

Shirley Barnes Städler
Dr. Walter Bircher
Dr. Stefan Streiff

Der Begriff «Wert» im Management

Eine kritische Annäherung
an das Value Based Management

ISBN 3-258-06179-3



9 783258 061795

Management Weiterbildung
Universität Zürich

Haupt

Shirley Barnes Städler
Dr. Walter Bircher
Dr. Stefan Streiff

Der Begriff «Wert» im Management

Eine kritische Annäherung
an das Value Based Management

Management Weiterbildung
Universität Zürich Heft 21

Verlag Paul Haupt
Bern • Stuttgart • Wien

Redaktionskommission

Dr. Josef Bühler, Unternehmensberater
Bruno-Thomas Sinniger, Direktor
Prof. Dr. Bruno Staffelbach, Universität Zürich
Prof. Dr. Rudolf Volkart, Universität Zürich

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Barnes Städler, Shirley:
Der Begriff «Wert» im Management :
eine kritische Annäherung an das Value Based Management /
Shirley Barnes Städler ; Walter Bircher ; Stefan Streiff. –
Bern ; Stuttgart ; Wien : Haupt, 2000
(Management Weiterbildung, Universität Zürich ; H. 21)
ISBN 3-258-06179-3

Alle Rechte vorbehalten
Copyright © 2000 by Paul Haupt Berne
Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung des Verlages ist unzulässig
Dieses Papier ist umweltverträglich, weil chlorfrei hergestellt
Printed in Switzerland

<http://www.haupt.ch>

Vorwort

Die Management Weiterbildung der Universität Zürich richtet sich an höhere Führungskräfte mittlerer und grösserer Unternehmen, die für ihre aktuelle oder künftige Tätigkeit profunde Kenntnisse für die Gesamtführung von Unternehmen benötigen. Im Rahmen der entsprechenden Kurse geht es darum, neuestes Wissen zu den verschiedenen Gebieten der Unternehmensführung zu vermitteln und dieses in Form von Fallstudien und durch die Behandlung aktueller Managementprobleme anzuwenden. Über den Erfolg und den Nutzen einer Management Weiterbildung entscheidet aber letztlich der Lerntransfer. Das heisst, es muss gelingen, das neue Wissen im Handlungskontext der Managementpraxis zur Wirkung zu bringen.

Der Förderung des Lerntransfers dienen verschiedene Mittel. Eines besteht darin, das in den Kursen der Management Weiterbildung vermittelte Wissen und die entsprechenden Ansätze und Konzepte in spezielle Projektarbeiten einzubringen, auf konkrete Problemstellungen hin zu verfeinern und systematisch umfassende Lösungen von inhaltlicher Tiefe zu entwickeln.

Das vorliegende Heft einer jährlich ergänzten Reihe zeigt einerseits exemplarisch den Tatbeweis eines Lerntransfers. Andererseits gibt es einen kleinen Einblick in die Arbeit an der Management Weiterbildung der Universität Zürich. Die Autoren haben zur Publikation ihr Einverständnis gegeben. Meinungsäusserungen der Autoren verpflichten nur diese.

Ohne entsprechende Voraussetzungen wäre die Publikation der vorliegenden Arbeit nicht möglich gewesen. Dafür sei allen gedankt, insbesondere den Mitgliedern der Redaktionskommission sowie Frau Silvie Charif für die sorgfältigen Ausführungen der redaktionellen Arbeit.

Zürich, im Januar 2000

Prof. Dr. Bruno Staffelbach
Petra Danell, lic.oec.publ.

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	7
2.	Der Begriff Wert	9
2.1.	Definition	9
2.2.	Wertwelten	10
2.3.	Wertewandel	10
2.4.	Der Ort des Begriffs Wert: Kultur	13
2.5.	Vom Umgang mit Werten in Unternehmen und Organisationen	14
3.	Der Wertbegriff in der Unternehmensführung: Value based Management	18
3.1.	Aspekt der Markt- und Kundenorientierung	19
3.2.	Aspekt des Personalmanagements	21
3.3.	Aspekt der finanziellen Unternehmensführung	23
3.4.	Fazit	23
4.	Die Strategie von The Body Shop	25
4.1.	Das Unternehmen	25
4.2.	Ethische Grundsätze und deren Umsetzung im Kerngeschäft	26
4.3.	Soziales Engagement der Unternehmung	28
4.4.	Fazit	29
5.	Der Leistungsauftrag der ZKB	30
5.1.	Zwecksetzung und Profilierung	30
5.2.	Der Leistungsauftrag	31
5.3.	Wertorientierung des Leistungsauftrages	32
5.4.	Das Spannungsfeld	34
5.5.	Integration materieller und immaterieller Werte	35
5.6.	Positionierung als Lösungsansatz?	37
6.	Wertorientierung in der öffentlichen Verwaltung (Kt. Zürich)	38
6.1.	Wirkungsorientierte Verwaltungsführung	38
6.2.	Entwicklung der Verwaltungskultur im Projekt der wirkungsorientierten Verwaltungsführung	40
6.3.	Integration nicht-ökonomischer und ökonomischer Werte in der Verwaltungsreform. Findet sie statt?	43
6.4.	Welche Massnahmen wären für die Förderung der Integration von nicht ökonomischen Wertbegriffen in der öffentlichen Verwaltung förderlich?	44
7.	Schlussbemerkungen	45
8.	Literaturverzeichnis	48

Kurzzusammenfassung

Die vorliegende Studie fokussiert den Blick auf die Verwendung des Wortes „Wert“ im Management. Im ersten Teil wird der Umgang mit dem Begriff Wert, dessen Einordnung und Anwendung in Unternehmen und Organisationen dargestellt. Der anschliessende Teil geht der Frage nach, ob der Wertbegriff in der Unternehmensführung, insbesondere im Value Based Management, nur materiell, ökonomisch oder in einem erweiterten Kontext, in nicht-materiellen Aspekten, seine Anwendung findet.

Drei Ausprägungen in der Praxis, die Strategie von The Body Shop, der Leistungsauftrag der ZKB und die Wertorientierung in der öffentlichen Verwaltung (Kt. ZH) zeigen exemplarisch den aktuellen Umgang mit dem Wertbegriff auf und analysieren im Speziellen den Einbezug nicht-ökonomischer Wertbegriffe. Dabei hat sich gezeigt, dass die Integration immaterieller Werte im Unternehmen „The Body Shop“ weitgehend gelingt; in der Erfüllung des Leistungsauftrages der ZKB bekundet die Unternehmensleitung Mühe, in der Ausrichtung der Geschäftspolitik auch immaterielle Werte einzubeziehen; die Massnahmen zur Implementierung und Unterstützung der Verwaltungsreform im Kanton Zürich lassen Defizite im Einbezug nicht-ökonomischer Werte erkennen.

1. Einleitung

Seit einigen Jahren fasst auch in Europa eine neue Theorie des Managements Fuss, die man Wertorientierte Unternehmensführung (Value Based Management) nennt. Explizit wird hier im Titel ein Begriff mitgeführt (Wert), der meist unreflektiert verwendet wird. Die Aufmerksamkeit in der Auseinandersetzung mit dieser neuen Theorie richtet sich auf die Methoden, die zur Schaffung von Vorteilen in die Führung von Unternehmen (Aspekte der Strategie, der Finanzen, des Controllings) eingebracht werden können.

Beobachterinnen und Interpreten fällt auf, wie unvermittelt der Begriff „Wert“ hier zur Anwendung gelangt. Wert wird – so scheint es – ausschliesslich als materiell quantifizierbare Grösse verstanden. Dies kann zur Annahme verleiten, es bestehe kein Zusammenhang zwischen der Wertgenerierung oder Wertschöpfung im ökonomischen Sinn einerseits und einem weiteren Bedeutungshorizont des Wortes Wert, der in der Gesellschaft andernorts – und heute intensiver als früher – auch präsent ist. Diese andern Bedeutungen werden thematisiert in der Soziologie, in Psychologie und Pädagogik, in Philosophie und Ethik. Zur Sprache kommen dabei Haltungen, Verhaltensweisen und Normen wie Glück, Liebe, Gerechtigkeit – oder weniger pathetisch: Transparenz, Integrität, Vertrauen.

Der zu beobachtende unvermittelte Gebrauch des Wortes Wert hat seine Gründe wohl im Einfluss der Wissenschaftsentwicklung im 19. Jh. auf das alltägliche Verhalten. Obwohl diese Gründe (Eigengesetzlichkeit verschiedener Gesellschaftsbereiche) noch immer wirksam sind, können sie hier nicht weiter ausgeführt werden. Vielmehr wendet sich die vorliegende Arbeit einer damit eng verknüpften Fragestellung zu. Gleichzeitig mit dem unvermittelten Gebrauch des Wortes Wert ist eine gegenläufige Tendenz wirksam: Es ist heute eine zunehmende Konvergenz des Redens von Wert in verschiedenen Gesellschaftsbereichen feststellbar, eine Tendenz zur Integration ökonomischer Auffassungen von Wert mit andern Auffassungen dieses Begriffs, die mit Worten wie intangibel, nichtgreifbar, nicht-ökonomisch, nicht-monetär, nur schwer quantifizierbar oder immateriell bezeichnet werden:

- Nichtgreifbare Werte, Erwartungen und Zukunftshoffnungen, bestimmen heute den Wert einzelner Unternehmen – über den Handelswert ihrer Aktien an der Börse – in einer Masse, die weit über den nach Kriterien der Gegenwartsbeurteilung ermittelten Unternehmenswert hinausgeht.

- Wie die Diskussion um die Konzepte des Shareholder- und des Stakeholder-Values zeigt, sind nicht-ökonomische Werte von zunehmender, wenn auch umstrittener Bedeutung. Die Berücksichtigung immaterieller Werte (wie z.B. Wissen, Soziale Kompetenz, Emotionale Intelligenz, Gesellschaftlicher Nutzen, Corporate Citizenship) kann zu einem Wettbewerbsvorteil oder einem Imagegewinn führen.
- Ökonomische Werte werden heute zunehmend in gesellschaftlichen Bereichen zur Geltung gebracht, die bisher nicht von ökonomischen Kriterien geleitet wurden: Gesundheit, Bildung, soziale und kulturelle Institutionen.

In allen drei Fällen gilt: Die wechselseitige Bezogenheit von materiellen und immateriellen Werten kann zu erheblichen individuellen, unternehmerischen oder gesellschaftlichen Vorteilen oder Gewinnen führen. Jedoch auch zu erheblichen Verlusten, wenn die Integration nicht gelingt.

Die Konvergenz oder Integration von materiellen und immateriellen Werten ist ein Gegenwarts- und Zukunftsthema, dem sich diese Arbeit annähern will. In einem theoretischen Teil wird zunächst eine Begriffsklärung (Kapitel 2) vorgenommen, die den Wertbegriff möglichst vieler Gesellschaftsbereiche präsent und doch die spezifischen Fragestellungen des Managements im Vordergrund hält; letzteres insbesondere in der Auseinandersetzung mit dem Konzept des Value Based Management (Kapitel 3). Im daran anschließenden praktischen Teil (Kapitel 4 bis 6) werden Ausprägungen des Konvergenz- oder Integrationsthemas in drei Tätigkeitsfeldern des Managements beschrieben. Ein Fazit (Kapitel 7) stellt die wichtigsten Ergebnisse und Reflexionen zur weiteren Diskussion zusammen.

ERSTER TEIL: THEORETISCHE GRUNDLAGEN

2. Der Begriff Wert

2.1. Definition

Die Widerstände gegen einen bewussten und diskursiven Umgang mit dem Wort Wert sind vielfältig. Am verbreitetsten ist wohl der Widerstand, der aus dem Verdacht des Moralismus erwächst. Heute wird beispielsweise in einem TV-Spot für süsse Powersnacks ein väterlicher Repräsentant des Wertewandels, der den Wandel nur als Werteverlust verstehen kann, insofern karikiert, als er gegen die Genussucht der Jugend zu Felde zieht und am Ende der 17,7 Sekunden doch lächelnd und leckend einlenkt, weil der Stengel doch so überzeugend gut ist.

Zur Überraschung darüber, dass Erkenntnisse der Wertewandelsforschung bereits bis in TV-Spots vorgedrungen sind, gesellt sich der Zweifel daran, dass jeder, der das Wort Wert in den Mund nimmt, als nicht mehr ganz aufgeschlossener Moralist anzusehen ist. Wie aber die oberflächliche Betrachtung des TV-Spots zeigt, gilt weiterhin als psychologische Grundkonstante, dass Menschen sich zum Leben in einem „Gehäuse“ von Werten einrichten. Und das gilt für alte und junge Menschen gleichermassen, auch wenn das Gehäuse, die Wertwelt, einer Generation anders zusammengesetzt ist als das einer andern Generation.

Ein Wert ist eine für ein Individuum oder für eine Gruppe „charakteristische Konzeption des Wünschenswerten“ (Scholl-Schaaf 1975). Sowohl Genuss als auch das Verdienen von Geld (ökonomischer Gewinn) oder ein glückliches Leben sind wünschenswerte Dinge. Werte sind Bausteine einer Wertwelt, mit denen „Menschen wie auch Organisationen eine uneinsehbare Welt einsehbar machen“ (Bardmann 1994). Der unterschiedlichen Verwendungsweise des Wortes Wert in Geschichte und Gegenwart durchaus bewusst (Acham 1980), soll hier deshalb von der Definition des Wertes als einer Konzeption des Wünschenswerten, die zur Orientierung herangezogen wird, ausgegangen werden, weil diese Definition erstens von der überwiegenden Mehrheit akzeptiert werden kann (Oldemeyer 1980), und weil sie zweitens breit genug ist, um sowohl soziologische, als auch philosophische und ökonomische Zusammenhänge in den Blick zu bekommen.

2.2. Wertwelten

Die Vielzahl von Werten, die in einer Gesellschaft präsent sind, lässt sich anhand verschiedener Unterscheidungen strukturieren. Es gibt Grundwerte und abgeleitete Werte, materielle und immaterielle, individuelle und soziale, soziokulturelle und ökonomische Werte, Gemeinschafts- und Gesellschaftswerte. Die Frage, woher Werte kommen, sowie eine eingehende Begriffsstrukturierung kann an dieser Stelle nicht beantwortet und geboten werden (Joas 1999, Pfister 1998).

Werte sind nie einzeln, isoliert wirksam. Werte gehören immer zu einem Gefüge, Gehäuse, zu einem Wertsystem oder einer Wertwelt. Einzelne Personen, Gemeinschaften, Institutionen und Organisationen, selbst Nationen repräsentieren eine mehr oder weniger genau beschreibbare Wertwelt. Das Schweizer Wertesystem unterscheidet sich von jenem Chinas, wobei bei dieser Unterscheidung die Differenzen zwischen deutschsprachiger Ostschweiz und französischsprachiger Westschweiz zu berücksichtigen sind – es dürften auch zwischen Hong Kong und Peking Differenzen bestehen. Die jeweilige Wertwelt lässt sich in sich selber ziemlich genau skizzieren. Abbildung 1 gibt einen Überblick über einige Werte, die in Unternehmen zur Sprache kommen. Das Wertsystem eines konkreten Unternehmens lässt sich aus der gegenseitigen Zuordnung der genannten Werte und aus der Gewichtung der einzelnen Normen untereinander (notwendigerweise auch durch Streichung einzelner oder durch Zufügung anderer Normen) recht genau umreißen.

Eine Wertwelt lässt sich strukturieren durch Werte, Normen und Verhaltensweisen. Werte sind eher abstrakte Konzeptionen, die der Spezifikation bedürfen und unterschiedlich interpretiert werden – man denke etwa an die verschiedenen Auffassungen von Freiheit. Eine Norm ist demgegenüber eine situationsspezifische Ausprägung eines oder mehrerer Werte und dient als Richtschnur für das Verhalten.

2.3. Wertewandel

Eine Wertwelt wird beeinflusst von Gegenwarts- und Zukunftsfragen, ist vor allem aber durch Traditionen bestimmt. Ein Wertsystem ist ein Gefüge aus sozialen Konventionen, kulturellen und politischen Einflüssen sowie psychischen Prägungen. Ein solches Gefüge bleibt meist viel stabiler als es die manchmal heftigen Auflehnungen und Proteste „gegen das System“ vermuten lassen. Wie die Wertewandelsforschung

gezeigt hat, kann aber eine Wertwelt plötzlich in Bewegung geraten. Gewichtsverschiebungen und Veränderungen in der gegenseitigen Zuordnung von Werten sind in der langfristigen Optik die Folge davon.

Abbildung 1: Werthaltung in Unternehmen

Werte	Normen	Verhaltensweisen
Gewinn	Leistungs- und Erfolgsorientierung	Anstreben einer positiven Bilanz
Resonanz	Nutzenorientierung	Erweiterung der Bilanz mit Sozial- resp. Umweltbilanz
Qualität	ISO-Normierung EFQM-Normen	Qualitätsmanagement und Controlling
Strategie	Normen der Planbarkeit (Ressourcen- und Marktorientierung)	Verfolgen der gewählten Strategie
Struktur	Z.B. Lean Management	Flache Hierarchie, Eigenverantwortung der Mitarbeitenden
Kultur	Qualität der Methoden und Institutionen des Unternehmens	Pflege der Methoden und Institutionen
Effizienz	Prozessorientierung, Vergleich mit Konkurrenz, Benchmarking	Massnahmen zur Steigerung der Effizienz: Sparsamkeit, Sorgfalt, Schnelligkeit
Effektivität	Wirkungsorientierung	Zielsetzungen erreichen, Erfolg im materiellen und immateriellen Sinne anstreben
Zufriedenheit der Kunden	Kundenorientierung	Kundenbefragung, Transparenz, Kommunikation extern
Zufriedenheit der Mitarbeiter	Mitarbeiterorientierung	Diskurs- und Kommunikationskultur intern
Stake-Holder-Value	Akzeptanz in der Umwelt	Massnahmen zur Optimierung der Kommunikation mit der Umwelt, Renditeoptimierung
Share-Holder-Value	Höhe der Dividende	Massnahmen zur Optimierung des Unternehmensgewinns Renditemaximierung
Freiheit	Freier Markt als Wirtschaftsordnung	Konkurrenz- und Wettbewerbsverhalten
Gleichheit	Gleicher Lohn für gleiche Arbeit	Transparente Lohnpolitik

Brüderlichkeit	Interne Solidarität Branchensolidarität	Verteidigung ähnlicher Interessen
Ökologie	Normen des Konzeptes der Nachhaltigen Entwicklung	Standards und marktgerechte Instrumente zum Schutz der Umwelt anwenden

Seit den späten 60er Jahren findet eine solche Gewichtsverschiebung in westlichen Demokratien statt, deren Folgen noch nicht recht abschätzbar sind. Festzuhalten ist jetzt schon, dass es im Zuge dieses Wandels zu einem Wechsel von „Pflicht- und Akzeptanzwerten zu Selbstentfaltungswerten“ (Klages 1993) gekommen ist. Eine fortschreitende Individualisierung und Differenzierung ist in westlichen Demokratien ohne Zweifel beobachtbar; umstritten ist die Deutung dieser Entwicklung.

Individualismus wird heute bisweilen als „Krankheit“ der Entwicklung ausgegeben, und der Prozess der fortschreitenden Individualisierung kann dann nur als Werteverfall verstanden werden. Von Wertewandel sprechen jene, die Individualismus „nicht länger verteufeln, sondern als wünschenswertes und unvermeidliches Produkt der demokratischen Entwicklung“ (Beck 1997) ansehen.

In Interpretationen des Wertezerfalls oder -verfalls stellt sich nicht selten die Frage, ob neue Werte zur Bekämpfung der zunehmenden Spannungspotenziale notwendig seien. Abgesehen davon, dass neue Werte sehr selten entstehen (Umweltschutz könnte allenfalls als ein in den 60er Jahren neu entstandener Wert bezeichnet werden), zeigt sich tragfähige Innovation nicht nur im Schaffen von Neuem, sondern auch im phantasievollen Umgang mit dem Alten. Wir brauchen demnach nicht neue Werte, sondern einen bewussten Umgang mit der reichen Wertetradition abendländischer Entwicklung.

Wie auch immer der Wertewandel zu verstehen ist: in der gegenwärtig durch Unsicherheit und Unbehagen gekennzeichneten Situation findet die Erkenntnis vermehrt Zustimmung, dass „eine Gesellschaft ohne Spielregeln, Verhaltensnormen, moralische Maximen, ja, ohne ein Minimum verbindender Werte, innerer Haltungen und verpflichtender Massstäbe nicht überleben kann“ (Küng 1999).

2.4. Der Ort des Begriffs Wert: Kultur

Das Reden von Werten gehört nicht ausschliesslich in die Schule, Schule etwa im Gegensatz zum wirklichen Leben, das doch ab und zu recht hart ist und deshalb für Werte angeblich unzugänglich. Der Geltungsbereich von Werten lässt sich nicht auf den Moralismus beschränken, etwa in Abgrenzung zur wohldurchdachten Sphäre der Wertfreiheit ehrwürdiger Institutionen. Das Reden von Werten lässt sich auch nicht auf die Gemeinschaft reduzieren und von der Gesellschaft fernhalten, wie das systemtheoretische Ansätze zur Reinhaltung der funktionalen Komplexität der modernen gesellschaftlichen Subsysteme gerne haben möchten. Der Ort des Redens von Wert ist die Kultur.

In Anlehnung an anerkannte Definitionen (UNESCO, Europarat) ist unter Kultur das Zusammenwirken von Methoden, Institutionen und Vollzügen des menschlichen Zusammenlebens zu verstehen (Pfister 1998). Individuelles, sowie unternehmerisches und gesellschaftliches Leben sind reich an Methoden, Institutionen und gestalteten Lebensvollzügen. Kultiviertheit, die nicht im bildungsbürgerlichen Sinne missverstanden wird, zeigt sich im Bewusstsein des Wertes dieser Methoden und Institutionen für das menschliche Leben und Zusammenleben. Vergessenheit oder bewusste Ausblendung dieser Gestaltungsconstanten der Kultur wirkt sich aus in Unkultiviertheit.

„Von der Überzeugung ausgehend (...), dass der Mensch ein Lebewesen ist, das in einem Netz von Bedeutungen hängt, die es selbst gesponnen hat, betrachte ich Kultur als dieses Netz und dessen Analyse (...) als interpretierende Wissenschaft, die nach einer Bedeutung sucht“ (Geertz 1983).

Auf der Suche nach einem gangbaren Weg und nach einer brauchbaren Haltung benötigen Individuen wie Unternehmen und die Gesellschaft Werte als Fäden eines Netzes, als Bausteine einer Wertwelt, die die uneinsehbare Welt einsehbar machen.

Was den Umgang mit Werten so schwierig macht ist die Tatsache, dass gerade in Organisationen „nicht einfach nur Werte produziert, verteilt und verwaltet werden, es werden permanent Bewertungen, Neubewertungen und Umbewertungen vorgenommen, denen vorgängige Werte zum Opfer fallen. Es werden Werte geschaffen und vernichtet“ (Bardmann 1994). Am deutlichsten in Organisationen und Unternehmen können sich Werte – in Form von Normen – zu einem rationalen

System verdichten, das einige Zeit Bestand hat und Orientierung gibt. Weil Werte letztlich aber in der erfahrenen Lebenswelt der Menschen wurzeln (und nicht in Systemen), führen Neubewertungen dazu, dass herkömmliche Methoden und Institutionen hinterfragt und abgeschafft werden, wenn sie ihre Funktion nicht mehr erfüllen: das Uneinsehbare einsehbar zu machen. Der Umgang mit Werten muss auf das jeweils Wünschbare zielen, das herkömmliche Methoden zu verändern und neue Institutionen zu schaffen vermag. Kulturelle Entwicklung geschieht in der wechselseitigen Bezogenheit von Wünschbarem (Wertwelt) und Machbarem (Methoden, Institutionen, Lebensvollzüge).

2.5. Vom Umgang mit Werten in Unternehmen und Organisationen

Die kurze theoretische Einleitung soll mit einigen Begründungen für einen bewussten Umgang und mit einigen Leitlinien für die Art des Umgangs mit Werten in Unternehmen und Organisationen abgeschlossen werden: **Diskursiver und expliziter Gebrauch des Wortes Wert.** In allen Entscheidungen eines Unternehmens bezüglich strategischer Planung, struktureller Organisation oder methodischer Vorgehensweise sind Werte wirksam. Werte sind die Kriterien, die den Entscheidungen zugrundeliegen, sie sind die zentrale klärenden Größen für Erfolg und auch für Misserfolg eines Unternehmens.

„Unternehmen, die in Krisen geraten, halten oft mit bemerkenswerter Hartnäckigkeit an ihren Strategien fest. Sie führen zwar Kostenreduktionsprogramme durch und versuchen, ihre bisherigen Problemlösungen im Detail zu verbessern – sie wechseln die Werbeagentur, verschärfen die Qualitätskontrolle, ändern die Rabattstaffel – zu innovativen Strategien, die auf neue Produkt-Markt-Kombinationen zielen, sind sie aber nur selten fähig. Die Ursache dafür liegt wohl in den Werthaltungen (...), die Manager in den Prozess der strategischen Planung einbringen. Wie alle Menschen, die in einer komplexen, ungewissen Umwelt handeln müssen, so handeln auch Manager auf der Basis eines vereinfachenden Weltbildes. Die Erfolgsrezepte in diesem Weltbild sind wertbehaftete Überzeugungen, (...): Annahmen darüber, was das Unternehmen gross gemacht hat, was seine Stärken sind und was seine Schwächen, Annahmen über das richtige Verhalten usw. Diese Grundannahmen wirken als Verhaltensfilter, sie definieren, was in der Umwelt für das Unternehmen wichtig ist, sie fungieren auch als Bewertungskriterien, wenn neue Vorschläge auftauchen. In Krisen neigen Manager dazu, Erfolgsprogramme – Problemlösungen,

die sich in der Vergangenheit als erfolgreich erwiesen haben – zu wiederholen. Wenn sich die Umwelt aber geändert hat, dann passen diese Programme nicht mehr“ (Kieser 1985).

Werte sind nicht an sich der Innovation oder der Tradition verpflichtet. Wertwelten können retardierende oder progressive Funktionen erfüllen. In einer sich stark und schnell verändernden wirtschaftlichen Umwelt empfiehlt es sich deshalb, die Unternehmensanalyse durch eine Wertanalyse, einen diskursiven Umgang mit den vorhandenen und angestrebten Werten zu ergänzen.

Seit den 30er Jahren dieses Jahrhunderts ist die Frage nach den (vor allem immateriellen) Werten mit einem Schweigegebot belegt (Joas 1999). Gesellschaftliche Entwicklungen haben jedoch die Frage in den Vordergrund gedrängt, welches Mass an Respekt das Individuum oder das Unternehmen der sozialen Ordnung zollen muss, von der es eine Garantie seiner Rechte erwartet. Es entsteht gegenwärtig unter dem Druck gesellschaftlicher Entwicklung ein Raum für das Gespräch über Werte. Das Schweigegebot bröckelt, es kommt nun darauf an, dass das Gespräch nicht in Moralismus versinkt oder auf die juristische Dimension reduziert wird. Unternehmen können sich dieser Entwicklung nicht entziehen. Im ökonomischen Bereich geht es primär darum, das Verhältnis der materiellen zu den immateriellen Werten zu klären.

Individualisierung und Differenzierung

Die fortschreitende Individualisierung in den am weitesten fortgeschrittenen westlichen Industriegesellschaften wird über die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Unternehmen hineingetragen. Unter den Bedingungen einer kontinuierlichen gesellschaftlichen Entwicklung wird es wahrscheinlich auch zu einer Differenzierung der Unternehmenswelt kommen. Diese Differenzierung erfolgt über eine klarere Positionierung von Unternehmen im „Markt der Werte“ (Pfister 1998). Unternehmen werden mit Werten expliziter und „individueller“ umgehen als bisher, sowohl im internen wie im externen Markt.

Positionierung

Während der Jahrzehnte des Schweigegebots haben Manager den ökonomischen Wertbegriff zu einem hohen Entwicklungsgrad geführt. Mit immateriellen Werten

wurde meist nur implizit umgegangen. Die Kontroverse um die Konzepte Shareholder versus Stakeholder – um nur ein Beispiel zu nennen – gibt einige Positionierungsantworten auf die Fragen wie, was und für wen produziert werden soll. Rahmenbedingungen, Kunden und möglicherweise auch Aktionariate können durch ihre Werthaltungen die differenzierte Position von Unternehmen beeinflussen. Die bei weitem nicht vollständige Abbildung 1 „Werthaltungen in Unternehmen“ listet einige, zum Teil unvereinbare Werte auf. Positionierung im „Markt der Werte“ kann über die Auswahl von Werten, die gegenseitige Zuordnung und Gewichtung und den expliziten Ausschluss einzelner Werte erfolgen.

Werte im internen Markt

In den vergangenen Jahrzehnten spielten immaterielle Werte in Unternehmen eine gewisse Rolle bezüglich der Unternehmensidentität. Meist wurde ein Set von Normen in kurze, prägnante Sätze (etwa: „Wir sind offen, fair und haben Vertrauen“) gefasst, die gleichsam als performative Sprechakte Identität herstellen sollten. Konzepte der Corporate Identity sind in den letzten Jahren in den Hintergrund getreten, unter anderem wohl aus dem Grund, dass Ideal und Wirklichkeit zu sehr auseinanderklafften. Identität, auch Unternehmensidentität, lässt sich nicht herstellen; sie stellt sich allenfalls ein, wenn offen, fair und vertrauensvoll gehandelt wird.

Wenn sich Arbeitnehmende als Privatmenschen zunehmend von Unternehmen emanzipieren und sich mit Schemata von Institutionen nicht mehr so leicht identifizieren, wird der Wertepluralismus auch in Unternehmen zu einer Realität. Ein differenzierter Umgang in dieser Situation kann darin bestehen, auf eine vereinheitlichende Unternehmensidentität zugunsten einer zielgerichtet integrierenden zu verzichten. Ein Unternehmen kann im internen Markt auch darauf achten, Mitarbeitende nicht nur nach „skills“ und nach Kriterien psychologischer Typologien zu rekrutieren, sondern nach den von ihnen geforderten und geteilten Werten.

Werte im externen Markt.

Die meisten Menschen reagieren ungehalten, wenn ihnen Normatives aufgezwungen oder verordnet wird. Was Sinn macht und Nutzen stiftet, sollte deshalb während der Jahre des Schweigegebots an den Markt delegiert werden, das heisst nicht normativ verordnet, sondern vom Markt entschieden werden. Da der Markt sich entwickelt hat und zu einem Markt geworden ist, auf dem immaterielle Werte

eine zunehmend wichtige Rolle spielen, kehrt die Frage nach den Werten als unverkürzte ins Management zurück. Immer deutlicher gefragt sind Antworten des Managements auf die Fragen nach dem Sinn der wirtschaftlichen Tätigkeit, nach dem Nutzen für Kunden und Gesellschaft, nach Mass und Art von „Citizenship“ des Unternehmens. Ökonomische wie nicht-ökonomische Werte sind die Bausteine dieser Antworten.

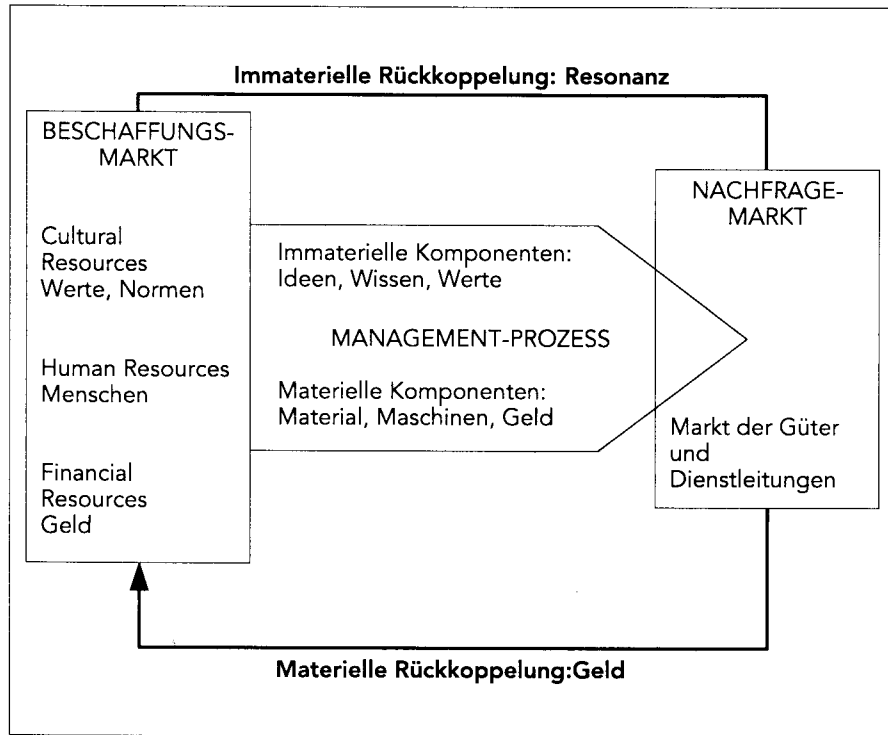
Finanzen und Resonanzen.

Unter Wert im ökonomischen Sinne ist die „quantitativ bestimmte, objektivierte wirtschaftliche Messzahl“ oder die „marktabhängige wirtschaftliche Vergleichsgrösse“ zu verstehen (Löffelholz 1955). Die Auffassung des Unternehmens als eines Systems von Quantitäten ist eine mechanistische Auffassung, die nur Werte in diesem ökonomischen und leicht quantifizierbaren Sinne in Betracht zieht. Orientierungsschwierigkeiten und Identitätsfragen in den Unternehmen selber – man braucht zu deren Feststellung keine externen Moralspezialisten – zeigen, dass die quantitativ erfassten ökonomischen Werte nicht die einzigen Werte der Betriebswirtschaft sind. Die mechanistische Unternehmensauffassung ist eine Abstraktion, die während der letzten 200 Jahre grossen Erfolg hatte, deren Grenzen jedoch mit zunehmender Verfeinerung und Professionalisierung der Methoden immer deutlicher erkannt werden: Je vollkommener die Quantifizierungsmethoden, desto schärfer zeichnen sich die immateriellen, nichtquantifizierbaren Werte ab.

„Wir müssen uns also darüber im Klaren sein, dass der Betrieb als ein System von Quantitäten stets nur ein Mechanismus im übertragenen Sinne darstellt, dass die Gesetzmässigkeiten in dem quantifizierten Werteumlauf niemals Naturgesetze sind, dass die Quantifizierung zahlreicher betriebswirtschaftlicher Werte nur eine Fiktion ist und dass infolgedessen alle, auch die exaktesten Wirtschaftlichkeits- und Rentabilitätsrechnungen, nichts über den wirklichen Erfolg des Betriebs auszusagen vermögen und deshalb keinen endgültigen Charakter haben“ (Löffelholz 1955).

Es wird daher eine Aufgabe der zukünftigen Betriebswirtschaftslehre sein, den Zusammenhang der materiellen, quantifizierbaren Werte und der immateriellen, schwer quantifizierbaren Werte herauszuarbeiten. Die Unterscheidung respektive Kombination von materieller (Geld) und immaterieller Rückkoppelung (Resonanz) des wirtschaftlichen Prozesses, wie in Abbildung 2 dargestellt, kann dabei als Leitlinie dienen.

Abbildung 2: Wertschöpfungsprozess materiell und immateriell (Pfister 1998).



3. Der Wertbegriff in der Unternehmensführung: Value based Management

Seit Beginn der 90er Jahre steht in der strategischen Unternehmensführung das Value Based Management (wertorientierte Unternehmensführung) im Mittelpunkt (Rappaport 1994, Copeland et al. 1994). Die Zielvorstellungen von Unternehmen sind zusätzlich zu den üblichen Gewinn- und Umsatzzielen ergänzt worden durch die Zielsetzung einer nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswertes. Der Wertbegriff in der Unternehmensführung soll im folgenden unter verschiedenen Aspek-

ten erläutert und auf seinen Inhalt hin analysiert werden. Dabei gilt es die Frage zu beantworten, ob der Wertbegriff in rein ökonomischem Sinne oder darüber hinausgehend in einer erweiterten Art und Weise zur Anwendung kommt. Die Frage, ob der Wertbegriff rein materiell gesehen wird oder ob auch der immaterielle, nichtgreifbare Aspekt von „Wert“ im Value Based Management eine Bedeutung erhält, soll anhand von drei Aspekten betrachtet werden:

- unter dem Aspekt der Markt- und Kundenorientierung
- unter dem Aspekt des Personalmanagements eines Unternehmens
- unter dem Aspekt der Unternehmensfinanzierung und dem Finanzcontrolling.

3.1. Aspekt der Markt- und Kundenorientierung

Über die grosse Bedeutung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung für ein Unternehmen besteht heute ein weitgehender Konsens. Dabei wird unterschieden zwischen einzelnen Kundengruppen, denn nicht jeder Kunde gilt als für das Unternehmen gleich wertvoll. Der „Wert“ eines einzelnen Kunden wird auf verschiedene Art und Weise verdeutlicht: bei den rein quantitativen Facetten des „Kundenwertes“ sind umsatzbezogene Grössen oder Deckungsbeitragsgrössen zu nennen. Bei den qualitativen Facetten des Kundenwertes lassen sich verschiedene Potenzialbereiche nennen. Rieker (1995) bindet Kunden in den Innovationsprozess des Anbieters ein und definiert ein Innovationspotenzial des Kunden. Kunden die sich aktiv an Innovationsprozessen des Unternehmens beteiligen, können wertvoll sein, weil dem Unternehmen ein Wettbewerbsvorteil erwächst, indem seine Produkte den Kundenbedürfnissen gerechter werden und sie möglicherweise früher auf den Markt gelangen. Neben den Innovationen sind zwischen Unternehmen und Kunde aber auch andere Kooperationen denkbar. Rieker spricht von strategischen Allianzen in Produktion und Vertrieb, und Cornelsen (1996) definiert ein Informationspotenzial und meint damit die Informationen, die der Kunde durch Anregungen oder Beschwerden dem Unternehmen zur Verfügung stellt, und die dieses zur Wertsteigerung der eigenen Leistungen verwenden kann. Schliesslich definiert Cornelsen auch ein Referenzpotenzial und meint damit die Anzahl potentieller neuer Kunden, die ein bestehender Kunde durch Weiterempfehlung eines Produktes generiert. Homburg und Schnurr (1998) propagieren die stärkere Beschäftigung mit der Frage nach dem Wert eines Kunden, um in den Unternehmensbereichen Marketing und Vertrieb bestehende, ungenutzte Produktivitäts-

steigerungspotenziale besser ausschöpfen zu können. Die Betrachtung des Kundenwertes ist somit zur Methode der Steigerung des Unternehmenserfolges insgesamt geworden.

Wie die Ausführungen zum Wert des Kunden zeigen, gelangt der Wertbegriff hauptsächlich eindimensional, im ökonomischen Sinne, zur Anwendung. Kunden werden nicht als Menschen gesehen, sondern als „Kostenfaktoren“, die es zu analysieren und zu optimieren gilt. Lediglich in den qualitativen Aspekten des Kundenwertes weist Rieker auf Potenzialbereiche hin, denen auch ein nicht-materieller Wert zukommt. Offen bleibt, welches Gewicht diese Erkenntnis in der wertorientierten Unternehmensführung erhält.

Neben diesen Wertaspekten in der Kundenorientierung einer Unternehmung kann auch die Bedeutung der Marken analysiert werden: Für viele Hersteller ist der Wert ihrer Marken der bedeutendste Vermögensgegenstand des Unternehmens. Bei multinationalen Unternehmen wird dieser Wert zum Teil auf mehrere Milliarden Franken geschätzt. In Bezug auf den Verwendungszweck einer Markenbewertung listet Sattler (1998) verschiedene Bereiche auf: Unternehmensintern kann die Markenbewertung entweder zur Allokation des Marketingbudgets – bei der der Markenwert als Mass für den Investitionscharakter der Marketingausgaben beigezogen wird und der Markenwert auf bestimmte Marketinginstrumente zurückgeführt wird – oder zur Steuerung und Kontrolle von Marken – bei der der Markenwert als langfristiges Zielkriterium festgelegt wird und durch SOLL-IST-Vergleiche Abweichungen kontrolliert und deren Ursachen analysiert werden – benutzt werden. Unternehmensextern kann die Markenbewertung in drei Bereichen eingesetzt werden: bei der Übertragung von Markenrechten im Rahmen von Mergers & Acquisitions zur Festlegung des adäquaten Kaufpreises oder bei der Ermittlung von Lizenzgebühren für die Benutzung von Markenrechten, sowie im Bereich der Kredit-sicherung, seitdem die Markenzeichen 1992 zum selbständigen Wirtschaftsgut geworden sind. Der zweite Bereich umfasst die Verletzung von Markenrechten in dem Markenbewertungen wichtig sind für die Berechnung der Höhe des Schadenersatzes. Und der dritte Bereich umfasst schliesslich die Dokumentation von Markenrechten, das heisst der Bewertung von Marken in der Bilanz eines Unternehmens, wo die Frage nach einer Bilanzierung/Nichtbilanzierung der Marken beantwortet werden muss.

Die Markenbewertung im Rahmen einer wertorientierten Unternehmensführung kann also für weitreichende Zwecke genutzt werden. Fest steht jedenfalls, dass das Ansehen und Vertrauen der Kunden in eine Marke heute wesentlich das zukünftige Ertragspotenzial eines Unternehmens bestimmt und damit letztendlich dessen Wert festlegt. Marken rücken in diesem Zusammenhang ins Zentrum der Wertorientierten Unternehmensführung und werden neu als „Asset“, als Wertgegenstand im Unternehmen gesehen, der ganz wesentlich den Gesamtwert des Unternehmens beeinflusst (Irmscher 1997).

3.2. Aspekt des Personalmanagements

Während des Wirtschaftswachstums und zu Zeiten der Vollbeschäftigung wurde dem Anteil der Mitarbeitenden an der verteilten Wertschöpfung eine bedeutend höhere Priorität zubilligt, währenddem die Ansprüche der Aktionäre eher gering geschätzt wurden. Heute ist es umgekehrt: Massstab für den Unternehmenswert ist die nachhaltige Eigenkapitalrentabilität (Rappaport 1986) und nicht die Anzahl Arbeitsplätze oder das Wohlbefinden der Mitarbeitenden. Diese unternehmenspolitische Abwertung des Personals entzieht den Mitarbeitern den Status eines vollwertigen Mitglieds der Institution – sichtbar ist dieser Prozess auch an den Redimensionierungen der Personalabteilungen oder gar in deren Auslagerung aus dem Unternehmen. Die Personalpolitik wird hier nicht mehr als Kernaufgabe der Unternehmen verstanden. Dahinter verbirgt sich ein ökonomisches Menschenbild, das mit der zu früheren Zeiten gültigen Vorstellung einer Unternehmung als Sinngemeinschaft, der sich die Mitarbeiter verpflichtet fühlen, nicht mehr vereinbar ist. Im neuen Weltbild wird der Mitarbeiter als Lieferant von Arbeit gesehen und die Arbeitsbeziehungen werden vermarktet. Das Personal wird als Kostenfaktor gesehen, den es zu flexibilisieren und zu reduzieren gilt, und der Wert des einzelnen Mitarbeiters bemisst sich „an der situativen Funktionalität seiner Ware im Sinne der Steigerung des Unternehmenswertes für den Investoren“ (Müller 1998). Arbeit wird dabei als vom individuellen Menschen trennbare Komponente begriffen.

Dieser Entwicklung der letzten Jahre erwachsen aber auch gegenläufige Tendenzen, welche das intellektuelle Kapital als nachhaltigen Konkurrenzvorteil einer Unternehmung begreifen. Sichtbar ist dies im ressourcenorientierten Ansatz des strategischen Managements, der die Konkurrenzfähigkeit eines Unternehmens in seinem Marktauftritt begründet sieht, der das Unternehmen einzigartig macht und einen

hohen Kundennutzen stiftet. Prahalad/Hamel (1990) bezeichnen diese einzigartigen Ressourcen eines Unternehmens als „firmenspezifische Kernkompetenzen“, die einen nachhaltigen Konkurrenzvorteil bilden, weil sie nicht imitierbar und nicht substituierbar sind. In diesem Kontext ergibt sich für das Management die Aufgabe des Wissensmanagements, will es die Lernfähigkeit des Unternehmens und damit dessen Wert nachhaltig steigern. Da „Wissen“ als solches jedoch kein Gegenstand ist, welcher verwaltet werden kann, besteht die Managementaufgabe eher darin, die notwendigen Voraussetzungen im Unternehmen zu schaffen, damit das individuelle Wissen in eine kollektive Wissensbasis einfließt, die Lernprozesse angeregt werden und die Entwicklung und Nutzung des intellektuellen Kapitals in der gesamten Organisation möglich werden. Die Gesamtheit dieser Voraussetzungen nennt Müller (1998) das „soziale Kapital“ einer Unternehmung. Gemeint sind damit Ressourcen wie „gemeinsame Beziehungsnetze“, „gegenseitiges Vertrauen“, sowie „gemeinsame Regelwerke, Normen und Grundwerte“, die sich innerhalb einer stabilen Firmenstruktur über die Zeit herausbilden.

Diese Entwicklungstendenzen zeigen auf, dass die Frage nach dem Wert eines Mitarbeiters bestimmt wird durch die gesellschaftliche Definition von Unternehmungen: entweder werden die Arbeitsbeziehungen zwischen Mitarbeiter und Unternehmung als Kostenfaktor vermarktet und der Wert des Mitarbeiters wird bemessen an der „Funktionalität und Kostengünstigkeit seiner Ware im Interesse der Wertsteigerung für die Investoren“ (Müller 1998) – was einem rein ökonomischen Wertverständnis entsprechen würde – oder die Arbeit eines Mitarbeiters wird als Prozess der Wissensgenerierung und -nutzung verstanden, der einen wichtigen Beitrag zum sozialen Kapital des Unternehmens leistet, das dem Unternehmen zu seiner Einmaligkeit und damit zu seinem nachhaltigen Konkurrenzvorteil verhilft. Welche Sichtweise sich im Sinne einer wertorientierten Unternehmensführung langfristig durchsetzen wird, bleibt gemäss Müller (1998) offen: Sicher ist lediglich, dass der Wert des Mitarbeiters in der zweiten Variante bedeutend grösser ist, weil sich der Selbstwert zum funktionalen Wert hinzugesellt.

Es kann also festgehalten werden, dass der Wertbegriff unter dem Aspekt des Personalmanagements durchaus auch über den rein ökonomischen Aspekt hinaus zur Anwendung gelangt, indem erkannt wird, dass im nichtgreifbaren Wissen, dem sozialen Kapital eines Unternehmens, ein Wertpotenzial von unschätzbaren Dimensionen liegt.

3.3. Aspekt der finanziellen Unternehmensführung

Bei den finanziellen Aspekten der wertorientierten Unternehmensführung steht der Shareholder-Value-Ansatz im Vordergrund. Das Shareholder-Value-Konzept ist angelsächsisch geprägt und richtet sich auf eine nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes (Value) bzw. der Anlegerrendite (Performance) für die Aktionäre (Shareholders) aus. Das Shareholder-Value-Konzept wurde 1986 erstmals umfassend definiert und abgehandelt in Rappaports Werk „Creating Shareholder Value: the New Standard for Business Performance“. In der deutschsprachigen Literatur werden neben dem englischen Ausdruck synonym auch die Begriffe „wertorientierte Unternehmensführung“, „Wertmanagement“ und ähnliche verwendet. Der Shareholder-Value-Ansatz kann gemäss Schierenbeck und Lister (1998) wissenschaftlich auf drei verschiedenen Ebenen erfasst werden: aus theoretischer Sicht gilt es die Bestimmungsgründe und Wechselwirkungen mit Auswirkung auf den Unternehmenswert herauszuarbeiten. In der Betriebswirtschaftslehre dagegen stehen mehr die technologisch-technokratischen Problemstellungen des Shareholder-Value-Ansatzes im Fokus des Interesses. Hierbei geht es um die Strategien zur nachhaltigen Steigerung des Shareholder Values. Um eine normative Problemstellung geht es schliesslich in der gesellschaftlichen Diskussion, in welcher die Frage beantwortet werden muss, inwiefern der Shareholder Value Gedanken als ausschliessliches Erfolgskriterium für die Unternehmensführung herangezogen werden soll. Eine Frage, die wohl vor allem an Gewicht gewinnt, wenn der Shareholder Value im Kontext einer nur kurzfristigen Perspektive gesehen wird (beispielsweise Personalabbau als Kosteneinsparungsmassnahme anstatt Verbesserung der Ertragsseite). Eigentlich steht im Mittelpunkt des Shareholder-Value-Ansatzes aber die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes auf lange Sicht – er ist nicht notwendigerweise auf eine kurzfristige Marktwertmaximierung ausgerichtet. Aus gesellschaftspolitischer Sicht wird der Shareholder-Value-Ansatz aber trotzdem häufig als einseitig kapitalistisch orientiertes Konzept der Unternehmenssteuerung, dessen Kern nur auf Kosten der Stakeholders und des herrschenden wirtschaftlich-sozialen und politischen Systems (Vontobel 1996) verwirklicht werden könne, kritisiert.

3.4. Fazit

Die Ausführungen zur Markt- und Kundenorientierung zeigen, dass hier der rein ökonomische Aspekt des Wertbegriffes im Vordergrund steht. Durch die Umlegung

des Markenwertes in bilanzfähige Finanzkennzahlen wird im Value Based Management der ökonomische Aspekt betont, obwohl die Marke an sich und die Kundenorientierung als Grundhaltung etwas Nicht-materielles ist.

Auch im Personalmanagementbereich findet sich ein ökonomisch orientierter Anteil im Wertverständnis. Darüber hinaus wird hier jedoch erkannt, dass im sozialen Kapital, im „nichtgreifbaren Wissen“ ein hohes Wertpotenzial steckt, welches nicht auf rein ökonomische Aspekte reduziert werden kann und somit eine Syntheseleistung von ökonomischen und nicht-ökonomischen Wertorientierungen erbracht werden muss. Trotzdem kann festgehalten werden, dass der Wert der Mitarbeitenden nur respektiert wird, wenn er sich „rechnet“ und insofern die Achtung vor den Mitarbeitern durch deren Zweckmässigkeit für die ökonomische Wertschaffung des Unternehmens begründet ist und nicht etwa durch moralische oder humanitäre Motive. Diese ökonomistische Denkweise ist in der Auffassung des Personals als eines blossen Kostenfaktors und als strategischen Erfolgsfaktors zu finden. Auch bezüglich des letzteren ist die Berücksichtigung des nicht-ökonomischen Wertes des Personals nur gewährleistet, wenn es personalwirtschaftlich gerade opportun ist, und die Mitarbeitenden bleiben auch hier instrumentell gebrauchte Objekte, bei denen die möglichst weitgehende Integration in die Kultur des Unternehmens als besonders effektiv betrachtet wird. Somit kann auch im Personalmanagementbereich festgestellt werden, dass vor allem die ökonomisch orientierte Sichtweise des Wertbegriffes Eingang findet.

Bei der Unternehmensfinanzierung und dem Finanzcontrolling steht durch die Anwendung des Shareholder Value Konzeptes ebenfalls die ökonomische Seite im Vordergrund – vor allem wenn es nur im Sinne einer kurzfristigen Marktwertmaximierung und nicht im ursprünglichen Sinne einer nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswertes verstanden wird.

Zusammengefasst zeigt sich, dass der rein ökonomische Aspekt des Wertbegriffes im Value Based Management stark überwiegt. Trotz einzelner Ansätze, auch nichtmaterielle Werteaspekte aufzugreifen, gelingt es nicht, diese nachhaltig in die Unternehmensführung zu integrieren. Ein Hauptproblem dabei dürfte die Messbarkeit der nichtmateriellen Anteile von „Wert“ darstellen, die durch ihre Komplexität und ihre langfristige Zukunftsausrichtung nur sehr schwer – wenn überhaupt – in numerische Kennzahlen umgelegt werden können.

ZWEITER TEIL: AUSPRÄGUNGEN IN DER PRAXIS

4. Die Strategie von The Body Shop

4.1. Das Unternehmen

The Body Shop wurde 1976 von Anita Roddick, die eine Marktnische für möglichst naturbelassene Pflegeprodukte mit minimaler Verpackung entdeckte, in Brighton, England gegründet. Die Firma entwickelte sich rasch von einem einzelnen Laden mit etwa 25 von Hand zusammengemixten Produkten zu einem internationalen Netzwerk von Verkaufsläden kotiert (www.the-body-shop.com). Heute gehören etwa 1630 Läden – vorwiegend im Franchise-System geführt – in 47 Ländern zum Firmenimperium. 1984 wurde das Unternehmen in eine Aktiengesellschaft umgewandelt und an der Londoner Börse kotiert. The Body Shop stellt auf natürlicher Basis Pflegeprodukte für Haut und Haar her und verkauft diese in einfachen Behältern, von denen die Mehrzahl nachgefüllt werden kann.

In Zürich wurde im Sommer 1983 ein erstes Geschäft eröffnet – inzwischen sind bereits 34 Ladengeschäfte in allen drei Sprachregionen der Schweiz etabliert. 19 Läden werden vom Schweizer Hauptsitz in Wangen, Kanton Schwyz, als Filialbetriebe geführt; die restlichen 15 Geschäfte sind im Franchiseverfahren vergeben worden. Die Franchise-Rechte für die Schweiz wurden von Ivan und Sheela Levy 1983 von The Body Shop erworben. Im Mai 1997 übertrugen sie Ernst Hopfgartner die Aufgabe des Geschäftsführers.

Die Herstellung von Schönheitsprodukten kann als Kerngeschäft von The Body Shop bezeichnet werden. Dabei werden nicht nur im Verkauf der Produkte, sondern insbesondere auch bei deren Herstellung ethische (beziehungsweise nicht-ökonomische) Grundsätze konsequent berücksichtigt. Kapitel 4.2 erläutert diese und zeigt auch deren konkrete Umsetzung auf. Daneben erachtete The Body Shop die Beziehungspflege zu seinen Kunden schon immer als sehr wichtig. Die Firma geht davon aus, dass ihr Geschäft um so erfolgreicher ist, je mehr die Stakeholders involviert werden. Diese sind aus Sicht der Unternehmung Bestandteil der Umwelt, und es ist deshalb folgerichtig, dass sich The Body Shop auch in diesem Bereich aktiv engagiert und sein Kerngeschäft um den Firmeneinsatz im Umweltschutzbereich sowie im Einsatz für Mensch und Tier ergänzt (siehe Kapitel 4.3).

4.2. Ethische Grundsätze und deren Umsetzung im Kerngeschäft

The Body Shop hat das Geschäft auf dem Fundament von fünf Prinzipien aufgebaut:

1. Kosmetikartikel mit einem Mindestmass an Werbemassnahmen und Verpackung zu verkaufen;
2. Gesundheit statt Glanz und Glitter, die Realität statt des zweifelhaften Versprechens einer umgehenden Verjüngung in den Vordergrund zu stellen;
3. nach Möglichkeit nur solche Ingredienzen zu verwenden, die aus natürlichen Rohstoffen gewonnen werden und sie direkt an der Quelle zu beschaffen;
4. weder die Bestandteile der Präparate noch die Endprodukte in Tierversuchen zu testen;
5. die Umwelt pfleglich zu behandeln.

Genutzt werden – wo immer es technisch möglich und rentabel ist – umweltverträgliche Ressourcen. Der Einkauf basiert auf einer Überprüfung und Sicherung der ökologischen Beglaubigungen der Endprodukte, Inhaltsstoffe, Verpackungen und Lieferanten.

Die umweltorientierte Unternehmensführung ist zum wichtigen Eckpfeiler des Unternehmens geworden. Im Mai 1992 war die Firma das erste britische Unternehmen, das freiwillig eine Umwelterklärung gemäss den EG-Prüfungsrichtlinien abgegeben hat. Inzwischen erscheinen regelmässig Ökobilanzen (environmental statements). In den vergangenen Jahren hat The Body Shop zahlreiche Umweltpreise erhalten. Die Durchführung von weltweiten Kampagnen zum Zwecke des Umweltschutzes und zwecks Sensibilisierung und Schulung des Umweltverständnisses der Menschen gehört ebenfalls zu den grundlegenden Zielen des Unternehmens. In den Umweltschutzbemühungen geht The Body Shop von einem Programm aus, welches die folgenden vier Punkte umfasst: reduzieren, wiederverwerten, recyceln und umweltgerecht entsorgen. Wo immer möglich werden nur erneuerbare Ressourcen verwendet mit dem Ziel, Nachhaltigkeit zu erreichen. The Body Shop definiert das Streben nach ökonomischem Wachstum als Ursache vieler Umwelt- und Gesellschaftsprobleme. Für die eigene Zukunft des Unternehmens wird

deshalb ein Gleichgewicht zwischen ökonomischen Erfordernissen und den Auswirkungen auf die Umwelt postuliert. Insgesamt soll durch die Firmenethik eine Vorbildwirkung auch für andere Unternehmen erreicht werden.

Die Unternehmensaktivitäten beinhalten weiter die Förderung des Tierschutzes in der Kosmetik- und Hygieneindustrie. Inhaltsstoffe werden nicht in Tierversuchen getestet und es werden auch keine Stoffe eingekauft, die durch Tierversuche getestet wurden. Die eigene Marktmacht wird benutzt, um Lieferanten von Tierversuchen abzuhalten. The Body Shop ist der Meinung, dass diese aktive, auch auf Zulieferfirmen ausgedehnte Politik mit dazu beiträgt, den Anteil an Tierversuchen in der Kosmetikindustrie zu reduzieren. Für sein Kontrollverfahren ist das Unternehmen mittlerweile mit der international gültigen Norm ISO 9002 zertifiziert worden; das firmeninterne Überwachungssystem wird zudem weltweit von führenden Tierschutzorganisationen gutgeheissen – unter anderem vom Verband Tierrechts-Signet in der Schweiz.

Bei der Beschaffung der Rohstoffe für die eigenen Produkte hat The Body Shop ein „Hilfe durch Handel“-Projekt (Community Trade) aufgezogen, welches im Folgenden als Beispiel für die Umsetzung der ethischen Unternehmensrichtlinien etwas ausführlicher beschrieben sei: In den „Hilfe durch Handel“-Projekten bietet The Body Shop sein Wissen, seine Kreativität und seine Kaufkraft im Austausch gegen Rohstoffe an. Die partnerschaftlichen Geschäftsbeziehungen führen zu Ergebnissen, die mit den eigenen Entwicklungszielen der Partner im Einklang stehen. Die Partnerschaft basiert auf Vertrauen, Respekt und der Abmachung, dass hochwertige Produkte zu einem fairen Preis erworben werden, welcher die Herstellungskosten deckt, angemessene Löhne garantiert und darüber hinaus Investitionen in die Partnergemeinde und ihre Zukunft ermöglicht. Es geht somit um die emotionale und menschliche Qualität von Handelsbeziehungen.

1994 verfasste The Body Shop eine Reihe von Richtlinien, die gewährleisten sollen, dass potentielle „Hilfe durch Handel“-Partner die grösstmögliche Chance haben, die eigenen Ziele zu erreichen. Um faire Handelsbeziehungen zu garantieren, wurden Kriterien aufgestellt, die festlegen, mit welchen möglichen Handelspartnern wie zusammengearbeitet werden muss. Im Grundsatz sollen bestehende lokale Gruppierungen mit beschränkten Ressourcen aktiv unterstützt werden, indem bei den Handelsbeziehungen darauf geachtet wird, dass eine WinWin-Situation mit nachhaltigem Charakter für beide Seiten entsteht. Gleichzeitig müssen Handels-

beziehungen aber auch die definierten Standards bezüglich Tier- und Umweltschutzpolitik erfüllen sowie wirtschaftlich rentabel sein. Die „Hilfe durch Handel“-Projekte sind bisher sehr erfolgreich und sowohl in Asien wie auch in Afrika und Amerika eingerichtet.

4.3. Soziales Engagement der Unternehmung

Neben dem eigentlichen Kerngeschäft, der Herstellung von Kosmetikprodukten, sieht sich The Body Shop auch als Unternehmen, welches sich seiner sozialen Verantwortung in der Gesellschaft bewusst ist und diese im Unternehmensalltag umsetzt. The Body Shop ist denn als Unternehmung auch weltweit für seinen Einsatz bekannt, wenn es darum geht, gesellschaftliche Anliegen zu unterstützen; dabei wird eine enge Zusammenarbeit mit Organisationen wie Greenpeace, Friends of the Earth, Survival International und Amnesty International gesucht. Durchgeführt werden unterschiedlichste Hilfsaktionen, die von der Rettung der Wale bis zum Erhalt der Regenwälder reichen und immer zum Ziel haben, das eigene Engagement für den Umwelt- und Tierschutz, sowie in der Achtung der Menschenrechte bei den Kunden als Bestandteil des Firmenimages zu verankern. In der Satzung steht deshalb auch, dass sich The Body Shop nicht nur als Unternehmen, sondern als engagierter Weltbürger (Corporate Citizen) versteht. Der ausgewiesene Unternehmenszweck besteht darin, eine Vision von einer besseren Welt zu verwirklichen, indem die Mitmenschen geachtet werden, Tieren kein Leid zugefügt wird und das Unternehmen sich für den Erhalt des Planeten Erde einsetzt. Die Satzung von The Body Shop wurde 1993 von den Belegschaftsmitgliedern selber in Gruppen erarbeitet.

Über alle Unternehmensaktivitäten hinweg sollen die Menschenrechte gemäss der „Universal Declaration of Human Rights“ (UDHR) respektiert werden. Aufbauend auf dieser Deklaration werden Rahmenbedingungen definiert, welche Kriterien beinhalten, die die Rechte der Mitarbeiter festhalten, ein sicheres und gesundes Arbeitsumfeld umschreiben, faire Löhne definieren und keine Diskriminierung aufgrund von Rasse, Glaube, Geschlecht, sexueller Orientierung oder körperlichen Beeinträchtigungen zulassen.

Neben dem Einsatz für die Menschenrechte in der ganzen Welt, versucht The Body Shop auch im Umgang mit den eigenen Mitarbeitenden sein soziales Engagement

zum Ausdruck zu bringen. So werden Mitglieder der Belegschaft einmal im Monat für einen Tag freigestellt (in der Schweiz pro Ladenteam ein bezahlter Arbeitstag im Monat), um an einem Projekt ihrer Wahl mitzuarbeiten. In Basel beteiligten sich zum Beispiel 1998 Mitarbeiterinnen von The Body Shop Schweiz an einem gemeinsamen Projekt der Jugendarbeit Basel-Stadt und des Kreisjugendamtes Lörrach. So leistet The Body Shop einen Beitrag auf kommunaler Ebene. Intern werden Schulungen durchgeführt, die es den Mitarbeitenden ermöglichen, sich in allen nur erdenklichen Themen weiterzubilden. Anita Roddicks aktives Engagement für gesellschaftliche Anliegen ist Ausdruck ihrer Wertschätzung ihrer Mitarbeitenden: ihnen soll die gleiche Aufmerksamkeit zuteil werden, die The Body Shop bei seinen Aktivitäten auch an gesellschaftlicher Front bekundet. Diese Grundhaltung umfasst auch das Arbeitsentgelt, bei dem darauf geachtet wird, dass die Mitarbeitenden zu den höchstbezahlten im Einzelhandel gehören. Das Unternehmen stellt der Belegschaft aber auch eine Reihe freiwilliger sozialer Angebote zur Verfügung, wie zum Beispiel Tagesstätten und Kindergärten. Den Mitarbeitenden werden weitreichende Entscheidungsbefugnisse eingeräumt und sie werden mit Achtung behandelt. Anita Roddick vertritt dabei die Ansicht, dass man dem Personal die Möglichkeit zu eigenständigem Handeln geben sollte, ohne dass diese Angst vor den Folgen zu haben brauchen. Sie ist der Überzeugung, dass die Belegschaft mit Wertschätzung behandelt werden sollte, damit sich ein Gefühl der Gleichberechtigung einstellt, welches dazu führt, dass alle am gleichen Strang ziehen. Dieses Gefühl der Gleichberechtigung offenbart sich auch darin, dass alle Mitarbeitenden nach einem Jahr Firmenzugehörigkeit Aktienanteile am Unternehmen erwerben können und eine vertikale Hierarchie nach herkömmlichen Vorstellungen nicht existiert.

4.4. Fazit

The Body Shop ist auch heute noch ein sehr erfolgreiches globales Unternehmen, welches seinen ethischen Grundsätzen treu geblieben ist. Weiterhin werden alle Produkte immer mit gesellschaftlichen Anliegen verknüpft und werden somit zu Gesandten, die eine politische Botschaft übermitteln. Die Firmenkampagnen gegen den Missbrauch der Menschenrechte und für Tierschutzanliegen im Zusammenhang mit den eigenen Produkten wenden sich gegen die Stereotypen der Schönheitsprodukteindustrie; dabei wurde die Unterstützung einer ganzen Generation von Kunden gewonnen. Auf internationaler Ebene gilt die Firma als Unternehmen, das sich seiner sozialen Verantwortung bewusst ist und diese im Unternehmensalltag

auch umgesetzt. Diese konsequente Umsetzung ethischer Werte bei der Produktherstellung sowie im globalen Firmenauftritt hat sich somit auch ökonomisch „gerechnet“ und ist heute als fester Bestandteil des Firmenimages bei den Kunden verankert.

Auch The Body Shop Schweiz ist heute ein erfolgreiches Unternehmen, welches weiter Umsatzsteigerungen erzielt (um Plus 15.8 % auf 29.3 Mio SFr. von 1998 auf 1999). Seit 1997 werden zudem unter dem Namen *The Body Shop direct* sämtliche Produkte auch im Heimverkauf vertrieben, was vor allem dem Segment der potenziellen Wiedereinsteigerinnen Perspektiven und Chancen eröffnete, im Erwerbsleben wieder Fuss zu fassen.

In Bezug auf die Fragestellung dieser Arbeit lässt sich am Unternehmensbeispiel The Body Shop klar aufzeigen, dass es sich durchaus auch ökonomisch gesehen lohnen kann, nicht-ökonomische Werte in die Unternehmenskultur und Produktpalette einzubauen. Durch das Entdecken einer neuen Marktnische für Naturkosmetikprodukte mit minimaler Verpackung 1976 durch Anita Roddick und die konsequente Weiterverfolgung und Weiterentwicklung dieses Ursprungsgedankens – welcher als eigentliche Kernkompetenz definiert werden kann – ist es gelungen, einen global tätigen Unternehmenskonzern aufzubauen, dessen ethische Werte noch immer Bestand haben und weltweit Anerkennung finden.

5. Der Leistungsauftrag der ZKB

5.1. Zwecksetzung und Profilierung

Die Zürcher Kantonalbank wurde im Jahre 1870 gegründet. Die Kapazitäten der damaligen privaten Finanzinstitute waren gebunden durch eine Vielzahl von Aufgaben, die sich aus der Modernisierung der Gesellschaft ergaben (Industrialisierung, Errichtung tragfähiger neuer gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Strukturen). Die Kreditbedürfnisse der Landwirtschaft und im Kleingewerbe wurden durch die Handelsbanken vernachlässigt. Bei der Gründung der ZKB als eines kantonalen, zu 100% im Besitz des Kantons befindlichen, öffentlichrechtlichen Bank-Instituts stand deshalb die Absicht im Vordergrund, die Geldversorgung des regionalen gesellschaftlichen Lebens nicht allein den privaten Instituten zu überlassen, sondern eine staatliche Versorgung mit Geld und Kapital zu institutiona-

lisieren. Dementsprechend wurde ein Leistungsauftrag schon bei der Gründung der ZKB ausformuliert. Als Gegenstück zu diesem gesetzlichen Auftrag kam die Bank in den Genuss der Staatsgarantie. Von Beginn weg musste die ZKB keine Steuern entrichten, unterlag jedoch einer Gewinnablieferungspflicht.

Der Aufbruchsstimmung der Gründerzeit nicht unähnlich, richtet sich die Aufmerksamkeit der grossen Handelsbanken auch heute nicht primär auf regionale Bedürfnisse. Während ihres 129-jährigen Bestehens hat die ZKB eine unbestrittene Position auf dem Finanzplatz Zürich erreicht und ist dabei stets ihrem besonderen Auftrag nachgekommen. Zur Zeit ist die ZKB gar die einzige Schweizer AAA-Bank (rating Standard & Poors). Erst kürzlich ist der Leistungsauftrag erneuert worden, was im Umfeld der Bankenbranche zur Frage führte, ob und inwiefern diese Zwecksetzung aktiver als bisher zur Profilierung dieses öffentlichrechtlichen Finanzinstitutes gegenüber der privatwirtschaftlich organisierten Konkurrenz hervorgehoben werden kann.

5.2. Der Leistungsauftrag

Anders als in jenen Schweizer Kantonen, in denen die Kantonalbanken während der letzten Jahre – aus verschiedenen Gründen – privatisiert wurden, erfuhr der Leistungsauftrag im Kanton Zürich vor zwei Jahren eine deutliche Bestätigung. Das Gesetz über die Zürcher Kantonalbank wurde am 28. September 1997 von der Kantonsbevölkerung klar angenommen. Der Zweckartikel (=Leistungsauftrag) lautet wie folgt:

„§2 Die Bank hat den Zweck, zur Lösung der volkswirtschaftlichen und sozialen Aufgaben im Kanton beizutragen. Sie unterstützt eine umweltverträgliche Entwicklung im Kanton. Sie befriedigt die Anlage- und Finanzierungsbedürfnisse durch eine auf Kontinuität ausgerichtete Geschäftspolitik. Dabei berücksichtigt sie insbesondere Anliegen der kleineren und mittleren Unternehmungen, der Arbeitnehmerinnen und der Arbeitnehmer, der Landwirtschaft und der öffentlichrechtlichen Körperschaften. Sie fördert das Wohneigentum und den preisgünstigen Wohnungsbau.“

Mit der jüngsten Revision des Bankengesetzes, die am 1. Oktober 1999 in Kraft gesetzt wurde, ist der Kantonalbankstatus nicht mehr von der Staatgarantie oder

politik der ZKB demnach auf die Aufgabe, ständig den Ausgleich zwischen Tradition und Innovation zu suchen.

5.4. Das Spannungsfeld

Der Zweckartikel der ZKB formuliert Wertorientierungen, die in der praktischen Geschäftstätigkeit der Konkretisierung bedürfen. Er enthält jedoch nicht alle Werte, die in der ZKB präsent sind. Die Bank arbeitet wie jedes Unternehmen gewinnorientiert, nicht nur in volkswirtschaftlicher, sondern zunächst in betriebswirtschaftlicher Verantwortung. Die Erwirtschaftung eines angemessenen Gewinns gehört ebenso zu den im ZKB-Gesetz verankerten Zielsetzungen wie die Erfüllung des Leistungsauftrages und ist ebenso ein Wert wie jene Werte, die hinter den Normen Integration, Ökologie und TraditionInnovation stehen.

Der Leistungsauftrag besteht in der Erfüllung des Zweckartikels. Da die Bank nur dann überleben kann, wenn sie eine nachhaltige, existenzsichernde Rendite erzielt, muss ein Gleichgewicht gefunden werden zwischen Renditezielen und Erfüllung des Leistungsauftrages. Es besteht somit das Spannungsfeld zwischen Erfüllung des Leistungsauftrages und Erzielung einer existenzsichernden Rendite. Wie die Unternehmensleitung der ZKB mit diesem Spannungsfeld umgeht, ist im Hinblick auf die Integration von ökonomischen und nicht-ökonomischen Zwecksetzungen von zentralem Interesse.

Die Unternehmensleitung wird nach Geschäftsfeldern und Produkten suchen, mit denen beide Bedingungen erfüllt werden können, sowohl die Renditeforderung als auch die Forderung nach Erfüllung des Leistungsauftrages. Darüber hinaus aber zwingt das Spannungsfeld zu intensiver Reflexion darüber, was Erfolg, Gewinn, Rendite heisst.

„Die Bank arbeitet gewinnorientiert! Zwischen Gewinnmaximierung und Gewinnoptimierung besteht aber ein grosser Unterschied. Die Aufgabenstellung der Bank wird durch die gesetzliche Befreiung vom Zwang zur Renditemaximierung erheblich erleichtert. Die Volksabstimmung über unser neues Gesetz vom September 1997 hat gezeigt, dass die StimmbürgerInnen und Stimmbürger hinter der Gesamtheit unseres Leistungsauftrages stehen und die Sozialbindung bewusst mittragen“ (Ackermann 1998).

Das Spannungsfeld lässt sich somit als Optimierungsproblematik verstehen, in der eine Integration ökonomischer und nicht-ökonomischer Ziele (materieller und immaterieller Werte) angestrebt wird.

5.5. Integration materieller und immaterieller Werte

Unternehmerisches Handeln steht, vor allem im Fall von Grossunternehmen, mitten im Brennpunkt zahlreicher gesellschaftlicher Wert- und Interessenkonflikte. Die Integration materieller und immaterieller Werte ist deshalb ein unternehmensethisches Problem, das sich in allen Unternehmen stellt, von den meisten jedoch bisher noch nicht angegangen, und von einzelnen um der Reduktion von Komplexität willen absichtlich an den Markt delegiert wird. Der Markt allein soll entscheiden, was Sinn macht und Nutzen stiftet. Die ZKB kann einer konkreten Lösung dieses Problems jedoch nicht ausweichen, solange es ihr durch die Zwecksetzung des Leistungsauftrages explizit gestellt wird.

Die Unternehmensleitung hat nach der Volksabstimmung über das Kantonalbankgesetz 1997 eine Arbeitsgruppe eingesetzt mit dem Ziel, „den Leistungsauftrag zu konkretisieren und die interne und externe Berichterstattung zu konzipieren“ (Schlussbericht 1999). Der Schlussbericht versucht, den Leistungsauftrag in Leitsätze, Thesen und in eine Strategie umzusetzen, und neue Prozesse und Strukturen zur zukünftigen Umsetzung vorzuschlagen. Im Hinblick auf die gestellte Aufgabe einer Integration von materiellen und immateriellen Werten fallen drei Sätze des Schlussberichts auf, denen im folgenden besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden soll:

- „Aus der anvisierten, nachhaltigen Brutto-Eigenkapitalrendite von 10% sollen maximal 2.5% für die Erfüllung des Leistungsauftrags verwendet werden.“
- „Die ZKB hat 1998 LA-Aktivitäten im Umfang von 57 Mio. Franken subventioniert (...). Dies entspricht bezogen auf das durchschnittliche Eigenkapital rund 1.6% (Brutto-Eigenkapitalrendite 1998=9.0%).“
- „Die letzte Abstimmung hat gezeigt, dass die Stimmbürger hinter dem Leistungsauftrag stehen und damit die Sozialbindung bewusst mittragen. Insofern wäre es auch in den Jahresberichten von Wichtigkeit, nicht den

wirtschaftlichen Erfolg in den Mittelpunkt zu stellen. Dies erzeugt wegen der damit herausgeforderten Vergleichbarkeit nur unnötigen Druck und weckt falsche Ansprüche. Unter dem Gesichtspunkt des Leistungsauftrags müsste vielmehr eine Art Sozialbilanz im Zentrum stehen. Damit ist nicht eine Summe von Wohltaten gemeint, sondern eine Rechenschaft über die Aktivitäten zur Belebung und Förderung der Region. Dies würde die Bank „einzigartig“ machen, statt „vergleichbar“ mit Bankunternehmen ganz anderer Zielsetzung.“

Der Schlussbericht formuliert bezüglich der Integration von materiellen und immateriellen Werten im ersten, oben zitierten Satz eine klare Zielvorgabe. Der zweite Satz hält fest, was im Jahre 1998 bezüglich Brutto-Eigenkapitalrendite und Kapitalbereitstellung zur Erfüllung des Leistungsauftrages bereits erreicht wurde. Beide Aussagen verraten eine bestimmte Auffassung von Integration, die insbesondere im Wort „subventioniert“ zum Ausdruck kommt. Grundsätzlich lassen sich drei unterschiedliche Auffassungen der Vermittlung oder Integration ökonomischer und nicht-ökonomischer Werte unterscheiden: eine **reduktive**, eine **korrektive** und eine **konstitutive** (Ulrich 1994).

Der **reduktive** Umgang mit der Problematik zeigt sich darin, dass ausser- oder nichtökonomische Werte als öffentliches Gut angesehen werden, dessen Nichtberücksichtigung hohe soziale Reibungskosten verursacht. Da die Nichtberücksichtigung zuviel kostet, werden nichtökonomische Werte ins ökonomische Kalkül einbezogen, auf ökonomische Rationalität reduziert, wobei weder die ökonomische Logik tangiert, noch der eigentliche Gehalt nichtökonomischer Werte berücksichtigt wird. Die Erweiterung ökonomischer Rationalität und insbesondere die Berücksichtigung des Aussagegehaltes nichtökonomischer Werte ist das Ziel einer **konstitutiven** Vermittlung. Im Stichwort Renditeoptimierung (im Gegensatz zur Renditemaximierung) zeigen sich Ansätze einer solchen konstitutiven Vermittlung.

Im Wort „Subvention“ jedoch spricht sich insofern eine **korrektive** Auffassung von Integration aus, als die gegenwärtig vorherrschende Erfolgsphilosophie der Renditemaximierung scheinbar nicht tangiert wird und die Aktivitäten zur Erfüllung des Leistungsauftrages gleichsam als Korrektiv aus den erwirtschafteten Mitteln querfinanziert werden. Im korrektiven Ansatz wird der Aussagegehalt nichtökonomischer Werte zwar berücksichtigt, aber wiederum die ökonomische Rationalität nicht tangiert.

Insbesondere im Hinblick auf eine spezifische Positionierung in der Bankenbranche, auf eine spezielle Profilierung, müsste die ZKB den Weg zu einer „konstitutiven“ Integration deshalb suchen, weil auch privatwirtschaftlich organisierte Banken erhebliche „korrektive“ Aktivitäten zeigen, vielleicht weniger im sozialen, dafür umsomehr im kulturellen und sportlichen Bereich (Sponsoring als freie Gewinnverwendung).

5.6. Positionierung als Lösungsansatz?

Die unternehmensethische Reflexion, die der Leistungsauftrag innerhalb der ZKB unumgänglich macht, kann zu verschiedenen Ergebnissen führen. Wie andere Schweizer Kantonalbanken kann auch die ZKB eine Privatisierung anstreben, das Spannungsfeld zwischen Existenzsicherung und Leistungsauftragserfüllung zur Auflösung vorschlagen, auf die Staatsgarantie verzichten und explizit zu einer Erfolgsphilosophie der Renditemaximierung überwechseln.

So wie die Verhältnisse durch die Willensbekundung der Kantonsbevölkerung und der Unternehmensleitung zur Zeit liegen, bleibt die ZKB bei einer Erfolgsphilosophie der Renditeoptimierung und ist darauf angewiesen, dass ihr Erfolg nicht nur am materiellen Profit, sondern auch an der Resonanz gemessen wird, die ihre Tätigkeit im nicht exakt quantifizierbaren Sinne hervorruft. Der wirtschaftliche Erfolg, an dem die ZKB gemessen werden soll, setzt sich zusammen aus Gewinn und Resonanz. Diese Erfolgsphilosophie setzt eine intensive Kommunikation der eigenen Ziele gegenüber der Öffentlichkeit voraus.

Wenn die ZKB den Leistungsauftrag konsequent als Chance und als Möglichkeit für ein unverwechselbares Profil auffasst, wie das der Schlussbericht nahelegt, dann wird die Unternehmensleitung in den kommenden Jahren den Leistungsauftrag zu einer Geschäftspolitik erweitern und dessen Zielrichtung zu einer konstitutiven Voraussetzung der Strategie ausbauen. Sie wird Management und Mitarbeiterschaft zu einer neuen und eigenen Identität anleiten und im Hinblick auf die Kommunikation mit den verschiedenen Anspruchsgruppen der Gesellschaft die Methodik des Nachweises nichtquantifizierbarer Leistungen ausbauen, um die im Sinne einer erweiterten Erfolgsphilosophie operierende Wertschöpfung verstehbar zu machen.

Unter den Bedingungen einer kontinuierlichen gesellschaftlichen Umfeldentwicklung kann sich so das Profil der ZKB als eines einzigartigen Bankdienstleisters und eines verlässlichen „corporate citizen“ einspielen und verfestigen. Dabei muss ihre Tätigkeit nicht notwendigerweise auf den Wirtschaftsraum Zürich beschränkt werden. Da die gegenwärtig sich vollziehende Globalisierung nur dann sozialverträglich sein wird, „wenn gleichzeitig eine regionale Stabilisierung erfolgt“ (Ackermann 1998), kann an der regionalen Stabilisierung als tätigkeitsbestimmender Ausrichtung festgehalten werden. Regionen aber, die der Stabilisierung bedürfen, gibt es viele, in der Schweiz und im Ausland.

6. Wertorientierung in der öffentlichen Verwaltung (Kt. Zürich)

Fundamentale Veränderungen prägen zurzeit die öffentliche Verwaltung des Kantons Zürich. Einerseits fordert und fördert die Verwaltungsreform (Wirkungsorientierte Verwaltungsführung „wif“) Wertverschiebungen, andererseits sind Reformprojekte in den einzelnen Direktionen und Ämtern Auslöser zur Neudefinition von bisher geltenden beziehungsweise gelebten Normen und Werten. Am Beispiel der wirkungsorientierten Verwaltungsführung im Kanton Zürich werden im Folgenden Wertverschiebungen lokalisiert und reflektiert.

6.1. Wirkungsorientierte Verwaltungsführung

Die wirkungsorientierte Verwaltungsführung (Buschor 1993) kann als umfassender Managementansatz verstanden werden, der die leistungs- und motivationshemmenden Elemente des politisch-administrativen Systems durch moderne Führungssysteme, Führungsstrukturen und -instrumente ersetzt. Grundelement ist eine Verlagerung der Steuerung von den Mitteln (Input) zu den Leistungen (Output) und Wirkungen (Outcome, Impact), (Schedler in Hablützel et al. 1998). Die Ziele der wirkungsorientierten Verwaltungsführung umfassen folgende Prinzipien:

- Die strategische Führung auf politischer Ebene wird gestärkt; das operative Geschäft wird auf die Ebene Verwaltung delegiert.

- Die Verwaltung mutiert von einem staatlichen Vollzugsapparat zu einem kunden- und leistungsorientierten Dienstleistungsunternehmen.
- Die Aufgaben-, Ressourcen- und Ergebnisverantwortung wird nach unten (Stufe Direktion, Amt) delegiert beziehungsweise dort gefördert.
- Durch gezielten Mitteleinsatz wird die Effektivität in der Verwaltung nach Vorgaben und unter Einbezug marktwirtschaftlicher Kriterien gesteigert.
- Die Effizienz wird dadurch gesteigert, dass Aufgaben möglichst kostengünstig und nach optimalem Qualitätsstandard erfüllt werden.
- Die Verwaltungskultur wird verändert zu mehr Leistungsorientierung, Risikobereitschaft und Entscheidungsfreudigkeit. Mitarbeitende sollen die gestellten Aufgaben mit hoher Motivation möglichst selbständig erfüllen können.
- Die Selbstorganisation und Innovationskraft der Verwaltung wird durch einen aktiven Wettbewerb der Leistungen mit öffentlichen und privaten Anbietern gefördert.

Die in diesen Prinzipien definierten Ziele implizieren ein mehrschichtiges, komplexes Veränderungspotenzial. Diese Entwicklungen in der Verwaltungsführung lassen sich in drei exemplarische Dimensionen mit folgenden Merkmalen gliedern:

Kultur: Leistungsorientierung, Wettbewerbs-/ Marktverhalten, Anreizbewusstsein, Vereinbarungskultur, Mitarbeiter- und Kundenorientierung

Prozess: Wirkungssteuerung, Controlling, Globalbudgetierung, Leistungsvereinbarungen

Struktur: Dezentralisierung, Integrierte Controllingstrukturen, Partnerschaften (nach Schedler in Hablützel 1997)

In der Entwicklung der Verwaltung erfolgen Veränderungen in allen drei Dimensionen und in mehreren Merkmalen gleichzeitig und unter Leitung verschiedener Direktionen. Bei den meisten der erwähnten Merkmale in der Entwicklung der wirkungsorientierten Verwaltungsführung liegt das Schwergewicht auf instru-

mentellen (Wirkungssteuerung, Controlling, Globalbudgetierung) und strukturellen (Dezentralisierung, Partnerschaften) Aspekten. Daraus resultieren entsprechend ökonomische Wertverschiebungen.

Die Entwicklung der kulturellen Dimension (Leistungsorientierung, Wettbewerbs- bzw. Marktverhalten, Vereinbarungskultur) umfasst wesentlich Sozial- und Humanressourcen des Verwaltungspersonals und löst einen eigentlichen Wandel der Unternehmenskultur aus. Um die unternehmenskulturellen Merkmale im Rahmen der wirkungsorientierten Verwaltungsführung zu entwickeln, sind mehr als nur flexible Steuerungsimpulse notwendig. Die Entwicklung von spezifischen Sozial- und Humankompetenzen wie z.B. Innovativität, Kreativität, Teamfähigkeit greifen in den sensitiven und gezielt zu steuernden Bereich des Personalmanagements hinein. Diesem Bereich der Wertveränderungen im nicht ökonomischen Bereich (Verwaltungskultur und Personalmanagement) soll anschliessend besonderes Augenmerk gegeben werden.

6.2. Entwicklung der Verwaltungskultur im Projekt der wirkungsorientierten Verwaltungsführung

Die Entwicklung zur wirkungsorientierten Verwaltungsführung löst eine eigentliche Kulturrevolution (Koetz in Steger 1994) aus. Als eine der wichtigsten kulturellen Entwicklungen wird international die Schaffung einer Qualitätskultur betrachtet (Schedler in Hablützel 1997). Dabei steht im Vordergrund der bewusste Umgang mit dem Kunden, eine verstärkte Sensibilität für das Kosten-Nutzen- beziehungsweise Kosten-Leistungs-Verhältnis, sowie die Suche nach Zielen und übergeordneten Zwecken des Handelns in der öffentlichen Verwaltung. Durch eine Kombination dieser Merkmale mit dem Gedanken des Wettbewerbs sollen Ansätze für einen kulturellen Wandel ausgelöst werden.

Das Auslösen entsprechender Verhaltensveränderungen beziehungsweise das Steuern eines Kulturwandels erfordert die Entwicklung aller Mitarbeitenden im Rahmen einer definierten Unternehmens- beziehungsweise Verwaltungskultur. Wittmann (in Bruhn 1998) definiert die Kultur einer Unternehmung als „Norm- und Wertgemeinschaft“. Um Mitarbeitende in einer Unternehmung ökonomisch nutzen zu können, ist eine möglichst weitgehende Integration in die Norm- und Wertgemeinschaft wesentlich. Dabei besteht die Gefahr einer Unterordnung von persönlicher

Identität und Verlust der Integrität. Ulrich (1993 in Bruhn 1998) spricht von einer Strategie der Unternehmung bei der die subjektiven Sinnzusammenhänge zum Objekt sozialtechnischer Kontrolle gemacht werden. Die Gefahr, dass Personal für diesen Kulturwechsel einseitig instrumentalisiert wird, ist gross. Es darf nicht bloss die fachliche – operationalisierbare Ebene entwickelt werden. Die Kulturentwicklung der Mitarbeitenden innerhalb der Verwaltung hat auf drei Ebenen zu erfolgen:

- Ebene der Fach- und Handlungskompetenz
- Ebene der Sozialen Kompetenzen (Soziale Netzwerke in veränderten Verwaltungsstrukturen)
- Ebene der Emotionalen Kompetenzen

Es ist in der betrieblichen Weiterbildung oft zu beobachten, dass die Entwicklung der Angestellten schwergewichtig in den beiden ersten Ebenen gefördert wird. Am Beispiel der internen Aus- und Weiterbildung der kantonalen Verwaltung Zürich (Interne Aus- und Weiterbildung, Programm 1999, Kantonale Verwaltung Zürich) wird diese These beurteilt:

Im Kalenderjahr 1999 stehen den Angestellten der kantonalen Verwaltung Zürich insgesamt 84 Kursangebote (exklusive Informatik und Kaufmännische Grundausbildung) zur Verfügung. Das Kursangebot deckt folgende sieben Themenbereiche ab: Verwaltung, Führung, Personalwesen, Zusammenarbeit und Kommunikation, Selbstentwicklung und Lebensgestaltung, Arbeitsmethodik und Arbeitstechnik sowie „Wif-konkret“. Die Kurszielgewichtung in Bezug auf die drei genannten Entwicklungsebenen zeigen folgende Verteilung:

Entwicklungsebene (Zielsetzungen)	Anteile in %
Fach- und Sachkompetenz	48.5
Sozialkompetenz	22
Emotionale Kompetenz	29.5

Rund 30% der genannten Zielsetzungen zur Entwicklung der Mitarbeitenden decken die emotionale Ebene ab. Allerdings ist dieser Wert zu relativieren, denn die Mehrheit der Zielsetzungen (80%) beschränkt sich auf einen einzigen Themenbereich: Selbstentwicklung und Lebensgestaltung. Zu wünschen wäre, dass Zielsetzungen zur Entwicklung der emotionalen Kompetenzen auch in den anderen sechs Themenbereichen umgesetzt würden. Als positiv zu werten ist die Tatsache, dass die Mehrheit (75%) der Kurse mit Zielsetzungen der Entwicklung einer emotionalen Kompetenz allen Mitarbeitern zugänglich ist. Neun Kurszielsetzungen widmen sich spezifisch den „wif“-bedingten Entwicklungen und ein Kurs ist konkret auf die „wif“-Schulung ausgerichtet.

Personalmanagement im Projekt der wirkungsorientierten Verwaltungsführung

Das Handeln im Personalmanagementbereich findet stets in einem Spannungsfeld zwischen ökonomischen und nicht-ökonomischen Zielen statt. Auf der einen Seite steht das Produkt Arbeit im Zentrum einer betrieblichen Gewinnmaximierung, auf der anderen Seite stehen Ziele der immateriellen Wertschöpfung (Aspekte: Intellektuelles Kapital und Handlungskompetenzen der Mitarbeitenden als strategischer Wettbewerbsvorteil und langfristig gewinnbringende Investition) im Vordergrund. Ziel ist es, eine Praxis des Personalmanagements zu finden, die zugleich ethisch vernünftig und ökonomisch effizient ist. Die Verhaltenssteuerung der Mitarbeitenden muss die moralischen Rechte der Menschen anerkennen.

Im Zug der „Ökonomisierung“ der Verwaltung im Rahmen der wirkungsorientierten Entwicklung sind Grundlagen für ein ausgewogenes wertorientiertes Personalmanagement zu schaffen. Nicht-ökonomische Werte, die es im Personalmanagement der Verwaltung zu berücksichtigen gilt sind:

- Respektierung der Mitarbeitenden als Individuen und nicht als quantifizierbare Arbeitskapazität: „Employees are human beings and are entitled to dignity and respect. They are not simply a means to profit“ (Bowie/Duska 1990, in Bruhn 1998).
- Legitimation von Werten durch einen Diskurs unter allen Betroffenen: Personalwirksame Entscheide sind prinzipiell einem praktischen Diskurs unter Einbezug der Betroffenen zu unterziehen, damit keine einseitigen (ökonomischen) Handlungsansprüche materialisiert werden, das heisst, keine Entscheidungen zu-

ungunsten der Arbeitnehmer oder gegen die Mitarbeiterinteressen durchgesetzt werden. Es ist daher auch in der Verwaltung die Aufgabe der Personalverantwortlichen, Synthesen zu suchen, zwischen ethisch-humanen und verwaltungsreformspezifischen Wertgesichtspunkten.

- Verantwortung der Personalverantwortlichen: Personalverantwortliche der einzelnen Ämter bzw. Direktionen schaffen institutionelle Voraussetzungen und tragen durch aktive, innovative und konstruktive Strategien bei, ethisch legitimierte Handlungsoperationen in entsprechende Reformen einzubringen und Grundlagen für deren Umsetzung zu schaffen.

6.3. Integration nicht-ökonomischer und ökonomischer Werte in der Verwaltungsreform. Findet sie statt?

Beurteilung des laufenden Reformprozesses aus Sicht der Führung

Das Schwergewicht des „wif“-Projektes ist auf die Wirkungserfassung gelegt. Entsprechend stehen Zielsetzungen, Inhalte, Steuerungs- und Kontrollinstrumente unter betriebswirtschaftlicher beziehungsweise ökonomischer Ausrichtung im Zentrum. Diese ökonomische Wertausrichtung zeigt sich im Fünf-Ebenen Controllingkonzept (www.wif.zh.ch/verwaltungsreform), dessen Basis ein mehrjähriger konsolidierter Entwicklungs- und Finanzplan ist. Die einseitige Gewichtung der ökonomischen Wertung des „wif“-Projektes belegt auch die Zwischenevaluation des laufenden Projektes:

Unter Berücksichtigung der Tatsache, dass verwaltungsspezifische Merkmale des Reformprozesses (Einhaltung von rechtsstaatlichen Verwaltungsmechanismen, Reform bei „laufendem Betrieb“, Restrukturierung unter den Augen der Öffentlichkeit) zu berücksichtigen sind, werden folgende Schwerpunkte für das weitere Vorgehen genannt:

- Gewichtung der Förderung der Fachkompetenz (Handlungskompetenz) und der sozialen Kompetenz der Mitarbeitenden.
- Frühzeitiger Einbezug der Partner und Stärkung der Information und Kommunikation.

- Schlankeres Controlling mit stufengerechterer und entscheidungsorientierter Form.
- Beibehaltung des Prinzips der dezentralen Verantwortung, aber durch zentral gesteuertes Reformcontrolling, bessere Koordination und mehr Effizienz im Reformprozess erwirken.

Die Schwerpunktsetzung für das weitere Vorgehen im Projekt lässt Defizite in der Entwicklung der Sozialkompetenz erkennen. In dieser Ebene wären Gelegenheiten nicht ökonomische Werte in Ziele und Handlungen umzusetzen.

Beurteilung des laufenden Reformprozesses aus Sicht der Mitarbeiter

Aus Sicht der Mitarbeitenden fehlen zur Zeit Zwischenevaluationen. Innerhalb der Verwaltungsabteilungen gilt für die „wif“-Schulung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen das Holprinzip. In den letzten zwei Jahren haben innerhalb der Bildungsdirektion lediglich 10% der Mitarbeitenden an Schulungsprogrammen mit spezieller „wif“-Ausrichtung teilgenommen (mündliche Mitteilung „wif“-Verantwortlicher der Bildungsdirektion). Die Zielsetzungen dieser Kurse streben prioritär die Ebene der Fach- und Sachkompetenz an und kaum solche der Emotionalen Kompetenz (Interne Aus- und Weiterbildung, Programm 99, Kantonale Verwaltung, Zürich). Eine Integration nicht-ökonomischer Werte in diesen „wif“-Schulungen unterbleibt weitgehend.

6.4. Welche Massnahmen wären für die Förderung der Integration von nicht ökonomischen Wertbegriffen in der öffentlichen Verwaltung förderlich?

Ausbildungsangebote zur Unterstützung von Veränderungsprozessen wie zum Beispiel im „wif“-Projekt haben die Eigenschaft, dass sie auf die „harten Bereiche“ (Betriebswirtschaftliche Fakten) (Hasenböhler in Hablützel 1995) ausgerichtet sind. Um Zielsetzungen in „weichen Bereichen“ wie der Organisationssoziologie und der Unternehmenskultur (mensch- und mitarbeiterbezogener Führungsansatz), also in nicht-ökonomischen Wertdefinitionen, umzusetzen, schlägt Hasenböhler (in Hablützel 1995) den Einsatz von „New Public Managern“ vor. In diesem Schulungsprozess müssen die traditionellen Ausbildungsangebote durch neue, transferstarke

Methoden, zum Beispiel die Selbstentwicklung und die Persönliche Begleitung, ergänzt werden. Die New Public Manager sind die Promotoren der Umsetzung dieser Methoden und wirken in einem Interaktionssystem zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden innerhalb einer Verwaltungsabteilung. Die New Public Manager spielen in diesem System die Rolle von Coaches oder Mentoren und entwickeln dabei jenes emotionale Klima, das den Prozess der Persönlichkeitsbildung der Mitarbeitenden fördert und einen sozialen Lernprozess ermöglicht. In diesem Klima lassen sich Entwicklungen im Bereich der Emotionalen Kompetenzen realisieren und damit nicht-ökonomische Werte im Verwaltungsprozess integrieren. Schedler (1995) nennt unter anderem aus Sicht der Mitarbeitenden als Hemmnisse für den Erfolg einer wirkungsorientierten Verwaltungsreform:

- Zu hohes Tempo der Veränderungen
- Schlechte Berücksichtigung vorhandenen Know-hows
- Fehlender Einbezug des Personals

Ursache dieser Mängel sind im zu engen Zeitrahmen der Entwicklungsprojekte zu suchen. Die ökonomische Ausrichtung der Verwaltungsreformen in Verbindung mit dem Ziel der Sanierung des Staatshaushaltes berücksichtigt die emotionale Auseinandersetzung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu wenig. Ein Zeitmanagement, mit dem Ziel einer Entschleunigung des Reformprozesses im Sinne, dass jedes System eine Eigenzeit hat (Reheis 1996), die es zu respektieren gilt, täte Not. Der durch ökonomische Zielsetzungen definierte Zeitrhythmus des Reformprozesses führt dazu, dass der Zeitrhythmus des Individuums in diesem Prozess bis zur Überforderung beschleunigt wird.

7. Schlussbemerkungen

Wertschöpfungsprozesse haben materielle und immaterielle Komponenten. Dies gilt für Wertschöpfungsprozesse im Bereich des Bildungswesens ebenso wie für die Geschäftstätigkeit einer Bank oder die Herstellung und den Handel von Kosmetikprodukten. Der Wert des Materiellen hatte immer eine tragende Rolle und wird diese auch weiterhin haben, weil (menschliches) Leben sich ohne Verbrauch materieller Mittel nicht aufrechterhalten lässt. Die Verabsolutierung der materiellen Wertaspekte (respektive die Ausblendung der immateriellen), zu der es im Laufe der Entwicklung von Theorie und Praxis der Wertschöpfung während der letzten 200

Jahre gekommen ist, stösst an Grenzen, die sich im gesellschaftlichen Widerstand gegen soziale Missstände, gegen zu hohe Umweltkosten und für zweckmässige Methoden und Institutionen der Erhaltung individuellen und gesellschaftlichen Lebens zeigen.

Marktwirtschaftlich organisierte Gesellschaften sind durchaus in der Lage, auf Defizite infolge Verabsolutierung oder Ausblendung zu reagieren und deren negative Konsequenzen aufzufangen. Die allmählich und intensiver einsetzende Beschäftigung mit den immateriellen Wertaspekten erfolgt jedoch vor allem in der Absicht, nicht bloss reaktiv, sondern vermehrt proaktiv zu handeln. Als Ergebnis der vorliegenden Arbeit, die sich mit der zunehmenden Konvergenz von materiellen und immateriellen Wertaspekten beschäftigt, sind folgende Einzelheiten festzuhalten:

- Materielle und immaterielle Aspekte der Wertschöpfung lassen sich nur theoretisch trennen. In Realität sind sie immer ineinander verwoben und aufeinander angewiesen. Beim Versuch, Ausblendung und Verabsolutierung zu überwinden, kommt es darauf an, die Errungenschaften im Umgang mit materiellen Werten zu erhalten und die Rolle der immateriellen Werte besser herauszuarbeiten. Im Hinblick auf ein realistisches Erfolgs- oder Gewinnverständnis ist ein Gleichgewicht von immateriellen und materiellen Aspekten anzustreben.
- Der Bereich der immateriellen Werte ist äusserst heterogen. Börsenkurswirksame Erwartungen und Hoffnungen sind andern Ursprungs als Werte wie Transparenz, Gerechtigkeit oder Mitarbeiterorientierung. Immaterielle Werte sind bezüglich einer Integration oder der Konvergenz mit materiellen genauer zu beschreiben und zu gewichten. Im gegenwärtigen Stadium der Integration werden börsenkurswirksame Erwartungen, die sich bisweilen kaum von Gerüchten unterscheiden, zu hoch gewichtet, Werte wie Wissen oder soziale Kompetenz zu niedrig.
- Zunehmende Bedeutung hat der Versuch, immaterielle Werte zu quantifizieren, etwa in Umweltberichterstattungen, Sozialbilanzen, Leistungsnachweisen und Reputationsrisikobewertungen. Das zu diesem Zweck entwickelte methodische Instrumentarium lässt sich möglicherweise verfeinern. Trotzdem ist damit zu rechnen, dass sich nicht alle immateriellen Werte quantifizieren lassen. Dazu gesellt sich die Frage, ob Quantifizierung (zum Beispiel in finanziellen Kennzahlen) wirklich immer und notwendigerweise etwas mit Qualität zu tun hat.

- Das Gleichgewicht von materiellen und immateriellen Werten ist und bleibt ein labiles. Wo es erreicht ist, wie in Geschäftseinheiten des Unternehmens Body Shop, muss es mit Disziplin aufrechterhalten werden, um den Rückfall in Verabsolutierung oder Ausblendung der einen Seite zu verhindern. Der Vorteil dieses disziplinierten Aufwandes aber ist eine realistische Auffassung von Wertschöpfung, Erfolg oder Gewinn.
- Nicht nur in vielen Bereichen der Wirtschaft, auch in den Gesellschaftsbereichen der Bildung, Gesundheit oder Kultur ist das Gleichgewicht noch nicht hergestellt. Nach einer Phase der fraglosen und bisweilen fragwürdigen Pflege der immateriellen Aspekte hat das Pendel in die andere Richtung ausgeschlagen, in Richtung einer Überbetonung der materiellen, quantifizierenden Aspekte und Methoden im Erziehungs- oder Gesundheitswesen. Die Korrektur in Richtung eines Einpendelns oder der Integration ist in den kommenden Jahren zu erwarten.
- Nachhaltige Wertschöpfung oder Integration von materiellen und immateriellen Werten ist auf Resonanz im Umfeld, in der Gesellschaft angewiesen. Die Zögerlichkeit einzelner Unternehmen, wie der ZKB, eine Strategie der Renditeoptimierung im Gegensatz zu einer Strategie der Renditemaximierung entscheiden zu verfolgen, ist aus der fehlenden Resonanz verstehbar. Letztlich ist es der gesellschaftliche Diskurs, der über die Chancen einer nachhaltigen Wertschöpfung entscheidet.

Das Value Based Management in seinen praktischen Anwendungen, die dem gegenwärtigen, durch die Börse bestimmten Marktwert verpflichtet sind, ist kaum geeignet, einen Beitrag zur Integration oder Konvergenz von materiellen und immateriellen Werten zu leisten. Als theoretische Konzeption jedoch könnte das Value Based Management eine Grundlage dafür sein, den Zusammenhang von materiellen und immateriellen Aspekten der Wertschöpfung genauer zu beschreiben und somit zu befördern. Zu den Voraussetzungen dafür gehören jedoch eine Langfristspektive mit der Offenheit für die Wirkweise immaterieller Werte und die Möglichkeit, die relativ bescheidenen Gewinne einer Renditeoptimierungsstrategie mit allen Auswirkungen einer kurzfristigen Renditemaximierungsstrategie aussagekräftig zu vergleichen.

8. Literaturverzeichnis

Acham K. (1980): art. Werttheorie, in: Speck J. (Hg.): Handbuch wissenschaftstheoretischer Begriffe, Göttingen, 713-720.

Ackermann U. (1998): Leistungsauftrag der Z KB, Rubrik GE V, Zürich.

Bardmann Th. M. (1994): Wenn aus Arbeit Abfall wird. Aufbau und Abbau organisatorischer Realitäten, Frankfurt.

Beck U. (1997)(Hg.): Kinder der Freiheit, 3. Auflage, Frankfurt.

Bowie N.E./Duska R.F. (1990): Business Ethics, 2. Auflage, Englewoods Cliffs.

Bruhn K. et. al (1998): Wertorientierte Unternehmensführung. Perspektiven und Handlungsfelder für die Wertsteigerung von Unternehmen, Wiesbaden.

Buschor E. (1993): Wirkungsorientierte Verwaltungsführung. Referat an der GV der Zürcher Handelskammer. Wirtschaftliche Publikationen der Zürcher Handelskammer, Heft 52, Zürich.

Geertz C. (1983): Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme, Frankfurt.

Copeland T., Koller T., Murrin J. (1994): Valuation - Measuring and Managing the Value of Companies, 2. Auflage, New York.

Cornelsen J. (1996): Kundenwert. Begriff und Bestimmungsfaktoren. Arbeitspapier Nr. 53, Betriebswirtschaftliches Institut der Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg.

Finanzdirektion Kt. Zürich (1999): Kantonale Verwaltung Zürich. Interne Aus- und Weiterbildung, Programm 1999.

Hasenböhler M. (1995): New Public Management. Was uns fehlt sind die Manager. In Hablützel 1995, 379-398, Bern.

Hablützel P. et al. (1995): Umbruch in Politik und Verwaltung, Bern.

Henderson B.D. (1986): Die Erfahrungskurve in der Unternehmensstrategie, 2. Auflage, Frankfurt a.M. / New York.

Homburg Ch., Schnurr P. (1998): Kundenwert als Instrument der wertorientierten Unternehmensführung, in: Bruhn M. et al. 1998, 169-189.

Irmischer M. (1997): Starke Marken, Blue chips? in: Absatzwirtschaft, 40. Jg, Sondernummer Oktober, 122-129.

Joas H. (1999): Die Entstehung der Werte, Frankfurt.

Kieser A. (1985): Werte und Mythen in der strategischen Planung, in: WISU 8-9/85, 169-174.

Kunz R. M. (1998): Das Shareholder-Value-Konzept. Wertsteigerung durch eine aktionärsorientierte Unternehmensstrategie, in: Bruhn M. et al. 1998, 391-412.

Klages H. (1993): Traditionsbruch als Herausforderung. Perspektiven der Wertwandelsgesellschaft, Frankfurt/New York.

Küng H. (1999): Hat das Ethos in der Wirtschaft eine Chance?, in: Pieth/Eigen (Hg.): Korruption im internationalen Geschäftsverkehr. Bestandesaufnahme. Bekämpfung. Prävention, 120-124, Frankfurt.

Müller W. R. (1998): Welche Welten sollen gelten ? - oder: Was ist der Mitarbeiter wert?, in: Bruhn M. et al. 1998, 231-250.

Oldemeyer E. (1980): art. Wert, in: Speck J. (Hg.): Handbuch wissenschaftstheoretischer Begriffe, Göttingen, 701-702.

Pfister D. (1998): Kultur und Markt. Kulturmarkt Schweiz im Spannungsfeld zwischen Kulturförderungszielen und Absatzmarktbedürfnissen, Basel.

Plinke W. (1995): Kundenanalyse, in: Tietz B., Köhler R., Zentes J. (Hrsg): Handwörterbuch des Marketing, 2. Auflage, Stuttgart, 1328-1340.

Porter M. (1981): The Contributions of Industrial Organization of Strategic Management, in: Academy of Management Journal, Vol 24, No 4, 609-620.

Porter M. (1983): Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York.

Porter M. (1985): Competitive Advantage. Dreating an Substaining Superior Performance, New York.

Prahalad C.K., Hamel G. (1990): The Core Competence of the Corporation, in: Harvard Business Review, Vol 68, No 3, 79-91.

Rappaport A. (1986): Creating Shareholder Value. The New Standard for Business Performance, New York.

Rappaport A. (1994): Shareholder Value: Wertsteigerung als Massstab für die Unternehmensführung, Stuttgart.

Reheis F. (1996): Die Kreativität der Langsamkeit, Darmstadt.

Rieker S. (1995): Bedeutende Kunden. Analyse und Gestaltung von langfristigen Anbieter-Nachfrager-Beziehungen auf industriellen Märkten, Wiesbaden.

Sattler H. (1998): Markenbewertung als Instrument der Wertorientierten Unternehmensführung, in: Bruhn M. et al. 1998, 191-212.

Schedler K. (1995): Ansätze einer wirkungsorientierten Verwaltungsführung, Bern.

Schierenbeck H., Lister M. (1998): Finanz-Controlling und Wertorientierte Unternehmensführung, in: Bruhn M. et al. 1998, 13-56.

Schoeffler S., Buzell R.D., Heany D.F. (1974): Impact of Strategic Planning on Profit Performance, in: Harvard Business Review, Vol 52, No 2, 137-145.

Scholl-Schaaf M. (1975): Werthaltungen und Wertsystem. Ein Plädoyer für die Verwendung des Wertkonzeptes in der Sozialpsychologie, Bonn.

Steger U. (1994): Lean Administration. Die Krise der öffentlichen Verwaltung als Chance, New York.

Ulrich P. (1993): Unternehmenskultur; in: Wittmann et al. Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. 3, 5. Auflage, 263-284, Stuttgart.

Ulrich P. (1994): Integrative Wirtschafts- und Unternehmensethik – ein Rahmenkonzept, in: Markt und Moral. Die Diskussion um die Unternehmensethik, Bern, 75-107.

Vontobel H.-D. (1996): Shareholder Value - ein trügerischer Reiz? Ein Plädoyer wider die Darwinisierung der Sitten, Neue Zürcher Zeitung vom 19. Juni, 28.

Wernerfelt B. (1984): A resource-based-View of the Firm, in: Strategic Management Journal, Vol 5, No 5, 171-180.

Wittmann St. (1998): Wertorientiertes Personalmanagment: Welche Werte sollen für wen geschaffen werden?, in: Bruhn M. et al. 1998, 263-284.

Zürcher Kantonalbank: Der Leistungsauftrag der Zürcher Kantonalbank. Schlussbericht der Arbeitsgruppe an den Auftraggeber, Entwurf, Zürich 1999.

Kurzbiographien der Autorin und Autoren

Shirley Barnes Städler

Geboren 5.3.1966 in Bülach, Doppelbürgerin von GB und CH. Studium der Psychologie an der Universität Zürich, Lizentiat 1992. Angestellt als Berufs- und Laufbahnberaterin bei der Invalidenversicherung des Kantons Schwyz, Eidgenössisches BIGA-Diplom in Berufs- und Laufbahnberatung 1994. Aufbau (1993/94) der IV-Berufsberatungsstelle Frauenfeld und anschliessende Anstellung als Berufs- und Laufbahnberaterin (1994-96). Seit 1996 Leiterin der Berufsberatung Winterthur sowie seit 1997 in Personalunion Bereichsleiterin der städtischen zehnten Schuljahre, Führungsausbildung am IAP Zürich (1996-1998), Management Weiterbildung an der Universität Zürich (1998-2000). Tätigkeitsgebiete: Gesamtleitung, Personalführung und -entwicklung, Interessengebiete: Human Resources, Management Development, Change Management, Career Counseling, Coaching, Führung.

Walter Bircher, Dr.

Geboren 21.3.1951 in Laufenburg, Schweizer Staatsangehöriger. Aufgewachsen in Frick. Primarlehrerausbildung in Wettingen, Studium der Naturwissenschaften an UNI und ETH Zürich. Doktorat in Geographie 1982. Diplom für das Höhere Lehramt UNI ZH. Didaktiklehrer und Vizedirektor am Primarlehrerseminar Kt. ZH (1982-93). Direktor des Real- und Oberschullehrerseminars des Kt. ZH (seit 1993). Präsident der Seminardirektorenkonferenz des Kt. ZH (seit 1997). Fachausbildung in Ausbildungsmanagement am IAP (1996-1998). Management Weiterbildung UNI ZH (1998-2000). Spezialisierung und Erfahrungen mit AC's.

Stefan Streiff, Dr.

Geboren 6.12.1958 in Rio de Janeiro, Schweizer Staatsangehöriger. Studium der Theologie in Zürich und Rom, Doktorat an der Theologischen Fakultät der Universität Zürich (1992). Assistent an der Theologischen Fakultät und dem Sozialethischen Institut der Universität Zürich (1987-1993). Pfarrer der Ev.-Ref. Kirche in CH-8808 Wollerau und in H-1036 Budapest (1994-1996). Seit 1997 tätig bei PFISTER Marketing & Kommunikation in CH-4102 Binningen, Management Weiterbildung der Universität Zürich (1998-2000). Tätigkeitsgebiete: Unternehmenskultur, Internes Marketing, Public Relations, Interessengebiete: Wirtschaftsethik, Wertewandelsforschung, Kulturtheorie.