Einbettung in einem spezifischen Kontext, muss auch der Erkenntnisgewinn durch regelgeleitetes, interpretatives Verstehen erfolgen (Rüegg-Stürm, 2001).

Eine weitere Implikation, die sich aus den wissenschaftstheoretischen Grundannahmen und der Festlegung für ein qualitatives Forschungsdesign ergibt, ist in der Art der Theorieentwicklung¹⁶⁴ zu verorten. Während quantitative Ansätze eher theorieprüfend arbeiten, d.h. basierend auf der Theorie aufgestellte Hypothesen auf deren Gültigkeit hin getestet werden, ist der Forschungsverlauf beim qualitativen Paradigma umgekehrt. Im qualitativen Paradigma geht es um die Theorieentwicklung, d.h. der Herausbildung bestimmter Theorien bzw. Hypothesen aus dem empirischen Material.¹⁶⁵

Auch dieser Forderung wird in der Dissertation nachgekommen.¹⁶⁶ Es wird eine strikt regelgeleitete und softwaregestützte Theorieentwicklung aus dem empirischen Material heraus verfolgt.

¹⁶³ Dies ist explizit Gegenstand der hier vorliegenden Dissertation (vgl. Kapitel 2.4).

¹⁶⁴ Der Begriff der Theorie wird in den Sozialwissenschaften umfassender verwendet als in den Naturwissenschaften (Lazarsfeld, 1973). So werden in den Sozialwissenschaften auch Begriffssysteme, Richtlinien oder einzelne Aspekte eines Phänomens als Theorie bezeichnet. In der vorliegenden Dissertation geht es um die Identifikation wichtiger organisationaler Kategorien des Wertmanagements (vgl. Kapitel 5).

¹⁶⁵ Vgl. Kapitel 4.3.

¹⁶⁶ Ebenda.

Die Unterscheidung zwischen theorieentwickelndem und theorieprüfendem Vorgehen geht einher mit der Unterscheidung zwischen induktivem und deduktivem Vorgehen. Im quantitativen Paradigma werden Hypothesen geprüft und getestet. Dies entspricht einem deduktiven Vorgehen. Qualitative Forschung dagegen verfolgt die induktive Entwicklung von Hypothesen aus der Empirie heraus, sozusagen von Beobachtungen zu einer Theorie bzw. zu Hypothesen zu gelangen (Lamnek, 1995).

Ein wichtiger Punkt im qualitativen Paradigma ist auch die Objektivität:

„Das Fehlen von verzerrender Subjektivität im Forschungsprozess wird allseits gefordert; die Forderung zu realisieren, gestaltet sich aus den wissenschaftssoziologischen und den hermeneutischen Argumenten heraus aber nicht einfach: Um überhaupt einen Sachverhalte (z.B. eine Beobachtung) interpretieren zu können, ist ein bestimmtes Vorverständnis notwendig, d.h. man muss immer schon verstanden haben, um soziale bzw. kulturelle Phänomene verstehen zu können.“ (Lamnek, 1995, S. 228).

Im Hinblick auf das Vorverständnis ist dies damit sogar integraler Bestandteil, dass überhaupt geforscht werden kann.

Objektivität wird dann im qualitativen anders interpretiert als im quantitativen Paradigma. Objektiv bedeutet im Zusammenhang mit qualitativer Forschung reflektiertes, unvoreingenommenes und wissenschaftliches Vorgehen:

„Dieses unabdingbare Vorverständnis muss jedoch bewusst gemacht werden. [...] streben Hermeneutik und Phänomenologie insofern nach „objektiver“ Erkenntnis, als sie sich bemühen, störende subjektive Voreingenommenheit bewusst zu machen und weitmöglichst zu beseitigen“ (Lamnek, 1995, S. 228).

Um dieses Vorverständnis darzulegen, wurden Kapitel 3.1 und Kapitel 3.2 als Grundlagenkapitel ausgestaltet.

Durch die aktive Involvierung des Forschers kann ein Objektivitätsanspruch, wie er im positivistischen Paradigma proklamiert wird, nicht aufrecht erhalten werden (Rüegg-Stürm, 2001).

Deshalb kann *„...das handlungsleitende Forschungsinteresse nicht mehr an der Frage orientiert sein, wie die Wirklichkeit im Forschungsfeld objektiv aussieht, sondern am Bestreben, die Kontingenz der fraglos gültigen Wirklichkeitsordnung*

sichtbar zu machen und dabei mit den Betroffenen Optionen für alternative Konstruktionen zu erfinden.“ (Rüegg-Stürm, 2001, S. 63).

Dies bedeutet, dass dieses subjektive Element Teil des Forschungsprozesses ist. Auch Strodtholz & Kühl (2002) sehen die subjektive Wahrnehmung des Beobachters nicht als eine störende Quelle, sondern darüber hinaus sogar als integralen Bestandteil des Forschungsprozesses.¹⁶⁷

Durch seine Präsenz im Feld ist der Forscher laufend in die Interaktionen und auch die Kommunikation in der Organisation eingebunden. Damit nimmt auch der Forscher im Sinne des Konstruktivismus an der Konstituierung des Forschungsgegenstandes teil (Strodtholz & Kühl, 2002). Diese Involvierung wurde als Chance begriffen, besonders tiefgründige Erkenntnisse zu generieren. Dabei wurde zu jedem Zeitpunkt auf die methodischen Vorgaben nach Massgabe der qualitativen Forschung geachtet und diese bestmöglich eingehalten.

Der Objektivitätsanspruch wird in dieser Dissertation erzielt, indem der Forscher in der Tradition und im Sinne der qualitativen Forschung den Sachverhalt, unvoreingenommen¹⁶⁸, unabhängig¹⁶⁹ und nach wissenschaftlichen Kriterien erforscht (Rüegg-Stürm, 2001).¹⁷⁰

Ein weiterer wichtiger Unterschied ist in der Art der Datenanalyse zu sehen. Im quantitativen Paradigma werden i.d.R. grosse Datensätze erhoben, wobei es die Aufgabe des Forschers ist, diese im Verlauf des Auswertungsprozesses so stark zu reduzieren, dass sie interpretierbar werden. Im qualitativen Paradigma werden konzentrierte Daten erhoben, da es mehr um Tiefenverständnis geht. Aus diesen so erhobenen Daten werden dann regelgeleitet Theorien entwickelt (Flick, 2007).

Aus diesen Ausführungen folgt, warum im Hinblick auf die Forschungsfrage ein qualitatives Forschungsdesign zu wählen ist. Das folgende Kapitel soll nun die Implikationen für die konkrete Ausgestaltung der empirischen Studie darlegen.

¹⁶⁷ Genauso Rüegg-Stürm (2001); Bryman (1999); vgl. dazu auch ausführlich Lamnek (1995, S.227ff.)

¹⁶⁸ Unvoreingenommenheit bedeutet in diesem Zusammenhang unverfälscht (Rüegg-Stürm, 2001).

¹⁶⁹ Unabhängigkeit bedeutet ein „Interesse an objektiver Erkenntnis“ (Rüegg-Stürm, 2001, S.59).

¹⁷⁰ Für eine ausführliche Diskussion zur Objektivität bzw. deren Unmöglichkeit in der Forschung sei auf die Ausführungen von Rüegg-Stürm (2001, S. 57ff.) verwiesen.

3.3.2 Konkrete Ausgestaltung

Die konkrete Ausgestaltung dieses Forschungsansatzes verlangt noch folgende Festlegungen:

- Forschungsdesign (d.h. Gesamtrahmen der Untersuchung)
- Datenerhebung (d.h. wie werden welche Daten wo erhoben)
- Datenanalyse (d.h. wie werden die erhobenen Daten analysiert, interpretiert und verdichtet)

Diese Ausgestaltung obliegt weiterhin dem Forscher und muss im Einklang mit den wissenschaftstheoretischen Grundannahmen stehen.

Insbesondere durch den Fokus auf Interaktions-, Verhaltens, und Kommunikationsmuster, die eingebettet sind in eine Organisation, ergibt sich im Hinblick auf die konkrete Ausgestaltung der empirischen Studie eine Verschiebung weg von quantitativen, standardisierten Verfahren hin zu qualitativen Methoden, bei welchen interpretativ vorgegangen wird (Walter-Busch, 1996).¹⁷¹

Die Ausgestaltung muss ein Erfassen kontextspezifischer Sinn- und Bedeutungswelten erlauben (Mintzberg, 1979).

Aus dem konstruktivistischen Wissenschaftsverständnis ergibt sich für die konkrete Ausgestaltung die *„...Anwendung feldnaher, kontextsensitiver Forschungsmethoden, die in der Lage sind, der Komplexität und Kontextbezogenheit sozialer Prozesse durch Erarbeitung reichhaltiger („dichter“) Beschreibungen möglichst gut gerecht zu werden“* (Rüegg-Stürm, 2001, S. 67).

Dieser Forderung wird in der vorliegenden Dissertation insofern nachgekommen, als dass die teilnehmende Beobachtung als zentrale Datenerhebungsmethode verwendet wird. Diese Methode ist feldnah, kontextsensitiv und erlaubt es, reichhaltige Beschreibungen anzufertigen.

Die teilnehmende Beobachtung erlaubt ferner, genau diejenigen Daten erheben zu können, die im Rahmen des sozial-konstruktivistischen Forschungsverständnisses und der grundlagentheoretischen Position des interpretativen Paradigmas von übergeordneter Bedeutung sind.

Die Dokumentenanalyse erlaubt die explizite Einbettung in den jeweiligen Kontext. Die Dokumentenanalyse erlaubt ferner ein besseres Hineinversetzen in die

¹⁷¹ Vgl. auch Denzin & Lincoln (2003)

Organisation und die Herstellung eines verbesserten Verständigungspotentials (Flick, 2007).

Insgesamt erlaubt dies die Anfertigung reichhaltiger Beschreibungen der beobachteten Sachverhalte, Interaktionen, Kommunikations- und Verhaltensmuster.

Durch die Konzentration auf feldnahe, kontextsensitive Methoden ergibt sich eine Einschränkung im Hinblick auf den Ressourceneinsatz. Die Frage lautet, wie viele Untersuchungseinheiten in eine solche Studie einbezogen werden können, damit die nötige Tiefe der Datenerhebung erreicht werden kann. Die Anzahl der Untersuchungseinheiten wurde in der vorliegenden Dissertation auf eine Einzelstudie beschränkt. Andererseits hielt sich der Forscher im Vergleich zu anderen Studien sehr lange im Feld auf, was dem Ziel diente, innerhalb dieses Kontext möglichst viele, dichte Beschreibungen zu erhalten. Dieses Vorgehen wird in der Methodenliteratur vielfach empfohlen (Rüegg-Stürm, 2001).¹⁷²

Die der Theoriebildung vorausgehende Datenerhebung erfolgt damit eingebettet in eine Einzelfallstudie, was im Zusammenhang mit den wissenschaftstheoretischen Grundannahmen den Vorteil hat, dass die für das sozial-konstruktivistische Wissenschaftsverständnis entscheidende Bezugnahme von Handelnden auf vorherige Deutungen und die grosse Bedeutung von Interaktionen bzw. deren Kontext in der sozialen Alltagswelt des Untersuchungsgegenstands beobachtet werden kann. Diese Einsichten würden sich einer Schreibtischanalyse entziehen.

Die auf der Datenerhebung aufbauende Theoriebildung über den Gegenstandsbereich soll in der qualitativen Forschung ebenfalls als interpretativer Prozess ausgelegt sein (Lamnek, 1995, S.43). Dieser Forderung wird insofern nachgekommen, als dass die Theoriebildung in dieser Dissertation softwaregestützt als regelgeleitete Interpretationsleistung erfolgt.¹⁷³

Der Zugang zur Alltagswelt des Untersuchungsgegenstandes und der Einbezug des Gesamtkontexts stellt damit eine Chance dar, zu neuen Erkenntnissen für die anwendungsorientierte Wissenschaft und damit auch für den Praktiker zu gelangen (Friebertshäuser, 2003).

¹⁷² Vgl. Eisenhardt (1989); Denzin & Lincoln (2003); Flick (2007); Meredith (1989).

¹⁷³ Wie in Kapitel 4.3.1 ausführlich dargestellt, wird die Theorie nach den Regeln entwickelt, die von Glaser und Strauss (1967) in ihrem Werk zur „Grounded Theory“ erstmals expliziert wurden.

Nur so ist es dem Forscher möglich, grundlegende Kategorien und Dimensionen, die für ein effektives Wertmanagement zu adressieren sind, zu erschliessen und im weiteren Verlauf der Forschungsarbeit zu einer Theorie zu verdichten.

Hollis (1994) erwähnt zudem den Vorteil des auch in der vorliegenden Arbeit eingenommenen Forschungsansatzes, dass die Sammlung der Daten im Feld erfolgt, was den Forscher im Umkehrschluss in die Lage versetzt, die gelebten Praktiken im jeweiligen Kontext zu untersuchen.

Durch diese Kontexteinbettung der Forschungsergebnisse gelingt es, den Anforderungen des anwendungsorientierten Wissenschaftsverständnisses nach Hans Ulrich (1984) nachzukommen, indem aufbauend auf den Erkenntnissen, ein Gestaltungsmodell entwickelt werden kann.¹⁷⁴

Eine weitere zentrale Implikation auf die anzuwendende Methodik ist die Notwendigkeit der Einarbeitung der empirischen Resultate in die bestehende Literatur. Rüegg-Stürm (2001, S.69) sieht die Aufgabe, die vorgebrachten Beobachtungen an den wissenschaftlichen Diskurs anzuschliessen darin begründet, dass auf diese Weise die Sinnhaftigkeit des Erforschten in einem grösseren Zusammenhang verdeutlicht wird.

Diese theoretische Anknüpfung der erhaltenen Forschungsarbeiten nimmt einen zentralen Bestandteil in der Darstellung der Forschungsergebnisse dieser Dissertation ein (siehe Kapitel 5.2).

Diese Ausführungen zeigen, wie die Implikationen, die sich aus einem anwendungsorientierten Wissenschaftsverständnis und den wissenschaftstheoretischen Grundannahmen ergeben, methodisch in dieser Dissertation umgesetzt werden.

Die konkrete Ausgestaltung des Forschungsdesigns mit der Festlegung der Erhebungs- und Analysemethoden der empirischen Untersuchung ist konsistent mit den Forderungen, die sich aus den wissenschaftstheoretischen Grundannahmen ergeben.

Zur Qualität dieser Form der Forschungsarbeit muss gesagt werden, dass diese aufgrund ihrer Abgrenzung gegenüber dem positivistischen Forschungsparadigma anhand anderer Massstäbe gemessen wird.¹⁷⁵

¹⁷⁴ Vgl. dazu insbesondere auch die weiterführenden Überlegungen in Kapitel 6.

¹⁷⁵ Vgl. dazu ausführlich Kapitel 4.5 über die Gütekriterien.

Zentrale Kriterien für das hier vorgestellte Forschungsdesign sind Angemessenheit, Nachvollziehbarkeit, Innovation und Plausibilität (Rüegg-Stürm, 2001, S. 69):

- Angemessenheit wird dabei insbesondere durch den reflektierten Einbezug des Kontexts erreicht.
- Nachvollziehbarkeit betrifft vor allem die Wahl und Durchführung der Forschungsaktivität und zwar aus einer integrierten Perspektive, d.h. wissenschaftstheoretische Grundannahmen und Ausgestaltung des gesamten Forschungsprozess müssen konsistent sein.
- Innovation bedeutet, dass die Forschung neue Ergebnisse im Sinne von neuartigen Interpretationen und Handlungsmöglichkeiten liefern soll.
- Plausibilität bezieht sich auf die Form der Theorieentwicklung, diese soll einleuchtend und nachvollziehbar sein.

Ziel der Dissertation ist es, den Wirkungsbereich des Wertmanagements von einer konzeptionellen Ebene in die Tiefen der Organisation auszuweiten. An diesem Übergang von konzeptioneller zu organisationaler Ebene ergeben sich zentrale Stellhebel für die Effektivität des Wertmanagements. Aus diesem Grund soll im folgenden Kapitel ein Organisationsverständnis aufgebaut werden, das als Hintergrund für die empirische Untersuchung dient.

3.4 Organisationsverständnis

Wie aus den Ausführungen zur Forschungsfrage hervorgeht, geht es in der vorliegenden Dissertation um die Entwicklung eines Verständnisses für die Effekte bzw. Dynamiken, die durch ein effektives Wertmanagement in der Organisation ausgelöst werden müssen.

Dabei geht das Forschungsprojekt explizit über die konzeptionelle Ebene hinaus und versucht die Anforderungen, die sich aus dem organisationalen Kontext ergeben, zu identifizieren und darauf aufbauend, Rückschlüsse für ein effektives Wertmanagement zu gewinnen.

Um diesem Ziel nachzukommen und um die Nachvollziehbarkeit der empirischen Studie zu gewährleisten, soll an dieser Stelle die Grundlage für ein gemeinsames Organisationsverständnis gelegt werden.

Eine Organisation wird in dieser Dissertation gemäss der St. Galler Tradition¹⁷⁶ als komplexes, soziales System mit zahlreichen, wechselseitig miteinander verbundenen Elementen verstanden (Ulrich, 2001). Dieses Gedankengut um „Organisation“ stammt aus der systemorientierten Managementlehre (Rüegg-Stürm, 2003).¹⁷⁷

Um dieses Verständnis darzulegen, sollen die folgenden Ausführungen die wichtigsten Konzepte und Begriffe der Strukturationstheorie nach Giddens¹⁷⁸ sowie der konstruktivistischen, neueren Systemtheorie nach Luhmann¹⁷⁹ erläutert werden.

Da es sich bei beiden Theorien um sehr komplexe und umfassende Theorien handelt, soll an dieser Stelle einschränkend gesagt werden, dass sich die Ausführungen auf die für die Dissertation wesentlichen Bereiche und Begriffe beschränken werden.

Die in den folgenden beiden Kapiteln erörterten Konzepte bilden jedoch einen elementaren Grundstein für die spätere Analyse der empirischen Ergebnisse des Dissertationsprojekts.

In Kapitel 5 bilden die hier behandelten Konzepte und Begriffe einen Eckpfeiler der Analyse und stellen zentrale Anhaltspunkte für die Verknüpfung der Erkenntnisse mit existierenden Theorien dar.

3.4.1 Strukturationstheorie

Die Strukturationstheorie von Giddens hat in der Organisationsforschung grosse Bedeutung erlangt, um auftretende Phänomene zu erklären und zu strukturieren (Schumacher, 2003).

Im Folgenden sollen die zentralen Begrifflichkeiten und Konzepte dieser Theorie erläutert werden.

Im Mittelpunkt der Theorie steht die Dualität von Struktur und Handlung (Giddens, 1995). Folgendes Schaubild soll illustrieren, was mit dem Begriff der Dualität gemeint ist:

¹⁷⁶ Dieses Verständnis ist auch Grundlage des bekannten St. Galler Management Modells (Rüegg-Stürm, 2003).

¹⁷⁷ Vgl. auch frühere Forschungsbeiträge von Ulrich bzw. Rüegg-Stürm.

¹⁷⁸ Vgl. Giddens (1979, 1984, 1992, 1995).

¹⁷⁹ Vgl. Luhmann (1976, 1982, 1984, 1988, 2000, 2002, 2011).

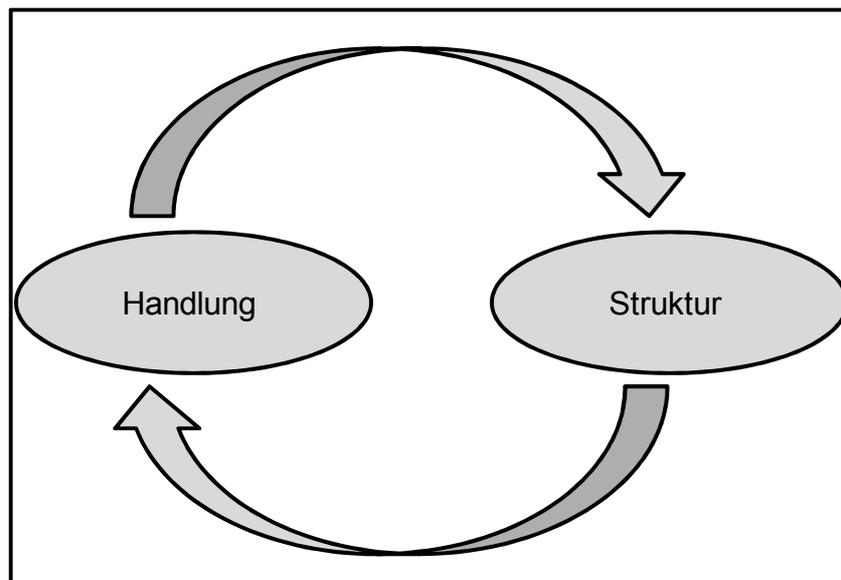


Abbildung 13: Dualität von Struktur und Handlung

Quelle: In Anlehnung an Giddens (1995)

Wie aus dem Schaubild hervorgeht, beeinflussen sich Strukturen und Handlungen wechselseitig, d.h. Handlungen führen zur Herausbildung von gewissen Strukturen und Strukturen erzeugen bestimmte Handlungen.¹⁸⁰ Strukturen wiederum haben Auswirkungen auf Handlungen. Damit sind Strukturen sozialer Systeme sowohl Medium als auch Ergebnis von Handlungen (Giddens, 1995). Dieser Prozess zeichnet sich durch Rekursivität aus:

„In und durch ihre Handlungen reproduzieren die Handelnden die Bedingungen, die ihr Handeln ermöglichen.“ (Giddens, 1992, S.52).

Im Hinblick auf die Dissertation ist dieser Gedanke deshalb wichtig, weil die Festlegung eines bestimmten Wertmanagementsystems als „Struktur“ im Sinne dieser Theorie betrachtet werden kann, welche Auswirkungen auf die ausgeführten Handlungen in der Organisation haben kann.

Durch diesen rekursiven Prozess entsteht innerhalb einer Organisation eine Struktur. Diese wiederum ermöglicht gewisse Handlungen oder schränkt diese ein (Giddens, 1995). Wichtig aber ist, dass die so verstandenen Strukturen die Handlungen nicht determinieren, sie geben lediglich einen gewissen Bereich möglicher Handlungsalternativen vor (Giddens, 1995).

¹⁸⁰ Rüegg-Stürm (2001, S. 91) spricht von einem „wechselseitigen Erzeugungsverhältnis“.

Auf der anderen Seite ergeben sich dann aber auch Handlungen, die immer wieder Auswirkungen auf die Strukturen haben. Bestimmte Handlungen führen zur Anpassung der Struktur, die dann wiederum anschließende Handlungen beeinflusst (Giddens, 1995). Die Prozesse der Strukturation sind damit rekursiv, d.h. sie beziehen sich zirkulär aufeinander, wie aus der obigen Abbildung hervorgeht.

So verstanden kann z.B. ein Mitarbeiter in einem Unternehmen, das nach bestimmten Wertmassstäben geführt wird, entscheiden, wie stark er sich daran halten möchte, ob er innerhalb dieses Korridors am „unteren“ oder „oberen“ Bereich eingeordnet werden möchte.

Wichtig ist die Einsicht, dass menschliches Verhalten in Organisationen trotz dieser Strukturiertheit nicht vollkommen determiniert ist, sondern der Mensch grundsätzlich immer über „*Handlungsvermögen*“ verfügt (Rüegg-Stürm, 2001, S. 94).¹⁸¹

Durch die Struktur werden jedoch Freiheitsgrade im Handeln der Mitarbeiter beschränkt, gleichzeitig erlaubt das aber auch eine Art Entlastung, da sich die Mitarbeiter nicht jedes Mal von Neuem Gedanken darüber machen müssen, welche Handlungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen, d.h. der Bereich möglicher Handlungen ist durch die Struktur vorgegeben (Holtgrewe, 2000).

Der einzelne Mitarbeiter wird in dieser Theorie als reflektierter und handlungsmächtiger Akteur gesehen, der auftretende Probleme trotz häufig unbekannter bzw. unbewusster Handlungsbedingungen dank praktischem Bewusstsein lösen kann (Rüegg-Stürm, 2001).

Differenziert man die obige Abbildung weiter aus, so ergibt sich das zentrale Begrifflichkeitsgerüst, welches die für diese Dissertation wesentlichen Begrifflichkeiten und Konzepte enthält:

- Den Handlungsbegriff mit den Komponenten Wissen/Bewusstsein sowie Können/Handlungsvermögen sowie
- Den Strukturbegriff mit den Komponenten Regeln und Ressourcen.

An diesem Gerüst orientieren sich die folgenden Ausführungen.

¹⁸¹ Ähnlich Schumacher (2003).

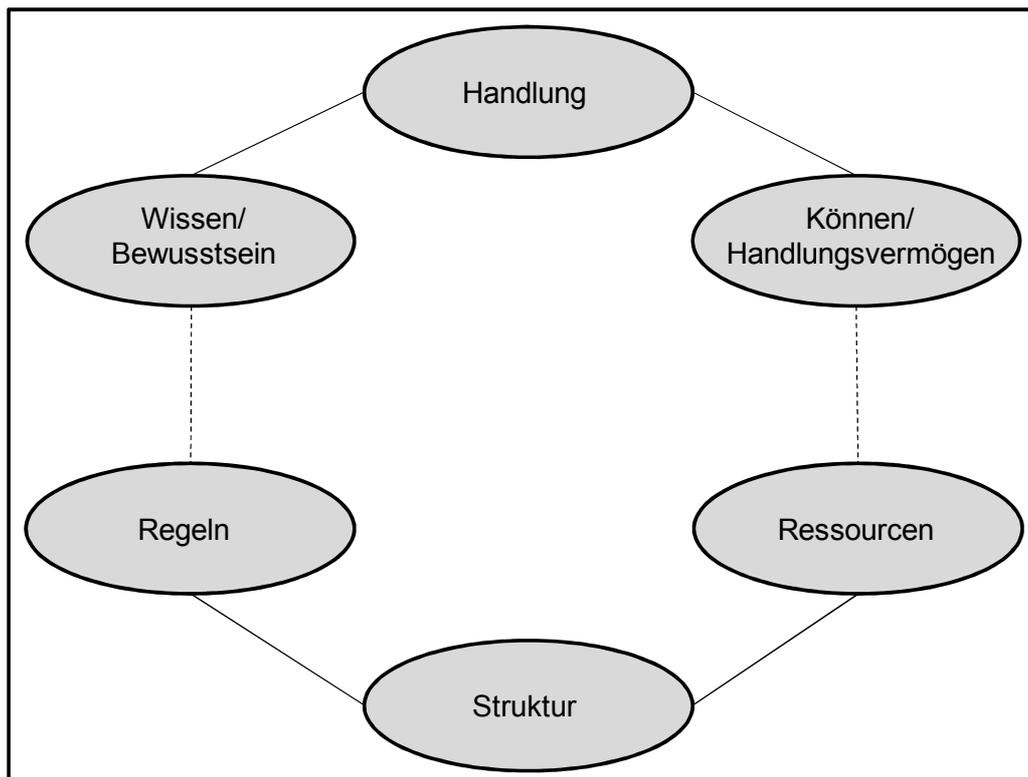


Abbildung 14: Grundstruktur der Strukturationstheorie

Quelle: Neuberger (1995, S. 290)

Wie einleitend erwähnt, dienen diese Begrifflichkeiten auch in der empirischen Analyse als mögliches Raster, um die organisationalen Aspekte besser greifen zu können und so Rückschlüsse auf ein effektives Wertmanagement ziehen zu können.

Der Handlungsbegriff in der Strukturationstheorie

Handlungen vollziehen sich nach der Auffassung von Giddens nicht als abgrenzbare Einheiten oder Ereignisse, er sieht mit diesem Begriff mehr einen Verhaltensstrom, sozusagen den kontinuierlichen Fluss des Alltagshandelns (1992; Rüegg-Stürm, 2001, S.93).¹⁸²

Dabei unterscheidet Giddens (1992) nicht, ob eine konkrete Handlung als Reaktion auf ein bestimmtes vorangegangenes Ereignis stattfindet oder ob das Verhalten auf ein konkretes Ziel gerichtet ist. Handeln bezieht sich in der Strukturationstheorie auf das Handlungs-vermögen, also die Möglichkeit oder die Fähigkeit etwas zu tun, mit dem bestimmte Wirkungen verbunden sind (Giddens, 1992):

¹⁸² Ähnlich Schumacher (2003).

„Handeln betrifft Ereignisse, bei denen ein Individuum Akteur in dem Sinne ist, dass es in jeder Phase einer gegebenen Verhaltenssequenz anders hätte handeln können. Was immer auch geschehen ist, es wäre nicht geschehen, wenn das Individuum nicht eingegriffen hätte.“ (S. 60).

Entscheidend ist an diesem Verständnis damit die einleitend erwähnte Tatsache, dass Strukturen menschliches Verhalten nicht determinieren. Trotz ihrer Existenz hat der handelnde Mensch immer grundsätzlich die Möglichkeit sich auch anders zu verhalten. Man spricht eben in diesem Zusammenhang davon, dass der Mensch in Organisationen trotz ihrer Struktur immer über Handlungsvermögen verfügt (Rüegg-Stürm, 2001).¹⁸³

Die Strukturierungstheorie betont die Reflexivität: Handeln wird reflexiv gesteuert, sozusagen ist Handeln ein gewohnheitsmässiger, selbstverständlicher Vorgang (Rüegg-Stürm, 2001, S.94).

Die reflexive Steuerung des Handelns hängt wiederum von der Handlungs-rationalisierung ab (Giddens, 1992). Damit ist gemeint, dass in Organisationen handelnde Akteure ihr Handeln jederzeit begründen könnten, d.h. bestimmte Gründe dafür anführen können, dass sie sich gerade so und nicht anders verhalten. Dieser Prozess läuft nicht bewusst ab, d.h. Mitarbeiter begründen ihr Handeln nicht fortlaufend, wären dazu jedoch in der Lage (Neuberger, 1995).

Ein weiterer wichtiger Begriff im Zusammenhang mit der reflexiven Steuerung des Handelns ist die Handlungsmotivation (Giddens, 1992).

Dabei geht es um tieferliegende menschliche Bedürfnisse, die jedoch im Gegensatz zur Handlungs-rationalisierung – nicht immer dargelegt werden können (Giddens, 1992). Giddens (1992, S. 57) spricht auch davon, dass unbewusste Motivation ein sehr bedeutendes Charakteristikum menschlichen Verhaltens darstellt.¹⁸⁴

Im Zusammenhang mit dem Handlungsbegriff ist ferner von Bedeutung, dass Menschen häufig trotz unerkannter Handlungsbedingungen und nicht beabsichtigter Handlungsfolgen handeln (Schumacher, 2003). Eine Organisation ist viel zu komplex um die Vielschichtigkeit der Handlungsbedingungen sowie alle Konsequenzen und

¹⁸³ Rüegg-Stürm (2001, S.94) spricht in diesem Zusammenhang auch von der „Kontingenz menschlichen Verhaltens“ was bedeutet, dass sich der Mensch immer hätte auch anders verhalten können.

¹⁸⁴ An dieser Stelle bietet die Systemtheorie nach Luhmann deutlich mehr Erklärungsgehalt (vgl. Kapitel 3.4.2)

Folgen bestimmter Handlung überblicken zu können. Dennoch handeln Menschen und sichern so den Fortbestand der Organisation (Simon, 2007).

Der Begriff des Bewusstseins

Mit dem Bewusstseinsbegriff verbindet Giddens eine spezifische Form der sensorischen Aufmerksamkeit, welche Akteure in Organisationen bestimmten Ereignissen schenken (Rüegg-Stürm, 2001). Dabei unterscheidet man (Rüegg-Stürm, 2001, S. 96):

- Diskursives Bewusstsein
- Praktisches Bewusstsein
- Unbewusste Motive/Wahrnehmung

Diskursives und praktisches Bewusstsein sind i.d.R. direkt z.B. durch Sprache zugänglich. Unbewusste Motive bzw. unbewusste Wahrnehmung ist dabei i.d.R. unzugänglich (Giddens, 1992).

Unter diskursivem Bewusstsein versteht Giddens (1992) die Aufmerksamkeit, die z.B. durch Sprache oder sehr aktives Nachdenken erzeugt wird. Dies ist i.d.R. bei neuartigen Ereignissen der Fall, für welche weniger Routine in deren Handhabung vorhanden ist (Rüegg-Stürm, 2001).

Praktisches Bewusstsein wird dagegen häufig mit Routine gleichgesetzt. Zur Veranschaulichung dieser Form des Bewusstseins, sei auf die Analogie der Sprache zurückgegriffen¹⁸⁵: während im Anfangsstadium beim Erlernen einer Sprache die Grammatik i.d.R. sehr bewusst ist und man aktiv über deren Verwendung nachdenkt (diskursives Bewusstsein) lässt diese Aufmerksamkeit mit zunehmender Routine im Umgang mit dieser Sprache nach. Auch wenn man die Grammatik beherrscht, man sie also jederzeit erklären könnte, muss man nicht mehr aktiv über ihre Verwendung nachdenken. In einem solchen Stadium spricht man von praktischem Bewusstsein, d.h. auch wenn man i.d.R. nicht mehr aktiv über gewisse Dinge nachdenkt, wäre man jederzeit in der Lage diese zu erklären.

Die dritte Ebene des Bewusstseins (unbewusste Motive/Wahrnehmung) läuft eher im Unterbewusstsein ab und ist im Zusammenhang mit Gedächtnis zu sehen (Giddens, 1992, S. 95 f.).

¹⁸⁵ Ähnlich in Schumacher (2003)

Dabei muss festgehalten werden, dass der Übergang von der ersten zur zweiten Bewusstseinssebene fließend ist:

„Zwischen dem diskursiven und dem praktischen Bewusstsein gibt es keine Schranke; es gibt nur den Unterschied zwischen dem, was gesagt werden kann, und dem, was charakteristischerweise schlicht getan wird.“ (Giddens, 1992, S. 57).

Für die reflexive Steuerung des Handelns ist insbesondere die zweite Ebene des Bewusstseins – das praktische Bewusstsein – von übergeordneter Bedeutung. Das Praktische Bewusstsein *„...umfasst all das, was handelnde stillschweigend darüber wissen, wie...zu verfahren ist...“* (Giddens, 1992, S. 36).¹⁸⁶

Für die reflexive Steuerung des Handelns ist also insbesondere das praktische Bewusstsein über eine bestimmte Form des Handelns von Bedeutung (Rüegg-Stürm, 2001).

Dies bedeutet für eine wissenschaftliche Untersuchung auch, dass die diskursive (sprachliche) Behandlung von praktischem Bewusstsein bzw. Wissen für die Handelnden nichts Neues ist, wohl aber die Tatsache, dass diese Thematik sprachlich behandelt wird (Giddens, 1992).

Im Zusammenhang mit der Dissertation ist diese sprachliche Strukturierung des Handlungsbegriffs von besonderer Bedeutung, da Verhaltensmuster und Interaktionen von Mitarbeitern einer Organisation im Mittelpunkt der empirischen Analyse stehen.

Da aber „Handlung“ in der Strukturierungstheorie nur eine Seite der gleichen Medaille darstellt, muss im Folgenden die Kehrseite, die „Struktur“ behandelt werden, die im Rahmen des Forschungsprojekts ebenfalls von fundamentaler Bedeutung ist.

Der Strukturbegriff

Wie aus der Übersichtsabbildung ersichtlich ist, lässt sich der Strukturbegriff weiter in Regeln und Ressourcen differenzieren.

Spezifisch unterscheidet Giddens (1992):

- Struktur oder Strukturiertheit
- Soziale Systeme

¹⁸⁶ Ähnlich die Argumentation in Rüegg-Stürm (2001) sowie Schumacher (2003).

- Strukturen
- Strukturierung

Struktur oder Strukturiertheit wird in der Strukturationstheorie als Eigenschaft von Organisationen aufgefasst, die sich in reproduzierten Praktiken vollzieht (Giddens, 1992, S. 223). Sie sind somit Ausdruck der Rekursivität: durch diese Praktiken reproduzieren dann wiederum die Handelnden in Organisationen die Bedingungen oder Struktur, welche diese Praktiken ermöglichen, oder anders formuliert ist *„...Strukturiertheit...sowohl Medium als auch Ergebnis der Praktiken“* (Rüegg-Stürm, 2001, S. 98).¹⁸⁷

Die Reproduktion dieser Struktur erfolgt immer über Handlungen von Akteuren (Schumacher, 2003). Strukturen haben immer ermöglichenden (im Sinne von „enabling“) und begrenzenden Charakter und durch die Rekursivität, d.h. die Tatsache, dass sich Handlungen auf die gegebene Struktur beziehen, gibt die Struktur damit eine „Bandbreite“ möglichen Verhaltens vor.

Soziale Systeme wie beispielsweise eine Organisation in der Form einer Unternehmung sind durch Struktur bzw. Strukturiertheit gekennzeichnet und umfassen die wiederholt und regelmässig auftretenden Praktiken handelnder Menschen, die in Raum und Zeit reproduziert werden (Giddens, 1992, S. 137). Damit können soziale Systeme als reproduzierte Beziehungen zwischen Akteuren definiert werden (Giddens, 1995, S. 77). Auf diese Weise berücksichtigt die Strukturationstheorie in besonderem Masse den Kontext in welchem sich die sozialen Praktiken abspielen und was deren Handlungsvoraussetzungen sowie Handlungsfolgen sind (Schumacher, 2003). Giddens (1995) sieht den Fortbestand von sozialen Systemen an die Fortführung von sozialen Praktiken geknüpft.¹⁸⁸

Nach Rüegg-Stürm (2001) werden soziale Systeme als *„Systeme von Aktivitäten und Praktiken definiert, zu denen verschiedene...Akteure im Rahmen ihres Handelns Beiträge beisteuern.“* (S. 99).

Unter dem Begriff der Strukturen versteht Giddens (1992) sogenannte „Strukturmomente“ (S. 240). Unter Strukturmomenten wiederum werden *„Mengen von rekursiv erzeugten Regeln und Ressourcen ausserhalb von Raum und Zeit...“* verstanden (Rüegg-Stürm, 2001, S. 99).

¹⁸⁷ Vgl. Giddens (1992, 1995).

¹⁸⁸ Dieser Aspekt wird auch von der Systemtheorie besonders betont (vgl. Kapitel 3.4.2).

Strukturen erzeugen eine Art virtuelle Ordnung. Strukturen in der Form von Regeln und Ressourcen orientieren das Handeln der Akteure (Schumacher, 2003). Erst durch diese Rekursivität bzw. Bezugnahme auf die Strukturen in Form von Regeln und Ressourcen werden Strukturen in soziale Praktiken umgesetzt (Neuberger, 1995).¹⁸⁹

Damit spielen Regeln und Ressourcen eine entscheidende Rolle (Neuberger, 1995).

Regeln sind nach Giddens (1992, S. 73) verallgemeinerungsfähige Verfahrensweisen der Ausführung und der Reproduktion bestimmter sozialer Praktiken, die im Handeln und der Erinnerung der Mitglieder der Organisation verankert sind. Sie sind demnach nur im Handeln der sie verwendenden Akteure erkennbar.¹⁹⁰

In diesem Sinne geben Regeln den Akteuren in einer Organisation Wissen an die Hand, wie sie sich in einer bestimmten Situation unter einem bestimmten Kontext verhalten können (Schumacher, 2003). Wichtig ist jedoch, dass diese Regeln nur in der Form von Verhaltensmustern beobachtet werden können, da sie nur im Handeln reproduziert werden (Schumacher, 2003).

Ressourcen lassen sich in allokativen und autoritativen Ressourcen untergliedern (Behr, 1997). Letztere beziehen sich insbesondere auf Machtverhältnisse wie z.B. auch Belohnungs- und Beurteilungssysteme wie sie z.B. im Rahmen des Wertmanagements von Bedeutung sein können. Allokative Ressourcen beziehen sich z.B. auf Produktionsmittel, die man zur Verfügung haben kann (ermöglichender Charakter) oder nicht (begrenzender Charakter).

So verstanden ergibt sich aus der Dualität von Struktur und Handlung die doppelte Funktion, denn auf der einen Seite ermöglicht Struktur ein bestimmtes Verhalten (z.B. wenn eine funktionsfähige Holzbearbeitungsmaschine vorhanden ist, kann produziert werden), auf der anderen Seite erzwingt Struktur sogar ein bestimmtes Verhalten (z.B. kann auf einer Holzbearbeitungsmaschine nur Holz und z.B. kein Kunststoff hergestellt werden) (Giddens, 1984, S. 198).

Diese Einordnung hat eine hohe Bedeutung für Organisationen. So verstanden sind Strukturen ähnlich einer aktuell gültigen Wirklichkeitsordnung für die handelnden Akteure, d.h. in ihren täglichen Routinen (im praktischen Bewusstsein) ermöglichen

¹⁸⁹ Der Aspekt der Bezugnahme spielt auch bei der konstruktivistischen Systemtheorie eine wichtige Rolle (vgl. Kapitel 3.4.2).

¹⁹⁰ Weil das kognitive Bewusstsein der Akteure für den Beobachter nicht zugänglich ist.

Strukturen bestimmte Handlungen bzw. schränken diese ein (Rüegg-Stürm, 2001). Dadurch ergibt sich ein Korridor möglicher Handlungen. Auf diese Weise erhält der Vollzug des Alltagsgeschehens eine Orientierung und erlaubt die Herausbildung bestimmter Routinen (Rüegg-Stürm, 2001).¹⁹¹

Im Zusammenhang mit dieser Dissertation kann der Strukturbegriff dann so verstanden werden, als dass Wertmanagementsysteme sowohl Einfluss auf die Strukturiertheit, auf das soziale System als auch auf die Strukturen haben. Damit kann ein Wertmanagementsystem ermöglichenden als auch einschränkenden Charakter haben. Innerhalb dieses Spielraums kann sich Handeln bewegen. Damit ist jedoch noch nicht erforscht, wie die Strukturierung zu erfolgen hat, damit das Auftreten gewünschter Verhaltensweisen besonders gefördert werden kann.

Wie aus den obigen Ausführungen hervorgeht, sind Strukturen eher zeitresistent, Handlungen dagegen zeitabhängig. Man unterscheidet gemeinhin also eine Handlungs- von einer Strukturdimension.¹⁹² Wichtig sind in diesem Zusammenhang sogenannte Strukturierungsmodalitäten, die zwischen der Strukturdimension und der Handlungsdimension vermitteln (Giddens, 1992). Als Strukturierungsmodalitäten gelten dabei interpretative Schemata, eingesetzte Machtmittel und Normen.

Folgende Abbildung veranschaulicht das Zusammenspiel

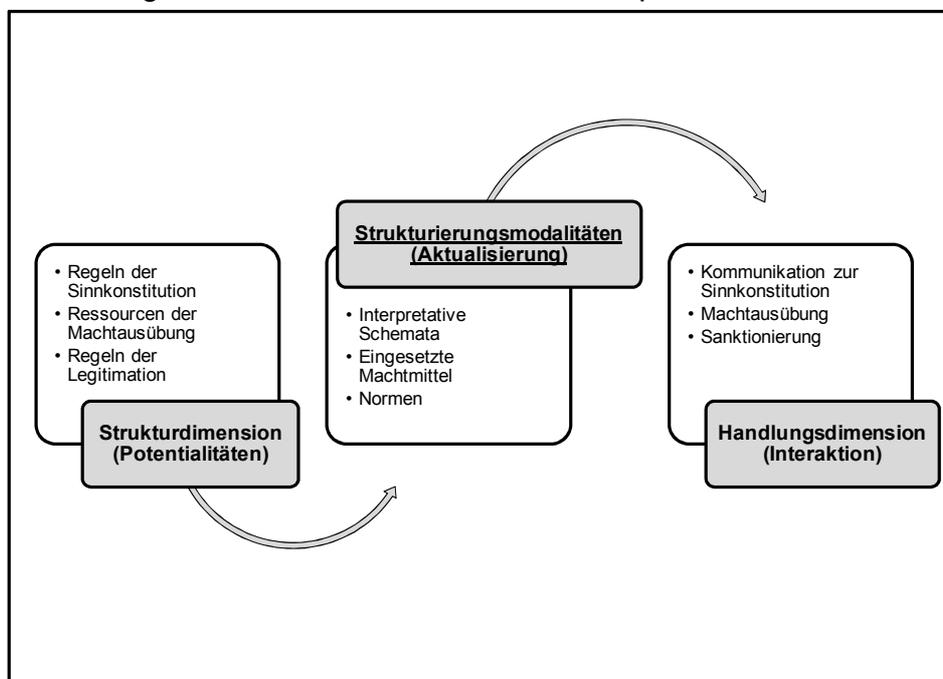


Abbildung 15: Strukturierungsmodalitäten

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Rüegg-Stürm (2001, S.101)

¹⁹¹ Ähnlich Giddens (1995).

¹⁹² Vgl. die Abbildung zur Dualität von Struktur und Handlung.

Dabei gibt die Strukturdimension vor, was möglich wäre (Potentialitäten), die Strukturierungsdimension vermittelt und in der Handlungsdimension zeigt sich, wie gehandelt wird (Interaktion).

Routinisierung

Auch das Phänomen der Routinisierung spielt eine zentrale Rolle.¹⁹³ Mit Routinisierung ist in diesem Zusammenhang der gewohnheitsmässige Vollzug täglicher Handlungen bzw. Praktiken gemeint, was Giddens als das rekursive Wesen des gesellschaftlichen Lebens bezeichnet (1992).

Auch Rüegg-Stürm erachtet das Phänomen der Routinisierung als bedeutend:

„Dem Phänomen der Routinisierung, d.h. der Reproduktion von Gewohnheiten, kommt nicht zuletzt in psychologischer Hinsicht eine herausragende Bedeutung zu. Routinisierung vermittelt in Form einer gewissen Stabilisierung von Erwartungen ein Gefühl der Kontinuität, der Vertrautheit und der Seinsgewissheit.“ (2001, S. 102).

Aus diesem Zitat geht auch die Bedeutung von Routinisierung im Kontext dieser Dissertation hervor. Mit der „Reproduktion von Gewohnheiten“ ist in diesem Zusammenhang gemeint, dass wertorientiertes Verhalten in einer Organisation routinisiert werden muss, d.h. es muss eine Gewohnheit für die Mitarbeiter darstellen, sich wertorientiert zu verhalten.¹⁹⁴

An dieser Stelle muss auch auf den Zusammenhang zwischen praktischem Bewusstsein und routinisierten sozialen Praktiken hingewiesen werden. Praktisches Bewusstsein und damit die reflexive Steuerung des Handelns ermöglicht Routinisierung (Giddens, 1992). Das bedeutet, dass ein Mitarbeiter über praktisches Wissen verfügen muss, um bestimmte regelmässig wiederkehrende Praktiken routinisiert zu vollziehen.

Damit ist es das praktische Bewusstsein, welches so verstandene Routine überhaupt erst ermöglicht, gleichzeitig aber auf wirksame Strukturmomente – Regeln und Ressourcen – angewiesen ist, denn auf diesen ist das Alltagsleben aufgebaut und diese müssen sich im fortlaufenden Prozess bewähren, damit Handlungen routinisiert ablaufen können (Giddens, 1992).

¹⁹³ Ähnlich in der Systemtheorie nach Luhmann (2011).

¹⁹⁴ Vgl. die weiterführenden Überlegungen in Kapitel 6 (insb. Kapitel 6.1).

Insbesondere im Zusammenhang mit Organisationen stellt sich dann die Frage, wie solche routinisiert ablaufenden Praktiken durchbrochen werden können. Als Beispiel sei hier aufgeführt, wie ein Wertmanagementsystem in eine Organisation eingeführt werden kann und bewirkt, dass bisherige Verhaltensmuster (=routinierter Vollzug des Alltagsgeschehens) verändert werden, sozusagen ein Lernprozess stattfindet.

Die Strukturationstheorie vertritt im Hinblick auf diese Frage den Standpunkt, dass eine solche Lernchance immer dann auftauchen kann, wenn die Handelnden mit ihrem routinisierten Verhalten die angestrebten Ziele nicht mehr erreichen (Giddens, 1995). Rüegg-Stürm (2001) spricht vom Auftreten von „Bruchstellen“, welche im diskursiven Bewusstsein, also in der Form von Sprache, in der Organisation wahrgenommen werden (S.105).

Zusammenfassend kann also gesagt werden, dass praktisches Bewusstsein reflexive Steuerung des Handelns ermöglicht, welche wiederum dazu führt, dass der routinemässige Vollzug von Alltagshandlungen möglich ist. Erst wenn dieser routinemässige Vollzug zu Bruchstellen in dem Sinne führt, dass die Ziele mit dem routinisierten Verhalten nicht mehr erreicht werden, kann dies zu Lernprozessen führen, die über diskursives Bewusstsein dazu führen, dass gewisse Routinen, d.h. Verhaltensmuster geändert werden.

Dies ist eine entscheidende theoretische Stelle für die hier vorliegende Dissertation. Es stellt sich die Frage, wie ein Wertmanagementsystem so in eine Organisation eingeführt werden kann, dass es Auswirkungen auf den routinemässigen Vollzug von Alltagshandlungen hat, d.h. wie Wertmanagement von diskursivem Bewusstsein (i.d.R. bringen Manager dieses Wertmanagement in der Form von Dokumenten oder Präsentationen in die Organisation) zu praktischem Bewusstsein (Routine) verwandelt werden kann, was im Idealfall dazu führt, dass routinisiertes Handeln und damit praktisches Bewusstsein in der Organisation stets wertorientiert erfolgt.¹⁹⁵

Die Strukturationstheorie kann im Kontext dieser Dissertation insofern zusammengefasst werden, als dass gesagt werden kann, dass soziale Praktiken durch Akteure oder Kollektive vollzogen werden, diese sich jedoch auf eine vorhandene Struktur, eine virtuelle Ordnung, beziehen, die dem Vollzug der sozialen Praktiken einen Rahmen des Möglichen vorgibt. Gleichzeitig existiert diese Struktur jedoch nur durch den Bezug der Handelnden auf die Struktur. Genauso gilt das für das Handeln, welches erst durch die Bezugnahme auf die Struktur in Form von Regeln oder Ressourcen möglich ist. Struktur und Handeln entwickeln sich im wechselseitigen Verhältnis fort. Man spricht von Dualität von Struktur und Handeln.

¹⁹⁵ Vgl. dazu die weiterführenden Überlegungen in Kapitel 6 (sowohl Kapitel 6.1 als auch 6.2).

Damit erweitert sich der Analysebereich der empirischen Studie. Neben der konzeptionellen Ebene (Struktur) müssen auch Verhaltensmuster betrachtet werden und die Interdependenz zwischen Struktur und Handeln und deren wechselseitige Konstitution berücksichtigt werden. Damit dürfen diese Konstrukte nicht isoliert, sondern nur vor dem Hintergrundverständnis der Dualität von Struktur und Handlung näher betrachtet werden, weil durch jede auferlegte Bedingung das weitere Handeln geprägt werden kann.

Nachdem in diesem Kapitel die Strukturationstheorie dargestellt wurde, soll im nächsten Kapitel die konstruktivistische Systemtheorie und die für die Dissertation wesentlichen Konzepte erläutert werden.

3.4.2 Konstruktivistische Systemtheorie

Ähnlich wie im vorangegangenen Kapitel zur Strukturationstheorie von Giddens sollen in diesem Kapitel die wesentlichen Theoreme und Begrifflichkeiten der modernen Systemtheorie erörtert werden, die eine Grundlage für ein gemeinsames Organisationsverständnis schaffen und gleichzeitig wichtig sind für das weitere Vorgehen im Hinblick auf das Forschungsvorhaben.

Die Organisation

Eine Organisation kann im Sinne der Systemtheorie als „*System von bewusst koordinierten Verhaltensweisen oder Kräften von zwei oder mehr Personen*“ definiert werden (Barnard, 1938, S. 73). Wichtig ist die Fokussierung auf das „Handeln“, das sowohl in der modernen Systemtheorie als auch in der vorliegenden Dissertation im Zentrum steht.¹⁹⁶

Simon (2007, S. 13) geht sogar soweit, dass er für die Bildung einer Organisation „*die Konstruktion kooperativer Handlungsmuster, bei denen von den konkreten Menschen abstrahiert werden kann, weil sie durch die Standardisierung der notwendigen Handlungsweisen als Individuen austauschbar werden*“ als den wichtigsten Entwicklungsschritt darstellt.

Damit wird Organisation in der modernen Systemtheorie als ein von einzelnen Menschen unabhängiges Konstrukt von Verhaltensweisen und Handlungsmustern betrachtet. Die einzelnen Mitarbeiter sind in diesem Sinne Teilnehmer an der Organisation, sie liefern sozusagen Handlungen (Simon, 2007).

¹⁹⁶ Vgl. die Bedeutung des „Handelns“ in der Strukturationstheorie (Kapitel 3.4.1).

Damit ist eine Organisation weit mehr als die Summe der einzelnen Mitarbeiter, sie gelten als autonome Einheiten, die häufig länger leben, als ihre einzelnen Mitglieder (Simon, 2007).

Es kann also gesagt werden, dass Organisationen „...keine dinglichen Entitäten, sondern Prozesse...“ sind, „...die nur die Zeit überdauernd bestehen bleiben, wenn sie immer wieder aufs Neue realisiert, d.h. fortgesetzt, werden.“ (Simon, 2007, S. 16). Organisation ist in diesem Sinne eine Art Muster, ein Prozess, welcher Handlungen des Personals koordiniert (Weick, 1979). Diese Prozesse oder Muster äussern sich in Form von Regeln, die es auch neu eintretenden Mitarbeitern gestatten, sich zu beteiligen, ohne, dass sie die Vorgeschichte kennen.¹⁹⁷

Die entscheidende Frage, die sich aus diesen Ausführungen ergibt, ist dann, wie diese individuellen Handlungen gekoppelt werden, d.h. wie werden die individuellen Handlungen so verbunden, dass die Handlungssysteme über die Zeit fortgesetzt werden können. An dieser Stelle muss auf die Arbeiten von Niklas Luhmann (1984) verwiesen werden. Er definiert die Kommunikation als kleinste Einheit, welche die Akteure miteinander koppelt (1984).

Damit besteht die Funktion der Kommunikation in der Koordination von Akteuren (wie z.B. von Mitarbeitern) und ihren individuellen Aktionen. Für die Organisation bedeutet das, dass die beobachteten Handlungsmuster als Ergebnis von Kommunikation erklärt werden können und erst die Kommunikation aus den handelnden Individuen Teilnehmer an sozialen Systemen macht und erst Kommunikation für die Entstehung sozialer Systeme ursächlich ist (Simon, 2007). Der Fortbestand der Organisation hängt dann von der Fortsetzung der Kommunikation ab (Simon, 2007).¹⁹⁸

So definiert werden bei einer Organisation die Kommunikationsmuster reproduziert, d.h. fortgesetzt, während die Teilnehmer an dieser Kommunikation (Mitarbeiter) austauschbar bleiben (Luhmann, 2011).

Eine weitere zentrale Eigenschaft ist das Theorem der „Organisation als autopoietisches System“ (Luhmann, 2011).

Dieses Theorem bildet die Erklärung dafür, warum Unternehmen (Organisationen) fortbestehen, d.h. warum Kommunikationen an Kommunikationen angeschlossen werden, so dass die Kommunikation und damit die Organisation fortbesteht (Simon, 2007).

¹⁹⁷ Die Bedeutung der Regeln ist auch ein Eckpfeiler der Strukturierungstheorie (vgl. Kapitel 3.4.1).

¹⁹⁸ Genauso Luhmann (1976, 1982, 1984, 1988, 2000, 2002, 2011).

„Autopoietische Systeme sind definiert als selbstbezüglich („selbstreferenziell“) operierende Systeme, die sich aufgrund des Netzwerkes ihrer internen Prozesse als zusammengesetzte Einheiten konstituieren und gegen ihre Umwelten abgrenzen“ (Simon, 2007, S. 24).

Diese Autopoiesis bedeutet (Maturana, 1970):

- Dass das Verhalten solcher Systeme immer von den internen Gegebenheiten (Strukturen) bestimmt wird.¹⁹⁹
- Dass sich solche selbstreferenziellen Systeme immer auf ihre internen Operationen beziehen (Selbstreferenz).
- Dass das System klar gegenüber einer Umwelt abgegrenzt ist und Einflüsse aus der Umwelt nicht vorhersagbare Wirkungen entfalten (operative Schliessung²⁰⁰).

Nachfolgende Graphik veranschaulicht die System-Umwelt-Unterscheidung.

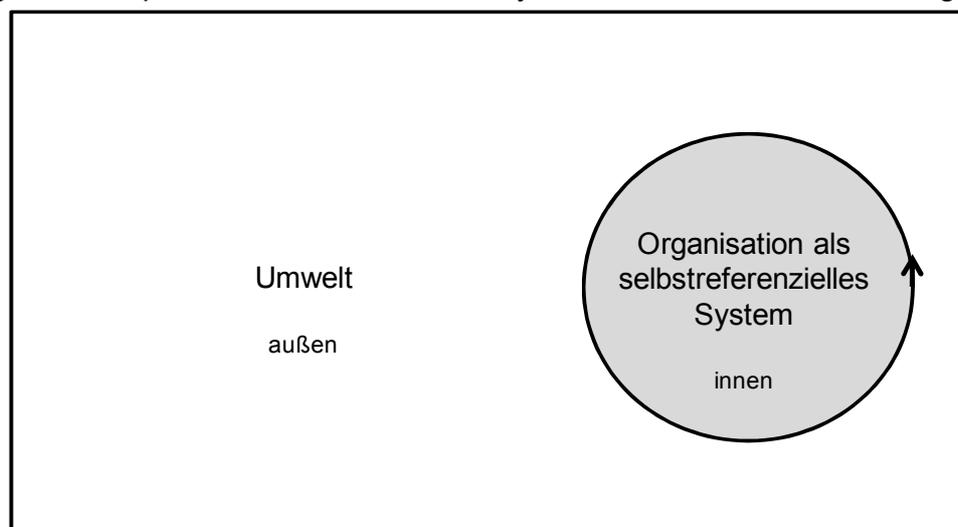


Abbildung 16: System und Umwelt

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Simon (2007)

Vereinfachend gesagt, bedeutet „Organisation als autopoietisches System“ also, dass sich die Organisation in ihrer internen Kommunikation immer auf die vorhandenen Strukturen bzw. die vorangegangene Kommunikation bezieht und somit die Kommunikation fortsetzt. Analog gilt das für psychische Systeme mit dem Beispiel der Gedanken. Gedanken schliessen sich an vorherige Gedanken an bzw. provozieren vorangegangene Gedanken neue Gedanken (Simon, 2007). Dieser Anschluss ist ursächlich dafür, dass dieser Prozess fortgesetzt wird. Die

¹⁹⁹ Vergleiche dazu analog die Strukturierungstheorie mit dem Theorem der Dualität von Struktur und Handlung (Kapitel 3.4.1).

²⁰⁰ Vgl. Luhmann (2011).

vorhandenen Strukturen legen analog zur Strukturierungstheorie einen Rahmen möglicher Kommunikation bzw. möglichen Handelns fest.

Entscheidungen sind in der modernen Systemtheorie die Kommunikationen, die sich einander anschliessen (Luhmann, 2011). Eine Entscheidung führt zu weiteren Entscheidungen, die wiederum zu weiteren Entscheidungen führen.

Eine weitere Eigenheit autonomer autopoietischer Systeme ist, dass es kein gemeinsames Ziel unterschiedlicher Interessensgruppen gibt, das den Fortbestand des Systems Unternehmen sichert. Es ist vielmehr die Eigenschaft dass Organisationen (Unternehmen) in der Lage sind, als gemeinsames Mittel für unterschiedliche Ziele zu fungieren (Simon, 2007). Oberstes Ziel der Organisation ist deren Fortbestand (Luhmann, 2000).

Daraus erklärt sich auch, warum der teilnehmenden Beobachtung in dieser Dissertation eine so grosse Bedeutung zugemessen wird. Will man Effekte in Organisationen verstehen, muss man Kommunikation berücksichtigen. Kommunikation entzieht sich den meisten Datenerhebungsformen. Man muss im Feld arbeiten, am Alltagsgeschehen der Organisation teilhaben, um diese Art der Daten zu erheben.²⁰¹

Wertmanagement oder ein System miteinander verbundener Ziele stellt einen Eingriff in die Organisation und deren Kommunikationsprozesse dar. Wie dieser Eingriff genau vollzogen wird bzw. werden soll, kann nur im Feld erforscht werden. Auch diese theoretischen Überlegungen machen deutlich, warum eine feldnahe Datenerhebungsmethode von grundlegender Bedeutung für den Erkenntnisfortschritt ist.²⁰²

Mitglieder der Organisation

Wie oben erläutert, entsteht eine Organisation nicht aus der Summe von einzelnen Individuen. Individuen sind Teilnehmer an der Organisation. Ihr psychisches System, d.h. ihr Denken und Empfinden ist in Abgrenzung zur Organisation als Teil der Umwelt zu begreifen (Luhmann, 2011).

²⁰¹ Vgl. Kapitel 3.3.

²⁰² Ebenda.

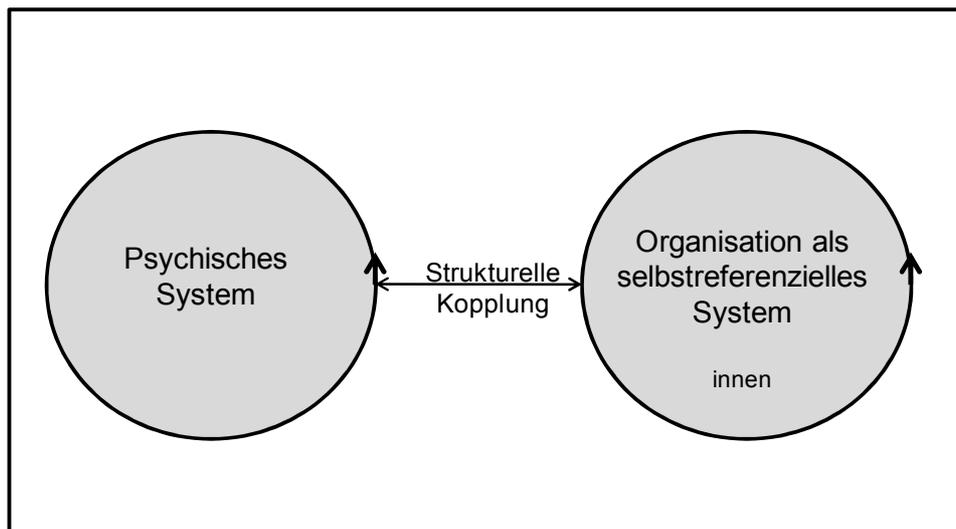


Abbildung 17: Psyche und Organisation

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Simon (2007).

Strukturelle Kopplungen sorgen jedoch dafür, dass Individuen einen Einfluss auf die Organisation ausüben können. Auch hier spielt wieder die Kommunikation eine entscheidende Rolle (Luhmann, 2011). Obwohl sich psychische und kommunikative Prozesse gemäss dem Schaubild in unterschiedlichen Bereichen (psychisches System vs. soziales System) ereignen, sorgt Kommunikation dafür, dass z.B. Ideen oder Gedanken aus dem psychischen System in die Kommunikation der Organisation gelangen und so in der Organisation wahrgenommen werden (Luhmann, 2011).

So verstanden spielt die Kommunikation in Verbindung mit den Mitgliedern der Organisation eine entscheidende Rolle, damit die Organisation wahrnimmt.²⁰³

„Die Organisation ist auf die psychischen Systeme ihrer Mitglieder unverzichtbar angewiesen, da sie selbst nicht über Mittel der sinnlichen Wahrnehmung verfügt. In dieser Hinsicht besteht eine vollkommene Abhängigkeit der Organisation vom Bewusstsein ihrer Mitglieder als relevanter Umwelt. Wenn deren Wahrnehmungen nicht kommuniziert werden, so nimmt die Organisation nicht wahr...“ (Luhmann zit. in Simon, 2007, S. 39).

Dass soziale Systeme nicht selbst wahrnehmen können, sondern dass deren Wahrnehmung davon abhängt, dass Mitglieder (Mitarbeiter) ihre Wahrnehmungen über die Kommunikation in die Organisation bringen und sie in diesem Sinne der

²⁰³ Vgl. auch die Ausführungen von Schumacher (2003) bzw. Rüegg-Stürm (1998, 2001).

Organisation zur Verfügung stellen, ist eine wichtige Position der modernen Systemtheorie.²⁰⁴

Das bedeutet im Rahmen der Dissertation, dass Mitarbeiter einen signifikanten Stellhebel für die Herausbildung veränderter Kommunikations- und Verhaltensmuster sowie von Strukturen darstellen.

Die strukturelle Kopplung meint damit in diesem Zusammenhang, dass psychische Systeme die Strukturen soziale Systeme beeinflussen können und andersherum.

Das ist insofern wichtig, da das, was in einer Organisation passiert, auch Einfluss auf die Psyche (z.B. Motivation) der Mitglieder haben kann (Simon, 2007). Wird z.B. ein Wertmanagementsystem eingeführt, kann das dazu führen, dass die durchschnittliche Motivation der Mitarbeiter steigt. Dieser Zusammenhang von Organisation zu psychischem System ist nur durch die strukturelle Kopplung möglich.

Gleichzeitig zeigt diese Kopplung beschränkende als auch ermöglichende Effekte. Einfach ausgedrückt beeinflusst die Psyche der einzelnen Individuen, was die Organisation wahrnehmen kann und die Organisation wie oder auch an was die Mitglieder denken. Dieser Sachverhalt wird mit dem Begriff der Anschlussfähigkeit belegt (Simon, 2007).²⁰⁵ Somit prägen psychische Systeme das soziale System (Organisation) und dieses wiederum prägt die psychischen Systeme ihrer Teilnehmer.

Sozusagen als Bindeglied zwischen den ablaufenden, sich wechselseitig beeinflussenden Prozessen dient die Kommunikation. Was nicht aus den psychischen Systemen in die Kommunikation des autopoietischen Systems der Organisation gelangt, wird dort nicht wahrgenommen und kann dort auch keine Konsequenzen haben.

Wie oben erläutert, nimmt ein Individuum über Kommunikation an der Organisation teil. Der Mensch selbst als psychisches System (wie oben erläutert) ist nicht Teil der Organisation (Luhmann, 2011). Durch die Teilnahme an der Kommunikation entsteht in der Organisation eine „Person“ (Luhmann, 2000, S. 90). In der Organisation erfüllen „Personen“ bestimmte „Rollen“, die als Sammlung bestimmter Verhaltenserwartungen definiert werden (Simon, 2007). Rollen (Verhaltenserwartungen) können über den Zeitverlauf konstant gehalten werden, z.B.

²⁰⁴ Dieser Punkt wird später bei der Darstellung der Ergebnisse der Studie von fundamentaler Bedeutung sein (vgl. Kapitel 5).

²⁰⁵ Der Anschlussfähigkeit kommt auch in Kapitel 5 eine wichtige Bedeutung zu.

wird in 2 Jahren von einem Verkäufer immer noch erwartet, dass er Produkte verkauft. Wer diese Rolle ausfüllt (Person) ist in diesem Zusammenhang nicht von Bedeutung. Damit wird die Person austauschbar bei gleichzeitig stabil bleibenden und sich reproduzierenden Strukturen (Simon, 2007).

Die Funktion der Verhaltenserwartungen, die ihren Ausdruck in einer bestimmten „Rolle“ finden, liegt darin, dass sie den Bereich möglichen Verhaltens so einschränken, dass ein bestimmtes Verhalten erwartbar wird (Simon, 2007).

Diese Funktion ist auch im Hinblick auf die Forschungsfrage von Bedeutung. Durch das, was von einzelnen Rollen erwartet wird, nimmt man auch eine gewisse Einschränkung bzw. Festlegung vor, welches Verhalten erwartet wird. Durch diese Festlegung riskiert man, bei der Definition von Rollen, wichtige Teilaspekte zu vergessen und so Potentiale von Mitarbeitern (psychische Systeme) ungenutzt zu lassen, weil diese Potentiale von der Rolle (Verhaltenserwartungen) nicht verlangt (erwartet) werden.²⁰⁶

Aus diesen Ausführungen folgt, dass Erwartungen eine wichtige Rolle spielen. Ferner ist für das Verständnis von Organisation der Begriff der „Struktur“, wie er in der Systemtheorie verstanden wird, von Bedeutung.

Materna & Varela (1984) unterscheiden zwischen der Organisation eines Systems, was sie als Muster der Relationen der einzelnen Elemente begreifen, und der Struktur des Systems, was nach ihrer Definition aus den Elementen und ihren Relationen untereinander besteht (S. 54).

Da sich eine Organisation im Sinne der Systemtheorie jedoch nicht aus materiellen Bestandteilen sondern aus Kommunikationen zusammensetzt, besteht die Struktur einer Organisation und damit einer Unternehmung aus Kommunikationen und ihren Relationen (Luhmann, 2011).

An dieser Stelle ist für das weitere Verständnis wichtig, wie es der Organisation gelingt, die Kommunikationen und ihre Relationen zu reproduzieren, d.h. fortzusetzen. Dies gelingt ihnen durch die Kommunikation von Erwartungen, da von anderen erwartet werden kann, dass diese erfüllt werden und somit die Spannweite möglichen Verhaltens auf die Spannweite reduziert wird, die sich aus den Erwartungen ableiten lässt (Luhmann, 2011). Je spezifischer die erwarteten Handlungen definiert sind, umso wahrscheinlicher ist deren Realisierung (Simon,

²⁰⁶ Vgl. die Rolle der Erwartungen und der Erwartungskommunikation in Kapitel 5.

2007). Erwartungsstrukturen sind somit Voraussetzung für den Fortbestand einer Organisation:

„Erwartungsstrukturen sind zunächst ganz einfach Bedingungen der Möglichkeiten anschlussfähigen Handelns und insofern Bedingungen der Möglichkeit der Selbstreproduktion...“ (Luhmann, 1984, S. 392).

Damit erfüllt insbesondere auch die Kommunikation von Erwartungen wichtige Funktionen für die Organisation. Um solche Funktionen identifizieren zu können, war in der empirischen Arbeit insbesondere auch der Einbezug der monatlich stattfindenden Management Meetings von Bedeutung, da dort immer wieder Erwartungen kommuniziert wurden und über den Zeitverlauf verfolgt werden konnte, zu welchen Auswirkungen diese Erwartungen führten und wie sich deren Rolle innerhalb der Organisation erfüllt.

Information und Wissen

Im Zusammenhang mit der vorliegenden Dissertation ist auch von entscheidender Bedeutung, wie Informationen in einem Unternehmen entstehen und wie das in Wissen transformiert wird, bzw. wie bestehendes Wissen verändert werden kann, welches dann zu Verhaltensänderungen führt.

Um diesen Themenkomplex übersichtsartig darzustellen, müssen folgende Begrifflichkeiten geklärt und in Relation zueinander gesetzt werden: Daten, Informationen, Wissen und Lernen.

Ein erster Schritt zum Verständnis ist die Tatsache, dass die Organisation selbst nicht wahrnimmt, dies aber durch die Mitglieder geschieht. Wahrnehmung an sich bezieht sich erst einmal auf „Daten“. Daten sind zunächst ohne Bedeutung, ihnen wurde noch kein Sinn zugesprochen (Simon, 2007). Daten sind i.d.R. in der Form von Zahlen, Sprache oder Texten verfügbar. Solange diesen Daten aber noch kein Sinn zugesprochen wurde oder sie noch nicht in einen bestimmten Kontext gesetzt wurden, haben sie für eine Organisation noch keine Bedeutung in dem Sinne, als dass sie einen Einfluss ausüben könnten.²⁰⁷

Einen Einfluss können Daten erst dann gewinnen, wenn sie zu „Informationen“ im Sinne der Systemtheorie werden (Simon, 2007). Eine „Information“ wird verstanden

²⁰⁷ Ähnlich Rüegg-Stürm (2001).

als „*Jeder Unterschied, der einen Unterschied macht.*“ (Bateson, 1979, S. 274).²⁰⁸ Dies bedeutet, dass „Daten“ dann zu „Informationen“ werden, sobald ihnen Sinn zugesprochen wird, d.h. sie sinnhaft in einen bestimmten Kontext gesetzt werden, z.B. sind Finanzzahlen als Daten nahezu endlos vorhanden, erst wenn diese interpretiert oder in einen sinnhaften Kontext gesetzt werden, entsteht aus diesen Finanzzahlen eine Information im Sinne der Systemtheorie (Weick, 1979).

Diese Transformation von „Daten“ zu „Information“ hängt in entscheidender Weise vom Beobachter bzw. der Person ab, welche durch seine Wahrnehmung Unterschiede erkennt, die zu relevanten Informationen werden können und über die Kommunikation in die Organisation, d.h. in die Kommunikation der Organisation eingebracht werden können.

Bei diesen Ausführungen ist die Verbindung zu Wertmanagement wieder offensichtlich. Um zu einer „Information“ zu werden, welche für Wertmanagement relevant ist, müssen in der Organisation handelnde Personen selektiv Daten Sinn zusprechen, die im weiteren Verlauf zu wertvollen Informationen werden. Dies ist nicht unabhängig von den einzelnen Mitarbeitern möglich, da die Organisation selbst nicht wahrnehmen kann. Die Sinnzusprechung für bestimmte Daten erfordert eine sensibilisierte Wahrnehmung der Mitarbeiter im Hinblick auf Wertmanagement. Sie selbst müssen den Sinn erkennen, der aus rohen Daten Informationen kreieren kann. Dies setzt eine gewisse Anschlussfähigkeit voraus.

Eine weitere wichtige Begrifflichkeit ist „Wissen“. „Wissen“ wird in der Systemtheorie wie folgt definiert: *„Wissen entsteht, wenn Informationen in einen Praxiszusammenhang eingebunden werden und daraus eine neue oder eine veränderte Praxis erfolgt.“* (Willke, 2004, S. 33f.). Damit bedeutet das für eine Organisation, dass sich ihr Wissen in der täglichen Praxis realisiert und diese tägliche Praxis, oder anders formuliert, die organisationalen Routinen, als Gedächtnis der Organisation fungieren, in welchem das Wissen durch den täglichen Vollzug immer wieder neu erinnert wird (Willke, 2004). Bewirkt eine Information eine Änderung der täglichen Routinen, so wurde im Sinne der Systemtheorie „Wissen“ generiert und das Gedächtnis (= Routinen) haben dieses Wissen aufgenommen.

Im Zusammenhang mit Wertmanagement bedeutet dieser Sachverhalt, dass Wertorientierung in den Praxiszusammenhang eingebunden werden muss, dass diese routinisiert abläuft und somit Teil des Gedächtnisses der Organisation werden muss.²⁰⁹

²⁰⁸ Ähnlich schon Bateson (1972).

²⁰⁹ Vgl. dazu die weitergehenden Überlegungen in Kapitel 6.

Wenn Wertorientierung in einer Organisation bisher nicht routinisiert abläuft, bedeutet das, dass die tägliche Praxis („Wissen“) geändert werden muss. Eine Änderung des „Wissens“ wird in der Systemtheorie mit dem Begriff des „Lernens“ belegt: Lernen kann als Veränderung von Wissen definiert werden (Bateson, 1972, S. 367 ff.).

Veränderungen

Aus den obigen Ausführungen folgt, dass ein bedeutender Teil des Alltagsgeschehens in Form von routinisiertem Verhalten abläuft. Will man nun in einer Organisation Wandel herbeiführen, müssen vorherrschende Routinen aufgebrochen und verändert werden.

Nach Weick (1979)²¹⁰ ist der Wandel evolutionär. Weick (1979) sieht drei entscheidende Prozessschritte:

- Variation
- Selektion
- Retention

Die erste Stufe des Prozess – Variation – bedeutet, dass es zu „Irritationen“ im Sinne von Erwartungsenttäuschungen kommt (Luhmann, 2002). Dies führt zu einer Variation der Kommunikationsmuster und damit der Elemente der Organisation. Umgangssprachlich würde man hier vielleicht davon sprechen, dass die Irritationen dazu führen, dass über das Alltagsgeschehen und über alternative Lösungsmöglichkeiten nachgedacht wird.

In der zweiten Phase erfolgt eine „Selektion“, also eine Festlegung auf eine bestimmte Alternative (Weick, 1979). Dies kann z.B. eine Anpassung der Strukturen in der Form einer Umstrukturierung oder einer personellen Neubesetzung sein. Mit der Festlegung ist eine Änderung der bisherigen Kommunikationsmuster verbunden.

Erst wenn dieses neue Kommunikationsmuster wiederholt wird, es sozusagen eine neue Routine darstellt, spricht man von Retention (Weick, 1979).

Damit es zu organisationaler Veränderung kommt muss also ein dreistufiger Prozess aus Variation-Selektion-Retention ablaufen (Weick, 1979).

²¹⁰ Vgl. dazu auch Weick (1989, 1995, 1996).

Im Hinblick auf Wertmanagement ist das deshalb von Bedeutung, da die Einführung eines Wertmanagementsystems per se erst einmal lediglich eine Irritation bzw. eine Variation darstellt. Welche Möglichkeiten daraus gewählt werden (Selektion) bzw. routinemässig in der täglichen Praxis gelebt werden (Retention) ist eine Funktion der Qualität der Implementierung und dies ist Gegenstand der empirischen Untersuchung der vorliegenden Forschungsarbeit.²¹¹

Macht, Hierarchie und Steuerung

Im Hinblick auf Wertmanagement sind ferner die Begriffe Macht, Hierarchie und Steuerung zentral, da Wertmanagement letztlich dazu dienen soll, Verhalten zu steuern und gleichzeitig Managern oder Eigentümern, die i.d.R. an diesem Prozess anders beteiligt sind, als z.B. einfache Bandmitarbeiter.

Mit dem Begriff der „Macht“ wird in der Systemtheorie eine Beziehung in der Form von Machthaber gegenüber Machtunterworfenen dargestellt:

„Macht beinhaltet, auf der allgemeinen Ebene – immer die bestimmten Individuen oder Gruppen verfügbare Möglichkeit, auf andere Individuen oder Gruppen einzuwirken.“ (Simon, 2007, S. 87).

Damit ist im Kontext dieser Dissertation auch die klassische Eigentümer-Mitarbeiter Unterscheidung betroffen, da der Eigentümer immer die Möglichkeit hat, auf andere Individuen – in diesem Fall seine Mitarbeiter – einzuwirken und damit „Macht“ über diese hat. Das gilt aber auch umgekehrt, da Mitarbeiter ihrerseits auch eine gewisse „Macht“ ausüben, da ohne ihre Arbeit z.B. auch die Organisation in Gefahr gebracht werden könnte. Damit hebt die Systemtheorie die klassische Idee der Macht im Sinne einer geradlinigen Ursache-Wirkungs-Beziehung auf (Simon, 2007).

Wichtig im Zusammenhang mit der Systemtheorie ist die Tatsache, dass z.B. ein Mitarbeiter als Mitglied der Organisation bereit ist, gewisse Spielregeln zu akzeptieren und wenn er das tut, sein psychisches System an die Organisation koppelt (Luhmann, 2011). Sobald die Kopplung hergestellt ist, wird er sich dann auch den Erwartungen derjenigen Personen, denen er Macht zuschreibt, entsprechend verhalten (Simon, 2007).

²¹¹ Vgl. Kapitel 5 und die weiterführenden Überlegungen in Kapitel 6 in welchem insbesondere auch die Implementierung thematisiert wird.

So verstanden, wirkt Macht als Instrument zur Steuerung von Verhalten, ist aber gleichzeitig nur Ausfluss der Kommunikation, da Macht erst durch interpretative Zuschreibung konstituiert wird (Luhmann, 2011).

Macht wird in einer Organisation i.d.R. denjenigen Personen zugesprochen, die in der Lage sind, durch ihre Entscheidungen die Unsicherheit bzw. das Unsicherheitsempfinden anderer zu reduzieren bzw. umgekehrt auch zu steigern (Luhmann, 2011).

Mit dem Begriff der Macht wird häufig auch der Begriff der Hierarchie verbunden. Hierarchie gilt in der Systemtheorie als teilweiser Ersatz für Kommunikation: *„Eine der wichtigsten Funktionen...von Hierarchie ist, dass sie Kommunikation überflüssig macht.“* (Simon, 2007, S. 93).²¹² Dies gilt z.B. dort, wo schnelle Entscheidungen getroffen werden müssen, da ein „Chef“ dann eine Entscheidung trifft und die anderen ihm folgen. Ausserdem kann Hierarchie dort für Handlungsfähigkeit sorgen, wo aus der Kommunikation heraus keine Entscheidung getroffen werden konnte, diese aber für den weiteren Fluss notwendig ist (Luhmann, 2011).

Genauso wie die Systemtheorie Macht und Hierarchie anders begreift als es das Allgemeinwissen vermuten lässt, wird auch die Möglichkeit der Steuerung einer Organisation relativiert.

Bei Organisationen handelt es sich um nicht-triviale Systeme (Ulrich, 2001). Das bedeutet, dass bestimmte Inputs nicht automatisch zu bestimmten Outputs werden und damit das Verhalten in Organisationen nur bedingt vorhersehbar bzw. steuerbar ist (Rüegg-Stürm, 2003).

Eine gezielte Steuerung im Sinne der Systemtheorie reduziert sich auf die bewusste Einführung von Variation, die Mitwirkung bei der Selektion und die Verankerung der selektierten Optionen in der Form der Retention (Weick, 1979).

Ein wichtiges Instrument, in welchem Macht, Hierarchie und Steuerung vereint wird, ist Aufmerksamkeit. Aufmerksamkeit trägt zur Steuerung in Organisationen bei:

„Was ein Vorgesetzter (Person)...für wichtig hält, wird dadurch für alle wichtig, die ihm untergeordnet sind.“ (Simon, 2007, S. 115).

²¹² Ähnlich Rüegg-Stürm (2001).

Damit wird „Aufmerksamkeit“ zu einem wichtigen Führungs- und Steuerungsinstrument in einer Organisation.²¹³

Dieses Verständnis ist auch für Wertmanagement zentral. Im Gegensatz zu der weit verbreiteten und nicht weiter untersuchten Meinung lassen sich Wertmanagementsysteme nicht einfach entwerfen und dann innerhalb weniger Wochen in die Tat umsetzen. Ein solches Wertmanagementsystem stellt einen Eingriff in eine Organisation dar, welche über lange Zeit bestimmte Routinen, Hierarchien, Machtstrukturen, etc. aufgebaut und reproduziert hat.

Die Ausführungen zum Organisationsverständnis sollen deutlich machen, in welchem komplexen Gebilde ein solches Wertmanagementsystem eingreift und dass ein gezieltes, effektives Wertmanagement nicht möglich ist, ohne vorher im Detail zu untersuchen, welche organisationalen Bereiche und Prozesse wie angesprochen werden müssen, damit dieses Wertmanagement einen Einfluss auf das Organisationsgeschehen haben kann. Diese Untersuchung bildet den Gegenstand der hier vorliegenden Dissertation.

3.5 Beobachtungsleitender Bezugsrahmen

Bevor im folgenden Kapitel die empirische Studie vorgestellt wird, soll in diesem Kapitel, aufbauend auf dem Theoriegerüst „Wertgenerierung“ und dem Organisationsverständnis dargelegt werden, welcher beobachtungsleitende Bezugsrahmen bei der Durchführung der empirischen Studie im Hintergrund des Forschers stand, bzw. in welche Dimensionen mögliche Beobachtungen vollzogen werden sollten.

Der beobachtungsleitende Bezugsrahmen darf nicht falsch verstanden werden im Sinne von zu prüfenden Sachverhalten, da eine Theorieprüfung im gewählten Forschungsdesign explizit nicht zielführend ist (Lamnek, 1995). Der beobachtungsleitende Bezugsrahmen soll aufzeigen, mit welcher Themensensibilität der Forscher an das Feld herangeht.

Der beobachtungsleitende Bezugsrahmen ist geprägt durch das dargelegte Wissenschaftsverständnis, die wissenschaftstheoretischen Grundannahmen sowie das Organisationsverständnis.

Wie aus dem Thema der Arbeit hervorgeht, geht es um effektives Wertmanagement aus einer systemischen Perspektive. Damit ergeben sich für die empirische Beobachtung zwei zentrale Themenkreise:

²¹³ Vgl. auch Schumacher (2003).

- Wertgenerierung (da dies das Ziel des Wertmanagements darstellt)
- Organisationale Einflussfaktoren bzw. Treiber

Folgendes Schaubild nimmt Bezug auf den ersten Themenkreis, die Wertgenerierung.

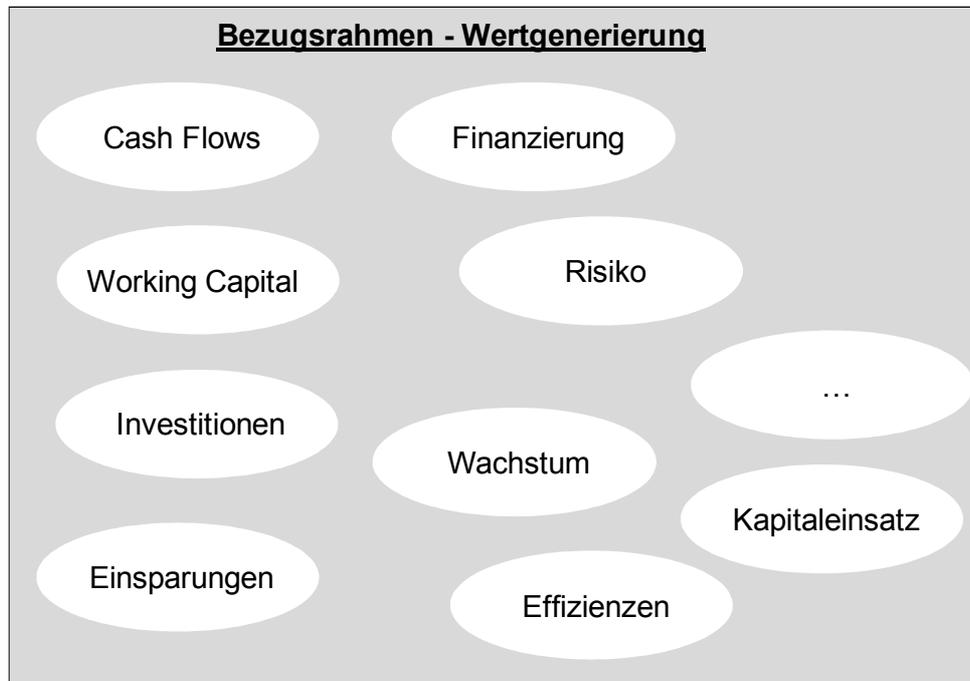


Abbildung 18: Bezugsrahmen Wertgenerierung²¹⁴

Quelle: Eigene Darstellung

In diesem Schaubild sind zentrale Themenkreise enthalten, die im Rahmen der Beobachtung besondere Aufmerksamkeit bekommen haben. Alle Themenkreise, Interaktionen, Entscheidungen, Diskussionen, etc., welche sich grob in eine dieser als wertrelevant erachteten Kategorien einordnen lassen, wurden im Rahmen der teilnehmenden Beobachtung erhoben.

Die in der Abbildung enthaltenen Themenkreise sollen keine abschliessende Aufstellung darstellen, sie sollen an dieser Stelle jedoch mögliche Dimensionen aufzeigen, damit die spätere Studie besser nachvollzogen werden kann. Gewisse Beobachtungen können auch in mehrere Kategorien gleichzeitig eingeordnet werden (z.B. sind mit Effizienzen immer auch Cash Flows betroffen).

Aufgrund des Anspruchs der Dissertation wurde neben der Wertdimension die Organisationsdimension ins Zentrum der Forschungstätigkeit gerückt. Basierend auf

²¹⁴ Diese Aufzählung ist nicht als abschliessend zu betrachten, sondern soll lediglich gewisse Denkrichtungen aufzeigen.

dem Organisationsverständnis wurden zahlreiche unterschiedliche und komplexe Vorgänge beobachtet und in der späteren Auswertung analysiert.

Folgende Abbildung spannt einige zentrale Dimensionen auf, die für die spätere Auswertung von entscheidender Bedeutung sind.

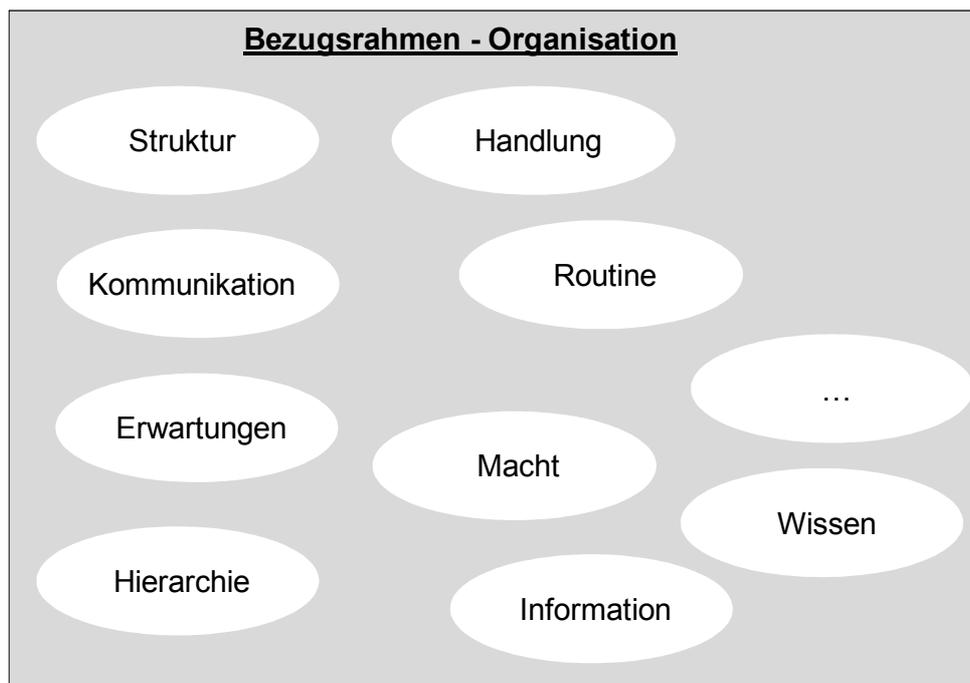


Abbildung 19: Bezugsrahmen – Organisation

Quelle: Eigene Darstellung

Diese Aufstellung darf keinesfalls als abschliessend betrachtet werden, sondern soll einen Eindruck über die Spannweite der unterschiedlichen, involvierten Dimensionen geben.

Wie in den detaillierten Ausführungen zur Grounded Theory²¹⁵ erörtert werden wird, ging der Forscher sehr offen ins Feld, ohne sich durch eine Vorabkategorisierung der Möglichkeit zu berauben, wichtige Kategorien erst während der Durchführung der empirischen Studie zu entdecken.

Um die Forschungsfrage zielführend zu bearbeiten, stand jedoch nicht der eine oder der andere Bezugsrahmen im Mittelpunkt der Beobachtung, sondern genau das Zusammenspiel der beiden einzelnen Bezugsrahmen, woraus folgender beobachtungsleitender Bezugsrahmen erwächst:

²¹⁵ Vgl. Kapitel 4.3.1.

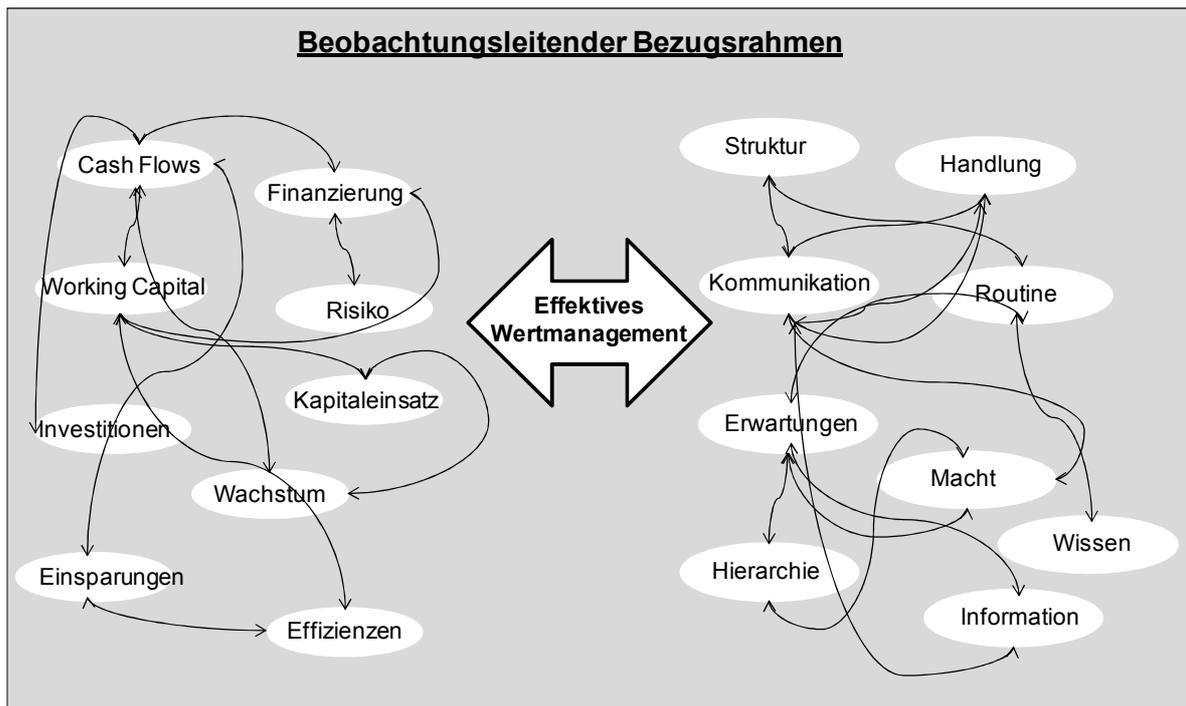


Abbildung 20: Beobachtungsleitender Bezugsrahmen

Quelle: Eigene Darstellung

Diese Abbildung veranschaulicht das Spannungsfeld innerhalb dem sich die Dissertation bewegt. Es geht genau um die Identifikation der Wechselwirkungen zwischen organisationalen Faktoren und Treibern, welche einen Einfluss auf das Gelingen der Wertgenerierung haben, auf der einen und der Wertgenerierung auf der anderen Seite.

Das „effektive Wertmanagement“ soll genau diese Verbindung zwischen diesen beiden Dimensionen herstellen, d.h. es soll die organisationalen Treiber und Faktoren so berücksichtigen, sozusagen in seine Konzeptionierung und Implementierung integrieren, um so eine wirksame Wertgenerierung zu ermöglichen und zu fördern.

Damit stellt sich die Frage, wie in einem Wertmanagementsystem die organisationalen Faktoren und Treiber so aufgenommen werden können, damit das der Wertgenerierung dienende Wertmanagementsystem wirksam, d.h. effektiv sein kann.

Um sich dieser Frage systematisch zu nähern standen in der Beobachtung neben der inhaltlichen Ebene (z.B. Einsparmassnahme) immer auch organisationale Aspekte und damit die organisationale Ebene im Mittelpunkt der Betrachtungen (z.B.

wer hat die Initiative für die Einsparmassnahme ergriffen oder wie ist die Initiative dafür entstanden).

Im folgenden Kapitel soll nun dargelegt werden mit welcher Methodik der Forscher das Themengebiet erarbeitet hat und warum der gewählte Ansatz als der zielführendste zu klassifizieren ist.

4 Empirische Studie – angewandte Methodik

In diesem Kapitel soll dargelegt werden, mit welchen Instrumenten und in welchem Kontext die für die Beantwortung der Forschungsfrage relevanten und notwendigen Daten erhoben wurden. Die Einzelfallstudie dient als umrahmendes Forschungsdesign. Die teilnehmende Beobachtung, in welcher verschiedene Erhebungsinstrumente eingesetzt wurden, stellt die konkrete Erhebungstechnik dar.

Ferner soll gezeigt werden, welches Auswertungsparadigma der Analyse der Daten zugrunde liegt. In der qualitativen Forschung folgt die Auswertung einem ganz bestimmten Prozess. Dieser soll in diesem Kapitel – theoretisch - explizit dargelegt werden, bevor im nächsten Kapitel die tatsächliche, softwaregestützte Auswertung sowie deren Verankerung im Vordergrund stehen. Dies macht den Auswertungsprozess für den Leser und andere Forscher nachvollziehbar.²¹⁶ Folgende Graphik illustriert den Inhalt dieses Kapitels.

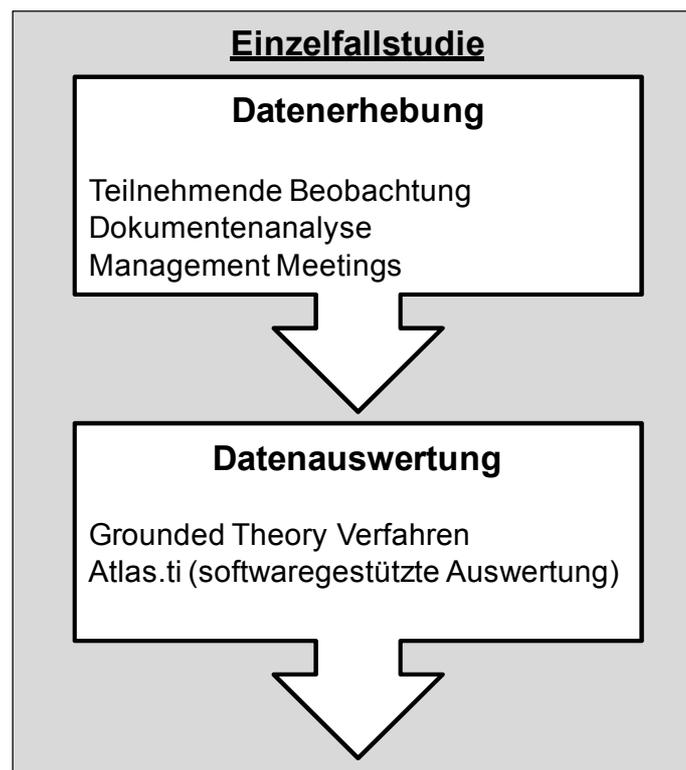


Abbildung 21: Methodisches Vorgehen

Quelle: Eigene Darstellung

²¹⁶ Gleichzeitig ist dies ein wichtiges Gütekriterium des hier verfolgten Forschungsansatzes.

4.1 Forschungsdesign

Wie aus den Erläuterungen bezüglich der Forschungsfrage hervorgeht, sind die Angemessenheit sowie die Nachvollziehbarkeit des Forschungsdesigns von elementarer Bedeutung für die Gesamtqualität des Forschungsprojekts (Lamnek, 1995).

Aus diesem Grund soll dargelegt werden, warum für das Forschungsprojekt die Einzelfallstudie als Forschungsdesign gewählt wurde. Darüber hinaus sollen die Fallstudie an sich bzw. das Unternehmen, in welchem die Fallstudie durchgeführt wurde, kurz dargestellt werden.

4.1.1 Die Einzelfallstudie

Die Einzelfallstudie ist weder eine konkrete Erhebungstechnik noch ein eigenständiges methodologisches Paradigma (Lamnek, 1995). Sie ist vielmehr ein Forschungsansatz innerhalb welchem bestimmte Instrumente zur konkreten Datenerhebung bzw. deren Analyse verwendet werden können. Damit ist die Einzelfallstudie das Forschungsdesign, innerhalb dessen die eigentliche Datenerhebung und –analyse stattfindet (Denzin & Lincoln, 2003).²¹⁷

Wichtig ist jedoch, dass Forschungsdesign und die darin eingebetteten Techniken zur Erhebung und Analyse von Daten abgestimmt sind (Yin, 1994). Damit ist die Erörterung der Fallstudie als Forschungsdesign unmittelbare Voraussetzung für die in den folgenden Kapiteln behandelten Erhebungs- und Auswertungsverfahren.

Die Fallstudie wird im interpretativen Paradigma und der qualitativen Sozialforschung als Forschungsdesign betrachtet (Lamnek, 1995, S. 5). Dabei werden im Rahmen einer Einzelfallstudie immer „...*besonders interessante Fälle hinsichtlich möglichst vieler Dimensionen und zumeist über einen längeren Zeitraum hinweg beobachtet, beschrieben und analysiert*“ (Kromrey, 1986, S. 320). Die Untersuchung wird dabei nicht auf einige, wenige Variablen reduziert – wie vielfach im quantitativen Forschungsparadigma (Eisenhardt, 1989).²¹⁸

Nach Lamnek (1995) geht es bei der Einzelfallstudie darum,

²¹⁷ Ähnlich Silverman (2000).

²¹⁸ Vgl. auch Edmondson & McManus (2007).

„... ein ganzheitliches und nur damit realistisches Bild der sozialen Welt zu zeichnen. Mithin sind möglichst alle für das Untersuchungsobjekt relevanten Dimensionen in die Analyse einzubeziehen.“ (S. 5).

Nachdem in der vorliegenden Studie vorab nicht alle Dimensionen bekannt waren, eignet sich dieses zunächst sehr offene Forschungsdesign in besonderem Masse für eine solch explorativ angelegte Untersuchung. Untersuchungsobjekt war dabei eine Organisation – also eine soziale Einheit mit ihren zahlreichen menschlichen Akteuren, Gruppen und Verhaltensmustern. Dabei wurde das Untersuchungsobjekt so gewählt, dass es als ein „*typischer Fall*“ gelten kann (Hartfiel, 1982, S.160). Die Aufgabe ist es dann, aus dem Zusammenwirken einer Vielzahl von Faktoren, typische Vorgänge herauszuarbeiten (Fuchs et. al., 1978, S. 181).

Die Einzelfallstudie sieht eine wissenschaftlich fundierte Rekonstruktion von Handlungsmustern vor (Witzel, 1982). Gleichzeitig muss sie interpretierend und typisierend sein (Hermanns et. al., 1984).²¹⁹

Ausgehend von den zuvor dargestellten erkenntnis- und wissenschaftstheoretischen Grundannahmen, erfüllt die Einzelfallstudie die Forderung nach einem feldnahen und kontextsensitiven Forschungsdesign, welches in der Lage ist, sowohl die Komplexität, welche in sozialen Prozessen eingebettet ist, als auch deren Kontextbezogenheit zu erfassen (Rüegg-Stürm, 2001, S.67).²²⁰

Dieses Design findet vermehrt Anwendung in bisher wenig erforschten Gebieten (Eisenhardt, 1989).²²¹ Die hier behandelte Thematik des Wertmanagements weist genau diese Faktoren auf. Diese sind nur durch ein feldnahes Forschungsdesign erschliessbar. Das Ziel von Einzelfallstudien ist dabei die Entwicklung eines vertieften Verständnisses eines bestimmten Phänomens und dessen Kontext (Macpherson et al., 2000, S. 51). Wie bei den Ausführungen zum angewandten Wissenschaftsverständnis dargelegt, ist die Entwicklung eines vertieften Verständnisses ebenfalls Ziel der hier vorliegenden Dissertation.

Gemäss den Ausführungen von Benbasat et al. (1987, S.370), Bonoma (1985, S.203 – 204), Eisenhardt (1989, S.534) sowie Yin (1994, S.13) kennzeichnen folgende Elemente eine Fallstudie:

²¹⁹ Vgl. auch Silverman (2000).

²²⁰ Vgl. Lamnek (1988, 1995).

²²¹ Genauso Edmondson & McManus (2007).

A, Die Einzelfallstudie basiert auf mehreren Datenquellen, wie etwa Beobachtungsnotizen, Dokumenten wie Finanzberichte, Geschäftspläne, Strategiepapiere oder Gruppendiskussionen. In der vorliegenden Dissertation werden ebenfalls mehrere unterschiedliche Datenquellen erhoben und verwendet. Im Zentrum stehen dabei die Feldnotizen, die über den Zeitraum von einem Jahr erhoben wurden. Ferner war jederzeit der Zugang zu internen Dokumenten gegeben. Eine besondere Datengrundlage stellt auch die Teilnahme an den monatlich stattfindenden Managementsitzungen²²² dar.

B, Ein direkter Beobachter ist im Feld und sammelt die Daten dort, wo sie auch entstehen, nämlich in ihrer natürlichen Umgebung. Dies erlaubt die Berücksichtigung der zeitlichen und kontextualen Faktoren, welche die untersuchte Forschungsfrage beeinflussen und daher berücksichtigt werden müssen, denn nur „*direct involvement in organizations and the use of human senses to interpret organization phenomena*“ erlaubt es, „*new knowledge*“ zu generieren (Daft, 1983, S. 539).

C, Die Daten werden in einer natürlichen Umgebung gesammelt – ohne experimentelle Kontrollen oder Manipulationen. Dies erlaubt es, unverfälschte Daten zu gewinnen (Eisenhardt, 1989; Lamnek, 1995).²²³

Diese drei Elemente können für die vorliegende Dissertation als kennzeichnend erachtet werden.

Das Ziel einer Fallstudie ist dabei wie Meredith (1998) formuliert:

“... *to understand as fully as possible the phenomenon being studied...*” (S. 443).

Damit geht es bei diesem Forschungsdesign primär um das Verstehen eines bestimmten Phänomens. Der zentrale Aspekt einer Fallstudie ist damit die Entwicklung eines vertieften Verständnisses eines Phänomens, das immer in einen gewissen Kontext eingebunden ist (Macpherson et. al, 2000). Ohne diesen Kontext kann das Phänomen jedoch nicht adäquat verstanden werden (Meredith, 1998). Das Gleiche gilt für die zeitlichen Dynamiken, innerhalb welcher sich die jeweiligen Phänomene abspielen (Meredith, 1998).

Die zentrale Frage ist, warum tägliche Routinen, die sich in einer Organisation abspielen, so ablaufen, wie sie ablaufen und nicht anders. Diese Frage kann nur

²²² Vgl. Kapitel 4.2.3.

²²³ Ähnlich Rüegg-Stürm (2001) sowie Flick (2007).

durch ein kontextnahes Forschungsdesign – wie eben der Einzelfallstudie – erschlossen werden (Rüegg-Stürm, 2001).²²⁴ Yin (1994) bezeichnet die Einzelfallstudie insbesondere dann als besonders vorteilhaft, wenn die Grenzen zwischen dem jeweils betrachteten Phänomen und dem Kontext nicht eindeutig sind.

Forscher unterscheiden generell zwischen der Identifikation (was), der Erklärung (wie) und dem Verständnis (warum) (Yin, 1994, S.13 ff.). Nach Kaplan (1964) beinhaltet Verstehen sehr viel mehr als Erklären im Sinne von Vorhersagen. Er illustriert diese Behauptung durch ein anschauliches Beispiel aus der Zeit der frühen Astronomen. Diese waren in der Lage, exzellente Vorhersagen über die zukünftige Position der jeweiligen Planeten zu machen. Jedoch waren sie nicht in der Lage, zu erklären, warum das so ist – es fehlte an einem vertieften „Verstehen“ warum sich die Planeten wie bewegten.

Analog ist es mit der hier untersuchten Forschungsfrage. Obwohl die Literatur sagt, dass Firmen, die ein wertorientiertes Managementsystem einführen, im Durchschnitt über die Zeit bessere Ergebnisse erzielen als vorher, fehlt es am Verstehen warum das so ist bzw. warum manche Firmen trotz solcher Instrumente keine Verbesserungen erzielen.

Dazu Mintzberg (1979):

“Theory building seems to require rich description, the richness that comes from anecdote. We uncover all kinds of relationships in our hard data, but it is only through the use of this soft data that we are able to explain them.” (S. 587).

Ziel dieser Untersuchung ist es daher ein verbessertes Verständnis darüber zu entwickeln, welche Faktoren für den Erfolg oder Misserfolg von wertorientierten Managementsystemen verantwortlich sind. Da dies nicht losgelöst vom Kontext erforscht werden kann, ist es für die Qualität des Forschungsprojekts entscheidend, einen vertieften Zugang zu einer Organisation zu bekommen. Dies erlaubt es, Dynamiken und Interaktionen direkt zu beobachten und nicht nur statistische Zusammenhänge – losgelöst vom Kontext – zu betrachten. Dieses Ziel wurde mit der tiefgründigen und über ein Jahr dauernden Fallstudie im vorliegenden Fall verfolgt.

Für einen solchen Forschungsschwerpunkt erachtet die Methodenlehre interpretative Methoden – wie eben die Fallstudie - als angemessen (Whetten, 1989).²²⁵

²²⁴ Ähnlich Schumacher (2003).

²²⁵ Genauso Edmonson & McManus (2007).

Neben dem Schwerpunkt „Verstehen“ stellt Eisenhardt (1989) fest, dass die Fallstudie besonders dann sinnvoll ist, wenn es sich um neue, bisher wenig untersuchte Phänomene handelt:

“...especially appropriate in new topic areas. The resultant theory is often novel, testable, and empirically valid.” (S.532).

In dem vorliegenden Forschungsprojekt geht es darum, zu verstehen, welchen organisationalen Aspekte ein wertorientiertes Management Modell gerecht werden muss, um effektiv zu sein, d.h. um in der Organisation eine Wirkung zu entfalten. Damit geht es um ein vertieftes Verständnis und neues Wissen. Meredith (1998) gesteht diesem Forschungsdesign eine besondere Bedeutung zu, wenn es darum geht, neue Aspekte oder Zusammenhänge zu identifizieren, die bisher in der Forschung ausser Acht gelassen wurden.²²⁶

Durch die Neuheit der hier bearbeiteten Forschungsfrage (insb. die Verknüpfung der Konzeptebene mit der Organisationsebene im Hinblick auf das Wertmanagement) zielt die Untersuchung darauf ab, neues Wissen zu generieren, das nur durch den direkten Zugang zum Feld erschlossen werden kann. Das zu generierende Wissen kann nur über einen direkten Zugang erschlossen werden, da in der Form von Interviews oder ähnlichen Forschungsdesigns nicht die tatsächliche Interaktion zwischen Menschen erhoben werden kann, sondern immer nur die Darstellung anderer Personen über die jeweilige Situation. Das birgt die Gefahr verfälschter Daten (Lamnek, 1995).

Dieser Gedankengang kommt auch in folgendem Zitat zum Ausdruck:

„Note also the importance of direct observation [first source (seeing it oneself) rather than second (speaking or writing to someone who saw or experienced it)]..., the role of the context in which the phenomenon is occurring (an important consideration in later attempts at generalization), and the dynamics of the temporal dimension through which the events of the phenomenon unfold (thereby helping to understand the how and why elements of the phenomenon).” (Meredith, S.443).

Aus diesen Erläuterungen folgt, dass in Anbetracht der Neuheit der Forschungsfrage sowie dem Fokus auf „Verstehen“ die Fallstudie das angemessenste Forschungsdesign darstellt.

Wie einleitend erwähnt, werden im Rahmen einer Fallstudie mehrere Datenquellen genutzt (Sutton & Callahan, 1987).

²²⁶ Genauso McCutcheon and Meredith (1993).

Im Rahmen dieser Dissertation sind dies vor allem

- Feldnotizen
- Management Meetings sowie Gruppendiskussionen
- Dokumente und Archive

Diese Datenpluralität erlaubt eine verbesserte Fundierung der Konstrukte sowie der Ergebnisse, die basierend auf den Daten abgeleitet werden (Kidder, 1982; Pinfield, 1986; Gersick, 1988; Harris & Sutton, 1986).²²⁷

Eine weitere wichtige Komponente einer Fallstudie ist die Verankerung der gefundenen Zusammenhänge und Erklärungen mit der existierenden Theorie – und zwar interdisziplinär (Lamnek, 1995). Dies erhöht die Validität, die Generalisierbarkeit sowie das Niveau der Theoriebildung (Eisenhardt, 1989).²²⁸ Diese Verknüpfung der gefundenen Zusammenhänge mit existierenden Theorien ist ein expliziter Beitrag dieses Forschungsprojekts.²²⁹

Häufig werfen Anhänger des quantitativen Paradigmas der Einzelfallstudie vor, ein schlechtes Ergebnis im Hinblick auf die Generalisierbarkeit der erhaltenen Daten zu erzielen (Lamnek, 1995). Qualitativ arbeitende Forscher, wie z.B. Pettigrew (1985) halten dem aber stark entgegen und empfehlen, die notwendige Balance zu halten:

„...case studies cannot offer generalizeability in the statistical sense... But before I get carried away projecting generalizeability as the sole outcome of research, it is important to counterbalance that argument with the conceptualist's desire for descriptive understanding. Systematic description of the properties and patterned relationships of any process [...] is a critical form of knowledge for theoretical development and [...] for practice.” (S. 242 f.).

Diese Auffassung wird auch in der hier vorliegenden Dissertation geteilt. Im Vordergrund stehen die Erkenntnissuche und die Generierung neuen Wissens, welches die zukünftige Praxis des Wertmanagements verbessert. Um die Generalisierbarkeit im Sinne des qualitativen Forschungsparadigmas sicherzustellen, wurden zahlreiche Mini-Cases erhoben, aus denen gemeinsame „Pattern“ identifiziert wurden, die wiederholt über verschiedene Situationen, innerhalb unterschiedlicher Gruppen von Personen vorkamen und damit vorhandene Gemeinsamkeiten herauskristallisiert werden konnten (Silverman, 2000; Eisenhardt, 1989).

²²⁷ Vgl. auch Flick (2007).

²²⁸ Vgl. Kapitel 4.5 zu den Gütekriterien.

²²⁹ Vgl. Kapitel 5.2 („Theoretische Verankerung und Erkenntnisgewinn“).

Lamnek (1995, S. 16) sieht als Ziel dieses Forschungsdesigns „... *Handlungsmuster...*“ zu identifizieren, „...*die zwar individuell festzumachen sind, aber keineswegs nur einmalig und individuenspezifisch wären.*“ In solchen Handlungsmustern manifestieren sich dann „...*generelle Strukturen.*“ (Lamnek, 1995, S. 16). Diese „generellen Strukturen“ sind Gegenstand der hier vorliegenden Untersuchung. Vor dem Hintergrund dieser Ausführungen muss also immer berücksichtigt werden, dass es um die Herausarbeitung typischer Handlungsmuster geht. Damit sind „typische Handlungsmuster“ oder Dynamiken im Zusammenhang mit Wertmanagement Gegenstand dieser Dissertation.²³⁰

Die vier zentralen Merkmale der qualitativen Fallstudienforschung sind (Lamnek, 1995, S. 17 ff.):

A, Offenheit: Die Generierung theoretischer Konzepte – wie es in der vorliegenden Dissertation erfolgt - soll offen sein für die Interpretationen und Deutungen der Alltagswelt. Die Untersuchung soll möglichst vorurteilsfrei erfolgen.

B, Kommunikativität: Durch die Annahme, dass die soziale Wirklichkeit durch situative Interaktionen oder die Kommunikation konstituiert wird, müssen auch innerhalb des Forschungsdesigns der Fallstudie Methoden zum Einsatz kommen, welche die soziale Wirklichkeit in der Erhebungssituation erfassen können.

C, Naturalistizität: Wichtig ist, dass die Untersuchung möglichst im realen Lebensalltag des Untersuchungsobjekts bzw. der Untersuchungsobjekte stattfindet.

D, Interpretativität: Um die typischen Handlungsmuster herauszufiltern, müssen die erhobenen Daten interpretiert werden. Dabei müssen Bedeutungen zugewiesen werden und Typisierungen erfolgen.

Diesen Qualitätsmerkmalen trägt dieses Forschungsprojekt Rechnung indem in einer Langzeitfeldstudie Mitarbeiter in ihrem natürlichen Arbeitsumfeld, in ihrer täglichen Kommunikation und Interaktion beobachtet werden. Dabei wurde die Feldarbeit ohne vorgefertigtes Theoriewissen begonnen. Die so erhobenen Daten werden anschliessend wissenschaftlich interpretiert und zur Herausbildung von Handlungsmustern in Form von Kategorien und Dimensionen aggregiert.²³¹

Wichtig ist die Abstimmung der Fallstudie mit der eingesetzten Erhebungstechnik. Dabei stehen – wie beschrieben - Kommunikativität sowie Natürlichkeit der

²³⁰ Diese typischen Muster werden im weiteren Verlauf der Arbeit in „Kategorien“ subsumiert.

²³¹ Vgl. Kapitel 5.

Erhebungssituation und direkt damit verbunden, die Authentizität des erhobenen Materials im Vordergrund (Lamnek, 1995). Um diesem Anspruch gerecht zu werden, wurde in der dieser Dissertation zugrunde liegenden empirischen Untersuchung die teilnehmende Beobachtung als Erhebungsinstrument gewählt. Begleitet wird dies durch Dokumentenanalyse sowie die Gruppendiskussionen im Rahmen von monatlich stattfindenden Management Meetings. Durch diese Methodentriangulation sollen Fehler in der Datenerhebung entdeckt und beseitigt werden (Flick, 2007).²³²

4.1.2 Hintergrund der Fallstudie

Die Fallstudie, innerhalb welcher die Daten erhoben wurden, wurde zwischen Juli 2010 und Juni 2011 bei der Firma Falco durchgeführt.²³³ Die Firma Falco ist Teil der Firma Kronospan und war an der Erarbeitung eines systematischen Wertmanagementsystems interessiert.

Im Rahmen der Beobachtung²³⁴ hielt sich der Forscher über den Zeitraum von 12 Monaten zwischen 2 und 4 Tagen pro Woche in der Firma auf und hatte sowohl zu allen Abteilungen als auch zu allen Dokumenten unbeschränkten Zugang. Ferner wurde es dem Forscher gestattet, an den monatlich stattfindenden Management Meetings (jeweils am Samstag) teilzunehmen. In diesen Meetings wurden die Finanzzahlen des Monats besprochen sowie die strategischen Aktivitäten für die nächsten Wochen geplant und diskutiert. In der Regel dauerten diese Meetings jeweils zwischen 3 und 8 Stunden.

Durch diesen nahezu optimalen Zugang war es möglich, umfassende und sehr detaillierte Daten zu erheben. Es konnten so insgesamt 145 „mini-cases“²³⁵ erstellt werden, die sich jeweils thematisch abgrenzen lassen. Sie sind Ergebnis zahlreicher Beobachtungen. Beobachtet wurden dabei verschiedenste Situationen, Interaktionen, Diskussionen und Präsentationen aller Art. Geachtet wurde insbesondere auf Themenkomplexe, die eine gewisse Wertrelevanz im ökonomischen Sinne aufweisen.²³⁶ Ziel war es, aus diesen „mini-cases“ spezifische, sogenannte „Patterns“ bzw. Handlungsmuster herauszufiltern. Die erhobenen Daten wurden in Papierform gesammelt und betragen insgesamt über 2000 Seiten. Davon sind über 200 Seiten die Beobachtungsnotizen.

²³² Genauso Lamnek (1995).

²³³ <http://www.falco-woodindustry.com>

²³⁴ Vgl. Kapitel 4.2.1.

²³⁵ Als „mini-case“ wird hier jeweils eine spezifische Beobachtungssituation verstanden, welche sich thematisch oder situationsspezifisch abgrenzen lässt.

²³⁶ Vgl. die Ausführungen zum beobachtungsleitenden Bezugsrahmen (Kapitel 3.5).

Falco ist ein mittelständisches Unternehmen, welches im Besitz einer österreichischen Industriellenfamilie ist. Falco hatte während der Beobachtungszeit zwischen 220 und 260 Mitarbeiter und erwirtschaftete einen für ein mittelständisch²³⁷ geprägtes Unternehmen üblichen Umsatz.²³⁸ Ausserdem wurde das Unternehmen von einem der Eigentümer geleitet.²³⁹

Die Firma ist rechtlich sowie operativ selbständig und für die finanziellen Ergebnisse bzw. die operativen Entscheide eigenverantwortlich. Es ist ein holzverarbeitendes Unternehmen mit fünf Produktionseinheiten (Spanplattenproduktion, Melaminbeschichtung, Impregnung, Betonyp sowie Handelswaren). Jede Einheit wird dabei als Profit Center behandelt.

Die Einkaufsabteilung ist quer über die Bereiche hinweg für den Einkauf verantwortlich. Gleiches gilt für den Verkauf (mit der Ausnahme des Verkaufs für Betonyp – dieser ist separat organisiert). Dabei sind die Verkäufer nach Ländern aufgeteilt.

Falco wird anhand von verschiedenen wirtschaftlichen Kenngrössen (Werttreiber) geführt. Diese kommen direkt aus der Buchhaltung und im Rahmen der Management Meetings wird regelmässig über die Ergebnisse im Hinblick auf diese Kenngrössen gesprochen. Dies stellt eine ideale Ausgangssituation für die Durchführung dieser empirischen Studie dar.

Basierend auf diesen Charakteristiken eignete sich die Firma hervorragend für eine solch qualitativ ausgelegte empirische Studie. Gemäss Pettigrew (1990) ist der Aufbau von Vertrauens- und Verständigungspotentialen innerhalb der Forschungsarbeit von übergeordneter Bedeutung. Nach Stake (2003) ist die „opportunity to learn“ (S. 153) bei der Auswahl der Einzelfallstudie entscheidend. Beides war im ausgewählten Forschungsfeld vorhanden.

Eine auf diese Weise konzipierte Einzelfallstudie bietet die Möglichkeit, eine einzelne Untersuchungseinheit – die Firma Falco - mit verschiedenen Techniken zu bearbeiten, denn die Befunde der einzelnen Verfahren können direkt aufeinander bezogen werden (Lamnek, 1995). Dieses Verfahren bietet gemäss Lamnek (1995, S. 24f.) folgende Vorteile: Erstens wird der Forderung nach Methodentriangulation – hier die Verwendung mehrerer Datenerhebungsverfahren – nachgekommen. Diese erlaubt es, ein möglichst umfangreiches und geschlossenes Bild der

²³⁷ Vgl. dazu die Kriterien in Kapitel 2.1.2.

²³⁸ Die Eigentümerfamilie möchte nicht, dass Finanzdaten über die Firma bekannt gegeben werden.

²³⁹ Was ferner ein typischer Aspekt für viele mittelständische Unternehmen ist.

Untersuchungseinheit zu bekommen. Zweitens werden durch die Triangulation Fehler vermieden.²⁴⁰

Besonders hervorzuheben ist die Bereitschaft der Eigentümerfamilie dem Forscher einen solch umfassenden Zugang zu gewähren. Gleichzeitig unterstreicht diese Bereitschaft die besondere praktische Relevanz der Fragestellung. Basierend auf den bisherigen Forschungsergebnissen ist die Implementierung eines wertbasierten Management Systems kein Garant für einen Erfolg.²⁴¹ Ohne ein vertieftes Verständnis über die organisationalen Mechanismen, die ein solches Instrument ansprechen muss, kann es sich als sehr teuer und nutzlos herausstellen, bestimmte Instrumente einzusetzen.

Im folgenden Kapitel soll nun dargestellt werden, wie innerhalb der Einzelfallstudie die Daten erhoben wurden.

4.2 Datenerhebung

Um die für die Untersuchung notwendigen Daten zu erheben, hat sich die teilnehmende Beobachtung als die angemessenste Erhebungstechnik herausgestellt.

Um mögliche Fehler zu entdecken, wurde neben der teilnehmenden Beobachtung, in welche auch die Gruppendiskussion in der Form von monatlich stattfindenden Managementmeetings integriert wurde, auch eine umfassende Dokumentenanalyse durchgeführt.²⁴² Diese Form der Triangulation erhöht die Qualität des gesamten Forschungsprojekts und ist damit integraler Bestandteil der empirischen Studie.

In der Methodenliteratur wird immer wieder gefordert, dass insbesondere bei der qualitativen Forschung der Forschungsprozess – bestehend aus Forschungsdesign, Datenerhebung sowie –analyse für den Leser explizit dargestellt werden muss, damit der Forschungsprozess nachvollziehbar wird (Mayntz et.al, 1978). Dieser Forderung soll explizit nachgekommen werden. Aus diesem Grund wird in diesem Kapitel die Datenerhebung explizit geschildert.

4.2.1 Teilnehmende Beobachtung

Die Angemessenheit dieser Erhebungstechnik im Hinblick auf die hier vorliegende Dissertation ergibt sich aus ihrer Nähe (Naturalistizität) zum Lebensalltag des

²⁴⁰ Vgl. Flick (2004, 2007).

²⁴¹ Vgl. Kapitel 2.3.

²⁴² Dieses Vorgehen wird insb. von Lamnek (1995) empfohlen.

Untersuchungsobjekts bzw. der Untersuchungsobjekte. Ferner ist diese Form der Datenerhebung sehr offen (Offenheit) und eignet sich daher zur Generierung neuen Wissens. Ausserdem erfüllt die teilnehmende Beobachtung die Kriterien der Kommunikativität sowie der Interpretativität. Durch die Präsenz des Forschers im Lebensalltag der Mitarbeiter kann durch die teilnehmende Beobachtung die soziale Wirklichkeit in der Erhebungssituation erfasst werden und unterliegt nicht möglichen Verfälschungsrisiken. Die auf diese Weise gewonnenen Daten können interpretiert werden – mit dem Ziel, typische Handlungsmuster bzw. Kategorien herauszufiltern.

„... Nur wenn sich der Forscher in der Rolle, die ihm die zu untersuchende Gruppe zuweist, als einer „von ihnen“ begreift und dies auch die Beobachteten tendenziell tun, wird es ihm gelingen, die internen Strukturen und verborgenen Gewohnheiten zu ergründen.“ (Lamnek, 1995, S. 292).

Um dem Leser darzulegen, wie der Forscher diesem Anspruch gerecht wird, soll in diesem Kapitel dargelegt werden, wie die teilnehmende Beobachtung angewendet wurde bzw. wie die Beobachtung durchgeführt wurde und was dabei als Beobachtungseinheit gewählt wurde.

Applikation und Rolle des Forschers

Die Methode der teilnehmenden Beobachtung hat als Gegenstand soziales Handeln (Flick, 2004).²⁴³ Mayntz et.al. (1974) beschreiben dies wie folgt:

„Individuelles wie kollektives soziales Handeln und Verhalten tritt immer im Kontext gesellschaftlich definierter Situationen auf. Sein Ablauf ist sowohl durch die Situation wie durch deren subjektive Deutung und die Intentionen der Handelnden bestimmt. Beobachtung richtet sich also immer auf ein Verhalten, dem sowohl ein subjektiver Sinn, wie eine objektive soziale Bedeutung zukommt.“ (S. 87).

Diese Ausrichtung eignet sich für die hier vorliegende Untersuchung. Individuelles sowie kollektives Verhalten im Kontext einer Organisation - hier ein Unternehmen – stehen im Zentrum der Analyse. Da es sich bei diesem Untersuchungsschwerpunkt um ein schwer zugängliches Forschungsfeld handelt und für das Feld der Shareholder Value Forschung um Neuland im Hinblick auf die Forschungsmethodik handelt, lässt die teilnehmende Beobachtung neue Erkenntnisse vermuten und ist damit zielführend im Hinblick auf die Generierung neuen Wissens.

²⁴³ Vgl. Flick (2007).

Es geht primär um das Verstehen. Um herauszufinden, wie und warum Individuen und Gruppen innerhalb einer Organisation handeln, muss dieses Handeln in der Alltagswelt untersucht werden. Laborbedingungen bzw. Interviews wären für diesen Untersuchungsschwerpunkt nicht zielführend, da dort mehr Sekundärwissen bzw. –erfahrungen erhoben würden. Nur durch eine Teilnahme, der wissenschaftlich fundierten Aufzeichnung und späteren Analyse dieser Daten kann neues Wissen generiert werden, das eingebettet ist in das reale Alltagsgeschehen einer Organisation.

Das elementare Charakteristikum der teilnehmenden Beobachtung als Erhebungstechnik ist „...*der Einsatz in der natürlichen Lebenswelt der Untersuchungspersonen.*“ (Lamnek, 1995, S. 240). Da sich die Handlungsmuster nicht über einmalige Situationen oder über Phasen kurzer Dauer erschliessen und beobachten lassen, ist eine weitere wichtige Komponente die Teilnahme des Forschers am Alltagsgeschehen über einen längeren Zeitraum. Dieser Anforderung wird die teilnehmende Beobachtung gerecht:

„Der Sozialforscher nimmt am Alltagsleben der ihn interessierenden Personen und Gruppen teil und versucht durch genaue Beobachtung, etwa deren Interaktionsmuster und Wertvorstellungen zu explorieren und für die wissenschaftliche Auswertung zu dokumentieren.“ (Lamnek, 1995, S. 240).

Da es sich bei dieser Analyse um einen sehr komplexen Prozess handelt, in welchem die Tiefe der Analyse im Vordergrund steht, ist das gleichbedeutend mit einem langfristigen Projekt. Ferner empfiehlt sich die Konzentration auf eine Firma als Beobachtungsobjekt (Barker, 1993). Ähnliche Studien, die sich ebenfalls auf eine Einzelfallstudie stützten, veranschlagten einen Beobachtungszeitraum von 3-6 Monaten (Gersick, 1988; Edmondson & McManus, 2007; Barker, 1993). In dem vorliegenden Fall wurde dieser Zeitraum ausgedehnt und es wurde insgesamt 12 Monate beobachtet.²⁴⁴

Neben diesem ausgedehnten Zeitraum wurde auch die Beobachtungshäufigkeit im Vergleich zu anderen Studien erhöht. Während die Beobachtung an nur einem Tag pro Woche üblich ist²⁴⁵ wurden in diesem Projekt 2 – 4 Tage pro Woche veranschlagt. Dies ist damit zu begründen, dass der Beobachtungsschwerpunkt wertrelevantes Verhalten, bzw. Interaktionen oder Handlungsmuster waren, die nicht beliebig häufig vorkommen. Erst durch die Beobachtung über einen solch langen Zeitraum und an einer Vielzahl an Beobachtungstagen ist es möglich, so

²⁴⁴ Vgl. Kapitel 4.1.

²⁴⁵ Vgl. dazu ausführlich Edmondson & McManus (2007).

umfangreiches und fundiertes Material zu sammeln, dass daraus neues Wissen generiert werden kann.

Ziel war es, über den Zeitraum und damit über zahlreiche Beobachtungen hinweg, bestimmte Kernkategorien herauszuarbeiten, die sich erst über mehrere Wiederholungen herauskristallisierten. Das Projekt wurde erst eingestellt, als die sogenannte „theoretische Sättigung“ (Flick et. al. 1995, S. 441) einsetzte, d.h. als der Forscher bemerkte, dass sich die erarbeiteten Konstrukte wiederholt bestätigten und keine zusätzlichen Treiber mehr identifiziert werden konnten.

Um die Gültigkeit und die Zuverlässigkeit der gewonnenen Daten zu erhöhen, war es wichtig, dass bereits vor der Datenerhebung eine „...*Aneignung des dieser Gruppe spezifischen Sinnverständnisses*...“ erfolgte (Mayntz et.al., 1978, S. 88). Dabei geht es nicht um eine vollständige Sozialisation, sondern um die Reflexion des Sinnverständnisses sowie der Bedeutungszusammenhänge (Flick et.al., 1995). Um diese Reflexion bei gleichzeitiger Wahrung der notwendigen Distanz zu erreichen, erfolgte der Feldzugang bereits einige Zeit vor der eigentlichen Datenerhebung. Diese Zeit wurde von Seiten des Forschers dazu benutzt, sich mit den Sinn- und Bedeutungszusammenhängen vertraut zu machen, diese aber nicht zu übernehmen.²⁴⁶ Lamnek (1995, S. 243) beschreibt dies als „*Fremdverstehen*“ was gleichzeitig auch „...*Voraussetzung und Methode der Beobachtung*“ ist.

Der Zielkonflikt zwischen „Wahrung von Distanz“ und „Identifikation mit dem Feld“ ist eines der bedeutendsten Probleme der qualitativen Forschung (Flick, 2007). Um diesen Konflikt methodologisch korrekt zu umgehen, hat der Forscher bewusst versucht, sich von seiner eigenen Alltagswirklichkeit zu lösen und sich in die des Beobachtungsfeldes hineinzusetzen. Dies geschah als bewusster und reflexiver Prozess. Damit konnte die Identifikation mit dem Forschungsfeld erreicht werden, ohne dass die notwendige Distanz verloren gegangen wäre. Dies führt dazu, dass die soziale Wirklichkeit möglichst wenig von der Subjektivität des Betrachters verfälscht wurde (Lamnek, 1995).

Grundsätzlich muss jedoch noch gesagt werden, dass dieses Thema in der qualitativen Sozialforschung nicht als Problem, sondern vielmehr als Chance begriffen wird, weil es um Verstehen geht (Rüegg-Stürm, 2001). Es geht um die Erfassung der Subjektivität (eben den gemeinten Sinn), die Kategorien entdecken und gewisse Handlungsmuster verstehen soll (Rüegg-Stürm, 2001).

²⁴⁶ Ähnlich die Argumentation bei Rüegg-Stürm (2001).

Das Problem ist dabei, dass der Forscher selbst das Wahrnehmungsinstrument darstellt und aus diesem Grund die Forderung nach unverzerrter Darstellung der Wirklichkeit nicht an das Erhebungsinstrument (=teilnehmende Beobachtung) sondern an den Forscher gestellt werden muss (Lamnek, 1995). Gerdes, Wolffersdorff-Ehlert (1974) sehen daher die zwei zentralen Aufgaben des Forschers erstens darin, den Forschungsgegenstand möglichst weitgehend zu verstehen und zweitens, das Verstandene anderen mitzuteilen und für sie überprüfbar zu machen (S.29). Letztlich scheint der Konflikt nur dadurch lösbar, dass der Forscher fortwährend eine gesunde Balance zwischen Identifikation und Distanz aufrecht erhält. Dies wurde im vorliegenden Dissertationsvorhaben bestmöglich zu erfüllen versucht.

Zentraler Gegenstand der vorliegenden Untersuchungen sind die Handlungsweisen von Mitarbeitern bzw. die Frage, welche organisationalen Konstrukte ein wertorientiertes Managementsystem ansprechen muss, um die gewünschten Verhaltensweisen zu erzeugen.

Befragungen wie Interviews oder Fragebögen eignen sich nicht, um Verhaltensweisen zu erheben, da die Schilderungen von den befragten Personen durch ihre persönliche und subjektive Empfindung gefärbt sind bzw. gewisse Verhaltensweisen bewusst verheimlicht werden, da sie negativ ausgelegt werden könnten (Flick, 2007). So ist z.B. davon auszugehen, dass ein Mitarbeiter einem Forscher gegenüber nicht zugeben würde, dass er früher nach Hause geht, wenn bestimmte Autoritätspersonen²⁴⁷ nicht anwesend sind – wohingegen solche Informationen beobachtet oder in informellen Gesprächen aufgefasst werden können und somit für die Forschung zugänglich sind.

Da es in diesem Forschungsprojekt um genau solche Informationen geht, bietet sich die teilnehmende Beobachtung als Datenerhebungstechnik an.

Ein weiterer Vorteil der teilnehmenden Beobachtung ist, dass ein gewisses Verhalten genau zu dem Zeitpunkt beobachtet wird, zu welchem es auch stattfindet. Der Zeitpunkt ist ein Aspekt des jeweiligen Kontexts und damit integraler Bestandteil der erfahrenen Situation.

Einschränkend muss gesagt werden, dass durch die teilnehmende Beobachtung zu einem bestimmten Zeitpunkt durch die Begrenzung der Reichweite menschlicher Sinnesorgane immer nur ein eingeschränkter Bereich beobachtet werden kann.²⁴⁸

²⁴⁷ Wie bspw. der Firmeninhaber.

²⁴⁸ Ähnlich Lamnek (1995).

Diesem Nachteil wird mit der Länge des Erhebungsprozess entgegnet, da über einen längeren Zeitraum sehr viele verschiedene Bereiche wiederholt beobachtet werden können und somit für die Forschung zugänglich sind (Edmondson & McManus, 2007). Ein zu kurzer Zeitraum würde die Datenerhebung auf einzelne, räumlich überschaubare Einheiten – wie beispielsweise eine Abteilung – beschränken und damit nur einen Ausschnitt der sozialen Realität erfassen. In der vorliegenden Studie wurden keine räumlichen Einschränkungen getroffen. Die Beobachtung erfolgte offen. Das bedeutet, dass alle wertrelevanten Aspekte, die beobachtet wurden, auch erfasst wurden – und zwar unabhängig von der Abteilung. Durch die lange Dauer der Beobachtung konnten so zahlreiche Daten über verschiedenste Abteilungen hinweg erhoben werden.

Eine Einschränkung, die vorgenommen wurde, ist die Tatsache, dass nur Situationen erfasst wurden, die sich den beobachtungsleitenden Bezugsrahmen²⁴⁹ anschlossen und damit eine Wertrelevanz aufweisen konnten. Ferner wurde der Privatbereich der Mitarbeiter ausgeschlossen. Es wurden nur Verhaltensmuster innerhalb der Organisation untersucht.

Um das Risiko der selektiven Wahrnehmung einzudämmen, wurde die Beobachtung streng nach den Kriterien der Wissenschaftlichkeit durchgeführt (Jahoda et al., 1966, S.77):

- Das bedeutet, dass von Seiten des Forschers immer wieder kontrolliert und geprüft wurde, ob die Kriterien der Gültigkeit, Genauigkeit und Zuverlässigkeit erfüllt sind.
- Die beobachteten Ereignisse wurden systematisch und chronologisch aufgezeichnet und abgelegt.
- Die Beobachtung war systematisch geplant und vorbereitet.²⁵⁰
- Der Forschungszweck war klar definiert und diente als beobachtungsleitender Bezugsrahmen.

Auf dem Kontinuum zwischen strukturierter und unstrukturierter Beobachtung wurde in der dieser Studie zugrunde liegenden Beobachtung stärker nach der letzteren verfahren. Es gab ein genau formuliertes Forschungsziel, welches geplant war. Ferner wurden die erhobenen Daten systematisch aufgezeichnet. Im Unterschied zu der strukturierten Beobachtung wurden bei dieser Untersuchung jedoch nicht vorab

²⁴⁹ Vgl. Kapitel 3.5.

²⁵⁰ Diese Aussage bezieht sich auf die Beobachtung selbst, nicht auf den Inhalt, der nicht vorab strukturiert wurde.

festen Kategorien festgelegt, da dieser Erkenntnisgewinn ja erst durch die Beobachtung stattfinden sollte.

Wie im nächsten Kapitel zum Auswertungsverfahren explizit dargestellt werden wird, wurde mit diesem Forschungsprojekt Neuland betreten. Vorab bekannte Kategorien gab es daher nicht. Diese Kategorien bzw. organisationalen Treiber eines effektiven Wertmanagements sollten unbeeinflusst von vorherigen Annahmen aus der Beobachtung gewonnen werden. Dieses Verfahren schliesst die Arbeit mit der fest strukturierten Beobachtung aus (Flick, 2007). Zudem würde dies die Annahmen des qualitativen Paradigmas sowie die Rolle der Induktion unterlaufen.

Dem beobachteten Feld war bewusst, dass der Forscher über Wertmanagement im Mittelstand forscht, zu diesem Zweck bei der Firma war und seine Dissertation darüber verfasst. Um jedoch das Risiko verfälschter Daten zu reduzieren wurde den Mitarbeitern nicht gesagt, dass ihr Verhalten beobachtet und ausgewertet werden wird. Eine solche Information hätte womöglich signifikante Verhaltensänderungen ausgelöst und den Erkenntnisfortschritt des Gesamtprojekts gefährdet. Auf diese Weise konnte der Forscher einen offenen Zugang und eine realitätsnahe Forschungssituation sicherstellen. Auch Lamnek (1995) empfiehlt unter gewissen Umständen ein solches Verhalten:

„...in bestimmten sozialen Situationen und Gruppierungen, ..., im Vorteil, da hier eine überaus grosse Skepsis gegenüber dem Wissenschaftler und Forscher zu erwarten ist. Gleiches gilt vermutlich für den Versuch der Aufdeckung bestimmter Strukturen in Institutionen.“ (S.293).

Gleichzeitig wird die Anonymität der Beobachteten zu jeder Zeit gewahrt und es geht nicht darum, individuelle Verhaltensmuster einzelner Personen aufzudecken sondern darum, die Logik einer Organisation im Hinblick auf Wertmanagement zu erschliessen und zwar losgelöst von einzelnen Personen.

Die Beobachtung wurde bewusst als „teilnehmende Beobachtung“ konzipiert.²⁵¹ Nur so konnte der Forscher in sämtliche Bereiche involviert werden und so wichtige Interaktionen, Situationen oder Entscheidungen zeitgleich und im Kontext beobachten. Durch die relativ undefinierte Rolle des Forschers im Unternehmen und den umfassenden Befugnissen seitens der Eigentümerfamilie konnte er Zugang zu allen Abteilungen und sämtlichen Bereichen sichern. Er war damit ein aktiver Teilnehmer in der Organisation. Diese komfortable Situation sicherte einen

²⁵¹ Diese Form der Ausgestaltung empfiehlt Silverman (2000).

umfassenden Zugang und ist Hauptgrund für die Reichhaltigkeit der Daten, die im Verlauf des Projektes erhoben werden konnten.

Damit lässt sich die vom Forscher durchgeführte teilnehmende Beobachtung nahezu als „Prototyp“ kennzeichnen. Lamnek (1995, S. 255) klassifiziert den Prototyp wie folgt:

„...Die prototypische qualitative Form der Beobachtung ist unstrukturiert (nicht standardisiert), offen, teilnehmend, tendenziell aktiv teilnehmend, direkt und im Feld.“

Zentraler Aspekt dieses Forschungsprojekts war es, das Themengebiet nicht nur abstrakt und ausschliesslich theoretisch sondern durch die unmittelbare Auseinandersetzung mit der gelebten Realität in der Organisation zu erarbeiten. Die vielfach erlebte theoretische Distanz der quantitativen Forschung wurde früh als nicht zielführend erkannt.²⁵²

Um die Zuverlässigkeit sowie die Gültigkeit der durch die teilnehmende Beobachtung gewonnenen Daten zu erhöhen, wurden die Beobachtungen innerhalb kürzester Zeit in ein Word-Dokument übertragen. Diese Dokumente wiederum wurden systematisch und chronologisch abgelegt um die sich daran anschliessende Auswertung bereits im Erhebungsprozess vorzubereiten.²⁵³

Bei diesem qualitativen Vorgehen wurde nicht nach vorab genau festgelegten Beobachtungskategorien gearbeitet, sondern der Erhebungsprozess wurde bewusst offen gehalten, etwa für unerwartete oder unvorhergesehene Verhaltensweisen oder Meinungsäusserungen, weil es durch diese Offenheit gelang, einen zusätzlichen Informationsgewinn zu erzielen.²⁵⁴

Diese Offenheit sollte dazu beitragen, neue und tiefer gehende Erkenntnisse und ein verbessertes Verständnis des Gesamtkontexts zu erlangen. Um diese Offenheit auch umsetzen zu können, trug der Forscher zu jeder Zeit mindestens seinen Notizblock bei sich, auf welchem er Ereignisse unmittelbar festhalten konnte, auch wenn der Laptop gerade nicht verfügbar war. Um den Informationsverlust so gering wie möglich zu halten, wurden die Notizen immer so schnell wie möglich in elektronische Form gebracht.

²⁵² Vgl. dazu König (1973)

²⁵³ Dieses Vorgehen empfiehlt u.a. Lamnek (1995) und Flick (2007).

²⁵⁴ Dies ist insbesondere dann wichtig, wenn neue Kategorien erschlossen werden sollen, die bisher noch nicht bekannt sind (Eisenhardt, 1989).

Basierend auf der Prämisse der Offenheit war es aufgrund der methodischen Konsistenz zwingend, nicht mit einem fest strukturierten Beobachtungsleitfaden zu arbeiten, da dieser die Beobachtung auf vorab definierte Kategorien einschränkt und zudem das Problem der selektiven Wahrnehmung verstärken kann (Flick, 2007).

Gegenstand des Dissertationsprojekts war die Generierung neuen Wissens, nicht die Prüfung etablierten Wissens. Auch diese Anforderung verlangt nach einem offenen Verfahren im Sinne der klassischen, qualitativen Forschung (Edmondson & McManus, 2007). Qualitative Forschung heisst aber nicht, dass ohne jegliche Vorstrukturierung gearbeitet werden muss (Lamnek, 1995). In der vorliegenden Arbeit wurde eine Vorstrukturierung in Form des beobachtungsleitenden Bezugsrahmens unternommen, wobei dabei explizit auf sehr spezifische Kategorien verzichtet wurde und über den gesamten Prozess hinweg die notwendige Offenheit beibehalten wurde.

Gegenstand der teilnehmenden Beobachtung ist ein eher hypothesengenerierendes als ein hypothesenüberprüfendes Vorgehen (Lamnek, 1995, S. 260). Ziel ist es, durch eine Vielzahl von ähnlichen bzw. teilweise auch vergleichbaren Ereignissen und Handlungsmustern gewisse Strukturen zu erkennen, die sich im Verlauf des Prozesses zu Kernkategorien verdichten lassen (Glaser & Strauss, 1967).²⁵⁵

Bereits an dieser Stelle soll auf die besondere Verzahntheit des gesamten Forschungsprozesses hingedeutet werden. Die Art der Erhebung bzw. deren Einbettung in das Forschungsdesign ist integraler Bestandteil der daran anknüpfenden Auswertung bzw. passiert dies teilweise synchron und iterativ (Glaser & Strauss, 1967).

Um diesem komplexen Forschungsprozess gerecht zu werden, werden an den Forscher hohe Anforderungen gestellt. So muss der Forscher aufgeschlossen und tolerant sein, um flexibel und anpassungsfähig im Feld agieren zu können (Lamnek, 1995). Des Weiteren implizieren diese Anforderungen Unvoreingenommenheit gegenüber den Untersuchungspersonen und den unterschiedlichen Situationen (Barker, 1993). Im vorliegenden Projekt hat der Forscher durch ständige Reflexion versucht, diesen Anforderungen so gut wie möglich nachzukommen.

Um die Anforderungen bzgl. der Naturalistizität sowie der Authentizität zu erfüllen, hat der Forscher darauf verzichtet, ein Tonband oder Videokameras zu verwenden, da dies von den beobachteten Personen hätte als störend empfunden werden können. Es wurde stets darauf geachtet, die jeweiligen Situationen so wenig wie

²⁵⁵ Diese Kategorien werden in Kapitel 5 explizit dargestellt und zudem theoretisch verankert.

möglich zu beeinflussen, um die Natürlichkeit der Situation aufrecht zu erhalten. Ziel war es, einen Weg in das natürliche Leben der Organisation zu finden und nicht als Fremdkörper wahrgenommen zu werden.²⁵⁶

Eine besondere Rolle kommt auch der Kommunikation zu. Kommunikation stellt einen unverzichtbaren Bestandteil qualitativ hochwertiger qualitativer Sozialforschung dar (Flick, 2004). Da Kommunikation sowohl Gegenstand der Forschung als auch Raum der Interaktion darstellen kann ist sie unverzichtbarer Bestandteil a, in einer Organisation und b, in einem qualitativen Forschungsprojekt, das auf die Gewinnung organisationaler Erkenntnisse gerichtet ist (Luhmann, 2000; Lamnek, 1995). Auch diese Forderung erfüllt die teilnehmende Beobachtung. Lamnek schreibt (1995, S. 261):

„...In der teilnehmenden Beobachtung wird eine natürliche und zwanglose Kommunikationssituation herzustellen versucht, über die man die interessierenden Informationen zu erlangen erhofft. Die Forderung, den direkten Kontakt zum zu untersuchenden Feld zu suchen, ..., ist eben nur durch intensive Kommunikation in der teilnehmenden Beobachtung zu verwirklichen.“

Methodologische Voraussetzung ist ferner die Interpretation. Matthes (1973; zit. in Lamnek, 1995) sieht die Fähigkeit, interpretierend zu forschen, als eine Bedingung für eine teilnehmende Beobachtung. Erst durch die Interpretation werden bestimmte Aussagen und Verhaltensweisen verständlich und nachvollziehbar (Denzin & Lincoln, 2003).

Wie einleitend erwähnt, war es das Ziel des Forschers, so weit wie möglich in das Feld einzutauchen, aber gleichzeitig die notwendige Distanz zu wahren, um nicht so stark sozialisiert zu werden, dass Selbstverständlichkeiten übersehen werden.

In der Literatur zur teilnehmenden Beobachtung entspricht diese Rolle des Forschers der des „Beobachter als Teilnehmer“, die auch als „going native“ bezeichnet wird (Lamnek, 1995, S. 265). Diese Rolle bedeutet, dass der Forscher mehr oder weniger in das soziale Geschehen der gesamten Organisation integriert war, für ihn selbst aber immer die Beobachtung im Vordergrund stand und damit handlungsleitende Maxime war.

„Man nähert sich demnach der sog. Objektivität so viel eher, als wenn man distanziert beobachtet und Aufzeichnungen macht“ (Girtler, 1984, S. 64).

²⁵⁶ Dieses Vorgehen wird von erfahrenen Forschern empfohlen. Z.B. Pettigrew (1985), Lamnek (1995).

Massgebend war im vorliegenden Dissertationsprojekt immer, dass sich der Forscher so verhielt, dass Ereignisse, die er beobachtete, nicht anders verlaufen wären, hätte er diese nicht beobachtet und wäre er folglich nicht anwesend gewesen (Bogdan & Taylor, 1975). Diese Differenzierung ist wichtig, da der Forscher stets um möglichst hohe Neutralität bemüht war. Ohne die notwendige Distanz kann diese Neutralität eingeschränkt sein.

Die Rollenübernahme des Forschers im Feld erfolgte methodisch kontrolliert, was bedeutet, dass seine Rolle von den Beobachteten akzeptiert wurde und an die Rolle keine spezifischen Erwartungen von Seiten der Beobachteten geknüpft wurden (Girtler, 1980).²⁵⁷ Dies wurde dadurch erreicht, dass der Forscher nicht permanent im Feld war und keine Position inne hatte, die mit einer bestimmten Aufgabe oder Funktion verknüpft war. Wie einleitend geschrieben, war den Beobachteten bewusst, dass der Forscher im Bereich des Wertmanagements forscht, jedoch wurde dies nicht durch eine spezifische Funktion oder Rolle zum Ausdruck gebracht.

Darüber hinaus achtete er penibel auf eine möglichst korrekte und unverzerrte Beschreibung der jeweiligen Situation und des Kontexts der Situation. Durch Offenheit, Einfühlungsvermögen, Respekt und der Achtung der Untersuchten hat der Forscher versucht, Vertrauen aufzubauen, das ihm dabei half, sich in die Lebenswelt des Beobachtungsfelds hineinzusetzen.²⁵⁸

Der Forscher war über den gesamten Zeitraum hinweg für Informationen von allen Seiten offen. So konnten die Perspektiven erweitert werden und ein vertiefter Erkenntnisgewinn stattfinden.

Beobachtungsfeld und Beobachtungseinheiten

Friedrichs und Lüdtkke (1973, S.72) definieren das Beobachtungsfeld als den räumlichen oder den sozialen Bereich, in dem beobachtet werden soll. Im vorliegenden Fall ist das Beobachtungsfeld die Firma Falco. Zugänglich war dabei das gesamte Areal (räumlich) sowie alle Abteilungen (funktional).

Dabei darf nicht die Firma an sich als Beobachtungsbereich betrachtet werden, sondern die sich darin abspielenden, gleichen oder ähnlichen Situationen, in denen Gruppen, Individuen, Abteilungen interagieren, Entscheidungen getroffen werden

²⁵⁷ Ähnlich Lamnek (1995).

²⁵⁸ Vgl. Rüegg-Stürm (2001).

oder Aufgaben erledigt oder delegiert werden. Gleiches gilt für spezifische Prozesse, die immer wieder ablaufen und gewisse Merkmale aufweisen, die aus einem forschenden Blickwinkel interessant sind.

Folgende Graphik soll das Beobachtungsfeld näher spezifizieren. Individuen, Abteilungen, etc. sind eingebettet in die Organisation, innerhalb welcher die teilnehmende Beobachtung stattfindet. Dabei ist die Aufzählung nicht als abschliessend zu sehen, was in der graphischen Darstellung mit dem Feld unten rechts zum Ausdruck gebracht werden soll. Ferner steht die Organisation im Austausch mit ihrer Umwelt, was durch die Offenheit des unteren Feldes nach „ausen“ zum Ausdruck gebracht werden soll. Diese das Feld konstituierenden Einheiten wirken auf unterschiedlichste und komplexeste Weise aufeinander ein und bedingen sich teilweise gegenseitig.

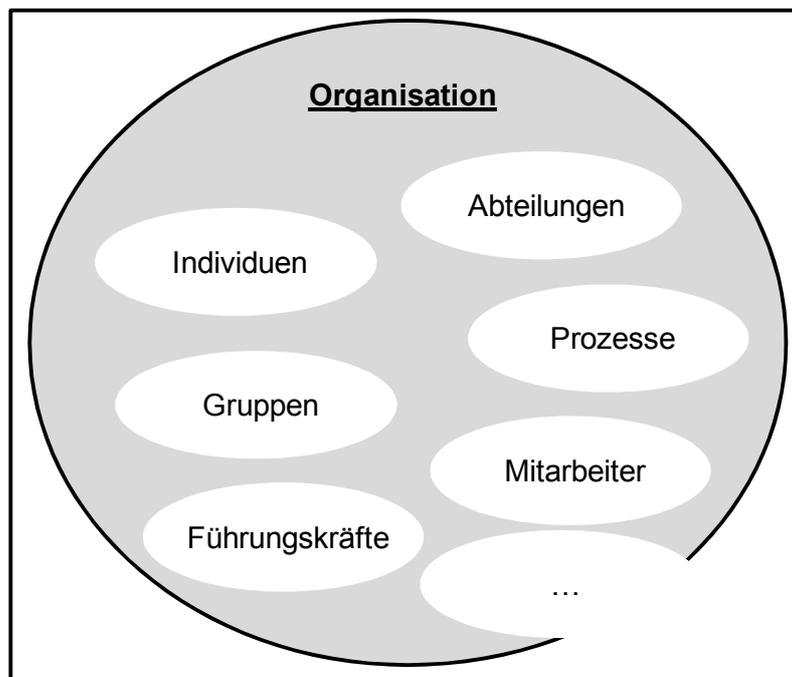


Abbildung 22: Beobachtungsfeld

Quelle: Eigene Darstellung

Innerhalb diesem so beschriebenen Beobachtungsfeld und den konstituierenden Elementen laufen wiederum zahlreiche Interaktionen ab – wie die nachfolgende Graphik veranschaulicht.

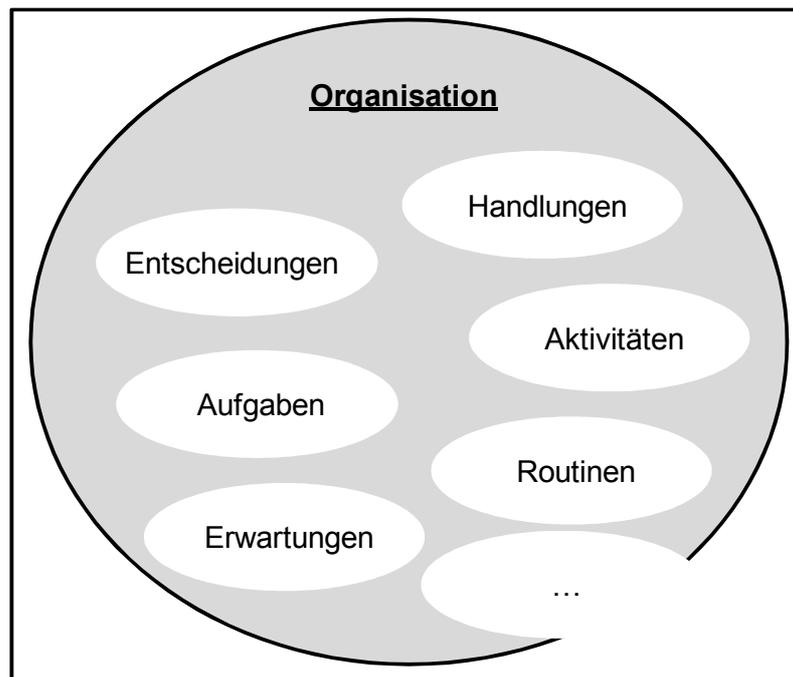


Abbildung 23: Beobachtungseinheiten

Quelle: Eigene Darstellung

Die Gruppen, Individuen, etc. treffen Entscheidungen, führen Handlungen aus, delegieren oder empfangen Aufgaben, etc.

Diese vielfältigen und komplexen Interaktionen standen im Zentrum der teilnehmenden Beobachtung. Diese Strukturierung des Beobachtungsfeldes sowie der Beobachtungseinheiten liefert wichtige Interpretationshilfen für das in ihm ablaufende Geschehen (Lamnek, 1995).

Basierend auf dieser räumlichen und sozialen Verortung der ablaufenden Muster fungierte der in Kapitel 3.5 dargelegte Bezugsrahmen als beobachtungsleitend. Aufgrund der Vielzahl der täglich ablaufenden Interaktionen musste im Sinne einer zielorientierten Forschung diese Fokussierung vorgenommen werden. Dies darf nicht verwechselt werden mit einer ex-ante Kategorienbildung, die der hier eingeschlagene Forschungsprozess verbieten würde. Der Forscher war offen für alle Beobachtungen, die eine gewisse Wertrelevanz aufwiesen, was eine für den gewählten Forschungsansatz intendierte Theorieentwicklung, basierend auf den empirisch-qualitativ erhobenen Daten und Interpretationen, ermöglicht.

Nach Friedrichs und Lüdtko (1971) sind dabei jene Einheiten als Beobachtungseinheit zu wählen, die in den Verhaltensabläufen gewisse Regelmäßigkeiten und wiederkehrende Elemente enthalten, d.h. Kriterien, die sie in der „Situation“ als Beobachtungseinheit als erfüllt betrachten. Damit ergeben sich

unterschiedliche Situationen als die zentralen Beobachtungseinheiten, innerhalb welcher sich jedoch vielschichtige und komplexe Formen der Interaktion ergeben.

Diese Festlegung auf soziale Situationen als zentrale Beobachtungseinheit bietet die Gewähr der Systematik des Datenerhebungsprozesses (Lamnek, 1995). Die jeweiligen Situationen können dann interpretiert und analysiert werden.²⁵⁹

Wurde eine konkrete Situation als wertrelevant erachtet, so wurde unmittelbar protokolliert, was der Forscher beobachtete. Die so gewonnenen Feldnotizen stellen den zentralen Bestandteil des für die Auswertung vorhandenen Datenmaterials dar. Gleichzeitig boten die Aufzeichnungen die Möglichkeit, diese systematisch und mit Hilfe der Software Atlas.ti auszuwerten.²⁶⁰ Die Zuhilfenahme einer Auswertungssoftware macht den anschließenden Auswertungsprozess transparenter und dadurch für den Leser besser nachvollziehbar.

Die Methodenlehre fordert für die Überprüfbarkeit der Zuverlässigkeit, systematische, komplette, akkurate sowie detaillierte Feldnotizen (Bogdan & Taylor, 1975). Um diesem Anspruch nachzukommen, zeichnete der Forscher alle seine Beobachtungen detailliert auf, ordnete diese nach Datum und legte jede einzelne Beobachtung mit Datum sowie fortlaufender Nummerierung für jeden Beobachtungstag ab.

Zum Festhalten der Beobachtungen wurde ein elektronisches Beobachtungstagebuch geführt. Dies bietet den Vorteil, dass es im Feld nicht als störend empfunden wird, wenn beispielsweise nur ein Block mitgeführt wird, nicht jedoch ein Tonband oder eine Videokamera läuft (Girtler, 1984). Zudem erleichtert das Vorhandensein eines elektronischen Beobachtungstagebuchs in Form zahlreicher Word-Dateien die systematische und softwaregestützte Auswertung dieser Feldnotizen.

Bei der inhaltlichen Erstellung eines elektronischen Tagebucheintrags wurde der Empfehlung von Lofland (1979, S.18) gefolgt, indem alles zu der beobachteten Situation festgehalten wurde, was dem Forscher dazu eingefallen ist. Dies mit der Intention, dass die komplexen Situationen jeweils nach Möglichkeit in ihrer ganzen Bandbreite erfasst werden.²⁶¹

Der zu protokollierende Inhalt richtete sich nach dem Erkenntnisinteresse, das darin bestand, aus den zahlreichen Interaktionen, die zwischen verschiedenen Personen,

²⁵⁹ Vgl. Kapitel 4.3.

²⁶⁰ Vgl. Kapitel 4.3.2.

²⁶¹ Ähnlich Flick (2007).

Abteilungen, Gruppierungen, etc. abliefen, gewisse Regelmässigkeiten zu identifizieren und daraus auf bestimmte Muster schliessen zu können. Diese Muster sollten dann wiederum eine gewisse Anschlussfähigkeit zum Wertmanagement aufweisen können.

Um diesem Ziel nachzukommen, wurde in jeder Situation systematisch festgehalten:

- wer die Teilnehmer waren,
- welche Positionen diese inne hatten,
- welchen Funktionsbereich sie verantworten und
- was der Gegenstand der beobachteten Situation bzw. Interaktion war.

Ferner wurde darauf geachtet:

- wie zwischen den Teilnehmern kommuniziert wurde,
- wer die Initiative ergriffen hat und
- ob es gewisse Wiederholungen und Systematiken zu beobachten gibt.

Neben diesen Punkten wurde in der jeweiligen Situation auch darauf geachtet:

- was der Gesamtzusammenhang der Situation war, d.h.
 - von wem wurde sie ausgelöst
 - warum kam es überhaupt zu dieser Situation
 - was bedeutet die Situation aus organisationstheoretischer Sicht
 - welche Auswirkungen haben sich ergeben
- wo die Situation stattgefunden hat,
- ob es gewisse Anreize gab, welche zu dieser Situation geführt haben oder das Verhalten während der Situation geprägt haben,
- ob es offensichtliche Widersprüchlichkeiten gab,
- über welchen Zeitraum sich die Situation erstreckte und
- welche Rolle Autoritäten oder Manager in dieser Situation spielen.

Im Vordergrund der Beobachtungsnotizen steht die Definition der sozialen Situation. Das bedeutet, dass eine Situation immer in ihren umfassenden Kontext eingebettet wurde, was ein zentrales Qualitätsmerkmal der kontextualen Sozialforschung ist (Girtler, 1980).

Ziel dieser möglichst umfangreichen und detaillierten Beobachtungsumschreibung war es, möglichst alle möglicherweise relevanten Aspekte zu erfassen und sie so für die später folgende Auswertung verfügbar zu machen. Wie im Kapitel zur Auswertungsstrategie²⁶² gezeigt wird, ist diese Phase der Datenerhebung schon

²⁶² Vgl. Kapitel 4.3.

vernetzt mit der Datenauswertung, da sich bereits bei der Beobachtung gewisse Kategorien herausbilden, die immer wieder in den Beobachtungen wiederkehren. Diese stellen auch später bei der Interpretation häufig wichtige Kernkategorien dar (Flick, 2007). Theorieentwicklung und –überprüfung geschieht damit zum Teil schon während der eigentlichen Untersuchung im sozialen Feld (Lamnek, 1995, S. 309).

Damit wird während dem Vorgang der Beobachtung nicht nur die soziale Interaktion zwischen den beteiligten Individuen festgehalten sondern zugleich auch die Interpretation der sozialen Wirklichkeit. Die Offenheit dieses Vorgehens wird von Girtler (1984) mit der Möglichkeit des Einbezugs neuer Bereiche und Erkenntnisse begründet und damit, dass man dadurch jederzeit seine Perspektive verändern oder erweitern kann. Dies führt insgesamt zu tiefgründiger Wissensgenerierung.²⁶³

4.2.2 Dokumentenanalyse

Neben der teilnehmenden Beobachtung wurden Daten durch eine klassische Dokumentenanalyse erhoben.

Diese Dokumente dienten dazu, sich dem Feld anzunähern und sich mit dem Unternehmen vertraut zu machen.

Als primäre Dokumente galten dabei:

- Finanzberichte
 - Tagesberichte
 - Monatsberichte
 - Jahresberichte
 - Weitere Finanzstatistiken
 - Verkaufsstatistiken
 - Lagerstatistiken
 - Einkaufstatistiken
 - Personalstatistiken
 - Produkt- und Qualitätsstatistiken
- Geschäftspläne
- Investitionsdokumentationen
- Bankpräsentationen
- Interne Handbücher
- Präsentationen

²⁶³ Ähnlich Flick (2007) bzw. Glaser & Strauss (1967).

Ziel war es, diese Dokumente mit in die Analyse einzubeziehen. Durch diesen Zugang war es dem Forscher möglich, sich in die Alltagswelt des Feldes hineinzufinden und die Handlungslogiken besser verstehen zu können.

Dokumente stellen zwar keine Interaktionen dar, die Gegenstand der Beobachtung waren, dennoch sind sie zweckdienlich. Dies ist damit zu begründen, dass durch das, was im Unternehmen gemessen wird, Handlungen gesteuert werden und eine permanente Bezugnahme auf diese Daten erfolgt. Das bedeutet für die Rolle der Dokumente, dass diese zwar per se keine Interaktionen darstellen, jedoch in Bezugnahme gerade auf die Finanzberichte eine gewisse Art der Interaktion bzw. bestimmte Schwerpunkte festgelegt werden. Ohne dieses Hintergrundwissen und –verständnis wäre es nur schwer möglich gewesen, sich der Logik der Beobachteten anzunähern. Aus diesem Grund begann das Studium der Dokumente auch schon vor dem Beginn der tatsächlichen Feldforschung. Damit war die Dokumentenanalyse bereits in der Phase des Feldzugangs verortet.

Auch während der Beobachtungsphase wurde immer wieder auf Dokumente zurückgegriffen und diese so gut wie möglich mit in die Feldnotizen integriert. Das erhöht die Nachvollziehbarkeit der Notizen und die Anschaulichkeit der Beobachtungssituationen.

4.2.3 Management Meetings

Neben der teilnehmenden Beobachtung sowie der Dokumentenanalyse war die Teilnahme an 10 monatlich stattfindenden Management-Meetings der dritte Pfeiler der Datenerhebung.

An diesen Management-Meetings waren die Manager bzw. Abteilungsleiter sowie i.d.R. ein Mitglied der Familie anwesend.²⁶⁴

Inhalt dieser Management-Meetings war die Besprechung der Finanzzahlen des Monats sowie die Diskussion und Planung strategischer Initiativen und Tätigkeiten. Die Besprechung erfolgte nicht frei sondern klar strukturiert nach den Vorgaben der monatlich von der Finanzabteilung anzufertigenden Besprechungsunterlagen für das sogenannte Geschäftsführer-Meeting.

²⁶⁴ Dieses Mitglied war zugleich der CEO von Falco.

Wichtigste Inhalte waren:

- Die Budgetbesprechung – d.h. die aktuellen Monatszahlen im Vergleich zum Budget, das zu Beginn des Geschäftsjahres erstellt wurde
- Die Verkaufsstatistiken für die einzelnen Produkte – Mengen und Preise
- Wichtige Ergebniskennziffern – wie Umsatz, Cash-Flow, Gewinn, etc.
- Lagerstandsbesprechung – vor allem im Vergleich zum Umsatz
- Produktqualitätsstatistik und Fehlerstatistiken
- Kennziffern für die Qualität der Administration – z.B. falsch erfasste Aufträge, etc.
- Personalstand – Ein- und Austritte
- Eine To-do-Liste, welche die wichtigsten Aufgaben für die kommenden Wochen beinhaltete
- Holzeinkaufspläne – welche Hochrechnungen beinhalten, welche Sortimente in welchem Umfang in den kommenden Monaten erworben werden müssen

Diese Management – Meetings fanden immer an einem Samstag nach dem jeweiligen Monatsabschluss statt und dauerten zwischen 3 und 8 Stunden.

Die Rolle des Forschers in diesen Management-Meetings war wieder die des Beobachters. Beobachtet wurden hier ebenfalls alle Äusserungen bzw. Interaktionen, die vor dem Hintergrund des Wertmanagements als relevant eingestuft wurden.

Insbesondere wurde festgehalten, was zu welchem Report gesagt wurde, und wie lange über die jeweiligen Reports gesprochen wurde. Die Dauer wurde deshalb als relevant erachtet, da festgehalten werden sollte, auf welche Themen besonderer Schwerpunkt gelegt wurde, was letztlich auch durch die Zeit zum Ausdruck kommt, die für die Besprechung eines bestimmten Themas verwendet wird. Es wurde ferner beobachtet, wie die in den Meetings besprochenen Sachverhalten später umgesetzt wurden bzw. ob sie überhaupt umgesetzt wurden.

Nachdem nun explizit dargelegt wurde, welche Daten der Forscher im Feld wie erhoben hat, soll im folgenden Kapitel die grundlegende Theorie zur Auswertung dieser Daten dargestellt werden. Ausserdem wird dargestellt, wie die verwendete Auswertungssoftware Atlas.ti den Forschungsprozess unterstützte.

4.3 Datenanalyse

Ziel dieses Kapitels ist es, die der Auswertung zugrunde liegende Form der Theoriegenerierung zu erörtern und damit den Auswertungsprozess für andere Forscher und die Leser dieser Arbeit nachvollziehbar zu machen.

Zudem soll der softwaregestützte Auswertungsprozess dargestellt werden, indem dieser in einem zweiten Unterkapitel dargestellt wird.

Nach Eisenhardt (1989, S. 539) stellt insbesondere der Auswertungsvorgang und der damit verbundene Prozess der Theoriebildung den schwierigsten Teil dar:

„Analyzing data is the heart of building theory from case studies, but it is both the most difficult and the least codified part of the process.“

Um diese Schwierigkeit methodisch angemessen zu bearbeiten, wurde in der vorliegenden Arbeit das Verfahren nach Glaser & Strauss (1967) verwendet, welches unter dem Namen der „Grounded Theory“ bekannt ist.

Dieses Verfahren ist in der Wissenschaft fest verankert, wird in der qualitativen Forschung als das zentrale Verfahren gesehen und erlaubt es, den Auswertungsprozess nachvollziehbar zu machen (Eisenhardt, 1989).

4.3.1 Das Verfahren der „Grounded Theory“

Definition und Vorgehen

Das Verfahren der „Grounded Theory“ oder „datenbasierte Theorie“ geht auf die beiden Forscher Glaser und Strauss (1967) zurück. Die „Grounded Theory“ ist die am häufigsten zitierte Methode zur Theoriegenerierung in der qualitativen Sozialforschung (Locke, 1996).²⁶⁵

Oberstes Anliegen dieses Verfahrens ist es, basierend auf qualitativ erhobenen Daten, Theorien²⁶⁶ zu entdecken bzw. zu entwickeln (Strauss & Corbin, 1990).²⁶⁷

Dabei ist die „Grounded Theory“ nicht selbst eine Theorie sondern vielmehr ein Verfahren oder ein Prozess zur Generierung einer Theorie bzw. zur Entdeckung von gewissen Zusammenhängen (Glaser & Strauss, 1967).

²⁶⁵ Siehe auch Larson & Löwendahl (1997) sowie Strauss & Corbin (1990).

²⁶⁶ In der vorliegenden Dissertation werden die später identifizierten Kategorien als „Theorie“ im Sinne der „Grounded Theory“ gelten.

²⁶⁷ Genauso Glaser & Strauss (1967) sowie Glaser (1978).

Damit ist es ein Verfahren zur Theoriebildung und weil die Theoriebildung auf empirischen Daten beruht, bezeichnen Glaser & Strauss diese als „grounded“, sozusagen, in den Daten verankert (1967).

Bei der Herausbildung einer Theorie geht es um die systematische Analyse der empirischen Daten, um eine „...systematic comparison of small units of data (incidents) and the gradual construction of a system of „categories“ that describe the phenomena being observed.“ (Langley, 1999, S. 700). Aus dieser Analyse heraus soll dann eine in den empirischen Daten verankerte Theorie entstehen, eine „Grounded Theory“. Folgendes Schaubild soll dies veranschaulichen:

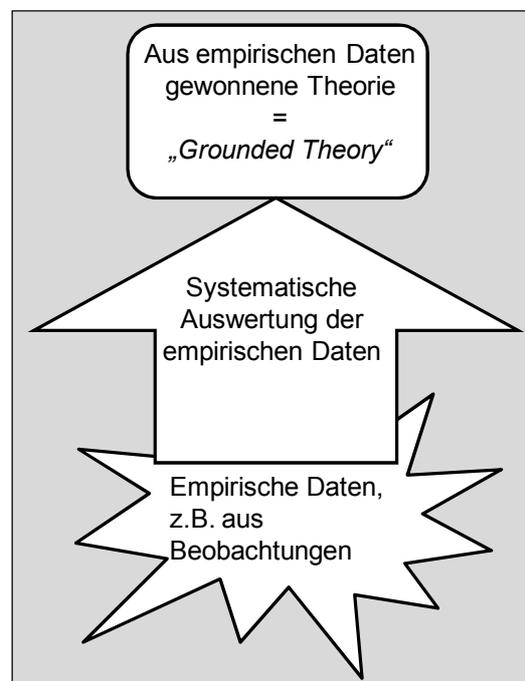


Abbildung 24: Prozess zur Entwicklung einer „Grounded Theory“

Quelle: Eigene Darstellung

Dieses Schaubild veranschaulicht die empiriegestützte Theoriebildung, wie sie Glaser & Strauss (1967) vorsehen. Wichtig ist, dass die entwickelten Theorien auf den empirisch erhobenen Daten beruhen und aus diesen heraus entwickelt werden.

Dabei wenden sich Glaser & Strauss (1967) explizit gegen ein deduktives Vorgehen und verlangen ein induktives. Sie kritisieren am deduktiven Vorgehen insbesondere die Realitätsferne und den Versuch, die Lücke zwischen Theorie und Forschung durch die Entwicklung immer besserer Prüfmethoden zu schliessen.

Mit der Methode legen sie den Schwerpunkt nicht auf die Überprüfung von Hypothesen sondern auf die Entdeckung neuer Theorien und Zusammenhänge. Dies

verlangt ihrer Auffassung nach induktives Vorgehen: „...*a better theory to the degree that it has been inductively developed from social research*“. (1967, S.5).

Durch dieses Verfahren werden Theorien generiert, die für die reale Wirklichkeit angemessen sind, weil sie auf Daten aus dieser Wirklichkeit beruhen (Langley, 1999). Als nachteilig wird bei diesem Verfahren erachtet, dass die resultierenden Theorien häufig sehr komplex sind (Langley, 1999).²⁶⁸

Glaser (1978) sowie Strauss & Corbin (1990) sehen insbesondere beobachtete Prozesse als idealen Nährboden für eine empiriegestützte Theoriebildung, da in Prozessen i.d.R. unterschiedliche Personen über einen gewissen Zeitraum hinweg involviert sind. Aus diesem Grund eignet sich dieses Verfahren zur Applikation in der hier vorliegenden Dissertation.

Dabei gilt es, Theorien aus konkretem Datenmaterial heraus und unter Bezugnahme auf die sozialen Gegebenheiten zu gewinnen (Flick, 2007).

Dies gilt analog für die vorliegende Dissertation. Basierend auf den Beobachtungen (die in der sozialen Wirklichkeit der Mitarbeiter vorgenommen werden) sollen Zusammenhänge im Hinblick auf das Wertmanagement entdeckt werden. Diese Zusammenhänge basieren dann auf den real in der sozialen Wirklichkeit erhobenen Daten und sind damit „grounded“ im Sinne einer „Grounded Theory“.

Dieses Vorgehen bietet den Vorteil, dass weniger Probleme mit der Anwendbarkeit und Angemessenheit der entstehenden Theorien aufkommen (Lamnek, 1995). Der Grund dafür ist im Entstehungszusammenhang der Theorie zu sehen: aufgrund der Verankerung der Theoriebildung in den empirischen Daten, werden diese den empirischen Situationen eher gerecht (Lamnek, 1995, S.112 f.).

Der Anspruch der „Grounded Theory“ ist damit die qualitative Forschung als Mittel zum Ziel der Theoriengenerierung zu verwenden (Lamnek, 1995). Glaser & Strauss (1967) argumentieren sogar, dass diese Form der qualitativen Forschung oft der beste und einzige Weg ist.

Um diese in den empirischen Daten verankerte Theorie zu entwickeln, ist die vergleichende Analyse entscheidend und geeignet für Organisationseinheiten jeglicher Grösse (Glaser & Strauss, 1967, S.21). Bei einer vergleichenden Analyse werden z.B. bestimmte Vorfälle oder Situationen miteinander verglichen.

²⁶⁸ Dieser Aspekt trifft zweifelsfrei auch für die Ausführungen in Kapitel 5 und damit den entwickelten Kategorien für effektives Wertmanagement zu.

Genau das soll auch bei der hier vorliegenden Dissertation geschehen. Durch die zuvor beschriebenen 145 „mini-cases“ ist eine vergleichende Analyse möglich, aus der heraus neue Zusammenhänge entdeckt werden sollen. Dabei dienen die Vergleiche zur Herausarbeitung bestimmter Konstrukte bzw. Kategorien.²⁶⁹

Wichtig ist an dieser Stelle herauszustellen, dass die generierte Theorie bzw. die entdeckten Zusammenhänge nicht auf den erhobenen Daten oder Fakten selbst beruhen, sondern vielmehr auf den aus ihnen heraus entwickelten „Mustern“ in Form von Dimensionen oder Kategorien (vgl. Flick, 2007; Lamnek, 1995). Es geht damit um die Abstraktion von gemeinsamen Kategorien, die sich in unterschiedlichen Situationen, zu unterschiedlichen Zeiten, mit anderen beteiligten Personen immer wieder abspielen und damit ein gemeinsames Muster erkennen lassen.

Dabei ist wichtig, dass die so entwickelten Kategorien und Dimensionen gültig sind, d.h. auch dann für die soziale Wirklichkeit gelten, wenn sich die Fakten und Daten, auf deren Basis die Kategorien und Dimensionen entwickelt wurden, ändern (Lamnek, 1995).

Diese vergleichende Analyse dient auch dem Zweck empirischer Generalisierbarkeit (Glaser & Strauss, 1967):

„...generating theory also subsumes this establishing of empirical generalizations, for the generalizations not only help delimit a grounded theory's boundaries of applicability; more important, they help us broaden the theory so that it is more generally applicable and has greater explanatory and predictive power“ (S. 24).

Damit erfüllt das Verfahren den Anspruch der hier vorliegenden Dissertation. Die eingebettet in dieser Einzelfallstudie erhobenen empirischen Daten bzw. die daraus entwickelten Kategorien und Dimensionen sollen auch für andere Unternehmen anwendbar sein und das Verständnis im Hinblick auf die Konzeption und Implementierung von Wertmanagementsystemen verbessern.

Die 145 mini-cases dienen auch der spezifizierten, detaillierten und präzisen Ausarbeitung von Gemeinsamkeiten und Unterschieden, um so die Kernkategorien für ein effektives Wertmanagement herauszuarbeiten.²⁷⁰

²⁶⁹ Zu den einzelnen Kategorien vgl. Kapitel 5.1.

²⁷⁰ Vgl. Kapitel 5.

Durch den immer wiederkehrenden Vergleich dieser zahlreichen Fälle war es möglich, Fakten, Kategorien und entstehende Muster zu überprüfen und immer weiter zu spezifizieren. Damit konnte der Forscher seine vorläufigen Annahmen und Ergebnisse fortlaufend und an immer wieder neu auftretenden Fällen überprüfen und so sicherstellen, dass nicht vorschnell bestimmte Kategorien gebildet werden.

Diese Überprüfung erfolgte fortlaufend und als integraler Bestandteil des gesamten Forschungsprozesses.

Gleichzeitig wurde die laufende Überprüfung gemäss den Empfehlungen von Glaser & Strauss (1967) nicht überbetont, was die Gefahr einer geblockten oder limitierten Theoriebildung mit sich gebracht hätte. Im Mittelpunkt der Forschungsaktivität stand immer das Erkenntnisziel, d.h. die Entdeckung neuer Zusammenhänge, die in Verbindung mit einem effektiven Wertmanagement bisher noch nicht betrachtet bzw. entdeckt wurden.

Zu Beginn des Forschungsprozesses wurde ohne Kategorien oder Hypothesen an das Beobachtungsfeld herangegangen. Der Forscher hielt sich bewusst offen, d.h. ohne festes Konzept oder theoretische Vorüberlegungen. Der Forscher beobachtete zunächst und leitete erst allmählich systematische Schritte zur Analyse des erhobenen Materials ein.

An diesem Vorgehen ist auch die besondere Bedeutung der vergleichenden Analyse zu erkennen. Dieser Vergleich über verschiedene Fälle hinweg ist sowohl für die Entwicklung von in der Empirie verankerten Theorien bzw. Kategorien als auch für die Prüfung der Glaubwürdigkeit sowie Plausibilität der Ergebnisse zentral (Flick, 2007).

Mit dieser Vielzahl an vergleichbaren Situationen wurden die Voraussetzungen gelegt, allgemeinere Aussagen treffen zu können und Kategorien herausbilden zu können (Lamnek, 1995). Ausserdem werden so Hypothesen mit allgemeinerem Geltungsanspruch herausgearbeitet und es entsteht die Chance, immer wieder neue Kategorien zu entdecken oder wie Lamnek (1995, S.118) schreibt: *„Die Mannigfaltigkeit, Vielfalt und Extensität der Analyse wird erhöht, das Anregungspotential der Empirie gesteigert.“*

Zudem erhöht eine Vielzahl an vergleichbaren Ereignissen die Glaubwürdigkeit der gefundenen Zusammenhänge, da durch den Vergleich und die Herausarbeitung von Unterschieden theoretische Lücken geschlossen und Hypothesen gefestigt werden können (Flick, 2007). Yin (1984) beschreibt diese Logik als Replikation, indem

mehrere Situationen als eine Serie von kleinen Fallstudien betrachtet werden kann und jeder einzelne Fall als Bestätigung oder Verwerfung einer entstehenden Hypothese gesehen werden kann.

Wenn sich dann im Verlauf des Forschungsprozesses eine Beziehung als konstant herausstellt und somit von der Empirie gestützt wird, erlaubt der qualitative Forschungsprozess ein Verständnis dahingehend aufzubauen, warum etwas passiert (Eisenhardt, 1989). Dies erhöht die interne Validität der Ergebnisse (Eisenhardt, 1989).²⁷¹

Eine weitere Besonderheit ergibt sich aus der Gleichzeitigkeit der Datenerhebung und Datenanalyse. Die nachfolgende Darstellung illustriert die Verzahnung zwischen dem Prozess der Datenerhebung mit der Datenanalyse sowie damit einhergehend der Kategorienbildung aus den Daten heraus.

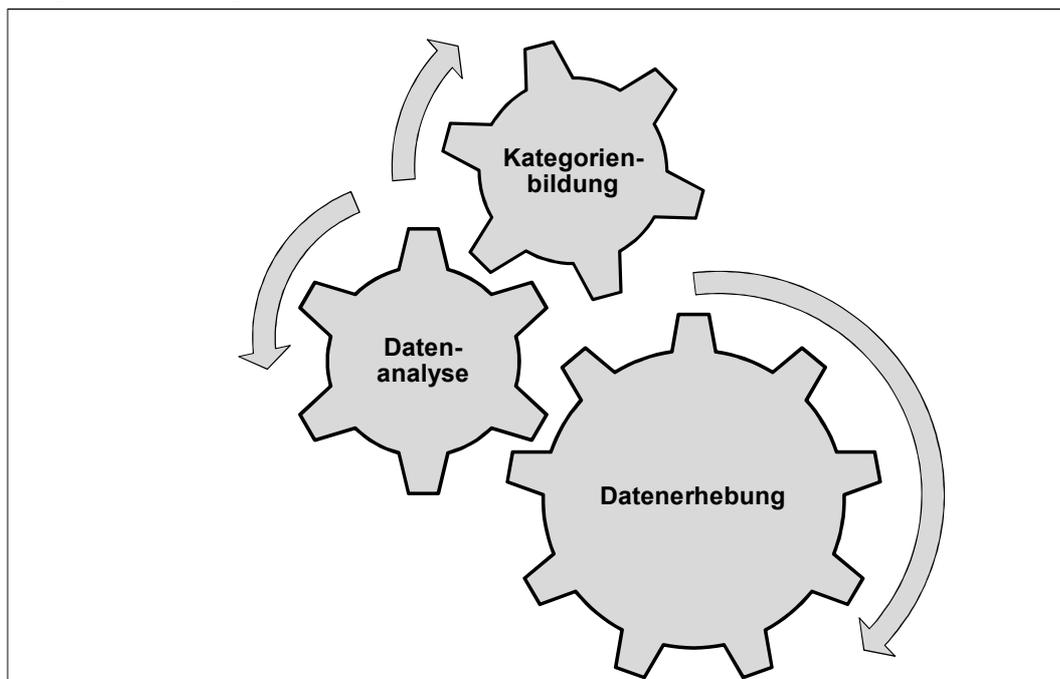


Abbildung 25: Prozess der Datensammlung und -analyse

Quelle: Eigene Darstellung

Diese Darstellung zeigt, dass der Forschungsprozess integriert ist. Anders als beispielsweise im quantitativen Paradigma, bei welchem zunächst die Datenerhebung, danach die Datenanalyse und schliesslich die Interpretation der Ergebnisse folgt, ist dies bei dem hier verwendeten Verfahren anders: bereits während der Datenerhebung findet automatisch eine gewisse Datenanalyse statt, da das Material vom Forscher selbst erhoben wird. Dadurch bilden sich Stück für Stück

²⁷¹ Ähnlich Lamnek (1995).

gewisse Muster heraus. Das wiederholte Auffinden bestimmter Gemeinsamkeiten führt dazu, dass bereits während des Datenerhebungsprozesses spezifische Kategorien entstehen. Diese Kategorien wiederum nehmen Einfluss auf den weiteren Erhebungsprozess, da dieses gefundene Muster immer wieder von neuem gesucht und an anderen, neuen Sachverhalten überprüft oder verworfen wird.²⁷²

Damit stellt der Prozess der empiriegestützten Theoriebildung einen stark integrierten Prozess mit hochgradig ineinander verzahnten Elementen, bestehend aus Datenerhebung, Datenanalyse und Kategorienbildung dar. Die entstehenden Kategorien sind als Theorie im Sinne der „Grounded Theory“ zu verstehen.

Mit dieser in den Forschungsprozess integrierten Kategorienbildung kristallisiert sich zunehmend ein theoretischer Bezugsrahmen heraus – der anders zu verstehen ist, als der in Kapitel 3.5 eingeführte Bezugsrahmen. Der in Kapitel 3.5 dargestellte Bezugsrahmen sollte festlegen, welche Aktivitäten bzw. Interaktionen beobachtet werden, er dient also als Bezugsrahmen für die Beobachtung. Der hier angesprochene Bezugsrahmen bezieht sich bereits auf die Beobachtung bestimmter Kategorien innerhalb der Beobachtung selbst.

Damit entwickeln sich aus dem Erhebungs- als auch Analyseprozess heraus bestimmte Kategorien und Dimensionen. Durch die Präsenz im Feld und die Erhebung vergleichender und kontrastierender Fälle kann diese Kategorienbildung immer wieder überprüft und verifiziert werden (Flick, 2007). Gleichzeitig werden weitere Daten gesammelt.

Lamnek (1995, S. 119) fasst diesen Prozess zusammen:

„... Kategorien werden bestätigt, verworfen, verändert oder erweitert; erste Hypothesen entstehen und werden gleichzeitig wieder überprüft; erste Integrationsversuche zur Zusammenfassung der ersten Ergebnisse werden unternommen; die frühen Hypothesen, die zunächst oft recht unzusammenhängend wirken, werden bald integriert und bilden die Grundlage für den entstehenden, zentralen, analytischen Bezugsrahmen; dieser analytische Bezugsrahmen wird weiterentwickelt; allmählich entsteht aus ihm eine gegenstandsbezogene Theorie.“

Dieses Zitat fasst den Forschungsprozess, der dieser Dissertation zugrunde liegt, sehr anschaulich zusammen. Im Feld wurden sehr rasch wertrelevante Interaktionen bzw. Aktivitäten beobachtet. Aus diesen Beobachtungen ergaben sich erste

²⁷² Gleichzeitig ist genau dieses Vorgehen als Herzstück des Verfahrens der „Grounded Theory“ zu klassifizieren (Glaser & Strauss, 1967) sowie Strauss & Corbin (1990).

Hypothesen, die in Schriftform festgehalten wurden. Erst durch weitere Beobachtungen wurden solch anfängliche Hypothesen weiter spezifiziert. Über den Zeitverlauf kamen immer neue Kategorien und Dimensionen hinzu.²⁷³

Über die betrachtete Periode entstand somit ein System an Kategorien und Dimensionen, anhand derer ein signifikanter Beitrag zur Verbesserung des bzw. zur Erzielung eines effektiven Wertmanagements im Mittelstand geleistet werden kann.

Aufgrund der Komplexität des Forschungsprozesses selbst, die z.B. darin begründet ist, dass ständig mehrere Kategorien und Dimensionen gleichzeitig verfolgt und entwickelt werden, war es für den Forscher von entscheidender Bedeutung, die Beobachtungen sowie die daran anschließende Hypothesenbildung schriftlich festzuhalten und gemeinsam mit der Beobachtung der Fakten und Daten in das jeweils entsprechende Dokument zu integrieren.

Simultan ergeben sich aus der Gleichzeitigkeit und Integration der einzelnen Prozessschritte zentrale Vorteile. Dadurch, dass in diesem Prozess die Daten gleichzeitig erhoben, in Kategorien verdichtet, analysiert, verifiziert und überprüft werden, ergeben sich ideale Voraussetzungen für die Entwicklung einer für die soziale Wirklichkeit angemessenen und realitätsnahen Theorie (Silverman, 2000). Gleichzeitig wird die sich entwickelnde Theorie offen gehalten für die permanent weitergehende Auseinandersetzung mit der Empirie. Dadurch kann diese aus dem empirischen Datenmaterial heraus entwickelnde Theorie laufend überprüft, modifiziert und weiterentwickelt werden (Lamnek, 1995).

Die entstehende Theorie

Wie einleitend erwähnt, werden die Theorien direkt aus dem empirischen Material heraus entwickelt und sind damit induktiv.²⁷⁴

Der Entstehungszusammenhang der Kategorien und Dimensionen ist damit zugleich eine der Stärken der so erarbeiteten Theorie. Dadurch, dass die entwickelten Kategorien und Dimensionen direkt auf dem empirischen Material beruhen, sind sie für den Untersuchungsgegenstand angemessen (Flick, 2007). Diese Angemessenheit wird auch darin begründet, dass die so gewonnenen Einsichten Erklärungen für gewisse Sachverhalten liefern können (Lamnek, 1995).

²⁷³ Bis zum Eintritt der theoretischen Sättigung (Eisenhardt, 1989).

²⁷⁴ Vgl. Lamnek (1995).

Im Hinblick auf die hier vorliegende Dissertation bedeutet dies, dass die gefundenen Kategorien und Dimensionen zumindest zum Teil erklären können, was unternommen werden muss, damit das konzeptionierte Wertmanagement im Unternehmen effektiv sein kann.

Die Form der Theorie, d.h. wie sie letztendlich dargestellt wird, ist dabei weniger entscheidend: „*The form in which a theory is presented does not make it a theory; it is a theory because it explains or predicts something*“ (Glaser & Strauss, 1967, S. 31). In dieser Forschungsarbeit sollen die Ergebnisse in der Form von Kategorien und Dimensionen dargestellt werden. Anschliessend sollen diese entdeckten Kategorien und Dimensionen theoretisch fundiert werden, indem die gefundenen Zusammenhänge mit Hilfe einer interdisziplinären theoretischen Analyse verortet und begründet werden. Die theoretische Untermauerung soll die gefundenen Zusammenhänge anschlussfähig machen und gleichzeitig die Frage nach dem „Warum“ beantworten, d.h. Antworten darauf liefern warum diese oder jene Kategorie wichtig ist für ein effektives Wertmanagement.

Im Hinblick auf die Kategorienbildung muss gesagt werden, dass zunächst der Vergleich mehrerer Beobachtungen zum Erkennen gewisser Gemeinsamkeiten und Unterschiede führt. Aus der Analyse dieser Gemeinsamkeiten bzw. Unterschiede kristallisieren sich dann langsam spezifische Kategorien und Dimensionen heraus (Flick, 2007).

Diese Kategorien und Dimensionen abstrahieren Gemeinsamkeiten bzw. Unterschiede und fassen diese auf einer höheren analytischen Ebene zusammen. Unter eine Kategorie bzw. Dimension fallen dann unterschiedliche Beobachtungen mit der Eigenschaft, dass diese eine Gemeinsamkeit aufweisen, z.B. ein typisches Handlungsmuster.

Gewisse Kategorien lassen sich im Verlauf des Forschungsprozesses dann noch weiter abstrahieren, so dass dies zur Herausbildung von Oberkategorien führt (Strauss & Corbin, 1990).²⁷⁵

Wichtig ist ferner, dass diese Kategorien während des gesamten Forschungsprozesses einer ständigen Verfeinerung und Modifikation unterliegen und erst am Ende des Forschungsprozess endgültig feststehen (Kelle, 1997).

²⁷⁵ Ähnlich auch Lamnek (1995).

Der Entstehungszusammenhang der Kategorien stellt sicher, dass die so herausgearbeiteten Kategorien sehr gut zur empirischen Realität passen (Lamnek, 1995).

Ziel ist es, die Realität möglichst umfassend zu erfassen (Glaser & Strauss, 1967). Dies gelingt, indem der Forschungsprozess so lange fortgeführt wird, bis sich keine neuen Kategorien mehr ergeben und die bisher gefundenen Kategorien und Dimensionen nur noch geringfügig modifiziert werden. Glaser & Strauss (1967) sprechen in diesem Zusammenhang vom Erreichen eines Zustands, den sie als „theoretische Sättigung“ beschreiben.

Die sich daran anschließende Theoriebildung kann dann auf einem umfassenden System an Kategorien erfolgen.

Für diese Theoriebildung werden dann verallgemeinerungsfähige Zusammenhänge zwischen den einzelnen Kategorien gesucht bzw. Oberkategorien herausgearbeitet (Lamnek, 1995). So entstehen in diesem Forschungsverfahren wichtige Kategorien (und Hypothesen) eines effektiven Wertmanagements. Wichtig ist dabei, dass *„...es um die empiriegesteuerte Bildung von möglichst vielen Hypothesen geht, nicht um die Überprüfung einiger weniger logisch-deduktiv abgeleiteter.“* (Lamnek, 1995, S. 121).

Im Zusammenhang mit der hier vorliegenden Dissertation werden also die Kategorien als Ausgangspunkt für die Entwicklung verallgemeinerungsfähiger Kernkategorien und Hypothesen verwendet. Zur theoretischen Fundierung dieser so abgeleiteten Hypothesen werden die Kategorien und Dimensionen, bzw. die ihnen zugrunde liegenden Dynamiken theoretisch verankert, d.h. es wird interdisziplinär untersucht, warum welche Kategorie im Hinblick auf ein effektives Wertmanagement wofür verantwortlich ist.

Im Verlauf des Forschungsprozesses werden die zunächst häufig wenig zusammenhängenden Kategorien integriert und es entsteht immer stärker ein theoretischer Bezugsrahmen (Lamnek, 1995). Die integrierten Hypothesen haben dann immer mehr auch die Aufgabe, bei der teilnehmenden Beobachtung nach Belegen oder Überprüfungen zu suchen, um so die Theoriebildung zu verdichten (Denzin & Lincoln, 2003). Gleichzeitig können durch ein solches Vorgehen verwandte Hypothesen entwickelt und andere ganz ausgeschlossen werden (Glaser & Strauss, 1967, S. 93).

Integration wird damit zu einem entscheidenden Begriff der Theoriebildung: es findet eine laufende Integration statt (Glaser & Strauss, 1967). Es werden während des gesamten Forschungsprozess fortlaufend neue Daten, Erkenntnisse sowie Kategorien und Hypothesen in das bisherige System eingefügt und modifiziert.

Ziel dieser fortlaufenden Integration ist es, ein in sich geschlossenes, zusammenhängendes – also integriertes – analytisches Gefüge zu entwickeln, eben eine systematische Theorie, die aber trotz dieser Anforderungen offen ist für eine weitergehende Entwicklung (Lamnek, 1995, S. 122).

Dieser Systematik wurde im vorliegenden Dissertationsprojekt analog gefolgt: Ziel der empirischen Studie war es, ein Kategoriensystem für ein effektives Wertmanagement zu erarbeiten, das auf Daten aus der sozialen Wirklichkeit – aus dem Feld – basiert, das als Ausgangspunkt für eine verdichtete Kategorienentwicklung (bzw. Theoriebildung) dient und in anschließenden Forschungsarbeiten methodologisch auch mit anderen Verfahren überprüft werden kann.

Die Hypothesen dienen damit, anders als im quantitativen Paradigma, nicht der deduktiven Überprüfung einer Theorie sondern der Entwicklung einer Theorie selbst, einer Theorie über Zusammenhänge und Wirkungseffekte, die bisher noch nicht erforscht wurden - wie eben die Frage nach einem effektiven Wertmanagement.

Gegenstandsbezogene vs. Formale Theorie

In der qualitativen Sozialforschung wird ferner zwischen den rein gegenstandsbezogenen Theorien und sogenannten formalen Theorien unterschieden.

Folgende Graphik veranschaulicht die Unterscheidung dieser beiden Arten an Kategorien:

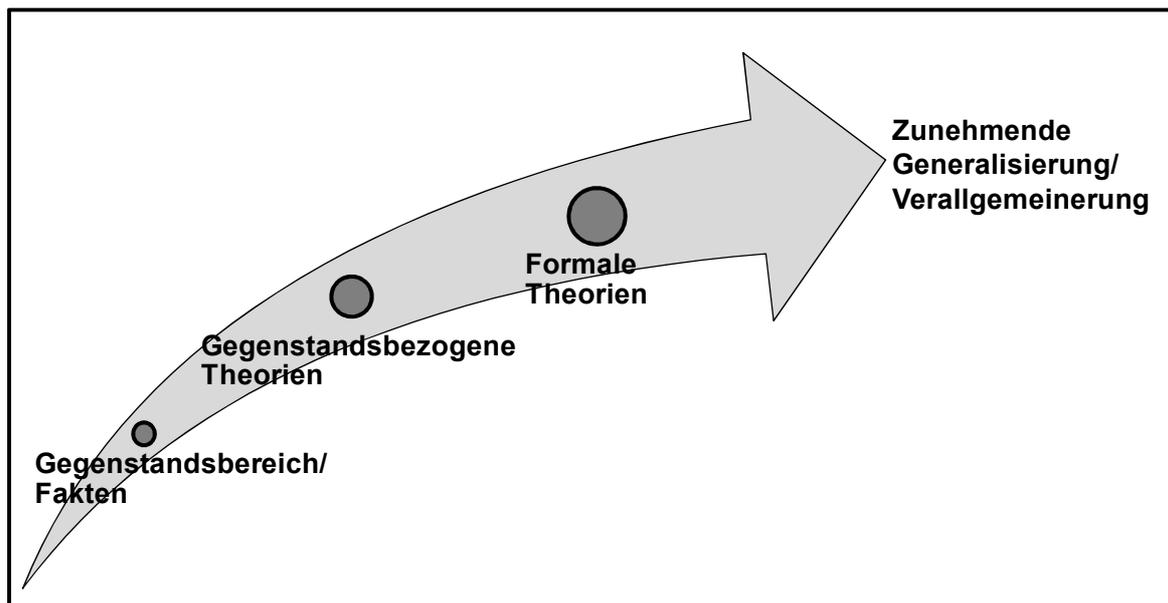


Abbildung 26: Gegenstandsbezogene vs. Formale Theorien

Quelle: Eigene Darstellung

Empirische Basis sind immer der Gegenstandsbereich bzw. die Fakten selbst. Die Daten werden in der sozialen Wirklichkeit, im Feld, erhoben. Basierend auf diesen Daten werden wie oben beschrieben, erste Kategorien und Dimensionen herauskristallisiert. Auf dieser Basis wird eine Abstraktion vorgenommen und es bilden sich sogenannte „gegenstandsbezogene Theorien“ heraus (Lamnek, 1995).

Diese sind als Vorstufe zu „formalen Theorien“ zu sehen. „... *although formal theory can be generated directly from data, it is most desirable, and usually necessary, to start the formal theory from a substantive one.*“ (Glaser & Strauss, 1967, S. 79). Den Grund für diese Zwischenstufe sehen die beiden Autoren darin, dass die gegenstandsbezogene Theorie „... *not only provides a stimulus to a “good” idea, but it also gives an initial direction in developing relevant categories and properties and in choosing possible modes of integration*“ (Glaser & Strauss, 1967, S. 79).²⁷⁶

Diesen Prinzipien zur Generierung neuen Wissens folgt auch die vorliegende Dissertation. Nachdem ein Kategoriensystem entwickelt wurde, wurde davon ausgehend versucht die Kategorien noch einen Schritt weiter zu abstrahieren, um auf diese Weise auf eine „formale“ Theorie im Sinne von Glaser & Strauss zu gelangen.²⁷⁷

²⁷⁶ Ähnlich Strauss & Corbin (1990).

²⁷⁷ Vgl. Kapitel 5.

Auf dem Weg zu einer formalen Theorie wird dadurch auch der Abstand zu den empirischen Daten grösser. Auch bei diesem Schritt von der gegenstandsbezogenen Theorie hin zu einer formalen Theorie spielt die vergleichende Analyse unterschiedlicher Vorfälle eine entscheidende Rolle (Flick, 2007).

Dabei gelangt man über die vergleichende Analyse der Ergebnisse der gegenstandsbezogenen Theorie sowie durch Verallgemeinerung der zentralen Aussagen zur Formulierung einer formalen Theorie (Lamnek, 1995).

Glaser & Strauss (1967) betonen sogar insbesondere die Notwendigkeit zur Weiterentwicklung der gegenstandsbezogenen Theorie zu einer formalen Theorie um auf diese Weise zu allgemeingültigeren, gesetzesartigen Hypothesen gelangen zu können (Lamnek, 1995, S. 125).

Weitere Kennzeichen einer formalen Theorie, wie sie hier eingeführt wurde, sind die Aufhebung räumlicher oder zeitlicher Beschränkungen und universeller Geltungsanspruch (Lamnek, 1995).

Ein besonderer Vorteil der so vollzogenen Theoriebildung ist darin zu sehen, dass der Forscher wegen der Vertrautheit mit dem sozialen Feld und dem beobachteten realen Alltagsgeschehen im Verlauf des Forschungsprozesses eine sehr hohe Sicherheit hinsichtlich der Gültigkeit seiner Ergebnisse erhält (Flick, 2007).

Durch den hohen Zeiteinsatz erhält der Forscher die Möglichkeit seine Hypothesen, Kategorien und Dimensionen fortlaufend in der Realität und unter Einbezug unterschiedlicher kontextualer Bedingungen zu entwickeln und ggf. zu modifizieren. Auch diese Tatsache stärkt die Sicherheit im Hinblick auf die Gültigkeit der Ergebnisse.

Im folgenden Kapitel soll nun dargestellt werden, wie dieses methodische Paradigma der Wissensfindung mit Hilfe der Software Atlas.ti umgesetzt wurde, indem das computergestützte Auswertungsverfahren in Bezug zu dem in diesem Kapitel vorgestellte Theoriefindungsverfahren gesetzt wird.

4.3.2 Computergestütztes Auswertungsverfahren (Atlas.ti)

Wie in der Darstellung des konkreten Forschungsdesigns mehrmals erwähnt, wurden die in der teilnehmenden Beobachtung erhobenen Daten mit Hilfe der Software Atlas.ti ausgewertet.

Um diesen Auswertungsprozess für den Leser und andere interessierte Forscher konzeptionell nachvollziehbar zu machen, soll an dieser Stelle das computergestützte Auswertungsverfahren genauer spezifiziert werden. Die Anwendung des hier vorgestellten Vorgehens und die sich aus jedem einzelnen Schritt ergebenden Ergebnisse sollen erst im folgenden Kapitel 5 dargestellt werden.²⁷⁸

Kernstück des Auswertungsverfahrens in der „Grounded Theory“ und mit Hilfe von Atlas.ti bildet das theoretische Kodieren (Silverman, 2000).

Im Rahmen der teilnehmenden Beobachtung wurde ein Beobachtungstagebuch geführt, das in elektronischer Form ausgearbeitet wurde und am Ende des Erhebungsprozesses 200 Seiten umfasst. Somit liegt das Beobachtungstagebuch als Fliesstext für die computergestützte Auswertung vor. Die in die Analyse mit einbezogenen Dokumente und die Notizen aus den Management Meetings liegen ebenfalls in auswertbarer Textform vor.

Das Vorgehen unterteilt sich in einen dreistufigen Prozess. Man unterscheidet (Gibbs, 2007):

- Offenes Kodieren
- Axiales Kodieren
- Selektives Kodieren

Als „Kode“ versteht man die Zuweisung eines Schlüsselbegriffs (Begriffe, Schlagwörter, Konstrukte) zu einer bestimmten Textstelle. „Kodieren“ ist demnach der Prozess des Zuweisens von „Kodes“ zu gewissen Textstellen (Gibbs, 2007).

Jeder Kode verweist auf diese Weise über die Text- oder Dokumentenstelle zu einem bestimmten Sachverhalt, der mittels des Datenerhebungsverfahrens erhoben wurde und damit in der sozialen Wirklichkeit verankert ist. Während der Zuweisung von Kodes über das gesamte empirische Material hält der Forscher seine Gedanken zu den Kodes fest.²⁷⁹

Die so festgehaltenen Gedanken geben später eine Stütze bei der Entwicklung einer Theorie.

²⁷⁸ Kapitel 5.1 für die Darstellung der Kategorien und Kapitel 5.2 für deren theoretische Verankerung sowie der Ableitung des Erkenntnisgewinns.

²⁷⁹ Dazu kann z.B. die Memo-Funktion von Atlas.ti verwendet werden.

Auf diese Weise wird das gesamte empirische Material Zeile für Zeile gesichtet und mit Codes versehen. Dabei bleibt der Forscher jedoch nicht auf der lediglich beschreibenden Ebene stehen, sondern versucht, wie in diesem Fall der teilnehmenden Beobachtung, die Beobachtungsnotizen in verschiedene Kategorien und Dimensionen aufzubrechen.

Dieser dreistufige Prozess – offenes, axiales und selektives Kodieren – erfolgt sukzessiv und iterativ. Die zu Beginn des Verfahrens entwickelten Codes werden im Verlauf immer weiter verdichtet, miteinander in Beziehung gesetzt sowie Über- und Unterkategorien entwickelt (Kelle, 1997). Ziel des gesamten Auswertungsverfahrens ist es, eine oder mehrere zentrale Kernkategorie(n) zu entwickeln, unter welche sich alle entwickelten Kategorien auf höchstem Abstraktionslevel subsumieren lassen. Nachfolgende Abbildung soll diesen sukzessiven und iterativen Prozess veranschaulichen.

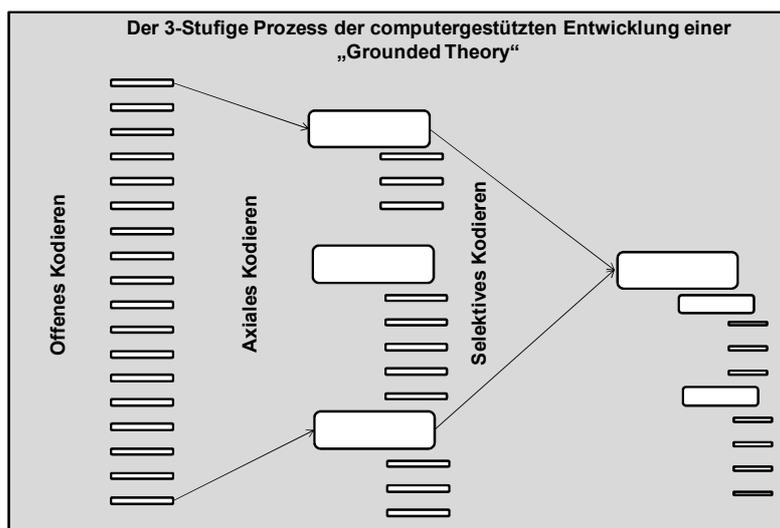


Abbildung 27: Der 3-Stufige Prozess der computergestützten Entwicklung einer "Grounded Theory"

Quelle: Eigene Darstellung

Auf diese Weise entsteht nach und nach ein System an Kategorien und Dimensionen. Dabei kristallisiert sich zunehmend ein begriffliches Netzwerk heraus, das dann im weiteren Verlauf als Ausgangspunkt für die weitere Theorienentwicklung dient.

Dieses begriffliche Netzwerk entsteht somit direkt aus dem in der sozialen Wirklichkeit des Untersuchungsgegenstands erhobenen Datenmaterial. Aus diesem Grund spricht man, wie in Kapitel 4.3.1 eingeführt, von einer „in der Empirie verankerten“ Theorie, einer „Grounded Theory“.

In der hier vorliegenden Dissertation wird also in einem ersten Schritt (offenes Kodieren) das empirische Material anhand von Dimensionen beschrieben. Im zweiten Schritt (axiales Kodieren) werden diese Kategorien weiter verdichtet. Die Kategorien des zweiten Schritts stellen die zentralen Kernkategorien dar, die in Kapitel 5.1 dargestellt werden. Nach einer weiteren Abstraktion ergibt sich eine zentrale Kategorie, welche die in Schritt 2 entwickelten Kernkategorien umfasst. Diese Kategorie wird in Kapitel 6.1 als weiterführende Überlegung thematisiert.²⁸⁰

Offenes Kodieren

Ziel des ersten Schritts bei der Analyse des als Text vorliegenden empirischen Materials ist es, das Material analytisch aufzubrechen (Glaser & Strauss, 1967). Dem Text werden erste Begriffe, Beschreibungen und mögliche Erklärungen zugeordnet (Strauss & Corbin, 1990).

Beispielsweise wird versucht, die Bedingungen, die Teilnehmer, die Aktivitäten, die Entscheidungen, etc. einer Situation zu kategorisieren (Gibbs, 2007).

Ausserdem wurde festgehalten welche Konsequenzen sich aus welchen Aktivitäten ergaben, von wem jeweils welche Initiative ausging und ob es sonst bestimmte Verhaltensmuster gab, die sich als wertrelevant im ökonomischen Sinn hätten erweisen können.²⁸¹

In der Phase des offenen Kodierens entwickelt man mehrere Kategorien und Unterkategorien, die in einer späteren Phase teilweise wieder gestrichen und zu Ober- oder Unterkategorien verdichtet bzw. spezifiziert werden (Kelle, 1997).²⁸²

In diesem Prozess werden gewisse Begriffe oder Kategorien besonders häufig und wiederholt zugeordnet, was für spätere Analyseschritte einen guten Indikator für eine mögliche Kernkategorienentwicklung liefert (Glaser & Strauss, 1967).

Durch dieses systematische und kleinteilige Vorgehen wird der gesamte Text detailliert nach möglichen Kategorien durchgearbeitet, was in diesem induktiven Verfahren sicherstellen soll, dass die soziale Wirklichkeit möglichst umfassend und angemessen analysiert und mögliche Gemeinsamkeiten abstrahiert werden. Das Verfahren stellt ferner sicher, dass möglichst viele Dimensionen in den Prozess der

²⁸⁰ Da sich diese nicht direkt aus dem empirischen Material ergibt sondern erst nach der theoretischen Verankerung logisch ableitbar ist.

²⁸¹ Vgl. Kapitel 4.2.

²⁸² Die ausführliche Kodeliste ist in Anhang 1 aufgeführt.

„Entwicklung einer Theorie aus den empirischen Daten heraus“ mit einbezogen werden.²⁸³

Damit stellt das offene Kodieren den Beginn der intensiven Interpretationsarbeit dar (Lamnek, 1995). Es gilt eine möglichst breite Orientierung über mögliche Konzepte zu erhalten, die einen Erklärungsbeitrag zu den beobachteten Phänomenen liefern (Silverman, 2000).

Das offene Kodieren hilft insbesondere zu Beginn des Auswertungsverfahrens, wenn die zentralen Konstrukte der sich entwickelnden Theorie noch unbekannt sind und sich eben erst durch diese intensive Auseinandersetzung mit dem empirischen Material ergeben (Strauss & Corbin, 1990).

Wie einleitend erwähnt, ist der dreistufige Prozess iterativ, d.h. auch in einer späteren Phase werden neue Beobachtungen wieder von neuem offen kodiert. Dies stellt sicher, dass möglichst viele Dimensionen erkannt und herauskristallisiert werden (Glaser & Strauss, 1967).

Das Ergebnis dieses ersten Schritts der Auswertung ist dann eine Liste mit zahlreichen Kodennamen.²⁸⁴ Die Codes sind alle definiert, d.h. es wird festgelegt, welchen Sachverhalt ein Kode umschreibt und wie dieser Code vergeben wird. Dies kann auch als Ausgangspunkt dazu verwendet werden, weiterführende theoretische Überlegungen mit Hilfe der Memo-Funktion festzuhalten (Gibbs, 2007).

Auch während des offenen Kodierens wurde in dieser Dissertation die Memo-Funktion von Atlas.ti verwendet. Mit dieser Funktion wurden insbesondere auffallende Verbindungen der verschiedenen Codes festgehalten.

Beim Kodieren selbst wurden die einzelnen Segmente des Texts bzw. des jeweiligen Dokuments nach Indikatoren untersucht, die einen Hinweis auf mögliche Zusammenhänge im Hinblick auf Wertmanagement geben könnten. Den methodischen Empfehlungen folgend, wurde hier sehr offen vorgegangen und versucht, das Material möglichst umfassend in die Analyse zu integrieren.

Ziel dieses ersten Kodierschritts ist es, zu theoretischen Konzepten in Bezug auf den untersuchten Gegenstandsbereich zu gelangen. Typische Sachverhalte, die in diesem Schritt kodiert wurden, waren: Akteure, Rollen, Interaktion, Aktivität, Ort, Dauer, Verlauf, Prioritäten, Begründungen, Verhalten, etc..

²⁸³ Vgl. Lamnek (1995).

²⁸⁴ Vgl. Anhang 1.

Der Kontext, der in der qualitativen Forschung eine bedeutende Rolle einnimmt, wurde in der Analysephase explizit und umfassend berücksichtigt und die festgehaltenen Konzepte oder Kategorien immer eingebettet in den jeweiligen Kontext betrachtet.

Damit lässt sich das Ziel des offenen Kodierens im Zusammenhang mit der hier vorliegenden Dissertation wie folgt zusammenfassen: erste inhaltliche und theoretische Erschließung möglicher Treiber für ein effektives Wertmanagement und Sensibilisierung für mögliche Dimensionen auf organisationaler und individueller Ebene.

Damit geht das offene Kodieren weit über die deskriptive Niveau der Beschreibung der beobachteten Sachverhalte hinaus und stellt die erste Stufe der Abstraktion auf dem Weg zur Generierung einer Theorie dar (Strauss & Corbin, 1990).

Neben den entwickelten, ersten abstrakteren Kategorien ist das zweite Ziel des offenen Kodierens die Entwicklung von aussagekräftigen Memos, welche Hinweise auf das weitere Vorgehen und mögliche theoretische Konzepte geben (Lamnek, 1995). Dies hilft bei der Strukturierung des weiteren Vorgehens, das sich immer weiter vom ursprünglichen Textmaterial und der sozialen Wirklichkeit entfernt, um eine gültige Theorie zu entwickeln (Glaser & Strauss, 1967).

Auf diese Weise gelangte der Forscher zu einer umfassenden Analyse des untersuchten Phänomens.

Wie in den vorangegangenen Kapiteln dargelegt, wurde der Prozess der Datenerhebung und Datenanalyse dann eingestellt, als sich die sogenannte theoretische Sättigung²⁸⁵ einstellte, d.h. als der Forscher nur noch überwiegend bereits beobachtete Phänomene bzw. Situationen beobachten konnte und auch im ersten Schritt der Auswertung, in der Phase des offenen Kodierens, keine neuen Dimensionen bzw. Kategorien gefunden werden konnten.

Axiales Kodieren

Axiales Kodieren stellt den zweiten Schritt des computergestützten Auswertungsverfahrens dar. Während im ersten Schritt – dem offenen Kodieren – das Datenmaterial analytisch aufgebrochen wurde und immer neue Kategorien gebildet

²⁸⁵ Vgl. Eisenhardt (1989).

wurden, geht es in diesem zweiten Schritt um die Verfeinerung und Differenzierung schon vorhandener Kategorien (Glaser & Strauss, 1967). Es geht um die Bildung besonders bedeutender Kategorien. Der zweite Schritt stellt also eine Abstraktionsleistung dar.

Ausgangspunkt bildet das in Schritt 1 entwickelte Codesystem. Aus diesem Codesystem wird versucht, mittels der Notizen in den Memos sowie der systematischen Suche nach Gemeinsamkeiten, Überschneidungen und Unterschieden, ein System von Schlüsselkategorien herauszubilden (Glaser & Strauss, 1967).

Dieses System an Schlüsselkategorien soll das untersuchte Phänomen des Wertmanagements in die zentralen inhaltlichen und theoretischen Dimensionen aufteilen.

Das Vorgehen selbst ähnelt sehr demjenigen des offenen Kodierens aus Schritt 1: bestimmte Textabschnitte werden einer Kategorie zugeordnet. Jedoch unterscheidet sich das Vorgehen insofern, als dass diese Textstelle dann weiter kodiert wird, indem weitere Beziehungen und Verknüpfungen festgehalten werden und logisch in Form von übergeordneten Kategorien in Verbindung gebracht werden (Glaser & Strauss, 1967).

Das Vorgehen beim axialen Kodieren in der hier vorliegenden Dissertation umfasst mehrere Schritte:

1. Überkategorien: aus den in der Phase des offenen Kodierens entstandenen Codes wurden während des axialen Kodierens durch vergleichende Durchsicht und das Lesen von angebrachten Memos besonders wichtige Kategorien herausgearbeitet (Überkategorien).
2. Anschliessend wurden die zugeordneten Textstellen erneut analysiert. An dieser Stelle wurde vor dem Hintergrund der Wertrelevanz untersucht.
3. Ausarbeitung der Kategorien und Verdichtung bzw. Strukturierung zu Über- und Unterkategorien.
4. Herstellung von Verbindungen zwischen den erarbeiteten Über- und Unterkategorien

Ergebnis dieser Phase ist ein System von Kategorien (Schlüsselkategorien), welche in Beziehung zueinander gesetzt die Effektivität des Wertmanagements erklären können. Auf diese Weise konnten 24 zentrale Kategorien herausgearbeitet

werden.²⁸⁶ Dieses Netzwerk an Kategorien und Beziehungen bildet dann den Ausgangspunkt für den 3. Schritt: das selektive Kodieren, d.h. die Herausbildung einer „Grounded Theory“.

Um als Schlüsselkategorie identifiziert zu werden, wurden strenge Maßstäbe angesetzt. Insbesondere wurde darauf geachtet, dass eine Schlüsselkategorie nur dann als solche klassifiziert werden konnte, wenn sich die darin gesammelten Beobachtungen und Sachverhalte im Verlauf der teilnehmenden Beobachtung immer wieder wiederholten und in modifizierter Form auftraten. Diese Einteilung wurde durch die „Retrieval“ – Funktion von Atlas.ti unterstützt, da genau nachvollziehbar ist, wie viele Textstellen einem bestimmten Kode zugewiesen wurden und damit als wichtiger Indikator verwendet werden konnte.

Auf diese Weise konnte das Kodiersystem, das in seiner Ganzheit in Schritt 1 entwickelt wurde in diesem Schritt 2 stark verdichtet werden, so dass ein System an Schlüsselkategorien für ein effektives Wertmanagement erarbeitet werden konnte.²⁸⁷

Diese Schlüsselkategorien erheben den Anspruch, dass sie eine hohe Erklärungsrelevanz für das hier untersuchte Wertmanagement besitzen.

Selektives Kodieren

Als vorerst letzter Schritt in der computergestützten Auswertung gilt das sogenannte selektive Kodieren (Gibbs, 2007). Hier geht es um die finale Herausbildung einer sogenannten formalen Theorie bzw. eines Modells über den untersuchten Sachverhalt. Dabei wird die in Schritt 2 begonnene Abstraktionsarbeit noch einen Schritt weiter fortgesetzt und mit Hilfe der Memos, Kodenotizen und Netzwerksfunktion eine immer dichter werdende Theorie entwickelt.

In diesem Schritt wird die starke Orientierung am empirischen Material verlassen und versucht, Aussagen mit hoher Verallgemeinerungsfähigkeit zu generieren (Glaser & Strauss, 1967).²⁸⁸

²⁸⁶ Vgl. Kapitel 5.1.

²⁸⁷ Vgl. Kapitel 5.1.

²⁸⁸ Ähnlich die Argumentation bei Lamnek (1995).

Ziel dieses Schritts ist es, die in Schritt 2 erarbeiteten Schlüsselkategorien mit den nachgeordneten Kategorien und Subkategorien systematisch miteinander in Bezug zu setzen und daraus eine Theorie zu entwickeln (Strauss, 1991).

Das Vorgehen in diesem 3. Schritt kann in mehrere Schritte untergliedert werden (Kelle, 1997):

1. Das in Schritt 2 erarbeitete Kategoriensystem weiter verarbeiten und einen Überblick über Gemeinsamkeiten und mögliche Abstraktionsdimensionen verschaffen.

In diesem Schritt wurde eine weitere Sortierung der Kategorien vorgenommen, um ein fein säuberlich erarbeitetes System an Kategorien und ein Netzwerk aus Beziehungen zwischen den verschiedenen Über- und Unterkategorien zu erhalten. Anhaltspunkte dafür liefern die Codes, Memos und weitere Notizen. Hier erfolgt dann eine Gewichtung, welche Kategorien für die Entwicklung der Theorie besonders wichtig und notwendig erscheinen (Kelle, 1997).

2. Ermittlung der zentralen Kernkategorie

An dieser Stelle erfolgt die Integration aller während des offenen als auch während des axialen Kodierens entwickelten Kategorien und deren Beziehungen zueinander in einem zentralen Konstrukt, der Kernkategorie.

Eine Kernkategorie abstrahiert stark und hat den Anspruch, dass alle bisher entwickelten Kategorien und Dimensionen unter ihr subsumiert werden können (Glaser & Strauss, 1967).

3. Bezeichnung der Kernkategorie

Eine Kernkategorie hat den Anspruch, dass unter ihr alle aus dem empirischen Material heraus entwickelten Kategorien subsumiert werden können. Damit muss die Bezeichnung präzise und zugleich sehr umfassend sein, da sie das untersuchte Phänomen – die Forschungsfrage – beantworten muss und gleichzeitig alle Kategorien umfassen soll, welche die Kernkategorie letztlich konstituieren (Glaser & Strauss, 1967).

In der vorliegenden Dissertation wird diese Kernkategorie unter Einbezug der theoretischen Verankerung der Schlüsselkategorien entwickelt. Dies bietet den Vorteil, dass die Abstraktion von den Schlüsselkategorien hin zu dem zentralen

Konstrukt theoretisch fundiert und daher geleiteter verläuft, als durch eine reine Abstraktionsleistung des Forschers.

Das Ergebnis ist dann ein dichtes Netzwerk an Beziehungen, Kategorien und theoretischen Konzepten, in dessen Mittelpunkt eine oder mehrere zentrale Schlüsselkategorie(n) steh(en)t (Glaser & Strauss, 1967). An dieser Stelle herrscht Uneinigkeit im Hinblick auf den Abstraktionsgrad: während einige Forscher, welche die „Grounded Theory“ sehr orthodox anwenden, lediglich eine Schlüsselkategorie als Ziel des Forschungsprozesses angeben, erachten andere auch mehrere Schlüsselkategorien als Ergebnis der Forschung als angemessen (Lamnek, 1995; Silverman, 2000; Eisenhardt, 1989).

Die so entwickelte(n) Schlüsselkategorie(n) ha(ben)t den Anspruch, den untersuchten Sachverhalt – wie in der vorliegenden Dissertation das effektive Wertmanagement in einem mittelständischen Unternehmen – umfassend zu umschreiben und greifbar zu machen (Glaser & Strauss, 1967).

Bei der Herausbildung der Schlüsselkategorie(n) ist von entscheidender Bedeutung, dass diese abstrakt genug ist bzw. sind, um alle in der Empirie beobachteten und in den Schritten 1 – 3 erarbeiteten Kategorien und Konzepte zu integrieren.

Der Anspruch an diese Kernkategorie ist gemäss der Grounded Theory, dass diese Handeln bzw. Interaktion zum Gegenstand hat, welche bestimmte Vorgänge oder Veränderungen erklären können (Glaser & Strauss, 1967).

Die Erarbeitung dieser Kernkategorie(n) erfolgt ebenfalls iterativ: d.h. basierend auf den in Schritt 2 verdichteten Kategorien werden weitere Abstraktionen vorgenommen, bestimmte Kategorien miteinander verschmolzen oder gruppiert. Ziel ist es, für alle Kategorien und Subkategorien sozusagen einen „gemeinsamen Nenner“ zu finden.

Bezogen auf die hier vorliegende Dissertation bedeutet das Herauskristallisieren einer Kernkategorie die Frage nach einem Schlüsselkonstrukt, welches effektives Wertmanagement ermöglicht. Dies soll jedoch nicht bedeuten, dass diese eine Kernkategorie ursächlich für wirksames Wertmanagement ist: vielmehr ist die so erarbeitete Kernkategorie das oberste Abstraktionsniveau der zahlreichen Kategorien, die sich unter der Schlüsselkategorie subsumieren lassen und die für die Erklärung eines effektiven Wertmanagements herangezogen werden können.

Noch präziser bedeutet das, dass es das Ziel der empirischen Arbeit ist, mehrere Kategorien herauszuarbeiten, die für ein wirksames Wertmanagement ursächlich sind. Das sind die Kernkategorien. Ferner soll aus diesem komplexen System an Kategorien und Verbindungen zwischen den Kategorien eine Schlüsselkategorie entwickelt werden, unter welcher sich alle anderen Kategorien subsumieren lassen. Diese Kategorie wird in Kapitel 6.1 erläutert.²⁸⁹

Bevor die Ergebnisse der empirischen Studie erörtert werden, soll im folgenden Kapitel die Frage nach der Konsistenz der verwendeten Methodik geklärt werden.

4.4 Konsistenz der verwendeten Methodik

Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln der gesamte Forschungsprozess im Detail vorgestellt wurde, soll in diesem Kapitel übersichtsartig die Konsistenz des Gesamtdesigns erörtert werden.

Das Gesamtdesign, bestehend aus:

- der Einzelfallstudie als Rahmen,
- der teilnehmenden Beobachtung, der Management Meetings sowie der Dokumentenanalyse als zentrale Datenerhebungsstrategien sowie
- dem Verfahren der „Grounded Theory“ nach Glaser & Strauss (1967).

Dieses Gesamtdesign wurde aus zahlreichen Gründen gewählt.

Beim Wertmanagement aus einer systemischen Perspektive handelt es sich um einen komplexen und vielschichtigen Vorgang, der sich aus zahlreichen interagierenden Elementen zusammensetzt. Diese Komplexität entzieht sich einer analytischen Greifbarkeit, wie sie das quantitative Paradigma vorschreiben würde. Solch komplexe Vorgänge müssen dort erhoben werden, wo sie täglich vollzogen werden, nämlich in der realen Welt.

Damit verlangt die Fragestellung der hier vorliegenden Dissertation ein qualitatives Vorgehen, mit kontextsensitiven, feldnahen Instrumenten (Rüegg-Stürm, 2001).

Um diese Nähe zu erzielen und den Sachverhalt in der notwendigen Tiefe erforschen zu können, sah der Forscher die Notwendigkeit, die Erhebung auf einen Einzelfall zu konzentrieren. Eine solche Konzentration wird immer dort empfohlen, wo es insbesondere um die Tiefe der Erkenntnisse geht (Meredith, 1998).

²⁸⁹ Als weiterführende Überlegung.

Diese Einschränkung ermöglichte ferner, die Datenerhebung möglichst feldnah in der Form einer teilnehmenden Beobachtung durchzuführen. Dies erlaubte die Erhebung sehr dichter Beschreibungen zahlreicher Fälle, die wiederum die Voraussetzung dafür waren, systematisch aus der Empirie heraus eine Theorie zu entwickeln.

Eingebettet in diesen internen Forschungskontext erwies sich nach intensiver Abwägung die Strategie der „Grounded Theory“ als am angemessensten – gegeben die reichhaltigen empirischen Daten.

Um die Nachvollziehbarkeit des Gesamtprozesses zu ermöglichen, wurde diese Auswertung mit Hilfe der qualitativen Auswertungssoftware Atlas.ti durchgeführt.

Dieses regelgeleitete Verfahren stellt die Systematik und die Konsistenz des Gesamtprozesses sicher und erlaubt so den Vollzug einer effektiven Forschung mit dem Ziel, neue und praktisch anwendbare Erkenntnisse zu generieren.²⁹⁰

Für die Gesamtkonsistenz des Forschungsprojekts ist es ferner von entscheidender Bedeutung die Erkenntnisse aus der Empirie mit der existierenden Literatur – falls angebracht – interdisziplinär zu verbinden (Eisenhardt, 1989). In Kapitel 5.2 wird dieser Vorgang als „theoretische Verankerung“ bezeichnet. Dieses Vorgehen stellt die Anschlussfähigkeit der Resultate her und erlaubt es, den neuen Erkenntnissen ein fundiertes theoretisches Gerüst zu geben. Dies erhöht die Validität und die Generalisierbarkeit der Ergebnisse (Eisenhardt, 1989).

Diese Verknüpfung ist insbesondere bei Forschungsdesigns wichtig, bei welchen die Ergebnisse auf wenigen Fällen beruhen (Eisenhardt, 1989).²⁹¹

Bevor die Ergebnisse dieser Forschungsarbeit dargestellt werden, sollen im nächsten Kapitel die dieser Arbeit zugrunde gelegten Gütekriterien erörtert werden.

4.5 Gütekriterien

Analog zur verwendeten Methodik ergeben sich bei dem in dieser Studie angewandten konstruktivistischen Forschungsverständnis Konsequenzen im Hinblick auf die Gütekriterien der Forschung.

²⁹⁰ Wie dies basierend auf dem anwendungsorientierten Wissenschaftsverständnis (vgl. Kapitel 3.1) gefordert wird.

²⁹¹ Dies ist im vorliegenden Fall zweifelsfrei gegeben auch wenn innerhalb der Einzelstudie zahlreiche Einzelfälle erhoben wurden.

Bei der qualitativen Forschung geht es nicht darum, vorab definierte Variablen zu messen und daraus statistische Beziehungen zu untersuchen. Es geht vielmehr darum, Prozesse und Verhalten zu beobachten und daraus in einem hermeneutischen Prozess des wissenschaftlichen Verstehens Beziehungen und Zusammenhänge zu entdecken und abzuleiten (Meredith, 1998).

Auch das hier verwendete Forschungsdesign sammelt systematisch Daten in Form von Beobachtungsnotizen, Dokumenten und Gesprächsinhalten. Basierend auf diesen Daten wird in einem wissenschaftlich fundierten Verfahren durch Logik und Verständnis ein Erkenntnisfortschritt angestrebt. Eine statistische Analyse im Sinne der positivistischen Forschung unterbleibt, da die gesuchten Dynamiken und Zusammenhänge statistisch nicht erschliessbar sind (Gerwin, 1981).

In der hier vorliegenden Studie ist das Ziel die Variablen zu identifizieren, welche das Phänomen des Wertmanagements innerhalb einer Organisation betreffen. Es geht ferner darum, ein Verständnis dafür zu entwickeln, wie diese Variablen miteinander interagieren, in welcher Form der von ihnen ausgehende Einfluss wirkt und in welcher Beziehung sie zueinander stehen. Dieses Verstehen entzieht sich der statistischen Erschliessbarkeit (Gerwin, 1981).

Klassische Qualitätskriterien positivistischer Forschung wie Erklärungsgehalt, Signifikanz-niveau, etc. werden eher analytisch als statistisch betrachtet, was wiederum starke Auswirkung auf die anzulegenden Gütekriterien hat (Verma & Goodale, 1995; Baroudi & Orlikowski, 1989).

Rigorosität im Forschungsprozess ist sowohl im positivistischen als auch im konstruktivistischen Forschungsparadigma eine zentrale Anforderung. Anhänger des eher qualitativen, konstruktivistischen Forschungsverständnisses sehen in einem Forschungsdesign bestehend aus Einzelfallstudie und teilnehmender Beobachtung mit der anschliessenden regelgeleiteten Auswertung die gleiche Rigorosität sowohl bei der Erhebung der Daten als auch bei deren Analyse und Interpretation (Lee, 1989; McCutcheon & Meredith, 1993; Bonoma, 1985; Richardt & Cook, 1979; Yin, 1994). Lee (1989, S.41) ist auch ganz klar der Auffassung, dass wissenschaftliche Methoden keine Laborbedingungen, statistische Kontrollen oder vollständig replizierbare Beobachtungen benötigen.

Lee (1989, S. 39 ff.) zeigt auf, wie das hier verwendete Forschungsdesign alle vier Kriterien der Rigorosität erfüllt:

- Kontrollierte Beobachtungen
- Kontrollierte Schlussfolgerungen

- Replizierbarkeit
- Generalisierbarkeit

Die kontrollierten Beobachtungen finden in einem natürlichen Umfeld – wie hier in einem Unternehmen – statt (gleiches gilt für die Arbeiten von etwa Astronomen) (Lee, 1989).

Kontrollierte Schlussfolgerungen werden durch die Anwendung formaler Logik erzielt. Dabei argumentiert Lee, dass Logik keine Mathematik verlangt, da Mathematik nur eine Teilmenge des Instrumentariums der Logik ist (1989, S.40).

Replizierbarkeit wird durch die Anwendung der generierten Theorie auf ein teilweise abweichendes Set an Bedingungen erreicht, mit dem Argument, dass es in einer realen Welt mit komplexen Interaktionen niemals zwei vollständig gleiche Sets an Bedingungen geben wird (Meredith, 1989).²⁹²

Generalisierbarkeit bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die entwickelte Theorie auch auf andere, teilweise vergleichbare aber nicht identische Situationen angewendet werden kann. Da die auf einem konstruktivistischen Forschungsverständnis basierenden Erkenntnisse und die daraus abgeleiteten Theorien sehr komplex sind, gelten Theorien, die auf dieser Basis entwickelt wurden als theoretisch generalisierbar (Lee, 1989).

Diese Forderungen im Hinblick auf Rigorosität werden auch von Einzelfallstudien erfüllt, da diese besonders reichhaltige Daten in unterschiedlichen Situationen erheben lassen, besonders kontextreich sind und so insbesondere für neue, bisher wenig erforschte Fragestellungen angemessen sind (Meredith, 1998). Oder wie Meredith es beschreibt (1998, S. 451):

“...the single case study with its extensive qualitative description and contextual and temporal analysis is the most applicable method and statistical methodology is inappropriate. The single case is particularly appropriate for completely new, exploratory investigations.”

Fasst man diese Stärken des Forschungsdesigns zusammen, kann man feststellen, dass das dieser Arbeit zugrunde liegende Forschungsdesign besonders geeignet ist um:

- Neue Treiber eines effektiven Wertmanagements zu entdecken – mit dem Fokus auf Neuheit (Cameron & Quinn, 1988; Bartunek, 1988)

²⁹² Dies entspricht dem Bild der komplexen Organisation (vgl. Kapitel 3.4).

- Die entwickelte Theorie für spätere Forschung und auch andere Forschungsdesigns verfügbar zu machen (Eisenhardt, 1989)
- Eine Theorie zu entwickeln, die empirisch valide ist (Eisenhardt, 1989).

Den Grund dieser empirischen Validität sieht Eisenhardt (1989) darin verankert, dass

“...the theory-building process is so intimately tied with evidence that it is very likely that the resultant theory will be consistent with empirical observation.” (S. 547).

Benbasat et al. (1987, S.370) bestätigen diese Aussagen und heben insbesondere die Natürlichkeit (der Untersuchungsgegenstand wird dort untersucht – im Feld – wo er sich tatsächlich zuträgt und abspielt) hervor. Das erlaubt es, eine bedeutende und relevante Theorie basierend auf Verständnis zu generieren, die Fragen nach dem Wie und Warum beantwortet und durch die Kontextualität die Komplexität der Dynamiken berücksichtigt.

Ein besonderes Augenmerk bei einem konstruktivistischen Forschungsverständnis ist die Anschlussfähigkeit bzw. die Verknüpfung der entwickelten Theorie bzw. der aufkommenden Konstrukte mit der Literatur²⁹³ (Kuhn, 1970; Pfeffer, 1982). Diese Forderung wird in der vorliegenden Arbeit explizit als Chance gesehen, um die durch die Beobachtung gewonnenen Erkenntnisse und Konstrukte in eine Theorie zu überführen.

Neben der Rigorosität im Forschungsprozess gelten als weitere zentrale Gütekriterien im positivistischen Paradigma die:

- Objektivität
- Reliabilität
- Validität
- Generalisierbarkeit

Weicht man jedoch von diesem positivistischen Bild ab und verortet man die Forschung stärker im konstruktivistischen Paradigma, so genügen die vier genannten Kriterien nicht mehr (Weick, 1989; Mayring, 1993; Schumacher, 2003).

Es ergeben sich allerdings drei Gemeinsamkeiten im Hinblick auf „gute Forschung“:

- Kontextabhängigkeit

²⁹³ Auch insb. interdisziplinär.

- Wissenschaftliche Ergebnisse als „Konstruktionen und Deutungsangebote“ und „nicht als Abbild einer objektiv vorhandenen Wirklichkeit“ (Schumacher, 2003, S. 96)
- Fokus auf Beschreiben und Erklären von Bedeutungszusammenhängen

Folgende Abbildung soll die Gütekriterien im Vergleich zum positivistischen Forschungsparadigma gegenüberstellen.

Anforderungsdimensionen	Gütekriterien in einem positivistischen Paradigma	Gütekriterien in einem konstruktivistischen Paradigma
Wie ist das Verhältnis zwischen Forscher und Beforschten ?	<ul style="list-style-type: none"> • Objektivität – Grad der Standardisierung <ul style="list-style-type: none"> • Unabhängigkeit des Ergebnisses vom Forscher 	<ul style="list-style-type: none"> • Subjektivität – Subjekt – Subjekt Verhältnis zwischen Forscher und Beforschten <ul style="list-style-type: none"> • Nähe zum Gegenstand
Wie gut werden die Ergebnisse ermittelt? „Forschungsprozess“ bzw. „Verfahrensgüte“	<ul style="list-style-type: none"> • Reliabilität – Ausmass der Messpräzision unter Absehung vom Inhalt <ul style="list-style-type: none"> • Genaues Erfassen des stabilen, wahren Wertes bei möglichst geringem Fehlerwert 	<ul style="list-style-type: none"> • Transparenz <ul style="list-style-type: none"> • Verfahrensdokumentation • Regelgeleitetheit • Trinagulation
Wie genau wird das erfasst, was man erfassen möchte ? („Forschungsergebnis“)	<ul style="list-style-type: none"> • Validität – Ausmass der Merkmalssättigung bzw. der Erfassung des Inhalts <ul style="list-style-type: none"> • Übereinstimmung zwischen gemessenem und empirischem Wert 	<ul style="list-style-type: none"> • Plausibilität <ul style="list-style-type: none"> • Argumentative Interpretationsabsicherung • Kommunikative Validierung
Theorie des Messens	<ul style="list-style-type: none"> • Wiederholung als Schlüssel zur Genauigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontextbezug als Schlüssel zum Verständnis
Ziel der wissenschaftlichen Aussage	<ul style="list-style-type: none"> • Generalisierbarkeit der Ergebnisse / Erklären 	<ul style="list-style-type: none"> • Spiel mit Unterschieden und Beachtung von Kontextbezogenheit der Ergebnisse / Beschreiben und Verstehen

Abbildung 28: Gütekriterien eines positivistischen und konstruktivistischen Forschungsverständnisses

Quelle: Schumacher (2003, S. 97).

Die hier vorliegende Arbeit ist im konstruktivistischen Paradigma zu verorten. Aus diesem Grund orientierte sich der Forscher an den Gütekriterien Subjektivität, Transparenz, Plausibilität, Kontextbezug sowie Verstehen in Anlehnung an Mayring (1993).

Diese sollen im Kontext der Arbeit an dieser Stelle kurz erörtert werden.

Das konstruktivistische Forschungsparadigma fordert im Gegensatz zum positivistischen nicht den expliziten Ausschluss der Subjektivität sondern sieht darin sogar eine Voraussetzung für Verstehen im wissenschaftlichen Sinn (Rüegg-Stürm, 2001). Dennoch verlangt das konstruktivistische Forschungsparadigma die Kenntlichmachung der Subjektivität. Wie im Forschungsdesign beschrieben, beinhaltet die Form der Datenerhebung (teilnehmende Beobachtung, Management Meetings) die Nähe zum Feld. Durch diese Involvierung sowie der Identität von Forscher und Beobachter wird auf die Datenerhebung zwangsläufig vom Forscher Einfluss genommen. Das gleiche gilt für die Auswertung, auch wenn diese softwaregestützt erfolgt. Die daraus abgeleiteten Erkenntnisse sind wissenschaftlich und methodisch gestützte Interpretationen des Forschers.

Um die Transparenz und Nachvollziehbarkeit des methodischen Verfahrens sicherzustellen muss Bezug genommen werden auf die Dokumentation des Verfahrens, die verwendeten Regeln sowie die Triangulation:

- Verfahrensdokumentation: Der Forscher beschreibt sein Vorgehen explizit über den gesamten Forschungsprozess hinweg. Ferner werden alle erhobenen Daten in der Form von Dokumenten aufbewahrt und geordnet.
- Regelgeleitetheit: Sowohl die Datenerhebung als auch die Datenauswertung erfolgt streng nach den methodologischen Vorgaben. Die Auswertung wird darüber hinaus durch eine regelgeleitete Auswertungssoftware (Atlas.ti) unterstützt, um neben der systematischen Regelgeleitetheit auch die Nachvollziehbarkeit (z.B. durch das Kodiersystem) zu gewährleisten.
- Triangulation: Neben der teilnehmenden Beobachtung werden die Daten auch im Rahmen der beschriebenen Management-Meetings sowie einer umfassenden Dokumentenanalyse erhoben.

Um die Plausibilität der Forschung zu gewährleisten sind eine argumentative Interpretationsabsicherung sowie eine kommunikative Validierung notwendig:

- Argumentative Interpretationsabsicherung: diese wird dadurch gewährleistet, dass das Vorverständnis der Interpretationen angemessen ist und die Theoriebildung bzw. die Deutungen theoriegeleitet – im Sinne einer theoretischen Verankerung – sind (Schumacher, 2003).

- Kommunikative Validierung: diese wurde insbesondere durch Erfahrungsaustauschtreffen mit anderen Forschern sowie informellen Gesprächen und Feedbacks erzielt.

Der Kontextbezug dieser Arbeit ist offensichtlich, da – wie im Kapitel über die teilnehmende Beobachtung beschrieben wurde – in den beobachteten Situationen jeweils explizit berücksichtigt wurde, unter welchen Bedingungen die Situation zustande kam. Durch diese Form der Erhebung sowie die Nähe zum Gegenstand durch die Forschungsaktivität im Feld wird auch diesem Kriterium Rechnung getragen.

Insbesondere die Plausibilität ist zentrales Merkmal guter Theoriekonstruktion (Weick, 1989). Nach Weick (1989) wird diese danach beurteilt, ob eine so entwickelte Theorie interessant, eine Quelle interessanter Verbindungen, evident, glaubwürdig und real ist.

Der Forschungsprozess entspricht dadurch nicht einem positivistisch getriebenem, analytischen Problemlösen bzw. Hypothesentesten, sondern vielmehr einem Sensemaking-Prozess: „...*theory construction as disciplined imagination*“ (Weick, 1989, S. 516).

Handlungsleitendes Ziel ist es, neue Erkenntnisse im Hinblick auf ein effektives Wertmanagement zu erzielen. Da dies vor dem Hintergrund vielschichtiger und komplexer Dynamiken nur durch Verstehen im wissenschaftlichen Sinne zu erzielen ist, trägt der Forscher über den gesamten Forschungsprozess hinweg den Gütekriterien des konstruktivistischen Forschungsparadigmas Rechnung.

Nachdem in diesem Kapitel die angewandte Methodik explizit beschrieben wurde, sollen nun im anschließenden Kapitel die Ergebnisse dieses Forschungsprojekts dargestellt werden.

5 Empirische Studie – Auswertung und Ergebnisse

Bevor die Ergebnisse dieses Forschungsprojekts dargestellt werden, sollen nochmal die entscheidenden Fragestellungen aufgeführt werden. Es geht insbesondere um die Beantwortung folgender Fragen:

- Welche organisationalen Faktoren spielen eine wichtige Rolle im Hinblick auf effektives Wertmanagement? Das bedeutet, welche Dimensionen und Kategorien müssen von einem Wertmanagement adressiert werden?
- Warum sind diese Faktoren wichtig? Was sind die theoretischen Erklärungen dazu?

Um diesen Fragenkatalog²⁹⁴ in diesem Kapitel systematisch zu beantworten, wurde das Kapitel wie folgt gegliedert.

Zunächst sollen die zentralen Kategorien und Dimensionen, die in der empirischen Studie erhoben werden konnten, übersichtsartig dargestellt werden. Diese Kategorien und Dimensionen stellen zentrale Hebel für ein effektives Wertmanagement dar und sind ein wichtiger Theoriebeitrag, welcher die Wertmanagementpraxis nachhaltig verbessern soll.

Darauf aufbauend sollen diese Kategorien und Dimensionen erläutert werden. Diese Kategorien gehen aus der empirischen Studie hervor und stellen eine Beschreibung dar. Das schliesst den Verweis auf typische Ereignisse in der Empirie mit ein und dient als Überleitung zur theoretischen Verankerung dieser Ergebnisse.

Basierend auf den Beschreibungen und der folgenden theoretischen Verankerungen werden dann die zentralen Erkenntnisse abgeleitet. Es wird die Frage beantwortet, warum diese Faktoren, d.h. die zentralen Kategorien und Dimensionen so bedeutend sind. Es werden theoretisch fundierte Erklärungen dafür angeführt.

Dadurch lässt sich das Vorgehen wie in der Abbildung folgt zusammenfassen:

²⁹⁴ Der Implementierungsaspekt wird in Kapitel 6.2 thematisiert.

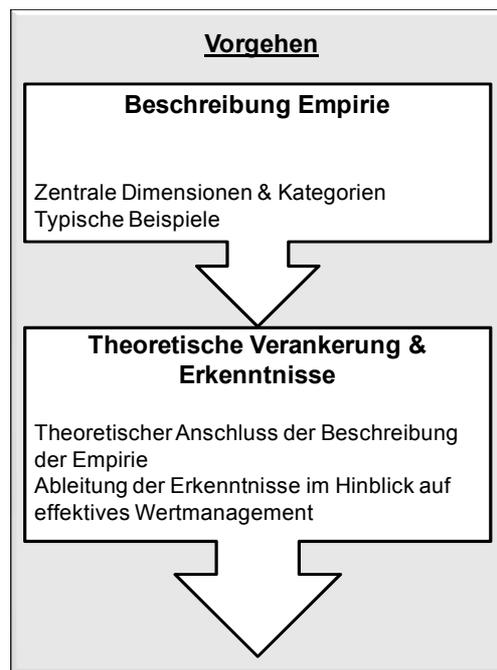


Abbildung 29: Vorgehen: Auswertung und Erkenntnisse

Quelle: Eigene Darstellung

Diese Ausführungen bilden dann wiederum die Basis, um in Kapitel 6.2 zu analysieren, welchen Anforderungen eine erfolgreiche Implementierung eines solchen Wertmanagements gerecht werden muss.²⁹⁵

5.1 Kategorien und Dimensionen des Wertmanagements

Das hier vorliegende Kapitel soll zunächst übersichtsartig die zentralen Kategorien darstellen. Diese zentralen Kategorien und Dimensionen sind entscheidende Hebel für ein effektives Wertmanagement und stellen einen wichtigen Theoriebeitrag dar, welcher die Praxis des Wertmanagements nachhaltig verbessern soll.

Da bei der Darstellung der Ergebnisse nicht auf alle Codes eingegangen werden kann, sollen in einem separaten Kapitel die 5 am häufigsten vergebenen Codes kurz genannt und erläutert werden.

Im Anschluss daran erfolgt eine vertiefte Beschreibung der zentralen Kategorien – verbunden mit anschaulichen Beispielen aus der empirischen Studie, welche die Bedeutung der jeweiligen Kategorie illustrieren sollen.

²⁹⁵ Dieser Aspekt wird in einem separaten Kapitel erörtert, da die Erkenntnisse nicht direkt auf der empirischen Studie basieren, sondern sich aus dem Einbezug der theoretischen Fundierung ergeben.

5.1.1 Übersicht

Mit Hilfe der Software Atlas.ti und dem oben beschriebenen²⁹⁶ 3-Stufigen Verfahren wurden die zentralen Kategorien und Dimensionen eines effektiven Wertmanagements erhoben und verdichtet.²⁹⁷

In der ersten Stufe – dem offenen Kodieren – wurden insgesamt 150 Codes identifiziert.²⁹⁸

Im zweiten Schritt – dem axialen Kodieren – wurden diese 150 Codes zu 24 zentralen Kategorien und Dimensionen verdichtet. Diese 24 zentralen Kategorien und Dimensionen sind in der folgenden Abbildung 30 dargestellt.

Durch die Anwendung der „Grounded Theory“²⁹⁹ wurden diese zentralen Kategorien und Dimensionen weiter abstrahiert und unter dem Begriff der „wertorientierten Unternehmenskultur“ subsumiert. Damit verbunden ist die Forderung, dass für ein effektives Wertmanagement nicht mehr nur auf die Konzeptebene abzustellen ist, sondern Wertmanagement Teil der Unternehmenskultur werden muss. Die „wertorientierte Unternehmenskultur“ stellt damit im Sinne der „Grounded Theory“ die eine zentrale Kategorie dar, welche alle anderen Kategorien beinhaltet und in diesem Sinne die Schlüsselkategorie ist.³⁰⁰

Die Herausbildung einer wertorientierten Unternehmenskultur impliziert die Berücksichtigung und die gezielte Auseinandersetzung mit den erarbeiteten 24 zentralen Kategorien und Dimensionen. Diese 24 zentralen Kategorien und Dimensionen stellen damit zentrale Angriffspunkte für die Herausbildung einer wertorientierten Unternehmenskultur und damit der Praxis eines effektiven Wertmanagements dar.

Die 24 zentralen Kategorien und Dimensionen sollen eine signifikante Weiterentwicklung der bisherigen Theorie und Praxis des Wertmanagements darstellen. Wie im Literaturüberblick gezeigt, konzentriert sich die bisherige Wertmanagementliteratur auf konzeptionelle Aspekte. Basierend auf den Erkenntnissen der empirischen Studie kann jedoch gesagt werden, dass die Konzeptebene nur eine Dimension unter vielen ist und dass durch den Einbezug

²⁹⁶ Vergleiche dazu ausführlich die Vorgehensweise, welche in Kapitel 4.3.1 sowie 4.3.2 geschildert ist.

²⁹⁷ Ebenda

²⁹⁸ Die detaillierte Kodeliste ist in Anhang 1 zu finden

²⁹⁹ Vgl. die Ausführungen dazu in Kapitel 4.3.1.

³⁰⁰ Vgl. Kapitel 4.3.1.

anderer Kategorien ein enormer Fortschritt in der Theorie und Praxis des Wertmanagements zu erzielen ist.

Um also ein effektives Wertmanagement zu ermöglichen, ist ein vertieftes Verständnis der 24 zentralen Kategorien und Dimensionen notwendig. Dieses Verständnis soll im vorliegenden Kapitel erarbeitet werden, indem zunächst die Kategorien und Dimensionen beschrieben und illustriert werden, danach eine theoretische Verankerung erfolgt und auf dieser doppelten Untermauerung basierend, die Ableitung der zentralen Erkenntnisse erfolgt.

Die Forderung nach der Herausbildung einer wertorientierten Unternehmenskultur ist eine weitergehende Forderung, welche auf den Erkenntnissen des gesamten Kapitels 5 basiert und soll daher im Kapitel „weitergehende Überlegungen“³⁰¹ separat erläutert werden.

Folgende Abbildung fasst die 24 zentralen Kategorien und Dimensionen überblicksartig zusammen.

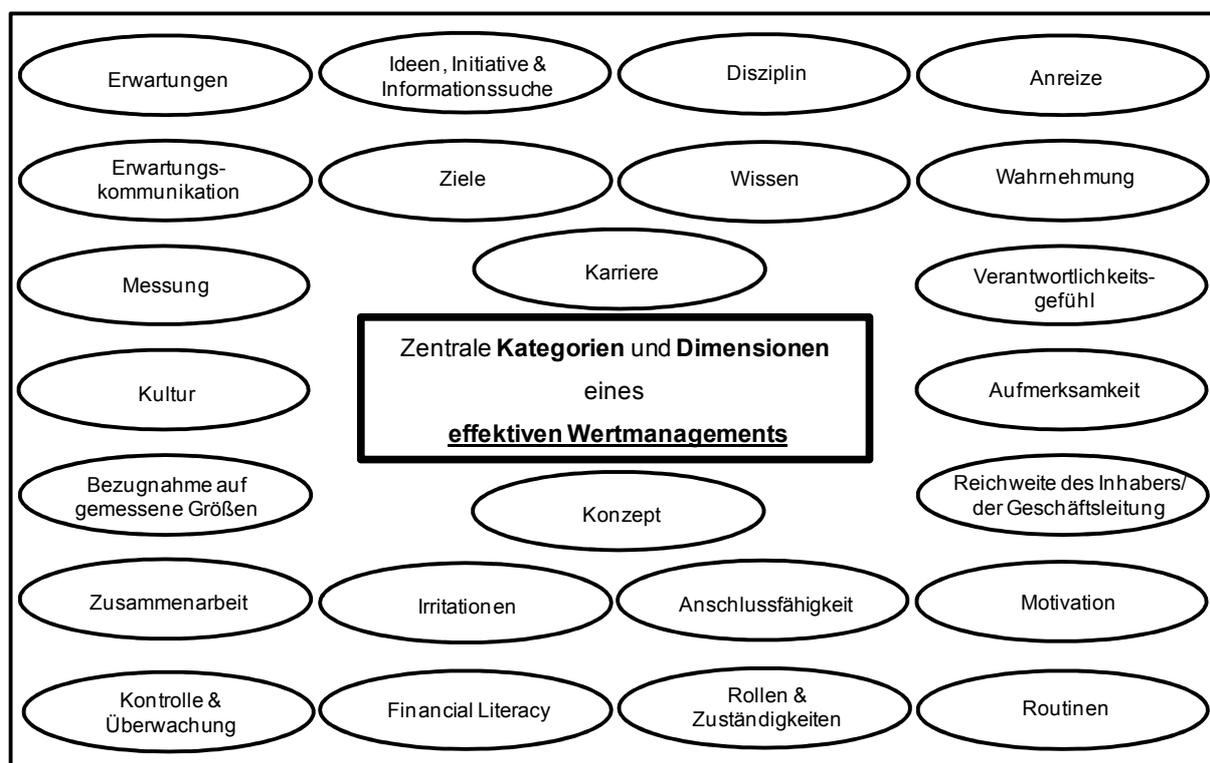


Abbildung 30: Zentrale Kategorien und Dimensionen eines effektiven Wertmanagements

Quelle: Eigene Darstellung

³⁰¹ Vgl. Kapitel 6.

Bereits diese einleitende und überblicksartige Darstellung verdeutlicht die Vielschichtigkeit des Wertmanagements aus einer systemischen Perspektive. Das Konzept selbst stellt nur eine Kategorie dar. Dies macht offensichtlich, wie unzureichend die bisherige Forschung im Hinblick auf Wertmanagement ist. Unter den 24 Dimensionen stellt jede für sich einen integralen Bestandteil eines effektiven Wertmanagements dar.

Bevor auf die in der obigen Abbildung dargestellten Kategorien eingegangen wird, sollen im folgenden Kapitel besonders wichtige, einzelne Codes genannt und erläutert werden.

5.1.2 Die fünf häufigsten Codes

Da im anschließenden Kapitel die herausgearbeiteten 24 Kategorien dargestellt und erläutert werden, sollen an dieser Stelle kurz die fünf am häufigsten vergebenen Codes genannt und kurz dargestellt werden. Diese Codes stammen aus dem offenen Kodieren, bei welchem insgesamt 150 Codes erarbeitet wurden. Gleichzeitig soll auch die Kategorie genannt werden, zu welcher der jeweilige Code zugeteilt wurde. Der am häufigsten vergebene Code stammt aus der Kategorie „Ideen, Initiative und Informationssuche“. Der darunter subsumierte Code „Auslösen“ wurde 39-mal vergeben, d.h. es wurden insgesamt 39 Sachverhalte beobachtet, bei welchen festgestellt werden konnte, dass im Hinblick auf Wertmanagement die Notwendigkeit besteht, Ideen, Initiative und Informationssuche auszulösen. Diese Aktivität erfolgt nicht automatisch und es stellt sich die Frage, wie ein Wertmanagementsystem Mitarbeiter systematisch dazu bringen kann, eigene Ideen zu generieren und einzubringen, Initiative zu zeigen und die notwendigen Informationen für diese Aktivitäten zu suchen. Für ein systematisches Wertmanagement bedeutet das, dass es gezielt dazu beitragen muss, dass immer wieder von neuem Ideen, Initiativen und damit verbunden auch die Suche nach entsprechenden Informationen ausgelöst wird. Es muss Mitarbeiter dazu bringen, aktiv und fortlaufend darüber nachzudenken, wie man zur Wertsteigerung beitragen kann.³⁰²

Der am zweitmeisten vergebene Code „Systemische Wertorientierung“ stammt aus der Kategorie „Kultur“ und wurde insgesamt 36-mal vergeben. Dieser Code umfasst insbesondere beobachtete Sachverhalte und Aspekte, die sich der Messbarkeit entziehen und nur durch eine organisatorisch verankerte Kultur der Wertorientierung

³⁰² Wie dies geschieht, soll in diesem Kapitel bewusst ausgeklammert werden, da solche Schlussfolgerungen erst in Zusammenhang mit der theoretischen Fundierung erarbeitet werden sollen.

greifbar werden. Ein Beispiel aus diesem Bereich ist der sorgsame Umgang mit fertigen Produkten. Wie bspw. ein Staplerfahrer während des internen Transports mit der Ware umgeht, kann nur mit sehr viel Aufwand gemessen und ihm individuell zugerechnet werden. Das würde bedeuten, dass jede Materialbewegung auf den Mitarbeiter bezogen nachvollziehbar gemacht werden muss. Da dies mit enormem administrativem Aufwand verbunden wäre, ist die Möglichkeit der Messbarkeit dieses Sachverhalts beschränkt bzw. unmöglich. Dennoch hat der Staplerfahrer einen enormen Einfluss auf Wertgenerierung bzw. -vernichtung. Durch Beschädigungen lässt sich das Material nur noch zu geringeren Preisen verkaufen. Dadurch stellen Beschädigungen wertvernichtende Tätigkeiten dar. Will man diese Wertvernichtungen eindämmen, die sich noch dazu der direkten Beobachtbarkeit entziehen³⁰³, muss man fragen, wie es gelingen kann, einen Wertmanagementrahmen so in die Organisation zu implementieren, dass eine systemische Wertorientierung erfolgt, d.h. dass Aktivitäten wertorientiert erfolgen, ohne, dass jeder Mitarbeiter direkt überwacht oder dessen Tätigkeit explizit gemessen werden muss. Auch diese Frage wird durch die theoretische Verankerung in Kapitel 5.2 adressiert und darauf basierend, Erkenntnisse abgeleitet.

Ein weiterer, häufig vergebener Einzelcode ist die „Analytische Greifbarkeit um die Anschlussfähigkeit herzustellen“, welcher unter die Kategorie „Konzept“ subsumiert wurde und mit 35 Sachverhalten belegt ist. Darunter wird die Notwendigkeit verstanden, durch das Konzept bzw. den Wertmanagementrahmen analytische Anhaltspunkte vorzugeben, bzw. ein Instrument zur Verfügung zu stellen, das es erlaubt, gewisse Dinge analytisch zu betrachten und basierend auf dieser Analyse eine Anschlussfähigkeit für Entscheidungen herzustellen. Im Praxiszusammenhang wurde diese Notwendigkeit in zahlreichen Sachverhalten offensichtlich. Ein besonders eindrückliches Beispiel sind vielfach unhinterfragte Annahmen, welche analytisch nicht fundiert werden, weil den Mitarbeitern die analytischen Konzepte dafür fehlen. Auf der anderen Seite werden dann aber wiederum die unhinterfragten Annahmen als Legitimation der Entscheidung herangezogen. In der empirischen Studie kam es z.B. zu einer Diskussion über die eingekauften Holzsorten. Es wurde herausgearbeitet, dass man signifikante Einkaufskosten sparen könnte, wenn man z.B. auch krumme oder kürzere Hölzer kaufen könnte. Dieser Fokus ist durch die vorhandenen Maschinen begründet. Auf die Frage, warum nicht andere Maschinen dafür gekauft werden, wurde geantwortet „weil diese zu teuer sind“. Wie sich herausstellte, ist die Begründung „zu teuer“ analytisch nicht geprüft³⁰⁴ und eine

³⁰³ Wenn man davon ausgeht, dass nicht jeder einzelne Staplerfahrer von einer anderen Person überwacht wird, was den administrativen Aufwand ebenfalls erhöhen würde.

³⁰⁴ Die analytische Prüfung hat dagegen ergeben, dass die Kosten für die anderen Maschinen durch die eingesparten Holzkosten innerhalb von 2 Jahren amortisiert gewesen wären. Damit hätte das Argument, die Maschinen seien „zu teuer“ widerlegt werden können.

persönliche Annahme, die nicht hinterfragt wurde. In diesem Zusammenhang wird offensichtlich, dass gerade auch „einfachen“ Mitarbeitern analytische Instrumente fehlen, die wichtige Entscheidungen erleichtern, d.h. welche gewisse Sachverhalte analytisch greifbar machen und so Anschlussfähigkeit für weitere Entscheidungen herstellen.

Der am vierthäufigsten vergebene Code ist der Code „direkte Hinweise“ in der Kategorie der „Erwartungskommunikation“ mit 31 belegten Sachverhalten. Darin enthalten ist die Beobachtung, dass Erwartungskommunikation und insbesondere direkte Hinweise des Inhabers des Unternehmens oder der Geschäftsleitung eine hohe Bedeutung im Hinblick auf die ausgeführten Aktivitäten haben und zwar unabhängig vom Inhalt der Tätigkeit. Den direkten Hinweisen oder der Aufgabenerteilung durch den Inhaber bzw. der Geschäftsleitung wird grosse Sorgfalt geschenkt und diese direkt kommunizierten Aufgaben werden mit höchster Sorgfalt ausgeführt. Gleichzeitig ist offensichtlich, dass die tägliche Anzahl möglicher direkte Hinweise des Inhabers bzw. der Geschäftsleitung limitiert ist, da nur eine bestimmte Zeit zur Verfügung steht und der Inhaber bzw. die Geschäftsleitung auch anderen Aufgaben nachkommen muss. Dadurch wird offensichtlich, dass Wertmanagement durch direkte Hinweise offensichtlich limitierte Möglichkeiten hat und dass es Aufgabe eines effektiven Wertmanagements sein muss, die Notwendigkeit der direkten Erwartungskommunikation von einzelnen Personen zu lösen. Diese Thematik wird auch bei den Kategorien und in der theoretischen Verankerung explizit aufgegriffen.

Ein letzter häufiger Code, der hier noch explizit genannt werden soll, ist die „integrierte Prozessperspektive“, welche von der Kategorie „Zusammenarbeit“ erfasst wird (30 Sachverhalte). Gegenstand dieses Codes ist die häufig mangelnde Zusammenarbeit über die einzelnen Prozessschritte hinweg. Durch die i.d.R. auf die jeweiligen Prozessschritte bezogenen Aufgabenbeschreibungen und –erwartungen konzentrieren sich Mitarbeiter vorwiegend auf die Erfüllung der ihnen auferlegten Aufgaben. Dies führt häufig zu Konflikten bzw. nicht wertorientiertem Verhalten, wenn man den Gesamtprozess betrachtet. Besonders häufig kommen solche Beispiele an der Schnittstelle zwischen Einkauf und Produktion vor. Dem Einkauf obliegt die Aufgabe, sicherzustellen, dass die benötigten Materialien ausreichend vorhanden sind. Dem Einkauf obliegt i.d.R. auch die Verantwortung über die Qualität. Jedoch muss die Produktion mit dem eingekauften Material weiterarbeiten. Damit hängt die Qualität der Produktion auch von der eingekauften Qualität durch den Einkauf ab. Dies verdeutlicht die Notwendigkeit der integrierten Prozessperspektive, welche ein effektives Wertmanagementsystem beachten muss.

Nachdem in diesem Abschnitt besonders häufig vorkommende Codes dargestellt wurden, sollen im folgenden Kapitel die zentralen Kategorien dargestellt werden.

5.1.3 Die einzelnen Kategorien und Dimensionen in der Empirie

In den folgenden Ausführungen sollen die wesentlichen Kategorien dargestellt werden und mit einprägsamen Beispielen erläutert werden. Eine anekdotische Zusammenfassung der empirischen Studie soll jedoch nicht stattfinden. Ziel ist es, den wissenschaftlichen Erkenntnisgehalt der empirischen Studie für die theoretische Verankerung und den anschliessenden Erkenntnisgewinn verfügbar zu machen.

Um diesen Erkenntnisgehalt verfügbar zu machen, sollen die zentralen Beobachtungen, die mit der jeweiligen Kategorie verbunden sind, kurz erläutert werden. Mit diesem Vorgehen wird die Grundlage dafür gelegt, dass die erarbeiteten Kategorien an vorhandene Theorien angeschlossen werden können und basierend auf dieser doppelten Verankerung zentrale Erkenntnisse erarbeitet werden können.

Erwartungen und Erwartungskommunikation

Zwei bedeutende Kategorien, die in der empirischen Studie und der anschliessenden computergestützten Auswertung erarbeitet werden konnten, stellen Erwartungen und die direkt damit verbundene Erwartungskommunikation dar.

Erwartungen werden auf unterschiedliche Weise in der Organisation verankert. Es gibt spezifische Erwartungen an die Arbeitsleistung, z.B. in der Form von Stellenbeschreibungen. Ausserdem führen unterschiedliche Dimensionen der Beurteilungen zur Herausbildung bestimmter Erwartungen. Gleiches gilt für finanzielle Vorgaben, die z.B. auch durch das existierende Wertmanagement gefördert werden. Sofern die existierenden Erwartungen berücksichtigt werden, können die Erwartungen dazu dienen, den Mitarbeitern eine Orientierung zu geben, welche Tätigkeiten zu erfüllen sind.

Verankerte Erwartungen (wie z.B. vorgegebene Budgetzahlen oder andere finanzielle Grössen) orientieren das Verhalten und insbesondere auch die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter. So konnte z.B. beobachtet werden, dass in der Organisation versucht wird, Erwartungen zu erfüllen – und zwar unabhängig davon, ob die betreffende Person selbst davon ausgeht, dass die Erfüllung der Erwartung Sinn macht oder nicht. Ein besonders anschauliches Beispiel liefert ein Sachverhalt

aus dem Verkauf. Nachdem der Inhaber des Unternehmens die Vorgabe erteilte, dass er erwartet, dass mindestens 3 Kundenbesuche am Tag stattfinden, konnte man im Verlauf über mehrere Monate feststellen, wie sich die Anzahl an Kundenbesuchen Stück für Stück erhöht hat.³⁰⁵

Erwartungen werden von Mitarbeitern als Selektionsmechanismus dafür verwendet, was als wichtig erachtet wird und was nicht. Entsprechend ergibt sich durch die Vorgabe von Erwartungen seitens des Inhabers bzw. der Geschäftsleitung das Potential, auf Aktivitäten der Mitarbeiter strukturierend einzugreifen.

Eng verbunden mit Erwartungen ist die Erwartungskommunikation, verstanden als die schriftliche oder mündliche Kenntlichmachung von bestimmten Erwartungen in Form von z.B. direkten Hinweisen.

Wie bei den am häufigsten vergebenen Codes ersichtlich war, spielen insbesondere direkte Hinweise eine bedeutende Rolle. Durch die Kommunikation bzw. die Zuweisung bestimmter Aufgaben an Mitarbeiter wird die Bedeutung dieser Tätigkeiten unterstrichen und der Mitarbeiter richtet seine Tätigkeiten prioritär an den vom Inhaber bzw. der Geschäftsleitung kommunizierten Erwartungen aus.

Wichtig ist, dass die Erwartungen in Bezug auf effektives Wertmanagement nicht nur an Manager oder Abteilungsleiter kommuniziert werden. Operative Exzellenz ist ein wichtiger Werttreiber und wird insbesondere durch den effizienten Vollzug von auch kleinen Prozessschritten erreicht. Um auch die Mitarbeiter in den Produktionshallen für Wertmanagement zu gewinnen, müssen die Erwartungen auch an diese Mitarbeiter kommuniziert werden können.³⁰⁶

Im Hinblick auf Wertmanagement ist eine wichtige Beobachtung, dass der Inhaber bzw. die Geschäftsleitung durch die Erwartungskommunikation einen grossen Teil ihrer zeitlichen Kapazität bindet, welche dann nicht für andere – teilweise wertstiftendere – Tätigkeiten zur Verfügung steht. Für ein effektives Wertmanagement wirft dies die Frage auf, wie die direkte Erwartungskommunikation vom Inhaber des Unternehmens bzw. der Geschäftsleitung gelöst werden kann, damit dieser bzw. diese mehr Freiräume für andere Tätigkeiten erhalten und der Wertmanagementrahmen selbst einen Teil der direkten Erwartungskommunikation ersetzt, indem über den Wertmanagementrahmen Erwartungen kommuniziert werden. Die Kommunikation von Erwartungen über den Wertmanagementrahmen ist

³⁰⁵ Interessanterweise wurden von einzelnen Mitarbeitern Termine vereinbart, mit dem alleinigen Ziel entsprechenden Erwartung nachzukommen.

³⁰⁶ Was einen enormen Zeitbedarf voraussetzt, sofern diese Erwartungskommunikation persönlich erfolgen soll.

ferner nicht durch die zeitlich beschränkte Verfügbarkeit des Inhabers des Unternehmens bzw. der Geschäftsleitung limitiert. Der Wertmanagementrahmen muss als Referenzinstrument fungieren, auf welches sich Mitarbeiter in ihren Entscheidungen beziehen. Ein effektives Wertmanagement setzt also auch voraus, dass sich der Wertmanagementrahmen zur Kommunikation von Erwartungen eignet und als Referenztool zur Verfügung steht.³⁰⁷

Mit der beschränkten zeitlichen Verfügbarkeit des Inhabers bzw. der Geschäftsleitung ist auch die Problematik der Entscheidungsgeschwindigkeit verbunden. Muss für eine Vielzahl an Entscheidungen auf eine Entscheidung des Inhabers bzw. der Geschäftsleitung gewartet werden, kann dies zahlreiche Entscheidungen verzögern. Bei vielen Entscheidungen wäre es wünschenswert, dass der Wertmanagementrahmen durch seine Struktur vorgibt, was erwartet wird und Mitarbeiter im Hinblick auf die so verankerte Erwartung eine entsprechende Entscheidung treffen könnten.

Ideen, Initiative und Informationssuche

Zur Identifikation und Umsetzung wertsteigernder Aktivitäten bedarf es u.a. neuer Ideen und einem hohen Mass an Initiative. Damit verbunden ist auch die Informationssuche, auf Grundlage derer Ideen generiert oder Initiativen angestrengt werden können.

Im Zusammenhang mit der hier vorliegenden Dissertation ist die Beobachtung wichtig, dass diese vielfach durch direkte Erwartungskommunikation ausgelöst werden müssen. Erwartungen erzeugen Notwendigkeiten, welche Mitarbeiter dazu anhalten, eigene Ideen zu generieren und die notwendigen Informationen dafür einzuholen. Dabei ist das bewusste Auslösen dieser Aktivität durch die Erwartungskommunikation der entscheidende Treiber.

Ziel eines effektiven Wertmanagementrahmens muss es jedoch sein, dass Eigeninitiative systemisch gefördert wird und die Mitarbeiter möglichst häufig und von selbst nach Wertsteigerungspotentialen suchen.

Diese Aktivität darf nicht auf die Mitarbeiter auf der oberen Stufe der Unternehmensleitung beschränkt bleiben, sondern muss ganz bewusst möglichst alle Mitarbeiter erfassen. Durch eine Beschränkung der Suche nach Wertsteigerungs-

³⁰⁷ Ferner muss diese Bezugnahme auf den Wertmanagementrahmen auch erfolgen (siehe dazu Kapitel 5.2.2).

potentialen auf wenige Mitarbeiter bleibt ein Grossteil des Wissens, das in den Köpfen der Mitarbeiter und in den täglichen Handlungspraktiken verankert ist, unerschlossen. Effektives Wertmanagement muss von möglichst vielen Mitarbeitern getragen werden. Für einen Wertmanagementrahmen bedeutet das, dass er zur Ideengenerierung und zur Eigeninitiative anregen muss. Dies kann dadurch erreicht werden, dass durch gezielte Vorgaben Notwendigkeiten erzeugt werden, zu deren Behebung Mitarbeiter neue Ideen und Initiativen einbringen müssen.

Der Wertmanagementrahmen muss den Mitarbeitern ferner eine Sprache geben, um Ideen nach oben kommunizieren zu können. Vielfach haben insbesondere einfache Mitarbeiter wertsteigernde Ideen, da ihnen jedoch die Sprache fehlt, um diese Wertsteigerungspotentiale nach oben zu kommunizieren, bleiben diese in der Praxis vielfach ungenutzt. Ein Wertmanagementrahmen muss durch die Bereitstellung einfacher, analytischer Instrumente auch „einfachen“ Mitarbeitern die Möglichkeit geben, Ideen an Personen mit Entscheidungsgewalt weiter zu kommunizieren und sich so aktiv in das Wertmanagement einbringen zu können.

Dabei muss dieser Beitrag zur Wertgenerierung explizit als Erwartung verankert werden – jedoch abstrahiert von der direkten Erwartungskommunikation. Jeder Mitarbeiter muss wissen, dass von ihm solche Ideen erwartet werden, um zu verhindern, dass er sich auf den reinen Vollzug der ihm übertragenen Aufgaben beschränkt.³⁰⁸ Durch den Einbezug möglichst vieler Mitarbeiter in die Aufgabe des Wertmanagements wird das Potential für Ideen und Initiativen zur Wertsteigerung signifikant ausgeweitet. Die in der empirischen Studie beobachtete Praxis des Wertmanagements beschränkte die Ideengenerierung auf wenige Mitarbeiter, was auch das mögliche Reservoir an Ideen zur Wertgenerierung drastisch reduziert. Selbst wenn Führungskräfte über sehr viel Erfahrung verfügen, so sind operative Mitarbeiter, welche ihre Tätigkeit vielfach schon seit Jahren und Jahrzehnten ausführen, die Experten für den von ihnen verantworteten Wertschöpfungsabschnitt. Deren Ideen und Initiative gilt es für organisational verankertes Wertmanagement verfügbar zu machen. Dies kann nur gelingen, wenn auch für diese Mitarbeiter der Wertbeitrag in Form von Ideen und Initiativen erwartet wird und ihnen eine Sprache gegeben wird, diese Ideen und Initiativen anzustossen und umzusetzen.

³⁰⁸ An dieser Stelle sei auf ein sehr anschauliches Beispiel verwiesen: Bei einer Analyse im Zusammenhang mit den Kosten für die Spaltung des Holzes wurde von einem Mitarbeiter darauf hingewiesen, dass durch den Erwerb einer neuen Spaltmaschine, welche lediglich € 7.000 kosten würde, auch dickeres Holz gespalten werden könnte. Dies hätte positive Auswirkungen auf die Holzqualität und die Einkaufskosten von Holz. Da dem Mitarbeiter jedoch die Möglichkeiten fehlen, diese Idee erstens zu evaluieren, zweitens zu kommunizieren und da solche Ideen von ihm nicht explizit erwartet werden, ist die Idee bisher auch noch nicht in der Organisation kommuniziert worden.

Ziele

Ziele stellen eine weitere wichtige Kategorie dar, deren Bedeutung aus der Empirie deutlich hervorgeht. Vorgaben in Form von Zielen orientieren das Verhalten der Mitarbeiter und ermöglichen die Herstellung von Aufmerksamkeit für wichtige Sachverhalte. Besonders wichtig ist dabei die Konsistenz des Zielsystems. Ein inkonsistentes Zielsystem führt immer wieder zu konfligierenden Zielen, was für die Mitarbeiter Unsicherheit und weiteren Abstimmungsbedarf mit Vorgesetzten zur Folge hat. Inkonsistente Ziele bewirken Ineffizienzen und eine verlangsamte Reaktionszeit. Ein klassisches Beispiel ist die gleichzeitige Umsatz- und Deckungsbeitragsorientierung im Vertrieb. Wird die Umsatzvorgabe stärker beachtet, kann dies zur Folge haben, dass Vertriebsmitarbeiter bei den Preisen nachgeben, was den Deckungsbeitrag reduziert. Achten sie dagegen mehr auf den Deckungsbeitrag, verlieren sie womöglich Umsätze.³⁰⁹ Für Mitarbeiter ist es sehr schwierig in einem solchen Spannungsfeld aus inkonsistenten Zielen zu agieren. Dies erfordert häufigen Abstimmungsbedarf mit den Vorgesetzten (in diesem Fall z.B. dem Vertriebsleiter). Dieser Abstimmungsbedarf kostet wiederum Zeit, die nicht für andere Tätigkeiten zur Verfügung steht.³¹⁰

Eine weitere wichtige Beobachtung ist die Frage, ob Ziele als Individual- oder als Kollektivziele vorgegeben werden und ob damit die Ziele der Gesamtorganisation im Vordergrund stehen oder die Verfolgung von individuellen Zielvorgaben. Damit einhergehend ist die Frage, wem bspw. die Erreichung gewisser Ziele zugeschrieben wird bzw. wer sich im Umkehrschluss dafür verantwortlich fühlt. In der empirischen Studie konnte beobachtet werden, dass sich Mitarbeiter primär um die Erreichung der ihnen direkt auferlegten Ziele bemühen und erst mit zweitrangiger Bedeutung den Zielen der Organisation. Ohne ein integriertes Wertmanagementsystem erfolgt die Beurteilung einzelner Mitarbeiter primär über individuell erreichte Ziele oder Vorgaben.³¹¹ Bei der Zurechnung bestimmter Ergebnisse auf Personen konnte festgestellt werden, dass Mitarbeiter ablehnend auf Einmischungen reagieren wenn immer sie das Gefühl haben, dass ein Teil des Ergebnisses jemand anderem

³⁰⁹ Ein ähnliches Beispiel ist das Spannungsfeld zwischen Einkauf und Produktion. Werden die Mitarbeiter des Einkaufs anhand der Einheitspreise beurteilt, kann das zur Folge haben, dass sie tendenziell günstigere Produkte einkaufen, die aber wiederum in der Produktion eine schlechtere Produktqualität zur Folge haben kann, was die Erreichung der Ziele der Produktionsmitarbeiter erschwert.

³¹⁰ So wurde z.B. beobachtet, wie viel Zeit (insb. der Vertriebsleiter) damit verbringt, Abstimmungen mit eigenen Mitarbeitern im Hinblick auf Preise vorzunehmen.

³¹¹ Dies kann z.B. auch nur der persönliche Eindruck des Vorgesetzten von dieser Person sein.

zugerechnet werden könnte. Dies hat offensichtlich negative Auswirkungen auf die Form der Zusammenarbeit.³¹²

Die Notwendigkeit eines konsistenten Zielsystems und der Ausrichtung auf Ziele der Gesamtorganisation lässt sich mit der Funktionsweise eines Motors vergleichen. Der Motor (Gesamtorganisation) funktioniert nur, wenn alle Einzelteile funktionieren. Oberstes Ziel für einen Motor ist sein reibungsloses Funktionieren. Dafür müssen die Einzelteile in ihrem Wirken aber aufeinander abgestimmt sein (konsistentes Zielsystem). Gleichzeitig arbeiten Entwicklungsingenieure kontinuierlich an der Weiterentwicklung der Einzelteile. Ähnlich hat das Wertmanagement zu funktionieren. Jeder Einzelne, jede Abteilung sollte permanent bestrebt sein, sich zu verbessern, ohne dabei das Ziel aus den Augen zu verlieren, den Wert der Gesamtorganisation zu steigern.

Für ein integriertes Wertmanagement bedeutet dies, dass die Verfolgung von Zielen der Gesamtorganisation auch mit einer Beurteilung einhergehen muss, die primär auf die Erreichung der Ziele der Gesamtorganisation zurückgreift. Gleiches gilt für das Vergütungssystem. Auch dieses sollte vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse auf die Erreichung der Ziele der Gesamtorganisation gerichtet sein.

Disziplin

Mit der Disziplin ist eine Kategorie erhoben, die offensichtlich schwer zu messen ist und deren Bedeutung im Hinblick auf Wertmanagement leicht zu unterschätzen ist, da die Forderung nach Disziplin als Allgemeinplatz gesehen werden kann.³¹³

Dennoch ergibt sich durch die fundierte Analyse insbesondere die entscheidende Frage, wie diese Disziplin in der Organisation gefordert und gefördert werden kann. So konnte z.B. erhoben werden, dass insbesondere durch Vorgesetzte Disziplin erzeugt wird, indem diese immer wieder auf Sachverhalte hinweisen und gewisse Vorgänge und Aktivitäten überwachen und kontrollieren. Diese Form der Disziplinierung ist aber auch mit der Einschränkung verbunden, dass diese nicht unabhängig von Personen stattfindet und daher zeitliche Ressourcen der Vorgesetzten bindet. Gleichzeitig wird mit der zeitlichen Verfügbarkeit der Vorgesetzten für disziplinierende Aktivitäten das Mass an Disziplin beeinflusst.

³¹² Diese Tatsache konnte insbesondere im Vertrieb häufig beobachtet werden, wenn sich mehrere Mitarbeiter um Kunden in einem Land bemühen. Durch die Gefahr, dass Erfolge zum Teil auch dem anderen Mitarbeiter zugerechnet werden könnten, wurde Zusammenarbeit tendenziell abgelehnt.

³¹³ In der empirischen Studie wurden immer wieder Aussagen wie „ihr müsst disziplinierter sein“, etc. begegnet.

Für ein effektives Wertmanagement stellt sich die Frage, wie Disziplin systemisch gefördert werden kann, damit dies unabhängiger von bestimmten Personen wird. Mitarbeiter müssen u.a. im täglichen Handeln, bei Entscheidungsvorbereitungen, bei der Planung und bei der systematischen Suche nach Wertsteigerungspotentialen diszipliniert vorgehen, um zur Wertsteigerung beizutragen.³¹⁴ Sie müssen selbst die Notwendigkeit des disziplinierten Vorgehens erkennen und befolgen.

Auch diese Ausführungen machen deutlich, dass effektives Wertmanagement mehr beinhaltet als nur die Implementierung eines theoretisch fundierten Konzepts.

Wissen

Ein weiterer Hebel für effektives Wertmanagement ist Wissen, differenziert in das Wissen der Organisation und das Wissen der Mitarbeiter.

Wie in der empirischen Studie erhoben werden konnte, greift die Organisation nur auf einen Ausschnitt des vorhandenen Wissens der Mitarbeiter zu. Insbesondere „einfache“ Mitarbeiter besitzen in ihrem jeweiligen Wertschöpfungsabschnitt wertvolles Spezialwissen. Ein effektives Wertmanagement muss dieses Wissen nutzbar machen. Dies wiederum setzt voraus, dass möglichst viele Mitarbeiter Wertmanagement als integralen Bestandteil ihrer Tätigkeit anerkennen und dass durch den Wertmanagementrahmen den Mitarbeitern die finanziellen Zusammenhänge bewusst werden. Durch den Wertmanagementrahmen muss den Mitarbeitern eine finanzielle Orientierung dahingehend gegeben werden, dass sie erkennen können, wie sie ihr Wissen zur Wertsteigerung des Unternehmens einbringen können. Wie in der Praxis beobachtet, fehlt es den Mitarbeitern häufig am Erkennen von finanziellen Zusammenhängen bzw. verstehen sie ihre Beitragsmöglichkeit zur Wertgenerierung nur unzureichend.

³¹⁴ Ein Beispiel aus dem Bereich „Shop Floor“ zeigt deutlich, wie schwierig bzw. unmöglich es ist, Disziplin allein durch Überwachung und Kontrolle herzustellen – schlicht, weil die zeitlichen und personellen Ressourcen dafür nicht ausreichen, bzw. es sehr unökonomisch sein könnte, andere Mitarbeiter in diesem Detaillierungsgrad zu überwachen und zu kontrollieren. Um ein Beispiel für die Problematik aufzuzeigen, soll die Bedeutung der Reinigung der Anlagen eingegangen werden. Erfolgt die Reinigung nicht sehr genau, können auf dem Endprodukt Ölflecken oder Einpressungen durch nicht sauber entfernte Papierreste vorkommen, was dazu führt, dass das Endprodukt nicht oder nur zu geringeren Preisen verkauft werden kann. Damit ist die saubere Reinigung der Produktionsanlagen eine wichtige Komponente im Wertschöpfungsprozess. Dennoch ist es offensichtlich, dass solche Tätigkeiten nur schwer gemessen und auf Individualebene zugewiesen werden können. Um die notwendige Sauberkeit der Anlagen zu erreichen, müssen die Mitarbeiter möglichst von selbst so diszipliniert arbeiten. Diese Disziplin muss systemisch gefordert und gefördert werden. Dies schließt auch mit ein, dass die Mitarbeiter für die Bedeutung ihrer Tätigkeit und deren Auswirkung auf den Wertschöpfungsprozess sensibilisiert werden.

Diese Feststellung geht mit der Beobachtung einher, dass von den Mitarbeitern dieser Beitrag zum Wertmanagement vielfach auch nicht explizit erwartet wird. Die implizite Annahme³¹⁵ ist, dass Wertmanagement eine Aufgabe des Managements ist. Die empirische Studie weist aber genau an diesem Punkt auf die Notwendigkeit der Erweiterung dieser Perspektive hin. Manager oder Führungskräfte haben in vielen Bereichen der Wertschöpfungskette einen geringeren Kenntnis- und Erfahrungsstand als langjährige Mitarbeiter, die sich auf die Ausführung bestimmter Prozessschritte beschränken. Es gilt insbesondere auch deren Wissen für die Organisation und für Wertmanagement im Speziellen nutzbar zu machen. Wertmanagement muss über Hierarchien hinweg in die Organisation eingreifen und zum Denken anregen. Jeder Mitarbeiter sollte seine Beitragsmöglichkeiten zur Wertgenerierung kennen und verstehen. Aus diesem Verständnis heraus können Ideen entstehen, die dann zu Initiativen zur Wertsteigerung führen können.

Die Kategorie Wissen umfasst aber auch den Ausbildungsstand der Mitarbeiter. Kennen z.B. die Vertriebsmitarbeiter nicht alle Produktionsmöglichkeiten, können sie den jeweiligen Kunden immer nur einen Teil der Produktionsmöglichkeiten anbieten und schliessen damit potentielle Aufträge aus. Für Wertmanagement bedeutet dies, dass auch Faktoren wie die Förderung und Entwicklung des Wissensstand der Mitarbeiter Teil eines integrierten Wertmanagementsystems sein sollte.³¹⁶

Anreize und Motivation

Die Bedeutung von Anreizen wird schon in den ursprünglichen Wertmanagementansätzen hervorgehoben.³¹⁷

Die Auseinandersetzung mit dieser Thematik erfolgte bisher jedoch nur wenig differenziert. Es wurde in zahlreichen Beiträgen aus der Wertmanagementliteratur implizit angenommen, dass monetäre Anreize das zentrale Motiv der Mitarbeiter darstellen und durch die Ansprache dieses Motivs eine Motivationssteigerung erzielt werden kann.³¹⁸

Die empirische Studie weist auf eine differenzierte Sachlage hin. Monetäre Anreize stellen lediglich eine mögliche Form von Anreizen dar.

³¹⁵ Diese ist auch in der aktuellen Wertmanagementliteratur anzutreffen (vgl. Kapitel 2.3).

³¹⁶ Auch dies ist ein Beispiel dafür, dass effektives Wertmanagement weit über die rein konzeptionelle Ebene hinaus geht.

³¹⁷ Vgl. Kapitel 2.3.1 sowie 2.3.2; insbesondere auch Stewart (1991).

³¹⁸ Vgl. Kapitel 2.3.1 sowie 2.3.2.

Neben monetären Anreizen stellen für Mitarbeiter insbesondere auch die Arbeitsbedingungen oder sonstige, nicht monetäre Aspekte gewisse Anreize dar.³¹⁹

Die alleinige Konzentration auf monetäre Anreize würde voraussetzen, dass ein Grossteil der Belegschaft vorwiegend monetäre Interessen verfolgt. Da diese Annahme bezweifelt werden kann³²⁰, hat die alleinige Fokussierung auf monetäre Anreize zur Konsequenz, dass zahlreiche andere Anreizpotentiale ausgeklammert werden und die Wirkung von Anreizen nicht optimal genutzt werden kann. Integriertes Wertmanagement muss im Hinblick auf Anreize also deutlich mehr erfassen als die monetäre Vergütung.

Anreize werden u.a. auch durch explizit kommunizierte Erwartungen der Vorgesetzten erzeugt, indem sie die Beitragsmöglichkeit der Mitarbeiter herausstellen und so einen Anreiz für die Mitarbeiter kreieren, diese Erwartungen durch ihren Beitrag zu erfüllen. Erwartungen können auch die Form von Zielen annehmen. Ziele stellen für Mitarbeiter wichtige Fixpunkte dar, die sie in ihrer täglichen Arbeit berücksichtigen und erfüllen wollen. Auch die individuellen Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter stellen wichtige Anreize dar.

Obwohl die Kategorie Motivation Überschneidungen mit der Kategorie der Anreize aufweist, ist sie als eigene Kategorie zu.

In der Kategorie der Motivation muss insbesondere darauf hingewiesen werden, dass Mitarbeiter ganz unterschiedliche Motive haben. Während sich einzelne Mitarbeiter auf die Erwirtschaftung ihres Lebensunterhalts beschränken, wollen andere gezielt ihre eigene Beitragsmöglichkeit entwickeln. Die Vielschichtigkeit der unterschiedlichen Motive macht deutlich, dass auch im Bereich der Motivation der monetäre Anreiz nur ein Teilaspekt der Motivation sein kann. Eine Form der Motivation ist z.B. auch die Vermeidung des Arbeitsplatzverlusts.

Effektives Wertmanagement darf sich also nicht auf den Motivationsfaktor Geld verlassen, da dieser für jeden Mitarbeiter unterschiedlich wichtig ist und andere Motive Vorrang haben können.

³¹⁹ So konnte z.B. immer wieder beobachtet werden, dass Mitarbeiter das Unternehmen trotz schlechterer Bezahlung verlassen und den Grund in verbesserten Arbeitsbedingungen (wie etwa geheizte Arbeitsplätze) sehen.

³²⁰ Vgl. u.a. Fueglistaller (2004).

Wahrnehmung

In der Kategorie „Wahrnehmung“ wurden Sachverhalte subsumiert, bei denen es darum geht, wie in der Organisation Chancen, die sich z.B. auf dem Markt ergeben, wahrgenommen werden bzw. wann wahrgenommene Chancen oder Ideen in die Kommunikation überführt werden.

Eine wichtige Beobachtung ist die Tatsache, dass für die Wahrnehmung bestimmter Sachverhalte eine geistige Anschlussfähigkeit vorhanden sein muss. Mitarbeiter müssen bei einem Ereignis oder einer Entscheidung die Bedeutung für die Firma erkennen können. Ereignisse, deren Bedeutung für die Firma für die Mitarbeiter nicht offensichtlich ist, werden nicht immer in die Kommunikation der Organisation überführt und können damit nicht durch Anschlusshandlungen oder –entscheidungen im Sinne der Unternehmung umgesetzt werden.

Ziel des Wertmanagements muss es daher sein, die Mitarbeiter zu befähigen, wertrelevante Aspekte in ihrem täglichen Arbeitsprozess wahrnehmen zu können und somit zur Wertsteigerung beitragen zu können. Die Wahrnehmung von wertrelevanten Sachverhalten und deren Kommunikation in der Organisation kann zu Ideen oder Initiativen führen, welche die wahrgenommene Chance zur Wertsteigerung nutzen.

Um diese Wahrnehmung herstellen zu können, muss das Wertmanagement bzw. der Wertmanagementrahmen die Anschlussfähigkeit der Mitarbeiter dahingehend verbessern, dass sie lernen, immer mehr wertrelevante Aspekte wahrzunehmen, d.h. diese als wertrelevant zu erkennen.

Messung

Direkt mit der Wahrnehmung verbunden ist die Kategorie der Messung. Durch Messung kann die Wahrnehmung ausdifferenziert werden, indem durch die Messung Anschlussfähigkeit erreicht werden kann. So konnten in der empirischen Studie Sachverhalte beobachtet werden, bei welchen überhaupt erst die Messung dazu beigetragen hat, dass bestimmte Missstände wahrgenommen werden konnten. Zum Beispiel konnte der Materialverlust in einem bestimmten Prozessschritt erst wahrgenommen werden, nachdem damit begonnen wurde, die Materialbewegung genau zu messen. Erst die Wahrnehmung dieser Tatsache erlaubt in diesem

Zusammenhang Anschlusshandlungen vorzunehmen, um diesen Missstand zu beseitigen.³²¹

Mit gezielten Messungen kann aus der Vielzahl an möglichen Daten selektiert werden, welche Daten als Information für weitergehende Aktivitäten verwendet werden sollen. Messung kann damit aus Daten Informationen für weitergehende Entscheidungen machen.

Messungen entfalten ihre Wirkung in der Praxis ferner dadurch, dass Mitarbeiter ihr Verhalten daran ausrichten, woran sie gemessen werden. Messungen können so Erwartungen definieren und den Mitarbeitern eine finanzielle Orientierung vorgeben.

Jedoch muss die Möglichkeit der Messbarkeit gewisser Sachverhalte relativiert werden. Einige wichtige und wertrelevante Sachverhalte entziehen sich in der Praxis der direkten Messbarkeit. Beispiele für solche Sachverhalte sind z.B. die Sorgfalt der Mitarbeiter bei einzelnen Prozessschritten oder die Art der Zusammenarbeit.

Damit muss effektives Wertmanagement die Kraft der Messung nutzen. Gleichzeitig muss es auch unmessbare aber dennoch wertrelevante Faktoren berücksichtigen und darf sich nicht nur auf das Messbare beschränken.

Karriere

Karriere als Kategorie beinhaltet selbst mehrere Unterdimensionen. Karriere fungiert in der Organisation zunächst als Motivationsfaktor. Zahlreiche Mitarbeiter wollen durch gute Leistungen auffallen und sich durch diese Leistung für eine höhere Position empfehlen. Zur Karriere zählt auch die Entwicklung der Vergütung, welche ebenfalls motivierende Wirkung entfaltet.³²²

Ein Aspekt, der sich während der empirischen Studie abgezeichnet hat, ist die Tatsache, dass Mitarbeiter den Arbeitsplatzverlust und den Schutz der Arbeitsplätze

³²¹ Konkret wurde der Materialfluss von Holz genauer untersucht und es wurde festgestellt, dass zwischen dem Holzplatz (wo das Holz für die Produktion vorbereitet wird) und der Anlage, wo die Verarbeitung des vorbereiteten Holzes beginnt, ein bis dahin ungeklärter Materialverlust passiert. Erst durch gezielte Messungen wurde herausgefunden, dass über die Transportbänder Holz (insbesondere feine Partikel) verloren gehen. Durch die lange Wegstrecke kumulierte sich der Verlust auf ein beträchtliches Mass von 5%. Erst durch diese Feststellung konnten Initiativen zur Behebung dieses Missstandes angestoßen werden. Ohne die Messung wäre es wohl schwierig geworden, diesen Materialverlust aufzudecken, da der Verlust der kleinen Partikel durch das bloße Auge nicht wahrgenommen werden kann.

³²² Aufgrund der vielfach beschriebenen Wirkungsweise soll an dieser Stelle keine weiterführende Ausführung diesbezüglich erfolgen.

der Kollegen prioritär gegenüber Zielen der Gesamtorganisation behandeln. Dies relativiert die simplifizierende Annahme, dass Mitarbeiter bestrebt sind, Ineffizienzen von selbst aufzudecken. Gewisse Sachverhalte³²³ lassen sogar die Vermutung zu, dass Ineffizienzen aufrecht erhalten werden, um den eigenen Arbeitsplatz bzw. den Arbeitsplatz der Kollegen zu schützen.³²⁴ Dies weist auf die Notwendigkeit hin, alternative Verwendungsbereiche für Mitarbeiter zu schaffen, deren Arbeitsplatz durch eliminierte Ineffizienzen in Gefahr ist. Nur wenn sichergestellt ist, dass der Mitarbeiter nicht durch die Aufdeckung von Ineffizienzen seinen Arbeitsplatz (oder den von Kollegen) verliert, kann von Seiten der Organisation auch ein Engagement der Mitarbeiter dahingehend erwartet werden, dass sie sich aktiv zur Aufdeckung von Ineffizienzen einbringen.

Karriere bietet damit für effektives Wertmanagement zahlreiche Angriffsflächen. Gleichzeitig illustrieren die kurzen Ausführungen die Vielschichtigkeit der involvierten Aspekte und machen damit die Notwendigkeit offensichtlich, Wertmanagement als ganzheitliches Managementkonzept aufzufassen.

Zuweisung von Verantwortung bzw. Verantwortlichkeitsgefühl

Mit dieser Kategorie sind Faktoren angesprochen, die dazu führen, dass sich Mitarbeiter für einzelne Tätigkeiten und die damit verursachten Ergebnisse verantwortlich fühlen.

Zugesprochene Verantwortung sorgt für Betroffenheit und dafür, dass der betreffende Mitarbeiter die Tätigkeit mit besonderer Sorgfalt ausführt. Mit der Zuteilung von Verantwortung können auch Erwartungen kommuniziert sowie implementiert werden und damit kann zugewiesene Verantwortung auch als Orientierung fungieren.

Darüber hinaus kann insbesondere mit der finanziellen Verantwortung ein starkes Interesse an gewissen Ergebnissen installiert werden, welches das Verhalten der betroffenen Mitarbeiter auf die Wertorientierung ausrichtet. Die Zuweisung der finanziellen Verantwortung ist insbesondere im Vertrieb ein starkes Instrument, wenn die Profitabilität einzelner Kunden in die Verantwortung der Vertriebsmitarbeiter

³²³ Wie bspw. die Beobachtung dass Staplerfahrer Fertigwaren unnötig umherfahren oder die durchschnittlich transportierte Menge an Fertigprodukten pro Stapler in verschiedenen Lagerhalten drastisch voneinander abweichen, ohne dass dies technische oder produktionsbezogene Gründe hätte.

³²⁴ Diese Aussage soll explizit als Vermutung kenntlich gemacht werden, da die Anzahl an Sachverhalten nicht ausreicht, um die Validität dieser Aussage zu gewährleisten, dennoch soll dieser Zusammenhang zur Sensibilisierung für die Thematik dargestellt werden.

gelegt wird. Diese Verantwortung und das damit verbundene Betroffenheitsgefühl, welches durch die Verknüpfung z.B. mit der Vergütung erzielt werden kann, ist ein wichtiger Hebel, um die gewünschte Wertorientierung zu fördern.

Kultur

Wertrelevanz bzw. Wertmanagement konnte auch im Bereich der Kultur verortet werden.

Dieser Aspekt betrifft insbesondere Fragen, wie in der Organisation zusammengearbeitet wird. In diesem Bereich wurde beobachtet, dass in der Organisation vielfach die individuelle Leistung im Vordergrund steht und nicht die Orientierung an den Zielen der Gesamtorganisation. Dies verhindert an vielen Stellen notwendige und zielführende Teamarbeit oder die integrierte Prozessperspektive bei der Zusammenarbeit.

Ferner ist mit der Unternehmenskultur angesprochen, dass insbesondere auch unbeobachtbare oder nicht bzw. schwer messbare Sachverhalte (z.B. Disziplin), die wertrelevant sind, beachtet werden müssen. Da sich diese Faktoren der quantitativen Messbarkeit entziehen, muss eine systemische Wertorientierung, die in der Unternehmenskultur verankert ist, erfolgen, die sich dadurch auszeichnet, dass auch unbeobachtbare und unmessbare wertrelevante Sachverhalte mit grosser Sorgfalt berücksichtigt und behandelt werden, um Ziele der Gesamtorganisation zu erfüllen.

Auch die in der Kategorie der Karriere aufgedeckten Sachverhalte (Arbeitsplatzerhalt und alternative Verwendungsbereiche) stellen einen kulturellen Aspekt dar. Ohne eine Kultur des Vertrauens kann nicht erwartet werden, dass Mitarbeiter von selbst dazu beitragen Ineffizienzen aufzudecken, wenn damit der Wegfall von gewissen Stellen verbunden ist.

Damit umfasst Wertmanagement auch kulturelle Aspekte und die Unternehmenskultur kann ein entscheidender Treiber für effektives Wertmanagement sein.³²⁵

³²⁵ Vgl. dazu die weitergehenden Überlegungen in Kapitel 6.1.

Aufmerksamkeit

Wie in der theoretischen Einführung zum Organisationsverständnis der konstruktivistischen Systemtheorie dargestellt, kommt der Aufmerksamkeit in Organisationen eine hohe Bedeutung zu.

Insbesondere die Aufmerksamkeit der Geschäftsleitung bzw. des Inhabers entfaltet eine enorme Wirkung. So hat der Inhaber bzw. die Geschäftsleitung die Möglichkeit, über seine Aufmerksamkeit Einfluss darauf zu nehmen, was in der Organisation als wichtig erachtet wird und was nicht. Erhält ein Sachverhalt regelmässig Aufmerksamkeit von einer höheren Hierarchieebene, orientieren Mitarbeiter ihr Verhalten daran. Das war z.B. auch daran zu sehen, dass die offenen Forderungen Stück für Stück reduziert werden konnten, nachdem der Inhaber der Unternehmung diesen offenen Forderungen immer wieder sehr nachdrücklich seine Aufmerksamkeit geschenkt hat.³²⁶ Mit einer so gestalteten Aufmerksamkeit können auch Erwartungen im Hinblick auf besonders wichtige Sachverhalte oder bestimmte Werttreiber verankert werden.

Auf der anderen Seite ist es für Mitarbeiter wichtig, dass auch sie für gewisse Sachverhalte die Aufmerksamkeit von Vorgesetzten bzw. dem Inhaber bekommen können, wenn sie für die Durchsetzung einer Idee oder Initiative z.B. auf deren Entscheidungsgewalt angewiesen sind. Im Praxiszusammenhang der empirischen Studie ist beobachtet worden, dass die Gewinnung der Aufmerksamkeit häufig am Vorhandensein einer Sprache scheitert, mit Hilfe derer die Aufmerksamkeit für Ideen oder Initiativen gewonnen werden kann.³²⁷

Effektives Wertmanagement soll diese Sprache für die Mitarbeiter zur Verfügung stellen und auf der anderen Seite systemisch Aufmerksamkeit auf wichtige Sachverhalte lenken. Das Erkennen wichtiger Sachverhalte darf nicht auf das punktuelle Aufmerksammachen durch den Inhaber des Unternehmens bzw. der Geschäftsleitung beschränkt bleiben.

³²⁶ Ähnliches war z.B. auch im Vertrieb zu beobachten, wo die Planung der Kundenbesuche sukzessive verbessert wurde, nachdem der Inhaber des Unternehmens während der Geschäftsleitungssitzungen immer wieder einen signifikanten Teil der Zeit auf die Besprechung der Planung verwendet hat.

³²⁷ Ein Beispiel für eine solche Beobachtung ist der Erwerb einer Zuschnittanlage mit einer höheren Kapazität. Der verantwortliche Mitarbeiter hat mündlich immer wieder darauf hingewiesen, welche Vorteile mit der Anschaffung dieser Maschine verbunden wären. Da ihm aber die analytischen Instrumente fehlten, seine Einschätzung quantitativ zu untermauern, konnte er die Aufmerksamkeit der Vorgesetzten für diese Anschaffung nur sehr zögerlich und nach mehreren Anläufen gewinnen.

Bezugnahme auf gemessene Grössen

Im Hinblick auf die Konzeption eines effektiven Wertmanagementsystems ist auch die Bezugnahme auf gemessene Grössen wie beispielsweise Werttreiber oder andere Kennzahlen von Bedeutung.

Wenn sichergestellt werden kann, dass sich Mitarbeiter auf gemessene Grössen beziehen, können diese gemessenen Grössen dazu dienen, Handlungsbedarf abzuleiten und eine finanzielle Orientierung vorzugeben. In der empirischen Studie konnte festgestellt werden, dass nicht alle gemessenen Grössen automatisch beachtet werden, d.h. dass nicht auf alle gemessenen Grössen automatisch eine Bezugnahme erfolgt. Die Bezugnahme erfolgte insbesondere auf Grössen, die wiederholt Gegenstand der Diskussion waren oder die von Seiten des Inhabers bzw. der Geschäftsleitung immer wieder besondere Aufmerksamkeit bekommen haben. Ferner erfolgte die Bezugnahme auf Grössen, welche eine Relation zur Vergütung aufwiesen.

Durch gemessene Grössen und die Bezugnahme darauf können gewisse Regeln und damit eine Strukturvorgabe in die Organisation eingeführt werden. Mit Strukturvorgabe ist in diesem Zusammenhang das Phänomen angesprochen, dass durch gemessene Grössen eine Vorgabe dahingehend erfolgen kann, in welche Richtungen Mitarbeiter denken und entsprechende Handlungen ableiten sollen. Diese Strukturvorgabe kann den Mitarbeitern eine Hilfe sein (insbesondere auch um die geistige Anschlussfähigkeit herzustellen). Gleichzeitig ist wichtig, dass die damit verbundenen Regeln (ähnlich wie Ziele) konsistent sind.³²⁸

Das theoretische Konzept

Das theoretische Konzept als Kategorie umfasst Sachverhalte, die Hinweise darauf geben, welche Aspekte in einem quantitativen Wertmanagementrahmen zu berücksichtigen sind und wie dieser Rahmen in der Organisation eingesetzt werden kann.

Eine erste Feststellung in diesem Zusammenhang ist, dass ein solcher Rahmen für die analytische Entscheidungsvorbereitung verwendet werden kann. Mitarbeitern

³²⁸ So konnte z.B. beobachtet werden, dass die Anzahl der Überstunden (gemessene Grösse im HR Bereich) reduziert wurde, obwohl der Bedarf in der Produktion vorhanden war und dadurch profitable Umsätze verloren gegangen sind, weil nicht alles produziert werden konnte, was man hätte verkaufen können. Diese Regel bzw. Vorgabe die Überstunden zu reduzieren war in diesem Fall nicht konsistent mit den Zielen der Organisation.

fehlt oft die Sprache bzw. die Möglichkeit, Ideen quantitativ zu präsentieren und damit die Anschlussfähigkeit in den Köpfen anderer herzustellen. Ein Wertmanagementkonzept muss diese Funktion erfüllen können. Es muss dazu dienen, gewisse Sachverhalte analytisch greifbar und damit anschlussfähig zu machen. Gleichzeitig muss das Konzept möglichst einfach sein, da viele Mitarbeiter über wenig finanzielles Wissen verfügen.³²⁹

Auf der inhaltlichen Seite muss das Konzept insbesondere Aspekte berücksichtigen, die im betrieblichen Alltagsgeschehen nur wenig Aufmerksamkeit erhalten, wie etwa der Kapitaleinsatz, die Kapitalkosten oder die Kapitalverwendung. Mitarbeiter achten sehr genau auf Grössen wie Umsatz oder Gewinn, die Wertrelevanz von Kapitalkosten und eingesetztem Kapital wird dagegen nur unzureichend berücksichtigt.

Im Hinblick auf effektives Wertmanagement muss jedoch auch darauf hingewiesen werden, dass durch ein Konzept zwar eine Strukturvorgabe bzw. eine Orientierung im Hinblick auf wichtige Grössen erfolgen kann, gleichzeitig aber auch eine limitierte Kontrollierbarkeit wichtiger wertrelevanter Treiber gegeben ist. Der alleinige Verlass auf die theoretische Richtigkeit des Konzepts muss daher mit den Beobachtungen der Praxis in Frage gestellt werden.

Reichweite des Inhabers/ der Geschäftsleitung

Durch die Beobachtungen der Fallstudie kann festgestellt werden, dass die Reichweite des Inhabers bzw. der Geschäftsleitung begrenzt ist. Durch die grosse Bedeutung der Erwartungen und der Erwartungskommunikation ist die direkte Reichweite auf die Anzahl möglicher Kontakte begrenzt. Der Inhaber bzw. die Geschäftsleitung kann jeden Tag nur auf eine bestimmte Menge an wertrelevanten Sachverhalten aufmerksam machen und mit entsprechenden Erwartungen belegen.

Durch diese Form der Kommunikation bindet der Inhaber bzw. die Geschäftsleitung viele zeitliche Ressourcen, welche nicht für andere Tätigkeiten zur Verfügung stehen. Gleichzeitig ist die Anzahl möglicher Bereiche, die so in die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter gelangen können, begrenzt. Dadurch kann nicht das gesamte Potential erschöpft werden – weder das Potential der Mitarbeiter, noch das der Unternehmung.

Durch die Vorgabe eines Bezugsrahmens mit wichtigen Werttreibern, kann die Reichweite des Inhabers bzw. der Unternehmensleitung vergrössert werden, wenn

³²⁹ Vgl. die Ausführungen zur Financial Literacy

sichergestellt wird, dass diese Vorgaben beachtet werden. So konnte in der Praxis eine starke Wirkung immer wieder mit Aufmerksamkeit belegter Werttreiber festgestellt werden, die unabhängig von der direkten Kommunikation des Inhabers bzw. der Unternehmensleitung in den täglichen Handlungen berücksichtigt wurden.³³⁰

Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit als wertmanagementrelevante Kategorie umfasst insbesondere den durch die Kommunikation geförderten Austausch von Informationen über die Hierarchien und Prozessschritte hinweg. In der empirischen Studie wurden immer wieder Sachverhalte offensichtlich, wo ein Austausch an Information zwischen verschiedenen Hierarchiestufen oder unterschiedlichen Abteilungen für die wertorientierte Steuerung des Unternehmens förderlich gewesen wäre. So ist z.B. an den kommunikativen Austausch zwischen der Logistikabteilung, welche die Lagerhaltung verantwortet, und dem Vertrieb, der den Verkauf der gelagerten Ware verantwortet, zu denken, die gemeinsam einen grossen Einfluss auf das Working Capital und damit den Kapitaleinsatz haben.

Ein weiterer Treiber ist die Integration des Controllings in die Operative und die Herstellung der integrierten Prozessperspektive. In der Praxis war vielfach die alleinige Konzentration auf den eigenen Bereich festzustellen, ohne dass in ausreichendem Masse Folgewirkungen oder der Einfluss der Entscheidungen aus dem eigenen Bereich auf nachgelagerte Prozessschritte entsprechend berücksichtigt wurde. Das Controlling kann in dieser Hinsicht eine entscheidende Bedeutung einnehmen, aber nur, wenn es in dieser Funktion in der Organisation verankert wird. Ausserdem muss in der Organisation sichergestellt werden, dass auf die Informationsmöglichkeit mittels des Controllings bzw. der Buchhaltung zurückgegriffen wird. Vielfach wissen die Mitarbeiter gar nicht, welche Informationen überhaupt verfügbar sind.

Folgende Abbildung veranschaulicht das Argument:

³³⁰ Z.B. die strikte Beachtung der Vorgaben im Bereich des Mahnwesens (innerhalb des Working Capital Managements).

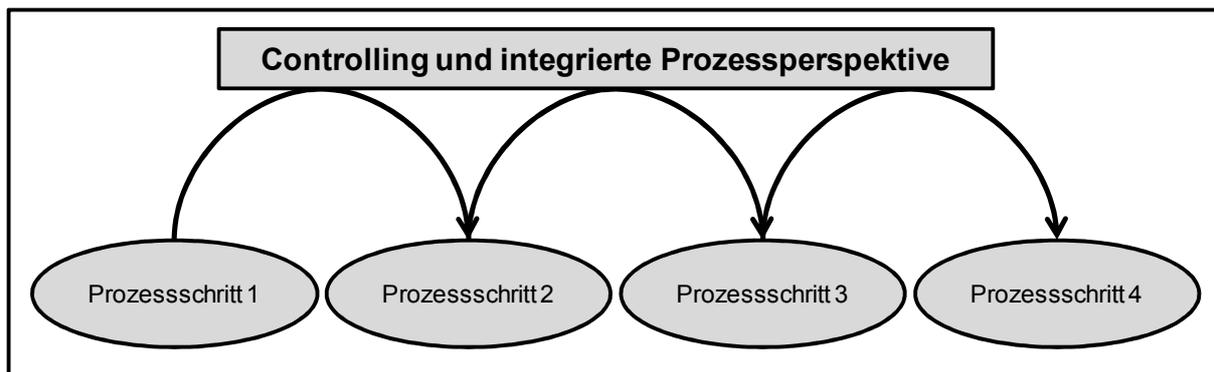


Abbildung 31: Controlling zur Förderung der integrierten Prozessperspektive

Quelle: Eigene Darstellung

Zur Herstellung eines effektiven Wertmanagements kann das Controlling durch eine enge Verzahnung mit dem operativen Geschäft eine bedeutende Rolle einnehmen, die genutzt werden sollte.

Irritationen und Routinen

Die beiden Kategorien Irritationen und Routinen sind sehr eng miteinander verzahnt, da ein Grossteil der täglichen Handlungen in routinierter Form abläuft und immer Irritationen auftreten müssen, um am routinisierten Vollzug der Alltagshandlungen Änderungen auszulösen.³³¹

Irritationen – sei es durch Vorgesetzte oder durch externe Einflüsse – können zur Durchbrechung von Routinen führen. In der Praxis sind solche Irritationen Auslöser dafür, dass Informationen gesucht werden, wie mit der veränderten Situation umzugehen ist und welche Anschluss-handlungen notwendig bzw. adäquat sind.

Für ein effektives Wertmanagement ist die entscheidende Frage, wie die Organisation mit solchen Irritationen versorgt wird. Gelingt es nur durch die direkte Kommunikation durch Vorgesetzte und durch Ideen von denselben solche Irritationen auszulösen, kommt es zum gleichen Problem wie mit der Erwartungskommunikation: durch die zeitlich limitierte Verfügbarkeit dieser Personen ist auch das Irritationspotential beschränkt. Fraglich ist also, wie solche Irritationen vom System ausgelöst werden können und wie ein Wertmanagementrahmen dazu beitragen kann, dass die Organisation systemisch mit Irritationen versorgt wird, die dazu beitragen, dass routinisiert ablaufende Handlungen hinterfragt und Änderungsbedarf offensichtlich wird. Der Inhaber bzw. die Unternehmensleitung kann immer nur einen

³³¹ Vgl. die Ausführungen in Kapitel 3.4.2.

Ausschnitt möglicher Veränderungsnotwendigkeiten entdecken und mit Initiativen belegen.

Diese Irritationsversorgung muss aufgrund der oben dargelegten Gründe von einzelnen Personen gelöst und durch den Wertmanagementrahmen bzw. das Wertmanagement übernommen werden, um eine möglichst tiefe Durchdringung in der Organisation herzustellen.³³²

Anschlussfähigkeit

Die geistige Anschlussfähigkeit gewisser Sachverhalte wurde schon als Komponente in anderen Kategorien erwähnt, dennoch muss sie aufgrund der computergestützten Auswertung als eigene Kategorie betrachtet werden.

Aufgrund der Ergebnisse der empirischen Studie kommt der Anschlussfähigkeit eine herausragende Bedeutung für effektives Wertmanagement zu. Die Anschlussfähigkeit bestimmt was Mitarbeiter in einer Organisation wahrnehmen können bzw. in welche Richtungen sie denken. Diese Anschlussfähigkeit kann u.a. durch Ausbildung hergestellt werden.

Das Wertmanagement und damit verbunden insbesondere die Werttreiber können die Anschlussfähigkeit für wertrelevante Sachverhalte gezielt und strukturell fördern. Damit muss jedoch eine gezielte Ausbildung und Sensibilisierung der Mitarbeiter einhergehen.

Je besser diese Anschlussfähigkeit ausgeprägt ist, desto mehr Sachverhalte können wahrgenommen werden, die sich dafür eignen, einen Wertbeitrag für das Unternehmen leisten zu können und umso effektiver kann das Wertmanagement sein.

Kontrolle & Überwachung

Diese Kategorie nimmt in der täglichen Praxis eine bedeutende Stellung ein, da Kontrolle und Überwachung viele zeitliche Ressourcen binden, die nicht für andere Tätigkeiten zur Verfügung stehen.

Ferner konnte festgestellt werden, dass Kontrolle & Überwachung eine disziplinierende Wirkung hat, die sich jedoch nur auf die Zeitspanne erstreckt, in der

³³² Vgl. dazu die theoretische Verankerung im folgenden Kapitel.

diese Aktivität durchgeführt wird. Ist die Kontrolle bzw. die Überwachung vorüber (z.B. nach einem Kontrollgang) verfallen die Mitarbeiter häufig wieder in ihre alten Verhaltensmuster.³³³ Damit entfaltet Kontrolle & Überwachung häufig lediglich temporär eine disziplinierende Wirkung.

Dennoch ist diese Kategorie wichtig. Insbesondere wenn es darum geht, Ineffizienzen aufzudecken, können Kontrollen oder die Überwachung von bestimmten Abläufen dazu führen, dass Aspekte beobachtet werden können, die als Ineffizienz zu klassifizieren sind und die Mitarbeitern im routinisierten Vollzug der Alltagshandlungen nicht auffallen würden bzw. Begleitumstände verhindern, dass die Mitarbeiter von selbst auf die Eliminierung dieser Umstände hinweisen.

Gleichzeitig setzt so verstandene Kontrolle & Überwachung voraus, dass Mitarbeiter, die damit betraut sind, die geistige Anschlussfähigkeit für möglichst viele wertrelevante Aspekte haben, da sie sonst diese Sachverhalte nicht erkennen können.³³⁴

Ein letzter Punkt, der bei der Illustration dieser Kategorie angeführt werden soll, ist die Unmöglichkeit der Überwachung & Kontrolle von vielen wertrelevanten Aspekten des operativen Geschäfts. Durch die oben beschriebene Praxis des Vollzugs der Kontrolle & Überwachung ist das Wahrnehmungsfeld durch die zeitliche Präsenz eingeschränkt und es können auch nur die Sachverhalte wahrgenommen werden, die sich während des Vollzugs der Kontrolle bzw. Überwachung zutragen. Effektives Wertmanagement muss diese Kontroll- und Überwachungsfunktion von einzelnen Personen lösen und die Aufgabe durch ein integriertes System übernehmen.³³⁵

Financial Literacy

Die „Financial Literacy“ als bedeutende Kategorie des Wertmanagement weist auf die Notwendigkeit hin, dass Mitarbeiter ein gewisses Verständnis über finanzielle Zusammenhänge aufbauen müssen, um sich aktiv in das Wertmanagement einbringen zu können.

In der empirischen Studie konnte erhoben werden, dass ein mangelndes Wissen über finanzielle Zusammenhänge dazu führt, dass gewisse Sachverhalte gar nicht als wertrelevant wahrgenommen werden. Ein typisches Beispiel sind die

³³³ Dies konnte mehrmals sowohl in Lagerhallen (Shop Floor) als auch in Büroräumen (administrative Angestellte) beobachtet werden.

³³⁴ Vgl. die Ausführungen zur Anschlussfähigkeit.

³³⁵ Vgl. dazu die Ausführungen in der theoretischen Verankerung in Kapitel 5.2.

Kapitalkosten. Dadurch, dass nur Zinsen in Form von Kapitalkosten in der Gewinn- und Verlustrechnung auftauchen, werden die Eigenkapitalkosten häufig bei Investitionsüberlegungen ausgeklammert, was im Umkehrschluss zu inadäquaten Investitionsrechnungen führt.

Umgekehrt konnte aber beobachtet werden, dass bei vorhandenem Wissen über finanzielle Zusammenhänge dieses ganz bewusst genutzt wird, um wertorientierte Anschlussentscheidungen zu treffen.

Anders formuliert ist die „Financial Literacy“ somit ein zentraler Baustein für die Herstellung der geistigen Anschlussfähigkeit für wertrelevante Aspekte. Erst wenn diese gegeben ist, können Ideen und Initiativen ausgelöst werden, die auf Wertsteigerung abzielen.

Damit muss die Herstellung der „Financial Literacy“ durch Ausbildung und Schulung integrierter Bestandteil des effektiven Wertmanagements werden.

Rollen & Zuständigkeiten

Ein bedeutender Hebel für effektives Wertmanagement konnte auch in der Kategorie der Rollen & Zuständigkeiten erhoben werden.

Wie die empirische Studie gezeigt hat, orientieren sich Mitarbeiter sehr stark daran, was von ihnen erwartet wird. Diese Form der Erwartung wird schon bei der Definition und der Kommunikation³³⁶ über Rollen und Zuständigkeiten verankert.

In Rollen und Zuständigkeiten kann die Wertorientierung integriert werden, indem Stellen gezielt mit bestimmten Erwartungen im Hinblick auf den Beitrag zur Wertsteigerung belegt werden.

Das Wertmanagement darf gleichzeitig nicht nur auf Managementebene in die Rollen und Zuständigkeiten integriert werden. Wie die Ausführungen insbesondere auch im Hinblick auf die „einfachen“ Mitarbeiter gezeigt haben, müssen möglichst viele Mitarbeiter für Wertmanagement gewonnen werden. Für die Kategorie der Rollen & Zuständigkeiten bedeutet dies, dass Wertmanagement möglichst über alle

³³⁶ In der Praxis wurde beobachtet, dass viele Erwartungen an eine Rolle oder bestimmte Zuständigkeitsstelle vor allem durch die Kommunikation gefestigt werden.

Hierarchiestufen und auf breiter Basis in die Rollen und Zuständigkeiten der einzelnen Stellen integriert werden sollte.³³⁷

Diese Integration von Wertorientierung in Stellen hat einen erwartungsbildenden Effekt, der die Sensibilität für Wertorientierung fördert.

Nachdem nun die wesentlichen Kategorien eines effektiven Wertmanagements dargestellt wurden, soll nun im folgenden Kapitel eine theoretische Verankerung erfolgen. Damit ist gemeint, dass die in diesem Kapitel behandelte Beschreibung der empirischen Beobachtungen an vorhandene Theorien angeschlossen werden soll, um auf dieser doppelten Untermauerung basierend, die wesentlichen Erkenntnisse der hier vorliegenden Dissertation abzuleiten.

5.2 Theoretische Verankerung und Erkenntnisgewinn

Inhalt dieses Kapitels ist die theoretische Verankerung der in der empirischen Studie erhobenen Zusammenhänge. Dies dient dazu, die erhobenen Zusammenhänge an existierende Theorien interdisziplinär anzuschliessen. Nach Lamnek (1995) ist diese theoretische Verankerung ein zentraler Bestandteil einer Fallstudie und Voraussetzung für den Erkenntnisgewinn. Eisenhardt (1989) empfiehlt dieses Vorgehen um die Validität, die Generalisierbarkeit sowie das Niveau der Theoriebildung zu erhöhen.³³⁸

Mit dieser Ausrichtung ist das Kapitel das Bindeglied zwischen der empirischen Studie auf der einen Seite und dem dann sowohl empirisch als auch theoretisch gestützten Erkenntnisgewinn auf der anderen Seite.

5.2.1 Wertmanagement als Struktur

In der empirischen Studie wurde immer wieder beobachtet, wie Mitglieder der Organisation ihr Handeln auf vorhandene Strukturen – z.B. die Vorgabe bestimmter Budgetgrenzen oder von zu beachtenden Kennzahlen – beziehen.³³⁹

³³⁷ Für hierarchisch niedriger angesiedelte Mitarbeiter muss dies insbesondere durch die mündliche Kommunikation erfolgen, da die Bezugnahme auf offizielle Stellenbeschreibungen limitiert ist bzw. solche detaillierten Beschreibungen gar nicht existieren.

³³⁸ Vgl. Kapitel 4.5.

³³⁹ Vgl. Kapitel 5.1.

Diese Vorgaben, die Teil eines Wertmanagementrahmens sind oder sein können, lassen sich als „Struktur“ im Sinne der Strukturierungstheorie von Giddens (1995) auffassen.

Dieses Zusammenwirken wird sehr anschaulich durch die „Flussmetapher“ von Behr (1997, S. 11) illustriert:

Diese besagt, dass ein Flussbett für das darin fließende Wasser eine gewisse Begrenzung darstellt.³⁴⁰ Das Wasser (in der Organisation: die Akteure) kann innerhalb dieses Rahmens eine Eigendynamik (Wasserstrudel, Stromschnellen, etc.) entfalten³⁴¹, wird jedoch durch das Flussbett (Struktur) in eine bestimmte Richtung gelenkt (Strukturierung). Ähnlich verhält sich dies mit Wertmanagement in einer Organisation. Der Wertmanagementrahmen gibt eine gewisse Bandbreite möglichen Verhaltens vor und gibt Hinweise darauf, auf welche Kennzahlen Bezug genommen werden muss (Struktur). Der Bezugsrahmen (Flussbett) kann aber die Mitglieder der Organisation und deren Verhalten nicht vollständig determinieren. Sie behalten immer eine gewisse Entscheidungsfreiheit.³⁴²

Durch die Implementierung eines integrierten Wertmanagementrahmens wird einer Organisation eine Struktur vorgegeben, welche die Mitglieder einer Organisation über erwartete Handlungen orientieren kann. Ein so verstandener Wertmanagementrahmen gibt den Mitgliedern der Organisation einen Korridor möglichen Handelns vor.

Durch die Strukturierung (Vorgabe von Erwartungen und Handlungsdimensionen) wird diese Vorgabe von der mündlichen Kommunikation dieser Erwartungen von bestimmten Führungskräften und insbesondere dem CEO losgelöst.³⁴³ In der empirischen Studie wurde immer wieder beobachtet, wie die direkte Erwartungskommunikation Handlungen lenkt. Eine solche Erwartungskommunikation ist an Personen gebunden und durch die zeitliche Begrenzung der Verfügbarkeit von diesen Personen stark limitiert. Durch die Abstraktion dieser Vorgaben von individuellen Personen und deren organisationalen Verankerung als Struktur kann das Wertmanagement tiefer in die Organisation vordringen. Dazu muss aber der Wertmanagementrahmen so implementiert werden, dass mittels dieses Bezugsrahmens Erwartungen kommuniziert werden und nicht mehr an individuelle Personen gebunden sind. Folgende Abbildung veranschaulicht das Argument:

³⁴⁰ Die jedoch temporär z.B. durch Überschwemmungen ausser Kraft gesetzt werden kann und damit nicht vollständig deterministisch wirken kann.

³⁴¹ In der Organisation werden diese Eigendynamiken als „soziale Praktiken“ gesehen (Behr, 1997).

³⁴² Rüeegg-Stürm (2001) spricht von Handlungsvermögen (siehe Kapitel 3.4.1).

³⁴³ Zu den organisationsökonomischen Besonderheiten mittelständischer Unternehmen gehört eben, dass der CEO (häufig als Inhaber des Unternehmens) eine herausgehobene Stellung einnimmt (vgl. Kapitel 2.1.2).

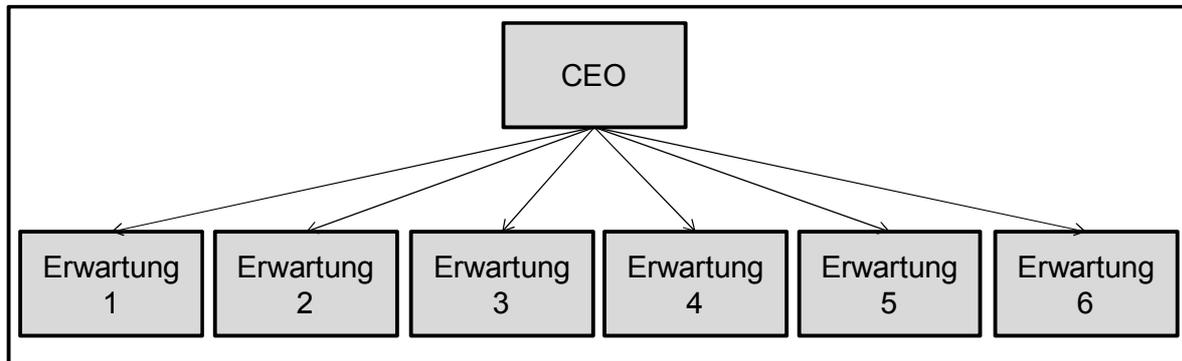


Abbildung 32: Erwartungskommunikation des CEO

Quelle: Eigene Darstellung

In einem solchen System werden die Erwartungen direkt vom CEO kommuniziert. Durch die Knüpfung der Kommunikation an eine Person ist die Reichweite natürlich limitiert, da jeden Tag nur eine bestimmte Anzahl an direkten Kommunikationen stattfinden kann.

Anders stellt sich eine Situation dar, in welcher es gelingt, den Wertmanagementrahmen als Kommunikationsinstrument zu verwenden. In einer solchen Situation lässt sich die Kommunikation wie folgt veranschaulichen:

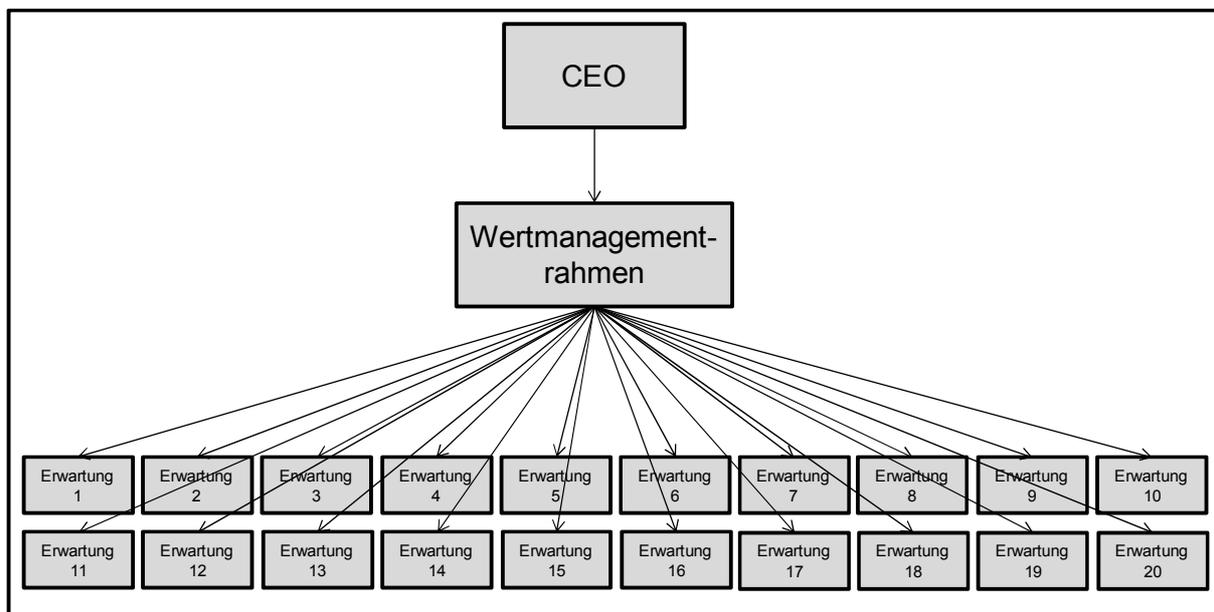


Abbildung 33: Erwartungskommunikation mittels Wertmanagementrahmen

Quelle: Eigene Darstellung³⁴⁴

³⁴⁴ Die in der Abbildung dargestellte Anzahl an kommunizierten Erwartungen ist beliebig gewählt, sie soll jedoch veranschaulichen, dass die Anzahl möglicher Kommunikationen signifikant steigt.

Eine signifikante Verbesserung im Hinblick auf die Reichweite des CEOs ist dann gegeben, wenn der CEO bzw. der Inhaber des Unternehmens über einen Wertmanagementrahmen kommunizieren kann. In einem solchen Fall legt der Inhaber (oder das Managementteam) einen Wertmanagementrahmen fest und gibt damit die Struktur im Sinne der Strukturierungstheorie vor, anhand welcher sich weitere Handlungen in der Organisation anschliessen können. Durch diese strukturelle Vorgabe muss es dann gelingen, die Kommunikation von einzelnen Führungskräften zu abstrahieren. Ziel muss es sein, über den Wertmanagementrahmen Handlungsdimensionen vorzugeben und die damit verbundenen Erwartungen festzulegen.

Ein so verstandener Wertmanagementrahmen erlaubt es dem Management seine Reichweite bis in die Tiefen der Organisation auszuweiten.

Die mittels des Wertmanagementrahmens vorgegebenen Strukturen erzeugen eine gewisse Ordnung und orientieren das Handeln der Mitglieder der Organisation.

Luhmann (2011, S. 17) beschreibt den Übergang vom Modell der direkten Kommunikation hin zu einem abstrakteren Modell wie folgt:

„...den riesigen Kommunikationsaufwand von Anweisungen im Einzelfall ersparen und allgemeine Regeln formulieren kann, die der Untergebene logisch-deduktiv oder im typischen Falle durch angemessene Interpretation auf den konkreten Sachverhalt anwenden kann“

Damit stellt auch Luhmann (2011) die Bedeutung dieser allgemeinen Regeln heraus, welche unabhängig von der direkten Kommunikation durch einzelne Mitglieder Geltung haben und Anschlusshandlungen der Mitglieder der Organisation ermöglichen.³⁴⁵ Simon (2007) schreibt, dass je spezifischer die erwarteten Handlungen definiert sind, deren Realisierung umso wahrscheinlicher ist. Das ist vor allem auch insofern von Bedeutung, als dass durch dieses Erkenntnis ein Rückschluss auf die konzeptionelle Ebene von Wertmanagementkonzepten möglich ist. Diese Spezifität bedeutet in diesem Zusammenhang, dass je spezifischer und präziser die Zerlegung der zentralen Bezugsgrösse (z.B. EVA) in die einzelnen Werttreiber ist, die Realisierung der gewünschten Handlungen umso wahrscheinlicher ist.³⁴⁶

³⁴⁵ Vgl. zu Regeln und Ressourcen (als Teilkomponenten der Struktur) auch Kapitel 3.4.1.

³⁴⁶ Gleichzeitig ist aber – wie die empirischen Beobachtungen gezeigt haben – eine zu grosse Anzahl an zu beachtenden Grössen zu vermeiden. Es empfiehlt sich also eine limitierte Anzahl präziser und spezifischer Bezugsgrössen.

Der Wertmanagementrahmen gibt Regeln im Sinne der Strukturierungstheorie³⁴⁷ vor, d.h. verallgemeinerungsfähige Vorgaben zur Ausführung und Reproduktion bestimmter Alltagspraktiken (Giddens, 1992). Diese Regeln ermöglichen ein bestimmtes Verhalten bzw. erzwingen bestimmte Regeln auch ein ganz bestimmtes Verhalten, wodurch der beschriebene Korridor möglichen Verhaltens resultiert.³⁴⁸ Diese Regeln stellen für die Mitglieder der Organisation eine Orientierung dar, wie sie sich in einer bestimmten Situation unter einem bestimmten Kontext verhalten können bzw. sollen (Erwartungen). So erlaubt der Vollzug des Alltagsgeschehens die Herausbildung bestimmter Routinen (Rüegg-Stürm, 2001).

Wichtig ist der Anschluss bzw. die Bezugnahme auf die durch den Wertmanagementrahmen vorgegebenen Regeln bzw. die zur Verfügung stehenden Ressourcen. Denn erst die erfolgreiche Bezugnahme erlaubt die Herausbildung der gewünschten sozialen Praktiken (Neuberger, 1995). Diese Regeln müssen im Handeln und der Erinnerung der Mitglieder der Organisation verankert sein. Allein die Vorgabe dieser Struktur und die Abstraktion der Erwartungskommunikation von einzelnen Individuen kann diese Leistung der permanenten Bezugnahme auf die Struktur noch nicht erbringen.

Diese Ausführungen zeigen die Bedeutung des Wertmanagementrahmens als Kommunikationsinstrument. Was jedoch unterbleibt ist eine Erklärung, wie in einer Organisation eine Bezugnahme auf strukturelle Festlegungen erfolgt bzw. wie Entscheidungen einander angeschlossen werden, damit sich die Herausbildung der gewünschten Routinen im Alltagsgeschehen ergeben kann.

Um diesen Themenkomplex zu klären, sollen im nächsten Kapitel die Bezugnahme (Autopoiesis) sowie Entscheidungen in Organisationen näher beleuchtet werden.³⁴⁹

5.2.2 Wertmanagement, Autopoiesis und Entscheidungen

Um zu klären, wie es zu der im vorangegangenen Kapitel erläuterten Bezugnahme auf Vorgaben bzw. strukturelle Festlegungen kommt, die mittels eines Wertmanagementrahmens in eine Organisation eingeführt werden können, sollen in diesem Kapitel die empirischen Beobachtungen an die Konstrukte der „Autopoiesis“ sowie „Entscheidungen“ angeschlossen werden.

³⁴⁷ Und wie im Zitat von Luhmann (2011, S. 17) ersichtlich, auch in der modernen Systemtheorie.

³⁴⁸ Vgl. Kapitel 3.4.1.

³⁴⁹ Vgl. zur Autopoiesis die einleitenden Ausführungen in Kapitel 3.4.2.

Diese Erkenntnis hat weitreichende Bedeutung für die Effektivität eines Wertmanagementrahmens. Insbesondere ist eine Erklärung verlangt, unter welchen Bedingungen die Vorgaben eines Wertmanagementrahmens in der Organisation beachtet und befolgt werden.

Wie in Kapitel 3.4.2 erläutert, bedeutet Autopoiesis im Zusammenhang mit einer Organisation wie einer Unternehmung, dass sich das Verhalten der Mitglieder einer Organisation immer an den Gegebenheiten (Strukturen) innerhalb der Organisation orientiert. Dabei bezieht sich die Organisation auf ihre internen Operationen und ist gegenüber der Umwelt abgegrenzt.³⁵⁰

Organisationen beziehen sich in ihrer internen Kommunikation immer auf die vorhandenen Strukturen bzw. die vorangegangene Kommunikation (Luhmann, 2011). Analog der Kommunikation beziehen sich auch Handlungen auf die strukturellen Gegebenheiten (Giddens, 1992). Die vorhandenen Strukturen legen analog zur Strukturierungstheorie einen Rahmen möglicher Kommunikation bzw. möglichen Handelns fest.³⁵¹ Ein Wertmanagementrahmen kann aus systemtheoretischer Sicht als Struktur verstanden werden. Unter dieser Perspektive gibt ein Wertmanagementrahmen einen Rahmen möglicher Kommunikation bzw. möglicher Handlungen vor.

In der Empirie wurde diese Bezugnahme auf vorgegebene Strukturen in unterschiedlichen Bereichen immer wieder beobachtet.³⁵² Die Frage, die an dieser Stelle der Klärung bedarf, ist warum diese Bezugnahme erfolgt bzw. welche Bedingungen dafür vorliegen müssen.

In der modernen Systemtheorie ist eine Operation immer als Kommunikation von Entscheidungen definiert (Luhmann, 2011, S. 68). Eine Entscheidung führt zu weiteren Entscheidungen, die wiederum zu weiteren Entscheidungen führen. Luhmann (2011, S. 68) geht sogar so weit, dass er sagt, dass alles was überhaupt in einer Organisation passiert, als Kommunikation von Entscheidungen oder im Hinblick darauf geschieht.

Damit kommt der Autopoiesis und Entscheidungen eine zentrale Bedeutung zu, wenn es darum geht, die Bezugnahme von Mitgliedern der Organisation auf strukturelle Festlegungen zu erzeugen bzw. zu erklären.

³⁵⁰ Aufgrund dieser Abgrenzung bezeichnet man Organisationen auch als selbstreferentielle Systeme (Maturana, 1970).

³⁵¹ Vgl. Kapitel 5.2.1 bzw. 3.4.1.

³⁵² Auch über unterschiedliche Funktionsbereiche hinweg und in Bereichen, die nicht direkt mit finanziellen Kennzahlen gemessen werden.

Die kleinste Einheit einer Organisation, die sich selbst als Organisation erzeugt³⁵³, ist das Ereignis, also eine Art Vorfall, welcher zwischen „vorher“ und „nachher“ einen Unterschied macht (Luhmann, 2011, S. 45). Im Zusammenhang mit einer Unternehmung ist ein solches Ereignis eine „Entscheidung“. Durch den Grad an Unsicherheit findet eine Unsicherheitsabsorption statt, die darin bestehen kann, sich an das zu halten, was bereits geschehen ist (Luhmann, 2011, S. 48). Es kommt damit zu einer selbstreferenziellen Verkettung von Entscheidungen. Jede Entscheidung bezieht sich auf den ihr vorangegangenen Zustand und determiniert gleichzeitig den Zustand und die Möglichkeiten für Folgeentscheidungen (Luhmann, 2011).

Eine Operation ist die Kommunikation einer Entscheidung (Luhmann, 2011, S. 68).

Nach den neusten Erkenntnissen der modernen Systemtheorie wird die beschriebene Autopoiesis auf der Ebene der Operationen, also in der Kommunikation von Entscheidungen, realisiert (Luhmann, 2011). Autopoiesis einer Organisation kommt also nur durch Kommunikation von Entscheidungen zustande. Im Zusammenhang mit der Fragestellung dieser Dissertation bedeutet das dann wiederum, dass die wiederholte Bezugnahme auf den Wertmanagementrahmen (Struktur) in der Form von kommunizierten Entscheidungen erreicht werden muss:

„Strukturen werden durch Operationen für den Gebrauch in Operationen erzeugt und reproduziert und eventuell variiert oder einfach vergessen“ (Luhmann, 2011, S. 50).

Dies bedeutet, dass der Wertmanagementrahmen als Struktur erst durch den tatsächlichen Einsatz als Struktur betrachtet werden kann, da sonst die Gefahr des Vergessens droht.³⁵⁴ Er muss für die wiederholte Kommunikation von Entscheidungen gebraucht werden und dieser Bezug muss in routinisierter Form ablaufen, damit dieser Bezug immer wieder von neuem erinnert und nicht vergessen wird. Damit ist ein erster entscheidender Erkenntnisgewinn gelungen. Eine wirksame Bezugnahme auf die Vorgaben, die sich aus dem Wertmanagementrahmen ergeben, setzt voraus, dass die Vorgaben immer wieder beachtet werden, also wiederholt als Ausgangspunkt für die Kommunikation von Entscheidungen fungieren, sodass sich der Wertmanagementrahmen als Struktur in der Organisation im Sinne der Strukturations- und Systemtheorie entfalten kann.

³⁵³ Dies entspricht dem Verständnis von Organisation in der modernen Systemtheorie.

³⁵⁴ Was im Zusammenhang mit der hier bearbeiteten Fragestellung bedeuten würde, dass die Vorgaben des Wertmanagementrahmens in der Alltagswelt nicht mehr ausreichend beachtet würden.

Der Wertmanagementrahmen muss damit zum Ausgangspunkt wichtiger Operationen – definiert als Kommunikation von Entscheidungen – werden. Dies ist ein wichtiger Implementierungsaspekt, da insbesondere in der Anfangsphase diese Bezugnahme explizit von Managern oder den Eigentümern gesteuert werden kann. Daher empfiehlt es sich, während der Implementierungsphase immer wieder Entscheidungen auf höchster Leitungsebene auf die Vorgaben des Wertmanagementrahmens zu beziehen, damit diese Bezugnahme in die Operationen der Gesamtorganisation übergehen und damit der gewünschte Effekt eintreten kann.

Ein weiterer Kernpunkt für das Verständnis dieser Beobachtung ist die Theorie der operativen Schliessung von Organisationen. Operative Schliessung besagt, dass die Organisation nur im Kontext eigener Operationen operieren kann und dabei auf mit diesen Operationen erzeugte Strukturen angewiesen ist (Luhmann, 2011, S. 52). In diesem Aspekt kommt die Differenzierung zwischen System und Umwelt zur Bedeutung.³⁵⁵ Im Hinblick auf Wertmanagement bedeutet das, dass der Bezugsrahmen des Wertmanagements nicht von aussen vorgegeben werden kann. Er muss Teil der Organisation werden und zwar in dem Sinne, dass sich Entscheidungen immer wieder auf diesen Rahmen beziehen. Dies veranschaulicht die Bedeutung einer effektiven Implementierung eines bestimmten Wertmanagementrahmens. Die entscheidenden Komponenten sind die Herstellung der Bezugnahme und die Sicherstellung, dass diese Bezugnahme sozusagen routinisiert wird, d.h. dass die Mitglieder der Organisation ihre Entscheidungen immer wieder an diesen Bezugsrahmen anknüpfen. Dies ist eine entscheidende Voraussetzung dafür, dass ein Wertmanagementkonzept überhaupt eine Wirkung entfalten kann. Anders wird der Wertmanagementrahmen nicht Teil der Struktur und damit nicht Teil des selbstreferenziellen Systems einer Organisation. In diesem Fall bleibt der Effekt des Wertmanagements auf einzelne Projekte oder Aktivitäten begrenzt, es entfaltet sich also lediglich eine temporäre Wirkung.³⁵⁶

Ein weiterer wichtiger Bestandteil der Autopoiesis ist die Anschlussfähigkeit (Luhmann, 2011). Der laufende Strom an Entscheidungen, die sich an vorhergehende Entscheidungen anschliessen, setzt voraus, dass die Entscheidungen immer wieder eine gewisse Anschlussfähigkeit für Folgeentscheidungen herstellen (Simon, 2007). Etwas weniger abstrakt formuliert bedeutet das für ein effektives Wertmanagement, dass der ausgearbeitete Wertmanagementrahmen als Struktur immer wieder in gewisser Masse den Übergang von einer

³⁵⁵ Vgl. Kapitel 3.4.2.

³⁵⁶ Zum Prozess der Implementierung sei auf Kapitel 6.2 verwiesen, welches explizit die Erkenntnisse zur Implementierung herleitet.

Entscheidung zur nächsten ermöglicht und reguliert. Auf konzeptioneller Ebene bedeutet das, dass die Werttreiber für die Mitarbeiter so verständlich sein müssen, dass sie darauf basierend Entscheidungen so treffen können, dass weitere Anschlussentscheidungen unter Wahrung der Struktur (Wertmanagementrahmen) möglich sind.

Diese Ausführungen machen deutlich, dass die Konzeption eines Wertmanagementrahmens, welcher theoretisch „richtig“ ist, nur ein Aspekt eines erfolgreichen Wertmanagements darstellt. Neben diesen konzeptionellen Aspekten ist insbesondere auch die Implementierung von hoher Bedeutung. Ebenso die Ausbildung und Schulung der Mitarbeiter. Diesen Aspekt erklärt insbesondere die Notwendigkeit der Anschlussfähigkeit.³⁵⁷ Diese Anschlussfähigkeit kann durch Schulung und Ausbildung systematisch ausdifferenziert werden und ist damit ebenfalls ein Treiber für die Tiefgründigkeit des Wertmanagements.³⁵⁸ Durch diese Schulung und Ausbildung muss auch die Financial Literacy der Mitarbeiter gefördert werden.³⁵⁹

Wie im Grundlagenteil zum Organisationverständnis dargestellt, ist eine Information ein Unterschied, der einen Unterschied macht.³⁶⁰ In der modernen Systemtheorie sind Informationen diejenigen Elemente, welche die Anschlussfähigkeit von Entscheidungen herstellen (Luhmann, 2011). Damit ist ein weiterer zentraler Erkenntnisgewinn im Hinblick auf effektives Wertmanagement nachvollziehbar. In den empirischen Befunden wurde immer wieder beobachtet, dass eine Information als solche erst dann also solche gesehen wurde, wenn Daten eine Verbindung zu einem bestimmten Sachverhalt aufwiesen.³⁶¹ In der Systemtheorie spricht man davon, dass aus Daten Informationen werden, wenn ihnen Sinn zugesprochen wird (Simon, 2007). Durch die Messung im Rahmen eines Wertmanagements ermöglicht man es, Daten einen Sinn zu geben und auf diese Weise Informationen zu erzeugen. Diese Informationen wiederum stellen die Anschlussfähigkeit eines integrierten Wertmanagementrahmens her und sind dafür verantwortlich, dass diese Bezugnahme routinisiert verlaufen kann.

Damit kommt der Messung im Rahmen eines effektiven Wertmanagements eine zentrale Bedeutung zu. Durch Messung entstehen aus Daten Informationen und diese Informationen sind dafür verantwortlich, dass ein Wertmanagementrahmen zur

³⁵⁷ Vgl. dazu die Kapitel 5.1.2 sowie 5.1.3.

³⁵⁸ Vgl. Kapitel 5.1.3.

³⁵⁹ Vgl. Kapitel 5.1.3.

³⁶⁰ Vgl. Kapitel 3.4.2.

³⁶¹ Vgl. Kapitel 5.1.3.

Struktur in einer Organisation werden kann.³⁶² Durch eine so verstandene Messung wird das Potential zum Erschliessen von wertrelevanten Informationen signifikant gesteigert. Diese Erkenntnis spricht für eine Ausdifferenzierung der Werttreiber auf operativer Ebene, da mit hoch aggregierten Kennzahlen zu wenige Informationen erzeugt werden (weil diese Daten nicht gemessen werden oder der Sinn nicht ersichtlich ist und damit die Daten nicht zu Informationen werden).

In der empirischen Studie war immer wieder erstaunlich, wie viele potentielle Informationen in den vorhandenen elektronischen Daten und den Mitgliedern der Organisation stecken, die von der Leitung der Organisation nicht für die Organisation nutzbar gemacht wurden, weil den Daten durch mangelnde Messung kein Sinn gegeben wurde und so aus den Daten keine Informationen im Sinne der Systemtheorie entstehen konnten.³⁶³

Diese Erkenntnis macht deutlich, warum ein ausgefeiltes System an operativen Werttreibern für ein effektives Wertmanagement von Bedeutung ist. Dabei geht es weniger darum, die Zielerreichungsgrade und auch die Vergütung an all den einzelnen Werttreibern festzumachen, sondern vielmehr darum, in den Werttreibern eine Hilfestellung für die operativen Mitarbeiter zu sehen, welche diese befähigen sollen, aus den Daten Informationen zu generieren und Anhaltspunkte für ihr Denken und Handeln zu gewinnen. Für die einzelnen Mitarbeiter dürfen jedoch nicht zu viele einzelne Werttreiber entworfen werden, da sonst die damit einhergehende Komplexität zu einem Wirkungsverlust führen kann. Es geht also darum, auf Gesamtunternehmensebene zahlreiche Anhaltspunkte (Werttreiber) vorzugeben, gleichzeitig aber darauf zu achten, dass einzelne Mitarbeiter ihre Anstrengungen konzentriert auf die wichtigsten Werttreiber ihres Wirkungsbereichs richten können.³⁶⁴

Das System an Werttreibern soll wie die Wurzeln eines Baumes aus den Tiefen der Organisation Informationen generieren, die für wertorientierte Entscheidungen zur Verfügung stehen und immer wieder neue Anschlusshandlungen ermöglichen – analog wie das Wasser dem Baum das Weiterleben ermöglicht. Diese Informationen

³⁶² Mit den oben beschriebenen Konsequenzen

³⁶³ Ein sehr eindrückliches Beispiel war die Messung des Verlusts an Holz auf dem Weg vom Holzplatz zur Verarbeitung des Holzes. Die Daten, die benötigt wurden, um diesen Verlust zu messen, waren alle vorhanden. Dies hat bis zu dem Zeitpunkt der Beobachtung aber niemand getan. Daher wurde der Verlust von Holz (welcher ca. 5% des gesamten Holzeinsatzes betrug und damit einen jährlichen Verlust von mehreren 100.000€ darstellte) nicht als Information betrachtet und es konnten sich keine Anschlusshandlungen ergeben. Erst durch die Zuschreibung von Sinn zu diesen Daten wurde eine Information im Sinne der Systemtheorie generiert, die Anschlusshandlungen (hier ein Projekt zur Eindämmung dieses Verlusts) ermöglichte.

³⁶⁴ Dies gilt insbesondere für „einfachere“ Mitarbeiter, die jeweils nur einen sehr begrenzten Bereich der Wertschöpfung abdecken.

stellen für die Organisation die entscheidende Komponente für den Fluss an Entscheidungen dar. Nach Luhmann (2011) erfordert der Entscheidungsprozess eine ständige Versorgung mit Informationen und Gründen, die aber selbst in der Organisation erzeugt werden müssen (operative Schliessung). Dies bedeutet jedoch nicht, dass die Organisation gegenüber Einflüssen aus der Umwelt geschlossen ist.³⁶⁵ Einflüsse aus der Umwelt können durch strukturelle Kopplungen in die Organisation getragen werden.³⁶⁶ Sie müssen aber in die Kommunikation der Organisation Eingang finden und werden erst in der Organisation zu Informationen. Durch die strukturelle Kopplung wird erreicht, dass Organisationen mit Irritationen aus der Umwelt versorgt werden (Rüegg-Stürm, 2001).³⁶⁷

In diesem Netz an rekursiver Kommunikation muss Wertmanagement als solches immer auch Thema der Kommunikation sein. Diese Aussage ist darin begründet, dass der Organisation in der modernen Systemtheorie ein Gedächtnis zugesprochen wird, das unabhängig von den Gedächtnissen der Mitglieder der Organisation besteht (Luhmann, 2011). Im Rahmen der Organisation bilden Themen das Gedächtnis der Organisation (Luhmann, 2011, S. 60):

„Ein System kann sich, ..., nur an sich selber erinnern. Es regelt mit der Form von Themen, was es vergessen kann und was es erinnert. Themen sind an allen Operationen des Systems beteiligt (man muss immer über etwas kommunizieren), um Rekursionen zu erzeugen und zu repräsentieren.“

Damit wird unterstrichen, dass die Bezugnahme auf den Wertmanagementrahmen auch dadurch gefördert werden kann, indem man das Wertmanagement per se immer wieder zum Thema der Kommunikation macht. Dies ist eine Handlungsdimension für den Eigentümer oder die Manager in mittelständischen Unternehmen, wie sie die Implementierung des Wertmanagementrahmens gezielt fördern können.

Ein weiterer Erkenntnisgewinn ist mit einer theoretischen Verortung des Konstrukts der Entscheidung zu erzielen. Eine Entscheidung setzt eine Alternative voraus und bezeichnet diejenige Seite, welche sie präferiert (Luhmann, 2011).³⁶⁸ Die auftauchende Frage ist dann, wie „präferieren“ in einer Organisation entsteht bzw. festgelegt wird.

³⁶⁵ Zur Erläuterung der Unterscheidung von System und Umwelt sei auf Kapitel 3.4.2 verwiesen.

³⁶⁶ Vgl. Kapitel 3.4.2.

³⁶⁷ Diese Irritationen spielen auch bei der Implementierung eine wichtige Rolle (vgl. Kapitel 6.2).

³⁶⁸ „Ohne Alternative gäbe es keine Entscheidung“ (Luhmann, 2011, S. 135).

Die moderne Systemtheorie widerspricht der singulären Zurechnung von Entscheidungen auf einen Entscheider und betont die Kontingenzen möglicher Entscheidungen (Rüegg-Stürm, 2001).

Auch Luhmann (2011) bestätigt diese Kontingenzen:

„Der Entscheidung muss, ..., ein Kontingenzschema zugrundegelegt werden, das zugleich begrenzt, was beachtet werden muss. In der Gegenwart der Entscheidung stellt die Vergangenheit disponible Ressourcen zur Verfügung, die auch anders verwendet werden könnten. Und sie lässt, obwohl sie ist, was sie ist, Alternativen offen.“ (S. 141)

Damit zeigt sich die in jeder Entscheidung vorhandene Kontingenzen, die dahingehend eingeschränkt wird, als dass im Vollzug der Entscheidung wichtig ist, welche Variante – aus den zur Verfügung stehenden Alternativen – mit einem Themenvorschlag assoziiert werden kann (Luhmann, 2011, S. 141). Damit folgt eine Entscheidung i.d.R. der Präferenz, die darin besteht, dass das Ergebnis, das sich aus der Entscheidung ergibt, besser vorstellbar ist, d.h. eine bessere assoziative Anschlussfähigkeit vorherrscht.

Mit dieser theoretischen Verankerung wird eine bedeutende Brücke zu wertorientierten Entscheidungen³⁶⁹ geschlagen. Ziel muss es sein, den Wertmanagementrahmen so zu konzeptionieren und auszugestalten, dass im Vollzug von Entscheidungen mit Hilfe des Rahmens Assoziationen hergestellt werden können, die wertorientierte Entscheidungen präferieren. Entscheidungen entstehen daher primär in der Kommunikation der Organisation und weniger im Kopf einzelner Individuen (Luhmann, 2011).

In der empirischen Studie wurde immer wieder erhoben, wie Entscheidungen zustande kommen und das erkannte Muster weist erhebliche Parallelen zur Entscheidungstheorie der Systemtheorie auf.

Insbesondere die Wahl für das Bekannte bei Vorliegen zahlreicher Alternativen oder die Wahl für das, was der „Entscheider“ als die von ihm erwartete Entscheidung vermutet, lassen sich durch die theoretische Verankerung erklären und bieten zugleich wirksame Angriffspunkte für die Ausgestaltung eines Wertmanagementrahmens.

³⁶⁹ Die sich auch in wertorientiertem Verhalten äussern

Ein wirksam eingeführter Wertmanagementrahmen kann Entscheidungen und im weiteren Sinne auch Handeln steuern. Dies setzt voraus, dass durch den Rahmen Prämissen vorgegeben werden, welche den Entscheidungsprozess, d.h. die Auswahl möglicher Alternativen erwartbar machen und im Sinne der Wertorientierung ausrichten.

Von zentraler Bedeutung ist dabei, worauf sich Entscheidungen beziehen bzw. welche strukturellen Festlegungen diese Präferenzen oder die Erwartungen beeinflussen. In der Systemtheorie bezeichnet man diese virtuelle Struktur als „Entscheidungsprämissen“. Diese sind Gegenstand des folgenden Kapitels.

5.2.3 Wertmanagement als Entscheidungsprämisse

Nachdem im vorangegangenen Kapitel die Grundlage für ein vertieftes Verständnis der Rolle des Konstrukts der Entscheidungen im Zusammenhang mit Wertmanagement gelegt wurde, muss in diesem Kapitel das Verständnis weiter ausdifferenziert werden. Damit dient dieses Kapitel der theoretischen Fundierung der empirisch beobachteten Entscheidungsmuster und der daraus folgenden Spezifikation möglicher Angriffsflächen für ein effektives Wertmanagementsystem.

Im vorangegangenen Kapitel wurde noch offen gelassen, worauf sich Entscheidungen beziehen bzw. wurde dieses „worauf“ mit dem nicht näher definierten Begriff der Prämisse bezeichnet.

Entscheidungsprämissen gelten in der modernen Systemtheorie als relevante Voraussetzungen für Entscheidungen (Luhmann, 2011). Sie werden dann zur Entscheidungsprämisse, wenn sich Entscheidungen immer wieder auf diese Prämissen beziehen.³⁷⁰ Dabei ist das Verhältnis zwischen Entscheidung und Entscheidungsprämisse nicht fest gekoppelt, d.h. aus der Entscheidungsprämisse kann die konkrete Entscheidung nicht abgeleitet werden (Luhmann, 2011). Was jedoch passiert, ist, dass Entscheidungsprämissen den Spielraum für mögliche Entscheidungen einschränken. Entscheidungsprämissen schränken die Wahl möglicher Entscheidungen ein und damit sind Entscheidungsprämisse und Entscheidung „lose gekoppelt“ (Luhmann, 2011, S. 223).

Folgendes Schaubild soll diesen Sachverhalt illustrieren:

³⁷⁰ Vgl. auch Kapitel 5.2.4 zu Entscheidungsprogrammen.

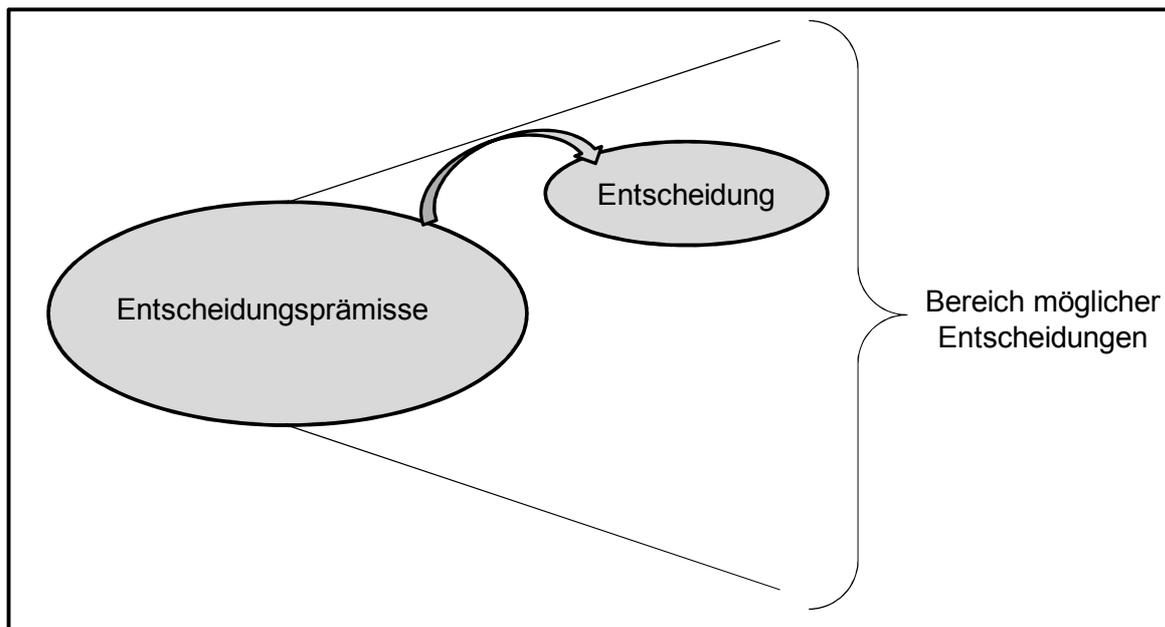


Abbildung 34: Entscheidungsprämisse und Entscheidung

Quelle: Eigene Darstellung

Aus dieser Darstellung folgt, dass zwar die einzelne Entscheidung nicht direkt aus der Entscheidungsprämisse abgeleitet werden kann³⁷¹, aber die Entscheidungsprämisse die Wahl an möglichen Entscheidungen einschränkt.

Die Verbindung von Entscheidungsprämissen und Wertmanagement ist dann darin gegeben, als dass z.B. der Wertmanagementrahmen innerhalb des Wertmanagements als Entscheidungsprämisse fungieren muss, auf den sich Entscheidungen immer wieder beziehen.

Um diesen Sachverhalt weiter zu illustrieren, soll ein Beispiel aufgeführt werden: stehen z.B. für eine Erweiterungsinvestition theoretisch mehrere Maschinen zur Verfügung, schränken Entscheidungsprämissen (z.B. Einhaltung von Budgetgrenzen) die Wahl an möglichen Alternativen ein, sodass man sich nur noch für eine begrenzte Zahl an Maschinen entscheiden kann. Damit legt zwar die Entscheidungsprämisse nicht explizit fest, welche Maschine man erwerben muss, sie schränkt jedoch den Bereich möglicher Entscheidungen ein und fungiert damit als Entscheidungsprämisse im Sinne der modernen Systemtheorie.

Wie in Kapitel 2.3.2 dargestellt, kreist Wertmanagement immer wieder um die Frage, wie wertorientiertes Verhalten in einer Organisation gefördert werden kann. Das schliesst mit ein, dass sich Entscheidungen immer auch an der Wertrelevanz bzw.

³⁷¹ Zudem ist eine Entscheidungsprämisse nicht explizit und abschliessend definiert.

der Bedeutung im Hinblick auf die Wertsteigerung des Unternehmens orientieren. Damit wäre es wünschenswert, Wertorientierung als Entscheidungsprämisse im Sinne der modernen Systemtheorie zu implementieren, d.h. dafür zu sorgen, dass sich möglichst viele Entscheidungen und damit auch das Verhalten möglichst vieler Mitarbeiter möglichst zuverlässig und beständig an der Entscheidungsprämisse der Wertorientierung orientieren.

Vereinfacht formuliert handelt es sich bei solchen Entscheidungsprämissen um implizite Entscheidungsregeln.³⁷² Damit ist auch ein erster entscheidender Punkt für die Effektivität eines Wertmanagementsystems erreicht. Wie in Kapitel 5.1.3 dargestellt, ist die Reichweite des CEOs³⁷³ durch die Anzahl seiner täglich möglichen direkten kommunikativen Kontakte beschränkt.³⁷⁴ Um seine Reichweite zu erhöhen, müssen sich möglichst viele Mitarbeiter an den von der Unternehmensleitung entworfenen, oder zumindest abgesegneten, Wertmanagementrahmen halten. Dieser Wertmanagementrahmen muss damit als Entscheidungsprämisse in die Organisation eingeführt werden. Folgende Abbildung illustriert diesen Aspekt:

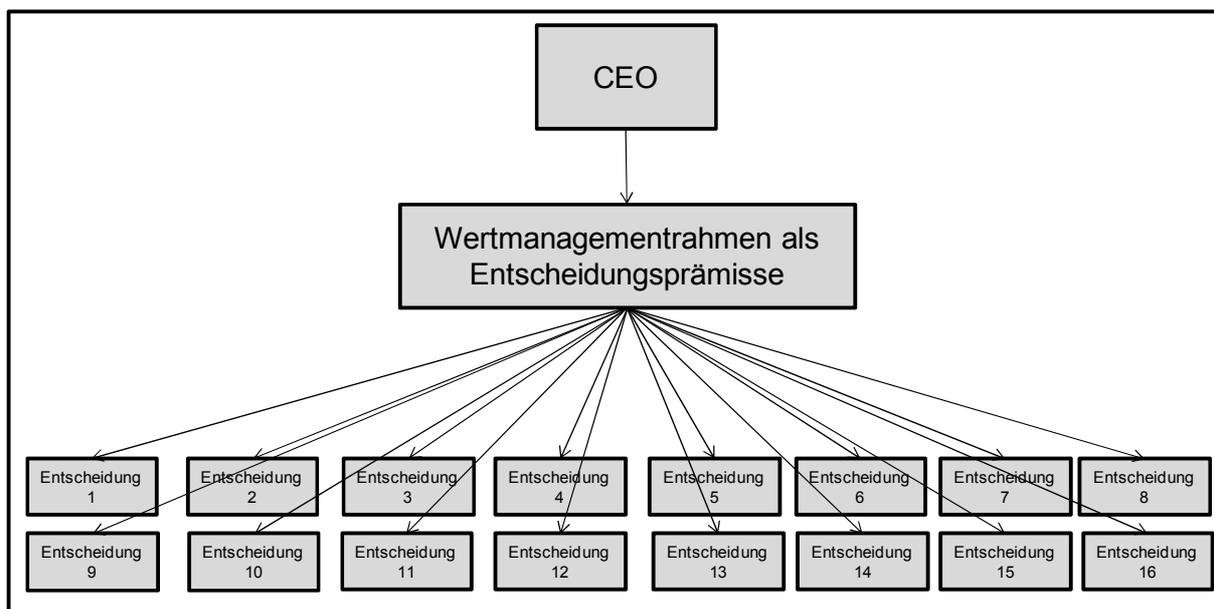


Abbildung 35: Wertmanagementrahmen als Entscheidungsprämisse

Quelle: Eigene Darstellung

Mit einem wirksamen Wertmanagementrahmen als Entscheidungsprämisse kann der Inhaber oder die Unternehmensleitung die Reichweite vergrößern, eben wenn es

³⁷² Der Begriff der Regel wird in Kapitel 5.2.4 zu Entscheidungsprogrammen weiter spezifiziert. Die einfache Formulierung soll an dieser Stelle die theoretische Verankerung erleichtern.

³⁷³ Vgl. auch die empirischen Beobachtungen dazu in Kapitel 5.1.3.

³⁷⁴ Durch die er direkte Erwartungen formulieren und kommunizieren kann.

gelingt, durch den Wertmanagementrahmen anschließende Entscheidungen „in ihrem Sinne“ zu fördern, ohne dass sie sich explizit um jede Entscheidung selbst kümmern müssen. Damit löst ein Wertmanagementrahmen die Wertorientierung von der Notwendigkeit, dass sich die Geschäftsleitung bei vielen Details selbst um die Wertorientierung kümmern muss und ermöglicht Mitarbeitern genau das zu tun.

So verstanden, wird mit der Vorgabe von Entscheidungsprämissen ein Rahmen gesetzt (z.B. ein Wertmanagementrahmen), innerhalb dem sich Entscheidungen bewegen können und sollen.

Entscheidend sind dabei die Fragen wie ein Wertmanagementrahmen zu einer solchen Entscheidungsprämisse in eine Organisation wird und wie sichergestellt werden kann, dass diese Entscheidungsprämisse möglichst effektiv zur wertorientierten Ausrichtung des Unternehmens beiträgt.³⁷⁵ Vor dem Hintergrund der obigen Abbildung heisst das, wie sichergestellt werden kann, dass durch die Implementierung eines Wertmanagementrahmens Entscheidungsprämissen eingeführt werden können, welche die direkte Erwartungskommunikation zumindest teilweise ersetzen und somit die Entscheidungseffizienz einer Organisation erhöhen können. Ein so konzipiertes und implementiertes Wertmanagement kann die Wertorientierung vom Inhaber oder der Geschäftsleitung lösen und in die Organisation über eine nicht mehr individuell zurechenbare Anzahl an Entscheidungen tragen.

Entscheidungsprämissen fokussieren die Kommunikation und haben dadurch das Potential die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter zu steuern (Luhmann, 2011). Für Wertmanagement bedeutet das, dass durch die Implementierung eines ausdifferenzierten Wertmanagement-rahmens die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter auf wertrelevante Aspekte gelenkt werden kann, was dazu beitragen kann, möglichst viele wertsteigernden Initiativen zu entdecken und in Form von Anschlussentscheidungen zu realisieren.

Ein weiterer wichtiger Theorieanschluss wird durch folgendes Zitat hergestellt:

„Für den Begriff der Entscheidungsprämisse besagt dies, dass sie eine (auf eine andere Entscheidung zurückgerechnete) Prämisse nur ist, wenn sie im Entscheidungsprozess tatsächlich als solche benutzt wird, sei es konform, sei es abweichend, sei es kooperativ, sei es sabotierend, sei es schweigend, sei es „aktenkundig“ mit Zustimmung oder Widerspruch.“ (Luhmann, 2011, S. 228).

³⁷⁵ Diese Wertorientierung schliesst die gesamte organisationale Kommunikation und damit auch Handlungen und Verhalten mit ein.

Einfacher formuliert bedeutet das, dass die Entscheidung für die Einführung und bspw. die erstmalige Verwendung eines Wertmanagements als Bezugsrahmen für andere Entscheidungen selbst noch keine Entscheidungsprämisse darstellt. Erst die tatsächliche Verwendung und der fortlaufende Bezug weiterer Entscheidungen auf diese Festlegung lässt daraus eine Entscheidungsprämisse erwachsen.

Entscheidend ist somit die Bedeutung einer solchen Festlegung in der gelebten Alltagswelt.

Das bedeutet wiederum, dass Wertmanagement, auch wenn es einen theoretisch noch so solide abgestützten Bezugsrahmen aufweist, allein durch die tägliche Verwendung dieses Rahmens eine Wirkung entfalten kann.³⁷⁶ Es muss damit zur organisationalen Routine werden, Entscheidungen auf den Wertmanagementrahmen zu beziehen, damit dieser eine fortwährende Wirkung entfalten kann.

Diese zentrale Erkenntnis weist auf die fundamentale Bedeutung hin, die der Implementierung im Rahmen eines effektiven Wertmanagements zukommt.³⁷⁷

Diese Erkenntnis bedeutet, dass effektives Wertmanagement erst dadurch möglich ist, dass sich Entscheidungen immer wieder auf die Festlegungen des Wertmanagementrahmens beziehen, d.h. der Wertmanagementrahmen muss zur Entscheidungsprämisse für zahlreiche anschließende Entscheidungen und Handlungen werden.

An dieser Stelle kommt insbesondere der Unternehmensleitung bzw. dem Inhaber besondere Bedeutung zu. Sie haben das Potential, durch ihre Aufmerksamkeit die Bedeutung des Wertmanagements immer wieder hervorzuheben und durch den wiederholten Bezug auf die Festlegungen den Wertmanagementrahmen als Entscheidungsprämisse zu manifestieren.

Simon (2007) unterstreicht die Rolle der Aufmerksamkeit:

„Die Steuerungschance von Führungskräften besteht darin, dass sie die ihnen per Struktur gegebene Aufmerksamkeit auf Sachfragen weiterleiten, d.h. die Wichtigkeit, die ihnen auf der Beziehungsebene von ihren Mitarbeitern gegeben wird, bewusst und selektiv mit Inhalten zu füllen“ (S. 115/116).

³⁷⁶ Vgl. zur Bedeutung der gelebten Alltagspraxis die Argumentation im vorangegangenen Kapitel 5.2.2.

³⁷⁷ Die Implementierung selbst wird in Kapitel 6.2 thematisiert.

Damit ergibt sich die Erkenntnis, dass den Führungskräften und im Rahmen von mittelständischen Unternehmen insbesondere auch dem Inhaber eine wichtige Position bei der Einführung eines effektiven Wertmanagements zukommt.

Czarniawska-Joerges (1992) spricht auch davon, dass in Entscheidungsprämissen das Potential verankert ist, die Organisation mit Irritationen zu versorgen. Vor dem Hintergrund der empirischen Studie ist auch dieser Aspekt ein wichtiger Hebel. Notwendigkeiten zu schaffen, auch über Routinevorgänge nachzudenken und die Mitarbeiter dazu zu bringen, zu überlegen wo Verbesserungspotentiale bestehen, sollte Ziel eines jeden Wertmanagements sein.³⁷⁸ Ein so verstandenes Wertmanagement kann Ideen, Initiative und die notwendige Informationssuche auslösen und systematisch fördern.³⁷⁹

Entscheidungsprämissen entstehen durch Entscheidungen über Entscheidungsregeln (z.B. Bezug auf Wertmanagementrahmen), Personal und Kommunikationswege.³⁸⁰ Aufgabe der Organisation ist es, die verschiedenen Entscheidungsprämissen zu koordinieren, d.h. zu planen.

An dieser Stelle kommt die Bedeutung der Konsistenz von Zielen bzw. des Zielsystems zum Tragen. Durch einen Wertmanagementrahmen werden selbst zahlreiche Entscheidungsprämissen festgelegt. Z.B. für den Vertrieb, den Einkauf, den Kapitaleinsatz, etc.. Widersprüchliche Ziele können die Wirksamkeit des Wertmanagements reduzieren.

Wenn z.B. der Einkauf daran gemessen wird, wie sich die Einkaufskosten pro Stück entwickeln und deshalb die Qualität der gekauften Güter leidet, kann dies dennoch zu einer positiven Beurteilung der Einkäufer führen, jedoch die Wertgenerierung des Gesamtunternehmens reduzieren, wenn die geringere Qualität der eingekauften Güter z.B. für Produktionsausfälle sorgt, die viel teurer sind, als die erzielten Einsparungen im Einkauf durch die reduzierten Stückkosten. In diesem Fall ist das Zielsystem nicht konsistent. Der Einkauf bezieht sich auf die Entscheidungsprämisse „möglichst günstige Stückkosten“ während für die Produktion die Entscheidungsprämisse „möglichst keine Produktionsunterbrechungen“ gilt. Ist dieses Zielsystem nicht abgestimmt, kann dies zu einer mangelnden Wirksamkeit des Wertmanagements führen obwohl jeder Mitarbeiter seine Entscheidungsprämisse berücksichtigt und der Massgabe nach entsprechend handelt.

³⁷⁸ Vgl. hierzu die Beschreibung der Empirie in Kapitel 5.1.

³⁷⁹ Was in der Praxis von entscheidender Bedeutung ist (vgl. Kapitel 5.1.2 sowie 5.1.3).

³⁸⁰ Zu Personal und Kommunikationswege sei auf Kapitel 5.2.5 und Kapitel 5.2.6 verwiesen.

Dieses Beispiel veranschaulicht die Notwendigkeit der bereichs- und funktionsübergreifenden Abstimmung der einzelnen Entscheidungsprämissen auf das Gesamtziel der Wertgenerierung des Gesamtunternehmens.³⁸¹

Diese Ausführungen verdeutlichen, dass es in einer Organisation unterschiedliche Entscheidungsprämissen gibt. Dabei bestehen diese bereits historisch, andere modifizieren sich laufend und andere werden neu eingeführt.

Im Hinblick auf Wertmanagement bedeutet das, dass nach Einführung eines Wertmanagementrahmens, der als explizite Entscheidungsprämisse fungiert, diese Entscheidungsprämisse zwangsläufig auf andere, ältere oder parallel an anderer Stelle eingeführte Entscheidungsprämissen trifft. An dieser Stelle entsteht für die entscheidenden Mitarbeiter ein Konflikt. Ihre Entscheidung kann sich auf unterschiedliche Entscheidungsprämissen beziehen. Sind diese gleichgerichtet, ist das Problem nicht offensichtlich, ist dies nicht der Fall, besteht ein Konflikt. Dann kommt es zur Frage, welche Entscheidungsprämisse Vorrang hat. Damit ist auch zugleich der Themenkomplex der Durchgängigkeit des Wertmanagements in die Tiefen der Organisation angesprochen.

Um diesen Themenkomplex zu ergründen, muss wieder auf die moderne Systemtheorie zurückgegriffen werden.

An dieser Stelle kommt das Konstrukt der Organisationskultur ins Spiel, die nach Luhmann als unentschiedene Entscheidungsprämisse definiert wird (2011). Gemeint ist damit, dass eine Organisationskultur immer dort entsteht, wo Probleme auftauchen (z.B. wenn unterschiedliche Entscheidungsprämissen aufeinander treffen), die nicht durch Anweisungen gelöst werden können (Schein, 1984).³⁸² Mit dieser Spezifikation weist die moderne Systemtheorie auch darauf hin, dass es die „eine“ Organisationskultur als solche nicht gibt, sondern dass sich diese wiederum aus zahlreichen Komponenten zusammensetzt, die an verschiedenen Stellen der Organisation verankert sind. Damit ist der oben geschilderte Sachverhalt genau getroffen.

Das bedeutet für Wertmanagement, dass es nicht ausreicht, diese Prämisse als explizite und entscheidbare Entscheidungsprämisse in die Organisation zu

³⁸¹ Vgl. dazu auch die Ausführungen zu den Entscheidungsprogrammen im folgenden Kapitel.

³⁸² Ähnlich Luhmann (2011)

implementieren. Um die Durchgängigkeit der Wertorientierung herzustellen, muss es gelingen, die Wertorientierung als Teil der Organisationskultur zu verankern.³⁸³

Treffen, wie oben geschildert, zwei Entscheidungsprämissen aufeinander, die teilweise widersprüchlich sind, so ist es die wertorientierte Organisationskultur, die dazu führt, dass der Mitarbeiter die Entscheidungsprämisse der Wertorientierung als seine Entscheidungsprämisse wählt und nicht die andere. Im Moment der Entscheidung besteht auf die Wahl zwischen den zur Verfügung stehenden Prämissen keine Einflussmöglichkeit (in Form einer Anweisung) seitens des Inhabers oder der Geschäftsleitung. Diese Funktion muss die Organisationskultur leisten.

Damit ist ein fundamental wichtiger Punkt angesprochen. Wertorientierung und damit Wertmanagement muss Teil der Organisationskultur werden, um das volle Potential entfalten zu können.

Wird die Implementierung auf die Funktion der expliziten und entschiedenen Entscheidungsprämissen begrenzt und gelingt es nicht, die Wertorientierung kulturell zu verankern, wird es in der Vielzahl der täglich ablaufenden Entscheidungen immer wieder zu Konflikten zwischen Entscheidungsprämissen kommen und es besteht keine Durchgriffsmöglichkeit, für welche Alternative sich ein Mitarbeiter im konkreten Fall entscheidet.

Diese Erkenntnis hat wiederum starke Auswirkungen auf die Intensität und den Zeitbedarf der Implementierung, der umso höher anzusetzen ist, je stärker die Wertorientierung die Gesamtorganisation auch kulturell durchdringen soll.³⁸⁴

Rüegg-Stürm (2001) unterstreicht, dass sich Organisationskultur in Form von „Werten“ wiederfinden lässt. Diese Aussage macht deutlich, dass die Implementierung eines effektiven Wertmanagements daran ansetzen muss, den „Wert“ der Wertorientierung in der Organisation zu verankern und damit die Wertorientierung zur Unternehmenskultur zu machen.

Wichtig ist ferner, dass sich eine Organisationskultur nicht befehlen oder durch Entscheidung implementieren lässt. Brunsson & Olsen (1993) weisen darauf hin, dass der Wandel nur durch zielgerichtete Initiativen gefördert werden kann.³⁸⁵ Auch

³⁸³ Die übergeordnete Bedeutung wird explizit in Kapitel 6.1 erläutert.

³⁸⁴ Rüegg-Stürm (2001) unterstreicht vor allem auch die Bedeutung der täglichen Kommunikation, die Luhmann (2011) mit „Klatsch“ bezeichnet, für die Herausbildung einer Organisationskultur. Für die Implementierung bedeutet dies, dass es gelingen muss, dass die Leute auch z.B. in Zwischenpausen darüber sprechen und so zur Verankerung der wertorientierten Unternehmenskultur beitragen.

³⁸⁵ Vgl. dazu die Ausführungen zur Implementierung in Kapitel 6.2.

Rüegg-Stürm (2001) unterstreicht die der Kultur innewohnende Trägheit und verdeutlicht, dass Änderungen nur „angeregt“ werden können.³⁸⁶

Damit stellt Wertmanagement eine zentrale explizite Entscheidungsprämisse dar. Ziel muss es sein, Wertmanagement auch als unentschiedene Entscheidungsprämisse, also als Organisationskultur zu verankern. Luhmann (2011, S. 249) unterstreicht diese Schlussfolgerung:

„Man mag sich auf der Ebene der entscheidbaren Entscheidungsprämissen um intentional-rationale Zukunftsvorsorge bemühen. Dass dies geschehen kann und geschieht, bleibt unbestritten und produziert sozusagen das Sinnmaterial, an das die Entwicklung einer Organisationskultur anschliesst“.

Mit dieser Aussage werden genau die kritischen Komponenten für ein erfolgreiches Wertmanagement adressiert. Die „intentional-rationale Zukunftsvorsorge“ lässt sich auf die Ausrichtung des Unternehmens auf langfristige Wertsteigerung übertragen. Folgt man Luhmanns Argumentation, ist dies ein weniger kritischer Punkt. Gleichzeitig produziert man mit diesen entscheidbaren Entscheidungsprämissen „Sinnmaterial“, das für die Entwicklung einer Organisationskultur dienen kann. Dieser Prozess ist weniger standardisiert und mit mehr Unsicherheit behaftet. Wie die Ausführungen im Zusammenhang mit der empirischen Studie gezeigt haben, scheint aber genau dieser Aspekt ein entscheidender Treiber für die Tiefgründigkeit des Erfolgs von Wertmanagement zu sein. Je tiefer – im Sinne von möglichst alle Hierarchieebenen – Wertmanagement die Kommunikation, das Handeln und Entscheiden einer Organisation an der Wertorientierung ausrichten kann, umso effektiver kann Wertmanagement betrieben werden.

Damit ergibt sich die Erkenntnis, dass die Anstrengung der kulturellen Verankerung des Wertmanagements einen zentralen Baustein darstellt, um das volle Potential des Wertmanagements realisieren zu können. Ziel muss es sein, dass Wertorientierung *„...als Selbstverständlichkeit“* betrachtet wird, *„...die jeder versteht und akzeptiert, der mit dem System erfahren und vertraut ist.“* (Luhmann, 2011, S. 145).³⁸⁷

Wertmanagement setzt also auch Verständnis und Akzeptanz seitens der Mitarbeiter voraus. Dies offenbart die Notwendigkeit im Rahmen der Implementierung genügend Zeit und Ressourcen zur Verfügung zu stellen, dass dieses Verständnis und die Akzeptanz erreicht werden können.³⁸⁸

³⁸⁶ Ebenda.

³⁸⁷ Luhmann bezieht diese Aussage auf die Organisationskultur per se und nicht explizit auf Wertmanagement. Jedoch lassen die vorangegangenen Aussagen diesen Transfer zu.

³⁸⁸ In diesem Prozess muss auch die Financial Literacy der Mitarbeiter gefördert werden.

Mit dem Verständnis wird ein Punkt angesprochen, den Preston (1992) als kognitive Routine bezeichnet. Mit diesem Begriff ist gemeint, dass z.B. Mitarbeiter über eine Wahrnehmung für bestimmte Punkte verfügen, die in ihrem Bewusstsein gespeichert sind und in der Kommunikation immer wieder abgerufen werden können (Preston, 1992). Im Zusammenhang mit Wertmanagement bedeutet das, dass Verständnis und die damit einhergehenden kognitiven Routinen so ausgebildet werden müssen, dass es den Mitarbeitern gelingen kann, möglichst viele wertrelevante Sachverhalte als solche zu erkennen und Folgeentscheidungen anschliessen zu können.

Mit anderen Worten dient die Ausbildung und Schulung der Mitarbeiter auch dazu über kognitive Routinen ein möglichst hohes Mass an Anschlussfähigkeit herzustellen, was sie dazu befähigt, möglichst viele Sachverhalte im Hinblick auf Wertrelevanz zu entdecken und mit Folgeentscheidungen im Sinne der Wertorientierung zu realisieren.

Damit kann ein Wertmanagementrahmen – begleitet von einer intensiven Schulung der Mitarbeiter – dazu dienen, die intellektuelle Anschlussfähigkeit der Mitarbeiter für wertrelevante Aspekte zu verbessern, wie folgende Abbildung veranschaulicht.

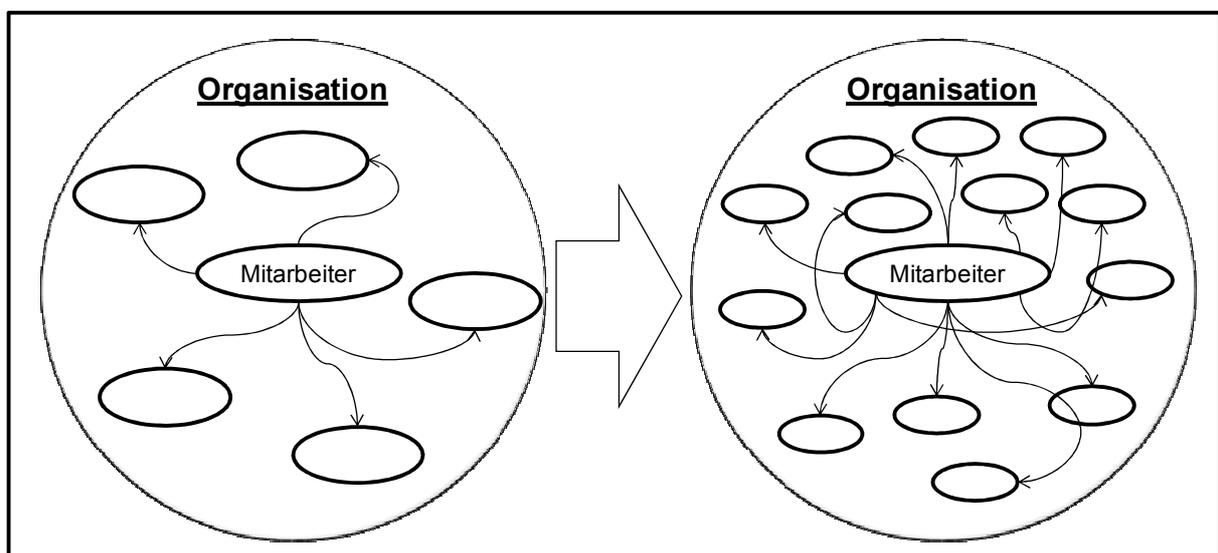


Abbildung 36: Wertmanagement um Anschlussfähigkeit auszudifferenzieren³⁸⁹

Quelle: Eigene Darstellung

³⁸⁹ Die leeren Kreise sollen in dieser Abbildung „wertrelevante Sachverhalte“ illustrieren. Die linke Abbildung veranschaulicht die Situation ohne Wertmanagement, die rechte nimmt Bezug auf die intendierte Wirkungsweise eines Wertmanagementrahmens, indem die Anzahl der als wertrelevant erkannten Sachverhalte und damit der möglichen Verknüpfungen zunimmt. Wertmanagement und die Ausformulierung von Werttreibern sollen für die Mitarbeiter wie ein Art geistiges Netz fungieren (dargestellt durch die Verbindungslinien), das es ihnen erlaubt, ihre eigene Beitragsmöglichkeit zu erhöhen.

Durch die Einführung eines Wertmanagementrahmens muss es gelingen, Mitarbeiter für mehr relevante Aspekte im Vollzug ihrer Aufgaben zu sensibilisieren. Im Vollzug ihrer Alltagshandlungen sollen sie in die Lage versetzt werden, die Wertrelevanz ihrer Entscheidungen zu erkennen und durch das Wissen über Zusammenhänge³⁹⁰ entsprechende Entscheidungen treffen zu können.

Dabei sind zwei wichtige Aspekte gleichzeitig angesprochen: erstens muss es gelingen, die Wertrelevanz überhaupt zu erkennen und zweitens muss der Mitarbeiter über Know-how verfügen, das ihn befähigt, die Zusammenhänge zu erkennen und basierend auf dieser Grundlage bessere – im Sinne von wertorientierten – Entscheidungen treffen zu können.

Der Wertmanagementrahmen bzw. die darin formulierten Werttreiber müssen die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter auf die zentralen wertrelevanten Aspekte lenken und ihnen damit eine Art geistige „Wertlandkarte“ zur Verfügung stellen, mit Hilfe derer sie durch den Vollzug ihrer Alltagshandlungen navigieren können.

Mit den Werttreibern, die integraler Bestandteil eines Wertmanagementrahmens sind, sind sogleich mögliche Entscheidungsprogramme angesprochen, die Gegenstand des folgenden Kapitels sind.³⁹¹

5.2.4 Wertmanagement, Entscheidungsprogramme und Unsicherheitsabsorption

Entscheidungsprogramme definieren in der Systemtheorie was als sachlich richtige Entscheidung betrachtet wird und was nicht bzw. welche Bedingungen und Faktoren für eine Entscheidung zu berücksichtigen sind (Luhmann, 2011).

Mit dieser Definition ist der Zusammenhang zum Wertmanagement offensichtlich. Die Werttreiber eines integrierten Wertmanagementkonzepts definieren in unterschiedlichen Bereichen eines Unternehmens eben diese Bedingungen und Faktoren, die bei einer Entscheidung zu berücksichtigen sind. Damit ist mit Entscheidungsprogrammen die Operationalisierung des Wertmanagements in der Form von Werttreibern angesprochen:

„Auf der Leitungsebene haben Entscheidungsprogramme zunächst die Form von Kriterien für die Beurteilung komplexer Projekte. Die zu absorbierende Unsicherheit

³⁹⁰ Welches in der empirischen Studie unter dem Begriff der Financial Literacy subsumiert wurde.

³⁹¹ Gleichzeitig sind Entscheidungsprogramme ebenfalls eine Art Entscheidungsprämisse.

wird hier reformuliert und in die Form einer Mehrzahl von Kriterien gebracht...“ (Luhmann, 2011, S. 257).

Auf ein Unternehmen übertragen bedeutet das, dass die Werttreiber („Mehrzahl von Kriterien“) dazu beitragen müssen, dass mit deren Hilfe Unsicherheit im Hinblick auf zukünftige Entwicklungen absorbiert wird. Im Umkehrschluss und im Anschluss an die empirischen Beobachtungen heisst dies, dass die operationalisierten Werttreiber möglichst nahe am operativen Geschäft formuliert werden müssen, damit dort eine direkte Anschlussfähigkeit für die Mitarbeiter entsteht und keine zu starken Abstraktionsleistungen vorausgesetzt werden müssen.³⁹² Mitarbeiter benötigen Entscheidungsprogramme für ihre täglich auszuführenden Tätigkeiten. Darin besteht der Angriffspunkt für ein effektives Wertmanagement. An diese Stelle müssen operative Werttreiber so integriert werden, dass sie Entscheidungen der Mitarbeiter im Sinne der Wertorientierung ausrichten.

Entscheidungsprogramme beziehen sich auf die Sachdimension, d.h. z.B. auf Kostenaspekte in der Produktion und gewinnen nur durch Kommunikation Realität (Luhmann, 2011).³⁹³ Dies bedeutet für die Praxis des Wertmanagements, dass die operativen Werttreiber, z.B. in der Form von Kennzahlen, in die jeweiligen Verantwortungsbereiche der Mitarbeiter eingeführt werden können. Entscheidend ist jedoch, dass diese Werttreiber als Entscheidungsprogramme bekannt sind und somit Teil der Kommunikation sind, d.h. wirksam sein können.

Diese Bedingungen sprechen für eine möglichst alltagsnahe Ausgestaltung³⁹⁴ der Werttreiber mit klarem Bezug zur täglichen operativen Praxis und den täglich ausgeführten Tätigkeiten der Mitarbeiter im betrachteten Verantwortungsbereich. Gleichzeitig sollen die Werttreiber für unterschiedliche Anwendungssituationen erkennbar und anwendbar sein, d.h. es empfiehlt sich nicht, alle Tätigkeiten mit spezifischen Werttreibern zu steuern. Vielmehr sollen zentrale Werttreiber definiert werden, die in unterschiedlichen Situationen der täglichen Praxis Anwendung finden können.

Die Ausdifferenzierung der Werttreiber in der Form von Handlungsrouninen erfolgt dann durch die gelebte Praxis (Luhmann, 2011). Das bedeutet, dass z.B. der Werttreiber Materialeinsatz im Bereich der Kosteneffizienz über den Zeitverlauf weiter ausdifferenziert wird, da der Mitarbeiter über die Zeit Erfahrungen gewinnen

³⁹² Wie dies der Fall wäre, wenn zu abstrakte Werttreiber verwendet werden würden, die nicht direkt mit dem operativen Geschäft verbunden sind.

³⁹³ Genauso wie dies bei den Entscheidungsprämissen der Fall ist (siehe Kapitel 5.2.3).

³⁹⁴ D.h. der Bezug zur eigenen Arbeit des Mitarbeiters muss für ihn offensichtlich sein. Das kann z.B. auch durch spezifische Schulungen erreicht werden.

kann, die es ihm erlauben, selbst innovative Wege zu finden, diesen Materialeinsatz zu optimieren. Eine zu detaillierte Vorgabe von ausdifferenzierten Werttreibern im Bereich des Materialeinsatzes würde diese Freiheit einschränken, da der Mitarbeiter zu sehr damit beschäftigt wäre, alle ausdifferenzierten Vorgaben zu beachten.

Entscheidungsprogramme stellen damit eine Art Entscheidungsregel dar und man differenziert ferner zwischen Konditionalprogrammen und Zweckprogrammen, wobei Konditionalprogramme zwischen Bedingungen und Konsequenzen, Zweckprogramme dagegen zwischen Zwecken und Mitteln unterscheiden (Luhmann, 2011).

Mit solchen Entscheidungsprogrammen *„erzeugt das System Entscheidungsfreiheiten, etwa in der Prüfung, ob ein Fall unter diese oder jene Regel subsumierbar ist, ..., oder, ...ob Mittel sich zur Erreichung eines Zweckes eignen und ob der Zweck den Aufwand lohnt...“* (Luhmann, 2011, S. 261).³⁹⁵ Auf Wertmanagement bezogen bedeutet dies, dass Entscheidungsprogramme Entscheidungsfreiheiten dahingehend erzeugen, als dass den Mitarbeitern ein Bezug (auf die Entscheidungsprogramme) vorgegeben wird, nicht aber konkrete Entscheidungen aufoktroziert werden. Basierend auf den Entscheidungsprogrammen³⁹⁶ können die Mitarbeiter Entscheidungen treffen, die aufgrund ihres persönlichen Urteilsvermögens sachlich richtig sind - d.h. im Sinne der Entscheidungsprogramme. Im Hinblick auf die konkrete Entscheidung sind sie jedoch – innerhalb dieses Rahmens - frei.

Mit dieser Einsicht ist ein weiterer wichtiger Erkenntnisbereich erreicht. Operative Werttreiber versetzen Mitarbeiter in die Lage, situationsbezogene Entscheidungen im Sinne der Wertorientierung zu treffen. Damit ist auch der Unterschied zwischen Entscheidungsprogramm und Entscheidung offensichtlich. Entscheidungsprogramme ermöglichen Entscheidungen, die basierend auf den Programmen als sachlich richtig erachtet werden. Das Konstrukt der „sachlichen Richtigkeit“ ist im vorliegenden Fall die Wertorientierung. Damit lässt sich mit der Formulierung von operativen Werttreibern (Entscheidungsprogramme) die Wertorientierung in die Tiefen der Organisation implementieren.

An dieser Stelle wird auch der Zusammenhang von Entscheidungsprogramm und Entscheidungsprämisse offensichtlich: *„Die directive Erzeugung von Freiheiten durch Kognition macht demnach ein Programm zur Entscheidungsprämisse.“* (Luhmann, 2011, S. 262). Das bedeutet, dass Entscheidungsprogramme (hier: operative Werttreiber) ausdifferenzierte Entscheidungsprämissen (Bezugspunkte) darstellen,

³⁹⁵ Ähnlich Simon (2007).

³⁹⁶ Im Falle von Wertmanagement: operativen Werttreibern

welche die Wirksamkeit des Wertmanagements als groben Bezugspunkt dahingehend verbessern können, als dass die operativen Werttreiber (Entscheidungsprogramme) den Mitarbeitern ausdifferenzierte Bezugspunkte (Entscheidungsprämissen) zur Verfügung stellen, die ihnen eine Orientierung im Hinblick auf sachlich richtige Entscheidungen zur Verfügung stellen. Die Ausdifferenzierung der Entscheidungsprämissen „Wertorientierung“ ist damit eine Voraussetzung für ein möglichst tiefgreifendes – im Sinne eines hierarchieübergreifenden – Wertmanagements.

Folgende Abbildung soll den dargestellten Punkt graphisch veranschaulichen:

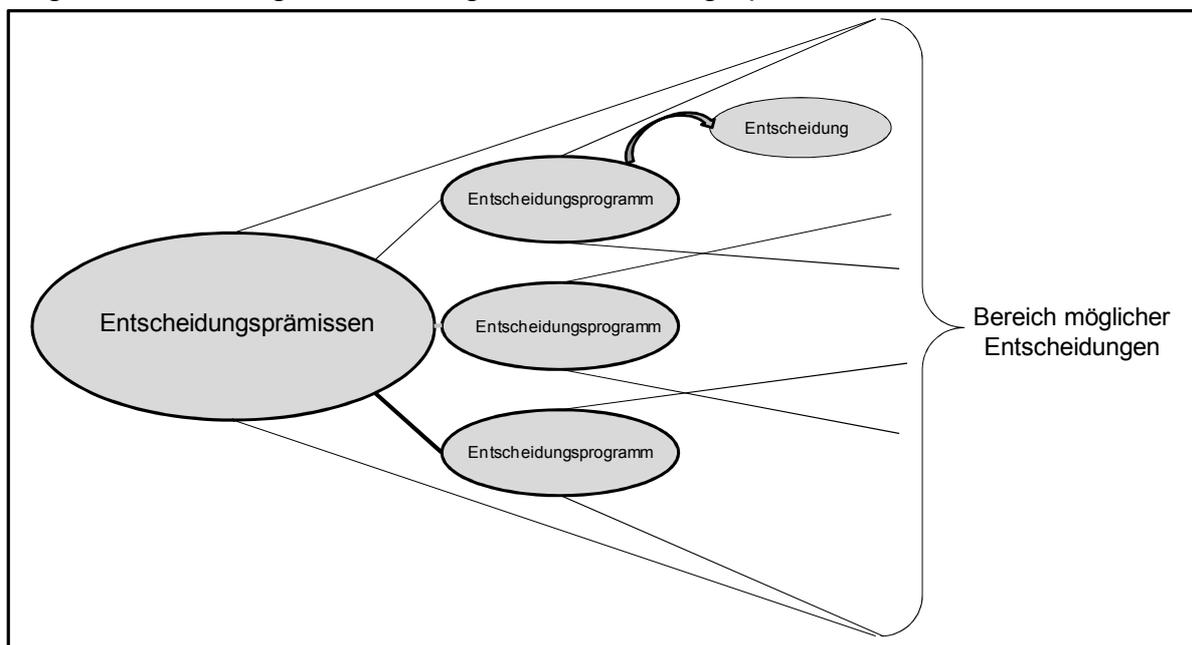


Abbildung 37: Entscheidungsprämissen und Entscheidungsprogramme

Quelle: Eigene Darstellung

Diese Abbildung zeigt, dass Entscheidungsprogramme (Werttreiber) Entscheidungsprämissen (Wertorientierung) weiter ausdifferenzieren und als Bezugspunkte Anschlussentscheidungen ermöglichen, die jedoch Ergebnis einer gewissen Entscheidungsfreiheit sind, die den Mitarbeitern, welche die Entscheidung treffen, zugestanden wird. Jedes Entscheidungsprogramm konstruiert einen Bereich möglicher Entscheidungen, die als sachlich richtig erachtet werden können.³⁹⁷

Dieses Zusammenspiel aus Wertorientierung und Werttreibern verdeutlicht die Notwendigkeit der Konsistenz. Die Werttreiber müssen zwingend so formuliert werden, dass sie Wertgenerierung messen bzw. fördern. Diese Erkenntnis spricht für die Konzeption von Werttreibern in dem Sinne, als dass sie direkt die ökonomische

³⁹⁷ Vgl. Abbildung 34 zu den Entscheidungsprämissen.

Wertschöpfung bzw. den Wertschöpfungsbeitrag messen.³⁹⁸ Eine Organisation, die stark über Konditionalprogramme³⁹⁹ gesteuert wird, tendiert zu einem verdichteten Netz an Regeln, deren Überwachung mit einem hohen Personal- und Kontrolleinsatz einhergeht, was zur Folge hat, dass die Administration viel Entscheidungszeit absorbiert, was der Effizienz der Gesamtunternehmung entgegen laufen kann (Simon, 2007). Auch diese Erkenntnis spricht für die Konzentration auf wenige, dafür aber wichtige Werttreiber für die betrachteten Verantwortungsbereiche.⁴⁰⁰

Ein weiterer zentraler Erkenntnisbereich im Zusammenhang mit Entscheidungsprogrammen ergibt sich durch den Einbezug des Konstrukts des organisationalen Gedächtnisses. Luhmann (2011) betont die Bedeutung des organisationalen Gedächtnisses in zwei Dimensionen. Erstens indem er sagt, dass Entscheidungsprogramme – und zwar unabhängig davon ob Konditional- oder Zweckprogramm – das Gedächtnis der Organisation strukturieren und zweitens, indem er feststellt, dass das Systemgedächtnis diejenigen Aspekte von Entscheidungen festhält, die als Entscheidungsprämisse verwendet werden können, alles andere dagegen vergisst (S. 275).

Das bedeutet, dass es eine zentrale Aufgabe des Wertmanagements ist, die Wertorientierung sowie die Werttreiber in das Gedächtnis der Organisation zu überführen. Da – wie oben festgestellt – das Gedächtnis der Organisation in der Kommunikation verankert ist, bedeutet dies, dass es Aufgabe der Unternehmensleitung ist, die Wertorientierung bzw. die Werttreiber immer wieder zum Gegenstand der Kommunikation zu machen, um diese Entscheidungsprämissen und Entscheidungsprogramme im Systemgedächtnis zu verankern um so die Wirksamkeit zu erhöhen.⁴⁰¹

Damit besitzt die Unternehmensleitung zwei weitere Hebel zum effektiven Wertmanagement.

Durch die Strukturierungsmöglichkeit des Systemgedächtnisses durch operative Werttreiber (Entscheidungsprogramme) kann die Unternehmensleitung Aufmerksamkeit lenken, d.h. sie kann Einfluss darauf nehmen, was z.B. in der Organisation als wichtig erachtet wird und welchen Sachverhalten besondere Aufmerksamkeit zu schenken ist.⁴⁰²

³⁹⁸ Wie dies im Ansatz von Khadjavi (2005) (vgl. Kapitel 2.3.2) vorgeschlagen wird.

³⁹⁹ Die vielfach als „wenn-dann“ Regel ausgestaltet sind.

⁴⁰⁰ Was auf Gesamtunternehmensebene dennoch zu einer hohen Anzahl und damit einem stark ausdifferenzierten System an Werttreibern führen kann.

⁴⁰¹ Wie bspw. in den monatlich stattfindenden Management Meetings.

⁴⁰² Vgl. die Ausführungen zur Rolle der Aufmerksamkeit in Kapitel 3.4.2.

Der zweite Hebel besteht in der Verankerung von Entscheidungsprogrammen bzw. Prämissen, die nicht vergessen werden sollen. Dies kann z.B. dadurch erreicht werden, dass eine bestimmte Erzählkultur im Unternehmen gepflegt wird, die sicherstellt, dass wichtige Werttreiber immer wieder erinnert und so nicht vergessen werden. Gleiches gilt z.B. für Erfahrungen von Führungskräften, die oft nicht kommunikativ (schriftlich oder in Form von Erzählungen) verankert werden und daher verloren gehen, sobald diese Mitarbeiter das Unternehmen verlassen. Diese Bedeutung hebt auch Luhmann hervor:

„Vor allem das Gedächtnis des Führungspersonals hält schwer dokumentierbare Erfahrungen fest, die nicht ohne weiteres in den Geschäftsgang gegeben werden können. Hierbei handelt es sich um kaum steuerbares, gleichsam „gewachsenes“ Gedächtnis... Es geht verloren, wenn Mitglieder die Organisation verlassen.“ (2011, S. 275).

Dies unterstreicht die Bedeutung der oben erläuterten Hebel für die Unternehmensleitung. Diese muss sicherstellen, dass das Systemgedächtnis möglichst effektiv funktioniert, d.h. in Form von Entscheidungsprogrammen die Aufmerksamkeit gelenkt wird und über eine gepflegte Erzählkultur Wissen und Erfahrungen im Systemgedächtnis verankert werden.

Entscheidungsprogramme können damit zur Herausbildung von Routinen eingesetzt werden, welche die wertorientierte Steuerung des Gesamtunternehmens unterstützen.

Im Spannungsfeld zwischen Entscheidungen, Entscheidungsprämissen und Entscheidungsprogrammen muss auch kurz auf den Zusammenhang zwischen Unsicherheitsabsorption und Entscheidungen eingegangen werden.⁴⁰³

Unsicherheit ist der entscheidende Faktor dafür, dass Organisationen fortbestehen:

„Denn ohne Unsicherheit bliebe nichts zu entscheiden, die Organisation fände im Zustande kompletter Selbstfestlegung ihr Ende und würde mangels Tätigkeit aufhören zu existieren. [...] Nur mittels Entscheidungen kann man eine prognostizierbare Zukunft erzeugen. Unsicherheitsabsorption ist ein Entscheidungsprozess.“ (Luhmann, 2011, S. 186).

⁴⁰³ Unsicherheitsabsorption stellt einen zentralen Baustein der konstruktivistischen Systemtheorie dar und muss daher im Zusammenhang mit der empirischen Studie erörtert werden.

Dieses Zitat unterstreicht die Bedeutung der Unsicherheit für den Fortbestand der Organisation und damit auch die Notwendigkeit, die Organisation immer wieder von Neuem mit Unsicherheit zu versorgen.

Die Versorgung der Organisation mit Unsicherheit mag auf den ersten Blick etwas abstrakt wirken, dennoch wurden in der empirischen Studie zahlreiche Beobachtungen festgehalten, die genau mit diesem Konstrukt verankert werden können.

Das praktische Alltagsgeschehen zeichnet sich durch einen relativ hohen Grad an routinisierten Vorgängen und Praktiken aus. Dies hat zur Folge, dass die Mitarbeiter wenig Zeit darauf verwenden über Alternativen nachzudenken, die zu anderen Entscheidungen und damit zu anderen Verhaltensmustern führen würden.

Verbesserungen oder Wertsteigerungen werden jedoch vielfach genau dadurch erzielt, dass etwas anders gemacht wird als bisher. Dazu bedarf es an Ideen und Initiativen. Um solche neuen Entscheidungen anzuregen, bietet die Generierung von Unsicherheit das notwendige Potential. Ein effektives Wertmanagement muss Mitarbeiter mit Unsicherheit versorgen, damit diese zu neuen Entscheidungen angeregt werden. Unsicherheit bedeutet in diesem Zusammenhang, dass der Wertmanagementrahmen bzw. die Kommunikation über diesen bzw. die einzelnen Werttreiber die Mitarbeiter konsequent dazu anregen muss über Alternativen, d.h. über Verbesserungspotentiale, nachzudenken. Regt dieser Rahmen nicht dazu an, wird das Potential dieses aktiven Nachdenkens, d.h. die Suche nach Ideen, das Verfolgen von Initiativen und die entsprechende Informationssuche, nicht optimal ausgeschöpft.

Die Erzeugung von Unsicherheit wird in der modernen Systemtheorie mit dem Begriff der Irritation besetzt.⁴⁰⁴

In der betrieblichen Praxis wird diese Unsicherheit z.B. in der direkten Erwartungskommunikation durch den CEO erzeugt, in dem er z.B. gezielt nach Verbesserungsvorschlägen verlangt. Diese direkte Erwartungskommunikation erzeugt die Unsicherheit, die zu Anschlusshandlungen (hier: die Ausarbeitung von Verbesserungsvorschlägen) führt. Wie in Kapitel 5.1.3 gesehen, ist aber die Reichweite des CEOs für solche direkte Kommunikationen durch das ihm zur Verfügung stehende zeitliche Budget limitiert.⁴⁰⁵ Um diese Limitierung zu

⁴⁰⁴ Vgl. die Ausführungen zur Rolle von Irritationen für Veränderungen bzw. zur Implementierung eines integrierten Wertmanagementrahmens in Kapitel 6.2.

⁴⁰⁵ Vgl. die Ausführungen dazu in Kapitel 5.1.3.

überwinden, muss diese Versorgung mit Unsicherheit mit Hilfe des Wertmanagements institutionalisiert werden.

Diese Institutionalisierung kann zum Teil mittels Zielvorgaben erreicht werden. Durch die Vorgabe von bestimmten Zielen (z.B. Materialeinsatz pro produzierter Einheit) wird der verantwortliche Mitarbeiter immer wieder angehalten, genau über diesen Punkt nachzudenken und wird dadurch mit Unsicherheit konfrontiert, die zu Anschlussentscheidungen (z.B. Versuche über Möglichkeiten der Materialeinsparung) führt. Auf diese Weise kann es gelingen, dass innovative Wege beschritten werden, die losgelöst von Direktiven der Unternehmensleitung initiiert werden. Diese Loslösung ist eine entscheidende Komponente für ein möglichst weitreichendes und tiefgründiges Wertmanagement.

Damit verbunden ist auch die Zuordnung von Zuständigkeiten und Verantwortung. In der empirischen Studie wurde immer wieder beobachtet, dass das Engagement eines Mitarbeiters für ein Projekt oder eine Entscheidungsvorbereitung umso eingehender war, je direkter er für das Projekt oder die Vorbereitungsleistung verantwortlich und zuständig war. Diese Beobachtung erlaubt im Zusammenhang mit den Erkenntnissen aus der Systemtheorie die Schlussfolgerung, dass ein effektives Wertmanagement auch voraussetzt, dass Verantwortlichkeiten für spezifische Wertbeiträge initiiert und kommuniziert werden. Gleiches gilt für die Definition von Zuständigkeiten. In diese muss explizit die Zuständigkeit für einen positiven Wertbeitrag des jeweiligen Verantwortungsbereichs aufgenommen werden.

In der Gesamtorganisation sollten sich möglichst alle Mitarbeiter für Wertgenerierung verantwortlich fühlen und die Zuständigkeitsordnung des Unternehmens muss explizit die Zuständigkeit für Wertgenerierung beinhalten. Stellenbeschreibungen sollten diese Verantwortung klar zum Ausdruck bringen und die Zuständigkeit festhalten (schriftlich und mündlich).⁴⁰⁶

Entscheidungsprogramme bringen die Unsicherheitsabsorption in eine typische Form, d.h. das „*Bekannte und deutlich Vorstellbare verdient den Vorzug*“ bei Entscheidungen, was im Zusammenhang mit Wertmanagement die Notwendigkeit der Ausbildung und Schulung der Mitarbeiter im Hinblick auf ihre Sensibilität im Hinblick auf Wertmanagement verdeutlicht (Luhmann, 2011, S. 208). Je besser diese ausdifferenziert ist, umso mehr ist „vorstellbar“ bzw. sogar bekannt. Diese erhöhte

⁴⁰⁶ Schriftlich und mündlich, weil viele Unternehmen keine expliziten Stellenbeschreibungen für alle Positionen haben mögen und die mündliche Kommunikation sicherstellt, dass das Wissen um die Verantwortung und Zuständigkeit Teil der Kommunikation der Organisation wird. Bei rein schriftlicher Formulierung bleibt das Risiko bestehen, dass die Beschreibungen nicht gelesen oder nur unzureichend verinnerlicht werden.

Sensibilität im Hinblick auf Wertmanagement hat dann den Vorteil, dass mehr Entscheidungen vor dem Hintergrund der Wertorientierung gefällt werden können. Dies setzt aber voraus, dass die Wertrelevanz auch erkannt wird (damit eben etwas bekannt oder vorstellbar ist). Dieser Zusammenhang wird auch von der modernen Systemtheorie anerkannt (Luhmann, 2011, S. 213):

„Dabei scheint die Möglichkeit, kausale Zusammenhänge zwischen verfügbaren Daten zu konstruieren oder auch die Möglichkeit, eine erzählbare Geschichte zu gewinnen, wichtiger zu sein als eine zuverlässige Rekonstruktion von Wahrscheinlichkeiten“.

Mit anderen Worten wird anerkannt, dass Bekanntem oder Vorstellbarem der Vorzug vor anderen Alternativen gegeben wird. Damit ist die Bedeutung der Sensibilität der Mitarbeiter für Wertrelevanz deutlich ersichtlich. Je mehr Sachverhalte als wertrelevant erkannt werden, umso mehr Handlungen bzw. Entscheidungen können im Sinne der Wertorientierung erfolgen und umso effektiver kann das gesamte Wertmanagement dadurch sein.

Neben diesen strukturellen Komponenten bedürfen auch die Mitarbeiter, d.h. die Mitglieder der Organisation der eingehenderen Analyse im Hinblick auf die in der Empirie beobachteten Handlungsmuster. Dies soll Gegenstand des folgenden Kapitels sein.

5.2.5 Wertmanagement und die Mitglieder der Organisation

Im Grundlagenteil zum Organisationsverständnis wurde darauf eingegangen, dass Individuen Teil der Umwelt sind und nur über eine strukturelle Kopplung mit der Organisation verbunden sind.⁴⁰⁷ Diese Perspektive impliziert weitere Aspekte, die für die Erklärung der empirisch beobachteten Phänomene von entscheidender Bedeutung sind.

Insbesondere bedarf die Annahme, dass sich Mitarbeiter „motivieren“ lassen⁴⁰⁸, einer weiteren Spezifikation. Gleiches gilt für die Unterstellung des „homo oeconomicus“.⁴⁰⁹

⁴⁰⁷ Vgl. Kapitel 3.4.2.

⁴⁰⁸ Diese Annahme liegt z.B. den Erkenntnissen von Riceman, Cahan & Lal (2002) zugrunde.

⁴⁰⁹ Da diese Annahme vor dem Hintergrund der empirischen Erkenntnisse als teilweise simplifizierende Beschreibung der Realität bezeichnet werden muss.

Genauso soll in diesem Abschnitt geklärt werden, warum „Erwartungen“ eine so bedeutende Rolle spielen, wie das in der empirischen Studie herausgefunden wurde.⁴¹⁰

Eine erste fundamentale Einsicht liefert die Erkenntnis, dass ein Individuum durch den Beitritt zu einer Organisation eine Mitgliedschaftsrolle einnimmt. Diese Mitgliedschaftsrolle erzeugt eine gewisse Indifferenz, d.h. der Mitarbeiter ist bereit innerhalb einer gewissen Bandbreite das zu tun, was von ihm verlangt wird (Luhmann, 2011, S. 84):

„Gemeint ist damit, dass ein Mitglied einer Organisation verschiedene, fremddeterminierte Verhaltensweisen ausführen kann, ohne an Selbstrespekt einzubüßen und ohne mit der Vorstellung von sich selbst in Konflikt zu geraten. Die Frage ist jedoch, wie stark und wie resistent eine solche indifferenzbasierte Motivation sein kann, wenn Schwierigkeiten bei der Durchführung auftreten oder wenn vom Individuum mehr verlangt wird als nur Gehorsam.“

Das bedeutet im Kontext dieser Dissertation, dass von jedem Mitarbeiter ein gewisses Verhalten erwartet werden kann – innerhalb der „zone of indifference“ (Barnard, 1938). Die entscheidende Frage ist jedoch, wie „mehr verlangt“ werden kann bzw. um es noch spezifischer auszudrücken, ob ein Wertmanagementrahmen so ausgestaltet und implementiert werden kann, dass ein mehr an Einsatz erreicht werden kann.

Ohne tiefergehende theoretische Auseinandersetzung geht die aktuelle Forschung zu Wertmanagement davon aus, dass eine solche Steuerung von individuellen Managern ausgehen kann. Man geht sogar von der impliziten Annahme aus, dass es gelingt, über organisatorische Massnahmen auf individuelle Einstellungen und Motive, also auf die psychischen Systeme in einer kontrollierbaren Art und Weise durchgreifen zu können (Luhmann, 2011, S. 86). Diese Annahme stellt einen Theoriebruch dar und soll in diesem Kapitel revidiert werden. Der Manager oder die Organisation hat durch die Trennung von System und Umwelt keine Durchgriffsmöglichkeit auf die psychischen Systeme ihrer Mitglieder (Simon, 2007). Es muss daher geklärt werden, wie „Motivation“ entstehen bzw. gefördert werden kann.

Ein wichtiger Aspekt der Mitglieder ist deren Gedächtnis. Organisationen sind nicht nur auf die Mitwirkungsmotive der Mitglieder angewiesen, sondern auch auf deren Gedächtnis:

⁴¹⁰ Vgl. Kapitel 5.1.

„Eine der wichtigsten Aufgaben des „Managements“ dürfte es deshalb sein, ein jeweils persönliches Gedächtnis in ein Organisationsgedächtnis umzuformen, vor allem also: in die Akten zu geben. So entstehen Entscheidungsprämissen, die dann in den weiteren Operationen des Systems verwendet werden und ihnen Richtung geben können.“ (Luhmann, 2011, S. 86).

Dieses Zitat veranschaulicht die Bedeutung der empirischen Erkenntnis⁴¹¹, dass in den Mitgliedern der Organisation viel Wissen steckt, das für die Organisation nicht verfügbar ist, da es nicht abgerufen wird oder nicht in das Gedächtnis der Organisation übergegangen ist. Aufgabe eines integrierten Wertmanagements muss es deshalb sein, möglichst viel Wissen, das über die Mitglieder der gesamten Organisation verteilt ist, für die Organisation zugänglich zu machen. Zu denken ist dabei an den organisierten Austausch oder die Schriftlichkeit von Wissen. Mitarbeiter müssen dazu angehalten werden, ihr Wissen kenntlich zu machen und in die Kommunikation einzubringen. Nur so kann ihr Wissen zum Wissen der Organisation werden.

Wichtig ist dabei ferner, dass damit explizit nicht nur das Wissen der Manager gefragt ist. In der empirischen Studie wurde immer wieder beobachtet, wie ausgefeilt das Wissen auch von einfachen Mitarbeitern im Hinblick auf spezifische Prozessschritte ist. Gerade in mittelständisch geprägten Unternehmen, die für ihre operative Exzellenz bekannt sind⁴¹², ist jeder einzelne Prozessschritt ein potentieller Werttreiber. Durch die Distanz vom operativen Geschäft ist es für Manager nicht möglich, jeden Prozessschritt im Detail zu kennen und zwar so gut, dass sie Verbesserungsvorschläge anbringen könnten. Viele „einfache“ Mitarbeiter arbeiten seit Jahren an den gleichen Schritten und sind daher Experten für ihren Teil der Wertschöpfung.⁴¹³ Es gilt, deren Wissen für die Organisation zu nutzen und auch

⁴¹¹ Vgl. Kapitel 5.1.3.

⁴¹² Vgl. Simon (2007) in seiner Studie über „Hidden Champions“.

⁴¹³ Um an dieser Stelle ein Beispiel aus der teilnehmenden Beobachtung einzubringen: In der Produktion von Spanplatten sind die Zerspanungsanlagen, welche Holz in Späne hacken, entscheidend für die Qualität der Spanplatten. Wichtig ist, dass die Messer in den Zerspanungsanlagen immer den richtigen Winkel und Abstand zueinander haben. Aufgabe der Mitarbeiter dort ist es, sicherzustellen, dass Winkel und Abstand der Messer passen. Da die Bedeutung des Prozessschritts bekannt ist, war auch das Management immer wieder angehalten, die Messung selbst durchzuführen. Interessant ist dann, dass die Durchführung der Messung durch das Management i.d.R. 5 Minuten pro Zerspaner dauerte und genau nach „Betriebsanleitung“ erfolgte. Die Mitarbeiter, die diesen wichtigen Prozessschritt täglich machen, haben sich ein neues Gerät gebaut, mit dessen Hilfe sie diesen Prozessschritt in 30 Sekunden erledigen können. Über diesen Fortschritt wurde in der Organisation nie gesprochen. Die lokalen Mitarbeiter haben es einfach gemacht. Dieses Wissen ist in ihren Köpfen. Wichtig wäre es, dieses Wissen explizit zu machen und auch für andere Mitarbeiter zugänglich zu machen, falls diese Mitarbeiter eines Tages die Firma verlassen. Ohne diese

diese Mitarbeiter für Wertmanagement gewinnen zu können. Dies setzt voraus, dass das Wertmanagement bis tief in die Organisation hinein implementiert und konzeptioniert wird. Ihr Wissen muss für die Organisation gewonnen werden, es muss in das Gedächtnis der Organisation überführt werden, da dieses Wissen sonst mit ihrem Ausscheiden aus der Organisation verloren geht.

Um dieses Wissen in das Gedächtnis der Organisation zu überführen, muss das Wissen aus dem Gedächtnis der Individuen (wobei deren Gedächtnis selbst ein operativ geschlossenes, selbstreferenzielles System ist) in das Gedächtnis der Organisation überführt werden. Auch das gelingt nur durch Kommunikation – sei es schriftlich oder mündlich.

Der zentrale Aspekt von Mitarbeitern im Hinblick auf Wertmanagement ist das Konstrukt der Motivation. Um den Zusammenhang mit den empirischen Beobachtungen herzustellen, muss an dieser Stelle aufgezeigt werden, wie „Motivation“ entsteht bzw. ob es *die* Motivation überhaupt gibt.

Zunächst einmal muss durch die operative Geschlossenheit des Systems Organisation festgehalten werden, dass das Individuum nicht Teil der Organisation ist (es ist Teil der Umwelt).⁴¹⁴ Ein Individuum wird Mitglied der Organisation durch und nur durch seine Teilnahme an der Kommunikation (strukturelle Kopplung) (Simon, 2007). In der Teilnahme an Kommunikation entsteht in der Organisation eine Person. Damit ist die Person eine Konstruktion „...*der Kommunikation für Zwecke der Kommunikation*“ (Luhmann, 2011, S. 90/91). Eine in der Kommunikation der Organisation konstruierte Person kann dann unterschiedliche Rollen spielen (Simon, 2007). Jedes Individuum hat unterschiedliche Motive und bringt als Mitglied einer Organisation unterschiedliche Mitwirkungsmotive als Person in die Organisation mit ein (Luhmann, 2011).

Als Motiv gilt in der modernen Systemtheorie die Zuweisung von kausalen Ursachen bzw. Gründen für spezifische Handlungen (Luhmann, 2011). Motive „... *erzeugen ein Systemgedächtnis, ein Netzwerk von Zusammenhängen zwischen interpretiertem vergangenen Verhalten und auf Zukunft gerichteten Erwartungen. Mit Hilfe von Motiven reguliert das System also einen Zusammenhang von Vergangenheit und Zukunft.*“ (Luhmann, 2011, S. 95). Wichtig ist an dieser Stelle die Einsicht, dass es sich um Zuweisungen handelt. Motiv ist damit etwas, das von der handelnden Person selbst zu entscheiden ist (Simon, 2007). Diese Entscheidung stellt eine Operation

Überführung ihres Wissens in das Gedächtnis der Organisation geht ihr Wissen für die Organisation verloren, sobald sie die Firma verlassen.

⁴¹⁴ Zur System-Umwelt Unterscheidung sei auf die Ausführungen in Kapitel 4.3.2 verwiesen.

des Systems „Individuum“ dar, das aus Sicht der Organisation Umwelt darstellt. Durch diese Zuweisung wird offensichtlich, dass die Organisation als System Motive, die aus der Perspektive der Organisation Teil der Umwelt sind (da sie Teil des Systems Individuum sind), nicht „herstellen“ oder „erzeugen“ kann, so wie es in der klassischen Wertmanagementliteratur vereinfachend angenommen wird.⁴¹⁵ Die Verbindung zwischen Organisation und Individuum wird durch die Teilnahme des Individuums als Person an der Kommunikation hergestellt. Das bedeutet jedoch nicht, dass die Organisation ein Durchgriffspotential auf das psychische System und damit auf Motive des Individuums hat.

Dieser Punkt stellt einen ganz entscheidenden Erkenntnisbeitrag für effektives Wertmanagement dar. Luhmann (2011) veranschaulicht diesen Aspekt sehr treffend:

„Es zeugt von erheblicher Distanz zu den sozialen und psychologischen Realitäten, wenn Manager meinen und sagen, sie wollten Mitglieder der Organisation „motivieren“ (S. 96/97).

In diesem Zitat kommt zum Ausdruck, dass die direkte Verbindung (soziales System – psychisches System) nicht funktioniert. Die klassische Motivationsvorstellung würde bedeuten, dass es gelingen kann, Individuen Motive aufzuoktroieren. Um den Begriff der Motivation zu spezifizieren und ihn für effektives Wertmanagement gewinnen zu können, hilft die Einsicht, wie Motivation im Sinne der modernen Systemtheorie erzeugt werden kann.

Dies geschieht, indem man Möglichkeiten und Freiräume schafft, die es Personen erlauben, ihre individuellen Motive zu realisieren. Man kann also Individuen keine Motive aufzwingen, sondern nur an vorhandene Motive appellieren und versuchen, diese Potentiale für die Organisation zu gewinnen.

Dieses Gedankengut wurde von Michel Crozier (1989) sehr anschaulich zusammengefasst, indem er sagt:

„Dans notre société libérale avancée, on ne „ motive “ pas les gens, pas plus qu`on ne les „ mobilise “, on leur offre des occasions, des possibilités de se mobiliser et on les laisse se motiver eux-mêmes.“ (S. 99).

Damit sagt er, dass es die Aufgabe der Unternehmensführung ist, an vorhandene Motive zu appellieren und diese zu mobilisieren, aber die Motivation selbst muss

⁴¹⁵ Z.B. wie Riceman et. al. (2002) in ihrem Paper argumentieren, dass durch monetäre Anreize Motivation erzeugt werden kann.

durch das Individuum selbst entstehen. Damit richtet sich die Aufgabe der Unternehmensführung im Hinblick auf Motivation auf die Appellation auf vorhandene Motive und nicht, wie zuvor angenommen, darauf, Motive bzw. Motivation direkt zu erzeugen.

Mit dieser Erkenntnis ist ein entscheidender Schritt in Richtung der Entwicklung eines effektiven Wertmanagements gelungen. Diese Erkenntnis hat zahlreiche Implikationen.

Zunächst bedeutet das für die Unternehmensführung, dass der Wertmanagementrahmen so ausgestaltet werden muss, dass er an Motive appelliert und nicht versucht, diese zu erzeugen.

In der bisherigen Wertmanagementliteratur wird die implizite Annahme getroffen, dass Geld die wirksamste „Motivation“ darstellt und auf dieser Annahme beruht auch die Konzeption der Wertmanagementkonzepte, die den Bonus (also die Belohnung) in monetärer Form auszahlen.⁴¹⁶ Diese Annahme setzt aber voraus, dass mit Geld ein Grossteil der Belegschaft zu mehr Leistung angeregt werden kann. Dies mag zwar vielfach so sein, jedoch klammert diese singuläre Perspektive einen grossen Bereich möglicher Potentiale aus. In der empirischen Studie wurde beispielsweise beobachtet, dass Mitarbeiter zu anderen Firmen wechseln, obwohl die Bezahlung dort schlechter ist. Der Grund für den Wechsel aber in den besseren Arbeitsbedingungen des neuen Arbeitgebers liegt. Die Ausrichtung des Wertmanagementrahmens an Geld klammert solche Motive aus und verliert dadurch an möglicher Wirksamkeit.

Aufgrund dieser theoretischen Fundierung muss an dieser Stelle also gesagt werden, dass ein effektives Wertmanagement möglichst viele Motive ansprechen sollte und von dem alleinigen Fokus Geld Abstand nehmen sollte. Auch „gute“ Arbeitsbedingungen, Anerkennung oder Karrieremöglichkeiten⁴¹⁷ können Motive darstellen, an die ein effektives Wertmanagement appellieren kann. Es soll nicht gesagt werden, dass Geld kein Motiv darstellt, es soll aber gesagt werden, dass Geld sicherlich nicht das einzige Motiv mit möglicherweise durchschlagender Wirkung darstellt.

Gleichzeitig ist es eine Aufgabe für die Konzeption eines effektiven Wertmanagement-systems, das System so auszugestalten, dass es möglichst vielen Mitarbeitern erlaubt, möglichst viele ihrer individuellen Motive zu verwirklichen. Es geht also um die Herstellung der Mobilisierungskraft. Je breiter das angelegt und je

⁴¹⁶ Vgl. die Ausführungen zu den mittelstandsspezifischen Ansätzen in Kapitel 2.3.2.

⁴¹⁷ Wie in den folgenden Ausführungen zu zeigen sein wird.

tiefer diese „Angriffsfläche“ für die Realisierung individueller Motive in die Organisation getragen, d.h. implementiert, werden kann, umso wirksamer kann ein solches Wertmanagementsystem im Hinblick auf die allgemeine Motivation⁴¹⁸ sein.

Dies bedeutet in diesem Zusammenhang, dass allgemeine Motivation in der Organisation umso mehr entsteht, je mehr oder besser es die Organisation (oder der Wertmanagementrahmen) erlaubt, individuelle Motive zu realisieren.

Aufgrund dieser Erkenntnis muss festgehalten werden, dass es die Aufgabe der Unternehmensführung oder des Inhabers sein muss, einen Rahmen zur Verfügung zu stellen – im Kontext dieser Dissertation einen Wertmanagementrahmen – der es den Mitarbeitern erlaubt, ihre individuellen Motive zu verwirklichen. Gleichzeitig muss berücksichtigt werden, dass diese Verwirklichung individueller Motive in die Wertorientierung der Gesamtorganisation eingebracht werden kann. Dies bedeutet für den Wertmanagementrahmen bzw. für die Ausgestaltung eines effektiven Wertmanagementsystems, dass dieses an möglichst viele Motive – und eben nicht nur an monetäre Motive – appellieren muss.

Doch damit ist der mögliche Erkenntnisgewinn noch nicht erschöpft. Eine weitere Erkenntnis ergibt sich, wenn man den Themenkomplex der Integration erschliesst. Die Frage, die darin thematisiert wird, behandelt Elemente, die dazu führen, dass Individuen als Personen mit ihren Motiven in das soziale System der Organisation integriert werden. An dieser Stelle geht es über die strukturelle Kompatibilität⁴¹⁹ – in der Form von Ausbildungserfordernissen oder Eignung – hinaus. Für diese Integration spielen die Aussichten, also auch der Einbezug der Zukunft, eine wichtige Rolle (Luhmann, 2011).

Die moderne Systemtheorie sieht in der „Karriere“ den zentralen Integrationsmodus. Luhmann (2011, S. 102):

„Dann erscheint sie (die Karriere) plötzlich als ein stabiles Moment, dass es sowohl den Individuen als auch den Organisationen ermöglicht, die Entscheidungskontingenzen der Organisation zu ertragen und zu nutzen. Man geht dann von flexiblen Personen aus, die sich nicht mit bestimmten Ideen, Zielen, Projekten, Reformvorhaben identifizieren, sondern nur mit ihrer eigenen Karriere; das heisst: von Personen, die alle möglichen Wechselfälle als Mitglieder von Organisationen überdauern werden; von Personen, denen eine Identifikation mit bestimmten

⁴¹⁸ An dieser Stelle im herkömmlichen Sinne verstanden.

⁴¹⁹ Für eine detaillierte Darstellung der strukturellen Kompatibilität sei auf Luhmann (2011, S. 100f.) verwiesen.

Projekten nur zugeschrieben wird mit dem Ziel, sie in ihrer Karriere zu fördern bzw. auszuschliessen.“⁴²⁰

Das bedeutet, dass sich Mitarbeiter primär über ihre persönliche Karriere integrieren und auch „motivieren“ lassen. Dies rückt die Bedeutung der Karriere oder des Karrierewegs in ein neues Licht und bietet einen wichtigen Angriffspunkt für ein effektives Wertmanagement.

Diese herausragende Bedeutung der Karriere hat neben dem Wertmanagementrahmen auch Konsequenzen für die erfolgreiche Implementierung eines effektiven Wertmanagementrahmens. Wie in der empirischen Studie beobachtet wurde, richten viele Mitarbeiter ihr Verhalten daran aus, woran sie für ihr Fortkommen (auf die Karriere bezogen) beurteilt werden.⁴²¹ Karriereorientierung und Wertorientierung dürfen in keinem diametralen Verhältnis stehen, sondern müssen sich wechselseitig ergänzen.

Im Hinblick auf Karriere ist auch an einen anderen Sachverhalt zu denken. Wie in der empirischen Studie erhoben, geht die Aufdeckung von Ineffizienzen häufig mit personalen Änderungen einher. Besteht im Falle einer Ineffizienz für einen Mitarbeiter keine alternative Verwendungsmöglichkeit, so ist die Wahrscheinlichkeit gering, dass diese Ineffizienz aufgedeckt wird, bzw. wird der Mitarbeiter bestrebt sein, sein Handeln so auszurichten, damit niemand die Ineffizienz entdeckt. Das Wertmanagement muss auch solche Fälle berücksichtigen und deshalb muss für solche Fälle eine Alternative bestehen, d.h. es muss den Mitarbeitern bewusst gemacht werden, dass es Alternativen gibt und sie für das Aufdecken solcher Ineffizienzen, die mit ihren Stellen verbunden sind, belohnt und nicht mit dem Arbeitsplatzverlust bestraft werden.⁴²²

Aufgrund dieser theoretischen Verankerung und der Herausarbeitung der Bedeutung der Karriere als Integrationsmodus muss festgehalten werden, dass effektives Wertmanagement dadurch verbessert werden kann, dass man den Wertbeitrag oder die Wertorientierung in die Karrierebeurteilung mit einbezieht bzw. sie zum integralen Bestandteil der Karriere macht. Dies stellt einen weiteren starken organisationalen Hebel für die effektive Implementierung eines wirksamen Wertmanagements dar. Damit erlaubt es die Mitgliedschaft in einer Organisation grundsätzlich, Motive unterschiedlicher Provenienz zu verfolgen. Dies können also ökonomische Motive,

⁴²⁰ Anmerkung in Klammer durch den Autor.

⁴²¹ Der typische Fall ist die starke Umsatzorientierung von Mitarbeitern im Vertrieb, die immer wieder wertvernichtende Aufträge annehmen, weil sie Umsätze generieren – eben was von ihnen erwartet wird.

⁴²² Hier sei auf das Beispiel mit den Gabelstaplerfahrern verwiesen (vgl. Kapitel 5.1.3).

wie beispielsweise monetäre Motive, oder eben auch Karriereinteressen sein. Des Weiteren ist daran zu denken, dass auch über Verträge an Motive appelliert werden kann.

Um diese Erkenntnisse sinnvoll in ein effektives Wertmanagement zu integrieren, ist an dieser Stelle wichtig darauf hinzuweisen, dass in der Konzeption eines Wertmanagementrahmens von der alleinigen Integration der monetären Komponente Abstand zu nehmen ist und das Wertmanagement auf ein breiteres Fundament gestellt werden muss. Der Nutzen für ein Individuum bestimmt sich auch aus der Erfüllung anderer Motive.⁴²³ Um Wertmanagement effektiver zu machen, muss auch an die vertragliche Ausgestaltung der Mitgliedschaftsrolle und insbesondere auch an den Karriereverlauf einzelner Personen appelliert werden. Die Wertorientierung sollte integraler Bestandteil von Verträgen und auch für die Beurteilung zu Karrierezwecken werden.

Ein weiterer Erkenntnisgewinn, der im Hinblick auf die Mitglieder einer Organisation zu erzielen ist, bezieht sich auf die Wahrnehmung der Individuen, die als Personen Teil der Kommunikation der Organisation sind. Wie in der Beschreibung der Ergebnisse der empirischen Studie dargestellt, wird die Wahrnehmung von Individuen immer wieder auf Dinge gerichtet, über die regelmässig gesprochen wird – oder systemtheoretisch gesprochen, die Teil der Kommunikation der Organisation sind. Die Frage ist, ob diese Wahrnehmung auf Wertrelevanz gerichtet werden kann und wenn ja, wie.

Wie bereits mehrmals geschrieben, sind die Organisation und die psychischen Systeme der Mitglieder der Organisation (Mitarbeiter) strukturell gekoppelt. Kommunikation bewerkstelligt diese Kopplung. Die Organisation nimmt über die Personen wahr, ist also in diesem Zusammenhang auf die Wahrnehmung seiner Mitglieder angewiesen.

Die entscheidende Frage ist jedoch, wie die Mitglieder entscheiden, bzw. wie in der Organisation entschieden wird, was von der Wahrnehmung der Personen in die Kommunikation der Organisation überführt wird und damit zum Thema in der Organisation wird.

Auch für diese fundamental wichtige Frage liefert die moderne Systemtheorie Antworten, die weitreichende Konsequenzen für ein effektives Wertmanagement haben.

⁴²³ Wie beispielsweise die Arbeitsbedingungen (am Arbeitsplatz) oder die Arbeitsatmosphäre allgemein.

Luhmann schreibt, dass „...diese Umsetzung von Wahrnehmungen in Kommunikationsanstöße nur in extrem geringem, hochselektivem Umfang möglich...“ ist und darin die Chance der Kommunikation liegt, „...zu kontrollieren, welche Wahrnehmungsprodukte sie aufnimmt und in der weiteren Kommunikation mit Effekten ausstattet.“ (S. 119).

Im Zusammenhang mit Wertmanagement bedeutet diese theoretische Aussage, dass es darauf ankommt, dass Mitarbeiter, die täglich eine Vielzahl an Sachverhalten wahrnehmen, mittels des Wertmanagements ein Selektionsinstrument an die Hand gegeben wird, das sie dazu befähigt, in dem spezifischen Sachverhalt die Wertrelevanz zu erkennen und zu wissen, dass dieser Sachverhalt in die Kommunikation der Organisation überführt werden muss.

Nach Simon (2007) ist es für Organisationen typisch, dass sie die Wahrnehmungsfelder der Mitarbeiter prägen und zum Teil sogar standardisieren, indem immer wieder auf die gleichen Dinge Bezug genommen wird.⁴²⁴

In dieser typischen Eigenschaft ist zugleich ein Potential verankert. Durch die Möglichkeit auf das Wahrnehmungsfeld der Mitarbeiter einwirken zu können, ergibt sich die Möglichkeit, einen Wertmanagementrahmen in das Wahrnehmungsfeld einzuführen und mittels eines ausdifferenzierten Werttreibermodells das Wahrnehmungsfeld sehr breit aufzustellen, so dass täglich möglichst viele wertrelevante Sachverhalte erkannt und in die Kommunikation überführt werden können, was dann wiederum die Chance birgt, dass es zu wertsteigernden Anschlusshandlungen kommt.⁴²⁵ Ein Wertmanagementrahmen und die Werttreiber liefern Anhaltspunkte dafür, was in der Kommunikation interessiert und was wie verstanden werden kann.

Luhmann (2011, S. 120) erweitert den möglichen Erkenntnisbereich, indem er sagt:

„Im Bereich des Wahrnehmbaren können nur Individuen mit Gehirn und Bewusstsein agieren; aber die Selektion eines Beitrags zur Kommunikation setzt das rekursive Netzwerk des sich selbst erneuernden Kommunikationssystems voraus.“

Damit ergeben sich aus dem aufgespannten Sachverhalt zwei zentrale Angriffspunkte für Wertmanagement.

⁴²⁴ Ähnlich Rüegg-Stürm (2001)

⁴²⁵ Diese Trennung ist notwendig, da die Organisation ein geschlossenes, selbstreferenzielles System ist und erst durch Kommunikation in diesem System Handlungen entstehen können (vgl. die Ausführungen zum Organisationsverständnis in Kapitel 3.4).

Der erste Punkt ist das Gehirn und das Bewusstsein der Individuen. Durch Ausbildung und Schulung kann auf die Wahrnehmung der Mitarbeiter eingewirkt werden. Es kann erreicht werden, dass immer mehr wertrelevante Sachverhalte erkannt werden. Die empirische Studie verweist auf die vielfache Notwendigkeit, den Mitarbeitern zu sagen bzw. sie in die Lage zu versetzen⁴²⁶, zu erkennen, auf welche Sachverhalte sie ihre Aufmerksamkeit richten sollen.⁴²⁷

Auf der anderen Seite besteht das Potential darin, mit der Vorgabe eines integrierten Wertmanagements – bestehend aus Wertmanagementrahmen und Werttreibern – ein Selektionsinstrument zur Verfügung zu stellen, welches den Mitarbeitern dazu dient, selbst erkennen zu können, welche Informationen der weiteren Bearbeitung bedürfen. Anders formuliert und im Rückgriff auf die einleitende Definition von Information (= Daten, denen ein Sinn zugesprochen wird), ermöglicht der Wertmanagementrahmen gewissen Daten einen Sinn zu geben und so in Informationen umzuwandeln, die dann in die Kommunikation aufgenommen werden und zu Entscheidungen führen können.⁴²⁸

Ein auf diese Weise verstandenes Wertmanagement befähigt die Mitglieder einer Organisation zu selektieren, welche der wahrgenommenen Sachverhalte eine Information darstellen. Diese Informationen können dann in die Kommunikation der Organisation überführt werden. Was dann mit den Informationen passiert, liegt nicht mehr im direkten Einflussbereich des einzelnen Individuums, welches die Information in die Kommunikation überführte.⁴²⁹ Dazu bedarf es gewisser Regeln für die Anschlussoperationen.⁴³⁰

Mit dieser Erklärung leistet die Systemtheorie einen entscheidenden Beitrag dazu, die in der empirischen Studie erhobenen Sachverhalte an die Theorie anzuschliessen und damit für den Themenkomplex des Wertmanagements verwendbar zu machen. Insbesondere die Spezifikation des Verständnisses von Motivation macht deutlich, welcher zentrale Erkenntnisbereich erschlossen werden konnte, der für die zukünftige Konzeption und Implementierung von Wertmanagement signifikante Auswirkungen haben sollte.

⁴²⁶ Was mit der Ausbildung der Financial Literacy geschehen soll.

⁴²⁷ Vgl. Kapitel 5.2.1 – 5.2.4.

⁴²⁸ Vgl. dazu explizit die Ausführungen in Kapitel 5.2.2 zu Wertmanagement und Entscheidungen.

⁴²⁹ Aufgrund der operativen Geschlossenheit der Organisation.

⁴³⁰ Für eine ausführliche Behandlung dieser Thematik sei auf Kapitel 5.2.3 über Entscheidungsprämissen verwiesen.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die explizite und die fundierte Berücksichtigung der Mitglieder der Organisation und deren Charakteristiken als psychische Systeme im Unterschied zum sozialen System der Organisation einen entscheidenden Hebel für die Konzeption und die Implementierung eines effektiven Wertmanagementsystems darstellen. Eine Nichtbeachtung dieser Besonderheiten führt zur Ausklammerung wichtiger Potentiale, was die Wirksamkeit der Konzepte – aus den dargestellten Gründen - enorm reduzieren kann.

5.2.6 Wertmanagement und Personal

In Abgrenzung zum vorangegangenen Kapitel soll in diesem Kapitel die Rolle der klassischen „Personalentscheidungen“⁴³¹ thematisiert werden. Gegenstand ist dann der Anschluss der in der empirischen Studie betrachteten Sachverhalte an vorhandene Theorien bzw. die Erklärung der beobachteten Sachverhalte anhand der Erkenntnisse der Systemtheorie.

Ein erstes Theoriegebäude, das aufgrund der empirischen Studie und der folgenden theoretischen Verankerung spezifiziert werden muss, ist die Annahme der weitreichenden Änderbarkeit von Personen.

Organisatorische Änderungen vollziehen sich vielfach nach dem Muster: Änderung von Organisationsplänen sowie von Aufgabenbeschreibungen verknüpft mit der Erwartung, dass sich die davon betroffenen Personen an diese neue Realität anpassen (Simon, 1954).

Die aktuelle Forschung widerspricht diesem tradierten Bild und weist auf die Komplexität hin, die mit Änderungsanstrebungen von Personen einhergeht.

Luhmann (2011, S. 280) fasst den Themenkomplex wie folgt zusammen:

„Dagegen ist das Agglomerat von individuellen Selbsterwartungen und Fremderwartungen, das als „Person“ identifiziert wird, schwer, wenn überhaupt umzustellen. [...] Selbst wenn der Einzelne bereit wäre, sich zu ändern, sieht er sich durch die sozialen Erwartungen festgelegt, mit denen er sich tagtäglich konfrontiert findet; und ebenso treffen veränderte Anforderungen immer noch auf dieselbe Person, die für viele soziale Kontakte ihre Identität wahren muss. Personales und soziales Gedächtnis verfilzen so stark, dass eine planmässige Änderung kaum jene Asymmetrie herausfinden kann, die sie bräuchte, um ihren Hebel anzusetzen.“

⁴³¹ Wie Stellenbesetzungen, Beförderungsentscheidungen, etc.

Diese Ausführungen zeigen, dass es allgemein schwierig ist, Personen zu ändern und dass es spezifischer Anstrengungen bedarf, eine Verhaltensänderung zu initiieren.⁴³² Mit der blossen Einführung eines integrierten Wertmanagementkonzepts kann nicht erwartet werden, dass dies im Kollektiv und ohne weiteres Zutun generell signifikante Verhaltensänderungen zur Folge hat. Diese theoretische Position entspricht den Beobachtungen in der Praxis. Denn ein organisationaler Eingriff geht immer mit der Änderung vorhandener Routinen einher und deren Änderung stellt selbst einen Prozess dar (Simon, 2007).⁴³³ In Verbindung mit dem bereits zuvor erarbeiteten Wissen ist dann zu sagen, dass vielmehr der Entscheidungsprozess⁴³⁴ bzw. die Kommunikation in der Organisation zu ändern ist, als die sie konstituierenden Personen.

Ein entscheidender Punkt, der in der Empirie fast täglich angetroffen wurde, besteht darin, wie das in der Organisation vorhandene Wissen, die Kenntnisse und die Erfahrungen, die wiederum über die Personen der Organisation verteilt sind, am besten und im Sinne einer Wertorientierung genutzt werden können.

Für diese Integration fehlt i.d.R. ein Mechanismus zur Verknüpfung dieses Wissens. An dieser Stelle wurde in der Empirie immer wieder die Bedeutung der Finanzbuchhaltung offensichtlich. Viele Informationen, die an den fraglichen Stellen der Organisation für weitere Entscheidungen gebraucht werden könnten, stehen in der Buchhaltung ohne grösseren Aufwand zur Verfügung. Solange aber niemand von der Operativen nach der Zusammenstellung dieser Informationen fragt, stehen diese Informationen nicht für Anschlusshandlungen zur Verfügung, was dann die Handlungsmöglichkeiten der Operativen wieder einschränkt. Das Kernproblem ist jedoch das Wissen der Operativen darüber, was z.B. in der Finanzbuchhaltung als Information vorhanden wäre, kombiniert mit einer Notwendigkeit, gezielt nach solchen Informationen zu suchen.⁴³⁵

⁴³² Vgl. dazu auch die weitergehenden Überlegungen im Hinblick auf die Implementierung in Kapitel 6.2.

⁴³³ Ebenda.

⁴³⁴ Mit den Konstrukten „Entscheidungsprämissen“ sowie „Entscheidungsprogramme“.

⁴³⁵ Ein besonders eindrückliches Beispiel, das zu diesem Punkt angeführt werden soll, sind die Transportkosten auf dem Holzplatz. Dort werden die unterschiedlichen Holzarten gemischt und bearbeitet, was einen gewissen internen Transportaufwand ergibt. Eines Tages tauchte an der operativen Stelle (von aussen an den Leiter des Holzplatzes) die Frage danach auf, was diese Holzleistungen kosten und ob es günstiger wäre, diese Transportleistung selbst zu erbringen. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass der Leiter des Holzplatzes nicht wusste, dass diese Daten alle detailliert in der Buchhaltung vorhanden sind und innerhalb weniger Stunden eine genaue Kalkulation möglich wäre. Interessant ist ferner die Hintergrundinformation, dass über diesen Punkt nach Abschluss der Verträge mit den Subunternehmen im Jahr 2006 nicht mehr weiter nachgedacht bzw. bestimmte Kalkulationen angestellt wurden.

Ein effektives Wertmanagement setzt voraus, dass Mitarbeiter nach Gelegenheiten suchen, die Prozesse in ihrem Einflussbereich zu verbessern und gleichzeitig wissen, an welcher Stelle in der Organisation sie die dafür notwendigen Informationen einholen können. Dies würde es ihnen erlauben, ihre Alternativen auszuweiten.

Die Frage, die an dieser Stelle auftaucht, ist wie ein Wertmanagementrahmen zu diesem Themenkomplex beitragen kann. Ein erstes Erfordernis ist die Schaffung von Notwendigkeiten, die Mitarbeiter dazu anhält gezielt nach Informationen für Verbesserungsmöglichkeiten zu suchen.⁴³⁶ Der andere und mindestens genauso wichtige Punkt liegt darin, dass es beim Wertmanagement eben nicht nur auf das richtige Konzept ankommt, sondern auch auf das Zusammenspiel der Mitarbeiter. Ein effektives Wertmanagement muss auch dafür sorgen, dass das Wissen, die Erkenntnisse und die Erfahrungen, die in der Organisation vorhanden sind, stärker expliziert werden, damit Mitarbeiter in der Organisation wissen, an welche anderen Personen oder Abteilungen sie sich wenden können, wenn sie auf der Suche nach gezielten Informationen sind. Damit ist auch die Gestaltung der Zusammenarbeit unter den Mitarbeitern ein wichtiger Gestaltungsaspekt für effektives Wertmanagement.

Im Hinblick auf Personalentscheidungen ist auch auf die gesonderte Bedeutung von Beförderungsentscheidungen hinzuweisen. Beförderungsentscheidungen und die Begründung stellen aus Sicht der Systemtheorie eine Art Geschichte dar, welche die Organisation selbst schreibt und in dem Masse haben Beförderungsentscheidungen organisationskulturbildenden Effekt (Luhmann, 2011).

Dieser Sachverhalt ist zugleich ein weiterer wichtiger Hebel für ein effektives Wertmanagement. Durch die besondere Bedeutung von Beförderungsentscheidungen liegt in der Verknüpfung von Beförderungsentscheidungen und Wertmanagement ein starker Hebel, der die Effektivität von Wertmanagement erhöhen kann.⁴³⁷ In den Ausführungen im vorangegangenen Kapitel wurde auf die Bedeutung von Karriere hingewiesen. Ruft man diese Bedeutung in Erinnerung und erweitert diese um die Tatsache, dass eine Beförderung Teil einer Karriere darstellen kann, so wird die Verbindung offensichtlich. Verbindet man Wertorientierung bzw. besondere Leistungen um Wertmanagement mit Beförderungsentscheidungen – also auch Entscheidungen über Karrieren - so kann die organisationale Bedeutung und Verankerung von Wertmanagement erhöht werden. Auch dieser Punkt dürfte zur Erhöhung der Effektivität eines Wertmanagementsystems beitragen.

⁴³⁶ Vgl. die Ausführungen zu der empirischen Studie in Kapitel 5.1.3.

⁴³⁷ Dies gilt für Karriereaspekte allgemein.

Zu den klassischen Personalentscheidungen gehören Entscheidungen bzgl. der Anstellung von Mitarbeitern,⁴³⁸ d.h. um die Frage, welche Stelle mit welcher Person besetzt wird. Auch hier ergibt sich die Frage, wie Wertmanagement in diesen Bereich integriert werden kann.

Dabei muss festgehalten werden, dass sich ein Grossteil dieser Entscheidungen der direkten quantitativen Beurteilungsmöglichkeit entzieht. Beispielsweise muss bei Neueinstellungen evaluiert werden, welche Erwartungen die Organisation an eine Person für eine bestimmte Stelle hat und auf der anderen Seite welche Kompetenzen und Fähigkeiten ein Bewerber vorweisen kann.

In dieses Spannungsfeld Wertmanagement im klassischen Sinne einzuführen, gestaltet sich zweifelsfrei als schwierig. Was jedoch zu beachten ist, ist die Selektionsmöglichkeit der Organisation.

Wie in vorangegangenen Ausführungen herausgearbeitet wurde, lassen sich Motive von Personen, die Teil der Organisation sind, schwer ändern. Was jedoch an dieser Stelle mit Selektionsmöglichkeit gemeint ist, ist die Möglichkeit, während der Rekrutierung Versuche anstellen zu können, bewusst und zumindest zu einem gewissen Grad die Motive der Bewerber abzuklären und in dieser Selektionsphase Wertmanagement als Personalentscheidungsprämisse in der Organisation zu verankern. Dieses Argument soll nicht über die Tatsache hinweg täuschen, dass die Motive eines Bewerbers sicherlich nur ansatzweise erhoben werden können, dennoch muss in die Personalauswahl⁴³⁹ - und dies vorwiegend über Fähigkeiten, Einstellungen und eben Motive - die Wertorientierung der Gesamtorganisation integriert werden.

Mit der Entscheidung zur Besetzung einer bestimmten Stelle mit einer bestimmten Person wird auch über Entscheidungsprämissen entschieden (Luhmann, 2011).⁴⁴⁰ Das bedeutet, dass die Besetzung einer Stelle mit unterschiedlichen Personen unterschiedliche Auswirkungen hat, obwohl mit der ein und derselben Stelle die gleichen Erwartungen verbunden sind, die Ausdruck in der Stellenbeschreibung

⁴³⁸ Was die Mitgliedschaft im System begründet.

⁴³⁹ Zumindest bei der Besetzung wertkritischer Positionen.

⁴⁴⁰ Zur Begründung sei auf die Ausführungen über Entscheidungsprämissen in Kapitel 5.2.3 verwiesen.

finden. Jede individuelle Person nimmt anders wahr und hat andere Prämissen⁴⁴¹, was von der Wahrnehmung in die Kommunikation der Organisation überführt wird.⁴⁴²

Da aber die Prämissen einer Person nur unzureichend bekannt sind – und zwar unabhängig davon, ob eine Stelle mit einer neuen Person von aussen oder mit einer Person, die bereits Teil der Organisation ist, besetzt wird - ist der entscheidende Hebel für ein effektives Wertmanagement an dieser Stelle die Stellenbeschreibung bzw. die Zuständigkeitsordnung.

Über Stellenbeschreibungen bzw. Zuständigkeitsordnungen werden Erwartungen formuliert (Luhmann, 2011). Die in der empirischen Studie analysierten Stellenbeschreibungen bzw. Zuständigkeitsordnungen haben bspw. vorwiegend tätigkeitsbeschreibenden und weniger zielorientierten Inhalt. Durch die grosse Bedeutung von Erwartungen⁴⁴³ wäre jedoch bereits auf Ebene der Personalentscheidung im Hinblick auf eine Stellenbesetzung ein erster Angriffspunkt für Wertmanagement.

So wäre daran zu denken, bereits in Stellenbeschreibungen die Wertorientierung bzw. die Wertsteigerung im Rahmen des Einflussbereichs explizit als Aufgabe zu verankern. Die so kommunizierte Erwartung prägt – wie die theoretischen Ausführungen gezeigt haben – die Wahrnehmung der Personen und erhöht damit die Wahrscheinlichkeit, dass immer mehr wertrelevante Sachverhalte in die Kommunikation der Organisation überführt werden können und damit weitere Anschlusshandlungen ermöglicht werden.

Dieser Hebel setzt natürlich voraus, dass die Stellenbeschreibungen bekannt sind, was insbesondere bei internen Versetzungen von Personen nicht immer der Fall ist,

⁴⁴¹ Wobei die Unterschiedlichkeit auch durch einen integrierten Wertmanagementrahmen wohl niemals eliminiert werden kann bzw. auch nicht eliminiert werden soll, da die inhärente Pluralität an Wahrnehmung und Prämissen andere, in diesem Sinne weitere, wertrelevante Aspekte entdecken kann.

⁴⁴² Vgl. die Ausführungen über die Rolle der Wahrnehmung in Kapitel 5.2.5.

⁴⁴³ Vgl. die Ausführungen über Erwartungen und Erwartungskommunikation in Kapitel 5.1.3. Ein Beispiel aus der empirischen Studie verdeutlicht auch die Rolle der Erwartungen sehr anschaulich: Über mehrere Monate wurde die Praxis der Einkaufsgespräche analysiert. D.h. es wurde der Frage nachgegangen warum und wann wie viele Einkaufsgespräche stattfinden. Interessant an dieser Beobachtung war die Tatsache, dass ein entscheidender Treiber für die Anzahl der Gespräche die direkt kommunizierte Erwartung des CEOs darstellt. In den Wochen nachdem er das Ziel formuliert hat, dass er erwartet, dass pro Woche mindestens 5 Einkaufsgespräche stattfinden sollen, wurde in der Einkaufsabteilung strikt darauf geachtet, dass jede Woche mindestens 5 solcher Gespräche stattfinden. In der Folge wurde die Erwartung dann nicht wiederholt und die Anzahl der Gespräche wurde wieder reduziert. Nach erneuter Betonung dieser Erwartung wurde die Anzahl daraufhin wieder erhöht. Interessant ist ferner, dass die Gespräche im Zweifelsfall auch anberaumt wurden, ohne einen konkreten Grund dafür zu haben. Damit war der entscheidende Treiber für die Gespräche allein die explizit formulierte Erwartung an die Anzahl der pro Woche durchzuführenden Einkaufsgespräche.

da dort die Anforderungen vielfach „nur“ mündlich kommuniziert werden. Aber auch in der mündlichen Kommunikation kann die Erwartung der Wertorientierung explizit als Erwartung formuliert werden.

Gleiches gilt für die Zuständigkeitsordnung in einer Organisation. Diese sollte auch die Zuständigkeit der Identifikation und Umsetzung wertsteigernder Initiativen beinhalten und nicht nur die Verantwortung für die spezifischen Prozessschritte explizit regeln.

Dieses Argument spricht ganz klar gegen die vielfach implizite Annahme, dass sich Mitarbeiter immer im Sinne der Organisation verhalten. Innerhalb der zuvor beschriebenen „zone of indifference“ (Barnard, 1938) erfüllen die Mitarbeiter die ihnen übertragenen Aufgaben, wie es von ihnen erwartet wird. Wird Wertorientierung nicht explizit erwartet und (schriftlich oder mündlich) als Erwartung formuliert, muss basierend auf den Erkenntnissen gesagt werden, dass diese dann nicht erwartet werden kann – zumindest nicht von der Mehrheit der Mitarbeiter.⁴⁴⁴ Luhmann (2011) hebt die Rolle der Erwartungen sogar so explizit hervor, dass er sagt, dass Erwartungen insbesondere auch „*nichterzwingbare Leistungen*“ motivieren kann (S. 296).

Damit verdeutlichen diese Ausführungen die Notwendigkeit der Erwartungsformulierung und der –kommunikation bereits bei der Definition von Stellenbeschreibungen und Zuständigkeitsordnungen.

Diese formulierten Erwartungen stellen Impulse dar, welche Mitarbeiter dazu anregen bzw. Notwendigkeiten schaffen, Ideen zu suchen und sich aktiv in das Streben nach Wertsteigerung einzubringen.

Im Bereich des Personals sind auch Kompetenzen und Kommunikationswege im Hinblick auf Wertmanagement von Bedeutung. Kompetenzen lassen sich in fachliche Kompetenzen sowie die Kompetenz zur Erteilung gewisser Weisungen untergliedern. Während die fachliche Kompetenz mit Personalentscheidungen z.B. rekrutiert werden kann, muss die Weisungskompetenz im inneren der Kommunikation der Organisation entstehen (Rüegg-Stürm, 2001). Über die Festlegung von Kommunikationswegen wird festgelegt, welche Stellen an welchen Vorgängen beteiligt werden. Diese Festlegung nimmt dadurch Einfluss auf Entscheidungen.

⁴⁴⁴ Diese Einschränkung ist notwendig, weil es i.d.R. immer Mitarbeiter gibt, die sich auch ohne explizit formulierte Erwartungen sehr stark in das Unternehmen einbringen und gleichzeitig immer auch solche, die auch trotz explizit formulierter Erwartungen abweichendes Verhalten aufweisen.

Anders formuliert, stellt die Einrichtung von Kommunikationswegen eine weitere Entscheidungsprämisse dar (Schumacher, 2003).

Wie bereits an anderer Stelle formuliert⁴⁴⁵, muss es die Aufgabe der Organisation sein, Kompetenzen möglichst an die Stellen der Organisation zu bringen, wo sie im Entscheidungsprozess benötigt werden.⁴⁴⁶ So verstanden kann man in den Kommunikationswegen einen Mechanismus zum Austausch und der Zuweisung von Kompetenz sehen (Schumacher, 2003). Wertmanagement kann diesen Transport unterstützen, indem durch die Werttreiber eine Hilfestellung dahingehend gegeben wird, als dass diese Indikationen angeben, an welcher Stelle welche Art der Kompetenz benötigt wird. Damit muss Wertmanagement auch Anhaltspunkte für sinnvolle und effiziente Kommunikationswege vorgeben und als Teil der Kommunikation in die Kommunikationswege eingebaut werden.

Genau an dieser Stelle erfolgt in der modernen Systemtheorie nach Luhmann ein expliziter Hinweis auf die Rolle des betrieblichen Rechnungswesens:

„Man müsste aber auch an die Möglichkeit denken, das Rechnungswesen stärker mit der täglichen Entscheidungspraxis zu verzahnen, es also an den Geschäften selbst mitwirken zu lassen, statt es...auf Kontenführung und auf nachträgliche Betrachtung der Ergebnisse zu beschränken; denn in dieser separaten Form kann es nur als Information für die Leitungsebene dienen, und hier kommt die Information, von ihrer Wiederumsetzung in neue Direktiven ganz zu schweigen...oft zu spät“ (S. 319).

Damit betont die moderne Systemtheorie die besondere Bedeutung des betrieblichen Rechnungswesens im Zusammenhang mit Kompetenz und Kommunikation. Die empirische Studie⁴⁴⁷ hat ebenfalls auf dieses ungenutzte Potential hingewiesen, da immer wieder auf Sachverhalte gestossen wurde, für welche entscheidende Hinweise, also Informationen von der Buchhaltung benötigt wurden, damit eine Entscheidung getroffen werden konnte. Wird diese Information jedoch nicht gesucht oder erst durch eine höhere Ebene verlangt, ergeben sich signifikante zeitliche Verzögerungen in der Entscheidungsfindung.

Ein diese Ausführungen berücksichtigendes Wertmanagement müsste diese Erkenntnisse aufnehmen, indem es versucht, das betriebliche Rechnungswesen stärker mit der Operativen zu verknüpfen. Das verkürzt Kommunikationswege und kann den Entscheidungsprozess beschleunigen. Ausserdem ergibt sich eine

⁴⁴⁵ Vgl. die Ausführungen dazu im vorangegangenen Kapitel.

⁴⁴⁶ Das betrifft insbesondere auch die Zusammenarbeit der Buchhaltung mit der Operativen.

⁴⁴⁷ Vgl. die Ausführungen dazu in Kapitel 5.1.3.

verbesserte Zuweisung von Kompetenzen, was die Informationsfindung vereinfachen und verbessern kann. Gleichzeitig muss dem Rechnungswesen mit dem Wertmanagementrahmen ein Instrument an die Hand gegeben werden, mit dessen Hilfe es gelingt, Daten Sinn zuzuschreiben und sie in diesem Sinn für die Organisation als Information nutzbar zu machen.

In der empirischen Studie erhält auch insbesondere der Einbezug der einfachen Mitarbeiter Aufmerksamkeit. Wie beispielhaft geschildert, verfügen auch vermeintlich einfache Mitarbeiter nach langjähriger Praxis über grosse fachliche Kompetenz in ihren jeweiligen Prozessabschnitten. Diese für die Organisation im Sinne der Wertorientierung nutzbar zu machen, muss das Ziel eines effektiven Wertmanagements darstellen.

Die Herausforderung ist jedoch, diesen Mitarbeitern eine Sprache zu geben, damit ihre eigene Wahrnehmung ihren Wertbeitrag bewusst werden lässt. Viele wertsteigernde Tätigkeiten werden von gerade diesen Mitarbeitern ausgeführt, weil sie ihnen die tägliche Arbeitspraxis leichter machen. Dabei ist dieses „die Arbeit leichter machen“ ein Effizienzgewinn.⁴⁴⁸ Ohne diese Mitarbeiter mit der intellektuellen Anschlussfähigkeit für Effizienzgewinne auszustatten, bleiben diese Effizienzgewinne auf ihren Einflussbereich beschränkt. Die Einrichtung eines Kommunikationsweges, der mit Hilfe des Wertmanagementrahmens auch eine Sprache zur Kommunikation dieser Fortschritte zur Verfügung hält, muss damit ein integraler Bestandteil eines effektiven Wertmanagementsystems sein.

Auch wenn sich Luhmann nie explizit auf Wertorientierung, geschweige denn Wertmanagement, bezieht, so trifft er mit seiner systemtheoretischen Analyse immer wieder den Punkt. Im Bereich der Personalpolitik fasst er seine Erkenntnisse wie folgt zusammen (S. 318):

„...dass sich Personalpolitik der Organisation vor allem an den durch Prämissen ausformulierten Stellen zu orientieren hat, und dass die Instrumente weniger in der so gut wie aussichtslosen Veränderung von (erwachsenen!) Menschen liegen als in der Selektion von Personen für Stellen...“

Damit betont auch er die Möglichkeit, die sich in der Ausformulierung von Stellen (Erwartungen und Erwartungskommunikation) ergeben und beschränkt gleichzeitig die trivialisierende Annahme, dass sich Personen beliebig ändern lassen.

⁴⁴⁸ Diese Tatsache ist den Mitarbeitern, welche für diesen Effizienzgewinn verantwortlich sind, häufig jedoch nicht bewusst, weil ihnen die Anschlussfähigkeit dafür fehlt.

Wie die Ausführungen⁴⁴⁹ zeigen, ist mit der eingeschränkten Änderbarkeit von Personen jedoch nicht die Einschränkung verbunden, dass sich auch Organisationen kaum ändern lassen. Der entscheidende Punkt liegt darin verankert, dass der Begriff der „Veränderung“ im allgemeinen Sprachgebrauch anders verstanden wird. Veränderung im Zusammenhang mit den in diesem Kapitel behandelten Sachverhalten bezieht sich auf die Veränderung von Verhaltensmustern⁴⁵⁰, die im Rahmen der Organisation als die Veränderung von Kommunikation aufgefasst werden kann. Die Kommunikation kann sich ändern, wenn der Entscheidungsprozess modifiziert wird, d.h. wenn Entscheidungsprämissen verändert werden oder die Fähigkeit Wahrnehmung zu erzeugen und diese in die Kommunikation der Organisation einzubringen (Luhmann, 2011).

Aus diesen Darstellungen folgt, dass die zentrale Angriffsfläche eines effektiven Wertmanagements nicht die Personen selbst darstellen, wohl aber die Form, wie diese Personen miteinander interagieren. Das Granulat dieser Form sind u.a. Entscheidungsprämissen, Kompetenzen, Kommunikationswege, Stellen, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten. Diese gilt es in das Wertmanagement zu integrieren bzw. das Wertmanagement in das Granulat einzubauen, um in die Tiefen der Organisation vordringen zu können. Von besonderer Bedeutung ist also die Integration der Personen in die Organisation und diese Integration wird durch „Karrieren“ geleistet.⁴⁵¹ Nach dem aktuellen Wissensstand der modernen Systemtheorie sind Karrieren die Form, die Individuen und Organisationen integriert, wobei Integration in diesem Zusammenhang als wechselseitige Beschränkung aufgefasst werden kann (Luhmann, 2011, S. 301). Die Personen, die auf Stellen allokiert werden, sind austauschbar, was Individuen jedoch ein bestimmtes Profil gibt, sind Karrieren (Simon, 2007).

Damit muss Wertmanagement und die Karriereentwicklung von Personen zwingend miteinander verknüpft werden, wenn man die höchstmögliche Effektivität eines Wertmanagementsystems erreichen möchte. Karriereorientierung und der Beitrag zur Wertsteigerung müssen ein gleichgerichtetes Interesse darstellen, d.h. diese beiden Komponenten müssen ineinander integriert werden: erfolgreiches Wertmanagement muss zu einer Karriere führen können. Dies schafft die notwendigen Anreize für Individuen, sich im Sinne der Organisation wertorientiert zu verhalten und zur nachhaltigen Wertsteigerung beizutragen.

⁴⁴⁹ Vgl. auch die Ausführungen in den vorangegangenen Kapiteln.

⁴⁵⁰ Verhaltensmuster, die immer Personen zugeschrieben werden, obwohl sie als Produkt der sozialen Organisation betrachtet werden können („operative Geschlossenheit des Systems“).

⁴⁵¹ Vgl. die Ausführungen im vorangegangenen Kapitel.

5.3 Zusammenfassung

Nach der theoretischen Verankerung und der Darstellung der wesentlichen Erkenntnisse, sollen diese Erkenntnisse in Form der wesentlichen Dimensionen, Kategorien und die Anforderungen, die sich für ein effektives Wertmanagement ergeben, nochmals in einer tabellarischen Übersicht dargestellt werden.

Folgende Tabelle veranschaulicht die in den beiden vorangegangenen Kapiteln erarbeiteten Erkenntnisse im Hinblick auf ein effektives Wertmanagement in einem mittelständischen Unternehmen.

Die Dimensionen in der linken Spalte wurden im vorangegangenen Kapitel explizit dargestellt.

Die Kategorien, die sich jeweils unter eine Dimension subsumieren lassen, beziehen sich insbesondere auf die empirische Studie.

Die Anforderungen ergeben sich dann sowohl aus der empirischen Studie als auch aus den Erkenntnissen aus der theoretischen Verankerung.

Dimensionen	Kategorien	Mögliche Ansatzpunkte
Struktur	Bezugnahme auf gemessene Grössen; Erwartungen; Erwartungskommunikation; Reichweite des Inhabers/Geschäftsleitung.	Verankerung von Erwartungen in einem Bezugsrahmen; Lösung der Erwartungskommunikation vom Inhaber/Geschäftsleitung.
Autopoiesis und Entscheidungen	Bezugnahme auf den Wertmanagementrahmen; Wertmanagementrahmen als Teil der Organisation (Kultur); Anschlussfähigkeit herstellen; Rolle der Messung.	Wiederholte Bezugnahme auf den Wertmanagementrahmen in der täglichen Kommunikation von Entscheidungen; Sensibilisierung der Mitarbeiter durch Schulung und Ausbildung; Daten mit Sinn versehen und als "Informationen" nutzbar machen; Wertmanagement als Thema der täglichen Kommunikation verankern.
Entscheidungsprämissen	Konzept; Anschlussfähigkeit; Financial Literacy; Bezugnahme auf gemessene Grössen; Reichweite des Inhabers/Geschäftsleitung; Aufmerksamkeit; Kultur.	Implementierung des Wertmanagements als explizite Entscheidungsprämisse; Anschlussfähigkeit für Wertrelevanz in den Köpfen der Mitarbeiter herstellen, d.h. Errichtung einer "Wertlandkarte" in den Köpfen der Mitarbeiter; Bezug auf Wertorientierung routinisieren; Aufmerksamkeit der Führungskräfte für Wertorientierung fokussieren; Bereichs- und funktionsübergreifende Abstimmung von Entscheidungsprämissen; Verankerung der Wertorientierung in der Unternehmenskultur; Verständnis und Akzeptanz für Wertmanagement herstellen.
Entscheidungsprogramme und Unsicherheitsabsorption	Werttreiber des Wertmanagementrahmens auf Konzeptebene; Wahrnehmung; Entscheidungsregeln; Ausdifferenzierung der kognitiven Anschlussfähigkeiten; Irritationen; Zielvorgaben, Verantwortlichkeiten; Zuständigkeiten.	Konzentration auf wenige, dafür wichtige Werttreiber, die nahe am operativen Geschehen sind; Werttreiber immer wieder in die Kommunikation integrieren; Ausdifferenzierung der Entscheidungsprämissen (Wertmanagementrahmen) mit Entscheidungsprogrammen (operativen Werttreibern) in die Tiefen der Organisation; Sicherstellung der Konsistenz der Werttreiber; Verankerung der Werttreiber im Gedächtnis der Organisation; Versorgung der Organisation mit Irritationen; klare Zuweisung von wertbezogener Verantwortung und Zuständigkeiten.
Mitglieder der Organisation	Motivation; Anreize; Motive; Karriere; Wissen; Ideen; Initiative & Informationssuche; Wahrnehmung der Individuen; Disziplin.	Mobilisierung von Motiven; Wissen der Mitglieder in Wissen der Organisation überführen; Monetäre Anreize sind nur ein Teil möglicher Anreizgestaltung; Karriere als Integrationsmechanismus und "Motivationshebel"; Wahrnehmung der Mitarbeiter in die Kommunikation überführen; Schulung und Ausbildung der Mitarbeiter.
Personal	Routine; Änderbarkeit von Personen; Informationssuche; Zusammenarbeit; Schaffung von Notwendigkeiten; Stellenbeschreibungen; Zuständigkeitsordnung; Kompetenzen und Kommunikationswege; Kontrolle & Überwachung.	Modifikation von Routinen bzw. Entscheidungsprozessen vs. Änderung von Personen; Wertorientierung als wichtigen Bezugspunkt für Personalentscheidungen verankern; Wertorientierung in Stellenbeschreibungen und Zuständigkeitsordnungen einbeziehen; Einrichtung von Kommunikationswegen und Kompetenzen nach Massgabe der Wertorientierung.

Abbildung 38: Dimensionen, Kategorien und Anforderungen an ein effektives Wertmanagement in mittelständischen Unternehmen

Quelle: Eigene Darstellung

6 Weitergehende Überlegungen

Nachdem im vorangegangenen Kapitel 5 die wesentlichen Erkenntnisse aus der Studie erarbeitet wurden, sollen diese nun weitergehenden Überlegungen unterzogen werden.⁴⁵²

Basierend auf den vielschichtigen Erkenntnissen aus der empirischen Studie muss festgehalten werden, dass die alleinige Konzentration auf bestimmte Rahmenkonzepte und Werttreiber nicht alle Dimensionen und Kategorien eines effektiven Wertmanagements abdecken kann. Daher erhebt sich die Forderung, vom klassischen Wertmanagement zu einer wertorientierten Unternehmenskultur überzugehen (Kapitel 6.1).

Ein weiterer offener Punkt sind Überlegungen im Hinblick auf die Implementierung eines Wertmanagementsystems. Im Abgleich mit der modernen Systemtheorie ist auch die Implementierung ein Prozess, der zentrale Dimensionen des Wertmanagements adressieren soll und daher fundierter erläutert werden muss (Kapitel 6.2).

6.1 Vom klassischen Wertmanagement hin zu einer wertorientierten Unternehmenskultur

Mit dieser Überschrift ist eine Forderung verbunden, die sich auf den empirischen Ergebnissen sowie der theoretischen Verankerung dieser Ergebnisse stützt:

Ein effektives Wertmanagement darf sich nicht auf die konzeptionelle Ebene beschränken sondern muss in die Tiefen der Organisation Eingang finden, d.h. Wertmanagement muss in letzter Konsequenz Teil der Organisationskultur werden, um möglichst wirksam zu sein.

Basierend auf den mittels der „Grounded Theory“ entwickelten Kategorien und Dimensionen lässt sich diese konzentrierte Forderung als Entwicklung veranschaulichen.

Folgende Darstellung soll unterschiedliche Stufen der Entwicklung eines effektiven Wertmanagements illustrieren.

⁴⁵² Diese basieren aber auf den Erkenntnissen der empirischen Studie sowie der theoretischen Verankerung der Erkenntnisse.

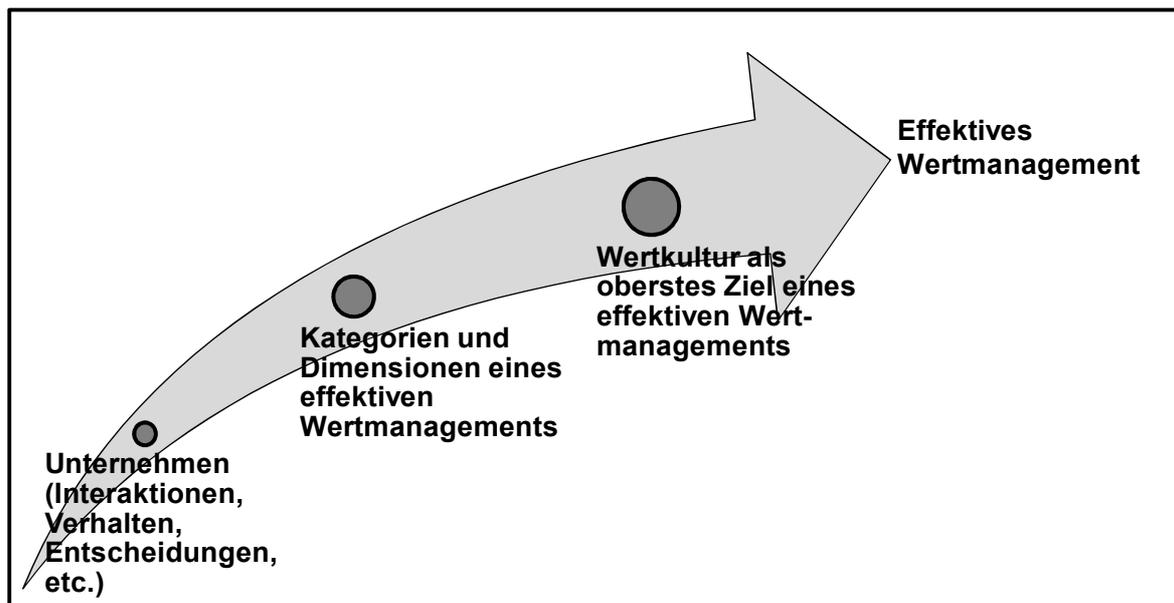


Abbildung 39: Vom klassischen Wertmanagement hin zu einer wertorientierten Unternehmenskultur⁴⁵³

Quelle: Eigene Darstellung

Diese Abbildung verdeutlicht, dass Wertmanagement umso effektiver werden kann, je besser es gelingt, Wertorientierung als Teil der Unternehmenskultur zu verankern.

Basierend auf der empirischen Studie wurden zentrale Dimensionen und Kategorien eines effektiven Wertmanagements erarbeitet. Diese beinhalten vor allem strukturelle Aspekte, Konstrukte wie Autopoiesis und Entscheidungen, Entscheidungsprämissen und –programme aber auch personale Faktoren.

Durch die aufgezeigten Mechanismen kann Wertmanagement umso effektiver sein, je besser diese Faktoren Berücksichtigung finden und je besser diese adressiert werden. Diese Dimensionen und Kategorien tragen dazu bei, die täglich ablaufenden Interaktionen, das Verhalten und Entscheidungen im Sinne der Wertorientierung zu lenken bzw. zu orientieren.

Die wertorientierte Unternehmenskultur ist eine Kategorie, unter welche sich die 24 in der empirischen Studie erhobenen Kategorien subsumieren lassen. Somit ist die wertorientierte Unternehmenskultur die zentrale Kategorie im Sinne der „Grounded Theory“.⁴⁵⁴

⁴⁵³ Vgl. Abbildung 26.

⁴⁵⁴ Vgl. Kapitel 4.3.1 sowie Abbildung 26.

Bei diesen organisationalen Faktoren – Entscheidungsprämissen und –programme und den personalen Aspekten - handelt es sich immer um entscheidbare Entscheidungsprämissen (Luhmann, 2011).

Organisationskultur kommt immer dann ins Spiel, wenn Entscheidungen z.B. aufgrund unterschiedlicher Entscheidungsprämissen zu Konflikten führen (Luhmann, 2011).

Wie oben gesehen, handelt es sich bei Organisationskultur um unentschiedene Entscheidungsprämissen. Genau darin sind die Stärke der Kultur und damit die Begründung der hier postulierten Forderung begründet. Eine wertorientierte Unternehmenskultur entfaltet genau dann ihre Wirkung. Bestehen für eine bestimmte Entscheidung konfligierende Entscheidungsprämissen, sorgt eine wertorientierte Unternehmenskultur dafür, dass in diesen Konfliktfällen zugunsten der Wertorientierung entschieden wird. Damit entfaltet die wertorientierte Unternehmenskultur insbesondere auch dann ihre Wirkung, wenn man bewusst von der simplifizierenden Annahme der vollständigen Strukturierbarkeit einer Organisation im Hinblick auf Wertmanagement Abstand nimmt.

Damit ist die Herausbildung⁴⁵⁵ einer wertorientierten Unternehmenskultur ein weiterer Entwicklungsschritt hin zu einem möglichst effektiven Wertmanagement. Jedoch verlangt die Herausbildung von unentschiedenen Entscheidungsprämissen ein vertieftes Organisationsverständnis und die Bereitschaft seitens der Unternehmensleitung bzw. des Inhabers signifikante Ressourcen in Form von Zeit, Geld und Humankapital zur Verfügung zu stellen. Die Herausbildung erfolgt über die Zeit und in der alltäglichen Kommunikation der Mitarbeiter untereinander. Eine Organisationskultur lässt sich nicht befehlen oder durch Entscheidung implementieren. Brunsson & Olsen (1993) stellen fest, dass der Wandel nur durch zielgerichtete Initiativen gefördert werden kann.⁴⁵⁶ Auch Rüegg-Stürm (2001) unterstreicht, dass Änderungen nur angeregt werden können und widerspricht damit der Möglichkeit eine Unternehmenskultur aufzuzwingen.⁴⁵⁷

Wertmanagement ist nicht nur eine Frage der Kontrolle und Überwachung. Wertmanagement zeigt sich vor allem in den täglich gelebten Routinen und Praktiken, im Denken und im Handeln der Mitarbeiter. Die finanzielle Fassung dieser Treiber kann niemals vollständig sein. Gewisse, aber dennoch wichtige Faktoren,

⁴⁵⁵ Eine Unternehmenskultur kann nicht einfach eingeführt werden. Die Herausbildung ist ein Prozess (Rüegg-Stürm, 2001).

⁴⁵⁶ Vgl. dazu die Ausführungen zur Implementierung in Kapitel 6.2.

⁴⁵⁷ Ähnlich die Argumentation in Luhmann (2011) und Schumacher (2003).

entziehen sich sogar der Beobachtbarkeit, der Messbarkeit oder der Überwachbarkeit.⁴⁵⁸

Wertmanagement muss über die finanziellen Grössen hinausgehen und in der Kommunikation der Mitarbeiter Eingang finden. Bereiche, die zwar hochgradig wertrelevant sind, die sich jedoch nicht oder nur unzureichend durch ein integriertes Wertmanagementsystem erfassen⁴⁵⁹ lassen, können mit Kennzahlen nicht erschlossen werden.⁴⁶⁰ Gewisse Aspekte entziehen sich schlicht der Messbarkeit.⁴⁶¹ Um auch dieses Potential zu erschliessen, muss die Wertorientierung Einzug in das tägliche Denken und Handeln der Mitarbeiter finden. Bestimmte Potentiale können nur so im Sinne der Wertorientierung genutzt werden. Zur Erschliessung dieses Potentials muss die Unternehmenskultur beitragen.

Eine wertorientierte Unternehmenskultur sollte dabei immer als Ziel fungieren, mit dem Wissen, dass es keine vollständige und nicht die „eine“ wertorientierte Unternehmenskultur geben kann.⁴⁶² Ziel muss es daher sein, mit der gepflegten wertorientierten Unternehmenskultur möglichst viele Bereiche und Mitarbeiter zu erreichen und so zu einem effektiveren Wertmanagement zu gelangen.

Rüegg-Stürm (2001) unterstreicht die besondere Rolle von „Werten“ für die Herausbildung einer Unternehmenskultur. Dies bedeutet, dass ein effektives Wertmanagement daran ansetzen muss, den „Wert“ der Wertorientierung in der Organisation verständlich zu machen und dadurch die Mitarbeiter in die Lage zu versetzen, diesen „Wert“ zu akzeptieren und zu schätzen. Ziel muss es sein, dass Wertorientierung als Selbstverständlichkeit betrachtet wird und damit verbunden, Akzeptanz und Verständnis gegeben sind (Luhmann, 2011, S. 145).

Die moderne Systemtheorie hebt die Bedeutung der Unternehmenskultur hervor. Luhmann unterstreicht dies mit der Differenzierung von „...*intentional-rationale Zukunftsvorsorge*...“ und „...*Organisationskultur*...“, die sich an die Zukunftsvorsorge anschliessen kann (2011, S. 249).⁴⁶³ Auf Wertmanagement übertragen bedeutet dies, dass sich mit der „intentional-rationale Zukunftsvorsorge“ die Ausrichtung des Unternehmens auf langfristige Wertsteigerung bewerkstelligen lässt. Die Herausbildung einer wertorientierten Unternehmenskultur muss daran angeschlossen werden, um in der Organisation eine möglichst tiefgreifende Wirkung

⁴⁵⁸ Vgl. dazu insbesondere die Ausführungen und Beispiele in Kapitel 5.1.3.

⁴⁵⁹ Z.B. durch Messung.

⁴⁶⁰ An dieser Stelle sei auf die Beispiele in Kapitel 5.1 verwiesen.

⁴⁶¹ Vgl. dazu Kapitel 5.

⁴⁶² Unternehmenskultur selbst ist ein komplexes Konstrukt (siehe dazu die Ausführungen in Rüegg-Stürm, 2003).

⁴⁶³ Vgl. Kapitel 5.2.3 und das dort vollständig angeführte Zitat von Luhmann (2011, S. 249).

entfalten zu können. Je weiter Wertmanagement in die Kommunikation, das Handeln und Entscheiden einer Organisation Eingang finden kann, umso effektiver kann Wertmanagement betrieben werden.

Ein weiterer Aspekt ist die Pflege einer Erzählkultur, die sicherstellt, dass wichtige wertrelevante Aspekte immer wieder in der Kommunikation der Organisation behandelt werden und damit im Gedächtnis des Systems erinnert werden. Dies kann einzelne Werttreiber, Initiativen oder auch das Wissen der Mitarbeiter betreffen, das verloren geht, wenn die Mitarbeiter die Organisation verlassen, ohne dass dieses Wissen in Wissen der Organisation überführt wird. Diese Erzählkultur kommt auch in folgendem Zitat zum Ausdruck:

„Auf ihre Letztkomponenten reduziert, findet man Organisationskulturen in der Form von Werten, untermalt durch und gestützt auf die Geschichte des Systems“ (Luhmann, 2011, S. 244).

Diese Ausführungen zeigen die Bedeutung der wertorientierten Unternehmenskultur: Die Herausbildung einer wertorientierten Unternehmenskultur stellt einen wichtigen Entwicklungsschritt hin zu einem effektiven Wertmanagement dar und verdient gesonderte Beachtung. Ein integriertes Wertmanagement ist umso effektiver, je besser es gelingt, die Wertorientierung sowohl als entscheidbare als auch unentschiedene Entscheidungsprämisse in das Unternehmen einzuführen.⁴⁶⁴

Im Anschluss an diese Ausführungen stellt sich ganz automatisch die Frage nach dem „Wie“, d.h. wie kann und soll ein solches Wertmanagementsystem in eine Unternehmung eingeführt werden. Diese Implementierungsüberlegungen sind Gegenstand des folgenden Kapitels.

6.2 Implementierung eines effektiven Wertmanagementsystems

Neben den bisher behandelten Aspekten des effektiven Wertmanagements verdient auch eine weitere Frage Beachtung: welchen Anforderungen muss eine erfolgreiche Implementierung eines Wertmanagementsystems – basierend auf den Erkenntnissen – nachkommen?

Diese Frage soll im vorliegenden Kapitel behandelt werden. Ausgangspunkt bilden die in der empirischen Studie erhobenen und mit Hilfe der theoretischen

⁴⁶⁴ Und ausdifferenziert dann auch als Entscheidungsprogramme (vgl. Ausführungen dazu in Kapitel 5.2.4)

Verankerung entwickelten zentralen Dimensionen eines effektiven Wertmanagements.

Basierend auf den empirischen Erkenntnissen und der Verknüpfung mit der modernen Organisationstheorie betrifft die Einführung eines Wertmanagementsystems auf struktureller Ebene insbesondere Entscheidungsprämissen und -programme. Wandel bezieht sich im Rahmen einer Organisation auf die Veränderung der Strukturen des Systems (Quinn & Cameron, 1988).⁴⁶⁵

Mit der Einführung eines solchen Systems muss also eine Änderung von Entscheidungsprämissen und -programmen einhergehen.⁴⁶⁶ Erst über die Änderung der Strukturen erfolgt dann eine Änderung der organisationalen Dynamik⁴⁶⁷ (Quinn & Cameron, 1988). Diese Feststellung ist zugleich Ausfluss der Strukturations- und Systemtheorie.⁴⁶⁸ Damit muss Wandel über strukturelle Festlegungen in die Autopoiesis⁴⁶⁹ des Systems eingearbeitet werden und die Aufnahme dieser Änderungen in die Autopoiesis entscheidet darüber, ob der Wandel gelingt oder nicht.

Damit muss auch im Hinblick auf die Implementierung von der vereinfachten Annahme in der klassischen Wertmanagementliteratur Abstand genommen werden, dass Wertmanagement einfach als Konzept eingeführt werden kann und die theoretische Richtigkeit des Konzepts über den anschliessenden Erfolg entscheidet.⁴⁷⁰

Die Implementierung und der damit angestrebte Wandel muss selbst als mehrstufiger Prozess betrachtet werden, dessen einzelne Komponenten berücksichtigt und aufeinander abgestimmt werden müssen (Heckscher & Donnellon, 1994).⁴⁷¹

In diesem Prozess treffen die Reformbemühungen regelmässig auf Widerstand, da mit Änderungen immer auch Unsicherheiten verbunden sind und der gewohnte

⁴⁶⁵ Vgl. insbesondere die Literatur um Karl Weick zur Auseinandersetzung mit organisationalem Wandel (1979, 1995, 1996).

⁴⁶⁶ Und damit verbunden auch personale Festlegungen, die wiederum als Entscheidungsprämissen bzw. -programme gelten (vgl. Kapitel 5.2.6).

⁴⁶⁷ Vorausgesetzt der Wandel gelingt. Diese Voraussetzungen werden im vorliegenden Kapitel adressiert.

⁴⁶⁸ Vgl. Kapitel 3.4 und die Begriffe „Dualität von Struktur und Handlung“ (Giddens, 1995) sowie „Autopoiesis und Entscheidungen“ (Luhmann, 1982).

⁴⁶⁹ Vgl. die grundlegenden Ausführungen dazu in Kapitel 3.4.2.

⁴⁷⁰ Vgl. dazu die Ausführungen über Leistungsmessung und mittelstandsspezifische Ansätze in Kapitel 2.3.

⁴⁷¹ Wie bereits in den einleitenden Ausführungen zum Organisationsverständnis dargestellt wurde (Kapitel 3.4).

Zustand in gewisser Weise verlassen werden muss, d.h. Routine muss aufgebrochen werden und in neue Routinen überführt werden (Stinchcombe, 1965).⁴⁷² In diesem Reformprozess genügen auch zentrale Kompetenzen nicht, um die Reform umzusetzen: „*Zentralkompetenzen reichen aus, um das System aufzuscheuchen, nicht aber, um es zu reformieren.*“ (Luhmann, 2011, S. 335). Das heisst die Zentralkompetenz kann versuchen, Routineänderungen anzuregen, sie kann diese aber nicht aufoktroieren.

Durch die Übernahme der Perspektive einer Organisation als nicht-triviale Maschine muss die zielgerichtete Änderbarkeit einer Organisation relativiert werden (Ulrich & Probst, 1984).⁴⁷³ Zwar besteht die Möglichkeit, Reformimpulse in die Organisation einzuführen, welche Wirkungen diese jedoch entfalten, kann nicht deterministisch vorausgesagt werden (Ulrich & Probst, 1984).⁴⁷⁴

Reformen beziehen sich – wie oben einleitend erwähnt – auf Entscheidungen über Entscheidungsprämissen mit dem Ziel, die Gesamtqualität der Entscheidungen des Systems zu verbessern (Luhmann, 2011).

Im Zusammenhang mit den Aussagen von Ulrich & Probst (1984) kann also gesagt werden, dass sich Entscheidungsprämissen ändern lassen, nicht aber vorausgesagt werden kann, welche Entscheidungen diese geänderten Entscheidungsprämissen zur Folge haben.⁴⁷⁵ Damit wandelt sich die simplifizierte Perspektive etwas ab. Bei der Implementierung selbst geht es damit nicht mehr primär um die Frage, *welche* Prämissen eingeführt werden sollen⁴⁷⁶, sondern *wie* diese Prämissen ihre beabsichtigte Wirkung entfalten können.

Im Zusammenhang mit der Implementierung eines Wertmanagementsystems ist das Ziel damit, die Entscheidungen und damit auch das gesamte Denken und Handeln der Mitarbeiter der Unternehmung stärker auf die Wertorientierung auszurichten. Der entscheidende Punkt ist dabei, wie es gelingen kann, die Änderung der Entscheidungsprämissen so in das System einzuführen, dass sich Entscheidungen darauf beziehen, d.h. damit die Autopoiesis hergestellt werden kann.

⁴⁷² Ähnlich Rüegg-Stürm (2001).

⁴⁷³ Ebenda.

⁴⁷⁴ Ebenda.

⁴⁷⁵ Dies ergibt sich auch direkt aus der Logik der Autopoiesis (vgl. Kapitel 3.4.1) und der Definition sowie der Wirkungsweise von Entscheidungsprämissen (vgl. Kapitel 5.2.3).

⁴⁷⁶ Das muss bereits vorher auf konzeptioneller Ebene entschieden werden.

Auf Wertmanagement übertragen bedeutet dies, dass z.B. die Einführung eines EVA-basierten Systems⁴⁷⁷ eine strukturelle Festlegung ist, die entscheidende Frage aber ist, wie es gelingen kann, dass diesen strukturellen Festlegungen im Alltagsgeschehen der Organisation Beachtung geschenkt wird, d.h. dass sich Entscheidungen daran orientieren und die strukturelle Festlegung als wirksame Entscheidungsprämisse fungiert. Zur Beantwortung dieser Frage muss der Wandelprozess betrachtet werden, d.h. die Implementierung.⁴⁷⁸

Durch die explizite Berücksichtigung der Nicht-Trivialität und der Unmöglichkeit deterministischer Voraussagen im Zusammenhang mit einer Unternehmung wird die Änderung von Entscheidungsprämissen und die damit einhergehende Weiterentwicklung der Organisation auch mit dem Begriff der „Evolution“ besetzt (Weick, 1996).⁴⁷⁹

Diese Evolution besteht aus den Komponenten Variation, Selektion und Retention (Simon, 2007).⁴⁸⁰

Unter Variation versteht man die oben beschriebenen Reformimpulse. Diese können bspw. von einem Inhaber oder der Unternehmensleitung in die Organisation eingebracht werden. Im Zusammenhang mit Wertmanagement kann z.B. die Entscheidung zur Einführung eines integrierten Wertmanagementkonzepts als Variation betrachtet werden. Damit ist die Variation von strukturellen Festlegungen angesprochen, da mit dem Wertmanagement-rahmen versucht wird, neue Entscheidungsprämissen und –programme in das System einzuführen.⁴⁸¹

An diese Variation struktureller Festlegungen können sich Entscheidungen anschließen oder nicht. Werden diese Variationen nicht weiter beachtet, verpufft deren Wirkung in der Organisation. Erfolgt jedoch eine Bezugnahme und werden die strukturellen Neuerungen erstmalig beachtet, kommt es zur sogenannten Selektion (Weick, 1996). Mit dieser Selektion wird damit die erste Bezugnahme auf strukturelle Änderungen in der Autopoiesis des Systems hergestellt (Luhmann, 2011).

⁴⁷⁷ Oder eines anderen Wertmanagementkonzepts.

⁴⁷⁸ Implementierung soll in diesem Zusammenhang also verstanden werden als die Einführung von Wertmanagement in der Gestalt, dass die strukturellen Festlegungen in der Alltagspraxis der Mitarbeiter beachtet werden und die Wertorientierung als Entscheidungsprämisse in der Autopoiesis fungiert.

⁴⁷⁹ Ähnlich Luhmann (2011).

⁴⁸⁰ Vgl. Kapitel 3.4.2.

⁴⁸¹ Der Begriff des „Versuchs“ ist bewusst gewählt, um darauf hinzuweisen, dass es in dieser Phase der Implementierung noch um einen Versuch als solchen handelt, da noch nicht sichergestellt ist, dass dieser Versuch in einer Umsetzung und Beachtung in der täglichen Entscheidungspraxis mündet.

Luhmann fasst diesen Prozess sehr anschaulich zusammen und pointiert wichtige, oben dargestellte, Punkte:

„Eine zunächst massenhaft auftretende Variation bleibt im Allgemeinen folgenlos. Das System entlastet sich durch Vergessen. Aber sie kann gelegentlich auch ein Anlass zu positiven bzw. negativen Selektionen werden. Damit verändern sich die Strukturen des Systems...“ (2011, S. 352).

Variation kommt damit auf der Ebene alltäglicher Entscheidungen („massenhaft“) vor. Da jede Entscheidung grundsätzlich das Potential hat, zu einer Entscheidungsprämisse zu werden und damit die Struktur der Organisation zu modifizieren, muss aus der Vielzahl der Variationen selektiert werden, d.h. es muss zur Selektion kommen, die sich u.U. dann in tatsächlich modifizierten Strukturen äussert.

Bei der Einführung eines Wertmanagementrahmens handelt es sich zunächst also auch lediglich um eine Variation. Die Variation ist relativ einfach zu initiieren, da die Entscheidung (z.B. des Inhabers) für die Einführung eines solchen Systems bereits eine Variation darstellt.

Ob diese dann beachtet wird und als strukturelle Festlegung in Form von Entscheidungsprämissen und –programmen Wirkung gewinnt, ist eine Frage der Selektion. Nur wenn diese Selektion sichergestellt werden kann, kommt es zur Herausbildung von Anschlussentscheidungen (Luhmann, 2011).

Damit verbunden ist die Frage, wie von Seiten der Unternehmensleitung auf die Selektion eingewirkt werden kann. Basierend auf der empirischen Studie kann gesagt werden, dass dem Inhaber oder der Geschäftsleitung in mittelständischen Unternehmen in dieser Hinsicht besondere Bedeutung zugemessen werden kann.

Durch ihre Aufmerksamkeit können Inhaber oder Geschäftsleitungsmitglieder auf den wiederholten Bezug auf diese Festlegungen einwirken und so zur Herausbildung von Strukturen im Sinne von Entscheidungsprämissen und –programmen einwirken. Die Ihnen auferlegte Aufmerksamkeit können sie dazu nutzen, die Bedeutung des Wertmanagements immer wieder hervorzuheben und durch den wiederholten Bezug auf die strukturellen Festlegungen den Wertmanagementrahmen als Entscheidungsprämisse in der Organisation festigen.⁴⁸²

⁴⁸² Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 5.2 sowie 5.1.

Ein weiterer zentraler Einflussbereich ist die Verknüpfung von Erwartungen und der Erwartungskommunikation mit den Festlegungen des Wertmanagementrahmens. Durch die wichtige Rolle der Erwartungen und der Erwartungskommunikation in der täglichen Alltagspraxis⁴⁸³ kann diese von Seiten der Unternehmensleitung für die erfolgreiche Herausbildung der Wertorientierung als Entscheidungsprämisse instrumentalisiert werden. Durch die Formulierung von Erwartungen und deren Kommunikation über den Wertmanagementrahmen wird dieser stärker hervorgehoben, was die strukturelle Festlegung offenbart und dazu führt, dass der Bezug auf die Vorgaben immer routinisiert verläuft.

Ferner stellen Anreize eine wichtige Komponente im Alltagsgeschehen der Organisation dar.⁴⁸⁴ Diese Erkenntnis begründet eine weitere Angriffsfläche für die Herstellung der Bezugnahme auf die strukturellen Festlegungen, die mit der Variation eingeführt werden. Mit Bezug auf den Wertmanagementrahmen können Anreize z.B. in monetärer Form eingeführt werden.⁴⁸⁵ Das klassische Beispiel ist dabei die Verknüpfung der variablen Vergütung mit der Wertgenerierung im Unternehmen. Durch diese Verknüpfung der Anreize mit dem Wertmanagement wird nicht nur die Bedeutung als solche unterstrichen, sondern darüber hinaus noch eine persönliche Betroffenheit generiert, die jeden Mitarbeiter betrifft, dessen variables Gehalt von der Wertgenerierung abhängt. Damit stellen Anreize eine wichtige Möglichkeit dar, die Bezugnahme auf die Wertorientierung im täglichen Denken und Handeln der Mitarbeiter zu verankern, da diese entsprechende Anreize haben, die Wertgenerierung zu erzielen.

Eine ähnlich wirksame Kategorie zur Verankerung der Wertorientierung als Entscheidungsprämisse stellen die Motivation bzw. die Motive dar.⁴⁸⁶ Im Bereich der positiven Motivation kann der Wertmanagementrahmen z.B. mit Karriereinteressen oder Beitragsmöglichkeiten verbunden werden. Z.B. ist es denkbar, Karrierefortschritte über Ideen und Initiativen zur Steigerung des Unternehmenswerts zu definieren.

Ferner gestattet der Wertmanagementrahmen engagierten Mitarbeitern eigene Beitragsmöglichkeiten zu identifizieren, da der Rahmen Anschlussfähigkeiten⁴⁸⁷ herstellt, die vorher evtl. noch nicht vorhanden waren. Durch die gezielte Ansprache unterschiedlicher Motive besteht die Möglichkeit, die Wertorientierung immer stärker

⁴⁸³ Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 5.1.3.

⁴⁸⁴ Ebenda.

⁴⁸⁵ Oder eben andere Anreize, die im Rahmen der empirischen Studie im Hinblick auf ihre Bedeutung den monetären Anreizen beigelegt wurden (vgl. Kapitel 5).

⁴⁸⁶ Vgl. dazu ausführlich die Ausführungen in Kapitel 5.2.

⁴⁸⁷ Vgl. die Ausführungen dazu in Kapitel 5.1.5.

als Bezugspunkt von Entscheidungen zu implementieren und damit zur Verankerung des Wertmanagements als Entscheidungsprämisse beizutragen.

Ein letzter Hebel, der hier aufgeführt werden soll, sind Ziele. Ziele geben den Mitarbeitern Orientierung und richten ihr Handeln am Erreichen dieser Ziele aus.⁴⁸⁸ Über die Formulierung von Zielen über den Wertmanagementrahmen kann eine direkte Bezugnahme auf die Vorgaben des Wertmanagementrahmens und die darin enthaltenen Werttreiber erfolgen. Die Erreichung eines bestimmten Werts bei einem spezifischen Werttreiber kann als Ziel gelten.

Somit erreicht die Formulierung von Aspekten des Wertmanagementrahmens als Ziel den direkten Bezug, was zur Selektion der strukturellen Festlegungen beitragen kann.

Neben der Selektion und der Variation ist die den Wandelprozess abschliessende Komponente die Retention bzw. die Restabilisierung (Simon, 2007; Luhmann, 2011). In dieser Phase geht es darum, dass die selektierten Strukturen nachhaltig verankert werden und der fortlaufende Bezug auf diese Festlegungen sichergestellt wird (Weick, 1996).

Nur wenn es gelingt, die selektierten strukturellen Festlegungen in Routine zu überführen, d.h. diskursives Bewusstsein in praktisches Bewusstsein zu überführen⁴⁸⁹, gelingt der nachhaltige Wandelprozess (Giddens, 1992). In der letzten Phase – Retention – muss das Management darauf achten, dass die Bedeutung der Wertorientierung als Entscheidungsprämisse nicht wieder abschwächt.

Folgende Abbildung veranschaulicht zusammenfassend den Prozess der Implementierung eines integrierten Wertmanagementrahmens:

⁴⁸⁸ Vgl. Kapitel 5.1.3.

⁴⁸⁹ Vgl. die Ausführungen dazu in Kapitel 3.4.1.

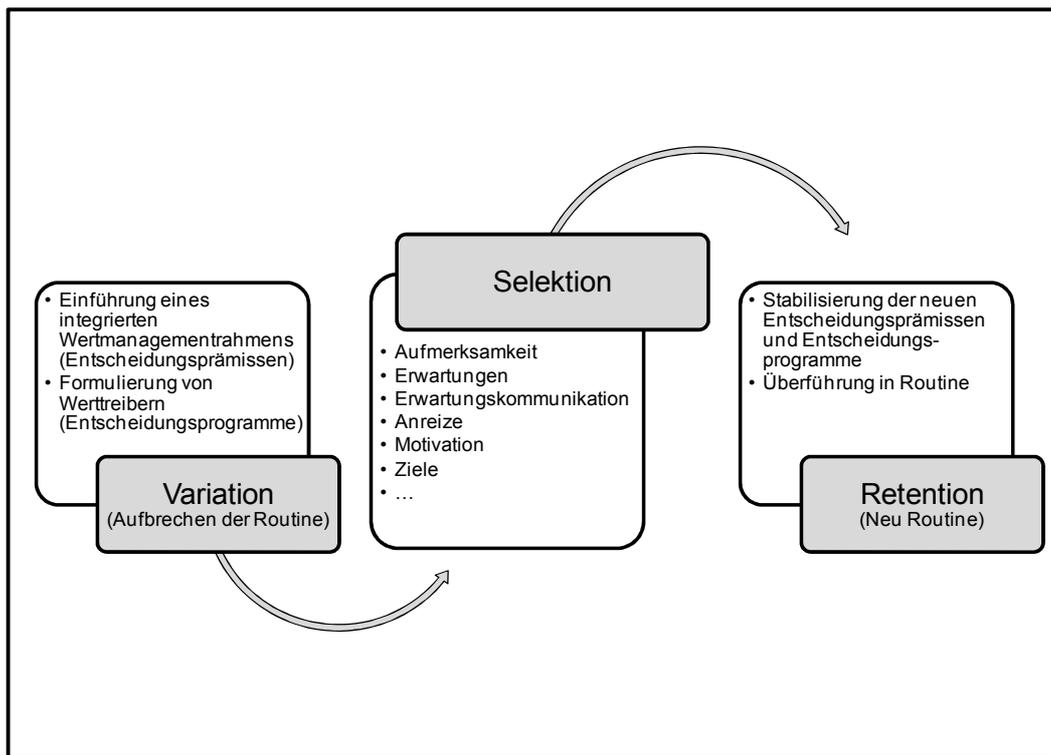


Abbildung 40: Variation-Selektion-Retention⁴⁹⁰

Quelle: Eigene Darstellung

Luhmann betont die Bedeutung der Retention und die Rolle, welche Kennzahlen⁴⁹¹ dabei einnehmen können:

„Über das Ergebnis evolutionärer Veränderungen entscheiden erst Prozesse der Restabilisierung, die das System im Verhältnis zu seiner Umwelt neu ausbalancieren. ... Aber es (das System) kann ein Netzwerk von Kennziffern usw. entwickeln und verbessern, mit dessen Hilfe es im Rückblick beobachtet und gegebenenfalls korrigiert, was durch Evolution entstanden ist.“ (2011, S. 354/355).⁴⁹²

Damit weist Luhmann auf eine zentrale Erkenntnis der hier vorliegenden Dissertation hin. Effektives Wertmanagement wird dann erzielt, wenn es gelingt, Entscheidungsprämissen einzuführen, die das System wertorientiert ausrichten. Diese müssen zu praktischem Bewusstsein, d.h. zur Routine werden. Dies erfolgt über die Schritte Variation, Selektion und Retention.

⁴⁹⁰ Die Abbildung veranschaulicht das Gestaltungspotential im Hinblick auf die erfolgreiche Implementierung eines effektiven Wertmanagementsystems und basiert auf den Erkenntnissen aus Kapitel 5.

⁴⁹¹ Im Zusammenhang mit der hier vorliegenden Dissertation: der Wertmanagementrahmen.

⁴⁹² Anmerkung in Klammer durch den Autor.

Dies ist keine einmalige Einführung, sondern ein ständig fortlaufender Prozess. Wertmanagement ist damit eine Daueraufgabe.

Durch die Komplexität einer Organisation kann nicht deterministisch vorausgesagt werden, wie das System auf die Einführung der neuen Entscheidungsprämissen reagiert. Es kann nur Fehlentwicklungen erkennen und zur erneuten Modifikation gewisser Entscheidungsprämissen oder –programme anregen. Als Korrektiv bzw. Signalinstrument dient der Wertmanagementrahmen. Dieser gibt Hinweise darauf, ob und mit welchem Erfolg die beabsichtigten Entscheidungen getroffen werden und an welcher Stelle evtl. Änderungen vorgenommen werden müssen.

Damit kann dem kennzahlengestützten Wertmanagementrahmen eine besondere Beobachtungsaufgabe bzw. Reflexionsaufgabe im Hinblick auf die Evolution der Organisation zugesprochen werden.

Nur in Kombination (d.h. erfolgreiche Implementierung und systematische Beobachtung mittels quantitativer und qualitativer Grössen) kann das Ziel der stärkeren Ausrichtung der Entscheidungen an der Wertorientierung erreicht werden.

Diese Ausführungen verdeutlichen die Notwendigkeit der intensiven Auseinandersetzung mit der Implementierung eines Wertmanagementkonzepts. Diese ist nicht nur – wie in den bisherigen Ansätzen angenommen - die Einführung des Konzepts, sie ist vielmehr integraler Bestandteil des gesamten integrierten Wertmanagements.

Durch den Einbau der Reflexionsschleife kann Wertmanagement als laufender Prozess verstanden werden, der immer wieder zu neuen Anpassungen führt, wenn z.B. über einzelne Werttreiber Signale wahrgenommen werden, dass an gewissen Stellen Modifikationen in Form von geänderten Entscheidungsprämissen notwendig sind. Diese Signale müssen dann in Form von neuen Variationen in das System eingeführt werden, wobei mit der Variation der Evolutionsprozess immer wieder von neuem beginnt.

Darin begründet ist auch, dass es sich bei Wertmanagement um eine fortlaufende Aufgabe handelt. Damit ergeben sich im Prozess des Wertmanagements immer wieder Modifikationen und die Implementierung dieser Modifikationen über die Komponenten Variation, Selektion und Retention wird zu einer zentralen Kompetenz des gesamten Wertmanagements.

Folgende Abbildung veranschaulicht die integrale Bedeutung der fortlaufenden Evolution mit einem integrierten Wertmanagementrahmen als Reflexionsschleife:

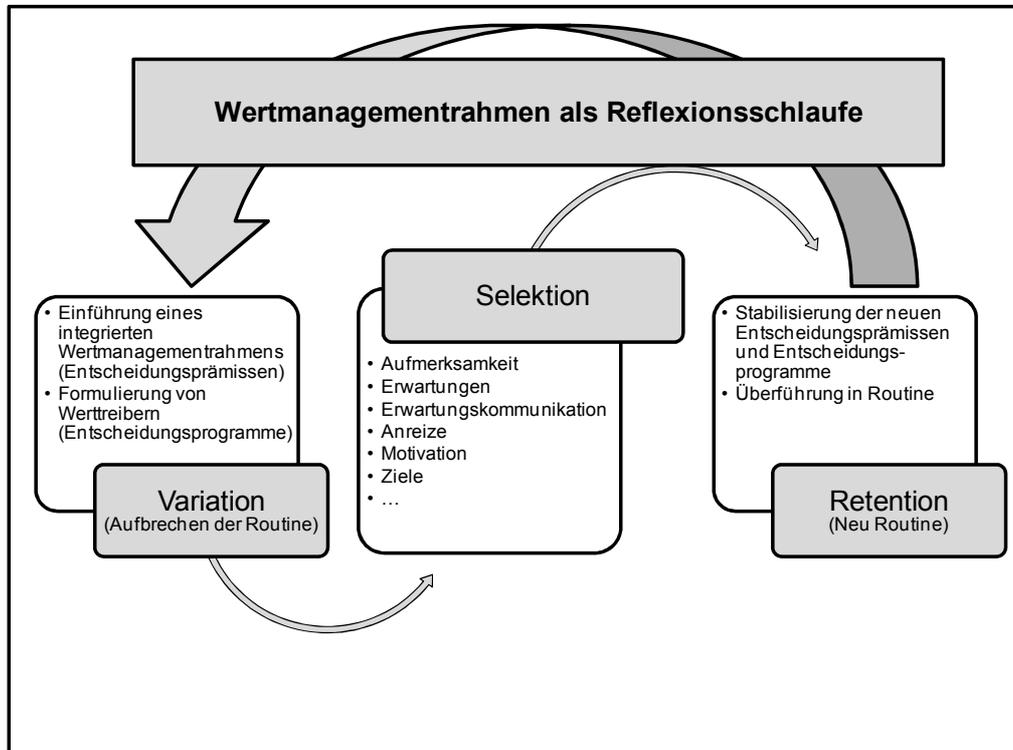


Abbildung 41: Wertmanagement als fortlaufender Prozess⁴⁹³

Quelle: Eigene Darstellung

Diese Ausführungen verdeutlichen, wie weit diese Erkenntnisse über den bisherigen Stand des Wissens hinausgehen und wie fundamental die Bedeutung dieser Erkenntnisse für die weitere Entwicklung von Wertmanagementansätzen für mittelständische Unternehmen ist.

Mit der Einführung des Wertmanagementrahmens als Reflexionsschleife in einen Prozess der kontinuierlichen Evolution einer Organisation hin zu einer wertorientierten Unternehmung wird verdeutlicht, wie bedeutend die kontinuierliche Arbeit an der Wertorientierung ist und dass es eben nicht ausreicht, ein – wenn auch gutes – Konzept zu installieren und danach darauf zu hoffen, dass dieses System in Form von verbesserten Anreizen zu einer verbesserten Wertsteigerung führt.

⁴⁹³ Diese Abbildung will verdeutlichen, dass der Wertmanagementrahmen als Reflexionsschleife immer wieder auf Modifikationsnotwendigkeiten hinweist, die dann wiederum über den Änderungsprozess Variation-Selektion-Retention in der Organisation verarbeitet werden müssen.

Umsetzungskompetenz und die kontinuierliche und disziplinierte Arbeit hin zu einer wertorientierten Unternehmenskultur rücken damit ins Zentrum des Wertmanagements.

7 Schlussbetrachtung

Nach der Erarbeitung der Ergebnisse der empirischen Studie und deren Verankerung in der vorhandenen Theorie sollen an dieser Stelle nochmals die wichtigsten theoretischen und praktischen Implikationen dargestellt werden, die sich aus der empirischen Studie und der theoretischen Verankerung der Ergebnisse ergeben.

Durch die Vielschichtigkeit der Ergebnisse sollen an dieser Stelle lediglich die zentralsten Aspekte aufgenommen werden.⁴⁹⁴

7.1 Theoretische Implikationen

Im Hinblick auf die theoretischen Implikationen der Ergebnisse ist die fundamentalste Erkenntnis, dass Wertmanagement, verstanden als die theoretisch fundierte Konzeption eines Bezugsrahmens⁴⁹⁵, nur einen Teilaspekt eines effektiven Wertmanagements darstellt. Mindestens genauso wichtig sind die organisationalen Aspekte, die durch ein Wertmanagementsystem adressiert bzw. aufgenommen werden müssen, damit dieses effektiv sein kann.

In letzter Konsequenz muss die Theorie und Praxis des Wertmanagements weg von der blossen Betrachtung der Konzeptebene und hin zu einer wertorientierten Gestaltung der Unternehmenskultur.⁴⁹⁶

Gleichzeitig bedeutet dies, dass die Anforderungen, die mit einem effektiven Wertmanagement einhergehen, deutlich anspruchsvoller sind, als dies in den bisherigen Ansätzen angenommen wird.⁴⁹⁷ Dies ist darauf zurückzuführen, dass neben der Shareholder Value Perspektive, welche in den Konzepten berücksichtigt wird, ein fundiertes Wissen über organisationale Faktoren und damit modernes Managementwissen vorhanden sein bzw. erarbeitet werden muss.

Nur ein Wertmanagement, welches die organisationalen Faktoren berücksichtigt und in die tägliche Praxis integriert wird, kann das volle Potential eines solchen Wertmanagementsystems für die Organisation nutzen und somit zur effektiven und nachhaltigen Wertsteigerung des Unternehmens beitragen.

⁴⁹⁴ Für eine detaillierte Ausführung der Ergebnisse sei auf die vorangegangenen Kapitel verwiesen (insb. Kapitel 5.2).

⁴⁹⁵ Wie dies in den bisherigen Ansätzen der Fall ist (vgl. Kapitel 2.3.2)

⁴⁹⁶ Siehe Kapitel 6.2 zur Fundierung dieser zentralen Aussage.

⁴⁹⁷ Vgl. Kapitel 2.3.2.

Mit Hilfe der empirischen Studie und der theoretischen Verankerung konnten insgesamt 6 zentrale Dimensionen des effektiven Wertmanagements identifiziert werden. Diese 6 Dimensionen umfassen die 24 in der empirischen Studie erhobenen und identifizierten Kategorien eines effektiven Wertmanagements.⁴⁹⁸ Diese Dimensionen und Kategorien stellen die zentralen Hebel für die Praxis des effektiven Wertmanagements für mittelständische Unternehmen dar.

Die Vorgabe eines Wertmanagementrahmens stellt einen Struktureingriff in einer Organisation dar. Es muss sichergestellt werden, dass Entscheidungen und Handlungen in der Organisation Bezug nehmen auf die Vorgaben des Rahmens. Erst wenn auf gemessene Grössen Bezug genommen wird, kann sichergestellt werden, dass auf diese Weise Erwartungen implementiert und über den Wertmanagementrahmen kommuniziert werden können.

Diese Strukturvorgabe hat zur Konsequenz, dass sich die Reichweite des Inhabers des Unternehmens bzw. der Geschäftsleitung erweitern lässt. Die Reichweite beschränkt sich unter solchen Umständen nicht mehr auf die Anzahl möglicher direkter kommunikativer Kontakte, wie dies ohne einen funktionierenden Bezugsrahmen der Fall ist.⁴⁹⁹ Ein wirksamer Bezugsrahmen kann die direkte Erwartungskommunikation zumindest teilweise ersetzen, wenn durch die Ausgestaltung des Bezugsrahmens klar ist, was von einzelnen Mitarbeitern erwartet wird, bzw. wenn dieser Rahmen gleichzeitig dazu verwendet wird, aufzuzeigen, wie und in welcher Form die einzelnen Mitarbeiter eine Beitragsmöglichkeit entfalten können.

In einem so verstandenen Wertmanagementsystem legen der Inhaber bzw. die Geschäftsleitung einen Wertmanagementrahmen fest und geben damit eine Struktur vor, an der sich weitere Entscheidungen und Handlungen orientieren können. Durch diese strukturelle Vorgabe kann die Kommunikation von den einzelnen Führungskräften gelöst und in ein System überführt werden, welches sich dadurch auszeichnet, dass es zur fortlaufenden Bezugnahme auf die strukturellen Vorgaben kommt.

Es geht also darum, den grossen Kommunikationsaufwand in einer Organisation im Hinblick auf Wertmanagement von einzelnen Personen zu lösen und in Form eines integrierten Wertmanagementrahmens in die Tiefen der Organisation zu überführen. Dies setzt voraus, dass Mitarbeiter mit Hilfe des Rahmens, Handlungsnotwendig-

⁴⁹⁸ Vgl. Kapitel 5.1.1.

⁴⁹⁹ Vgl. die Ergebnisse der empirischen Studie in Kapitel 5.

keiten ableiten oder für typische Fälle das Richtige erkennen können. Damit kann ein Wertmanagementrahmen zum Kommunikationsinstrument in einer Organisation werden.

Damit es jedoch zur oben beschriebenen, fortlaufenden Bezugnahme auf die Vorgaben kommt, muss die Autopoiesis hergestellt und gefördert werden.

Eine funktionierende Bezugnahme auf die Vorgaben setzt voraus, dass diese immer wieder als Ausgangspunkt für die Kommunikation von Entscheidungen dienen, sodass sich der Wertmanagementrahmen als Struktur in der Organisation entfalten kann.

Der so verstandene Wertmanagementrahmen muss damit zum Ausgangspunkt wichtiger Entscheidungen – insbesondere auch bei Entscheidungen auf höchster Ebene - werden.

Insbesondere in der Anfangsphase muss diese Bezugnahme explizit von Managern oder den Eigentümern gesteuert und mit deren Aufmerksamkeit belegt werden, damit diese in die Operationen der Gesamtorganisation übergehen und damit der gewünschte Effekt eintreten kann.

Ferner spielen die Kategorien „Anschlussfähigkeit“ sowie „Messung“ und damit einhergehend, die Notwendigkeit der Sensibilisierung der Mitarbeiter durch Ausbildung und Schulung eine bedeutende Rolle. Je besser die Anschlussfähigkeit der Mitarbeiter ist, umso mehr Sachverhalte können als wertrelevant erkannt werden. Die Messung kann zur Ausdifferenzierung dieser Anschlussfähigkeit beitragen.⁵⁰⁰

Die kulturelle Verankerung der Wertorientierung in der Organisation und damit einhergehend die Verankerung des Wertmanagements als Thema der täglichen Kommunikation sind weitere zentrale Bestandteile um die Wirkung des Wertmanagementsystems zu entfalten.

Sobald der Wertmanagementrahmen als Strukturvorgabe verankert und die fortlaufende Bezugnahme (Autopoiesis) hergestellt ist, fungiert der Wertmanagementrahmen als Entscheidungsprämisse.

Dies bedeutet, dass es zur fortlaufenden Bezugnahme von Entscheidungen auf die Vorgaben des Wertmanagementrahmens kommt und damit eine Eingriffsmöglichkeit

⁵⁰⁰ Vgl. Kapitel 5.2.5 und den Begriff der „Wertlandkarte“.

des Unternehmensleiters bzw. der Unternehmensleitung bei den Entscheidungsprämissen entsteht.

Die Eingriffsmöglichkeit ergibt sich dann dadurch, dass in Form von Entscheidungsprämissen Einfluss auf zukünftige Entscheidungen genommen werden kann.

Das Konzept⁵⁰¹ ist der quantitative Teilaspekt, mit welchem Einfluss auf Entscheidungsprämissen genommen werden kann. Mit Hilfe des Konzepts kann Anschlussfähigkeit sowie Financial Literacy bei den Mitarbeitern hergestellt werden.

Für die Konzeption eines Wertmanagementrahmens ergibt sich die Implikation, dass es von entscheidender Bedeutung ist, die Entscheidungsprämissen bereichs- und funktionsübergreifend abzustimmen und die Verankerung in der Unternehmenskultur zu fördern. Durch die Verankerung der Wertorientierung in der Unternehmenskultur kann sichergestellt werden, dass bei Fehlen einer expliziten Entscheidungsprämisse zugunsten der Wertorientierung entschieden wird.⁵⁰²

Um diese Form der Verankerung von Entscheidungsprämissen herzustellen, müssen das Verständnis und die Akzeptanz von und für Wertmanagement innerhalb der Belegschaft gefördert werden und mit entsprechender Aufmerksamkeit seitens des Eigentümers bzw. der Unternehmensleitung belegt werden.

Innerhalb des Wertmanagementrahmens fungieren Werttreiber als die Ausdifferenzierung der Entscheidungsprämissen zu Entscheidungsprogrammen, die sich für unterschiedliche Sachverhalte und Bereiche ausgestalten lassen.

Mit Hilfe der Werttreiber können Entscheidungsregeln vorgegeben werden, welche die kognitive Anschlussfähigkeit ausdifferenzieren, für Irritationen sorgen und mit Hilfe derer sich Ziele vorgeben lassen.

Denkt man an z.B. einzelne Abteilungen, können mit Entscheidungsprogrammen in Form von Werttreibern auch Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten zugewiesen werden.

Greift man auf die Ergebnisse der hier vorliegenden Untersuchung zurück, so lässt sich schlussfolgern, dass sich eine Konzentration auf wichtige Werttreiber empfiehlt, die nahe am operativen Geschäft sind. Die Nähe zum operativen Geschäft gewährleistet die Möglichkeit, möglichst viele Mitarbeiter in das Wertmanagement

⁵⁰¹ Das im Mittelpunkt bisheriger Forschungsbeiträge zum Wertmanagement steht.

⁵⁰² Vgl. Kapitel 6.1.

einzu beziehen und damit auf ein möglichst umfangreiches Reservoir an Ideen und Initiativen zurückgreifen zu können.

Ferner empfiehlt sich eine Einschränkung der Anzahl an Werttreibern pro Verantwortungsbereich, da sonst die Gefahr von teilweise widersprüchlichen Zielen wächst bzw. Mitarbeiter den Überblick verlieren können.

Die Herstellung der Konsistenz der Werttreiber und deren Verankerung im Gedächtnis der Organisation bzw. in der Wahrnehmung der Mitarbeiter sind weitere integrale Bestandteile zur Implementierung und der Funktionsfähigkeit eines effektiven Wertmanagementsystems. Werttreiber helfen Mitarbeitern im Vollzug ihrer Aktivitäten bestimmte Dinge wahrzunehmen. Ohne Wahrnehmung können diese Dinge nicht in die Kommunikation der Organisation überführt und damit für Anschlussentscheidungen zugänglich gemacht werden. Damit dienen Werttreiber auch der Ausbildung der Wahrnehmungsfähigkeit der Mitarbeiter und damit der Wahrnehmung der Organisation.⁵⁰³

Die Entscheidungsprogramme gilt es so auszugestalten, dass sie die Organisation permanent mit Irritationen versorgen und kommunikativ verarbeitet werden müssen. Nur durch die Erzeugung von Unsicherheit werden gewisse Sachverhalte neu überdacht, was zu wertsteigernden Initiativen führen kann.

Neben den strukturellen Aspekten spielen Personen bzw. das Personal und damit die Mitglieder der Organisation eine fundamentale Rolle im Hinblick auf Wertmanagement.

Die wichtigsten Implikationen, die sich aus der Dimension „Mitglieder der Organisation“ ergeben, vermögen einen entscheidenden Beitrag für effektives Wertmanagement zu leisten.

Der vielmals undifferenzierte Begriff der Motivation konnte ausdifferenziert werden und es konnte gezeigt werden, dass die Mitglieder der Organisation unterschiedliche Motive verfolgen, was es erschwert, die Mitarbeiter zu „motivieren“. Vielmehr muss die Organisation und damit Wertmanagement an eine Vielzahl möglicher Motive appellieren und somit sicherstellen, dass Mitarbeiter sich selbst motivieren können. Diese Motive können gewisse Anreize sein, wie Geld oder Arbeitsbedingungen.

Ein zentraler Faktor ist die Karriere. Diese bietet enormes Motivationspotential und ist ein zentraler Aspekt, an welchem Wertmanagement angreifen kann. Basierend auf

⁵⁰³ Da diese – wie in Kapitel 3.4.2 beschrieben – über die Mitglieder der Organisation wahrnehmen.

den Erkenntnissen empfiehlt sich sogar die Verknüpfung von Karriere und dem Wertbeitrag einzelner Mitarbeiter.

Im Hinblick auf die Mitglieder der Organisation gilt es auch, deren Wahrnehmung zu schulen und ausdifferenzieren. Diese ausdifferenzierte Wahrnehmung kann dann dazu verwendet werden, möglichst viele wertrelevante Sachverhalte in die Kommunikation der Organisation zu überführen und damit Ideen, Initiative bzw. die Informationssuche nach Wertsteigerungsmöglichkeiten auszulösen.

Ferner gilt es, das umfangreiche Wissen – insbesondere auch das der „einfachen“ Mitarbeiter – für die Organisation nutzbar zu machen und ins Gedächtnis der Organisation zu überführen, damit dieses Wissen bei Austritt der Mitglieder nicht verloren geht.⁵⁰⁴

Wichtige Erkenntnisse im Hinblick auf Personal sind ferner, dass sich Mitarbeiter bzw. deren Tätigkeiten durch ein hohes Mass an Routine auszeichnen, deren beliebige Änderbarkeit sehr stark relativiert werden muss.

Um den routinemässigen Vollzug der täglichen Handlungen und Entscheidungen zu durchbrechen und damit zu modifizieren, müssen Entscheidungsprozesse bzw. Entscheidungsprämissen geändert werden – nicht die Mitarbeiter selbst.

Stellenbeschreibungen und Zuständigkeitsordnungen genauso wie Kompetenzordnungen und Kommunikationswege müssen die Wertorientierung beinhalten und so zur Umsetzung und effektiven Praxis des Wertmanagements beitragen.

Die Kategorie Kontrolle & Überwachung muss ebenfalls ausgeweitet werden. Es gibt zahlreiche wertrelevante Sachverhalte, welche sich der Kontroll- und Überwachungsmöglichkeit im klassischen Sinne entziehen. Die klassische Perspektive beinhaltet vor allem die personenorientierte Überwachung und Kontrolle. Da diese Möglichkeit jedoch beschränkt ist, muss eine systemische Kontrolle implementiert werden.⁵⁰⁵

Insgesamt zeigen die identifizierten Dimensionen und Kategorien eine zentrale Weiterentwicklung der bisherigen Theoriebeiträge zu effektivem Wertmanagement im Mittelstand. Insbesondere ist es gelungen, durch die Identifikation von zentralen

⁵⁰⁴ Vgl. Kapitel 5.3.5 und 5.3.6.

⁵⁰⁵ Vgl. Kapitel 5.1.3.

Dimensionen und Kategorien die Anzahl möglicher Angriffsflächen für die Konzeption und Umsetzung von Wertmanagement signifikant auszuweiten.

Damit erschliessen sich ganz neue Bereiche, die als Hebel für effektives Wertmanagement zur Verfügung stehen und die damit berücksichtigt werden sollten.

7.2 Praktische Schlussfolgerungen

Neben den theoretischen Implikationen ergeben sich – basierend auf den vorliegenden Ergebnissen – auch zahlreiche praktische Implikationen.

Wie einleitend erörtert, müssen zahlreiche Firmen beim Versuch ein systematisches Wertmanagementsystem einzuführen und zu praktizieren eine mangelnde Wirksamkeit feststellen.

Basierend auf den hier vorliegenden Erkenntnissen kann gesagt werden, dass diese mangelnde Wirksamkeit unter anderem vielfach darauf zurückgeführt werden kann, dass das implementierte Wertmanagementsystem in der betreffenden Organisation nicht „zum Leben erweckt“ und damit Teil der Organisationskultur wird. Dies ist dann der Fall, wenn die identifizierten Dimensionen und Kategorien des effektiven Wertmanagements nur unzureichend berücksichtigt und adressiert werden.

Das Vorhandensein eines Konzepts – auch wenn dies basierend auf den Shareholder Value Theorien als „richtig“ erachtet werden muss - gewährleistet nicht, dass diese Vorgaben in der täglichen Praxis berücksichtigt werden.⁵⁰⁶

Für die Herstellung dieser Bezugnahme bedarf es der besonderen Berücksichtigung organisationaler Dynamiken, mit Hilfe derer die Wahrscheinlichkeit für die erfolgreiche Bezugnahme erhöht werden kann.

Im Zusammenhang mit der Einführung und der Praxis des Wertmanagements kommt dann auch dem Inhaber bzw. der Unternehmensleitung eine besondere Bedeutung zu. Durch die ihnen durch ihre Position auferlegte Aufmerksamkeit der Mitarbeiter und der gesamten Organisation müssen sie die Bedeutung des Wertmanagements immer wieder betonen und bei Entscheidungen explizit Bezug darauf nehmen. So kann die Routinisierung der Bezugnahme auf den Wertmanagementrahmen gefördert werden.

⁵⁰⁶ Wie ausführlichst in den Kapiteln 5.2.2 und 5.2.3 dargestellt.

Das Funktionieren eines Wertmanagementsystems hängt auch in zentralem Masse von dem Einbezug der Mitarbeiter ab. Dieser Einbezug muss basierend auf den Erkenntnissen ebenfalls weiter ausdifferenziert werden. Ein Einbezug setzt erstens voraus, dass möglichst viele Mitarbeiter in das Wertmanagement integriert werden, genauso aber auch, dass durch gezielte Ausbildung und Schulung die Mitarbeiter überhaupt erst in die Lage versetzt werden, ihre Arbeitsleistung für die Wertsteigerung einbringen zu können. Es muss gelingen, den Mitarbeitern beizubringen bzw. aufzuzeigen, worin Wertsteigerung besteht und wie sie sich persönlich für die Wertsteigerung einbringen können. Es geht also um die Herstellung der praktischen und kognitiven Anschlussfähigkeit für wertrelevante Aspekte.

Wie in der täglichen Praxis beobachtet werden konnte, steckt in den Mitarbeitern – insbesondere auch bei den „einfachen“ Mitarbeitern - ein sehr grosser Erfahrungs- und Wissensschatz, der für Wertmanagement hochgradig relevant ist. Greift die Organisation auf dieses Reservoir jedoch nicht oder nur in unzureichender Art und Weise zu, bleibt dieses Potential für Wertmanagement zumindest teilweise unerschlossen. Ziel des Wertmanagements muss es deshalb sein, auch auf dieses Potential zurückzugreifen und von der Konzentration von Wertmanagement auf die höheren Leitungsebenen Abstand zu nehmen. Insbesondere im Vollzug des täglichen operativen Geschäfts stecken so viele kleine Verbesserungsmöglichkeiten. Ohne den Einbezug der Mitarbeiter, welche direkt dafür verantwortlich sind, kann das Wertmanagement in diese Details nur mangelhaft zugreifen. Das führt zum Verlust von zahlreichen Wertsteigerungspotentialen.

Eine Führungskraft – sei es der Inhaber selbst oder die Geschäftsleitung – hat immer nur eine bestimmte Menge an Zeit zur Verfügung. Durch diese Ressourcenknappheit ist es nicht möglich, zu erwarten, dass jede Wertsteigerungsinitiative von der Unternehmensleitung ausgeht und durch direkte Kommunikation delegiert werden kann.

Der Wertmanagementrahmen muss als Bezugspunkt und als Kommunikationsinstrument dienen. Die Mitarbeiter müssen aus der Vorgabe des Bezugsrahmens schliessen können, wie sie zur Wertsteigerung beitragen können. Die Unternehmensleitung muss sich darauf konzentrieren, die Mitarbeiter in die Lage zu versetzen, in ihrem Sinne zu handeln. Dies schafft auch für die Unternehmensspitze Freiräume, sich mit anderen Themen zu beschäftigen.

Ferner muss in der Praxis des Wertmanagements von der simplifizierenden Annahme Abstand genommen werden, dass die Verknüpfung der variablen

Vergütung mit der Wertsteigerung sicherstellt, dass die Mitarbeiter motiviert sind. Vielmehr weisen Mitarbeiter teilweise heterogene Motive auf und die alleinige Konzentration auf die Vergütung würde zahlreiche andere Möglichkeiten der „Motivation“ ausschliessen und dem Wertmanagement Wirkungspotentiale nehmen.

Durch die detaillierte Auseinandersetzung mit der Praxis wurde offensichtlich, dass die bisherigen, mittelstandsspezifischen Ansätze des Wertmanagements mit simplifizierenden Annahmen agieren, deren Haltbarkeit stark bezweifelt werden muss. Ferner ermöglicht die differenzierte Auseinandersetzung mit den teilweise unhinterfragt verwendeten Annahmen die Erschliessung neuer Erkenntnisbereiche, die der weiteren Entwicklung der Praxis des Wertmanagements sehr förderlich sind.⁵⁰⁷

Ohne die explizite Berücksichtigung der organisationalen Faktoren bleibt die Wirksamkeit des Wertmanagements hinter ihrem Potential zurück. Damit empfiehlt sich für die Praxis des Wertmanagements eine möglichst intensive Auseinandersetzung mit den hier identifizierten und erörterten Dimensionen und Kategorien eines effektiven Wertmanagements.

7.3 Abschliessende Bemerkung

In der vorliegenden Dissertation wurden zentrale Dimensionen und Kategorien eines effektiven Wertmanagements erhoben und erörtert.

Die intensive Auseinandersetzung mit dieser Thematik offenbart die damit einhergehende Komplexität und Vielschichtigkeit der zu beachtenden Dimensionen und Kategorien.

Schon das zugrundegelegte Organisationsverständnis mit der innewohnenden Komplexität deutet darauf hin, dass auch Wertmanagement ein komplexer Prozess ist, der nicht ohne den Kontext der Organisation verfolgt werden kann. Somit muss die Möglichkeit der Konzeption des „*einen*“ richtigen Konzepts verneint werden.

Vielmehr geht es mit den vorliegenden Ergebnissen der Dissertation im Sinne des anwendungsorientierten Wissenschaftsverständnis darum, verständnisfördernde und lösungsorientierte Perspektiven zum Erkennen und zur Definition von Problemen und Fragen zu geben (Kubicek, 1977, S. 29). Genau diesem Zweck dienen die

⁵⁰⁷ Damit sind insbesondere die im Rahmen dieser Dissertation erarbeiteten Dimensionen und Kategorien eines effektiven Wertmanagements angesprochen.

identifizierten Dimensionen und Kategorien. Sie eröffnen neue Perspektiven und ermöglichen das Erkennen von fundamental wichtigen Zusammenhängen im Hinblick auf ein effektives Wertmanagement. Ziel war es, organisationale Zusammenhänge im Hinblick auf ein effektives Wertmanagement zu identifizieren und zu fundieren. Die erhobenen Kategorien sollen für den Praktiker verständnisfördernd sein und zur Lösung des Problems der mangelnden Effektivität vieler Wertmanagementinitiativen beitragen. Es stehen neu nun zahlreiche Dimensionen und Kategorien zur Verfügung, die teilweise kumulativ, teilweise individuell zur Steigerung der Effektivität des Wertmanagements beitragen können. Um dieses Potential nutzen zu können, bedarf es der expliziten Berücksichtigung dieser Aspekte und der detaillierten Auseinandersetzung mit den spezifischen Anforderungen.⁵⁰⁸

⁵⁰⁸ Vgl. die Ausführungen in Kapitel 5.2.

Anhang 1 - Kodeliste

Code-Filter: All

HU: Auswertung Dissertation_Offен Kodiert_Geordnet_20110812

File: [C:\Users\Chris\Desktop\DISSERTAT...\Auswertung Dissertation_Offен Kodiert_Axial_20110812.hpr6]

Edited by: Super

Date/Time: 2011-08-15 09:31:08

ANREIZE

Anreize_Beitragsmöglichkeit

Anreize_Durch Erwartungen erzeugt

Anreize_Monetär

Anreize_Nicht monetär

Anreize_Nutzenabwägung

ANSCHLUSSFÄHIGKEIT HERSTELLEN

Anschlussfähigkeit herstellen_Dimensionen des Denkens

Anschlussfähigkeit herstellen_Durch Ausbildung

Anschlussfähigkeit herstellen_Finanzielle Treiber

Anschlussfähigkeit herstellen_Kostenbewusstsein

Anschlussfähigkeit herstellen_Strukturell fördern

AUFMERKSAMKEIT

Aufmerksamkeit_CEO/Unternehmensleitung

Aufmerksamkeit_Sprache um diese zu gewinnen

Aufmerksamkeit_Systematische Kreation durch System

Aufmerksamkeit_Werttreiber

Aufmerksamkeit_Wichtigkeit und Erwartungen

BEZUGNAHME AUF GEMESSENE GRÖSSEN

Bezugnahme auf gemessene Grössen_Ableitung von Handlungsbedarf

Bezugnahme auf gemessene Grössen _Finanzielle Orientierung

Bezugnahme auf gemessene Grössen _Regeln

Bezugnahme auf gemessene Grössen _Strukturvorgabe

DISZIPLIN

Disziplin_Denken und Handeln

Disziplin_Durch Vorgesetzten

Disziplin_Entscheidungsvorbereitung

Disziplin_Sauberes Arbeiten

Disziplin_Suche nach Wertsteigerungsmöglichkeiten

Disziplin_Vorausschauende Planung

ERWARTUNGEN

Erwartungen_Arbeitsleistung

Erwartungen_Dimensionen der Beurteilung

Erwartungen_Finanziell

Erwartungen_Frage der Berücksichtigung

Erwartungen_Wertmanagement

Erwartungen_Wissen, was zu tun ist

ERWARTUNGSKOMMUNIKATION

Erwartungskommunikation_Direkter Hinweis

Erwartungskommunikation_Freiräume für andere Themen

Erwartungskommunikation_Referenztool

Erwartungskommunikation_Von CEO/Inhaber lösen

Erwartungskommunikation_Wertmanagement

FINANCIAL LITERACY

Financial Literacy_Anschlussfähigkeit

Financial Literacy_Ideen

Financial Literacy_Initiative

IDEEN, INITIATIVE UND INFORMATIONSSUCHE

Ideen, Initiative und Informationssuche_Auslösen

Ideen, Initiative und Informationssuche_Durch Notwendigkeiten erzeugt

Ideen, Initiative und Informationssuche_Eigeninitiative

Ideen, Initiative und Informationssuche_Kommunizierfähigkeit

Ideen, Initiative und Informationssuche_Sprache diese nach oben zu bringen

Ideen, Initiative und Informationssuche_Systemische Förderung

Ideen, Initiative und Informationssuche_Wertsteigerungspotentiale

IRRITATIONEN

Irritationen_Anschlusshandlungen

Irritationen_Betroffenheitsgefühl

Irritationen_Informationssuche auslösen

KARRIERE

Karriere_Alternative Verwendungsbereiche

Karriere_Arbeitsplatzerhalt

Karriere_Ergebnis oder personenbezogene Beurteilung

Karriere_Kollegen als Freunde

Karriere_Motivationsfaktor

Karriere_Vergütung

KONTROLLE UND ÜBERWACHUNG

Kontrolle und Überwachung_Arbeitseinsatz

Kontrolle und Überwachung_Aufdecken von Ineffizienzen

Kontrolle und Überwachung_Bindung zeitlicher Kapazität

Kontrolle und Überwachung_Unmöglich

KONZEPT

Konzept_Analytische Entscheidungsvorbereitung

Konzept_Analytische Greifbarkeit um Anschlussfähigkeit herzustellen

Konzept_Effizienz

Konzept_Einfachheit

Konzept_Kapitaleinsatz

Konzept_Kapitalkosten

Konzept_Kapitalverwendung

Konzept_Limitierte Kontrollierbarkeit

Konzept_Strukturvorgabe/Orientierung

Konzept_Umsatz

KULTUR

Kultur_Disziplin

Kultur_Gesamtorganisation

Kultur_Systemische Wertorientierung

Kultur_Zusammenarbeit

MESSUNG

Messung_Anschlusshandlungen ermöglichen

Messung_Daten zu Informationen verdichten

Messung_Definiert Erwartungen

Messung_Finanzielle Orientierung

Messung_Unmöglichkeit der Messung

Messung_Wahrnehmung durch Messung

Messung_Zusammenhang zu Wissen

MOTIVATION

Motivation_Arbeitsklima

Motivation_Beitragmöglichkeit

Motivation_Indifferenz

Motivation_Kapazitätseinsatz

Motivation_Monetäre Anreize

Motivation_Negative Motivation

Motivation_Nutzenaspekte

Motivation_Positive Motivation

REICHWEITE DES CEO

Reichweite des CEO_Autonomie der Mitarbeiter

Reichweite des CEO_Bewusste Ausklammerung von Potentialen

Reichweite des CEO_Freiräume für andere Themen

Reichweite des CEO_Mitarbeiterpotential ausschöpfen

Reichweite des CEO_Vergrössern

Reichweite des CEO_Vorgabe Bezugsrahmen

Reichweite des CEO_Zeitmangel

ROLLEN und ZUSTÄNDIGKEITEN

Rollen und Zuständigkeiten_Verbale und schriftliche Verankerung

Rollen und Zuständigkeiten_Wertmanagement möglichst tief

Rollen und Zuständigkeiten_Wertmanagement möglichst breit

ROUTINEN

Routinen_Durchbrechung

Routinen_Fortführung solange Änderungsbedarf nicht offensichtlich

Routinen_Irritationen

Routinen_Wertorientierung als Routine

VERANTWORTLICHKEITSGEFÜHL

Verantwortlichkeitsgefühl_Betroffenheit durch Verantwortung

Verantwortlichkeitsgefühl_Durch Erwartungen auferlegt

Verantwortlichkeitsgefühl_Finanziell

Verantwortlichkeitsgefühl_Interesse an den Ergebnissen

Verantwortungsgefühl_Wertgenerierung

WAHRNEHMUNG

Wahrnehmung_Chancen nutzen

Wahrnehmung_Geistige Anschlussfähigkeit

Wahrnehmung_In Kommunikation überführen

Wahrnehmung_Informationsverarbeitung

WISSEN

Wissen_Aller Mitarbeiter nutzbar machen und nutzen

Wissen_Beitragsmöglichkeit

Wissen_Finanzielle Zusammenhänge

Wissen_Mangelhaftigkeit und verlorenes Potential

ZIELE

Ziele_Gesamtorganisation

Ziele_Kollektivinteressen vs. Individualinteressen

Ziele_Konsistenz im Zielsystem

Ziele_Vorgaben

ZUSAMMENARBEIT

Zusammenarbeit_Bereichsübergreifender Austausch von Information

Zusammenarbeit_Controlling und Operative verzahnen

Zusammenarbeit_Durch Kommunikation fördern

Zusammenarbeit_Hierarchieübergreifend

Zusammenarbeit_Integrierte Prozessperspektive

Zusammenarbeit_Kommunikation mit Inhaber

Zusammenarbeit_Teamarbeit

Literaturverzeichnis

- Achleitner, A.K., Bassen, A. (2000). Shareholder Value in Klein- und Mittelständischen Unternehmen (KMU). In: Siegwart, H. (2000). *Finanz- und Rechnungswesen, Jahrbuch 2000*. S. 145 – 173.
- Achleitner, A.K., Bassen, A. (2002). Entwicklungsstand des Shareholder-Value-Ansatzes in Deutschland – Empirische Befunde. In: Siegwart, H., Mahri, J. (2002). *Corporate Governance, Shareholder Value & Finance*. S. 611 – 635. München: Vahlen Verlag.
- Achtenhagen, L., Naldi, L. (2004). The role of resource practices for the value creation of SMEs. In: Fueglistaller, U., Volery, T. & Weber, W. (Hrsg.). *Value Creation in Entrepreneurship and SMEs/Wertgenerierung durch Unternehmertum und KMU*. St. Gallen: Verlag KMU HSG.
- Anastassis, C. & Kyriazis, D. (2007). The Validity of the Economic Value Added Approach: an Empirical Application. *European Financial Management*, 13(1), p. 71-100.
- Andriessen, D. (2004). IC Valuation and Measurement: Classifying the State of the Art. *Journal of Intellectual Capital*, 5(2), pp. 230 – 242.
- Bacidore, M.J., Boquist, A.J., Milbourn, T.T. & Thakor, A.V. (1997). The search for the best financial performance measure. *Financial Analysts Journal*, 53(3), p. 11 – 20.
- Bao, B.H. & Bao, D.H. (1998). Usefulness of Value Added and Abnormal Economic Earnings: An Empirical examination. *Journal of Business Finance and Accounting*, 25(1-2), p. 301-336.
- Barudi, J.J. & Orlikowski, W.J. (1989). The problem of statistical power in MIS research. *MIS Quarterly*, 13(1), p. 87 – 106.
- Baumol, W. (1962). On the Theory of Expansion of the Firm. *The American Economic Review*, December, pp.1078 – 1087.
- Barker, J. R. (1993). Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams. *Administrative Science Quarterly*, 38, pp. 408 – 437.
- Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge.
- Barley, S. & Tolbert, P. (1997). Institutionalization and Structuration: Studying the Links between Action and Institution. *Organization Studies*, 18(1), pp. 93-117.
- Bartunek, J. (1988). The dynamics of personal and organizational reframing. In R. Quinn & K. Cameron (Eds.), *Paradox and transformation: Towards a theory of change in organization and management*, p. 137 – 162. Cambridge, MA: Ballinger
- Bateson, G. (1972). *Ökologie des Geistes*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Bateson, G. (1979). *Geist und Natur. Eine notwendige Einheit*. Frankfurt: Suhrkamp.

- Bea, F. X., Thissen, S. (1997). Institutionalisierung des Shareholder-Value-Konzepts bei der GmbH. *Der Betrieb*, Heft 16, April, S. 787 – 792.
- Behr, W. (1997). *Organisationales Lernen aus strukturationstheoretischer Perspektive*. Diplomarbeit Universität Konstanz.
- Behringer, S. (1998). *Unternehmensbewertung bei kleinen und mittleren Unternehmen*. Dissertation Universität Flensburg.
- Belz, C., Bieger, T. (2004). *Customer Value – Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile*. Frankfurt: Redline.
- Benbasat, I., Goldstein, D.K. Mead, M. (1987). The case research strategy in studies of information systems. *MIS Quarterly*. 11(3), p. 369-386.
- Biddle, G.C., Bowen, M.R. & Wallace, J.S. (1997). Does EVA beat Earnings? – Evidence on Associations with Stock Returns and Firm Values. *Journal of Accounting & Economics*, 24(3), p. 301-337.
- Biddle, G.C., Bowen, M.R. & Wallace, J.S. (1999). Evidence on EVA. *Journal of Applied Corporate Finance*, 12(2), p. 69-79.
- Biddle, G.C. (1998). Economic Value Added: Some Empirical Evidence. *Managerial Finance*, 24(11), p. 60-70.
- Biddle, G.C., Chen, P. & Zhang, G. (2000). When capital follows profitability: Non-linear Residual Income dynamics. *Working Paper Hong Kong University of Science and Technology*.
- Bogdan, R., Taylor, S. J. (1975). *Introduction to Qualitative Research Methods. A Phenomenological Approach to the Social Sciences*. New York.
- Bonoma, T.V. (1985). Case research in marketing: opportunities, problems, and a process. *Journal of Marketing Research*, 22, p. 199-208.
- Boudon, R. (1965). A Method of Linear Causal Analysis: Dependence Analysis. *American Sociological Review*, Vol. 30, No. 3, pp. 365-374.
- Boulding, K.E. (1935). The Theory of a Single Investment. *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 49, pp. 479 – 494.
- Börstler, B. (1982). *Zur Personalsituation in mittelständischen Betrieben des produzierenden Gewerbes: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung*. Göttingen.
- Braam, G., Nijssen, J. (2004). Performance Effects of Using the Balanced Scorecard: a Note on the Dutch Experience. *Long Range Planning*, 37, 4, pp. 335-349.
- Brealy, R.A. & Myers, S.C. (2003). *Principles of Corporate Finance (7th edition)*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Brealy, A. (2004). *Investment Valuation (2nd edition)*. New York: John Wiley & Sons.
- Brunsson, N., Olsen, J. P. (1993). *The Reforming Organization*. London.
- Bryman, A. (1999). The debate about Quantitative and Qualitative Research. In: Bryman, A. & Burgess, R. G. (Eds.) (1999). *Qualitative Research*, Vol. 1, pp. 35 – 69.

- Bryman, A., Burgess, R. G. (Eds.) (1999). *Qualitative Research*. Vol. 1. London.
- Burr, V. (1995). *An Introduction to Social Constructionism*. London: Routledge.
- Cameron, K. & Quinn, R. (1988). Organizational paradox and transformation. In R. Quinn & K. Cameron (Eds.), *Paradox and transformation*, p. 1-18. Cambridge, MA: Ballinger.
- Capaldo, G., Iandoli, L., Ponsiglione, C. (2004). Value creation in small firms: a competence-based approach. In: Fueglistaller, U., Volery, T. & Weber, W. (Hrsg.). *Value Creation in Entrepreneurship and SMEs/Wertgenerierung durch Unternehmertum und KMU*. St. Gallen: Verlag KMU HSG.
- Chen, S. & Dodd, J.L. (1997). Economic Value Added (EVA): An Empirical Examination of a New Corporate Performance Measure. *Journal of Managerial Issues*, 9(3), p. 318-333.
- Chen, S. & Dodd, J.L. (2001). Operating Income, Residual Income and EVA: Which Metric is More Value Relevant? *Journal of Managerial Issues*, 13(1), p. 65 – 87.
- Collins, J. (2001). *Good to Great*. New York: HarperCollins Publishers.
- Copeland, T. E., Weston, J. F. & Shastri, K. (2005). *Financial Theory and Corporate Policy* (4th edition). Boston: Pearson Education.
- Copeland, T., Koller, T. & Murrin, J. (1990). *Valuation – Measuring and Managing the Value of Companies* (1st edition). New Jersey: Wiley Finance.
- Courteau, L., Kao, J. & Richardson, G.D. (2001). The Equivalence of Dividend, Cash Flow and Residual Earnings Approaches to Equity Valuation Employing Ideal Terminal Value Calculations. *Contemporary Accounting Research*, Vol. 18, pp. 625 – 661.
- Crozier, M. (1989). *L'Entreprise à l'écoute: Apprendre le management post-industriel*. Paris.
- Czarniawska-Joerges, B. (1992). *Exploring Complex Organizations: A Cultural Perspective*. Newbury Park Cal.
- Daft, R. (1983). Learning the Craft of Organizational Research. *Academy of Management Review*, Vol. 8, No. 4, pp. 539 – 546.
- Damodaran, A. (1994). *Investment Valuation*. New York: John Wiley & Sons.
- Damodaran, A. (1999). Value Enhancement: Back to Basics. *Contemporary Finance Digest*, Vol.2, pp. 5-51.
- Damodaran, A. (2001). *The Dark Side of Valuation – Valuing Old Tech, New Tech, and New Economy Companies*. London: Prentice Hall.
- Damodaran, A. (2006). *Damodaran on Valuation: Security Analysis for Investment and Corporate Finance* (2nd edition). New Jersey: Wiley Finance.
- Dana, L. P., Etemad, H., Wright, R. W. (2004). Networking as a means to value creation. In: Fueglistaller, U., Volery, T. & Weber, W. (Hrsg.). *Value Creation in Entrepreneurship and SMEs/Wertgenerierung durch Unternehmertum und KMU*. St. Gallen: Verlag KMU HSG.

- David, P. A. (1985). Clio and the Economics of QWERTY. *The American Economic Review*, Vol. 75, No. 2, pp. 332 – 337.
- David, P., Greenstein, S. (1990). The Economics of Compatibility Standards: An introduction to recent research. *Economics of Innovation and New Technologies*, 1, pp. 3-41.
- Davis, S., Albright, T. (2003). An investigation of the Effect of Balanced Scorecard Implementation on Financial Performance. *Management Accounting Research*, 15, 2, pp. 135 – 153.
- Dechow, P., Hutton, A. & Sloan, R. (1999). An Empirical Assessment of the Residual Income Valuation Model. *Journal of Accounting and Economics*, 26, pp. 1-34.
- Denzin, N., Lincoln, Y. S., (2003). *The Landscape of Qualitative Research – Theories and Issues*. London: SAGE.
- Desai, A.M. & Ferri, F. (2006). Understanding Economic Value Added. HBS Publishing Case No.: 9-206-016. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=924645>
- Dodd, J.L., Chen, S. (1997). Economic Value Added (EVA). *Arkansas Business and Economic Review*, 30(4), p. 1-9.
- Drucker, P. F. (1959). Challenge to Management Science. *Long Range Planning*, 5(2), pp. 238 – 242.
- Drukarczyk, J. (2001). *Unternehmensbewertung (3rd edition)*. München: Vahlen Verlag.
- Durand, D. (1957). Growth Stocks and the St. Petersburg Paradox. *Journal of Finance*, Vol.12, pp. 348-363.
- Edmondson, A.C., McManus, S. E. (2007). Methodological Fit in Management Field Research. *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 4, pp. 1155 – 1179.
- Edwards, E.O. & Bell, P.W. (1961). *The theory and measurement of business income*. Los Angeles: University of California Press.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academic Management Review*, 14(4), p. 532-550.
- Farrell, J. L. (1985). The Dividend Discount Model: A Primer. *Financial Analysts Journal*, 41, pp. 16 – 25.
- Farsio, F. Degel, J. & Degner, J. (2000). Economic Value Added (EVA) and Stock Returns. *The Financier*, 7(1-4), pp. 115-119.
- Feltham, G. A. & Ohlson, J. A. (1995). Valuation and clean surplus accounting for operating and financial activities. *Contemporary Accounting Research*, 11, pp. 689 – 731.
- Feltham, G. A. & Ohlson, J. A. (1999). Residual earnings valuation with risk and stochastic interest rates. *The Accounting Review*, 74, pp. 165 – 183.
- Ferguson, R., Rentzler, J. & Yu, S. (2005). Does Economic Value Added (EVA) improve stock performance of profitability? *Journal of Applied Finance*, 15(2).

- Ferguson, R. & Leistikow, D. (1998). Search for the Best Financial Performance Measure: Basics are Better. *Financial Analysts Journal*, 54(1), p. 81-86.
- Fernandez, P. (2002). *Three Residual Income Valuation Models and Discounted Cash Flow Valuation*. Working Paper: IESE Business School.
- Finegan, Y.P. (1991). Maximizing Shareholder value at the private company. *Journal of Applied Corporate Finance*, 4(1), p.30-45.
- Fischer, T. M., Vielmeyer, U. (2002). Vom shareholder Value zum Stakeholder Value? – Möglichkeiten und Grenzen der Messung von stakeholderbezogenen Wertbeiträgen. *HHL-Arbeitspapier Nr. 52*. Leipzig: HHL.
- Fisher, I. (1907). *The Rate of Interest*. New York: Macmillan.
- Fisher, I. (1930). *Theory of Interest*. New York: Macmillan.
- Flick, U. Kardoff von, E., Keupp, H., Rosenstiel, L & Wolff, S. (1995). *Handbuch Qualitative Sozialforschung*. München: Belz Verlag.
- Flick, U. (2004). *Triangulation – Eine Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Flick, U. (2007). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung*. Berlin: Rowohlt Verlag.
- Francis, J., Olsson, P. & Oswald, D. (2000). Comparing the Accuracy and Explainability of Dividend, Free Cash Flow and Abnormal Earnings Equity Value Estimates. *Journal of Accounting Research*, Vol.38, pp.45 – 70.
- Freedman, J. (1998). New Research Red Flags EVA for Stock Picks. *Strategic Finance*, 79(7), p. 62 – 63.
- Friebertshäuser, B. (2003). Dichte Beschreibung. In: Bohnsack, R., Marotzki, W. & Meuser, M. (Hrsg.). *Hauptbegriffe Qualitativer Sozialforschung*. S. 33 – 35. Opladen.
- Friedrichs, J., Lüdtke, H. (1973). *Teilnehmende Beobachtung. Einführung in die sozialwissenschaftliche Feldforschung*. Weinheim.
- Fuchs, W. et. al. (1978). *Lexikon zur Soziologie*. Reinbeck.
- Gantzel, K. (1962). *Wesen und Begriff der mittelständischen Wirtschaft*. Köln: Westdeutscher Verlag.
- Garvey, G.T. & Milbourn, T.T. (2000). EVA Versus Earnings: Does it Matter Which is More Highly Correlated with Stock Returns? *Journal of Accounting Research*, 38(3), p. 209-246.
- Gerdes, K., Wolffersdorff-Ehlert, C. (1974). *Drogenszene: Suche nach Gegenwart*. Stuttgart.
- Gersick, C. (1988). Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management Journal*, 31, p. 9-41.
- Gerwin, D. (1981). Control and evaluation in the innovative process: the case of flexible manufacturing systems. *IEEE Transaction Engineering Management*, 28(3), p. 62-70.

- Gibbs, G. (2007). *Analyzing Qualitative Data*. London: Sage Publications.
- Gibson, B. (2004). The value of Intangibles in Privately Held Firms. In: Fueglistaller, U., Volery, T. & Weber, W. (Hrsg.). *Value Creation in Entrepreneurship and SMEs/Wertgenerierung durch Unternehmertum und KMU*. St. Gallen: Verlag KMU HSG.
- Giddens, A. (1979). *Central Problems in Social Theory*. London: MacMillan.
- Giddens, A. (1984). *Interpretative Soziologie*. Frankfurt: Campus.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*. Cambridge.
- Giddens, A. (1992). *Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung*. Frankfurt: Campus.
- Giddens, A. (1995). *Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung, 2. Aufl.* Frankfurt/New York.
- Girtler, R. (1980). *Polizei-Alltag*. Opladen.
- Girtler, R. (1984). *Methoden der qualitativen Sozialforschung. Anleitung zur Feldarbeit*. Wien/Köln/Graz.
- Glaser, B., Straus, A.L. (1967). *The discovery of grounded theory*. Chicago: Aldine.
- Glaser, B. (1978). *Theoretical sensitivity*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Goldstone, J.A. (1998). Initial Conditions, General Laws, Path Dependence, and Explanation in Historical Sociology. *The American Journal of Sociology*, Vol. 104, No. 3. (Nov., 1998), pp. 829-845.
- Gordon, M. (1962). *The Investment, Financing and Valuation of the Corporation*. Homewood: Richard D. Irwin.
- Gordon, M. (1963). Optimal Investment and Financing Policy. *Journal of Finance*, May, pp. 264 – 272.
- Habbershon, T. G., Williams, M. L., McMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of business Venturing*, 18, pp. 451 – 465.
- Hahn, D. (1999). *Strategische Unternehmensplanung. Strategische Unternehmensführung*. Heidelberg.
- Harhoff, D., Licht, G., Beise, M., Felder, J., Nerlinger, E., Stahl, H. (1996). Innovationsaktivitäten kleiner und mittlerer Unternehmen – Ergebnisse des Mannheimer Innovationspanels. In: *Schriftenreihe des ZEW*, Band 8, Baden-Baden: Nomos Verlag.
- Hartfiel, G. (1982). *Wörterbuch der Soziologie*. Stuttgart.
- Hartman, J.C. (2000). On the Equivalence of Net Present Value and Economic Value Added as Measures of a Project's Economic Worth. *The Engineering Economist*, Vol. 45, pp. 158 – 165.
- Harris, S. & Sutton, R. (1986). Functions of parting ceremonies in dying organizations. *Academy of Management Journal*, 29, p. 5-30.

- Heckscher, C., Donnellon, A. (1994). *The Post-Bureaucratic Organization: New Perspectives on Organizational Change*. Thousand Oaks.
- Hermanns, H., Tkocz, C., Winkler, H. (1984). *Berufsverlauf von Ingenieuren: Biografieanalytische Auswertung narrativer interviews*. Frankfurt.
- Hollis, M. (1994). *The Philosophy of Social Science*. Cambridge, MA.
- Holtgrewe, U. (2000). "Wer das Problem hat, hat die Lösung. Strukturierung und pragmatische Handlungstheorie am Fall von Organisationswandel." *Soziale Welt*, 51/2, S. 37 – 54.
- Hostettler, S. (1998). *Economic Value Added (EVA): Darstellung und Anwendung auf Schweizer Aktiengesellschaften*. Bern: Haupt Verlag.
- Irala, L.R. (2005). EVA: The right measure of managerial performance. *Journal of Accounting and Finance*, 19(2), p. 77-87.
- Ismail, A. (2006). Is EVA associated with stock return more than accounting earnings? The UK evidence. *International Journal of Managerial Finance*, 2(4), p. 343-353.
- Jahoda, M., deutsch, M., Cook, S.W. (1966). Beobachtungsverfahren. In: König, R. (Hrsg.), *Beobachtung und Experiment in der Sozialforschung*. S. 77 – 96.
- Jensen, M. (1986). Agency cost of free cash flow, corporate finance and takeovers. *American Economic Review*, p.76 (May), p. 323-329.
- Jensen, M., Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, October, Vol. 3, No. 4, pp. 305 – 360.
- Johnson, T. H., Kaplan, R. S. (1991). *Relevance Lost – The Rise and Fall of Management Accounting (2.Aufl.)*. Boston: Harvard Business School Press.
- Johnson, G., Melin, L., Whittington, R. (2003). Guest editors introduction. Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. *Journal of Management Studies*, 40, 1, pp. 3-22.
- Kaplan, S. (1964). *The Conduct of Inquiry*. Crowell, NY.
- Kaplan, S., Ruback, R. (1995). The Valuation of Cash Flow Forecasts: An Empirical Analysis. *The Journal of Finance*, September, pp.1059-1093.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1992a). The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, January-February, pp. 71-79.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1992b). In Search of Excellence – Der Massstab muss neu definiert werden. *Harvard Manager*, 14, 4, S. 37-46.
- Kaplan, R. S., Norton, D.P. (1993a). Implementing the Balanced Scorecard at FMC Corporation: An Interview with Larry D. Brady. *Harvard Business Review*, September-October, pp. 143-147.
- Kaplan, R. S., Norton, D.P. (1993b). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*, September-October, pp. 134-142.

- Kaplan, R. S., Norton, D.P. (1996a). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, January-February, pp. 75-85.
- Kaplan, R. S., Norton, D.P. (1996b). *Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., Norton, D.P. (1996c). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, 39, 1, Fall, pp. 53-79.
- Kayser, G., Wallau, F. (2003). *Der industrielle Mittelstand – ein Erfolgsmodell*. Untersuchung im Auftrag des Bundesverbandes der Deutschen Industrie e.V.. Berlin: Ernst & Young.
- Kayser, G., Clemens, R., Schorn, M., Wolter, H. J. (2004). *Bürokratiekosten kleiner und mittlerer Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Kelle, U. (1997). Theory Building in Qualitative Research and Computer Programs for the Management of Textual Data. *Sociological Research online*, Vol. 2, No. 2.
- Keynes, J. M. (1936). *The General Theory of Employment*. London: Macmillan.
- Khadjavi, K. (2005). *Wertmanagement im Mittelstand*. Dissertation Universität St. Gallen.
- Kidder, T. (1982). *Soul of a new machine*. New York: Avon.
- Klein, S. B. (2004). Family Influence on Value Creation – A resource-based analysis of the value creation process in family firms. In: Fueglistaller, U., Volery, T. & Weber, W. (Hrsg.). *Value Creation in Entrepreneurship and SMEs/Wertgenerierung durch Unternehmertum und KMU*. St.Gallen: Verlag KMU HSG.
- Klerk, G.J., Havenga, J.J.D. (2004). SME Networks and Clusters and their Impact on Economic Growth: An Exploratory Overview of Afrika. In: Fueglistaller, U., Volery, T. & Weber, W. (Hrsg.). *Value Creation in Entrepreneurship and SMEs/Wertgenerierung durch Unternehmertum und KMU*. St. Gallen: Verlag KMU HSG.
- Klingbiel, N. (2001). *Performance Measurement – Grundlagen, Ansätze, Fallstudien*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Koller, T., Goedhart, M. & Wessels, D. (2005). *Valuation – Measuring and managing the value of companies (4th edition)*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- König, R. (1973). *Handbuch der empirischen Sozialforschung*. Stuttgart.
- Kramer, J.K. & Peters, J.R. (2001). An Inter-industry Analysis of Economic Value Added as a Proxy for Market Value Added. *Journal of Applied Corporate Finance*, 11(1), p. 41-49.
- Kramer, J.K. & Pushner, G. (1997). An Empirical Analysis of Economic Value Added as a Proxy for Market Value Added. *Financial Practice and Education*, Spring/Summer, p. 41-49.
- Krey, A. (2003). "Wunderwaffe" BSC im Spiegel der Branchen. *Controller Magazin*, 28, S. 325-333.

- Krogh von, G., Roos, J. (1995). *Organizational Epistemology*. London: MacMillan.
- Kromrey, H. (1986). *Empirische Sozialforschung*. Opladen.
- Kubicek, H. (1977). Heuristische Bezugsrahmen und heuristisch angelegte Forschungsdesigns als Elemente einer Konstruktionsstrategie empirischer Forschung. In: Köhler, R. (Hrsg.). *Empirische und handlungstheoretische Forschungskonzeptionen in der Betriebswirtschaftslehre*. S. 3-36. Stuttgart.
- Kuhn, T. (1970). *The structure of scientific revolutions (2nd Edition)*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kuhn, T. (1976). *Die Struktur wissenschaftlicher Revolution*. Frankfurt am Main.
- Lamnek, S. (1988). *Qualitative Sozialforschung. Band 1: Methodologie*. München: Psychologie Verlags Union.
- Lamnek, S. (1995). *Qualitative Sozialforschung. Band 1: Methodologie*. Weinheim: Belz, Psychologie Verlags Union.
- Lamnek, S. (1995). *Qualitative Sozialforschung. Band 2: Methoden und Techniken*. Weinheim: Belz, Psychologie Verlags Union.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*. Vol. 24, No. 4, pp. 691 – 710.
- Larsen, R., Löwendahl, B. (1997). The qualitative side of management research: A meta-analysis of espoused and used case-study methodologies. *Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management*, Boston.
- Lazarsfeld, P. F. (1973). Methodische Probleme der empirischen Sozialforschung. In: Hartmann, H. (Hrsg.). (1973). *Moderne amerikanische Soziologie*. S. 136 – 168, Stuttgart.
- Lee, A.S. (1989). A scientific methodology for MIS case studies. *MIS Quarterly*, 13(1), p. 33-50.
- Lefkowitz, S.D. (1999). The Correlation between EVA and MVA of companies. MBA Dissertation, California State University.
- Lehn, K. & Makhija, A. K. (1997). EVA, accounting profits, and ECO turnover: an empirical examination 1985 – 1994. *Journal of Applied Corporate Finance*, 10(2), p. 90-96.
- Locke, K. (1996). Rewriting „The Discovery of Grounded Theory“ after 25 years. *Journal of Management Inquiry*, 5, pp. 239 – 245.
- Lofland, J. (1979). Feldnotizen. In: Gerdes, K. (Hrsg.). (1979). *Explorative Sozialforschung. Einführende Beiträge aus „Natural Sociology“ und Feldforschung in den USA*, S. 110 – 120. Stuttgart.
- Lohmann, P. (2004). Designing a performance measurement system: A case study. *European Journal of Operational Research*, 156, 2, pp. 267-286.
- Luhmann, N. (1976). *Funktion und Folgen formaler Organisation (3.Aufl)*. Berlin: Duncker & Humblot.

- Luhmann, N. (1982). Autopoiesis, Handlung und kommunikative Verständigung. In: *Zeitschrift für Soziologie*, 11, Nr. 4, Oktober, S. 366 – 379.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme*. Frankfurt: Suhrkamp
- Luhmann, N. (1988). *Die Wirtschaft der Gesellschaft*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (2000). *Organisation und Entscheidung*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (2002). *Einführung in die Systemtheorie*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Luhmann, N. (2011). *Organisation und Entscheidung (3. Aufl.)*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lundholm, R. & O’Keefe, T. (2001). Reconciling value estimates from the Discounted Cash Flow model and the Residual Income model. *Contemporary Accounting Research*, Vol. 18, pp. 311 – 335.
- Machuga, S.M., Pfeiffer, R.J., Verma, K. (2002). Economic Value Added, future Accounting Earnings, and Financial Analysts Earnings per Share Forecasts. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 18(1), p. 59 – 73.
- Macpherson, I., Brooker, R., Ainsworth, P. (2000). Case study in the contemporary world of research: using notions of purpose, place, process and product to develop some principles for practice. *International Journal of Social Research Methodology*, Vol. 3, No. 1, 49 – 61.
- Mahoney, J. (2000). Path Dependence in Historical Sociology. *Theory and Society*, Vol. 29, No. 4, pp. 507-548.
- Marshall, A. (1896). *Elements of Economics of Industry (2nd edition)*. London: Macmillan.
- Marshall, A. (1907). *Principles of Economics*. London: Macmillan.
- Matthes, J. (1973). *Einführung in das Studium der Soziologie*. Reinbeck.
- Maturna, H. (1970). Biologie der Kognition. In: Maturna, H. F. (1982): *Erkennen: die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit*. Braunschweig: Vieweg.
- Maturna, H. & Varela, F. (1984). *Der Baum der Erkenntnis: Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens*. Bern: Scherz.
- Mayntz, R., Holm, K. Hübner, P. (1974). *Einführung in die Methoden der empirischen Soziologie*. Köln: Opladen Verlag.
- Mayntz, R., Holm, K. Hübner, P. (1978). *Einführung in die Methoden der empirischen Soziologie (5.Auflage)*. Köln: Opladen Verlag.
- Mayring, P. (1993). *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zum qualitativen Denken*. München: Psychologie Verlags Union.
- McCutcheon, D.M., Meredith, J.R. (1993). Conducting case study research in operations management. *Journal of Operations Management*, 11(3), p. 239-256.
- McLaren, J. (2000). Just How Good is EVA? *Chartered Accountants Journal of New Zealand*, 79(4), p. 57 – 62.

- Meredith, J. (1998). Building operations management theory through case and field research. *Journal of Operations Management*, 16, p. 441-454.
- Miles, J. & Ezzell, J.R. (1980). The weighted average cost of capital, perfect capital markets and project life: A clarification. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, Vol. 40, pp. 1485 – 1492.
- Mintzberg, H. (1979). An emerging strategy of “direct” research. *Administrative Science Quarterly*, 24, p. 580 – 589.
- Modigliani, F. & Miller, M. H. (1958). The Cost of Capital, Corporation Finance, and the Theory of Investment. *American Economic Review*, 48, pp. 261-297.
- Modigliani, F. & Miller, M. H. (1961). Dividend Policy, Growth and the Valuation of Shares. *Journal of Business*, Vol. 34, No. 4, pp.411-433.
- Morgan, G., Smircich, L. (1980). The Case For Qualitative Research. *Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 4, pp. 491 – 500.
- Mouritsen, J. (1998). Driving growth: economic value added versus intellectual capital. *Management Accounting Research*, 9(December), p. 461-482.
- Myers, S. C. (1974). Interactions of Corporate Financing and Investment Decisions – Implications for Capital Budgeting. *Journal of Finance*, 29, pp. 1 – 25.
- Myers, S. C. (1987). The Search for Optimal Capital Structure. *Financial Management Collection*, Winter 1987.
- Myers, S. C. & Majluf, N. S. (1994). Corporate Financing and Investment Decisions When Firms Have Information That Investors Do Not Have. *Journal of Financial Economics*, 35, pp. 99 – 122.
- Nidermeyer, M. (2002). Entwicklung und Implementierung eines Management Informationssystems unter Integration von wertorientierter Unternehmensführung und des Balanced Scorecard Ansatzes. *Controlling*, 14, 3, S. 169 – 178.
- Neubauer, H. (2004). Value-oriented management of innovations in small and medium-sized enterprises. In: Fueglistaller, U., Volery, T. & Weber, W. (Hrsg.). *Value Creation in Entrepreneurship and SMEs/Wertgenerierung durch Unternehmertum und KMU*. St.Gallen: Verlag KMU HSG.
- Neuberger, O. (1995). *Mikropolitik*. Stuttgart: Enke.
- O’Byrne, S.F. (1996). EVA and Market Value. *Journal of Applied Corporate Finance*, 9(1), p. 116- 125.
- O’Hanlon, J. & Peasnell, K. V. (2002). Residual Income and value-creation: The missing link. *Review of Accounting Studies*, 7, pp. 229 – 245.
- Ohlson, J. A. (1991). The theory of value and earnings, and an introduction to the Ball and Brown Analysis. *Contemporary Accounting and Research*, 8, pp. 1 – 19.
- Ohlson, J. A. (1995). Earnings, Book Values, and Dividends in Equity Valuation. *Contemporary Accounting Research*, 11, pp. 661 – 687.

- Ohlson, J. A. (2000). Residual Income Valuation: the Problems. *Working Paper of Stern School of Business*, New York University.
- Parker, R.H. (1968). Discounted Cash Flow in Historical Perspective. *Journal of Accounting Research*, Vol. 6, pp. 58-71.
- Peasnell, K.V. (1981). On capital budgeting and income measurement. *Abacus*, June, pp. 52-67.
- Peasnell, K. V. (1982). Some formal connections between economic values and yields and accounting numbers. *Journal of Business Finance and Accounting*, October, pp. 361 – 381.
- Peasnell, K. V. (1997). A syndissertation of equity valuation techniques and the terminal value calculation for the dividend discount model. *Review of Accounting Studies*, 2, pp. 303 – 323.
- Penman, S. & Sougiannis, T. (1997). The Dividend Displacement Property and the Substitution of Anticipated Earnings for Dividends in Equity Valuation. *The Accounting Review*, Vol. 72, pp. 1-21.
- Penman, S. & Sougiannis, T. (1998). A Comparison of Dividend, Cash Flow, and Earnings Approaches to Equity Valuation. *Contemporary Accounting Research*, Vol. 15, pp. 343 – 383.
- Pennell, W. O. (1914). Present Worth Calculations in Engineering Studies, *Journal of the Association of Engineering Societies*, September.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley.
- Peterson, P.P. & Peterson, D.R. (1996). Company Performance and Measures of Value Added. *The Research Foundation of the Institute of Chartered Financial Analysts*, Charlottesville, VA.
- Pettigrew, A. M. (1985). Contextualist Research: A Natural Way to Link Theory and Practice. In: Lawler III, E. E., Mohrman, A. M. Jr., Mohrman, S. A., Ledford, G. E. Jr., Cummings, T. G. (Eds.) (1985). *Doing Research That Is Useful for Theory and Practice*. San Francisco. pp. 222 – 248.
- Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice. *Organization Science*, Vol. 1, No. 3, pp. 267 – 292.
- Pfeffer, J. (1982). *Organizations and organization theory*. Marshfield, MA: Pitman.
- Pierson, P. (1998). Not Just What, but When: Issues of Timing and Sequence in Comparative Politics. *Studies in American Political Development*, Sept. 1998.
- Pierson, P. (2000). Increasing Returns, Path Dependence, and the Study of Politics. *The American Political Science Review*, Vol. 94, No. 2. (Jun., 2000), pp. 251-267.
- Pinfield, L. (1986). A field evaluation of perspectives on organizational decision making. *Administrative Science Quarterly*, 31, p. 365 – 388.
- Porter, M. E. (1999). Philanthropy's New Agenda: Creating Value. *Harvard Business Review*, Nov./Dec., pp. 121 – 130.

- Preston, L. M. (1992). *Freedom and the Organizational Republic*. Berlin.
- Quinn, R. E., Cameron, K. S. (1988). *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management*. Cambridge MA: Ballinger.
- Rapp, M. (1996). *Die funktionalistische Unternehmensverfassung in Familienunternehmen des verarbeitenden Gewerbes*. Frankfurt.
- Rappaport, A. (1981). Selecting Strategies that create shareholder value. *Harvard Business Review*, 59, pp. 139 – 149.
- Rappaport, A. (1986). *Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance*. New York: Free Press.
- Rappaport, A. (1997). *Creating Shareholder Value*. London: Simon & Schuster.
- Rappaport, A. (1998). *Creating Shareholder Value: A Guide for Managers and Investors (2nd edition)*. New York: The Free Press.
- Rappaport, A. (2006). 10 ways to create shareholder value. *Harvard Business Review*, 84 (9), pp. 66 – 72.
- Ray, R. (2001). Economic Value Added: theory, Evidence, a Missing Link. *Review of Business*, 22(1/2), p. 66-71.
- Revsine, L, Collins, D.W., Johnson, W.B. & Mittelstaedt, H. F. (2008). *Financial Reporting and Analysis (4th edition)*. Boston: McGraw-Hill.
- Riceman, S. S., Cahan, S. F. & Lal, M. (2002). Do managers perform better under EVA bonus schemes? *The European Accounting Review*, 11(3), p. 537 – 572.
- Richardt, C.S. & Cook, T.D. (1979). Beyond qualitative vs. quantitative methods. In: Richardt, C.S., Cook, T.D. (Eds.), *Qualitative and Quantitative methods in Evaluation Research*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Rüegg-Stürm, J. (1998). Implikationen einer systemisch-konstruktivistischen „Theory of the Firm“ für das Management von tiefgreifenden Veränderungsprozessen. *Die Unternehmung*. 52(2), S. 81-89.
- Rüegg-Stürm, J. (2001). *Organisation und organisationaler Wandel. Eine theoretische Erkundung aus konstruktivistischer Sicht*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Rüegg-Stürm, J. (2002). *Dynamisierung von Führung und Organisation. Eine Einzelfallstudie zur Unternehmensentwicklung von Ciba-Geigy 1987 – 1996*. Bern/Stuttgart/Wien.
- Rüegg-Stürm, J. (2003). *Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre. Der HSG-Ansatz*. Bern.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 25, pp. 3 – 16.
- Schmidt, K.H. (2004). „Value Creation“ by Allocation of Resources in SMEs under Different Conditions of Economic Development. In: *Value Creation in Entrepreneurship and SMEs*. St.Gallen: Verlag KMU HSG.

- Schumacher, T. (2003). *Strategischer Wandel als identitätsabbildender Prozess – eine systemische Perspektive*. Dissertation Universität St.Gallen.
- Schwenker, B. & Bötzel, S. (2006). *Auf Wachstumskurs: Erfolg durch Expansion und Effizienzsteigerung*. Berlin: Springer Verlag.
- Shrieves, R.E. & Wachowicz, J.M. (2000). *Free Cash Flow, Economic Value Added and Net Present Value: A Reconciliation of Variations of Discounted Cash Flow Valuation*. *The Engineering Economist*, 46(1, p. 33-52.
- Silverman, D. (2000). *Doing qualitative research. A Practical Handbook*. London.
- Simon, H. A. (1954). *Centralization vs. Decentralization in Organizing the controller's Department*. New York.
- Simon, F. B. (2007). *Einführung in die systemische Organisationstheorie*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Simon, H. (2007). *Hidden Champions des 21. Jahrhunderts: Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer*. Frankfurt: Campus Verlag.
- Spremann, K. (2002). *Finanzanalyse und Unternehmensbewertung*. München: Oldenbourg Verlag.
- Spremann, K. (2004). *Valuation*. München: Oldenbourg Verlag.
- Spremann K. (2005). *Modern Finance*. Munich: Oldenbourg-Verlag.
- Stake, R. (2003). Case Studies. In: Denzin, N.K., Lincoln, Y. S. (Eds.) (2003): *Strategies of Qualitative Inquiry*. Thousand Oaks, pp. 86 – 109.
- Stern, J., Stewart, G.B. & Chew, D. (1995). The EVA financial management system. *Journal of Applied Corporate Finance*, 8(summer), p. 32 – 46.
- Stewart, G. B. (1991). *The quest for value. The EVA Management Guide*. New York: Harper.
- Stewart, G. B. (1994). EVA: Fact and Fantasy. *Journal of Applied Corporate Finance*, 7(2), p. 71 – 84.
- Stinchcombe, A. L. (1965). Social Structure and Organizations. In: March, J. G. (Ed.): *Handbook of Organizations*. pp.142 – 193. Chicago.
- Strauss, A., Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*. Newbury Park, CA: Sage.
- Strauss, A. (1991). *Grundlagen qualitative Sozialforschung. Datenanalyse und Theoriebildung in der empirischen soziologischen Forschung*. München.
- Strodtholz, P., Kühl, S. (2002). *Methoden der Organisationsforschung: Ein Handbuch*. Reinbeck: Rowohlt Verlag.
- Sutton, R. & Callahan, A. (1987). The stigma of bankruptcy: Spoiled organizational image and its management. *Academy of Management Journal*, 30, p. 405-436.
- Thelen, K. (1999). Historical Institutionalism In Comparative Politics. *Annual Reviews Political Science*, No. 2, pp. 369-404.
- Ulrich, H. (1984). *Management*. Bern.
- Ulrich, H. (1987). *Unternehmenspolitik*. Bern.

- Ulrich, H. (2001). *Das St.Galler Management Modell. Gesammelte Schriften*, Bd. 2. Bern/Stuttgart/Wien.
- Ulrich, H., Krieg, W. (1974). *St. Galler Management-Modell* Bern.
- Ulrich, H., G.J.B. Probst, (1984). *Self-Organization and Management of Social Systems: Insights, Promises, Doubts, and Questions*. Berlin.
- Ulrich, H., Probst, G.J.B. (1988). *Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Ein Brevier für Führungskräfte*. Bern/Stuttgart.
- Ulrich, P. (1977). *Die Grossunternehmung als quasi-öffentliche Institution: eine politische Theorie der Unternehmung*. Stuttgart.
- Verma, R. & Goodale, J.C. (1995). Statistical power in operations management research. *Journal of Operations Management*, 13(2), p. 139 – 152.
- Villalonga, B. (2004). Intangible resources, Tobin's q, and sustainability of performance differences. *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 54, pp. 205-230.
- Villalonga, B., Amit, R. (2004). How Do Family Ownership, Management, and Control Affect Firm Value? *Working paper Harvard Business School and Wharton School*.
- Vollmuth, H. J. (2001). *Unternehmenssteuerung mit Kennzahlen*. München: Vahlen Verlag.
- Wallace, J. (1997). Adopting residual income-based compensation plans: do you get what you pay for? *Journal of Accounting and Economics*, 24(December), p. 275-300.
- Wallace, J. (1998). EVA financial systems: management perspectives. *Advances in Management Accounting*. 6, p. 1-15.
- Walter-Buch, E. (1996). *Organisationstheorien von Weber bis Weick*. Amsterdam: Fakultas.
- Weaver, S.C. (2001). Measuring Economic Value Added: A Survey of the Practices of EVA Proponents. *Journal of Applied Finance*, Fall/Winter, pp. 7-17.
- Weick, K. E. (1979). *Der Prozess des Organisierens*. Frankfurt: Suhrkamp Verlag.
- Weick, K.E. (1989). Theory Construction as Disciplined Imagination. *Academy of Management Review*, 14, pp. 516 – 531.
- Weick, K. E (1995). *Sensemaking in organizations*. California: Thousand Oaks.
- Weick, K.E. (1996). Organizational Redesign as Improvisation. In K.E. Weick, *Making Sense of the Organization*. Oxford: Blackwell, pp. 57-92.
- Wellington, A.M. (1887). *The Economic Theory of the Location of Railways*. New York: Wiley.
- Whetten, D.A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? *Academic Management Review*, 14(4), p. 490-495.
- Wiese, R.F. (1930). Investing for True Values. *Barron's*, 8th September, p.5.
- Williams, J. B. (1938). *The Theory of Investment Value*. Burlington: Fraser.

- Willke, H. (2004). *Einführung in das systemische Wissensmanagement*. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.
- Witzel, A. (1982). *Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen*. Frankfurt.
- Worthington, A. & West, T. (2001). Economic Value Added: A Review of the Theoretical and Empirical Literature. *Asian Review of Accounting*, 9(1), p. 67-86.
- Worthington, A. & West, T. (2004). Australian Evidence Concerning the Information Content of Economic Value Added. *Australian Journal of Management*, 29(2), p. 201-224.
- Yin, R. K. (1984). *Case study research*. Beverly Hills, CA: Sage Publications
- Yin, R.K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. 2nd Edition. Newbury Park, CA: Sage Publications
- Young, S. D. & Byrne, S.F. (2001). *EVA and Value-Based Management*. New York: McGraw Hill.
- Zimmerman, J. (1997). EVA and divisional performance measurement: capturing synergies and other issues. *Journal of Applied corporate Finance*, 10 (Summer), p. 98-109.
- Zwell, M. & Ressler, R. (2000). Powering the Human Drivers of Financial Performance. *Strategic Finance*, 81(11), p. 40 – 46.

CURRICULUM VITAE

EDUCATION

- 09/09 – 09/11 PhD **University of St. Gallen**, Switzerland
Thesis: “Enabling value creation in privately owned businesses”
- 03/08 – 07/09 Master’s level **University of St. Gallen** (MBF), Switzerland
Thesis: “Value Creative Corporate Growth” (ISBN: 3639313399)
- 01/09 – 04/09 **Kellogg School of Management**, Northwestern University, USA
Exchange Term in the MBA program
- 10/05 – 04/07 Bachelor’s level **University of St. Gallen** (Major BWL), Switzerland
- 10/04 – 10/05 Assessment level **University of St. Gallen**, Switzerland

PROFESSIONAL EXPERIENCE/INTERNSHIPS

- 10/11 – today **Goldman Sachs**, Analyst (class of 2010) Investment Banking Division, London
- 07/09 – 06/11 **Kronospan Group** (12.000 employees)
Assistant to a family member (Group Corporate Finance & Development)
- 01/08 – 02/08 **Merrill Lynch**, Corporate Principal Investments - Special Situations, Frankfurt
- 09/07 – 12/07 **Deutsche Bank**, Corporate Finance (M&A), Frankfurt
- 03/07 – 07/07 **Merrill Lynch**, European Equity Sales, Frankfurt
- 09/06 – 10/06 Bachelor thesis at **KPMG Corporate Restructuring**, Frankfurt
Topic “New Capital in case of Financial Distress”

LANGUAGES

German	native speaker
English	fluent
French	fluent

SCHOLARSHIP

Since 2004 scholarship holder of e-fellows.net, the scholarship of “**McKinsey**”, “**Deutsche Telekom**” and the “**Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinck**”.

EXTRACURRICULAR ACTIVITIES

- 09/00 – 09/04 Management TSC Nassenbeuren (tennis club)
- 01/99 – 09/04 TSC Nassenbeuren (tennis)
Training of two teenager teams