

Jörg Baetge, Gerhard Schewe, Roland Schulz, Henrik Solmecke

Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg: Stand der empirischen Forschung und Konsequenzen für die Entwicklung eines Messkonzeptes

Eingegangen: 13. Juni 2007 / Angenommen: 25. Oktober 2007 / Online: 27. November 2007
© Wirtschaftsuniversität Wien, Austria 2007

Zusammenfassung Im Rahmen einer übergreifenden Analyse empirischer Arbeiten wird der State-of-the-Art der Forschung zum Zusammenhang von Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg dargelegt. Neben der inhaltlichen Analyse des Zusammenhangs liegt der Schwerpunkt des nachfolgenden Beitrags auf einem Review der Messung von Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg, wie sie sich in den betrachteten Zusammenhangsanalysen zeigt. Aufbauend hierauf werden die Grundzüge je eines Konzeptes zur Messung der Unternehmenskultur und des Unternehmenserfolges entwickelt, welche als Ausgangsbasis verstanden werden können, um in weiterführenden Untersuchungen den Zusammenhang von Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg für die unterschiedlichsten Unternehmen zu bestimmen.

Schlüsselwörter Unternehmenskultur · Unternehmenserfolg · Messung

Abstract Within the scope of a meta-analysis of empirical studies we will point out the State-of-the-Art of the research on the relationship of company's culture and success. Apart from the analysis of this relationships the emphasis of this article is on a review of the measurement of company's culture and success, as it was shown up in the regarded studies. Building up here a measuring concept is developed for both factors, which can be esteemed as the starting point for further studies to estimate thus the influence of the company's culture on company's success.

G. Schewe(✉),
Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,
insb. Organisation, Personal und Innovation, Universitätsstraße 14–16, 48143 Münster,
Deutschland
E-mail: orga@wiwi.uni-muenster.de

J. Baetge, R. Schulz, H. Solmecke
Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Forschungsteam Baetge an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Universitätsstraße 14–16, 48143 Münster,
Deutschland

Keywords Company's culture · Company's success · Measuring concept

1 Problemstellung

„Werte schaffen Werte“, ist auf den Internetseiten des schweizerischen Versicherungskonzerns Zurich zu lesen. Gemeint sind Werte, wie Kundennähe, Höchstleistung oder Integrität, die den anderen Wert, nämlich den wirtschaftlichen Erfolg des Konzerns, schaffen. Mit diesem Slogan kommt aber auch die Doppeldeutigkeit des Begriffes „Wert“ zum Ausdruck: Weiche, diffuse, oftmals schwer fassbare Elemente auf der einen Seite, harte – i. d. R. gut und leicht messbare – Fakten und Zahlen auf der anderen Seite.

Doch der Ursache-Wirkungs-Zusammenhang zwischen den eingesetzten Werten und den geschaffenen Werten ist keinesfalls so eindeutig, wie es die Aussage der Zurich vermuten lässt. Nicht zuletzt die in der Praxis viel beachtete Arbeit von Peters und Waterman¹ hat den Unternehmen vehement nahe gelegt, sich nicht nur auf die so genannten harten Faktoren zu konzentrieren, sondern sich vor allem des Faktors Unternehmenskultur – die zweifellos wesentliche weiche Werte umfasst – anzunehmen. Exzellente Unternehmen haben verstanden, gemeinsam mit ihren Mitarbeitern eine starke Unternehmenskultur zu schaffen, die das „Wir-Gefühl“ im positiven Sinne betont. Wenn dies gelingt, sind Unternehmen erfolgreicher als Wettbewerber, die sich nur auf die harten Faktoren konzentrieren. Unterstellt man die Existenz eines derart positiven Einflusses der Unternehmenskultur auf den Unternehmenserfolg, dann gewinnt dieser Faktor für Kapitalgeber und Analysten aber auch für potenzielle zukünftige Arbeitnehmer und Manager zusehends an Bedeutung. Mit Ausnahme der Analysten stehen alle vor der Entscheidung, sich möglicherweise bei einem Unternehmen zu engagieren, z. B. indem sie investieren oder ihre Arbeitskraft zur Verfügung stellen. Ein Unternehmen, welches über eine hochwertige Unternehmenskultur im Sinne von Peters und Waterman verfügt, kann insofern als lohnendes Investment oder aber als sicherer Arbeitsplatz angesehen werden, da eine solche Unternehmenskultur offensichtlich einen zentralen Indikator für den Erfolg des Unternehmens darstellt. Aus Sicht dieser externen Gruppen ist es hilfreich, Auskunft darüber zu erhalten, ob eine entsprechende Unternehmenskultur existiert. Voraussetzung dafür sind also Messinstrumente, mit denen man vor dem Hintergrund dieser Beziehung in der Lage ist, sowohl die Unternehmenskultur als auch den Unternehmenserfolg weitgehend valide zu messen, da nur so auch der Einfluss der Unternehmenskultur auf den Unternehmenserfolg abgeschätzt werden kann. Wählt man einen solchen Ansatz, so erweckt dies sicherlich den Eindruck, man wolle hier Unternehmenskultur im Sinne eines Kontingenzfaktors interpretieren. Dies ist indes nicht beabsichtigt. Beabsichtigt ist dagegen, das komplexe System der Unternehmenskultur und die Komplexität seiner Determinanten und ihrer Interaktionseffekte mit Blick auf den Unternehmenserfolg beherrschbar zu machen. Vor diesem Hintergrund erscheint es legitim, sich einzelnen Determinanten der Unternehmenskultur zuzuwenden, um deren singulären Einfluss abzuschätzen, wohl wissend, dass weitere Beziehungen und Interaktionen existieren, die so ganz bewusst ausgeblendet werden (müssen).

¹ Vgl. Peters und Waterman (1984).

Wirft man in diesem Zusammenhang einen Blick auf die wissenschaftliche Literatur, vor allem auf empirische Untersuchungen, die den Zusammenhang von Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg analysieren, so fällt auf, dass sich zwar viele Studien dieser Fragestellung annehmen, deren Ergebnisse indes nur schwierig miteinander vergleichbar sind. Dies mag nicht zuletzt daran liegen, dass höchst unterschiedliche Begriffsabgrenzungen und damit auch Operationalisierungen für die Faktoren Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg gewählt werden.

Genau an dieser Stelle setzt der vorliegende Beitrag an. Aufbauend auf einer studienübergreifenden Analyse soll der State-of-the-Art der empirischen Forschung zum Zusammenhang von Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg dargelegt werden. Neben der inhaltlichen Analyse des Zusammenhangs liegt der Schwerpunkt des Beitrags auf einen Review der Messung von Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg, wie sie sich in den betrachteten Zusammenhangsanalysen zeigt. Aufbauend hierauf wird je ein Konzept zur Messung von Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg entwickelt, welches als Ausgangsbasis verstanden werden kann, um den empirisch-statistischen Zusammenhang von Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg zu bestimmen. Es sei an dieser Stelle explizit betont, dass sich das aus dem Review der Messung von Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg abgeleitete Konzept nur auf Studien konzentrieren kann, die sich zum Ziel gesetzt haben, den empirisch-statistischen Zusammenhang von Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg zu bestimmen. Nicht betrachtet werden Untersuchungen, die die Unternehmenskultur oder den Unternehmenserfolg jeweils singulär messen, ohne den empirisch-statistischen Zusammenhang beider Faktoren zu betrachten. Der Grund hierfür liegt darin, dass sich in metaanalytischen Untersuchungen gezeigt hat, dass die zu wählenden Messinstrumentarien in höchstem Maße abhängig sind von der gewählten Analysefragestellung.² Studien, die den empirisch-statistischen Zusammenhang von Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg messen, werden also höchstwahrscheinlich beide Faktoren deutlich anders operationalisieren als Studien, die zwar die Unternehmenskultur und/oder den Unternehmenserfolg messen, die jedoch keinen empirisch-statistischen Zusammenhang zwischen beiden Größen analysieren (wollen). Im vorliegenden Beitrag wird insofern auch von einer nicht singulären Messung von Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg gesprochen. Hiermit soll deutlich gemacht werden, dass nur solche Operationalisierungen betrachtet werden, die aus Studien stammen, die den empirisch-statistischen Zusammenhang beider Aspekte explizit untersuchen. Dass eine solche Beschränkung der Literaturanalyse unumgänglich ist, wird allein schon deutlich, wenn man bedenkt, wie heterogen der Begriff „Kultur“ in der Forschung definiert wird. So zählte Krulis-Randa bereits 1990 über 250 Begriffsbestimmungen des Wortes „Kultur“.³ Beim Begriff Unternehmenskultur scheint sich ein ähnliches Bild zu ergeben. Wie wir später noch zeigen werden, wird auch der Begriff des Unternehmenserfolges nicht einheitlich verwendet.

Entsprechend diesem Problemaufriss wird folgende Vorgehensweise für den vorliegenden Beitrag gewählt: Aufbauend auf einer inhaltlichen Abgrenzung der Begriffe Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg wird ein Überblick über den Stand der empirisch-statistischen Forschung zum Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg gegeben. Nach diesem ausführli-

² Vgl. Schewe (1998), S. 173 ff.

³ Vgl. Krulis-Randa (1990), S. 7.

chen Literatur-Review werden Gemeinsamkeiten bei der Messung der Unternehmenskultur in den verschiedenen Studien identifiziert. Auf dieser Basis soll dann ein Konzept entwickelt werden, mit dessen Hilfe der Kern der Unternehmenskultur gemessen werden kann. Die Beschränkung auf den Kern der Unternehmenskultur soll ermöglichen, dass dieses Messkonzept – anders als bei den betrachteten Studien, die oft nur bestimmte Branchen analysieren – für die unterschiedlichsten Unternehmen eingesetzt werden kann. Eine ähnliche Vorgehensweise wird bei der Messung des Unternehmenserfolgs verwendet. Hier dient der ausführliche Literatur-Review dazu, Schwachstellen bei den bisherigen Messkonzepten herauszustellen. Im Anschluss wird ein eigenes Konzept zur Messung des Unternehmenserfolgs entwickelt, welches genau diese Schwachstellen zu verhindern versucht. In einer später weiterzuführenden Forschungsarbeit sollen die beiden Konzepte zur Messung der Unternehmenskultur und des Unternehmenserfolgs auf verschiedene Unternehmen angewendet werden. Die dabei ermittelten Datenreihen sollen darauf geprüft werden, ob sich auch für sehr unterschiedliche Unternehmen, die nach einem einheitlichen Messkonzept für die Unternehmenskultur analysiert worden sind, ein Ursache-Wirkungs-Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg bestätigen lässt.

2 Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes

2.1 Unternehmenskultur – Gegenstand und Funktion

2.1.1 Begriff der Unternehmenskultur

Der Begriff Unternehmenskultur wird im Schrifttum nicht einheitlich definiert, allerdings wird er oftmals mit dem Begriff Organisationskultur gleichgesetzt.⁴ Tatsächlich lassen sich zahlreiche Gemeinsamkeiten zwischen diesen beiden Begriffen herausfiltern. Im Folgenden wird Unternehmenskultur⁵ indes von Organisationskultur abgegrenzt und als ein dynamisches Gefüge aus von den Mitarbeitern geteilten Werten, Normen und Überzeugungen, das über einen längeren Zeitraum gewachsen ist und das Verhalten aller Mitarbeiter im Unternehmen in eine bestimmte Richtung lenkt, verstanden.⁶ Das heißt im vorliegenden Beitrag wird mit Blick auf die eingangs dargelegte Forschungsfragestellung eine eher funktionale Sicht der Unternehmenskultur gewählt.⁷ Betrachtet man Unternehmenskultur

⁴ Für eine Übersicht über verschiedene Definitionsansätze vgl. Poech (2003), S. 10 ff.; sowie Gontard (2002), S. 7 ff.

⁵ Die Begriffe Unternehmenskultur und Organisationskultur werden im Schrifttum oft synonym verwendet. In der Literatur wird weiterhin zwischen *Unternehmenskultur* und *Unternehmensklima* differenziert (vgl. z. B. Denison (1996), S. 644): Danach bezieht sich das Unternehmensklima auf eine bestimmte historische Situation und beschreibt die Gedanken, die Gefühle und das Verhalten der Organisationsteilnehmer, während die Unternehmenskultur einen – über mehrere Jahre hinweg entwickelten – Kontext beschreibt. Die Unternehmenskultur manifestiert sich daher in dem Klima (vgl. Reichers und Schneider (1990), S. 29). Die Gefühle und das Verhalten der Organisationsteilnehmer sind u. E. indes ein wesentlicher Bestandteil, um die Korrelation zwischen Unternehmenskultur und -erfolg messen zu können. Aus diesem Grund wird im Folgenden ein weit gefasster Begriff der Unternehmenskultur verwendet, der auch das Unternehmensklima umfasst.

⁶ Ähnlich auch Deshpandé und Webster (1989), S. 4; Krulis-Randa (1990), S. 4 ff.; Schein (1995), S. 25; Heinen und Frank (1997), S. 25; Poech (2003), S. 18; Paul (2005), S. 1581.

⁷ Vgl. Smircich (1983); Ebers (1985); Schultz (1995); Alvesson (2002).

aus einer derartigen theoretischen Perspektive, dann darf nicht übersehen werden, dass sich vor allem in der organisationstheoretischen Literatur auch eine konträre Sichtweise von Unternehmenskultur findet.⁸ Diese eher strukturelle bzw. interpretative Sicht von Unternehmenskultur wendet sich bewusst gegen die Analyse einzelner Unternehmenskultur-Elemente, sog. Dimensionen, z. B. der Mitarbeiter-Motivation. Der strukturalistische Ansatz geht vielmehr davon aus, dass die Individuen einer Organisation ihre Unternehmensrealität sozial konstruieren und sie entsprechend auch subjektiv wahrnehmen und interpretieren. Vor dem Hintergrund eines derartigen Forschungsparadigmas konzentriert sich die empirische Forschung in diesem Bereich auch konsequenterweise auf fallbezogene Verhaltensbeobachtungen. So gewonnene Ergebnisse lassen sich auf andere Unternehmen naturgemäß nicht übertragen.

Im vorliegenden Beitrag wird aber genau die Forschungsabsicht verfolgt, mit der funktionalen Sicht der Unternehmenskultur verallgemeinerbare Ergebnisse zu erarbeiten. Mit den hier vorgelegten konzeptionellen Vorarbeiten in diesem Bereich soll also der Weg geebnet werden für quantitativ großzählige Untersuchungen zum Zusammenhang von Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg, die dann auch zu verallgemeinerungsfähigen Ergebnissen führen sollen. Entsprechend gilt es zu klären, welche spezifische Ausprägung eine derart verstandene Unternehmenskultur annehmen kann, damit sie ihre determinierende Wirkung mit Blick auf den Unternehmenserfolg erfüllen kann. Es soll an dieser Stelle indes nicht der Eindruck erweckt werden, dass eine solche funktionale Herangehensweise ohne Probleme ist. Hier gilt es vor allem darauf zu achten, ob es bei der Messung einzelner die Unternehmenskultur determinierender Items (vgl. Abb. 5) nicht zu Validitätsproblemen kommt bzw. ob Unternehmenskultur überhaupt umfassend erhoben wurde. Auch sind wir uns mit Blick auf den Zusammenhang zum Unternehmenserfolg darüber bewusst, dass Unternehmenskultur nur eine von sicherlich einer Vielzahl von Erfolgsdeterminanten darstellt.

Eine funktional verstandene Unternehmenskultur besagt indes nicht, dass Unternehmenskultur jederzeit sichtbar und bewusst im Unternehmen verankert ist, um eine entsprechende Wirkung zu erfüllen. Nicht zuletzt das viel beachtete⁹ Drei-Ebenen-Modell von Schein¹⁰ weist darauf hin, dass nur bestimmte Aspekte der Unternehmenskultur sichtbar sind. Die unterste Ebene bilden meist nicht mehr hinterfragte Grundannahmen über die Unternehmensumwelt. Sie werden in aller Regel unbewusst akzeptiert und sind meist unsichtbar. Auf der nächsten Ebene finden sich Normen und Standards, die Verhaltensrichtlinien oder aber „Ideologien“ konkretisieren. Hier ist die Unternehmenskultur nur teilweise sichtbar und bewusst. Dies ändert sich erst auf der dritten Ebene, bei der Symbole und Zeichen (Artefakte) die Unternehmenskultur nach außen hin sichtbar machen. Allerdings: Oftmals lassen Symbole oder Zeichen noch erhebliche Interpretationsspielräume zu. Folgt man diesem Drei-Ebenen-Modell, so wird die Schwierigkeit der Messung von Unternehmenskultur augenscheinlich.¹¹ Nur ein Teil der Kulturaspekte ist beobachtbar – und damit direkt messbar – und selbst wenn dies gelingt, verbleibt oftmals immer noch ein Interpretationsspielraum.

⁸ Vgl. hierzu ausführlich Ebers (1995), Sp. 1666 ff.

⁹ Vgl. Kleist (2006), S. 77 und die dort zitierte Literatur.

¹⁰ Vgl. Schein (1985), S. 14 ff.

¹¹ Vgl. zur Problematik der Messung von Unternehmenskultur auch Osterloh (1991), S. 173 ff.

In der empirischen Forschung kann Unternehmenskultur also offensichtlich nur als latentes Konstrukt gemessen werden.¹² Da eine direkte Messbarkeit nicht möglich erscheint, kann eine Operationalisierung nur anhand von Indikatoren oder Faktoren erfolgen. Diese werden im Einzelnen in der folgenden studienübergreifenden Analyse vorgestellt.

2.1.2 Funktion der Unternehmenskultur

Jedes Unternehmen besitzt eine individuelle Unternehmenskultur.¹³ Aufgabe des Managements ist es, die Unternehmenskultur zu entwickeln bzw. zu beeinflussen. Die Verhaltensweise des Managements bzw. der gezielte Einsatz von Managementinstrumenten ist damit streng genommen bereits Teil der Unternehmenskultur. Es herrscht insofern im Sinne von Prahalad und Bettis¹⁴ eine „dominant logic“ in einer Organisation, die maßgeblich vom Management bestimmt wird, die aber auch ihrerseits das Managementverhalten beeinflusst. Allerdings: Um zu gestalten, muss das Management die Funktionen der Unternehmenskultur kennen.¹⁵ So sollte die Unternehmenskultur u. a. gewährleisten, dass sich die Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifizieren (Wir-Gefühl) und dass neue Mitglieder integriert werden (Identifikations- und Integrationsfunktion). Voraussetzung für die Identifikation und die Integration sind u. a. die Entwicklung und Ausgestaltung von Kommunikationsstrukturen im Unternehmen. Mitarbeiter können nur dann ein „Wir-Gefühl“ entwickeln, wenn sie die Vision und die Ziele des Managements kennen und sich zu eigen machen (Identifikation) und sie auch ihren persönlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg erkennen können. Bei wiederkehrenden Problemen und Herausforderungen sollten sich die Mitarbeiter (automatisch) so koordinieren, dass jeder Mitarbeiter die Anforderungen und Grenzen seines Handlungsspielraumes genau abschätzen kann (Koordinationsfunktion). Nicht zuletzt sollte die Unternehmenskultur dazu beitragen, dass die Mitarbeiter motiviert werden (Motivationsfunktion), um das Engagement, die Selbstständigkeit und die Selbstverantwortlichkeit der Mitarbeiter zu fördern. Dabei kann unterstellt werden, dass motivierte Mitarbeiter tendenziell auch zufriedener sind. Voraussetzung ist eine adäquate Personalentwicklung, d. h. die umfassende Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter. Die Aus- und Weiterbildung ist auch ein notwendiges Kriterium für die Innovationskraft des Unternehmens (Innovationsfunktion). Alle Funktionen sind durch zahlreiche Interdependenzen miteinander verknüpft. So wird oft unterstellt, dass zufriedene und motivierte Mitarbeiter höhere Leistungen erbringen (z. B. höhere Mitarbeiter-

¹² Vgl. hierzu auch die Auswertung empirischer Studien zum Thema Unternehmenskultur bei Gabele (1993), S. 115 ff.

¹³ Vgl. auch Schmid (1995), S. 26.

¹⁴ Vgl. Prahalad und Bettis (1986).

¹⁵ Vgl. z. B. Menzl (1990), S. 70 ff.; Sackmann (1990), S. 156 f.; Schnitzler (2003), S. 79; Paul (2005), S. 1581 f. Unterreitmeier unterscheidet zwischen originären Funktionen (Koordinations-, Integrations- und Motivationsfunktion), die unmittelbar aus der Unternehmenskultur resultieren, und derivativen Funktionen, die sich als Folge der originären Funktionen ergeben (vgl. Unterreitmeier (2004), S. 42). Für das Ziel dieses Beitrags, einen Überblick über die Forschung zum Zusammenhang von Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg zu geben, bringt diese Differenzierung indes keinen Nutzen, so dass hierauf nicht weiter eingegangen wird.

produktivität, höhere Produktqualität), was sich letztlich in der Zufriedenheit der Kunden widerspiegelt.¹⁶

Dabei darf indes nicht übersehen werden, dass Unternehmenskultur mit Blick auf den Unternehmenserfolg auch negative Effekte besitzen kann. Steinmann und Schreyögg¹⁷ nennen in diesem Zusammenhang die Tendenz zur Abschottung, die Blockierung neuer Orientierungen und Implementierungen, die Fixierung auf traditionelle Erfolgsmotive, kollektive Vermeidungshaltung, „Kulturdenken“ sowie einen Mangel an Flexibilität. Folgt man – wie oben ausgeführt – einer funktionalen Sichtweise der Unternehmenskultur, so gilt es bei der Instrumentalisierung der Unternehmenskultur sowohl die positiven als auch die negativen Effekte zu antizipieren, will man den Unternehmenserfolg sicherstellen. Die nachfolgende Abbildung zeigt die Grundstruktur dieser Überlegungen.

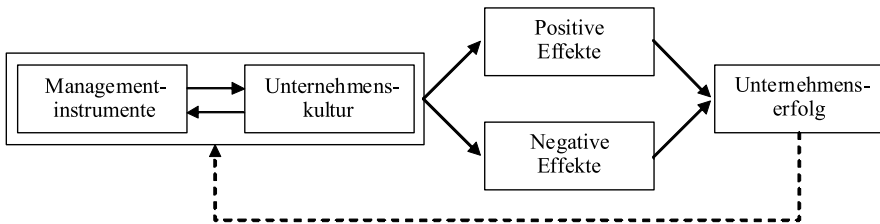


Abb. 1 Theoretischer Bezugsrahmen zur Analyse des Zusammenhangs von Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg

Die Pfeile verdeutlichen einige zentrale Hypothesen zum Ursache-Wirkungszusammenhang zwischen der Unternehmenskultur und dem wirtschaftlichen Erfolg. Aufgabe des Managements ist es, die Unternehmenskultur mit den zur Verfügung stehenden Management-Instrumenten möglichst positiv zu beeinflussen. Dabei stehen der Unternehmensführung die unterschiedlichsten Instrumente zur Verfügung. Hier soll natürlich nicht verkannt werden, dass auch der Unternehmenserfolg sicherlich seinen Einfluss auf die Kultur besitzt (der gestrichelte Pfeil soll dies verdeutlichen), indem sich das Management veranlasst sieht, bestimmte Aktivitäten abhängig vom Erfolg zu ergreifen.

2.2 Unternehmenserfolg – Abgrenzung und Ausprägung

2.2.1 Abgrenzung des Unternehmenserfolges

Zur begrifflichen Einordnung des Unternehmenserfolgs lassen sich drei kontrovers diskutierte Ansätze identifizieren:¹⁸ der Zielansatz (goal approach),¹⁹ der in-

¹⁶ Vgl. z. B. Baetge (1979), S. 26 ff. und die dort vorgestellte Theorie von Lawler und Porter (1968), S. 493 ff.

¹⁷ Vgl. Steinmann und Schreyögg (2005), S. 730 f.

¹⁸ Vgl. Ford und Schellenberg (1982), S. 50; Böing (2001), S. 41 ff.; Evanschitzky (2003), S. 54 ff.

¹⁹ Vgl. Etzioni (1964).

teressenpluralistische Ansatz (constituency approach)²⁰ sowie der Systemansatz (systems resource approach).²¹ Nach dem **Zielansatz** ist Erfolg als Grad der Zielerreichung einer Unternehmung zu definieren.²² Als erfolgreich nach dem **interessenpluralistischen Ansatz** sind diejenigen Unternehmen zu bezeichnen, denen es am besten gelingt, die Interessen möglichst aller internen und externen Anspruchsgruppen, d. h. z. B. der Mitarbeiter, Manager, Kunden, Lieferanten und Aktionäre, zu wahren.²³ Nach dem **Systemansatz** umfasst Erfolg die Fähigkeit, den langfristigen Fortbestand des Unternehmens durch den auf Dauer gewährleisteten Zugang überlebensnotwendiger Ressourcen und Fähigkeiten zu sichern. Dieser Ansatz beachtet im Gegensatz zum Zielansatz die Beziehung zwischen dem jeweiligen Unternehmen und seiner Umwelt als System.²⁴ Vor allem aufgrund der im Vergleich zu den anderen Ansätzen geringeren Messprobleme ist der Zielansatz in der empirischen Forschung am weitesten verbreitet.²⁵ Zur Operationalisierung des Konstrukts „Erfolg“ im Sinne des interessenpluralistischen und des Systemansatzes lassen sich die ökonomischen Erfolgsdimensionen in monetäre und nichtmonetäre Größen (z. B. Fluktuation, Krankheitstage) differenzieren. Außerdem sind die sozialen Erfolgsdimensionen (bspw. Arbeitszufriedenheit) zu beachten. Die ökonomischen und sozialen Erfolgsdimensionen können dabei in Konkurrenz zueinander stehen. Insofern ist für die Bewertung des Unternehmenserfolgs die Perspektive des Betrachters entscheidend.

2.2.2 Ausprägung des Unternehmenserfolgs

In der Betriebswirtschaftslehre werden in der Regel zwei Ausprägungen des Unternehmenserfolgs verwendet: der bilanzielle Erfolg („accounting profit“) und der ökonomische Gewinn („economic profit“). Der bilanzielle Gewinn stellt eine Zunahme des bilanziellen Eigenkapitals bzw. des sog. Reinvermögens (Wert des Vermögens minus Wert der Schulden) dar. Der ökonomische Gewinn dagegen repräsentiert eine Veränderung des Ertragswertes, d. h. des Gegenwartswertes des Unternehmens auf Basis seiner Zukunftserfolge (Barwert der Einzahlungsüberschüsse) oder auch seiner Erfolgspotenziale.²⁶

In den empirischen Unternehmenskultur-Studien, die den Unternehmenserfolg anhand des bilanziellen Erfolgs beurteilen, werden zumeist die traditionellen bilanziellen Erfolgskennzahlen, wie Eigenkapitalrendite, Umsatzrendite oder Gesamtkapitalrendite verwendet.²⁷ Darüber hinaus werden den Cashflow als Erfolgsgröße verwendende Renditen als Maßstab für den relativen bilanziellen Gewinn herangezogen.²⁸ Neben Renditekennzahlen wird der Unternehmenserfolg auch anhand des Umsatzwachstums oder der prozentualen Steigerung des operativen Gewinns

²⁰ Vgl. Thompson (1967).

²¹ Vgl. Yuchtman und Seashore (1967).

²² Vgl. Raffée und Fritz (1990), S. 8.

²³ Vgl. Böing (2001), S. 43. Vgl. ferner zur Konfliktorientierung der Interessengruppen Schewe (2005), S. 26 ff.

²⁴ Vgl. Böing (2001), S. 42.

²⁵ Vgl. Haedrich und Jenner (1996), S. 20; Wilderom et al. (2000), S. 203.

²⁶ Vgl. Coenenberg et al. (2004), S. 80.

²⁷ Vgl. z. B. Denison (1984), S. 5 ff.; Waddock und Graves, (1997), S. 303 ff.

²⁸ Vgl. Huselid (1995), S. 652.

respektive des Jahresüberschusses gemessen.²⁹ Empirische Studien, die den Unternehmenserfolg anhand des ökonomischen Gewinns beurteilen, legen meist die Aktienkursentwicklung der Unternehmen zugrunde.³⁰ Daneben wird aber auch das Marktwert-Buchwert-Verhältnis als ökonomische Erfolgskennzahl verwendet.³¹ Diese Art der Analysen ist indes auf börsengehandelte Unternehmen beschränkt; Nicht-Börsenunternehmen lassen sich damit nicht analysieren, weil deren Marktwert nicht bekannt ist.

Einen umfassenden Überblick über bilanzielle Erfolgskennzahlen bietet die Studie von Murphy et al.³² Die Autoren haben untersucht, mit welcher Häufigkeit bestimmte Erfolgskennzahlen als abhängige Variable in empirischen Studien zwischen 1987 und 1993 verwendet wurden. Murphy et al. zogen für ihre Untersuchungen Unternehmensneugründungen heran.³³ Tabelle 1 ist zu entnehmen, dass in den von Murphy et al. analysierten Beiträgen sowohl der Return on Investment als auch das Umsatzwachstum die am häufigsten verwendeten Kennzahlen für den Unternehmenserfolg waren.

Tabelle 1 Häufigkeit der Verwendung von „bilanziellen“ Erfolgskennzahlen in empirischen Studien (in Anlehnung an Murphy et al. (1996))

Erfolgsdimension		Kennzahlen	
Art	Verwendungshäufigkeit (in %)	Am häufigsten verwendete Kennzahl für die Erfolgsdimension	Verwendungshäufigkeit der Kennzahlen in der Erfolgsdimension (in %)
Effizienz	24,2%	Return to Investment	28,3%
Wachstum	23,4%	Umsatzwachstum	56,1%
Gewinn	21,0%	Umsatzrentabilität	23,4%
Größe	12,1%	Umsatz	72,2%
Liquidität	7,3%	Cashflow	28,6%
Andere*	12,0%		

* z. B. Marktanteil und Verschuldung

Im Gegensatz zur oben behandelten Unternehmenskultur fällt auf, dass bzgl. des Unternehmenserfolgs offensichtlich eine deutlich einheitlichere Charakterisierung gegeben ist. Dies führt nicht zuletzt auch dazu, dass hier deutlich ausgereifere Messkonzepte entwickelt wurden. Interessant ist insofern die im Folgenden durchgeführte Analyse des Zusammenhangs von Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg, zweier Konstrukte, die offensichtlich sehr unterschiedlich bzgl. des Grades an Einheitlichkeit konkretisiert sind.

²⁹ Vgl. McGuire et al. (1988), S. 854 ff.; Christensen und Gordon (1999), S. 397 ff.; Kotter und Heskett (1992), S. 19.

³⁰ Vgl. Kotter und Heskett (1992); Filbeck und Preece (2003); Fulmer et al. (2003).

³¹ Vgl. Huselid (1995), S. 652.

³² Vgl. Murphy et al. (1996).

³³ Da in der Studie Analysen nur zu Unternehmensneugründungen erfasst wurden, kommt ökonomischen Erfolgskennzahlen aufgrund des frühen Stadiums, in dem sich die Unternehmen befinden, nur eine untergeordnete Bedeutung zu.

3 Ergebnisse der studienübergreifenden Analyse

3.1 Landscape empirischer Studien

Nachfolgend wird eine Landkarte aufgespannt, die einen Überblick über diejenigen empirisch-statistischen Studien gibt, die den Zusammenhang von Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg zu messen versuchen (Tabelle 2). Die Untersuchungen werden i. d. R. nicht kausalanalytisch ergänzt.

Tabelle 2 Kurzdarstellung der Studien zum Zusammenhang von Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg

Studie	Stichprobe	Messung der Unternehmenskultur	Messung des Unternehmenserfolgs
Denison (1984/1990)	USA, 43 Unternehmen, 43.747 Befragte (Mitarbeiter), branchenübergreifend	Anpassungsfähigkeit, Mission, Mitarbeiterbeteiligung, Konsistenz	Return on Investment (ROI), Umsatzrendite
Hansen und Wernerfelt (1989)	USA, 60 Unternehmen, branchenübergreifend	Konsistenz	Return on Assets (ROA) (5-Jahresdurchschnitt)
Rousseau (1990)	USA, 1 nichtgewinnorientierte Organisation, 32 Büros, 263 Befragte (Mitarbeiter)	Zufriedenheitsorientierte Normen, sicherheitsbewußte Normen	Spendeneinnahmen
Calori und Sarnin (1991)	Frankreich, 5 Unternehmen, 280 Befragte (Manager/Mitarbeiter), branchenübergreifend	Arbeitsplatzbezogene Werte, Methoden der Unternehmensführung	Return on Investment (ROI), Umsatzrendite, Umsatzwachstum
Kotter und Heskett (1992)	USA, 207 Unternehmen, 600 Befragte (Führungskräfte), branchenübergreifend	Konsistenz, Anpassungsfähigkeit, „Culture-Environment-Fit“	Jahresüberschuss, Umsatz, Aktienkurs (11-Jahresdurchschnitt)
Gordon und Ditosmo (1992)	USA, 11 Unternehmen 850 Befragte (Führungskräfte), branchenübergreifend	Konsistenz, Anpassungsfähigkeit, Stabilität	Vermögenswachstum, Prämienwachstum (6-Jahresdurchschnitt)
Marcoulides und Heck (1993)	USA, 26 Unternehmen 392 Befragte (Mitarbeiter), branchenübergreifend	organizational structure, organizational values, organizational climate, task organization, employee attitude	Bruttoumsatz/Produktwert, Marktanteil operativer Gewinn, Return on Assets (ROA)
Deshpande et al. (1993)	Japan, 50 börsennotierte Unternehmen; jeweils 2 Manager des Unternehmens und 2 Manager vom wichtigsten Kunden	„Market culture“, „adhocracy culture“, „clan culture“ und „hierarchy culture“	Subjektiv: Relativer Gewinn, relative Größe, relativer Marktanteil, relative Wachstumsrate im Vgl. zum größten Konkurrenten
Denison und Mishra (1995)	USA, 26 Unternehmen, 764 Befragte (Führungskräfte), branchenübergreifend	Anpassungsfähigkeit, Konsistenz, Mitarbeiterbeteiligung, Mission	Objektiv: Return on Assets (ROA), Umsatzwachstum (3-Jahresdurchschnitt); Subjektiv: Qualität, Zufriedenheit, Gewinn, Gesamterfolg, Umsatzwachstum

Tabelle 2 Fortsetzung

Studie	Stichprobe	Messung der Unternehmenskultur	Messung des Unternehmenserfolgs
Petty et al. (1995)	USA, 1 Unternehmen, 12 Abteilungen, 832 Befragte (Mitarbeiter), Elektroindustrie	Teamarbeit, Vertrauen/ Glaubwürdigkeit, Leistung/ gemeinsame Ziele, Funktionsweise der Organisation	Prozesse, Kundendienst, Marketing, Sicherheit/ Gesundheit, Customer Accounting
Wilderom und Van den Berg (1998)	Niederlande, 1 Bank, 58 Filialen, 1.950 Befragte (Mitarbeiter)	Entscheidungsmacht, Zusammenarbeit, Personalführung, Marktorientierung, Optimierungsstreben	Subjektiv: Effizienz, Marktstellung, ökonomisches und professionelles Verhalten; Objektiv: Gewinn/Gesamtkosten
Christensen und Gordon (1999)	USA, 77 Unternehmen, 11.870 Befragte (Mitarbeiter), branchenübergreifend	Aktienorientierung, Innovation, Konfrontation, Planorientierung, Ergebnisorientierung, Mitarbeiterorientierung, Teamorientierung, Kommunikation	Umsatzwachstum (3-Jahresdurchschnitt)
Fey und Denison (2003)	Russland, 179 ausl. Unternehmen, 179 Befragte (Führungskräfte), branchenübergreifend	Anpassungsfähigkeit, Konsistenz, Mitarbeiterbeteiligung, Mission	Subjektiv: Marktanteil, Umsatzwachstum, Rentabilität, Zufriedenheit, Qualität, Produktentwicklung, Gesamterfolg, „effectiveness“-Index
Fulmer et al. (2003)	USA, 50 börsennotierte Unternehmen	„Great place to work“ (Glaubwürdigkeit, Respekt, Fairness, Stolz, Teamorientierung)	Return to Assets (ROA) Marktanteil-Buchwert-Verhältnis, Aktienkursentwicklung
Filbeck und Preece (2003)	USA, 57 börsennotierte Unternehmen	„Great place to work“ (Glaubwürdigkeit, Respekt, Fairness, Stolz, Teamorientierung)	Aktienkursentwicklung
Herrmann et al. (2004)	Deutschland, Schweiz Liechtenstein, 33 Unternehmen, 2.134 Befragte, branchenübergreifend	63 Werte	Umsatzwachstum, Mitarbeiteranzahl, operativer Gewinn (3-Jahresdurchschnitt)

Während der Zusammenhang in den USA bereits intensiv empirisch-statistisch untersucht wurde, gibt es für Europa nur wenige entsprechende Analysen.³⁴ Die Daten bzgl. der Unternehmenskultur werden meist mit Hilfe von Befragungen erhoben, wobei sowohl der Umfang der Stichproben als auch die Stellung der Befragten im Unternehmen als auch die jeweils verwendeten Skalierungen in den Fragebogen stark variieren.³⁵ Die Daten für den Unternehmenserfolg werden vielfach den Jahresabschlüssen der Unternehmen entnommen. Eine bilanzanalytische Bereinigung der Jahresabschlussdaten findet dabei nicht statt. Der Vergleich der einzelnen Untersuchungsergebnisse wird durch die unterschiedlichen Analyseme-

³⁴ Vgl. Herrmann et al. (2004), S. 1.

³⁵ Gordon und DiTomaso (1992) befragten 850 Manager in 11 Unternehmen mit einem 61 Items umfassenden Fragebogen. Denison und Mishra (1995) fragten dagegen in einer vergleichbaren Stichprobe lediglich 8 Items ab. Hofstede (1998), Poech (2003) und Unterreitmeier (2004) legten in ihren Studien dagegen Stichprobenumfänge zwischen 1.670 und 2.590 Mitarbeitern zugrunde. Die dabei verwendeten Fragebögen glichen in ihrem Umfang dem von Gordon und DiTomaso (1992).

thoden vor allem durch die uneinheitlichen Definitionen von Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg erheblich erschwert, wenn nicht gar unmöglich gemacht.

Die empirisch-statistischen (Korrelations-)Untersuchungen, die den Zusammenhang zwischen der Unternehmenskultur und dem Unternehmenserfolg zum Gegenstand haben, folgern eine enge Beziehung zwischen beiden Konstrukten. Dabei wird Unternehmenskultur mehrheitlich als Ursache des Unternehmenserfolgs interpretiert. Diese Schlussfolgerung ist indes nicht zweifelsfrei. Bspw. widerspricht die Studie von Lewis diesem Zusammenhang.³⁶ Lewis hatte den Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg bei der Transformation eines australischen Colleges in eine Universität untersucht. Dabei stellte sie fest, dass zwar einerseits sämtliche Ziele des Managements durch die Umwandlung eines Colleges in eine Universität erreicht wurden, die Transformation also ein Erfolg war, es auf der anderen Seite aber zu einem Verfall der arbeitsbezogenen Werte („work-related values“) der Lehrenden kam. So korrespondierten steigende Zuschüsse vom Staat und eine zunehmende Nachfrage nach Studienplätzen mit einer zunehmenden Verärgerung, Frustration, Verzweiflung und Konfusion des Lehrpersonals. Auch Saffold sieht Unternehmenskultur nicht zwangsläufig als Unternehmenserfolgsgarant.³⁷ Außerdem dürften Studien, die den Zusammenhang mittels einfacher Korrelationsanalyse untersuchen, nur begrenzt Aussagekraft hinsichtlich des Ursache-Wirkungs-Zusammenhangs attestiert werden.

3.2 Ergebnis der inhaltlichen Würdigung

Die oben bereits vorgestellte höchst unterschiedliche Herangehensweise an die Phänomene Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg macht es notwendig, auch die inhaltlichen Ergebnisse der Untersuchungen im Detail zu beleuchten. Nur so wird die Vielschichtigkeit der Ergebnisse über den Zusammenhang von Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg deutlich.

Denison erfasste die Unternehmenskultur mit dem standardisierten Fragenkatalog „Survey of Organizations“. Aus dieser Datenerhebung konstruierte Denison neben einem sog. „organization-of-work“-Index einen sog. „decision-making practice“-Index: Der „organization-of-work“-Index erfasst, wie die Arbeit organisiert ist, d. h., ob und wie weit z. B. die Arbeit an Änderungen der Umweltbedingungen angepasst wird, ob Entscheidungen auf angemessenen (zuständigen) Hierarchieebenen getroffen werden und den Mitarbeitern des Unternehmens die Ziele der Entscheider klar und verständlich kommuniziert werden. Der „decision-making practice“-Index misst bspw., ob und wie weit die Mitarbeiter in den sie betreffenden Entscheidungsprozess eingebunden sind und ob den Entscheidungsträgern auf den unterschiedlichen Hierarchieebenen die bestmöglichen Informationen zugänglich sind.³⁸ Abhängig von der jeweils über- oder unterdurchschnittlichen Ausprägung der Indizes teilte Denison die in der Stichprobe enthaltenen Unternehmen den Unternehmenskultur-Kategorien „high“ and „low“ zu. Zudem stellte er grafisch den Verlauf der Gesamtkapitalrentabilität (ROI) und der Umsatzrentabilität dieser

³⁶ Vgl. Lewis (1994).

³⁷ Vgl. Saffold (1988), S. 549.

³⁸ Vgl. Denison (1984), S. 11.

beiden Gruppen für das Jahr der Erhebung der statistischen Daten zur Unternehmenskultur sowie für die fünf darauf folgenden Jahre gegenüber.

Denison ermittelt, dass Unternehmen mit einem gut organisierten Arbeitsumfeld („high“) im Vergleich zu den „lows“ sowohl im Jahr der Untersuchung der Unternehmenskultur als auch in den fünf Folgejahren durch einen signifikant höheren ROI sowie durch eine deutlich höhere und im Zeitablauf steigende Umsatzrentabilität gekennzeichnet waren. Diese Beobachtung verstärkte sich, wenn die Kennzahlen des Unternehmenserfolgs ins Verhältnis zu denen der konkurrierenden Marktteilnehmer gesetzt wurden. Vergleichbare Ergebnisse wurden für den „decision-making practice“-Index ermittelt. Denison konstatierte daher, dass die Gestaltung der Unternehmenskultur ein fundamentales Element der Unternehmensstrategie sein sollte, um im Wettbewerb zu bestehen.³⁹ In einer Erweiterung der Analyse von 1984 ermittelte Denison im Jahr 1990 mit Hilfe einer Korrelationsanalyse, dass der „organization of work“-Index ein Indikator sowohl für den kurzfristigen als auch den langfristigen Erfolg sei. Die Korrelationskoeffizienten blieben im Zeitablauf relativ konstant. Dagegen stiegen beim „decision-making practice“-Index die Korrelationskoeffizienten über die Jahre an, so dass es sich bei dem „decision-making practice“-Index seines Erachtens um einen Indikator für die langfristige Entwicklung des Unternehmenserfolgs handelt.⁴⁰

Darüber hinaus untersuchte Denison den Einfluss der Konsistenz der Unternehmenskultur auf den Unternehmenserfolg. Konsistenz⁴¹ impliziert, dass die Werte, für die ein Unternehmen steht, von einer Mehrheit der Mitarbeiter geteilt werden. Gemessen wurde die Konsistenz durch eine geringe Varianz in den Antworten auf die Fragen (Items), d. h., die Mehrheit der Mitarbeiter beantwortete den jeweiligen Fragebogen ähnlich. Eine geringe Varianz signalisiere die Konsistenz der Unternehmenskultur. Denison stellte fest, dass die Konsistenz bzw. die sogenannte Stärke einer Unternehmenskultur (strong culture)⁴² kurzfristig einen höheren Unternehmenserfolg impliziere. Damit bestätigte Denison die Schlussfolgerung von Deal und Kennedy (1982): „A strong culture has almost always been the driving force behind continuing success.“⁴³ Denison sieht in den Untersuchungsergebnissen eine Bestätigung des „Culture and Effectiveness Model“. Danach gibt es vier kulturelle Dimensionen, die den Unternehmenserfolg determinieren: Mitarbeiterbeteiligung („involvement“), Anpassungsfähigkeit („adaptability“), Konsistenz („consistency“) und Mission („mission“). „Involvement“ wurde u. a. durch die beiden Indizes „organization of work“-Index (s. o.) und „decision-making practice“-Index (s. o.) erfasst,⁴⁴ die auch gleichzeitig die Anpassungsfähigkeit der Unternehmenskultur an die Umwelt abbilden. Der Einfluss einer „Mission“ auf den Erfolg kommt nach Ansicht von Denison indirekt durch die Untersuchung des Führungsstils („leadership“) zum Ausdruck.⁴⁵ Zum einen wurde aus dem

³⁹ Vgl. Denison (1984), S. 17.

⁴⁰ Vgl. Denison (1990), S. 60 ff.

⁴¹ An anderer Stelle wird die „Konsistenz“ als „Stärke“ bezeichnet.

⁴² Die Begriffe Konsistenz und Stärke werden synonym verwendet (vgl. Denison (1990), S. 8).

⁴³ Vgl. Deal und Kennedy (1982), S. 5; Denison (1990), S. 78 f.

⁴⁴ Denison (1990) verwendete zudem einen „emphasis on human resources“-Index, der einen vergleichbaren statistischen Zusammenhang zum Unternehmenserfolg aufweist wie der „organization of work“-Index. Die Ergebnisse im Zusammenhang mit dem „interunit coordination“-Index glichen denen des „decision-making practice“-Index.

⁴⁵ Vgl. Denison (1990), S. 85, 178.

Fragenkatalog ein „supervisory leadership“-Index konstruiert, in dem die Hilfsbereitschaft von Vorgesetzten gegenüber Mitarbeitern bei Problemen („work facilitation“) sowie die Zielorientierung des Vorgesetzten („goal emphasis“) abgebildet werden. Zum anderen berücksichtigt der „peer leadership“-Index, die Hilfsbereitschaft und Zielorientierung von Mitarbeitern gegenüber Kollegen der gleichen Hierarchiestufe („peers“). Für beide Indizes wurden sowohl die „ideale“ als auch die „tatsächliche“ Ausprägung ermittelt und mit dem Unternehmenserfolg korreliert. Die Korrelationsanalyse ergab, dass die Ideale stärker als die tatsächlichen Ausprägungen der Indizes mit dem Unternehmenserfolg (ROI) verknüpft sind und damit vor allem kurzfristig einen besseren Schätzer für den Unternehmenserfolg darstellen.⁴⁶ Denison sieht darin eine Bestätigung für die Theorie, dass eine konsistente (also eine von der Mehrheit der Mitarbeiter einheitlich geteilte) Vision den Unternehmenserfolg zumindest kurzfristig positiv beeinflusst.⁴⁷ Langfristig dagegen könnte eine starke Unternehmenskultur die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens an die Umwelt behindern.⁴⁸ Indes sei fraglich, ob ideale (also noch nicht realisierte, aber intendierte) Indizes-Ausprägungen eine Wirkung auf den Unternehmenserfolg haben können, es sei denn, es würde sich um den idealen und nicht um den realisierten Unternehmenserfolg handeln. Dass eine starke Unternehmenskultur die Anpassungsfähigkeit behindere, ist unseres Erachtens dann nicht nachvollziehbar, wenn zu einer starken Unternehmenskultur die Anpassungsfähigkeit gehört, wie das bei Denison der Fall ist.

Hansen und Wernerfelt ermittelten, ob der Erfolg eines Unternehmens gemessen als Return on Assets (ROA) über fünf Jahre mehr durch ökonomische Faktoren, wie den relativen Marktanteil eines Unternehmens, die Größe eines Unternehmens und/oder die Branchenrentabilität determiniert wird oder ob der Unternehmenserfolg mehr durch die die Organisation kennzeichnenden Eigenschaften, wie Mitarbeiterorientierung und Ergebnisorientierung beeinflusst wird. Zur Messung dieser Unternehmenskultureigenschaften⁴⁹ verwendeten Hansen und Wernerfelt wie Denison den „Survey of Organizations“. Mittels Regressionsanalyse wurde ermittelt, dass sowohl in einer isolierten Betrachtung des Zusammenhangs zwischen Unternehmenskultur (ohne ökonomische Faktoren) und Unternehmenserfolg als auch in einem integrierten Modell (unter Berücksichtigung der oben genannten ökonomischen Faktoren) die Ergebnisorientierung keinen signifikanten Einfluss auf die Gesamtkapitalrentabilität habe. Dagegen bestehe in beiden Fällen ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterorientierung und der durchschnittlichen Gesamtkapitalrentabilität. Mit Ausnahme für den relativen Marktanteil bei isolierter Betrachtung wurde für die Regressionskoeffizienten der ökonomischen Faktoren eine statistische Signifikanz ermittelt.⁵⁰ Darüber hinaus ermittelten Hansen und Wernerfelt in ihrer Untersuchungsgesamtheit, dass die Faktoren der Unternehmenskultur nahezu doppelt so viel wie die ökonomischen Fak-

⁴⁶ Vgl. Denison (1990), S. 82.

⁴⁷ Vgl. Denison (1990), S. 80 ff.

⁴⁸ Vgl. Denison (1990), S. 178.

⁴⁹ Hansen und Wernerfelt (1989) verwenden den Begriff des Organisationsklimas („organizational climate“). Das Verhältnis des Klimas zur Kultur ist in der Literatur indes umstritten (vgl. Ostroff et al. (2003), S. 565). Hier werden beide Begriffe vereinfachend als Synonyme verwendet. Siehe auch Endnote 5.

⁵⁰ Vgl. Hansen und Wernerfelt (1989), S. 407.

toren (vor allem relativer Marktanteil, Unternehmensgröße, Branchenrentabilität) der Varianz der Gesamtkapitalrentabilität erklärten.⁵¹

Rousseau untersuchte den Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg bei nicht-gewinnorientierten Einrichtungen, wobei der Erfolg anhand der Höhe der Spendeneinnahmen gemessen wurde. Die Kultur dieser Einrichtungen wurde durch normative Werte⁵² beschrieben, deren Ausprägung durch einen Fragebogen ermittelt wurde. Dabei differenzierte sie zwischen einer „zufriedenheitsorientierten“ und einer „sicherheitsbewussten“ Kultur. Ersterer ordnete Rousseau nachstehende Werte zu: „achievement“ (d. h., die Mitarbeiter arbeiten bspw. zielorientiert und ehrgeizig), „self-expression“ (d. h., die Mitarbeiter schätzen Kreativität und sind bspw. qualitäts- und nicht quantitätsorientiert), „humanistic“ (d. h., die Mitarbeiter sind hilfsbereit) und „affiliative“ (d. h., die Mitarbeiter sind aufgeschlossen und legen großen Wert auf gutes Gruppengefüge). Eine „sicherheitsbewusste“ Unternehmenskultur charakterisierte sie durch folgende Eigenschaften: „approval“ (d. h., die Mitarbeiter suchen bspw. ein harmonisches Verhältnis zu den Kollegen, keine Konflikte), „conventional“ (d. h. bspw., die Mitarbeiter glauben, sie müssen den traditionellen Regeln entsprechen), „dependent“ (d. h. bspw., dass die Entscheidungskompetenz zentralisiert ist und i. d. R. bei den Vorgesetzten liegt) und „avoidance“ (d. h., um Nachteilen zu entgehen, schieben die Mitarbeiter die Verantwortung lieber von sich). Rousseau stellte fest, dass der Erfolg signifikant negativ mit sicherheitsbewussten Normen korreliert ist. Dagegen sind die Korrelationskoeffizienten der „zufriedenheitsorientierten“ Normen zwar positiv aber nicht statistisch signifikant. Ihr Untersuchungsergebnis fasst Rousseau dahingehend zusammen, dass eine zu stark auf Kontrollen setzende Unternehmensführung kontraproduktiv auf den Erfolg wirken kann.⁵³

Calori und Sarnin entwickelten mittels Faktor- und Clusteranalyse einen Fragebogen zur Unternehmenskultur, der zum einen die Wahrnehmungen der Mitarbeiter bezüglich „arbeitsplatzbezogener“ Werte („work-related values“) und zum anderen die Einschätzungen der Mitarbeiter zu Methoden der Unternehmensführung („management practices“) abfragte.⁵⁴ Die Methoden der Unternehmensführung wurden mittels eines bivariaten Korrelationstests den „work-related values“ zugeordnet. Die Studie kommt zu dem Ergebnis, dass das prozentuale Umsatzwachstum vor allem mit den Kultureigenschaften Selbstverwirklichung, gegenseitiges Zuhören, Teamgeist, Verantwortung, Vertrauen, Aufgeschlossenheit, Qualität, Konsistenz, unternehmerische Einstellung, Anpassungsfähigkeit und Antizipation positiv korreliert ist.⁵⁵ Nach der Analyse von Calori und Sarnin stehen nur die folgenden wenigen Werte mit den jeweils zugehörigen Managementpraktiken in einem positiven Zusammenhang zur Rentabilität eines Unternehmens: Aufgeschlossenheit, Flexibilität, Solidarität, gesellschaftliches Engagement des Unternehmens und Teilnahme an lokalen Aktivitäten sind mit der Rentabilität positiv korreliert. Vor allem das gesellschaftliche Engagement des Unter-

⁵¹ Vgl. Hansen und Wernerfelt (1989), S. 406.

⁵² Vgl. Rousseau (1990), S. 448 ff.

⁵³ Vgl. Rousseau (1990), S. 457.

⁵⁴ Vgl. Calori und Sarnin (1991), S. 53.

⁵⁵ Eine genaue Definition oder eine Erläuterung der komplexen von ihnen genannten Kultureigenschaften geben die Autoren nicht.

nehmens und die Teilnahme an lokalen Aktivitäten zeigen, dass nicht nur die Beziehung zwischen dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern oder zwischen den Mitarbeitern selbst von großer Bedeutung für die Rentabilität ist, sondern auch die zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt.⁵⁶ Darüber hinaus untersuchten Calori und Sarnin die Auswirkung der Stärke einer Unternehmenskultur auf den Unternehmenserfolg:⁵⁷ Dabei konnte eine signifikante Korrelation der die kulturelle Stärke kennzeichnenden Dimensionen Homogenität (eine Mehrheit der Mitarbeiter teilt die gleichen Werte) und Intensität (bestimmte Werte sind für die Mitarbeiter bedeutender als andere) nur mit dem (kurzfristigen) Unternehmenswachstum, nicht aber mit der Unternehmensrentabilität festgestellt werden.⁵⁸

Auch Kotter und Heskett analysierten den Zusammenhang zwischen einer starken Unternehmenskultur einerseits (eine Mehrheit der Mitarbeiter teilt die gleichen Werte) und dem Unternehmenserfolg andererseits. Auf einem Fragebogen basierend konstruierten Kotter und Heskett einen „culture strength“-Index, den sie einem „performance“-Index gegenüberstellten, der alternativ einen elfjährigen Durchschnittswert der Steigerung des Jahresüberschusses, der Gesamtkapitalrendite oder des Aktienkurses darstellt. Die Ergebnisse dieser verhältnismäßig einfachen Untersuchungsmethodik wurden dahingehend interpretiert, dass eine positive, wenngleich schwache Korrelation zwischen der Stärke der Unternehmenskultur („culture strength“-Index) und dem langjährigen Unternehmenserfolg („performance“-Index) besteht.⁵⁹ Allerdings wiesen die Autoren einschränkend darauf hin, dass die Theorie vom Zusammenhang zwischen einer starken Unternehmenskultur und dem Unternehmenserfolg mit dem Problem behaftet ist, dass sie unvollständig ist und Vieles (Kontingenzfaktoren) übersieht bzw. vernachlässigt.⁶⁰ Kotter und Heskett interviewten zusätzlich Branchenanalysten, ob in Unternehmen mit einer vergleichbar starken Unternehmenskultur mögliche divergierende Unternehmenskulturinhalte einen Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben. Ergebnis dieser Umfrage war, dass die Branchenanalysten jene Unternehmen als langfristig erfolgreich ansehen, die einen höheren „culture-environment fit“ (d. h., die Unternehmenskultur ist besser für die Markterfordernisse geeignet) aufwiesen und zudem durch eine höhere Anpassungsfähigkeit der Unternehmenskultur an Veränderungen der Unternehmensumwelt gekennzeichnet waren. Einen quantitativen Zusammenhang zwischen „culture-environment fit“ bzw. Anpassungsfähigkeit und Unternehmenserfolg konnten Kotter und Heskett indes nicht nachweisen.⁶¹

Zu den empirischen Studien, die den Zusammenhang zwischen einer starken, d. h. von einer Mehrheit der Mitarbeiter getragenen und damit konsistenten Unternehmenskultur und dem Unternehmenserfolg analysierten, zählt auch die von Gordon und DiTomaso. Von den Autoren wurde für Versicherungsunternehmen ermittelt, dass die Stärke der Unternehmenskultur signifikant positiv mit den beiden Erfolgskennzahlen Prämien- und Vermögenswachstum in den auf die Datenerhebung zur Kultur folgenden Jahren korreliert. Darüber hinaus untersuchten sie, ob

⁵⁶ Vgl. Wilderom et al. (2000), S. 200.

⁵⁷ Wobei die Stärke der Unternehmenskultur ähnlich definiert ist wie auch bei Denison.

⁵⁸ Vgl. Calori und Sarnin (1991), S. 71.

⁵⁹ Vgl. Kotter und Heskett (1992), S. 21.

⁶⁰ Vgl. Kotter und Heskett (1992), S. 27.

⁶¹ Vgl. Lim (1995), S. 20.

und wieweit die Anpassungsfähigkeit und Stabilität der Unternehmenskultur mit den beiden genannten Erfolgsgrößen zusammenhängen. Die Analyse ergab, dass die Anpassungsfähigkeit überwiegend positiv, die Stabilität hingegen negativ mit dem Prämien- und Vermögenswachstum korrelierte. Die Autoren sehen darin eine Bestätigung für die Hypothese, dass gerade in dynamischen Branchen eine anpassungsfähige Unternehmenskultur einen Wettbewerbsvorteil darstelle.⁶² Darüber hinaus beobachteten die Autoren, dass die Korrelationskoeffizienten sowohl bei der Anpassungsfähigkeit als auch bei der Stabilität in Bezug auf das Vermögenswachstum zumeist höher waren als beim Prämienwachstum. Gordon und DiTomaso führten dies darauf zurück, dass das Prämienwachstum stärker im Einflussbereich des Managements liege und daher verstärkt auch von kulturellen Faktoren bestimmt werde. Gordon und DiTomaso folgerten auf Basis ihrer Untersuchungsergebnisse, dass sich zwar sowohl die Stärke oder Konsistenz als auch die Anpassungsfähigkeit der Unternehmenskultur – jeweils isoliert betrachtet – bereits positiv auf den kurzfristigen Unternehmenserfolg auswirken, eine Kombination aus beidem indes optimal wäre.⁶³

Marcoulides und Heck testeten den Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg: Daten über die Unternehmenskultur wurden dazu über Interviews und Fragebögen erhoben und den folgenden fünf latenten Variablen⁶⁴ zugeordnet: (1) „organizational structure“, (2) „organizational values“, (3) „organizational climate“, (4) „task organization“ und (5) „employee attitude“. Zu (1): Die organizational structure erfasst die Komplexität der Informationsflüsse, die Tiefe und Breite der Organisationshierarchie sowie die Outputorientierung der Unternehmen. Zu (2): Die „organizational values“ berücksichtigen bspw. die Risikobereitschaft und die Effizienzorientierung des Unternehmens sowie dessen Anpassungsfähigkeit an eine sich wandelnde Umwelt. Sie erfassen aber auch, welche Bedeutung der Sicherheit am Arbeitsplatz oder der Forschung und Entwicklung beigemessen wird. Zu (3): Das „organizational climate“ bildet die Einschätzungen der Mitarbeiter ab, ob und wie stark das Unternehmen Druck auf die einzelnen Mitarbeiter ausübt und damit Stress hervorruft oder ob das Unternehmen auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter eingeht. Zu (4): Die „task organization“ erfasst bspw., wie Personal rekrutiert wird, wie die Leistung der Mitarbeiter bewertet und vergütet wird und ob und wieweit ein Mentorenprogramm existiert. Zu (5): Die „employee attitude“ berücksichtigt, wie Mitarbeiter die Bedeutung von bestimmten Eigenschaften, z. B. Pünktlichkeit und Einsatzbereitschaft, einschätzen und ob die Mitarbeiter das Gefühl haben, dass das Management sie in Entscheidungen einbindet.

Der Unternehmenserfolg als abhängiges theoretisches Konstrukt wurde durch das Verhältnis von Bruttoumsatz zum Produktwert, durch den Marktanteil, durch den operativen Gewinn sowie durch den Return on Assets (ROA) gemessen. Mit Hilfe eines Kausalmodells (LISREL) wurden die Beziehungen zwischen den einzelnen latenten Variablen des Strukturgleichungsmodells geschätzt. Die Studie kommt zu dem Ergebnis, dass sämtliche die Unternehmenskultur messenden latenten Variablen einen direkten bzw. indirekten Einfluss auf das theoretische Kon-

⁶² Vgl. Gordon und DiTomaso (1992), S. 794.

⁶³ Vgl. Gordon und DiTomaso (1992), S. 794.

⁶⁴ Latente Variablen sind abstrakte Einheiten, die erst in einem Modell Gestalt gewinnen können und sich über ihre Beziehung zu messbaren Variablen (Messmodell) und eventuell zusätzlich mit anderen Konstrukten (Strukturmodell) definieren (vgl. Zander (2001), S. 8).

strukt des Unternehmenserfolgs haben. Vor allem die „employee attitude“ und die „task organization“ sind dabei stark mit dem Erfolg des Unternehmens korreliert. Marcoulides und Heck interpretierten das Ergebnis ihrer Studie so, dass das Management seinen Einfluss auf die Ausprägung der Unternehmenskultur u. a. über Leistungskontrolle sowie monetäre und nichtmonetäre Leistungsanreize⁶⁵ nutzen sollte, um den Unternehmenserfolg zu verbessern.⁶⁶ An der Untersuchung kritisierten Wilderom et al., dass die Unternehmenskultur nicht umfassend berücksichtigt werde.⁶⁷

Nach Deshpandé et al. kann eine Unternehmenskultur zum einen danach differenziert werden, ob sie durch Flexibilität, Spontaneität und Individualität oder durch Kontrolle, Stabilität und Ordnung gekennzeichnet ist. Zum anderen lässt sich eine Unternehmenskultur nach Meinung der Autoren danach unterscheiden, ob sie eher intern (z. B. an Integration) oder extern (z. B. am Wettbewerb) orientiert ist. Diese zwei Dimensionen führen nach Deshpandé et al. zu vier Typen von Unternehmenskultur: (1) „market culture“ (betont Wettbewerb und Zielerreichung), (2) „adhocracy culture“ (betont Unternehmertum, Kreativität, Anpassungsfähigkeit), (3) „clan culture“ (betont Teamarbeit und Kooperation) und (4) „hierarchy culture“ (betont Ordnung und Regeln). Die Autoren untersuchten an japanischen Unternehmen, wie die vier Typen der Unternehmenskultur mit dem Unternehmenserfolg zusammenhängen. Sowohl bzgl. der Unternehmenskultur als auch bzgl. des Unternehmenserfolgs wurden jeweils zwei Manager von dem Unternehmen und zwei Manager von dessen wichtigsten Kunden befragt.⁶⁸ Gemäß der Hypothese der Autoren waren vor allem diejenigen Unternehmen erfolgreich (gemessen an den subjektiven Kennzahlen Gewinn, Größe, Marktanteil und Wachstum im Vergleich zum größten Konkurrenten), die relativ reaktionsfähig („market culture“) und flexibel („adhocracy culture“) waren.⁶⁹

Aufbauend auf dem Hypothesenmodell von Denison testeten Denison und Mishra mit einem weitaus weniger detaillierten Fragenkatalog den Einfluss der vier Kulturdimensionen Mitarbeiterpartizipation, Anpassungsfähigkeit, Konsistenz sowie Mission auf den Unternehmenserfolg: Sofern ein enger Zusammenhang zwischen der Unternehmenskultur und dem Unternehmenserfolg bestehe, müsse sich dieser nach Ansicht der Autoren bereits durch einfache Messgrößen bestimmen lassen.⁷⁰ Denison und Mishra ermittelten anhand von Korrelationskoeffizienten einen statistisch signifikanten Zusammenhang zwischen einer durch hohe Mitarbeiterpartizipation und Anpassungsfähigkeit gekennzeichneten Unternehmenskultur und dem Umsatzwachstum als Ausprägung des Unternehmenserfolgs. Wird der Unternehmenserfolg dagegen durch den Return on Assets (ROA) gemessen, dann ergibt sich eine Korrelation zwischen einer klaren Mission sowie einer hohen Konsistenz der Unternehmenskultur und dem ROA. Beide Beobachtungen beschränken sich indes vor allem auf größere Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern. Denison und Mishra werteten das Untersuchungsergebnis als Bestätigung dafür, dass Unternehmenskultur einen wesentlichen Einfluss auf den Unternehmenserfolg

⁶⁵ Vgl. Marcoulides und Heck (1993), S. 221 f.

⁶⁶ Vgl. Marcoulides und Heck (1993), S. 222.

⁶⁷ Vgl. Wilderom et al. (2000), S. 200.

⁶⁸ Vgl. Deshpandé et al. (1993), S. 28 f.

⁶⁹ Vgl. Deshpandé et al. (1993), S. 30 f.

⁷⁰ Vgl. Denison und Mishra (1995), S. 217.

habe, wobei bestimmte Erfolgskennzahlen durch bestimmte Kultureigenschaften determiniert würden.⁷¹ Neben den objektiven, jahresabschlussbasierten Erfolgskennzahlen verwendeten Denison und Mishra auch subjektive Erfolgskennzahlen, die im Rahmen des Fragenkatalogs erhoben wurden, und für die die Befragten die Entwicklung des eigenen Unternehmens mit der Entwicklung eines Wettbewerbers vergleichen sollten. Dabei ermittelten die Autoren, dass die Befragten die Kulturdimensionen mehr als einen Indikator für die subjektiven Erfolgsgrößen Produktqualität, Mitarbeiterzufriedenheit und Gesamterfolg ansehen als für die ebenfalls subjektiv eingeschätzten Kennzahlen Umsatzwachstum oder Gewinn.⁷² An der Untersuchungsmethodik von Denison und Mishra kritisieren Wilderom et al., dass die vier ermittelten Merkmale einer Unternehmenskultur nur durch jeweils zwei Ausprägungen erfasst würden.⁷³

Petty et al. ordneten dem theoretischen Konstrukt der Unternehmenskultur die Dimensionen Teamarbeit, Vertrauen und Glaubwürdigkeit, Leistung und gemeinsame Ziele sowie Funktionsweise der Organisation (d. h., ob es im Arbeitsablauf störende oder frustrierende Faktoren gibt) zu.⁷⁴ Der Unternehmenserfolg wurde abweichend von allen bisherigen Ansätzen aus den Komponenten Prozesse, Kundendienstleistungen, Marketing, Mitarbeitergesundheit bzw. -sicherheit und „Customer Accounting“ zusammengesetzt, die ihrerseits durch quantitative Kennzahlen operationalisiert, skaliert und zu einer gewichteten Größe aggregiert wurden.⁷⁵ Mittels Korrelationsanalyse wurde zunächst der Zusammenhang zwischen den genannten Kulturvariablen und der aggregierten Erfolgsgröße in jeweils zwei aufeinander folgenden Jahren untersucht. Dabei haben die Autoren vor allem eine signifikant positive Relation zwischen der Teamarbeit und dem aggregierten „Unternehmenserfolg“ ermittelt. Darüber hinaus analysierten Petty et al. die Korrelation zwischen der Unternehmenskultur und dem um ein Jahr verzögerten Unternehmenserfolg, um festzustellen, ob und wie weit kulturelle Faktoren als Ursache für den Unternehmenserfolg in Frage kommen. Dabei konnte ein signifikant positiver Korrelationskoeffizient ausschließlich zwischen Teamarbeit und Unternehmenserfolg festgestellt werden. Die Autoren folgerten aus den Ergebnissen ihrer Studie, dass eine durch Teamorientierung geprägte Unternehmenskultur den Unternehmenserfolg steigern kann, verweisen aber auch auf den unternehmensspezifischen Charakter ihrer Untersuchung, der eine Verallgemeinerung der Untersuchungsergebnisse und eine Übertragung auf andere Unternehmen nicht erlaube.⁷⁶

Wilderom und Van den Berg ermittelten anhand eines Fragebogens die Abweichung zwischen wahrgenommener und gewünschter Unternehmenskultur („organizational culture gap“) in Bezug auf Entscheidungsbefugnisse bzw. -freiheit der Mitarbeiter („empowerment“), Zusammenarbeit und Informationsaustausch der einzelnen Abteilungen („intergroup orientation“), Marktorientierung („external

⁷¹ Vgl. Denison und Mishra (1995), S. 220.

⁷² Vgl. Denison und Mishra (1995), S. 218.

⁷³ Vgl. Wilderom et al. (2000), S. 197.

⁷⁴ Vgl. Petty et al. (1995), S. 487.

⁷⁵ Aufgrund der unterschiedlichen Dimensionen halten Wilderom et al. (2000) diesen Ansatz zur Erfolgsmessung für vielversprechend. Indes muss darauf hingewiesen werden, dass diese Art der Erfolgsmessung die Rentabilitäten und die ökonomische Überlebensfähigkeit des Unternehmens gänzlich außer Acht lässt.

⁷⁶ Vgl. Petty et al. (1995), S. 490 f. Der unternehmensspezifische Charakter der Studie wird auch von Wilderom et al. kritisiert (vgl. Wilderom et al. (2000), S. 200).

orientation“), Personalführung („human resource orientation“) sowie einer Orientierung der Mitarbeiter auf Verbesserungspotenziale („improvement orientation“). Die Unternehmenskultur wurde in einem Strukturgleichungsmodell außerdem mit dem Führungsstil sowie mit dem Unternehmenserfolg korreliert. Der Erfolg wurde dabei zum einen in einer „objektiven“ bilanziellen Kennzahl als Verhältnis zwischen Gewinn und Gesamtaufwand gemessen. Zum anderen fragten Wilderom und Van den Berg subjektive Erfolgskennzahlen ab. Die Befragten mussten dazu angeben, hinsichtlich welcher Kennzahlen (Effizienz, Marktposition, ökonomisches und professionelles Verhalten) sich das Unternehmen am meisten verbessern muss.⁷⁷ Entgegen den Ausgangs-Hypothesen der Autoren, dass zwischen „organizational culture gap“ und objektivem Unternehmenserfolg ein negativer Zusammenhang bestehe (d. h. je größer der „organizational culture gap“ sei, desto geringer sei der Erfolg), ergab die Analyse einen positiven Pfadkoeffizienten in dem Strukturgleichungsmodell (d. h. je größer der „organizational culture gap“, desto größer der Erfolg). Zudem wies der Korrelationskoeffizient zwischen den latenten Variablen einen Wert von Null auf. Dies impliziert nach Auffassung der Autoren, dass die Beziehung zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg durch die latenten Variablen Führungsstil und subjektiver Erfolg überlagert wird („suppressor effect“).⁷⁸ Da der „organizational culture gap“ negativ mit dem subjektiven Erfolg und der subjektive Erfolg wiederum positiv mit dem objektiven Erfolg korreliert ist, folgerten Wilderom und Van den Berg, dass neben jenem Teil des „organizational culture gap“, der positiv mit dem objektiven Unternehmenserfolg korreliert ist, der andere Teil negativ korreliert sein muss.⁷⁹ Dass der „organizational culture gap“ wider Erwarten in zwei gegensätzlichen Richtungen auf den objektiven Unternehmenserfolg wirkt, erklärten die Autoren einerseits damit, dass die Reduzierung des „organizational culture gap“ kurzfristig mit Kosten bspw. für Berater, Restrukturierungen, Management-Training etc. verbunden ist. Daher impliziere ein niedriger „organizational culture gap“ einen niedrigen objektiven Unternehmenserfolg. Andererseits falle ein niedriger „organizational culture gap“ mit einer positiven Einschätzung des Führungsstils und dem subjektiv wahrgenommenen Erfolg des Unternehmens zusammen. Beide Modellvariablen seien Ausdruck der Moral im Unternehmen.⁸⁰ Eine gute Moral der Mitarbeiter wirke sich (langfristig) positiv auf den objektiven Unternehmenserfolg aus. Dies bestätige das Modell.⁸¹ Daher geben die Autoren die Handlungsempfehlung, dass Unternehmen danach streben sollten, die Diskrepanz zwischen wahrgenommener und gewünschter Unternehmenskultur zu reduzieren, um langfristig davon zu profitieren.⁸²

Christensen und Gordon erfassten die Unternehmenskultur bei französischen Unternehmen anhand von 30 Merkmalen, die sie zu acht Dimensionen (Aggressivität, Innovation, Konfrontation, Planorientierung, Ergebnisorientierung, Mitarbeiterorientierung, Teamorientierung und Kommunikation) aggregierten. Diese Unternehmenskultur-Dimensionen wurden sowohl in einer branchenübergreifen-

⁷⁷ Vgl. Wilderom und Van den Berg (1998), S. 19.

⁷⁸ Vgl. Wilderom und Van den Berg (1998), S. 22.

⁷⁹ Vgl. Wilderom und Van den Berg (1998), S. 23.

⁸⁰ Vgl. Wilderom und Van den Berg (1998), S. 24.

⁸¹ Vgl. Wilderom und Van den Berg (1998), S. 23.

⁸² Vgl. Wilderom und Van den Berg (1998), S. 2.

den als auch in einer industriespezifischen Korrelationsanalyse dem durchschnittlichen Umsatzwachstum (als „Unternehmenserfolg“) über drei Jahre gegenübergestellt. Die Untersuchung zeigte eine signifikant positive Korrelation zwischen einer personalorientierten Unternehmenskultur, die sich durch erfolgreiche Mitarbeiterentwicklung auszeichnet, und dem Wachstum von Dienstleistungsunternehmen (Versicherungen). Darüber hinaus konnte bei Banken, in der metallverarbeitenden Industrie sowie bei Telekommunikationsausrüstern ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen einer Unternehmenskultur, die durch einen aggressiven Marktauftritt gekennzeichnet ist, und dem durchschnittlichen Umsatzwachstum festgestellt werden. Die Studie scheint ferner einen Zusammenhang zu bestätigen, dass eine Unternehmenskultur, die die Mitarbeiter für die Erreichung von durch das Management gesetzten ambitionierten Zielen verantwortlich macht, bezüglich des Unternehmenswachstums branchenübergreifend kontraproduktiv ist.⁸³

Fey und Denison untersuchten, ob und wieweit der zumeist in den USA getestete Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg auch für ausländische Unternehmen in Russland zu konstatieren ist.⁸⁴ Unternehmenskultur wurde dazu entsprechend dem Modell von Denison in den Dimensionen Anpassungsfähigkeit, Mission, Mitarbeiterpartizipation und Konsistenz abgefragt. Der Unternehmenserfolg wurde durch den Gesamterfolg, den Marktanteil, das Umsatzwachstum, die Rentabilität, die Mitarbeiterzufriedenheit, die Produktqualität sowie die Produktentwicklung (im Folgenden als Erfolgsdimensionen bezeichnet) gemessen. Mangels verfügbarer objektiver Daten handelte es sich bei diesen Erfolgsmaßstäben um Einschätzungen der Befragten, insofern ist der Unternehmenserfolg eine subjektive Größe. Die subjektiv erfragten Kennzahlen-Ausprägungen wurden zusätzlich zum „effectiveness“-Index aggregiert. Die Korrelationsanalyse ergab, dass sämtliche Korrelationen zwischen den Dimensionen der Unternehmenskultur und den Dimensionen des Unternehmenserfolgs statistisch signifikant waren. Einzige Ausnahme war die Konsistenz, die mit allen Erfolgs-Dimensionen außer der Produktentwicklung positiv korreliert war. Fey und Denison verglichen die Korrelationskoeffizienten mit denen von Unternehmen in den USA. Dabei zeigte sich, dass die die Unternehmenskultur messenden Faktoren in Russland deutlich weniger mit den Erfolgsgrößen „overall performance“, Mitarbeiterzufriedenheit, Produktqualität und Produktentwicklung korreliert waren als in den USA. Dagegen deutet sich für die Unternehmen in Russland ein stärkerer Zusammenhang der Unternehmenskultur mit den Erfolgskennzahlen Marktanteil, Umsatzwachstum, Rentabilität sowie dem „effectiveness“-Index an. Fey und Denison untersuchten den Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg zusätzlich mit einem Regressionsmodell, in dem Kontrollvariablen den Einfluss der Firmengröße, des Produktionsanteils, des Unternehmensalters, der Branchenzugehörigkeit, des Sitzes des Mutterunternehmens sowie der Herkunft der Manager auf den Unternehmenserfolg erfassen. Die Auswertung der Regressionsanalyse für die ausländischen Unternehmen in Russland zeigt, dass alle Dimensionen der Unternehmenskultur einen signifikanten Einfluss auf zumindest eine der Erfolgsdimen-

⁸³ Vgl. Christensen und Gordon (1999), S. 412.

⁸⁴ Vgl. Fey und Denison (2003), S. 691, die subjektive Erfolgskennzahlen verwenden, da objektive finanzielle Daten in Russland zum Zeitpunkt der Untersuchung kaum vorlagen oder von den Unternehmen nicht offengelegt wurden. Die Verwendung subjektiver Kennzahlen ist indes kritisch zu sehen.

sionen haben. Eine Ausnahme bildet hier wiederum die Konsistenz, die mit keiner der Erfolgsdimensionen positiv korreliert ist. Die Autoren beobachteten also, dass verschiedene Kulturmerkmale verschiedene Erfolgskenngrößen (d. h. Erfolgsdimensionen) determinierten. Während das Umsatzwachstum im Wesentlichen durch die Variable Mission erklärt werde, sei ein statistisch stark signifikanter Zusammenhang zwischen Anpassungsfähigkeit und Rentabilität festzustellen. Weiterhin konstatieren die Autoren, dass die Dimensionen Anpassungsfähigkeit und Mitarbeiterpartizipation den stärksten Einfluss auf den Unternehmenserfolg hätten, was Fey und Denison auch auf die Charakteristika des Wirtschaftsraums Russland zurückführen. Die entsprechende Regressionsanalyse für die US-Unternehmen identifiziert dagegen die Mission als einflussreichste Kulturdimension.⁸⁵

Fulmer et al. stellten einen Zusammenhang zwischen der Auszeichnung „Great place to work“ und den Erfolgsindikatoren Gesamtkapitalrentabilität, Marktwert-Buchwert-Verhältnis sowie Aktienkursentwicklung fest. Grundlage für die Bewertung als bester Arbeitgeber sind zum einen Interviews des Great Place To Work Instituts⁸⁶ in den USA mit Mitarbeitern, in denen die Glaubwürdigkeit, der Respekt und die Fairness des Managements gegenüber den Beschäftigten, aber auch die Identifikation und Teambildung in den einzelnen Unternehmen eruiert wird. Zum anderen werden bspw. Mitarbeiterprogramme und Vergütungssysteme berücksichtigt. Die Untersuchung zeigt, dass die 45 „besten“ Arbeitgeber gemäß der „Great place to work“-Studie einem Portfolio von Vergleichsunternehmen sowohl bei der Gesamtkapitalrentabilität als auch beim Marktwert-Buchwert-Verhältnis (von 1997 bis 2000 signifikant) überlegen waren. Bspw. erzielten die „besten“ Arbeitgeber zwischen 1997 und 2000 eine durchschnittliche Gesamtkapitalrentabilität von rund 9,2% während die Vergleichsunternehmen ca. 7,3% erreichten.⁸⁷ Noch deutlicher wird der Unterschied, wenn das Untersuchungsergebnis bzgl. der Aktienkursentwicklung betrachtet wird. Zwischen 1995 und 2000 hätte ein Investment in die 45 „besten“ Arbeitgeber eine kumulierte Gesamtertragsrendite von rund 376,4% erwirtschaftet. Damit übertraf dieses Portfolio die Entwicklung des Gesamtmarktes um signifikante 183,4%. In ähnlicher Größenordnung, aber nicht signifikant, fiel der Unterschied der 45 „besten“ Arbeitgeber im Vergleich zu der Entwicklung des Portfolios der anderen Unternehmen aus.⁸⁸ Da die „besten Arbeitgeber“ sowohl bei bilanziellen Erfolgsgrößen als auch bei der Aktienkursentwicklung den Vergleichsunternehmen (z. T. signifikant) überlegen waren, werteten Fulmer et al. dies als Indiz dafür, dass eine arbeitnehmerfreundliche Unternehmenskultur sich für das Unternehmen wertsteigernd auswirke und sich Arbeitnehmerfreundlichkeit und Unternehmenswertsteigerung nicht gegenseitig ausschließen.⁸⁹

Auch Filbeck und Preece folgerten aus den Ergebnissen ihrer Untersuchung, dass zufriedene Mitarbeiter und damit eine gute Unternehmenskultur, die in der Auszeichnung „bester“ Arbeitgeber zum Ausdruck komme, die Aktionäre des Un-

⁸⁵ Vgl. Fey und Denison (2003), S. 694.

⁸⁶ Das Great Place to Work Institute, Inc. ist ein Forschungs- und Beratungsunternehmen mit Stammsitz in den USA und internationalen Partnerbüros weltweit, auch in Deutschland (vgl. www.greatplacetowork.de [Stand: 23.5.2007])

⁸⁷ Vgl. Fulmer et al. (2003), S. 983.

⁸⁸ Vgl. Fulmer et al. (2003), S. 984.

⁸⁹ Vgl. Fulmer et al. (2003), S. 987.

ternehmens zufrieden stelle.⁹⁰ Die Aktienrendite der „besten“ Arbeitgeber übertraf im Mehrperiodenvergleich stets die Aktienrendite der Vergleichsunternehmen, über den gesamten Untersuchungszeitraum (1987–1999) und zwar signifikant.⁹¹

Herrmann et al. untersuchten, ob und wie weit Werte, die Präferenzen und Prioritäten in Bezug auf mögliche Ziele und Verhaltensweisen beschreiben, und nach denen in Unternehmen gelebt wird sowie Mitarbeiter und Management handeln, über die Einstellung und das Verhalten von Mitarbeitern den Unternehmenserfolg beeinflussen. Herrmann et al. identifizierten 63 Unternehmenskultur-Werte, die sie über Online-Interviews in den Unternehmen abfragten. Als Erfolgskennzahlen wurden die Umsatzentwicklung, die Mitarbeiterzahl sowie der operative Gewinn der letzten zwei bis drei Jahre verwendet. Dabei wurde die Höhe des Unternehmenserfolges unter Berücksichtigung der Branchen- bzw. Marktentwicklung nach einem Fragenkatalog sowohl von Finanzexperten (u. a. Finanzanalysten, Wirtschaftsprüfer und Finanzierungswissenschaftler) als auch von dem jeweiligen Unternehmen selbst bewertet. Beide Erfolgseinschätzungen wurden im Anschluss von Wirtschaftsprüfern verglichen und zu einem Gesamturteil verdichtet.⁹² Mit der Methode der logistischen Regression und einem Strukturgleichungsmodell wurde dann ermittelt, mit welcher Wahrscheinlichkeit verschiedene von Mitarbeitern und Managern gelebte Werte in welcher Höhe Einfluss auf den Erfolg bzw. Misserfolg eines Unternehmens haben. Die Autoren kamen zu dem Ergebnis, dass eine hohe Korrelation zwischen einer klar kommunizierten Vision des Unternehmens und dem Unternehmenserfolg besteht. Darüber hinaus wurden Tradition, Erfahrung, Kreativität und Wissen sowie ein unternehmensinternes Umfeld, das den Mitarbeitern Selbstverwirklichung in der Aufgabe, Selbstachtung bei der Erfüllung von Leistung und Chancengleichheit im Unternehmen gewährleistet, als sog. Erfolgswerte identifiziert. D. h., sie beeinflussen den Unternehmenserfolg positiv. Weiterhin kommt die Studie zu dem Ergebnis, dass der Unternehmenserfolg stärker durch eine Kultur des Engagements aus Eigeninitiative als durch finanzielle Anreize bzw. Honorierungen beeinflusst wird. Kontraproduktiv im Hinblick auf die Erfolgskennzahlen wirken u. a. interne Wettbewerbe (d. h. Mitarbeiter messen sich gegenseitig), hohe Eigenverantwortung, Kontrollen sowie Routine.⁹³

3.3 Ergebnis der messtheoretischen Würdigung

3.3.1 *Messung der Unternehmenskultur*

Die oben vorgestellten Studien messen die Unternehmenskultur jeweils für sehr ähnliche Unternehmenstypen und -branchen. Sie haben daher sehr unterschied-

⁹⁰ Vgl. Filbeck und Preece (2003), S. 791.

⁹¹ Vgl. Filbeck und Preece (2003), S. 786 f.

⁹² Vgl. Herrmann et al. (2004), S. 21.

⁹³ Vgl. Herrmann et al. (2004), S. 12 f. Das Ergebnis dieser Studie ist ein Beratungsprodukt der Beratungsgesellschaft Deep White Unternehmens- und Wertekultur GmbH, Bonn. Die Wahrscheinlichkeiten, mit denen bestimmte Werte den Unternehmenserfolg beeinflussen, wurden daher ebenso wenig publiziert wie die Faktorladungen, die die Höhe des Einflusses der Werte auf den Erfolg angeben.

liche Arten der Messung der Unternehmenskultur gewählt: Zwar liegen allen Studien Fragebögen zugrunde, mit denen die Mitarbeiter den Grad ihrer Zustimmung zu standardisierten Aussagen (z. B. „Die Mitarbeiter werden für gute Arbeit gelobt“) auf einer fünf- oder siebenstufigen Skala angeben, indes ist die Auswahl und der Umfang der standardisierten Aussagen sehr unterschiedlich. Zudem hat die Vorstellung der Studien gezeigt, dass die verwendeten Unternehmenskultur-Dimensionen stark voneinander abweichen. Auch wird der Begriff der Unternehmenskultur selbst sehr unterschiedlich verwendet, was nicht zuletzt mit dem gewählten Betrachtungswinkel der Autoren zusammenhängt. Oft werden entweder die Mitarbeiter oder die Organisationsstruktur fokussiert. Insofern ist es im Prinzip auch nicht weiter verwunderlich, dass die hier durchgeführte Literaturanalyse zu einem derart heterogenen Bild führt. Interessant ist in diesem Zusammenhang indes die Frage, ob sich gegebenenfalls ein „harter“ Kern der Messung identifizieren lässt, die sich in einer Vielzahl der hier untersuchten Studien wiederfindet.

Auffällig bei der Analyse der zugrunde gelegten Operationalisierungen ist die Tatsache, dass trotz des Vorliegens umfassender theoretischer Konzepte zur Bestimmung der Unternehmenskultur – wie der Ansatz von Schein – hierauf bei der Messung kaum Bezug genommen wird. Dabei ist es sicherlich nicht überraschend, dass man sich vornehmlich auf die (leicht) beobachtbaren Aspekte konzentriert. Allerdings wird hierbei meist versäumt zu prüfen, in welche Richtung diese Aspekte von den relevanten Akteuren interpretiert werden.

Problematisch ist, dass ein Großteil der Studien die absolute Ausprägung der einzelnen Items (z. B. Teamorientierung) misst. Damit werden an alle Unternehmen die gleichen Anforderungen gestellt – nur in Ausnahmefällen werden verschiedene Kulturtypen definiert. Indes ist es wahrscheinlich, dass z. B. die Teamorientierung bei Unternehmen unterschiedlicher Branchen eine unterschiedliche Bedeutung hat. Um dieses Problem zu lösen, sollte u. E. nicht mehr die absolute Ausprägung der Items sondern auch die Homogenität der Antworten (z. B. als Varianz), also die Stärke der Unternehmenskultur, gemessen werden. Die Stärke umfasst auch die Abweichung der vom Management „gesetzten“ Soll-Unternehmenskultur von der gelebten Unternehmenskultur. Diese Vorgehensweise würde die Anwendung eines einheitlichen Fragebogens für Unternehmen unterschiedlicher Art und Größe erlauben. Tatsächlich beschäftigen sich aber nur vergleichsweise wenige Studien mit der Frage der Stärke der Unternehmenskultur. Meist wird z. B. die Existenz bestimmter Symbole o. Ä. als Indiz dafür genommen, dass es sich bei der Unternehmenskultur um eine starke Kultur handelt. Bei der Interpretation der Ergebnisse wird dann im Regelfall bereits die Existenz eines bestimmten (leicht beobachtbaren) Symbols als Indiz für eine starke Unternehmenskultur genommen. Dass eine Unternehmenskultur auch gelebt werden muss, wird dabei nicht selten übersehen.

Zudem fällt die Interpretation der Ergebnisse schwer. Die Datenbasis unterscheidet sich vor allem hinsichtlich der regionalen Verteilung der Unternehmen, hinsichtlich der Branchen und hinsichtlich der Anzahl und der Hierarchieebenen der befragten Mitarbeiter. Darüber hinaus lassen die unterschiedlichen Operationalisierungen der Unternehmenskultur und des Unternehmenserfolges keine allgemeingültigen Aussagen zu. Teilweise kommen die Studien zu widersprüchlichen Aussagen – z. B. wurde in Abschnitt 3.2. deutlich, dass Calori und Sarnin eine positive Korrelation zwischen Verantwortung und Umsatzwachstum (als Teil-

aspekt des Unternehmenserfolgs definiert) feststellten, während Herrmann et al. eine negative Korrelation zwischen Verantwortung und Unternehmenserfolg (definiert als Umsatzentwicklung, Mitarbeiterzahl und operativer Gewinn der letzten drei Jahre) identifizierten. Insgesamt lässt sich zwar in der Überzahl der Untersuchungen eine grundsätzlich positive Korrelation zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg erkennen, dabei handelt es sich indes oft nur um schwache Korrelationen und vage – wenn nicht sogar widersprüchliche – Detailergebnisse. Eine Metaanalyse ist vor dem Hintergrund dieser genannten Unterschiede nicht möglich.

Gleichwohl sind Gemeinsamkeiten in den Studien erkennbar: Versucht man einen „harten“ Kern der Messung der Unternehmenskultur zu identifizieren, so fällt dies nicht ganz leicht, zumal in der vorliegenden Analyse nur solche Studien betrachtet werden, die Unternehmenskultur in ihrem Zusammenhang zum Unternehmenserfolg analysieren. Auf der anderen Seite bietet aber gerade diese funktionalistische Sicht von Unternehmenskultur die Möglichkeit, Unternehmenskultur auf diejenigen Aspekte zu reduzieren, von denen eine beeinflussende Wirkung auf den Unternehmenserfolg erwartet werden kann. Im vorliegenden Fall erscheinen bei der Auswertung der oben genannten Studien folgende Kulturaspekte von Bedeutung:

- Identifikationsaspekte: Aspekte, die geeignet erscheinen, ein „Wir-Gefühl“ zu erzeugen. Hier sind Messvariablen zu nennen, wie „Mission“ oder „Normen“.
- Integrationsaspekte: Aspekte, die darauf abzielen, soziale Beziehungen zwischen den Mitarbeitern zu stärken. Hier sind Messvariablen zu nennen, wie „Teamarbeit“ oder „Mitarbeiterorientierung“.
- Koordinationsaspekte: Aspekte, die darauf abzielen, arbeitsteilige Prozesse effizient zu steuern. Hier sind Messvariablen zu nennen, wie „Planorientierung“ oder „Optimierungsstreben“.
- Motivations- und Zufriedenheitsaspekte: Aspekte, die darauf abzielen, die Befindlichkeit der Mitarbeiter zu beeinflussen. Hier sind Messvariablen zu nennen, wie „Mitarbeiterbeteiligung“ oder „Fairness“.
- Innovationsaspekte: Aspekte, die darauf abzielen, die Fähigkeiten mit dem Umgang von Neuerungen zu stärken. Hier sind Messvariablen zu nennen, wie „Anpassungsfähigkeit“ oder „Innovation“.
- Kundenzufriedenheitsaspekte: Aspekte, die darauf abzielen, den Auftritt des Unternehmens/der Mitarbeiter nach außen hin zu stärken. Hier sind Messvariablen zu nennen, wie „Mitarbeiterverhalten“ oder „Marktorientierung“.

Alle diese Aspekte sind – bei positiver Ausprägung – dazu geeignet, dass die Arbeitsprozesse im Unternehmen reibungsloser ablaufen, dass zielgerichtet gearbeitet wird, dass Kunden gut bedient werden und auf diese Weise eine Kundenbindung aufgebaut wird. Ohne hier alle direkten und indirekten Auswirkungen der genannten Aspekte auf den Unternehmenserfolg nennen zu wollen oder zu können, wird deutlich, dass die positiven Ausprägungen der genannten Aspekte den Unternehmenserfolg positiv beeinflussen. Entlang dieser sechs Aspekte ließe sich somit Unternehmenskultur vor dem Hintergrund des Zusammenhangs zum Unternehmenserfolg messen.

3.3.2 Messung des Unternehmenserfolges

Auch beim Unternehmenserfolg ist in den oben besprochenen Arbeiten kein einheitliches Messkonzept erkennbar. Dies ist natürlich ähnlich wie oben bei der Messung der Unternehmenskultur auch nicht besonders verwunderlich. Allerdings fällt auf, dass in vielen Studien entweder der bilanzielle Erfolg oder der ökonomische Erfolg verwendet wird.

Der bilanzielle Erfolg wird dabei vor allem anhand traditioneller bilanzieller Erfolgskennzahlen (z. B. Eigenkapitalrendite, Umsatzrendite oder Gesamtkapitalrendite), anhand von Renditen, die den Cashflow als Erfolgsgröße verwenden, sowie anhand des Umsatzwachstums oder der prozentualen Gewinn- bzw. Umsatzsteigerungen gemessen.⁹⁴ Indes kann das dichotome Unternehmensziel⁹⁵ („Geld verdienen“ und „Verdienstquelle sichern“) nicht durch den bilanziellen Erfolg gemessen werden. Vielmehr erlauben eindimensionale bilanzielle Erfolgsmaßstäbe allenfalls eine Aussage über das Ziel „Geld verdienen“, nicht aber über das Ziel „Verdienstquelle sichern“. Zudem ist ein eindimensionaler bilanzieller Erfolg durch bilanzpolitische Maßnahmen leicht zu beeinflussen und hat damit nur eine eingeschränkte Aussagekraft.⁹⁶

Für den ökonomischen Erfolg werden hingegen die Aktienkursentwicklung des Unternehmens oder das Marktwert-Buchwert-Verhältnis verwendet. Indes eignet sich diese Art der Messung nur für börsennotierte Unternehmen.⁹⁷

Der Unternehmenserfolg beschränkt sich in den empirischen Studien zur Messung des Zusammenhangs zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg indes nicht allein auf finanzielle Kennzahlen. So wird etwa auch die Mitarbeiterzufriedenheit und die Produktqualität bzw. die Produktentwicklung zur Beurteilung des Unternehmenserfolges herangezogen.⁹⁸ Andere verwenden zur Erfolgsmessung Kennzahlen, die z. B. die Qualität der Kundendienstleistungen, des Marketing, sowie der Mitarbeitergesundheit und -sicherheit messen.⁹⁹ Auch die Mitarbeiterzahl¹⁰⁰ oder das ökonomische und professionelle Verhalten des Unternehmens¹⁰¹ wird zur Erfassung des Unternehmenserfolges verwendet. Indes entspricht ein Teil der verwendeten Kennzahlen (vor allem die Mitarbeiterzufriedenheit, die Produktentwicklung bzw. Innovation oder die Kundenorientierung) dem diesem Beitrag zu Grunde liegenden Unternehmenskulturverständnis und ist damit Element des Begriffs der Unternehmenskultur und ist unseres Erachtens nicht zur Messung des Unternehmenserfolges geeignet.¹⁰²

⁹⁴ Vgl. Abschnitt 2.2.2.

⁹⁵ Vgl. Baetge et al. (2007), S. 6.

⁹⁶ Vgl. Baetge et al. (2004), S. 153 ff.

⁹⁷ Vgl. Abschnitt 2.2.2.

⁹⁸ Vgl. Denison und Mishra (1995) und Fey und Denison (2003).

⁹⁹ Vgl. Petty et al. (1995).

¹⁰⁰ Vgl. Herrmann et al. (2004).

¹⁰¹ Vgl. Wilderom und Van den Berg (1998).

¹⁰² Zudem basieren subjektive Kennzahlen wie die Mitarbeiterzufriedenheit auf den skalierten Einschätzungen der Befragten. Ihre Verwendung in Studien ist in der Literatur daher umstritten (vgl. Fey und Denison (2003), S. 691). Wilderom et al. (2000) kritisieren an derartigen subjektiven Kennzahlen, dass es zu Verzerrungen kommt, wenn sowohl die Kultur als auch der Erfolg von einer Informationsquelle eingeschätzt wird („common method bias“). Allerdings kamen Untersuchungen zu dem Ergebnis, dass die subjektiven stark positiv (wenn

Denison und Mishra u. a. haben – anders als die erwähnten Autoren – subjektive Erfolgsmaßstäbe verwendet. Durch die Verwendung subjektiver Erfolgsmaßstäbe wird indes ein zwischenbetrieblicher Vergleich erschwert bzw. verhindert. Denn das Management wurde nach seiner Einschätzung des Unternehmenserfolges gefragt, wobei in dem Beitrag von Denison und Mishra nicht deutlich wird, was genau unter dem subjektiv ermittelten Unternehmenserfolg verstanden werden soll. Auf diese Weise ist nicht einmal bei der Befragung von Managern jedes einzelnen Unternehmens ein vergleichbarer Erfolgsbegriff gewährleistet.

4 Entwicklung eines Konzeptes zur Analyse des empirisch-statistischen Zusammenhangs von Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg

Im Folgenden wird ein Konzept vorgestellt, mit dem aufbauend auf den oben genannten Ergebnissen, sowohl die Unternehmenskultur als auch der Unternehmenserfolg für unterschiedlichste Unternehmen einer intersubjektiven Messung zugänglich gemacht werden soll. Zwar wird in den folgenden Abschnitten für die Unternehmenskultur und den Unternehmenserfolg jeweils nacheinander ein Messkonzept vorgeschlagen, dies darf indes nicht dahingehend interpretiert werden, dass hier beide Aspekte losgelöst voneinander operationalisiert werden. Bereits oben wurde darauf hingewiesen, dass eine Merkmalsoperationalisierung in hohem Maße abhängig ist von der zu untersuchenden Forschungsfrage. Für das hier aus der Literaturanalyse abgeleitete Konzept, wird sich – wie bereits oben eingehend erläutert – nur auf solche Studien konzentriert, die den Zusammenhang von Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg im Forschungsfokus haben. Entsprechend werden an dieser Stelle auch Konzepte entwickelt, welche primär dafür geeignet erscheinen, den Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg empirisch-statistisch zu bestimmen.

4.1 Messung der Unternehmenskultur

Vor dem Hintergrund der hier vertretenen Auffassung, wonach Unternehmenskultur im funktionalistischen Sinne zu interpretieren ist, besitzt diese keinen Selbstzweck, sondern ist Teil erfolgreicher Unternehmensführung. Mit Blick auf den Unternehmenserfolg hat das Management Maßnahmen zur Gestaltung der Unternehmenskultur zu ergreifen.

Für die Messung des Zusammenhangs von Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg würde dies bedeuten, dass bisher vorgelegte Operationalisierungskonzepte um kulturbeeinflussende **Management-Instrumente** zu ergänzen sind. Wie bereits oben ausgeführt, ist auch das Management mit seinem Handeln nicht frei von unternehmenskulturellen Einflüssen. Es folgt hier vielfach einer dominanten Logik. Das schließt indes nicht aus, dass Managementmaßnahmen bewusst ergriffen werden, um die Unternehmenskultur aktiv zu beeinflussen. Ursache hierfür ist der Umstand, dass das Management zwar in einer spezifischen Kultur agiert, dass darüber hinaus aber auch weitere Einflüsse existent sind, wie das Verhalten

auch nicht perfekt) mit den objektiven Erfolgskennzahlen korreliert sind (vgl. Powell (1992), S. 125 f.).

von Wettbewerbern, Managementmethoden usw. Entsprechend der unterschiedlichen Aspekte der Messung der Unternehmenskultur ergeben sich somit auch die Ansatzpunkte für das Managementhandeln, um mit Blick auf den Unternehmenserfolg gestalterisch tätig zu werden. Die nachfolgende Abb. zeigt dies: Mit der Wahl

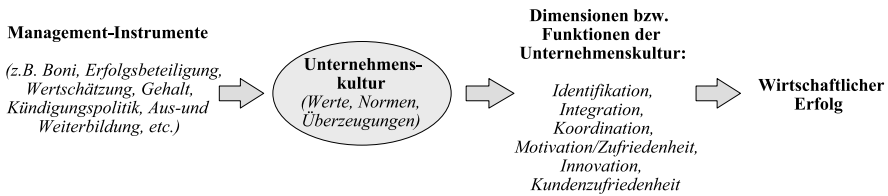


Abb. 2 Determinanten der Unternehmenskultur und ihre Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg

bestimmter Managementinstrumente wird insofern versucht, die Unternehmenskultur aktiv zu beeinflussen. Dies kann zu direkt sichtbaren Effekten aber auch zu nur indirekt beobachtbaren Effekten führen. Der Einfluss der Unternehmenskultur ließe sich messen, wenn die Maßnahmen des Managements zur Beeinflussung der unterschiedlichen Aspekte (Identifikationsaspekt, Integrationsaspekt, Koordinationsaspekt, Motivationsaspekt, Innovationsaspekt, Kundenzufriedenheitsaspekt) sichtbar werden. Dazu steht der Unternehmensführung eine Vielzahl von Instrumenten zur Verfügung.

Die vorangegangenen Ausführungen haben gezeigt, dass zur Messung der Unternehmenskultur sehr unterschiedliche **Dimensionen** herangezogen werden. In Abschn. 3.3.1. wurden die Dimensionen identifiziert, die in einer Vielzahl der betrachteten Studien verwendet werden. Dabei fällt auf, dass die untersuchten Dimensionen den Funktionen der Unternehmenskultur entsprechen. Die identifizierten Dimensionen spiegeln den Kern der Unternehmenskultur wider und sind u. E. Bestandteil einer jeden Unternehmenskultur, unabhängig von der Größe und Art des Unternehmens. Dieser Kern stellt gleichwohl nur einen Teil der unternehmensindividuellen Unternehmenskultur dar. Die Individualität der Unternehmenskultur lässt sich aber nur individuell analysieren. So lässt sich keine Aussage darüber treffen, ob eine demokratische Unternehmensstruktur grundsätzlich zweckmäßiger ist als eine hierarchische Unternehmensstruktur. Der Vergleich der absoluten Ausprägung dieser Dimension zwischen zwei Unternehmen hätte also keine Aussagekraft. Anders verhält es sich u. E. bei den Dimensionen der Kern-Unternehmenskultur. Die – zu überprüfenden – kausalen Zusammenhänge können wie folgt zusammengefasst werden: Die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen ist für jedes Unternehmen – unabhängig von seiner Art und Größe – wünschenswert, da eine erhöhte Identifikation nicht zuletzt das Auftreten der Mitarbeiter in der Öffentlichkeit beeinflusst. Die Integrationen neuer Mitarbeiter sowie eine koordinierte Aufgabenverteilung ermöglichen einen reibungslosen Leistungsprozess. Motivierte und zufriedene Mitarbeiter steigern die Outputmenge und/oder die Outputqualität und sind damit Garant für den wirtschaftlichen Erfolg. Innovationen sichern das langfristige Dasein jedes Unternehmens. Nicht zuletzt ist die Sicherstellung der Kundenzufriedenheit (z. B. durch ein Beschwerdemanagement) für eine Kundenbindung und damit für künftige Einnahmen unabdingbar. Vor dem Hintergrund dieser hier nur angedeuteten kausalen Zusammenhänge lässt

sich die Hypothese aufstellen, dass eine hohe Ausprägung der Dimensionen des Unternehmenskultur-Kerns einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat.

Die genannten Wirkungszusammenhänge gelten u. E. bei allen Unternehmen, unabhängig von ihrer Art und Größe. Bei allen Dimensionen mag es zwar (selten) Ausnahmen geben, bei denen ein hoher Erfüllungsgrad für den wirtschaftlichen Erfolg nicht notwendig ist. Z. B. könnte argumentiert werden, dass eine hohe Innovationskraft nicht bei allen Unternehmen für den wirtschaftlichen Erfolg relevant ist. Doch dürfte es nur sehr wenige Unternehmen geben, die sich ohne Prozess- oder Produktinnovationen auf Dauer am Markt behaupten können. Insgesamt dürften mögliche Ausnahmen so selten sein, dass sie zunächst vernachlässigt werden dürfen und sich der statistische Zusammenhang zwischen dem Unternehmenskultur-Kern und dem Unternehmenserfolg nachweisen lässt.

Damit sollte deutlich werden, dass es zwar keine „optimale“ Unternehmenskultur gibt, die auf jedes Unternehmen aufgestülpt werden kann. Doch muss der oben skizzierte Unternehmenskultur-Kern bzgl. der einzelnen Dimensionen des Unternehmenskultur-Kerns möglichst hohe Ausprägungen haben. Vor diesem Hintergrund ist es möglich, ein **Messkonzept** zu entwickeln, welches einen zwischenbetrieblichen Vergleich hinsichtlich der Unternehmenskultur-Kerne erlaubt. Abbildung 3 stellt einen – empirisch noch zu überprüfenden – Entwurf eines solchen Konzeptes vor:

- In der linken Spalte sind Messgrößen für kulturbeeinflussende Management-Instrumente¹⁰³ angegeben, von denen zu vermuten ist, dass sie die jeweilige Kultur-Dimension positiv beeinflussen. So ist vorstellbar, dass sich effiziente Anreizstrukturen, z. B. erfolgsabhängige Vergütung oder Boni, positiv auf die Mitarbeitermotivation auswirken. Wichtig ist in diesem Zusammenhang die konkrete Ausgestaltung der Anreizstrukturen. Die in Abb. 3 aufgeführten kulturbeeinflussenden Instrumente sind als Überblick zu verstehen und bedürfen einer weiteren Konkretisierung. Die benötigten Informationen zur Messung der Management-Instrumente können dabei zumindest teilweise vom Controlling der Unternehmen beantwortet werden. Daher ist es zweckmäßig, die diesbezüglichen Fragen zu den Instrumenten an das Management eines Unternehmens zu richten. Sollten sich im Laufe der Analysen besonders wirksame Instrumente identifizieren lassen, heißt das nicht, dass jedes Unternehmen diese Instrumente unbedacht einsetzen kann. Bei der Implementierung von Management-Instrumenten sind – anders als bei den Dimensionen – Kontextvariablen zu berücksichtigen.
- In der mittleren Spalte ist die bereits skizzierte Auswahl der Dimensionen für eine Kern-Unternehmenskultur aufgeführt. Die Hypothese lautet, dass – unabhängig von Art und Größe des Unternehmens – hohe Ausprägungen der Kern-Dimensionen der Unternehmenskultur den Unternehmenserfolg positiv beeinflussen. Zusätzlich ist die Stärke der Unternehmenskultur zu berücksichtigen. Stärke kann dabei zum einen als eine geringe Abweichung zwischen der vom Management geäußerten Sollausprägung und der bei den Mitarbeitern ermittelten tatsächlichen Ausprägung des Kulturaspektes verstanden werden. Eine starke Unternehmenskultur liegt danach also vor, wenn die geteilten Werte, Normen

¹⁰³ Die kulturbeeinflussenden Instrumente wurden dabei aus den Ansätzen von Maslow (1962) und Herzberg et al. (1967) herausgefiltert, da es sich hierbei um die „Klassiker“ handelt.

und Überzeugungen bei dem Management und bei den einzelnen Mitarbeitern homogen sind, die Varianz der Befragungsergebnisse also entsprechend klein ist.

- Um die Dimensionen indirekt zu messen, bietet es sich an, eine repräsentative Auswahl der Mitarbeiter und des Managements zu befragen. In der rechten Spalte in Abb. 3 sind mögliche Fragen (Items) zur indirekten Messung der Dimensionen aufgeführt. Die befragten Mitarbeiter geben für die Items (Fragen) jeweils den Grad ihrer Zustimmung (z. B. auf einer 7-stufigen Skala) an. Das Ergebnis wird für jede Dimension verdichtet, wobei auch die Gewichte der Items und der Dimensionen empirisch ermittelt werden müssten. Die in Abb. 3 genannten Items auf der rechten Seite sind ein Konzentrat aus der zuvor skizzierten Literatur.¹⁰⁴ Sie sind hier nur als Beispiele zu verstehen.

Eine Konkretisierung des Konzeptes zur Messung der Unternehmenskultur könnte (sollte) in Expertengesprächen geschehen. Hierbei wären Vor- und Nachteile der in die Kern-Unternehmenskultur einbezogenen Dimensionen sowie der in Abb. 3 angedeuteten vorläufigen Messgrößen und -methoden zu diskutieren, Grenzen der praktischen Umsetzung zu identifizieren und der Katalog der Management-Instrumente sowie der Items zu konkretisieren. Insofern sind die in Abb. 3 genannten Messgrößen und Items nur als Beispiele zu verstehen. Gleichwohl wird deutlich, dass der vorgeschlagene Aufbau des Messkonzeptes den zwischenbetrieblichen Vergleich der Kern-Unternehmenskultur ermöglichen soll und so weitere Erkenntnisse über die Wirkung der Kern-Unternehmenskultur auf den Erfolg aber auch der Management-Instrumente auf die Kern-Unternehmenskultur vermitteln kann (und soll).

4.2 Messung des Unternehmenserfolgs

Die im Rahmen dieses Beitrages vorgestellten Studien haben nicht nur die Unternehmenskultur uneinheitlich festgelegt und erfasst, auch der Begriff „Unternehmenserfolg“ wurde sehr unterschiedlich verwendet. Insofern erscheint es aus unserer Sicht auch hier notwendig zu sein, einige Überlegungen zu einer Messung des Unternehmenserfolgs vorzustellen, wie sie sich vor dem Hintergrund des oben durchgeführten „Literature Review“ ergeben. Aus finanzwirtschaftlicher Perspektive erscheint uns der oben bereits angesprochene Systemansatz besonders gut zur Bestimmung des Unternehmenserfolgs geeignet. Hierbei wird der Unternehmenserfolg mit einer auf einer breiten empirischen Basis optimierten Kombination von Kennzahlen gemessen. Die Messung der Kennzahlenkombination ermöglicht die Ermittlung einer Fortbestandswahrscheinlichkeit für jedes Unternehmen.¹⁰⁵ Die Fortbestandswahrscheinlichkeit für das Unternehmen wird dabei als Komplement der Ausfallwahrscheinlichkeit („probability of default“) gemessen. Da eine objektive Informationsquelle für die Messung dieser Art des „Unternehmenserfolgs“ bedeutsam ist, wird man im Regelfall auf den Jahresabschluss des Unternehmens zurückgreifen. Um hier jedoch nicht einer Fehleinschätzung zu unterliegen, muss man sich über verschiedene Problemaspekte bewusst sein.

¹⁰⁴ Eine Übersicht, welche Items in welchen Studien verwendet werden, ist bei Unterreitmeier (2004), S. 94 ff. zu finden.

¹⁰⁵ Vgl. Baetge et al. (2006), S. 6011.

Messgrößen von kulturbeeinflussenden Instrumenten	Dimensionen bzw. Funktionen der Unternehmenskultur	Items
-Anzahl und Qualität der Firmenveranstaltungen für Mitarbeiter (z. B. Social Events, Betriebsfeiern, etc.) bzw. Aufwendungen für diese Veranstaltungen pro Mitarbeiter -Anteil der Mitarbeiter, die am Betriebssport oder ähnlichen Veranstaltungen teilnehmen -Vorhandensein und Qualität einer Mitarbeiterzeitung -Vorhandensein und Qualität von Informationsinstrumenten zur Darstellung aktueller Entwicklungen (z. B. Intranet)	Identifikation	-Besitzt das Unternehmen klar definierte Ziele, die jedem Mitarbeiter verständlich sind? -Sind die Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen loyal? -Interessiert sich das Unternehmen nicht nur für die Arbeit der Beschäftigten, sondern auch für sie als Menschen? -Kennen die Mitarbeiter ihren Erfolgsbeitrag? -Werden die Mitarbeiter ehrlich über die Lage des Unternehmens informiert?
-Vorhandensein und Qualität von Mentoren-Programmen -Vorhandensein und Qualität von Einführungsveranstaltungen (ggf. Messung der Aufwendungen pro neuem Mitarbeiter für die Einführungsveranstaltungen)	Integration	-Können neue Mitarbeiter das Unternehmen und die Kollegen schnell kennen lernen? -Haben neue Mitarbeiter bei Fragen einen festen Ansprechpartner (Mentor)?
-Aufwendungen je Mitarbeiter für das Training von Soft Skills -Vorhandensein und Qualität von Kommunikationsinstrumenten (z. B. die im Unternehmen verwendete Balanced Score Card), um die Vision und Strategie zu vermitteln	Koordination	-Wird den Mitarbeitern genau gesagt, welche Leistungen und Ergebnisse von ihnen erwartet werden?
-Monetäre Anreize (z. B. Messung des jährlichen Durchschnittsbonus pro Mitarbeiter) -Erfolgsabhängige Vergütung (z. B. Verhältnis der variablen Vergütung zur Gesamtvergütung, ggf. getrennt nach Hierarchiestufen) -Anzahl und Qualität der Mitarbeitergespräche pro Mitarbeiter und Jahr	Motivation/ Zufriedenheit	-Werden die Mitarbeiter bei Entscheidungen eingebunden? -Werden dauerhaft gute Leistungen durch gute Karrierechancen belohnt? -Sind die Arbeitsplätze sicher? -Werden Mitarbeiter für gute Arbeit gelobt?
-Betriebliches Vorschlagswesen (Messung z. B. durch Anzahl und Qualität der Vorschläge je Mitarbeiter oder Prämien je Mitarbeiter) -Vorhandensein und Qualität von Qualitätszirkeln (Messung z. B. durch die Anzahl der Treffen im Jahr oder den Anteil der Mitarbeiter, die regelmäßig an Qualitätszirkeln teilnehmen)	Innovation	-Bietet das Unternehmen viele Möglichkeiten, sich weiterzubilden? -Wird Kreativität gefördert? -Bringen die Mitarbeiter viele neue Ideen ein?
-Verkaufstraining (z. B. Messung der Schulungsaufwendungen je Verkäufer) -Anzahl und Qualität der Kundenzufriedenheitsstudien -Bearbeitungszeit pro Beschwerde und Aufwand für das Beschwerdemanagement	Kunden- zufriedenheit	-Wird der Wechsel eines Kunden zur Konkurrenzsystematisch erfasst und ausgewertet? -Werden Kundenbeschwerden sehr ernst genommen?

Abb. 3 Konzept zur Erfassung der kulturbeeinflussenden Instrumente sowie der Dimensionen (mit zugehörigen Items) der Unternehmenskultur

Da der bilanzielle Erfolg und dementsprechend auch alle Rentabilitätskennzahlen erheblichen bilanzpolitischen Maßnahmen und bilanzpolitisch motivierten Sachverhaltsgestaltungen ausgesetzt sind und ein auf dem bilanziellen Jahreserfolg basierender Unternehmenserfolg nur ein Ziel, nämlich das „Geld verdienen“ der Kapitalgeber, misst, ist er zur Messung des Unternehmenserfolgs sowohl im Sinne des Systemansatzes als auch im Sinne des interessenpluralistischen Ansatzes ungeeignet und entsprechend zu modifizieren. Hingegen scheint eine von bilanzpolitischen Gestaltungen bereinigte „wirtschaftliche Lage“ zur Berücksichtigung sowohl des interessenpluralistischen Ansatzes als auch des Systemansatzes geeignet zu sein. Die wirtschaftliche Lage eines Unternehmens umfasst die Vermögens-,

Finanz- und Ertragslage. Sie signalisiert die Fähigkeit eines Unternehmens, das dichotome Unternehmensziel („Geld verdienen“ und „Verdienstquelle sichern“) simultan zu erreichen.¹⁰⁶ Die beiden Teilziele lassen sich unter das Oberziel Sicherung des Fortbestandes des Unternehmens subsumieren.¹⁰⁷ Zur Bereinigung von Bilanzpolitik und von bilanzpolitisch motivierten Gestaltungen bieten sich Kombinationen von sog. „intelligenten“ Kennzahlen an.¹⁰⁸

Zur Messung des komplexen Urteils „wirtschaftliche Lage“ anhand von bereinigten Jahresabschlusskennzahlen bieten sich verschiedene Verfahren an. Neben der klassischen Bilanzanalyse stehen ferner empirische, mathematisch-statistische Verfahren, wie die multivariate Diskriminanzanalyse, die künstliche neuronale Netzanalyse oder die logistische Regression zur Verfügung.¹⁰⁹ Mit diesen Verfahren lässt sich die Bilanzbonität (Bestandsfestigkeit des Unternehmens) anhand von Bilanz-Ratingsystemen zur wirtschaftlichen Lage eines Unternehmens aggregieren. Mit einem solchen Konzept zur Messung des Unternehmenserfolges wird die für jedes Unternehmen ermittelte wirtschaftliche Lage, z. B. durch ein Bilanzrating-Urteil, zeitlich und zwischenbetrieblich vergleichbar.

Als ein Beispiel für ein solches Bilanzbonitäts-Ratingsystem kann das „KMV Moody's RiskCalc System“ gesehen werden, welches von der Ratingagentur Moody's am Markt angeboten wird und damit zugänglich ist. Aus einem Pool von mehr als 200 Jahresabschlusskennzahlen wurden auf der Basis von mehr als 10.000 Jahresabschlüssen sieben Informationsbereiche mit insgesamt neun Kennzahlen ermittelt, die als Kombination in einem ganzheitlichen logistischen Modell besonders zuverlässig, weil Bilanzpolitik neutralisierend, die Bestandsfestigkeit von Unternehmen messen. Mit diesem empirisch validierten und kalibrierten Modell lässt sich die Ausfallwahrscheinlichkeit für jedes Unternehmen aus dessen Jahresabschluss errechnen. Die Ausfallwahrscheinlichkeit gibt an, mit welcher Wahrscheinlichkeit ein Unternehmen zukünftig (in einem Jahr bzw. in fünf Jahren) insolvent wird.¹¹⁰ Der Vorzug des in Abb. 4 dargestellten Konzepts zur „Erfolgs“-Messung liegt (1) in der statistischen Verlässlichkeit (Bundesbank-geprüft), (2) in der Mehrdimensionalität der Zielkriterien und (3) in der impliziten Berücksichtigung des beschriebenen Systemansatzes, weil der „Unternehmenserfolg“ hier an der alle „Stakeholder“ interessierenden Bestandsfestigkeit des Unternehmens (Bilanzbonität) festgemacht wird. Die Mehrdimensionalität des RiskCalc-Ansatzes zeigt sich in den herangezogenen neun Kennzahlen, die teils für das Ziel „Geld verdienen“, teils für das Ziel „die Verdienstquelle sichern“ stehen und die die von den Eignern, von den Mitarbeitern und von den Außenstehenden an das Unternehmen herangetragenen Interessen ausgleichen und die alle gleichermaßen interessierende Fortbestandswahrscheinlichkeit, als Komplement der Ausfallwahrscheinlichkeit, zu messen erlauben. Jede RiskCalc-Kennzahl trägt dabei gemäß der empirischen Forschung mit dem objektivierten (validierten und kalibrierten) Gewicht zum Urteil über die Fortbestandswahrscheinlichkeit bei.

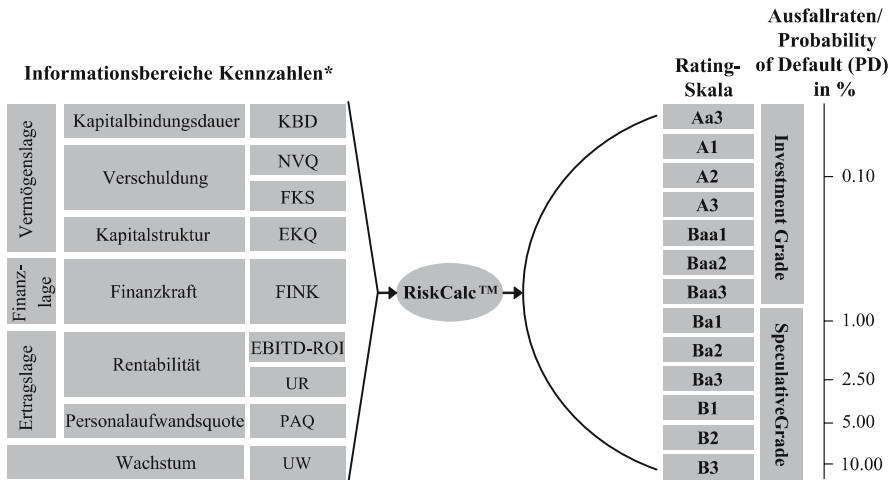
¹⁰⁶ Vgl. Baetge et al. (2004), S. 2.

¹⁰⁷ Vgl. Leffson (1984), S. 36.

¹⁰⁸ Vgl. Baetge et al. (2004), S. 162 ff.

¹⁰⁹ Vgl. Leker und Schewe (1998), S. 877 ff.

¹¹⁰ Vgl. Baetge et al. (2007).



*Legende siehe Anhang

Abb. 4 Verbindung zwischen bilanziellen Kennzahlen und Bilanzrating im KMV Moody's RiskCalc™

5 Fazit und Ausblick

Die Vermutung, dass zufriedene Mitarbeiter oder ein gutes Verhältnis der Mitarbeiter untereinander den Erfolg eines Unternehmens steigern, ist keineswegs neu. Managementinstrumente, wie die Balanced Scorecard, machen sich den vermuteten Ursache-Wirkungs-Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg zu Nutze.¹¹¹ Die empirische Validierung dieser Vermutung ist in den bisher vorgelegten Studien (vgl. Tabelle 2) überwiegend gelungen. Allerdings sind die Studien und ihre Ergebnisse wenig vergleichbar. Die Gründe dafür liegen zum einen darin, dass die Definitionen der Unternehmenskultur und des Unternehmenserfolges in den Studien gravierend voneinander abweichen. Zum anderen ist eine allgemeingültige Messung der individuellen Unternehmenskulturen (also der Werte, Normen und Überzeugungen) für jedes Unternehmen kaum möglich. Doch wäre eine aus den Meinungen von Experten, Managern, Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und Gläubigern ermittelte über-individuelle Checkliste für einen Kernsatz (Core Set) von Unternehmenskultur-Dimensionen als Norm hilfreich, um den Kern von Unternehmenskulturen vergleichbar(er) zu machen. Eine einheitliche Messung der Kern-Unternehmenskultur könnte hohen Nutzen stiften. Erst durch deren Messung ließe sich eine Korrelation mit dem Unternehmenserfolg für einen zwischenbetrieblichen Vergleich verwirklichen. Lässt sich eine Korrelation zwischen Kern-Unternehmenskultur¹¹² und Unternehmenserfolg nachweisen, könnte es gelingen, der Unternehmenskultur einen höheren Stellenwert in den Geschäftsleitungen der (deutschen) Wirtschaft einzuräumen.

Der Großteil der bisher vorliegenden empirischen Studien kommt zu dem Ergebnis, dass eine positive Beziehung zwischen dem Niveau und der Stärke der Un-

¹¹¹ Vgl. hierzu Kaplan und Norton (1992); Kaplan und Norton (1997); Gehring und Michel (2000); Weber und Schäffer (2000); Kaplan und Norton (2001).

¹¹² Einer anschließend individualisierten Unternehmenskultur-Analyse oder Betrachtung jedes Unternehmens steht der Ansatz einer Kern-Unternehmenskultur wohl nicht im Wege.

ternehmenskultur und der Höhe des Unternehmenserfolges existiert. Dabei wird vermutet, dass ein hohes Niveau und eine starke Unternehmenskultur Ursache für hohen Unternehmenserfolg ist. Empirisch kann die Richtung dieses Zusammenhangs indes mit den vorliegenden Untersuchungen noch nicht zweifelsfrei bestätigt werden. Die Richtung des Zusammenhangs könnte aber durch Mehrjahresbetrachtungen, die teils vorgelegt worden sind, ermittelt werden. Die großen Unterschiede in den Detailergebnissen der empirischen Studien resultieren vor allem aus der unterschiedlichen Bedeutung und Zahl der einzelnen Kulturdimensionen der verschiedenen Autoren. Unseres Erachtens liegen die unterschiedlichen Ergebnisse aber nicht nur an den unterschiedlichen Definitionen der Unternehmenskultur, sondern auch an den unterschiedlichen Definitionen des Unternehmenserfolges. Aus diesem Grund wurde im vorliegenden Beitrag ein Konzept zur Messung der Kern-Unternehmenskultur und des Unternehmenserfolges vorgeschlagen.

Folgendes Vorgehen könnte sich bei der Bestimmung des Zusammenhangs von Kern-Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg als zweckmäßig erweisen: Das Konzept der hier vorgeschlagenen Kern-Unternehmenskultur sollte in einem ersten Schritt von Experten durch die zugehörigen Dimensionen einvernehmlich festgelegt werden. In einem zweiten Schritt sollten die Items zur Erfassung der Dimensionen der Kern-Unternehmenskultur bestimmt werden. Mit den Items ließe sich somit die Kern-Unternehmenskultur messen. In dem Expertenkreis sollten auch die Kennzahlen zur Erfassung jener Management-Instrumente festgelegt werden, die zu einer möglichst einfachen aber auch möglichst konsensualen Normierung der Kern-Unternehmenskultur führen. In einem weiteren Schritt wären konkrete Fragebögen für die Items zu gestalten, die in einer ausreichend großen Stichprobe zu testen sind. Eventuelle Unklarheiten bei der Formulierung der Fragebögen könnten auf diese Weise eliminiert werden, bevor damit weitere Analysen durchgeführt werden. Zudem sollte mittels statistischer Methoden die Qualität der Erfassung der Unternehmenskultur getestet und der Fragebogen um ggfs. nicht aussagekräftige Items bereinigt werden.

Der Unternehmenserfolg sich mit der Bilanzrating-Methode von Moody's Risk Calc aus dem jeweiligen Jahresabschluss ermitteln.

Eine empirisch-statistische Messung des Zusammenhangs zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg nach den hier entwickelten Messkonzepten wäre u. E. aussagekräftiger als bei den oben vorgestellten Studien und vor allem für verschiedene Unternehmen vergleichbar, weil ein einheitliches Core Set von Unternehmenskultur-Dimensionen sowie ein einheitlicher und empirisch validierter bonitätsorientierter Erfolgsmaßstab verwendet werden sollen. Die Bonität beschreibt die wirtschaftliche Lage des Unternehmens besser als ein eindimensionaler ergebnisorientierter Erfolgsmaßstab. Die Ergebnisse der geplanten Studie ließen sich anschließend gut in praxi verwenden, weil nicht nur die Defizite in der Kultur eines Unternehmens identifiziert werden könnten, sondern auch gezeigt wird, welche Instrumente zum Ausgleich dieser Defizite geeignet sind.

Bezüglich der bisherigen Erfassung der Unternehmenskultur stellt sich die Frage, welcher Zweck mit den bisherigen Messungen verbunden ist. Für einen Manager hat die Aussage, dass die Unternehmenskultur in seinem Unternehmen in bestimmten Teilbereichen Schwächen aufweist, nur geringen Wert. Für ihn dürfte vor allem von Interesse sein, mit welchen Management-Instrumenten er die Unternehmenskultur und vermutlich auch den Erfolg seines Unternehmens positiv beeinflussen kann. Aus diesem Grund schlagen wir eine Erweiterung der Erfas-

sung der Unternehmenskultur um jene Management-Instrumente vor, mit denen die Unternehmenskultur beeinflusst werden kann. Die dafür erforderlichen Daten lassen sich u. a. aus dem (internen) Controlling-System der Unternehmen gewinnen. Solche Erhebungen würden Aussagen darüber ermöglichen, ob z. B. ein nach bestimmten Regeln konzipiertes betriebliches Vorschlagswesen die Innovationskraft des Unternehmens fördert.

Die Erfassung des Unternehmenserfolges sollte sich u. E. weniger an (Schein-) Rentabilitäten des Jahresabschlusses als vielmehr an der Bonität eines Unternehmens orientieren. Die von bilanzpolitischen Maßnahmen und Gestaltungen bereinigte Bonität umfasst mehrere Dimensionen des Unternehmenserfolges, nämlich die gesamte wirtschaftliche Lage, und ermöglicht daher eine Aussage darüber, ob und wie das Unternehmen die Ziele „Geld verdienen“ und „Verdienstquelle sichern“ erfüllt.

Literatur

- Alvesson M (2002) Understanding Organizational Culture. London
- Baetge J (1979) Motivation von Mitarbeitern im Unternehmen. In: Mellwig W, Kuhn A, Standop D, Strobel W (Hrsg) Unternehmenstheorie und Unternehmensplanung. Wiesbaden, S 11–30
- Baetge J, von Keitz I, Wünsche B (2007) Bilanzbonitäts-Rating von Unternehmen. In: Büschgen HE, Everling O (Hrsg) Handbuch Rating, 2 Aufl. Wiesbaden, S 475–496
- Baetge J, Kirsch H-J, Thiele S (2004) Bilanzanalyse, 2 Aufl. Düsseldorf
- Baetge J, Kirsch H-J, Thiele S (2007) Bilanzen, 9 Aufl. Düsseldorf
- Baetge J, Melcher T, Zülch H (2006) Vermögenslage (Rechnungslegung). In: Handelsblatt Wirtschafts-Lexikon – Das Wissen der Betriebswirtschaftslehre, Bd 11: Target Costing – Vorschlags- und Verbesserungswesen. Stuttgart, S 6003–6022
- Böing C (2001) Erfolgsfaktoren im Business-to-Customer-E-Commerce. Wiesbaden
- Calori R, Sarnin P (1991) Corporate Culture and Economic Performance: A French Study. Organ Stud 12:49–74
- Christensen EW, Gordon GG (1999) An Exploration of Industry, Culture and Revenue Growth. Organ Stud 20:397–422
- Coenenberg AG, Mattner G, Schultze W (2004) Einführung in das Rechnungswesen. Stuttgart
- Deal TE, Kennedy AA (1982) Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life. Reading (Massachusetts)
- Denison DR (1984) Bringing Corporate Culture To the Bottom Line. Organ Dyn 13(2):5–22
- Denison DR (1990) Corporate Culture and Organizational effectiveness. New York
- Denison DR (1996) What is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? Acad Manag Rev 21:619–654
- Denison DR, Mishra AK (1995) Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. Organ Sci 6:204–223
- Deshpandé R, Farley JU, Webster FE (1993) Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. J Mark 57:23–37
- Deshpandé R, Webster FE (1989) Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. J Mark 53:3–15
- Ebers M (1985) Organisationskultur – Ein neues Forschungsprogramm? Wiesbaden
- Ebers M (1995) Organisationskultur und Führung. In: Kieser A, Reber G, Wunderer R (Hrsg) Handwörterbuch der Führung, 2 Aufl. Stuttgart, S 1664–1682
- Etzioni A (1964) Modern Organization. Englewood Cliffs
- Evanschitzky H (2003) Erfolg von Dienstleistungsnetzwerken – Ein Netzwerkmarketingansatz, Wiesbaden
- Fey CF, Denison DR (2003) Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia? Organ Sci 14(6):686–706
- Filbeck G, Preece D (2003) Fortune's Best 100 Companies to Work for in America: Do They Work for Shareholders? J Bus Finance Acc 30:771–797

- Ford JD, Schellenberg DA (1982) Conceptual Issues of Linkage in the Assessment of Organizational Performance. *Aca Manag Rev* 7(1):49–58
- Fulmer IS, Gerhart B, Scott KS (2003) Are the 100 Best Better? An Empirical Investigation of the Relationship Between a “Great Place to Work” And Firm Performance. *Pers Psychol* 56:965–993
- Gabele E (1993) Unternehmenskultur. In: Hauschildt J, Grün O (Hrsg) Ergebnis empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung. Stuttgart, S 115–134
- Gehringer J, Michel WJ (2000) Frühwarnsystem Balanced Scorecard, Unternehmen zukunftsorientiert steuern, mehr Leistung, mehr Motivation, mehr Gewinn, 2 Aufl. Düsseldorf
- Gontard M (2002) Unternehmenskultur und Organisation – Eine empirische Untersuchung. Meering
- Gordon GG, DiTomaso N (1992) Predicting Corporate Performance From Organizational Culture. *J Manag Stud* 29:783–798
- Haerdich G, Jenner T (1996) Strategische Erfolgsfaktoren in Konsumgütermärkten. *Unternehmung* 50:13–26
- Hansen GS, Wernerfelt B (1989) Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors. *Strateg Manag J* 10:399–411
- Heinen E, Frank M (1997) Unternehmenskultur – Perspektiven für Wissenschaft und Praxis, 2 Aufl. München
- Herrmann A, Schönborn G, Peetz S (2004) Von den Besten lernen: der Einfluss der Wertekultur auf den Unternehmenserfolg. In: Bentele G, Piwinger M, Schönborn G (Hrsg) Kommunikationsmanagement – Strategien, Wissen, Lösungen, Bd 1–4, Loseblattsammlung, Stand: September. Neuwied, S 1–27
- Herzberg F, Mausner B, Snyderman BB (1967) The Motivation to Work, 2 Aufl. New York
- Hofstede GH (1998) Attitudes, values and organizational culture – disentangling the concepts. *Organ Stud* 19:477–493
- Huselid MA (1995) The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover Productivity, And Corporate Financial Performance. *Aca Manag J* 38:635–672
- Kaplan RS, Norton DP (1992) In Search of Excellence – der Maßstab muß neu definiert werden. *Harvard Manag* 14(4):37–46
- Kaplan RS, Norton DP (1997) Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen, aus dem Amerikanischen von Péter Horváth. Stuttgart
- Kaplan RS, Norton DP (2001) Die strategiefokussierte Organisation: Führen mit der Balanced Scorecard. Stuttgart
- Kleist, S (2006) Management kulturübergreifender Geschäftsbeziehungen eine Untersuchung am Beispiel der Zusammenarbeit zwischen deutschen und chinesischen Unternehmen. Wiesbaden
- Kotter JP, Heskett JL (1992) Corporate Culture and Performance. New York
- Krulis-Randa JS (1990) Einführung in die Unternehmenskultur. In: Lattmann C (Hrsg) Die Unternehmenskultur. Heidelberg
- Lawler III EE, Porter LW (1968) Managerial Attitudes and Performance. Homewood, Ill
- Leffson U (1984) Bilanzanalyse, 3 Aufl. Stuttgart
- Leker J, Schewe G (1998) Beurteilung des Kreditausfallrisikos im Firmenkundengeschäft der Banken. *Z Betriebswirt Forsch* 50:877–892
- Lewis DS (1994) Organizational Change: Relationship between Reactions, Behaviour and Organizational Performance. *J Organ Change Manag* 7:41–55
- Lim B (1995) Examining the organizational culture and organizational performance link. *Leadersh Organ Development J* 16:16–21
- Marcoulides GA, Heck RH (1993) Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model. *Organ Sci* 2:209–225
- Maslow AH (1962) Towards a Psychology of Being. Princeton
- McGuire JB, Sundgren A, Schneeweis T (1988) Corporate Social Responsibility And Firm Financial Performance. *Aca Manag Rev* 31:854–872
- Menzl A (1990) Der Einfluss gesamtwirtschaftlicher Vorgänge und Gegebenheiten auf die Unternehmenskultur. In: Lattmann C (Hrsg) Die Unternehmenskultur. Ihre Grundlage und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung. Heidelberg, S 67–80
- Murphy GB, Trailer JW, Hill RC (1996) Measuring Performance in Entrepreneurship Research. *J Bus Res* 36:15–23
- Osterloh M (1991) Methodische Probleme einer empirischen Erforschung von Unternehmenskulturen. In: Dülfer E (Hrsg) Organisationskultur, 2 Aufl. Stuttgart, S 173–188

- Ostroff C, Kinicki AJ, Tamkins MM (2003) Organizational Culture and Climate. In: Borman WC, Ilgen DR, Weiner IB, Klimoski RJ Handbook of Psychology, Industrial/Organizational Psychology, Vol 12. New York
- Paul W (2005) Die Bedeutung der Unternehmenskultur für den Erfolg eines Unternehmens und ihre Bestimmungsfaktoren – Ein Praxisleitfaden. *Betrieb* 58:1581–1587
- Peters T, Waterman RH (1984) Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Landsberg am Lech
- Petty MM, Beadles II NA, Lowery CM, Chapman DF, Connell DW (1995) Relationship Between Organizational Culture and Organizational Performance. *Psychol Rep* 76:483–492
- Poehc A (2003) Erfolgsfaktor Unternehmenskultur – Eine empirische Analyse zur Diagnose kultureller Einflussfaktoren auf betriebliche Prozesse. München
- Powell TC (1992) Organizational Alignment as Competitive Advantage. *Strateg Manag J* 13:119–134
- Prahalad CK, Bettis RA (1986) The Dominant Logic. A New Linkage Between Diversity and Performance. *Strateg Manag J* 7:485–501
- Raffée H, Fritz W (1990) Unternehmensführung und Unternehmenserfolg – Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Mannheim
- Reichers AE, Schneider B (1990) Climate and Culture – An Evolution of Constructs. In: Schneider B (Hrsg) Organizational Climate and Culture, San Francisco, S 5–39
- Rousseau DM (1990) Normative Beliefs in Fund-Raising Organizations – Linking Culture to Organizational Performance and Individual Responses. *Group Organ Stud* 15:448–460
- Sackmann S (1990) Möglichkeiten zur Gestaltung von Unternehmenskultur. In: Lattmann C (Hrsg) Die Unternehmenskultur. Ihre Grundlage und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung. Heidelberg
- Saffold GS (1988) Culture Traits, Strength, and Organizational Performance: Moving Beyond “Strong Culture”. *Aca Manag Rev* 13:546–558
- Schein EH (1985) Organizational culture and leadership. San Francisco
- Schein EH (1995) Unternehmenskultur – Ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt/Main
- Schewe G (1998) Strategie und Struktur – Eine Re-Analyse empirischer Befunde und Nicht-Befunde. Tübingen
- Schewe G (2005) Unternehmensverfassung – Corporate Governance im Spannungsfeld von Leitung, Kontrolle und Interessenvertretung. Berlin
- Schmid C-H (1993) Planung von Unternehmenskultur, Diss, Univ Stuttgart. Wiesbaden 1995
- Schnitzler CC (2003) Unternehmenskultur in Internet-Unternehmen. Köln
- Schultz, M (1995) On studying organizational culture. Berlin New York
- Smircich L (1983) Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Admin Sci Quart* 28:339–358
- Steinmann H, Schreyögg G (2005) Management, 6 Aufl. Wiesbaden
- Thompson JD (1967) Organization in Action. New York
- Unterreitmeier A (2004) Unternehmenskultur bei Mergers & Acquisitions. Wiesbaden
- Waddock SA, Graves SB (1997) The Corporate Social Performance – Financial Performance Link. *Strateg Manag J* 18(4):303–319
- Weber J, Schäffer U (2000) Balanced Scorecard & Controlling: Implementierung – Nutzen für Manager und Controller – Erfahrungen in deutschen Unternehmen, 3 Aufl. Wiesbaden
- Wilderom CPM, Glunk U, Maslowski R (2000) Organizational Culture as a Predictor of Organizational Performance. In: Ashkanasy NM, Wilderom CPM, Peterson MF (eds) Handbook of organizational culture and climate. Thousand Oaks, Calif
- Wilderom CPM, Van den Berg PT (1998) A Test of the Leadership-Culture-Performance Model within a large Dutch Financial Organization, Discussion Paper, Center of Economic Research. Tilburg, S 1–31
- Yuchtman E, Seashore SE (1967) A system resource approach to organizational effectiveness. *Am Sociol Rev* 32:891–903
- Zander A (2001) Neuronale Netze zur Analyse von nichtlinearen Strukturmodellen mit latenten Variablen. Wiesbaden