

Frühaufklärung und strategisches Controlling als „Driving Forces“ im Value- und Maturity Management

Richard M. Hammer

Prof. Dr. Richard M. Hammer

Universität Salzburg

richard.hammer@sbg.ac.at

Einführung

Die Erzielung und Erreichung kurzfristiger wirtschaftlicher Erfolge zählt bei den meisten Unternehmen nach wie vor zu ihren wesentlichen Motiven und Leitmaximen. Immer öfter werden aber auch Anstrengungen der Führung von Unternehmen sichtbar, die geeignet sind, auch längerfristig und nachhaltig den Unternehmenswert zu steigern. Konzepte der Strategischen Unternehmensführung und des Value Managements — der wertorientierten Unternehmensführung — eingebracht und bereitgestellt von der Betriebswirtschaftslehre und den Managementwissenschaften unterstützen diese Bestrebungen³. Immer mehr gewinnt auch die Erkenntnis an Bedeutung, dass jene Konzepte von besonderem Stellenwert sind, die zur Verbesserung der Qualität der Führungsarbeit — der Qualität der Problemlösungen, der Qualität im Einsatz und der Weiterentwicklung der Mitarbeiter und der Qualität im Umgang mit Kunden und Partnern u.a.m. — beitragen können. Der Reifegrad der Organisation, der die potentiellen Qualitäten der Führungsarbeit charakterisieren hilft — die „organisational maturity“ — wird so zu einem „key factor“ einer nach strategischen Gesichtspunkten erfolgreichen Unternehmensführung, die nachhaltig zur Wertsteigerung eines Unternehmens führt.⁴

Will man also verstärkt strategisch, nachhaltiger und wertorientierter agieren, so ist der Reifegrad einer Organisation differenziert zu hinterfragen und auch messbar zu machen. Dies hätte nicht nur einen intellektuellen Reiz, sondern auch eine mehrfache potentielle Verwertbarkeit und man könnte

- den Ist-Reifegrad der Organisation bzw. des Unternehmens ermitteln,

³ Vgl. Hinterhuber, H.H., (2004); Müller-Stewens, G./Lechner, C., (2003); Dillerup, R./Stoi, R., (2008).

⁴ Vgl. Neumann, R./Graf, G., (2007).

- sich in Bezug auf die „organisational maturity“ mit anderen Unternehmen, z.B. auch Mitbewerbern vergleichen
- und darauf aufbauend Ziele, Strategien und Maßnahmen für eine Steigerung des Reifegrades formulieren.

Eine Steigerung der „Business Performance“ und damit auch eine Erhöhung des Unternehmenswertes wären realisierbar.

Im Rahmen der Messbarmachung der „organisational maturity“ gilt es mehrere Modelle und damit zusammenhängend verschiedene Reifegrade zu berücksichtigen. Eine dominante Rolle spielt dabei die „Strategische Führungskompetenz“, die die Fähigkeit der Unternehmensführung strategisch zu denken, strategisch zu planen, strategisch zu steuern (controllen) und zu entwickeln beinhaltet. Diese Fähigkeit wird wiederum maßgebend beeinflusst durch die „Umweltorientierung“ der Führung eines Unternehmens. Sie wird sichtbar

- in der Fähigkeit Entwicklungen auf den Märkten, im Wettbewerb, in der Technologie, in Gesetzgebung und Politik, in der Gesellschaft im Sinne von Frühwarnung, Früherkennung und Frühaufklärung rechtzeitig aufzuzeigen.
- in der Fähigkeit diese Entwicklungen in der Strategischen Ausrichtung des Unternehmens entsprechend durch ein Strategisches Controlling zu berücksichtigen.
- in der Fähigkeit auch die Organisation des Unternehmens Aufbau- und Ablauforganisation an die neuen Erfordernisse anzupassen.

Damit können auch Früherkennungssysteme und Strategisches Controlling zu Schlüsselementen bzw. zu „Driving Forces“ der „organisational maturity“ werden.

1 „Maturity Management“ als zentraler Erfolgsfaktor einer wertorientierten Unternehmensführung

1.1 Wertorientierte Unternehmensführung — Value-based Management

Erklärtes Ziel der „Strategischen Unternehmensführung“ — dem zeitgemäßen und problemadäquaten Führungsansatz — ist es, neben einer erhöhten Kundenzufriedenheit, mehr Mitarbeiter-, Lieferanten- und Netzwerkpartnerengagement,

eine quantitative und qualitative Wertsteigerung des Unternehmens zu erreichen.⁵ Für viele Wissenschaftler ist das Ziel der Wertsteigerung des Unternehmens sogar das herausragende Unternehmensziel, welches ökonomisches Handeln der Führung von Unternehmen charakterisiert und die Auswahl der Strategien determiniert.⁶ Wenn manche Firmen behaupten, dass ihre Unternehmensvision, die alle Aktivitäten bestimmende, oberste Zielgröße bildet und sie auch das aus der Verpflichtung gegenüber den Stakeholdern heraus resultierende Wertsteigerungsangebot dieser Vision unterordnen, so bleibt eine derartige Position stets mit Zweifeln behaftet. Die Publikumswirksamkeit einer solchen Aussage, die das Unternehmen „quasi“ als „Wohltäter“ erscheinen lässt, mag sehr attraktiv sein; doch die Konsequenz wäre, dass die Kapitalgeber ebenso altruistisch motiviert und nur nachrangig an einer Wertsteigerung des Unternehmens und damit ihrer Einlagen interessiert sind. „Das Ziel der Wertsteigerung ist folglich als stets gegebenes, übergeordnetes Ziel aller Unternehmungen zu verstehen. Auch die Vision ist nur eine Konsequenz dieser Zielgröße.“⁷

1.1.1 Grundlagen des Value-based Management

Value-based Management ist ein Ansatz der sich historisch betrachtet aus der Wertanalyse — von Miles definiert als „...systematisch schöpferische Methode, die das Ziel hat, im Stadium der Produktentwicklung oder zwischen Messemustern und Produktion oder an Standardprodukten aus laufender Fertigung wirksam unnötige Kosten festzustellen, die weder zur Qualität, zum Nutzwert, zur Lebensdauer, zur äußeren Erscheinung beitragen, noch zu anderen Eigenschaften, die vom Kunden erwünscht sind“⁸ — entwickelt hat.

Aus einem methodischen Instrumentarium zur Kostensenkung wurde ein Problemlösungssystem. Definiert wird Value Management⁹ alsManagementstil, der besonders geeignet ist, Menschen zu mobilisieren, Fähigkeiten zu entwickeln sowie Synergie und Innovation zu fördern, jeweils mit dem Ziel, die Gesamtleistung einer Organisation zu maximieren. Das Value Management soll ein Unternehmen langfristig dabei unterstützen, mit minimalem Aufwand an Ressourcen den größtmöglichen Fortschritt in Richtung dieses Zieles zu erreichen.

⁵ Vgl. Hammer, R. (2011) S.257 u.270.

⁶ Vgl. Schertler, W. (2003) in Matzler K. et al (2003) S.364.

⁷ Schertler W. in Matzler K. et al (2003) S.264.

⁸ Miles, L.D. (1969)

⁹ Vgl. DIN EN 1325-2 2004

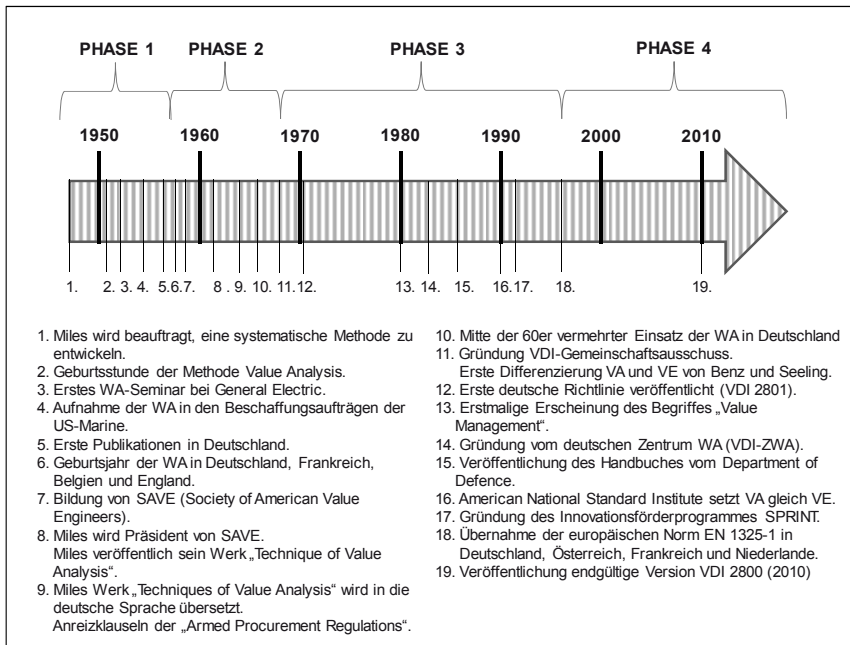


Abbildung 1.1 Geschichte der Wertanalyse und des Value Managements (in Anlehnung an Lohe R., et al, in Lingohr, T./Kruschel, M. (2011) S.29)

Die das „Value Management“ charakterisierenden Elemente sind nach Lohe et al¹⁰:

- Managementstil
- positive menschliche Dynamik
- Beachtung externer und interner Umwelten
- wirksamer Einsatz von Methoden und Werkzeugen

Im Zusammenhang mit dem Managementstil steht die Förderung der Teamarbeit und Kommunikation im Vordergrund. Damit soll die Wert- und Funktionsorientierung auf allen Führungsebenen verstärkt werden. Neben der Funktionsorientierung gilt es, eine kreativitäts- und innovationsfördernde Atmosphäre mit kundenorientierten Fokus zu schaffen, als „Auslöser“ und „Unterstützer“ einer positiven menschlichen Dynamik.

¹⁰ Vgl. Lohe, R. et al in Lingohr T., Kruschel M. (2011) S.41



Abbildung 1.2 Value Management Methoden Portfolio (in Anlehnung an Lohe R., et al in Lingohr T./ Kruschel M. (2011) S.43)

Essentiell für den Value Management Ansatz ist auch die Beachtung externer und interner Umweltentwicklungen. Nur durch ständiges „Monitoring und Scanning“ der für ein Unternehmen relevanten Umwelten, durch Einsatz von Methoden der Früherkennung, Früherkennung und Frühaufklärung, ist es möglich Chancen und Risiken rechtzeitig zu erkennen und damit zu einer langfristig nachhaltigen Wertsteigerung beizutragen.

Der wirksame Methodeneinsatz ist generell hervorzuheben. Methoden und Werkzeuge helfen bei der Realisierung der gewünschten Ergebnisse des Value Managements. Voranstehende Abbildung 1.2 gibt einen Überblick über ein Value Management Methoden Portfolio.

Gemäß der Entstehungsgeschichte des Value Managements steht auch im dargestellten Methoden Portfolio die Wertanalyse bzw. das Wert- und Funktionsanalytische Instrumentarium im Vordergrund. Sie bildet quasi die operative Ebene

— das operative Zentrum — des Value Management-Ansatzes. Je weiter die aufgezeigten Methoden sich vom Zentrum weg nach außen hin dargestellt finden, umso mehr wird damit die strategische Dimension des Methoden-Portfolios sichtbar.

1.1.1.1 Value-based Management und wertorientierte Unternehmensführung

Zu den Charakteristiken des Value-based Management ist noch ergänzend hinzuzufügen, dass im Allgemeinen die Optimierungen — Kostensenkungen und Wertsteigerungen — abteilungsspezifisch durchgeführt werden. Das hat häufig zur Ursache, dass „suboptimale“ Verbesserungen erreicht werden, die in einzelnen Abteilungen eine Wertsteigerung im Ergebnis ausweisen, die aber insgesamt zu schlechteren Gesamtergebnissen führen, weil z.B. Probleme nur in einen anderen Geschäftsbereich oder anderen Abteilungen verlagert wurden. Das macht eine übergeordnete Sichtweise erforderlich, die den Einsatz eines Instrumentariums vorsieht, das eine ganzheitliche Problembearbeitung und eine Wertsteigerung insgesamt anstellt und das nach Jönsson¹¹ auch die „harten“ finanzwirtschaftlichen, quantitativen Faktoren und die „weichen“ personen- und prozessspezifischen Faktoren mitberücksichtigt. Diesen Forderungen wird die „wertorientierte“ Unternehmensführung gerecht, die die grundlegenden wertanalytischen Instrumente, Denken und Methoden auf den Führungsebenen, insbesondere der obersten Führungsebene, zur Wirkung bringt. Das übergeordnete Ziel der wertorientierten Unternehmensführung ist die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes.¹² Sie entspricht bzw. trägt damit den Erfordernissen der Strategischen Unternehmensführung voll Rechnung.

Nachstehende Abbildung 1.3 macht die Abgrenzung der klassischen und modernen Wertanalyse und der wertorientierten (strategischen) Unternehmensführung nochmals und zusammenfassend deutlich.

¹¹ Vgl. Jönsson S. (2008) S.45

¹² Vgl. Lohe R. et al in Lingohr T./Kruschel M. (2011) S.46f.

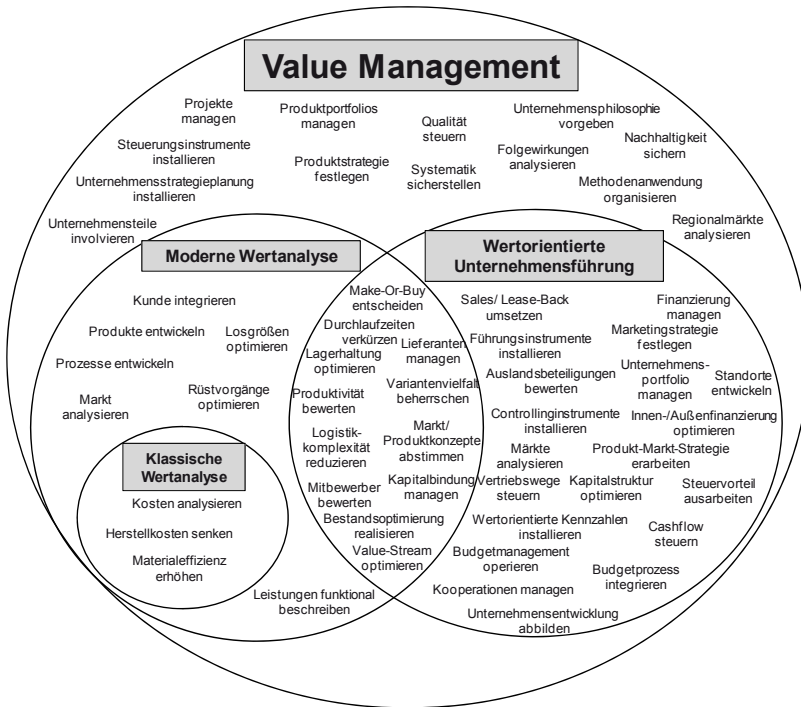


Abbildung 1.3 Abgrenzung von Value Management, wertorientierter Unternehmensführung und Wertanalyse (in Anlehnung an Lohe R. et al in Lingohr T./ Kruschel M. (2011) S.46.)

Die klassische Wertanalyse bildet auch hier die historische Basis des Value-based Management, die auch aktuell noch Gültigkeit hat und im Rahmen einer wertorientierten Unternehmensführung Anwendung findet. Die moderne Wertanalyse berücksichtigt darüber hinaus die interdisziplinäre Gestaltung von Produkten und Prozessen auf der operativen Ebene und die wertorientierte Unternehmensführung nützt die mit der klassischen und modernen Wertanalyse geschaffenen Grundlagen für die Lösung operativer und strategischer Herausforderungen der Managementebene.

Das Value Management bildet nach Lohe et al. hingegen den Rahmen für die wertorientierte Ausrichtung des Unternehmens¹³. Es nimmt Bezug auf die Steu-

¹³ Vgl. Lohe R. et al in Lingohr T./Kruschel M. (2011) S.46f.

erungsinstrumente, mit denen die Aktivitäten der Wertanalyse und der wertorientierten Unternehmensführung koordiniert werden und es stellt, basierend auf Werten und Grundhaltungen der Unternehmensphilosophie, die nachhaltige Erreichung der strategischen Ziele sicher.

1.2 Organisational Maturity and Maturity Management

1.2.1 Wesensmerkmale und Charakteristiken der „Organisational Maturity“

Grundsätzlich ist festzuhalten, das „Reife“ generell und die „Reife“ einer Organisation bzw. eines Unternehmens eng verknüpft ist mit dem Potential an Fähigkeiten, Kompetenzen, Intelligenz und für Weiterentwicklung.¹⁴

- Fähigkeiten charakterisieren dabei die erworbenen Bedingungen, die zur Erreichung von Leistungen erforderlich sind. Dazu gehören auch besondere Fertigkeiten und Kenntnisse im Sinne der „distinctive capabilities“ von Peter Drucker.¹⁵ Gemeint sind spezifisches Können, Leistungsfähigkeiten, Talente, herausragende Stärken die andere Organisationen bzw. Unternehmen nicht im selben Maße ausweisen können. Essentiell ist die gezielte Bündelung dieser Fähigkeiten und deren Anwendung bzw. Sichtbarmachung in „Kernprodukten“ und den sogenannten „Kernkompetenzen“.¹⁶ Diese Fähigkeiten besitzen damit einen unternehmensspezifischen Potentialcharakter, d.h. es können damit Erfolgspotentiale abgesichert und neue aufgebaut werden, vorausgesetzt sie werden unter Berücksichtigung von Umweltrisiken und -chancen entsprechend strategisch in den Markt und in den Wettbewerb positioniert.
- Der Begriff der Kompetenz im Zusammenhang mit der Reife einer Organisation oder eines Unternehmens nimmt Bezug auf die Handlungsspielräume, die sie hat oder die sie den Organisationsmitgliedern gibt um Aufgaben selbstständig und in Eigenverantwortung durchführen zu können. Auf individueller Ebene wird damit auch die Qualifikation — die Fähigkeit — beschrieben, die eine Person hat. Die organisationale Kompetenz hingegen besteht darin Fähigkeiten und Ressourcen zu koordinieren und intelligent einzusetzen um für Märkte und Kunden wertvolle Leistungen bedarfsgerecht bereitzustellen. Sie macht sichtbar, ob die

¹⁴ Vgl. Neumann R., in Neumann R./Graf G. (2007) S.150f.

¹⁵ Vgl. Hammer R. (2012) S.146.

¹⁶ Vgl. Hammer R. (2011) S.281.

„Bewirtschaftung“ der Kernkompetenzen eines Unternehmens eine ertragsbringende Vorteilsposition im Wettbewerb erreichen lässt.¹⁷

- Die Intelligenz einer Organisation oder eines Unternehmens wird nicht nur in der Fähigkeit sichtbar ihre Ressourcen auf intelligente Art und Weise in der Wertschöpfungskette einzusetzen und wirkungsvoll zu nutzen, sie schließt vor allem die organisatorische Lernfähigkeit, das organisatorische Gedächtnis und das organisatorische Wissen mit ein, alles Faktoren und Bausteine für die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens und der Realisierung nachhaltigen Erfolgs. Intelligente Organisationen verstehen es auch Veränderungsnotwendigkeiten rechtzeitig zu erkennen und „Change“ Managementanforderungen professionell Rechnung zu tragen.
- Die Intelligenz von Organisationen wird auch mit dem „collective mind“ in Verbindung gesetzt.¹⁸ Der Erfolg von Organisationen und Unternehmen ist demnach weniger von einzelnen Organisationsmitgliedern beeinflussbar, sondern vielmehr das Ergebnis von kollektiven Beziehungen und Handlungsmustern auf allen Führungsebenen eines Unternehmens. Auch die intelligente Schaffung von Rahmenbedingungen — genannt Kontext-Management — charakterisiert die Intelligenz einer Organisation.
- Im Zusammenhang mit der Reife einer Organisation bzw. eines Unternehmens kommt der Qualität der Führungsarbeit in Gestaltungs- und Entwicklungsprozessen eine besondere Bedeutung zu. Sie kann mehr oder weniger zur Reife bzw. zu Reifungsprozessen beitragen. Von ihr hängt es ab, ob die Fortschritts- und Entwicklungsfähigkeit der Organisation gegeben ist. Dabei spielen materielle Ordnungsmuster — wie die Ausgestaltung des Geschäftsmodells und der Geschäftsprozesse — und auch immaterielle eine essentielle Rolle. Letztere beinhalten vor allem Werte, Grundeinstellungen und Grundverhaltensmuster die entwicklungshemmend oder entwicklungsfördernd zur Wirkung gebracht werden können.

Zur Messung der „Organisational Maturity“

Die Messung des Reifegrades einer Organisation bzw. eines Unternehmens ist essentiell für ein Maturity Management. Ohne Messbarkeit ist keine Kontrollierbarkeit und damit auch keine Steuerbarkeit der Reife bzw. des Reifegrades

¹⁷ Vgl. Hamel G./Prahalad C. (1995) S.58

¹⁸ Vgl. Neumann R. in Neumann R./Graf G. (2007) S.151

einer Organisation möglich. Das Management der „Organisational Maturity“ setzt also die Messbarmachung der Reife bzw. des Reifegrades voraus.

Betriebswirtschaftslehre und Managementwissenschaften haben, ausgehend von Reifegradmessmodellen aus dem technischen Bereich — vor allem der Informatik in Zusammenhang mit Softwareentwicklungsprozessen — Reifegradmodelle entwickelt die den Maturity Management — Maturity Controlling — Erfordernissen versuchen Rechnung zu tragen. Modelle zur Beurteilung der organisationalen Reife bestehen dabei in der Regel aus vier bis fünf aufeinander aufbauenden Reifegradstufen bzw. definierten Reife-Stadien (maturity levels), wobei davon ausgegangen wird, dass eine Organisation jeweils eine Stufe gesamthaft durchlebt haben muss, um den nächsten darauf aufbauenden Reifegrad und das damit verbundene Potential an Fähigkeiten erreichen zu können.¹⁹ Gängig und durch die aktuelle Literatur belegt ist die Gliederung, auf die sich die verschiedenen Reifegradmodelle stützen, in fünf Reifegradniveaus.²⁰

- Niveau 1: Initial (Initial): Handlungen und Abläufe in der Organisation erfolgen unkoordiniert und sie sind weitestgehend abhängig von den handelnden Personen. Die Prozesse werden ad hoc festgelegt und zeigen daher einen chaotischen Charakter. Sie erfolgen ungeplant und der Erfolg der Abläufe hängt in erster Linie von Kompetenz und Einsatz der Mitarbeiter ab. Das Verhalten der Organisation ist auf dieser Stufe — diesem „Reifegrad“ — nicht voraussagbar und unzureichend gesteuert zu bezeichnen. Die Organisationsmitglieder sind „ausreichend“ mit Verbesserungspotentialen konfrontiert.
- Niveau 2: Wiederholbar (Repeatable): Einzelne Aufgaben, Teilhandlungen und Teilprozesse werden bereits erfolgreich abgewickelt und wiederholt zur Anwendung gebracht, Abläufe sind in Teilbereichen definiert, Lerneffekte nutzbar gemacht. Erste Planungsansätze machen eine gezielte Steuerung möglich. Dieser Reifegrad charakterisiert Organisationen, die bereits mehrere Selbstbewertungszyklen durchlaufen haben.
- Niveau 3: Definierte, standardisierte Prozesse (Defined): In dieser Stufe — auf diesem Niveau — hat eine Vereinheitlichung und Standardisierung von Prozessen und Handlungen umfassend und „flächendeckend“ stattgefunden. Sie bilden die Basis für die Planung und Steuerung auch zukünftiger Prozesse und Abläufe. Erfahrungen von mehreren Projekten finden sich hier berücksichtigt und bestimmen die Vorgehens- und Verhaltensmuster auch zukünftiger Vorhaben.

¹⁹ Vgl. Neumann R. in Neumann R./Graf G. (2007) S.153f.

²⁰ Vgl. Ahlemann F. et al (2005) und auch Kneuper R. (2006)

Strategie und Leadership

Festschrift für Hans H. Hinterhuber

Matzler, K.; Pechlaner, H.; Renzl, B. (Hrsg.)

2014, XIV, 211 S. 27 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-04056-7