Editorial

Günter Fandel

Die vier Forschungsbeiträge dieser Ausgabe kommen aus den Bereichen der Personalwirtschaft, der Finanzierung und der Organisation.

Evaluation von betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen

Mithilfe einer Schweizer Betriebsbefragung zur Weiterbildung im Jahre 2008 versuchen *Liechti* und *Abraham* im Rahmen einer empirischen Untersuchung eine Antwort auf die Frage zu finden, inwieweit Evaluationsinstrumente in der betrieblichen Weiterbildung verbreitet sind und Anwendung finden. Hierbei geht es um standardisierte Maßnahmen der Evaluation, mit denen eine Qualitätskontrolle im Sinne eines Bildungscontrollings durchgeführt werden kann. Diesem Aspekt kommt insofern eine hohe Bedeutung zu, als etwa 67 % aller betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen durch externen Einkauf getätigt werden – die betriebliche Weiterbildung also einen hohen Stellenwert besitzt – und gerade bei kleinen Unternehmungen erhebliche Defizite in der Evaluation bestehen. So grenzt sich die empirische Studie nicht nur durch das spezielle Datenmaterial sondern auch durch die inhaltliche Ausrichtung von bisherigen Veröffentlichungen ab, die in der Regel nur die Planung, Durchführung und Auswertung einer betrieblichen Weiterbildungsmaßnahme zum Gegenstand hatten. In die von den Autoren durchgeführte Befragung wurden rund 2500 Betriebe ab fünf Beschäftigten einbezogen, wobei aus insgesamt rund 1300 Beantwortungen personalisierter Online-Fragebögen rund 1200 auswertbar waren, da nur diese Unternehmungen externe Weiterbildungsmaßnahmen durchführen. Die mithilfe der multivariaten Analyse ausgewerteten Daten aus den entsprechenden Antworten von mit der betrieblichen Weiterbildung betrauten Abteilungsleitern konnten schließlich Auskunft über die Gültigkeit in diesem Zusammenhang formulierter Hypothesen geben. Im Einklang mit den Aussagen mit der Transaktionskostentheorie lässt sich eine empirische Evidenz für die beiden Hypothesen finden, dass umso mehr betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen in Unternehmungen evaluiert werden, je höher die Kosten sind und je betriebsrelevanter die Weiterbildung ist. Ebenso zeigt sich, dass bei der Möglichkeit der Auswahl aus

Online publiziert: 17.02.2011
© Gabler-Verlag 2011

Prof. Dr. Dr. h.c. G. Fandel (✉)
Editor in Chief

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Produktions- und Investitionstheorie,
FernUniversität in Hagen, Universitätsstr. 41, 58084 Hagen, Deutschland
E-Mail: zfb@fernuni-hagen.de

alternativen Anbietern umso eher evaluiert wird und Evaluationen beim ersten Mal wahrscheinlicher sind als später bei wiederholter Nachfrage derselben Maßnahme. Entscheidungsträger mit einer Ausbildung im Bereich des Human Resource und solche, die über ähnliche Maßnahmen anderer Betriebe informiert sind, werden mit größerer Wahrscheinlichkeit entsprechende Evaluationen durchführen. Für Reputationsmechanismen, die dazu führen könnten, dass die Bewertung einer betrieblichen Weiterbildungsmaßnahme dann weniger wahrscheinlich ist, wenn das Unternehmen Betriebe kennt, die bereits Kunden des Anbieters sind, gibt es keine Anhaltspunkte. Sehr erstaunlich ist der Befund, dass Evaluationen in öffentlichen und in Non-Profit-Betrieben wahrscheinlicher sind als in der Privatwirtschaft, wenn man bedenkt, dass Privatunternehmen unter einem sehr viel stärkeren Gewinndruck stehen. 82 % der antwortenden Unternehmungen führen Evaluationen durch, die weitgehend zu rund 95 % gleich verteilt sind auf eine informelle und formelle Vorgehensweise. Damit sind wichtige Schritte in Richtung eines betrieblichen Bildungscontrollings getan.

Neuere Wagnisfinanzierung in Deutschland

Achleitner, Braun und Kohn untersuchen auf der Grundlage der Start-Up-Daten der Kreditbank für Wiederaufbau und des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung das Ausmaß und die Struktur der Finanzierung von rund 3660 Neustarts in den Jahren 2007 und 2008, die wenigstens 18 Monate lang Bestand hatten, und spüren zudem den Einflüssen auf die Finanzierungsstrukturen nach, die sich aus firmen- und unternehmensspezifischen Faktoren ergeben können. So können individuelle Motive zu durchaus abweichenden Finanzierungsmustern führen, und darüber hinaus ergeben sich Anhaltspunkte für die Gültigkeit der Pecking-Order-Theory. Sie geht davon aus, dass die Informationen über die zukünftigen Cashflows der Unternehmungen asymmetrisch zwischen den Unternehmungen und den potentiellen Investoren verteilt sind. Eine höhere Risikoeinschätzung bedingt dann eine höhere Kapitalprämie; allerdings kann bei sonst gleichen Bedingungen von besser informierten Investoren durchaus billigeres Kapital bereitgestellt werden. Die in die Untersuchung eingehenden Unternehmensvariablen sind die Firmengröße, die Branche, die Innovation der Produkte sowie die Intensität auf dem Bereich der Forschung und Entwicklung. Unternehmervariablen sind der Bildungsstand, die unternehmerische Erfahrung, der vorherige Status am Arbeitsmarkt und die Motivation zum Betreiben eines Start-Up. Geschlecht und Migrationshintergrund werden ergänzend als Unternehmervariablen hinzugenommen. Die Autoren leiten mithilfe der beschreibenden Statistik und durch die Anwendung von Regressionsmodellen sehr differenzierte Aussagen zur Finanzierungsstruktur (Ausmaß der Finanzierung und Kapitalquellen) her. Generell lässt sich sagen, dass das Ausmaß der Finanzierung sowohl von den unternehmens- wie auch von den unternehmensspezifischen Charakteristika bestimmt wird. Einige aus der Fülle der von den Autoren vorgenommenen Detailuntersuchungen zeigen, dass externe Quellen der Wagnisfinanzierung umso eher gewählt werden, je größer das Unternehmen ist. In diesem Fall handelt es sich dann auch eher um vermittelte Kredite. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist der Tatbestand erfreulich, dass Neugründer umso mehr unterschiedliche Finanzierungsquellen nutzen, je höher ihr Bildungsstand und ihre Leistungsfähigkeit sind.

Unternehmen mit einer größeren Anzahl von Mitarbeitern wählen eher kommerzielle Kredite. Meister und Techniker erhalten als Neugründer in der Regel mehr Fremdmittel.

Macht und Einfluss von Unternehmensabteilungen

Engelen, Thalmann und Brettel versuchen in ihrem empirischen Beitrag zu ergründen, wie sich Macht und Einfluss verschiedener Abteilungen in frühen und späten organisationalen Lebenszyklusphasen junger Unternehmen auf den Unternehmenserfolg auswirken. Als explizit unterschiedene Unternehmensabteilungen werden der Vertrieb, das Marketing, die Forschung und Entwicklung sowie die Produktion betrachtet. Die methodische Basis für ein von den Autoren zu diesem Zweck entwickeltes Forschungsmodell bilden die Resource-Dependency-Theory, der Ansatz der „Thought World“ sowie das Konzept der organisationalen Lebenszyklusphasen. Die Resource-Dependency-Theory geht von dem Gedanken aus, dass diejenige Unternehmensabteilung, die über die wichtigsten Ressourcen verfügt, auch die größte Macht hat. Einfluss wird in diesem Kontext als Ausübung von Macht zur Verfolgung der Unternehmenszwecke verstanden. Das „Thought World“-Konzept unterscheidet in Orientierungs- und Kompetenzdimensionen der Abteilungen. Dabei wird davon ausgegangen, dass der Vertrieb hauptsächlich kundenorientiert, das Marketing vornehmlich marktorientiert, die Forschung und Entwicklung schwerpunktmäßig innovationsorientiert und die Produktion naturgemäß im wesentlichen fertigungsorientiert ist. Entsprechend fallen die Kompetenzen der Abteilung je nach Fragestellungen der anderen Abteilungen unterschiedlich stark aus. Das Lebenszyklusphasenmodell, das der Formulierung der Leistungsprozesse dient, auf einer Zentralisierung der Entscheidung fußt und die strukturelle Form der Organisation erfasst, nimmt eine moderierende Position innerhalb des Forschungsmodells ein. Ausgehend von dieser methodischen Grundlage formulieren die Autoren unterschiedliche Hypothesen darüber, in welchen Lebenszyklusphasen eines jungen Unternehmens welche Abteilungen durch ihre Macht und ihren Einfluss den größten Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten vermögen. Mithilfe einer Fragebogenaktion sind 3000 ausgewählte Unternehmen verschiedener Branchen angeschrieben worden, von denen 290 auswertbare Antworten durch Geschäftsführer oder Abteilungsleiter lieferten. Die Autoren wenden ein Messmodell an, das eine Punkteverteilung auf Abteilungen in Abhängigkeit ihres Machtpotentials und ebenso im Hinblick auf die Einschätzung des Unternehmenserfolgs vornimmt. Die Untersuchungsergebnisse werden durch explorative und konfirmatorische Faktorenanalyse sowie durch multiple Regressionsmodelle hergeleitet. In der frühen Lebenszyklusphase sind Marketing und Vertrieb maßgeblich für den Unternehmenserfolg. In einer späteren Phase des jungen Unternehmens gewinnen Forschung und Entwicklung an Bedeutung für den Unternehmenserfolg, während die Abteilungen Vertrieb und insbesondere Marketing an Gewicht verlieren. Macht und Einfluss der Produktion weisen in jeder Lebenszyklusphase einen positiven Zusammenhang zum Unternehmenserfolg auf. Allerdings gilt es zu beachten, dass nach den Untersuchungen der Verfasser der Unternehmenserfolg umgekehrt u-förmig in Abhängigkeit der Einflussverteilungen auf die Unternehmensabteilungen verläuft. Die hergeleiteten Ergebnisse bieten Anhaltspunkte dafür, wie Macht- und Einflussstrukturen zwischen Abteilungen in Unternehmungen gestaltet sein sollten und dass auf jeden Fall Machtkonzentration auf eine Abteilung vermieden werden muss.

Arbeitgebermarkenaufbau durch Hochschul-Personalmarketing

Baum und *Kabst* stellen eine empirische Analyse im deutschen Mittelstand zu der Frage an, wie die Arbeitgebermarke eines Unternehmens durch informelle Hochschul-Personalmarketingmaßnahmen aufgebaut werden kann. Dadurch lässt sich die Arbeitgeberattraktivität steigern, was insbesondere für kleinere und mittlere Unternehmen von großer Bedeutung ist, wenn sie hochqualifiziertes Personal für ihr Unternehmen rekrutieren möchten. Als konkrete Personalmarketingmaßnahmen eines mittelständischen Unternehmens werden die Unternehmenspräsentation sowie die Beteiligung an Karrieremessen betrachtet. Durch die dadurch eventuell erfolgende Stärkung der Arbeitgebermarke soll die Bewerbungsabsicht von Hochschulabsolventen erhöht werden. Methodische Basis der empirischen Studie sind die Signaling Theory, die Theorie des Markenwertes sowie die Media Richness Theory. Letztere zielt insbesondere auf die Informationsvermittlungsfähigkeit des genutzten Informationskanals ab. Die von den Verfassern aufgestellten Hypothesen zum Hochschul-Personalmarketing und deren Einfluss auf den Aufbau der Arbeitgebermarke werden in einem zweistufigen Befragungsverfahren im Hinblick auf ihre Gültigkeit überprüft. In der ersten Stufe werden 200 Studenten über das ansonsten noch wenig bekannte mittelständische Unternehmen befragt, während die Befragung weiterer 268 Studenten in der zweiten Stufe dann erfolgt, wenn sie Gelegenheit hatten, an der Unternehmenspräsentation in der Vorlesung oder am Besuch einer Karrieremesse, auf dem sich das Unternehmen darstellt, teilzunehmen. Auf der Grundlage eines Strukturgleichungsmodells mit und ohne Interaktionseffekte sowie mithilfe der konfirmatorischen Faktorenanalyse können schließlich folgende Ergebnisse abgeleitet werden. Eine Verbesserung der Arbeitgebermarke erhöht die Bewerbungsabsicht von Hochschulabsolventen. Die Unternehmenspräsentation wirkt sich deutlich stärker positiv auf die Arbeitgebermarke eines mittelständischen Unternehmens aus als die Karrieremesse. Die Kombination beider Personalmarketingmaßnahmen ist für die Arbeitgebermarkenstärke vorteilhafter als die isolierten Maßnahmen in alleiniger Anwendung.

Das April-Heft

Die nächste Ausgabe enthält wiederum vier Forschungsbeiträge, die aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Controlling, Marketing und Wirtschaftsinformatik kommen.

Den Einfluss der Bilanzierung von Pensionsverpflichtungen auf die Prognose von Residualgewinnen von Unternehmen in Abhängigkeit des gewählten Verteilungsverfahrens und des Planungshorizonts untersucht *Blecher*.

Rohlfing und *Sturm* präsentieren eine empirische Studie, die Aufschluss darüber gibt, inwieweit Vertragsbeziehungen und Organisationsstrukturen im Franchising durch Ansätze der Prinzipal-Agenten-Theorie und durch Betrachtungen der Kapitalknappheit bestimmt werden.

Im Hinblick auf Präferenzmessungen bei komplexen Produkten führen *Meißner*, *Decker* und *Adam* einen empirischen Validitätsvergleich mehrerer Meßmethoden bezüglich der Prognosevalidität durch.

Heinrich, Klier und *Bewernik* untersuchen Koordinationsprobleme bei netzeffektbedingten Interdependenzen von Standardisierungsentscheidungen in der Kommunikation verschiedener Unternehmen, die einem Unternehmensnetzwerk angehören. Durch den von den Autoren vorgeschlagenen gestaltungsorientierten Ansatz sollen Ineffizienzen dadurch vermieden werden, dass die Interdependenzen der Entscheidungen modellendogen durch ein entsprechendes Gleichungssystem erfasst werden.