



Universiteit
Leiden
The Netherlands

Integratives Wertemanagement : eine Methodik zur Steuerungsoptimierung immaterieller Ressourcen in mittelständischen Unternehmen

Kinne, P.

Citation

Kinne, P. (2009, February 18). *Integratives Wertemanagement : eine Methodik zur Steuerungsoptimierung immaterieller Ressourcen in mittelständischen Unternehmen*. Retrieved from <https://hdl.handle.net/1887/13500>

Version: Corrected Publisher's Version

License: [Licence agreement concerning inclusion of doctoral thesis in the Institutional Repository of the University of Leiden](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/13500>

Note: To cite this publication please use the final published version (if applicable).

Integratives Wertemanagement

Eine Methodik zur Steuerungsoptimierung immaterieller Ressourcen
in mittelständischen Unternehmen

Proefschrift

ter verkrijging van

de graad van Doctor aan de Universiteit Leiden,

op gezag van Rector Magnificus prof.mr. P.F. van der Heijden,

volgens besluit van het College voor Promoties

te verdedigen op woensdag 18 februari 2009

klokke 13.45 uur

door

Peter Kinne

geboren te Paderbom, Duitsland

in 1955

Promotiecommissie

Promotor: Prof. Dr. J. de Smit
Co-promotor: Dr. Ph. van Engeldorp Gastelaars (Erasmus Universiteit Rotterdam)
Referent: Prof. Dr. H. Strikwerda (Universiteit Amsterdam)
Overige leden: Prof. Dr. H. Borgman
Prof. Dr. B. Katzy

Für Margarete und Oskar Kinne

Inhaltsverzeichnis

Samenvatting.....	x
Abstract	xiv
Einleitung.....	1
Ziel und Gegenstand der Arbeit.....	1
Wissenschaftliche Disziplin, Untersuchungsmethodik und Hypothese	4
Aufbau der Arbeit und Kurzfassung der Kapitel	6
Kapitel 1 Zur Situation mittelständischer Unternehmen in Deutschland.....	9
1.1. Kostennachteile und Effizienzdruck.....	10
1.2. Zur Definition des Mittelstandsbegriffes	11
1.3. Entscheidungsgrundlagen und Wissensbasis	13
1.4. Insolvenzgründe und ihre Ursachen	14
1.5. Immaterielle Ressourcen und Kapitalbeschaffung	15
1.5.1. Bankenratings	16
1.5.2. Alternative Finanzierungsformen	17
1.6. Orientierungsbedarf	18
Kapitel 2 Zum Phänomen der immateriellen Ressourcen	20
2.1. Die neuen Werttreiber	20
2.2. Intangibles und Wertentwicklung	21
2.2.1. Bilanzwert und Marktwert.....	21
2.2.2. Shareholder Value vs. Stakeholder Value.....	24
2.3. Charakteristik der Intangibles	26
2.3.1. Geschichtliche Entwicklung.....	26
2.3.2. Definitionen.....	29
2.3.2.1. Intangible Assets	30
2.3.2.2. Intellectual Capital Community	31
2.3.3. Abgrenzung zu materiellen Ressourcen.....	32

2.3.4. Elemente	33
2.3.4.1. Eigenschaften von Menschen	33
2.3.4.2. Eigenschaften der Organisation	35
2.3.4.2.1. Wissenserzeugung	35
2.3.4.2.2. Wissensmanagement und Kultur	37
2.3.4.2.3. Analyse- und Steuerungskonzepte	39
2.3.4.3. Intellektuelles Kapital	40
2.3.4.4. Beziehungen	42
2.4. Analyse, Bewertung und Darstellung	44
2.4.1. Strukturvarianten der immateriellen Ressourcen	44
2.4.2. Anlässe für die Analyse	47
2.4.3. Externes Reporting	50
2.4.4. Bewertungsoptionen	52
2.4.5. Aktivitäten zur Verbesserung des externen Reportings	56
Kapitel 3 Ableitung von Anforderungen	59
3.1. Die Funktionen der Methodik	59
3.2. Bestandteile des betrieblichen Kontextes	61
3.3. Die Methodik als Strategie	65
3.3.1. Strategiebegriff und Einordnung	65
3.3.2. Qualitätskriterien einer Strategie	66
3.3.3. Strategierelevante Eigenschaften von Unternehmen	68
3.3.3.1. Strategische Denk- und Handlungsmuster	68
3.3.3.2. Selbstorganisation, Orientierung und Wissenserzeugung	72
3.3.4. Die Orientierungsleistung strategischer Ansätze	75
3.3.4.1. Orientierung am Markt	75
3.3.4.2. Orientierung an den Ressourcen	77
3.3.4.3. Integration inhaltsorientierter Ansätze	80
3.3.5. Effekte markenorientierter Unternehmensführung	83
3.3.5.1. Einzigartigkeit	85
3.3.5.2. Wahrnehmbarkeit	86
3.3.5.3. Verlässlichkeit	87
3.4. Die Methodik als Performance Management-System	88
3.4.1. Qualitätskriterien eines Performance Management-Systems	88
3.4.2. Empirische Beurteilung vorhandener Steuerungsinstrumente	91
3.4.3. Bedeutung von Qualitätsmanagement-Systemen	96

3.5. Grenzen neuerer Ansätze zur Steuerung immaterieller Ressourcen	100
3.5.1. Scorecard Methoden.....	100
3.5.2. Methoden mit strategischem Bewertungsmaßstab	104
3.5.2.1. Weightless Wealth Tool Kit	105
3.5.2.2. Conjoint Value Hierarchy.....	108
3.5.2.3. Wissensbilanz	110
Kapitel 4 Grundlagenmodell und Synthese der Methodik.....	116
4.1. Werte als Orientierungsgröße	116
4.1.1. Öffentliche Wertediskussion	116
4.1.2. Definition des Begriffes	117
4.1.3. Das Werturteil der Stakeholder	118
4.1.4. Kundennutzen und intuitive Wahrnehmung	120
4.1.5. Der Wertetransformations-Prozess	123
4.1.6. Inverse Wertetransformation	128
4.2. Das Wertebalance- Modell.....	130
4.2.1. Priorität und Vermittlungsqualität	130
4.2.2. Quellen werthaltiger Merkmale	132
4.2.3. Wahl der Zielgruppe.....	134
4.2.4. Wettbewerber, Trends, verborgene Kundenwünsche	135
4.3. Praktische Umsetzung der Funktionen	138
4.3.1. Synthese der Prozessschritte	138
4.3.2. Analyse- und Bewertungsprozesse.....	140
4.3.2.1. Methodenschritt eins: Identitätsausweis des Anbieters.....	142
4.3.2.2. Methodenschritt zwei: Kundenperspektive	145
4.3.2.3. Skalendesign	147
4.3.2.4. Vergleich von Penetrationsgrad und Priorität.....	148
4.3.2.5. Vermittlungsabweichung	149
4.3.3. Entscheidungsprozesse	152
4.3.3.1. Werte-Zielprofil	152
4.3.3.2. Zielabstimmung	153
4.3.4. Steuerungsprozesse	153
4.3.4.1. Operationalisierung des Wertes Beratungsqualität	153
4.3.4.2. Steuerung der Wertevermittlung	156

4.3.5. Charakteristika der Methodik	161
4.4. Vergleich von Anforderungen und Designmerkmalen.....	162
4.4.1. Abbildung des relevanten Kontextes	162
4.4.2. Allgemeine Qualitätskriterien einer Strategie.....	162
4.4.3. Zusatzanforderungen and die Methodik als Strategie	163
4.4.4. Die Orientierungsleistung der Methodik	166
4.4.5. Qualitätskriterien eines Performance Management-Systems.....	167
4.4.6. Zusatzanforderungen an die Performance Management-Funktion	168
4.5. Vergleich mit den neueren Steuerungsmethoden.....	170
4.6. Wirtschaftliche Effekte.....	171
Kapitel 5 Test der Methodik.....	173
5.1. Testdesign.....	173
5.1.1. Objektbereich	173
5.1.2. Datenerhebung und Testbericht	173
5.1.3. Gliederung der Testberichte	175
5.2. Methodologische Einordnung.....	176
5.2.1. Quantitative Konzepte	176
5.2.2. Qualitative Konzepte.....	176
5.2.3. Aktionsforschung.....	178
5.2.4. Fallstudie.....	178
5.3. Methodentest bei der turboMed GbR	179
5.3.1. Ausgangslage.....	179
5.3.1.1. Das Unternehmen	179
5.3.1.2. Besondere Stärken aus Unternehmenssicht	179
5.3.1.3. Orientierungsgrößen	180
5.3.1.4. Pretest Ressourcensteuerung.....	180
5.3.2. Anwendung der Methodik	182
5.3.2.1. Identitätsausweis.....	183
5.3.2.2. Patientenperspektive	186
5.3.2.3. Werte-Zielprofil	194
5.3.2.4. Zielabstimmung	196
5.3.2.5. Operationalisierung der Werte	196

5.3.3. Beurteilung durch die Gesellschafter	200
5.4. Methodentest bei der Fashion GmbH.....	203
5.4.1. Ausgangslage.....	203
5.4.1.1. Das Unternehmen	203
5.4.1.2. Besondere Stärken aus Unternehmensicht	203
5.4.1.3. Orientierungsgrößen	203
5.4.1.4. Pretest Ressourcensteuerung	204
5.4.2. Anwendung der Methodik	206
5.4.2.1. Identitätsausweis	206
5.4.2.2. Kundenperspektive.....	209
5.4.2.3. Werte-Zielprofil	216
5.4.2.4. Zielabstimmung	217
5.4.2.5. Operationalisierung der Werte	217
5.4.3. Beurteilung durch den Unternehmer.....	220
5.5. Abschließende Bewertung	224
5.5.1. Praktische Erfahrungen mit der Umsetzung	224
5.5.2. Qualität der Methodik, Hypothesentest.....	225
5.5.3. Validität und Verlässlichkeit der Ergebnisse.....	226
5.5.4. Begünstigende Faktoren und Schwächen.....	228
5.5.5. Perspektiven	229
<i>Literaturverzeichnis</i>	<i>233</i>
Verzeichnis der Abbildungen	245
Verzeichnis der Tabellen und Formeln.....	247
<i>Anhang.....</i>	<i>249</i>
A - I Checkliste zum strategischen Ressourcenmanagement.....	251
A – II Dokumentenverzeichnis.....	252
A - III Steuerungsblatt „Anforderungen“	252
A - IV Steuerungsblatt „Selbst- und Fremdeinschätzung“	253
A - V Steuerungsblatt „Ziele und Maßnahmen“	255
Nachwort und Danksagung	257
Tabellarischer Lebenslauf	259

Samenvatting

In deze dissertatie worden ontwikkeling en onderzoek beschreven van een methode die ten doel heeft leidinggevenden van kleine en middelgrote ondernemingen strategische oriëntatie te leveren en het sturen van immateriële hulpmiddelen te vergemakkelijken.

In de huidige economie is het vermogen van ondernemingen om op lange termijn rendement te behalen, in hoge mate afhankelijk van immateriële hulpmiddelen: eigenschappen van de mensen in het bedrijf (vaardigheden, kennis, motivatie etc.), niet-fysieke eigenschappen van de organisatie (kerncompetenties, processen, cultuur etc.) en de relaties van het bedrijf met externe zakenrelaties (klanten, leveranciers, strategische relaties etc.) Aangezien de gewenste kwaliteit van immateriële hulpmiddelen contextafhankelijk is en hun invloed op de financiële resultaten gewoonlijk indirect is, is het onmogelijk algemeen erkende maatregelen te geven waarmee hun kwaliteit kan worden aangeduid. Daarom worden in de management-omgangstaal immateriële hulpmiddelen vaak “zachte factoren” genoemd, die buiten het kader van systematische geleiding vallen. Wanneer immateriële hulpmiddelen echter niet naar behoren worden beheerd, hebben ondernemingen in een concurrerende omgeving minder mogelijkheden voor toegevoegde waarde en groei.

Kleine en middelgrote bedrijven worden vaak niet volgens een weloverwogen strategie geleid. Het leidinggeven gebeurt in vele gevallen *intuïtief* of als een snelle reactie op gebeurtenissen binnen en buiten het bedrijf. Als gevolg van dit fenomeen is de onderneming sterker afhankelijk van leidinggevenden die hun beslissingen alleen nemen, waardoor het risicoprofiel van de onderneming op zijn beurt hoger wordt. Er ontstaat meer en meer vraag naar een “strategisch oriënteringspunt”, waarmee leidinggevenden strategische oriëntatie bij hun dagelijks werk krijgen. Bovendien heeft het bedrijf er groot belang bij zijn immateriële hulpmiddelen goed te ontwikkelen om op lange termijn te kunnen overleven.

De huidige strategische managementconcepten vertonen in dit opzicht zwakke plekken doordat zij eenzijdig of onnodig ingewikkeld zijn, te weinig gerichtheid vertonen of een effectief sturingssysteem missen. Voor zuiver op de markt gebaseerde benaderingen zijn analytische inspanningen vereist die ontoereikend zijn voor kleinere bedrijven en die geen rekening houden met het individuele potentieel van een onderneming. Zelfs instrumenten die zijn voorgesteld door auteurs van de *intellectuele kapitaalgemeenschap*, die volgens de aanpak op basis van hulpmiddelen te werk gaan, kunnen niet alle zwakke punten helemaal overwinnen.

Een nieuwe methode dient drie functies te omvatten: de *contextweergave-functie*, de *strategie-functie* en de *prestatiebeheersings-functie*. Gebruikelijke kwaliteitscriteria voor strategieën en

prestatiebeheersingssystemen zijn aan de literatuur ontleend. Bij nadere overweging blijkt echter dat deze criteria met andere vereisten dienen te worden aangevuld:

- Uiteenlopende patronen van strategisch denken en handelen aanspreken
- Voorhanden hulpmiddelen met eisen en mogelijkheden van de markt in evenwicht brengen
- Ondersteuning van *uniciteit, duidelijkheid en betrouwbaarheid*, de typische kenmerken van succesvol geleide merken
- Overwegen dat de inspanningen voor implementatie voor kleine ondernemingen financieel haalbaar moeten zijn
- Beproefde systemen voor kwaliteitsbeheersing ondersteunen, doch tegelijkertijd onafhankelijk zijn van die systemen

Het “strategische oriënteringspunt” van de methode is *waarden*. Aangezien waarden het resultaat zijn van positieve, individuele *e-valuatie*, brengen zij tot uitdrukking wat er belangrijk is voor personen of groepen. Belang veroorzaakt *preferentie*, een effect waar het bij concurrentie om gaat. Een onderneming die met zorg een uniek pakket eigenschappen heeft samengesteld die door haar zakenrelaties als *waardevol* worden beschouwd, mag verwachten dat deze relaties de *voorkeur* aan haar geven, wat een directe of indirecte invloed op de boekwinst heeft. Door borg te staan voor waarden die emotioneel worden waargenomen, kan een onderneming haar concurrentiepositie aanzienlijk versterken dankzij eigenschappen die bij elkaar genomen veel moeilijker te imiteren zijn dan alleen verstandelijk waargenomen, op het product gebaseerde eigenschappen. Het concept van waarden omvat veel meer aantrekkelijke eigenschappen dan het concept van *voordelen*, die door de doelgroepen min of meer *rationeel* worden beoordeeld. Om het concept echter ten volle te kunnen benutten dient de kwaliteit van emotioneel waargenomen waarden even systematisch te worden beheerd als dit bij de kwaliteitbeheersing van fysieke producten gebeurt.

Om de optimale doelwaarden te vinden wordt het *waarde-evenwichts-model* voorgesteld, dat de *theoretisch optimale situatie* beschrijft bij uitwisselingsrelaties die op prestatie zijn gebaseerd. Een belangrijke bron van duidelijke waarden zijn eigenschappen die voortkomen uit de *identiteit* van de onderneming, die in de interne contextanalyse is bepaald. Het gaat erom eigenschappen te vinden die *potentieel waardevol* zijn voor de zakenrelaties. Aangezien op identiteit gebaseerde eigenschappen organisatiespecifiek zijn, is het moeilijk voor de concurrenten om ze te imiteren. De gevonden eigenschappen moeten worden geëvalueerd door actuele klanten, die in de regel de waardevolste bron van inkomsten vormen voor de onderneming. De *waarde-evenwicht-status* toont het relatieve belang van de waarden alsmede de door de klanten ervaren

kwaliteit. Door *prestatietekorten* en *prestatie-overschotten* te laten zien kan de actuele concurrentiepositie van de onderneming worden getoond.

Op basis van deze gegevens vormt de waarde-evenwicht-status een stevige kennisbasis voor de synthese van de optimale doelwaarden voor het bedrijf. Samen gaan zij deel uitmaken van de *nieuwe merkboodschap*, die later kan worden gecommuniceerd om klanten en andere zakenrelaties aan te trekken die aantrekkelijk zijn voor het bedrijf. De doelwaarden vormen samen met andere doelstellingen de *nieuwe ondernemingsstrategie van het bedrijf*.

Volgens het proces van *omgekeerde waardeconversie* kunnen hulpmiddelen worden bepaald waarmee de doelwaarden doorgegeven moeten worden, en kunnen duidelijke eisen worden verspreid die met de doelwaarden overeenkomen. Hulpmiddelen die toegevoegde waarde opleveren kunnen zowel *immaterieel* (mensen, processen, regels) als *materieel* (producten, machines, ondersteuning) zijn. De hulpmiddelen kunnen met gebruikmaking van een hulpmiddel-specifiek evaluatie- en besturingssysteem worden gestuurd.

De methode wordt getest door middel van een ontwerpstudie met twee gevallen, en wel in twee organisaties die in vele opzichten van elkaar verschillen: een medische praktijk en een fabriek van knopen en gespen in de mode-industrie. De test laat zien dat niet alleen voor de medische praktijk, een relatie-intensieve branche, maar ook voor de fabriek immateriële hulpmiddelen aanzienlijk belangrijker zijn dan materiële hulpmiddelen als het erom gaat duidelijke waarden te leveren. Uit de resultaten blijkt dat bij de bedrijven die aan de test hebben meegedaan, de nieuwe methode voor strategische oriëntatie zorgt en het aansturen van immateriële hulpmiddelen vergemakkelijkt. Hij schijnt in het bijzonder geschikt te zijn voor ondernemingen met een participatieve cultuur die een duidelijke, concurrerende positie willen bereiken en houden en klaar zijn voor verandering, vooral met betrekking tot de communicatie en het richtinggevend gedrag van de leidinggevende.

Door nader onderzoek te verrichten kan diepergaande kennis worden verkregen over de bedrijven en zakenmilieus waar de methode de beste resultaten oplevert. Er wordt verwacht dat de methode ook aan de eisen van grote ondernemingen of organisaties zonder winstoogmerk voldoet.

Abstract

In this thesis, the development and test of a method is described that aims at providing strategic orientation for the managers of small and mid-sized companies and at facilitating the steering of intangible resources.

In today's economy, the capability of enterprises to gain long term returns strongly depends on intangible resources: attributes of the people in the company (skills, knowledge, motivation etc.), non-physical attributes of the organization (core-competences, processes, culture etc.) and the firm's relationships to external stakeholders (customers, suppliers, strategic partners etc.) Since the desirable quality of intangible resources is context-dependent and their impact on financial results usually is indirect, it is impossible to directly distribute commonly accepted measures indicating their quality. That's why in common management language intangible resources are often called "soft factors", being considered out of scope of systematic guidance. However, when intangible resources are not managed properly, the perspective for creating value and growing is less bright for firms in a competitive environment.

Small and mid-sized companies are frequently not guided following a deliberate strategy. Guidance in many cases is done *intuitively* or as a quick answer to occurrences inside and outside the company. This phenomenon increases the firm's dependence on single decision makers, which in turn increases the company's risk-profile. Demand emerges for having a "strategic landmark" providing managers with strategic orientation in their day-to-day business. Moreover, it is important for the firm's long-term survival to use and develop its intangible resources properly.

Present strategic management-concepts show weaknesses in this regard in terms of either one-sidedness, inappropriate complexity, a lack of orientation or the absence of an effective steering system. Pure market-based approaches require efforts in analysis that are inadequate for smaller firms and do not take into account the firm's individual potential. Even tools that have been introduced by authors of the *intellectual capital community*, who are following the resource-based approach, cannot completely overcome all weaknesses.

A new method should integrate three functions: the *context display-function*, the *strategy-function*, and the *performance management-function*. Common quality criteria for strategies and performance management-systems are drawn from the literature. However, considerations reveal that for the new method these criteria need to be supplemented by additional requirements:

- Addressing diverse patterns of strategic thinking and acting
- Balancing given resources with demands and opportunities in the market
- Supporting *uniqueness, perceivability and reliability* which are typical attributes of successfully guided brands
- Considering the efforts for implementation to be affordable to small companies
- Supporting established quality management-systems, simultaneously being independent from such systems

The “strategic landmark” of the method is *values*. Since values are the result of positive, individual *e-valuation*, they express what is important for individuals or groups. Importance causes *preference*, an effect which is all about in competition. A firm that thoroughly has synthesized a unique bundle of attributes that is considered *valuable* by its stakeholders can expect to be *preferred* by these stakeholders, directly or indirectly influencing the accounting profit. By reliably delivering even emotionally perceived values, a company can significantly strengthen its competitive position due to attributes that together are much harder to imitate than only rationally perceived, product-based attributes. The concept of values provides a much broader range of attractive attributes than the concept of *benefits*, which more or less are perceived *rationally* by the target groups. However, to exploit the concept to the fullest, the quality of emotionally perceived values has to be managed in a way equally systematic to the way the quality of physical products can be managed.

To find the optimum range of target values, the *value-balance-model* is introduced, describing the *theoretical optimum situation* in performance-based exchange relationships. An important source of distinctive values is attributes stemming from the company’s *identity* which is identified in the internal context analysis. The task is to find attributes that are *potentially valuable* for the stakeholders. Since identity-based attributes are organisation-specific, they are hard to imitate by competitors. The attributes that have been found have to be evaluated by present customers, who are the company’s most important source of cash. The *value balance-status* shows the relative importance of the values as well as the quality perceived by the customers. By displaying *performance-deficits* and *performance-surpluses*, the company’s current competitive position can be shown.

Based on these data, the value balance-status provides a strong knowledge-base for the synthesis of the firm’s optimum target values. Together they become part of the *new brand message*, which later by communication can be used to attract customers and other stakeholders who are desirable to the firm. The target values among other targets constitute the company’s *new corporate strategy*.

Following the process of *inverse value transformation*, resources through which the target values would be delivered can be identified and concrete requirements can be distributed that are in conformance with the target values. Value-delivering resources can be both, *intangible* (people, processes, regulations etc.) or *tangible* (products, machinery, supporting aids etc.). The resources can be steered using a resource-specific assessment- and steering-system.

The test of the method is done in a two-case-design study in two organizations that are different in many terms: a medical practice and a manufacturer of buttons and buckles in the fashion industry. The test reveals that not only for the medical practise, which is a relationship-intensive service business, but also for the manufacturer intangible resources are significantly more important for delivering distinctive values than tangible resources. The results show that in the companies that participated in the test the new method provides strategic orientation and facilitates the steering of intangible resources. It seems to be particularly suited for enterprises which have a participative culture, which want to achieve and maintain a clear, competitive position and which are ready for change, all above regarding the manager's communication and guiding behaviour.

By doing further research, deeper knowledge could be gained about the businesses and business environments in which the method works best. It is expected that the method to some extent meets requirements of even large or non-profit organizations.

Einleitung

Ziel und Gegenstand der Arbeit

Die vorliegende Arbeit beschreibt die Entwicklung und den Test einer Managementmethodik, die darauf abzielt, mittelständisch strukturierten Unternehmen einen Orientierungsrahmen für wirtschaftlich sinnvolles Handeln zu geben. Er soll insbesondere die effiziente wirtschaftliche Nutzung immaterieller Ressourcen durch optimierte Steuerung erleichtern.

Der Entwicklung der Methodik liegen zwei Annahmen zugrunde. Die erste Annahme ist, dass in mittelständisch strukturierten Unternehmen ein Bedarf besteht für einen Orientierungsrahmen für wirtschaftlich sinnvolles Handeln. Damit ist solches Handeln gemeint, das zu *unternehmerischem Erfolg durch erbrachte Leistung (performance)* führt. Für den Leistungsbegriff gilt in diesem Zusammenhang zunächst die im Rechnungswesen übliche Interpretation als *mengen- oder wertmäßiger Output einer Periode (accounting profit)*, vgl. [Hummel 1999, S. 65, Zwirner 2002]. Weiterhin ist der Leistungsbegriff aber auch verbunden mit Effekten, die für die *Anspruchsgruppen* des Unternehmens (*stakeholders*) wichtig sind. Dazu gehören Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Kapitalgeber und das gesellschaftliche Umfeld des Unternehmens, vgl. [Katzenbach 1999, S. 40, Neely 2002]. Ergebnis beider Leistungsmerkmale ist letztlich ein *angemessener Wertbeitrag des Unternehmens*. Die erste Annahme soll im ersten Kapitel untermauert werden.

Die zweite Annahme besteht darin, dass wesentliche, erfolgskritische Ressourcen in Unternehmen *immateriell* sind. Immaterielle Ressourcen beruhen auf nicht-tangiblen Eigenschaften von Menschen, Systemen und Beziehungen, die wichtige Potenziale für die zukünftige Wertschöpfung des Unternehmens darstellen. Da diese Eigenschaften monetär nicht direkt bewertbar sind, bleiben sie in der traditionellen betrieblichen Erfolgsrechnung unsichtbar, mit negativen Auswirkungen auf die Qualität der *Steuerung*. Die zweite Annahme wird im zweiten Kapitel unterstützt.

Während der Einsatz *materieller* Ressourcen, wie Geld oder Maschinen, in der Regel zu eindeutigen Ergebnissen führt (das Produkt *ist bearbeitet*, die Rechnung *ist bezahlt*), entfalten immaterielle Ressourcen ihre Wirkung häufig im Rahmen komplexer Ursache-Wirkungszusammenhänge, an deren Ende im Idealfall der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens steht, als wünschenswertes Ergebnis unternehmerischen Handelns. Immaterielle Ressourcen wirken teilweise direkt am Kunden, beispielsweise durch das Verhalten von Menschen im Verkaufs- oder Dienstleistungsprozess. In jedem Fall aber wirken sie, etwa in Form von *Wissen* oder *Ideen*, in den *Vorstufen der Leistungserbringung*, vgl. [Kaplan & Norton 2004, S. 212]. Das kann

dazu führen, dass ihre Wirkungsweise (und damit ihre Bedeutung für den Erfolg) für die Verantwortlichen nicht hinreichend transparent wird. Die *Eigenschaft der indirekten Ergebniswirksamkeit* geht einher mit der Tatsache, dass immaterielle Ressourcen nicht ohne weiteres so beschrieben werden können, dass davon konkrete Handlungsschritte im Sinne der Leistungsoptimierung ableitbar wären. Die wünschenswerte Qualität von Ressourcen wie *Wissen* oder *Beziehungen* hängt stark von den externen und internen Gegebenheiten des Unternehmens ab und ist damit *extrem kontext-sensibel*, vgl. [Sullivan 2000, S. 247]. Damit existieren für sie auch keine einheitlichen Bewertungs- bzw. Messgrößen. Die indirekte Ergebniswirksamkeit und Kontextsensibilität immaterieller Ressourcen erschwert eine adäquate Beurteilung bzw. Bewertung durch *Messung*. Gemäß dem Grundsatz „*what you can't measure, you can't manage*“ kommt es leicht zu Fehleinschätzungen bei der Steuerung und Nutzung dieser Ressourcen.

Perfekt messbar ist hingegen das finanzwirtschaftliche Ergebnis einer Periode aufgrund seiner seit vielen Jahrhunderten allgemein gültigen Messeinheit *Geld*. Als *Ergebnisgröße* am Ende komplexer Ursache-Wirkungsketten bildet diese Einheit jedoch *Ereignisse der Vergangenheit* ab und liefert nicht zwangsläufig Transparenz jener Faktoren, aufgrund derer sie zustande kommt.

In den letzten Jahren sind verschiedene Ansätze vorgestellt worden, die unter anderem darauf abzielen, die Wirkungsweise immaterieller Ressourcen für den Unternehmenserfolg transparent und damit besser steuerbar zu machen. Der heute weltweit wohl bekannteste Ansatz ist die *Balanced Scorecard* [Kaplan & Norton 1996]. Im Jahr 2000 wurde sie in mehr als der Hälfte der 1000 größten Unternehmen angewandt [Rigby 2000]. Die *Balanced Scorecard* beschreibt Wirkungsbeziehungen von individuell zu definierenden Unternehmensmerkmalen in vier Unternehmensperspektiven: *Learning and Growth*, *Internal Processes*, *Customers* und *Finance* [Kaplan & Norton 1992]. Im Rahmen dieser Perspektiven werden Ziele definiert, Aktionspläne zur Zielerreichung aufgestellt und Indikatoren zur Kontrolle der Zielerreichung entwickelt. Durch die Konkretisierung auf operativer Ebene erleichtert die *Balanced Scorecard* – bei richtiger Anwendung – die Umsetzung von Strategien und das Erreichen strategischer Ziele. Das setzt aber erstens voraus, dass es eine klar formulierte Strategie gibt, und zweitens, dass diese Strategie die Orientierung bietet, die erforderlich ist, um davon Hinweise auf die wünschenswerte Qualität und den Einsatz immaterieller Ressourcen ableiten zu können. Beides muss für den Durchschnitt mittelständischer Unternehmen in Frage gestellt werden (s. Kap. 1.6.). Ohne einen geeigneten Orientierungsrahmen gibt aber die *Balanced Scorecard* keine Antwort auf die Frage, was ein Unternehmer konkret tun soll, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein, und dementsprechend auch keine Anhaltspunkte für die gezielte Steuerung immaterieller Ressourcen.

Weitere Ansätze stammen von Autoren aus unterschiedlichen akademischen *communities*, wie der *intellectual capital community*, der *human resource community*, und der *accounting*

community [Andriessen 2004]. Diese Ansätze verfolgen entweder *externe* Zwecke (finanzielle Bewertung, reporting), oder *interne* (Management des Wissens bzw. des *Verhaltens*, s. Kap. 2.4). Die meisten dieser Ansätze sind dem *performance measurement* zuzuordnen. Identifikation, Entwicklung und Steuerung von Ressourcen beinhalten aber nicht nur *Messen*, sondern auch *Entscheiden*, *Gestalten* und *Verändern*, typische Managementfunktionen also, die der Verbesserung der *Performance* dienen. Ressourcenmanagement ist insofern Bestandteil des *Performance Management*, vgl. [Kermally 1997, Brunner 1999], mit Messung und Bewertung als *Werkzeug*, vgl. [Krause 2004, S. 39]. Ressourcenmanagement ist außerdem *strategisch*, wenn dadurch Zielgrößen definiert und zielgerichtetes Handeln auslöst wird. Den meisten der mittlerweile zahlreichen Ansätze fehlt aber entweder eine geeignete Orientierungsgröße oder das operative Steuerungsinstrument. Sie sind deshalb für eine effektive Ressourcensteuerung nur bedingt geeignet.

Veränderungen, die das Management herbeiführt, betreffen den *internen* und unter Umständen auch den *externen* Unternehmenskontext, den Markt des Unternehmens. Die zu testende Methodik soll branchenunabhängig sein, aber die besonderen Erfordernissen und Besonderheiten *mittelständisch strukturierter Unternehmen* berücksichtigen. Deren strukturelles Hauptmerkmal ist nach deutscher Definition die Einheit von Eigentum und Leitung. Die meisten dieser Unternehmen haben weniger als 20 Mitarbeiter und sind damit in aller Regel zu klein für eine wesentliche Beeinflussung ihres Marktes. Ein marktbeeinflussendes Unternehmen ist beispielsweise Microsoft, dessen Softwareprodukt *Windows* heute den Weltstandard bei PC-Betriebssystemen setzt. Den meisten mittelständischen Unternehmen fehlt ein solches Standardisierungspotenzial, wenngleich es unter ihnen „hidden champions“ gibt, die in ihrer Marktnische Weltmarktführer sind und damit durchaus Standards setzen. Durch Management beeinflusst wird also vor allem der *interne Kontext*: die Vision, das Produkt, die Ziele, besondere Fähigkeiten, Prozesse, die Kultur, die Werte. Gerade von Werten geht eine für die Ressourcensteuerung geeignete Orientierungswirkung aus, weil sie zu *Bevorzugung* führen. Sie spielen deshalb für die Methodik eine zentrale Rolle.

Wie schon angedeutet, gehört es zu den weiteren Besonderheiten mittelständischer Unternehmen, dass sie häufig nicht nach einer *explizit formulierten Strategie* handeln, und schon gar nicht nach Strategien, die auf *Standards* basieren, wie sie im Bereich von Großunternehmen anzutreffen sind. Strategisches Handeln vollzieht sich in inhabergeführten Unternehmen auf sehr unterschiedliche Weise, vgl. [Mintzberg & Ahlstrand 2005, Nagel & Wimmer 2002]. Die große Bandbreite strategischer Handlungsmuster ist das Ergebnis *unterschiedlicher Denkhaltungen* im Management der Unternehmen, vgl. [Mintzberg & Ahlstrand 2005]. Diese Tatsache ist bei der Entwicklung der Methodik zu berücksichtigen, deren Anspruch es ist, möglichst breit anwendbar zu sein.

Wissenschaftliche Disziplin, Untersuchungsmethodik und Hypothese

Die Arbeit bewegt sich im Bereich der *Managementwissenschaft* und ist der *empirischen Organisationsforschung* zuzuordnen. Die Forschungsaufgabe besteht aus zwei Teilen, die zu differenzieren sind im Sinne einer methodologisch vollständigen Einordnung:

- die *Anwendung* der Methodik
- die *Bewertung* der Methodik

Die methodologische Vorgehensweise ist in beiden Teilen als „Hybrid-Konzept“ zu bezeichnen: quantitative und qualitative Konzepte der Datenermittlung und -verarbeitung werden miteinander kombiniert. Für die Anwendung gelten insbesondere die Prinzipien der *Aktionsforschung*, während die *Bewertung* den Charakter einer Fallstudie im Sinne eines *two-case designs* hat (s. auch Kap 5.2.). Beide Forschungskonzepte werden im Folgenden kurz vorgestellt.

Forschungsteil „Anwendung“

Die Methodik besteht aus einer Analyse-, einer Entscheidungs- und einer Umsetzungsphase. In der *Analysephase* beschreibt der Forschende mit quantitativ verarbeiteten Daten Merkmale der zu untersuchenden Organisation und ihres Umfeldes, bleibt aber als handelnde Person *außerhalb* der Organisationsabläufe. Diese Vorgehensweise entspricht den Prinzipien der *traditionellen Sozialforschung* mit ihren Gütekriterien *Zuverlässigkeit*, *Validität* und *Repräsentativität* [Kromrey 2002]. Nach dem *Objektivitätspostulat* darf durch den Forschungsprozess die soziale Realität des Testobjektes nicht verändert werden [Kromrey 2002, S. 532]. Testobjekte der vorgestellten Managementmethodik aber sind Unternehmen, sozio-technische Systeme, in denen Management „stattfindet“. In der Entscheidungs- und Umsetzungsphase greift der Forschende aktiv in das soziale Geschehen ein, indem er Entscheidungs- und Steuerungsprozesse initiiert, begleitet und damit auch das soziale Geschehen *verändert*, im Rahmen eines „dialogischen Prozesses“ [Moser 1975]. Diese Vorgehensweise entspricht dem Prinzip der *Aktionsforschung*, bei der die Trennung zwischen Subjekt und Objekt aufgehoben ist. An die Stelle der Gütesiegel *Zuverlässigkeit*, *Validität* und *Repräsentativität* treten Handlungsmaximen wie *Transparenz*, *Stimmigkeit* und *Selbstkontrolle* [Moser 1975, S. 123 f.], vgl. [Kromrey 2002, S. 533]. Der Forschungsprozess verläuft nicht streng linear mit den Schritten *Hypothesenbildung*, *Operationalisierung*, *Datenerhebung und -auswertung*, *Interpretation der Ergebnisse*, *Bestätigung oder Verwerfung der Hypothese*, sondern eher *iterativ*, durch mehrfache Aufnahme und Umsetzung von Informationen aufgrund von praktischem Handeln in den unterschiedlichen Testsituationen, vgl. [Kromrey 2002, S. 534]. Aktionsforschung beteiligt die Betroffenen sehr weitgehend am

Forschungsprozess und behandelt sie als *gleichberechtigte Experten* bei der Entscheidung von inhaltlichen und methodischen Fragen [Bortz 2002, S. 345].

Forschungsteil „Bewertung“

Bei der *Bewertung* der Methodik agiert der Forschende nicht mehr innerhalb des sozialen Systems, sondern steht als *Fragender* und *Urteilender* wieder außerhalb. Auch bei der Bewertung werden qualitative und quantitative Konzepte der Datenermittlung und -verarbeitung miteinander kombiniert. Die Integration beider Konzepte erfolgt häufig im Rahmen von *Fallstudien* [Yin 2003, S. 15]. Der Forschungsteil „Bewertung“ dieser Arbeit entspricht diesem Forschungstyp. Die Bewertung erfolgt durch das Urteil der Beteiligten und vergleichende Deutung des Forschenden, aber ohne dessen Eingreifen. Eine Sonderstellung im Bereich der Fallstudien nehmen die „multiple-case studies“ ein, bzw. als Teil davon die „two-case designs“, um die es sich hier handelt. Dieses Designkonzept bietet Vorteile im Sinne der *Generalisierbarkeit der Ergebnisse* (s. Kap. 5.5.3.).

Der Forschungsfrage liegt die folgende zu testende **Hypothese** zugrunde:

Die Entwicklung und Operationalisierung eines identitätskonformen und mit den Wertvorstellungen der Zielgruppe abgestimmten Werteprofils liefert mittelständisch strukturierten Unternehmen einen geeigneten Orientierungsrahmen für die effektive und effiziente Entwicklung und Steuerung ihrer erfolgskritischen Ressourcen.

Die Anwendung und Bewertung der Methodik im Rahmen einer *two-case design-Studie* erfolgt in zwei mittelständischen Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Typen.

Aufbau der Arbeit und Kurzfassung der Kapitel

Die Arbeit besteht aus fünf Kapiteln:

Kapitel 1: Zur Situation mittelständischer Unternehmen in Deutschland

Kapitel 2: Zum Phänomen der immateriellen Ressourcen

Kapitel 3: Ableitung von Anforderungen

Kapitel 4: Grundlagenmodell und Synthese der Methodik

Kapitel 5: Test der Methodik

Kapitel 1

Im ersten Kapitel werden die Rahmenbedingungen für mittelständische Unternehmen in Deutschland skizziert. Nach einer Abgrenzung des Begriffes „Mittelstand“ werden bestimmte Problemfelder aufgezeigt, wie *Insolvenzgründe* und das Problem der *Kapitalbeschaffung*. Es soll deutlich werden, welche herausragende Rolle dabei Ressourcen spielen, die nicht in der Bilanz nachweisbar sind. Gleichzeitig wird gezeigt, dass es die Komplexität der heutigen Anforderungen Unternehmenslenkern schwerer macht, sich jederzeit angemessen zu verhalten im Sinne der optimalen Nutzung ihrer *Erfolgspotenziale*. Das gilt vor allem für Unternehmen mit begrenzten Ressourcen für Tätigkeiten wie Marktforschung, Planung und Steuerung, wie sie im Mittelstand in der Regel anzutreffen sind. Ziel der Ausführungen in diesem Kapitel ist es, die Relevanz der Methodik abzuleiten, die einen geeigneten Orientierungsrahmen für sinnvolles Handeln im Sinne einer effektiven und effizienten Ressourcenentwicklung und -steuerung bietet.

Kapitel 2

Das Kapitel beschreibt das Phänomen der immateriellen Ressourcen. Es wird die Bedeutung dieser Ressourcenart für die Wertentwicklung von Unternehmen verdeutlicht und dabei der Bogen gespannt von der geschichtlichen Entwicklung über die Begriffsdefinitionen, die Zuordnung von Begriffen und Problemstellungen zu einzelnen *communities*, die einzelnen Elemente, bis zu Fragen der Bewertung und Darstellung. Es wird untersucht, inwieweit vorhandene Ansätze der Identifikation und Bewertung immaterieller Ressourcen eine geeignete Entscheidungsgrundlage für eine zielkonforme Ressourcenentwicklung und -steuerung liefern. Es wird deutlich, dass nur wenige dieser Ansätze die erforderliche Orientierungsleistung erbringen.

Kapitel 3

In diesem Kapitel werden die Anforderungen an das Methodendesign konkretisiert, die sich aus ihren *Funktionen* ergeben. Eine Methodik, die sowohl Orientierung bieten als auch Steuerung ermöglichen soll, muss den relevanten, betrieblichen Kontext abbilden, strategische Inhalte

liefern und Eigenschaften eines *Performance Management-Systems* aufweisen. Es wird geprüft, welche *Qualitätskriterien* für diese Funktionen der Literatur zu entnehmen sind und welche *Grundanforderungen* sich dadurch für die Methodik ergeben. Die weiteren Überlegungen in diesem Kapitel dienen der Untermauerung des *Orientierungsbedarfes* und der Identifikation spezifischer *Zusatzanforderungen*.

In Unternehmen sind unterschiedliche, strategische Denk- und Handlungsmuster anzutreffen, die beim Design einer praxisgerechten Methodik zu berücksichtigen sind. Durch Untersuchung inhaltsbezogener Ansätze des strategischen Managements soll erkannt werden, welchen Beitrag die Managementtheorie zur Beantwortung der Frage liefert, was ein Unternehmer tun sollte, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Unternehmen, die wie *Marken* geführt werden, sind offensichtlich erfolgreicher als andere. Es wird deshalb geprüft, welche Effekte von solchen Unternehmen ausgehen, und inwieweit die Methodik diese Effekte aufgreifen kann.

Zusatzanforderungen an die Methodik in ihrer Funktion als Performance Management-System werden einer Befragung von Executive-MBA-Studenten entnommen und der Überlegung, wie sie mit Qualitäts-Managementsystemen verbunden werden kann. Abschließend werden neuere Methoden der Steuerung immaterieller Ressourcen untersucht, um Input daraus ableiten zu können und mögliche Defizite zu erkennen, die mit einer neuen Methodik zu überwinden sind.

Kapitel 4

In diesem Kapitel wird das Design der Methodik des Integrativen Wertemanagements (IWM) vorgestellt. Sie besteht aus fünf Methodenschritten und den Phasen *Kontextanalyse*, *Strategie-Neu-bestimmung* und *Steuerung der Wertevermittlung*. Die wichtigste Orientierungsgröße darin sind *Werte*, weil Werte das ausdrücken, was von der Zielgruppe *bevorzugt* wird. Das *Wertebalance-Modell* beschreibt den „theoretischen Idealzustand“ der Austauschbeziehung zwischen Anbieter und Empfänger. Sie besteht dann, wenn die an die Zielgruppe gerichteten Merkmale des Anbieters ranggleich für Anbieter und Zielgruppe sind und die vom Empfänger wahrgenommene Qualität dem Rang der Merkmale entspricht. Als wichtigste Quelle wettbewerbsdifferenzierender Werte werden die *Identitätsmerkmale* des Unternehmens aufgegriffen. Diese beruhen auf einem Bündel immaterieller Ressourcen, das nicht ohne weiteres kopierbar ist. Die entsprechenden Merkmale werden identifiziert und kaufverfahrenen Kunden zur Beurteilung ihrer Priorität und Qualität vorgelegt. Ein Verfahren, das den Wertebalance-Status quantifizierbar macht, liefert die Wissensbasis für die Entwicklung eines chancenoptimierten Werteprofiles. Die praktische Durchführung der Kontext-Analyse wird am Beispiel eines Unternehmens im Endverbrauchergeschäft gezeigt.

Nach Abgleich mit der individuellen Intentionen des Unternehmers werden die Werte in einem *inversen Transformationsprozess* in einer Weise operationalisiert, dass der Einfluss der immateriellen Ressourcen transparent, messbar, und damit steuerbar wird. Eine später zu wiederholende Einbeziehung des Kundenurteils in das Bewertungssystem schafft die Möglichkeit, das Leistungsprofil veränderten Marktbedingungen anzupassen.

Kapitel 5

In diesem Kapitel werden das Testdesign und die Durchführung der Tests beschrieben. Sie werden in den Schritten *Analyse der Ausgangslage - Anwendung der Methodik - Bewertung der Methodik* in zwei sehr unterschiedlichen Unternehmen durchgeführt. Das erste Unternehmen, die „turboMed GbR“, ist ein medizinisches Leistungszentrum, dessen Patienten die „Endkunden“ sind. Das zweite Unternehmen, die „Fashion GmbH“, liefert Zubehör in der Modeindustrie und ist damit im Business-to-Business-Bereich (B:B) tätig. Im Test sollen die prinzipielle Eignung der Methodik für die Steuerung der immateriellen Ressourcen festgestellt und spezielle Erfolgsfaktoren identifiziert werden. Weiterhin werden Hinweise zur Validität und Generalisierbarkeit der Ergebnisse gewonnen und die Eingangshypothese wird entweder bestätigt oder verworfen. Abschließend werden Perspektiven der Anwendung aufgezeigt.

Kapitel 1 Zur Situation mittelständischer Unternehmen in Deutschland

Unternehmen vieler Branchen agieren heute unter deutlich veränderten Bedingungen: nach dem Wegfall von Systemgrenzen in Europa und durch die sogenannten *emerging markets* sind neue Märkte mit neuen Anbietern, Kunden und Wettbewerbern entstanden. Branchengrenzen verschwimmen zusehends, die Angebote vieler Unternehmen sind technologiebedingt per Mausklick vergleichbar. D' Aveni sprach bereits vor mehr als zehn Jahren von *Hypercompetition* [D' Aveni 1994]. Der technologische Fortschritt verkürzt die Produkt-Lebenszyklen. Kunden sind heute besser informiert, schließen sich zu *network-communities* zusammen und entwickeln differenziertere Bedürfnisse. Viele Produkte werden zu *Artefakten*, um die herum das *Erlebnis* (*experience*) erfolgsentscheidend geworden ist [Prahalad & Ramaswami 2004]. Die (wachstums-treibende) Kraft in der heutigen Wirtschaft bewegt sich sogar von der traditionellen Nutzung von Technologie- und Wissenschafts-Wissen hin zur Nutzung von Wissen über Ästhetik, Design, Erlebnisse, Emotionen und Inhalte, die Ausdruck finden in der Arbeit „Kreativer“, vgl. [Strikwerda 2005, S. 14].

Unternehmen, die unter diesen veränderten Bedingungen längerfristig überleben wollen, müssen ihrem Handeln eine *Richtung* geben, ihre Potenziale bestmöglich nutzen und gleichzeitig für Anpassungsprozesse flexibel bleiben. Jedes zukunftsorientierte Unternehmen müsste sich die Ressourcen beschaffen, die es zum Überleben benötigt, vgl. [Pfeffer & Salancik 1978]. In mittelständischen Unternehmen aber ist der geschäftsführende Inhaber selbst ein wesentlicher und nicht leicht veränderbarer Bestandteil dieser Ressourcen. Abgesehen vom Problem der Veränderbarkeit gilt es, Ressourcen optimal im Sinne der gewünschten wirtschaftlichen Entwicklung zu nutzen. Das erfordert klare Entscheidungen über Ziele und Maßnahmen sowie eine zielgerichtete Unternehmensführung.

Der Erfüllung dieser Anforderungen dient *strategisches Management*. Strategische Entscheidungen aber werden unter Unsicherheit getroffen. Umso wichtiger ist es, jederzeit zu wissen, welche Ressourcen für den Markterfolg wichtig sind, und wie man mit ihnen umgeht. Die Bedeutung immaterieller Ressourcen ist in den letzten Jahren signifikant gewachsen, und diese Entwicklung wird sich fortsetzen. Ihre indirekte Ergebniswirksamkeit und das Problem der Messbarkeit stellen hier eine ernst zu nehmende Hürde für eine effektive Nutzung und Entwicklung dar. Die Merkmale immaterieller Ressourcen werden im zweiten Kapitel ausführlich dargestellt.

1.1. Kostennachteile und Effizienzdruck

Die Existenzbedingungen für Unternehmen in Deutschland sind im internationalen Vergleich gekennzeichnet durch ein relativ hohes Kostenniveau bei Löhnen, Unternehmenssteuern und Energie [Brügelmann 2004]. Dieser Effekt ist nicht immer durch eine erhöhte Arbeitsproduktivität kompensierbar. In Verbindung mit verschärften Regelungen in den Bereichen *Arbeitsrecht* und *Umweltschutz* ergeben sich für deutsche Unternehmen dadurch Kostennachteile im Vergleich zu ausländischen Wettbewerbern, die nach dem Wegfall von Handelsgrenzen, vor allem in Europa, freien Zutritt zum deutschen Markt haben [Brügelmann 2004]. International agierende Großunternehmen können die Kostennachteile am Standort Deutschland teilweise durch Verlagerung von Unternehmensteilen und die „bilanzielle Verschiebung“ von Gewinnen ins Ausland auffangen. Diese Möglichkeit steht den meisten mittelständischen Unternehmen nicht zur Verfügung, da sie in der Regel nicht über die dafür nötige Größe und die erforderlichen administrativen Voraussetzungen verfügen. Wenn ein Unternehmen dem Kostendruck aber schon nicht ausweichen kann, sollte es zumindest die eigenen Kosten im Griff haben.

Der Kostendruck hat viele Unternehmen in Deutschland in den letzten Jahren veranlasst, sich auf die Verbesserung *der Systemeffizienz* durch *aktives Kostenmanagement* zu konzentrieren - mit Erfolg: von 1983 bis 2003 ist die Produktivität, gemessen in GDP pro Arbeitsstunde, in Deutschland um 36,3% gestiegen (USA: 31%) [OECD 2004]. Eine hohe Systemeffizienz verbessert die Gewinnspanne und gibt dem Unternehmen mehr Spielraum in der Preisgestaltung. Dieser Effekt ist wichtig im Wettbewerb mit *vergleichbaren Produkten*, bei dem der Preis das einzige differenzierende Merkmal ist. In jedem Fall aber verbessert eine höhere Systemeffizienz *den Ertrag* eines Unternehmens. Sie wird deshalb von allen Unternehmen, die unter Kostendruck stehen, früher oder später optimiert. Effizienzbedingte Wettbewerbsvorteile sind dadurch nur schwer dauerhaft aufrecht zu erhalten. Rühli weist darauf hin, dass operative Optimierungsversuche nachweislich wenig hilfreich sind, wenn sie nicht einer bewussten (Wert-) Strategie entsprechen [Rühli 2000].

Systemeffizienz ist eine *interne Leistungskennzahl* und sagt zunächst nichts aus über den *Wertbeitrag*, den das Unternehmen seinen *Kunden* liefert. Erst wenn höhere Effizienz zu *Preissenkung* führt, entsteht ein neuer Wertbeitrag für Kunden. Er ist solange auch ein *Wettbewerbsvorteil*, bis die Wettbewerber genauso effizient geworden sind und deshalb den gleichen Preis bieten können. Ein dauerhaft einzigartiges Wettbewerbsprofil ist mit Effizienzsteigerungen alleine also nicht zu erzielen. Unternehmen müssen weitere, „wertvolle“ Merkmale entwickeln, um längerfristig wettbewerbsfähig sein zu können, vgl. [Collins & Montgomery 1997]. Die Herausforderung besteht darin, diese Merkmale zu definieren und zu realisieren.

1.2. Zur Definition des Mittelstandsbegriffes

Die herausragende Bedeutung des wirtschaftlichen Mittelstands für die Volkswirtschaft in Deutschland wird immer wieder betont. Es fehlt allerdings eine allgemein anerkannte, qualitative Definition dieses Begriffes, die es erlaubt, mittelständische Unternehmen klar von anderen Unternehmen abzugrenzen [Wolter & Hauser 2001, S. 29]. Als „Hilfskonstruktion“ dienen quantitative Merkmale. Die einzigen Größen, von denen die amtliche Statistik hinreichend zuverlässige Daten liefert, sind die Höhe des Jahresumsatzes und die Anzahl der Beschäftigten [Günterberg & Wolter 2002, S.2]. Dementsprechend erfolgt eine Abgrenzung nach „kleinen und mittleren Unternehmen“ (KMU).

Die Europäische Union hat sich in den letzten Jahren um eine quantitative Neudefinition der KMUs bemüht, mit dem Ziel, die Rechtssicherheit zu erhöhen hinsichtlich staatlicher Beihilfen, Strukturfonds und ihrem Forschungs- und Entwicklungsprogramm. Von der Europäischen Kommission wurde dazu 2003 eine Empfehlung erarbeitet [EU 2003], die seit dem 1. Januar 2005 gültig ist:

Unternehmenskategorie	Zahl der Mitarbeiter	Umsatz	Bilanzsumme
mikro	bis 9	bis € 2 Millionen	bis € 2 Millionen
klein	bis 49	bis € 10 Millionen	bis € 10 Millionen
mittelgroß	bis 249	bis € 50 Millionen	bis € 43 Millionen

Tabelle 1: KMU-Definition nach EU

Das Institut für Mittelstandsforschung in Bonn unterscheidet bei den KMUs nur zwei Gruppen und verdoppelt bei den mittleren Unternehmen den Schwellenwert für die Anzahl der Beschäftigten [IFM Bonn 2006]. Nach dieser Einteilung ergeben sich für KMUs in Deutschland die folgenden Anteilswerte:

Unternehmensgröße	Zahl der Beschäftigten	Umsatz € / Jahr
Klein	bis 9	bis unter 1 Million
Mittel	10 bis 499	1 bis 50 Millionen

Tabelle 2: KMU-Definition nach IFM Bonn

Der Anteil kleiner Unternehmen mit einer Beschäftigtenzahl von max. 9 betrug Ende 2006 90,91% [Statistisches Bundesamt 2007].

	Gesamt	0-9	10-49	50-249	250 und mehr
Unternehmen	3.215.238	2.927.985	227.776	48.758	10.719
Anteil	100%	91%	7%	1,5%	0,3%

Tabelle 3: Anteile der Unternehmen nach Anzahl der Beschäftigten

Demnach beträgt der Anteil von Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten an der Gesamtzahl der Unternehmen 98%. Tab. 4 zeigt die wirtschaftliche Bedeutung mittelständischer Unternehmen [IFM 2005]:

Anteile des Mittelstandes an	
- Anzahl aller Unternehmen (2003)	99,7%
- Gesamtumsatz aller Unternehmen (2003)	40,8%
- Gesamtbeschäftigung (2004)	70,5%
- Ausbildung in Betrieben (2004)	82,4

Tabelle 4: Wirtschaftliche Bedeutung der mittelständischen Unternehmen

Der wirtschaftliche Mittelstand in Deutschland umfasst so unterschiedliche Wirtschaftsbereiche wie Industrie, Handel, Handwerk, Dienstleistung und freie Berufe. Jeder dieser Wirtschaftsbereiche hat sehr spezifische Eigenheiten, beispielsweise hinsichtlich der Kapital- und Arbeitsintensität, der Größe der relevanten Märkte, der eingesetzten Produktionstechnologien, des Kundentyps und der Beziehungen zu Kunden und Lieferanten [Günterberg & Wolter 2002, S. 2]. Der zunehmende Verflechtungsgrad in der Wirtschaft erschwert zudem eine klare Abgrenzung zu Großbetrieben. Durch Abspaltungen, Übernahmen, den Kauf und Verkauf von Unternehmenseinheiten entstehen, zumindest in der amtlichen Statistik, neue mittelständische Unternehmen. Ob sie sich aber autonom am Markt verhalten oder als nicht identifizierbarer Teil eines Konzerns unter einer Gesamtleitung stehen, geht aus der Statistik nicht hervor [Günterberg & Wolter 2002, S. 4].

Weder die Bundesregierung noch die deutschen Wirtschaftsverbände bedienen sich einer starren Definition des Mittelstandsbegriffes. In ihren Grundsätzen zur Strukturpolitik für kleine und mittlere Unternehmen sieht die Bundesregierung darin Unternehmen, die *„sich in der Regel nicht über den Kapitalmarkt finanzieren und von selbständigen, mitarbeitenden Inhabern geleitet werden, die das unternehmerische Risiko selbst tragen.“* [Deutscher Bundestag 1986]. Der deutsche Industrie- und Handelstag stellt fest: *„Mittelstand ist eine Frage der Geisteshaltung, der Entscheidungsstrukturen und der Bereitschaft, unternehmerisches Risiko zu tragen“* [DIHT 1999, S. 5].

Mitunter kennzeichnen die qualitativen Kriterien ein Unternehmen so entscheidend, dass die gebräuchlichen quantitativen Aspekte auch für die Erklärung von Erfolg und Misserfolg nachrangigen Charakter haben [Günterberg & Wolter 2002, S. 4]. Wolter und Hauser weisen darauf hin, dass die Größe alleine nicht ausreicht, um einen positiven volkswirtschaftlichen Effekt zu begründen, weil Konzerne theoretisch in viele kleine Einheiten zerlegt werden können, um ähnlich positive Effekte zu erzeugen [Wolter & Hauser 2001, S.29]. Dadurch würden allerdings ihre Kostenvorteile durch Skalen- und Verbundvorteile verloren gehen [Wimmer et al. 1997, S 12]. Das entscheidende Erfolgskriterium mittelständischer Unternehmen sei vielmehr die *Einheit von Eigentum und Leitung*. Sie führt dazu, dass die Interessen eines Inhaber-Geschäftsführers mit den Unternehmensinteressen übereinstimmen. Bei einem angestellten Manager ist diese Übereinstimmung nicht automatisch gegeben, was einen höheren Aufwand an Organisation und Kontrolle nach sich zieht [Wimmer et al. 1997, S 35]. Die Übereinstimmung persönlicher Interessen mit Unternehmensinteressen macht mittelständische Unternehmen gegenüber größeren Unternehmen immer dann überlegen, wenn die „Relevanz ausgeprägter Anreizsysteme“ hoch ist. Das trifft vor allem in dynamischen Märkten zu [Wimmer et al. 1997, S 103]. Mit denen aber haben wir es heute zu tun.

1.3. Entscheidungsgrundlagen und Wissensbasis

Die unternehmerische Haltung von Unternehmens-Inhabern, die ihr Unternehmen gleichzeitig leiten, und ihrer Einstellung zu Themen wie beispielsweise *Innovation* beeinflusst den Unternehmenserfolg entscheidend [Verhees & Meulenberg 2004, S. 134-154]. Ihren prägenden Einfluss auf die Firma können sie vor allem ausüben aufgrund der *Unabhängigkeit ihrer Entscheidungen* [Mugler 1993, S. 17]. Eine erfolgskritische Frage ist, woran sich die Unternehmer bei ihren Entscheidungen orientieren, und aufgrund welcher *Wissensbasis* sie entscheiden.

Eine wichtige Entscheidungsgrundlage stellen *unternehmerische Ziele* dar. In den Unternehmen des industriellen Mittelstandes in Deutschland gibt es nach einer Untersuchung von 2003 eine klare Rangfolge unternehmerischer Ziele [Kayser & Wallau 2003, S. 84 ff.]:

1. Sicherung des Unternehmens (für 61%)
2. Langfristige Steigerung des Unternehmenswertes
3. Erhöhung der Marktanteile

Erst für Firmen mit mehr als 500 Mitarbeitern, die per definitionem nicht mehr dem Mittelstand zugerechnet werden, hat die Steigerung des Unternehmenswertes und die Erhöhung der Marktanteile eine höhere Priorität als die Sicherung des Unternehmens. Ziele dieser Art sind

aber so allgemein gehalten, dass sie keinen geeigneten Orientierungsrahmen für sinnvolles Handeln im Alltag darstellen. Sie sind unabhängig von der Ressource *Wissen*, denn sie sind Ausdruck der *individuellen Intention des Unternehmers*. Entscheidungen, die den praktischen Alltag des Unternehmens betreffen, sollten eine verlässliche Informations- bzw. Wissensgrundlage haben. Nach einer Untersuchung des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) haben im Jahr 2003 nur 24,3% der Unternehmen mit 50 bis maximal 499 Beschäftigten von Ansätzen des *Wissensmanagements* Gebrauch gemacht. Bei den kleineren Unternehmen waren es gerade mal 5,8%. Die Gründe dafür sind derzeit noch nicht geklärt, ebenso wenig wie die Herangehensweise der Unternehmen an die Erzeugung von Wissen [IFM 2006].

Eine Studie über Wissensmanagement in produzierenden KMU (kleine und mittlere Unternehmen) zeigt, dass der *Zugang zu Wissen über Kunden und Produkte*, neben Kostenreduzierung und steigendem Wettbewerbsdruck, für diese Unternehmen zu den wichtigsten Herausforderungen gehört. Das größte *Problem* im Umgang mit Wissen stellt hingegen die *schnelle Integration neuer Mitarbeiter* dar [Voigt et al. 2006]. Das lässt auch darauf schließen, dass kritische Wissensinhalte in Unternehmen nur *implizit* vorhanden sind, was den Zugang zu ihnen erschwert.

Ein weiteres Problemfeld ist die *Weiterbildung*. Offensichtlich hat insbesondere der Mittelstand Schwierigkeiten, seinen Mitarbeitern adäquate Weiterbildungsmaßnahmen zu bieten, so dass man dort von dem häufig propagierten „lebenslangen Lernen“ noch weit entfernt ist [KfW 2006]. Wenn aber in mittelständischen Unternehmen Wissenserzeugung und Weiterbildung problematisch sind, dürften ihnen vielfach die Voraussetzungen fehlen, um sich angesichts schnell wechselnder Wettbewerbsbedingungen und unter dem Druck des Tagesgeschäftes *jederzeit situationsadäquat* zu verhalten!

1.4. Insolvenzgründe und ihre Ursachen

Im Jahr 2008 haben 29.800 Unternehmen in Deutschland Insolvenz angemeldet, 2,2% mehr als im Jahr zuvor. Es sind voraussichtlich 447.000 Arbeitsplätze davon betroffen, der wirtschaftliche Gesamtschaden wird ca. 29 Milliarden Euro betragen. Der Anteil mittelständischer Unternehmen an den Insolvenzen entspricht mit weit über 90% ihrem Anteil an der Gesamtzahl der Unternehmen in Deutschland [Creditreform 2008]. Zu den Hauptursachen der Insolvenzen gehören, neben schlechten Rahmenbedingungen wie derzeit durch die Finanzkrise, branchenspezifische Probleme wie seit längerem in der deutschen Bauindustrie oder im Einzelhandel, und die schwache Eigenkapitalbasis (durchschnittlich 16%). Die Insolvenzgründe dürfen aber nicht auf Konjunkturschwäche, Branchenkrisen und finanzielle Engpässe reduziert werden. Nur wenige

Firmen sind ausschließlich durch äußere Umstände zur Betriebsaufgabe gezwungen. Meistens führt ein Zusammenspiel mehrerer Faktoren zur Insolvenz, bei denen *Managementfehler* die entscheidende Rolle spielen. Typische Schwachstellen liegen im Fehlen einer längerfristigen Strategie, in unzureichendem Wissen über Kunden und Wettbewerber, einer undokumentierten, eher willkürlichen Aufgabenverteilung auf einzelne Mitarbeiter und unzureichenden Planungs- und Controlling-Instrumenten [Creditreform 2005]. In einer Studie zu „Krisenursachen im Mittelstand“ aus dem Jahr 2003 wurden folgende Gründe für Insolvenzen genannt:

1. Versäumnisse der Geschäftsführung im laufenden Geschäft
2. Nichtbeachtung von Strukturveränderungen in der Branche und im Markt
3. Unsinnige Unternehmenszukäufe und schlechte Integration
4. Ergebnisverfall und abnehmende Produktivität
5. Fehlendes Liquiditätsmanagement
6. Unzureichendes Controlling und fehlende Steuerungsinstrumente
7. Verspätete Restrukturierungsbemühungen des Managements [Wieselhuber & Partner 2003]

Mängel dieser Art lassen nicht nur deutsche Unternehmen scheitern. Pasanen beispielsweise bestätigt die Bedeutung von Managementfehlern in finnischen, mittelständischen Unternehmen. Dabei hebt er, neben dem Fehlen von strategischem Management, die *Unfähigkeit zur Anpassung an veränderte Umstände* hervor [Pasanen 2005, S.108 f.]. Perry hat herausgefunden, dass kleine und mittlere amerikanische Unternehmen, die keine formalen Planungsaktivitäten durchführen, häufiger scheitern als solche, die systematisch planen [Perry 2001, S. 201ff]. Fehler dieser Art beruhen auf dem *Mangel an Wissen, Können und Erfahrungen* in erfolgskritischen Bereichen. Es sind Eigenschaften des Unternehmens, die weder körperlich zu erfassen noch finanziell darstellbar sind: immaterielle Ressourcen. Sie entziehen sich der direkten Messbarkeit, was es schwer macht, sie gezielt einzusetzen und zu gestalten (*What you can't measure, you can't manage!*). In mittelständischen Unternehmen wirkt sich das besonders ungünstig aus, da hier das Tagesgeschäft im Management eine so dominierende Rolle spielt, dass strategisch-perspektivische Themen kaum den ihnen gebührenden Platz haben. Coenenberg und Salfeld schreiben dazu:

„Gerade Unternehmen, die von operativer Exzellenz im Tagesgeschäft leben, sowie viele kleine und mittelständische Betriebe, machen sich kaum Gedanken um langfristige Wachstumsmöglichkeiten, geschweige denn um immaterielle Vermögenswerte“ [Coenenberg & Salfeld 2003, S. 140].

1.5. Immaterielle Ressourcen und Kapitalbeschaffung

Trotz ihrer herausragenden Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit und Wertschöpfung des Unternehmens sind immaterielle Ressourcen derzeit weitgehend von der Bilanzierung als *Vermögenswerte*, zumindest nach deutschem Handelsrecht (HGB), ausgeschlossen, weil sie nicht unmittelbar in Geldeinheiten ausgedrückt werden können [Niemann 1999, S.4]. Damit bleiben sie zunächst einmal *intransparent*, wenn sie nicht freiwillig im Rahmen eines Geschäftsberichtes dargestellt werden, der bei mittelständischen Unternehmen wohl eher die Ausnahme ist. Der Mangel an Transparenz wirkt in zwei Richtungen:

- Nach *innen* für Unternehmer, Management und Mitarbeiter
- Nach *außen* im Markt und bei den Kapitalgebern

Daraus ergibt sich ein doppeltes Gefahrenpotenzial für die Unternehmen:

1. Die Bedeutung immaterieller Ressourcen für die Zukunftsfähigkeit wird im Unternehmen unterschätzt.
2. Die *Informationsineffizienz* kann zu Problemen bei der Kapitalbeschaffung führen, weil potenzielle Kapitalgeber nicht wissen, über welche *Potenziale zur Wertsteigerung* das Unternehmen verfügt [Lev 2001].

Eine adäquate Ausstattung mit Finanzmitteln spielt für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen naturgemäß eine wichtige Rolle. Mittelständische Unternehmen in Deutschland verfügen traditionell über einen eher geringen Eigenkapitalanteil [Creditreform 2006]. Das beeinträchtigt heute ihre Möglichkeit externes Kapital aufzunehmen.

1.5.1. Bankenratings

Im Gegensatz zu Großunternehmen, die sich Kapital beschaffen können durch Kapitalerhöhung oder Ausgabe von Obligationspapieren, sind für die meisten mittelständischen Unternehmen derzeit noch *die Banken* die wichtigste Quelle zur Kapitalbeschaffung durch *Fremdkapital-darlehen*. Die Bestimmungen des zweiten Baseler Konsultationspapiers (Basel II), die seit 2007 verbindlich in Kraft sind, zwingen die Unternehmen dazu, im Rahmen eines *Ratingverfahrens* eine möglichst geringe *Ausfallwahrscheinlichkeit* der nachgefragten Kredite unter Beweis zu stellen. Dabei sollen alle erfolgsrelevanten Bereiche des Unternehmens (so zumindest der Anspruch) bewertet werden. Ein schlechtes Rating bedeutet Verweigerung der Kreditvergabe oder eine höhere Zinsbelastung [Krehl & Knief 2002].

Die Ratingkriterien der Banken sind unterschiedlich. In jedem Fall aber spielen neben quantitativen Kriterien (Finanz-, Ertrags- und Vermögenslage) auch qualitative Kriterien oder sogenannte „weiche Faktoren“ eine Rolle. Der Deutsche Sparkassen- und Giroverband, einer der wichtigsten Kreditgeber für mittelständische Unternehmen, analysiert die folgenden qualitativen Bereiche (mit Untergliederungen) [Krehl & Knief 2002]:

- Planung und Steuerung
- Qualität des Managements
- Markt und Produkt
- Wertschöpfungskette

Die Bereiche *Planung und Steuerung* sowie *Qualität des Managements* sind qualitative Kriterien und beruhen auf immateriellen Ressourcen. Auffallend ist, dass *Know-how* als kritischer Erfolgsfaktor nicht auftaucht. Ein Grund dafür dürfte sein, dass erfolgskritisches Wissen in vielen mittelständischen Unternehmen nicht dokumentiert und damit auch nicht ohne weiteres „beschreibbar“ ist. Weiterhin sind Unternehmer schon aus Wettbewerbsgründen nicht unbedingt daran interessiert, ihren Wissensbestand transparent zu machen. Das ist vermutlich auch den Sparkassen bekannt.

Die Gewichtung der Ratingkriterien ist bei den Banken keineswegs einheitlich. Die „harten“ Finanzzahlen (Umsatzentwicklung, Gewinn, ROI etc.) werden immer Grundlage eines Ratings sein, weil sie relativ leicht zu erheben sind und ein Urteil über die aktuelle Finanzkraft des Unternehmens ermöglichen. Sie bilden allerdings die *Erfolge* (oder *Misserfolge*) *der Vergangenheit* ab, ohne verlässliche Hinweise auf die *Zukunftsfähigkeit* des Unternehmens zu geben. Wenig geeignet zur Beurteilung der Zukunftsfähigkeit sind auch Kriterien wie „Kontoüberziehung“ oder „Stabilität der Beziehung zur Bank“ [Krehl & Knief 2002]. Wie auch immer aber die Gewichtung der Faktoren im Einzelfall ausfällt – immaterielle Ressourcen haben zunehmende Bedeutung auch bei Entscheidungen über die Kreditvergabe.

1.5.2. Alternative Finanzierungsformen

Ein mittelständisches Unternehmen kann sich der „Eigenkapitalfalle“ entziehen durch Aufnahme von Beteiligungskapital oder Nutzung innovativer, mezzaniner Finanzierungsformen. Ursprungsland der mezzaninen Finanzierung ist die USA. Sie kommt derzeit vor allem bei *leveraged buy-outs* und *management-buyouts*, Wachstumsfinanzierungen und Refinanzierungen zum Einsatz [Müller 2003]. Das entscheidende Auswahlkriterium für Investoren ist hier, im Gegensatz zur banküblichen Beurteilung, bei der es um eine möglichst geringe Kredit- Ausfallwahrscheinlichkeit geht, die Aussicht auf eine *attraktive Kapitalverzinsung in der Zukunft* und die *Potenziale für*

kontinuierlichen Wertzuwachs. Über sogenannte „Equity-Kicker“, Ansprüche auf Beteiligung an der Wertentwicklung des Eigenkapitals, sichern sich viele Anbieter von Mezzaninkapital zusätzliche Vorteile [Müller 2003]. Die Aussichten auf zukünftige Erfolge beruhen damit vor allem auf der optimalen Nutzung der immateriellen Ressourcen des Unternehmens. Der sinnvolle Umgang mit diesen Vermögenswerten erweist sich somit auch bei alternativen Finanzierungsformen als ein entscheidender Erfolgsfaktor.

1.6. Orientierungsbedarf

Deutschland erlebte seit etwa 2006 einen lange nicht gekannten wirtschaftlichen Aufschwung, von dem selbstverständlich viele mittelständische Firmen profitierten. In konjunkturbedingten Aufschwungsphasen geht es den meisten Unternehmen gut, was dazu verleiten kann, auf zukunftsgerichtete Anstrengungen im Management zu verzichten. Sie sind dann nicht adäquat vorbereitet auf die nächste, wirtschaftlich schwierige Phase, in der sich erweist, welche Unternehmen wirklich wettbewerbs- und zukunftsfähig sind. Die aktuelle, globale Krise des Finanzsystems könnte eine solche Phase einleiten - schon wegen der deutlich restriktiveren Kreditvergabe der durch hohe Abschreibungen geschädigten Banken. Die Frage für den verantwortungsvoll denkenden und handelnden Unternehmer muss deshalb lauten, wie auch unter ungünstigen konjunkturellen Bedingungen sinnvolle Entscheidungen getroffen werden können, und woran er sich bei der Führungsarbeit orientieren kann.

Ohne irgendeinen impliziten oder expliziten Handlungsrahmen setzt sich jeder Unternehmenslenker der Beliebigkeit des Tagesgeschäftes aus – Management wird zum „Blindflug“. Eine Untersuchung von Unternehmen des industriellen Mittelstands hat ergeben, dass nur etwa die Hälfte der Firmen über ein schriftlich fixiertes Leitbild verfügt, und weniger als die Hälfte über eine schriftlich fixierte *Strategie* [Kayser & Wallau 2002, S. 14 f.]. Über ein breiteres Spektrum von Betrieben sind es sogar 2/3 [Habermann & Wieser 2002].

Nagel und Wimmer sind immerhin der Ansicht, dass es in jedem Unternehmen, gleich unter welchen Bedingungen, zumindest eine bestimmte *Form der strategischen Orientierung* gibt, und zwar unabhängig davon, ob eine Strategie formuliert ist, ob sie intuitiv, datengestützt, evolutionär oder auf andere Weise entstanden ist [Nagel & Wimmer 2000]. Andrews weist darauf hin, dass die Formulierung (und Veröffentlichung) einer Strategie selbst bei größeren Unternehmen noch keine lange Tradition hat. Unternehmerisches Verhalten ist vielfach eher eine Antwort auf Ereignisse im Unternehmen bzw. im Markt. Gründe, die gegen eine klar definierte, explizite Strategie sprechen, seien Geheimhaltung dem Wettbewerb gegenüber, die

Sorge vor *internal conflicts*, rasche Veränderung im Umfeld und die Gefahr, dass stark internalisierte Strategien neuen Mitarbeitern gegenüber nicht mehr kommuniziert werden [Andrews 1987].

Je geringer der Grad an Konkretisierung und Fixierung von Strategien ist, desto größer ist auch die Abhängigkeit des Unternehmens vom *Entscheider*. Das gilt auch im Tagesgeschäft, in dem ständig Entscheidungen zu treffen sind. Abhängigkeit von einzelnen Personen aber stellt ein nicht zu unterschätzendes Erfolgsrisiko dar! Fehlende Klarheit in der strategischen Ausrichtung vergrößert außerdem die Neigung zur *Improvisation*. Hmieleski und Corbett haben gefunden, dass Improvisation in Unternehmen dazu führt, dass die Varianz in der zugrunde liegenden Absicht des Unternehmers (*entrepreneurial intention*) größer wird [Hmieleski & Corbett 2006, S. 45-63]. Dieser Umstand dürfte sich negativ auf die Effektivität und Effizienz des Unternehmens auswirken.

Wenn eine Strategie als Orientierungsgrundlage nicht vorhanden ist, kann natürlich immer noch das „Prinzip Versuch und Irrtum“ zur Anwendung kommen. Unter den heutigen Wettbewerbsbedingungen fehlt aber den meisten Unternehmen für ein „Ausprobieren“ unterschiedlicher strategischer Optionen die Zeit und das Geld, zumal da sich die Ergebnisse richtungsweisender Maßnahmen meistens erst längerfristig zeigen.

Die genannten Aspekte untermauern die erste Annahme der Arbeit: Mittelständische Unternehmen benötigen einen geeigneten Orientierungsrahmen für wirtschaftlich sinnvolles Handeln. Sie benötigen aber auch eine Methodik, die sie darin unterstützt, ihre wichtigsten Ressourcen effektiv und effizient zu nutzen. Das Phänomen der immateriellen Ressourcen wird im nächsten Kapitel beschrieben.

Kapitel 2 Zum Phänomen der immateriellen Ressourcen

2.1. Die neuen Werttreiber

Die Entwicklung in der Wirtschaft der letzten Jahre ist geprägt von einer starken Verschiebung in der Bedeutung betrieblicher Ressourcen. Die klassischen unternehmerischen Erfolgsfaktoren des industriellen Zeitalters, wie Anlagen, Produktionskapazität und Lagerbestände, sogenannte *materielle Vermögenswerte*, haben als *wertschaffende Ressourcen* in vielen Unternehmen an Bedeutung verloren. Ressourcen wie *Wissen*, *Informations-* und *Interaktionssysteme* und *Beziehungen* hingegen werden zunehmend wichtiger. Stewart schreibt zu dieser Entwicklung:

„Bislang war Inventar wichtiger als Information, unter anderem deshalb, weil Informationen über Kundenbedürfnisse nicht präzise oder schlichtweg nicht verfügbar waren. Ihr Nichtwissen haben Unternehmen mit hohen Lagerbeständen kompensiert“ [Stewart 1997, S. 40].

Ressourcen dieser Art haben keine physikalische bzw. materielle Ausdrucksform, sondern sind *immateriell (intangible)*. Da sie nicht direkt messbar und damit auch nicht bewertbar sind, werden sie in der Unternehmensbilanz, mit bestimmten Ausnahmen, nicht abgebildet. Baruch Lev hat die Entstehung des Bedeutungswandels bei den Ressourcen dargestellt [Lev 2001, S. 18]. Mit einigen Ergänzungen ergibt sich folgendes Bild (Abb. 1):

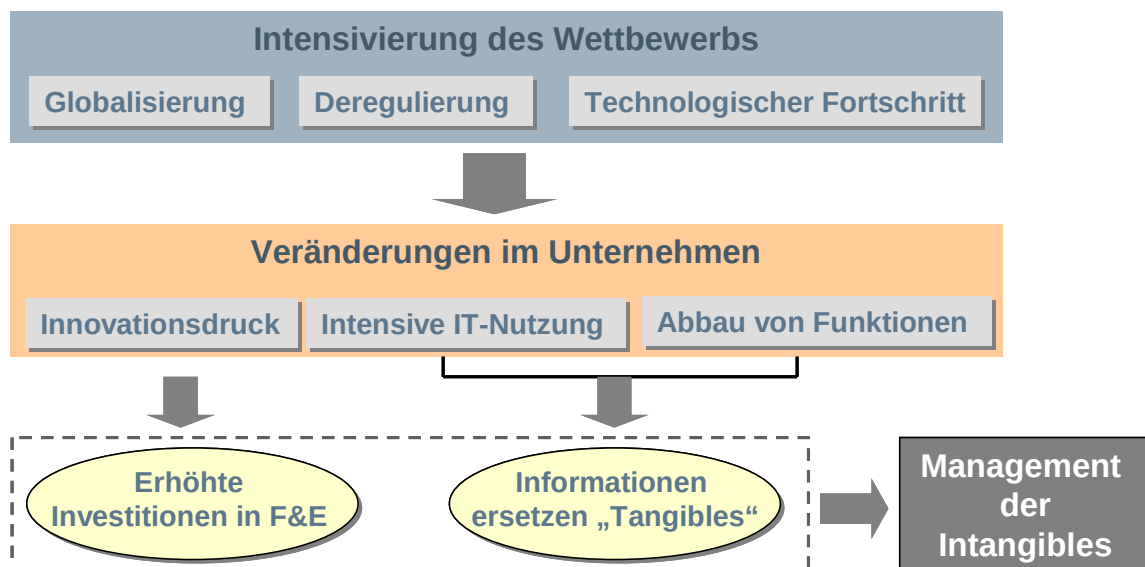


Abbildung 1: Bedeutungswandel bei den Ressourcen, Quelle: Lev (2001)

Die wissenschaftliche Erforschung der „Intangibles“ steht noch am Anfang. Das Thema hat aber längst Einzug gehalten in Beiträge zum neuen strategischen Management. Die Bedeutung markt-orientierter Ansätze (*market based view*), als deren wichtigster Vertreter Michael Porter gilt [Porter 1980], wird hier zunehmend relativiert zugunsten der *resource based view*. Hierbei spielen unterschiedliche Managementrichtungen eine Rolle, wie die Entwicklung von *Kernkompetenzen* [Hamel & Prahalad 1994], das Management komplexer Systeme, vgl. [Malik 2000], systemische Strategieentwicklung, vgl. [Nagel & Wimmer 2002] oder die Forderung nach „Unternehmertum“ und „Leadership“, vgl. [Hinterhuber 1998]. Die *resource based view* geht davon aus, dass wesentliche Erfolgspotenziale des Unternehmens in seinen *Ressourcen* liegen. Die Herausforderung für das Management besteht darin, diese Potenziale zu erkennen, zu entwickeln, und optimal zu nutzen.

Auch Autoren aus der Welt der „hard facts“ weisen seit einigen Jahren auf die Bedeutung immaterieller Vermögenswerte hin. Baruch Lev, Accounting-Experte an der Stern School of Business der New York University, hat zur Bedeutung von Intangibles umfangreiche Untersuchungen durchgeführt. Er schreibt dazu:

“Voluminous empirical evidence indicates that, on average, investment in R&D, information technology, and customers pays off in terms of increased productivity and enhancement of market values of companies” [Lev 2001, S. 115].

Es ist davon auszugehen, dass immaterielle Ressourcen („Intangibles“) als wesentliche Treiber des Erfolges und des Wertes eines Unternehmens heute auf breiter Front akzeptiert sind.

2.2. Intangibles und Wertentwicklung

2.2.1. Bilanzwert und Marktwert

Der Nachweis dafür, dass Intangibles eine so überragende Rolle bei der Entwicklung des Unternehmenswertes spielen, ergibt sich aus dem Vergleich zwischen Bilanzwert und Marktwert börsennotierter Unternehmen. Der Marktwert wird als *Shareholders Equity* über den Stand der Aktienkurse ermittelt. Im Jahr 2000 war der Marktwert von Coca-Cola um den Faktor 15 höher als der Bilanzwert, bei Microsoft um den Faktor 16, und bei SAP sogar um den Faktor 22, vgl. [Daum, S. 18 f.]. Im Jahr 2003 war die „Blase der New Economy“ geplatzt, die Aktienwerte waren abgestürzt. Dennoch blieb bei den drei Firmen eine deutliche Differenz zwischen Marktwert und Bilanzwert: bei Coca-Cola um den Faktor 9, bei Microsoft um den Faktor 4,6 und bei SAP um den Faktor 9. (Microsoft hat ungeheure Cash-Bestände aufgehäuft, die natürlich in der Bilanz abgebildet werden). Der Unterschied wird in den Grafiken deutlich (Abb. 2 und 3):

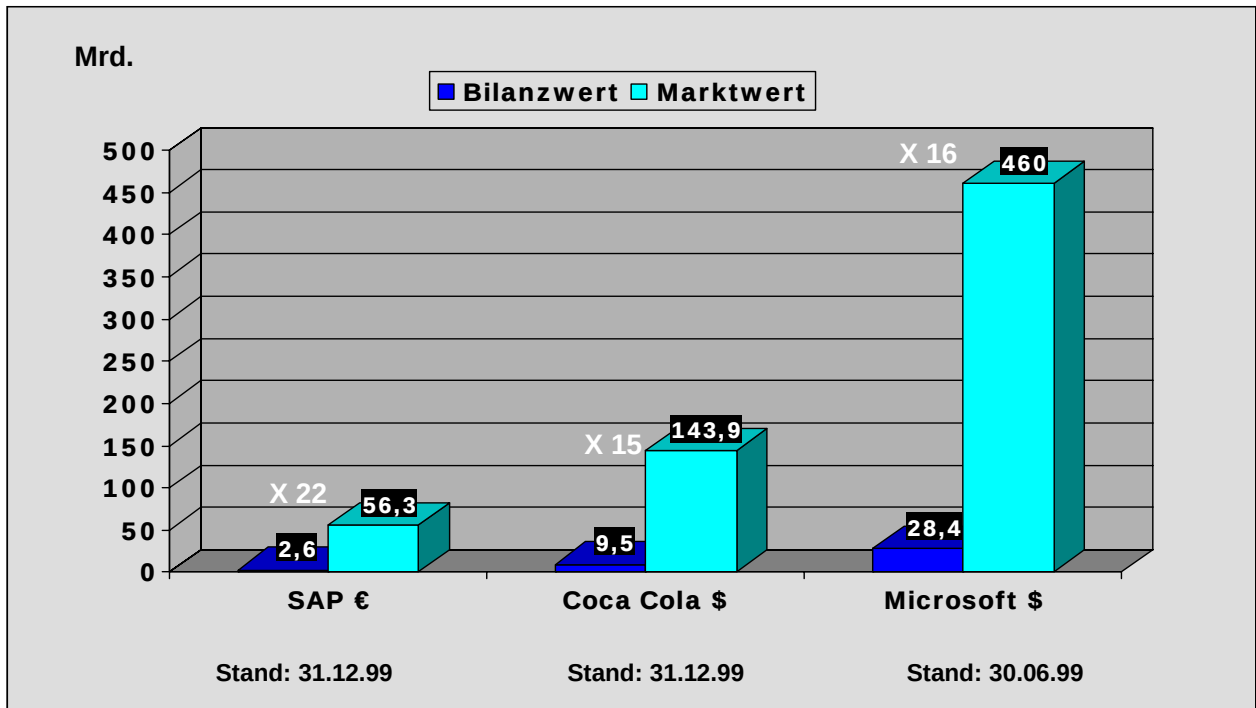


Abbildung 2: Bilanzwert und Marktwert im Jahr 1999

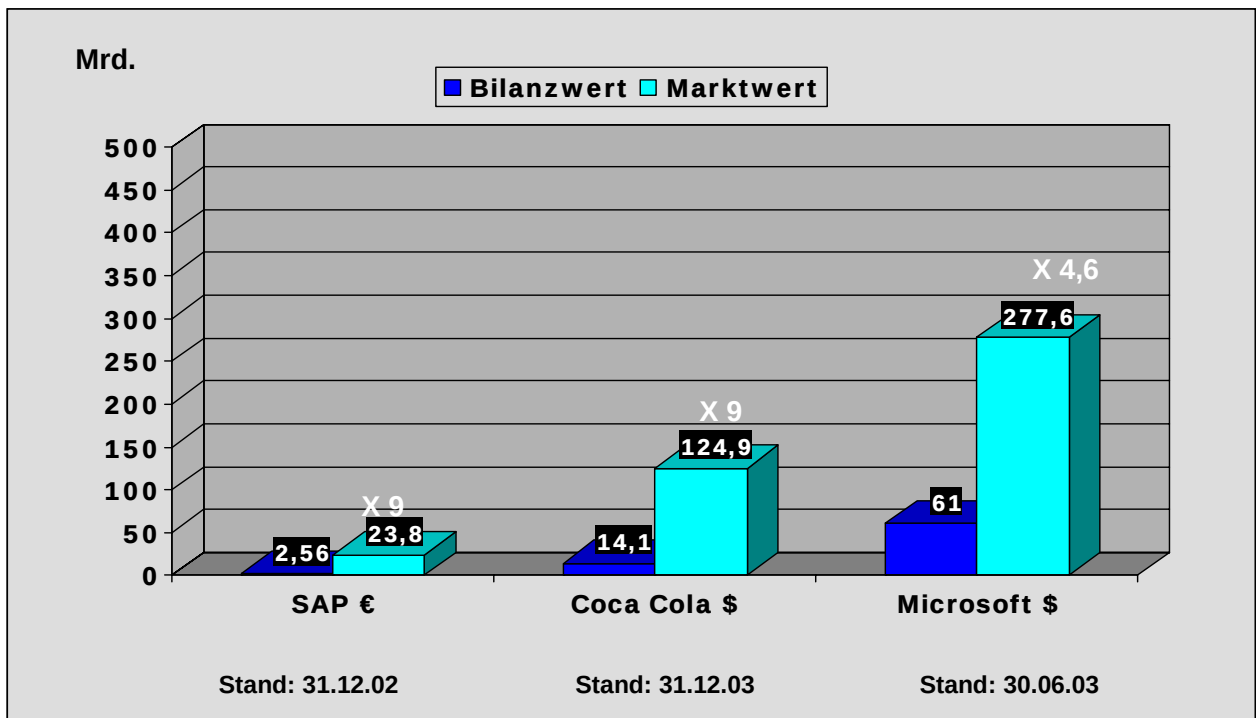


Abbildung 3: Bilanzwert und Marktwert im Jahr 2003

Dieser Zusammenhang verdeutlicht, dass die Positionen in der Bilanz, ausgedrückt in Geldeinheiten, längst nicht mehr dazu geeignet sind, den am Markt realisierbaren Wert zu erklären. Es sind offensichtlich die hohen Erwartungen an die Potenziale für *zukünftige Wertentwicklung*, die zu diesem gewaltigen Unterschied zwischen Marktwert und Bilanzwert führen, und diese Potenziale liegen vor allem in den immateriellen Ressourcen. Ein Blick in die *Mission Statements* der drei Firmen im oben gezeigten Vergleich gibt einen Hinweis darauf, worin die Firmen selbst ihre wichtigsten Werttreiber sehen:

„Throughout the most difficult periods of the past year, we were powered by the energy, imagination, and hard work of its people.“ [SAP 2003]

„We are a company of relationships, and one of our most important relationships is the one we share with our bottling partners. In 2003, those relationships became more profitable and productive.“ [Coca-Cola 2003]

„Connecting with customers, understanding their needs and how they use technology, and providing value through information and support to help them realize their potential.“... „Great people with great values, innovative and responsible platform leadership.“ [Microsoft 2003]

Die nächste Grafik einer Untersuchung von Arthur Andersen zeigt den rapiden Bedeutungsverlust materieller, bilanzierter Ressourcen, im Vergleich zum Marktwert, vgl. [Stanfield 2002, S. 15]

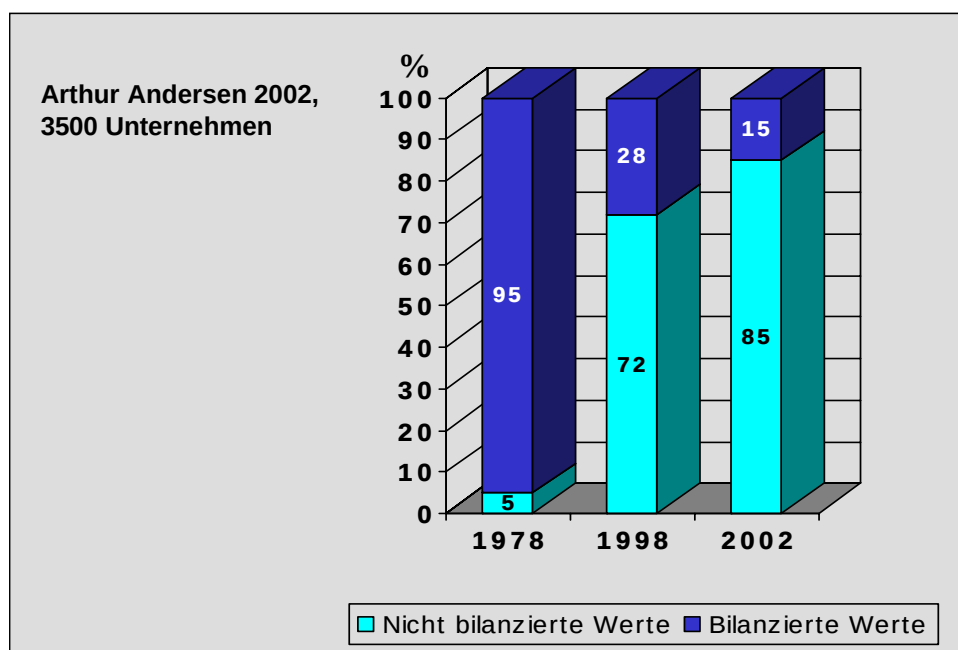


Abbildung 4: Bedeutungsverlust bilanzierter Werte für den Marktwert, Quelle: Stanfield (2002)

Stanfield ging davon aus, dass bis 2005 lediglich 5% des Marktwertes in der Bilanz abgebildet sein würde [Stanfield 2002, S. 15].

Immaterielle Ressourcen werden aufgrund ihres Charakters nicht nur nicht als Aktivposten der Bilanz anerkannt, sondern meist als *Aufwand* verbucht. Damit sind sie automatisch der Gefahr ausgesetzt, Gegenstand von cost-cutting-Programmen zu werden, vor allem in wirtschaftlich schwierigen Zeiten. Dass dabei mitunter wichtige Ertragspotenziale geschwächt oder sogar vernichtet werden, ist die wohl folgenschwerste Konsequenz dieser Tatsache.

2.2.2. Shareholder Value vs. Stakeholder Value

Folgt ein verantwortlicher Manager dem Grundsatz, nicht-messbare Ressourcen könne man nicht managen, so übersieht er, dass ein nicht-systematischer Umgang mit immateriellen Ressourcen früher oder später den Erfolg des Unternehmens beeinträchtigt. Was in der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung abgebildet wird, ist das *monetäre Ergebnis* teilweise komplexer Ursache-Wirkungsbeziehungen. Diesen Zusammenhang haben Kaplan und Norton mittels der vier Perspektiven ihrer Balanced Scorecard dargestellt [Kaplan & Norton 1992]. Abb. 5 zeigt die Architektur ihrer *strategy map*, in der die vier Perspektiven mit wünschenswerten Leistungszielen verbunden sind [Kaplan & Norton 2001 S. 79]:

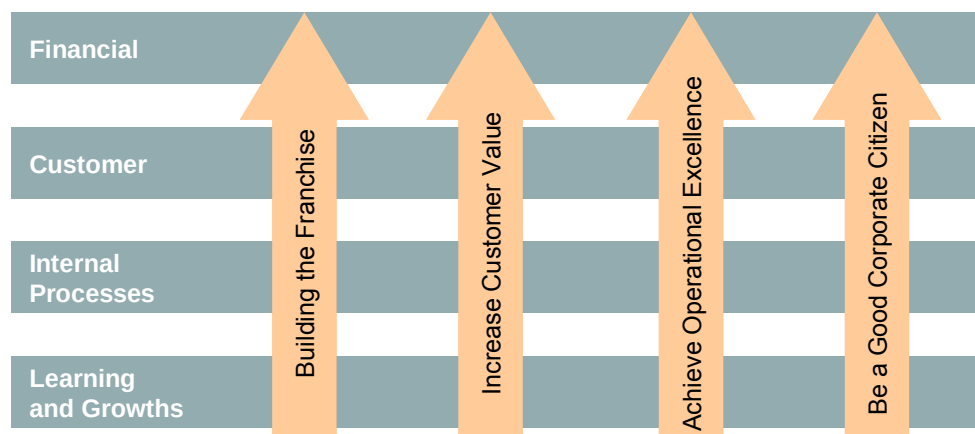


Abbildung 5: Verbindung der Perspektiven der Balanced Scorecard, Quelle: Kaplan (2001)

Die Balanced Scorecard ist in vielen, meist größeren Unternehmen, weltweit eingeführt. Sie ist gedacht als ein Instrument zur *Visualisierung und Kommunikation* der Ursache-Wirkungskette der Wertschöpfung und dient der erfolgreichen *Umsetzung der Unternehmensstrategie* [Kaplan & Norton 1996]. Die Finanz-Perspektive bildet die „resultierende“ Perspektive, in der monetärer Wert ausgewiesen wird im Sinne von *shareholder value*, der Größe, in der Rappaport die ent-

scheidende Orientierungsgröße für das Management sieht [Rappaport 1986]. Zwischen *Lernen* und *Finanzen* liegen die Phasen der *Prozesse* und der *Kunden*. Kunden sind es, die für Umsatz sorgen, falls sie das annehmen, was das Unternehmen ihnen bietet - ein Umstand, der für die Entwicklung der Methodik von zentraler Bedeutung ist (s. Kap. 4). Performance in der Finanzphase setzt Performance in ihren Vorstufen voraus (zur Definition von Performance s. Kap. 3.4.1.). Es gibt aber kaum Leistungen oder Vermögenswerte in den Vorstufen, denen allgemein akzeptierte Bewertungsgrößen zugeordnet werden können, so wie es in der Finanzphase mit der Messeinheit *Geld* möglich ist. Eine Ausnahme bildet lediglich das in der Bilanz aktivierbare *intellectual property* (s. Kap 2.3.2.1.). Kaplan und Norton weisen auf die Bedeutung von Ursache-Wirkungsbeziehung bei der Wertschöpfung hin:

„Organizations used the scorecard to translate their strategies into linked cause-and-effect relationships that could be easily understood and communicated to the entire organization“ [Kaplan & Norton 2001, S 131].

Jürgen Daum, Controller und Senior Consultant bei SAP, schreibt zum Thema Wertschöpfung:

„Das Problem besteht darin, dass sich auf die falsche Seite der Wertekette konzentriert wird, nämlich auf ihr Ende.“ [Daum 2002, S. 87]

Erst am Ende der Wertschöpfungskette liegen formal klar definierte Informationen vor. Sie werden abgebildet im betrieblichen Rechnungswesen, das deshalb *vergangenheitsbezogen* ist. Baruch Lev schreibt dazu:

“Accounting, in a sense, provides a final reality check on the proposed system of value creation or destruction as products, services, or processes move along the value chain” [Lev 2001, S. 119].

Der Shareholder Value ist zweifellos ein wichtiger Erfolgsausweis. Als *Ergebnisgröße* kann er aber nicht direkt gemanagt werden. Das Management muss sich deshalb auf seine *Vorstufen* konzentrieren, in denen immaterielle Ressourcen die entscheidende Rolle spielen, die aber kaum messbar und deshalb nur schwer steuerbar sind. Die „Akteure“ in den Vorstufen des Finanzergebnisses sind Mitarbeiter, Lieferanten, Partner und Kunden, die als *stakeholders* des Unternehmens Leistung erbringen und deshalb berechtigten Anspruch auf Gegenleistung haben (zu anspruchsberechtigten Gruppen gehören auch die shareholders) vgl. [Freeman 1984]. Verschiedene Autoren propagieren deshalb ein *stakeholder-orientiertes Management*, vgl. [Gomez 2000, Neely 2002, Krause 2005]. Neely et al. nennen Beispiele von Unternehmen wie Caterpillar, Bridgestone/Firestone, Mars, Roche und BASF, deren Erfolg zeitweise dadurch

bedroht war, dass sie die Interessen von Stakeholdern wie Mitarbeiter, Endverbraucher, Lieferanten oder Gesetzgeber nicht in angemessener Weise berücksichtigt hatten [Neely 2002]. Krause definiert deshalb Performance als „den Grad der Zielerreichung oder der potenziell möglichen Leistung bezüglich der für die relevanten Stakeholder wichtigen Merkmale einer Organisation“ [Krause 2005, S. 20]. Gomez und Wunderlin sprechen von „kritischen Ressourcen“, die Stakeholder dem Unternehmen zur Verfügung stellen und dafür eine Befriedigung ihrer spezifischen Bedürfnisse erwarten, ausgedrückt im *Stakeholder-Werteprofil* [Gomez 2000, S. 431 ff.].

Hier mag die Frage entstehen, ob in „wissensbasierten Unternehmen“ - ein Ausdruck, der häufig im Zusammenhang mit IT-orientierten Unternehmen der „new economy“ gebraucht wird - die Bedeutung immaterieller Ressourcen größer ist als in traditionellen Unternehmen. Dazu schreibt Lev:

“Whether perceived as the old or the new economy, an enterprise’s competitive survival and success will primarily depend on smart intangible investments leading to innovation and effective commercialisation” [Lev 2001, S. 132].

Ob ein Unternehmen sich als „wissensbasiert“ versteht oder nicht – ohne eine Mindestausstattung mit immateriellen Kernressourcen wie *Können* und *Wissen* ist Wettbewerbsfähigkeit in wohl keinem Unternehmen längerfristig aufrecht zu erhalten. Dieser Zusammenhang gilt natürlich für Unternehmen aller Größenordnungen, ist aber im Mittelstand vor dem Hintergrund der dort typischen Knappheit „unterstützender Ressourcen“ von besonderer Bedeutung.

2.3. Charakteristik der Intangibles

2.3.1. Geschichtliche Entwicklung

Das Jahr 1494 war ein Meilenstein in der „traditionellen Ökonomie der materiellen Wirtschaftsgüter.“ In diesem Jahr hat der Franziskanermönch Lucia Pacioli die Regeln der doppelten Buchführung erläutert – und damit die Grundlagen eines Rechnungswesens gelegt, wie es bis in die Gegenwart Bedeutung hat. Die Geschichte der systematischen Auseinandersetzung mit Intangibles ist demgegenüber extrem jung. Sie geht einher mit der Intensivierung des Wettbewerbs in den letzten zwei Jahrzehnten, der durch Globalisierung und Deregulierung der Märkte und den rasanten Fortschritt in der Informationstechnologie vorangetrieben wurde. Die Unternehmen waren dadurch gezwungen, alle Ressourcen besser zu nutzen (s. Abb. 1).

In diesem Kontext untersuchte Hiroyuki Itami 1980 die Leistungsunterschiede japanischer Firmen und entdeckte sie in den *invisible assets*. Es war das Jahr, in dem Michael Porter seine

„competitive forces“ vorstellte, eines der wichtigsten Bücher der „market based view“ [Porter 1980]. Die englische Ausgabe des Buches von Itami erschien 1987 unter dem Titel „Mobilising Invisible Assets“ [Itami 1987].

Die Jahre 1986 und 1987 waren zugleich wichtige Jahre für die „Intellectual Capital Bewegung“: 1986 schrieb der schwedische Verleger Karl-Eric Sveiby sein Buch „The Know-how Company“, in dem er darlegte, wie mit intangible assets umzugehen sei [Sveiby 1987]. Sveiby gilt als der erste, der die Forderung nach der Messung von *Humankapital* stellte. Er vor allem inspirierte die „Schwedische Bewegung“ im Wissensmanagement in Theorie und Praxis, vgl. [Sullivan 2000, S. 242]. Im selben Jahr schrieb David Teece den Artikel „*Profiting from Technological Innovation*“, in dem er die Gedanken der *resource based view* zusammentrug [Teece 1986]. 1987 erschien von Johnson und Kaplan das Buch „*Relevance lost: the rise and fall of management accounting*.“ Darin lassen die Autoren Zweifel erkennen am Nutzen des traditionellen Rechnungswesens für das Management von Unternehmen [Johnson 1997]. Das Buch erschien 5 Jahre, bevor Kaplan zusammen mit Norton die *Balanced Scorecard* vorstellte.

In den 80er und 90er Jahren haben sich Autoren wie Rumelt (1984), Wernerfelt (1984) und Barney (1991) mit der *resource based view* beschäftigt. Sie bildet den Gegenentwurf zur *market-based-view*, nach der die Erfolgspotenziale von Unternehmen vor allem in einer adäquaten Nutzung *externer Marktchancen* liegen.

Von Autoren der „intellectual capital community“ werden weitere konzeptionelle (Vor-) Denker genannt [Edvinsson 2002, S. 13-15, Sullivan 2000, S. 240]:

- E.T.Penrose: „The Theory of the Growth of the Firm“ (1959)
- Peter Drucker: „The new Realities in Government and Politics“ (1990)
- Peter Senge: „The Fifth Discipline“ (1990)
- Tom Stewart (führt 1991 den Begriff „Intellectual Capital“ ein)
- Hubert St. Onge (stellt 1993 das Konzept des „Customer Capital“ vor)
- Gordon Petrash (erster „Director of Intellectual Assets“ bei Dow Chemical, 1993)
- Leif Edvinsson (beschreibt die Struktur eines „Intellectual Capital Reports“ für Skandia, 1993)
- Baruch Lev (organisiert die erste Intellectual Capital Accounting Konferenz, 1998)

Andere Autoren haben sich vor allem mit den *Auswirkungen* der wachsenden Bedeutung von Intangibles auf die Organisationstheorie und das Management beschäftigt. Zu diesen Autoren gehören:

- Pfeffer & Salancik: "The external control of organizations: a resource dependence perspective" (1978)
- M. Boisot: "Information Space: A framework of learning in organizations" (1995)
- M. C. Jensen: "Foundations of organizational strategy" (1998)
- Rajan & Zingales: "Power in a theory of the firm" (1998)
- Shapiro & Varian: "Information rules: a strategic guide to the network economy" (1999)
- S. Kermally: "When economics mean business: the new economics in the information age" (1999).
- L. Zingales: "In search of new foundations" (2000)

Die folgende Übersicht zeigt die Eckdaten in der Auseinandersetzung mit immateriellen und materiellen Ressourcen (Abb. 6):

	Materielle Ressourcen	Immaterielle Ressourcen
21. Jrh.		2003: EU definiert im PRISM - Projekt Rahmen zur Kommunikation von Intangibles 2002: Gu und Lev beschreiben Methode zur finanziellen Bewertung von Intangibles 2001: FASB verbietet grundsätzlich Abschreibung von <i>Goodwill</i>
20. Jrh.	Entwicklung und Einführung unterschiedlicher Accounting Standards Deutschland: HGB Europa: IAS USA: US GAAP	1995: Skandia veröffentlicht den ersten Report zum intellektuellen Kapital 1992: Kaplan u. Norton stellen die <i>Balanced Scorecard</i> vor 1991: Stewart benutzt den Begriff <i>Intellectual Capital</i> in <i>Brainpower</i> 1989: Sveiby beschreibt Methodik zur Darstellung von Intangibles 1980: Itami veröffentlicht <i>Mobilising invisible Assets</i> 1932: Abbildung nicht-monetärer Werte im <i>tableau de bord</i>
15. Jrh.	1494: Lucia Pacioli erklärt die Regeln der doppelten Buchführung	

Abbildung 6: Geschichtlicher Überblick

2.3.2. Definitionen

Im deutschen und englischen Sprachgebrauch werden derzeit verschiedene Begriffe für immaterielle Ressourcen mit teilweise gleicher Bedeutung verwendet. Zu den am häufigsten gebrauchten gehören:

- *Immaterielle Vermögensgegenstände*
- *Immaterielle Vermögenswerte*
- *Immaterielle Wirtschaftsgüter*
- *Immaterielle Ressourcen*
- *Intellektuelles Kapital*
- *Wissenskapital*
- *Intangibles*
- *Intangible Assets*
- *Intellectual Assets*
- *Intellectual Capital*
- *Knowledge Assets*
- *Value Drivers* etc.

In den Definitionen unterschiedlicher Autoren spiegelt sich die Begriffsvielfalt teilweise wider. Beispielhaft werden einige Definitionen vorgestellt:

„An intangible is defined as any event that creates or modifies perceptions or expectations of the future behaviour, value or relevance, of an individual group, or otherwise constituted organization“ [Stanfield 2002, S. 49].

„Intangible assets are non-physical sources of value (claims to future benefit) generated by innovation (discovery), unique organizational designs, or human resource practices“ [Lev 2001, S. 7].

„Intellectual Capital is concerned with the future earnings potential of the organisation“ [Edvinsson 2002, S. 8].

„Intangible assets are the ultimate source of sustainable value-creation“ [Kaplan & Norton 2004, S.7].

“Intellectual capital is knowledge that can be converted into profits” [Sullivan 2000, S. 257].

Nach diesen Definitionen beeinflussen Intangibles vor allem die *zukünftige Wertschöpfung einer Organisation*. Unklar bleibt, worin genau sich „Wert“ ausdrückt – es wird eine Reihe *vorteilhafter Effekte* von Intangibles genannt, wie *Nützlichkeit (future benefits)*, *Ertragspotenzial (earnings potential)*, und *Gewinne (profits)*. Der Vergleich von Bilanzwert und Marktwert von Unternehmen zeigt, dass ein wesentlicher Effekt von Intangibles in einem erhöhten Unternehmenswert im Vergleich zum Bilanzwert liegt (s. Kapitel 2.2.1.), vgl. [Daum 2002, S. 18 f.].

Der International Accounting Standards Board (IASB), die maßgebende Fachorganisation für die Festlegung internationaler Regeln der Rechnungslegung, definiert Intangibles folgendermaßen:

„An identifiable, non-monetary asset without physical substance held for use in the production or supply of goods or services, for rental to others, or for administrative purposes“ [IASB 1999].

Wie Lev, weist auch der IASB auf den *nicht-körperlichen Charakter* der Intangibles hin, erweitert um die Eigenschaft *nicht monetär*.

2.3.2.1. Intangible Assets

Reilly und Schweihls gehören zu den führenden Fachleuten für Unternehmensbewertung in den USA. Sie unterscheiden *ökonomisch Phänomene (economic phenomena)*, die den Charakter von intangible assets haben, von solchen ohne diese Charakteristik. Für sie hängt die Qualifikation als „intangible asset“ von bestimmten Merkmalen ab. Ein asset muss demnach:

- *identifizierbar und beschreibbar sein*
- *rechtlich existieren und geschützt werden können*
- *ein Besitzrecht beinhalten, welches übertragbar ist*
- *greifbare Beweise seiner Existenz haben*
- *zu einer bestimmten Zeit entstanden oder Ergebnis eines bestimmten Ereignisses sein*
- *seine Wirkung verlieren können bzw. zu einer bestimmten Zeit wirkungslos werden*

[Reilly & Schweihls 1999, S. 7]

All diese Merkmale gelten für „legale Besitzrechte“ (*legal property rights*). Um diese handelt es sich, wenn Intangibles in der Bilanz aktiviert werden sollen, denn nur dann gelten sie im strengen Sprachgebrauch als assets. Diesen Ansatz verfolgt auch der International Accounting Standards Board (IASB). In seiner Richtlinie „IAS 38“, zur Anwendung empfohlen seit dem 1.7.1999, gelten für die Aktivierungsfähigkeit von Intangibles vier Kriterien:

1. Das asset ist *eindeutig identifizierbar* (d.h. es muss vom „Goodwill“ zu trennen sein).
2. Das asset ist in der Lage, *zukünftig ökonomischen Nutzen zu erzeugen, der dem Unternehmen zufließen wird*.
3. Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten können *zuverlässig bemessen* werden.
4. Es besteht die *Möglichkeit der Kontrolle* über das asset (setzt den Besitz voraus) [Förschle 2002, S. 125-127].

2.3.2.2. Intellectual Capital Community

Daum schließt in seiner Definition das materielle Besitzrecht an immateriellen Ressourcen aus, und damit ihre Bilanzierbarkeit [Daum 2002, S. 33]. Damit hat er eine andere Sichtweise als seine Kollegen aus dem Accountingbereich, denen es vor allem um die ordnungsgemäße, bilanztechnische *Bewertung, Verbuchung* und *Darstellung* von intangible assets geht. Auch für andere Autoren sind nicht-bilanzierbare Ressourcen wie die Eigenschaften von Menschen, mit ihrem Wissen und ihren Fähigkeiten, zentraler Bestandteil der Intangibles, vgl. [Sveiby 1997, Stewart, 1997, Edvinsson 2002]. Die Intention dieser Autoren besteht vor allem darin, Intangibles durch Identifikation und Messung besser *managebar* zu machen.

Andriessen hat die unterschiedlichen Sichtweisen mittels der Begriffe verschiedenen Fachdisziplinen (*communities*) zugeordnet [Andriessen 2004, S. 58 f.] (Tab. 5):

Fach-Disziplin	Begriffswahl
Accounting and valuation community	<i>Intangible assets</i>
Intellectual capital community	<i>Intellectual capital</i>
Human resource community	<i>Human resources, human assets</i>

Tabelle 5: Fachdisziplinen und Begriffswahl

Die intellectual capital community stellt den *menschlichen Intellekt*, das *Wissen* und die *Denk- und Lernfähigkeit* von Mitarbeitern und Organisationen ins Zentrum ihrer Betrachtung. Der Begriff *capital* suggeriert, das etwas, das *Wert an sich* hat, vermehrungswürdig ist und gemanagt werden muss. Andriessen bemerkt allerdings, dass die wertschöpfenden Eigenschaften von Menschen und Organisationen weit über Intellekt und Wissen hinausgehen, in den Bereich der *Emotionen (right side of the brain)* [Andriessen 2004, S. 65]. Weiterhin stellt er fest, dass Merkmale von Menschen und Organisationen bei der Wertschöpfung zwar zusammenwirken, aber in sehr unterschiedlicher Weise gemanagt werden müssen. Er bevorzugt daher den Begriff „Intangible Resources“ [Andriessen 2004, S. 69].

2.3.3. Abgrenzung zu materiellen Ressourcen

Eine indirekte Beschreibung der Merkmale der Intangibles liefern Reilly und Schweih's durch Charakterisierung ihres Gegenparts, der *tangibles* (= materielle Vermögensgegenstände).

Materielle Vermögensgegenstände:

- haben eine physikalische Existenz und Form, sie sind *körperlich (corporeal)*
- können *berührt und gesehen* werden (*be capable of being touched and seen*)
- sollten *ertastbar* sein (*tactile*)

Stanfield ergänzt die Merkmale durch weitere, wobei auch er, wie Daum, erkennen lässt, dass für ihn ein „echtes intangible“ nicht mit Besitzrechten verbunden ist.

Intangibles:

- werden nicht durch Finanztransaktionen nachgewiesen
- können nicht besessen werden
- können nicht versehentlich zerstört werden
- werden typischerweise nicht bemerkt, wenn sie da sind, sondern erst dann, wenn sie fehlen
- können ohne Wertverlust simultan genutzt werden
- Ihre Bedeutung ergibt sich nicht durch das Phänomen des „nachträglich entstandenen Bedarfs“ (wie bei Innovationen wie Telefon oder Computern)
- Ihre Wirksamkeit vermindert sich nicht mit ihrem Gebrauch, sondern nimmt zu [Stanfield 2002, S.45-47].

Diese Eigenschaften sind in ökonomischer Hinsicht bedeutsam. Ein Gut ohne körperliche Form kann, wie beispielsweise eine Software, wenn es zur Marktreife gelangt ist, beliebig oft produziert werden (solange es Material für die CDs gibt), unterliegt somit nicht der Verknappung, und kann gleichzeitig an verschiedenen Orten zur Anwendung kommen („*public nature of knowledge*“), z.B. beim Airline Buchungssystem. Lev hebt, neben der *Vermehrbarkeit*, die durch intangibles *steigenden Erträge* und *positive Netzwerkeffekte* hervor (was der Möglichkeit der simultanen Nutzung und der Vermehrbarkeit entspricht):

„*In the realm of intangibles, the major benefits are scalability, increasing returns, and network effects.*“ [Lev 2001, S. 47].

In Abb. 7 werden die Eigenschaften von Tangibles und Intangibles anhand von vier Kriterien einander gegenübergestellt:

Merkmal	Tangibles	Intangibles	Relevante Eigenschaften bzw. Beispiele von Intangibles
Physikalische Form	ja	nein	Nicht direkt messbar
			Können nicht typischerweise verknappen oder verbraucht werden (Abschreibungsregeln nicht anwendbar)
			Simultan vielfach nutzbar (z.B. Airline-Reservierungssystem)
			Erwerb von Besitzrechten ist problematisch
Äquivalent in Geldeinheiten	ja	nein	Nicht handelbar
			Finanziell nicht direkt bewertbar
Wertentwicklung im Nutzungszeitraum	Tendenz fallend	Tendenz steigend	Kommunikation, Beziehungen
Netzwerkeffekte	gering	stark	E-commerce, Softwareanwendungen

Abbildung 7: Gegenüberstellung der Merkmale von Tangibles und Intangibles (eigene Darstellung)

Für die Identifikation, Entwicklung und Steuerung immaterieller Ressourcen ist die Frage, ob sie aktivierbar sind oder nicht, im Prinzip zweitrangig. Entscheidend ist, dass sie für das Unternehmen *einen Wert* darstellen, wie auch immer dieser definiert wird.

2.3.4. Elemente

2.3.4.1. Eigenschaften von Menschen

Die Erkenntnis, dass Menschen die Quelle des Erfolges von Unternehmen sind, bedarf keines wissenschaftlichen Nachweises: Unternehmen werden von Menschen gegründet und betrieben. Immaterielle Kernressourcen wie Wissen, Können, Kreativität und die Motivation, Dinge zu gestalten, zu entwickeln und zu verändern, sind *Eigenschaften von Menschen*. Sie allein verfügen über dieses erfolgskritische „Bündel an Möglichkeiten“. Die wichtigste immaterielle Ressource im Sinne der Wertschöpfung ist somit das, was die intellectual community als *human capital* bezeichnet. Lev benennt in seiner Definition von Intangibles drei *personenabhängige Erfolgsfaktoren* der Wertschöpfung: *innovation, a unique organizational design, and human resource practices* [Lev 2001, S. 7].

Edvinsson betont die Anforderung an innovations-orientierte Unternehmen, das Wissen und die Erfahrungen der Mitarbeiter in *Strukturen und Prozesse (structural capital)* zu transformieren

[Edvinsson 2002, S. 8]. Der Grund dafür ist, dass Humankapital aus ökonomischer Sicht zwei Besonderheiten aufweist:

1. Es entzieht sich dem *Besitzrecht* des Unternehmens. Edvinsson beschreibt es so:

„Human capital is critical to the innovative success of any company but one that walks out the door every night“ [Edvinsson, 2002, S. 94].

2. Wissen, das aus ökonomischer Sicht wertvollste Merkmal des Humankapitals, ist weder frei verfügbar, noch einfach kontrollierbar, solange es sich um nicht-kodifiziertes, *implizites Wissen* handelt (*tacit knowledge*).

Implizites Wissen des Humankapitals müsste demnach erst durch das Unternehmen „gehebelt“ werden, um einen kalkulierbaren Wertbeitrag liefern zu können. Stewart bemerkt dazu:

„Wissen wird zu Vermögen, wenn es systematisiert wird, wenn es eine schlüssige Form annimmt, z.B. in Form einer Adressliste, einer Datei oder einer Prozessbeschreibung; wenn es eine Form erhält, die beschreibbar, nutzbar und teilbar ist [Stewart 1997, S. 77].

Die Auffassung, dass nur *explizites, kodifiziertes Wissen* einen Vermögenswert darstellt, ist angesichts neuer Interaktionsformen und -technologien nicht haltbar (s. Kap. 2.3.4.2.1.). Aber auch in einigen klassischen Dienstleistungsbereichen spielt kodifiziertes Wissen eine eher untergeordnete Rolle. Namasivayam und Denizci weisen darauf hin, dass es in Dienstleistungsbereichen mit intensivem Kontakt zum Nutzer der Leistung (bei Ärzten, Beratern, Friseuren etc.) Wert gerade durch *tacit knowledge*, nicht-kodifiziertes *Erfahrungswissen* entsteht. Ein Patient wird sich besser bei einem Arzt aufgehoben fühlen, der ihn aufgrund seiner persönlichen Einschätzung berät und nicht unter ständigem Rückgriff auf ein IT-gestütztes Expertensystem [Namasivayam & Denizci 2005, S. 385]. Da eine Serviceleistung meist direkt am Konsumenten entsteht, ist dieser Konsument gleichsam *Co-Produzent* der Leistung [Namasivayam & Denizci 2005]. Er erlebt die Qualität der Leistung durch *face-to-face-Interaktion* mit dem Leistungserbringer, der ein „Merkmalsbündel“ aus *Wissen, Einstellungen* und *Verhaltensweisen* bereithält. Teece unterscheidet in diesem Zusammenhang zwischen *autonomen Wissen* (*autonomous knowledge*), das Wert unabhängig von der Organisation schafft, und *systemischem Wissen* (*systemic knowledge*), bei dem Wertschöpfung nicht ohne den Einfluss von Organisationsmerkmalen entsteht [Teece 2000]. Davenport und Snyder sprechen von *ego-centric intellectual capital*, im Gegensatz zu *sociocentric intellectual capital* [Davenport & Snyder 2004].

2.3.4.2. Eigenschaften der Organisation

2.3.4.2.1. Wissenserzeugung

Mit *Strukturkapital* bezeichnet die intellectual capital community Eigenschaften der Organisation¹. Es beinhaltet das *explizite Wissen* des Unternehmens, das dem Unternehmen dauerhaft und zuverlässig zur Verfügung steht, und findet Ausdruck in Aufzeichnungen, Skizzen, Berichten, Listen, Datenbanken, Plänen und unternehmens-individuellen Sichtweisen. Es beinhaltet weiterhin die Prozesse und Strukturen, die der *Wissenserzeugung* und *Leistungserbringung* dienen:

„What we leave behind is structure, codified learning and explicit knowledge. Our legacy and the organizational capital must be built around a structure, which aims to make knowledge explicit“ [Edvinsson 2002, S. 98].

Führende Beratungsunternehmen zeichnen sich durch Perfektion in der Fähigkeit aus, das Wissen und die Erfahrung ihrer Mitarbeiter, ihr *Humankapital*, in explizites Wissen der Organisation zu überführen. McKinsey und Bain & Company beispielsweise verfügen über umfangreiche Wissensdatenbanken mit strukturierten Aufzeichnungen der Erfahrungen aus Beratungsprojekten, die auch die Namen der Projektmitglieder und die Reaktionen der Kunden enthalten [Fairchild 2002]. Lev weist auf Probleme bei der Hebelung impliziten Wissens hin:

„Exploiting the potential of a machine to the fullest is a manageable engineering task. Making full use of the tacit knowledge residing in the brains of employees is considerably more challenging“ [Lev 2001, S. 35]

Die Erzeugung von explizitem organisationalem Wissen erfolgt meist durch gegenseitigen Gedanken- und Wissensaustausch (*knowledge sharing*). Dieser Prozess aber hat auch Nachteile, sowohl wegen der damit verbundenen Kosten als auch aufgrund der „begrenzten Rationalität“ der Beteiligten:

„Knowledge sharing may introduce costs that are caused by the bounded rationality of individuals, that is, their limited ability to identify, absorb, remember, etc. knowledge.“ [Foss & Mahnke 2003, S. 7]

¹ Weil die Struktur ein Merkmal der Organisation ist, wird häufig auch der Begriff „Organisationskapital“ erwendet. Für Edvinsson ist das Organisationskapital, neben dem Beziehungskapital, Teil des Strukturkapitals (Edvinsson 1997).

Als Alternative zum institutionalisierten Wissensaustausch wird die gezielte Vergabe dezentraler *decision rights* an Wissensträger vorgeschlagen, um diese zum wertschöpfenden Einsatz und einer gezielten Weiterentwicklung ihres persönlichen Wissens zu motivieren [Jensen 1998, 2000, Foss & Mahnke 2003]. Dieses Verfahren erzeugt aber gleichzeitig ein *Kontrollproblem*, das es zu lösen gilt, wenn solche „Agenten“ mit womöglich unterschiedlichen Interessenlagen interagieren [Jensen 1998].

Rajan und Zingales betonen, dass die Fähigkeit einer Organisation, auf persönliches Wissen *zugreifen* (*access*), besser ist als es zu *besitzen* (*own*). Sie begründen das unter anderem damit, dass der Besitz einer Wissensressource durch die Organisation sich nachteilig auswirkt auf den Anreiz des Wissens-Mitarbeiters, sich im Sinne des Unternehmens weiter zu entwickeln bzw. Spezialwissen zu erwerben (*specialize*) [Rajan & Zingales 1998]. Zingales stellt dem *Besitz* von Wissensressourcen die *Ergänzung vorhandener Ressourcen* (*complementarities*) gegenüber:

“While ownership legally links an animate asset to a firm, complementarities economically link some person that cannot be owned to the firm.” [Zingales 2000, S. 34]

Grant weist auf den Bedarf zur Veränderung der Organisationsstrukturen zur Nutzung des *specific, personal knowledge* hin. Gleichzeitig betont er, dass es letztlich nicht darauf ankommt, wie die Organisation Wissen *erzeugt*, sondern darauf, wie sie es *anwendet* [Grant 1996]. Für die *Nutzbarkeit des Wissens* ist es demnach unerheblich, ob die Organisation das Wissen, auf das sie zugreift, auch besitzt. Eine andere Frage ist, ob es für viele mittelständisch strukturierte Unternehmen eine sinnvolle Option ist, anstelle von knowledge sharing unter den Mitarbeitern dezentrale Entscheidungsbefugnisse als „Incentive“ für die sinnvolle Wissensnutzung und -vermehrung zu vergeben. Hier dürfte es Abhängigkeiten von der Größe des Unternehmens, der Branche, und der Unternehmenskultur geben. Aber wie auch immer die Organisation den Zugriff auf Wissen regelt - es sind Eigenschaften der Organisation!

Zu diesen Eigenschaften gehört auch die Fähigkeit zur *Interaktion*. Durch Interaktion von „Wissensträgern“ und die Vernetzung von Teams lassen sich vor allem komplexe Probleme offensichtlich besser lösen. Eine Begründung dafür liefert die *Systemtheorie*: W. Ross Ashby fasst sein *Law of requisite variety* mit den Worten zusammen: „Only variety can destroy variety“ [Ashby 1956]. Der erfolgreiche Umgang mit komplexer Dynamik ist demnach gebunden an ein Lösungssystem, das mindestens die gleiche Variabilität (also Komplexität) besitzt wie die Problemstellung [Kruse 2004]. Der Organisationspsychologe Peter Kruse schafft die nötige Variabilität durch „Vernetzung intuitiver Experten“, denn für ihn ist Intuition *„die Summe unserer Lernerfahrungen und eigentlich die zentrale Strategie im Umgang mit Komplexität“* [Kruse 2004].

Dieser Lösung entspricht die Forderung nach Bildung *interdisziplinärer Teams* bei komplexen Aufgabenstellungen [Ellebracht et al. 2002, S. 97]. Das Unternehmen muss allerdings sowohl technische als auch organisatorische Voraussetzungen für die effektive Interaktion Einzelner und von Teams schaffen. Dazu gehören geeignete Datenbanken ebenso wie Regelungen zur zeitlichen Abstimmung der Akteure und zum Ablauf der „Knowledge-Meetings“. Auch die technische Ausstattung und der organisatorische Rahmen sind Merkmale der Organisation.

2.3.4.2.2. Wissensmanagement und Kultur

Für Andriessen sind die wichtigsten Werttreiber des Unternehmens seine *Kernkompetenzen*, die auf einem *Bündel immaterieller Ressourcen* basieren [Andriessen 2004, S. 139]:

- Fähigkeiten und implizites Wissen (*skills and tacit knowledge*)
- Technologie und explizites Wissen (*technology and explicit knowledge*)
- Kern- und Management-Prozesse (*primary and management processes*)
- Kollektive Werte und Normen (*collective values and norms*)

Kollektive Werte und Normen weisen auf die *Unternehmenskultur* hin, die bei anderen Autoren, wenn überhaupt, dem *Strukturkapital* zugeschrieben wird vgl. [Roos et al. 1997, Edvinsson 2002]. Probst und Büchel beschreiben sie folgendermaßen:

„Kultur stellt ein Muster aus Werten, Normen, Deutungen etc. dar. Managementhandeln kann nicht unabhängig vom kulturellen Kontext gesehen werden, weil dieser das Deutungsmuster für die Erfassung, Bewertung und Interpretation des Handelns liefert“ [Probst 1998, S. 140].

Für E.H. Schein ist Unternehmenskultur das *Muster gemeinsamer Grundprinzipien* [Schein 1995]. Damit ist die Unternehmenskultur ein wesentlicher Bestandteil des Unternehmensprofils. Auch sie hat selbstverständlich immateriellen Charakter. Die Unternehmenskultur trägt maßgeblich dazu bei, Mitarbeiter dazu zu motivieren, ihr Wissen nicht nur selbständig kontinuierlich zu vermehren, sondern auch dem Unternehmen zur Verfügung zu stellen. Im Fall McKinsey findet die Kultur Ausdruck in der für „Wissensarbeiter“ hoch attraktiven „Marke McKinsey“. Zu deren Werten gehört ein „Wir-Gefühl“, das durch Aktivitäten wie dem Abseilen aus einem Helikopter auf eine Bohrinself gestärkt wird (was zumindest für junior consultants spannend sein dürfte!). Mayo nennt weitere begünstigende Rahmenbedingungen für ein positives Klima zum Wissensaufbau:

- *Positive encouragement for (knowledge)sharing through setting up opportunities and recognizing those that do this*

- *Outlawing personal blame when things do not go as anticipated; open learning from mistakes*
- *Having “managing knowledge” as an established and expected capability for everyone*
- *Building knowledge-recording disciplines into every-day processes*
- *Giving time for storytelling*
- *Providing an emphasis on coaching and knowledge transfer from experienced people to the less experienced*
- *Systematic induction into new positions, including internal transfers*
- *Publicising (on a database system) each person’s special knowledge and experience*
- *Using performance discussions to emphasize what is expected* [Mayo 2003, S.202]

Es sind vor allem organisatorische und kulturelle Rahmenbedingungen, die dazu führen, dass organisationales Wissen erzeugt wird. Anantatmula & Kanungo haben Knowledge-Manager in 147 Organisationen und 21 Ländern nach den Erfolgsfaktoren und Wirkungsbeziehungen des Knowledge Managements befragt. Sie haben bestätigt, dass Wissen schwer messbar ist und nicht direkt mit dem Finanzergebnis zusammenhängt. Wichtig ist aber die Ursache-Wirkungs-Beziehung der Erfolgsfaktoren des Wissensmanagements. Kommunikation und Kooperation auf allen Ebenen der Organisation ist die Grundlage zur Verbesserung der Fähigkeiten der Mitarbeiter im gesamten Unternehmen [Anantatmula & Kanungo 2005]. Auch daraus geht hervor, dass die Frage, ob sich das Wissen der Organisation in ihrem Besitz befindet oder nur auf Zugriffsmöglichkeiten beruht, für die Effektivität des Knowledge Managements im Prinzip keine Rolle spielt (Abb. 8).

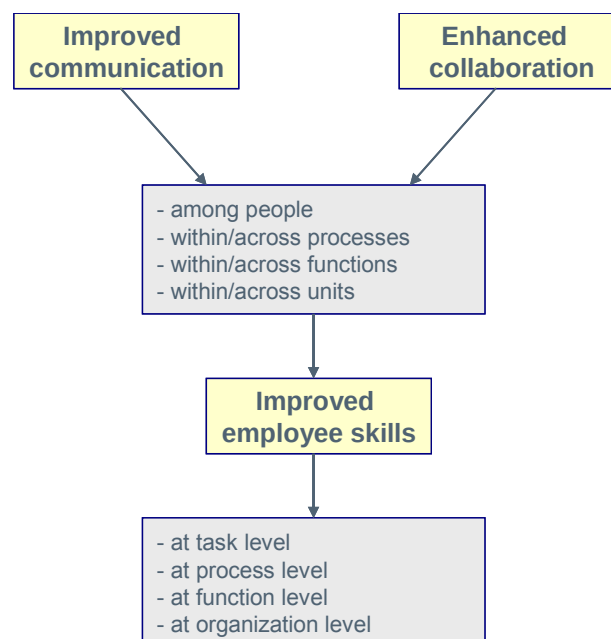


Abbildung 8: Erfolgsfaktoren im Knowledge Management, Quelle: Anantatmula & Kanungo (2005)

2.3.4.2.3. Analyse- und Steuerungskonzepte

Organisationsspezifisch sind auch Analyse- und Steuerungskonzepte, wie beispielsweise die Art und Weise, Kundenbedürfnisse zu differenzieren und Potenziale auszuschöpfen. Ein Beispiel dafür ist das *Rollenmodell*: Im B:B-Bereich besetzt ein Kunde meist drei Rollen: In der Rolle des *Fachmanns* (z.B. als Ingenieur, Diplom-Chemiker oder Handwerker) stellt er bestimmte *fachliche Anforderungen*. Als *Unternehmer* hat er *wirtschaftliche Interessen* und als *Mensch* hat er *soziale Bedürfnisse*. Jede Organisation, die diese Differenzierung vornimmt und systematisch die sich daraus ergebenden Bedürfnisse bedient, hat gute Chancen, Kunden längerfristig zu binden [Kinne 2001] (Abb. 9).



Abbildung 9: Bedürfnisdimensionen eines B:B-Kunden im Rollenmodell (eigene Darstellung)

Der Optimierung der Kundenbindung dient weiterhin ein System zur *effektiven Potenzialaus-schöpfung*, das vor einigen Jahren im Vertrieb der Firma Rodenstock entwickelt und eingeführt wurde. Mit seiner Hilfe können die vorhandenen Ressourcen im Sinne des größten zu erwartenden wirtschaftlichen Erfolges eingesetzt werden. Abb. 10 zeigt die *Kunden-Potenzial-Matrix* [Kinne 2001]:

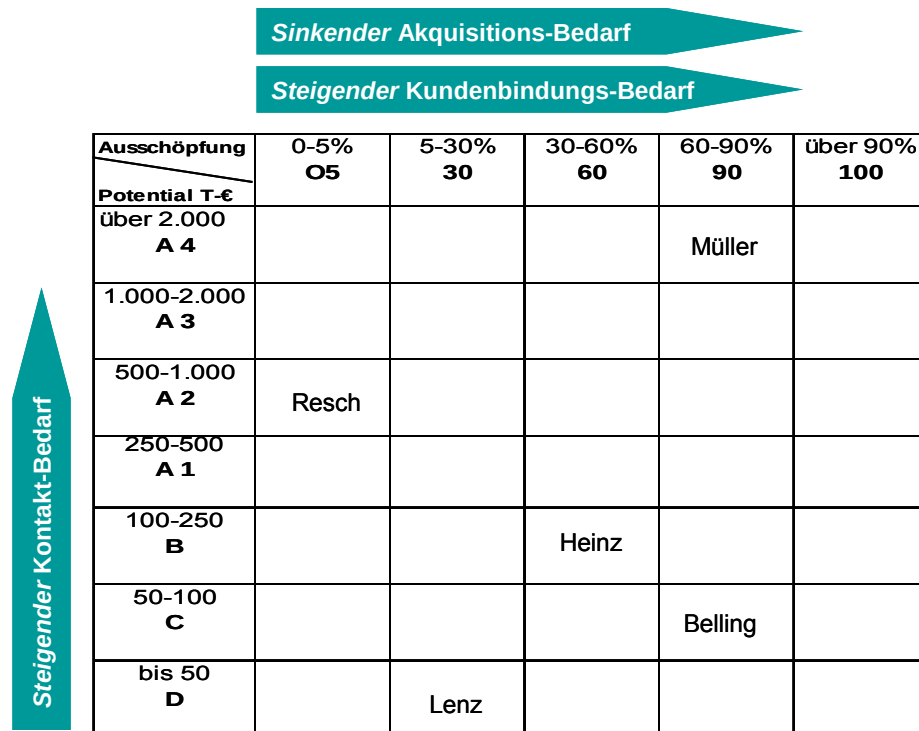


Abbildung 10: Kunden-Potenzial-Matrix (eigene Darstellung)

Die senkrechte Achse zeigt die Kategorien des Umsatzpotenzials von Kunden, die waagerechte Achse die Ausschöpfung dieses Potenzials durch die Firma. In den Kästchen erscheinen einzelne Kunden eines Vertriebsgebietes. Mit steigender Potenzialausschöpfung sinkt bei den Kunden der Bedarf an Akquisitionsanstrengungen, während der Bedarf an Kundenbindung steigt. Kunden mit höherem Umsatzpotenzial sollten wegen der größeren Ertragsaussichten häufiger besucht werden als solche mit geringerem Potenzial, wodurch die Kontaktfrequenz von unten nach oben steigt. Diese Darstellungsweise verbindet eine strategische Übersicht über die „Vertriebslandschaft“ mit praktischer Handlungsorientierung.

2.3.4.3. Intellektuelles Kapital

Edvinsson betrachtet Human- und Strukturkapital als Faktoren des *Intellektuellen Kapitals* [Edvinsson 2002 S.95]. Sein *IC-Multiplier* ist ein Indikator dafür, inwieweit das Unternehmen sein Strukturkapital zur Nutzung des gegebenen Potenzials nutzen kann [Kivikas 2004, S. 476]. Edvinsson weist auf die Bedeutung von Strukturkapital auch für die *Innovationskraft* eines Unternehmens hin:

„One of the most effective ways to support innovation is to put structures in place which underpin the new (innovation) culture“ [Edvinsson 2002, S. 167].

Sullivan hat Human- und Strukturkapital in einem Transformations-Prozess dargestellt und, wie Edvinsson, unter dem Begriff *intellectual capital* zusammengefasst. Strukturkapital besteht für ihn aus *intellectual assets*, weil darauf ein *Besitzanspruch* besteht. Nur dessen Teilmenge, die *intellectual property*, ist rechtlich schützbar. Nach seiner Darstellung sind intellectual assets

Ergebnisgrößen des human capital, und intellectual property ist wiederum eine Ergebnisgröße von intellectual assets (Abb. 11). Das veranschaulicht die Bedeutung der Eigenschaften der Menschen im Unternehmen [Sullivan 2002, S.229].

An dieser Stelle stellt sich die Frage, zu welchem der immateriellen Kapitalarten die *Führung* des Unternehmens gehört. Ist der CEO, als Einzelner, Teil des Humankapitals, oder ist er dem Organisationskapitals zuzurechnen, weil er derjenige ist, der normalerweise am stärksten an der Gestaltung des normativen und kulturellen Rahmens beteiligt ist? Auch als charismatisch geltende Unternehmenslenker, wie beispielsweise Jack Welch von General Electric, befinden sich nicht *im Besitz* einer Organisation. Gleichwohl prägen sie die Kultur eines Unternehmens maßgebend, vor allem dann, wenn sie über viele Jahre im Amt sind. In diesem Fall werden ihre Denk- und Handlungsmuster von der Organisation adaptiert. Das Gleiche gilt für die leitenden Inhaber mittelständischer Unternehmen. Ihre enge persönliche Verbindung zum Unternehmen lässt sie zum „Bestandteil des Organisationskapitals“ werden, der die Identität des Unternehmens in besonderer Weise prägt. Dieser Umstand wird bei der Gestaltung der Methodik zu berücksichtigen sein.

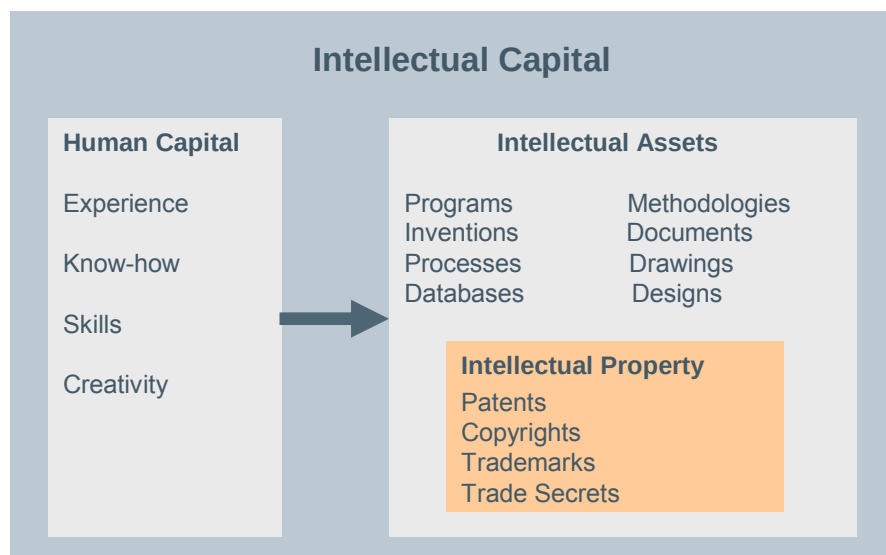


Abbildung 11: Elemente des Intellectual Capital im Transformations-Prozess

Quelle: Sullivan (2000)

2.3.4.4. Beziehungen

Stewart erzeugt eine Verbindung vom Unternehmen zu seinem Umfeld:

„Die beste Unternehmensstruktur ist die, die man nicht sieht: eine unsichtbare und leitfähige Verbindung zwischen Mitarbeitern und Kunden“ [Stewart 1997, S. 141].

Die dritte wichtige Kategorie immaterieller Ressourcen hat wieder mit Menschen zu tun – denen *außerhalb des Unternehmens*. Hierbei spielen Kunden eine besondere Rolle, weil sie die wichtigste Quelle des „operating cashflow“ sind. Mit Hinblick auf die Wertekette, wird cashflow aus dem Wert erzeugt, der Kunden vermittelt wird, und direkt in Wert für die Kapitaleigner „transformiert“ (sofern er nicht durch den Aufwand innerhalb der Organisation und die Kapitalkosten „verzehrt“ wird). Die Bedeutung der Kunden hebt auch Peter Drucker hervor:

„Inside an Organisation, there are only cost centers. The only profit center is a customer whose check has not bounced.“ [Drucker 1998, S. 20].

Für Daum entscheidet die Qualität der Kundenbeziehungen darüber, ob die auf der gegenwärtigen Kundenbasis erzielten Umsatzerlöse aufrechterhalten oder sogar noch gesteigert werden können [Daum 2002, S. 41]. Im Übrigen sieht er den größten Wohlstand bei den Unternehmen, die über das Wissen darüber verfügen, was auf der Kundenseite der Lieferkette geschieht [Daum 2002, S. 44]. Kaplan und Norton schreiben zum Thema Kunden:

„Satisfying customers is the source of sustainable value creation“ [Kaplan & Norton 2004, S. 10].

Aber nicht nur die Beziehung zu Kunden verspricht Wertschöpfung, sondern auch solche zu anderen Leistungspartnern. Die geringen Grenzkosten der Ressource *Information* (bzw. *Kommunikation*) erleichtern die Bildung von informations-basierten *strategischen Allianzen* bzw. *Netzwerken*, vgl. [Stewart 1997, S. 176]. Für Edvinsson bilden Netzwerke in einem Umfeld, das von Prognose-Unsicherheit geprägt ist, eine Art „Absicherung“:

„Networks, nebulous though they may be, offer the only certainties around, a sense of legitimacy to balance the uncertainty of intangibles. Networks, therefore, offer personal and commercial potential value“ [Edvinsson 2002, S. 65].

Prahalad und Ramaswamy weisen darauf hin, dass Kunden heute durch die Nutzung des Internets sehr viel besser informiert und auch miteinander vernetzt sind. Sie werden dadurch in zunehmendem Maße von *passiven* zu *aktiven* Beziehungspartnern, die innerhalb eines Netz-

werkes aus Unternehmen und *consumer communities* agieren. Kunden beteiligen sich dadurch aktiv am Wertschöpfungsprozess des Unternehmens, von dem sie natürlich auch profitieren. Sie werden dadurch zum *co-creator of value* und bilden das *new strategic capital* [Prahalad & Ramaswamy 2004].

Stewart stellt Ähnlichkeiten zwischen Humankapital und Beziehungskapital fest: beides kann man nicht *besitzen*, sondern nur im Sinne der Wertschöpfung *entwickeln*. Ein anschauliches Beispiel für die Entwicklung von Beziehungskapital ist das 3 M - Partnermodell [Stewart 1997, S. 156] (Abb.12):

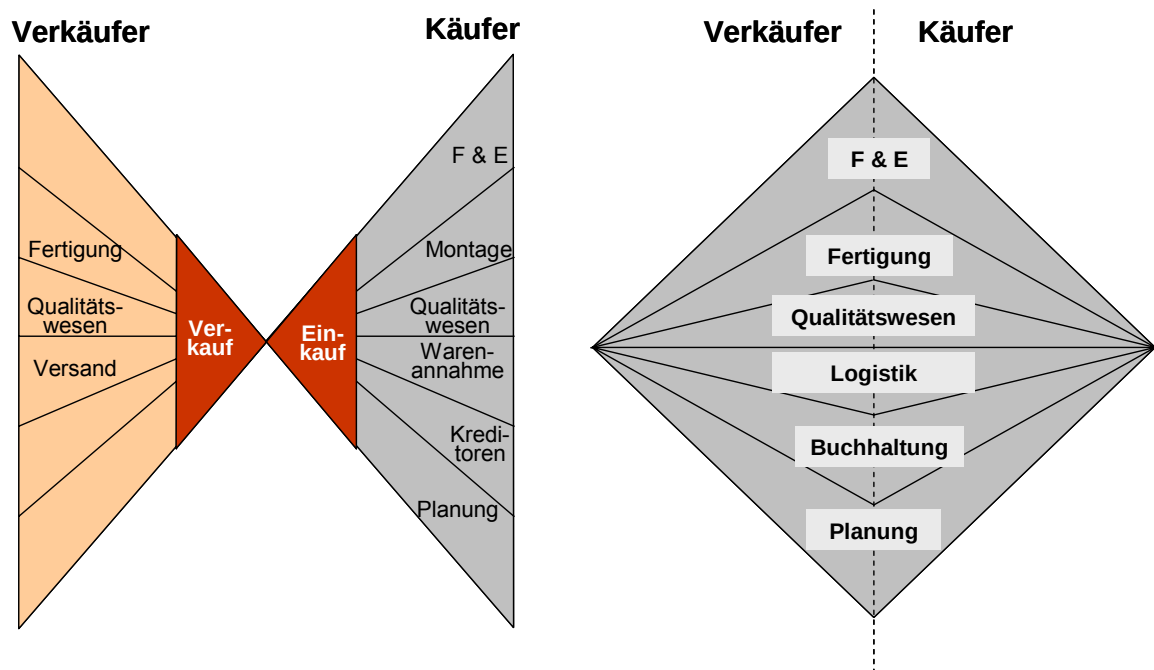


Abbildung 12: Traditionelles (links) und innovatives Partnerschaftsmodell, Quelle: Stewart (1997)

Während in vielen Geschäftsbeziehungen lediglich Verkauf und Einkauf miteinander kommunizieren, die übrigen Abteilungen der Unternehmen aber keinen Kontakt miteinander haben (linke Bildseite), kommunizieren und kooperieren im Modell der Firma 3-M die Vertreter fachverwandter interner Funktionen, wie Forschung u. Entwicklung, Produktion und Qualitätsmanagement, direkt miteinander. Der Wert der Geschäftsbeziehung dürfte sich durch den Wegfall „kommunikativer Filter“ für beide deutlich erhöhen. Wenn Unternehmen die Chance ergreifen, mit ihren Kunden durch Kooperation *zu lernen*, entsteht einerseits *Vertrauen und Verlässlichkeit*, andererseits aber auch *neues Wissen* [Stewart 1997, S. 177].

2.4. Analyse, Bewertung und Darstellung

2.4.1. Strukturvarianten der immateriellen Ressourcen

Die Struktur der immateriellen Ressourcen ist von den Autoren der intellectual capital community in zahlreichen Varianten mit unterschiedlichen Oberbegriffen und Elementen dargestellt worden. Sie dienen vor allem der *differenzierten Bewertung und Darstellung* der Intangibles, vgl. [Andriessen 2004, S. 61]. Nach dem Strukturmodell von Sullivan werden hier beispielhaft fünf weitere Varianten vorgestellt. In Variante 1 (Abb. 13) ist das Organisations- und Beziehungskapital Bestandteil des Strukturkapitals. Das Organisationskapital ist nach *Innovations- und Prozesskapital* differenziert, das Innovationskapital nach den Asset-Bereichen *intellectual property* und andere intangible assets [Edvinsson & Malone 1997]. Dieses Strukturmodell ist Grundlage des *Skandia Navigator*, einem der prominenten Performance Measurement-Systeme im Bereich Intangibles (s. Kap. 3.5.1.)

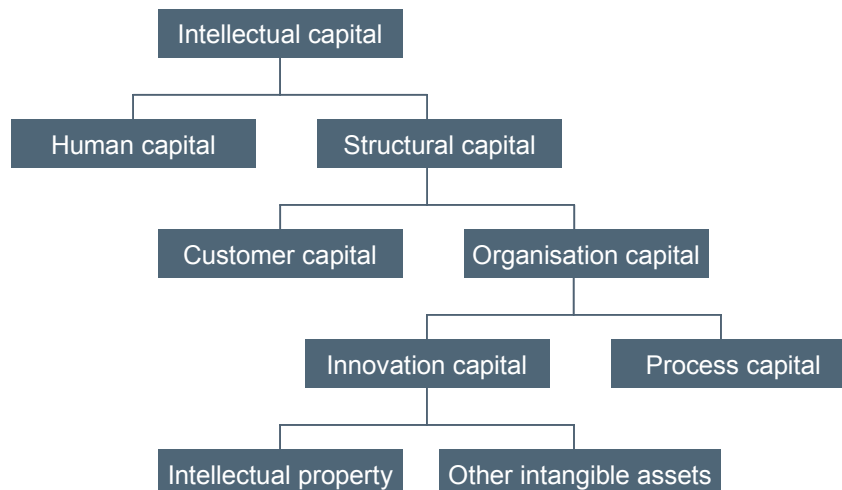


Abbildung 13: Struktur des Intellectual Capital, Quelle: Edvinsson & Malone (1997)

Variante 2 fasst die Intangible-Elemente in den drei Blöcken *Human-, Organisations- und Beziehungskapital* zusammen [Roos et al.1997, S. 413-426] (Abb. 14):

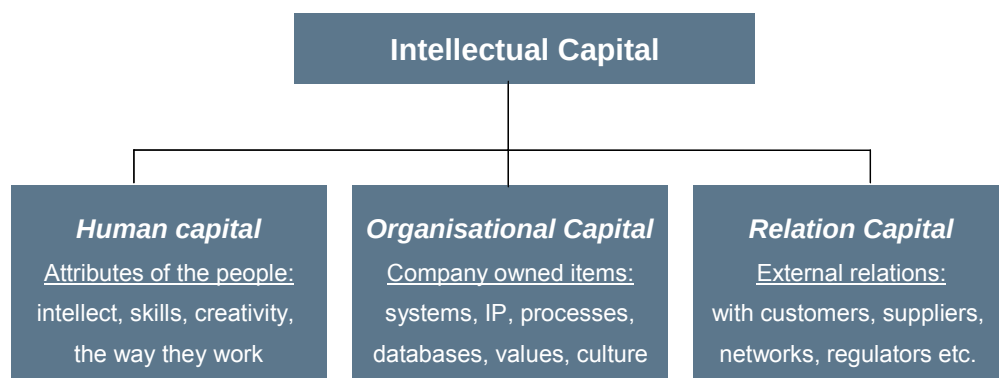


Abbildung 14: Strukturbild der immateriellen Ressourcen, Quelle: Roos et al. (1997)

Struktur-Variante 3: Intellectual Capital Audit [Brooking 1997] (Abb. 15):

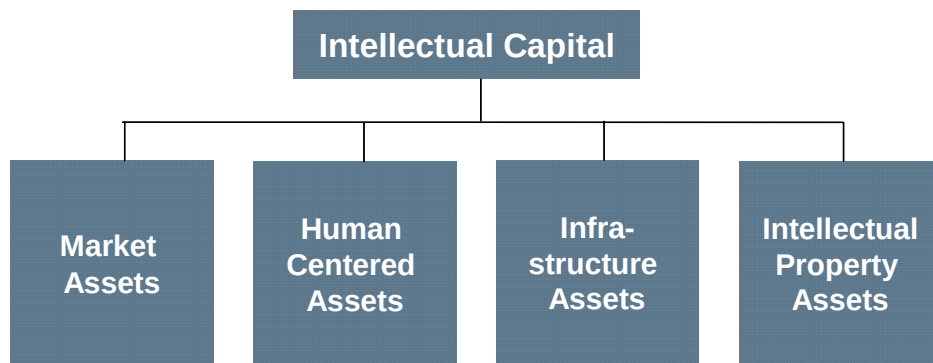


Abbildung 15: Struktur der immateriellen Ressourcen im Intellectual Capital Audit

Struktur-Variante 4: Intellectual Capital Index [Roos et al.1997] (Abb. 16):

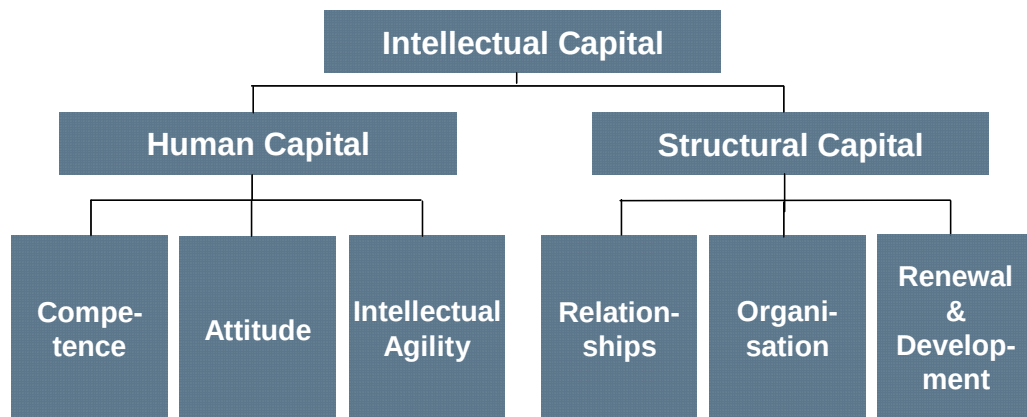


Abbildung 16: Struktur der immateriellen Ressourcen im Intellectual Capital Index

Struktur-Variante 5: Intellectual Capital Statement [Mouritsen et al. 2001] (Abb. 17):

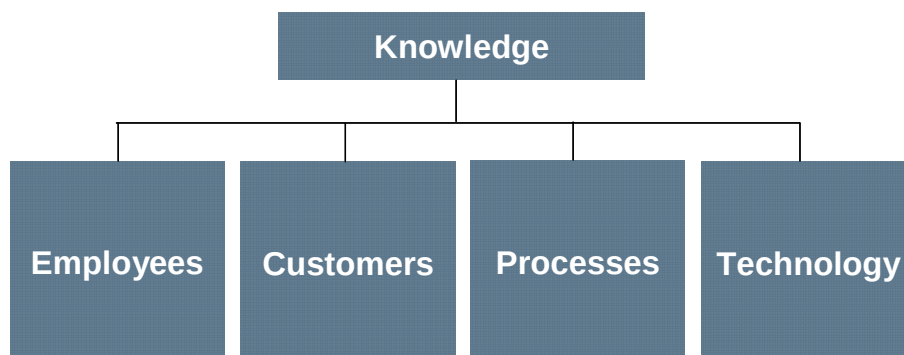


Abbildung 17: Struktur der immateriellen Ressourcen im Intellectual Capital Statement

Bei den Strukturvarianten 3-5 (Abb. 15-17) handelt es sich teilweise lediglich um *begriffliche Varianten*: die *Market Assets* im Intellectual Capital Audit entsprechen dem *Relation Capital* der Variante 2, *Infrastructure Assets* und *Intellectual Property Assets* der Variante drei sind typische Bestandteile des *Organisationskapitals*. Das *Structural Capital* der Variante 4 enthält das *Relation Capital* der Variante 2, hebt aber auch das Thema *Erneuerung und Entwicklung* (*renewal & development*) hervor. Die Autoren setzen somit auch unterschiedliche Akzente hinsichtlich dessen, was bewertet werden soll. Das *Human Capital* in Variante 4 enthält Elemente des menschlichen *Verhaltens* (*attitude*) bzw. der „geistigen Beweglichkeit“ (*intellectual agility*), während im Intellectual Capital Statement (Variante 5) die Fokussierung auf *Wissen* (*knowledge*) erfolgt. Dabei besteht natürlich die Gefahr, dass wichtige Elemente „ausgeblendet“ werden.

In einer umfassenden Darstellung aller Asset-Varianten stellen Burgman und Roos heraus, dass es sowohl bei traditionellen (bilanzierten) wie auch bei intellektuellen Assets solche mit körperlicher (z.B. schriftlicher) und nicht-körperlicher Ausdrucksform gibt, vgl. [Roos et al. 2004, S. 130] (Abb. 18):

	Traditional Accounting Assets		Intellectual Capital Assets		
	Monetary	Physical	Human	Oranisational	Relational
Tangible	Cash, Investments, Receivables, Payables	Property, Plant, Equipment, Inventory: -finished goods -raw material etc.	Management contracts etc.	Systems Formalized processes, Patents, Brands, Codified know-ledge ect.	Customer contracts Formal alliances Supply agreements etc.
Intangible	Credit Ratings, Borrowing- capacity, Receivables- certainty etc.	Plant Flexibility, Infrastructure, Access Rights, Inventory-Quality etc.	Tacit knowledge, Experience, Leadership capabilities, Loyalty, Engagement etc.	Informal Processes, Know how, Reputation, Quality of corporate governance, Culture ect.	Customer Loyalty, Qualityof supply contracts, Strenght of stake- holder support Networks etc.

Abbildung 18: Darstellung aller Asset-Kategorien, Quelle: Roos et al. (2004)

Zur Verbesserung der Anschaulichkeit der „Position“ der Intangibles wird die folgende Darstellung vorgeschlagen (Abb. 19):

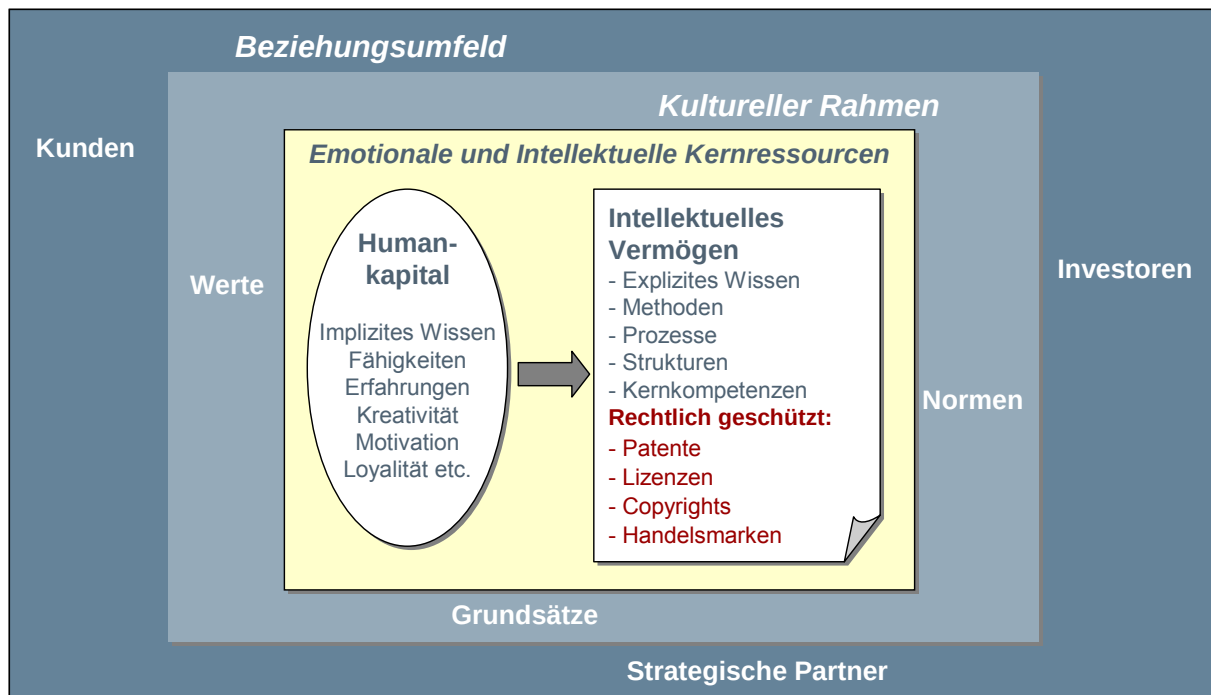


Abbildung 19: Darstellung der immateriellen Ressourcen (eigene Darstellung)

2.4.2. Anlässe für die Analyse

Erfolgreiches Ressourcenmanagement setzt die Möglichkeit voraus, die Bedeutung und die Qualität der Ressourcen beurteilen zu können. Das bedarf einer *Analyse*. Der Begriff kommt aus dem Griechischen und bedeutet *Zerlegung eines Ganzen in seine Bestandteile, die systematische Untersuchung eines Sachverhaltes unter Berücksichtigung seiner Teilaspekte* [Brockhaus 2006]. Die Frage ist, welches die relevanten Teilaspekte sind, und worin die Systematik besteht. Vier Grundelemente werden hier zugrunde gelegt, die es zu definieren gilt:

1. Der *Analysezweck*: warum soll analysiert werden?
2. Der *Objektbereich*: was soll analysiert werden?
3. Die *Bewertung*: welche Aussagen sind möglich und sinnvoll?
4. Die *Methodik*: wie soll die Analyse durchgeführt werden?

Der Objektbereich ist mit „immaterielle Ressourcen“ bereits definiert. Zu untersuchen sind also der Analysezweck, die Bewertung und die Methodik.

Aufgrund des bedeutenden Einflusses immaterieller Ressourcen auf den Unternehmenserfolg und den Unternehmenswert ist es für verschiedene Gruppen von großem Interesse, Wege zu finden, diese „unsichtbaren Vermögenswerte“ transparent zu machen. Der gebräuchlichste Weg, die Höhe eines Vermögens transparent zu machen, ist die *monetäre Bewertung*. Die Motive

dafür sind sehr unterschiedlich. Reilly und Schweihs nennen sechs Bewertungsanlässe [Reilly & Schweihs 1999, S. 31]:

- Ermittlung und Strukturierung eines Preises, zum Kauf, Verkauf oder zur Lizenzvergabe
- Absicherung einer Finanzierung, sei es cashflow- oder asset-basiert.
- Erarbeitung einer Steuer-Strategie
- Erstellung eines Management-Informationssystems
- Sanierungsplanung
- Unterstützung bei Rechtsstreitigkeiten

Drukarczyk nennt, neben Kauf oder Verkauf, weitere Anlässe [Drukarczyk 2003, S. 123]:

- Abfindungen
- Enteignung
- Erbteilung
- Gründung eines Unternehmens
- Eintritt in ein Unternehmen
- Fusion

Die genannten Autoren sind Mitglieder der *accounting community* und nennen Motive, die für die *Unternehmensbewertung* allgemein gelten. Sie sind vor allem *nach außen* gerichtet bzw. eigentumsrechtlicher Natur. Demgegenüber ist die Motivation der *intellectual capital* und *human resource community* vor allem auf das aktive Management der Ressourcen im Sinne der *Weiterentwicklung* und der *Wertentwicklung* des Unternehmens gerichtet. Marr und Gray fassen die Motive zusammen und nennen drei Bewertungsgründe [Marr & Gray 2004, S. 104]:

- Strategieentwicklung und –umsetzung
- Beurteilung der Einflussfaktoren (*influencing behaviour*)
- Einschätzung von außen (*external validation*)

Damit gibt es *interne* und *externe Zwecke* einer Bewertung und Darstellung. Bei den internen geht es vor allem darum, die richtigen Entscheidungen bei der Strategie- und Ressourcenentwicklung zu treffen und diese Entscheidungen intern zu kommunizieren (Beispiel: Balanced Scorecard). Die Aufgabe der externen Darstellung ist es, externe Stakeholders wie Kunden, Investoren, Lieferanten, strategische Partner und potenzielle Mitarbeiter über die wertschaffenden Aktivitäten des Unternehmens zu informieren bzw. Alleinstellungsmerkmale zu kommunizieren, beispielsweise beim Aufbau einer Marke. Göran Roos stellt die *Vorteile* einer Messung und Darstellung heraus [Roos 2003]:

1. „Ability to track changes in the value creating potential of the firm
2. Identification of the component with the largest marginal value creation improvement potential thereby allowing better resource allocation
3. Allowing trade offs by making possible the expression of cost for the improvement in other value dimensions.”

Für Roos steht, als Mitglied der intellectual capital community, der Vorteil im Vordergrund, Unternehmensressourcen durch Bewertung und Darstellung im Sinne größtmöglicher Wertschöpfung einzusetzen und negativen Veränderungen im Wertschöpfungspotenzial rechtzeitig entgegenwirken zu können, auch mit Hinblick auf die Transparenz gegenüber Investoren. Die vergangenheitsbezogenen Ergebniszahlen in der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung können diese Anforderungen nicht erfüllen. Lev, der viele Untersuchungen zum Thema “Berichtswesen” durchgeführt hat, weist auf die Gefahren hin:

„Nondisclosure of most expenditures for intangibles is a major impediment to the advancement of knowledge about intangibles in particular and corporate performance in general” [Lev 2001, S. 54]. Für Lev sind vor allem Informationslücken *im Kapitalmarkt* bedeutsam:

“Deficiencies in information disclosure to capital markets, particularly pronounced for intangible-intensive companies, result in excessive cost of capital, which in turn hinders business investments and growth” [Lev 2001, S 96].

Nicht-adäquate Information kann zu höheren Kapitalkosten führen, mit negativen Folgen für die Rentabilität. Abb. 20 zeigt die Einflüsse, vgl. [Lev 2001, S.96]:

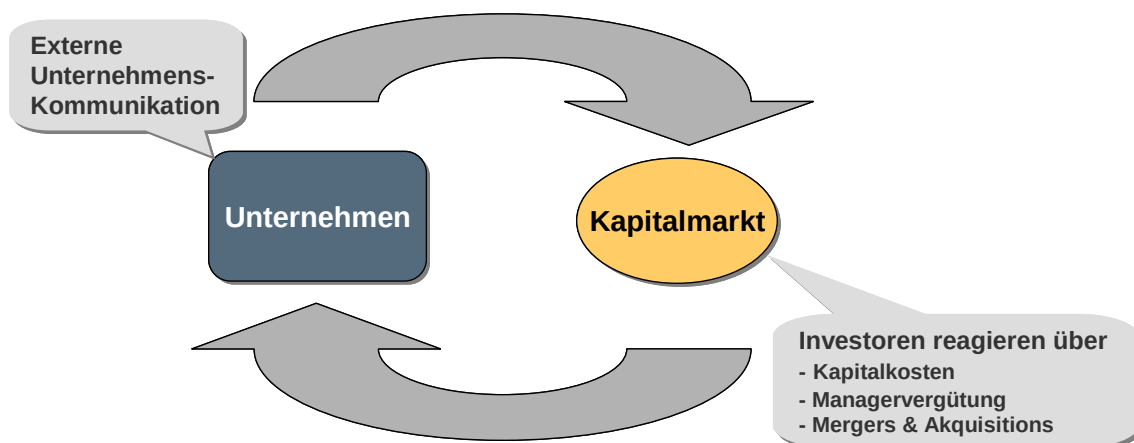


Abbildung 20: Informations-Reaktionszyklus Unternehmen – Kapitalmarkt, Quelle: Lev (2001)

Roos sieht in der Informations-Asymmetrie zwischen innen und außen zusätzlich die Gefahr von *Insider-Trading*, einer *nicht sachgerechten Zuteilung von Kapital* und einer *höheren Volatilität des Marktwertes* [Roos et al. 2004, S. 148]. Abb. 21 zeigt die unterschiedlichen Analyse- und Bewertungszwecke:



Abbildung 21: Darstellung der Analyse- und Bewertungszwecke

2.4.3. Externes Reporting

Für Reportingzwecke ergibt sich die Frage der *adäquaten Darstellung* von Intangibles, nach Zeitpunkt und Form. Wie bereits in Kap. 2.3.2.1. gezeigt wurde, können nur die Elemente des *intellectual property*, also „echte“ assets, in der Bilanz aktiviert werden. Die für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zumindest ebenso wichtigen übrigen Merkmale des Human-, Struktur- und Beziehungskapitals sind derzeit, vor allem nach deutschem Handelsrecht, nicht bilanzierbar, mit Ausnahme einiger *erworbener Wirtschaftsgüter* wie *Kundenlisten* [Niemann 1999, S. 133 ff]. Lev, Mitglied der accountig community, schlägt deshalb für die Zukunft vor, Intangibles dann aktivierbar zu machen, wenn die Unsicherheit hinsichtlich ihres Nutzwertes überschaubar geworden ist:

„Given the...uncertainty, it makes sense to recognize intangible investments as assets when uncertainty about benefits is considerably resolved“ [Lev 2001, S. 124].

Das Ausmaß an Unsicherheit hängt davon ab, inwieweit beispielsweise ein Forschungsprojekt auf Machbarkeit überprüft ist, ein Markt dafür vorhanden ist und die weiteren Entwicklungskosten abschätzbar sind. In seinem *Value Chain Scoreboard* unterscheidet er drei Entwicklungsphasen der Intangibles, in Abhängigkeit vom Risiko [Lev 2001. S. 111] (Abb. 22):

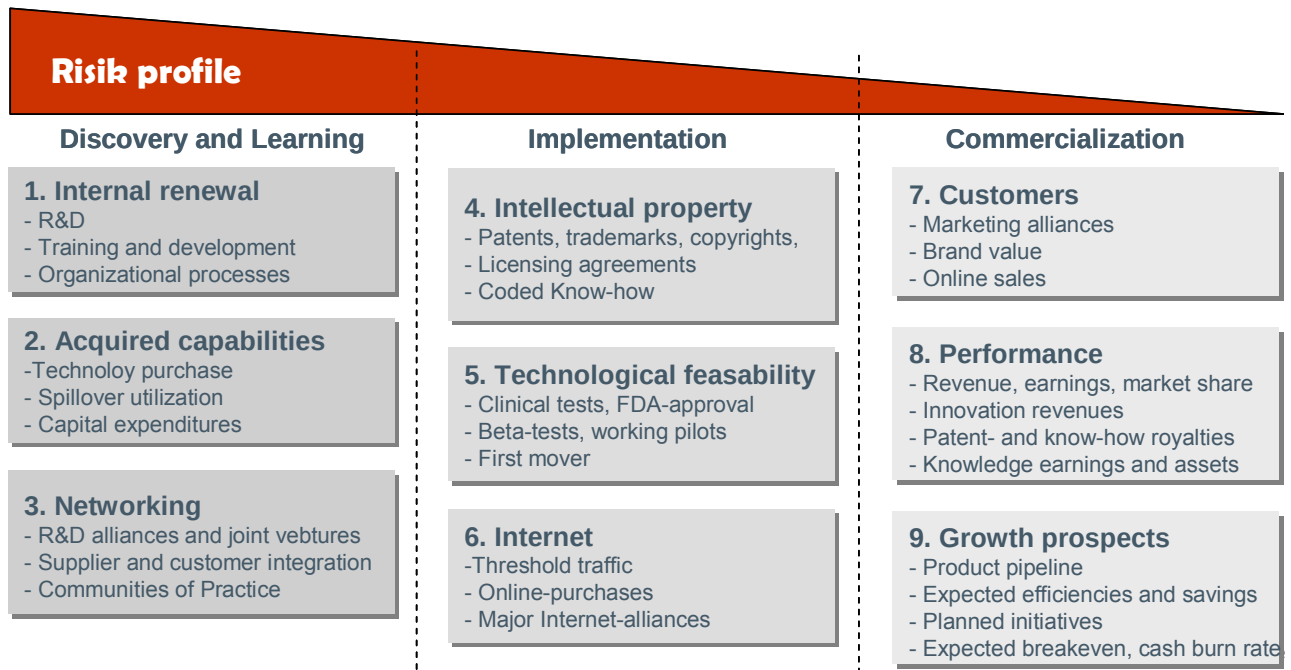


Abbildung 22: Risikoentwicklung im Value Chain Scoreboard, Quelle: Lev (2001)

Entlang dieser Phasen, die wieder einer Ursache-Wirkungskette entsprechen, nimmt die Unsicherheit und somit das Risiko aus der Nutzung der Intangibles kontinuierlich ab, was die Möglichkeit ihrer Aktivierung in der Bilanz verbessert. Aktivitäten in der Forschungsphase (*Discovery and Learning*) sollten in einem ergänzenden Bericht (*Supplement*) der Bilanz hinzugefügt werden.

In Skandinavien hat die Form des externen Reportings von Intangibles bereits eine längere Tradition. 1995 veröffentlichte Skandia in Schweden seinen ersten *Intellectual Capital-Report*, nachdem Edvinsson vier Jahr zuvor Skandias erster *Director of Intellectual Capital* geworden war. Die dänische Regierung hat 2000 „Guidelines for Intellectual Capital Statements“ herausgegeben [Edvinsson 2002]. Grundlage dafür ist die Überzeugung, dass Potenziale in den Organisationen nur durch die Fähigkeit, Wissen aktiv zu managen, optimal genutzt werden können [Danish Ministry of Science, Technology and Innovation, 2003]. Daum unterscheidet zwei Ansätze bei der Darstellung der Intangibles [Daum 2004, S 56 f.]:

- **Der amerikanische Ansatz.** Dieser sei auf die *externe* (Kapitalmarkt-) Seite fokussiert. Neuere Erfolgskennzahlen wie der *Economic Value Added* (EVA) und der *Market Value Added* (MVA) werden genutzt, um Erkenntnisse über die Korrelation vorhandener Input-Aktivitäten mit dem möglichen ökonomischen Output zu vergleichen.
- **Der skandinavische Ansatz.** Bei ihm kommt es darauf an, die gesamte Kompetenzbasis des Unternehmens zur Erwirtschaftung zukünftiger Erträge darzustellen.

2.4.4. Bewertungsoptionen

Zu den Phänomenen von Intangibles wie *Wissen* oder *Motivation* gehört die Tatsache, dass sie im ökonomischen Sinne solange „wertlos“ sind, wie sie nicht durch weitere materielle oder immaterielle Rahmenbedingungen, wie Teamstrukturen, IT-Systeme, eine kreativitätsfördernde Unternehmenskultur etc. „gehebelt“ werden, vgl. [Edvinsson 2002]. Ihnen einen *monetären Wert* zuzuordnen, ist kaum möglich, weil sie sich typischerweise nicht direkt und meist auch nicht kurzfristig monetär auswirken – sie sind nur *indirekt ergebniswirksam*. Die Balanced Scorecard bildet Ursache-Wirkungsbeziehungen über verschiedene Unternehmensperspektiven ab [Kaplan & Norton 1992]. Zwischen der human-capital-Perspektive *Learning and Growth* und der Finanzperspektive liegen zwei weitere Perspektiven mit kaum vorhersehbaren Entwicklungen (s. Kap. 2.2.2.). Lev betont, dass über längere Prognoseperioden das Problem der *Unsicherheit* (der Bewertung) wächst (s. Kapitel 2.4.3.). Dieses Phänomen beschreibt Drukarczyk so:

„Mit *Unsicherheit* kann man einen Zustand nicht vollkommenen Wissens bezeichnen, der es nicht erlaubt, die Konsequenz einer Handlung mit so großer Präzision vorherzusagen, dass ein und nur ein Ergebnis die Folge ist“ [Drukarczyk 2003, S. 73].

Es kommt im strategischen Management also nicht auf die *Existenz* von Intangibles an, sondern auf ihre *Wirkung im Sinne der Wertgenerierung* [Roos et al. 1997, Booth 1998, Edvinsson 2002, Coenenberg & Salfeld 2003]. Roos spricht von *value-creation-paths* [Roos 1997]. Abb. 23 zeigt eine *value-creation-map*, in der die Bedeutung der Ressourcen durch die Dicke der Kreise und die Werthaltigkeit der „Transformation“ durch die Dicke der Pfeile dargestellt wird:

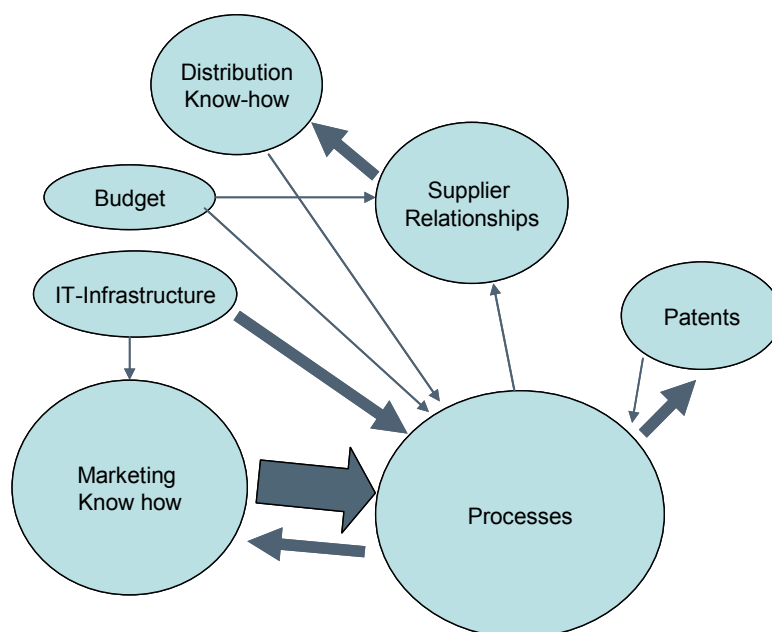


Abbildung 23: Value-creation map, Quelle: Roos et al. (2004)

Wenn Unternehmen durch gezielten Input Leistungen erzeugen, entwickeln sich im Verlauf eines Transformationsprozesses aus „ungerichtetem“ Wissen Einzelner (ohne Besitzrecht seitens der Organisation) *besondere Fähigkeiten* und *Kernkompetenzen* (ggf. mit Besitzrecht seitens der Organisation), die sich meist in *wertschöpfenden Kernprozessen* ausdrücken. Über Kernprozesse entstehen entweder materielle, „anfassbare“ Produkte, oder Dienstleistungen, bei denen das Produkt aus einem (immateriellen) *Prozess* besteht, vgl. [Levitt 1981, S. 97]. Erst durch den *Absatz* von Produkten und Dienstleistungen an *Kunden* und nach *erfolgter Bezahlung* entsteht schließlich cash (s. Kapitel 4.1.5.). Dieser Transformationsprozess kann unter Umständen Jahre dauern. Ihn abzukürzen, gehört zu den Hauptmerkmalen der zu testenden Methodik (s. Kapitel 4).

Immaterielle Ressourcen stellen also, im ökonomischen Sinne, keinen (messbaren) Wert dar, sondern ein *Wert-Potenzial*, das nur durch *Transformation* von einer Ressource zur anderen nutzbar wird. Vor diesem Hintergrund sind die meisten der *monetären Bewertungsmethoden*, die heute bei der Bewertung von Unternehmen oder Unternehmenseinheiten eingesetzt werden, zur Bewertung von Intangibles, zumindest in den frühen Phasen der Wertekette, ungeeignet – die Angabe eines Geldwertes wäre rein spekulativ! Es müssen also, phasenabhängig, andere Messgrößen zum Einsatz kommen. Andriessen unterscheidet vier verschiedene Bewertungsoptionen für Intangibles, deren Anwendung von bestimmten Kriterien abhängt:

- Der Existenz bestimmter *Merkmale*, die *beobachtet* werden können
- Der Existenz von Bewertungsgrößen, die auf die *relative Bedeutung* hinweisen
- Der Möglichkeit, dem Wert beobachtbare Kriterien zuzuordnen
- Der Frage, ob der Wert in *Geldeinheiten* ausgedrückt werden kann

Aufgrund dieser Kriterien erfolgt entweder eine *finanzielle Bewertung* (*financial valuation*), eine (nicht-finanzielle) *Wertmessung* (*value measurement*), eine *beschreibende Messung* (*measurement*), oder eine *Wertabschätzung* (*value assessment*) [Andriessen 2004, S. 15] (s. Abb. 24). Damit ergibt sich ein Spektrum von Bewertungsmöglichkeiten, deren Nutzen in engem Zusammenhang mit dem *Analysezweck* und damit auch der Fachdisziplin (*community*), dem *Auftraggeber* und seiner *Zielgruppe* steht. Verkäufer, Käufer, Erblasser, Erbende, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Finanzanalysten oder Anwälte dürften an nicht-monetären Wertmessungen, beschreibenden Messungen oder Wertabschätzungen wenig interessiert sein.

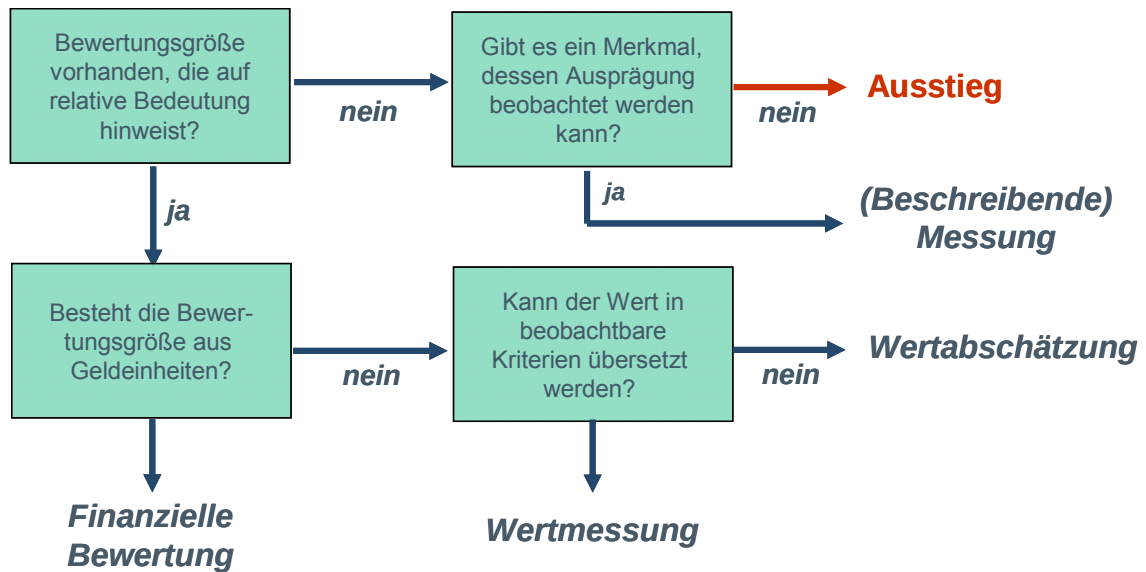


Abbildung 24: Bewertungsoptionen, Quelle: Andriessen (2004)

Für *finanzielle* Bewertungen werden da, wo sie möglich und sinnvoll sind (s. Kap. 2.3.2.1), insbesondere die folgenden drei Ansätze benutzt:

1. Nach *Kosten* (cost approach) – Grundlage sind die Wiederherstellungs- bzw. Ersatzkosten
2. Nach *Marktbedingungen* (market approach) – Grundlage sind Marktpreise für vergleichbare Transaktionen
3. Nach *Erträgen* (income approach) – Grundlage ist der in Zukunft zu erwartende Ertragsstrom (entspricht prinzipiell der DCF-Methode) [Reilly & Schweih 1999].

Richard Razgaitis, Experte für die Bewertung von technologie-basiertem intellectual property, schlägt in Ergänzung zu den drei Fundamentalmethoden Rating- bzw. Ranking-Methoden und *Auktionen* vor [Razgaitis 2003, S 42]. Spremann weist, wie auch Reilly/Schweih und Razgaitis, darauf hin, dass ein Analyst niemals nur nach einer Methode vorgehen wird. Er befürwortet auch Kombinationen „klassischer“ und „innovativer“ Methoden, z.B. DCF + Markenwert [Spremann 2002, S. 191]. Das Problem bei diesen Ansätzen ist, dass sich ihre Anwendbarkeit auf Intangibles der „Asset-Klasse“ beschränkt, mit Besitz- und Schutzrechten seitens des Unternehmens, die für die übrigen immateriellen Ressourcen nicht gelten. Unternehmenskultur ist kaum rechtlich schützbar! Immerhin schlägt Spremann für schwer quantifizierbare Intangibles die Anwendung von *Indikatoren* vor [Spremann 2002, S. 191]. Nicht-monetäre Indikatoren sind die wichtigsten Messgrößen in *Scorecards* und haben eine zentrale Bedeutung in der Beurteilung nicht monetär darstellbarer Ressourcen, wie noch gezeigt wird. Die Balanced

Scorecard stellt für Tayles et al. mit ihren vier Perspektiven (*learning and growth, internal processes, customers, financial*) eine zu wenig unternehmens-individuelle Kategorisierung dar. Sie propagieren deshalb das *strategic management accounting* und schlagen eine Kombination von Input-bezogener Leistungsmessung (aufgrund von Inputs wie *Trainingsmaßnahmen*) und dem *Economic Value Added* (EVA) einer Periode vor, der dann zum *Net Present Value* (NPV) des Unternehmens zusammengezogen wird [Tayles 2002].

Andriessen hat 25 Bewertungsmethoden für Intangibles studiert und sie verschiedenen Bewertungsoptionen zugeordnet. In Tab. 6 sind beispielhaft verschiedene Methoden aufgeführt, vgl. [Andriessen 2004]:

Option	Methodik	Was gemessen wird
Finanzielle Bewertung	Income approach, retrospective (DCF, EVA)	Cashflow-Ströme, ROCE - WACC
	Income approach, prospective (Real Options, Intangibles Scoreboard)	Finanzielle Auswirkungen von Handlungs- bzw. Entwicklungsalternativen
	Cost approach	Erstellungskosten von Ressourcen
	Market to book-value	Marktwert als Faktor des Buchwertes
Wertmessung	Balanced Scorecard (Kaplan/Norton)	Grad der Zielerreichung in unterschiedlichen strategischen Perspektiven
	Holistic Value Approach (Roos et al.)	Intensität der Werte-Vermittlung
	Human Capital Monitor (Mayo)	Wert der Human Resources
Beschreibende Messung	Skandia Navigator (Edvinsson)	Darstellung von Indikatoren (Efficiency, Stability, Growth, Renewal)
	Intangible Asset Monitor (Sveiby)	Darstellung von Indikatoren zu Benchmark-zwecken
	Value Chain Scorebord	Darstellung von Indikatoren im Phasenverlauf

Tabelle 6: Bewertungsoptionen und Bewertungsmethoden

Stoi vertritt die Meinung, dass die Bewertungsmethode der Wahl noch nicht gefunden sei. Dementsprechend ordnet er den Methoden bestimmte *Schwächen* zu [Stoi 2004, S. 195] (Tab. 7):

Bewertungsmethode	Merkmale	Schwächen
Direkte Bewertung	monetär	Für viele Intangibles ist ein monetärer Wert nicht darstellbar
Marktkapitalisierung	Monetäre Differenz zwischen Marktwert und Buchwert	1. Intangibles sind sowohl am Marktwert als auch am Buchwert beteiligt, Differenzbildung zwischen Marktwert und Buchwert ist damit unsinnig 2. Interaktion zwischen Intangibles bleibt unklar
Return on Assets	Monetäre Berechnung des Anteils von Intangibles am Gesamt-Return	Nur vage Aussagen möglich, vergangenheitsbezogen
Scorecards	Einsatz von Indikatoren	Kausalzusammenhänge zwischen Intangibles sind kaum validierbar

Tabelle 7: Bewertungsmethoden und ihre Schwächen, Quelle: Stoi (2004)

2.4.5. Aktivitäten zur Verbesserung des externen Reportings

In Ermangelung einer hinreichend großen Fallzahl aus der Praxis und allgemein akzeptierter Bewertungskriterien und –methoden, sind wir heute weit davon entfernt, eine Reporting-Methode der Wahl zu haben. Weltweit laufen allerdings Projekte von offiziellen Stellen, mit dem Ziel, der gewachsenen Bedeutung der Intangibles durch die Vereinheitlichung von Richtlinien für die Bewertung und Darstellung gerecht zu werden (s. unten). Spremann bezeichnet vier *Mega-Trends*:

1. *Vom Teil* (des Unternehmens), über das *Ganze* (des Unternehmens), zum *Umfassenden* (zur Branche)
2. *Von Bestandsgrößen* zu *Flussgrößen*
3. *Von der Vergangenheit* in die *Zukunft*
4. *Vom Konkreten und Anfassbaren* zum *Immateriellen* [Spremann 2002, S.192]

Abschließend wird ein kurzer Überblick gegeben über die internationalen Aktivitäten, die in den letzten Jahren zur Verbesserung der Transparenz von Intangibles *nach außen* unternommen wurden:

USA

Das Financial Accounting Standards Board (FASB, zuständig für die Regeln nach US-GAAP) regelt in den Statements SFAS 141 und 142 von 2001 die Behandlung von „Business Combinations“ und „Goodwill“. Darin wurde das *Verbergen* von Intangibles durch „pooling of interest“ und die automatische Abschreibung von Goodwill abgeschafft. Immaterielle Vermögenswerte müssen danach, soweit möglich, getrennt ausgewiesen werden. Ihre Wertentwicklung ist aufgrund eines Impairment-Tests nachzuweisen und zu bilanzieren [FASB 2002].

International

Das IASB (International Accounting Standards Board) hat für seine Richtlinien IAS 22 (Goodwill) und IAS 38 (Intangible Assets) in „Exposure Drafts“ (EDs) Änderungen vorgesehen, die eine Angleichung an die nach US-GAAP geltenden Regeln zur Behandlung von Goodwill und Intangibles vorsehen. Es werden unterschiedliche Aktivierungsbedingungen für die Forschungs- und Entwicklungsphase definiert [Förschle 2003]. Die Richtlinien sind für börsennotierte Unternehmen der EU ab 1.1.2005 verbindlich.

Europäische Union

Im EU-Projekt PRISM wurde 2003 ein Rahmen definiert, innerhalb dessen die Kommunikation immaterieller Vermögenswerte erfolgen kann [EU 2004].

Skandinavien

Der Nordic Industrial Fund beschäftigt sich mit der Erarbeitung, Einführung und Verbreitung von „harmonized knowledge indicators“ [Nordic Industrial Fund 2004].

Deutschland

Das deutsche HGB vertritt in der Rechnungslegung traditionell das *Vorsichtsprinzip* und den *Gläubigerschutz*, vgl. [Niemann 1999, Pellens 2002]. So besteht nach geltendem Recht für selbsterstellte immaterielle Wirtschaftsgüter ein *Aktivierungsverbot* [Niemann 1999, S. 14 ff]. Dieser Ansatz steht im krassen Gegensatz zum US-GAAP- und IAS-Ansatz, der Investoren auf *Erfolgspotenziale* hinweisen soll. Aufgrund neuerer Entwicklungen ist allerdings zu erwarten, dass es auch hier mittelfristig zu einer Angleichung an die internationalen Standards kommen wird. Im Folgenden werden weitere Eckdaten der Entwicklung in Deutschland in der Verbesserung der externen Transparenz von Intangibles aufgeführt:

1998: Der Bundestag verabschiedet das *Gesetz zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit deutscher Konzerne an internationalen Kapitalmärkten und zur Erleichterung der Aufnahme von Gesellschaftsdarlehen* (Kapitalaufnahme-Erleichterungs-Gesetz, KapAEG). Das Gesetz führt zur Tolerierung ausländischer Grundsätze der Rechnungslegung.

1998: Kurz nach Verabschiedung des KapAEG wird das *Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich* (KonTraG) verabschiedet, das Änderungen der handelsrechtlichen Offenlegungs- und Prüfungsvorschriften enthält. Das Gesetz fordert beispielsweise von börsennotierten Mutterunternehmen die Erstellung einer Kapitalflussrechnung.

Ebenfalls seit 1998 existiert das „Deutsche Rechnungslegungs-Standards Committee“ (DRSC), das danach eine Reihe von Rechnungslegungsstandards (DRS) veröffentlicht hat. Dazu gehört das DRS 4 aus dem Jahr 2000 zum Thema „Unternehmenserwerbe im Konzernabschluss“, das inhaltlich stark an die IAS-Richtlinien angelehnt ist [Pellens 2002, S.594].

Auf Vorschlag der EU-Kommission sollten von 2005 an alle börsennotierten Unternehmen der EU einen IAS-Konzernabschluss vorlegen. Die Weiterentwicklung der deutschen Rechnungslegung findet somit nur noch teilweise auf deutscher Ebene statt. Ob die IAS-Pflicht auf nicht-börsennotierte Unternehmen auszuweiten ist, dürfte vor allem auch von den Standardisierungskosten abhängen. Pellens geht davon aus, dass auf absehbare Zeit für nicht-börsennotierte Unternehmen ein Wahlrecht zwischen IAS und HGB-Rechnungslegung bestehen bleibt [Pellens 2002, S.599]. Nach seiner Überzeugung ist für die deutsche Rechnungslegung der „Dornröschenschlaf“ vorbei [Pellens 2002, S. 620].

Im zweiten Kapitel ist das Phänomen der immateriellen Ressourcen unter verschiedenen Aspekten beleuchtet worden. Im nächsten Kapitel werden Überlegungen zu den Anforderungen einer Methodik angestellt, die dazu dienen soll, die Steuerung dieser Ressourcen zu erleichtern.

Kapitel 3 Ableitung von Anforderungen

3.1. Die Funktionen der Methodik

Dem Design einer Managementmethodik müssen Überlegungen zu möglichen Anforderungen vorausgehen. Die wichtigsten Anforderungsquellen für die zu entwickelnde Methodik sind ihre *Funktionen*. Die Methodik soll mittelständisch strukturierten Unternehmen einen Orientierungsrahmen für wirtschaftlich sinnvolles Handeln bieten und insbesondere die effiziente wirtschaftliche Nutzung immaterieller Ressourcen durch optimierte Steuerung erleichtern. In diesem Zusammenhang ist der relevante Kontext zu berücksichtigen. Damit können drei Funktionen der Methodik unterschieden werden:

1. Eine *analytische* Funktion – sie muss den relevanten Kontext abbilden
2. Eine *operative* Funktion – sie muss ein Konzept zur Steuerung des Einsatzes und der Leistung immaterieller Ressourcen liefern
3. Eine *strategische* Funktion – sie muss den nötigen Orientierungsrahmen schaffen

Die Anforderungen an diese drei Funktionen werden unterschieden nach *allgemeinen Qualitätskriterien*, die, soweit verfügbar, der Literatur entnommen werden, und *Zusatzanforderungen*, die sich aufgrund weiterer Überlegungen ergeben.

Bei der analytischen Funktion ist das maßgebende Qualitätskriterium die adäquate Erhebung und Darstellung der *relevanten Kontextdaten*. Die operative Funktion der Steuerung entspricht der eines *Performance Management-Systems* (PMS) [Kermally 1997, Hoffmann 2000]. Die Anforderungen daran ergeben sich aus allgemeinen Qualitätskriterien und aus einer Studie über Erfahrungen mit Steuerungsinstrumenten. Da angenommen wird, dass das Merkmal *Qualität* einen Bezug zur erbrachten Leistung und damit zum Erfolg hat, ist außerdem zu prüfen, welche Beziehung zu etablierten Systemen des Qualitätsmanagements hergestellt werden kann.

Die strategische Funktion der Methodik ergibt sich aus der Zweckgebundenheit der Ressourcensteuerung. Sie dient dem Erreichen des (hier unterstellten) Zieles, das Unternehmen wirtschaftlich erfolgreicher zu machen. Verfolgt man dieses Ziel, reicht es weder aus, den internen und externen Kontext *abzubilden*, noch ist es zielführend, Ressourcen steuern zu wollen, ohne den Zustand zu beschreiben, aufgrund dessen wirtschaftlicher Erfolg voraussichtlich eintritt. Die Methodik muss es deshalb ermöglichen, den „wünschenswerten Zustand“ zu beschreiben, um ihn anschließend auch herbeizuführen. Das bedeutet aber, dass

der betriebliche Kontext *planvoll gestaltet* bzw. *verändert wird*, was gleichbedeutend ist mit *strategischem Handeln* als Ausdruck einer *Strategie* [Chandler 1962, Andrews 1982].

Andrews und Rumelt haben Qualitätskriterien für Strategien definiert [Andrews 1987, Rumelt 1997], die im Einzelnen zu untersuchen sind. Neben diesen allgemeinen Qualitätskriterien sollen aber auch Themenbereiche diskutiert werden, die hinsichtlich der speziellen Aufgabenstellung der Arbeit relevant sind und aufgrund derer eine weitere Konkretisierung der Anforderungen erwartet werden kann:

1. Hinweise zu unterschiedlichen *strategischen Denk- und Handlungsmustern im Unternehmen*
2. Erkenntnisse aus dem Verhalten des Unternehmens als *soziales System*
3. Die Untersuchung der *Orientierungsleistung* prominenter strategischer Ansätze
4. Die *Effekte markenorientierter Unternehmensführung*

Der Entwicklung der Methodik liegen somit allgemeine Qualitätskriterien und Zusatzanforderungen zugrunde, die sich aus der Betrachtung der genannten Themen ergeben. Die folgende Grafik zeigt die Funktionen der Methodik und die Struktur der „Anforderungsquellen“ (Abb. 25):

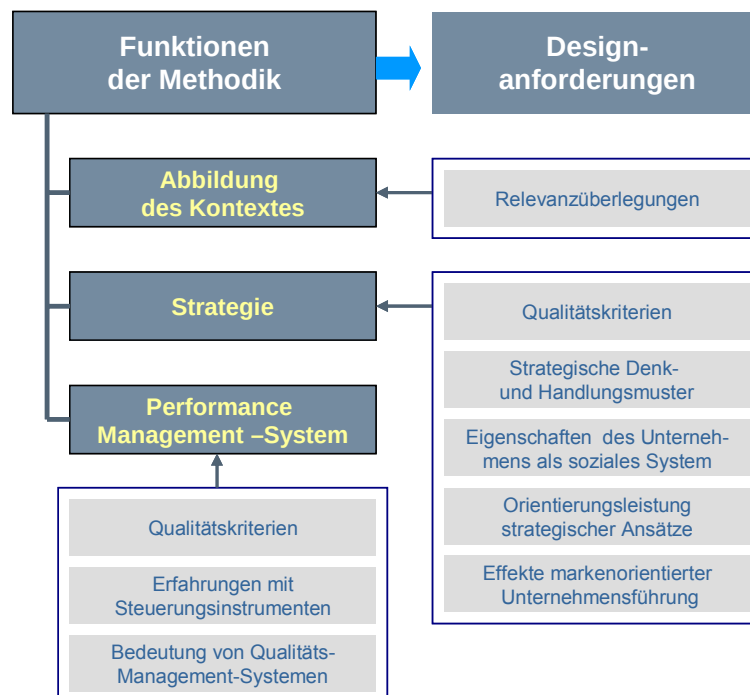


Abbildung 25: Strukturbild der Anforderungsquellen

3.2. Bestandteile des betrieblichen Kontextes

Der betriebliche Kontext beschreibt die Situation, in der sich ein Unternehmen befindet. Eine sinnvolle Gliederung dieser Situation erfolgt durch die Blöcke *business description*, *external realities*, und *internal realities* [Sullivan 2000, S. 209]. In diesen Blöcken finden sich Elemente, denen bestimmte Fragestellungen zugeordnet werden können (Tab. 8):

Kontextblöcke	Kontextelemente	Fragestellungen
Business description	Branche Leistungsprofil	Was sind wir? Was tun wir?
External realities	Chancen Anforderungen Risiken	Was bieten Markt und übriges Umfeld? Was erfordern Markt und übriges Umfeld? Welche Risiken bestehen?
Internal realities	Persönlichkeit, Kultur Normen, Werte Stärken, Kernkompetenzen Schwächen Vision, Ziele Regeln, Strategie	Wie sind wir? Wofür stehen wir? Was können wir besonders gut? Was können wir nicht? Wohin wollen wir? Wie wollen wir dorthin kommen?

Tabelle 8: Elemente im betrieblichen Kontext, vgl. Sullivan (2000)

In diesem Zusammenhang sind zwei Dinge von Interesse:

1. Welche dieser Kontextelemente sind im Unternehmen bekannt bzw. bewusst?
2. Von welchen dieser Kontextelemente geht eine für das Ressourcenmanagement maßgebliche Orientierungswirkung aus, sodass sie erhoben werden sollten?

Die erste Frage ist relevant, weil sie auf den *Erhebungsbedarf* schließen lässt. Es darf unterstellt werden, dass jeder Unternehmer weiß, in welcher Branche er tätig ist und welche Leistungen er anbietet. Damit dürfte die *business description* sicher durchführbar sein. Schon von der Branche geht eine Orientierungswirkung für das Ressourcenmanagement aus. Beispielsweise weiß ein Unternehmer im Bäckerei-Handwerk, der einen Mitarbeiter für seine Backstube sucht, dass er Mitarbeiter mit abgeschlossener Berufsausbildung als Bäcker besser gebrauchen kann als Uhrmacher. Diese Erkenntnis ist ein erster Hinweis auf eine *wünschenswerte Eigenschaft* des *human capital*, auf den *Beruf* des Mitarbeiters. Die berufs-adäquate Besetzung der Stelle ist sicher erfolgskritisch, aber eher im Sinne einer *Grundanforderung*. Eine wettbewerbsdifferenzierende Wirkung geht davon nicht aus, weil der nächste Wettbewerber des Bäckers bei Bedarf

vermutlich auch einen gelernten Bäcker für seine Backstube findet, solange der Arbeitsmarkt für diesen Beruf nicht völlig leergefegt ist.

Bei den *external realities* kann von einem gesicherten Kenntnisstand schon nicht mehr ausgegangen werden. Um im Beispiel zu bleiben: Der Bäckereiunternehmer mag zwar die eigenen Brötchen essen, er ist aber deswegen nicht sein eigener *Kunde*, der aus verschiedenen Anbietern auswählt. Weil er nicht Kunde ist, weiß er nicht, wie Kunden denken, wenn er sie nicht fragt (ob er dabei das hören würde, was für seinen wirtschaftlichen Erfolg wichtig wäre, ist eine andere Frage). Das gleiche gilt für die Kenntnisse über Wettbewerber. Weil die Rollen nicht identisch sind, fehlt dem Unternehmer der unmittelbare Zugang zu Informationen aus seinem Markt, den *external realities*. Damit sind ihm möglicherweise auch Chancen und Gefahren nicht bewusst. Die aber hätten durchaus eine wichtige Orientierungswirkung im Sinne der Ressourcensteuerung. Wenn beispielsweise der Wettbewerber des Bäckers in derselben Straße neuerdings das weltbeste Weißbrot anböte, könnte er seinen Bäckergehilfen dazu veranlassen, mithilfe einer Fortbildung zum Thema „Kunden begeistern durch innovatives Graubrotbacken“ eine neue Kompetenz aufzubauen und damit den entstandenen Wettbewerbsnachteil durch *Leistungsdifferenzierung* auszugleichen.

Die *internal realities* bestehen aus Elementen, die nicht zwangsläufig etwas mit der Branche oder dem Produkt zu tun haben. In der Managementliteratur wird vielfach auf die Bedeutung einer *Vision* hingewiesen, oft im Zusammenhang mit *Leadership* [Hinterhuber 1998]. Senge beschreibt die *shared vision* als eine seiner *fünf Disziplinen einer lernenden Organisation* [Senge 1990]. Cummings schreibt: „*Individuals or organizations have a vision if they picture a future state of affairs they wish to achieve*“ [Cummings & Davies 1994]. Die Vision beschreibt die langfristig angestrebte Rolle des Unternehmens innerhalb eines bestimmten Kontextes, ohne auf Details einzugehen [Collins & Montgomery 1996]. Sie ist damit eine Orientierungsgröße, die den Charakter eines *langfristigen Zieles* hat [De Wit & Meyer 2004, S. 594]. Wenn sie im Unternehmen explizit definiert ist, liefert sie die *generelle Zukunftsausrichtung*. Microsoft beispielsweise hat die *Trustworthy Vision for Computing* definiert. Sie beschreibt die Rolle des Unternehmens innerhalb definierter Rahmenbedingungen:

„*The continually evolving computing landscape of today has two primary macro-level developments: more people and businesses rely on computing every day, and the threats that can undermine trust in computing are increasingly sophisticated and malicious. Microsoft's approach to this environment is Trustworthy Computing, a long-term, collaborative effort to create and deliver secure, private, and reliable computing experiences for everyone.*“ [Microsoft 2007].

Die Vodafone-Group bildet in ihrer Vision zwar seine angestrebte Rolle ab, verzichtet aber auf die Beschreibung von Rahmenbedingungen:

„Vodafone helps people enjoy richer communication, anytime, anywhere“ [Vodafone 2005].

Bei aller Kraft, die von solchen Aussagen ausgehen mag, liefern sie doch keine hinreichend konkreten Handlungsrichtlinien für den Alltag. Mit der *Mission* verhält es sich anders, sofern sie einen praktischen Bezug zum Alltagsgeschäft hat. Eine vollständige corporate mission schließt die business description ein, definiert die Absicht des Unternehmens (*organizational purpose*), *grundlegende Ansichten* (*organizational beliefs*) und *Werte* (*values*) [De Wit & Meyer 2004] (Abb. 26).

Sind diese Elemente definiert, kann ein mission statement *Richtung, Legitimation und Motivation* geben. Die Praxis sieht meist anders aus:

„To many people, mission statements are lists of lofty principles that have potential public relations value, but have little bearing on actual business, let alone impact on the process of strategy formation“ [De Wit & Meyer 2004, S. 591]

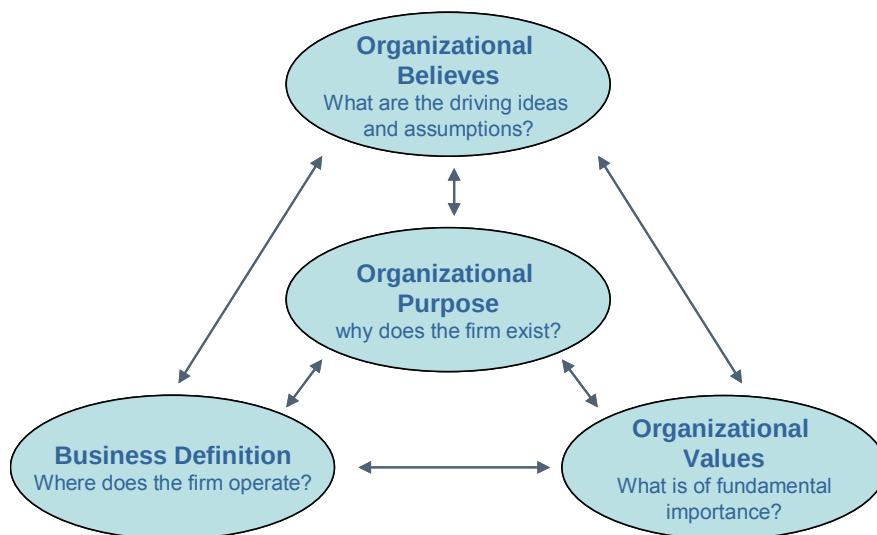


Abbildung 26: Elemente einer corporate mission, Quelle: De Wit (2004)

Praktische Handlungsorientierung kann auch auf bestimmten *Regeln* beruhen, die, viel mehr noch als *Ziele*, zweckmäßiges Handeln auch dort erlauben, wo nicht „genug Wissen für rationale Handlungen vorliegt“ [Malik 2003, S. 110]. Regeln sind häufig in starken Unternehmenskulturen

zu finden. Den engen Zusammenhang zwischen einer starken Unternehmenskultur und dem Unternehmenserfolg haben Kotter und Heskett beschrieben [Kotter & Heskett 1992].

Aber weder Visionen, noch Missionen, noch Unternehmenskulturen lassen sich kurzfristig definieren bzw. ohne weiteres beschreiben. Welcher Unternehmer, der sein Unternehmen aufgebaut und sich zeitlebens immer um das Tagesgeschäft gekümmert hat, kann die Kultur seines Unternehmens beurteilen (von der er vielleicht gar nicht vermutet, dass sie erfolgs-relevant sein könnte)? Welcher Verantwortliche kann spontan sagen, wofür das Unternehmen steht, welche Werte es vermittelt, was es besonders gut kann, möglicherweise besser als andere? (Sowohl Werte als auch Leistungsvorteile berühren die external realities, s. Kap. 4). Dass es viele Unternehmen gibt, die weder Ziele noch eine Strategie formuliert haben, ist in Kapitel eins dargelegt worden. Außerdem ist keineswegs gesichert, dass die Orientierung an einer Vision oder Kultur das Unternehmen auch *wirtschaftlich* erfolgreich macht. Die Anforderung an die Abbildung des relevanten betrieblichen Kontextes besteht aber darin, solche Kontextelemente abzubilden, die für die Ressourcensteuerung *erfolgsrelevant* sind!

3.3. Die Methodik als Strategie

3.3.1. Strategiebegriff und Einordnung

Zieldefinition und zielorientiertes Handeln sind typische Eigenschaften des strategischen Managements. Wenn die Methodik sowohl das Ziel, als auch den Handlungsrahmen liefert, ist sie, nach einer verbreiteten Strategiedefinition, selbst eine Strategie. Da der Strategiebegriff aber weder einheitlich noch eindeutig definiert ist, muss die Methodik innerhalb der „strategischen Landschaft“ positioniert werden.

In der klassischen Managementlehre wird Strategie verstanden als ein Verhaltensmuster, das die Elemente *Absicht* bzw. *Ziel* (*intention, purpose, goal*) und *Maßnahmen* zum Erreichen dieser Absicht bzw. dieses Zieles enthält, vgl. [Chandler 1962, Andrews 1987, Wright et al. 1992]. Andrews definiert Strategie folgendermaßen:

“Corporate strategy is the pattern of decisions in a company that determines and reveals its objectives, purposes, or goals, produces the principal policies and plan for achieving those goals, and defines the range of business the company is to pursue, the kind of economic and human organization it is or intends to be, and the nature of the economic and non-economic contribution it intends to make to its shareholders, employees, customers, and communities.”
[Andrews 1987]

Im Rahmen *geplanter* Strategien stellen verschiedene Autoren einen bestimmten strategischen Aspekt in den Fokus ihrer Betrachtung. Ansoff beispielsweise sieht die Strategie als Ausdruck der Produkt/Markt-Kombination [Ansoff 1965]. Für Hamel und Prahalad geht es um die Neugestaltung der Branche zum eigenen Vorteil [Hamel & Prahalad 1994] und Porter betont die Positionierung gegenüber Wettbewerbern [Porter 1985]. Solche Strategien sind nicht nur *beabsichtigt* („intended“), sondern auch *wohlüberlegt* („deliberate“) [Mintzberg & Ahlstrand 2005]. Da die vorgestellte Methodik sowohl eine Absicht, als auch wohlüberlegte Maßnahmen zur Verfolgung dieser Absicht beinhaltet, gehört sie zu dieser Kategorie.

Planvoll erdachte Strategien bilden aber offensichtlich nicht die Gesamtheit des strategischen Geschehens in Unternehmen ab. Im Gegensatz zu ihnen stehen solche Strategien, die sich im Laufe der Zeit durch die Umstände *ergeben* (*emergent strategies*) vgl. [Mintzberg & Waters 1985; De Wit & Meyer 2004].

Mintzberg & Ahlstrand versuchen, die Vielfalt von Strategien durch fünf verschiedene Funktionen zu beschreiben. Eine Strategie kann demnach sein:

- Eine *Plan*: Der Ausgangspunkt ist die „*intended strategy*“
- Ein *Verhaltensmuster*: „Pattern of behaviour consistent over time“, das Ergebnis ist die „*realized strategy*“
- Eine *Position*: „Unique and valuable competitive position“
- Eine *Perspektive*: „Looking inside the heads of the strategists (and also) to the grand vision of the company“
- Eine *List* („*ploy*“): „A specific maneuver intended to outwit an opponent or competitor“ [Mintzberg & Ahlstrand 2005, S 9 ff.].

Aufgrund der unterschiedlichen Vorstellungen von dem, was eine Strategie ist, verzichten De Wit und Meyer auf eine Definition und beschränken sich auf die Beschreibung eines *strategischen Problems*:

„A strategic problem is a set of circumstances requiring a reconsideration of the current course of action, either to profit from observed opportunities or to respond to perceived threats.“ [De Wit & Meyer 2004, S. 51].

Nach dieser Definition müsste eine Strategie die Lösung eines strategischen Problems sein. Zweifellos sind immaterielle Ressourcen wesentliche Bestandteile der „circumstances“, des betrieblichen Kontextes. Der „course of action“ besteht in der adäquaten Steuerung dieser Ressourcen, die es zu erleichtern gilt. Hier liegt demnach ein strategisches Problem vor, zu dem eine Lösung vorgestellt wird. Das wäre dann eine Strategie. Ob die zu testende Methodik das strategische Problem lösen kann, wird in Kapitel vier untersucht.

3.3.2. Qualitätskriterien einer Strategie

De Wit und Meyer unterscheiden drei *strategische Dimensionen*, die bei der Lösung eines strategischen Problems relevant sind. Strategien werden in einem externen und internen Kontext entwickelt (*strategy context*). Ihnen liegt eine unternehmerische Absicht (*purpose*) zugrunde, die nicht zu den strategischen Dimensionen gehört, sondern den „Strategie-Input“ darstellt. Der Prozess der Strategieentwicklung ist der „Throughput“ (*strategy process*), das Ergebnis des strategischen Entwicklungsprozesses ist der „Output“ (*strategy content*, s. Abb. 27).

Legt man dieses Strukturbild zugrunde, gehört es zu den Anforderungen der Methodik, diese Dimensionen zu umfassen: sie muss einer *Absicht* folgen, einen *Prozess* beschreiben, und konkrete *Inhalte* erzeugen. Die Absicht ist mit dem Wunsch nach wirtschaftlichem Erfolg definiert. Prozess und Inhalte sind Inhalt des Methodendesigns.

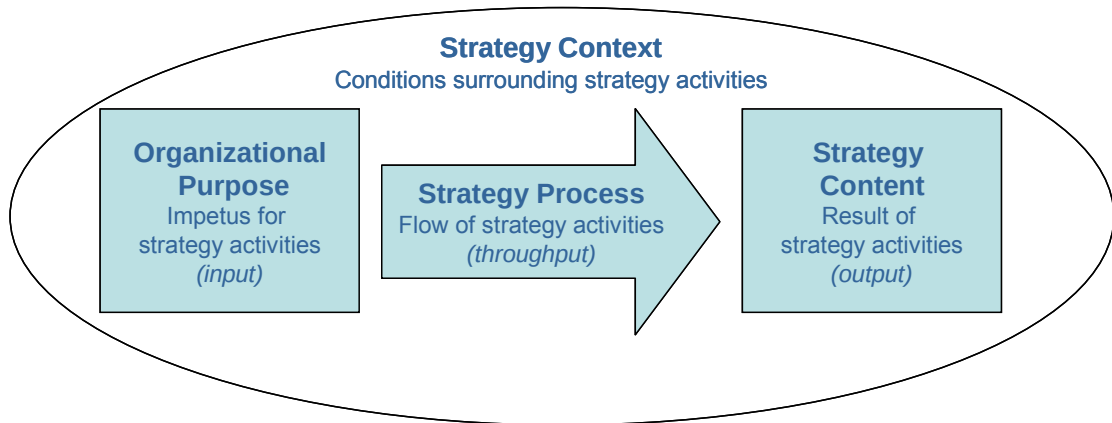


Abbildung 27: Strategische Dimensionen, Quelle: De Wit & Meyer (2004)

Was aber macht neben den Dimensionen *Absicht*, *Prozess* und *Inhalt*, eine gute Strategie aus? Rumelt nennt vier Kriterien für die Qualität planvoll entwickelter Strategien, zu denen die vorgestellte Methodik gehört [Rumelt 1997]:

- *Consistency* - Ziele und Maßnahmen zur Zielerreichung müssen zusammenpassen
- *Consonance* - Die Strategie muss eine adäquate Antwort liefern auf des externe Umfeld und auf Veränderungen in diesem Umfeld
- *Advantage* - Die Strategie muss zur Erlangung oder zum Erhalt eines Wettbewerbsvorteils führen
- *Feasability* - Die Strategie muss mit vorhandenen Mitteln umsetzbar sein

Der Kriterienkatalog von Andrews umfasst neun Qualitätskriterien. In ihnen ist die Forderung nach dem Wettbewerbsvorteil nicht enthalten, wohl aber die Berücksichtigung von Chancen im Markt, die Konsistenz von Zielen und Maßnahmen und die Machbarkeit im Sinne der Möglichkeiten (*level of risk feasible in economic and personal terms*). Die weiteren Anforderungen von Andrews lauten:

- Die Strategie muss explizit sein (*clear either in words or in practise*)
- Konsistenz mit aktuellen oder vorgesehenen Kompetenzen und Ressourcen
- Eignung hinsichtlich der persönlichen Werte und Vorstellungen maßgeblicher Führungskräfte
- Eignung hinsichtlich des gewünschten Ausmaßes an gesellschaftlichem Beitrag (*desired level of contribution to society*)
- Stimulierende Wirkung auf das commitment und die Anstrengungen (*effort*) der Organisation [Andrews 1987]

Diese Qualitätskriterien dienen als *benchmark* für die strategische Funktion der Methodik. Das letzte Kriterium, die Wirkung auf das commitment und die Anstrengungen der Organisation, hat eine besondere Bedeutung vor dem Hintergrund, dass Unternehmen soziale Systeme darstellen und nach bestimmten Denk- und Handlungsmustern geführt werden. Diese Merkmale sind deshalb näher zu untersuchen, um zu erkennen, ob sich aus ihnen weitere Anforderungen ergeben.

3.3.3. Strategierelevante Eigenschaften von Unternehmen

3.3.3.1. Strategische Denk- und Handlungsmuster

In Kapitel 3.1. ist gezeigt worden, wie unterschiedlich die Vorstellungen davon sind, was eine Strategie ausmacht. De Wit und Meyer beschreiben die Vielfalt der strategischen Perspektiven durch *strategic tensions*, die innerhalb der strategischen Dimensionen *Strategie-Prozess* (*strategy process*), *Strategie-Inhalt* (*strategy content*) und *Strategie-Kontext* (*strategy context*) anzutreffen sind (Abb. 28):

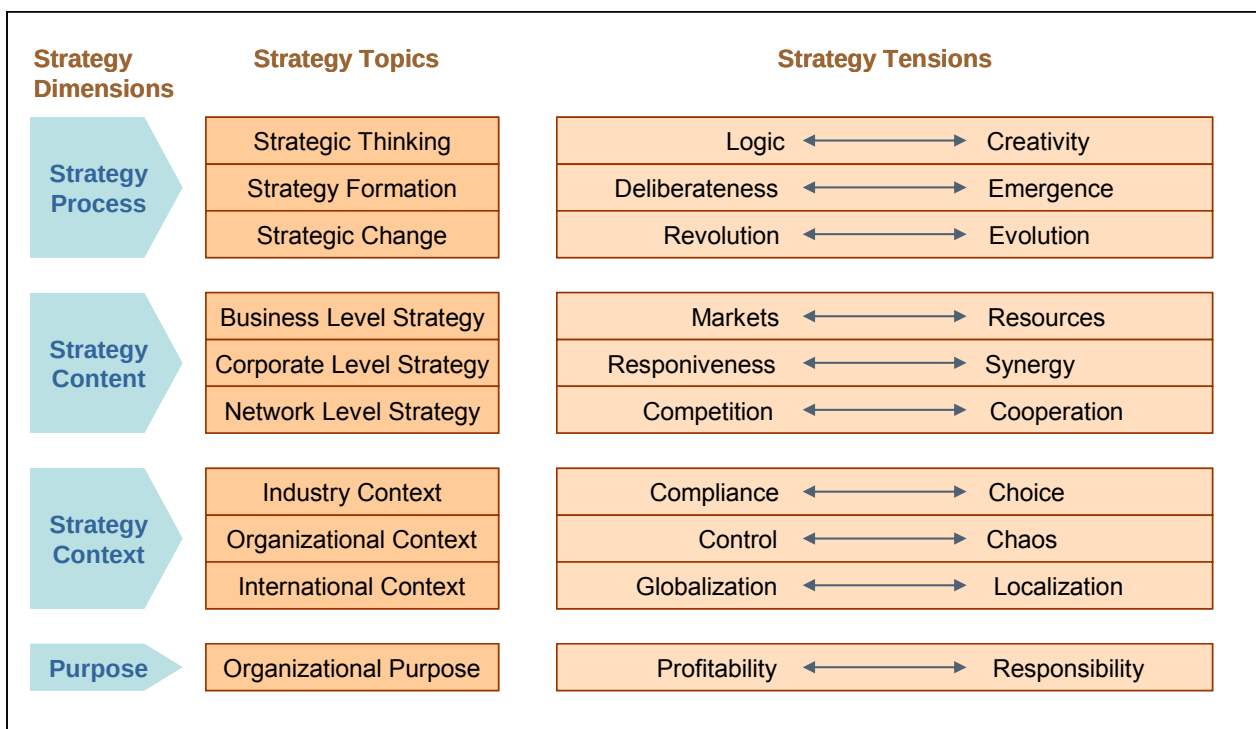


Abbildung 28: Strategic Tensions, Quelle: De Wit & Meyer (2004)

Die Darstellung verdeutlicht die Bandbreite strategischer Optionen, die Ausdruck findet in zahllosen Veröffentlichungen mit kontroversen Standpunkten hinsichtlich dessen, wie strategisch gehandelt werden sollte. Kontrovers diskutiert wird insbesondere der Prozess der *Strategieentwicklung*.

lung (*strategy formation*). Die Befürworter möglichst exakt geplanter Strategien wollen den Organisationen eine *Richtung* geben und *langfristiges Denken* befördern. Kritiker dieser Art der Strategieentwicklung weisen darauf hin, dass strategische Planungsprozesse ungeeignet sind für den Umgang mit *Unsicherheit*, *komplexen Problemen* und *Innovationen*. Sie sehen deshalb eher einen *inkrementell-organischen Strategieprozess*, im Rahmen des *systems dynamic-Ansatzes* [Malik 2000, De Wit & Meyer 2004, Mintzberg & Ahlstrand 2005]. Dieser Ansatz wird bei der Diskussion der Eigenschaft des Unternehmens als soziales System vertieft (s. Kap. 3.3.3.2.). De Wit und Meyer zeigen die Gegensätze der Extrem-Varianten der Strategieentwicklung anhand ihrer Vorteile (Tab. 9):

Advantages of deliberate strategizing	Advantages of strategy emergence
Programming	Support
Optimization	Entrepreneurship
Coordination	Learning
Commitment	Flexibility
Direction	Opportunism

Tabelle 9: Vorteile gegensätzlicher Strategieprozesse, Quelle: De Wit & Meyer (2004)

Die Methodik soll möglichst breit anwendbar sein. Sie muss deshalb zur Situation in unterschiedlichen Unternehmen passen, in denen sehr *individuelle Denk- und Handlungsmuster* anzutreffen sind. Ob die Methodik dieser Anforderung gerecht wird, ist ohne eine weitere Differenzierung solcher Denk- und Handlungsmuster im Vorfeld von Fallstudien schwer zu beurteilen. Mintzberg und Ahlstrand haben zehn theoretische *Denkschulen* vorgestellt, die sie grob nach *präskriptiv* und *deskriptiv* unterscheiden [Mintzberg & Ahlstrand 2005]. Die *präskriptiven* Denkschulen machen *Vorgaben* für die Entwicklung strategischer Entscheidungen, weshalb sie die Arbeitsgrundlage von business schools und vieler Unternehmensberater sind [Mintzberg & Ahlstrand 2005, S.18f.] Die *Designschule* strebt eine konzept-basierte *Kongruenz zwischen inneren und äußeren Bedingungen* an, die *Planungsschule* setzt auf formalisierte Planungsprozesse, die *Positionierungsschule* zielt ab auf die richtige Positionierung des Unternehmens innerhalb des Branchenkontextes. Gemeinsame Zieldimension der präskriptiven Schulen ist der *wirtschaftliche Erfolg* des Unternehmens.

Die *deskriptiven Denkschulen* enthalten keine Vorgaben zum Entwicklungsprozess einer Strategie, dafür aber bestimmte *Paradigmen unternehmerischen Handelns*. Dazu gehören nicht zwangsläufig *ökonomische Ziele*, sondern eher strukturelle bzw. persönlichkeitsbedingte Besonderheiten des Unternehmens bzw. des Unternehmers (Abb. 29).

Präskriptiv				Deskriptiv						
Denk- schulen	Design	Planung	Positio- nierung	Unterneh- mertum	Erkenntnis	Lernen	Macht	Kultur	Umwelt	Gestaltung
Schlüssel- begriffe	Kongruenz, Wettbewerbs- vorteil, SWOT, formulieren, umsetzen	programmieren budgetieren, Ablaufplanung, Szenarien	Normstrategie, Wettbewerbs- analyse, Portfolio, Erfahrungskurve	Beherrzter Vorstoss (<i>bold stroke</i>), Vision, Verständnis	Rahmen, Auffassung, Wahrnehmung, Interpretation, Art zu denken	Zuwachs, sich ergebende Strategie, Sinn schaffen, Kernkompe- tenzen	Verhandeln, Konflikt, Koalition, Anspruchs- gruppen, Allianz	Werte, Überzeugung en, Mythen, Ideologie, Symbolismus	Anpassung, Evolution, Zufälligkeit, Auswahl, Komplexität, Nische	Phase, Zustand, Lebenszyklus, Transformation, Revolution, Turnaround, Revitalisierung
Schlüssel- figuren „Central Actor(s)“	Chief executive (as „architect“)	Planer	Analysten	Leader	Der Verstand	Lernende (<i>anyone who can</i>)	Machthaber (Einzelpersonen, Organisation)	Gemeinschaft	Umwelt	Jeder entspr- ehend den Bedingungen
Anspruch „Intended Message“	passend machen	formalisieren	analysieren	einschwören (<i>envision</i>)	Rahmen geben	lernen	sich aneignen	sich verbinden	bewältigen	integrieren, transformieren
Wirklichkeit „Realized Message“	nachdenken (Strategieent- wicklung als Fallstudie)	programmieren	berechnen	zentralisieren (<i>and then hope</i>)	sich entweder plagen oder eine Vorstellung bilden (<i>worry or imagine</i>)	spielen (eher als streben)	horden (eher als teilen)	fortbestehen lassen (eher als ändern)	kapitulieren (eher als konfron- tieren)	alles in einen Topf werfen, revolutionieren (eher als nuan- cieren, anpas- sen)
Kern- borschaften „Homilies“	„Look before you leap.“	„A stitch in time saves nine“	„Nothin´ but the facts, ma´ am“.	„Take us to your leader.“	„I´ll see it when I believe it.“	„If at first you don´t succeed, try, try again“.	„Look out for number one“	„An apple never falls far from the tree“.	„It all depends“.	„To everything there is a season...“

Abbildung 29: Strategische Denkschulen, Quelle: Mintzberg (2005)

Mintzberg und Ahlstrand unterscheiden die folgenden *deskriptiven* Denkschulen:

- Die Unternehmerschule (*entrepreneurial school*)
- Die Erkenntnisschule (*cognitive school*)
- Die Lernschule (*learning school*)
- Die Machtschule (*power school*)
- Die Kulturschule (*cultural school*)
- Die Umweltschule (*environmental school*)
- Die Gestaltungsschule (*configuration school*)

Inwieweit die Denkschulen für die Praxis relevant sind, ist bislang nicht untersucht worden. Um eine mögliche Relevanz für die Anwendbarkeit der Methodik zu erkennen, werden sie später in dieser Arbeit aufgrund praktischer Kriterien vergleichbar gemacht und auf ihren Aussagewert hin untersucht. (s. Kap 4.4.3.)

Strategische Denk- und Handlungsmuster gehören zu den *Identitätsmerkmalen* eines Unternehmens und sind damit Bestandteil der *internal realities* (s. Kapitel 3.2.). Sie zu ignorieren, würde die Umsetzbarkeit von Managementmethoden im Unternehmen gefährden. Außerdem sind sie eine wichtige Quelle von *Einzigartigkeit*, ein wichtiges Merkmal im Sinne der Wettbewerbsdifferenzierung (s. Kap. 3.3.5.1.). Von individuellen Denk- und Handlungsmustern kann also durchaus auch eine Orientierungswirkung ausgehen, die dem Ressourcenmanagement zugute kommt. Dieser Zusammenhang führt zur ersten Zusatzanforderung.

Erste Zusatzanforderung:

Die Methodik sollte unterschiedliche strategische Denk- und Handlungsmuster ansprechen.

Erste Einordnung der Methodik

Aufgrund der Ziele, der Zielgruppe und des grundlegenden Charakters der Methodik kann jetzt anhand von De Wits strategischen Dimensionen im Rahmen der *strategic tensions* eine erste Einordnung der Methodik erfolgen (Abb. 30): Es wird die unternehmerische Absicht (*purpose*) unterstellt, wirtschaftlich erfolgreich zu sein, was ein Mindestmaß an *Profitabilität* erfordert. Der Gestaltungsrahmen mittelständischer Unternehmen ist, wie gezeigt wurde, vor allem der *organisationale Kontext*. In diesem Kontext wird ein systematisches Ressourcenmanagement angestrebt, zu dessen Merkmalen, zumindest in gewissem Umfang, eine *Kontrollfunktion* gehört. Der Strategieprozess sollte *logisch nachvollziehbar* sein und *planvoll* erfolgen (Abb. 30)

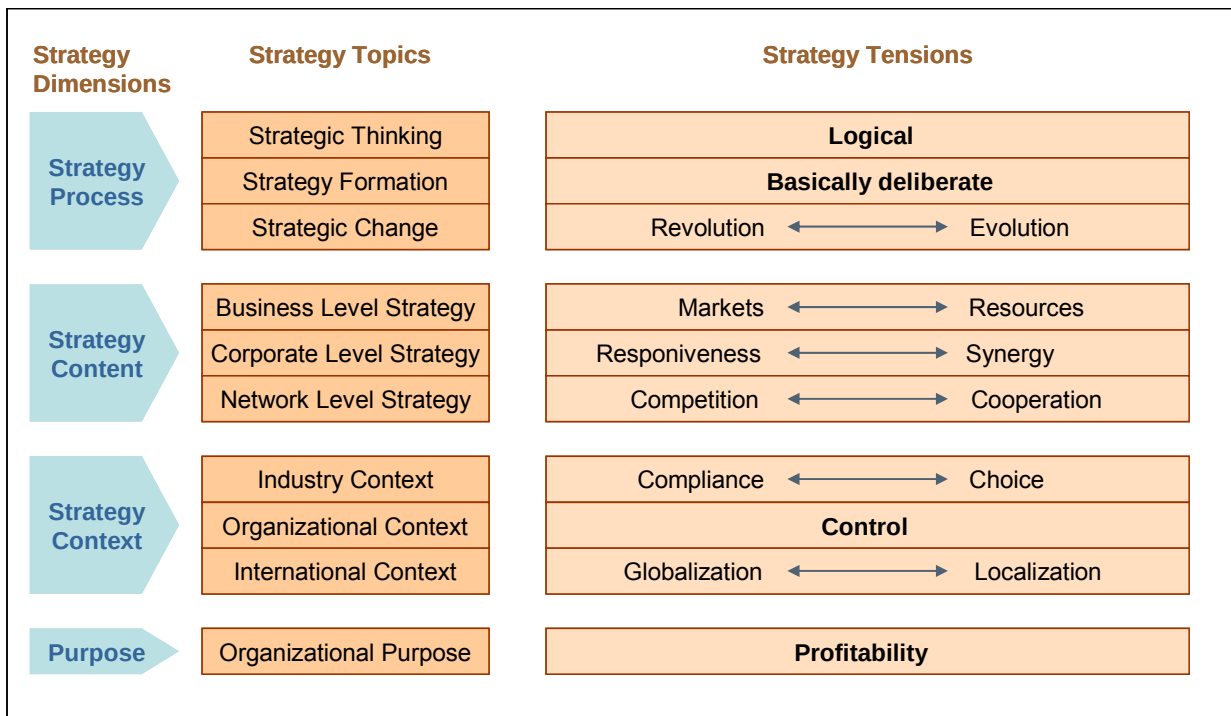


Abbildung 30: Eigenschaften der Methodik entlang strategischer Dimensionen

Die Merkmale des *strategic change* innerhalb des Strategieprozesses und des *strategic content* hängen nicht von der Methodik ab, sondern von den Ergebnissen ihrer Anwendung. Im Content-Bereich dürfte es bei mittelständischen Unternehmen vor allem um *ein* business gehen, wodurch business level und corporate level zusammenfallen würden. Im *international context* tendieren vor allem kleinere KMUs eher zur *Localization*.

3.3.3.2. Selbstorganisation, Orientierung und Wissenserzeugung

Eine andere strategierelevante Realität ist die Eigenschaft des Unternehmens als *soziales System*. Die klassischen Ansätze des strategischen Managements gehen davon aus, dass Geschäftserfolg vor allem auf der richtigen Interpretation analysierbarer externer und interner Einflussgrößen und berechenbarer Ursache-Wirkungsbeziehungen beruht, vgl. [Malik 2000, S 131]. Zu den Hauptaufgaben des Managements aber gehört die *Führung von Menschen*. Menschen haben ihre eigenen Ideen, Interessen, und Prioritäten [Stacey 1993, Greenwood 1996]. Durch sie ist das Unternehmen ein *vitales, soziales System*, dessen Verhalten keineswegs exakt berechenbar ist, weil es, anders als eine Maschine, auf weitgehend intransparenten und hochkomplexen Denk- und Verhaltensmustern ihrer „Systemkomponenten“ und deren Interaktion beruht. Dieses System befindet sich zudem im permanenten Austausch mit sozialen Systemen in seinem Umfeld (Kunden, Lieferanten etc.), eine Tatsache, die die

Komplexität des Unternehmensgeschehens erhöht. Diese Komplexität hat Auswirkungen auf die Erfolgsaussichten von Strategien, die von Tatsachen ausgehen, die in Wirklichkeit unbekannt sind. Malik spricht in diesem Zusammenhang vom *konstruktivistisch-technomorphen* Ansatz. Die Schwäche dieses Ansatzes liege unter anderem darin, dass die „*untrennbare Verbundenheit von Fakten, Meinungen und Wertungen*“ (Senges „mentale Modelle“), die alle komplexen Probleme kennzeichnet, nicht einbezogen wird. Damit aber sind die verfügbaren Informationen über das Unternehmen und seine Umwelt „*mangelhaft, unvollständig und veränderlich*“ [Malik 2000, 259]. Malik propagiert deshalb für die Steuerung komplexer sozio-technischer Systeme den *systemisch-evolutionären* Ansatz der Strategieentwicklung. Dieser Ansatz entspricht dem *organizational dynamics*-Ansatz, dem auch die *emergent strategies* zuzuordnen sind - Strategien, die sich organisch im Entwicklungsprozess des Unternehmens ergeben und Anpassungs- und Lernprozesse zulassen.

Einen Grund für die Unberechenbarkeit sozialer Systeme nennt Peter Senge. Er hat in seinem Buch „*The fifth discipline*“ die Bedeutung individueller, verborgener *mentaler Modelle* für die Lern- und Entwicklungsfähigkeit einer Organisation hervorgehoben:

„*Mental models are deeply ingrained assumptions, generalizations, or even pictures or images that influence how we understand the world and how we take action*“ [Senge 1990, S 8].

Auch Autoren aus den Ingenieurwissenschaften, die sich ja vor allem mit technisch-mechanischen Systemen befassen, deren Verhalten in aller Regel problemlos berechenbar ist, weisen darauf hin, dass die Möglichkeit, das Verhalten einer Unternehmung als „System“ vorauszusagen, begrenzt ist, vgl. [Mertins & Jochem 1999, S. 2]. Mangelhaftes Wissen aber führt zu *Unsicherheit*. Auch hier ist Komplexität die Ursache, als Ausdruck der *Vielfalt möglicher Zustände* eines Systems.

In diesem Zusammenhang wird die Aufgabe von Steuerung (Malik spricht von *Lenkung*) darin gesehen, die *möglichen* Zustände auf die *wünschbaren* zu reduzieren [Malik 2000]. Das funktioniert aber nicht durch ständiges Eingreifen in operative Abläufe, denn damit wäre jeder Unternehmenslenker, aufgrund der Komplexität „seines Systems“, hoffnungslos überfordert. „Die wirksamsten Regulationssysteme sind *selbstregulierend, selbstorganisierend und evolutionär*“ [Malik 2003, S 301].

Malik weist auf wichtige Effekte in selbstregulierenden Systemen hin:

- Für jede Entscheidung, die in bewusster Absicht getroffen wird, gibt es eine weitaus größere Zahl von Entscheidungen, die niemand trifft, sondern die *sich treffen*.
- Für jedes Ereignis, das bewusst geplant wird, kann eine Vielzahl von Ereignissen beobachtet werden, die niemand plante, sondern die *einfach passieren*.
- Aufgrund der Eigendynamik des Systems, das wir unter Kontrolle zu bringen versuchen, sind wir ständig gezwungen, unsere Pläne zu *korrigieren* [Malik 2003, S. 319]

Verfechter der *organizational dynamics-perspective* weisen darauf hin, dass Manager aufgrund der kulturellen Identität einer Organisation nur begrenzten Einfluss auf ihre Entwicklung haben. Dementsprechend sollten sie ihre Aufgabe vor allem darin sehen, ihre Macht zur Unterstützung der *Selbstorganisation* zu nutzen [Wheatley 1996, Beinhocker 1999]. Im Zusammenhang mit der Methodik ergeben sich dabei die folgenden Fragen:

- Was ist das *wünschenswerte* Ergebnis von Selbstorganisation?
- Kann Selbstorganisation eine gezielte Ressourcensteuerung ersetzen?
- Welche „orientierenden Hinweise“ benötigt ein soziales System, um seiner Selbstorganisation die gewünschte Richtung zu geben?
- Ist der Zweck der Methodik, die Wettbewerbsfähigkeit und Ertragskraft des Unternehmens nachhaltig zu stärken, eine geeignete Orientierungsgröße für selbstorganisierende Teams oder hat dieser Effekt einen zu geringen Bezug zum Inhalt des Handelns in solchen Teams?
- Welche Orientierungsgröße wäre zur Unterstützung von Selbstorganisation besser geeignet?

Im Kapitel vier werden Antworten auf diese Fragen gefunden.

Nonaka und Takeuchi sehen in der Bildung von selbstorganisierenden Teams eine wichtige Chance im Sinne der Erzeugung von *neuem Wissen*, der Voraussetzung für *Innovation*. Selbstorganisierende Teams entwickeln sich aus der dynamischen Integration des Einzelnen und des Unternehmens. Sie bieten den Einzelnen, als Träger meist impliziten Wissens, einen gemeinsamen *Kontext* für ihre Interaktion und spielen daher eine zentrale Rolle für den Prozess der Schaffung von neuem Wissen [Nonaka & Takeuchi 1997, S.271]. Sie können auch ohne permanentes Eingreifen seitens der Geschäftsführung eine hohe Eigendynamik entwickeln und vermehren dabei den expliziten Wissensbestand des Unternehmens, sein *Organisationskapital*. Diese „Entwicklungsautomatik“ stellt eine große Chance dar im Sinne der Erfolgsaussichten! Die Entwicklung verläuft aber nur dann in die gewünschte Richtung, wenn die Teams über die nötige *Orientierung* verfügen, die sie in die Lage versetzt, diese Richtung einzuschlagen!

Nonaka und Takeuchi betonen in ihrer Arbeit über die *Organisation des Wissens* die Bedeutung der *Intention*, die sich häufig in Maßstäben oder Visionen niederschlägt. Wissensgenerierung ist nur dann effektiv, wenn sie einer klaren *Absicht (intention)* folgt, ohne die der Wert von Informationen und Kenntnissen, typischen immateriellen Ressourcen, nicht zu erfassen ist. Eine erkennbare Intention ist die Voraussetzungen dafür, dass die „Wissensspirale“ in Gang gesetzt werden kann. Bei ihr werden, ausgehend vom Individuum, durch interpersonelle Interaktion immer mehr soziale Gemeinschaften im Unternehmen erfasst und die Grenzen von Sektionen, Abteilungen, Divisionen und sogar Unternehmen überschritten [Nonaka & Takeuchi 1997, S. 89]. Menschen sind die Elemente sozialer Systeme und die wichtigsten immateriellen Ressourcen. Einmal mehr wird deutlich, dass diese Ressourcen nur innerhalb eines Kontextes, der Orientierung bietet, erfolgreich eingesetzt und entwickelt werden können.

Die immateriellen Ressourcen eines Unternehmens sind Elemente eines Systems, dessen Verhalten nur schwer berechenbar ist, das aber die Fähigkeit zur Selbstregulierung hat. Diese Fähigkeit kann nur dann von der Führung genutzt werden, wenn sie eine adäquate Orientierung bietet. Im folgenden Kapitel wird untersucht, inwieweit bestehende Ansätze des strategischen Managements diese Orientierung bieten können.

3.3.4. Die Orientierungsleistung strategischer Ansätze

3.3.4.1. Orientierung am Markt

Mintzberg betrachtet die Positionierungsschule als die mit Abstand einflussreichste aller strategischen Denkschulen. Als ihr prominentester Vertreter gilt Michael Porter, der mit den „Five Forces“ fünf entscheidende Kräfte im Wettbewerb benannt hat [Porter 1980]:

1. *Kunden* – aufgrund ihrer Verhandlungsmacht
2. *Lieferanten* – aufgrund ihrer Verhandlungsmacht
3. *Potenzielle neue Wettbewerber* - sie können die eigene Wettbewerbsposition verändern
4. *Ersatzprodukte* – sie können vorhandene Produkte obsolet machen
5. *Die Wettbewerbsintensität* in der Branche

Porter leitet aus der Qualität und dem Zusammenspiel dieser Wettbewerbskräfte die *Attraktivität einer Branche* ab, die sich in ihrer *Profitabilität* ausdrückt, und unterscheidet drei Erfolgsstrategien für Unternehmen: *Kostenführerschaft, Differenzierung, und Konzentration auf Marktschwerpunkte*. Mehrere Jahre vor Porters Werk hat die Boston Consulting Group ihr

strategisches Portfolio entwickelt. Hierbei werden Produkte bzw. Geschäftsfelder durch Positionierung in einer Matrix mit den Dimensionen „Marktwachstum“ und „relative Marktposition“ in vier Gruppen mit unterschiedlichen Ertragsaussichten eingeteilt (*question mark*, *star*, *cash cow*, und *poor dog*) [Henderson 1973]. McKinsey führte mit den Dimensionen „Markt-Attraktivität“ und „Wettbewerbsstärke“ differenziertere Parameter ein und erweiterte die Anzahl der Potenzialgruppen auf neun [Gluck 1985]. Auch diese Methoden beziehen sich auf *externe Faktoren*: die Nachfrage und die eigene Position relativ zum Wettbewerb. Porters Analyse der Wettbewerbskräfte und die Produktportfolios der Boston Consulting Group und McKinsey führen zur Ableitung von marktbezogenen *Normstrategien*. Carl Shapiro schlägt vor, die Interaktionen innerhalb einer Branche zu analysieren und das Verhalten der Wettbewerber durch eigene Aktivitäten wie Marketingkommunikation zu beeinflussen, basierend auf dem Ansatz der Spieltheorie [Shapiro 1989]. Diese Autoren folgen der *market based view of management*, deren Betrachtungsweise *von außen nach innen (outside- in)* gerichtet ist (Abb. 31):

Outside – In: Orientierung am Markt

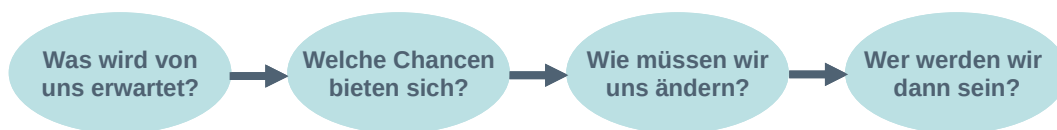


Abbildung 31: Outside – in Perspektive (eigene Darstellung)

Die *market-based view* unterstellt, dass es möglich sei, die relevanten Marktbedingungen in ausreichender Tiefe zu analysieren. Angesichts der Komplexität und Veränderungsdynamik im Unternehmensumfeld ist es aber mittlerweile so gut wie unmöglich geworden, über alle Informationen zu verfügen, die bei konsequenter Anwendung dieses Ansatzes erforderlich wären. Produkte verändern sich heute ebenso schnell wie die Anzahl und das Verhalten der Wettbewerber. Es ist deshalb davon auszugehen, dass sich in der Zeit, die eine vollständige Marktanalyse beanspruchen würde, die Marktbedingungen bereits wieder geändert haben. Ein weiterer Aspekt: Nimmt man vollkommene Rationalität der Entscheidungsträger an, müssten nach Porters Modell der *five forces* alle Unternehmen in die attraktiven Branchen drängen, wodurch diese dann schnell unattraktiv würden. Es zeigt sich aber, dass Firmen auch in schwierigen Märkten durchaus erfolgreich agieren, vgl. [Handlbauer 2000, S.125].

Diese Sachverhalte ändern nichts am Grundprinzip, dass wirtschaftlicher Erfolg ausschließlich durch *Austauschprozesse* mit dem Markt entsteht. Ohne eine adäquate Berücksichtigung der Marktverhältnisse wird deshalb ein Unternehmenslenker mehr oder weniger „im Trüben fischen“.

Eine nachhaltig profitable Wettbewerbsposition ist ohne die Auseinandersetzung mit Kundenbedürfnissen und dem sonstigen Marktgeschehen heute kaum mehr zu halten.

3.3.4.2. Orientierung an den Ressourcen

Bereits 1958 wies Edith Penrose auf die *Ressource Mensch* als Quelle besonderer Stärken des Unternehmens hin [Penrose 1958]. Wernerfelt definiert Ressourcen als “*inputs into the firms operations*“. Zu ihnen gehören die Elemente *intellectual property, plant and equipment*, und *capabilities and competent people* [Wernerfelt 1984]. Rumelt hat gezeigt, dass die Strategie von Unternehmen, ein Produkt ihrer immateriellen Ressource *intellectual capital*, etwa fünfmal mehr zur Profitabilität beiträgt als die Wahl der Branche [Rumelt 1991] (Tab. 10).

Percentage of business units' profitability explained by	
Choice of industry	8,3 percent
Choice of strategy	46,4 percent
Parent company	0,8 percent
Not explained - random	44,5 percent

Tabelle 10: Einflussfaktoren der Profitabilität, Quelle: Rumelt (1991)

In Kap. 2 wurde die Bedeutung immaterieller Ressourcen des Unternehmens für die zukünftige Entwicklung verdeutlicht. Die Beschäftigung mit ihnen folgt der *resource-based view of management*, deren Sichtweise *von innen nach außen (inside – out)* gerichtet ist (Abb. 32).

Inside – Out: Orientierung an den Ressourcen

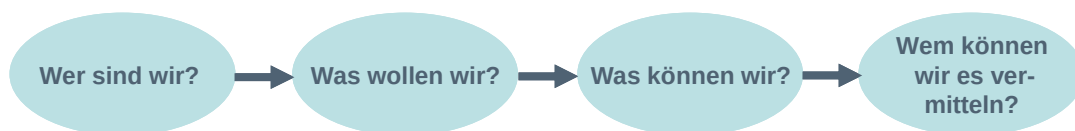


Abbildung 32: Inside-out-Perspektive (eigene Darstellung)

Jay Barney hat sich mit der Frage beschäftigt, unter welchen Voraussetzungen Ressourcen dazu beitragen, dem Unternehmen einen *Wettbewerbsvorteil* zu verschaffen. Für ihn sind Ressourcen Eigenschaften des Unternehmens, die das Unternehmen kontrolliert, und die es in die Lage versetzen, solche Strategien zu entwerfen und zu implementieren, die seine *Effektivität*

und *Effizienz* verbessern [Barney 1991]. Ressourcen, die zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil führen, müssen demnach:

- *wertvoll sein (valuable)* im Sinne der Nutzung von sich im Markt bietenden Chancen oder der Neutralisierung von Gefahren
- *selten sein (rare)* im Umfeld der Wettbewerber
- *nur schwer kopierbar sein (imperfectly imitable)*
- *nicht ersetzbar sein* durch strategisch gleichwertige Ressourcen, die aber weder selten noch schwer zu kopieren sind [Barney 1991]

Diese Eigenschaften erinnern an die Bedingungen, die später Hamel und Prahalad mit *Kernkompetenzen* verknüpft haben [Hamel & Prahalad 1994]. Ressourcen mit physikalischer Erscheinungsform wie Fabriken, Maschinen, oder IT-Systeme, gehören für Barney nicht zu den schwer kopierbaren Ressourcen, weil sie jeder käuflich erwerben kann. Damit sind Ressourcen, die zu einem Wettbewerbsvorteil führen, vor allem immateriell. Barney nennt auch die Bedingungen, die dazu führen können, dass Ressourcen nur schwer kopierbar sind:

- *Unique historical conditions* (eine besondere Vergangenheit)
- *Causal ambiguity* (keine völlige Transparenz des Zusammenhangs zwischen Ressourcen und Wettbewerbsvorteil)
- *Social complexity* (das Beziehungsgeflecht innerhalb des Unternehmens, das sich dem direkten Zugriff durch das Management entzieht) (Abb. 33)

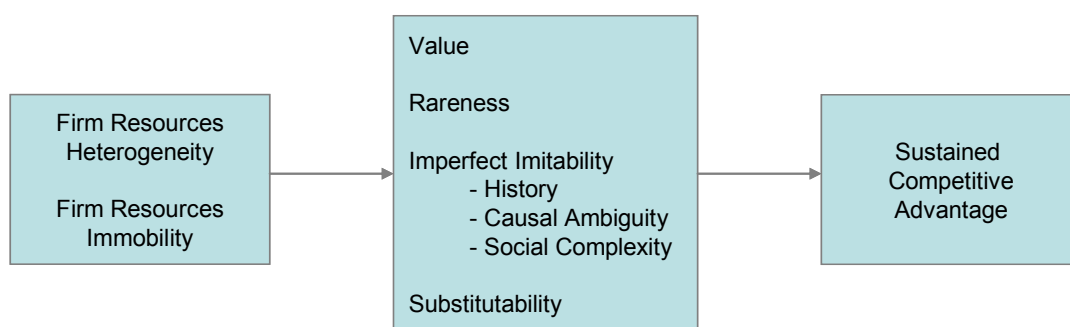


Abbildung 33: Ursache-Wirkungskette nachhaltigen Wettbewerbsvorteils, Quelle: Barney (1991)

Es sind offensichtlich sehr unternehmensindividuelle Merkmale, die einen Wettbewerbsvorteil erzeugen. Da dies das Ziel der Methodik ist, muss versucht werden, solche Merkmale als Kontext-Bestandteile zu identifizieren. Die in Kap. 2 vorgestellten Elemente der immateriellen

Ressourcen beinhalten allerdings auch die *Beziehungen* zum Umfeld des Unternehmens. Abb. 34 zeigt sie anhand der Strukturvariante nach Roos [Roos et al. 1997]:



Abbildung 34: Struktur der immateriellen Ressourcen, Quelle: Roos et al. (1997)

Ein Ressourcenansatz, der ausschließlich *nach innen* gerichtet ist, missachtet die Bedeutung der Kunden, die in der Regel die einzige Umsatzquelle darstellen. Ihre aktuellen und zukünftigen Bedürfnisse und ihr Kaufverhalten sind deshalb eine wichtige Richtschnur ökonomischen Handelns. Wenn sich ressourcenorientierte Unternehmen nach außen zu sehr „abschotten“, vergeben sie zudem die Chance, sinnvolle *strategische Allianzen* einzugehen. Die Methodik sollte deshalb die „Innensicht“ mit der „Außensicht“ verknüpfen.

Miller, Eisenstat und Foote bauen in diesem Zusammenhang auf „*asymmetries*“, Merkmalen des Unternehmens, die aufgrund ihrer Einzigartigkeit nicht ohne weiteres kopierbar sind und deshalb einen potenziellen Wettbewerbsvorteil darstellen [Miller et. al. 2002]. Um daraus einen realen Wettbewerbsvorteil zu machen, sollen drei „*imperatives*“ beachtet werden:

1. *Discover asymmetries and their potential*
2. *Create capability configurations* (im Sinne von Kernkompetenzen als Ergebnis einer gezielten Kombination aus Fähigkeiten und Organisationsmerkmalen)
3. *Pursue market opportunities that built on and leverage capabilities* [Miller 2002]

Aufgrund dieser Schritte ergeben sich drei Vorteile:

- *Balance reflection and action* (wichtige Merkmale werden bewusst gemacht und „ausprobiert“)
- *Balance variation and selection* (die Zusammensetzung der Merkmale wird entschieden)

- *Balance capabilities and opportunities* (es wird nach Marktchancen gesucht, die zu den capabilities passen [Miller et al. 2002])

Die Autoren betonen den *Designeffekt*, der sich aufgrund der Balanceprozesse ergibt [Miller et al. 2002]. Aufgrund dieses Effektes soll sichergestellt werden, dass die Möglichkeiten des Unternehmens zu den Anforderungen und Chancen im Markt passen. Mintzberg sieht in diesem Effekt ein Hauptmerkmal seiner *präskriptiven Designschule*, zu deren Paradigmen die Kongruenz zwischen Innenwelt und Außenwelt gehört [Mintzberg & Ahlstrand 2005]. Ein balancierender Designeffekt müsste eine gute Grundlage für eine Methodik sein, von der die nötige Orientierungswirkung zur Ressourcensteuerung ausgeht.

3.3.4.3. Integration inhaltsorientierter Ansätze

Coenenberg und Salfeld unterscheiden *prozessorientierte* Ansätze (mit Hinweis auf das „wie“), und *inhaltsorientierte* Ansätze (mit Hinweis auf das „was“). Da hier Hinweise auf den wünschenswerten Inhalt von Strategien gesucht werden, sind nur die inhaltsorientierten Ansätze relevant, die *präskriptiven* Charakter haben. Es werden fünf Schulen aufgeführt. Die Positionierungsschule entspricht der market-based view, die Ressourcenschule der resource-based view [Coenenberg & Salfeld 2003] (Abb. 35):

	Positionierungs- schule	Ressourcen- schule	Transaktionskosten- schule	Leistungsprozess- schule	Interdependenz- schule
Kerninhalt	Richtige Positionierung im Markt relativ zum Wettbewerb	Auf- und Ausbau eigener Stärken, die auf schwer imitierbaren, wettbewerbsrelevanten Ressourcen beruhen	Kostenbasierte Wahl zwischen der Koordination von Aktivitäten innerhalb der Organisation oder über Märkte	Optimierte, integrierte Prozesse, die insgesamt einen wahrgenommenen Kundennutzen erzeugen	Strategische Entscheidungen als Variablen in einem komplexen Ursache-Wirkungszusammenhang
Ansätze/ Autoren	Triebkräfte des Wettbewerbs (Porter 1980)	Kernkompetenzen (Hamel/Prahalad 1990, 1994)	Corporate Strategy (Williamson 1975)	Wertekette (Porter 1985)	Business Dynamics (Stermann 2000)
	Industriekostenkurve (Watters 1981)	Intangible Vermögensgegenstände (Hall 1992, 1993, Collins/Montgomery 1995)	Desintegration der Wertschöpfungskette (Butler et al. 1997, Hagel/Singer 1999)	Business Process Engineering (Hammer/Champy 1993)	Simulation (Liebl 1995)
	Matrix mit den Dimensionen „Marktattraktivität“ und „Wettbewerbsvorteil“ (Gluck 1985)		Mergers & Acquisitions (Weston et al. 1998)	Time-based Competition (Stalk/Hout 1990)	Spieltheorie (Dixit/Nalebuff 1991, Ghemawat 1997)

Abbildung 35: Inhaltsorientierte strategische Denkschulen, Quelle: Coenenberg & Salfeld (2003)

Diese strategischen Denkschulen lassen sich durch Wirkungsbeziehungen miteinander verbinden: Unternehmen entwickeln, aufgrund ihrer Ressourcen, Leistungsprozesse und nehmen damit am Wettbewerb um Kunden im Markt teil. Die sinnvolle Koordination der

Aktivitäten ist ein Gebot der operativen Effizienz, und die Betrachtung von Wirkungszusammenhängen betont die Eigenschaft des Unternehmens als ein System, das mit anderen Systemen im Umfeld interagiert. Abb. 36 zeigt das Zusammenwirken der Denkschulen:

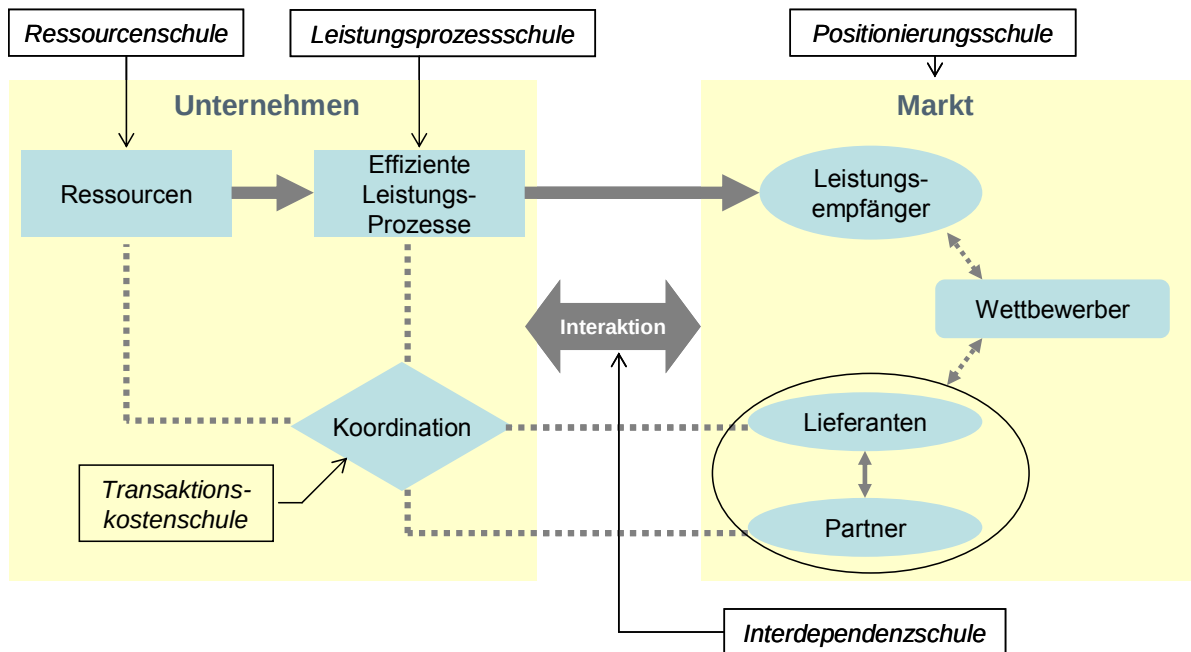


Abbildung 36: Zusammenwirken inhaltsorientierter Denkschulen (eigene Darstellung)

Einen anderen Integrationsansatz liefern Collins und Montgomery, die sich mit der Frage beschäftigen haben, was Ressourcen *wertvoll* macht. Die Schnittfläche der Merkmale *scarcity* (Seltenheit), *appropriability* (im Sinne von Verfügbarkeit) und *demand* (Bedarf auf Marktseite) bildet die „*value creation zone*“ [Collins & Montgomery 1997] (Abb. 37).

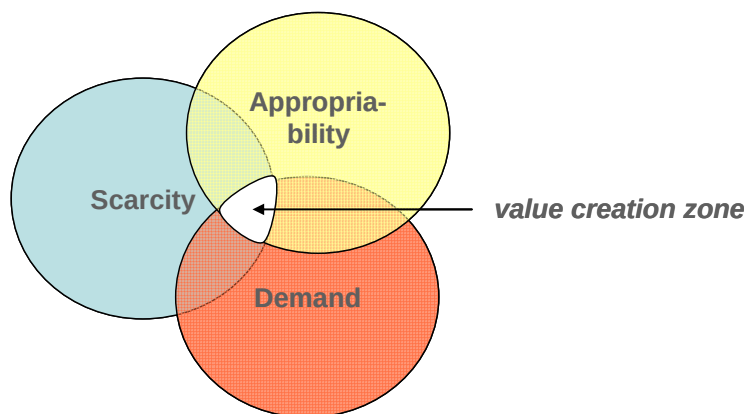


Abbildung 37: Value Creation Zone, Quelle: Collins & Montgomery (1997)

Neben den inhaltsorientierten strategischen Ansätzen spielen im Management auch die zeitlichen Dimensionen *Vergangenheit*, *Gegenwart* und *Zukunft* eine wichtige Rolle. Die besonderen Merkmale des Unternehmens, die zusammenfließen in seiner *Identität*, bilden die Erfolgsgrundlage, die in der *Vergangenheit* entstanden ist [Barney 1991, Kotler 1995, S. 632]. In der *Gegenwart* ist das Tagesgeschäft zu bewältigen, unter Nutzung von Ressourcen und Zielvorstellungen und im Austausch mit dem Markt. Gleichzeitig gilt es, Entscheidungen zu treffen, die sich in der *Zukunft* auswirken (Abb. 38).

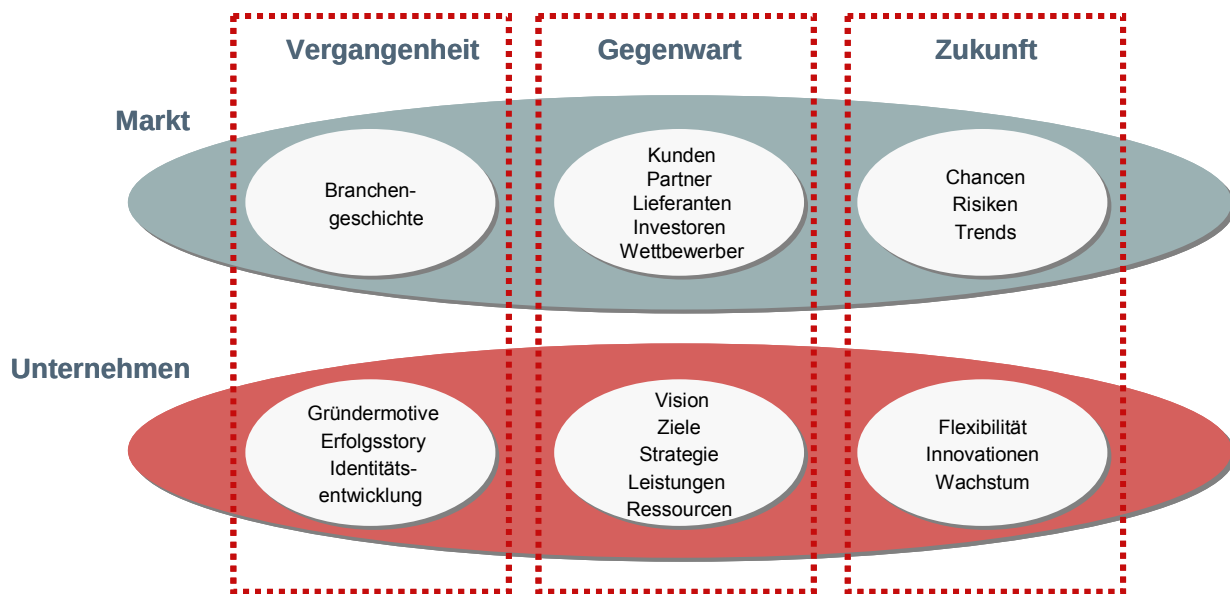


Abbildung 38: Einflussfaktoren des strategischen Managements (eigene Darstellung)

Angesichts der Vielfalt von Einflussfaktoren sind eindimensionale strategische Ansätze nicht geeignet, die nötige Orientierungsleistung für erfolgsorientiertes Handeln zu liefern. Alle Entscheidungen im Unternehmen aber betreffen das Unternehmen und die Art und Weise, wie es mit seinem Markt interagiert. Daraus ergibt sich die nächste Zusatzanforderung:

Zweite Zusatzanforderung:

Die Methodik sollte die Vorzüge inhaltsorientierter Strategieansätze integrieren, insbesondere unter dem Aspekt der Balance zwischen Ressourcen und Markt.

3.3.5. Effekte markenorientierter Unternehmensführung

Methoden zur Unternehmens- und Strategieentwicklung gehören zum Rüstzeug von Unternehmensberatern. In den letzten Jahren sind, vor allem bei den großen Beratungsfirmen und teilweise in enger Kooperation mit Fachleuten aus der Wissenschaft, ausgefeilte Konzepte entstanden. Zahlreiche Konzepte befassen sich mit dem Thema *Unternehmen als Marke*, zu deren wichtigsten Merkmalen eine *einzigartige Identität* gehört. Hier sollen beispielhaft zwei veröffentlichte Konzepte beschrieben werden. Beide erheben den Anspruch, den Unternehmenserfolg langfristig zu steigern. Es ist zu prüfen, inwieweit von ihnen weitere Anforderungen an die Methodik abgeleitet werden können.

Riesenbeck und Perrey beschreiben, wie unternehmerischer Erfolg gemessen, erzeugt und gemanagt wird. Grundlage ist die Erkenntnis, dass Unternehmen, die sich konsequent *wie Marken* verhalten, zu den erfolgreicherem gehören. „*Wir folgen den Marken, um nicht unterzugehen in der Flut von Signalen und Informationen*“ [Riesenbeck & Perrey 2005, S.17]. Die Autoren identifizieren drei Faktoren, die den Mehrwert einer Marke bestimmen:

- *Ideeller Nutzen* (für den Konsumenten)
- *Informationseffizienz* (im Sinne der Orientierung)
- *Risikoreduktion* (im Sinne von Sicherheit)

Weiterhin werden drei Erfolgsdimensionen unterschieden:

- 1. Art** – die Kunst, ein überlegenes Leistungsversprechen der Marke auf den Punkt zu bringen, dieses konsistent, aber mit hoher Aktualität weiterzuentwickeln und möglichst kreativ umzusetzen.
- 2. Science** – die Wissenschaft, die Leistungsparameter einer Marke fundiert zu messen und zu verstehen.
- 3. Craft** – das Handwerk, die Marke in allen Einzelheiten konsequent von der Spitze des Unternehmens bis hin in alle Unternehmenseinheiten zu managen.

Aufgrund dieses Dreiklangs aus Art, Science und Craft hat McKinsey mit der „MarkenMatik“ einen umfangreichen methodischen Werkzeugkasten entwickelt (s. Abb. 39). Konzepte wie diese berücksichtigen zweifellos die erfolgskritischen Einflussfaktoren und sind methodisch anspruchsvoll. Sie sind aber auch *komplex* und erfordern einen beträchtlichen analytischen Aufwand. Ihre Durchführung dürfte viele mittelständische Firmen bei weitem überfordern, aufgrund der begrenzten fachlichen, zeitlichen und finanziellen Ressourcen. Die Kerninhalte dieser Methodik sind aber für jedes Unternehmen erfolgsrelevant: Die Kenntnis von Erfolgs-

faktoren, Zielsegmenten, des Images und der Wettbewerbsposition mittels der „MarkenMatik“ ermöglicht die Bestimmung des *status quo im Wettbewerbsumfeld*, dessen Kenntnis zielgerichtetes, strategisches Handeln erst ermöglicht. Die Kenntnis von Umsatzpotenzialen bedarf keiner Rechtfertigung. Die Überführung der Markeneigenschaften in operative Maßnahmen und die Steuerung der Marke (und ihrer Ressourcen) liefert den entscheidenden Beitrag dazu, dass der *kommunizierte Anspruch mit der erlebten Wirklichkeit übereinstimmt*.

Marken messen:

- *Markenrelevanz-Tachometer* – gibt Antwort auf die Bedeutung des Markenaufbaus in einer Branche
- *Markensegmentierung* – identifiziert und bewertet Zielsegmente
- *Markendiamant* – ermöglicht eine vollständige Imageanalyse
- *Markenkauftrichter* – erfasst die Stärke der Marke im Wettbewerbsvergleich
- *Markenpotenzial-Ansatz* – hilft, verborgene Umsatzpotenziale zu quantifizieren

Marken machen:

- *Analyse der Markentreiber* – hilft, die Erfolgsfaktoren einer Marke zu identifizieren
- *Pfadanalyse* – kann helfen, bislang abstrakte Markeneigenschaften in konkrete operative Maßnahmen zu überführen
- *Brand Personality Gameboard* – dient dem gezielten Aufbau der Markenpersönlichkeit

Marken managen:

- *Markencockpit* – stellt sicher, dass die Haupteinflussfaktoren kontinuierlich gemessen werden

Abbildung 39: Elemente der MarkenMatik, Quelle: Riesenbeck & Perrey (2005)

Ein weiteres Beispiel eines wissenschaftlich gestützten Berateransatzes ist die Entwicklung einer *Corporate Identity*, mit ihren Elementen *Corporate Design*, *Corporate Communication* und *Corporate Behaviour*. Entwicklungsprozesse zu diesem Thema sind häufig ebenfalls sehr komplex und zeitraubend, weil es im Kern darum geht, aus vielen Merkmalen des Unternehmens die Unternehmensidentität „herauszufiltern“ und im Bewusstsein von Führungskräften, Mitarbeitern und Kunden zu verankern. Herbst beschreibt drei Teilaspekte der Corporate Identity:

- *Unternehmenskultur*
- *Unternehmensleitbild*, mit Leitidee, Leitsätzen und dem „Motto“
- *Unternehmensimage* [Herbst 2003]

Bereits der Entwicklungsprozess der Corporate Identity erfordert erfahrungsgemäß zahlreiche Meetings mit mehreren Iterationsschleifen. Auch damit ist ein Zeitaufwand verbunden, den sich viele mittelständische Unternehmen nicht leisten können und wollen. Es muss deshalb ein Weg gefunden werden, die Identität des Unternehmens, die der zentrale Erfolgsfaktor im Wettbewerb und Bestandteil der *internal realities* ist, in ausreichendem Maße, aber ohne größeren Zeitaufwand zu ermitteln und für das strategische Management nutzbar zu machen. Gleichzeitig muss versucht werden, die oben beschriebenen Effekte von *Art*, *Science* und *Craft* auch für Unternehmen mit begrenzten Ressourcen erzielbar zu machen, also überlegene Leistungsversprechen zu geben, Leistungsparameter zu messen und die Marke konsequent zu managen.

Die Beiträge zum Markenmanagement und zur Corporate Identity sind außerordentlich zahlreich. Es ist nicht Gegenstand dieser Arbeit, die Bedeutung einer Marke aus der Literatur zu begründen. Entscheidend sind die Impulse für unsere Methodik. Auf der „Metaebene“ lassen sich die Eigenschaften erfolgreicher Marken auf drei Merkmale reduzieren (Abb. 40):

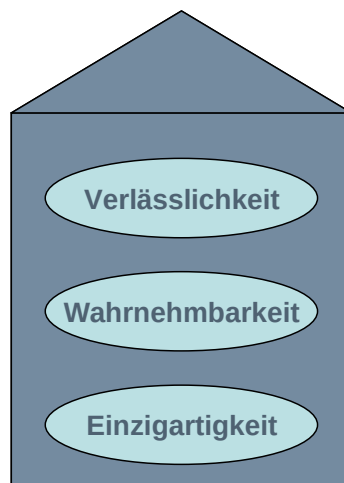


Abbildung 40: Erfolgsfaktoren einer Marke

Diese Eigenschaften sollten durch die Methodik unterstützt werden. Sie werden im Folgenden näher untersucht.

3.3.5.1. Einzigartigkeit

Nach Kotler signalisiert Marke *Herkunft*. Sie dient damit der präzisen Identifikation des *Absenders einer Botschaft*, des *Anbieters eines Produktes* [Kotler 1995, S. 679]. Damit ist jedes Unternehmen prinzipiell eine Marke! Das trifft noch aus einem anderen Grund zu: wie in Kap. 2 beschrieben wurde, besteht jedes Unternehmen aus einem *Bündel immaterieller, emotionaler und intellektueller Ressourcen*. Aufgrund seiner Bindung an Individuen bzw. Gruppen von

Individuen ist dieses Bündel nicht kopierbar, weil es *einzigartig* ist. Seine Eigenschaften gehören zum Kern seiner *internal realities*. Wichtig aber ist, dass sich das Unternehmen auch wie eine Marke verhält! Dazu gehört, dass es seine *internal realities* explizit macht, um die folgenden Fragen beantworten zu können:

- *Wer sind wir?*
- *Was tun wir?*
- *Wie sind wir?*
- *Wofür stehen wir?*
- *Was können wir besonders gut?*
- *Was können wir nicht?*
- *Wohin wollen wir?*
- *Wie wollen wir dorthin kommen?*

Wie in Kap. 3.2. angedeutet, kann nicht generell damit gerechnet werden, dass Unternehmen spontan Antworten auf diese Fragen bereithalten, weil diese Fragen, nach Jahren eines womöglich dynamischen, organischen Entwicklungsprozesses mit vielen „trial and error-Schleifen“ und unter dem Druck des Tagesgeschäftes so meist nicht gestellt werden. Der Mangel an klarer strategischer Ausrichtung zumindest bei kleineren mittelständischen Unternehmen weist in diese Richtung. Dementsprechend dürfte der Versuch, Antworten auf die oben gestellten Fragen zu finden, zunächst einmal Gegenstand heftiger semantischer und inhaltlicher Debatten sein. Die Methodik sollte zur Klärung dieser Fragen beitragen.

3.3.5.2. Wahrnehmbarkeit

Leistungen eines Unternehmens, das von der Zielgruppe nicht wahrgenommen wird, bleiben ökonomisch unwirksam. Voraussetzung für Wahrnehmbarkeit ist *Kommunikation*. Die Instrumente und Kanäle integrierter Unternehmenskommunikation sind heute vielfältig, Lösungen dazu sind fester Bestandteil im Werkzeugkasten der Marketing-, Werbe-, PR- und Event-Agenturen. Man hat allerdings häufig den Eindruck, dass so manche professionell aufgearbeitete Botschaft, ob bildlich oder textlich, mehr der Identität der Agentur entspricht als der des Unternehmens. Der Grund dafür dürfte vielfach in einem unzureichenden Agentur-Briefing liegen aufgrund der Unkenntnis der eigenen Identitätsmerkmale. Unternehmenskommunikation ist aber nur dann effektiv, wenn sie *identitätskonform* im Sinne der oben gestellten Fragen ist. Kernbestandteil einer solchen Kommunikation ist die *Markenbotschaft*. Eine konkrete und attraktive Markenbotschaft erzeugt *Orientierung* innerhalb und außerhalb des Unternehmens, ermöglicht Identifikation bei den Mitarbeitern, schafft Kaufanreize bei Kunden und veranlasst auch andere Stakeholder wie Lieferanten, strategische Partner und Investoren dazu, mit dem

Unternehmen längerfristige Leistungsbeziehungen einzugehen (s. Kap. 4.2.3.). Eine gut formulierte und adäquat kommunizierte Markenbotschaft wird damit zum Dreh- und Angelpunkt des wirtschaftlichen Erfolges. Sie ist ein Versprechen an die Zielgruppen – und erweckt damit Erwartungen, die erfüllt werden müssen!

3.3.5.3. Verlässlichkeit

Autoren im Markenmanagement erheben immer wieder die Forderung, die Wirklichkeit der erlebbaren Unternehmensleistung auf den in der Werbung kommunizierten Anspruch abzustimmen. Dazu schreiben Riesenbeck und Perrey:

„Das mit ihr (der Positionierung) verbundene Versprechen sollte das Unternehmen auch langfristig verkörpern und im Tagesgeschäft jederzeit einlösen können.“ [Riesenbeck & Perrey 2005, S. 220].

Kotler spricht von *„perzipierter Qualität und Funktionserfüllung“* [Kotler 1995, S. 684]. Der Markentechniker Klaus Brandmeyer sieht das im Zusammenhang mit heutigen Aktivitäten in der Werbebranche:

„So hat sich eine gewaltige Werbeblase entwickelt, weil die Akteure lange meinten, bei der Entscheidung zwischen Substanz und schönem Schein auf Schein setzen zu müssen, wenn sie im Spiel bleiben wollten“ [Brandmeyer 2005].

Ein wichtiger Erfolgsfaktor der Methodik besteht also darin, die zuverlässige Umsetzung des Versprechens, das die Markenbotschaft enthält, aktiv zu unterstützen. Herbst bringt den Begriff des *Vertrauens* ins Spiel, was bedeutet, sich auf gemachte Aussagen und gegebene Versprechen verlassen zu können [Herbst 2003, S. 38]. Später stellt er fest: *„Vertrauen ist die Voraussetzung für dauerhafte Beziehung“*, und zitiert Meffert mit dem Satz: *„Nur wem man vertrauen kann, dem bleibt man treu“* [Herbst 2003, S. 60]. Welche bedeutende Rolle der Faktor Vertrauen auch im Informationszeitalter spielt, hat Belardo beschrieben [Belardo 1997, S. 115 ff]. Vertrauen ist ein Ergebnis von *Verlässlichkeit*: vertrauenswürdig ist der, auf den man sich verlassen kann, weil er seine Versprechungen in seinen Handlungen zuverlässig und dauerhaft einlöst. Dafür gibt es vor allem einen Hebel: *verlässliche Qualität*. Nach diesen Überlegungen kann die dritte Zusatzanforderung der Methodik in ihrer Funktion als Strategie formuliert werden:

Dritte Zusatzanforderung:

***Die Methodik sollte die Entwicklung von Einzigartigkeit,
Wahrnehmbarkeit und Verlässlichkeit fördern.***

3.4. Die Methodik als Performance Management-System

3.4.1. Qualitätskriterien eines Performance Management-Systems

Die Identifikation, Entwicklung und Steuerung der Unternehmensressourcen dient der Verbesserung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens und ist damit dem Performance Management zuzuordnen [Kermally 1997, Hoffmann 2000]. Auf die Kontextabhängigkeit dieser Tätigkeit ist bereits hingewiesen worden. Performance Management ist Bestandteil des *Management Control*, das die Kriterien und Inhalte des Performance Management definiert [Anthony & Govindarajan 1998, Merchant & van der Stede 2003]. In der Literatur sind wenige Hinweise darauf zu finden, welche konkreten Aktivitäten Performance Management umfasst [Krause 2005]. Es werden allerdings unterschiedliche Definitionen genannt:

Performance Management -

- *...is used as the organization's steering wheel, helping all parts of the organisation to move together in the right direction* [Kermally 1997]
- *...helps shape reframing, realigning, refocusing and regenerating organisational transformation* [Davis 1997]
- *...ist ein unternehmensweites Managementsystem, das den Prozess zur Operationalisierung der Unternehmensstrategien und -ziele in ein permanentes Führungssystem überführt* [Brunner 1998]
- *...ist ein Ansatz, der die wertorientierte Strategieplanung mit einer messbaren Strategieimplementierung verbindet* [Gomez 2002]
- *...beinhaltet Techniken, mit denen Manager in Abstimmung mit den übergeordneten Unternehmenszielen die Performance ihrer Mitarbeiter planen, lenken und verbessern können* [Hoffmann 2000]
- *...is the process of managing an organization's strategy through a fully integrated system of business improvement methodologies supported by technology* [Cokins 2004]
- *...is a philosophy which is supported by performance measurement* [Lebas 1995]

Aufgrund dieser Definitionen können vier Grund-Anforderungen an ein Performance-Management-System unterschieden werden:

1. Ressourcensteuerung zum Zwecke einer *Verbesserung* (Kermally, Hoffmann)
2. Die Umsetzung einer Strategie (Brunner, Gomez, Cokins)
3. Die Transformationsleistung (Davis)
4. Die Nutzung eines Performance Measurement-Systems (Lebas)

Die Methodik erweist ihre Eignung als Performance Management-System demnach zunächst dadurch, dass sie diese Grund-Anforderungen erfüllt. Wie die Qualitätskriterien einer Strategie dienen auch sie als *benchmark* dieser Funktion. Das erste Kriterium, die Ressourcensteuerung, entspricht der Kernanforderung der Methodik, die besagt, dass die Steuerung wesentlicher Ressourcen erleichtert werden soll. Die Methode muss in ihrer Funktion als Performance Management-System eine Strategie *umsetzen*. Durch Transformation muss sie einen gegebenen Zustand in einen anderen überführen und bei dieser Überführung ein *Messsystem* benutzen. Wie wird ein solches Messsystem (Performance Measurement) begründet, und was soll es bewirken?

Strikwerda nennt die folgenden Elemente bzw. Merkmale eines Performance Measurement-Systems:

- Entity to be measured: *Division, business unit, line of business, product, functional department*
- Objective function
- Constraints
- Dimensions to be measured:
 - *Cost center*
 - *Revenue center*
 - *Profit center*
 - *Investment center*
 - *Discretionary expense center*
- Controllability, luck and distortion [Strikwerda 2008, vgl. Jensen & Meckling 1999]

Der Autor betont den Effekt von Performance Measurement -Systemen, die *Konsequenzen* von Ereignissen im Unternehmen transparent zu machen:

“While there are many events that are beyond the control of managers, there are very few events whose consequences are beyond managers’ control.” [Strikwerda 2008].

Jensen zählt das Performance Measurement-System zur *„three-part taxonomy to characterize organizations“*, neben dem *reward and punishment system* und dem *system for partitioning and assigning decision rights among participants in the organization* [Jensen 1983]. Für Anthony sind Performance Measurement-Systeme *„... simply a mechanism for improving the likelihood of the organization successfully implementing a strategy“* [Anthony & Govindarajan 1998, S. 461]. Weiterhin nennt er *„key result areas“*: Profitabilität, Produktivität, Marktposition, Produktführerschaft, Mitarbeiter und Personalentwicklung, gesellschaftliche Verantwortung und ausgewogene lang- und kurzfristige Ziele [Anthony & Govindarajan 1998, S. 500-505].

Halachmi weist darauf hin, dass Performance Management Systeme vor allem auf die Steuerung des *Verhaltens der Menschen* im Unternehmen abzielen. Auch er hebt die Bedeutung eines Messsystems hervor, und nennt eine Reihe von Gründen, die für ein solches System sprechen:

- *If you cannot measure it you do not understand it*
- *If you do not understand it you cannot control it*
- *If you cannot control it you cannot improve it*
- *If they know you intend to measure it, they will get it done*
- *If you do not measure results, you cannot tell success from failure*
- *If you cannot see success, you cannot reward it*
- *If you cannot reward success, you are probably rewarding failure*
- *If you will not recognize success, you may not be able to sustain it*
- *If you cannot see success/failure, you cannot learn from it*
- *If you cannot recognize failure, you will repeat old mistakes and keep wasting resources*
- *If you cannot relate results to consumed resources, you do not know what is the real cost*
- *If you do not know the actual cost you cannot tell whether or not you should do it or outsource it*
- *If you cannot tell the full/real cost you cannot get the best value for money when contracting out*
- *If you cannot demonstrate results, you may undermine to communicate with important stakeholders to mobilize necessary support because you provide value for money*
- *If you cannot document that the business process, material or people you use are the most suitable for achieving the sought after results your performance will be questioned*
- *If you cannot show that in comparison to the past or to another provider, you are at par or doing even better there may be questions about your accountability*
- *If you do not have the data about who is happy/unhappy with your performance and why, you may change when you should not or, even worse, stay a course that on its face seems to be right but in fact is wrong [Halachmi 2006].*

Diese Liste von Gründen unterstützt die Annahme, dass erfolgreiche Steuerung Messung voraussetzt. Der letzte Grund ist dabei von besonderer Bedeutung. Er weist daraufhin, dass Messung transparent macht, wie die Unternehmensleistung beispielsweise von denen gesehen wird, von denen der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens direkt abhängt - den Kunden!

3.4.2. Empirische Beurteilung vorhandener Steuerungsinstrumente

Die Literatur enthält nur wenige Hinweise auf Erfahrungen mit Instrumenten zur Messung und Steuerung immaterieller Ressourcen. Recht gut dokumentiert sind allerdings Anwendungsbeispiele von drei Methoden, die in Kapitel vier diskutiert werden. Es sollen aber auch Erfahrungen mit traditionellen Steuerungsinstrumenten, die in Unternehmen teilweise seit langem eingesetzt werden, im Methodendesign genutzt werden. Zu diesem Zweck wurde eine Befragung von MBA-Kandidaten im Corporate Strategy-Block an der Graduate School of Business Administration, GSBA, im Oktober 2006 in Horgen/Schweiz durchgeführt. Sie wurde gleichzeitig dafür genutzt, die Bedeutung bestimmter Orientierungsgrößen in Unternehmen und ihre Rolle im Management-Prozess zu erkennen.

Im MBA-Block nahmen 59 Management Executives zumeist aus der mittleren Führungsebene teil, Mitarbeiter von Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größenordnungen, allerdings mit deutlichem Schwerpunkt größerer Organisationen mit über 1000 Mitarbeitern. 26 davon (44%) nahmen an der schriftlichen Befragung teil. Die Erwartung konnte nicht darin bestehen, ein repräsentatives Ergebnis zu erzielen. Die Hoffnung war vielmehr, aus dem Verhältnis der Daten zueinander methodenrelevante Schlüsse ziehen zu können. Tab. 11 beschreibt die Gruppe nach der Unternehmensgröße.

Merkmal	Anzahl	Von Hundert
Teilnehmer Befragung	26	100%
Unternehmensgröße:		
> 5000 Mitarbeiter	9	34,6%
1000 – 5000 Mitarbeiter	7	26,9%
100 – 999 Mitarbeiter	3	11,5%
< 100 Mitarbeiter	4	15,4%
Keine Angaben	4	15,4%

Tabelle 11 : Stichprobe der Befragung

Die Befragung bestand aus zwei Teilen. Im ersten Teil waren die relative Bedeutung und die Umsetzung von 12 Orientierungsgrößen im Unternehmen zu beurteilen, mit folgenden Variablen:

- Orientierungsgröße definiert bzw. hinterfragt (Ausprägungen *ja/nein*)
- Orientierungsgröße bekannt (Ausprägungen *ja/nein*)
- Priorität im Managementprozess (Ausprägungen *Priorität 1bis 4*)
- Aktive Steuerung (Ausprägungen *ja/nein*)

Tab. 12 zeigt das Ergebnis von Teil 1:

Rang	Orientierungsgröße	Definiert bzw. hinterfragt		Unternehmensweit bekannt		Priorität Managementprozess max = 1 min = 4				Aktive Steuerung	
		ja	nein	ja	nein	1	2	3	4	ja	nein
1	Unternehmensziele	96	4	84	16	64	16	0	12	88	8
2	Unternehmensstrategie	88	12	61	39	26	57	4	4	65	26
3	Qualität	85	12	82	14	55	23	9	0	91	9
3	Zufriedenheit Kunden	85	15	68	27	45	32	5	5	82	14
5	Vision	81	19	76	24	14	62	19	0	57	38
5	Mission/Leitbild	81	19	86	14	19	52	24	0	57	38
6	Kernkompetenzen	77	19	60	40	45	30	10	0	60	30
7	Zufriedenheit Mitarbeiter	73	27	84	16	21	32	37	0	79	21
8	Verhalten Wettbewerb	69	27	50	56	28	28	39	0	56	50
9	Definierte Werte	65	31	82	18	29	29	29	0	53	35
10	Prozesseffizienz	62	35	50	50	38	50	6	0	69	31
10	Shareholder Value, EVA	62	38	50	50	38	25	25	6	75	25

Tabelle 12: Datenblatt Orientierungsgröße (Angaben in %)

Im Datenblatt sind die Orientierungsgrößen nach der Rangfolge der Existenz im Unternehmen (*ist definiert bzw. wird hinterfragt*) angeordnet. Folgende Größen haben da, wo sie existieren, Top- Priorität:

- Unternehmensziele
- Qualität
- Zufriedenheit Kunden
- Kernkompetenzen
- Shareholder Value, EVA

An der Spitze der Orientierungsgrößen stehen die *Unternehmensziele*. Sie haben einen hohen Bekanntheitswert im Unternehmen (84%), bei der Mehrheit der Befragten die Priorität 1 und werden zu einem hohen Anteil (88%) aktiv gesteuert. Hier zeigt sich die Bedeutung des *management by objectives*-Ansatzes. Die Daten zeigen einige Besonderheiten im Verhältnis der Merkmale *Existenz, Bekanntheit, Priorität* und *Steuerung*:

- Alle Orientierungsgrößen sind in den Unternehmen eher *definiert* als *nicht definiert*.
- Die Unternehmensstrategie ist immerhin zu 88% in den Unternehmen definiert, bei diesen aber nur zu 61% unternehmensweit bekannt. Sie hat die zweite Priorität. Die Umsetzung wird (dementsprechend) nur zu 65% aktiv gesteuert. Die Tatsache, dass

überhaupt eine Strategie definiert ist, dürfte am hohen Anteil größerer Unternehmen bei der Befragung liegen.

- Kernkompetenzen haben da, wo sie definiert bzw. hinterfragt sind, Priorität 1. Auch sie haben allerdings weder einen hohen Bekanntheitsgrad, noch werden sie zu einem hohen Anteil aktiv gesteuert.
- Shareholder Value und EVA haben ebenfalls Priorität 1. Die Größe ist zwar nur zur Hälfte unternehmensweit bekannt, wird aber immerhin aktiv gesteuert, mit welchen Mitteln auch immer.
- Definierte Werte haben einen relativ hohen Bekanntheitsgrad (82%), werden also kommuniziert, haben aber *keine hohe Priorität*, und mit 53% den *niedrigsten Wert* beim Merkmal *aktive Steuerung*. Hier spielt offensichtlich die Tatsache eine Rolle, dass „Werte“ als etwas verstanden wird, was *prinzipiell wünschenswert* ist, aber für das tägliche Handeln keine besondere Rolle spielt. In Kap. 4.1.2. wird ihre Definition präzisiert.

Im zweiten Teil der Befragung sollten die folgenden Steuerungsinstrumente beurteilt werden:

- Kennzahlen des betrieblichen Rechnungswesens (z.B. *ROS, ROI, ROE, ROCE*)
- Balanced Scorecard
- Statistical Process Control
- Quality Function Deployment
- Total Quality Management (TQM)
- Customer Relationship (CRM)
- Wissensmanagement

Die Instrumente waren nach folgenden Kriterien zu beurteilen:

- Einsatz im Unternehmen (ja, nein)
- Beitrag zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, kurzfristig und langfristig
- Eignung als Entscheidungshilfe für strategische Maßnahmen
- Beitrag zum Aufbau strategischer Erfolgspotenziale
- Aufwand für die Implementierung des Instrumentes

Das Ergebnis ist in Tab.13 zusammengefasst:

Rang	Orientierungsgröße	Benutzung		Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit		Entscheid.-hilfe bei strategischen Maßnahmen		Aufbau strategischer Erfolgspotenziale		Aufwand für Implementierung	
		ja	nein	Kurzfr. 3+2	Langfr. 3+2	3+2	1+0	3+2	1+0	3+2	1+0
1	Kennzahlen ReWe	88	8	68	48	60	12	56	20	48	20
2	CRM	58	35	50	63	71	8	63	13	25	42
3	Statist. Process Control	46	46	50	38	33	4	29	13	14	29
3	TQM	46	50	36	44	44	12	48	12	20	36
4	Wissensmanagement	42	54	28	48	40	16	44	24	24	36
5	Balanced Scorecard	35	65	23	35	46	12	31	27	27	35
6	Quality Function Deploym.	12	69	24	19	29	5	19	24	14	29

Tabelle 13: Datenblatt Steuerungsinstrumente (Angaben in %)

In der Tabelle sind bei der Variablen *Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit*, *kurzfristig* und *langfristig*, jeweils die Häufigkeiten für die Beurteilung *gut geeignet* (Code „3“) und *geeignet* (Code „2“) dargestellt. Bei den übrigen Variablen erscheinen sowohl die Codes „3“ und „2“, als auch „1“ (*weniger geeignet*) und „0“ (*ungeeignet*). Die Daten lassen Folgendes erkennen: Tendenziell weniger Befragte als bei den Orientierungsgrößen konnten zur Nutzung aller Instrumente im Unternehmen eine Aussage machen (Summe *Benutzung ja und nein* ist dann ungleich 100). Das hat vermutlich auch mit der Funktion bzw. Position der Befragten im Unternehmen zu tun. Allein die *Kennzahlen des betrieblichen Rechnungswesens* und *customer relationship management* spielen als Steuerungswerkzeuge bei der Mehrheit der befragten Unternehmen eine größere Rolle. Instrumente, die der Steuerung immaterieller Ressourcen dienen können, wie die *Balanced Scorecard* oder Instrumente des *Wissensmanagements*, liegen auf hinteren Plätzen.

Die Kennzahlen des betrieblichen Rechnungswesens hält die Mehrheit dafür geeignet, die Wettbewerbsfähigkeit eher kurz- als langfristig zu verbessern. Das Gleiche gilt für *statistical process control* und *quality function deployment* (Achtung: sehr geringe Nutzung!). Bei den übrigen Steuerungsinstrumenten liegt die Einschätzung der Eignung eher im langfristigen Bereich.

Als geeignete Entscheidungshilfe bei strategischen Maßnahmen gelten mehrheitlich alle Instrumente. Dasselbe gilt für den Aufbau strategischer Erfolgspotenziale, mit Ausnahme von *quality function deployment*. Unklar bleibt hier, was die Befragten unter „strategischen Erfolgspotenzialen“ verstehen, und wie weit in die Zukunft reichend dieses Merkmal gesehen wird. Hinsichtlich eines möglichst geringen Aufwandes bei der Implementierung hingegen gelten nur die Kennzahlen des betrieblichen Rechnungswesens und die *statistical process control*

mehrheitlich als geeignet. Bei den übrigen Steuerungsinstrumenten geht man somit von einem eher hohen Implementierungs-Aufwand aus.

Krause hat das EVA-Konzept, die Balanced Scorecard und das EFQM-Modell untersucht (*European Foundation of Quality Management*), welches prinzipiell einem TQM-Ansatz folgt. Er zeigt unter anderem die Ergebnisse verschiedener Studien aus deutschen Unternehmen zu den Erfahrungen des Managements mit der Balanced Scorecard bzw. mit Performance Management Systemen (Brabänder 2001, Tigges 2001, Töpfer 2002, Greiner 2002, Habermann 2002, Horvath 2004). Die Größe der Stichproben liegt bei diesen Studien zwischen 78 (Habermann) und 194 (Töpfer), vgl. [Krause 2005]. Durch die Studien wird zunächst bestätigt, dass im Management überwiegend die konventionellen, betriebswirtschaftlichen Kennzahlen genutzt werden. Diese aber bilden die Ereignisse der Vergangenheit ab und sind deshalb kaum geeignet zum Aufbau zukunftsgerichteter, strategischer Erfolgspotenziale. Unternehmensziele, die sich allein aus Finanzkennzahlen ableiten, haben zwar eine orientierende Wirkung, sagen aber nichts darüber aus, was konkret geschehen soll, und vor allem, *warum* es geschehen soll. Die Studien haben gezeigt, dass nicht nur beim EVA-Konzept und dem TQM- Ansatz, sondern auch beim Einsatz der Balanced Scorecard das Wissen um die wahren Ursache-Wirkungsbeziehungen der Wertschöpfung im Unternehmen oft fehlt, meist aufgrund einer zu geringen Beteiligung der Mitarbeiter am Aufbau solcher Instrumente. Das macht deutlich, dass Orientierungsgrößen, von denen auch Ursache-Wirkungsbeziehungen abgeleitet werden können, in Unternehmen nur selten vorhanden sind. Viele Performance Management-Systeme werden offensichtlich vorwiegend als *Kontroll-*, und weniger als *Gestaltungsinstrumente* genutzt. Auch Krause sieht das Problem des hohen Aufwandes bei der Implementierung des EVA-Ansatzes und der Balanced Scorecard [Krause 2005].

Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass diese Studie aufgrund der kleinen und einseitig besetzten Untersuchungsgruppe weit davon entfernt ist, repräsentativ zu sein. Lässt man trotzdem die *relativen* Daten gelten, kann die folgende Tendenz beobachtet werden: Werkzeuge zur effektiven Steuerung immaterieller Ressourcen sind entweder nicht im Gebrauch oder sie weisen konkrete Schwächen auf, wobei hier ein Zusammenhang durchaus vorstellbar ist. Die augenfälligste gemeinsame Schwäche der Ansätze besteht offensichtlich in ihrem *hohen Implementierungsaufwand*. Um diesen Effekt in der Methodik zu vermeiden, wird eine vierte Zusatzanforderung definiert:

Vierte Zusatzanforderung:

***Die Methodik sollte mit relativ geringem Aufwand
an Zeit und Geld implementierbar sein***

3.4.3. Bedeutung von Qualitätsmanagement-Systemen

Es bedarf nicht eines Beweises dafür, dass Qualität erfolgsrelevant ist oder zumindest sein kann. Das Prinzip des *Total Quality Management* (TQM) entstand mit dem Ziel, ein klares Bekenntnis zur Qualität innerhalb der gesamten Organisation zu installieren. Produkte und Dienstleistungen sollen demnach zuverlässig die Merkmale aufweisen, für die sie gemacht wurden [Russel 2000]. Der TQM-Ansatz wird begleitet von Programmen mit Wettbewerbscharakter, wie dem *Malcom Baldrige Award* (USA), dem *Deming Prize* (Japan) oder dem *European Quality Award* (Europa). Die *International Organisation for Standardization* (ISO) in Genf hat Mitglieder in über 90 Ländern, darunter auch das *American National Standards Institute* (ANSI) in den USA. Ziel der ISO ist es, einen internationalen Konsens zu erreichen hinsichtlich dessen, was *Qualität ist* und wie sie erzeugt wird [Russel 2000, S. 117]. Daraus entstand ein *Zertifizierungssystem*, das mittlerweile weltweit Bedeutung erlangt hat. In Deutschland sind heute weit über 50.000 Unternehmen nach der ISO-Norm DIN EN ISO 9000 zertifiziert [DIN Deutsches Institut für Normung e.V.]. Seit 1993 ist die öffentliche Hand auf europäischer Ebene angehalten, qualitätssensible Projekte mit einem Volumen von mehr als 100.000 Euro nur noch an nach der ISO-Norm zertifizierte Betriebe zu vergeben. In Branchen wie der Automobilindustrie sind nicht-zertifizierte Unternehmen praktisch *wettbewerbsunfähig*. Das führt allerdings auch dazu, dass Qualitäts-Management (QM)-Zertifikate nicht mehr in jedem Fall wirksame Differenzierungsmerkmale darstellen [Pfizinger 2001].

Die Norm wurde im Jahr 2000 überarbeitet, um Defizite der ursprünglichen Form aus den 80er Jahren zu beseitigen. Diese Defizite lagen vor allem im *Umfang* der Norm (25 Einzelnormen auf über 1000 Seiten) und einer Sprache, die sehr fertigungs- und ingenieurslastig war. Das führte dazu, dass dieses QM-System von Mitarbeitern und Führungskräften anderer als Fertigungsbetriebe kaum akzeptiert wurde. Eine Zertifizierung wurde lediglich aus Marketinggründen angestrebt und nicht, um sich durch bessere Qualität zu differenzieren.

Grundlage der Zertifizierung sind die *Nachweisstufen*. Diese enthielten in ihrer alten Form aber nur *Mindestanforderungen*, in denen beispielsweise Hinweise auf die Bedeutung der Kunden oder der Prozesse zu wenig Beachtung fanden [Pfizinger 2001, S. 16 ff.]. In der seit 2003 für Zertifizierungen verbindlich geltenden Form wird ausschließlich nach der Nachweisstufe 9001 zertifiziert, die jetzt deshalb wesentlich umfangreicher ist. Die neue Normengruppe ist im Vergleich zur alten Normengruppe „schlank“. „*Sie sieht die Kundenorientierung als ständigen Begleitumstand eines modernen QM-Systems vor und stellt die betrieblichen Prozesse in den Mittelpunkt des QM-Systems.*“ [Pfizinger 2001, S. 12].

Die zertifizierungsrelevante Nachweisstufe DIN EN ISO 9001:2000 enthält 5 Hauptelemente mit 62 Unterpunkten, die Anforderungen an Unternehmen beinhalten, die sich zertifizieren lassen wollen. Tab. 14 zeigt die Hauptelemente und Unterelemente der ersten Ebene:

Hauptelemente der ISO 9001:2000	Unterelemente, 1. Ebene
1. Qualitätsmanagementsystem	Allgemeine Anforderungen
	Dokumentationsanforderungen
2. Verantwortung der Leitung	Verpflichtung der Leitung
	Kundenorientierung
	Qualitätspolitik
	Planung (Q-Ziele, Q-Systeme)
	Verantwortung, Befugnis und Kommunikation
	Managementbewertung
3. Management von Ressourcen	Bereitstellung von Ressourcen
	Personelle Ressourcen
	Infrastruktur
	Arbeitsumgebung
4. Produktrealisierung	
	Planung der Realisierungsprozesse
	Kundenbezogene Prozesse
	Entwicklung
	Beschaffung
	Produktion und Dienstleistungserbringung
	Lenkung von Überwachungs- und Messmitteln
5. Messung, Analyse und Verbesserung	
	Allgemeines
	Überwachung und Messung
	Lenkung fehlerhafter Produkte
	Datenanalyse
	Verbesserung

Tabelle 14: Haupt- und Unterelemente der ISO 9001:2000, Quelle: www.qm-infocenter.de

Für die Einführung des QM-Systems nach ISO 9001:2000 sind 26 Schritte vorgesehen, von der *Informationsveranstaltung für das Management* bis zum *Zertifizierungsaudit*. Beides, Normelemente und Einführungsschritte, machen ein normgerechtes QM-System sehr komplex. Die Einführung ist nur im Rahmen eines umfangreichen Projektes möglich [Pfizinger 2001]. Die (kostenpflichtige) Zertifizierung ist in regelmäßigen Abständen zu wiederholen, wenn das Zertifikat das neueste Prüfungsvermerk tragen soll.

Aufgrund von Untersuchungen in zertifizierten Unternehmen werden die folgenden positiven Effekte dieses Aufwandes genannt, wenn er einmal erbracht ist:

- Die *Abläufe* werden wesentlich *transparenter*
- Der *Entstehungsprozess* der Produkte wird deutlicher
- Es ist einfacher, neue *Mitarbeiter einzuarbeiten*
- *Zuständigkeiten* im Unternehmen sind *eindeutig geklärt*
- Die *Qualität* der Produkte ist besser
- Das Thema „Qualität“ ist zum *Bestandteil der täglichen Arbeit* geworden [Pfizinger 2001]

Studien deuten darauf hin, dass Unternehmen, die QM seit längerer Zeit betreiben, wirtschaftlich erfolgreicher sind als der Branchendurchschnitt [Pfizinger 2001]. Wichtig ist allerdings, dass es sich um *für Kunden relevante Qualität* handelt! Eine höhere Transparenz der Abläufe ist darüber hinaus ein wichtiger Beitrag zur *Verbesserung der Effizienz* im Unternehmen, und damit der *Wirtschaftlichkeit*. Die Normelemente befassen sich mit den Themen, die entlang der Wertschöpfungskette bedeutsam sind, insbesondere im Bereich der *Prozesse, der Kommunikation* und der *Dokumentation*. Die Wirkungszusammenhänge eines QM-Systems werden oft in folgender Weise dargestellt (Abb. 41):

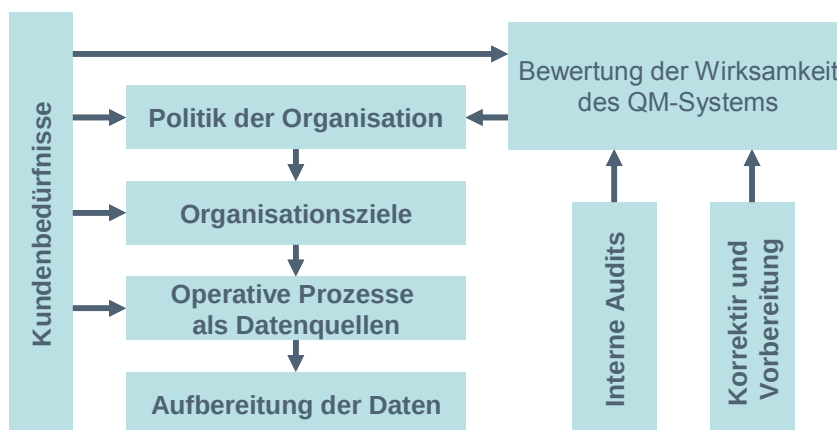


Abbildung 41: Wirkungszusammenhang eines QM-Systems, Quelle: Pfizinger (2001)

Ein gut eingeführtes QM-System begünstigt die Implementierung der Methodik, weil es zeigt, dass die Organisation „qualitätsfähig“ ist. Inwieweit kleinere Betriebe in weniger „zertifikats-sensiblen“ Branchen vom QM-System nach ISO 9000 in einer dem Aufwand angemessenen Weise profitieren, ist nicht leicht zu beantworten. Die Methodik sollte jedenfalls auch Unternehmen ohne Zertifizierung nach DIN ISO bei der Erlangung nachhaltiger Wettbewerbsfähigkeit durch qualitätsorientiertes Ressourcenmanagement erfolgreich unterstützen.

Fünfte Zusatzanforderung:

**Die Methode sollte unabhängig von der Existenz von
QM-Systemen im Unternehmen sein, etablierte QM-Systeme
aber in geeigneter Weise unterstützen.**

Mit dieser fünften Zusatzanforderung ist die Liste von Anforderungen, mit denen die Methodik verglichen werden soll, komplett. Tab. 15 zeigt die Gesamtübersicht:

Funktionen der Methode		Qualitätskriterien	Zusatzanforderungen	
1	Abbildung des Kontextes	Ermittlung relevanter Orientierungsgrößen		
2	Strategie	Ziele und Maßnahmen passen zusammen (Rumelt, Andrews)	1	Spricht unterschiedliche strategische Denk- und Handlungsmuster an
		Gibt Antwort auf das externe Umfeld (Rumelt, Andrews)		
		Es wird ein Wettbewerbsvorteil erlangt bzw. erhalten (Rumelt)		
		Ist mit vorhandenen Mitteln umsetzbar (Rumelt, Andrews)	2	Integriert die Vorzüge inhaltsorientierter Strategieansätze, insbesondere unter dem Balanceaspekt zwischen Ressourcen und Markt
		Wird explizit dargestellt (Andrews)		
		Ist konsistent mit aktuellen und geplanten Ressourcen (Andrews)		
		Entspricht persönlichen Werten und Vorstellungen maßgeblicher Führungskräfte (Andrews)	3	Fördert die Entwicklung von Einzigartigkeit, Wahrnehmbarkeit und Verlässlichkeit
		Entspricht dem gewünschten Ausmaß an gesellschaftlichem Beitrag (Andrews)		
		Hat stimulierende Wirkung auf das commitment und die Anstrengungen der Organisation (Andrews)		
3	Performance Management-System	Ressourcensteuerung erfolgt zum Zwecke der Verbesserung (Kermally, Hoffmann)	4	Ist mit relativ geringem Aufwand an Zeit und Geld implementierbar
		Dient der Umsetzung einer Strategie (Brunner, Gomez, Cokins)		
		Ist eine Transformationsleistung (Davis)	5	Ist unabhängig von der Existenz von QM-Systemen im Unternehmen, unterstützt gleichzeitig etablierte QM-Systeme
		Nutzt ein Performance Measurement-System (Lebas)		

Tabelle 15: Anforderungen an die Methodik

3.5. Grenzen neuerer Ansätze zur Steuerung immaterieller Ressourcen

3.5.1. Scorecard Methoden

In der „Intellectual capital community“ spielen *Scorecard-Methoden*, bei denen Indikatoren zur Bewertung von Intangibles benutzt werden, eine herausragende Rolle. Die Vertreter dieser community sind am *reporting* und insbesondere am *Management* der immateriellen Ressourcen interessiert. Ressourcenmanagement wird hier gleichgesetzt mit *Ressourcensteuerung*. Es ist zu untersuchen, inwieweit prominente Scorecard-Methoden diese Steuerungsfunktion unterstützen. Beispielhaft werden drei Methoden vorgestellt: der *Skandia-Navigator* von Edvinsson [Skandia 1995], der *Intangible Asset Monitor* von Sveiby [Sveiby 1997] und der *Human Capital Monitor* von Mayo [Mayo 2001].

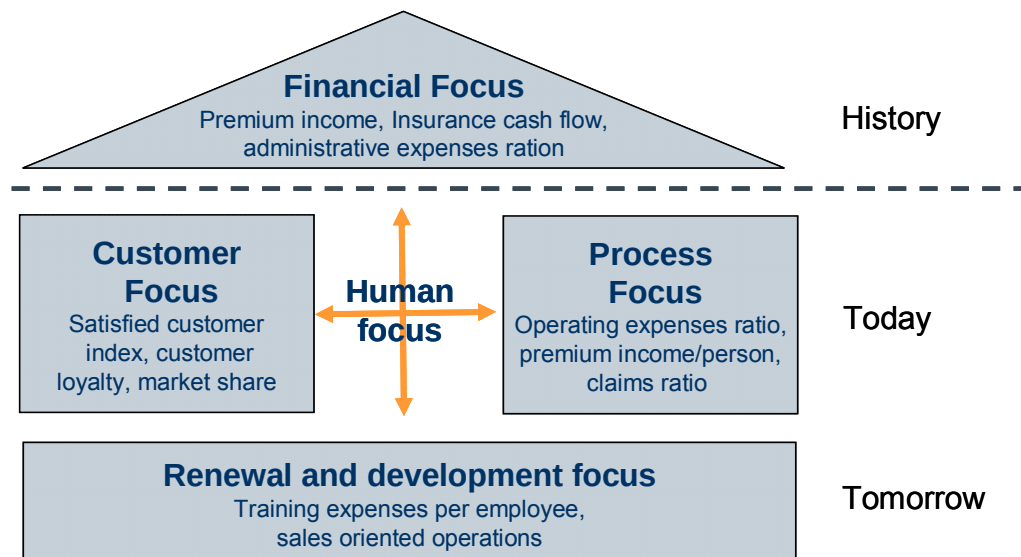


Abbildung 42: Skandia Navigator, Quelle: Edvinsson (1995)

Der Skandia Navigator, vorgestellt von Edvinsson und Malone, besteht aus 164 Indikatoren, die in fünf Gruppen aufgeteilt sind (Abb. 42): Der *financial focus* stellt das wirtschaftliche Ergebnis des Unternehmens dar und bezieht sich auf die *Vergangenheit (history)*. Der *customer*, *human* und *process focus* bezieht sich auf das *Tagesgeschäft (today)*, und der *renewal und development focus* lenkt den Blick in die *Zukunft (tomorrow)*. Innerhalb dieser Bereiche erheben Unternehmen ihre eigenen Messdaten. Indikatoren sind entweder *kumulativ*, *vergleichend* (Wettbewerb oder intern) oder *kombiniert*, als Mengenangabe, Geldbetrag oder Prozentsatz. Die Geldindikatoren werden zum Wert „C“ zusammengefasst, der den *Finanzwert* des intellektuellen Kapitals angibt, die Prozentindikatoren werden zum Effizienz-Koeffizienzwert „i“ vereinigt. Daraus ergibt sich die Formel für *organisational intellectual capital* („iC“). Später hat Edvinsson

den *IC-Multiplier* entwickelt, als Produkt aus Human- und Strukturkapital (s. Kap 2.3.4.), vgl. [Edvinsson 1997, Andriessen 2004, S. 349, Bose 2004, S. 464].

Die Indikatoren des Skandia Navigators liefern Aussagen zum *status quo*, nicht aber einen hinreichend konkreten Hinweis auf die *Richtung* zur Steuerung der immateriellen Ressourcen. Andriessen bemerkt dazu: „*The navigator is more like a global positioning system than a tool to plot a route*“ [Andriessen 2004, S. 351].

Intangible Asset Monitor			
Perspective	Competence	Internal Structure	External Structure
Growth and renewal	No. of years in the profession	Investment in information processing systems	Profitability per customer
Efficiency	Proportion of professionals in the company	Sales per support person	Satisfied customer index
Stability	Average age	Rookie ratio	Proportion of big customers

Abbildung 43: Intangible Asset Monitor, Quelle: Sveiby (1997)

Der *Intangible Asset Monitor* von Sveiby (Abb. 43) ist ein *Bewertungsrahmen* mit neun Bewertungsgrößen auf Basis der Asset-Strukturblöcke *competence*, *internal structure* und *external structure*. Sie werden jeweils hinsichtlich der Kriterien *growth and renewal*, *efficiency* und *stability* beurteilt. Damit werden vor allem *levels* und *trends* beurteilt [Andriessen 2004, S. 321]. Sveiby setzt hier vor allem auf *Vergleichszahlen*, die Abweichungen zum Wettbewerber, zum Vorjahr oder zum Budget angeben, lehnt es aber ab, Geldwerte zu benutzen, weil er die für unnötig hält zur Beschreibung von Intangibles [Sveiby 1997]. Auch beim Intangible Asset Monitor muss bezweifelt werden, dass die Beurteilungswerte eine Orientierungswirkung zur Steuerung der Intangibles haben, wenn nicht vorher Zielwerte aufgrund einer geeigneten Orientierungsgröße abgeleitet wurden.

Grundlage von Mayos *Human Capital Monitor* (Abb. 45) ist die Vorstellung, dass Mitarbeiter einen messbaren intrinsischen Wert besitzen, der sich zusammensetzt aus den Komponenten *capability*, *potential*, *contribution* und *values alignment* (worin sich die Werte ausdrücken, die dem Unternehmen wichtig sind). Die Messwerte für diese Faktoren entstehen auf Basis einer

Skala von 0,1 bis 2,0 und werden unternehmensindividuell gewichtet. Auf diese Weise entsteht der *Individual Asset Multiplier* (IAM) [Mayo 2003, S. 79] (Abb. 44).

Komponente	Ausprägung	Gewichtung	Gewichteter Wert
Fähigkeiten (<i>capability</i>)	1,5	0,3	0,450
Persönlicher Beitrag (<i>contribution</i>)	1,7	0,35	0,595
Potenzial (<i>potential</i>)	1,0	0,2	0,200
Werte-Konformität (<i>values alignment</i>)	1,5	0,15	0,225
		Summe: 1,0	IAM: 1,470

Abbildung 44: Individual Asset Multiplier, Quelle: Mayo (2003)

Der werttreibende Faktor im IAM ist die Fähigkeit des Unternehmens, geeignete Mitarbeiter zu akquirieren, zu halten und zu entwickeln (*akquisition, retention, and growth*) und der strukturelle und kulturelle Unternehmenskontext, der Mitarbeitern zur richtigen Einstellung verhilft (*people motivation and commitment*) [Mayo 2003] (Abb. 45).

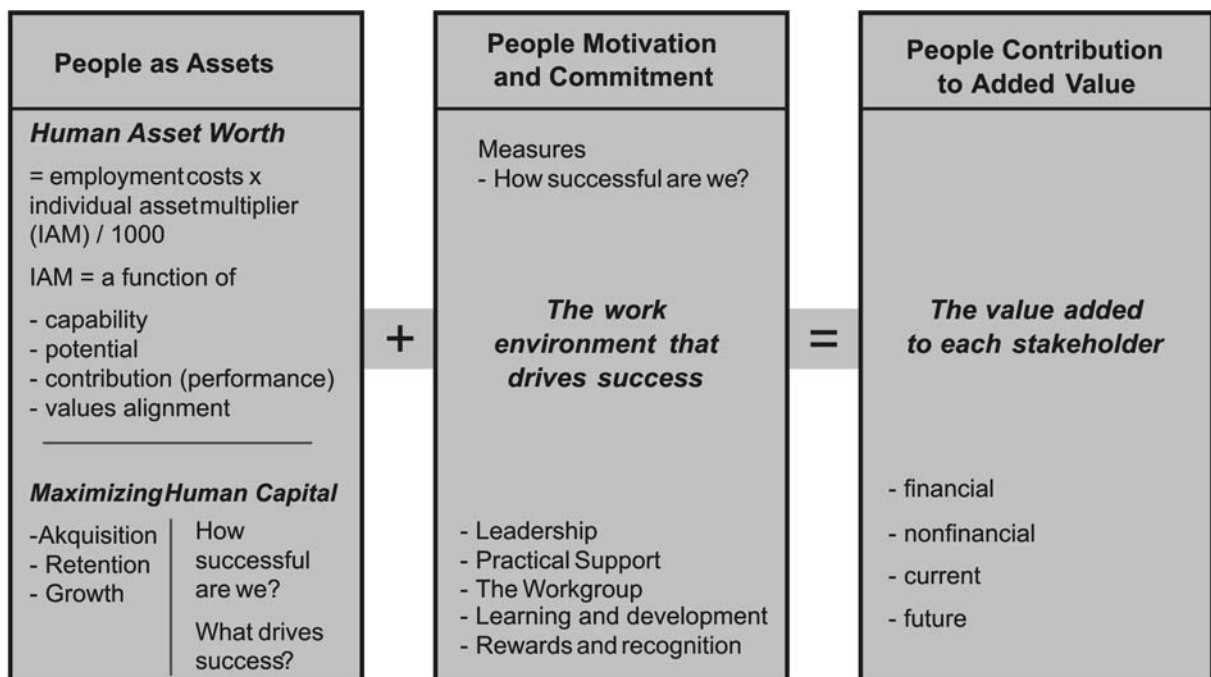


Abbildung 45: Human Capital Monitor, Quelle: Mayo (2003)

Günther et al. haben einen theoretischen Managementzyklus für Intangibles in drei Phasen beschrieben, der, ausgehend von ihrer *Identifikation*, über die *Entwicklung* bis zur *Ausschöpfung* führt (Abb. 46).



Abbildung 46: Managementprozess für immaterielle Ressourcen, Quelle: Günther et al. (2004)

Dieser Ansatz geht, wie die meisten Bewertungsansätze, vom *Existenznachweis* der Intangibles aus. Dieser Nachweis hat wenig Aussagekraft, solange der *wünschenswerte Zustand* nicht definiert ist. Andriessen weist zu Recht darauf hin, dass eine Kenngröße bei der Steuerung von Intangibles nur dann wirklich hilfreich ist, wenn sie einen „yard-stick“ enthält, der es ermöglicht, Richtlinien für konkretes Handeln abzuleiten [Andriessen 2004]. Eine Kennzahl wie im Individual Asset Multiplier erfüllt diese Anforderung erst dann, wenn klar ist, welche Ressourcenmerkmale erfolgskritisch sind. Ohne diese Information kann man zwar eine Kennzahl als numerisch hoch oder niedrig erkennen, aber nicht, was dieser Wert bedeutet. Sind viele Berufsjahre eines Mitarbeiters in derselben Branche vorteilhaft oder nicht, sind die Eigenschaften weiblicher Vertriebsmitarbeiter wertvoller als die männlicher Mitarbeiter, welche konkreten Wissensinhalte sind für das Unternehmen nützlich?

Managemententscheidungen benötigen Daten zu drei Merkmalen des „Objektbereiches“, die in einer bestimmten Reihenfolge zu erheben sind (Abb. 47):

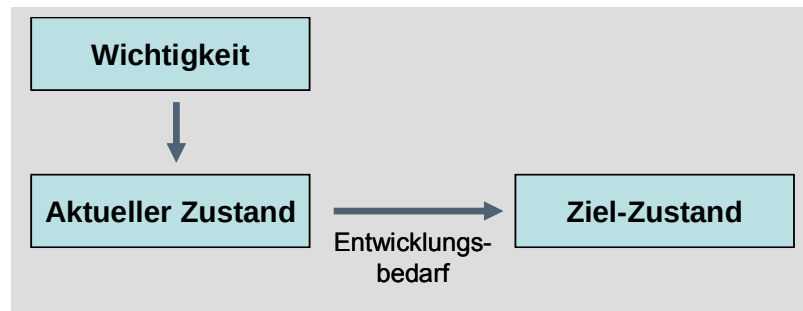


Abbildung 47: Prozess der Datenerhebung als Entscheidungsgrundlage

Erst die Kenntnis der *Wichtigkeit* einzelner Intangibles ermöglicht eine *Priorisierung*. Sie ergibt sich aus dem *Unternehmenskontext* und ist damit abhängig von einer Orientierungsgröße, aus der ersichtlich wird, welcher Zustand *wünschenswert* ist. An der Wichtigkeit bemisst sich die Beurteilung des *aktuellen Zustandes*, also der „Ist-Qualität“. Der *Zielzustand* („Soll-Qualität“) ist abhängig von der Zielgröße und definiert den *Entwicklungsbedarf*. Die Zustandsbeschreibung erfolgt über einen *Indikator*, dem ein Wert zugeordnet ist, der die *Ausprägung* des Zustands beschreibt.

3.5.2. Methoden mit strategischem Bewertungsmaßstab

Bei der Untersuchung von Methoden, die auf das Management immaterieller Ressourcen abzielen, hat Andriessen nur vier gefunden, die eine Orientierungsgröße, einen „yard-stick“, enthalten, der eine Aussage über den wünschenswerten Zustand der Ressourcen ermöglicht und deshalb eine gute Grundlage von Managemententscheidungen bilden (Tab. 16):

Methode	Autor	Bewertungsoption	Orientierungsgröße
Intellectual Capital Benchmarking System	Viedma (2001)	Wertabschätzung	Unterschied der Bewertung bestimmter Kriterien zum „world-class-competitor“
Intellectual Capital Audit	Brooking (1997)	Wertmessung	“Optimal State” (nach interner Meinung des Unternehmens)
Holistic Value Approach	Roos and Pike (2000)	Wertmessung	Werte im Sinne der Stakeholder
Inclusive Value Methodology	M’Pherson and Pike (2001)	Wertmessung	Werte im Sinne der Stakeholder

Tabelle 16: Bewertungsmethoden mit „yard-stick“, Quelle: Andriessen (2004)

In den Methoden werden drei völlig unterschiedliche Orientierungsgrößen benutzt:

1. Benchmarkergebnisse
2. Die Meinung des Unternehmens darüber, was der wünschenswerte Zustand sein sollte
3. Werte im Sinne der Stakeholder

Beim Benchmarking ergeben sich zwei Probleme:

1. Datenerhebung – wie kommt ein mittelständisches Unternehmen an aussagekräftige Vergleichsdaten der Wettbewerber heran, wenn diese nicht offen kommuniziert werden?
2. Wenn sich das Unternehmen allzu sehr am Wettbewerb orientiert, vergibt es die Chance, ein unverwechselbares Wettbewerbsprofil zu entwickeln bzw. zu erhalten.

Bilden sich die Verantwortlichen im Unternehmen nur ihre eigene Meinung hinsichtlich dessen, was wünschenswert ist, besteht einerseits die Gefahr, dass bestimmte Unternehmensbereiche oder andere Mitarbeiter sich in dieser Meinung nicht wiederfinden, sondern sich „überstimmt“ fühlen. Andererseits kann es sein, dass ein Bild entsteht, das nicht dem Bild der Kunden oder anderer wichtiger Stakeholder entspricht, von denen der Unternehmenserfolg abhängt. Diese Probleme entfallen, wenn, wie bei Roos, M’Pherson und Pike, *Werte im Sinne der Stakeholder* die Orientierungsgröße darstellen. Das Phänomen der Werte wird in Kap. 4 näher erläutert.

Roos, M’Pherson und Pike haben ihren Ansatz inzwischen weiterentwickelt und streben die Verbindung mit den Finanzdaten des Unternehmens an [Pike 2007]. Andriessen hat mit dem *weightless wealth tool kit* einen eigenen Ansatz vorgestellt. Daneben ist in Deutschland mit der *Wissensbilanz* ein Ansatz entstanden, der inzwischen in einer Reihe mittelständischer Unternehmen getestet worden ist. Diese Ansätze werden in den nächsten Kapiteln vorgestellt.

3.5.2.1. Weightless Wealth Tool Kit

Andriessen geht es bei seiner Methode darum, die wichtigen Intangibles eines Unternehmens zu *identifizieren* und *finanziell zu bewerten*. Zur Identifikation nutzt er das Konstrukt der *Kernkompetenzen* von Hamel und Prahalad, die er gleichsetzt mit „*the ability to ...*“. Während sich Kernkompetenzen bei Hamel und Prahalad in *skills and technologies* ausdrücken, erweitert Andriessen diesen Ressourcenbereich um die Elemente *gemeinschaftliche Werte und Normen* (*collective values and norms*), *Geschäftsprozesse* (*business processes*), und „Dreingaben“ (*endowments*), wie *Marke und Image* (Abb. 48).

Nach dieser Struktur werden in Interviews die Intangibles des Unternehmens identifiziert. Aufgrund der Ergebnisse werden Hypothesen zu resultierenden Kernkompetenzen erstellt, die gemeinsam diskutiert und bestätigt bzw. verworfen werden. Die bestätigten, „vorläufigen“ Kernkompetenzen durchlaufen einen Qualifikationstest, durch den geprüft wird, inwieweit es sich um „echte“ Kernkompetenzen handelt.

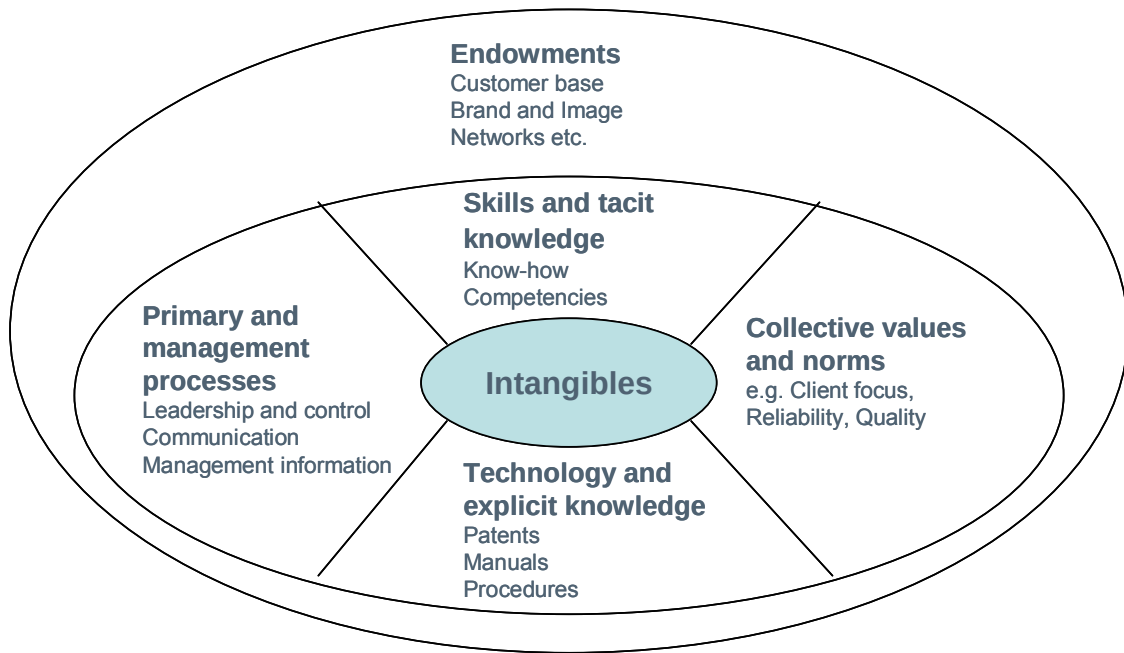


Abbildung 48: Kategorien von Intangibles, Quelle: Andriessen (2004)

Nach der Definition von Hamel und Prahalad zeichnen sich Kernkompetenzen aus durch einen klaren Beitrag zum Wert für den Kunden, nachhaltig wirksame Einzigartigkeit im Wettbewerbsumfeld und dem Potenzial zur Generierung neuer Produkte und Dienstleistungen [Hamel & Prahalad 1994]. Dementsprechend umfasst dieser Test fünf Kriterien:

- *Added-value*
- *Competitiveness*
- *Potential*
- *Sustainability*
- *Robustness*

Die Bewertung erfolgt durch Punktevergabe auf einer Skala von 0 bis 5, der Gesamtwert wird durch Multiplikation der einzelnen Faktoren ermittelt. In Phase zwei erfolgt die finanzielle Bewertung der Kernkompetenzen mithilfe des *prospective income approach*, einer discounted cashflow-Methode (DCF) [Andriessen 2004]. Das *weightless wealth tool kit* wurde in mehreren Firmen getestet. Andriessen beschreibt den Einsatzbereich der Methodik folgendermaßen:

“The weightless wealth tool kit is especially suited for knowledge-intensive middle-sized companies in all industries that have an issue about their future direction and whose management has the time, the mental capacity, and the willingness to review critically the company’s strengths and weaknesses using an intangible perspective. The method can be used with smaller units

that are part of a bigger company. It can also be used at bigger companies, provided the analyst focuses on mutual core competencies.” [Andriessen 2004, S. 256].

Zu den *Schwächen* seiner Methodik bemerkt er:

“The method describes important intangible resources of a company without looking at the environment”. Und weiter: The weaknesses of the tested version of the method are the lack of a thorough diagnosis of the problem and the context, the reliability of the core competence definitions and financial valuations, and the internal focus of the outcome.” [Andriessen 2004, S. 262]

Eine abschließende Modifikation der Methodik sieht eine klarere Definition des Problems und der Projektbedingungen vor (beispielsweise für den Fall, dass die zukünftige strategische Ausrichtung unklar bzw. unbefriedigend ist). Weiterhin wird eine alternative Bewertungsmethodik eingesetzt, die auf Gu und Lev zurückgeht [Gu & Lev 2002].

Mit Hilfe des *weightless wealth tool kit* kann verdeutlicht werden, welche Kompetenzen und welche der sie erzeugenden Ressourcen aktuell den größten Wert darstellen und bei welchen es Handlungsbedarf gibt. Das ist ein wertvoller Beitrag zur strategischen Orientierung des Unternehmens, auch hinsichtlich der Entwicklung immaterieller Ressourcen. Die internen Diskussionen führen zu einer gemeinsamen Sprache, die eine wichtige Grundlage ist für die Diskussion über die Zukunft des Unternehmens [Andriessen 2004, S. 257].

Die Methodik ist vor allem gedacht als ein *Analysetool* und ein *Performance Measurement-System*. Sie unterstützt damit nicht direkt die Steuerung der Ressourcen und liefert auch keine konkreten strategischen Orientierungsgrößen. Da weiterhin kein Abgleich angebotener Leistungen mit der Kundensicht erfolgt, ist der Bezug zum zu erwartenden Umsatzerfolg eher spekulativ. Aufgrund der intensiven Auseinandersetzung mit der Bedeutung der immateriellen Ressourcen, die im Unternehmen während des Prozesses erfolgt, ist allerdings von einem positiven Einfluss auf die Strategieentwicklung auszugehen. Das erhöht zumindest die Wahrscheinlichkeit, dass die immateriellen Ressourcen in die richtige Richtung gelenkt werden.

3.5.2.2. Conjoint Value Hierarchy

Während beim weightless wealth tool kit die externe Perspektive fehlt, ist sie in der *conjoint value hierarchy* (CVH) von Pike und Roos von zentraler Bedeutung. Im Mittelpunkt der Methodik steht die *Bewertung von Werten*, die für das Management von größter Bedeutung ist:

“There is no conclusive evidence that any one existing model of corporate governance leads to superior performance yet alone value optimization” [Gupta et. al. 2003].

Bei ihrer Methodik stützen sich Pike und Roos auf ein axiologisches, subjektives Werteverständnis². Bei der Messung geht es um zwei Dinge: Abbildung (*representation*) und Quantifizierung zur Ermöglichung des Größenvergleichs (*ordering*). Der Wert eines Gegenstandes kann gemessen werden innerhalb eines klar definierten Kontextes. Der einzige, der den Wert einer Sache beurteilen kann, ist derjenige, dem die Sache vermittelt wird. Im Unternehmen sind das die *stakeholder* (Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten etc.) [Pike, 2000]. Die zentrale Anforderung an ein effektives Managementsystem besteht in der Messung von Werten, die von völlig unterschiedlichen, physikalischen und nicht-physikalischen Attributen bzw. Ressourcen einer Organisation ausgehen. Die *multi-attribute-value theory* (MAVT) von Pike und Roos basiert auf der axiologischen Messtheorie und ermöglicht die mathematisch korrekte Abbildung des *resultierenden Wertes einer Organisation*, basierend auf einer hierarchischen Struktur der von den Stakeholdern wahrgenommenen und bewerteten Attribute [Pike 2004] (Abb. 49).

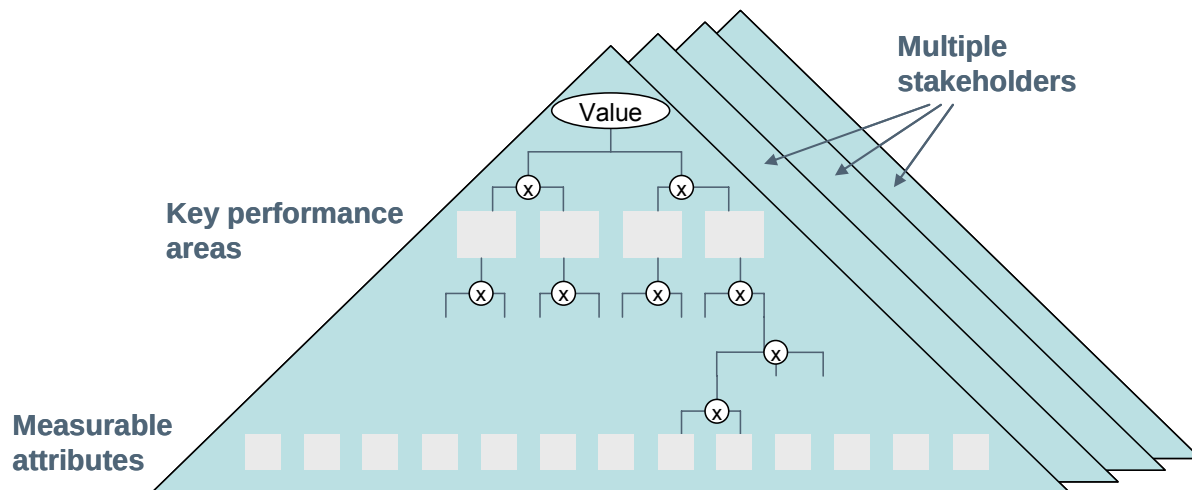


Abbildung 49: Wertehierarchien für verschiedene Stakeholder, Quelle: Gupta (2003)

Die eigentliche *Bewertung* erfolgt in zwei Phasen, in der fünf unterschiedliche, messtechnische Anforderungen zu erfüllen sind:

² Axiologie ist gleichbedeutend mit „Werte-Theorie“. Es ist eine Disziplin, die als philosophische Initiative am Anfang des 19. Jahrhunderts entstand. Sie zielt darauf ab, experimentell ermittelte Daten aus der Sozialwissenschaft mit logisch-mathematischen Axiomen zu verbinden [Rescher 1969, Frondizi 1971]

Phase 1: Aufbau eines *empirischen Beziehungssystems*, das die relevanten Attribute des Unternehmens und gegenseitige Abhängigkeiten zwischen ihnen abbildet.

Um später eine messtechnisch valide Größe als resultierenden Wert erhalten zu können, sind in dieser Phase zwei Anforderungen zu erfüllen: Die Attribute müssen das zu bewertende System *ganzheitlich abbilden* (*completeness*) und zur Vermeidung von Doppelzählungen eigenständig sein (*distinctness*).

Phase 2: Definition eines *isomorphen, numerischen Beziehungssystems*, das die Attribute und die Beziehungen unter ihnen quantifizierbar macht. Das geschieht durch Einbau von Aggregierungsfunktionen und Algorithmen an den „Knotenpunkten“ (*nodes*) der Attribute.

Die isomorphe, numerische Abbildung des definierten Systems setzt den Einsatz messbarer Indikatoren (*proxies*) voraus. Der Indikator im numerischen System muss das zu messende Attribut adäquat abbilden. Darüber ist im Unternehmen Konsens zu erzeugen, was zur dritten Anforderung führt: *Konsensfähigkeit* (*agreeability*). Um die Werte unterschiedlicher Attribute zu einem einzigen resultierenden Wert vereinigen zu können, müssen sie durch *Normalisierung* einheitlich skaliert werden. Ein definierter Null- und Optimalpunkt ermöglicht die mathematische Abbildung der Wahrnehmung „wertlos“ und „optimal“. Pike und Roos benutzen eine *Ratioskala* mit den Extrempunkten 0 und 1 und erfüllen damit die vierte Anforderung: die *richtige Skalierung* (*scaling*). Die fünfte Anforderung ist die messtechnische *Unabhängigkeit* zwischen den Attributen (*independence*). Sie stellt sicher, dass durch die Veränderung des Wertes eines Attributes der Wert eines anderen nicht verändert wird. Abb. 50 zeigt den CVH-Prozess:

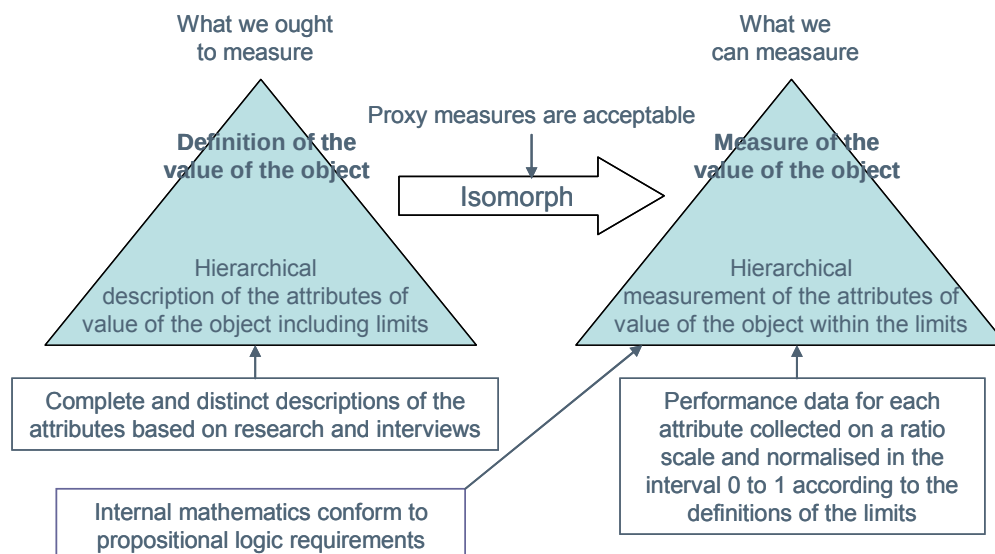


Abbildung 50: CVH-Prozess, Quelle: Pike et al. (2004)

Pike und Roos nennen noch als sechste Anforderung „*Minimality*“. Gemeint ist damit, dass das gesamte Messsystem so überschaubar wie möglich sein muss, um die nötige Akzeptanz zu finden [Pike 2004]. Bislang wurden zwei Anwendungsbeispiele veröffentlicht, von der Non-profit-Organisation *Australisches Rotes Kreuz* [Fletcher 2003] und einer Fastfood-Kette [Pike 2005].

Demnach liefert die Methodik drei wichtige Informationen:

1. Die *relative Bedeutung (relative importance)* der unterschiedlichen Attribute, die ein *Ranking für jede Stakeholdergruppe* zulässt. Beim Australischen Roten Kreuz beispielsweise waren die Attribute *Produktsicherheit* und *Produktverfügbarkeit* mit Abstand die wichtigsten für alle Stakeholder
2. Die *wahrgenommene Qualität* der Attribute
3. Die *Sensitivität* der Attribute bei Leistungsveränderungen bei den einzelnen Attributen.

Diese Informationen bilden zweifellos eine wichtige Grundlage für strategische Entscheidungen. Von den Attributen kann auf die Ressourcen geschlossen werden, von denen sie ausgehen (Eigenschaften des Human-, Organisations- oder Beziehungskapitals). Eine *Sensitivitätsanalyse* ermöglicht es, trade-off-Entscheidungen bei strategischen Aktivitäten zu treffen, indem deutlich wird, welche Merkmale mit welcher Priorität verbessert werden sollten.

Einen operativen Beitrag zur Ressourcensteuerung sieht die Methodik nicht vor. Außerdem stellt sich die Frage, inwieweit die gewonnenen Erkenntnisse ausreichen, um das Unternehmen im Wettbewerbsumfeld hinreichend zu *differenzieren*. Eine reine Stakeholdersicht ist im Prinzip vergleichbar mit der *market based view of management*. Die Chancen, einzigartige Leistungsmerkmale zu entwickeln, dürften auf dieser Basis daher eher begrenzt sein.

3.5.2.3. Wissensbilanz

Die Wissensbilanz ist eine Co-Produktion des Arbeitskreises Wissensbilanz (AK-WB) unter Beteiligung des Fraunhofer-Institutes IPK. Ihre Entwicklung wurde gefördert vom damaligen Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (heute Wirtschaft und Technologie). Aufgrund dieser Förderung und des politischen Interesses ist die Wissensbilanz ausführlich getestet worden. Ziel der Methodik ist die strukturierte Darstellung und Bewertung der immateriellen Unternehmenswerte (es wird der Begriff „*intellektuelles Kapital*“ benutzt). Zielgruppe sind mittelständische Unternehmen. Der Begriff „Wissensbilanz“ wird folgendermaßen definiert:

„Eine Wissensbilanz ist ein Instrument zur gezielten Darstellung und Entwicklung des intellektuellen Kapitals einer Organisation. Sie zeigt die Zusammenhänge zwischen den organisatio-

nenen Zielen, den Geschäftsprozessen, dem intellektuellen Kapital und dem Geschäftserfolg auf und beschreibt diese Elemente mittels Indikatoren.“ [BMW 2006]

In der Methodik wird das intellektuelle Kapital nach *Human-, Struktur- und Beziehungskapital* gegliedert. Im „Wissensbilanzmodell“ sind Vision und Strategie die Grundlagen zur Ableitung von Maßnahmen zum Umgang mit diesen Kapitalarten (Abb. 51).

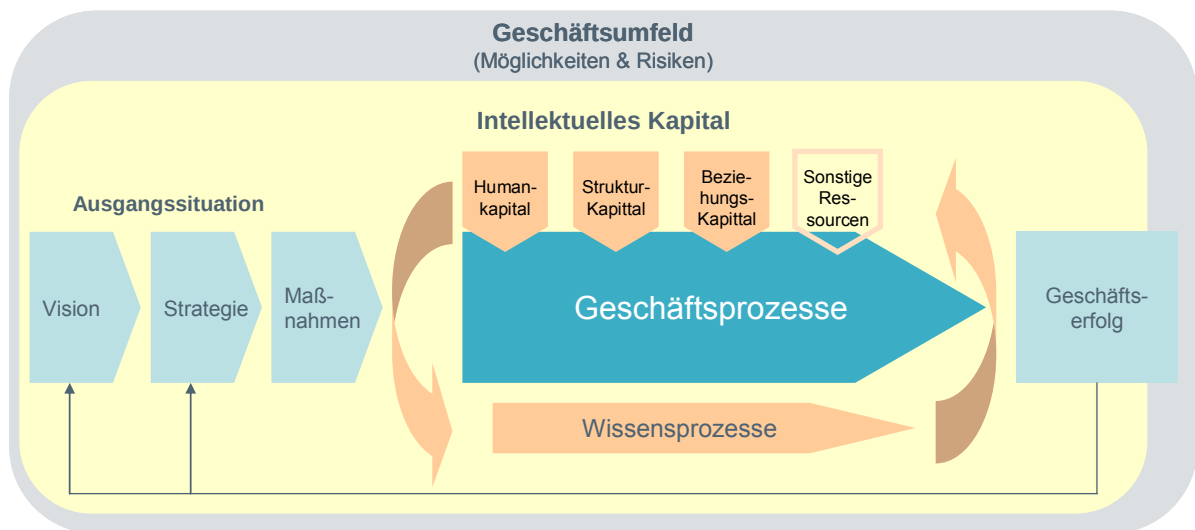


Abbildung 51: Unternehmensmodell der Wissensbilanz, Quelle: Arbeitskreis Wissensbilanz (2004)

Die Einführung der Wissensbilanz im Unternehmen erfolgt auf der Grundlage des „Vorgehensmodells“, das vier Meilensteine mit sechs Schritten beinhaltet (Abb. 52):

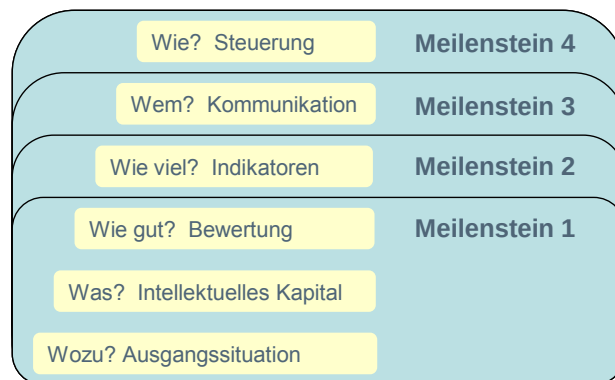


Abbildung 52: Vorgehensmodell der Wissensbilanzierung, Quelle: Arbeitskreis Wissensbilanz (2004)

Im Detail ergeben sich die folgenden Aktivitäten:

Meilenstein I

- Erfassung der Ausgangssituation:
 - o Geschäftsumfeld
 - o Strategie
- Erfassung des intellektuellen Kapitals:
 - o Identifikation der Leistungsprozesse
 - o Identifikation der Einflussfaktoren (es handelt sich dabei um Aktivitäten zur Verbesserung des Human-, Struktur- und Beziehungskapital, z.B. *Mitarbeiter aus- und weiterbilden*)
- Selbstbewertung des intellektuellen Kapitals (Beteiligte: Management):
 - o Bewertung der Qualität der Einflussfaktoren auf einer Skala mit den Stufen 0%, 30%, 60%, 90%, 120%
 - o Bewertung nach *Ressourcenmenge, Ressourcenqualität, und Systematik der Ressourcenentwicklung*. Fokus: *operatives Geschäft* und die *strategische Ausrichtung*

Die gewonnenen Daten ermöglichen die Erstellung eines *Stärken- und Schwächenprofils* im Selbstbild des Unternehmens

Meilenstein II:

- Erarbeitung von messbaren Indikatoren für jeden Einflussfaktor. Ziel ist *Überprüfbarkeit* und *höhere Legitimation* (Veränderungen sind objektivierbar). Beispiele für Indikatoren des *Humankapitals* sind *Anzahl der Fachkräfte, Übernahmequote von Lehrlingen, Fortbildungstage pro Mitarbeiter, Index der Mitarbeiterbefragung* etc. Beispiele für Indikatoren des *Beziehungskapitals* sind *Anzahl alter und neuer Kunden, Kundenzufriedenheit, Anzahl der Kooperationen und Kooperationspartner* etc.
- Angabe von Indikatorwerten für unterschiedliche Berichtszeiträume mit Bewertung der Zufriedenheit und einer Zielsetzung für den neuen Berichtszeitraum (Abb. 53).

Beziehungskapital	2002	2003	Bewertung	Ziel
Beziehungsmanagement				
Anzahl Altkunden	27	27	neutral	↗
Anzahl Neukunden	8	4	negativ	↗
Anteil Neukunden am Umsatz	20%	15%	negativ	↗
Kundenzufriedenheit	75%	82%	positiv	↗
Anzahl Besuche pro Kunden		6,9	neutral	↗
Marketing				
Anteil Marketingkosten am Umsatz	2,3	2,6	positiv	↗

Abbildung 53: Beispielauszug von Indikatoren einer Wissensbilanz, Quelle: BMWA (2004)

Meilenstein III:

- Erstellung einer Dokumentation zur Kommunikation des intellektuellen Kapitals, ausgerichtet auf interne bzw. extern Zielgruppen

Meilenstein IV:

- Herstellung von Transparenz in der Wirkungsweise und der Interaktion von Einflussfaktoren mittels Sensitivitätsanalyse. Die Wirkung jedes Einflussfaktors auf alle anderen wird mit den Ziffern 0 (keine Beeinflussung), 1 (geringe Beeinflussung), 2 (starke Beeinflussung), und 3 (sehr starke Beeinflussung) gewichtet. Die Wirkungszusammenhänge können in einem *Wirkungsnetz* dargestellt werden (Abb. 54):

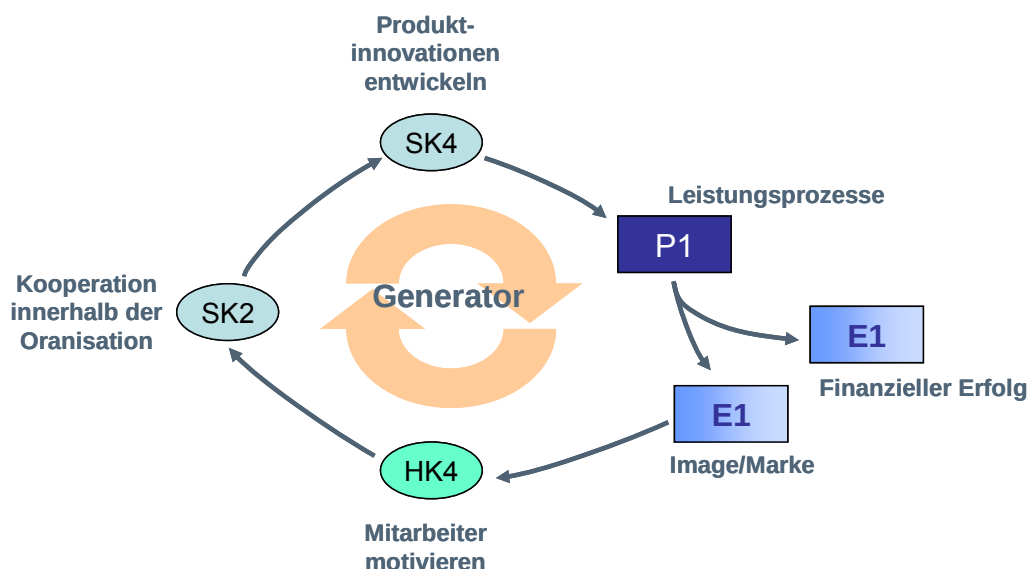


Abbildung 54: Ausschnitt aus einem Wirkungsnetz, Quelle: Arbeitskreis Wissensbilanz (2004)

Ein Generator beschreibt einen *Regelkreis im Wirkungsnetz*. Er besteht aus zwei oder mehr Einflussfaktoren, die sich gegenseitig verstärken. Den Faktoren mit dem stärksten Einfluss gebührt damit eine besondere Aufmerksamkeit. Die Autoren der Wissensbilanz weisen darauf hin, dass durch die Wirkungsanalyse auch die Verzögerung von Wirkungen deutlich wird, so dass auf mehr Ausdauer im Verfolgen bestimmter Maßnahmen geachtet werden kann. Als weitere Effekte der Wirkungsanalyse werden genannt:

- Durch Erfassen der Einflüsse von Faktoren des intellektuellen Kapitals auf alle anderen kann die Bedeutung eines Einflussfaktors für die Organisation abgeschätzt werden.
- Über die Art, wie stark ein Faktor auf alle anderen wirkt und wie stark er von diesen beeinflusst wird, werden Aussagen zur *Steuerbarkeit und Dynamik* möglich.

- Durch die Kombination von Wirkungsanalyse und Bewertung werden darüber hinaus Aussagen zum *Potenzial von einzelnen Faktoren* des intellektuellen Kapitals möglich, z.B. welche Bereiche den höchsten *Entwicklungsbedarf* haben und wo Verbesserungsmaßnahmen ansetzen sollten [Alwert 2004].

Die Wissensbilanz ist mittlerweile in deutlich über 50 kleinen und mittelständischen Unternehmen in Deutschland getestet worden. Im Rahmen einer Projektstudie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie wurden diese Unternehmen zum praktischen Nutzen der Methodik befragt, 28 Unternehmen (54%) haben sich beteiligt. Die Studie führte zu folgenden Ergebnissen:

- Die interne Steuerung und die interne Kommunikation sind die wichtigsten Einsatzbereiche der Wissensbilanz.
- Die Ergebnisse werden vor allem zur Aufdeckung von Schwachstellen und Potenzialen genutzt. Die meisten Unternehmen haben Maßnahmen geplant und umgesetzt.
- Die Wissensbilanz ergänzt andere bereits eingesetzte Managementinstrumente (Strategieentwicklung, Qualitätsmanagement, Balanced Scorecard) und ist sinnvoll in den Strategieentwicklungsprozess integrierbar.
- Für 70-90% der Anwender leistet bereits der *Erstellungsprozess* einen wesentlichen Beitrag u.a. für die Entwicklung bzw. Reflexion der Unternehmensstrategie und die Transparenz der Strategie und des intellektuellen Kapitals.
- 81% der Pilotunternehmen haben die vollständige Wissensbilanz an die Geschäftsleitung kommuniziert, über die Hälfte plant die Einbeziehung weiterer Abteilungen.
- Nur eine Minderheit hat die Wissensbilanz bisher zur externen Kommunikation genutzt. Über die Hälfte plant allerdings die Kommunikation an Banken und Investoren [www.akwissensbilanz.de 2007].

Diese positive Bewertung der Methodik ist nicht überraschend. Die Erfahrung mit der systematischen Auseinandersetzung mit immateriellen Ressourcen als wesentliche Erfolgstreiber dürfte für die meisten der teilnehmenden Unternehmen so neu wie bereichernd gewesen sein. Wie die Ergebnisse der Projektstudie zeigen, wirkt das Wissensbilanzprojekt schon durch die Gelegenheit zur intensiven Kommunikation und durch die damit verbundene Reflexion des Zusammenhanges zwischen immateriellen Ressourcen und Unternehmensstrategie. Ganz offensichtlich geht von den Ergebnissen der Wissensbilanz auch eine wichtige strategische Orientierungswirkung aus.

Die Wissensbilanz bezieht allerdings, wie auch das *weightless wealth tool kit*, die *externe Perspektive*, und damit die Sichtweise der Kunden, nicht mit ein. Die Stärken und Schwächen

werden allein *im Selbstbild* ermittelt. Es entsteht in einem offenen, moderierten Kommunikations- und Konsensprozess in einer *Gruppe*, der idealerweise die Geschäftsleitung, die Führungskräfte der unterschiedlichen Unternehmensbereiche und auch Mitarbeiter der unteren Hierarchiestufen angehören. Damit soll erreicht werden, dass ein möglichst breiter *Querschnitt* des Unternehmens abgebildet wird. Dieses Verfahren setzt eine partizipative Unternehmenskultur voraus, die sicher nicht in allen Unternehmen aufgrund der darin anzutreffenden unterschiedlichen Denk- und Handlungsmuster zu finden ist. Außerdem bietet die Methodik durch Aufzeigen möglicher Handlungsprioritäten zwar eine Entscheidungsgrundlage, liefert aber keine Instrumente zur operativen Ressourcensteuerung.

Der Begriff „Wissensbilanz“ ist darüber hinaus nicht funktions-adäquat. Es wird nicht „bilanziert“, was das Unternehmen weiß, sondern es werden Wirkungszusammenhänge zwischen immateriellen Ressourcen aufgezeigt. Das Wissen um erfolgskritische Zusammenhänge im Unternehmen nimmt aber durch den Einsatz der Methodik zweifellos zu. Das dürfte die Sicherheit bei der Strategieentwicklung deutlich verbessern.

In diesem Kapitel wurden die Grenzen der Ansätze aufgezeigt, die eine wertschöpfende Steuerung immaterieller Ressourcen prinzipiell ermöglichen sollen: ihnen fehlt entweder *der strategische Bewertungsmaßstab*, die *Kundenperspektive* oder ein geeignetes *Instrumentarium zur operativen Steuerung* der immateriellen Ressourcen. Die neue Methodik muss diese Schwächen überwinden.

In Kap. 3 wurden die Anforderungen an die Methodik zur Steuerung immaterieller Ressourcen identifiziert. Sie ergeben sich aus ihren Funktionen *Kontextabbildung*, *Strategie* und *Performance Management-System*. Heute verfügbare Methoden erfüllen die gestellten Anforderungen nicht in vollem Umfang. Im nächsten Kapitel wird zunächst ein Grundlagenmodell für die Methodik entworfen. Anschließend werden die Methodenschritte definiert.

Kapitel 4 Grundlagenmodell und Synthese der Methodik

4.1. Werte als Orientierungsgröße

Welche Orientierungsgröße ist für Unternehmen wirklich sinnvoll? Visionen und Ziele, die von Unternehmern genannt werden, beinhalten nicht immer Anforderungen und Chancen, die der Markt bietet, wie beispielsweise diese: *„Meine Vision ist, dass unser Unternehmen in 10 Jahren erfolgreich von der nächsten Generation geführt wird“*.

Unternehmen leben vom *Umsatz*, der ihnen über ihre Kunden zufließt. Merkmale wie *Kundenorientierung* werden deshalb auch nicht den strategischen Ansätzen zugerechnet, sondern sind schlichtweg Grundlage der Existenz. Es liegt aber nahe, Leistungen, Aktivitäten und sonstige Merkmale des Unternehmens in Einklang zu bringen mit dem, was für bestehende und potenzielle Kunden bedeutsam ist. Dinge, die von Bedeutung sind, sind Gegenstand von Wünschen, Bedürfnissen, Bedarfen, Neigungen, Vorlieben oder Begeisterungspotenzialen Einzelner oder von Gruppen. Diese Dinge stellen für sie *Werte* dar. In der Betriebswirtschaftslehre ist in diesem Zusammenhang häufig von *Kundennutzen* die Rede. Wie später noch gezeigt wird, greift dieser Begriff zu kurz, um das ganze „Arsenal werthaltiger Merkmale“, das Unternehmen zur Verfügung steht, adäquat zu beschreiben.

4.1.1. Öffentliche Wertediskussion

In Deutschland wird derzeit in allen Bereichen der Gesellschaft über Werte diskutiert, in der Wirtschaft, in der Politik, in Religionsgemeinschaften, ja sogar in Vereinen. In der Wirtschaft wurde sie ausgelöst durch Bilanzmanipulationen bei Enron und Worldcom und Managergehälter bzw. Boni, deren Höhe die Frage nach der Verhältnismäßigkeit aufwerfen (Mannesmann/Vodafone). Kritisiert werden Massenentlassungen trotz guter Gewinne, die erfolgen, um ehrgeizige Renditeziele zu erreichen (Deutsche Bank). Es gibt Steuersünden unter Top-Managern, die Bespitzelung von Mitarbeitern und Aufsichtsrat (Telekom), den Sex-Skandal bei VW und schließlich die globale Finanzkrise, ausgelöst durch intransparente Finanzprodukte. Vorkommnisse wie diese haben mit dafür gesorgt, dass sich derzeit in Deutschland die Reputation der „sozialen Marktwirtschaft“ auf einem Tiefstand befindet [WiWo 2008]. In der Politik wird seit längerem ein *Vertrauensverlust* beklagt, weil sich die dort Handelnden nicht mehr an Werten wie *Ehrlichkeit*, *Verlässlichkeit*, *Verantwortung*, *visionäres Denken* oder *persönliche Integrität* orientieren. In der Wirtschaft „läuten die Alarmglocken“, die „Wirtschaftswoche“ spricht von einer neuen „Schlacht des Guten“ [WiWo 2008]. Vergehen werden härter bestraft (beispielsweise durch Umsatzeinbußen), Gutes stärker belohnt (beispielsweise durch positive Pressemeldungen). Werteorientiertes Handeln im Bereich der Wirtschaft drückt sich in

zunehmendem Maße aus in Corporate Governance Guidelines, Corporate Social Responsibility-Programmen und ethisch begründeten Unternehmensleitsätzen. Die deutsche Wertekommission strebt die Verankerung der Werte *Nachhaltigkeit, Integrität, Vertrauen, Respekt, Mut* und *Verantwortung* in Unternehmen an [Wertekommission 2005]. Unternehmensberater berufen sich auf den Zusammenhang von ethisch richtigem Handeln und wirtschaftlichem Erfolg und begleiten Organisationen bei der Umsetzung ethisch bzw. christlich begründeter Werte, vgl. [Anselm Bilgri, Deep White]. Die Anzahl von Aktienfonds mit ökologischen oder sozialen Schwerpunkten ist im deutschsprachigen Raum (Deutschland, Österreich, Schweiz) von 2003 bis 2008 um 70% gestiegen [WiWO 2008].

Die Frage, inwieweit Unternehmen im Wettbewerb ethischen Standards entsprechen sollten, ist nicht Gegenstand dieser Arbeit. Es soll aber untersucht werden, inwieweit Werte *in ihrer ursprünglichen Bedeutung* eine geeignete Orientierungsgröße für eine Methodik sein können, die einen Beitrag zum besseren Umgang mit immateriellen Ressourcen leistet. Es wird allerdings bezweifelt, dass die Orientierung an ethischen Standards allein ausreicht, um die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens längerfristig zu sichern. Standards beanspruchen für sich per definitionem *Allgemeingültigkeit*. Im Wettbewerb aber ist *Differenzierung* ein entscheidender Erfolgsfaktor. Werte, richtig kombiniert, bieten Differenzierungsmöglichkeiten, denn sie drücken das aus, was *bevorzugt* wird.

4.1.2. Definition des Begriffes

Bei der Internetrecherche erscheinen die folgenden Definitionen für den Begriff „Wert“:

- *Ein Wert ist die internalisierte Vorstellung über das Wünschbare*
[www.karl-schlecht.de/ks/Werte-definition]
- *Werte nennt man die zwischen einem Gegenstand und einem Maßstab durch den wertenden Menschen hergestellte Beziehung. Das eine Bewertung ausdrückende Urteil nennt man Werturteil* [www.phillex.de].³
- *Werte entsprechen den Wertvorstellungen: Es sind Vorstellungen von Eigenschaften (Qualitäten), die Dingen, Ideen, Beziehungen beigelegt werden, und die den Wertenden wichtig und wünschenswert sind* [http://de.wikipedia.org/wiki/Wertvorstellung]

³ Der Begriff „Gegenstand“ wird hier als Sammelbegriff für das verstanden, worauf sich das Interesse oder die Beobachtung richtet. Im Rahmen der Erkenntnistheorie wird „Gegenstand“ meist in Relation zum erkennenden Bewusstsein als erkanntes Objekt gebraucht.

- *Werte sind Verhaltensziele, von denen Verhaltensweisen (Normen) abgeleitet werden. Die in einer Gesellschaft entwickelten Werte bilden zusammen ihr Wertesystem. Jede Kultur hat ihre eigenen Wertevorstellungen und somit ihr eigenes Wertesystem*
[www.socioweb.de]

Im Brockhaus wird der Wertebegriff nach Fachgebieten differenziert und erklärt:

- Physik:
Die Größe, die eine Zahl, Variable, ein Parameter, ein Symbol o.ä. in einem konkreten Fall annimmt
- Philosophie:
Ergebnis einer (positiven) Wertung, d.h. die Bevorzugung einer Handlung, eines Gegenstandes oder Sachverhaltes vor einer anderen
- Volkswirtschaft:
Bedeutung, die Gütern im Hinblick auf die Bedürfnisbefriedigung beigemessen wird. Als wertbestimmend gelten der Nutzen, den ein Gut stiftet, und der Grad der Knappheit im Verhältnis zum Bedarf. Es wird zwischen Gebrauchs- und Tauschwert unterschieden.

Im Brockhaus von 1906 ist nachzulesen: „(Wert ist) die Bedeutung, die man einem Gegenstande auf Grund einer Schätzung beilegt, ist bestimmt durch den Bedürfniskreis und den Vermögensstand des Schätzenden“ [www.brockhaus.de].

In keiner dieser Definitionen wird der Wertebegriff mit ethischen Inhalten belegt. Werte entstehen demnach durch das *individuelle Urteil des Betrachters*, ohne zwangsläufig Teil eines ethisch begründeten Wertegerüsts sein zu müssen. Die Frage nach der *Validität* des Werturteils im Sinne von „richtig“ oder „falsch“ kann hier nicht gestellt werden. Die Tatsache, dass Werte nicht „verifizierbar“ sind, weil sie durch subjektive Urteile entstehen („Werterelativismus“), ist in der philosophischen Diskussion von Vertretern des logischen Empirismus bzw. Neopositivismus betont worden, vgl. [Ayer 1936, Haller 1993]. Die Verhaltensautonomie des Urteilenden macht sein Werturteil *relevant* - vor allem für einen Anbieter!

4.1.3. Das Werturteil der Stakeholder

Werte drücken sich aus in Gegenständen, Zuständen, Abläufen und Verhaltensweisen, die aufgrund ihrer Eigenschaften von einzelnen Menschen oder Gruppen in einer Weise beurteilt werden, dass sie deren Denken und Handeln beeinflussen. Werte entsprechen dem, was für sie, aus welchem Grund auch immer, *wünschenswert* ist. Die enge Verbindung zwischen der individuellen (*Be-*)*Wertung* eines Gegenstandes und dem *Verhalten* ist für jedes Unternehmen

erfolgskritisch. Werte erzeugen *Präferenzen*, für ein Produkt bzw. für ein Unternehmen. Jedes Unternehmen muss deshalb seinen Stakeholdern etwas bieten, das für sie einen Wert darstellt: Produkte beispielsweise oder Dienstleistungen, bestimmte Arbeitsbedingungen, Geld für Lieferungen oder Zinsen. Ob es einen Wert darstellt, der Bevorzugung auslöst, erkennt das Unternehmen erst an der *Reaktion* der Stakeholder auf das Angebot: Im positiven Fall kaufen beworbene Zielkunden, gesuchte Fachkräfte unterschreiben den Arbeitsvertrag, Mitarbeiter sind bereit, sich längerfristig an das Unternehmen zu binden, Banken geben Kredite etc. Das setzt die *Kommunikation* der - potenziell wertvollen - Merkmale an die Stakeholder voraus, damit sie wahrnehmbar sind. Mit der Wahrnehmung werden die Merkmale automatisch dem *Werturteil* der Stakeholder unterzogen. Fällt deren Urteil positiv aus, kann es sein, dass sie eine *dauerhafte Leistungsbeziehung* mit dem Unternehmen eingehen, was aus ökonomischer Sicht das Ziel ist. Werte bilden damit einen geeigneten Orientierungsrahmen für wirtschaftlich sinnvolles Handeln und sind damit auch eine sinnvolle Grundlage für die Steuerung der Unternehmensressourcen.

Die Orientierungsfunktion von Werten gewinnt auch in der Mitarbeiterführung zunehmende Bedeutung, weil im Arbeitsleben die Frage nach dem *warum* und *wofür* offensichtlich immer lauter gestellt wird. Gerade in erfolgreichen und schnell wachsenden Unternehmen wird deshalb das *Management sozialer Prozesse*, bei denen Werturteile eine große Rolle spielen, ernster genommen als in anderen Unternehmen [Ganz & Tombeil 2005, S. 37]. Die Vermittlung von Werten bestimmt demnach, ob eine Handlung als sinnvoll oder nicht sinnvoll wahrgenommen wird und dient damit als Filter bei der Entscheidung für oder gegen bestimmte Aktivitäten [Ganz & Tombeil 2005, S. 45]. Auch hier ist es zunächst unerheblich, ob es sich um materielle, ethische oder sonstige Werte handelt. Der entscheidende Effekt ist Bevorzugung!

***Werte bilden einen geeigneten Orientierungsrahmen
für wirtschaftlich sinnvolles Handeln.***

Der Umgang mit Werten hat allerdings seine Tücken. Je offensiver nämlich Werte vom Management kommuniziert werden, desto größer ist die Gefahr, Enttäuschung zu produzieren. Das passiert dann, wenn die Zielgruppe die Empfindung hat, dass die Werte nicht adäquat *gelebt* werden. Die Manager werden hier schnell als *Heuchler (hypocrite)* gebrandmarkt [Cha & Edmondson 2006]. Den Grund sehen die Autorinnen vor allem darin, dass die praktische Bedeutung der kommunizierten Werte nicht hinreichend geklärt wurde. Der *individuelle Interpretationsspielraum* ist dann zu groß für ein einheitliches Verständnis der (gut gemeinten) Intention der Manager [Cha & Edmondson 2006]. Um welche Zielgruppe es sich bei der Kommunikation von Werten auch immer handelt - es muss völlig klar werden, was damit konkret gemeint ist (s. Kap. 4.3.4.1)!

Da Werte ausschließlich im Auge des Betrachters entstehen, ist es prinzipiell ineffektiv, Leistungen anzubieten, ohne das Wertesystem der Zielgruppe zu kennen. Unternehmen sollten es vermeiden, sich zu intensiv mit ihren Produkten- oder Dienstleistungen zu beschäftigen, ohne die Leistungen rechtzeitig dem Urteil derer auszusetzen, die diese Leistungen in Anspruch nehmen sollen. Die Frage ist, welcher Aufwand hier für mittelständisch strukturierte Unternehmen vertretbar ist. Systematische Marktforschung ist zweifellos aufwendig. Das gilt nicht unbedingt für Erhebungen bei kaufenden Kunden. Nur kaufende Kunden können sich zudem ein differenziertes Urteil über die Leistungen des Unternehmens bilden. Sie können sowohl den Wert der Leistungen und sonstigen Merkmale beurteilen, als auch die von ihnen wahrgenommene *Qualität der Wertevermittlung* (s. Kap. 4.2.1.).

4.1.4. Kundennutzen und intuitive Wahrnehmung

Für einen systematischen Umgang mit Werten in der Unternehmensführung ist es sinnvoll, unterschiedliche *Wertekategorien* zu differenzieren. Organisationen vermitteln Werte unterschiedlicher Kategorien und in unterschiedlicher Gewichtung. Eine Differenzierung kann beispielsweise nach den Kategorien *intrinsisch*, *extrinsisch* und *funktional* erfolgen, vgl. [Roos 2003]. In Tab.17 werden diesen Kategorien entsprechende Merkmale gegenübergestellt.

Wertekategorie	Merkmale der Werte
Intrinsisch	werthaltig <i>in sich</i> (Gold, hochwertiges Material, handwerkliche Arbeit etc.)
Extrinsisch	werthaltig <i>im Urteil anderer</i> (Verlässlichkeit, Image, Marke etc.)
Funktional	werthaltig durch <i>Gebrauchswert</i> (Korkenzieher, Kreditkarte etc.)

Tabelle 17: Wertekategorien, Quelle: Roos (2003)

Eine Zeitung beispielsweise hat so gut wie keinen *intrinsischen* Wert, weil das Material, aus dem sie besteht, einen sehr geringen Materialwert hat. Sie hat aber möglicherweise einen hohen *Informationswert*, womit sie als *funktional wertvoll* anzusehen ist. Ein Juwelier verkauft Produkte mit hohem (intrinsischen) Materialwert. Eine Uhr aus dem Hause Rolex vermittelt darüber hinaus einen beachtlichen *extrinsischen* Wert, weil Rolex als prestigeträchtige Marke gilt. Der Begriff „Kundennutzen“ greift hier zu kurz, denn vielfach beziehen sich Nutzenaspekte auf leicht „begreifbare“, funktionale Werte, die vom Empfänger *rational* erlebt werden. Zu kurz greifen deshalb auch Anbieter, die Werte ausschließlich über Produkte mit funktionalem Nutzen vermitteln. Sie laufen Gefahr, dass ihre nützlichen Produkte vom Wettbewerb billiger angeboten werden, und sind dann ohne Preisanpassung nicht mehr konkurrenzfähig!

Chancenreicher ist es, neben funktionalen Produktwerten auch solche Werte zu vermitteln, die von Kunden nicht rational und bewusst, sondern *emotional* bzw. *intuitiv* erlebt werden (*Freundlichkeit, Verlässlichkeit, Faszination etc.*). Im Marketing ist heute viel von der *Emotionalisierung von Produkten und Dienstleistungen* die Rede. Nach einer Untersuchung von McKinsey weisen alle nach Umsatz und Marktanteil führenden Marken eine ausgeprägte Kombination *rationaler und emotionaler* Image-Dimensionen auf [Riesenbeck & Perrey 2005, S. 114]. Gerade auch emotional erlebte Werte spielen eine bedeutende Rolle in der Beeinflussung intuitiver (Kauf-) Entscheidungen. Diese Tatsache macht sich das *Neuromarketing* zunutze. Mittels modernster medizinischer Analysemethoden, beispielsweise durch Kernspin-Tomographie, wird versucht, den Zusammenhang zwischen bestimmten externen Reizen und unbewussten neuronalen Reaktionen zu entschlüsseln, die Einfluss auf das Kaufverhalten haben [Spiegel 2006, Wiwo 2006].

Unternehmen vermitteln Werte aber keineswegs nur über Produkte oder Dienstleistungen. Bei Vodafone beispielsweise sollen die Kunden nicht nur über Leistungen wie UMTS-Dienste oder die „weekend-rate“ ans Unternehmen gebunden werden. Diese (technischen) Leistungen sind relativ leicht vom Wettbewerb kopierbar und stellen allein kein nachhaltiges Differenzierungsmerkmal dar. Vielmehr können auch durch den individuellen *Anspruch, den Auftritt* und das *Verhalten* des Unternehmens wettbewerbsdifferenzierende Werte vermittelt werden. Vodafone hatte seinerzeit den Wert *Leidenschaft („passion“)* für sich definiert, den das Unternehmen unterschiedlichen stakeholders vermitteln will: Kunden, Mitarbeitern, Anteilseignern, der Gesellschaft allgemein:

- *passion for our customers*
- *passion for our people*
- *passion for results*
- *passion for the world around us* [Vodafone 2005]

Leidenschaft wird vor allem *emotional* erlebt und setzt entsprechendes Verhalten der Organisation voraus. Dieser Anspruch ist nicht trivial, einerseits wegen der Komplexität des Unternehmens mit seinen weltweit ca. 60.000 Mitarbeitern, andererseits aufgrund des großen, individuellen Auslegungsspielraumes, den das Merkmal *Leidenschaft* zulässt. Wie verhält man sich so, dass es die Zielgruppe als leidenschaftlich empfindet? Der Erfolg der Vermittlung dieses Wertes hängt davon ab, inwieweit er konkretisiert, unternehmensweit verstanden und verankert ist. Darüber hinaus müssen individuelle Verhaltensrichtlinien definiert sein für diejenigen Ressourcen, die an der Vermittlung dieses Wertes unmittelbar oder unterstützend beteiligt sind: Produkte, Prozesse, Mitarbeiter, Geräte, Hilfsmittel, Regelungen, externe Dienstleister etc. Im

Fall des Wertes *Leidenschaft* dürften vor allem die *Mitarbeiter im Kundenkontakt* gefragt sein und weiterhin die Marketingkommunikation, die Leidenschaft über Bilder und Sprache vermitteln kann. Nur wenn individuelle, konkrete *Anforderungen* definiert sind, kennen Mitarbeiter ihren persönlichen Beitrag zur Vermittlung eines Wertes. Durch Herstellung von *Messbarkeit* muss außerdem die zuverlässige Vermittlung der Werte sichergestellt werden, damit das Unternehmen dem durch Kommunikation signalisierten Anspruch auch in der Realität gerecht werden kann.

Das Denken in der „Dimension Werte“ hat nicht nur den Vorteil, dass es Unternehmen zur Einbeziehung der Sicht der Zielgruppe zwingt, durch deren Urteil ein Wert erst entsteht. Sie erweitert auch den strategischen Blick auf Merkmale des Unternehmens, die *potenziell werthaltig* sind, und zwar nicht nur unter *rationalen* Nutzenaspekten, sondern eben auch unter dem Aspekt der *emotionalen Wahrnehmung* (s. Abb.55). Durch die Erweiterung der Perspektive auf alle vom Empfänger wahrnehmbaren Merkmale des Unternehmens vergrößert sich das „Arsenal möglicher Wettbewerbsvorteile“ beträchtlich. Darunter können beispielsweise Merkmale sein, die von der *Persönlichkeit des Unternehmers* und der *Kultur* des Unternehmens ausgehen, das ein soziales System darstellt, das prinzipiell *einzigartig* ist.

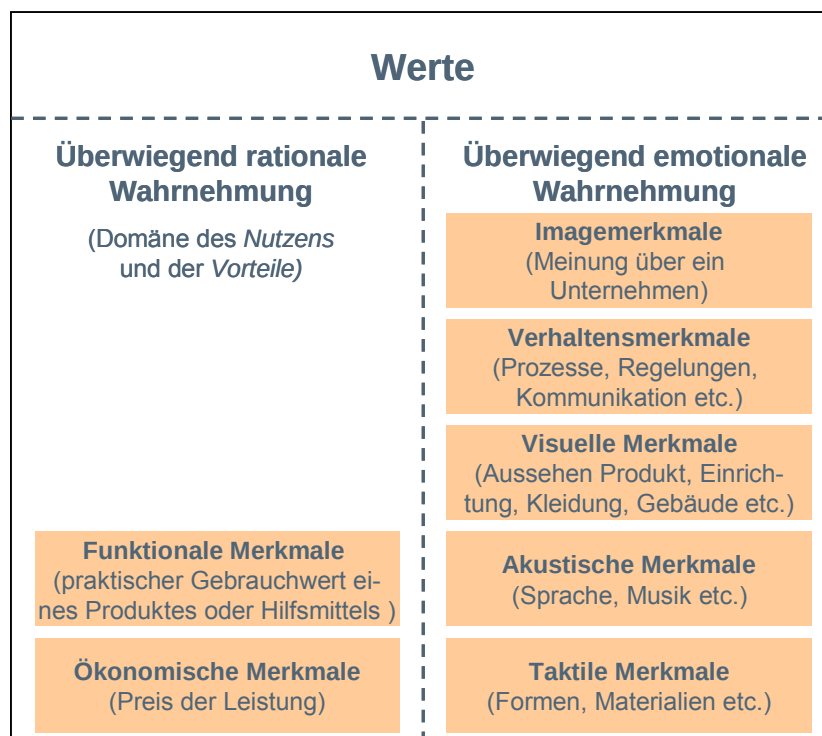


Abbildung 55: Potenzielle Werte und Wahrnehmung (eigene Darstellung)

Durch die Kombination *rational und emotional* wahrnehmbarer Merkmale ergeben sich wichtige Differenzierungsmöglichkeiten, die gerade in Branchen mit weitgehend vergleichbaren

Produkten von strategischer Bedeutung sein können. Die zu vermittelnden Werte sollten aber einen möglichst engen Bezug zu den *internal realities* haben, die sich in der *Unternehmensidentität* ausdrücken (s. Kapitel 4.2.2.). Das strategische Ressourcenmanagement wird dadurch erleichtert, dass die potenziell werthaltigen Merkmale in Kategorien eingeteilt werden, die auf ihre Funktion, ihre Wirkung und die beteiligten Ressourcen schließen lassen. So können beispielsweise *branchenbezogene Merkmale*, *Effizienzmerkmale*, *Beziehungsmerkmale* oder *Erlebnismerkmale* unterschieden werden, die auf völlig unterschiedliche Weise vermittelt und erlebt werden (s. Kap 4.3.2.1.).

4.1.5. Der Wertetransformations-Prozess

Verschiedene Autoren haben auf die Ursache-Wirkungsbeziehungen bei der Wertschöpfung hingewiesen, vgl. [Fitzgerald et al. 1991, Kaplan & Norton 1996, Gomez 2000]. Diese Beziehungen führen dazu, dass Leistung in unterschiedlichen Dimensionen und Zeitabschnitten entsteht und dementsprechend gemessen werden sollte. Aufgrund einer Studie im Dienstleistungsbereich hat Fitzgerald zwei Kategorien von Leistungsmessgrößen gefunden. Die erste Kategorie beschreibt Ergebnisse im Sinne des *Finanzerfolges* bzw. der *Wettbewerbsfähigkeit*, die zweite Kategorie beschreibt die *Einflussfaktoren* dieser Ergebnisse [Fitzgerald et al. 1991] (Abb. 56).

Results	Financial performance
	Competitiveness
Determinants	Quality
	Flexibility
	Resource utilization
	Innovation

Abbildung 56: Messgrößenkategorien, Quelle: Fitzgerald et.al. (1991)

Kaplan und Norton stellten mit ihrer Balanced Scorecard Ursache-Wirkungsbeziehungen zwischen den vier Unternehmensperspektiven *Learning and Growth*, *Processes*, *Customers* und *Financial* her und zeigten damit die Abhängigkeit des Finanzergebnisses von anderen betrieblichen Einflussfaktoren [Kaplan & Norton 1992]. Später stellten sie die *Umsetzung von Strategien* mithilfe der Balanced Scorecard in den Vordergrund [Kaplan & Norton 1996].

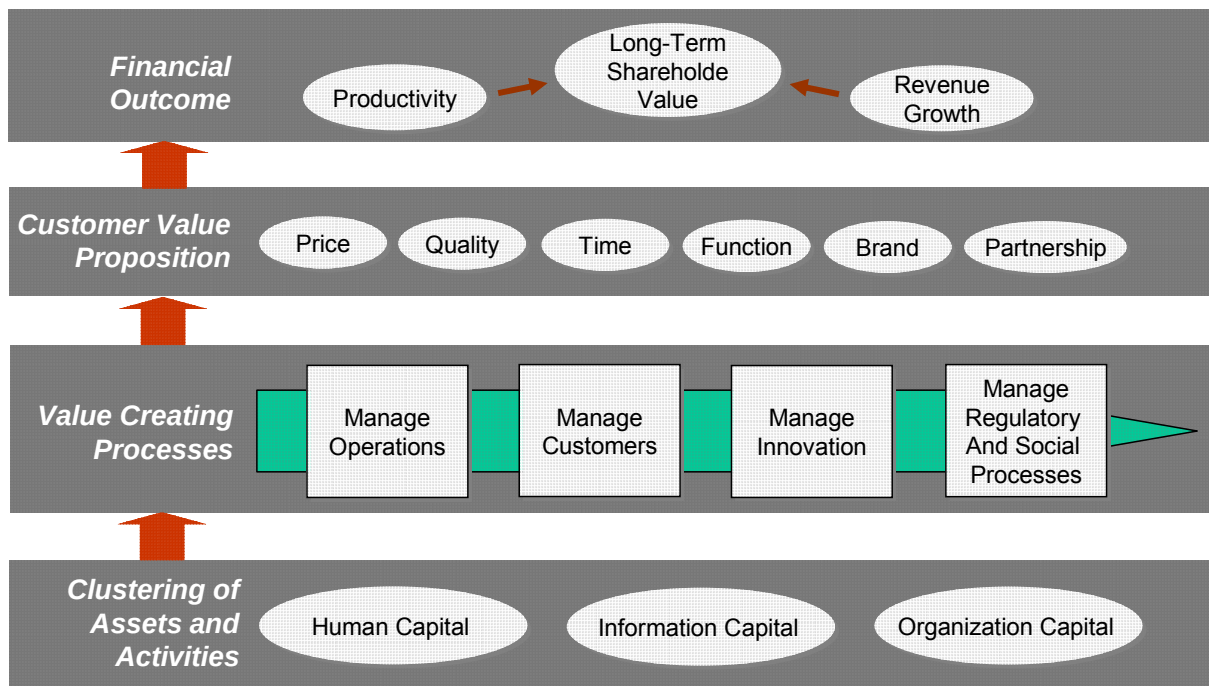


Abbildung 57: Balanced Scorecard Framework, Quelle: Kaplan/Norton (2004)

Das *balanced scorecard framework* von Kaplan & Norton beginnt mit *alignment* und *integration* auf der *clustering-Ebene* der intangible assets (die Strukturierung nach *Human-*, *Information-* und *Organization Capital* ist eine weitere Strukturvariante der immateriellen Ressourcen, vgl. Kap. 2.4.1.). Das framework enthält in der dritten Stufe die *value proposition*, das „Werte-Angebot“ an die Kunden (Abb. 57) und schließt mit dem *Finanzergebnis* in der vierten Stufe ab [Kaplan & Norton 2004]. Immaterielle Ressourcen der ersten Stufe besitzen damit, rein ökonomisch gesehen, keinen *intrinsic* Wert, der in diesem Stadium (monetär) bewertbar wäre. Ihr Wert ist vielmehr *functional*, weil sie die Basis der Folgestufen darstellen. Kaplan und Norton beschreiben es folgendermaßen:

„The value of intangible assets comes from how well they align to the strategic priorities of the enterprise, not by how much it costs to create them or how much they are worth on a free standing base“ [Kaplan & Norton 2004, S. 211].

Der funktionale Wert der immateriellen Ressourcen wird über die weiteren Stufen im *balanced scorecard framework* in materiellen, monetären Wert auf der *financial outcome* -Stufe transformiert. Auf der „Clustering“-Ebene, die der *Learning and Growth-Perspective* entspricht, erscheinen Ressourcen, die im Unternehmen mitunter erst entwickelt werden müssen. Kaplan & Norton haben den Begriff der *strategic readiness* eingeführt, der den Zustand immaterieller Ressourcen beschreibt, der sie in die Lage versetzt, die Strategie der Organisation zu unterstützen [Kaplan & Norton 2004, S. 213]. Abb. 58 zeigt, wie immaterielle Ressourcen durch die

Strategie in materielle Ressourcen umgewandelt werden, mit *Cash* als Endergebnis [Kaplan & Norton 2004, S. 212]

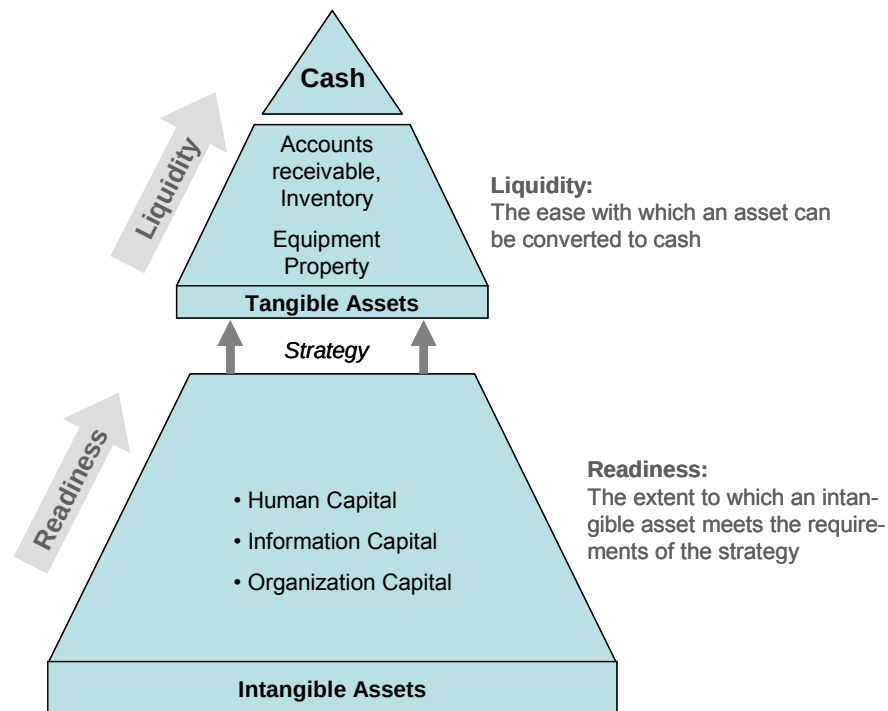


Abbildung 58: Umwandlung von intangible assets in tangible assets,
Quelle: Kaplan & Norton (2004)

Brown hat zur Differenzierung von Messwerten ein *Transformationsmodell* vorgestellt, bei dem er nach *Input*, *Prozess*, *Output* und *Outcome* unterscheidet. Es sind Phasen, denen jeweils unterschiedliche Messgrößen zum Zweck der Bewertung zugeordnet werden [Brown 1996] (Abb. 59).

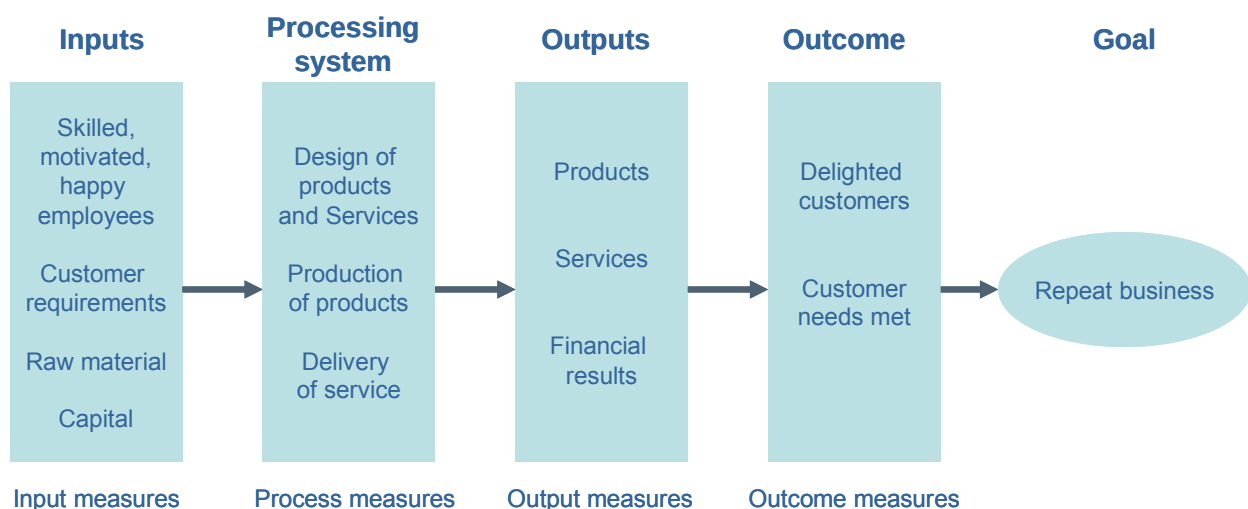


Abbildung 59: Transformationsmodell, Quelle: Brown (1996)

Brown erklärt sein Modell am Beispiel der Entstehung eines Kuchens: In der Inputphase kommt es auf Merkmale wie die Qualität der Eier und die Menge an Mehl an, in der Prozessphase auf die Temperatur des Backofens und die Backzeit, in der Outputphase auf die Qualität des Kuchens, und in der Outcomephase auf die Zufriedenheit der Kuchenesser. Der Vorteil dieses Modells ist, dass er vom *statu nascendi* ausgeht und verschiedene Phasen der *Werte-Transformation* beschreibt. Am Ende steht bei diesem Modell, im Gegensatz zur Balanced Scorecard, nicht das Finanzergebnis, sondern der zufriedene Kunde und, als Resultat, das *Wiederholungsgeschäft*. Ein ähnliches Transformationsmodell wird als Grundlage für das Design der Methodik benutzt, wobei allerdings, wie bei der Balanced Scorecard, das *Finanzergebnis* das Endresultat der Wertetransformation darstellt. Die Balanced Scorecard wird damit praktisch um 90° „gedreht“. Entlang des Transformationsprozesses werden die drei Hauptgruppen der immateriellen Ressourcen abgebildet: die Merkmale der Menschen im Unternehmen, der Organisation und der Beziehungen (Human-, Organisations- und Beziehungskapital). Sie bilden eine *Sequenz*, weil Organisationskapital nicht ohne Humankapital und Beziehungskapital nicht ohne Human- und/oder Organisationskapital entstehen kann (Abb. 60):

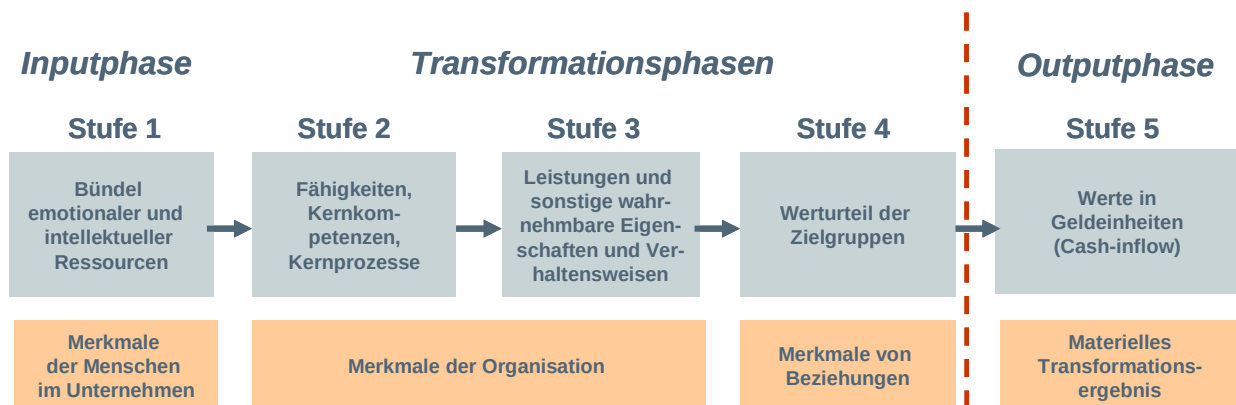


Abbildung 60: Werte-Transformationsprozess (eigene Darstellung)

Unternehmen bestehen in der Inputphase aus „Bündeln emotionaler und intellektueller Ressourcen“. Diese Phase beinhaltet Merkmale wie Intention, Know-how, Kreativität, Motivation etc. eines Einzelnen und der Gruppe. Dieses Bündel hat *individuelle und potenziell werthaltige* Eigenschaften, die aber zunächst noch „ungerichtet“ sind („*not in alignment*“ im Sinne der Balanced Scorecard). Außerdem kann das Unternehmen in dieser Phase (Stufe 1) noch *keine Besitzrechte* geltend machen, die schützbar wären. Als ein soziales System tritt es an mit dem hier unterstellten Ziel, wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Mit seinen Eigenschaften bildet es die *Ursache* des wirtschaftlichen Erfolges.

Auf dem Weg zum Kunden, dessen positives Werturteil der *Auslöser* des wirtschaftlichen Erfolges ist, muss das Unternehmen in Stufe zwei besondere Fähigkeiten und Eigenschaften entwickeln, die es ermöglichen, für die Zielgruppen möglichst werthaltige Merkmale zu entwickeln und anzubieten. Idealerweise drücken sich diese Eigenschaften in *Kernkompetenzen* aus (Stufe 2), die nach der Definition von Hamel und Prahalad einen *besonderen Wertbeitrag für Kunden* liefern, auf lange Sicht *nicht kopierbar* sind und das *Potenzial für weitere Innovationen* besitzen [Hamel & Prahalad 1990]. Kernkompetenzen wiederum drücken sich oft in *Kernprozessen* aus, einem besonderen *way of doing things* vgl. [Gomez 2000]. Die zweite Stufe kann auch rechtlich schützbares Elemente wie *Patente* und *Markenrechte* enthalten.

Stufe drei ist die „Angebotsstufe“. Sie enthält alle Leistungs- und sonstigen Merkmale, mit denen das Unternehmen, mehr oder weniger bewusst, an seine Kunden herantritt. Diese Stufe ist das Ergebnis der beiden vorangegangenen Stufen und enthält alle Elemente der *business description* und die *internal realities*. Stufe vier ist erfolgsentscheidend. Der Kunde, der vom Unternehmen und seinem Leistungsprofil Kenntnis bekommt, unterwirft alle von ihm wahrgenommenen Merkmale des Unternehmens seinem individuellen Werturteil. Er beurteilt die Qualität und den Preis der Produkte und Dienstleistungen, die externe Kommunikation und das Verhalten des Unternehmers und seiner Mitarbeiter, im Vertrieb, im Service, in der Logistik sowie im Rechnungs- (und Mahn-) wesen. Weiterhin nimmt er die sonstigen Aktivitäten des Unternehmens wahr, beispielsweise im Umweltschutz oder im gesellschaftlich-sozialen Bereich. Im Idealfall erkennt er ein Werteprofil, das er nach seinem Wertemaßstab als *konkurrenzlos attraktiv* empfindet und das Leistungen enthält, die für ihn *bezahlbar* sind. Er beurteilt aber auch, ob die erbrachten Leistungen mit dem kommunizierten Leistungsversprechen übereinstimmen. Kommunizierte Versprechen führen zu einer *Leistungserwartung*, die mit der *Leistungserfahrung* abgeglichen wird. Das Ergebnis ist die wahrgenommene Qualität (*perceived quality*), vgl. [Parasuraman et al. 1985, S. 46].

Gomez setzt in seinem Modell bei den Kernkompetenzen an und wählt auf der dritten Ebene seines Modells (Abb. 61) die im Vergleich zur Kundenperspektive breitere *Stakeholder-Perspektive* [Gomez 2000]. Hier aber differenziert er, anders als Kaplan/Norton, die Value Proposition und den (wahrgenommenen) *Stakeholdernutzen*. Die Value Proposition entspricht der *Angebotsstufe*, der Nutzen entsteht ausschließlich im Urteil des Stakeholders, stellt also die *Urteilsstufe* dar (Abb. 61):

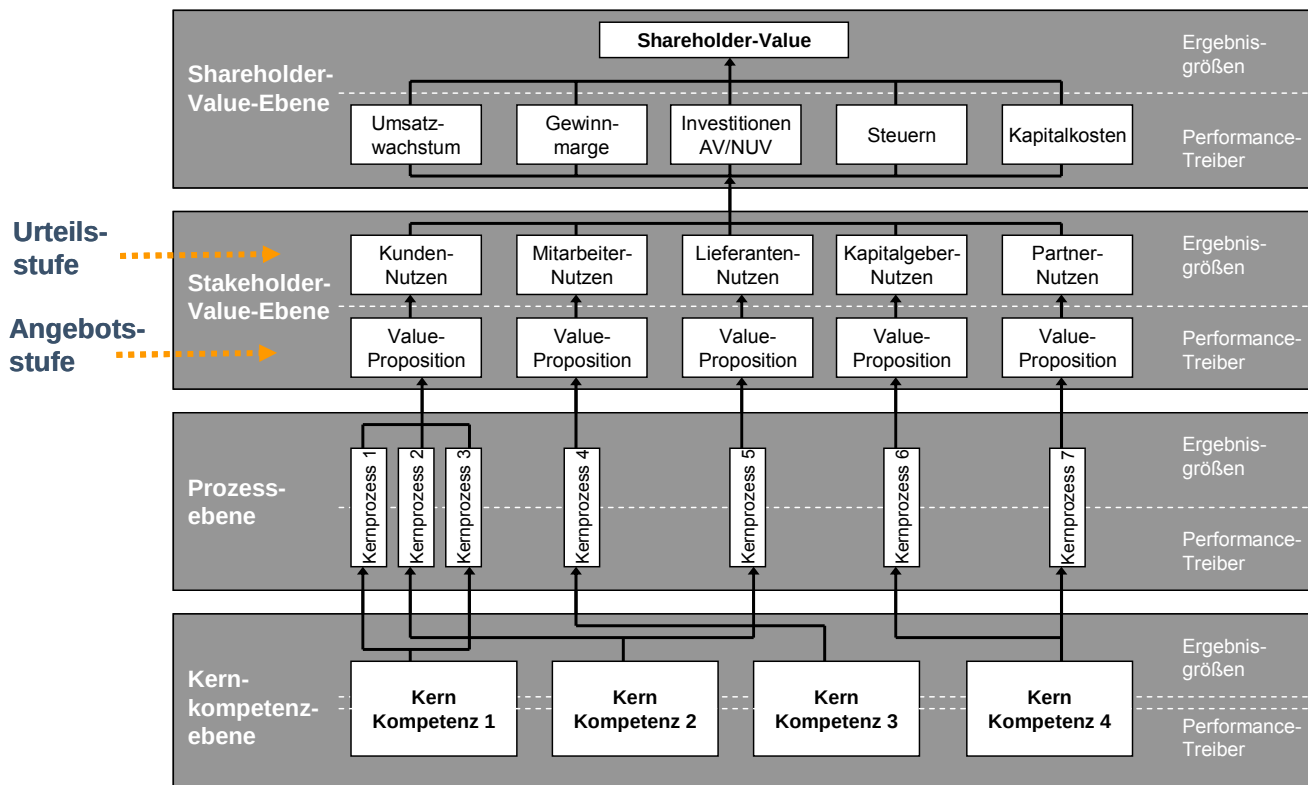


Abbildung 61: Transformationsprozess nach Gomez (2000)

Beurteilt der Kunde die Merkmale der Angebotsstufe positiv, sind es also für ihn *Werte*, und entsprechen die Leistungserfahrungen seinen Erwartungen, wird er vermutlich das Angebot annehmen und den geforderten Preis zahlen. Hat er schon vor der Leistungserbringung bezahlt, wird er seinen Schritt nicht bereuen und demnächst ein weiteres Mal kaufen – das Prinzip der Kundenbindung. In diesen Fällen hat das Unternehmen dem Kunden die „richtigen“ Werte erfolgreich vermittelt. Im Transformationsprozess sind damit die immateriellen Vermögenswerte des „Human-Kapitals“ über die strukturellen Merkmale der Organisation durch Vermittlung von Werten an den Kunden in den materiellen Wert Cash *transformiert*. Das erfolgt in Stufe fünf, der *Outputphase* des Prozesses. Die Phase *customer value proposition* in der strategy map von Kaplan & Norton ist gleichbedeutend mit der *Angebotsstufe* im Werte-Transformationsprozess. In der strategy map fehlt allerdings die Stufe vier, in der das erfolgsentscheidende Werturteil gefällt wird. Dass dieses positiv ausfällt, wird gleichsam vorausgesetzt, vgl. [Kaplan & Norton 2004, S. 31].

4.1.6. Inverse Wertetransformation

Es ist davon auszugehen, dass die meisten Unternehmen diesen Werte-Transformationsprozess nicht bewusst gestalten. Vielmehr entwickeln sie die Merkmale in den einzelnen Prozessstufen *intuitiv* und durch starke Prägung der Unternehmerpersönlichkeit mit zahlreichen

„Trial and Error-Schleifen“ aufgrund von Erfahrungen mit Kunden im Laufe der Jahre. Das macht den Weg vom „Ressourcenbündel“ bis zu einem belastbaren cashflow-stream häufig langwierig und „steinig“. Das gilt vor allem auch deshalb, weil sich die Wettbewerber um denselben Kunden bemühen und die Wettbewerbsbedingungen sich immer schneller ändern. Durch frühzeitige Orientierung an *Werten aus Kundensicht* ist es aber möglich, den Transformationsprozess nicht nur *effizienter*, sondern vor allem auch *effektiver* zu machen (s. Abb. 62).

Die Stufen drei und vier sind entscheidend für das Kaufverhalten des Kunden und können deshalb als *strategische Fokusstufen* gelten. Die Stufe fünf ist „lediglich“ das monetäre Ergebnis der Stufe vier. Sie bleibt deshalb methodisch unberücksichtigt.

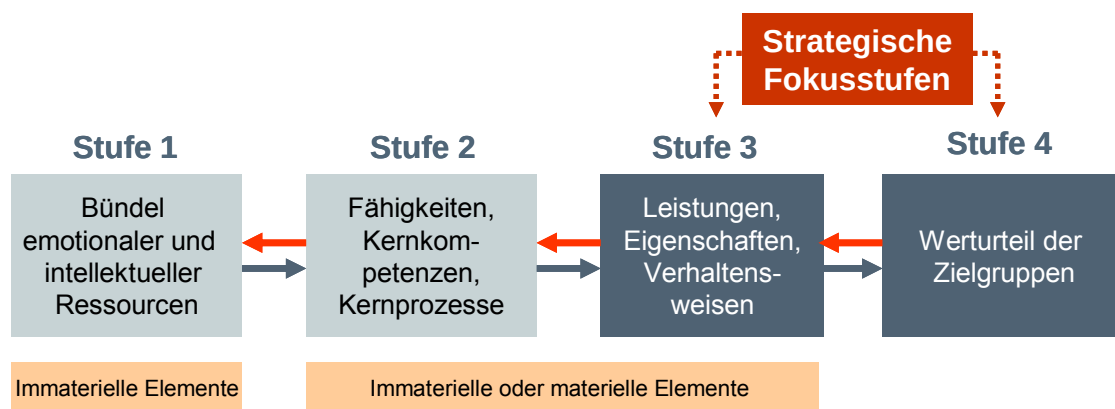


Abbildung 62: Strategische Fokusstufen und inverse Wertetransformation (eigene Darstellung)

Alle Unternehmensmerkmale, die für Kunden möglicherweise einen Wert darstellen, können in Stufe drei identifiziert und dann direkt dem Kundenurteil unterzogen werden. Das führt zu Erkenntnissen, die für das Unternehmen eine erfolgskritische *Wissensbasis* darstellen. Aufgrund dieser Erkenntnisse können die Merkmale in Stufe drei entweder neu definiert, verändert oder ergänzt werden. Auf diese Weise entsteht ein vom Empfänger bestätigtes *Werte-Zielprofil*. Es wird zur Grundlage für einen Anpassungsprozess, der die Eigenschaften aller Elemente in den Vorstufen betrifft, die an der Vermittlung der Werte beteiligt sind: Produkte, Prozesse, Personen, Ausrüstungsgegenstände, Hilfsmittel, externe Partner etc. Diese Anpassung stellt gleichsam einen *inversen Transformationprozess* dar, sie ermöglicht *targeted alignment und integration* der intangibles, vgl. [Kaplan & Norton 2004]. Durch konsequentes „Herunterbrechen“ der zwischen Anbieter und Empfänger abgestimmten Werte auf die sie erzeugenden Elemente in den Vorstufen wird sichergestellt, dass der Transformationsprozess in seiner Ursprungsrichtung effektiver und effizienter verläuft als bisher. Inverse Wertetransformation ist aber nur anhand definierter Zielwerte möglich. Der Ableitung dieser Zielwerte dient ein *Referenzmodell*, das den „Idealzustand“ repräsentiert.

4.2. Das Wertebalance- Modell

4.2.1. Priorität und Vermittlungsqualität

Leistungsbeziehungen unter Wettbewerbsbedingungen sind erfolgreich, wenn zwei Bedingungen erfüllt sind:

1. Die von der Zielgruppe wahrgenommenen und an sie gerichteten Merkmale des Unternehmens, seine Leistungen, sonstigen Eigenschaften und Verhaltensweisen stellen für die Zielgruppe *Werte mit hoher Priorität* dar.

Ein Gegenstand, dem die Zielgruppe einen hinreichend hohen Wert beimisst, wird sie einem anderen Gegenstand gegenüber mit geringerem Wert *bevorzugen*.

2. Das Bündel an vermittelten Werten ist einzigartig und damit wettbewerbsüberlegen im Sinne der Merkmale *Qualität und Preis*.

Das Merkmal *Einzigartigkeit* ist ein zentraler Erfolgsfaktor markenorientierter Unternehmen (s. Kap. 3.3.5.). Zur Veranschaulichung dieser Voraussetzungen soll ein Beispiel dienen:

Der Zielkundin Sabine wird eine Reise zu einem Urlaubsort angeboten, der im Reiseprospekt mit den Merkmalen „absolute Ruhe und Blick auf unberührte Landschaften“ angepriesen wird. Nur Sabine weiß, ob absolute Ruhe und Blick auf unberührte Landschaften für sie Werte darstellen, die für sie so wichtig sind, dass sie einen Urlaubsort mit diesen Merkmalen jedem anderen gegenüber ohne diese Merkmale bevorzugt. Wenn sich Sabine lieber in einer quirligen Touristen-Hochburg vergnügen möchte, kommt die angebotene Reise für sie nicht in Betracht. Wir nehmen aber an, Sabine sei, beruflich bedingt, extrem erholungsbedürftig. Sie bucht die Reise, findet am Urlaubsort aber ein Neubaugebiet vor, in dem ein Bagger ganztägig und lautstark seinen Dienst verrichtet. Der Wert „absolute Ruhe und Blick auf unberührte Landschaften“ wird Sabine mit denkbar schlechter Qualität vermittelt. Sie wird die Reise vermutlich reklamieren, das Vertrauen in den Reiseveranstalter dürfte aber in jedem Fall zerstört sein. Nach ihrer Rückkehr spricht sie mit ihrer Kollegin Rita, die ein ähnliches Angebot von einem anderen Veranstalter wahrgenommen hat. Rita gerät bei ihrem Urlaubsbericht ins Schwärmen: neben absoluter Ruhe und unberührten Landschaften fand sie in ihrem Hotel freundliche Menschen und exzellentes Essen – die Kombination verschiedener, für Rita *wertvoller* und *bezahlbarer* Merkmale. Da Sabine ein ähnliches Wertesystem und Reisebudget wie Rita hat, weiß sie jetzt, welchen Anbieter sie demnächst bevorzugen wird!

Damit ergeben sich drei zu unterscheidende Erfolgsgrößen:

- *Die relative Bedeutung eines Wertes*
- *Die relative Vermittlungsqualität*
- *Das relative Preis- Leistungsverhältnis*

Alle drei Größen werden von den Mitgliedern der Zielgruppe des Unternehmens beurteilt, da sie es sind, die bestimmte Merkmale, wie im Beispiel die Merkmale des Urlaubsortes, in Anspruch nehmen. Aufgrund ihres Urteils treffen sie die Entscheidung für oder gegen den Kauf.

Relative Bedeutung und Vermittlungsqualität eines Merkmals fließen häufig zusammen bei der Ermittlung der *Kundenzufriedenheit*. Diese Größe ist von mehreren Autoren als valide Größe zur Erklärung des wirtschaftlichen Erfolges von Unternehmen bestätigt worden, weil sie sich positiv im Kaufverhalten niederschlägt, vgl. [Ittner & Larcker 1998, Helmi 1998]. Man kann davon ausgehen, dass die Kundenzufriedenheit nur dann hoch ist, wenn die vermittelten Werte dem Kunden auch hinreichend *wichtig* sind. Andererseits wird die Kundenzufriedenheit sehr niedrig sein, wenn ein kommunizierter Wert zwar wichtig ist, aber schlecht vermittelt wurde. Das Ergebnis davon ist die *Nichterfüllung von Erwartungen*, vgl. [Parasuraman et al. 1985, S. 46]. Die Trennung von Wichtigkeit und Qualität eröffnet die Möglichkeit, Handlungsprioritäten zu erkennen und zu berücksichtigen.

Ein erstrebenswerter Zustand müsste für jedes Unternehmen darin bestehen, dass die Unternehmensmerkmale, die von den Zielgruppe wahrnehmbar sind (und deshalb das Urteil über das Unternehmen beeinflussen), für die Zielgruppe die gleiche relative Bedeutung haben wie für das Unternehmen. Als *besonders wichtig* empfundenen Merkmalen wird das Unternehmen vermutlich eine größere Aufmerksamkeit widmen als weniger wichtigen, und es wird eine größere Bereitschaft zeigen, in die Qualität der besonders wichtigen Merkmale Zeit und Geld zu investieren. Entspricht dann noch die vom „Empfänger“ wahrgenommene Qualität des Merkmals seiner Wichtigkeit, besteht ein Zustand, der hier mit *Wertebalance* bezeichnet wird:

Wertebalance ist der Zustand in einer Leistungsbeziehung, in dem die an die Zielgruppe gerichteten Merkmale ranggleich für Anbieter und Empfänger sind und die vom Empfänger wahrgenommene Qualität dem Rang der Merkmale entspricht.

Dieser Zustand wird als *Idealzustand* einer Leistungsbeziehung angenommen, weil in ihm die größten Chancen für die Gewinnung und Bindung von Stakeholdern als *Leistungspartner* liegen und gleichzeitig der *Abstimmungsaufwand* zwischen den Partnern am geringsten sein müsste.

Unter Wettbewerbsbedingungen ist Wertebalance zwar eine wichtige, aber noch keine ausreichende Bedingung, weil sie nicht das *relative Preis-Leistungsverhältnis* beinhaltet. Gelingt es dem Unternehmen aber, sich der Vergleichbarkeit zu entziehen, wird ein Preisvergleich sinnlos. Die Voraussetzungen dafür sind günstig: das „Bündel immaterieller Ressourcen“ im Unternehmen, vor allem sein Humankapital, ist einzigartig! Es muss daraus nur ein ebenso einzigartiges *Bündel wertvoller Merkmale aus Sicht der Zielgruppe* erzeugt werden. Das Leistungsspektrum ist dann zu speziell für einen Preisvergleich. Wichtig ist allerdings, den oberen Grenzbereich des Preises zu kennen, jenseits dessen die Leistung von der Zielgruppe, aus welchen Gründen auch immer, nicht mehr bezahlt wird. In mittelständischen Unternehmen werden hier Beobachtungen von Wettbewerbern und Erfahrungen mit Kunden eine wichtige Rolle spielen.

Wenn Wertebalance ein für Unternehmen erstrebenswerter Zustand einer Leistungsbeziehung ist, kann sie auch zum strategischen „yardstick“ der Methodik werden. Das bedeutet aber auch, dass ihr Zustand, der *Werte-Balance-Status*, messbar gemacht und gemessen werden muss!

4.2.2. Quellen werthaltiger Merkmale

Die Herausforderung für den Anbieter besteht darin, einen möglichst attraktiven und nur schwer vom Wettbewerb kopierbaren Werte-Mix zu bieten mit Merkmalen, die im Sinne nachhaltiger Wettbewerbsdifferenzierung mit möglichst vielen Sinnen, rational *und* emotional, bewusst *und* unbewusst wahrgenommen werden. Quellen differenzierender Merkmale sind vor allem die immateriellen Ressourcen des Unternehmens, vgl. [Rumelt 1001] (s. Kap 3.3.4.2.), die sich teilweise in der *business description*, insbesondere aber in den *internal realities* des betrieblichen Kontextes ausdrücken, mit ihren unterschiedlichen Orientierungsgrößen (Tab. 18):

Kontextelemente	Orientierungsgrößen	Fragestellungen
Business description	Branche, Mission Leistungsprofil	Was sind wir? Was tun wir?
Internal realities	Persönlichkeit, Kultur Normen, Werte Stärken, Kernkompetenzen Schwächen Vision, Ziele Regeln, Strategie	Wie sind wir? Wofür stehen wir? Was können wir besonders gut? Was können wir nicht? Wohin wollen wir? Wie wollen wir dorthin kommen?

Tabelle 18: Business description und internal realities, vgl. Sullivan (2000)

Die *internal realities* beinhalten *Potenziale*, derer sich viele Unternehmen gar nicht bewusst sind, oder die sie, aufgrund ihres immateriellen Charakters, nicht systematisch für eine erfolgreiche Wettbewerbsprofilierung nutzen. Eine effektive Ressourcensteuerung dient letztlich der Wettbewerbsprofilierung!

Ein erfolgskritisches Merkmal der Organisation kann bereits die *Persönlichkeit des Unternehmers* sein. Sie trägt häufig sehr stark zur Wirkung nach außen bei, weil in „echten“ mittelständischen Unternehmen der Eigentümer das Unternehmen leitet, operativ tätig ist und meist über gute Beziehungen zu seinen Kunden verfügt. Neben Persönlichkeitsmerkmalen können „innere“ Werte und Verhaltensnormen eine Rolle spielen. Natürlich spielen Kernkompetenzen für die Wettbewerbsprofilierung eine besondere Rolle. Allerdings ist fraglich, ob ein Unternehmen überhaupt Kernkompetenzen besitzt im Sinne der Definition nach Hamel und Prahalad [Hamel & Prahalad 1994]. Das sicher festzustellen, bereitet methodisch offensichtlich Schwierigkeiten [Andriessen 2004, S. 261]. Für die Methodik werden deshalb drei „Objektgruppen“ als Quellen potenziell werthaltiger Merkmale definiert:

1. Merkmale der Produkte und Dienstleistungen
2. Organisationsspezifische, produktunabhängige Merkmale
3. Persönlichkeit, gelebte Werte und Verhaltensnormen

Über Merkmale in diesen Gruppen ist in der Analysephase explizites Wissen zu erzeugen, weil sie für eine systematische Wettbewerbsprofilierung nur dann genutzt werden können, wenn sie *bewusst* und *begrifflich klar bezeichnet* sind. Begriffliche Klarheit ist außerdem zwingend erforderlich, damit die Merkmale zum festen Bestandteil der Unternehmenskommunikation und des Performance Management werden können. Das erste dient der Erzeugung von *Wahrnehmbarkeit*, das zweite der Erzeugung von *Verlässlichkeit* (s. Kapitel 3.3.5.). Das Kriterium *Einzigartigkeit* ist durch gezielte Nutzung unternehmens-individueller Eigenschaften erzielbar.

Das nächste Bild zeigt das *Werte-Balancemodell* mit seinen Einflussfaktoren (Abb. 63):

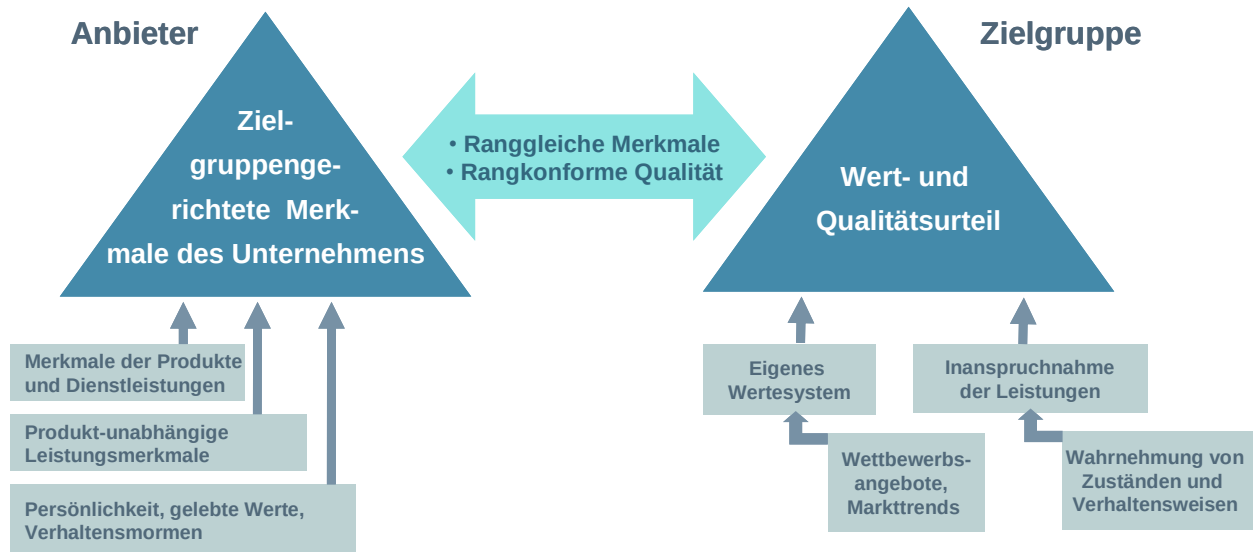


Abbildung 63: Werte-Balancemodell (eigene Darstellung)

4.2.3. Wahl der Zielgruppe

Empfänger der vom Unternehmen vermittelten Werte sind seine Stakeholder. Kunden bilden, wegen ihrer direkten Umsatzwirksamkeit, eine besonders erfolgskritische Stakeholdergruppe. Im Sinne einer möglichst schnellen Wirksamkeit der Methodik sollten die potenziellen Werte des Unternehmens in erster Linie mit den Wertvorstellungen seiner Kunden „in Balance“ gebracht werden, weil deren (Kauf-) Verhalten Cashflow erzeugt. Prinzipiell kommt für das „Ausbalancieren von Werten“ aber auch jede andere Gruppe von Leistungspartnern infrage: Mitarbeiter, Lieferanten, Investoren und strategische Partner. Jede dieser Gruppen hat selbstverständlich ihr eigenes Wertesystem: Mitarbeitern sind Merkmale wie *Sinn, Wertschätzung, Gehalt, Fortbildungsmöglichkeiten* und *Aufstiegschancen* wichtig, Lieferanten schätzen Merkmale wie *Absatzvolumen, Gewinnmarge, Bonität des Unternehmens* und *Laufzeit des Liefervertrages*. Wertebalance mit den Mitarbeitern ist schon deshalb anzustreben, weil sie an der Wertevermittlung an Kunden beteiligt sind. Wertebalance ist in jeder Leistungsbeziehung relevant! Das gilt auch für solche Beziehungen, in denen durch strategische Allianzen *Synergien* genutzt werden sollen, um gemeinsam erfolgreicher zu sein. Das Werte-Balancemodell ist ein „bilaterales Beziehungsmodell“ in der Austauschbeziehung zwischen zwei Leistungspartnern. Unternehmen sollten idealerweise einen optimalen Balancezustand zu *allen* Leistungspartnern herstellen.

Wenn Unternehmen die Chancen wahrnehmen wollen, die der Markt bietet, ist es selbstverständlich nützlich, die Bedürfnisse auch *neuer Zielkunden* zu kennen. Eine Bedarfsermittlung

bei neuen Kunden ist allerdings wesentlich aufwendiger als bei vorhandenen Kunden. Außerdem zielt die Methodik auf die optimale Nutzung *vorhandener Potenziale*. Nur kaufende Kunden sind in der Lage, die Vermittlungsqualität unternehmensspezifischer Werte zu beurteilen. Der Zustand der Wertebalance ist somit nach der vorgeschlagenen Definition nur darstellbar zwischen dem Unternehmen und *bereits existierenden Stakeholdern*.

4.2.4. Wettbewerber, Trends, verborgene Kundenwünsche

Ein wichtiger Effekt des Werte-Balancemodells ist die Verbindung zwischen der Ressourcen-Sicht (resource-based view) und der Markt-Sicht (market-based view). Das Modell sollte möglichst auch alle erfolgsrelevanten Marktfaktoren in adäquater Weise berücksichtigen. Nach Porter wirken im Markt fünf Wettbewerbskräfte:

- *Kunden*
- *Lieferanten*
- *Potenzielle neue Wettbewerber*
- *Ersatzprodukte*
- *Die Wettbewerbsintensität in der Branche* [Porter 1980].

Wettbewerber gehören zum Umfeld des Unternehmens, mit dem ein Unternehmen leben muss, ebenso wie mit Ersatzprodukten, die Wettbewerber hervorbringen können. Im Werte-Balance-Modell werden diese Einflussfaktoren über die *Produktrends* berücksichtigt. Die Analyse des Wettbewerbersverhaltens (dazu gehört der Eintritt neuer Wettbewerber) kann, je nach Branche, eine hochkomplexe und damit aufwendige Aufgabe sein. Außerdem ändern Wettbewerber ihr Verhalten teilweise so schnell, dass darauf kurzfristig reagiert werden muss. Wertschöpfende immaterielle Ressourcen entfalten ihre Wirkung aber meist in längeren und damit auch längerfristig wirksamen Ursache-Wirkungsbeziehungen, die entsprechend zu steuern sind. Man kann aber davon ausgehen, dass sich die Angebote und das Verhalten der Wettbewerber, sofern es sich auf bestehende Kunden bezieht, im Urteil dieser Kunden widerspiegeln. Es beeinflusst sowohl ihr aktuelles Wertesystem als auch ihre Wahrnehmung der Vermittlungsqualität, die sie ja vergleichen können mit der Qualität bei Wettbewerbern. Das Gleiche gilt für *Produktrends*.

Wettbewerber und Produktrends sind erst dann unmittelbar erfolgsrelevant, wenn sie das Urteil der Kunden und damit ihr (Kauf-) Verhalten beeinflussen. Dieses Urteil muss deshalb in der Methodik hinterfragt und abgebildet werden. Die Sicherheit strategischer Entscheidungen, die zur Grundlage von Steuerungsaktivitäten wird, ist selbstverständlich höher, wenn das Unternehmen längerfristige, im Markt noch nicht unmittelbar erkennbare Entwicklungen *antizipiert*, beispielsweise durch Entwicklung verschiedener *Szenarien*. Das gilt in gleicher

Weise für zukünftige Kundenwünsche. Zur Erhebung aktueller Kundenwünsche, die aber nicht geäußert werden, weil sie *im Unterbewusstsein* bestehen, kann die *trial -and error- Methode* angewendet werden. Sie besteht darin, kundengerichtete Maßnahmen unmittelbar nach ihrer Umsetzung dem Werturteil der Kunden zu unterziehen.

Selbstverständlich darf nicht angenommen werden, dass ein einmal erreichter Wettbewerbsvorteil aufgrund eines optimalen Balancezustandes zwischen der Organisation und ihren Kunden ohne Kurskorrekturen längerfristig Bestand hat. Die Wettbewerbsbedingungen ändern sich dafür zu schnell und mitunter zu umfassend. Besanko et. al. schreiben dazu:

„Under conditions of perfect competition, no competitive advantage is sustainable“ [Besanko et al. 2004]”

Nur durch eine in regelmäßigen Abständen wiederholte Messung und Abbildung des Werte-Balance-Status kann ein Unternehmen Negativabweichungen vom Idealzustand, sei es in Bezug auf den Rang im Wertesystem der Zielgruppe oder in der Vermittlungsqualität, erkennen und dementsprechend gegensteuern.

Das Werte-Balancemodell ist ein theoretisches Ideal-Modell, das den Vorteil hat, den wünschenswerten Zustand trotz der Komplexität der beteiligten Elemente anschaulich abzubilden. Es vereinigt die Ressourcensicht mit der Marktsicht und hat sprichwörtlich den „balancierenden Effekt“, der von einigen Anhängern der resource based view gefordert wird [Miller 2002] (s. Kap. 3.3.4.2.) In diesem Effekt drückt sich der *Designcharakter* der Methodik in ihrer gestaltenden (und damit strategischen) Funktion aus. Jeanne Liedtka schreibt dem strategischen Designansatz die folgenden Eigenschaften zu:

„Strategic thinking is:

- *synthetic*
- *adductive*
- *hypothesis driven*
- *opportunistic*
- *dialectical*
- *inquiring and inevitably value-driven“* [Liedtka 2000]

Zur Rolle der Werte schreibt Liedtka:

„It is the linkage to values already present in the “Weltanschauung” of the observer that allows the new design to find acceptance. The ability to establish and communicate these links is essential to achieving a successfully implemented design. Designs that embody values and purposes that are not shared – however innovative – fail to persuade.” [Liedtka 2000]

4.3. Praktische Umsetzung der Funktionen

4.3.1. Synthese der Prozessschritte

Die Methodik soll drei Funktionen erfüllen: sie soll den betrieblichen Kontext abbilden, zur Festlegung der Strategie beitragen und als Performance Management-System die erforderliche Leistung sicherstellen. Diese Funktionen bilden eine Sequenz mit den Phasen *Kontextanalyse* (Phase „A“) – *Strategie-Neubestimmung* (Phase „B“) – *Steuerung der Wertevermittlung* (Phase „C“). Innerhalb dieser Phasen werden die erforderlichen Schritte umgesetzt.

Gegenstand der Kontextanalyse in Phase A sind die *internal realities*, aufgrund derer die potenziell wertvollen Eigenschaften des Unternehmens von aktuellen Kunden beurteilt werden. Dementsprechend sind zwei Prozessschritte erforderlich, die, ihrem Ergebnis entsprechend, mit „*Identitätsausweis*“ und „*Zielgruppenperspektive*“ bezeichnet werden. Ziel der beiden Analyseschritte ist es, den *Wertebalance-Status* zu ermitteln.

Liegen die entsprechenden Daten vor, beginnt Phase „B“, in der die strategische Ausrichtung festgelegt wird. Im dritten Methodenschritt wird aufgrund des Wertebalance-Status das *Werte-Zielprofil* des Unternehmens definiert. Es sollte identitätskonforme und in Summe möglichst nur schwer kopierbare Merkmale aufweisen, die bei den Kunden einen hohen Stellenwert haben. Da sich das Unternehmen damit dem Wettbewerb gegenüber positioniert, erfordert dieser Schritt einen sorgfältigen *internen Entscheidungsprozess*, an dessen Ende ein *tragfähiger Konsens* stehen sollte. Das Werte-Zielprofil enthält die *strategisch wünschenswerten Leistungs- und Verhaltensmerkmale*. Idealerweise enthält es nicht nur die für Kunden relevanten Zielwerte, sondern auch solche, die für die Mitarbeiter wichtig sind, die an der Vermittlung von Kundenwerten beteiligt sind. Hauptsächlich aufgrund dieser Zielwerte entsteht später die neue *Markenbotschaft*, die ein *Versprechen des Unternehmens* an seine Zielgruppen darstellt. Wie bereits gezeigt wurde, ist jedes Unternehmen eine Marke, wenn man diesen Begriff als Ausdruck der *Herkunft einer Leistung* betrachtet, die von einer Organisation erbracht wird. Diese Herkunft ist, wie die damit zusammenhängenden Ressourcen, einzigartig (s. Kap. 3.3.5.). Die Markenbotschaft wird später Grundlage der internen und externen *Unternehmenskommunikation*. Sie erbringt damit einen wichtigen Teil der nötigen *Orientierungsleistung*. Extern sollte sie aber erst dann kommuniziert werden, wenn das Unternehmen auch in der Lage ist, kommunizierte Werte zuverlässig *zu vermitteln* und somit *erlebbar* zu machen. Andernfalls würden Erwartungen geweckt, die nicht erfüllbar sind, was nach den Erkenntnissen erfolgreicher Markenführung zu erheblichem Vertrauensverlust führen kann!

Der zweite Schritt innerhalb von Phase „B“ heißt *Zielabstimmung*. Darin sollen die Werte mit den individuellen ökonomischen Zielen des Unternehmers zur *Strategie-Neubestimmung* integriert

werden (die möglicherweise eine Strategie-*Erstbestimmung* ist). Die inhaltliche Trennung von Ziel-Werten, die für Kunden relevant sind, und Unternehmer-Zielen, die unternehmer-individuelle Werte enthalten, muss deshalb erfolgen, weil der Unternehmer im Bereich seiner individuellen, wirtschaftlichen Ziele andere „Wertebalance-Partner“ hat. Ob der Unternehmer möchte, dass sein Unternehmen *dynamisch* wächst oder lieber *organisch*, in welchen Märkten, mit welchen Marketinginstrumenten, unter Nutzung welcher Finanzierungsquellen, ist für die meisten Kunden vermutlich ohne größere Bedeutung. Die individuellen Ziele des Unternehmers sind unabhängig von den Kunden zu vermittelnden Werten. Für die Unternehmensstrategie aber sind individuelle Unternehmerziele bzw. -werte selbstverständlich von Bedeutung. Viele mittelständische Unternehmen agieren ausschließlich in einem lokalen oder regionalen Markt und wollen daran auch nichts ändern. Vielleicht aber ist es das Ziel des Unternehmers, in seinem Bereich Marktführer zu werden, was erhebliche Auswirkungen auf die Wachstumserwartungen haben dürfte! Die Wertebalance-Partner für solche ökonomischen Werte sind aber nicht Kunden oder Mitarbeiter, sondern Investoren bzw. Kapitalgeber, die ebenfalls zu den Stakeholdern gehören.

Ehrgeizige Wachstumsziele ziehen meist auch besondere Anforderungen an die Quantität oder Qualität der Ressourcen nach sich. Wenn beispielsweise ein Unternehmer aufgrund des Werte-Zielprofils und seiner persönlichen Wachstumsabsichten Kunden auch in China gewinnen möchte, werden Kenntnisse zumindest der englischen, wenn nicht sogar der chinesischen Sprache zumindest bei den Vertriebsmitarbeitern des Unternehmens erforderlich, die dann gegebenenfalls zu rekrutieren und anschließend zu steuern sind. Möglicherweise muss die Organisation aber auch ihre Ziel-Werte den Bedürfnissen von Kunden in einem anderen Kulturraum anpassen, was die Anforderungen an die Ressourcen ebenfalls beeinflussen kann. Welche Werte aber auch immer wem vermittelt werden sollen – sie sind *steuerungsrelevant* und gehören damit zur Strategie. Mit der gedanklichen Trennung des Werteprofiles für Kunden von den individuellen ökonomischen Wertvorstellungen des Unternehmers erhält die Unternehmensstrategie zwei prinzipiell voneinander unabhängige Dimensionen. Diese Entkoppelung trägt dazu bei, die Komplexität strategischer Entscheidungen besser beherrschbar zu machen!

Der fünfte Schritt in der Methodik bildet die Phase „C“. Er besteht darin, das Werte-Zielprofil so in die Praxis umzusetzen, dass die Werte den Zielgruppen in einer möglichst hohen Qualität vermittelbar sind und vermittelt werden. Das geschieht im Prozess der *inversen Wertetransformation*, in dessen Verlauf die Werte *operationalisiert* werden. Durch Operationalisierung werden die Werte im Zielprofil auf steuerbare Elemente „heruntergebrochen“. Dadurch werden sowohl die *Ressourcen* identifiziert, die an der Wertevermittlung beteiligt sind, als auch die zur Erfüllung ihrer Aufgaben erforderlichen *Anforderungen*. Die Steuerung erfolgt anhand der definierten Anforderungen mittels eines geeigneten Performance-Management-Systems.

Mit der erfolgreichen Durchführung dieses letzten Schrittes kann der Zweck der Methodik als erfüllt gelten. Der Schritt heißt „*Werte-konformes Ressourcenmanagement*“. Obwohl er letztlich der Qualitätssicherung dient, wird der Begriff „*Qualitätsmanagement*“ hier nicht verwendet, um die Konkurrenz mit traditionellen QM-Systemen auszuschließen. Abb. 64 zeigt die Prozessphasen und –schritte im Zusammenhang:



Abbildung 64: Phasenmodell der Methodik

4.3.2. Analyse- und Bewertungsprozesse

Die Kernfunktionen einer Analyse sind *Identifikation*, *Messung* und *Bewertung*. Analyseergebnisse müssen valide und verlässlich sein. Dabei sind die folgenden Voraussetzungen zu erfüllen:

- Der zu bewertende Objektbereich ist genau definiert
- Der Objektbereich wird durch Messung von Merkmalsausprägungen strukturgerecht abgebildet
- Es werden geeignete Messinstrumente benutzt
- Die Messergebnisse werden zweck-adäquat interpretiert, vgl. [Kromrey 2002, S. 213]

Die Zusammenhänge zwischen Objektbereich und Zahlenbereich (Messbereich) zeigt Abb. 65 [Kromrey 2002, S. 218]:

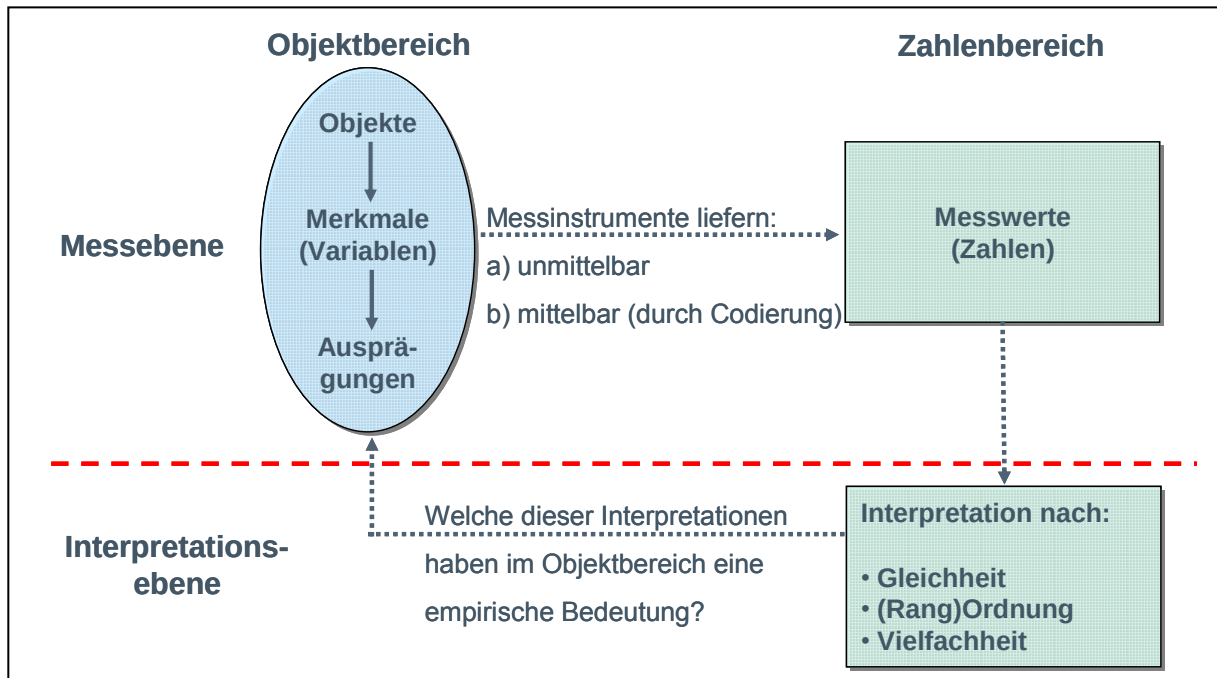


Abbildung 65: Interdependenz von Objektbereich, Zahlenbereich und Interpretationsebene,
Quelle: Kromrey (2002)

Die Merkmalsausprägungen werden aufgrund bestimmter Regeln gemessen, die zu unterschiedlichen Skalenniveaus mit entsprechenden Interpretationsinhalten führen (Tab. 19):

Aussage: Skalentyp:	Existenz, Gleichheit	(Rang)- Ordnung	Distanz	Verhältnis	Beispiel Merkmal	Beispiel Ausprägung
Nominal	x				Geschlecht	Männl./weibl.
Ordinal	x	x			Bildungs- abschluss	Mittlere Reife, Abitur
Intervall	x	x	x		Temperatur C°	-10°, + 10°
Ratio	x	x	x	x	Temperatur Kelvin	10% über Nullpunkt

Tabelle 19: Skalenniveaus und Messvorschriften

In Abhängigkeit von der Art der Merkmalsausprägung sind bei den Analysen die entsprechenden Skalen zu bilden. In der Methodik erfolgen Analysen in den Schritten eins, zwei und fünf, die Objekte mit unterschiedlichen Merkmalsausprägungen beinhalten. Die Schritte drei und vier sind Konsens- und Entscheidungsprozesse, in denen keine Messungen durchgeführt werden.

4.3.2.1. Methodenschritt eins: *Identitätsausweis des Anbieters*

Zweck von Methodenschritt eins ist es, in den *Quellen werthaltiger Merkmale* (Kap. 4.2.2.) solche Merkmale zu finden, die in Summe das Potenzial für eine erfolgreiche Wettbewerbsdifferenzierung haben. Diese Merkmale bilden das *Kategoriesystem* der Analyse, vgl. [Bortz & Döring 2002, S. 330]. Statistisch gesehen geht es um den *Nachweis der Existenz und der relativen Ausprägung bestimmter Merkmale*, eine Methodik der *univariaten Statistik*, vgl. [Kromrey 2002, S.404]. Die Daten werden durch Befragung von Personen erhoben, von denen eine fundierte Aussage erwartet werden kann. Dazu gehört selbstverständlich der Unternehmer. Dieser wird unter anderem zu Orientierungsgrößen wie *Mission*, *Vision* oder *Strategie* befragt. Sie enthalten nicht unbedingt wettbewerbsrelevante Differenzierungsmerkmale, können aber durch Zielvorgaben die *Ressourcensteuerung* beeinflussen. Neben dem Unternehmer werden Mitarbeiter befragt, die in der Summe aufgrund ihrer Funktion das Unternehmen in seiner Gesamtheit adäquat repräsentieren. Dazu gehören auch die maßgeblichen Führungskräfte, die durch ihre Steuerungsfunktion eine zentrale Rolle in der Umsetzung der Werte durch die Mitarbeiter spielen.

Die befragten Personen sind *fachkundige Informanten* [Kromrey 2002, S. 380]. Eine Befragung zu den eher „weichen“ Identitätsmerkmalen stellt sicher keine alltägliche Situation dar. Sie erfordert deshalb eine gewisse Offenheit sowohl in der Fragestellung als auch bei den zugelassenen Antworten. Das geeignete Instrument dafür ist das *Leitfadeninterview*, das anhand eines *teilstandardisierten Fragebogens* durchgeführt wird. Die Befragung arbeitet mit offenen Fragen und lässt Sondierungsfragen zu, die dem besseren Verständnis der Befragten dienen [Kromrey 2002, S. 378]. Durch die offenen Fragen werden die Merkmale *ungestützt* ermittelt, also nicht aufgrund einer vorbereiteten Auswahlliste. Dadurch werden nur solche Merkmale genannt, die im Bewusstsein der Befragten wirklich präsent sind. Bei Benutzung einer Auswahlliste besteht die Gefahr, Antworten im Sinne des *politisch Wünschenswerten* zu bekommen.

Da nicht zu erwarten ist, dass sofort alle relevanten Unternehmensmerkmale bei den Personen „abrufbereit“ sind, werden Fragen zu unterschiedlichen Themenbereichen gestellt, um die „Ausbeute“ an Merkmalen zu vergrößern, im Sinne von „Fragebatterien“, vgl. [Kromrey 2002, S. 372]. Es werden acht Fragen gestellt, deren Beantwortung Hinweise auf potenziell werthaltige und wettbewerbsdifferenzierende Merkmale geben sollen, vgl. [Nagel & Wimmer 2002, S. 201 ff.]:

- o *Wenn Sie Kunden dieses Unternehmens wären, warum würden hier kaufen?*
- o *Welche Leistungsbereiche haben sich in letzter Zeit besonders erfolgreich entwickelt?*
- o *Welche Faktoren sind für diesen Erfolg letztlich ausschlaggebend?*
- o *Welche Bereiche liefern den größten Beitrag zum Geschäftserfolg?*

- o Welche Abläufe sind aus Ihrer Sicht besonders gut organisiert?
- o Worin unterscheidet sich Ihr Unternehmen von anderen?
- o Welche Werte vermittelt das Unternehmen nach außen und innen?
- o Versuchen Wettbewerber, Sie in bestimmten Bereichen nachzuahmen?

Kern der Auswertung ist die Identifikation und Addition *sinngleicher* bzw. *sinnähnlicher* Nennungen, die durch Nominalskalierung messbar sind. Auf die Wiedergabe ganzer Textpassagen wird aus Gründen der Auswertbarkeit und erforderlichen Anonymität der Befragten verzichtet (zum Verfahren der Auswertung vgl. [Mayer 2004, S. 47 ff.]). Das Ergebnis ist der *relative Penetrationsgrad* von Merkmalen im prozentualen Verhältnis zu allen befragten Mitarbeitern in absteigender Reihenfolge, entsprechend einem *Merkmalsranking*. Der Penetrationsgrad zeigt, welche Merkmale im Bewusstsein der Befragten in welchem Ausmaß eine Rolle spielen, und in welchem Rangverhältnis sie zueinander stehen. Dabei wird angenommen, dass ein hoher Penetrationsgrad darauf hindeutet, dass ein Merkmal gemeinschaftlich als *dominierend* empfunden wird und deshalb im Unternehmensalltag, ob explizit oder implizit, hoch präsent ist. Nach der Auswertung werden die Merkmale in einem Balkendiagramm zusammengeführt. Dabei wird eine Grenze für die geforderte *Mindesthäufigkeit* der Nennungen definiert, um die Aufnahme von Merkmalen, die lediglich Einzelmeinungen darstellen, auszuschließen.

Im Rahmen eines Pilotprojektes wurde dieses Analyseverfahren in einem Filialunternehmen der Optik-Branche angewandt, was somit als Test für diese Erhebungsmethodik gelten kann. Befragt wurden 13 Führungskräfte (Unternehmer und Filialleiter). Das Balkendiagramm (Abb. 66) zeigt den relativen Penetrationsgrad potenziell werthaltiger Merkmale, mit einer Mindesthäufigkeit der Nennungen von 20% (entspricht drei Nennungen):

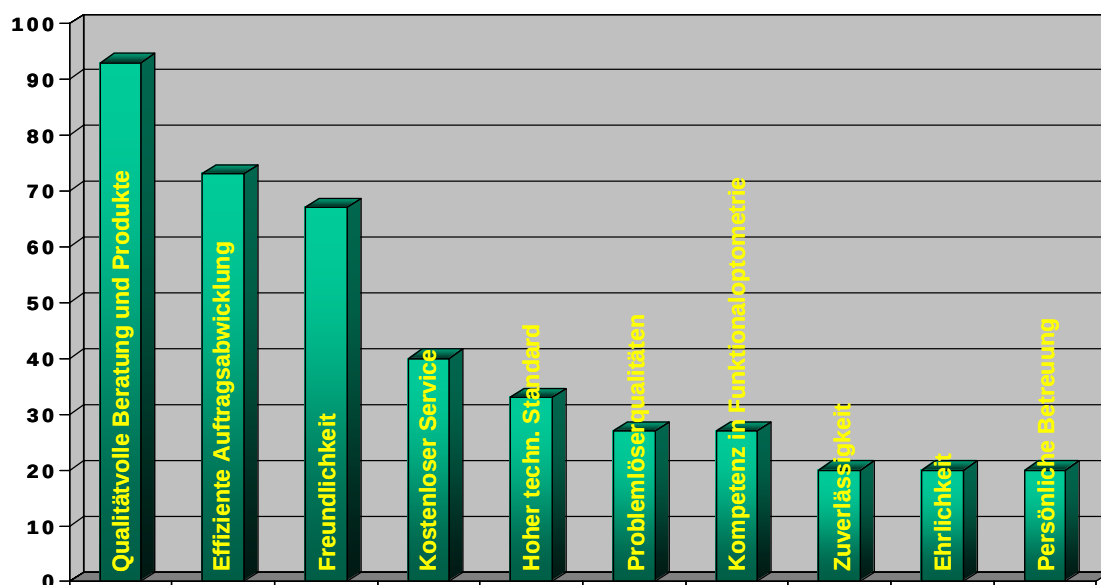


Abbildung 66: Werthaltige Merkmale eines Optik-Filialisten im Selbstbild

Das Diagramm zeigt den Prozentwert der Nennungen relativ zur Gesamtzahl der Befragten. Das Merkmal „qualitätvolle Beratung und Produkte“ ist mit über 90% der Nennungen bei weitem erstrangig. Es folgt, mit über 70% der Nennungen, die „effiziente Auftragsabwicklung“ und nur knapp dahinter das Merkmal „Freundlichkeit“. Der „kostenlose Service“ folgt mit deutlichem Abstand. Beratungs- und Produktqualität, effiziente Abläufe und Freundlichkeit sind im Bewusstsein der Befragten offensichtlich die wichtigsten Merkmale des Unternehmens im Sinne der Wettbewerbsfähigkeit und damit des wirtschaftlichen Erfolges.

Die genannten Merkmale können unterschiedlichen Kategorien zugeordnet werden, aus denen darauf geschlossen werden kann, welchen betrieblichen Ursprung sie haben und wie sie von der Zielgruppe wahrgenommen werden. Das Merkmal „kostenloser Service“ dürfte von Kunden eher *rational und bewusst* wahrgenommen werden, das Merkmal „persönliche Betreuung“ eher *emotional und unbewusst*. Kostenloser Service beruht auf einer *betriebsinternen Regelung*. Das Gefühl hingegen, persönlich betreut zu werden, ist sicher nicht einfach formal regelbar! Tab. 20 zeigt die unterschiedlichen Merkmalskategorien, die Anzahl der Nennungen, und die tendenziell zu erwartenden Wahrnehmungsformen:

Kategorien	Merkmale	Nennungen	Wahrnehmung (tendenziell)
Fachbezogene Merkmale	Beratungs- und Produktqualität	14	rational
	Hoher technischer Standard	5	rational
	Problemlöser	4	rational
	Kompetenz Funktionaloptometrie	4	rational
	Summe	27	
Beziehungsmerkmale	Freundlichkeit	10	emotional
	Zuverlässigkeit	3	rational/emotional
	Ehrlichkeit	3	rational/emotional
	Persönliche Betreuung	3	rational/emotional
	Summe	19	
Effizienzmerkmale	Auftragsabwicklung	11	rational
Preismerkmale	Kostenloser Service	6	rational

Tabelle 20: Merkmalskategorien des Optikfilialisten

Legt man die Summe der *Nennungen pro Kategorie* zugrunde, kann die relative Ausprägung der Kategorien veranschaulicht werden (Abb. 67). Deutlich wird in diesem Fall die starke Dominanz *fachbezogener* Merkmale. Effizienzmerkmale und Preismerkmale spielen in Summe eine weit geringere Rolle. Durch die Erweiterung der Wertekategorien um weitere, aus Kundensicht mög-

licherweise relevante Dimensionen wie *Erlebnismerkmale* und *Prestigemerkmale* wird deutlich, wofür das Unternehmen offensichtlich *nicht* steht. Dieses Profil ist in vielen Jahren durch die starke Prägung des Unternehmers entstanden, er hat es so *gekonnt* und vermutlich auch so *gewollt*. Im Kategorie-Mix der Merkmale grundlegende Verschiebungen vorzunehmen, dürfte wenig erfolgversprechend sein, weil völlig andere Merkmale nicht *identitätskonform* wären. Solange dieser Mix an Merkmalen nicht durch ein völlig anderes Wertesystem der Kunden infrage gestellt wird, besteht zu umfassenden Veränderungen auch kein Anlass!

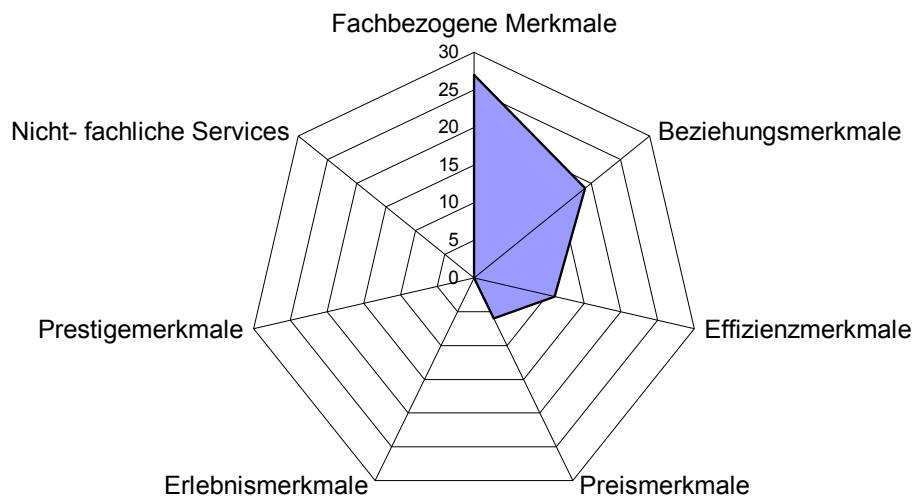


Abbildung 67: Merkmalsprofil nach Kategorien

4.3.2.2. Methodenschritt zwei: Kundenperspektive

Methodenschritt zwei dient der Messung des Wertebalance-Status: es soll erkannt werden, inwieweit die Merkmale des Unternehmens für Anbieter und Kunden in etwa ranggleich sind und ob sie in einer Qualität vermittelt werden, die ihrem Rang aus Kundensicht entspricht. Zur Ermittlung der Daten wird ein der Zielgruppe angepasstes Befragungsformat entwickelt, vgl. [Meyer 2004]. Sind die Kunden Endverbraucher wie im Fall des Optik-Filialisten, wird eine statistisch signifikante Stichprobe der Kunden-Gesamtmenge mittels standardisiertem Fragebogen befragt. Die Größe der Stichprobe ist dabei unabhängig von der Gesamtmenge und wird definiert über den zugelassenen Stichprobenfehler. Beträgt dieser Fehler $\pm 10\%$, ist eine Stichprobengröße von $n = 100$ ausreichend [Mayer 2004, S. 66]. Um statistische Fehler zu vermeiden, sind die Kandidaten der Stichprobe nach dem *Zufallsprinzip* auszuwählen, idealerweise anhand einer EDV-Liste. Zu entscheiden ist dann, welche *Selektionsmerkmale* die Kunden der Stichprobe haben sollen. Im Beispiel wurden drei Grundmerkmale ausgewählt: *Kundentyp* („Brillenkunde“),

Kaufort („Hauptgeschäft“) und *letzter Kauf* („innerhalb des letzten Jahres“). Innerhalb dieser Kundengruppe wurden zwei Differenzierungsmerkmale festgelegt: *Geschlecht* („männlich“, „weiblich“) und *Alter* (15-35 Jahre und 50-75 Jahre).

Im B:B-Bereich haben es mittelständische Unternehmen häufig mit wenigen, wichtigen Kunden zu tun. In solchen Fällen ist eine Befragung im persönlichen Gespräch angezeigt, schon wegen der höheren Akzeptanz dieser Methode im Vergleich zur schriftlichen Befragung. Auch hier eignet sich, wie im ersten Analyseschritt, das *Leitfadeninterview*. Die Frageliste enthält alle Merkmale des Identitätsausweises, die es nach relativer Bedeutung und Vermittlungsqualität zu bewerten gilt. Um hier Prioritäten miteinander vergleichen zu können, werden die *einzelnen Merkmale* aufgeführt, nicht die *Merkmalskategorien*, denn die entsprechen aller Wahrscheinlichkeit nach nicht dem Wahrnehmungsmuster der Kunden. Um den Informationswert der Ergebnisse zu erhöhen und auch Schwächen aufzeigen zu können, werden darüber hinaus weitere, im Identitätsausweis nicht explizit genannte Merkmale zur Beurteilung angeboten. Als struktureller Rahmen werden branchentypische Merkmalsdimensionen gebildet und innerhalb dieser solche Merkmale definiert, die vom Kunden beurteilt werden können (Tab.21). Das setzt ihre Eigenständigkeit (*distinctness*) voraus, eine Forderung, die auch in der Conjoint Value Hierarchy aufgestellt worden ist (Kap 3.5.2.2.).

Merkmalsdimension	Hinterfragtes Merkmal
Standort und Erreichbarkeit	Lage des Geschäftes
	Parkmöglichkeiten
Raumgestaltung	Angenehme Atmosphäre im Geschäft
	Attraktivität des Schaufensters
Sortiment	Große Auswahl an attraktiven Brillen
Organisation und Auftragsabwicklung	Kurze Wartezeiten
	Perfekte Auftragsabwicklung
	Verlässlichkeit im Einhalten von Zusagen
Qualität der Produkte und fachlichen Dienstleistungen	Qualität der augenoptischen Beratung
	Hohe Qualität der handwerklichen Fertigung
	Qualität der Mode- und Typberatung
	Technische Ausrüstung nach neuestem Stand
Wirtschaftlichkeit	Optimales Preis-Leistungsverhältnis
	Sonderangebote und Preisaktionen
	Kostenloser Brillenservice
Verhalten der Mitarbeiter, Betriebsklima	Freundlichkeit und Aufmerksamkeit
	Individuelle, persönliche Beratung

Tabelle 21: Merkmalsdimensionen und Merkmale der Kundenbefragung

Die Merkmale „Kompetenz in Funktionaloptometrie“ und „Ehrlichkeit“ wurden in diesem Fall nicht in den Fragenkatalog für die Kunden aufgenommen. Der Begriff „Funktionaloptometrie“ ist Kunden in der Regel unbekannt, Ehrlichkeit wurde als „Hygienewert“ in diesem Fall nicht hinterfragt.

4.3.2.3. Skalendesign

Die Rangfolge der Merkmale entsteht durch Vergleich des arithmetischen Mittelwertes der Antwort-Codes. Die Merkmalsausprägungen müssen deshalb zumindest *intervallskaliert* sein [Kromrey 2002, S. 432]. Eine sinnvolle quantitative Auswertung der Rangordnung erfordert die Einbeziehung eines *Nullpunktes* als Ausdruck der *völligen Bedeutungslosigkeit* eines Merkmals. Dazu wird eine *Ratioskala* benutzt, ähnlich wie in der Conjoint Value Hierarchy-Methodik (Kap. 3.5.2.2., dort allerdings zur Ermittlung des resultierenden Wertes, der in dieser Methode keine Rolle spielt). Die Skalensymbole für die Ausprägung der Dimensionen *Priorität* und *Vermittlungsqualität* müssen verständlich sein: für die Priorität werden die Symbole *unwichtig* (Code: 1)– *weniger wichtig* (Code: 2) – *etwas wichtig* (Code: 3) – *ziemlich wichtig* (Code: 4) – *sehr wichtig* (Code 5) gewählt.

Auch die Angabe der Vermittlungsqualität erfolgt über den arithmetischen Mittelwert. Die Angabe eines Nullpunktes ist hier zunächst verzichtbar, da es nicht „keine“ Qualität gibt. Eine geeignete Skala hierfür sind *Schulnoten*. Eine Ratioskala ist allerdings erforderlich, um *Priorität* und *Qualität* miteinander ins Verhältnis setzen zu können. Außerdem können auf diese Weise Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung sowohl hinsichtlich des *Veränderungsbedarfes* (wahrgenommene Qualität), als auch der *Dringlichkeit der Veränderung* (Wichtigkeit des Merkmals) bewertet werden. Um die Messwerte miteinander ins Verhältnis setzen zu können, sind die Skalenwerte für beide Größen in die gleiche Messeinheit umzurechnen, um sie zu *normalisieren*. Die geeignete Skala dafür ist die *Prozentskala*, die den Anteil vom Maximum angibt. Bei einer Codierung durch Prioritätswerte und Schulnoten von 1 bis 6 gelten die folgenden Formeln (Formel 1 und 2):

Umrechnungsformel Priorität:

$$((\text{Mittelwert} - 1) : (\text{Anzahl Skalenpunkte} - 1)) \times 100 = \text{Priorität (\%)}$$

Umrechnungsformel Qualität:

$$((6 - \text{Mittelwert}) : 5) \times 100 = \text{Qualität (\%)}$$

Formel 1: Umrechnungsformel Priorität

Formel 2: Umrechnungsformel Qualität

Merkmale mit einem Wert von über 85% werden als Merkmale mit *hoher Wichtigkeit* angesehen. Werden vor allem auch solche Merkmale in einer „bedarfsgerechten Mischung“ und mit angemessener Qualität vermittelt, dürften gute Gründe vorliegen, das Unternehmen anderen Unternehmen gegenüber zu *bevorzugen*.

4.3.2.4. Vergleich von Penetrationsgrad und Priorität

Um den Stellenwert der einzelnen Merkmale im Unternehmen und bei den Kunden hinsichtlich der Wertebalance vergleichen zu können, wird der relative Penetrationsgrad der Merkmale im Unternehmen der Priorität der Merkmale aus Sicht der Kunden gegenübergestellt. Bei diesem Vergleich ist natürlich zu beachten, dass beide Analysen eine unterschiedliche fragetechnische Erhebungsbasis haben: Die Personen im Unternehmen werden nicht, wie die Kunden, zur *Bewertung der Wichtigkeit* eines vorgegebenen Merkmals aufgefordert, sondern lediglich zur *Feststellung ihrer Existenz*. Trotz dieser messtechnischen Schwäche ist aber davon auszugehen, dass Grundtendenzen im Vergleich der Rangfolgen erkennbar werden (Abb. 68):

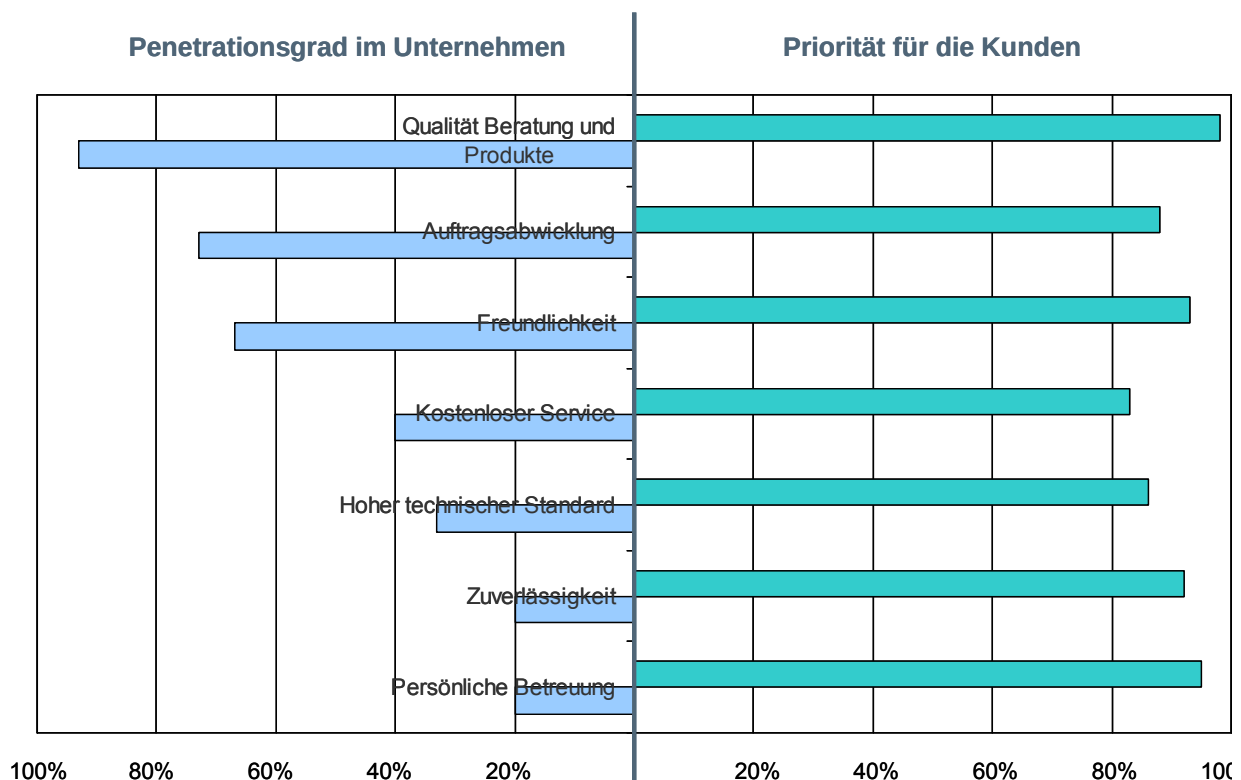


Abbildung 68: Vergleich von Penetrationsgrad und Kundenpriorität

Der Vergleich von Penetrationsgrad und Kundenpriorität zeigt in diesem Fall, dass die „Qualität der Beratung und Produkte“ sowohl für das Unternehmen als auch für die Kunden *erstrangig* sind. Kaum weniger bedeutsam für Kunden ist allerdings das Merkmal „persönliche Betreuung“, das im Unternehmen aber offensichtlich eine *signifikant geringere Bedeutung* hat, zumindest im Bewusstsein der Mitarbeiter. Es kann angenommen werden, dass dieses Merkmal nur von

wenigen im Unternehmen gelebt wird und nicht in einer Weise im Unternehmen verankert ist, um *Richtschnur des Handelns* aller sein zu können. Weiterhin fällt auf, dass für kaufende Kunden die Merkmale „kostenloser Service“ und „hoher technischer Standard“ in der Bedeutung zurückfallen. Annähernd ranggleich sind nur wenige (wenn auch wichtige) Merkmale. Es ist im Unternehmen entweder nicht bewusst, wie wichtig auch nicht-fachbezogene Merkmale für ihre Kunden sind, oder die Befragten betrachten diese Merkmale nicht als konsequent genug gemanagt und damit nicht zuverlässig von Kunden erlebbar!

4.3.2.5. Vermittlungsabweichung

Tabelle 22 zeigt die Priorität der angebotenen Werte und die wahrgenommene Vermittlungsqualität, normalisiert auf Prozentwerte:

	Werteranking aus Kundensicht	Priorität %	Vermittlungsqualität %
1	Qualität der augenoptisch-technischen Beratung	98,0	92,8
2	Individuelle, persönliche Betreuung	94,8	93,6
3	Qualität der handwerklichen Fertigung	94,0	90,2
4	Freundlichkeit und Aufmerksamkeit	92,8	95,0
5	Verlässlichkeit im Einhalten von Zusagen	91,8	90,4
6	Perfekte Auftragsabwicklung	88,0	90,8
7	Optimales Preis-Leistungsverhältnis	87,8	78,4
8	Technische Ausstattung nach neuestem Stand	86,3	89,6
9	Angenehme Atmosphäre im Geschäft	84,5	88,6
10	Kostenloser Brillenservice	83,0	91,8
11	Große Auswahl an attraktiven Brillen	82,8	81,2
12	Qualität der Mode- und Typberatung	76,0	82,4
13	Kurze Wartezeiten	70,0	85,6
14	Sonderangebote und Preisaktionen	61,3	67,6
15	Lage und Erreichbarkeit	61,0	84,4
16	Parkmöglichkeiten	58,3	61,8
17	Attraktivität der Schaufenster	42,8	79,0

Tabelle 22: Werteranking und Qualität

Die Merkmale mit einer Bedeutung über 85% werden auch mit einer Vermittlungsqualität oberhalb von 85% wahrgenommen, mit Ausnahme des Merkmals „Preis-Leistungsverhältnis“, bei dem die Vermittlungsqualität niedriger ist als die Priorität. Die Differenz der absoluten Prozentwerte von Qualität und Priorität beträgt dabei - 9,35. Diese Differenz wird hier *Vermittlungsabweichung* genannt. Sie ist, neben der Ranggleichheit eines Merkmals bei Vermittler und Empfänger, die zweite beeinflussende Größe der Wertebalance. Ist ihr Wert = 0, ist der maximale Beitrag zur Wertebalance gegeben. Die entsprechende Formel lautet (Formel 3):

$$\text{Vermittlungsabweichung} = |\text{Vermittlungsqualität}| - |\text{Priorität}|$$

Formel 3: Vermittlungsabweichung

Ein Abweichungswert von -9,35 bedeutet, dass die Qualität des Preis-Leistungsverhältnisses um knapp 10%-Punkte hinter seiner Bedeutung für die Zielgruppe zurückbleibt. Das Merkmal „Lage und Erreichbarkeit“ hingegen bewerten die Kunden mit dem durchschnittlichen Prioritätswert von 61% und die wahrgenommene Qualität mit 84,4%, was einer Vermittlungsabweichung von +23,4 entspricht. Die Lage und Erreichbarkeit ist offensichtlich deutlich besser als notwendig. Ein positiver Wert entspricht einem *Leistungsüberschuss*, ein negativer Wert einem *Leistungsdefizit*. Der größte Leistungsüberschuss beträgt in diesem Fall +36,2 und bezieht sich auf das Merkmal „Attraktivität der Schaufenster“. Die Vermittlungsabweichung ist grafisch darstellbar (Abb. 69). Die roten Linien im Diagramm markieren die 50- und 85%-Grenzen der Priorität:

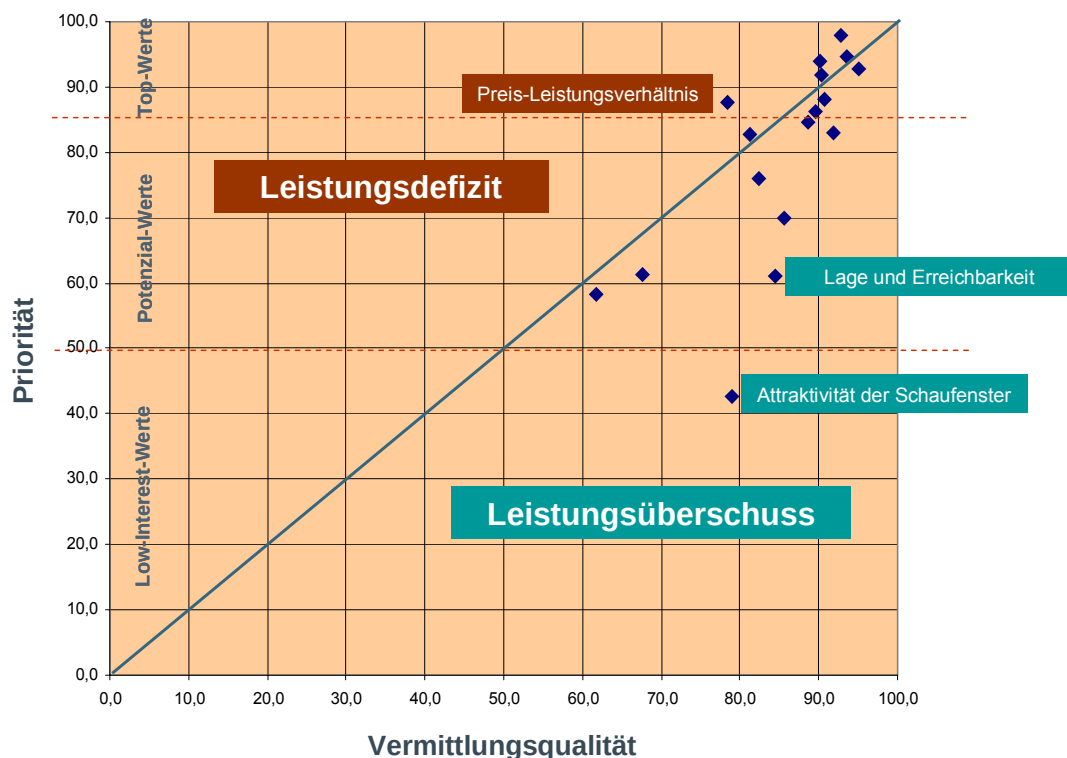


Abbildung 69: Vermittlungsabweichung

Die Werte auf der Diagonallinie sind diejenigen mit Vermittlungsabweichung = 0. Das Diagramm zeigt eigentlich nur beim Topmerkmal *Preis-Leistungsverhältnis* ein signifikantes *Leistungsdefizit*, während bei den übrigen Topmerkmalen in etwa die wahrgenommene Qualität der Bedeutung der Merkmale entspricht. Ein größerer *Leistungsüberschuss* besteht vor allem bei den Merkmalen mit geringerer Priorität. Selbstverständlich kann ein Leistungsüberschuss umso größer sein, je niedriger der Prioritätswert liegt. Dagegen wächst der quantitative „Spielraum“ für Leistungsdefizite mit wachsender Bedeutung der Merkmale!

Interpretation

Beurteilt man den Wertebalance-Status dieses Unternehmens, ist festzustellen, dass fachunabhängige Werte wie „Zuverlässigkeit“ und „persönliche Betreuung“ für Kunden wichtiger sind als es im Bewusstsein der Mitarbeiter derzeit offensichtlich verankert ist. Andererseits wird deutlich, dass die meisten Top-Werte in angemessener Qualität vermittelt werden. Die Vermittlungsabweichung zeigt aber drei „Problemgebiete“ mit unterschiedlichen Vorzeichen, die der Interpretation und strategischen Bewertung durch die Unternehmensleitung bedürfen: Die Leistungsüberschüsse bei den Merkmalen „Lage und Erreichbarkeit“ und „Schaufenster“ deuten auf eine nicht optimale *Ressourcenallokation* hin. Leistungsüberschüsse sind insofern „unschädlich“, weil sie nicht zu Kundenverlust führen. Möglicherweise dienen sie sogar der Wettbewerbsdifferenzierung, ohne dass es dem Unternehmen bislang bewusst war. Von einer Verschlechterung der Lage und Erreichbarkeit ist im Endverbrauchergeschäft eher abzuraten, solange die wirtschaftliche Lage nicht dazu zwingt. Ein ungünstiges Preis-Leistungsverhältnis hingegen kann schnell zu Kundenverlust führen. Da Leistungsprobleme offensichtlich nicht bestehen, gibt es möglicherweise Handlungsbedarf entweder in den Bereichen *Sortiment/Einkauf*, *Kalkulation* oder *Kommunikation*. Es gibt allerdings einen leichten Leistungsüberschuss beim Merkmal „Sonderangebote und Preisaktionen“. Die Gründe dafür sind im Einzelnen zu analysieren. Vielleicht ist den Kunden noch die letzte Jubiläumsaktion in Erinnerung und sie wissen im Übrigen nicht, wie relativ preiswert die erbrachte Leistung in Wirklichkeit ist! Solche Aspekte müssen jetzt bei der Festlegung des Werte-Zielprofils und der strategischen Maßnahmen berücksichtigt werden.

Die Differenzierung der Stichprobe nach Geschlecht und Alter weist auf interessante Unterschiede hin. Für Frauen sind Preis-Leistungsverhältnis, Schaufenster und die Atmosphäre im Geschäft tendenziell wichtiger als für Männer. Männer sind wiederum mit dem Schaufenster und den Wartezeiten zufriedener als Frauen. Den Älteren sind die technische Ausstattung und eine perfekte Auftragsabwicklung wichtiger als den Jüngeren. Diese Unterschiede sind in der Zielgruppenansprache und beim Qualitätsmanagement zu berücksichtigen.

Mit der Darstellung und Interpretation dieser Ergebnisse ist die Analysephase beendet. Die Informationen aus dem Identitätsausweis und der Kundenperspektive mit dem Wertebalance-Status bilden die *Wissensbasis* für die nun folgende Synthese des Werte-Zielprofils.

4.3.3. Entscheidungsprozesse

4.3.3.1. Werte-Zielprofil

Welche der zuvor beurteilten Merkmale sollten in das Werte-Zielprofil einfließen? Diese Entscheidung obliegt selbstverständlich allein dem Unternehmer. Mit Hinblick auf die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens ist es allerdings sinnvoll, alle Merkmale mit einem Prioritätswert etwa über 85% einzubeziehen, unabhängig von der wahrgenommenen, aktuellen Vermittlungsqualität. Im vorliegenden Beispiel gehören dazu acht Merkmale:

- Hohe Qualität der augenoptisch-technischen Beratung
- Individuelle, persönliche Betreuung
- Hohe Qualität der handwerklichen Fertigung
- Freundlichkeit und Aufmerksamkeit
- Verlässlichkeit im Einhalten von Zusagen
- Perfekte Auftragsabwicklung
- Optimales Preis-Leistungsverhältnis
- Technische Ausstattung nach neuestem Stand

Die zuverlässige und qualitätvolle Vermittlung dieser Werte ist allein schon ein anspruchsvolles Unterfangen, weil sie unterschiedliche Merkmalskategorien wie *fachliche Merkmale*, *Beziehungsmerkmale*, *Effizienzmerkmale*, *Preismerkmale* und *Ausstattungsmerkmale* berühren. Schon in dieser Phase ist erkennbar, dass diese Werte völlig unterschiedliche Ressourcenarten betreffen. Dazu gehören:

- Eigenschaften von Mitarbeitern
- Verhaltensprozesse
- Auftragsprozesse
- Fertigungsprozesse
- Kommunikationsprozesse
- Technische Ausstattung

Abgesehen von der letzten Ressourceart, der technischen Ausstattung, sind die beteiligten Ressourcen *immateriell* und bedürfen einer entsprechenden Steuerung. Das Unternehmen kann sein Werte-Zielprofil und, davon abgeleitet, seine Markenbotschaft natürlich mit solchen Merkmalen anreichern, die zwar niedrigere Prioritätswerte haben, in denen es aber offensichtlich besonders leistungstark ist. Hier empfiehlt sich der Blick auf den Wettbewerb, um zu sehen, inwieweit von solchen Merkmalen eine wettbewerbsdifferenzierende Wirkung ausgeht.

4.3.3.2. Zielabstimmung

Nach der Definition des Werte-Zielprofiles ist zu entscheiden, zu welchem unternehmerischen Zweck dieses Profil eingesetzt werden soll. Ist Wachstum geplant, sollen Marktanteile gewonnen werden, wenn ja, in welchem Umfang und in welchem Tempo, soll in neue Regionen expandiert werden, möglicherweise ins Ausland, mit Bedarf an weiteren Mitarbeitern mit neuen Qualifikationen?

Zur Zielabstimmung werden Unternehmer sehr unterschiedliche Aussagen machen, zu denen auch diese gehören könnte: „*Alles soll so bleiben, wie es heute ist*“. Auch die Erhaltung des status quo ist aber letztlich ein strategisches Ziel! Die Konsequenz ist beispielsweise, die aktuelle Ertragssituation zu stabilisieren, was bei den heutigen Wettbewerbsbedingungen keineswegs trivial ist. Auch dieses Ziel erfordert strategisches Handeln, denn mit Passivität läuft der Unternehmer Gefahr, sein *Ziel des Bewahrens* zu verfehlen! In jedem Fall prägen die Unternehmerziele die *strategische Ausrichtung des Unternehmens*. Diese sollte bekannt sein, damit die gesamte Organisation *Richtungsklarheit* hat und damit alle Kräfte des Unternehmens in eine gemeinsame Richtung bewegt werden können.

4.3.4. Steuerungsprozesse

4.3.4.1. Operationalisierung des Wertes *Beratungsqualität*

Operationalisierung bedeutet in diesem Zusammenhang das „Herunterbrechen“ der Zielwerte auf mess- und steuerbare Elemente. Das erfordert zunächst die *Konkretisierung* der Werte. Ein Merkmal wie „Schnelligkeit“ beispielsweise ist nicht operationalisierbar, solange nicht klar ist, worauf sich Schnelligkeit bezieht. Ressourcen können davon, zumindest in komplexeren Organisationen, nicht abgeleitet werden. Es ist deshalb zu klären, *in welcher Hinsicht* das Unternehmen schnell sein will: in der Reaktion auf Anfragen, in der Auftragsabwicklung, im Umsetzen neuer Trends, in der Lieferung, oder in einer Kombination dieser Merkmale? Es müssen Merkmale definiert werden, die konkretisieren, wodurch der Wert Schnelligkeit vermittelt werden soll. Dabei sind solche Begriffe zu benutzen, die im Unternehmen gebräuchlich sind. Diese Merkmale sind die *Ausdrucksformen* des Zielwertes. Sie bilden die „Operationalisierungsebene -1“ (OE -1), die sich unterhalb der „Operationalisierungsebene 0“ (OE 0) mit dem

Zielwert *Schnelligkeit* befindet (Abb. 70). Auch Ausdrucksformen stellen einen Wert dar und führen beispielsweise im Verbund mit anderen Ausdrucksformen zur Vermittlung des „resultierenden Wertes“ auf Ebene OE 0. Die Ausdrucksformen der OE -1 können bei Bedarf auf tieferen Operationalisierungs-Ebenen noch weiter konkretisiert werden (OE -2, -3 etc.) in Abhängigkeit von der Komplexität der Einflussfaktoren des Wertes auf OE 0. Wenn beispielsweise die Optikfirma die Werte *Gesundheit* und *Lebensqualität* als Zielwert definiert, um sie in der externen Kommunikation herauszustellen, müsste sie Ausdrucksformen auf mehreren Operationalisierungs-Ebenen definieren. Zwischen diesen sind dann Beziehungslinien zu ziehen, um die Ursache-Wirkungsbeziehungen transparent zu machen (Abb. 70).

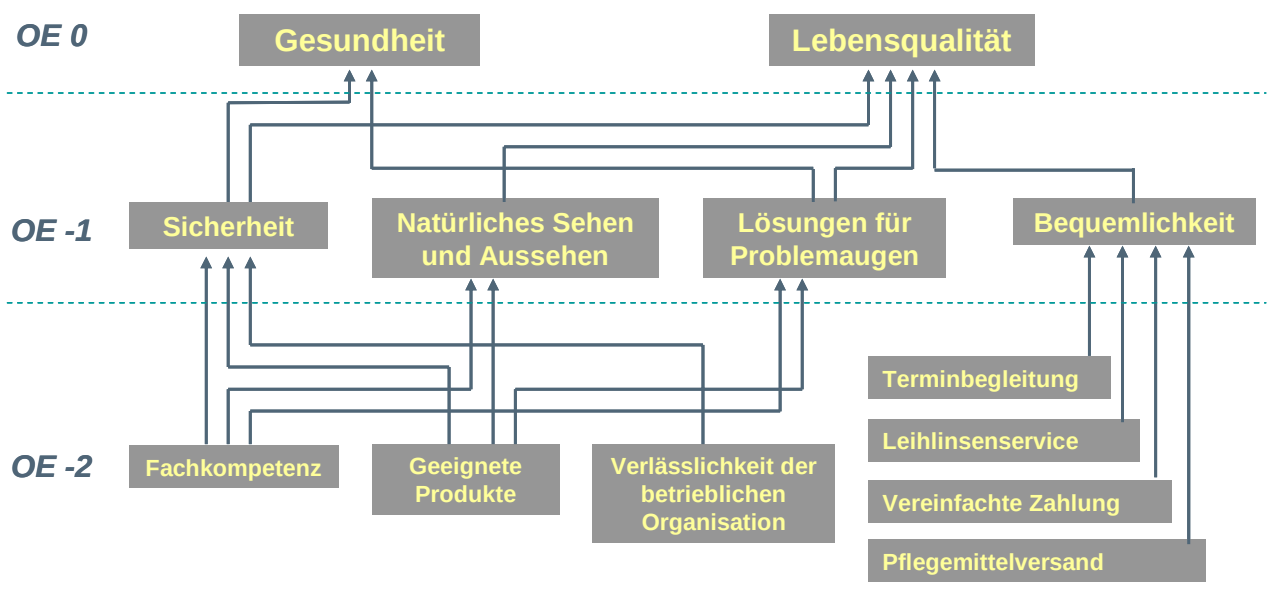


Abbildung 70: Operationalisierungs-Ebenen mit Beziehungslinien

Diejenigen Ausdrucksformen bilden die letzte Operationalisierungs-Ebene, denen die an ihrer Vermittlung beteiligten Ressourcen zugeordnet werden können. Diese Ressourcen werden hier „Wertevermittler“ genannt. Es können *materielle* Dinge sein (Produkte, Maschinen, technische Ausstattung, Einrichtungsgegenstände, Gebäude) oder *immaterielle* (Mitarbeiter, externe Leistungspartner, Prozesse, Regelungen etc.). Sind die Wertevermittler identifiziert, werden die Eigenschaften festgelegt, die sie für ihre Vermittlungsleistung voraussichtlich benötigen. Diese Eigenschaften sind die *zukünftigen Anforderungen* an diese Ressourcen. Es sind jene „wünschenswerten Merkmale“, die betriebliche Ressourcen erst „wertvoll“ im betriebswirtschaftlichen Sinn machen, weil sie nur aufgrund dieser Merkmale den Werte-Transformationsprozess in Gang setzten.

Als Beispiel soll das Top-Merkmal des Pilotbetriebes operationalisiert werden: seine *Beratungsqualität*. Dieser Wert wird am untersuchten Standort als qualitativ voll wahrgenommen, was aber nicht auch für andere Standorte des Filialunternehmens gelten muss. Außerdem treten demnächst neue Mitarbeiter ein, deren Einarbeitung so schnell und effektiv wie möglich erfolgen soll, im „alten (Qualitäts-)Sinn“. Es wird angenommen, dass sich Beratungsqualität in zwei Merkmalen ausdrücken soll:

- *Fundierte Untersuchung der Sehfunktion*
- *Umfassende, bedarfsorientierte Sehberatung*

Diese Merkmale bilden die unterste Operationalisierungs-Ebene, weil sie die Zuordnung der wertevermittelnden Ressourcen erlauben. Vermittler des Merkmals „fundierte Untersuchung“ sind *Optometristen*, der *Untersuchungsablauf*, *Untersuchungsgeräte* und ein *Ergebnisdokument*. Die Ausdrucksform „umfassende, bedarfsorientierte Beratung“ wird vermittelt von *Sehberatern*, dem *Beratungsablauf* und geeigneten *Demonstrationsmitteln*. Mit Festlegung der jeweiligen Anforderungen ist der Beitrag der Ressourcen zur Wertevermittlung definiert. Für Mitarbeiter werden sie zur Grundlage ihrer Beurteilung durch Vorgesetzte und persönlichen Entwicklung im Betrieb. Abb. 71 zeigt die Ergebnisse der Operationalisierung:

Zielwert	Beratungsqualität		
Ausdrucksformen	Fundierte Untersuchung der Sehfunktionen		Umfassende, bedarfsorientierte Beratung
Wertevermittler	1.	Optometrist	Sehberater
	2.	Untersuchungsablauf	Beratungsablauf
	3.	Untersuchungsgeräte	Demo-Mittel
	4.	Ergebnisdokument	
Anforderungen	1.	- Kenntnisse in Anatomie und Physiologie des Auges - Prozesskenntnis - Freundlichkeit - Einfühlungsvermögen - Dialogfähigkeit	- Kenntnisse in Physiognomie - Prozesskenntnis - Freundlichkeit
	2.	- Standardisiert - 10 Analyseschritte - Dokumentiert	- Standardisiert - 5 Beratungsschritte - Dokumentiert
	3.	- Neuester techn. Stand - Halbjährlich kalibriert	- Farbige Muster - Anschaulich
	4.	- Klar gegliedert - Anschaulich	

Abbildung 71: Operationalisierung des Wertes Beratungsqualität

Zum Werte-Zielprofil können Merkmale gehören, die keiner Ausdrucksform bedürfen, weil sie hinreichend konkret sind und direkt bestimmten Wertevermittlern zugeordnet werden können.

Das gilt beispielsweise für das Merkmal *Freundlichkeit*. Bei diesem Zielwert ist klar, wer der Vermittler ist: die Mitarbeiter der Organisation mit Kundenkontakt. Merkmale wie diese stellen Eigenschaften dar, die Zielwert, Ausdrucksform und Anforderung zugleich sind. Selbstverständlich müssen auch sie, wie alle anderen Merkmale, systematisch gesteuert werden.

4.3.4.2. Steuerung der Wertevermittlung

Die Steuerung der Wertevermittlung besteht darin, die Erfüllung der Anforderungen regelmäßig zu überprüfen und negative Abweichungen zu korrigieren. Der Steuerungsprozess folgt damit einem einfachen Schema (Abb. 72):

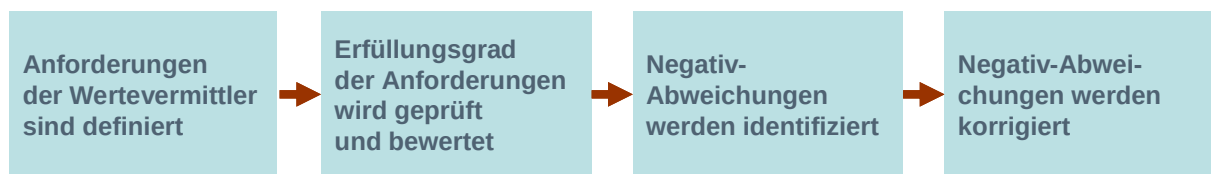


Abbildung 72: Prozess der Bewertung und Korrektur

Der Prozess der Prüfung, Bewertung und Korrektur erfordert naturgemäß unterschiedliche Verfahren für die jeweiligen Wertevermittler. Das gilt natürlich insbesondere für die *Mitarbeiter*. Die Steuerungsmethodik enthält dementsprechend ein *Beurteilungssystem mit drei Varianten*.

Selbst- und Fremdeinschätzung

Ein „wertekonformes“ Verhalten von Mitarbeitern wird vor allem davon abhängen, inwieweit sie in die Synthese des Werte-Zielprofiles, die Festlegung von Ausdrucksformen, die Identifikation der Wertevermittler und die Ableitung von Anforderungen einbezogen waren und an der Diskussion darüber mitwirken konnten. Wenn diese Einbeziehung stattgefunden hat, ist es wahrscheinlich, dass sie auch den Sinn der an sie gestellten Anforderungen erkennen. Damit wächst nicht nur die Akzeptanz dieser Anforderungen, sondern auch die Bereitschaft, aktiv an ihrer Erfüllung mitzuwirken. Diesem Effekt dient auch die Möglichkeit der wertevermittelnden Mitarbeiter, sich anhand eines *Beurteilungsbogens* selbst ein Urteil über den Erfüllungsgrad der sie betreffender Anforderungen zu bilden. Ein Urteil muss sich natürlich auch der zuständige Vorgesetzte bilden, der die Entscheidung trifft bezüglich der Vergütung und Entwicklung seiner Mitarbeiter. Grundlage dieses Bewertungssystems ist ein entsprechend gestaltetes Formular zur *Selbst- und Fremdeinschätzung*. Beide Urteile können im Rahmen eines regelmäßig durchzuführenden *Führungsdialoges* diskutiert und Korrektur- bzw. Entwicklungsmaßnahmen abgestimmt werden. Abb.73 zeigt das Messprinzip, mit Skalenwerten von 0 bis 10 und fünf Interpretationsstufen, hier bezogen auf den Wert *Freundlichkeit*:

Wie schätzen Sie Ihre Freundlichkeit ein?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
sehr schlecht		schlecht			ausreichend			gut		sehr gut

Begründung:

Abbildung 73: Messskala zur Selbst-und Fremdeinschätzung

Durch dieses Verfahren gewinnt der Mitarbeiter *Transparenz* nicht nur hinsichtlich der an ihn gestellten Anforderungen, sondern auch hinsichtlich der Einschätzung seitens seines Vorgesetzten. Er kann außerdem sicher sein, dass die Anforderungen direkt von den Merkmalen abgeleitet sind, die das Unternehmen wettbewerbsfähig und damit seinen Arbeitsplatz sicherer machen. Dieses Bewusstsein und die Inhalte geben dem Führungsdialog einen *Sinngehalt*, der sich, nach Gewöhnung an das Verfahren, vermutlich positiv auf die Motivation des Mitarbeiters auswirkt und seine Bereitschaft, sein Bestes zu geben im Sinne der gestellten Anforderungen.

Soll- ist-Vergleich und Kundenurteil

Anforderungen an „nicht-menschliche“ Wertevermittler wie Prozesse, Maschinen, Regelungen, Hilfsmittel etc. können einfach danach beurteilt werden, ob die Anforderungen erfüllt sind oder nicht. Das zweite Beurteilungssystem neben der Selbst-/Fremdeinschätzung ist deshalb der *Soll-Ist-Vergleich*. Das wichtigste Messsystem aber ist im Prinzip das *Kundenurteil*. Kunden (und ggf. auch andere Stakeholder) sind es schließlich, denen die Werte vermittelt werden sollen und sie sind die einzige Gruppe, deren Urteil sich direkt auf den Umsatz des Unternehmens auswirkt!

Das zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem abgestimmte Urteil im Rahmen der Selbst- und Fremdeinschätzung ist das zentrale Element der Steuerung der „Ressource Mitarbeiter“. Der Vorgesetzte sollte sich dabei aber nicht nur auf seine und die Meinung des Mitarbeiters stützen, sondern auch das *Kundenurteil* einbeziehen. Dadurch wird sein Urteil noch wesentlich fundierter und die Akzeptanz des Mitarbeiters vermutlich höher. Das Kundenurteil sollte durch regelmäßige Befragung erhoben werden. Neben einer fundierteren Beurteilung der Mitarbeiterleistung erlaubt die Befragung weiterhin, Bedarfsveränderungen rechtzeitig zu erkennen und entsprechend zu reagieren, durch Modifikation bzw. Neugestaltung des Werteprofiles und der vermittelnden Ressourcen. Das Kundenurteil bezieht sich auf Merkmale der Organisation, die von Kunden wahrgenommen und beurteilt werden können (das Merkmal „Geräte nach neuestem technischen Stand“ gehört in diesem Fall nicht dazu!). Kunden beurteilen die Eigenschaften *der Organisation*, nicht einzelner Mitarbeiter, wenngleich es natürlich möglich (und ggf. gewollt) ist, von Kundenurteilen auch auf einzelne Mitarbeiter zu schließen.

Das Kundenurteil ist nichts anderes als eine „Fremdeinschätzung“, und deshalb mit dem gleichen Skalentyp wie die Selbst- und Fremdeinschätzung für Mitarbeiter durchführbar. Entsprechende Fragebögen können an die Kunden bei Ihrem Besuch ausgegeben werden, mit der Bitte, durch ihr Urteil das Qualitätsmanagement des Unternehmens zu unterstützen. Je nach Zielgruppe sind auch Online-Befragungen denkbar. Im B:B-Bereich können Einzelinterviews oder Online-Befragungen durchgeführt werden.

Abb. 74 zeigt die drei Varianten im Beurteilungssystem der Methodik:

Wertevertreter	Beurteilungssystem		
	Soll-Ist-Vergleich	Selbst/Fremd-einschätzung	Kundenurteil
Mitarbeiter		•	
Externe Partner (Lieferanten etc.)		•	
Produkte	•		•
Prozesse, Verhalten der Organisation	•	•	•
Regelungen	•		
Maschinen	•		
Technische Ausstattung, Hilfsmittel	•		•
Software	•		
Standort	•		•
Umgebung	•		•
Dokumente	•		•

Abbildung 74: Wertevertreter und Beurteilungssystem

Ziel des Unternehmens ist nach dieser Methodik die qualitätvolle Vermittlung definierter Werte. Da diese Vermittlung letztlich von den Anforderungen der Wertevertreter abhängt, haben diese Anforderungen die Funktion von *Indikatoren*, deren Ausprägung durch die entsprechenden Messwerte der beiden Skalentypen ausgedrückt wird. Aufgrund der Ausprägung können Maßnahmen definiert werden, die gleichzeitig *Ziele* sind. Entwicklungsprogramme und sonstige Maßnahmen können definiert und bedarfsweise durchgeführt werden. Leistungsverbesserungen aufgrund von Verhaltensänderungen, ggf. nach Teilnahme an solchen Programmen, werden im Rahmen des nächsten Führungsdialoges festgestellt und gewürdigt. Den Maßnahmen können

sofort Beteiligte zugeordnet werden. Abb.75 zeigt den urteilsgestützten Maßnahmenkatalog für die Vermittler des Merkmals „Fundierte Untersuchung der Sehfunktion“, der eine der Ausdrucksformen des Wertes „Beratungsqualität“ ist:

Wert:		Beratungsqualität				
Ausdrucksform:		Fundierte Untersuchung der Sehfunktionen				
Wertevertmittler	Anforderungen	Bewertung			Maßnahmen und Beteiligte	Neue Beurteilung
		S-I	S/F	KU		
Optometrist	Kenntnisse der Anatomie und Physiologie des Auges		8		-	15.01.09
	Prozesskenntnis Untersuchungsablauf		6		Eigenstudium Dokument	15.01.09
	Freundlichkeit		7	9	-	15.01.09
	Einfühlungsvermögen		7	10	-	15.01.09
	Dialogfähigkeit		4		Gesprächstraining extern	15.01.09
Untersuchungsablauf	Standardisiert	Ja			-	
	10 Analyseschritte	Ja			-	
	Dokumentiert	nein			Dokument erstellen, Herr Durchblick	01.10.08
Untersuchungsgeräte	Neuester technischer Stand	nein			Messebesuch Team Optometrie, ggf. Neukauf	01.03.09
	Halbjährlich kalibriert	Ja			-	01.03.09
Ergebnisdokument	Klar gegliedert	ja			-	
	Anschaulich			5	Überarbeitung durch Agentur für Kommunikation	01.10.08

Abbildung 75: Entwicklungsplan für die Wertevertmittler

Dieses Vorgehen folgt einem ähnlichen Prinzip wie der Planungsprozess der Balanced Scorecard (BSC). Ein wichtiger Unterschied besteht aber in der *Art und Herkunft* der Planungsgrundlage und der Indikatoren. Bei der Balanced Scorecard werden, ausgehend von einer vorhandenen Strategie, strategische Ziele (*objectives*) für die Finanz-, Kunden-, interne und die Lern- und Wachstumsperspektive abgeleitet, wie etwa „grow revenue“ in der Finanzperspektive [Kaplan & Norton 2000, S. 294]. Planungsgrundlage beim integrativen Wertemanagement (IWM) sind die *Werte* bzw. ihre *Ausdrucksformen*, die jetzt Teil der strategischen Ausrichtung sind. Aufgrund der strategischen Ziele werden in der Balanced Scorecard Indikatoren entwickelt (*measures*), wie zum Beispiel „number and percent of active customers“. In der IWM-Methodik bestehen die Indikatoren aus den *Anforderungen der Wertevertmittler*. Den *measures* folgen in der BSC die *targets*, die die wünschenswerte Ausprägung der Indikatoren angeben. Die wünschenswerte Ausprägung ist im IWM bereits Bestandteil des Messsystems, mit einem Messwert „möglichst nahe 10“ bzw. der Aussage „Soll ist gegeben“. Gemeinsam ist den

Planungsprozessen die abschließende Angabe der Maßnahmen (*initiatives*) im Soll-Ist-Vergleich. Abb. 76 zeigt den Vergleich der beiden Planungs- und Steuerungssysteme:

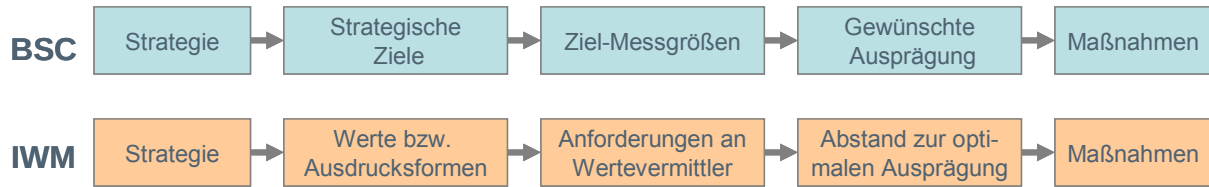


Abbildung 76: Vergleich der Planungsprozesse bei BSC und IWM

Der gesamte Steuerungsprozess verläuft nach folgendem Schema (Abb. 77):

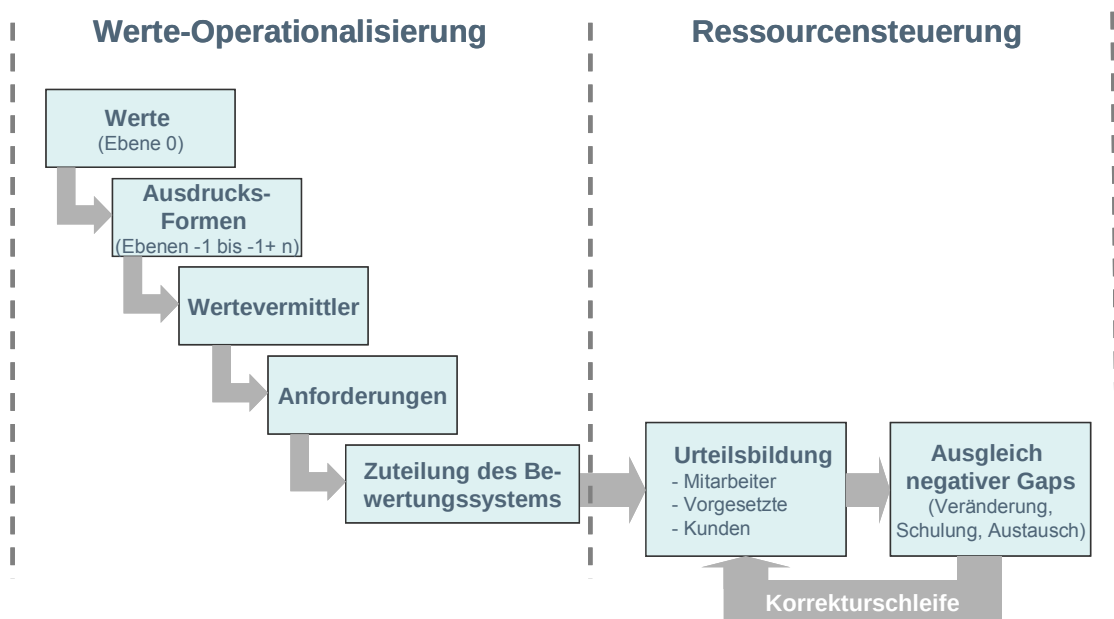


Abbildung 77: Steuerungsprozess der Wertevermittlung

Diese Operationalisierungs-Systematik ermöglicht es dem Unternehmen, „nur“ durch die Erfüllung klar definierter Anforderungen auf Ressourcenebene die abgestimmten Werte zu vermitteln und sich damit im Markt zu profilieren. Ist die Vermittlung der Werte gesichert, kann das Profil als *Markenbotschaft* nach außen kommuniziert werden. Damit ist das Profil extern wahrnehmbar, es können *wünschenswerte stakeholder* wie Kunden, potenzielle neue Mitarbeiter und ggf. auch Kapitalgeber angezogen werden (s. Kap. 4.6).

4.3.5. Charakteristika der Methodik

Nach der Synthese der Methodik können ihre Charakteristika zusammenfassend beschrieben werden. Tab. 23 zeigt auf Grundlage der Methodikphasen und ihrer Schritte die Instrumente, die Effekte, und den zeitlichen Aufwand:

Phasen der Methodik	Methodenschritte	Instrumente	Effekte	Zeitaufwand
Phase A: Kontextanalyse	<i>Identitätsausweis</i>	Strukturierte Interviews	Wissensbasis zum internen Kontext ist geschaffen	Abhängig von Mitarbeiterzahl und Führungsstruktur
		Grafische Abbildung Identitätsmerkmale		
	<i>Zielgruppenperspektive</i>	Strukturierte Interviews	Wissensbasis zum externen Kontext ist geschaffen	Abhängig von Kundenstruktur
		Grafische Abbildung Wertebalance-Status		
Phase B: Strategie-Neubestimmung	<i>Synthese und Formulierung des Werte-Zielprofiles</i>	Wertekonsens-Workshop, Dokumentation der Ergebnisse	Wettbewerbsprofil und strategische Ausrichtung sind definiert	ca. 2 Tage
	<i>Abstimmung unternehmer-individueller Werte</i>			
Phase C: Steuerung der Wertevermittlung	<i>Ressourcenmanagement 1:</i> Operationalisierung der Zielwerte	Operationalisierungs-Workshop, Dokumentation der Ergebnisse	Ressourcen und Anforderungen sind definiert und dokumentiert	ca. 4 Tage
		Operationalisierungs-Blätter und Dokumente zur Beschreibung von Ausdrucksformen, Wertevermittlern und Anforderungen		
	<i>Ressourcenmanagement 2:</i> Ressourcensteuerung	Formulare zur Selbst- und Fremdeinschätzung, Checklisten für Soll-Ist-Vergleiche,	Ressourcen sind steuerbar gemacht	Aufwand für konsequente Nutzung der Instrumente (z.B. Führungsdialoge 2 mal jährlich mit den wertevermittelnden Mitarbeitern)
		Formulare zur Erhebung des Kundenurteils		
		Formulare zur individuellen Entwicklungsplanung		

Tabelle 23: Charakteristika der Methodik aus Managementsicht

4.4. Vergleich von Anforderungen und Designmerkmalen

Dieses Kapitel widmet sich der Frage, Inwieweit die Designmerkmale der Methodik die in Kap. 3 definierten Qualitätskriterien und Zusatzanforderungen erfüllt.

4.4.1. Abbildung des relevanten Kontextes

Im ersten Schritt werden die für Kunden potenziell werthaltigen Merkmale des Unternehmens sowie Orientierungsgrößen hinterfragt, die für die Ressourcensteuerung möglicherweise wichtig sind. Der zweite Schritt macht Kundenbedürfnisse und Qualitätsprobleme aus Kundensicht transparent. Damit wird der relevante Kontext abgebildet.

4.4.2. Allgemeine Qualitätskriterien einer Strategie

Die in Kap. 3.3.2. identifizierten allgemeinen Qualitätskriterien einer Strategie werden im Folgenden aufgeführt und es wird beschrieben, inwieweit die Methodik sie berücksichtigt:

1. *Maßnahmen und Ziel müssen zusammenpassen.*

Die Maßnahmen werden im fünften Methodenschritt von den Inhalten der Strategie abgeleitet, zu denen die Ziel-Werte und Ziele des Unternehmens gehören.

2. *Die Strategie muss eine adäquate Antwort geben auf Herausforderungen und Veränderungen im betrieblichen Umfeld.*

Grundlage der Methodik ist das Streben nach *Wertebalance* zwischen Unternehmen und Zielgruppe, in der sich die Anforderungen im betrieblichen Umfeld durch Kundenbedürfnisse und Kundenreaktionen auf Wettbewerberverhalten ausdrücken. Durch regelmäßigen Einsatz des Beurteilungssystems *Kundenurteil* werden Veränderungen im betrieblichen Umfeld erkennbar und erlauben entsprechendes Reagieren.

3. *Die Strategie muss einen Wettbewerbsvorteil erzeugen.*

Sofern die vermittelten Werte in der Summe für Kunden sowohl einzigartig, als auch wichtig und qualitativvoll sind, dürfte ein Wettbewerbsvorteil gegeben sein.

4. *Die Strategie muss mit vorhandenen Mitteln umsetzbar sein.*

Die Methodik enthält die Steuerung der *vorhandenen Ressourcen* auf der Grundlage von im Unternehmen weitgehend verankerten Merkmalen.

5. Die Strategie muss explizit dargestellt sein.

Das Werte-Zielprofil und die individuellen Unternehmerziele werden explizit gemacht. Das Werte-Zielprofil ist Grundlage der Markenbotschaft und der Ressourcensteuerung.

6. Die Strategie muss konsistent sein mit aktuellen und geplanten Ressourcen.

Die gemeinsam entwickelte Strategie ist Grundlage des Ressourcenmanagements.

7. Die Strategie muss geeignet sein hinsichtlich persönlicher Werte und Vorstellungen maßgeblicher Führungskräfte.

Das Werte-Zielprofil entsteht unter anderem auf der Grundlage des Urteils maßgeblicher Führungskräfte.

8. Die Strategie muss eine stimulierende Wirkung auf das commitment und die Anstrengungen der Organisation haben.

Die Strategie baut auf den Identitätsmerkmalen des Unternehmens auf, zwingt also die Mitarbeiter nicht zu einer vollkommenen Umorientierung. Wenn ein gemeinschaftlich tragfähiges Werte-Zielprofil Grundlage der Ressourcensteuerung wird, sind sowohl das nötige commitment als auch entsprechende Anstrengungen zu erwarten.

4.4.3. Zusatzanforderungen and die Methodik als Strategie

1. Die Methode soll unterschiedliche strategischer Denk- und Handlungsmuster ansprechen.

In Kapitel 3.3.3.1. sind Mintzbergs *strategische Denkschulen* beschrieben worden, die unterschiedliche Denk- und Handlungsmustern enthalten. Es sind *theoretische Modelle*, deren Relevanz für die Unternehmenspraxis bislang nicht untersucht wurde. Da eine Relevanz aber nicht auszuschließen ist, soll versucht werden, den Anwendungsbereich der Methodik anhand der Merkmale der dort beschriebenen Denk- und Handlungsmuster einzuschätzen. Dafür müssen die Denkschulen zunächst anhand von praktischen Kriterien vergleichbar gemacht werden. Anschließend ist zu untersuchen, zu welchen dieser Kriterien die Denkschulen eine Aussage machen, was diese Aussage beinhaltet, und welche Schlussfolgerungen für die Anwendbarkeit der Methodik gezogen werden können. Der Vorteil dieser Vorgehensweise ist, dass die Denkschulen auf *praktisch erfahrbare Merkmale* reduziert werden. In Anlehnung an De Wits *Strategy Dimensions* (s. Kap. 3.3.3.1.), und die Besonderheiten der Methodik werden die folgenden Vergleichskriterien gewählt:

- Entscheidungsbedingungen
- Unternehmerische Absicht
- Betrachteter Kontext
- Prozess der Strategieentwicklung
- Steuerung des Umsetzungsprozesses (Tab. 24)

		Entscheidungs- bedingungen	Unternehmerische Absicht	Betrachteter Kontext	Prozess der Strategie- entwicklung	Steuerung der Umsetzung
Präskriptiv	Design School		Accounting Profit	Ressourcen + Markt		
	Planning School		Accounting Profit		formalisiert	kontrolliert
	Positioning School		Accounting Profit	Markt	analytisch	persönlich (informell)
Deskriptiv	Entrepreneur School	Eigentümer entscheidet			Visions-basiert	
	Cognitive School				Längerer Erkenntnisprozess	
	Learning School				Kollektives Lernen	
	Power School		Durchsetzung individueller Interessen			
	Cultural School			Ressourcen, eigenes Wertesystem		
	Environmental School		Ökologisches Handeln	Ökologische Umwelt		
	Configuration School				Wechsel zwischen Stabilität und Transformation	

Tabelle 24: Merkmale von Mintzbergs Denkschulen nach praktischen Kriterien

Interpretation

Es zeigt sich, dass die Denkschulen nur bedingt miteinander vergleichbar sind, weil sie zu jeweils unterschiedlichen Kriterien eine Aussage machen. Das erschwert die direkte Übertragung auf die betriebliche Praxis. Ungeachtet dessen weisen sieben der Schulen Merkmale auf, die mit der Methode und ihrer Zielgruppe im Zusammenhang stehen. Die präskriptiven Schulen *Design-School*, *Planning School* und *Positioning School* zielen auf wirtschaftlichen Erfolg (accounting profit), was auch dem Zweck der Methodik entspricht.

Darüber hinaus bringt die Design School Ressourcen und Marktanforderungen in *Balance*, die Planning School setzt *Kontrolle* ein bei der Umsetzung der Strategie, und die Positioning School geht *analytisch* vor.

Bei den deskriptiven Schulen sollte in der *Entrepreneurial-School* die *Einheit von Eigentum und Leitung* gegeben sein. Die in der Methodik vorgesehene, gemeinschaftliche Entwicklung und Umsetzung des Werteprofiles entspricht in gewisser Hinsicht dem *kollektiven Lernprozess* der *Learning School*. In der Cultural School stehen *Ressourcen* und *Werte* im Fokus, die zu den Grundlagen der Methodik gehören, bei der *Configuration School* geht es um den ständigen Wechsel zwischen *stabilen Bedingungen* und *Transformation*. Das entspricht dem Anspruch der Methodik, einen optimalen Wertebalance-Status zwischen Organisation und Zielgruppen nach der Umsetzung zwar zu *erhalten*, aber auch regelmäßig zu *überprüfen* und bedarfsweise Veränderungen vorzunehmen. Auch wenn Mintzbergs Denkschulen praktisch nicht getestet wurden, kann nach dieser Betrachtung angenommen werden, dass die Methodik im Umfeld zumindest solcher Denk- und Verhaltensmuster anwendbar ist, welche die in Tabelle 24 hervorgehobenen Merkmale aufweisen.

2. Die Methode soll die Vorzüge inhaltsorientierter Strategieansätze integrieren, insbesondere unter dem *Balanceaspekt* zwischen Ressourcen und Markt

Zur Verdeutlichung des Zusammenspiels inhaltsorientierter strategischer Ansätze wird nochmals das Bild aus Kap. 3.3.4.3. gezeigt (Abb.78):

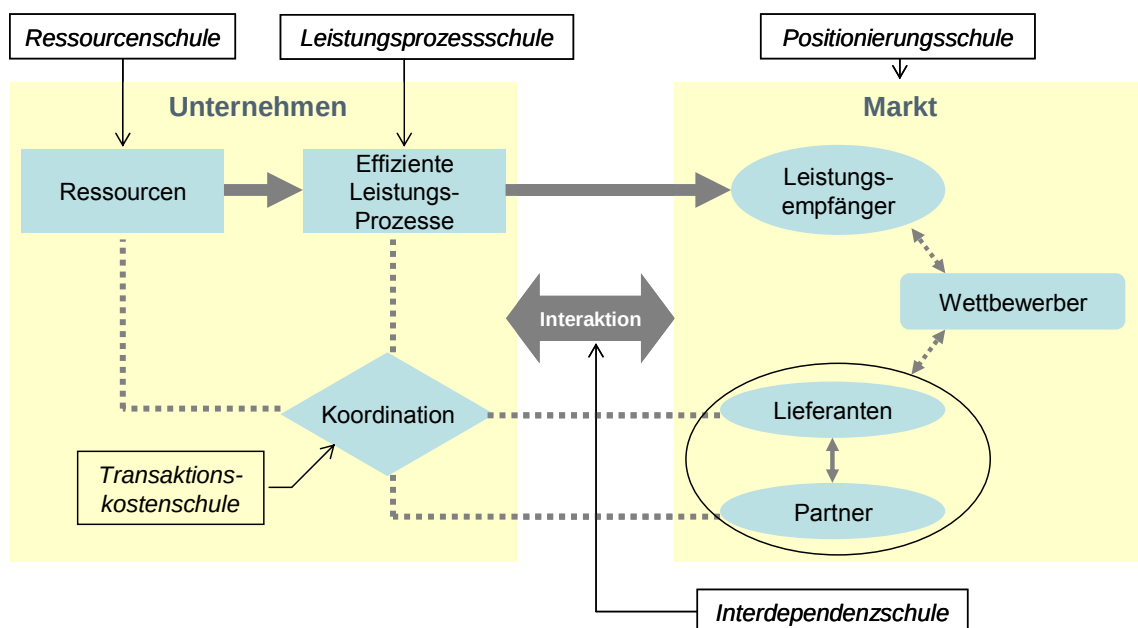


Abbildung 78: Zusammenwirken inhaltsorientierter Denkschulen (eigene Darstellung)

Im fünften Methodenschritt werden die an der Vermittlung der Ziel-Werte beteiligten betrieblichen Elemente identifiziert und qualifiziert, zu denen, neben den klassischen Ressourcen, auch Prozesse und externe Partner gehören können. Diese Elemente werden bei der Ressourcensteuerung entsprechend koordiniert. Das Werte-Balancemodell verbindet die Ressourcen mit den Leistungsempfängern im Markt. Damit ist die Integration der inhaltsorientierten Ansätze gegeben.

3. Die Methode soll die Entwicklung von Einzigartigkeit, Wahrnehmbarkeit und Verlässlichkeit im Unternehmen fördern

Einzigartigkeit wird durch Nutzung der unternehmens-individuellen Eigenschaften auf Grundlage des nicht kopierbaren „Ressourcenbündels“ hergestellt, Verlässlichkeit durch die wertekonforme Qualifizierung der Ressourcen und die konsequente Nutzung des Beurteilungssystems. Wahrnehmbarkeit wird durch eine adäquate externe Kommunikation erreicht. Ihre Grundlage ist die *neue Markenbotschaft*, deren Hauptbestandteil die zu vermittelnden Werte sind.

4.4.4. Die Orientierungsleistung der Methodik

Anhand einer „Orientierungskaskade“ mit vier verschiedenen Ebenen wird die Orientierungsleistung der Methodik dargestellt (Abb. 79):

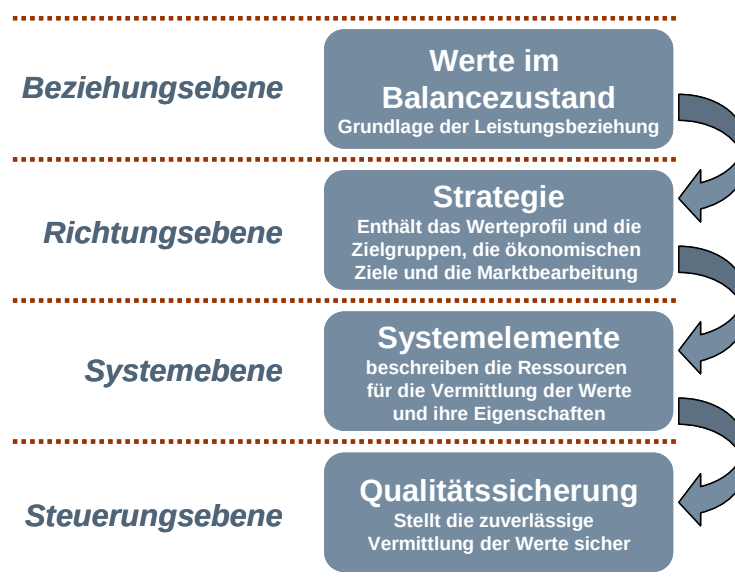


Abbildung 79: Orientierungskaskade

Die Werte befinden sich auf der *Beziehungsebene* der Orientierung, die beschreibt, warum eine Leistungsbeziehung überhaupt besteht. Von ihr leitet sich die *Richtungsebene* ab mit der Strategie, die sowohl die zu vermittelnden Werte als auch die individuelle Intention des Unternehmers enthält. Die Strategie liefert die nötigen Informationen für die *Systemebene*, auf der die wertevermittelnden Ressourcen identifiziert und deren Anforderungen festgelegt werden. Auf der *Steuerungsebene* schließlich, auf der die Wertevermittlung sichergestellt wird, erfolgt die *Qualitätssicherung*.

Die Orientierungskaskade zeigt, dass eine Veränderung der Reihenfolge der Orientierungsebenen wenig effektiv ist. Ausgehend von den Werten im Balancezustand, der idealen Grundlage der Leistungsbeziehung, beziehen sich die nächsten Ebenen auf die jeweils höhere. Versuche, beispielsweise ein Qualitätsmanagement-System zu installieren, ohne vorher die höheren Ebenen beschrieben zu haben, dürften zum Scheitern verurteilt sein. Sie würden von Führungskräften und Mitarbeitern kaum akzeptiert werden, weil der Sinn der Maßnahme nicht zu erkennen ist.

4.4.5. Qualitätskriterien eines Performance Management-Systems

Analog zu den Qualitätskriterien der Methodik als Strategie werden die Qualitätskriterien der Methodik als Performance Management-System beurteilt, das hier vor allem der Ressourcensteuerung gilt:

1. Die Ressourcensteuerung soll zum Zweck der Verbesserung erfolgen.

Die Ressourcensteuerung ist erfolgsorientiert, dient also der Verbesserung.

2. Die Ressourcensteuerung muss eine Strategie umsetzen.

Die Ressourcensteuerung ist direkt von der Strategie abgeleitet, dient also ihrer Umsetzung.

3. Das Performance Management soll eine Transformationsleistung erbringen.

Die Transformation besteht in der Umwandlung potenziell werthaltiger Ressourcen in Kundenwerte, die dann zu monetären Werten werden.

4. Es soll ein Performance Measurement-System benutzt werden.

Die Erhebung des Wertebalance-Status erfolgt durch Messung. Die Ressourcenleistung wird anhand der Beurteilungstypen *Soll-Ist-Vergleich*, *Selbst- und Fremdeinschätzung* und *Kundenurteil* gemessen.

4.4.6. Zusatzanforderungen an die Performance Management-Funktion

1. **Die Methodik soll auch für kleinere mittelständische Betriebe mit vertretbarem Aufwand implementierbar sein**

Durch Vermeidung sehr aufwendiger Analysen und durch Nutzung eines relativ einfachen Systems der Qualitätssicherung ist der erforderliche Aufwand auch für kleinere Betriebe vertretbar.

2. **Die Methode soll unabhängig von der Existenz von QM-Systemen wirksam sein, etablierte QM-Systeme aber unterstützen**

Zur Beurteilung der Qualitätswirkung der Methodik wird nochmals auf die Wirkungsweise eines QM-Systems hingewiesen (Abb. 80):

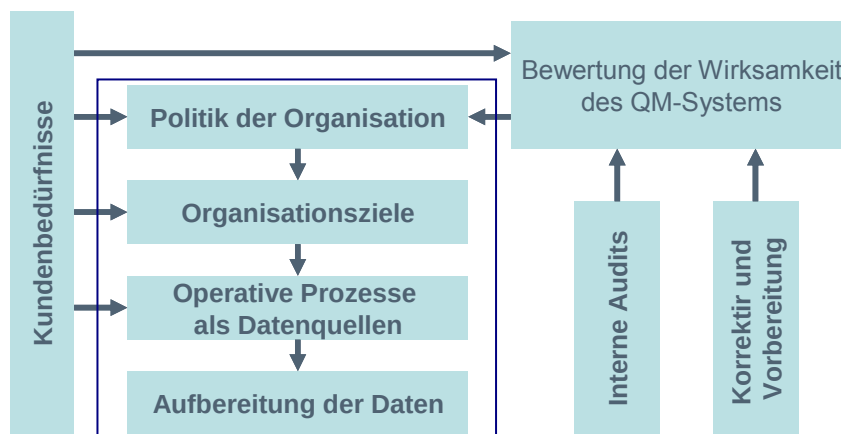


Abbildung 80: Wirkungszusammenhang eines QM-Systems, Quelle: Pfizinger (2001)

Die Elemente im blau umrandeten Bereich können direkt mit den Elementen der *Orientierungskaskade* verglichen werden: Die *Werte* bestimmen die Politik der Organisation in Richtung Kunde, die *Strategie* enthält die Organisationsziele, die *Systemelemente* beeinflussen die operativen Prozesse (bzw. sind Teil davon) und die *Qualitätssicherung* beschäftigt sich mit der Erhebung und Aufbereitung der Daten. Dieser Zusammenhang wird noch deutlicher, wenn die Inhalte der Methode den Normelementen der ISO 9001:2000 zugeordnet werden (Abb. 81). Die durch die Methodik erzeugten Inhalte des Integrativen Wertemanagements (IWM) sind zugleich zentrale Elemente der DIN EN 9001:2000. Dadurch wird nicht nur die *Einführung*, sondern auch die *Pflege* eines QM-Systems, sofern es den Anforderungen der ISO-Norm halbwegs entspricht, durch Adaptation der Inhalte des IWM deutlich leichter.

Hauptelemente der ISO 9001:2000	Unterelemente, 1. Ebene	IWM-Inhalte
Qualitätsmanagement-system	Allgemeine Anforderungen	
	Dokumentationsanforderungen	Dokumentenliste
Verantwortung der Leitung	Verpflichtung der Leitung	
	Kundenorientierung	Ausbalancierte, externe Werte
	Qualitätspolitik	
	Planung (Q-Ziele, Q-Systeme)	System der Ressourcensteuerung
	Verantwortung, Befugnis und Kommunikation	Anforderungen aufgrund der operationalisierten internen Werte
	Managementbewertung	
Management von Ressourcen	Bereitstellung von Ressourcen	Wertevertreter und ihre Anforderungen
	Personelle Ressourcen	
	Infrastruktur	
	Arbeitsumgebung	
Produktrealisierung	Planung der Realisierungsprozesse	Prozesse als Wertevertreter
	Kundenbezogene Prozesse	
	Entwicklung	
	Beschaffung	
	Produktion und Dienstleistung	
	Lenkung von Überwachungs- und Meßmitteln	
Messung, Analyse und Verbesserung	Allgemeines	Beurteilungssystem
	Überwachung und Messung	
	Lenkung fehlerhafter Produkte	
	Datenanalyse	
	Verbesserung	Individuelle Entwicklungsprogramme

Abbildung 81: Inhalte der Methode und Normelemente der DIN EN 9001

4.5. Vergleich mit den neueren Steuerungsmethoden

In Kapitel 3.5.2. wurden drei Methoden vorgestellt, von denen deshalb eine gewisse strategische Orientierungswirkung ausgeht, weil sie die Steuerung immaterieller Ressourcen zumindest *beeinflussen* können. Die Methoden haben spezifische Vor- und Nachteile. Eine erfolgswirksame Steuerung immaterieller Ressourcen erfordert, neben einer geeigneten Orientierungsgröße, die Betrachtung der Kundenanforderungen und die Bereitstellung operativer Werkzeuge zur Ressourcensteuerung. Nur die Methodik des integrativen Wertemanagements (IWM) wird diesen Anforderungen gerecht (Abb. 82)

Methode	Bewertungsansatz	Finanzielle Bewertung	Nicht-finanzielle Bewertung	Bewertung von Ressourcen	Bewertung von Ergebnissen	Sensitivitäts-Analyse	Strategische Orientierungsgröße	Interne Sicht	Externe Sicht	Instrumente zur operativen Ressourcensteuerung
WWTK	Identifikation und Bewertung von Schlüsselressourcen	X				Ranking von Kernkompetenzen	X	X		
CVH	Erzeugung einer einzigen Messzahl zur Bewertung des gesamten Unternehmens		X		X	Auswirkung von Leistungsänderungen auf den Wert des Unternehmens	X	X	X	
Wissensbilanz	Identifikation und Bewertung von Schlüsselressourcen und ihrer Wirkungszusammenhänge		X	X	X	Wirkungszusammenhänge von Aktivitäten	X	X		
IWM	Messung des Wertebalance-Status als Wissensbasis der Strategiedefinition		X	X	X	Prioritätsbasierte Planung von Maßnahmen	X	X	X	X

Abbildung 82: Vergleich strategischer Methoden des Ressourcenmanagements

4.6. Wirtschaftliche Effekte

Werden die Inhalte der Orientierungskaskade (*Orientierungsgrößen*) intern und extern adäquat kommuniziert, entstehen verschiedene *Orientierungseffekte* (Abb. 83):

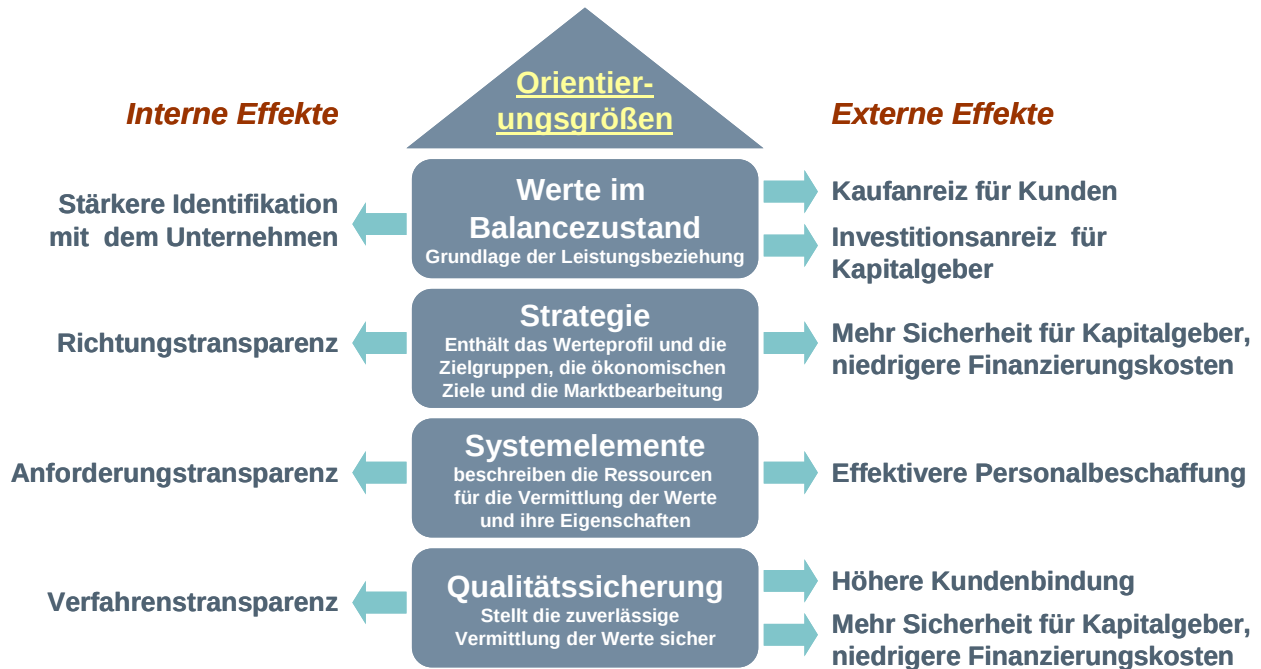


Abbildung 83: Orientierungseffekte

Extern können neue Kaufanreize für Kunden geschaffen werden, wodurch die Umsatzerlöse steigen. Weiterhin entstehen neue Investitionsanreize für (potenzielle) Kapitalgeber. Eine klare Strategie und eine zuverlässige Qualitätssicherung beruhigen Investoren, binden Kunden und senken aufgrund der Regelungen nach Basel II die Finanzierungskosten. Klar definierte Anforderungen machen die Personalbeschaffung effektiver.

Intern dürfte die Identifikation mit dem Unternehmen steigen, vor allem dann, wenn Wertebalance auch mit den Mitarbeitern hergestellt wurde. Weiterhin wird Transparenz geschaffen hinsichtlich der *Ausrichtung* des Unternehmens, der *individuellen Anforderungen* und der *Steuerungsabläufe*. Die Aufgaben- und Anforderungstransparenz ermöglicht eine bessere *Ressourcenallokation*, die dann sowohl die operative Effizienz als auch die Investitionssicherheit erhöht. Insgesamt sind damit gute Voraussetzungen gegeben für ein *hohes Motivationsniveau* der Mitarbeiter, was wiederum positive Auswirkungen auf die *Außenwirkung* und damit die *Umsatzerlöse* hat.

Die finanzwirtschaftlichen Auswirkungen können anhand des Du Pond-Schemas veranschaulicht werden, mit dem Return on Investment (ROI) als resultierende Größe (Abb. 84). Deutlich werden der Einfluss der Vermittlung der „richtigen Werte“ auf den Umsatz und der Einfluss der „richtigen Ressourcen“ auf die Betriebskosten und das Anlage- und Umlaufvermögen, wenn Investitionsentscheidungen im Sinne einer erfolgreichen Wertevermittlung getroffen werden:

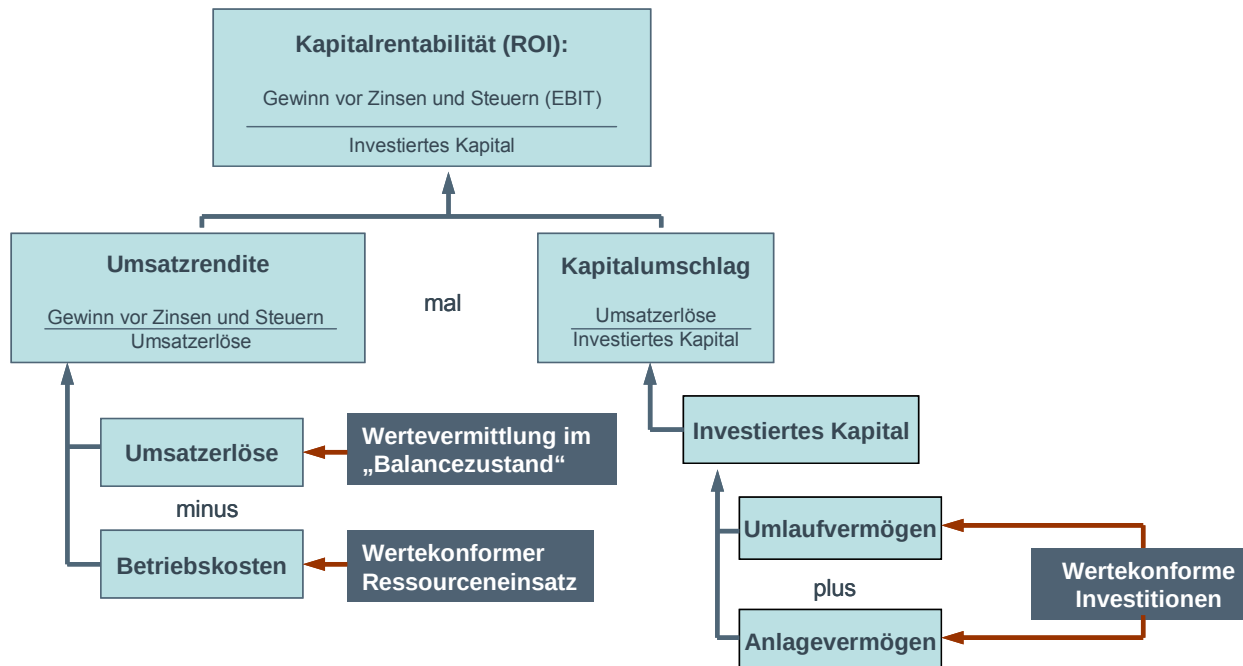


Abbildung 84: Effekte des IWM auf den ROI

Die beschriebenen Orientierungseffekte ziehen positive wirtschaftlich Effekte nach sich, was der unterstellten unternehmerischen Absicht entgegenkommt, das Unternehmen wirtschaftlich so erfolgreich wie möglich zu machen. Hier zeigt sich der „Nebeneffekt“ der Methodik: Operationalisierte Werte im Balancezustand zwischen dem Unternehmen und erfolgskritischen Stakeholdern sind nicht nur die Grundlage für eine verbesserte Steuerung immaterieller (und materieller) Ressourcen, sondern auch für größeren wirtschaftlichen Erfolg. Das wiederum entspricht der in Kapitel 2 belegten Annahme, dass immaterielle Ressourcen dann (materiellen) Wert schaffen, wenn sie adäquat gestaltet und eingesetzt werden.

Im vierten Kapitel wurde Wertebalance als Idealzustand einer Leistungsbeziehung vorgestellt. Auf dieser Grundlage wurde die Methodik des integrativen Wertemanagements (IWM) entwickelt, mit den Phasen *Kontextanalyse*, *Strategie-Neubestimmung* und *Steuerung der Wertevermittlung*, und anschließend auf ihre Eignung hinsichtlich der allgemeinen Qualitätskriterien und abgeleiteten Anforderungen überprüft. Im nächsten Kapitel wird der Test der Methodik beschrieben.

Kapitel 5 Test der Methodik

5.1. Testdesign

5.1.1. Objektbereich

Ziel des Methodentests ist es herauszufinden, inwieweit der Einsatz der Methodik des integrativen Wertemanagements einen geeigneten Orientierungsrahmen für die Steuerung immaterieller Ressourcen bietet und gleichzeitig diese Steuerung operativ erleichtert. Der „Objektbereich“ sind damit die beteiligten Unternehmen, in denen die Methodik angewendet wird. Maßgeblich für das Testergebnis sind die Aussagen der verantwortlichen Akteure (Unternehmer), die ermittelt und miteinander verglichen werden. Weiterhin können aus dem Verhalten der Organisation (und ihren Verantwortlichen) nach Durchführung der Methodik Schlüsse gezogen werden. Der Vergleich von *Finanzergebnissen* scheidet für den Test aus zwei Gründen aus:

1. Immaterielle Ressourcen entfalten ihre Wirkung in der Regel nicht so kurzfristig, dass innerhalb eines testgerechten Zeitraumes mit signifikanten Veränderungen zu rechnen ist.
2. Die Einflüsse auf das Finanzergebnis sind vielfältig. Der Effekt der Ressourcensteuerung kann nicht von anderen Effekten, die innerhalb und außerhalb des Unternehmens auftreten können, „isoliert“ werden.

5.1.2. Datenerhebung und Testbericht

Der Test ist standardisiert, beginnt mit der *Analyse der Ausgangslage* vor der Methodenanwendung durch Befragung der Unternehmer und endet mit der *Bewertung* durch die Unternehmer und eine vergleichende Beurteilung durch den Untersuchenden. Die Befragung vor der Methodenanwendung erfolgt im Rahmen eines persönlich geführten Leitfadeninterviews [Kromrey 2002, S. 380]. Da es sich bei den Personen um *fachkundige Informanten* handelt, kommt eine *Beobachtung* nicht in Betracht. Der Fragebogen ist *teilstandardisiert*, mit einem hohen Anteil geschlossener Fragen, die als Antwort *ja*, *nein*, und, als Mittelwert, *teilweise* zulassen. Die Analyse der aktuellen Situation der Ressourcensteuerung beginnt mit drei qualitativen Fragen, die der Einschätzung der wichtigsten Ressourcen dienen:

- *Welches sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Erfolgsfaktoren Ihres Unternehmens?*
- *Wenn Sie an die nächsten 10 Jahre denken, wo liegen Ihrer Meinung nach die größten Erfolgspotenziale für Ihr Unternehmen?*
- *Welche Ihrer betrieblichen Ressourcen sind für den Unternehmenserfolg besonders wichtig?*

Im Gespräch wird weiterhin die Frage nach der Nutzung bestimmter Managementsysteme zur Ressourcensteuerung gestellt. 15 weitere Fragen sollen die aktuelle Situation der Ressourcensteuerung transparent machen:

- *Welche betrieblichen Ressourcen halten Sie für den Unternehmenserfolg für besonders wichtig?*
- *Gibt es bestimmte Leitgrößen bei der Führung des Unternehmens?*
- *Wie beurteilen Sie die Aufgabe, Ihre Ressourcen optimal im Sinne der Unternehmensziele einzusetzen?*
- *Sind konkrete Anforderungen an Mitarbeiter und sonstige Ressourcen definiert und dokumentiert?*
- *Wenn ja, sind sie den Mitarbeitern bekannt?*
- *Wenn nein, wäre es ohne größeren Aufwand möglich, konkrete Anforderungen zu definieren?*
- *Halten Sie es für sinnvoll, dass Anforderungen definiert, dokumentiert und bekannt sind?*
- *Sind die wertschöpfenden Kernprozesse im Unternehmen definiert und dokumentiert?*
- *Wenn ja, haben die beteiligten Mitarbeiter Zugang dazu?*
- *Halten Sie es für sinnvoll, dass die Abläufe definiert und dokumentiert sind?*
- *Können Anforderungen und Prozessbeschreibungen direkt von den Leitgrößen im Unternehmen abgeleitet werden?*
- *Auf welche Weise kommen Anforderungen und Prozessbeschreibungen zustande?*
- *Wie stellen Sie zurzeit sicher, dass definierte Anforderungen erfüllt und Prozessabläufe eingehalten werden?*
- *Wird zurzeit die Kundensicht in die Beurteilung der Leistung mit einbezogen?*
- *Was geschieht heute, wenn ein Mitarbeiter gestellte Anforderungen nicht erfüllt?*

Der Fragebogen zur Methoden-Bewertung ist voll-standardisiert und wird in Abwesenheit des Untersuchenden ausgefüllt. Auf diese Weise sind die Beurteilungen durch die Inhaber beider Firmen direkt miteinander vergleichbar. Eine qualitative Begründung der angekreuzten Antworten durch den Befragten ist ebenfalls vorgesehen. Die Fragen werden *quantitativ* ausgewertet und beziehen sich auf die folgenden getesteten Bereiche:

- Bedeutung der einzelnen Methodenschritte
- Aussagefähigkeit der jeweiligen Ergebnisse

- Vorgehensweise in den Methodenschritten
- Wert der Methodik für die Steuerung der immateriellen Ressourcen
- Zukünftige Nutzung der Operationalisierungselemente
- Kompatibilität mit QM-Systemen
- Wert der Methodik für die strategische Ausrichtung
- Bedeutung externer Unterstützung

Nach jeder Frage kann die Bewertung vom Unternehmer *qualitativ* kommentiert werden.

5.1.3. Gliederung der Testberichte

Die Testberichte sind in drei Hauptteile gegliedert:

Teil 1: Ausgangslage

- Vorstellung des Unternehmens
- Vorhandene Orientierungsgrößen
- Stärken aus Sicht des Unternehmers
- Aktuelle Ressourcensteuerung (als Pretest)
- Erwartungen an die Methodik

Teil 2: Anwendung der Methode

- Identitätsausweis
- Kundenperspektive
- Werte-Zielprofil
- Zielabstimmung
- Operationalisierung der Werte

Teil 3: Bewertung der Methode

5.2. Methodologische Einordnung

Die Forschungsaufgabe der vorliegenden Arbeit besteht aus der Entwicklung, Anwendung und Bewertung einer Managementmethodik mittels eines vergleichenden Tests. Die Teile *Anwendung* und *Bewertung* beinhalten eine Kombination quantitativer und qualitativer Konzepte zur Datenerhebung und –verarbeitung und sehen unterschiedliche Rollen des Forschenden vor. Die Bearbeitung der Forschungsaufgabe erfolgt somit aufgrund eines methodologischen „Hybrid-Konzeptes“. Für die Anwendung der Methodik gelten insbesondere die Prinzipien der *Aktionsforschung*, ihre Bewertung entspricht einer *two-case-design*-Fallstudie. Die Konzepte werden im Folgenden kurz betrachtet.

5.2.1. Quantitative Konzepte

Forschungskonzepte in den Sozialwissenschaften, denen die empirische Organisationsforschung zugerechnet werden kann, werden typischerweise nach den Merkmalen *quantitativ* und *qualitativ* unterschieden. Die Unterscheidung erfolgt zunächst nach der *Art des verwendeten Datenmaterials* (numerische vs. verbale Beschreibung) und der *Art ihrer Verarbeitung* (statistische Verarbeitung von Messwerten vs. Interpretation von Aussagen). Weitere Unterscheidungskriterien sind der *Forschungsgegenstand*, die *Forschungsmethode* und nicht zuletzt das ihr zugrunde liegende *Wissenschaftsverständnis* [Bortz 2002, S. 295]. Als erkenntnistheoretische Grundlage quantitativer Forschungskonzepte gilt der *kritische Rationalismus* Poppers [Popper 1989]. Danach werden aus Theorien *Hypothesen* deduziert, die eine „Wenn-dann-Beziehung“ (*Kausalbeziehung*) enthalten. Diese werden anschließend aufgrund der gewonnenen *Erfahrung* (Empirie) überprüft (*Falsifikationsprinzip*, vgl. [Popper 1971, S. 15]). Dieser *empirisch-analytische Ansatz* verfolgt das Ziel, Gesetzmäßigkeiten im Erleben und Verhalten von Menschen zu *entdecken*, wobei unterstellt wird, dass solche Gesetzmäßigkeiten existieren [Bortz 2002, S. 300]. Eine Beziehung zwischen *Subjekt* (Forschendem) und *Objekt* (Erforschtem) ist nicht vorgesehen. Nach Moser ist dementsprechend die traditionelle Sozialforschung ein *monologischer Prozess* [Kromrey 2002, S. 531]. Die typischen Forschungsdesigns eines quantitativen Konzeptes unterscheiden sich nach dem *Ausmaß der Kontrolle* über die Untersuchungsbedingungen und die Versuchsumgebung: das *Experiment*, das im Labor stattfindet, und das *Quasi-Experiment* in der natürlichen Umgebung der zu untersuchenden sozialen Gruppierung („im Feld“) [Kromrey 2002, S. 97 f.].

5.2.2. Qualitative Konzepte

Der auch als *erkenntnistheoretischer Realismus* bezeichneten Sichtweise steht der erkenntnistheoretische *Konstruktivismus* gegenüber [Kromrey 2002, S. 24]. Dieser verneint die Existenz

allgemeingültiger Gesetzmäßigkeiten und hebt die *Subjektivität menschlicher Wahrnehmung* hervor, aufgrund derer in jedem einzelnen Fall individuelle Bilder „konstruiert“ werden [Meinefeld 1995, S. 100]. Untersuchungsgegenstand ist somit nicht die *objektive Realität* (die es zu *entdecken* gilt), sondern die *subjektive Wirklichkeit* (die es zu *verstehen* gilt) [Kromrey 2002, S. 31, Borz 2002, S. 300]. Demzufolge kommt dem Interaktionsprozess zwischen Forschendem und Forschungs-Objekt eine große Bedeutung zu. In der „Aktionsforschung“ schließlich wird die Subjekt-Objekt-Trennung vollständig aufgehoben [Kromrey 2002, S. 530] (s. Kap. 5.2.3.). Diese Position beeinflusst natürlich auch die Art, Erhebung und Bearbeitung von Daten: sie werden nicht *numerisch* beschrieben, *gemessen* und anschließend *statistisch verarbeitet*, sondern *verbal* oder *bildlich* beschrieben, *beobachtet* bzw. *erfragt* und anschließend *interpretiert*. Diese Art der Daten und der Umgang mit ihnen gehört zu den Hauptmerkmalen der *qualitativen Sozialforschung*. Ihr sind Ansätze wie die „grounded theory“ [Glaser & Strauss 1967] und die „objektive Hermeneutik“ [Oevermann et. al. 1983] zuzuordnen. Typischerweise werden qualitative Forschungsprojekte in der natürlichen Umgebung der zu untersuchenden sozialen Gruppierungen durchgeführt („Feldstudien“). Der Forschende kontrolliert die Forschungsbedingungen nicht, sondern *beschreibt* sie, um die *subjektiv erlebte Wirklichkeit* zu erfassen.

Inwieweit kann die vorgestellte Methodik und ihr Test dem quantitativen oder qualitativen Konzept zugeordnet werden? Zur Beantwortung dieser Frage werden die Merkmale aufgezeigt, die dem einen oder anderen Konzept entsprechen:

Quantitatives Konzept:

- Hypothesentest
- Verwendung standardisierter, geschlossener Fragen in Phase A der Methodik (Kontextanalyse) und in der Bewertung
- Messung numerisch abgebildeter Daten in Phase A der Methodik und in der Bewertung
- Statistische Verarbeitung und grafische Darstellung der Daten in Phase A der Methodik
- Vergleich numerischer Daten in der Bewertung

Qualitatives Konzept:

- Verwendung offener Fragen in Phase A der Methodik und in der Bewertung
- Interaktion zwischen Forscher und Objektbereich in den Phasen B und C der Methodik (Strategie-Neubestimmung und Steuerung der Wertevermittlung) durch Prozessstrukturierung und Moderation
- Subjektive Interpretation von Beobachtungen in der Methodenbewertung

5.2.3. Aktionsforschung

In der Aktionsforschung ist die Trennung zwischen (Forschungs-)Subjekt und Objekt aufgehoben. Anstelle der Gütesiegel *Zuverlässigkeit*, *Validität* und *Repräsentativität* treten Handlungsmaximen wie *Transparenz*, *Stimmigkeit* und *Selbstkontrolle* [Moser 1975, S. 123 f.], vgl. [Kromrey 2002, S. 533]. Der Forschungsprozess verläuft nicht *streng linear*, mit den Schritten *Hypothesenbildung*, *Operationalisierung*, *Datenerhebung* und *-auswertung*, *Interpretation der Ergebnisse*, *Bestätigung oder Verwerfung der Hypothese*, sondern eher *iterativ* durch mehrfache Aufnahme und Umsetzung von Informationen aufgrund von praktischem Handeln in den unterschiedlichen Testsituationen, vgl. [Kromrey 2002, S. 534]. Die Aktionsforschung beteiligt die Betroffenen sehr weitgehend am Forschungsprozess und behandelt sie als *gleichberechtigte Experten* bei der Entscheidung von inhaltlichen Fragen [Bortz 2002, S. 345]. Das gilt auch bei der vorgestellten Methodik: der Forschende greift in der Entscheidungs- und Umsetzungsphase aktiv in das soziale Geschehen ein, indem er Entscheidungs- und Steuerungsprozesse *initiiert*, *strukturiert* und *begleitet* und damit auch das soziale Geschehen *verändert*. Die Experten im Unternehmen aber sind es, die inhaltliche Entscheidungen treffen entlang der Operationalisierungsstufen: sie definieren das Werte-Zielprofil, die Ausdrucksformen, die Wertevermittler und die Anforderungen.

5.2.4. Fallstudie

Weber stellt fest, dass es sowohl beim quantitativen als auch beim qualitativen Ansatz letztlich darum geht, neue Erkenntnisse rechtfertigen zu können, und wirbt um ein sinnvolles *Nebeneinander* der Forschungskonzepte [Weber 2004]. Die Integration kann beispielsweise im Rahmen einer *Fallstudie* erfolgen [Yin 2003, S. 15]. Dieser Forschungstyp wird traditionell bevorzugt in der qualitativ geprägten *Kulturanthropologie* und in dem Zweig der Soziologie, der als *Ethnomethodologie* bezeichnet wird [Kromrey 2002, S. 523]. Zum Charakter der Fallstudie bemerkt Yin:

“A case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident.” [Yin 2003, S. 13]

Im vorliegenden Fall gibt es keine Grenzen zwischen der Methodik (dem „Phänomen“) und ihrem Kontext. Ihre *Bewertung* erfolgt durch das Urteil der Beteiligten und die vergleichende Deutung des Forschenden, aber *ohne* dessen Eingreifen. Eine Sonderstellung im Bereich der Fallstudien nehmen die „multiple-case studies“ ein und, als Teil davon, das „two-case design“, um das es sich bei diesem Test handelt. Dieses Designkonzept bietet Vorteile im Sinne der Generalisierbarkeit der Ergebnisse (s. Kap. 5.5.3.)

5.3. Methodentest bei der turboMed GbR

5.3.1. Ausgangslage

5.3.1.1. Das Unternehmen

Die turboMed GbR ist ein medizinisches Leistungszentrum auf allgemeinmedizinischer Basis. Nach dem Ausscheiden des Praxisgründers erweiterte der Nachfolger das Praxisteam schrittweise um zwei weitere Ärzte, die ebenfalls Allgemeinmediziner sind, aber durch Weiterbildung neue fachliche Schwerpunkte einbrachten. Die Ärzte sind heute gleichberechtigte Gesellschafter des Zentrums. Das fachliche Leistungsprofil basiert auf der Allgemeinmedizin, erweitert um die folgenden Bereiche:

- Gynäkologie auf Facharztniveau
- Psychosomatik/Psychiatrie
- Akupunktur
- Naturheilverfahren
- Reisemedizin
- Chirotherapie

Diese Erweiterung brachte der Praxis in den Folgejahren einen beachtlichen Aufschwung. Das Team umfasst heute, neben den drei Ärzten, 10 Helferinnen, eine Verwaltungskraft und einen Organisationsleiter mit ingenieurwissenschaftlicher Ausbildung.

5.3.1.2. Besondere Stärken aus Unternehmensicht

Von den Ärzten wurden teilweise jeweils unterschiedliche Stärken des Zentrums genannt. Alle nannten unabhängig voneinander die folgenden Merkmale:

- Öffnungszeiten
- Breites Spektrum an Dienstleistungen

Einzelnennungen waren:

- Breite Wissens- und Erfahrungsbasis in den medizinischen Kernbereichen
- Hohe Sozialkompetenz vor allem im Umgang mit älteren Patienten
- Zügige Terminvergabe
- Patienten-Datenverwaltung

5.3.1.3. Orientierungsgrößen

Zu Beginn des Methodentests wurde im Rahmen der Erhebung des internen Kontextes nach möglicherweise vorhandenen Orientierungsgrößen gefragt. In den Nennungen zeigte sich eine große Bandbreite, es lagen keine einheitlich formulierten Größen vor. Die relativ größte Gemeinsamkeit zeigte sich bei der *Strategie* (Ziele und Strategie wurden getrennt erfragt, da nicht davon ausgegangen werden kann, dass allgemein Ziele und Strategie als Einheit betrachtet werden). Abb. 85 gibt einen Überblick über die Nennungen:

Orientierungsgrößen	Dr. A	Dr. B	Dr. C
Mission, Werte	Wir sind Anbieter einer hochwertigen medizinischen Versorgung auf Basis der Allgemeinmedizin	Wir bieten Freundlichkeit trotz Stress	Wir bieten eine umfassende und hochwertige Versorgung, die aufgrund von Mischkalkulation auch unwirtschaftliche Behandlungsformen ermöglicht
Vision	Leistungszentrum, in dem sich Patienten wohlfühlen, dem sie Vertrauen schenken, und das den Ärzten Lebensqualität bietet	Zufriedenheit (wie heute)	Gut funktionierende Praxis, zukunftsgerichtet, kooperativ, wirtschaftlich rentabel, Spaß haben
Ziele	- Neubau? - Bestandssicherung!	- Bestandssicherung - Weniger Sand im Getriebe	- Bestandssicherung - Persönl. Lebensqualität
Strategie	Leistungs differenzierung: Versorgungszentrum mit teilweise fachärztlicher Ausstattung	Differenzierung durch Vielfalt	Generalist (alles unter einem Dach)

Abbildung 85: Implizite Orientierungsgrößen

Da keine der genannten Größen explizit formuliert war und deshalb nicht auf gemeinschaftlicher Basis kommuniziert werden konnte, ging von ihnen keine für das gesamte Zentrum gültige Orientierungsleistung aus.

5.3.1.4. Pretest Ressourcensteuerung

Die Fragen im Pretest der Ressourcensteuerung wurden von dem Nachfolger des Praxisgründers beantwortet, der später auch die Methodenbewertung vorgenommen hat. Der Test ergab, dass durchaus das Bewusstsein für die Bedeutung immaterieller Ressourcen vorhanden war, diese aber nicht systematisch gesteuert wurden. Tabelle 25 zeigt die Antworten:

Fragen	Aussage des Unternehmers
<i>Welches sind für Sie die wichtigsten Erfolgsfaktoren Ihres Unternehmens?</i>	Kollegiale Zusammenarbeit mit dem Ziel einer qualitätvollen Patientenversorgung. Außerdem Wohlfühlen im Praxisteam.
<i>Wenn Sie an die nächsten 10 Jahre denken, wo liegen Ihrer Meinung nach die größten Erfolgspotenziale für Ihr Unternehmen?</i>	Durchorganisierte Praxisabläufe
<i>Welche der betrieblichen Ressourcen sind für den Unternehmenserfolg besonders wichtig?</i>	1. Mitarbeiter 2. Technische Ausstattung 3. Know-how der Ärzte 4. Räumliche Ausstattung
<i>Gibt es Leitgrößen bei der Führung des Unternehmens?</i>	Nein
<i>Wie beurteilen Sie die Aufgabe, die Ressourcen optimal im Sinne der Unternehmensziele einzusetzen?</i>	Bei Konsens anspruchsvoll, aber machbar
<i>Sind konkrete Anforderungen an Mitarbeiter und Ressourcen definiert und dokumentiert?</i>	Nein
<i>Wenn ja, sind sie den Mitarbeitern bekannt?</i>	-
<i>Wenn nein, wäre es ohne größeren Aufwand möglich, konkrete Anforderungen zu definieren?</i>	Teilweise
<i>Halten Sie es für sinnvoll, dass Anforderungen definiert, dokumentiert und bekannt sind?</i>	Ja
<i>Sind die wertschöpfenden Kernprozesse im Unternehmen definiert und dokumentiert?</i>	Nein
<i>Wenn ja, haben die beteiligten Mitarbeiter Zugang dazu?</i>	-
<i>Wenn nein, wäre es derzeit ohne größeren Aufwand möglich, die Abläufe zu definieren und zu dokumentieren?</i>	Nein
<i>Halten Sie es für sinnvoll, dass die Abläufe definiert und dokumentiert sind?</i>	Ja
<i>Können Anforderungen und Prozessbeschreibungen direkt von den Leitgrößen im Unternehmen abgeleitet werden?</i>	Nein
<i>Auf welche Weise kommen Anforderungen und Prozessbeschreibungen zustande?</i>	Gar nicht
<i>Wie stellen Sie zurzeit sicher, dass definierte Anforderungen erfüllt und Prozessabläufe eingehalten werden?</i>	Es existiert eine „mündliche Leitkultur“
<i>Wird zurzeit die Patientensicht in die Beurteilung der Leistung mit einbezogen?</i>	Nein
<i>Halten Sie es für sinnvoll, die Patientensicht in die Beurteilung der Leistung einzubeziehen?</i>	Ja
<i>Was geschieht heute, wenn ein Mitarbeiter gestellte Anforderungen nicht erfüllt?</i>	Es werden Gespräche geführt und Erwartungen ausgesprochen (keine Entwicklungslinien aufgezeigt)

Tabelle 25: Antworten der Geschäftsleitung auf die Pretestfragen

Erwartungen an die Methodik

Neben dem Hauptziel des Methodentestes, die Steuerung der immateriellen Ressourcen zu verbessern, nannten die Gesellschafter weitere Erwartungen an die Methodik:

- Verbesserung der internen Kommunikation
- Vertrauensvolles Klima schaffen
- Bessere Sicht „von außen auf uns selbst“
- Erfolgspotenziale identifizieren und nutzen
- Bessere strategische Ausrichtung ermöglichen
- Effizienzsteigerung
- Möglichst große Schnittmenge an Gemeinsamkeiten erzeugen
- Reibungsverluste verringern und „Baustellen“ schließen

5.3.2. Anwendung der Methodik

Die Methodik wurde in unterschiedlichen operativen Schritten umgesetzt (Tab 26):

Methodenschritte		Aktivitäten
1.	Identitätsausweis	Projekt-Vorgespräch mit den Ärzten, Pretest
		Informationsabend mit allen Mitarbeitern
		Durchführung der Einzelinterviews
		Auswertung der Ergebnisse, Berichterstellung
2.	Patientenperspektive	Auswahl der Zielgruppen
		Gestaltung des Fragebogens
		Adressenselektion und Aussendung
		Statistische Bearbeitung
		Auswertung der Ergebnisse, Berichterstellung
3.	Synthese des Werte-Zielprofiles,	Workshop mit den Ärzten
4.	Zielabstimmung	
5.	Operationalisierung des Werte-Zielprofiles	Workshop mit den Ärzten und maßgeblichen Mitarbeitern

Tabelle 26: Operative Schritte

5.3.2.1. Identitätsausweis

Es wurden 13 Personen einzeln interviewt, darunter die drei Ärzte. Nur diese wurden auch zu den Orientierungsgrößen Mission und Werte, Vision, Ziele und Strategie befragt und zu den Erwartungen an das Projekt (s. Kap 5.3.1.2. und 5.3.1.3.). Das Pretestgespräch zur Ressourcensteuerung wurde mit dem Nachfolger des Praxisgründers geführt (s. Kap. 5.3.1.4.).

Die Auswertung der aus Unternehmenssicht für die Patienten werthaltigen Merkmale ergab folgendes Bild (Abb. 86):

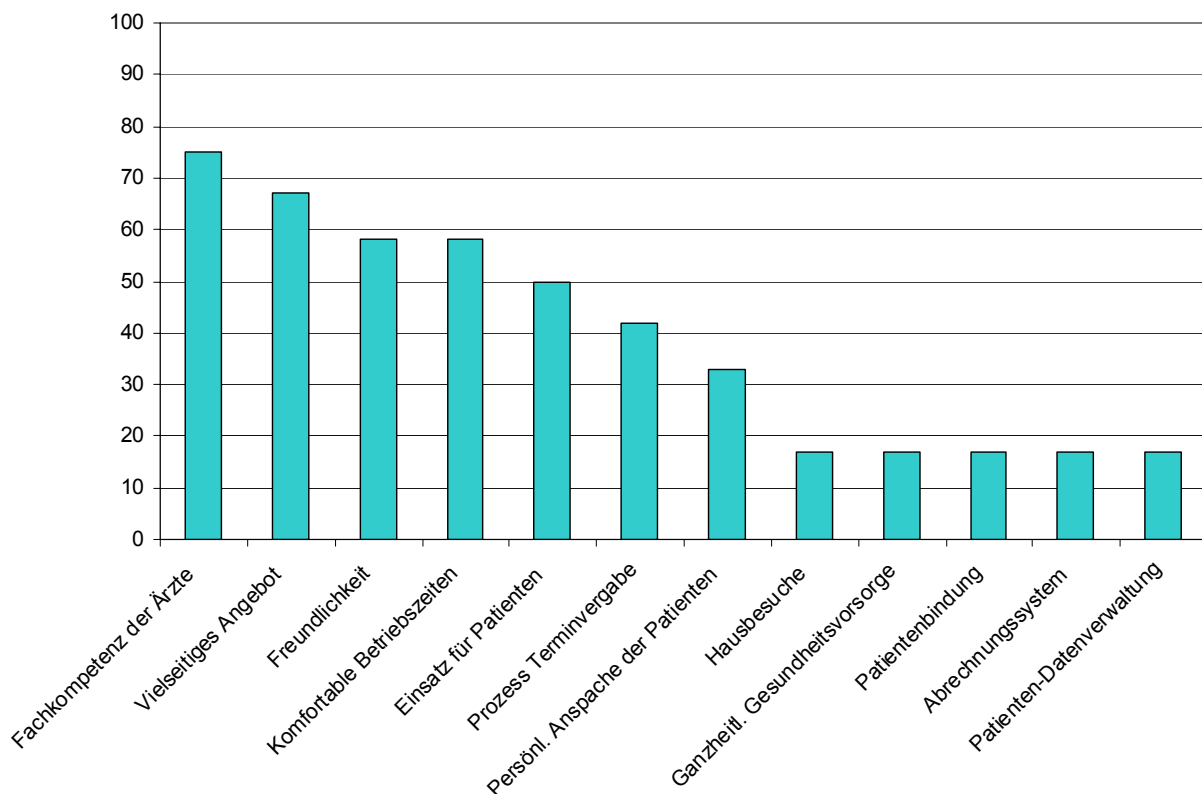


Abbildung 86: Relative Ausprägung potenziell werthaltiger Merkmale

Die Strukturierung dieses Merkmalsprofils nach *Kategorien* führt zu folgender Zuordnung (Tab. 27):

Kategorien	Merkmale	Nennungen	Wahrnehmung (tendenziell)
Fachbezogene Merkmale	Fachkompetenz	9	rational
	Vielseitiges Angebot	8	rational
	Ganzheitliche Gesundheitsvorsorge	2	rational
	Summe	19	
Beziehungs- merkmale	Freundlichkeit	7	emotional
	Einsatz für Patienten	6	rational/emotional
	Persönliche Ansprache	4	rational/emotional
	Patientenbindung	2	rational/emotional
	Summe	19	
Servicemerkmale	Betriebszeiten	7	rational
	Hausbesuche	2	rational
	Summe	9	
Effizienzmerkmale	Prozess der Terminvergabe	5	rational
	Abrechnungssystem	2	rational
	Patienten-Datenverwaltung	2	rational
	Summe	9	

Tabelle 27: Merkmalskategorien und Merkmale

Die grafische Umsetzung der Daten ergibt das folgende Bild (Abb. 87):

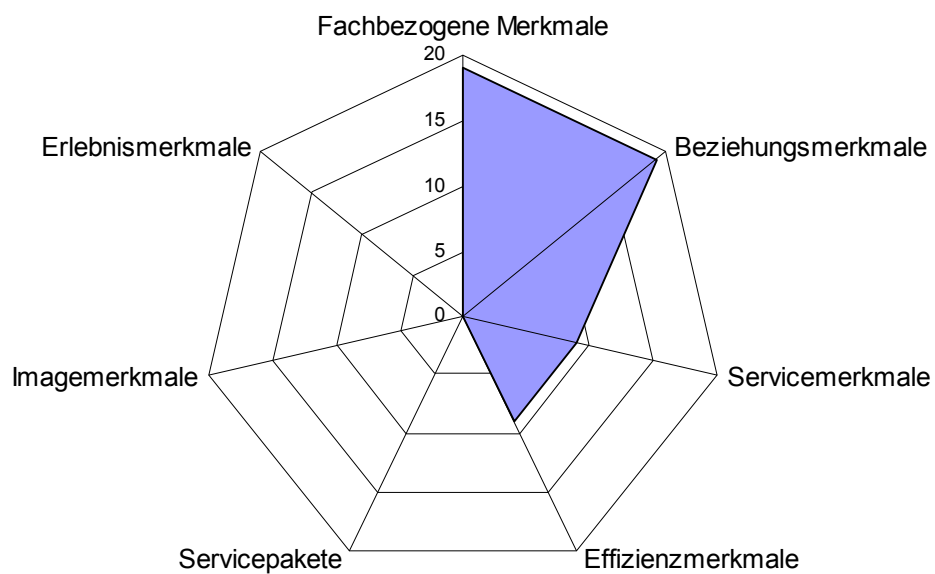


Abbildung 87: Merkmalsprofil der turboMed nach Kategorien

Fachbezogene Merkmale spielen nach der Anzahl der Nennungen eine ebenso große Rolle wie Beziehungsmerkmale. Diese beiden Merkmalskategorien prägen offensichtlich die Identität des Unternehmens. Erst mit deutlichem Abstand folgen Servicemerkmale und Effizienzmerkmale, beide mit gleicher Ausprägung. Merkmale in den Kategorien *Servicepakete*, *Image* und *Erlebnis* fehlen, weil sie im Profil der Praxis, zumindest derzeit, keine Rolle spielen. Auf Erlebniswerte und Imagevorteile wird offensichtlich, vor dem Hintergrund des hohen fachlichen Anspruchs, kein Wert gelegt. Es ist nicht anzunehmen, dass Merkmale dieser Kategorie zur Identität der Gesellschafter gehört und sollten deshalb auch zukünftig nicht unbedingt zur Differenzierung eingesetzt werden.

Partner im Werte-Balancemodell können, neben Kunden bzw. in diesem Fall Patienten, auch andere Stakeholder sein. Mitarbeiter sind diejenigen Stakeholder, die unmittelbar an der Wertevermittlung an Kunden beteiligt sind (s. Kap. 4.1.6.). Es ist kaum vorstellbar, dass die externe Wertevermittlung auf Dauer erfolgreich ist, wenn nicht auch Mitarbeitern für sie kritische Werte vermittelt werden. Im Projektschritt *Identitätsausweis* wurde in beiden Testunternehmen nicht ermittelt, inwieweit *nach innen* vermittelte Werte der Organisation mit dem Wertesystem der Mitarbeiter „in Balance“ stehen. Es wurden aber *Existenz* und *relativer Penetrationsgrad* interner Werte ermittelt. Die Auswertung ergab das folgende Bild (Abb. 88):

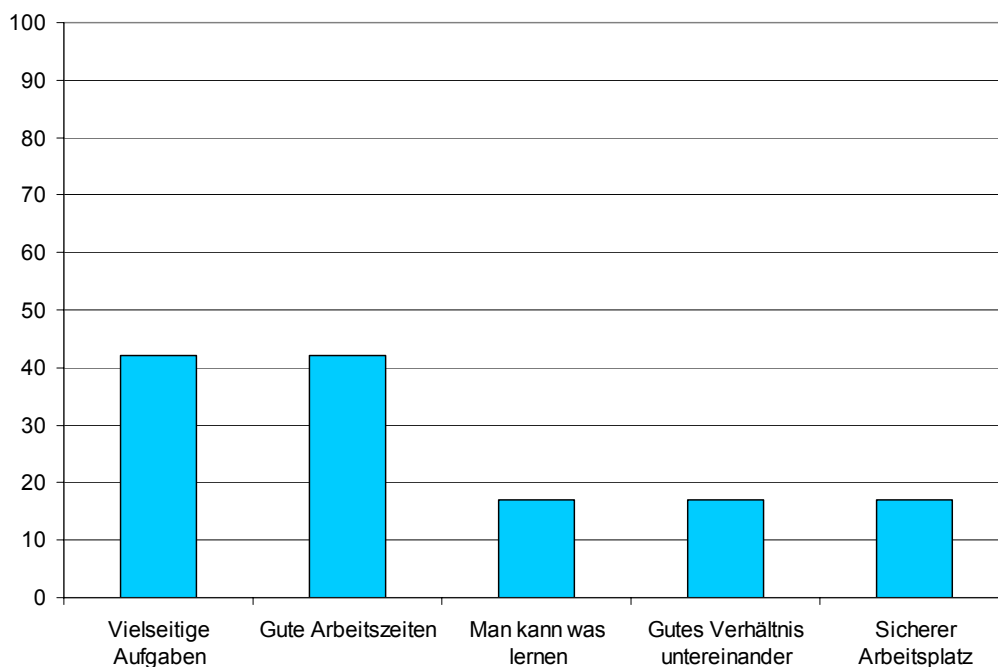


Abbildung 88: Interne Werte der turboMed

Die Merkmale *vielseitige Aufgaben* und *gute Arbeitszeiten* führen die Skala interner Werte an. Ihr Penetrationsgrad ist allerdings deutlich geringer als bei den wichtigsten externen Merkmalen.

Es ist darauf zu schließen, dass interne Werte keine starke Verankerung in der aktuellen Unternehmenskultur haben. Außerdem haben alle fünf genannten Merkmale vor allem *funktional-rationalen* Charakter, während eine emotionale Ansprache eher unterentwickelt ist. Inwieweit funktional-rationale Merkmale in der Lage sind, Mitarbeiter längerfristig ans Unternehmen zu binden, sei dahingestellt. Tatsache ist, dass Merkmale wie *vielseitige Aufgaben* und *gute Arbeitszeiten* nicht zu den „schwer kopierbaren“ Merkmalen gehören. Das kann dazu führen, dass qualifizierte Mitarbeiter dem Unternehmen verloren gehen, wenn ein Wettbewerber ein ähnliches Profil funktional-rationaler Werte hat, zusätzlich aber *emotional* erlebte Werte wie *Wertschätzung* oder *Zuwendung* vermittelt.

5.3.2.2. Patientenperspektive

Zur Ermittlung der Patientenperspektive wurde ein Fragebogen entwickelt, der die vom Unternehmen genannten, extern wirksamen Merkmale enthält. Sie wurden erweitert um Merkmale, die von den Patienten beurteilt werden können und die innerhalb branchentypischer Merkmalskategorien liegen (s. Kap. 4.3.2.2.). Auf diese Weise entstanden 17 Merkmale (Tab. 28):

Merkmalskategorien	Hinterfragtes Merkmal	
Standort und Erreichbarkeit	1.	Lage der Praxis
	2.	Parkmöglichkeiten
	3.	Lange Öffnungszeiten
Räumlichkeiten	4.	Äußeres Erscheinungsbild, Raumgestaltung
	5.	Größe der Räumlichkeiten
	6.	Sauberkeit der Räume
Qualität der Organisation	7.	Kurze Wartezeiten
	8.	Ablauf der Terminvergabe
	9.	Ablauf/Organisation des Praxisbesuches
Fachliche Qualität	10.	Großes Angebot an medizinischen Leistungen
	11.	Qualität der ärztlichen Untersuchung bzw. Behandlung
	12.	Qualität der ärztlichen Aufklärung bzw. Beratung
	13.	Angemessene Dauer des Arztkontaktes
Verhalten der Ärzte und Mitarbeiter, Betriebsklima	14.	Freundlichkeit und Aufmerksamkeit in der Praxis
	15.	Zuwendung und individuelle Betreuung
	16.	Verlässlichkeit im Einhalten von Zusagen
	17.	Angenehmes Betriebsklima

Tabelle 28: Hinterfragte Merkmale

Der Fragebogen wurde so gestaltet, dass die Merkmale zunächst hinsichtlich ihrer Priorität und anschließend hinsichtlich der wahrgenommenen Qualität hinterfragt wurden.

Um den *Informationswert* der Befragung hinsichtlich der zukünftigen strategischen Ausrichtung zu erhöhen, wurden in Absprache mit den Ärzten drei weitere Fragen eingebaut:

1. *Welche Bedeutung haben für Sie, neben der Behandlung von Krankheiten, Leistungen zur Erkennung und Behandlung allgemeiner Gesundheitsrisiken, wie z.B. Schlaganfall, Brustkrebs, Dickdarmkrebs?*
2. *Wie wichtig ist Ihnen das Angebot alternativer Behandlungsformen, wie z.B. Naturheilverfahren und Akupunktur?*
3. *Wie beurteilen Sie das Angebot bestimmter Beratungsleistungen in Bereichen wie allgemeine Lebensführung oder Reisemedizin?*

Diese Fragen beziehen sich auf Leistungen, die zwar angeboten, aber kaum von den Patienten wahrgenommen und dementsprechend auch nur wenig genutzt werden. Deshalb waren diese Merkmale nur hinsichtlich ihrer *Priorität* zu beurteilen.

Vorbereitung der Befragung und Stichprobe

In der Vorbereitung der Patientenbefragung war zu klären, inwieweit die Gesamtmenge der Patienten nach bestimmten Differenzierungsmerkmalen unterschieden werden sollte. Um den Informationswert der Befragung zu erhöhen, wurde eine Differenzierung der Patienten nach *Alter* und *Versicherungsart* festgelegt. Das Ärzteteam wollte Informationen darüber erhalten, inwieweit die Beurteilung von Patienten der Altersgruppen 20-39 Jahre und 40-60 Jahre und der Versicherungsart *gesetzlich versichert* und *privat versichert* voneinander abweichen. Die Zusammenstellung der Stichprobe sollte außerdem sicherstellen, dass die Patienten, die vorwiegend durch *einen* der Ärzte behandelt werden, zu jeweils gleichen Teilen durch die Gesamtstichprobe repräsentiert werden. Weiterhin wurde festgelegt, nur solche Patienten zu selektieren, deren Besuch nicht länger als ein Jahr zurückliegt.

Um eine adäquate Abbildung der Differenzierungsmerkmale innerhalb der Stichprobe sicherzustellen, wurden EDV-Listen der Patienten-Gesamtmenge nach den Selektionskriterien *Datum letzter Besuch*, *Alter* und *Versicherungsart* erzeugt. Die Mindestmenge an auswertbaren Antworten sollte 120 betragen (40 pro Arzt). Dieser Zahl lag die Überlegung zugrunde, dass ein Stichprobenumfang von 100 eine beliebig große Gesamtmenge mit einem (hier tolerierbaren) statistischen Fehler von +/- 10% abbildet [Meyer 2004, S. 66]. Es wurde in diesem Fall in Kauf genommen, dass innerhalb dieses Stichprobenumfangs mögliche Unterscheidungsmerkmale der unabhängigen Variablen *Alter* und *Versicherungsart* lediglich tendenziell erfasst werden

konnten. Die vermutete Rücklaufquote der Befragung wurde mit 30% angesetzt, angesichts der recht starken Bindung der meisten Patienten an die Praxis. Die Menge der Patienten, die zur Teilnahme an der Befragung einzuladen waren, wurde mit 120 pro Arzt festgelegt, insgesamt also 360. Nach Erzeugung der EDV-Listen wurde die entsprechende Anzahl an Patienten nach dem Zufallsprinzip markiert. Diesen Patienten wurde mit einem Begleitschreiben, in dem der behandelnde Arzt zur Teilnahme an einem „Projekt zur Qualitätsoptimierung“ einlud, der Fragebogen samt Rücksendeumschlag zugeschickt.

Ergebnisse

Nach sechs Wochen waren 154 auswertbare Fragebögen zurückgekommen, was einer sehr hohen Rücklaufquote von 42,7% entspricht. Die Auswertung wurde mittels eines Statistikprogramms vorgenommen. Die statistische Vorgehensweise ist in Tab. 29 dargestellt:

Aussage	Statistik	Methode
Priorität der Merkmale	Univariat	Bildung des arithmetischen Mittelwertes mit Standardabweichung
Qualität der Merkmale		
Zusammenhang zwischen Antworten zur Priorität und Qualität und dem <i>Alter</i>	Bivariat	Unterschiedsanalyse mittels Mann-Whitney-U-Test
Zusammenhang zwischen Antworten zur Priorität und Qualität und der <i>Versicherungsart</i>		

Tabelle 29: Statistische Bearbeitung

Tab.30 zeigt die Struktur der Stichprobe:

Differenzierungs-Merkmal	Unabhängige Variable	Anzahl der Patienten	Anteil
Alter	20-39 Jahre	70	46%
	40-60 Jahre	84	54%
	Summe	154	100%
Versicherungsart	Gesetzlich versichert	112	73%
	Privat versichert	42	27%
	Summe	154	100%
Arzt	Dr. A	57	37%
	Dr. B	41	27%
	Dr. C	56	36%
	Summe	154	100%

Tabelle 30: Struktur der Stichprobe

Aussagen zur Priorität und Qualität

In den folgenden Darstellungen bleiben aus Gründen der Übersichtlichkeit die Werte für die Standardabweichungen unberücksichtigt. Entscheidend sind die *Priorität* der hinterfragten Merkmale und das *Verhältnis von Priorität und wahrgenommener Qualität*. Tab. 31 zeigt die Rangfolge der Merkmale nach ihrer Priorität für die Patienten:

Pos	Rangfolge nach Priorität	Priorität max: 5,0 min: 1,0	%	Qualität max: 1,0 min: 6,0	%
1	Qualität der ärztlichen Untersuchung bzw. Behandlung	4,88	97,0	1,81	83,8
1	Qualität der ärztlichen Aufklärung bzw. Beratung	4,88	97,0	1,88	82,4
2	Sauberkeit der Räume	4,66	91,5	1,65	87,0
2	Verlässlichkeit im Einhalten von Zusagen	4,66	91,5	2,05	79,0
3	Angemessene Dauer des Arztkontaktes	4,47	86,8	2,19	76,2
4	Kurze Wartezeiten	4,41	85,3	3,16	56,8
5	Ablauf/Organisation des Praxisbesuches	4,40	85,0	2,52	69,6
5	Freundlichkeit und Aufmerksamkeit	4,40	85,0	1,97	80,6
6	Zuwendung und individuelle Betreuung	4,32	83,0	2,2	76,0
7	Ablauf Terminvergabe	4,26	81,5	2,46	70,8
8	Großes Angebot an medizinischen Leistungen	4,21	80,3	2,02	79,6
9	Angenehmes Betriebsklima	4,19	79,8	2,09	78,2
10	Gute Erreichbarkeit der Praxis	4,01	75,3	1,88	82,4
12	Lange Öffnungszeiten	3,87	71,8	2,07	78,6
13	Gute Parkmöglichkeiten	3,40	60,0	2,93	61,4
14	Äußeres Erscheinungsbild, Raumgestaltung	3,39	59,8	2,31	73,8
15	Größe der Räumlichkeiten	3,03	52,3	2,77	64,6

Tabelle 31: Ranfolge der Merkmale nach Priorität

In den hellen Spalten „Priorität“ und „Qualität“ erscheinen die Code-Werte dieser Kriterien und daneben, in den dunklen Spalten, die auf Prozent-Basis umgerechneten Werte. Die Merkmale oberhalb der gestrichelten Linie haben eine Priorität oberhalb von 85% und werden deshalb zu den Top-Werten gerechnet. Die Werteskala der Patienten wird angeführt von den gleichrangigen Merkmalen „Qualität der ärztlichen Untersuchung“ und „Behandlung und Qualität der ärztlichen Aufklärung“. Das ist keine Überraschung, denn diese Merkmale bilden die *Kernleistungen*, wegen denen ein Besuch in der Regel stattfindet. Auf den Spitzenrängen finden sich außerdem Werte anderer Kategorien, wie „Sauberkeit“, „Verlässlichkeit“, „Organisation“, und „Freundlichkeit“. Die relativ geringste Priorität haben standort- und raumbezogene Merkmale. Der Vergleich der Priorität mit dem Penetrationsgrad der Merkmale im Unternehmen ergibt das folgende Bild (Abb. 89):

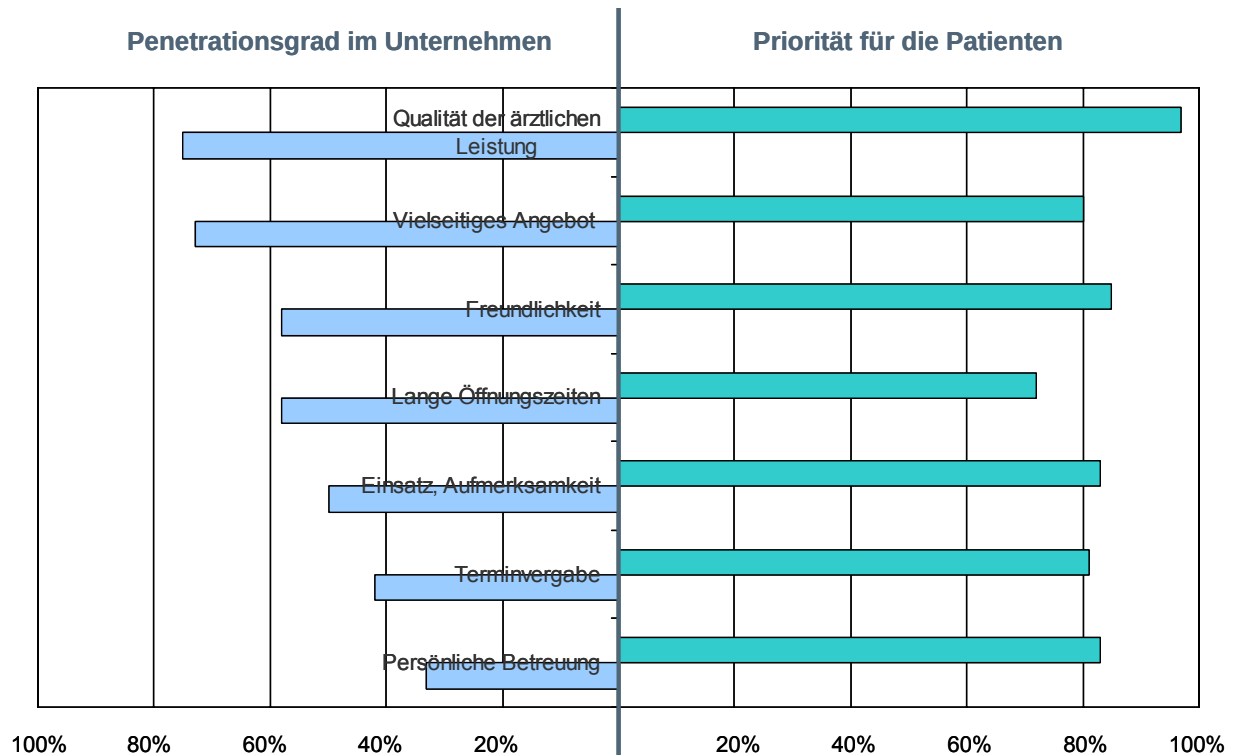


Abbildung 89: Vergleich von Penetrationsgrad und Patientenpriorität

Dieser Vergleich zeigt, dass der Penetrationsgrad der Merkmale im Unternehmen nicht in allen Punkten tendenziell ihrer Bedeutung für die Patienten entspricht. Das gilt beispielsweise für die Merkmale „Freundlichkeit“, „Terminvergabe“ und „persönliche Betreuung“. Die Rangfolge nach wahrgenommener Qualität verdeutlicht das *aktuelle Leistungsprofil* aus der Sicht der Patienten (s.Tab. 32). Hier zeigt sich, dass der Rang von Priorität und Qualität bei den drei Spitzenmerkmalen recht gut übereinstimmt. Die Qualität der „Erreichbarkeit“ (Rang 3) liegt deutlich über ihrer Priorität (Rang 10), bei den Merkmalen „Ablauf/Organisation“ und „Wartezeiten“ ist es umgekehrt. Die beiden nächsten Diagramme verdeutlichen das Verhältnis zwischen Priorität und Qualität. Das *Vermittlungs-Abweichungsdiagramm* (Abb. 90) zeigt die Abweichung der Wertepunkte von der Ideallinie. Abb. 91 zeigt die einzelnen Werte in der Rangfolge ihrer Priorität und die Abweichung vom Balancewert 0. Beim Wert 0 entspricht die Qualität genau der Priorität eines Merkmals.

Pos	Rangfolge nach Qualität	Qualität max: 1,0 min: 6,0	%	Priorität
1	Sauberkeit der Räume	1,65	87,0	2
2	Qualität der ärztlichen Untersuchung bzw. Behandlung	1,81	83,8	1
3	Qualität der ärztlichen Aufklärung bzw. Beratung	1,88	82,4	1
3	Gute Erreichbarkeit der Praxis	1,88	82,4	10
4	Freundlichkeit und Aufmerksamkeit	1,97	80,6	5
5	Großes Angebot an medizinischen Leistungen	2,02	79,6	8
6	Verlässlichkeit im Einhalten von Zusagen	2,05	79,0	2
7	Lange Öffnungszeiten	2,07	78,6	11
8	Angenehmes Betriebsklima	2,09	78,2	9
9	Angemessene Dauer des Arztkontaktes	2,19	76,2	3
10	Zuwendung und individuelle Betreuung	2,20	76,0	6
11	Äußeres Erscheinungsbild, Raumgestaltung	2,31	73,8	13
12	Ablauf Terminvergabe	2,46	70,8	7
13	Ablauf/Organisation des Praxisbesuches	2,52	69,6	5
14	Größe der Räumlichkeiten	2,77	64,6	14
15	Gute Parkmöglichkeiten	2,93	61,4	12
16	Kurze Wartezeiten	3,16	56,8	4

Tabelle 32: Leistungsprofil der Praxis

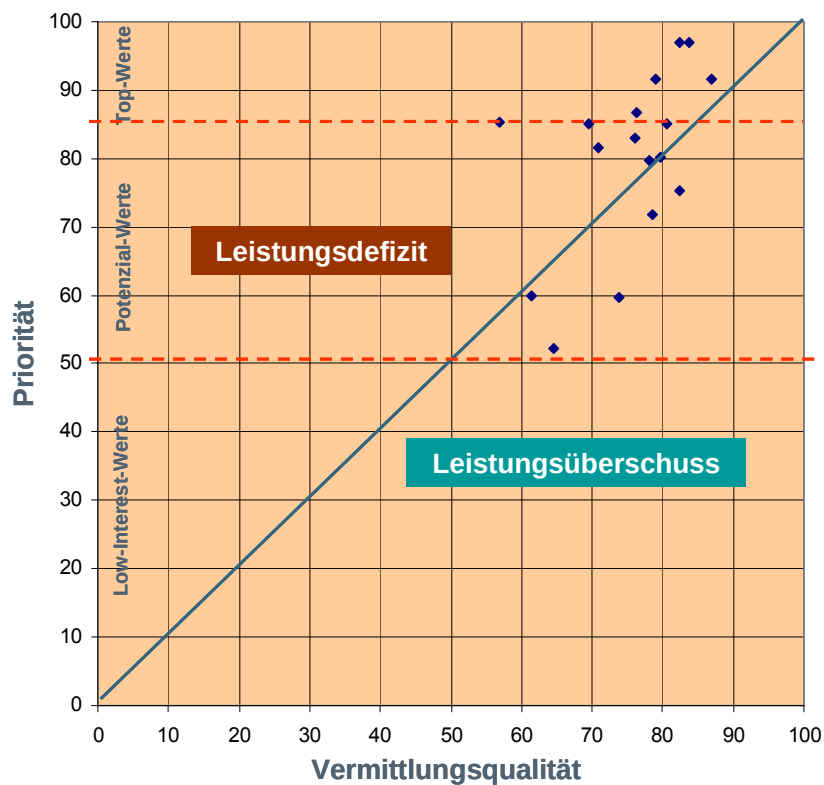


Abbildung 90: Vermittlungs-Abweichungsdiagramm

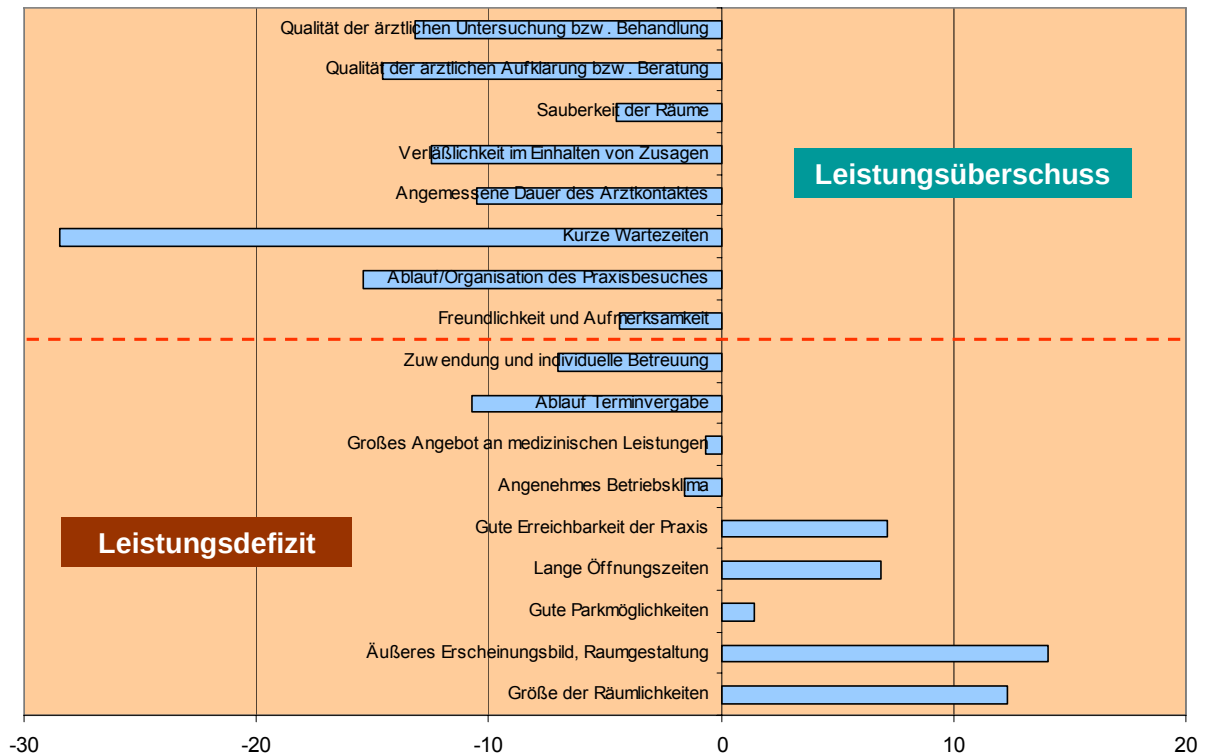


Abbildung 91: Abweichung der einzelnen Merkmale

An der Spitze bei der Abweichung vom Balancewert 0 in *negativer* Richtung liegt das Merkmal „Wartezeiten“, gefolgt vom Merkmal „Ablauf/Organisation“, das organisatorisch eng mit den Wartezeiten verknüpft ist. Die ärztliche Leistung wird besser beurteilt, wenngleich auch da noch Verbesserungspotenzial gesehen wird. Das dürfte auch auf der Tatsache beruhen, dass im heutigen Gesundheitswesen nicht mehr alle Erwartungen erfüllbar, weil nicht *bezahlbar* sind. Das Äußere Erscheinungsbild und die Raumgestaltung der Praxis liegen deutlich über den Anforderungen. Ein Grund für diese positive Beurteilung dürfte auch die relativ geringe Priorität dieser Merkmale sein, denn die Räumlichkeiten der Praxis sind im Verhältnis zur Anzahl der dort tätigen Personen eher beengt. Dringend verbesserungsbedürftig sind vor allem die *Wartezeiten*.

Zusatzfragen

Die Patienten waren aufgefordert, bestimmte Merkmale nur nach ihrer Priorität zu beurteilen. Die Ergebnisse zeigt Tab. 33:

Merkmal	Prioritäts-Prozentwert	Relativer Rang
Erkennung und Behandlung allgemeiner Gesundheitsrisiken (z.B. Schlafabfall, Brustkrebs, Dickdarmkrebs)	86,75	3
Angebot alternativer Behandlungsformen, z.B. Naturheilverfahren oder Akupunktur	68,5	13
Beratungsleistungen in Bereichen wie allgemeine Lebensführung oder Reisemedizin	61,0	14

Tabelle 33: Beurteilung der Zusatzmerkmale

Die Erkennung und Behandlung allgemeiner Gesundheitsrisiken gehört mit einem Prioritätswert von 86,75% zu den Topwerten. Im Gegensatz dazu liegen die anderen beiden Leistungen auf den hinteren Rängen. Bei diesen Merkmalen zeigt sich allerdings eine Abhängigkeit von der Altersgruppe. Die Unterschiedsanalysen in Tab. 34 und 35 verdeutlichen bei bestimmten Merkmalen eine Abhängigkeit entweder von der *Altersgruppe* oder der *Versicherungsart*:

Abhängigkeiten von der Altersgruppe	
Merkmale	Priorität
Sauberkeit der Räume	Für die Jüngeren wichtiger
Lange Öffnungszeiten	
Freundlichkeit und Aufmerksamkeit	
Zuwendung und individuelle Betreuung	
Angebot alternativer Behandlungsformen	
Beratungsleistungen in Bereichen wie allgemeine Lebensführung und Reisemedizin	
Größe der Räumlichkeiten	Für die Älteren wichtiger
Merkmale	Qualität
Ablauf/Organisation des Praxisbesuchs	Von den Jüngeren besser beurteilt
Verlässlichkeit im Einhalten von Zusagen	

Tabelle 34: Abhängigkeiten von der Altersgruppe

Abhängigkeiten von der Versicherungsart	
Merkmale	Priorität
Freundlichkeit und Aufmerksamkeit	Für Privatversicherte wichtiger
Größe der Räumlichkeiten	Für gesetzlich Versicherte wichtiger
Merkmale	Qualität
Erreichbarkeit der Praxis	Von Privatversicherten besser beurteilt
Ablauf der Terminvergabe	
Ablauf/Organisation des Praxisbesuches	
Qualität der ärztlichen Aufklärung und Beratung	
Angemessene Dauer des Arztkontaktes	

Tabelle 35: Abhängigkeiten von der Versicherungsart

5.3.2.3. Werte-Zielprofil

Im Rahmen eines Workshops mit den Ärzten wurden die Ergebnisse des Identitätsausweises, der Patientenperspektive und der Wertebalance-Status diskutiert. Sie dienten als *Wissensbasis* für den nächsten Schritt, die Festlegung des zukünftigen Werteprofiles des Unternehmens, das aus extern *und* intern relevanten Werten bestehen sollte. Weil die Ärzte gleichberechtigte Gesellschafter sind, musste „auf demokratischem Wege“ Konsens gefunden werden. Dazu wurde eine Methode gewählt, bei der jeder Workshopteilnehmer individuell Karten mit für ihn wichtigen Merkmalen beschriftet, die dann eingesammelt und in Themengruppen geclustert werden. Die Merkmalskategorien des Identitätsausweises (Tab.28) dienten für die externen Werte als Themengerüst. Nachdem gemeinsam die Themengruppen gebildet worden waren, wurden diese gewichtet. Dazu teilte jeder der drei Teilnehmer den Themengruppen Punkte von 1-3 zu, die dann addiert wurden. Die Merkmale mit der stärksten Gewichtung (max. 9) wurden in die Liste der Zielwerte der Praxis aufgenommen. Diese haben die folgende Struktur (Abb. 92):

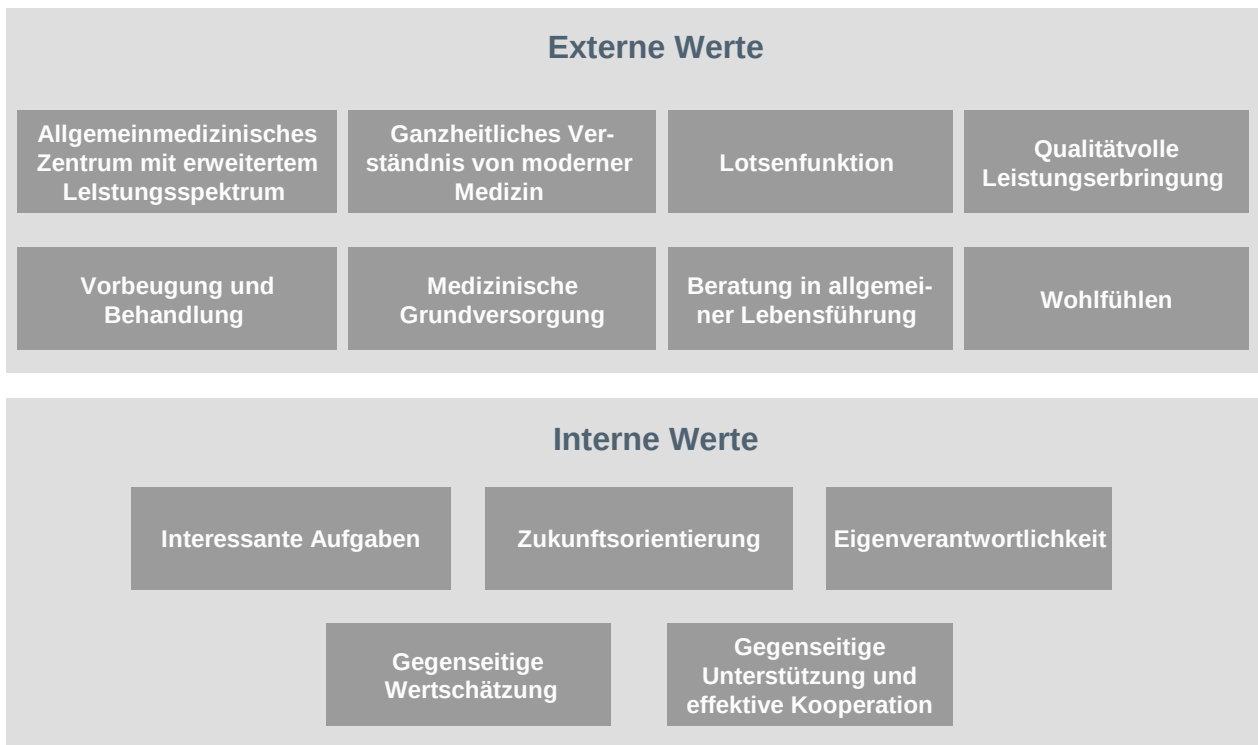


Abbildung 92: Zielwerte der turboMed

Um die Anschaulichkeit und den Merkwert dieser Werte zu erhöhen, entstand im Workshop ein erster Entwurf für eine *ausformulierte Markenbotschaft*, in der diese Werte auftauchen und die eine Vorstellung davon vermittelt, wie das Unternehmensprofil später nach innen und außen kommuniziert werden könnte. Diese Markenbotschaft wurde in vier Abschnitte unterteilt:

1. **Wie wir heißen** (entspricht dem Firmennamen)
2. **Wer wir sind** (entspricht der *business description*, beschreibt die *Art* der Dienstleistung)
3. **Was wir bieten** (beschreibt überwiegend fachliche Merkmale der Dienstleistung)
4. **Wofür wir stehen** (beschreibt überwiegend nicht-fachliche Merkmale der Organisation)

Der erste Entwurf ist später redaktionell überarbeitet worden. Abb.93 zeigt die aktuelle Markenbotschaft:

Wie wir heißen	<i>Praxiszentrum turboMed</i>
Wer wir sind	<i>Das Praxiszentrum turboMed ist ein allgemeinmedizinisches Zentrum mit erweitertem Leistungsspektrum.</i>
Was wir bieten	<i>Als Ihr hausärztlicher Partner haben wir ein ganzheitliches Verständnis von moderner Medizin. Unser Ärzteteam bietet Ihnen deshalb, neben der medizinischen Grundversorgung, folgende Zusatzkompetenzen:</i> • <i>Fachärztliche gynäkologische Versorgung mit psychosomatischem Schwerpunkt</i> • <i>Psychosomatik/Psychotherapie</i> • <i>Akupunktur</i> • <i>Naturheilverfahren</i> • <i>Sport-und Reisemedizin</i> • <i>Chirotherapie</i>
Wofür wir stehen	<i>Unser Anspruch ist es, für unsere Patienten ein verlässlicher Partner und Lotse zu sein bei der Vorbeugung und Behandlung von Krankheiten und in Fragen der allgemeinen Lebensführung. Wir erbringen unsere Leistungen qualitativ und legen Wert darauf, dass sich unsere Patienten bei uns wohlfühlen.</i> <i>Unseren Mitarbeitern bieten wir interessante Aufgaben in einem zukunftsorientierten Team. Gegenseitige Wertschätzung und Unterstützung, effektive Kooperation und Eigenverantwortlichkeit sind wichtige Leitwerte für unsere Gemeinschaft.</i>

Abbildung 93: Markenbotschaft der turboMed

5.3.2.4. Zielabstimmung

Die unternehmerischen Absichten der Gesellschafter drückten sich vor allem aus in Zielen wie „Bestandssicherung“, „weniger Sand im Getriebe“, „persönliche Lebensqualität“ und in der gemeinschaftlich geäußerten Strategie der *Leistungsdifferenzierung*. Diese Ziele sind überwiegend bereits durch die Umsetzung der Ziel-Werte erfüllbar, so dass werte-unabhängige Maßnahmen in diesem Fall keine besondere Rolle spielen und bei der Operationalisierung der Werte auch nicht berücksichtigt werden mussten.

5.3.2.5. Operationalisierung der Werte

Die externen Zielwerte dienen unter anderem der Kommunikation zum Markt, dem Anziehen neuer und der Bindung alter Patienten. Sie bilden deshalb die oberste Operationalisierungsebene *OE 0*. Einige von ihnen, wie „Zentrum“, „Ganzheitliches Verständnis“, „Lotse“ oder „Wohlfühlen“ waren bislang im Tagesgeschäft nicht gebräuchlich und sind für die direkte Ableitung von Ressourcen und Anforderungen zu abstrakt. Auf der Ebene unterhalb der Zielwerte (*OE -1*) wurden deshalb intern bekannte und in der Analysephase als wesentlich erkannten Merkmale der Organisation aufgeführt, mit denen sich interne Funktionen bzw. Ressourcen verbinden lassen. Durch Festlegung von den Einfluss kennzeichnenden Beziehungsverhältnissen zwischen diesen Merkmalen und den Zielwerten wurden sie zu *Ausdrucksformen* der Zielwerte. Abb. 94 zeigt die Beziehungsverhältnisse:

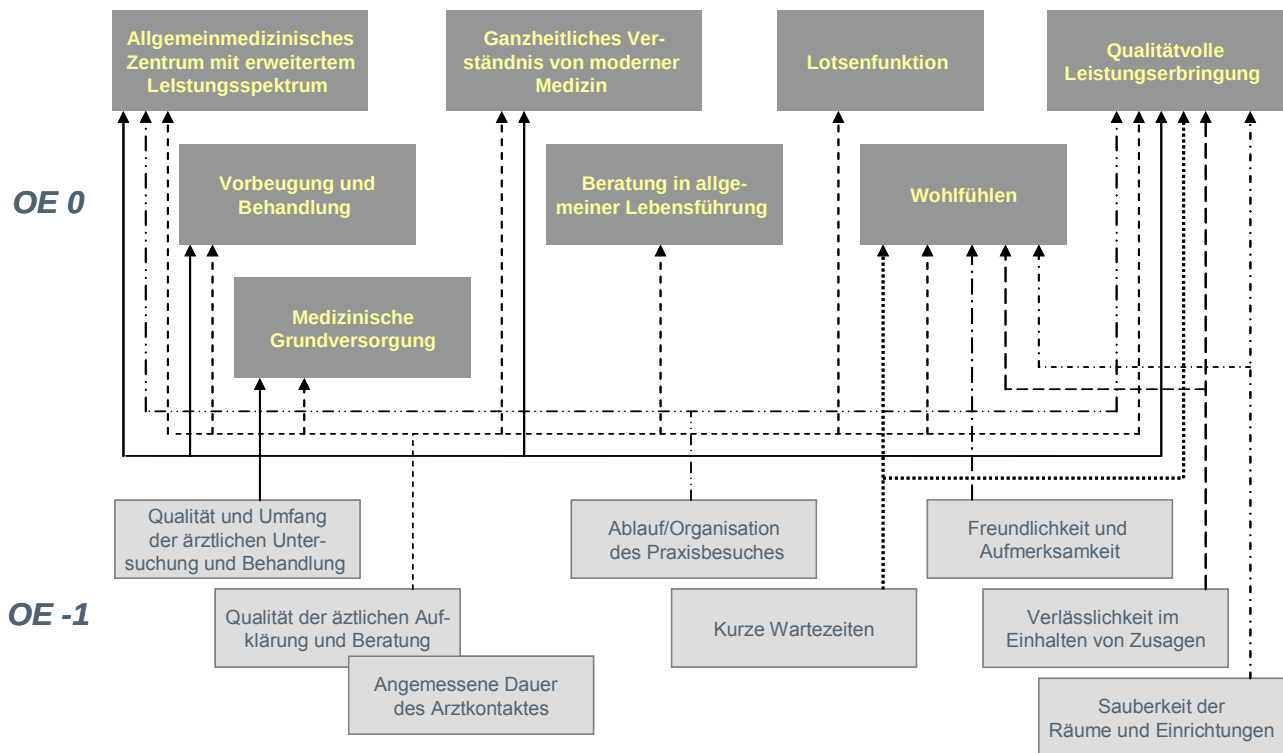


Abbildung 94: Beziehungslinien zwischen den Operationalisierungs-Ebenen

Von den Ausdrucksformen konnten jetzt diejenigen Ressourcen abgeleitet werden, die ihr Zustandekommen und damit die Vermittlung der Werte ermöglichen – die *Wertevermittler*. Für Wertevermittler wie Personen, Prozesse, Geräte, Hilfsmittel und Regelungen wurden dann Anforderungen festgelegt, denen jeweils die Bewertungsarten *Soll-Ist-Vergleich*, *Selbst-/ Fremdeinschätzung* oder *Patientenurteil* zugeordnet wurden. Für Anforderungen mit einem besonderen Regelungsbedarf wurde die Notwendigkeit eines Dokumentes identifiziert, mit dem Hinweis darauf, ob ein entsprechendes Dokument bereits existiert. Tab. 36 zeigt beispielhaft das Operationalisierungs-Schema für das Merkmal „Kurze Wartezeiten“. Die Blätter zur Operationalisierung der verschiedenen Ausdrucksformen werden zur Erleichterung des Dokumentenmanagements durchnummeriert und in einem Dokumentenverzeichnis aufgelistet (s. Anhang A-III).

Kurze Wartezeiten				Blatt Nr. 6		
Ausdrucksform der Werte:						
Qualitätvolle Leistungserbringung						
Wohlfühlen						
Wertevertmittler	Anforderungen	Bewertungssystem			Dokument	
		Soll-Ist	S-F-E	Patienten	ja	vorh.
Prozess						
Ablauf des Praxisbesuches	Gut geplant und durchorganisiert	•		•	•	
Regelungen						
Sprechstundenzeit	Klar definiert und transparent	•			•	√
Taktung der Patientenfrequenz	Klar definiert und transparent	•			•	
Zumutbarkeitsregelung Wartezeiten	Klar definiert und transparent	•			•	
Definition Notfälle	Ist vorhanden und transparent	•			•	√
Definition Störfälle	Ist vorhanden und transparent	•			•	√
Hilfsmittel						
Terminplaner	Ermöglicht die Berücksichtigung der relevanten Einflussfaktoren	•			•	
Ärzte						
	- Selbstdisziplin im Zeitmanagement		•			
	- Gute Kommunikation zu Helferinnen und Patienten		•		•	
Arzthelferinnen						
	- Gute Vorbereitung der Zimmer und der Untersuchung	•			•	√
	- Einhalten des Zeitplanes					
	- Kommunikation von Störfällen zu Ärzten und Patienten		•			

Tabelle 36: Operationalisierungs-Schema des Merkmals *Kurze Wartezeiten*

Aufgrund der Dokumentenanforderungen wurde eine Liste der erforderlichen Dokumente erstellt, die nach dem Wertevertmittler-Typ gegliedert ist und den Eintrag des Erstellungsdatums vorsieht. Durch Vermerk der Blattnummer der Operationalisierung wird der Einsatzbereich geklärt. Ein Beispiel dafür befindet sich im Anhang (A-II). Bei der Operationalisierung der Werte wird der Einfluss der unterschiedlichen Wertevertmittler deutlich. Es zeigt sich, dass *Personen* bei jeder Ausdrucksform und jedem internen Wert eine Rolle spielen (Herr Müller ist als

Ingenieur für die Organisationsabläufe zuständig). Die (materielle) technische Ausstattung taucht in keinem Fall als Wertevermittler auf, sondern findet sich in den *Anforderungen* zur Leistungserbringung wieder. Tab. 37 zeigt die Wertevermittler und ihren Einfluss:

		Ausdrucksformen externe Werte							Interne Werte				
Wertevermittler		Qualität und Umfang der ärztlichen Untersuchungen und Behandlungen	Qualität der ärztlichen Aufklärung und Beratung	Kurze Wartezeiten	Reibungsloser Ablauf des Praxisbesuches	Freundlichkeit und Aufmerksamkeit	Sauberkeit der Räume	Verlässlichkeit im Einhalten von Zusagen	Interessante Aufgaben	Zukunftsorientierung	Wertschätzung	Gegenseitige Unterstützung und effektive Kooperation	Eigenverantwortlichkeit
Personen	Ärzte	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Arzthelferinnen		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Herr Müller							●					
	Reinigungsteam						●						
Prozesse	Fachliche, ärztliche Leistungen	●	●						●				
	Beratungsabläufe		●						●				
	Ablauf des Praxisbesuches			●	●								
	Sonstige Abläufe						●						
Hilfsmittel	Terminplaner			●				●					
	Auftrags-Controlling-System							●					
	Informationsmaterial		●										
Regelungen	Definitionen, Zeiten			●	●		●						
	Organisationsbereiche, Rollen				●		●		●			●	●
	Werteprofil								●				
	Strategien									●			
Kultur	Allgemeine Verhaltensweisen										●	●	●
Räumlichkeiten			●										

Tabelle 37: Einfluss der Wertevermittler auf die Ausdrucksformen und internen Werte

Personen haben den stärksten Einfluss auf die Vermittlung der Ziel-Werte, was bei einem Dienstleistungsunternehmen zu erwarten ist. Es folgen Prozesse, Regelungen und die Kultur. Zum Einstieg in die Ressourcensteuerung wurden weitere Formulare erstellt (s. A-III, A-IV, A-V):

- Übersicht über die individuellen Anforderungen
- Bögen zur Selbst- und Fremdeinschätzung anhand der Anforderungen
- Formular zur Dokumentation von individuellen Ziele und Maßnahmen

5.3.3. Beurteilung durch die Gesellschafter

Nach Anwendung der Methodik wurden die Gesellschafter um eine Beurteilung der Methodik gebeten. Sie wurde abgegeben durch den dienstältesten Arzt, stellvertretend für seine Kollegen. Die Beurteilung erfolgte anhand von acht Fragen, die jeweils durch Ankreuzen einer Ausprägung auf einer Fünf-Punkte- bzw. Drei-Punkte-Skala zu beantworten waren. Zusätzlich wurde um einen Kommentar zum Urteil gebeten. Tab. 38 zeigt die Fragen und die Antworten:

Fragen		Antworten
1.	Wie beurteilen Sie die prinzipielle Bedeutung der einzelnen Schritte der Methodik für Ihr Unternehmen?	(sehr wichtig, wichtig, mittel, weniger wichtig, unwichtig)
A	Identitätsausweis	sehr wichtig
B	Patientenperspektive	sehr wichtig
C	Synthese des Werte-Zielprofiles	wichtig
D	Strategische Zielabstimmung	sehr wichtig
E	Werte-konforme Ressourcensteuerung	wichtig
	Kommentar: <i>„Basiswissen, ohne das nichts geht.“</i>	
2.	Wie beurteilen Sie die Aussagefähigkeit der Ergebnisse der einzelnen Schritte?	(sehr hoch, hoch, mittel, gering, nicht gegeben)
A	Identitätsausweis	sehr hoch
B	Patientenperspektive	sehr hoch
C	Synthese des Werte-Zielprofiles	sehr hoch
D	Strategische Zielabstimmung	hoch
E	Werte-konforme Ressourcensteuerung	sehr hoch
	Kommentar: <i>„Klare Grundlagenkenntnisse“</i>	
3.	Wie beurteilen Sie die Methodik des Vorgehens in den einzelnen Schritten?	(sehr gut, gut, mittel, unbefriedigend, schlecht)
A	Identitätsausweis	gut
B	Kundenperspektive	gut
C	Synthese des Werte-Zielprofiles	gut
D	Strategische Zielabstimmung	gut
E	Werte-konforme Ressourcensteuerung	gut
	Kommentar: <i>„Die Außensteuerung erleichtert bei mehreren Partnern die interne Abstimmung enorm. Gute Synthese ohne unterschiedliche Auffassungen zu übertünchen.“</i>	
4.	Wie schätzen Sie den Wert der Methodik für die Steuerung bzw. Entwicklung der immateriellen Ressourcen ein?	(sehr hoch, hoch, mittel, gering, nicht gegeben)
A	Mitarbeiter	hoch
B	Prozesse	hoch
C	Regelungen	hoch
D	Dokumente	mittel
E	Unternehmenskultur	hoch
F	Patientenbeziehungen	mittel
G	Externe Partner (z.B. Lieferanten)	mittel
	Kommentar: <i>„Lässt sich gut für die Mitarbeiter darstellen, Individualisierung ist möglich, auch komplexe Abläufe werden darstellbar“.</i>	

Fragen		Antworten
5.	Methodenschritt fünf enthält verschiedene Elemente zur Operationalisierung der Werte und zur Steuerung der Ressourcen. Werden Sie diese Elemente für Ihre zukünftige Managementarbeit benutzen?	(bestimmt, voraussichtlich, weiß noch nicht, eher nicht, keinesfalls)
A	Interne Werte	bestimmt
B	Externe Werte	bestimmt
C	Ausdrucksformen	voraussichtlich
D	Wertevertreter und ihre Anforderungen	voraussichtlich
E	Selbst-/Fremdeinschätzung	bestimmt
F	Soll-Ist-Vergleich	bestimmt
G	Kundenurteil	bestimmt
H	Unterstützende Dokumente	bestimmt
Kommentar: <i>„Ausdrucksformen, Wertevertreter und Anforderungen sollten möglichst den individuellen Anforderungen angepasst werden“.</i>		
6.	Welche Bedeutung hat die Methodik der Ressourcensteuerung Ihrer Meinung nach im Verhältnis zu anderen Performance- bzw. Qualitäts-Managementsystemen, wie z.B. der ISO 9001?	(kann andere QM-Systeme ersetzen, ist eine sinnvolle Ergänzung zu anderen QM-Systemen, ist nicht mit anderen QM-Systemen vereinbar) Antwort: <i>Die Methodik ist eine sinnvolle Ergänzung zu anderen QM-Systemen.</i>
Kommentar: <i>„Methodik ist gut direkt und analog übertragbar. Sie erzeugt tiefere Identifikation mit den einzelnen Themenbereichen, die in QM abgebildet werden“.</i>		
7.	Wie hoch schätzen Sie den Wert der Methodik für die strategische Ausrichtung Ihres Unternehmens ein?	(sehr hoch, hoch, mittel, gering, nicht gegeben) Antwort: hoch
Kommentar: <i>„Kann uns aufgrund der Kenntnisse externer und interner Datenlage (objektivierbare Daten und subjektive u. gefühlte Daten) besser orientieren; kann Kräfte erkennen und gezielt zusammenführen.“</i>		
8.	Die Methodik soll im Prinzip vom Unternehmen selbst anwendbar sein, ggf. nach entsprechender Schulung. Wie beurteilen Sie den Bedarf an externer Unterstützung?	(verzichtbar, wünschenswert, notwendig)
A	Identitätsausweis	notwendig
B	Patientenperspektive	notwendig
C	Synthese des Werte-Zielprofils	notwendig
D	Strategische Zielabstimmung	wünschenswert
E	Werte-konforme Ressourcensteuerung	wünschenswert
Kommentar: <i>„A + B: Gefahr von Fehleinschätzungen, durch externe Hilfe objektiviert. C: Vermeidung von Betriebsblindheit“.</i>		

Tabelle 38: Beurteilung durch die Gesellschafter der turboMed

Interpretation der Ergebnisse

Fragen 1-3

Die fünf Methodenschritte werden vom Gesellschafter der turboMed zumindest als *wichtig* angesehen im Sinne einer *Basisfunktion* für Managementaufgaben. Die Aussagefähigkeit der Schritte wird als überwiegend *sehr hoch* beurteilt, die Vorgehensweise durchweg als gut. Dabei wird der Effekt der Konsensbildung bei unterschiedlichen Gesellschaftern durch externe Steuerung hervorgehoben. Die Methodik wird offensichtlich von den Gesellschaftern der turboMed akzeptiert.

Frage 4

Der Wert für die Steuerung von Mitarbeitern, Prozessen, Regelungen und der Unternehmenskultur (die immateriellen Kernressourcen des Unternehmens) wird als *hoch* beurteilt. Der Kommentar des Unternehmers weist ungestützt auf die Orientierungswirkung für Mitarbeiter und die Flexibilität der Methodik hin.

Frage 5 + 6

Die Elemente der Operationalisierung werden *bestimmt* bzw. *voraussichtlich* bei der zukünftigen Managementarbeit eingesetzt, ggf. nach (formeller) Anpassung aufgrund besonderer Bedürfnisse. Damit wird die Methodik offenbar auch als *praktisch brauchbar* angesehen. Das gilt auch im Zusammenhang mit anderen QM-Systemen, auf die die Methodik übertragbar erscheint.

Frage 7

Der Methodik wird ein hoher Wert für die strategische Ausrichtung des Unternehmens bescheinigt. Es wird dabei vor allem ihre *Orientierungswirkung* für unternehmerisches Handeln betont.

Frage 8

Externe Unterstützung wird als notwendig bzw. wünschenswert empfunden wegen der Aussicht auf eine objektivere Datenerhebung bzw. einen generellen, externen Input.

5.4. Methodentest bei der Fashion GmbH

5.4.1. Ausgangslage

5.4.1.1. Das Unternehmen

Die Fashion GmbH besteht seit etwa 10 Jahren und wurde vom Unternehmer, seiner Frau und deren Schwester gegründet. Produkte sind Zubehörartikel für die Modeindustrie, insbesondere Knöpfe, Nieten, Verschlüsse, Schließen und Schnallen. Die Geschäftsidee bestand ursprünglich darin, in enger Entwicklungsarbeit mit bekannten Modefirmen für deren Kollektionen individuelle Designvarianten zu entwerfen, Prototypen herzustellen und durch externe Partner produzieren zu lassen. Heute beschäftigt das Unternehmen mehr als 60 Mitarbeiter. Zu den wichtigsten Materialien gehört Zinkguss, der mit zahlreichen Galvanik-Varianten und über 190 Emailfarben veredelt wird. Im Designzentrum der Firma entstehen regelmäßig Eigenkollektionen und ein „Trendsbook Guideline“, das eine wichtige „Inspirationsfunktion“ in den Designabteilungen der Kunden erlangt hat. Ziel- und Beschaffungsmarkt ist, neben Europa (hier vor allem Deutschland und Italien), neuerdings auch Asien. In Hongkong wurde deshalb kürzlich eine Vertriebs-Dependence errichtet.

5.4.1.2. Besondere Stärken aus Unternehmensicht

Der Unternehmer nannte im Interview die folgenden Stärken des Unternehmens:

- Starke Kundenbindung
- Flexibilität
- Kundenorientierung
- Technische Fachkompetenz
- Modische Fachkompetenz
- Schnelles Prototyping
- Das Kreativteam
- Trends erkennen

5.4.1.3. Orientierungsgrößen

Es lagen bislang keine expliziten Orientierungsgrößen für die Unternehmensführung vor. Die impliziten Orientierungsgrößen benannte der Unternehmer wie folgt (Tab. 39):

Orientierungsgrößen	Inhalt
Mission, Werte	Innerhalb von drei Wochen von der Idee zur Serienreife. Wichtiger Erfolgsfaktor ist das Verständnis der Kundenbedürfnisse.
Vision	Die Fashion GmbH ist Teil der Prozesskette der Kunden.
Ziele	Umsatz-Ziele
	Einführung eines IT-gestützten Planungssystems.
Strategie	Nischenstrategie und Differenzierung, Preise im Premiumbereich.

Tabelle 39: Implizite Orientierungsgrößen

5.4.1.4. Pretest Ressourcensteuerung

Das Unternehmen arbeitet mit einem Qualitäts-Managementsystem nach DIN EN ISO 9000, das aktiv gepflegt wird. Aktuell steht man am Beginn der Einführung eines IT-gestütztes ERP-Systems (Enterprise Resource Planning). Tab. 40 zeigt die Antworten des Unternehmers auf die Fragen zur Wichtigkeit und aktuellen Steuerung der Ressourcen:

Fragen	Aussage des Unternehmers
Welches sind für Sie die wichtigsten Erfolgsfaktoren Ihres Unternehmens?	Das Verständnis für Kundenbedürfnisse
Wenn Sie an die nächsten 10 Jahre denken, wo liegen Ihrer Meinung nach die größten Erfolgspotenziale für Ihr Unternehmen?	Wir werden als Lieferant Bestandteil der Prozesskette unserer Kunden
Welche betrieblichen Ressourcen halten Sie für den Unternehmenserfolg für besonders wichtig?	Personen, die in die gleiche Richtung wie der Unternehmer denken
Gibt es Leitgrößen bei der Führung des Unternehmens?	Nein. Partizipativer Führungsstil
Wie beurteilen Sie die Aufgabe, die Ressourcen optimal im Sinne der Unternehmensziele einzusetzen?	Anspruchsvoll, aber grundsätzlich möglich
Sind konkrete Anforderungen an Mitarbeiter und Ressourcen definiert und dokumentiert?	Teilweise
Wenn ja, sind sie den Mitarbeitern bekannt?	Teilweise
Wenn nein, wäre es ohne größeren Aufwand möglich, konkrete Anforderungen zu definieren?	Ja
Halten Sie es für sinnvoll, dass Anforderungen definiert, dokumentiert und bekannt sind?	Ja
Sind die wertschöpfenden Kernprozesse im Unternehmen definiert und dokumentiert?	Ja

Wenn ja, haben die beteiligten Mitarbeiter Zugang dazu?	Ja
Halten Sie es für sinnvoll, dass die Abläufe definiert und dokumentiert sind?	Ja
Können Anforderungen und Prozessbeschreibungen direkt von den Leitgrößen im Unternehmen abgeleitet werden?	Nein
Auf welche Weise kommen Anforderungen und Prozessbeschreibungen zustande?	Anforderungen: Kunden-Input Prozessabläufe: Abbildung von Ergebnissen
Wie stellen Sie zurzeit sicher, dass definierte Anforderungen erfüllt und Prozessabläufe eingehalten werden?	- Regelmäßige Kundenbefragungen - Kundenbewertungen intern - Reklamationsstatistiken - Gemeinsamen internen Konsens finden zu Handlungsbedarf
Wird zurzeit die Kundensicht in die Beurteilung der Leistung mit einbezogen?	Ja
Was geschieht heute, wenn ein Mitarbeiter gestellte Anforderungen nicht erfüllt?	- Gespräch führen, Fehler nicht zweimal machen - Entwicklungsprogramme, müssen ausgebaut werden

Tabelle 40: Antworten des Inhabers der Fashion GmbH auf die Pretestfragen

Einige der genannten Merkmale dürften die Implementierung einer Methode zur Ressourcensteuerung begünstigen:

- Das Bewusstsein des Unternehmers für die Bedeutung immaterieller Ressourcen. Es wird die Bedeutung von Personen mit ähnlicher mentaler Ausrichtung genannt.
- Das Vorhandensein und die Nutzung eines QM-Systems. Dadurch ist der Umgang mit Prozessen und Dokumenten gewohnte Praxis.
- Der partizipative Führungsstil. Er erleichtert die Akzeptanz des Werte-Zielprofiles und des Ressourcen-Steuerungssystems.

Erwartungen an die Methodik

Die Erwartung an eine Methodik zur Ressourcensteuerung besteht für den Unternehmer darin, dass die Steuerung nicht nur von wenigen begriffen wird, sondern vor allem von denjenigen, die gesteuert werden.

5.4.2. Anwendung der Methodik

Die Anwendung der Methodik verlief bei der Fashion GmbH anders als bei der turboMed, vor allem bedingt durch den anderen Kundentyp (Geschäftskunden) und eine andere Bündelung der Schritte innerhalb eines Workshops. Der Workshop mit den Methodenschritten 3-5 dauerte zweieinhalb Tage (Tab. 41):

Methodenschritte		Aktivitäten
1.	Identitätsausweis	Projekt-Vorgespräch mit dem Unternehmer, Pretest
		Informationsveranstaltung mit allen Interviewpartnern
		Durchführung der Einzelinterviews
		Auswertung der Ergebnisse, Berichterstellung
2.	Kundenperspektive	Auswahl der Kunden
		Gestaltung des Fragebogens
		Terminvereinbarung und Interviews
		Auswertung der Ergebnisse, Berichterstellung
3.	Synthese des Werte-Zielprofiles,	Workshop mit dem Unternehmer und den maßgeblichen Führungskräften
4.	Zielabstimmung	
5.	Operationalisierung des Werte-Zielprofiles	

Tabelle 41: Methodenschritte und Aktivitäten

5.4.2.1. Identitätsausweis

Im ersten Methodenschritt wurden nach der Information durch den Unternehmer und der Vorstellung der Methode 12 maßgebliche Personen einschließlich des Unternehmers befragt, die einen Querschnitt durch das Unternehmen darstellen. Durch die Interviewpartner waren die folgenden Unternehmensfunktionen vertreten:

- Unternehmensleitung
- Assistenz der Unternehmensleitung, IT- und Qualitätsmanagement
- Forschung und Entwicklung
- Produktmanagement
- Supply Chain

- Finanzen und Personal
- Verkaufsleitung
- Key Account Management
- Neues Business in Asien
- Buchhaltung

Die Personen wurden nach ihrer Meinung nach erfolgskritischen Merkmalen des Unternehmens befragt. Das folgende Profil zeigt die Merkmale, die von mindestens drei der Befragten Personen (= 25%) genannt wurden (Abb. 95)

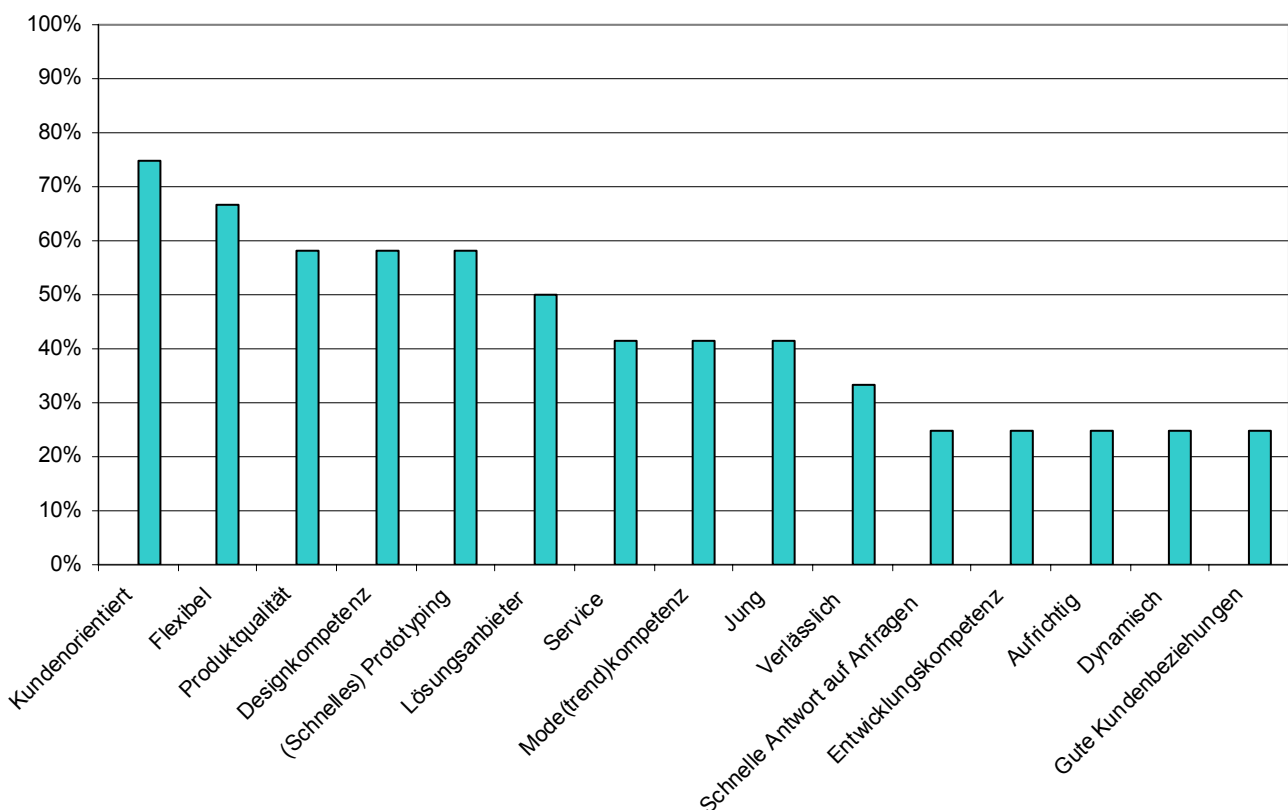


Abbildung 95: Relative Ausprägung potenziell werthaltiger Merkmale

An der Spitze der Nennungen stehen, mit einem Penetrationsgrad von mehr als 67%, die Merkmale „Kundenorientierung“ und „Flexibilität“. Es folgen Merkmale, die sich auf das Produkt, die Fachkompetenz und den Prototyping-Prozess beziehen. Am Merkmal „Lösungsanbieter“ sind zweifellos unterschiedliche Ressourcen beteiligt. Die Einteilung nach unterschiedlichen Merkmals-Kategorien führt zur folgenden Zuordnung (Tab. 42):

Kategorien	Merkmale	Nennungen	Wahrnehmung (Tendenz)
Branchenbezogene Merkmale	Produktqualität	7	rational
	Designkompetenz	7	rational
	Modekompetenz	5	rational
	Entwicklungskompetenz	3	rational
	Summe	22	
Service-/ Effizienzmerkmale	Flexibel	8	rational
	Schnelles Prototyping	7	rational
	Lösungsanbieter	6	rational
	Schnelle Antwort auf Anfragen	3	rational
	Summe	24	
Beziehungsmerkmale	Verlässlich	4	rational/emotional
	Aufrichtig	3	rational/emotional
	Gute Kundenbeziehungen	3	emotional
	Summe	10	
Persönlichkeit	Dynamik	3	emotional
	Summe	3	

Tabelle 42: Merkmalskategorien und Merkmale

Abb. 96 zeigt die Ausprägungen:

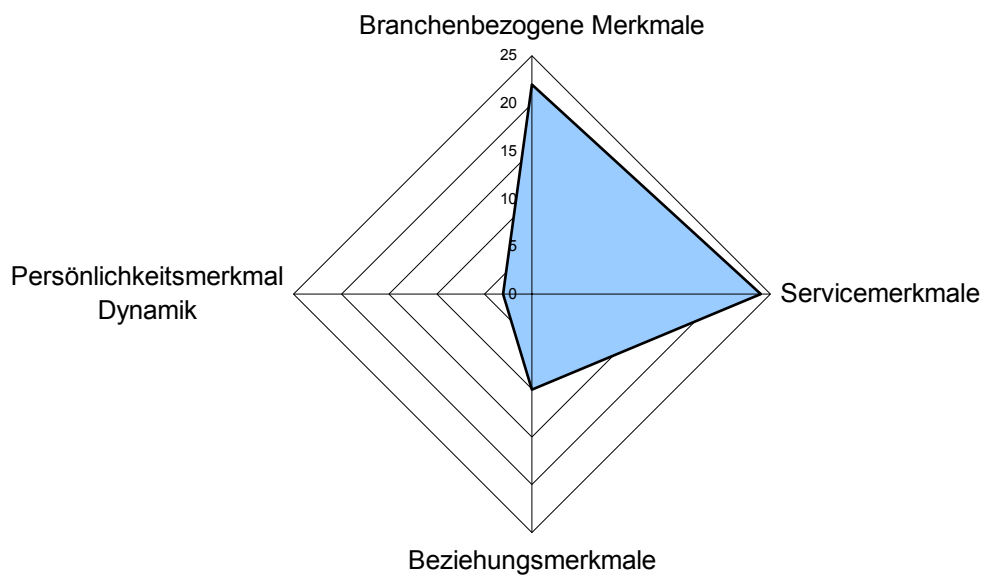


Abbildung 96: Merkmalsprofil der Fashion GmbH nach Kategorien

Bei dieser Darstellung ist auf das Hinzufügen von Kategorien, die das Unternehmen offensichtlich nicht besetzt, verzichtet worden. Es zeigt sich aber, wie groß auch bei diesem Unternehmen die Bedeutung nicht direkt branchenbezogener Merkmale offensichtlich ist. Die Analyse *interner* Werte ergibt das folgende Bild (Abb. 97):

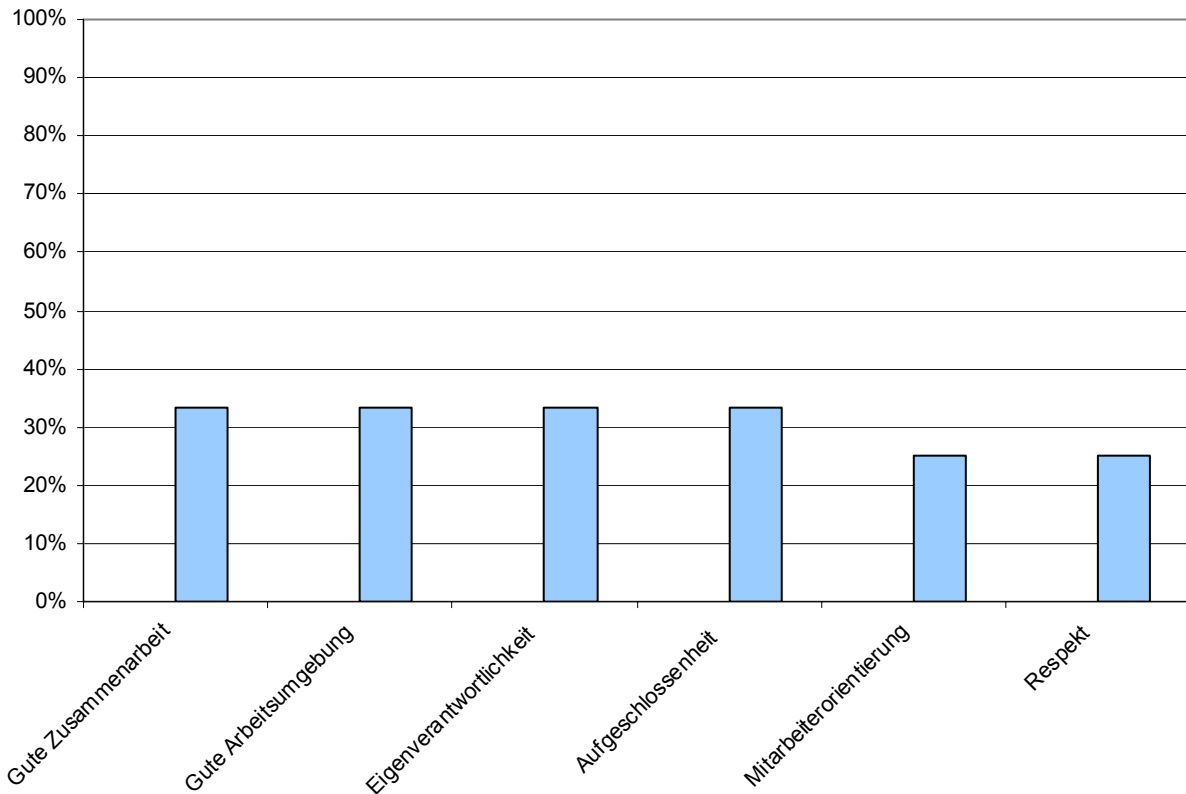


Abbildung 97: Interne Werte der Fashion GmbH

Auch hier liegt die Untergrenze der aufgenommenen Nennungen bei 3 (25%). Wie schon bei der turboMed, ist die Penetration interner Werte mit knapp über 30% nicht besonders hoch, was dafür spricht, dass sie nicht explizit sind. Dafür spielen aber Werte eine Rolle, die sich nicht allein auf die funktionalen Bedingungen des Arbeitsplatzes beziehen: Merkmale wie *Eigenverantwortlichkeit*, *Aufgeschlossenheit*, *Mitarbeiterorientierung* und *Respekt* sind Bestandteil der kaum kopierbaren *Unternehmenskultur*. Sie klarer hervorzuheben, müsste ein aussichtsreiches Unterfangen sein.

5.4.2.2. Kundenperspektive

Da die Fashion GmbH im Business to Business-Bereich (B:B) tätig ist, wurde zur Erhebung der Kundenperspektive das *Einzelinterview* gewählt. Dafür ausgewählt wurden drei der wichtigsten Kunden der Fashion GmbH, die ihren Hauptsitz in Deutschland haben. Von jedem Kunden sollten möglichst zwei entscheidungsbefugte Ansprechpartner mit unterschiedlichen Funktionen interviewt werden, wie beispielsweise aus dem Kreativbereich und der Produktion. Insgesamt wurden fünf Personen von den drei A-Kunden der Firma anhand eines strukturierten Fragebogens befragt. Der Fragebogen für diese face-to face-Befragung enthielt zwei Teile: Teil eins bestand aus offenen Fragen, bei denen es um ungestützte Äußerungen zu den Themen *Kaufkriterien*, *Gründe für die Geschäftsbeziehung* sowie *Perspektiven der Geschäftsbeziehung* ging. Folgende Fragen wurden gestellt:

- Welche Leistungsmerkmale sind Ihnen bei der Auswahl Ihrer Lieferanten wichtig?
- Warum gehört die Fashion GmbH derzeit zu Ihren Lieferanten?
- In welchen Bereichen schneidet die Firma besser ab als andere Anbieter?
- Welche Abläufe sind bei der Fashion GmbH besonders gut organisiert?
- Sehen Sie weitere Synergiepotenziale zwischen Ihrer Firma und der Fashion GmbH?

Tab. 43 zeigt die Ergebnisse des ersten Teiles. Aufgeführt sind nur Antworten, die von mindestens zwei Personen gegeben wurden:

Wichtige Lieferantenmerkmale	Nennungen	Anteil Nennungen
Verlässliche Lieferung	4	80%
Gutes Preis-Leistungsverhältnis	4	80%
Produktqualität	2	40%
Einfache Kommunikation	2	40%
Schnelles Verstehen	2	40%
Berechenbare Preise	2	40%
Versprechen halten	2	40%
Kaufgrund bei der Fashion AG		
Frau Spencer	3	60%
Kooperative Beziehung	2	40%
Zukünftige Synergiepotenziale		
Mehr Transparenz in der Supply Chain	2	40%

Tabelle 43: Ungestützte Antworten

Die Merkmale „Verlässliche Lieferung“ und „Gutes Preis-Leistungsverhältnis“ haben für die befragten Kunden ungestützt die höchste Bedeutung. Das Merkmal Verlässlichkeit ist Bestandteil des Identitätsausweises im Selbstbild, das Merkmal „Preis-Leistungsverhältnis“ hingegen nicht. Hier könnte sich ein Problembereich dadurch ergeben, dass auf Kundenseite Erwartungen bestehen, die derzeit nicht erfüllt werden. Die übrigen Merkmale sind aber auch Bestandteil des Identitätsausweises. Als Kaufgrund wird mehrheitlich „Frau Spencer“ genannt (Name geändert). Diese Dame ist als freie Handelsvertreterin tätig ist und betreut alle drei Kunden. Das könnte ein Zeichen dafür sein, dass die übrigen, wichtigen Merkmale der Firma nicht stark genug im Bewusstsein wichtiger Kunden verankert sind!

Ein anderes Bild vermittelt die *gestützte Befragung* im zweiten Teil. Er basiert auf den Merkmalen des Identitätsausweises aus Schritt eins. Die Gesprächspartner wurden gebeten, diese Merkmale zunächst hinsichtlich ihrer Priorität zu beurteilen, in diesem Fall mit vier Skalenpunkten (minimum = 1, maximum = 4). Die nächste Frage galt der wahrgenommenen

Qualität, wieder mit sechs Skalenpunkten nach dem Schulnotensystem. Abschließend bat der Fragende um die entsprechende Beurteilung des *Wettbewerbs*. Diese Frage ist hier sinnvoll, im Gegensatz zu einem Unternehmen wie der turboMed, weil die Kunden grundsätzlich mit mehreren Lieferanten zusammenarbeiten. Die relative Qualität im Vergleich zum Wettbewerb kann von Firmenkunden deshalb besser bzw. überhaupt beurteilt werden im Vergleich zu Patienten einer Arztpraxis, die häufig eine sehr hohe Bindung zu *ihrem* Arzt haben. Die Gesprächspartner wurden gebeten, nach der Vergabe von Schulnoten für die Fashion GmbH auch Noten für die *Summe der Wettbewerber* zu vergeben. Die Notengebung verdeutlicht die Einschätzung des wahrgenommenen *Qualitätsunterschiedes* zwischen der Firma und dem Wettbewerb. Dieser Unterschied stellt, in Abhängigkeit von der Priorität des Merkmals, ein wichtiges Entscheidungskriterium *für* oder *gegen* einen Lieferanten dar!

Tab. 44 zeigt zunächst die Rangfolge der Priorität der Merkmale, im Vergleich zur wahrgenommenen Qualität, im *Durchschnitt* der drei Kunden. Es fällt auf, dass außer den Merkmalen „Angenehme Beziehung“, „Kompetenz als Lösungsanbieter“ und „Dynamik“ alle anderen Merkmale eine Priorität von mindestens 85% haben. Die wahrgenommene Qualität wird bei keinem Merkmal durchschnittlich schlechter als 2,5 benotet. Beim Top-Wert „Verlässlichkeit“ beispielsweise weicht aber die normalisierte Qualitätsnote mit 70% (Note 2,5) deutlich von ihrem Prioritätswert von 100% ab.

Pos	Rangfolge nach Priorität	Priorität max.4,0 Min. 1,0	%	Qualität max.1,0 Min. 6,0	%
1	Produkt Qualität	4	100	1,9	82
1	Verlässlichkeit	4	100	2,5	70
2	Schnelle Beantwortung von Anfragen	3,6	90	2,38	73
2	Flexibilität	3,6	90	2,3	74
2	Ehrlichkeit	3,6	90	1,6	88
3	Schnelles Prototyping	3,4	85	2,5	70
3	Modekompetenz	3,4	85	1,25	95
3	Kompetenz in Produktentwicklung	3,4	85	2,0	80
3	DesingKompetenz	3,4	85	1,7	86
4	Angenehme Beziehung	3,2	80	1,1	98
4	Kompetenz als Lösungsanbieter	3,2	80	1,8	84
5	Dynamik	2,8	70	2,13	78

Tabelle 44: Rangfolge der Merkmale nach Priorität

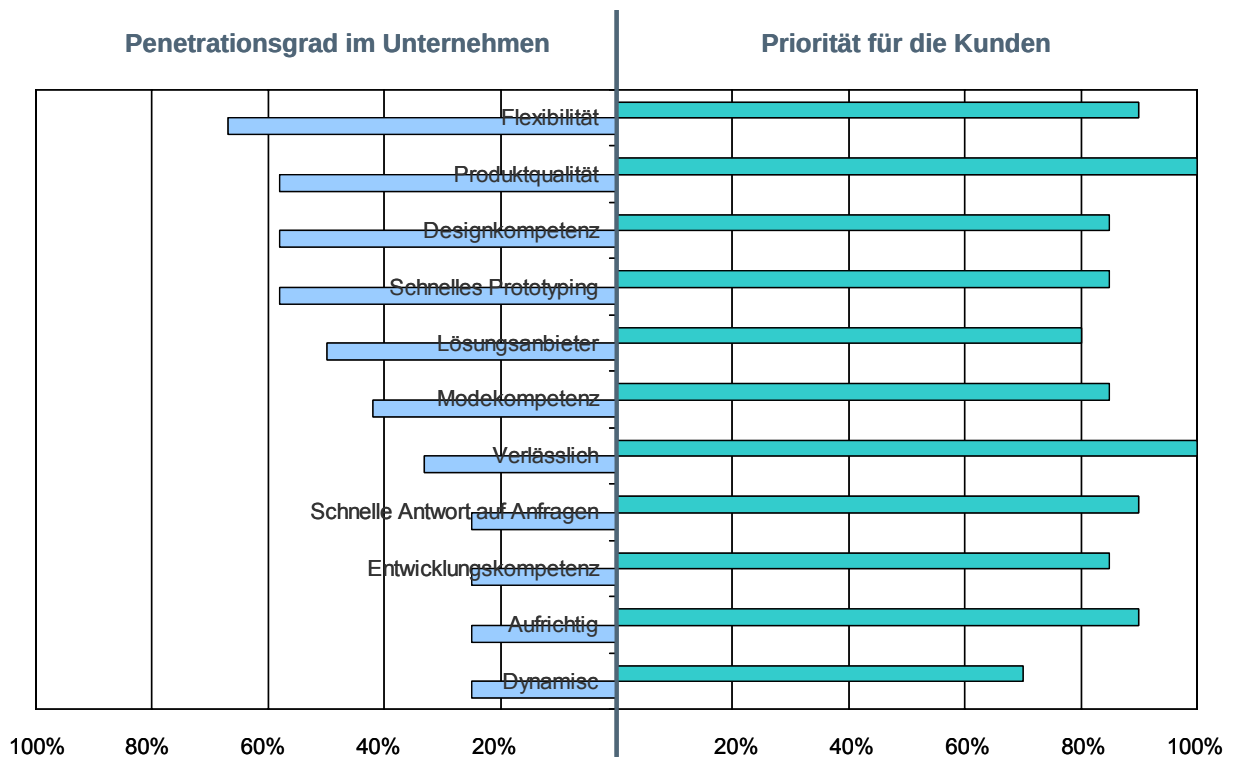


Abbildung 98: Vergleich von Penetrationsgrad und Kundenpriorität

Der Vergleich des relativen Penetrationsgrades der Merkmale im Unternehmen und ihrer Priorität für Kunden (Abb. 98) zeigt, dass es offensichtlich Merkmale gibt, die für die Kunden wesentlich wichtiger sind als für das Unternehmen, wie z.B. die Merkmale „Verlässlichkeit“ und „Aufrichtigkeit“. Tab. 45 gibt die Rangfolge der Qualität und damit das gegenwärtige Leistungsprofil der Fashion GmbH aus Kundensicht wieder, mit dem Merkmal *Angenehme Beziehung* auf Rang 1 und *Schnelles Prototyping* auf Rang 11. Demgegenüber steht der Rang der *Priorität*:

Pos	Rangfolge nach Qualität	Qualität max. 1 min. 6	%	Priorität Rang
1	Angenehme Beziehung	1,1	98	4
2	Modekompetenz	1,25	95	3
3	Ehrlichkeit	1,6	88	2
4	Designkompetenz	1,7	86	3
5	Kompetenz als Lösungsanbieter	1,8	84	4
6	Produktqualität	1,9	82	1
7	Kompetenz in Produktentwicklung	2	80	3
8	Dynamik	2,13	78	5
9	Flexibilität	2,3	74	2
10	Schnelle Beantwortung von Fragen	2,38	73	2
11	Verlässlichkeit	2,5	70	1
11	Schnelles Prototyping	2,5	70	3

Tabelle 45: Rangfolge der Merkmale nach Qualität

Die Qualität der Beziehung erreicht die Spitzennote 1,1 (98%), die Priorität dieses Merkmals hat aber die geringste Priorität. Die Differenz zwischen den Werten für Priorität und Qualität wird im Vermittlungs-Abweichungsdiagramm (Abb. 99) deutlich, die Details der Abweichung zeigt Abb. 100.

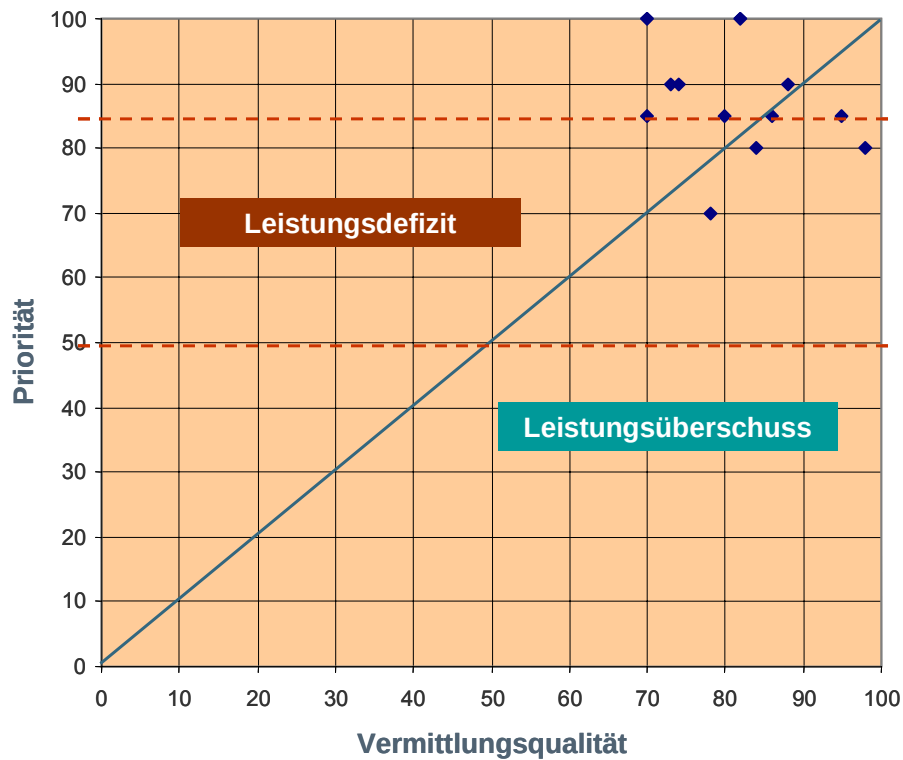


Abbildung 99: Vermittlungs-Abweichungsdiagramm

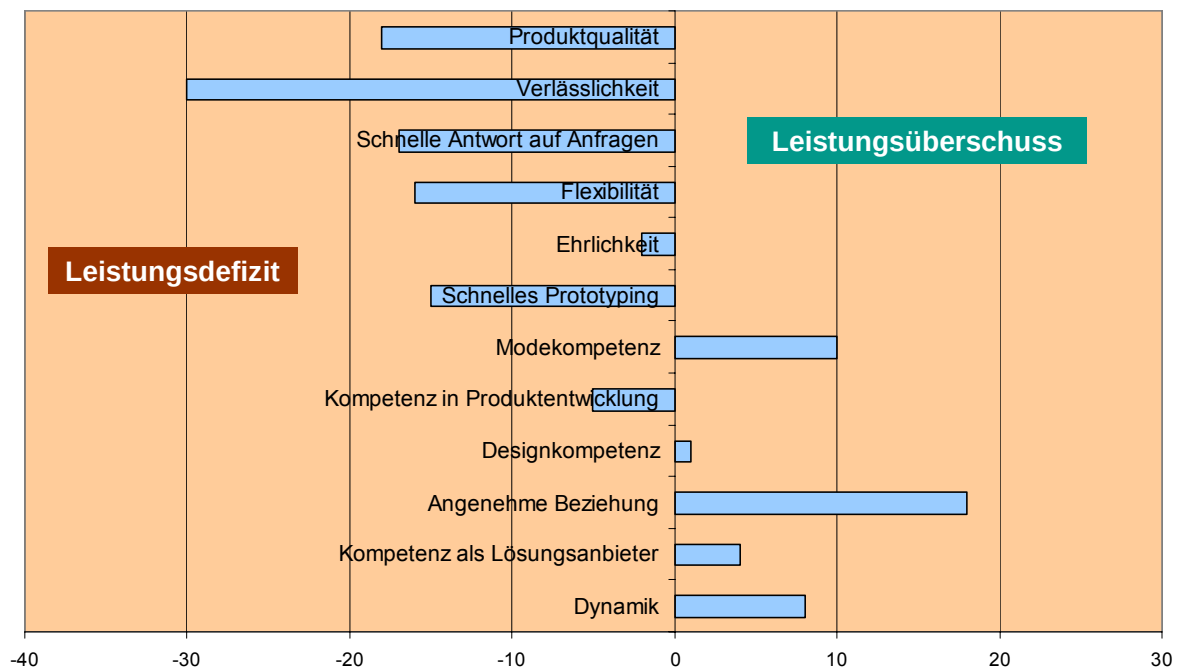


Abbildung 100: Abweichung der einzelnen Merkmale

Bei den Top- Merkmalen „Produktqualität“, „Verlässlichkeit“, „Schnelle Antwort auf Anfragen“ und „Flexibilität“ weicht die wahrgenommene Qualität teilweise deutlich von ihrem Prioritätswert ab im Sinne eines *Leistungsdefizits*. Ein relativer *Leistungsüberschuss* ist bei den Merkmalen „Modekompetenz“, „Angenehme Beziehung“, „Lösungsanbieter“ und „Dynamik“ zu erkennen. Das sind allerdings Merkmale, deren Bedeutung als weniger hoch eingeschätzt wird.

Relative Qualität

Vergleicht man die wahrgenommene Vermittlungsqualität der einzelnen Merkmale der Fashion GmbH mit der des Wettbewerbs, zeigen sich interessante Effekte: Das Top – Merkmal „Produktqualität“, im Prioritätsvergleich noch *negativ* beurteilt, wird zum *Wettbewerbsvorteil*, weil offensichtlich die Wettbewerber schlechtere Qualität liefern. Die relative Qualität der ohnehin als stark beurteilten Merkmale nimmt dagegen noch zu. Hier ergeben sich interessante Differenzierungsmöglichkeiten. Abb. 101 zeigt die Abweichungen:

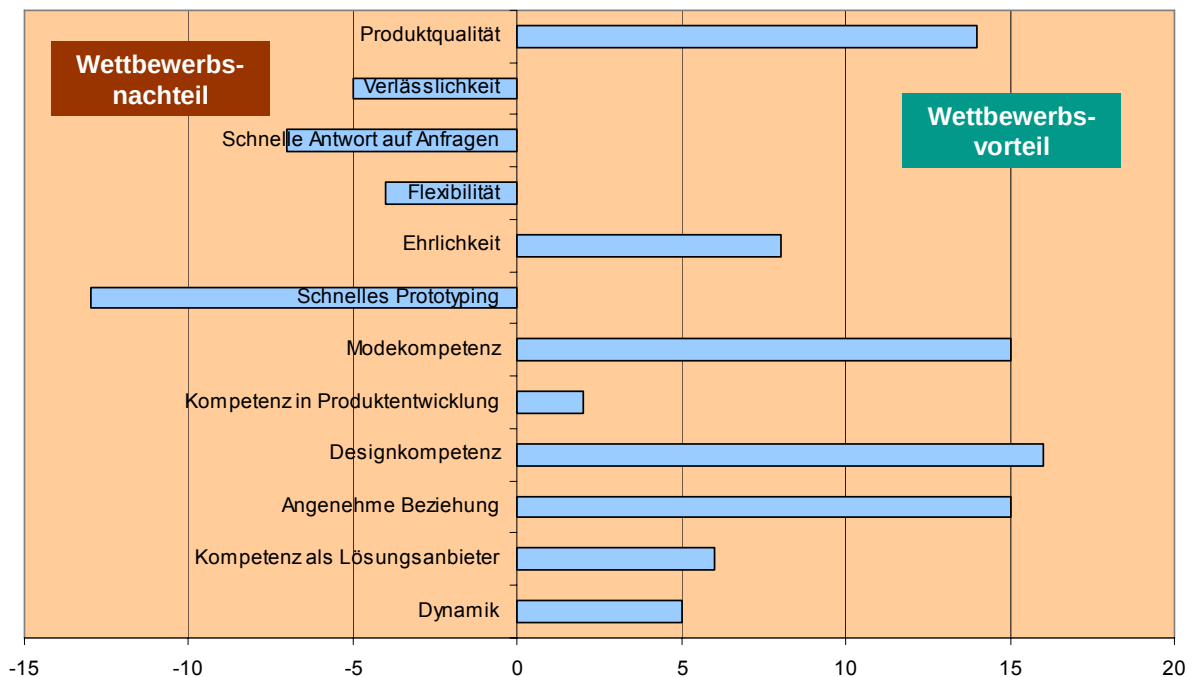


Abbildung 101: Wettbewerbsvergleich

Kunden-Einzelurteile

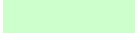
Anders als bei der Patientenbefragung der turboMed können bei dieser Befragung Unterschiede in den Urteilen der Kunden identifiziert werden (Tab. 46 und 47): Während sich die drei Kunden (die Namen wurden geändert) bezüglich der Priorität der Merkmale „Produktqualität“ und „Verlässlichkeit“ völlig einig sind, ist beispielsweise der Firma Socks die Modekompetenz wesentlich wichtiger als der Firma Shirts. Trousers dagegen schätzt Designkompetenz mehr als Socks und Shirts. Interessante Abweichungen zeigen sich auch bei der wahrgenommenen Qualität: Von der Ehrlichkeit des Unternehmens beispielsweise ist die Firma Socks wesentlich

weniger überzeugt als die beiden anderen Firmen. *Trousers* gibt, im Gegensatz zu den anderen Firmen, auch bei „Flexibilität“, „Schnelle Antwort auf Anfragen“ und „Verlässlichkeit“ Spitzennoten. Dieser Unterschied deutet zunächst auf unterschiedliche *Bedarfslagen* hin, könnte aber auch ein Zeichen für *Ungleichbehandlung* sein.

	Priorität				
	Rang (durchschn.)	%	Trousers	Socks	Shirts
Produkt Qualität	1	100	100	100	100
Verlässlichkeit	1	100	100	100	100
Schnelle Antwort auf Anfragen	2	90	88	88	100
Flexibilität	2	90	88	88	100
Ehrlichkeit	2	90	88	88	100
Schnelles Prototyping	3	85	75	88	100
Modekompetenz	3	85	88	100	50
Kompetenz in Produktentwicklung	3	85	88	88	75
Designkompetenz	3	85	100	75	75
Angenehme Beziehung	4	80	88	75	75
Kompetenz als Lösungsanbieter	4	80	75	88	75
Dynamik	5	70	75	63	75

 Über dem Durchschnitt

Tabelle 46: Einzelurteile bei der Priorität

 Unter dem Durchschnitt

	Qualität				
	Rang (durchschn.)	%	Trousers	Socks	Shirts
Angenehme Beziehung	1	1,1	1,0	1,3	1,0
Modekompetenz	2	1,25	1,0	1,3	1,5
Ehrlichkeit	3	1,6	1,0	2,5	1,0
Designkompetenz	4	1,7	1,8	1,8	1,5
Kompetenz als Lösungsanbieter	5	1,8	1,5	2,3	1,5
Produkt Qualität	6	1,9	1,75	1,75	2,5
Kompetenz in Produktentwicklung	7	2	2,0	2,3	1,5
Dynamik	8	2,13	2,0	2,3	2,0
Flexibilität	9	2,3	1,25	3,25	2,5
Schnelle Antwort auf Anfragen	10	2,38	1,0	3,0	2,5
Verlässlichkeit	11	2,5	1,5	3,5	2,5
Schnelles Prototyping	11	2,5	n.a.	3,0	1,5

Tabelle 47: Einzelurteile bei der Qualität

Die Verlässlichkeit dieser Daten ist selbstverständlich vor dem Hintergrund der geringen Anzahl der Befragten zu sehen. Es sind aber letztlich die Urteile Einzelner, die zur Bevorzugung eines Unternehmens durch einen Kunden führen, oder eben nicht. Aussagekräftigere Ergebnisse für die Werte- und Strategiedefinition können leicht dadurch erzielt werden, dass der Kreis der Kunden erweitert und zu Zielgruppen ähnlicher Bedarfsstrukturen zusammengefasst werden. Die grundsätzliche Vorgehensweise bleibt davon aber unberührt.

5.4.2.3. Werte-Zielprofil

Die Festlegung des Werte-Zielprofils erfolgte in einem Wochenend-Workshop mit dem Unternehmer und einigen Führungskräften. Darin wurden zunächst allen Teilnehmern die Ergebnisse des Identitätsausweises und der Kundenperspektive bekannt gemacht. Die Werte wurden anschließend auf andere Weise als bei der turboMed definiert. Unabhängig von strukturierenden Merkmalskategorien wurden vor allem vom Unternehmer für das extern wirksame Profil sieben kundengerichtete Aktivitäten bzw. Eigenschaften vorgeschlagen, über die dann Konsens im Team erzeugt wurde. Für den internen Bereich wurden drei wünschenswerte Eigenschaften festgelegt. Daraufhin ergaben sich die folgenden Zielwerte (Abb. 102):



Abbildung 102: Ziel- Werte der Fashion GmbH

5.4.2.4. Zielabstimmung

Die Synthese des Zielprofils führte zu einer strategischen Diskussion hinsichtlich der Zielgruppen: wer im Kopf seiner Kunden denken will, dabei außergewöhnliche Anstrengungen für seine Kunden unternimmt und diese in den Bereichen Wettbewerbsdifferenzierung und Innovation unterstützen möchte, muss sich auf einen klar definierten, überschaubaren Kundenkreis beschränken, um mit diesem Anspruch nicht unglaublich zu werden. Dieser Anforderung entspricht auch die vom Unternehmer genannte Vision, fester Teil der Lieferkette der Kunden zu sein. Diese strategische Entscheidung hat Auswirkung auf die Ressourcenplanung: Bindungsstarke „Vertriebspersönlichkeiten“ und key accounts sind für die Fashion GmbH sicher wichtiger als Call-Center-Agenten, die durch Kaltaquise-Aktionen das „schnelle Geschäft“ mit möglichst vielen Kunden machen wollen. Die Strategie der Marktbearbeitung wird somit direkt vom Werte-Zielprofil beeinflusst.

5.4.2.5. Operationalisierung der Werte

Abgesehen vom Wert „Termingerecht liefern“ sind unter den externen Werten keine, von denen bereits konkrete Ressourcen abgeleitet werden könnten. Auf der Operationalisierungs-Ebene OE -1 wurden im nächsten Schritt Ausdrucksformen definiert, die hier aus Gründen der Anschaulichkeit „unterstützende Attribute“ genannt wurden und aufgrund derer die Identifikation von Ressourcen möglich ist. Sie bestehen teilweise aus Merkmalen der Organisation, die in der Analysephase aufgrund ihrer Priorität oder wettbewerbsdifferenzierenden Wirkung als *strategisch wesentlich* erkannt wurden. Diese Merkmale auf der Ebene OE -1 wurden durch Linien den Zielwerten der Ebene OE 0 zugeordnet, wodurch konkrete Beziehungsverhältnisse entstanden (Abb. 103):

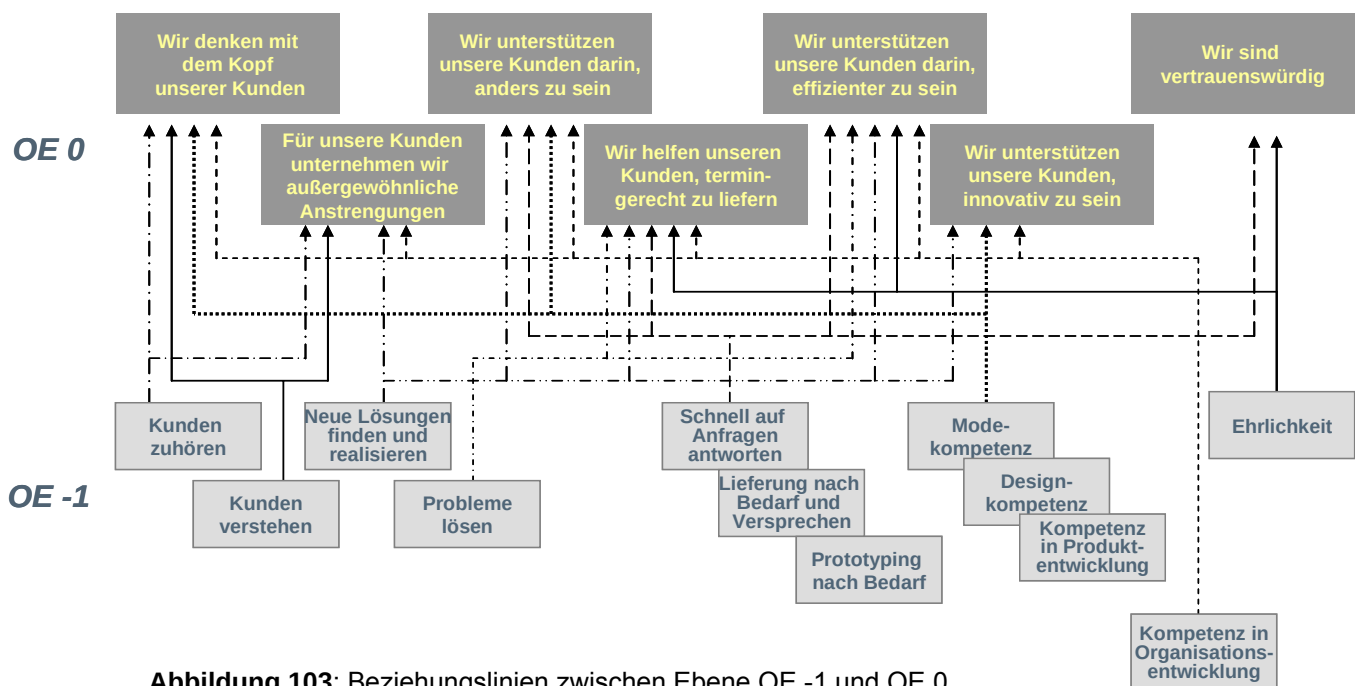


Abbildung 103: Beziehungslinien zwischen Ebene OE -1 und OE 0

Für jedes Merkmal auf der Ebene OE -1 wurden im nächsten Schritt die sie beeinflussenden Ressourcen als Wertevermittler identifiziert und diesen dann werte-konforme Anforderungen zugeordnet. Von den internen Werten „Eigenverantwortlichkeit“, „Ständiges Lernen“ und „Zielorientierung“ konnten direkt die Wertevermittler abgeleitet werden. Sie sind auch hier ausschließlich *immaterieller* Natur: Mitarbeiter, Führungskräfte, Prozesse und Regelungen.

Die Zuordnung geeigneter Bewertungstypen mit den Varianten *Soll-Ist-Vergleich*, *Selbst-und Fremdeinschätzung* und *Kundenurteil* sowie die Definition unterstützender Dokumente schafft die Voraussetzung für die Steuerbarkeit. Tab. 48 zeigt die Operationalisierung und Bewertungssystematik für das unterstützende Attribut „Den Kunden verstehen“:

Den Kunden verstehen					Blatt Nr. 2	
Unterstützendes Attribut der Werte: - <i>Wir denken im Kopf unserer Kunden</i> - <i>Für unsere Kunden unternehmen wir außergewöhnliche Anstrengungen</i>						
Wertevermittler	Anforderungen	Bewertungssystem			Dokument	
		Soll-Ist	S-F-E	Kunden	ja	vorh.
Personen im Kundenkontakt	- Die Sprache des Kunden verstehen - Die Organisation des Kunden und seine Bedürfnisse kennen - Fähigkeit, gegebene Informationen intern verständlich zu machen - Regelmäßige Kundenbesuche - Interesse an Mode und Lifestyle	• • •	• • •	• •	• •	
Mitarbeiter im Vertrieb, im Produktmanagement und in der Planung	Bereitschaft, Informationen in strukturierter Weise weiterzuleiten		•		•	
Prozess der Kommunikation zwischen Verkauf, Produktmanagement und Planung	Einfach, vollständig, transparent	•			•	

Tabelle 48: Operationalisierungs-Schema des Merkmals „Den Kunden verstehen“

An der Vermittlung des Merkmals „Den Kunden verstehen“ sind zwei Mitarbeitergruppen mit unterschiedlichen Anforderungen und ein Prozess beteiligt. Die Erfüllung der Anforderung „Sprache des Kunden verstehen“ wird, wie die Kenntnis der Organisation und der Bedürfnisse des Kunden und der Kundenbesuche, über den *Soll-Ist-Vergleich beurteilt*, das Verständlich-machen von Informationen und das Interesse an Mode und Lifestyle über die *Selbst-und Fremdeinschätzung*. Der Kommunikationsprozess wird durch einen Soll-Ist-Vergleich bewertet, nachdem das „Soll“ in einem Dokument beschrieben wurde. Ebenfalls dokumentiert wird das erforderliche Wissen über die Organisation des Kunden und seine Bedürfnisse und die

gewünschte Anzahl an Kundenbesuchen. Abb. 104 und 105 zeigen die Wertevermittler und die „unterstützenden Attribute“ bzw. Ausdrucksformen. Einmal mehr zeigt sich die Bedeutung immaterieller Ressourcen: Mitarbeiter bzw. Führungskräfte haben zwanzig Einflussbeziehungen zu unterstützenden Attributen für externe Werte und sechs zu internen Werten. Prozesse sind insgesamt sechsmal Wertevermittler, Regelungen zweimal, Software einmal. Die einzige materielle Ressource im Feld der Wertevermittler sind Maschinen, die das Attribut „Prototyping nach Bedarf“ beeinflussen. In einem reinen Produktionsbetrieb würde diese Verteilung sicher anders aussehen zugunsten von Anlagen und Maschinen. Aber selbst da würden vermutlich diejenigen Eigenschaften, die das Unternehmen vom Wettbewerb unterscheiden, immateriell sein, denn Maschinen sind im Markt frei verfügbar!

Werte- vermittler	Funktion	Unterstützende Attribute extern												Interne Werte			
		Kunden zuhören	Kunden verstehen	Neue Lösun- gen finden und realis.	Probleme lösen	Anfragen antworten	Schnell auf	Lieferung nach Bedarf und Verspr.	Prototyping nach Bedarf	Mode- kompetenz	Design- kompetenz	Kompetenz in Produkt- entwicklung	Kompetenz in Orga- entwicklung	Ehrlichkeit	Eigenverant- wortlichkeit	Standiges Lernen	Ziel- orientierung
Mitar- beiter	Alle													●	●	●	●
	Führungskräfte														●	●	●
	C-Level												●				
	Kundenkontakt	●	●														
	Verkauf				●	●	●	●	●								
	F&E			●					●								
	Design									●							
	Projekt Management			●		●		●									
	Produkt Management											●					
	Planung							●									
	IT			●													
	Task force/PIP			●		●											

Abbildung 104: Merkmale des Unternehmens und Wertevermittler *Mitarbeiter*

Werte- vermittler	Funktion	Unterstützende Attribute extern												Interne Werte		
		Kunden zuhören	Kunden verstehen	Neue Lösun- gen finden und realis.	Probleme lösen	Schnelle Antwort auf Anfragen	Lieferung nach Bedarf und Verspr.	Prototyping nach Bedarf	Mode- kompetenz-	Design- kompetenz	Kompetenz in Produkt- entwicklung	Kompetenz in Orga- entwicklung	Ehrlichkeit	Eigenverant- wortlichkeit	Standiges Lernen	Ziel- orientierung
Pro- zesse	Kommunikation Verkauf, Pro- duktmanagmt., Planung		●													
	Kommunikation Verkauf-F&E								●							
	Auftragsannahme						●									
	Produktentwicklung										●					
	Zielvereinbarung														●	
	Wissens- Management															●
Rege- lungen	Verantwortungs- bereiche													●		
	Ziel-Charakteristik														●	
Software	Wissens- Management- system															●
Maschinen	Prototyping							●								

Abbildung 105: Merkmale des Unternehmens und sonstige Wertevermittler

5.4.3. Beurteilung durch den Unternehmer

Einige Tage nach der Operationalisierung der Werte und der Vorstellung der Steuerungsinstrumente wurde auch der Inhaber der Fashion GmbH um die Beurteilung der Methodik gebeten. Sie erfolgte selbstverständlich nach dem gleichen Schema wie bei der turboMed. Es wurde lediglich der Begriff „Patienten“ durch den Begriff „Kunden“ ersetzt (Tab 49).

Fragen		Antworten
1.	Wie beurteilen Sie die prinzipielle Bedeutung der einzelnen Schritte der Methodik für Ihr Unternehmen?	(sehr wichtig, wichtig, mittel, weniger wichtig, unwichtig)
A	Identitätsausweis	wichtig
B	Kundenperspektive	sehr wichtig
C	Synthese des Werte-Zielprofiles	sehr wichtig
D	Strategische Zielabstimmung	sehr wichtig
E	Werte-konforme Ressourcensteuerung	wichtig
	Kommentar: <i>„Die strategische Ausrichtung basiert vor allem auf den Bedürfnissen des Marktes, d.h. Kundenperspektive und Synthese des Werteprofiles haben die höchste Bedeutung.“</i>	
2.	Wie beurteilen Sie die Aussagefähigkeit der Ergebnisse der einzelnen Schritte?	(sehr hoch, hoch, mittel, gering, nicht gegeben)
A	Identitätsausweis	hoch
B	Kundenperspektive	mittel
C	Synthese des Werte-Zielprofiles	hoch
D	Strategische Zielabstimmung	mittel
E	Werte-konforme Ressourcensteuerung	mittel
	Kommentar: <i>„Grundsätzlich sind die einzelnen Schritte sehr aussagekräftig, allerdings sollte die Kundenanalyse auf mehrere Kunden und Personen mit unterschiedlichen Funktionen im Unternehmen ausgedehnt werden. Sinnvoll ist ein periodischer Vergleich der Perspektiven bzw. evt. Abweichungen.“</i>	
3.	Wie beurteilen Sie die Methodik des Vorgehens in den einzelnen Schritten?	(sehr gut, gut, mittel, unbefriedigend, schlecht)
A	Identitätsausweis	sehr gut
B	Kundenperspektive	sehr gut
C	Synthese des Werte-Zielprofiles	sehr gut
D	Strategische Zielabstimmung	sehr gut
E	Werte-konforme Ressourcensteuerung	sehr gut
	Kommentar: <i>„Die Methodik finde ich in allen Bereichen sehr gut, da sie von den einzelnen Personen ausgeht, diese involviert, ja sogar führt. Verglichen mit anderen Methodiken interessanter, motivierender. Macht Spaß!“</i>	
4.	Wie schätzen Sie den Wert der Methodik für die Steuerung bzw. Entwicklung der immateriellen Ressourcen ein?	(sehr hoch, hoch, mittel, gering, nicht gegeben)
A	Mitarbeiter	sehr hoch
B	Prozesse	hoch
C	Regelungen	hoch
D	Dokumente	hoch
E	Unternehmenskultur	sehr hoch
F	Kundenbeziehungen	sehr hoch
G	Externe Partner (z.B. Lieferanten)	sehr hoch
	Kommentar: <i>„Überall da, wo in erster Linie Personen im Vordergrund stehen, schätze ich die Methodik vor allem für die Entwicklung der immateriellen Ressourcen sehr hoch ein.“</i>	

Fragen		Antworten
5.	Methodenschritt fünf enthält verschiedene Elemente zur Operationalisierung der Werte und zur Steuerung der Ressourcen. Werden Sie diese Elemente für Ihre zukünftige Managementarbeit benutzen?	(bestimmt, voraussichtlich, weiß noch nicht, eher nicht, keinesfalls)
A	Interne Werte	voraussichtlich
B	Externe Werte	voraussichtlich
C	Ausdrucksformen	voraussichtlich
D	Wertevertreter und ihre Anforderungen	voraussichtlich
E	Selbst-/Fremdeinschätzung	voraussichtlich
F	Soll-Ist-Vergleich	voraussichtlich
G	Kundenurteil	voraussichtlich
H	Unterstützende Dokumente	voraussichtlich
	Kommentar: <i>„Grundsätzlich sollen alle Elemente eingesetzt werden, allerdings mit unterschiedlichen Prioritäten.“</i>	
6.	Welche Bedeutung hat die Methodik der Ressourcensteuerung Ihrer Meinung nach im Verhältnis zu anderen Performance- bzw. Qualitäts-Managementsystemen, wie z.B. der ISO 9001?	(kann andere QM-Systeme ersetzen, ist eine sinnvolle Ergänzung zu anderen QM-Systemen, ist nicht mit anderen QM-Systemen vereinbar) Antwort: Die Methodik ist eine sinnvolle Ergänzung zu anderen QM-Systemen.
	Kommentar: <i>„Meiner Meinung nach kann die Methodik durchaus mit unserem QM-System (ISO 9000) koexistieren. Im Gegenteil, sie kann sicher nicht andere QM Systeme ersetzen.“</i>	
7.	Wie hoch schätzen Sie den Wert der Methodik für die strategische Ausrichtung Ihres Unternehmens ein?	(sehr hoch, hoch, mittel, gering, nicht gegeben) Antwort: hoch
	Kommentar: <i>„Unser Unternehmen ist stark kundenorientiert und somit ist der Wert der Methodik in Bezug der strategischen Ausrichtung hoch.“</i>	
8.	Die Methodik soll im Prinzip vom Unternehmen selbst anwendbar sein, ggf. nach entsprechender Schulung. Wie beurteilen Sie den Bedarf an externer Unterstützung?	(verzichtbar, wünschenswert, notwendig)
A	Identitätsausweis	wünschenswert
B	Kundenperspektive	notwendig
C	Synthese des Werte-Zielprofiles	wünschenswert
D	Strategische Zielabstimmung	verzichtbar
E	Werte-konforme Ressourcensteuerung	verzichtbar
	Kommentar: <i>„Im Prinzip kann die Methodik in der Tat von unserem Unternehmen selbst durchgeführt werden. Allerdings sehe ich die Gefahr, dass Objektivität verloren geht und man z.B. bei der Kundenperspektive „Schönmalerei“ betreibt. Ferner halte ich eine Beteiligung externer Personen für interessant und manchmal sogar notwendig!“</i>	

Tabelle 49: Beurteilung durch den Inhaber der Fashion GmbH

Interpretation der Ergebnisse

Fragen 1-3

Auch der Unternehmer der Fashion GmbH hält die einzelnen Schritte der Methodik für *wichtig* bzw. *sehr wichtig*. Die Aussagefähigkeit der Ergebnisse des Identitätsausweises und des Werte-Zielprofils wird als *hoch* beurteilt, die der Kundenperspektive, der strategischen Zielabstimmung und der Ressourcensteuerung als *mittel*. Ausschlaggebend dafür ist vor allem die (projektbezogene) Begrenzung der Kundenanzahl, die natürlich in kommerziellen Analyseprojekten exakt dem konkreten Informationsbedarf anzupassen ist. Die Vorgehensweise wird in allen Schritten als *sehr gut* beurteilt. Auch hier ist offensichtlich eine hohe Akzeptanz des Ansatzes gegeben, die insbesondere auch auf die Einbeziehung der Mitarbeiter zurückzuführen ist.

Frage 4

Der Wert der Methodik für die Steuerung der immateriellen Ressourcen wird als *hoch* bzw. *sehr hoch* beurteilt, gerade auch im Zusammenhang mit Mitarbeitern.

Frage 5 + 6

Der Unternehmer wird voraussichtlich alle Elemente der Methodik einsetzen und sieht in ihnen eine sinnvolle Ergänzung zum bestehenden QM-System. Um hier die Sicherheit in der Umsetzung zu erhöhen, wird es erforderlich sein, das „Formularwesen“ formal in das bestehende QM-System zu integrieren, um das praktische Handling zu erleichtern.

Frage 7

Auch der Inhaber der Fashion GmbH bescheinigt der Methodik einen hohen Wert für die strategische Ausrichtung des Unternehmens, insbesondere aufgrund der hohen Kundenorientierung, die ein Hauptmerkmal des Unternehmens darstellt.

Frage 8

Externe Unterstützung wird nur im Schritt *Kundenperspektive* für notwendig erachtet. Bei der Analyse des Identitätsausweises und der Synthese des Werteprofiles ist sie aber wünschenswert im Sinne einer objektiveren Betrachtung, dem gleichen Grund wie bei der turboMed. Die strategische Zielabstimmung und die Ressourcensteuerung wird das Unternehmen selbst vornehmen können.

5.5. Abschließende Bewertung

5.5.1. Praktische Erfahrungen mit der Umsetzung

Nach Übergabe der Steuerungsinstrumente (Operationalisierungsblätter, Beurteilungsbögen etc. begann keines der beiden Unternehmen sofort mit dem praktischen Einsatz. Zwei Gründe waren in beiden Fällen dafür ausschlaggebend:

1. Die Anforderungen des Tagesgeschäftes

Bei der turboMed fiel einer der Ärzte für längere Zeit wegen Krankheit aus, so dass dessen Arbeit auf die beiden anderen verteilt werden musste. Damit gab es kaum Gelegenheit für eine systematische Implementierung der Werkzeuge und Maßnahmen. Die Fashion GmbH bekam ein Übernahmeangebot, das zu prüfen war, und beschäftigte sich gleichzeitig mit der Option der Übernahme eines Produktionsbetriebes. Beides hatte natürlich eine höhere strategische Dringlichkeit.

2. Die „gefühlte“ Komplexität der Werkzeuge und der für ihre Nutzung erforderlichen Maßnahmen

Für beide Unternehmen war diese Art der Ressourcensteuerung neu. Beide arbeiteten mit Dokumenten, aber nicht im Sinne einer gezielten Mitarbeiterführung. Mitarbeitergespräche wurden mehr oder weniger regelmäßig durchgeführt, allerdings ohne die Systematik mit Beurteilung, Zielvereinbarung und Entwicklungsplanung. Es gilt somit, diese Anforderungen schrittweise in eine *Routine* übergehen zu lassen, die eine Durchführung auch im Rahmen des Tagesgeschäftes erlaubt. Eine wichtige Voraussetzung dafür ist, dass die Operationalisierungselemente der Methodik (Werte, Ausdrucksformen, Wertevermittler, Anforderungen, Dokumente und Beurteilungssystem) in das bestehende Qualitäts-Management-System integriert werden und das Dokumenten-Layout vereinheitlicht wird. Die dazu notwendigen Schritte wurden jeweils in einem weiteren, gemeinsamen Gespräch diskutiert.

Eine Kernanforderung in der Umsetzung stellen die *Führungsdialoge* dar. Wenn die Führungskräfte die Inhalte der *Orientierungskaskade* adäquat kommunizieren (Werte mit Ausdrucksformen, Strategie, individuelle Anforderungen und Maßnahmen der Qualitätssicherung), geht von ihnen eine starke Orientierungswirkung aus. Das aber bedarf einer inhaltlichen Strukturierung und Vorbereitung des Dialoges, der ja nicht nur orientieren, sondern auch motivieren soll. Wegen der Bedeutung dieser Maßnahme beschlossen die Ärzte der turboMed daher, sich für

die Durchführung von Führungsdialogen coachen zu lassen. Bei der Fashion GmbH stand diese Entscheidung zum Zeitpunkt des Abschlusses dieser Arbeit noch aus. Hier galt es, den Kreis derjenigen zu definieren, die als „Supervisor“ regelmäßig Führungsdialoge durchführen sollen.

Die Elemente und Instrumente der Methodik lassen es zu, bereits im Vorfeld systematischer Führungsdialoge den Mitarbeitern das Werte-Zielprofil und die sich daraus ergebenden, individuellen Anforderungen transparent zu machen, zunächst durch Präsentationen im Mitarbeiterkreis, und weiterhin durch die Aushändigung der Anforderungsblätter für die wertevermittelnden Mitarbeiter (s. Anhang A-III).

Um den Verantwortlichen den Einstieg in die systematische Ressourcensteuerung zu erleichtern, wurde eine Checkliste erstellt, die anhand von 15 Schritten die Implementierung des Steuerungssystems beschreibt (s. Anhang „A-I“). Darin enthalten ist auch die Vorbereitung der externen Kommunikation zur Erzeugung von *Wahrnehmbarkeit*. Der praktische Nutzen dieser Checkliste wurde von den Verantwortlichen beider Unternehmen bestätigt. Sie umfasst vier Aktionsbereiche:

1. Werteprofil und Anforderungen kennen und reflektieren
2. Dokumente erstellen und verwalten
3. Führungsdialoge durchführen und Leistungen optimieren
4. Externe Kommunikation gestalten

Die Erhebung des Patienten- bzw. Kundenurteils, dem dritten Beurteilungstyp neben dem Soll-Ist-Vergleich und der Selbst- und Fremdeinschätzung, erfolgt sinnvollerweise erst nach Implementierung der Steuerungsinstrumente.

5.5.2. Qualität der Methodik, Hypothesentest

Legt man die Anforderungen zugrunde, die sich aufgrund der drei Funktionen und der fünf Zusatzanforderungen der Methodik ergaben, zeigt bereits der Vergleich ihrer Designmerkmale mit diesen Anforderungen, dass sie „*theoretisch geeignet*“ ist (s. Kap 4.4.). Was aber zählt, ist ausschließlich das Werturteil der Nutzer dieser Methodik – der mittelständischen Unternehmer!

Die an diesem Test beteiligten Unternehmer haben die Durchführung der Methodik deshalb akzeptiert, weil sie sich einen Nutzen davon versprochen. Die Testergebnisse zeigen, dass sie die Anwendung der Steuerungsinstrumente für sinnvoll halten. Sie haben bereits mit deren

Nutzung begonnen bzw. wollen baldmöglichst damit beginnen. Die Eigentümer beider Unternehmen, die in völlig unterschiedlichen Branchen tätig sind, halten die Methodik insbesondere für die Steuerung immaterieller Ressourcen für geeignet. Beide betonen das mit Hinblick auf die Mitarbeiter, der Grundlage des *human capital* und Kernressource eines Unternehmens. Außerdem besteht Einigkeit darin, dass die Methodik eine strategische Orientierungsfunktion hat.

Selbstverständlich können die am Test beteiligten Unternehmen nicht die Vielfalt mittelständischer Unternehmen abbilden. Der Bedarf an Orientierungsgrößen zur effektiven Ressourcensteuerung ist aber in allen Unternehmen vorhanden. Die Tests haben gezeigt, dass operationalisierte Werte in sehr unterschiedlichen Leistungsbereichen Orientierungsfunktion haben. Angesichts dieser Urteile kann auch der praktische Gebrauchswert der Methodik als gegeben angesehen werden. Die Hypothese zu Beginn dieser Arbeit lautete:

Die Entwicklung und Operationalisierung eines identitätskonformen und mit den Wertvorstellungen der Zielgruppe abgestimmten Werteprofiles liefert mittelständisch strukturierten Unternehmen einen geeigneten Orientierungsrahmen für die effektive und effiziente Entwicklung und Steuerung ihrer erfolgskritischen Ressourcen.

Mit dem Übereinstimmen der Designmerkmale und den theoretischen Anforderungen einerseits und dem Urteil der Unternehmer andererseits wird diese Hypothese hiermit bestätigt. Sie besagt nicht, dass die Methodik *allen* mittelständischen Unternehmen einen geeigneten Orientierungsrahmen liefert. (Hinweise zu begünstigenden Faktoren s. Kap. 5.5.4.)

5.5.3. Validität und Verlässlichkeit der Ergebnisse

Die empirische Sozialforschung kennt drei wichtige Qualitätskriterien für empirische Untersuchungsergebnisse:

- Die interne Validität. Sie ist gegeben, wenn es neben der Hypothese keine bessere Erklärung für Veränderungen in der abhängigen Variablen gibt [Borz 2002, S. 57].

Die abhängige Variable ist in diesem Fall das Urteil der befragten Unternehmer, das Auskunft gibt über die Effekte der Methodik auf die Ressourcensteuerung. Aufgrund der Fragestellung beziehen sie sich direkt auf die Methodik, deren Kern das operationalisierte Werteprofil ist. Die interne Validität kann damit als gegeben angesehen werden.

- Die externe Validität. Diese liegt vor, wenn das Ergebnis auf andere Unternehmen generalisierbar ist [Borz 2002, S. 57]. Da die vorliegende Studie nur zwei Unternehmen umfasst, ist die statistische Generalisierbarkeit weder in Bezug auf Unternehmen derselben Branche noch auf Unternehmen anderer Branchen gegeben. Aufgrund der starken Übereinstimmung der Urteile der Unternehmer trotz der Verschiedenartigkeit der Firmen kann bestenfalls vermutet werden, dass die Hypothese auch für andere Unternehmen gilt, sogar in anderen Branchen. Ein Beweis dafür kann hier allerdings nicht erbracht werden.

Yin schlägt für multiple-case bzw. two-case designs das Konzept der *analytic generalization* im Gegensatz zur *statistical generalization* vor. Während sich letztere auf die *Stichprobe* einer Untersuchung innerhalb einer *Gesamtmenge* bezieht, sieht er multiple Fallstudien als „multiple Experimente“, die sich auf die zugrunde liegende Theorie bzw. die Hypothese beziehen. Durch Replikation des Ergebnisses (*replication logic*) anhand des zweiten Falls (oder dritten etc.) gewinnt nicht nur die Theorie an Stabilität, sondern auch die externe Validität [Yin 2003, S. 37].

- Die Verlässlichkeit. Sie liegt vor, wenn die Ergebnisse der Untersuchung unabhängig vom Untersuchenden wiederholbar sind [Yin 2003, S. 34].

Sowohl in der Methoden-Durchführung als auch in der Methoden-Beurteilung werden alle zu analysierenden Daten aufgrund definierter Formate (standardisierte Fragebögen und Prozessschritte) erhoben, sodass Willkür des einzelnen Forschers zumindest hinsichtlich der *Vorgehensweise* ausgeschlossen werden kann. Diese *Formalisierung des Untersuchungsprozesses* (Yin nennt es *case study protocol* [Yin 2003, S. 67]) beeinflusst deshalb die Verlässlichkeit der Ergebnisse positiv. Denkbar sind natürlich unterschiedliche Interpretationen der qualitativen Urteile. Da diese sich aber wiederum auf eindeutige, quantitativ gemessene Urteile beziehen, dürfte auch hier der Spielraum für unterschiedliche Sichtweisen eher gering sein.

5.5.4. Begünstigende Faktoren und Schwächen

Aufgrund der Erfahrungen aus den Gesprächen mit den Unternehmern und dem Verlauf der Testprojekte können fünf Faktoren identifiziert werden, die den Projekterfolg begünstigen. Alle Faktoren beziehen sich auf die Person des Unternehmers bzw. die leitungsverantwortlichen Gesellschafter. Diese Personen sollten idealerweise:

- eine *unternehmerische Absicht* haben und diese klar auszudrücken können
- erkannt haben, dass der wirtschaftliche Erfolg vor allem durch *Wettbewerbsdifferenzierung* erhalten bzw. gesteigert werden kann
- grundsätzlich bereit sein für *Veränderungen*
- bereit sein, maßgebliche Mitarbeiter in die Synthese des Werteprofiles und die Ableitung der individuellen Anforderungen *einzubeziehen*
- bereit sein, durch geeignete, systematische Kommunikationsmaßnahmen die interne und externe *Orientierungswirkung der Methode zu nutzen*

Die Eigentümer beider Testunternehmen besitzen die genannten Eigenschaften, was den Verlauf des Testprojektes eindeutig begünstigt hat. Ein anderer begünstigender Faktor liegt darin, dass im Werteprofil beider Unternehmen immaterielle Elemente wie komplexere *Prozesse* und das *Verhalten von Mitarbeitern* eine wichtige Rolle spielen. Für die turboMed als Dienstleistungsunternehmen ist das „normal“, während die Fashion GmbH prinzipiell ein *Produktlieferant* ist, der sich aber durch Dienstleistungen differenzieren möchte.

Der logische Umkehrschluss lautet, dass die Methodik scheitern könnte, wenn die genannten Faktoren nicht gegeben sind. Mit den beschriebenen Eigenschaften stellen die am Projekt beteiligten Unternehmen sicher keinen repräsentativen Querschnitt aller mittelständischen Unternehmen dar. Hier herrscht vielmehr eine Vielzahl kultureller *internal realities*, die nicht zuletzt auch das *Führungsverständnis* betreffen. Der Methodentest gibt keine Auskunft über den Erfolg unter völlig anderen kulturellen Rahmenbedingungen.

In Unternehmen mit weniger komplexen Werteprofilen, in denen die Wertevermittlung vor allem über ein *physikalisches Produkt* mit technisch leicht messbaren Eigenschaften erfolgt, (z.B. Rohstoffe, Materialveredelung, Getränkehandel etc.), könnte die Methodik des integrativen Wertemanagements (IWM) stärker in Konkurrenz zu traditionellen Qualitäts-Management-Systemen treten, wenn sie dann nicht als eher *wenig hilfreich* bzw. *verzichtbar* erscheint. In den Fällen, in denen eine Zertifizierung erwünscht ist, würde dann vermutlich einem der bekannten QM-Systeme der Vorzug gegeben.

5.5.5. Perspektiven

IWM in unterschiedlichen Organisationstypen

Die Methodik des integrativen Wertemanagements (IWM) ist grundsätzlich auch in größeren Unternehmen oder in Non-Profit-Organisationen anwendbar. Austauschbeziehungen unterhält jede Organisation, und Wertebalance ist auch in nicht profit-orientierten Leistungsbeziehungen eine sinnvolle Basis für unternehmerische Aktivitäten. In jedem Arbeitsverhältnis müssen Anforderungen definiert werden. Wenn Anforderungen von identitätskonformen Merkmalen des Unternehmens abgeleitet sind, die vom Empfänger *als Wert* erkannt wurden, wird ihr Sinn besser „begreifbar“. Dieser Effekt gilt für jeden Organisationstyp.

Es besteht nicht zwangsläufig ein Zusammenhang zwischen der Größe einer Organisation und der Anzahl ihrer Werte und Ausdrucksformen. Auch die Anzahl der wertevermittelnden Prozesse, Regelungen und Hilfsmittel ist prinzipiell unabhängig von der Unternehmensgröße. Mit steigender Unternehmensgröße steigt die *Anzahl* der Wertevermittler (insbesondere die der Mitarbeiter), nicht aber zwangsläufig ihre *Vielfalt*. In einem medizinischen Leistungszentrum mit 10 Mitarbeitern dürfte die Vielfalt der inhaltlich voneinander abgrenzbaren Prozesse größer sein als beispielsweise in einem Großunternehmen im Braunkohle-Tagebergbau oder in einem weltweit tätigen Transportunternehmen. Wie komplex auch immer das Leistungsspektrum der Organisation, seine Organisationsstruktur oder ihr Kundenportfolio sein mag – die Systematik der Methodik bleibt unverändert.

IWM und Anpassungsfähigkeit

Wertebalance ist kein stabiler Zustand. Sie muss ständig hinterfragt und bei unerwünschten Abweichungen zurückgewonnen werden. Durch die permanente Einbeziehung des Kundenurteils, das Teil des Beurteilungssystems der Methodik ist, kann eine Organisation die „schleichende Entfernung“ vom Idealzustand verhindern. Radikale Veränderungen der Wettbewerbsbedingungen können es natürlich erforderlich machen, Merkmale völlig neu zu gestalten oder sich neuen Zielgruppen zuzuwenden. Dadurch verändert sich selbstverständlich auch die „Werte-Architektur“ mit den Inhalten ihrer unterschiedlichen Operationalisierungs-Ebenen. Leistungsänderungen sollten jedoch möglichst nicht die Identität des Unternehmens als *Marke* verändern, deren Kern die Werte auf der Operationalisierungs-Ebene 0 („OE 0“) bilden. Eine Marke lebt von der Beständigkeit ihrer Kernwerte. Aber was spricht dagegen, einen Wert wie *Anpassungsfähigkeit an neue Kundenbedürfnisse* auf der Ebene „OE 0“ aufzunehmen, sofern es mit der Unternehmensidentität vereinbar ist? Veränderung würde damit zum Bestandteil der Marke! Anpassungen auf den Ebenen unterhalb von „OE 0“, bei den Ausdrucksformen,

Wertevertretern, und Anforderungen, lassen aufgrund der Systematik der *inversen Werte-Transformation* die kommunizierten Werte des Unternehmens unberührt. Damit bleibt auch das Markenprofil unberührt. Gleichzeitig aber kann das Unternehmen so flexibel und innovativ wie möglich sein.

IWM, Wortediskussion und Strategie

Die Wortediskussion in den Organisationen könnte an Substanz und Glaubwürdigkeit gewinnen, wenn sich die Verantwortlichen etwas mehr Mühe bei der Definition „ihrer Werte“ geben würden, ohne sich dem „value-mainstream“ hinzugeben. Weiterhin sollten sie nicht nur den Sinn definierter Werte, sondern auch ihre praktischen Konsequenzen denjenigen kommunizieren, die sie umsetzen bzw. die von ihnen profitieren sollen. Das wird aber nur dann funktionieren, wenn der Wertebegriff nicht auf den ethisch-spirituellen Bereich beschränkt bleibt, sondern, entsprechend der Definition, auch auf den praktischen Alltag bezogen wird. Darin verkörpern Werte einfach das, was wir, aus welchem Grund auch immer, für wünschenswert halten und deshalb *bevorzugen*.

Der Erfolg von Organisationen beruht auf der Vermittlung von Werten. Unternehmer orientieren sich an Werten, ohne sich dessen immer bewusst zu sein oder Werte klar definiert zu haben. Schon hinter einer unternehmerischen Absicht steckt ein Wert, sonst würde es sich nicht lohnen, diese Absicht zu verfolgen. Integratives Wertemanagement (IWM) kann den Umgang mit Werten erleichtern. Es kann Unternehmen eine Orientierung geben, die Strategiecharakter hat, unabhängig davon, welche Definition von „Strategie“ man wählt. Kombiniert man extern und intern abgestimmte Werte mit den individuellen ökonomischen Zielen, entsteht eine gemeinschaftlich tragfähige Vorstellung von der Zukunft, die alle wesentlichen Ressourcen des Unternehmens, die vielfach immateriellen Charakter haben, bündeln kann. Davon profitieren gerade auch Unternehmen, die weder einen *code of ethics*, noch eine *Vision*, noch ein *mission statement*, noch eine *deliberate corporate strategy* besitzen. Aber auch für Organisationen, die über solche Orientierungsgrößen verfügen, kann die Methodik wertvoll sein - indem sie dazu beiträgt, dass kommunizierter Anspruch und erlebte Wirklichkeit besser zusammenpassen.

Literaturverzeichnis

- Alwert, K., Bornemann, M., Kivikas, M. (2004) *Wissensbilanz – Made in Germany. Leitfaden*. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.), Berlin.
- Anantatmula, V., Kanungo, S. (2005) "Establishing and structuring criteria for measuring knowledge management efforts", *Proceedings of the 38th Hawaii Conference on Systems Science*.
- Andriessen, D. (2004): *Making Sense of Intellectual Capital*, Amsterdam, Boston, Heidelberg.
- Andrews, K.R. (1987) *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin, Homewood, IL.
- Anselm Bilgri – Zentrum für Unternehmenskultur: <http://www.a-zu.de>.
- Ansoff, H.I.(1965) *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York.
- Anthony, R. N., Govindarajan, V. (1998), *Management Control Systems* (9th ed.), Irwin, Chicago.
- Arbeitskreis Wissensbilanz, Will, M., Wuscher, S., Bodderas, M. (2006) *Projektstudie: Nutzung und Bewertung der Wissensbilanz durch die Pilotunternehmen*, Berlin.
- Ashby, W.R. (1956) *An Introduction to Cybernetics*, Chapman & Hall Ltd., London.
- Ayer, A.J. (1936) *Language, Truth and Logic*, Gollancz, London.
- Barney, J.B. (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.
- Beinhocker, E.D. (1999) "Strategy at the Edge of Chaos", *The McKinsey Quarterly*, No. 1, pp. 24-39.
- Beinhocker, E.D., Kaplan, S. (2002) "Tired of Strategic Planning?" *The McKinsey Quarterly*.
- Belardo, S., Belardo, A. (1997) *Trust – The Key to Change in the Information Age*, Sebastian Rose.
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., Schaefer, S. (2004) *Economies of Strategy* (3.ed.) Wiley, Hoboken, NJ.
- BMW (2006) "Wissensbilanz – Made in Germany", Dokumentation Nr. 536, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.), S. 13
- Boisot, M. H. (1995). *Information Space: A Framework for Learning in Organizations, Institutions and Culture*. London: Routledge.
- Booth, R. "The measurement of intellectual capital", *Management Accounting*, Vol. 76, Nr. 10, S 26-28.
- Bortz, J., Döring, N. (2005) *Forschungsmethoden und Evaluation*, Springer, Heidelberg.
- Bose, R. (2004), "Knowledge management metrics", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 104 No. 6, pp. 457-468.

- Brandmeier, K. (2005) "Wenn die Werbeblase platzt", *Brand Eins*, 6/2005, S. 12.
- Brooking, A. (1997) *Intellectual capital: core asset for the third millenium*, International Thomson Business Press, London.
- Brown, M. (1996), *Keeping Score: Using the right metrics to drive world class performance Quality resources*, New York, NY.
- Brügelmann, R., Fuest, W., Herbener, R., Lehmann, C., Raber, H.G., Ritter, W., Schmidt, C. (2004) *Die Steuerbelastung der Unternehmen in Deutschland – Fakten für die Politische Diskussion*, BDI, Bundesverband der deutschen Industrie (Hrsg.).
- Brunner, J., Sprich, O. (1998) "Performance management und Balanced Scorecard", *io. Management*, Nr. 6, S. 30-36.
- Buschmann, B. Hauer, A. (2005) „Unternehmensinsolvenzen in Deutschland und Baden-Württemberg“, <http://www.ifm.uni-mannheim.de/unter/Wissenstransfer/insolvenz.pdf>
- Cha, S., Edmondson, A.C. (2006) "When Values Backfire: Leadership, Attribution, ans Disenchantment in a Values-Driven Organization", *The Leadership Quarterly* 17, pp. 57-78
- Chandler, A.D. (1962) *Strategy and Stucture: Chapters in the History of the Industial Enterprise*, MIT Press, Cambridge, MA.
- Chatzkel, J. (2002) "A Conversation with Göran Roos", *Journal of Intellectual Capital*, Vol 3, No. 2, p.112.
- Coca-Cola (2003) "Annual Report 2003", <http://www.cocacola.com>.
- Cokins, G. (2004) *Finding the missing pieces to close the intelligence gap*, Wiley, New York.
- Coenenberg, A.G., Salfeld, R. (2003) *Wertorientierte Unternehmensführung - Vom Strategieentwurf zur Implementierung*, Stuttgart, S. 140.
- Collis, D. J., Montgomery, C. A. (1997), *Corporate Strategy: Resources and Scope of the Firm*, Irwin, Chicago.
- Creditreform (2005) „Wirtschafts- und Konjunkturforschung“, <http://www.creditreform.de>.
- Creditreform (2006), „Wirtschafts- und Konjunkturforschung“, <http://www.creditreform.de>.
- Creditreform (2008) „Analyse: Insolvenzen, Neugründungen, Löschungen“, *eine Untersuchung zur Unternehmensentwicklung der Creditreform Wirtschafts- und Konjunkturforschung*.
- Cummings, S., Davies, J.(1994), "Mission, Vision, Fusion", *Long Range Planning*, Vol. 27, No. 6, December, pp. 147-150.
- D'Aveni, R.A. (1994), *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering*, New York.
- Daum, J.H.(2002) *Intangible Assets oder die Kunst, Mehrwert zu schaffen*, Bonn.

- Daum, J.H. (2004) „Transparenzproblem Intangible Assets“, *Intangibles in der Unternehmensführung*, Horvath, P./Möller, K. (Hrsg.) München, S. 57.
- Davenport, E., Snyder, H.W. (2004) „Managing Social Capital“, *Annual Review of Information Science and Technology*, Interscience Publishers, New York, NY.
- Deep White: <http://www.deep-white.com>
- De Wit, B., Meyer, R. (2004) *Strategy – Process, Content, Control*, Thomson Learning.
- Deutscher Bundestag (Hrsg.) (1986), „Lage und Perspektiven des selbständigen Mittelstands in der Bundesrepublik Deutschland“, Drucksache 10/6090, 30.09.1986.
- DIHT (1999), Deutscher Industrie- und Handelstag (Hrsg.): *Mittelstand 2000 plus*, Berlin.
- DIN (2001) Deutsches Institut für Normung e.V.
- Drucker, P. (1998). „The Information Executives Truly Need“, *Measuring Corporate Performance*, Harvard Business Review, Boston.
- Drukarczyk, J. (2003) *Unternehmensbewertung*, 4. Auflage, München.
- Edvinsson, L. (2002) *Corporate Longitude*, Prentice Hall, London.
- Edvinsson, L., Malone, M.S.(1997) *Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*, Harper Business, New York.
- Ellebracht, H., Lenz, G., Osterhold, G., Schäfer, H. (2002) *Systemische Organisations- und Unternehmensberatung*, Gabler, Wiesbaden, S. 97.
- EU (2005) Europäische Union, [www. euintangibles.net](http://www.euintangibles.net)
- EU (2003) Europäische Union, „Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleistunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen“, *Amtsblatt der Europäischen Union*, 20.05.2003, L 124/39.
- Fairchild, A.M. (2002), „Knowledge Management Metrics vs. a Balance Scorecard Methodology“, *Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on Systems Science*.
- Financial Accountig Standards Board, FASB, [http://www. fasb.org/st/summary/stsum/42](http://www.fasb.org/st/summary/stsum/42).
- Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, S., Silvestro, R., Voss, C. (1992), „Performance Measurement in Service Business“, *Management Accounting Handbook*, Drury, C., (Ed.), Butterworth-Heinemann, London, pp.192-216.
- Fletcher, A., Guthrie, J., Pike, S., Roos, G., Steane, P. (2003) „Mapping stakeholder perceptions for a third sector organization“, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 4, No. 4, pp. 505-527.
- Förschle, G., Holland, B., Kroner, M. (2003) *Internationale Rechnungslegung*, Heidelberg.
- Foss, N. J., Mahnke, V. (2003). *Knowledge Management: What Can Organizational Economics Contribute?* Copenhagen: Danish Research Institute for Industrial Dynamics.

- Freeman, R.E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Marchfield, London, Melbourne, Wellington, Pitman.
- Frondizi, R. (1971), *What is Value*, Open Court Publishing, La Salle, Illinois.
- Ganz, W., Tombeil, A.S. (2005) „Führung über Werte in schnell wachsenden Unternehmen“, *Schnelles Unternehmenswachstum*, Ganz/Meiren/Woywode (Hrsg.), Kohlhammer, Stuttgart.
- Glaser, B., Strauss, A. (1967) *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*, Chicago.
- Gluck, F.W. (1985) „A Fresh Look at Strategic Management“, *The Journal of Business Strategy*, Jg. 6, Nr.2, S. 4-19.
- Gomez, P., Wunderlin, G. (2000) „Stakeholder-Value-orientierte Unternehmensführung“, *Das neue strategische Management*, Hinterhuber/Friedrich/Al-Ani/Handlbauer (Hrsg.), Wiesbaden, S 431 ff.
- Grant, R.M. (1996) „Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm“, *Strategic Management Journal*, 17, pp. 109-122.
- Grant, R.M. (2005) *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwall Publishing, Malden, MA.
- Greenwood, R., Hinings, C.R. (1996) „Understand Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism“, *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 4, October, pp. 1022-1054.
- Gu, F., Lev, B. (2002) Intangible assets: measurement, drivers, usefulness. www.stern.nyu.edu/blev/
- Günterberg, B., Wolter, H-J. (2002) „Mittelstand in der Gesamtwirtschaft - anstelle einer Definition“, *Unternehmensgrößenstatistik 2001/2002, Daten und Fakten*, IfM Bonn (Hrsg.), S. 2.
- Günther, T., Kirchner-Khaity, S., Zurwehme, A. (2004), „Measuring Intangible Resources for Managerial Accounting Purposes“, *Intangibles in der Unternehmenssteuerung*, Horvath/Möller (Hrsg.), München.
- Gupta, O., Pike, S., Roos, G. (2003), „Intellectual Capital and Improved Corporate Governance“, Vortrag auf dem 6th World Congress on the Management of Intellectual Capital and Innovation, Hamilton, Ontario, Canada.
- Habermann, S., Wieser, A. (2002) *Mangel an innovativen Führungssystemen im deutschen Mittelstand – Balanced Scorecard Anwendungserfahrungen*, Dr. Wieselhuber & Partner.
- Halachmi, A. (2006) „Performance measurement is only one way of managing performance“, *International journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 54 No. 7, 2006, pp 502-516.
- Haller, R. (1993), *Neopositivismus – Eine historische Einführung in die Philosophie des Wiener Kreises*, Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Darmstadt.
- Hamel, G., Prahalad, C.K. (1994) *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston.

- Handlbauer, G. (2000), "Competing on Cognition? Möglichkeiten und Grenzen einer konstruktivistischen Orientierung der strategischen Unternehmensführung", *Das neue strategische Management*, Hinterhuber/Friedrich/Al-Ani/Handlbauer (Hrsg.), Gabler, Wiesbaden.
- Hawawini, G., Viallet, C. (1999): *Finance for Executives – Managing for Value Creation*, South-Western College Publishing, Cincinnati.
- Helmi, M.A. (1998) "Measuring the Effect of Customer Satisfaction on Profitability: A Challenging Role for Management Accountants", *The National Public Accountant*, Vol. 43, No. 10, pp.8-11.
- Henderson, B.D. (1973) The Experience Curve Reviewed. IV.: The Growth Share Matrix or the Product Portfolio, Reprint The Boston Consulting Group, <http://www.bcg.com>
- Herbst, D. (2003) *Corporate Identity*, Cornelsen, Berlin.
- Hinterhuber, H.H., Krauthammer, E. (1998): *Leadership – mehr als Management*, Gabler, Wiesbaden.
- Hmieleski, K.M; Corbett, A.C. (2006): Proclivity for Improvisation as a Predictor of Entrepreneurial Intentions, *Journal of Small Business Management*, Vol 44.
- Hoffmann, O. (2000) *Performance Management Systeme und Implementierungsansätze* 2. Aufl. Haupt, Bern
- Hummel, S., Männel, W. (1999) *Kostenrechnung*, Bd. 1, Gabler, Wiesbaden.
- International Accounting Standards Board, IASB, <http://www.iasb.org>.
- IFM Bonn (2006), Institut für Mittelstandsforschung: „Mittelstand – Definition und Schlüsselzahlen“, <http://ifm-bonn.org>.
- IFM Bonn (2006), Institut für Mittelstandsforschung, „Erfolgsfaktor Wissen. Instrumente der Wissenskapitalmessung und des Wissensmanagements im deutschen Mittelstand“, laufende Forschungsvorhaben des Jahres 2006, <http://www.ifm-bonn.org>.
- Itami, H., Roehl, T.W. (1987) *Mobilizing invisible assets*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Ittner, C. D., Larcker, D.F. (1988) "Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction", *Journal of Accounting Research*, Vol. 35.
- Jensen, M. C. (1983) "Organization Theory and Methodology". *The Accounting Review*, 58(2), pp. 319-339.
- Jensen, M. C. (1998) *Foundations of organizational strategy*. Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- Jensen, M. C. (2000) *A Theory of the Firm: Governance, Residual Claims and Organizational Forms*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- Jensen, M.C., Meckling, W.H. (1999) *Coordination, Control and the Management of Organizations: course Notes (Working Paper No. 98-098)*, Harvard Business School.

- Johnson, H.T., Kaplan, R.S. (1987) *Relevance lost*, Harvard Business School Press, Boston.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1992): "The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance", *Harvard Business Review*, Vol. 70.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1993) "Putting the balanced scorecard to work", *Harvard Business Review*, Sep.-Okt., pp.134-147.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press Boston, Mass.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2001) *The Strategy Focused Organization*, Harvard Business School Press, Boston.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2004) *Strategy Maps: Converting intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, Boston.
- Katzenbach, J.R. (1999) *Die Leistungsträger: Pioniere des Wandels als Garanten der Wettbewerbsfähigkeit*, Ueberreuter, Wien.
- Kayser, G., Wallau, F. (2003) *Der Industrielle Mittelstand – ein Erfolgsmodell*, Untersuchung im Auftrag des BDI, Bundesverbandes der Deutschen Industrie, Ernst & Young AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.
- Kermally, S. (1997), *Managing Performance*, Butterworth Heinemann, Oxford.
- Kermally, S. (1999). *When economics means business: The new economics of the information age*, Pitman Publishing, London.
- Kernally, M., Neely, A. (2003) "Measuring performance in a changing business environment, *International Journal of Operation & Production Management*, Vol 23, No 2, pp. 213-229.
- KfW (2006), Kreditanstalt für Wiederaufbau, „Konjunkturaufschwung bei anhaltendem Problemdruck - Mittelstandsmonitor 2006“, *Jährlicher Bericht zu Konjunktur- und Strukturfragen kleiner und mittlerer Unternehmen*, Creditreform, IFM, RWI, ZEW (Hrsg.), Frankfurt am Main, S XIII.
- Kinne, P. (2001) *Steps to enhance the service quality at Rodenstock*, MBA-Thesis.
- Kivikas, M. (2004) "Futurizing Culture and Sustainable Earnings Capabilities", *Intangibles in der Unternehmensführung*, Horvath/Möller (Hrsg.) München.
- Kotler, P., Bliemel, F. (1995): *Marketing Management. Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung*, Schäffer Pöschel, Stuttgart.
- Kotter, J.P., Heskett, J.L. (1992) *Corporate Culture and Performance*, The Free Press, New York.
- Krause, O. (2005) *Performance Management: Eine Stakeholder-Nutzen-orientierte und Geschäftsprozess-basierte Methode*, Berlin.
- Krehl, H., Knief, P. (2002) *Rating*, Augsburg.
- Kromrey, H. (2002) *Empirische Sozialforschung*, Leske und Budrich, Opladen.

- Kruse, P. (2004) „Navigation in der Unsicherheit“, *Wirtschaftspsychologie – aktuell*, 1/2004.
- Lebas, M. (1995) “Performance Measurements and Performance Management”, *International Journal of Production Management*, Vol.41, pp. 23-35.
- Lev, B. (2001) *Intangibles, Management, Measurement, and Reporting*, Washington.
- Levitt, T. (1981) “Marketing Intangible Products and Product Intangibles”, *Harvard business review*, May-June.
- Liedtka, J. (2000) “In Defense of Strategy as Design”, *California Management Review*, Vol. 42, No. 3, pp.8-30.
- Luthy, D.H.(1998) “Intellectual Capital and its Measurement”, Proceedings of the Asian Pacific Interdisciplinary Research in Accounting Conference (APIRA), Osaka, Japan.
- Mayo, A. (2003) *The Human Value of the Enterprise*, Brealey Publishing, London.
- Malik, F. (2002) *Strategie des Managements komplexer Systeme*, Paul Haupt, Bern, Stuttgart, Wien.
- Malik, F. (2003) *Systemisches Management: Evolution, Selbstorganisation*, Paul Haupt, Bern, Stuttgart, Wien.
- Marr, B., Gray, D.(2004), “The Three Reasons why Organizations Measure their Intellectual Capital”, *Intangibles in der Unternehmensführung* (Horvath/Möller, Hrsg.) München, S.108.
- Mayer, H.O.(2004) *Interview und schriftliche Befragung*, Oldenbourg, München, Wien.
- Meinefeld, W. (1995) *Realität und Konstruktion. Erkenntnistheoretische Grundlagen einer Methodologie der empirischen Sozialforschung*, Opladen
- Merchant, K. A., Van der Stede, W. A. (2003) *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, Prentice Hall, London.
- Mertins, K., Jochem, R. (1999) *Quality oriented Design of Business Processes*, Kluwer Academic Publishers, Boston, Dordrecht, London.
- Microsoft: Annual Report 2003, <http://www.microsoft.com>.
- Miller, D., Eisenstat, R., Foote, N. (2002) “Strategy from the inside out: building capability-creating organizations”, *California Management Review*, Vol. 33, Nr. 3
- Mintzberg, H., Waters, J.A. (1985) “Of Strategies: Deliberate and Emergent”, *Strategic Management Journal*, Vol.6, No.3, pp. 257-72.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B.(2005) *Strategy Safari*, Free Press, New York.
- Moser, H.(1975) *Aktionsforschung als kritische Theorie der Sozialwissenschaften*, München.
- Mouritsen, J., Bukh, P.N., Larsen, H.T., Johansen, M.R. (2001) “Developing and managing knowledge trough intellectual capital statements”, *Journal of intellectual capital*, Vo.3, pp.10-19.

- M'Pherson, P.K., Pike, S. (2001) "Accounting, Empirical Measurement and Intellectual Capital", *Journal of intellectual capital*, Vol. 2, No. 3, pp.248.
- Müller, O. (2003): *Mezzanine Finance – neue Perspektiven in der Unternehmensfinanzierung*, Bern, Stuttgart, Wien, S 134ff.
- Mugler, J. (1993) *Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe*, Wien, New York.
- Nagel, R., Wimmer, R. (2002) *Systemische Strategieentwicklung*, Klett-Cotta, Stuttgart.
- Namasivayam, K., Denizci, B. (2005) "Human capital in service organisations: identifying value drivers", *Journal of intellectual capital*, Vol 7. No. 2, pp.381-393.
- Neely, A., Adams, C., Kennerly, M. (2002) *The Performance Prism – The Scorecard for Measuring and Managing business Success*, Financial Times, Prentice Hall.
- Niemann, U. (1999) *Immaterielle Wirtschaftsgüter im Handels- und Steuerrecht*, Bielefeld.
- Nordic Innovation Fund, <http://www.nordicinnovation.net>.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1997) *Die Organisation des Wissens*, Campus, Frankfurt, New York.
- OECD, www.oecd.org/dataoecd.
- Oevermann, U., Allert, T., Konau, E., Krambeck, J. (1979) „Die Methodologie einer objektiven Hermeneutik“, *Interpretative Verfahren in den Sozial- und Textwissenschaften*, Stuttgart.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L. (1985) "A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, Vol. 49.
- Pasanen, M. (2005) "Tracking Small Business Failure Factors and Trajectories", *Challenges In Entrepreneurship and SMS Research*, European Council for Small Business Entrepreneurship (ECBS).
- Pellens, B. (2001) *Internationale Rechnungslegung*, Schäffer/Pöschel, Stuttgart, S. 182; 597; 612.
- Penrose, E.T. (1958) *The Theory of the Growth of the Firm*, Wiley, New York.
- Perry, S.C. (2001) "The Relationship between Written Business Plans and the Failure of Small Businesses in the U.S", *Journal of Small Business Management*, Vol 39.
- Pfeffer, J., Salancik, G.R. (1978) *The external control of organizations : a resource dependence perspective*. Harper & Row, New York.
- Pfitzinger, E. (2001) *Projekt DIN EN ISO 9001:2000*, DIN Deutsches Institut für Normungen (Hrsg.), Beuth, Berlin.
- Pike, S., Roos, G. (2000) "Intellectual capital measurement and holistic value approach (HVA)", *Works Institute Journal* (Japan), Vol. 42.
- Pike, S., Rylander, A., Roos, G. (2001) "Intellectual Management and Disclosure", *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organisational Knowledge: A Selection of Readings*, Oxford University Press, New York.

- Pike, S., Roos, G. (2004) "Theoretical Foundations of intellectual Capital Measurement and Valuation", *International Forum of Intellectual Capital in Taiwan*, 2004.
- Pike, S. (2007) "Intellectual Capital and Financial Accounts", paper given at the Haarlem Congress of Intellectual Capital 2007, Haarlem, Netherlands.
- Popper, K., R. (1971) *Logik der Forschung*, Tübingen.
- Porter, M. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York.
- Porter, M. (1996) "What is Strategy?" *Harvard Business review*, November-December, pp. 61-78.
- Prahalad, C.K, Hamel, G. (1990) "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, 68. Jg. No. 3, pp. 79-91.
- Prahalad, C.K., Ramaswamy, V. (2004) *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*, Harvard Business School Press, Boston, Mass.
- Probst, G.J.B, Büchel, B.S.T. (1998) *Organisationales Lernen – Wettbewerbsvorteil der Zukunft*, Wiesbaden, S. 140.
- Rajan, R. G., Zingales, L. (1998) „Power in a theory of the firm“, *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 113, No. 2 pp.387-432.
- Rappaport, A. (1986) *Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance*, New York.
- Razgaitis, R. (2003) *Valuation and Pricing of Technology-based Intellectual Property*, New Jersey, S 42.
- Reilly, R.F., Schweih, R.P. (1999) *Valuing Intangible Assets*, McGraw Hill, New York.
- Rescher, N. (1969) *An Introduction to Value Theory*, Prentice Hall.
- Rigby, D. (2000) "Balanced Scorecard Collaborative announces the formation of an XML Standards Committee", *Management Tools*, Bain & Company, <http://www.bain.com>.
- Riesenbeck, H, Perrey, J. (2005) *Mega-Macht Marke*, Redline Wirtschaft, Heidelberg.
- Roos, G., Roos, J., Dragonetti, N., Edvinsson, L. (1997) *Intellectual capital: navigating in the new business landscape*, New York University Press, New York.
- Roos, J., Roos, G. (1997) "Measuring Your Company's Intellectual Performance", *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 3, 1997, S. 325 ff.
- Roos, G. (2003): "An Intellectual Capital Primer", Cranfield University 2003 (extension and modification of an unpublished paper by Roos/McDonald/Pike, 2001).
- Roos, G., Pike, S., Fernström, L. (2004) "Intellectual Capital Management, Measurement and Disclosure", *Intangibles in der Unternehmensführung*, Horvath/Möller (Hrsg.) München, S.139; 148.

- Rühli, E. (2000) „Die Strategie ist tot: Es lebe das neue strategische Management“, *Das neue strategische Management*, Hinterhuber/Friedrich/Al-Ani/Handlbauer (Hrsg.), 2. Auflage, Wiesbaden, S 81.
- Rumelt, R.P. (1997), „The Evaluation of Business Strategy“, in, Mintzberg, H. ,Quinn, G.B., *The Strategy Process*, 3d. ed., Englewood Cliffs, Prentice Hall, N.J.
- Rumelt, R.P. (1991), „How Much Does Industry Matter?“, *Strategic Management Journal*, Vol.12, No. 3, pp.167-186.
- Russel, R.S., Taylor, B.W. (2000), *Operations Management*, Prentice Hall, N.J.
- SAP (2002) Annual Report 2002, <http://www.sap.com>.
- Schein, E.H. (1995) „Unternehmenskultur“, *Handbuch für Führungskräfte*, Frankfurt/New York.
- Schein, E., H. (1997) *Wenn das Lernen im Unternehmen wirklich gelingen soll*, Sloane Management Review Association, Boston.
- Senge, P. (1990) *The Fiftths Discipline*, Random House Business Books, Sydney.
- Shapiro, C., Varian, H. R. (1999) *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*. Harvard Business School Press, Boston, Mass.
- Shapiro, C. (1989) „The Theory of Business Strategy“, *Journal of Economics*, Vol. 20, No. 1, pp.125-137z.
- Spremann, K., Pfeil, O., Weckbach, S. (2001) *Lexikon Value-Management*, München.
- Spremann, K. (2002) *Finanzanalyse und Unternehmensbewertung*, München 2002, S. 191f.
- Spiegel (2006) „Hirnforscher entdecken die Macht der Intuition“, *Der Spiegel*, 15/06, S 158-171.
- Stacey, R.D. (1993) *Strategic Management and Organizational Dynamics*, Pitman, London.
- Stanfield, K. (2002) *Intangible Management, Tools for Solving the Accounting and Management Crisis*, San Diego.
- Statistisches Bundesamt: http://www.statistik-portal.de/Statistik-Portal/de_enterprise.asp?reg=00.
- Stewart, T. (1998) *Der vierte Produktionsfaktor*, Titel der Originalausgabe: *Intellectual Capital – The New Wealth of Organizations*, 1997, München, Wien.
- Strikwerda, J. (2005) *Growth, Governance and Organization: On power strategy and modular organisation*, Van Gorcum – NNC, Assen-Utrecht
- Strikwerda, J. (2008) „Performance Management“, Lektion 3 aus der Reihe *The Executive Process*, Amsterdam Business School.
- Stoi, R. (2004) „Management und Controlling auf der Basis der immateriellen Werttreiber des Unternehmens“, *Intangibles in der Unternehmensführung*, Horvath/Möller (Hrsg.), München.

- Sullivan, P. H. (2000) *Value-Driven Intellectual Capital*, Wiley & Sons, New York.
- Sveiby, K.E. (1987) *The Know-how-company*, Bloomsbury.
- Sveiby, K.E. (1997): *The new organizational wealth: managing and measuring knowledge-based assets*, Berret-Koehler Publishers, San Francisco.
- Tayles, M., Bramley, A., Adshead, N., Farr, J. (2002) "Dealing with the management of intellectual capital", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol 15 No. 2 2002, pp. 251-267.
- Teece, D. (1986) "Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy", *Research Policy* 15, 1986, 285-305.
- Teece, D. (2004) *Managing Intellectual Capital*, Oxford University Press, Oxford.
- Voigt, S., Staiger, M., Finke, I., Orth, R. (2006): *Wissensmanagement in produzierenden KMU*, Studie im Rahmen des Projektverbundes ProWis- prozessorientiertes und – integriertes Wissensmanagement in KMU, <http://www.prowis.net>.
- Weber, R. (2004) "The Rhetoric of Positivism Versus Interpretivism: A Personal View", *MIS Quarterly* Vol. 28 No. 1.
- Wernerfelt, B. (1984) „A Resource Based View of the Firm“, *Strategic Management Journal*, Vol.5, No. 3, pp. 171-180.
- Wertekommission (2006) – Initiative bewusste Führung: <http://www.wertekommission.de>.
- WiWo, Wirtschaftswoche (2006) "Subtile Signale", *Wirtschaftswoche* 51/06, S. 74-79.
- WiWo, Wirtschaftswoche (2008) "Schlacht des Guten", *Wirtschaftswoche* 25/08, S. 36-41.
- Wheatly, M.J., Kellner-Rogers, M. (2004) "Self-Organization: The Irresistible Future of Organizing", *Strategy and Leadership*, Vol 24, No. 4, pp.18-25.
- Wieselhuber & Partner (2002), <http://www.wieselhuber.de>.
- Williams, M. (2001) "Is a company's intellectual capital performance and intellectual capital disclosure practices needed?" Paper presented at McMasters Intellectual Capital Conference, Jan 2001, Hamilton, Ontario.
- Wimmer, S., Wolter, H-J., Fieten, R. (1997) „Situation und Perspektiven des industriellen Mittelstandes in der Bundesrepublik Deutschland“, *Schriften zur Mittelstandsforschung* Nr. 77 NF, Stuttgart.
- Wisner, J.D., Fawcett, S.E. (1991) "Link firm strategy to operating decisions through performance measurement", *Production and Inventory Management*, Third Quarter, pp. 5-11.
- Wolter, H-J., Hauser, H-E. (2001) „Die Bedeutung des Eigentümerunternehmens in Deutschland – eine Auseinandersetzung mit der qualitativen und quantitativen Definition des Mittelstandes“, *Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 1/2001*, *Schriften zur Mittelstandsforschung* Nr. 90 NF, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden S. 29.
- Wright, P., Pringle, C., Kroll, M. (1992) *Strategic Management, Text and Cases*, Needham Heights, MA, Allyn and Bacon.

- Verhees, F. J.H. M, Meulenbergh, M.T.G. (2004) "Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation and Performance in Small Firms", *Journal of Small Business Management*, Vol 42.
- Vodafone (2005) Geschäftsbericht 2005.
- Voigt, S., Staiger, M., Finke, I., Orth, R. (2006) „Wissensmanagement in produzierenden KMUs“, Studie im Rahmen des Projektverbundes ProWis – Prozessorientiertes und –integriertes Wissensmanagement in KMU, www.prowis.net.
- Zingales, L. (2000), In Search of new Foundations, NBER Working Paper No. W 7706, from http://cyberlibris.typepad.com/blog/files/in_search.pdf
- Zwirner, C. (2002) „Auswirkungen des KapCoRiLiG auf die Kostenrechnung in Deutschland“, *Betrieb und Wirtschaft*, 3/2002, S. 89-97.
- Yin, R., K. (2003) *Case Study Research, Design and Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi.

Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1: Bedeutungswandel bei den Ressourcen, Quelle: Lev (2001)	20
Abbildung 2: Bilanzwert und Marktwert im Jahr 1999	22
Abbildung 3: Bilanzwert und Marktwert im Jahr 2003	22
Abbildung 4: Bedeutungsverlust bilanzierter Werte für den Marktwert, Quelle: Stanfield (2002) ..	23
Abbildung 5: Verbindung der Perspektiven der Balanced Scorecard, Quelle: Kaplan (2001)	24
Abbildung 6: Geschichtlicher Überblick.....	28
Abbildung 7: Gegenüberstellung der Merkmale von Tangibles und Intangibles	33
Abbildung 8: Erfolgsfaktoren im Knowledge Management, Quelle: Anantatmula (2005)	38
Abbildung 9: Bedürfnisdimensionen eines B:B-Kunden im Rollenmodell	39
Abbildung 10: Kunden-Potenzial-Matrix	40
Abbildung 11: Elemente des Intellectual Capital im Transformations-Prozess	41
Abbildung 12: Traditionelles (links) und innovatives Partnerschaftsmodell, Quelle: Stewart	43
Abbildung 13: Struktur des Intellectual capital, Quelle: Edvinsson (1997).....	44
Abbildung 14: Strukturbild der immateriellen Ressourcen, Quelle: Roos (1997).....	44
Abbildung 15: Struktur der immateriellen Ressourcen im Intellectual capital - audit	45
Abbildung 16: Struktur der immateriellen Ressourcen im Intellectual capital index.....	45
Abbildung 17: Struktur der immateriellen Ressourcen im Intellectual capital statement.....	45
Abbildung 18: Darstellung aller Assetkategorien, Quelle: Roos (2004)	46
Abbildung 19: Darstellung der immateriellen Ressourcen	47
Abbildung 20: Informations-Reaktionszyklus Unternehmen – Kapitalmarkt, Quelle: Lev (2001)...	49
Abbildung 21: Darstellung der Analyse- und Bewertungszwecke	50
Abbildung 22: Risikoentwicklung im Value Chain Scoreboard, Quelle: Lev (2001)	51
Abbildung 23: Value-creation map, Quelle: Roos (2004).....	52
Abbildung 24: Bewertungsoptionen, Quelle: Andriessen (2004).....	54
Abbildung 25: Strukturbild der Anforderungsquellen.....	60
Abbildung 26: Elemente einer corporate mission, Quelle: De Wit (2004)	63
Abbildung 27: Strategische Dimensionen, Quelle: De Wit 2004	67
Abbildung 28: Strategic Tensions, Quelle: De Wit & Meyer (2004)	68
Abbildung 29: Strategische Denkschulen, Quelle: Mintzberg (2005).....	70
Abbildung 30: Eigenschaften der Methode entlang strategischer Dimensionen	72
Abbildung 31: Outside – in Perspektive	76
Abbildung 32: Inside-out-Perspektive	77
Abbildung 33: Ursache-Wirkungskette nachhaltigen Wettbewerbsvorteils, Quelle: Barney	78
Abbildung 34: Struktur der immateriellen Ressourcen, Quelle: Roos (1997).....	79
Abbildung 35: Inhaltsorientierte strategische Denkschulen, Quelle: Coenenberg & Salfeld	80
Abbildung 36: Zusammenwirken inhaltsorientierter Denkschulen	81
Abbildung 37: Value Creation Zone, Quelle: Collins & Montgomery (1997)	81
Abbildung 38: Einflussfaktoren des strategischen Managements	82
Abbildung 39: Elemente der MarkenMatik, Quelle: Riesenbeck & Perrey (2005).....	84
Abbildung 40: Erfolgsfaktoren einer Marke	85
Abbildung 41: Wirkungszusammenhang eines QM-Systems, Quelle: Pfizinger (2001)	98
Abbildung 42 : Skandia Navigator, Quelle: Edvinsson (1995)	100
Abbildung 43: Intangible Asset Monitor, Quelle: Sveiby (1997)	101
Abbildung 44: Individual Asset Multiplier, Quelle: Mayo (2003)	102
Abbildung 45: Human Capital Monitor, Quelle: Mayo (2003).....	102
Abbildung 46: Managementprozess für immaterielle Ressourcen, Quelle: Günther (2004)	103
Abbildung 47: Prozess der Datenerhebung als Entscheidungsgrundlage	104
Abbildung 48: Kategorien von Intangibles, Quelle: Andriessen (2004).....	106
Abbildung 49: Wertehierarchien für verschiedene Stakeholder, Quelle: Gupta (2003)	108
Abbildung 50: CVH-Prozess, Quelle: Pike et al. (2004).....	109
Abbildung 51: Unternehmensmodell der Wissensbilanz, Quelle: Arbeitskreis Wissensbilanz	111
Abbildung 52: Vorgehensmodell der Wissensbilanzierung	111
Abbildung 53: Beispielauszug von Indikatoren einer Wissensbilanz, Quelle: BMWA (2004)	112
Abbildung 54: Ausschnitt aus einem Wirkungsnetz, Quelle: Arbeitskreis Wissensbilanz	113

Abbildung 55: Potenzielle Werte und Wahrnehmung (eigene Darstellung)	122
Abbildung 56: Messgrößenkategorien, Quelle: Fitzgerald et.al. (1991)	123
Abbildung 57: Balanced Scorecard Framework, Quelle: Kaplan/Norton (2004)	124
Abbildung 58: Umwandlung von intangible assets in tangible assets, Quelle: Kaplan & Norton	125
Abbildung 59: Transformationsmodell, Quelle: Brown (1996).....	125
Abbildung 60: Werte-Transformationsprozess	126
Abbildung 61: Transformationsprozess nach Gomez (2000).....	128
Abbildung 62: Strategische Fokusstufen und inverse Wertetransformation	129
Abbildung 63: Werte-Balancemodell	134
Abbildung 64: Phasenmodell der Methodik.....	140
Abbildung 65: Interdependenz von Objektbereich, Zahlenbereich und Interpretationsebene	141
Abbildung 66: Werthaltige Merkmale eines Optik-Filialisten im Selbstbild	143
Abbildung 67: Merkmalsprofil nach Kategorien.....	145
Abbildung 68: Vergleich von Penetrationsgrad und Kundenpriorität.....	148
Abbildung 69: Vermittlungsabweichung	150
Abbildung 70: Operationalisierungsebenen mit Beziehungslinien	154
Abbildung 71: Operationalisierung des Wertes Beratungsqualität.....	155
Abbildung 72: Prozess der Bewertung und Korrektur	156
Abbildung 73: Messskala zur Selbst-und Fremdeinschätzung	157
Abbildung 74: Wertevermittler und Beurteilungssystem	158
Abbildung 75: Entwicklungsplan für die Wertevermittler	159
Abbildung 76: Vergleich der Planungsprozesse bei BSC und IWM	160
Abbildung 77: Steuerungsprozess der Wertevermittlung	160
Abbildung 78: Zusammenwirken inhaltsorientierter Denkschulen	165
Abbildung 79: Orientierungskaskade	166
Abbildung 80: Wirkungszusammenhang eines QM-Systems, Quelle: Pfizinger (2001)	168
Abbildung 81: Inhalte der Methode und Normelemente der DIN EN 9001	169
Abbildung 82: Vergleich strategischer Methoden des Ressourcenmanagements	170
Abbildung 83: Orientierungseffekte.....	171
Abbildung 84: Effekte des IWM auf den ROI	172
Abbildung 85: Implizite Orientierungsgrößen	180
Abbildung 86: Relative Ausprägung potenziell werthaltiger Merkmale	183
Abbildung 87: Merkmalsprofil der turboMed nach Kategorien	184
Abbildung 88: Interne Werte der turboMed	185
Abbildung 89: Vergleich von Penetrationsgrad und Patientenpriorität.....	190
Abbildung 90: Vermittlungs-Abweichungsdiagramm.....	191
Abbildung 91: Abweichung der einzelnen Merkmale	192
Abbildung 92: Zielwerte der turboMed	195
Abbildung 93: Markenbotschaft der turboMed	196
Abbildung 94: Beziehungslinien zwischen den Operationalisierungs-Ebenen.....	197
Abbildung 95: Relative Ausprägung potenziell werthaltiger Merkmale	207
Abbildung 96: Merkmalsprofil der Fashion GmbH nach Kategorien	208
Abbildung 97: Interne Werte der Fashion GmbH	209
Abbildung 98: Vergleich von Penetrationsgrad und Kundenpriorität.....	212
Abbildung 99: Vermittlungs-Abweichungsdiagramm.....	213
Abbildung 100: Abweichung der einzelnen Merkmale	213
Abbildung 101: Wettbewerbsvergleich.....	214
Abbildung 102: Ziel- Werte der Fashion GmbH	216
Abbildung 103: Beziehungslinien zwischen Ebene OE -1 und OE 0	217
Abbildung 104: Merkmale des Unternehmens und Wertevermittler <i>Mitarbeiter</i>	219
Abbildung 105: Merkmale des Unternehmens und sonstige Wertevermittler	220

Verzeichnis der Tabellen und Formeln

Tabelle 1: KMU-Definition nach EU	11
Tabelle 2: KMU-Definition nach IFM Bonn.....	11
Tabelle 3: Anteile der Unternehmen nach Anzahl der Beschäftigten.....	12
Tabelle 4: Wirtschaftliche Bedeutung der mittelständischen Unternehmen.....	12
Tabelle 5: Fachdisziplinen und Begriffswahl	31
Tabelle 6: Bewertungsoptionen und Bewertungsmethoden.....	55
Tabelle 7: Bewertungsmethoden und ihre Schwächen, Quelle: Stoi (2004).....	56
Tabelle 8: Elemente im betrieblichen Kontext, vgl. Sullivan (2000)	61
Tabelle 9: Vorteile gegensätzlicher Strategieprozesse, Quelle: De Wit (2004)	69
Tabelle 10: Einflussfaktoren der Profitabilität, Quelle: Rumelt (1991).....	77
Tabelle 11 : Stichprobe der Befragung	91
Tabelle 12: Datenblatt Orientierungsgröße (Angaben in %)	92
Tabelle 13: Datenblatt Steuerungsinstrumente (Angaben in %).....	94
Tabelle 14: Haupt- und Unterelemente der ISO 9001:2000, Quelle: www.qm-infocenter.de	97
Tabelle 15: Anforderungen an die Methodik	99
Tabelle 16: Bewertungsmethoden mit „yardstick“, Quelle: Andriessen (2004)	104
Tabelle 17: Wertekategorien, Quelle: Roos (2002).....	120
Tabelle 18: Business description und internal realities, vgl. Sullivan (2000).....	132
Tabelle 19: Skalenniveaus und Messvorschriften.....	141
Tabelle 20: Merkmalskategorien des Optikfilialisten	144
Tabelle 21: Merkmalsdimensionen und Merkmale der Kundenbefragung.....	146
Tabelle 22: Werteranking und Qualität.....	149
Tabelle 23: Charakteristika der Methodik aus Managementsicht	161
Tabelle 24: Merkmale von Minzbergs Denkschulen nach praktischen Kriterien	164
Tabelle 25: Antworten der Geschäftsleitung auf die Pretestfragen	181
Tabelle 26: Operative Schritte.....	182
Tabelle 27: Merkmalskategorien und Merkmale	184
Tabelle 28: Hinterfragte Merkmale.....	186
Tabelle 29: Statistische Bearbeitung.....	188
Tabelle 30: Struktur der Stichprobe	188
Tabelle 31: Ranfolge der Merkmale nach Priorität.....	189
Tabelle 32: Leistungsprofil der Praxis	191
Tabelle 33: Beurteilung der Zusatzmerkmale	193
Tabelle 34: Abhängigkeiten von der Altersgruppe	193
Tabelle 35: Abhängigkeiten von der Versicherungsart	194
Tabelle 36: Operationalisierungsschema des Merkmals <i>Kurze Wartezeiten</i>	198
Tabelle 37: Einfluss der Wertevermittler auf die Ausdrucksformen und internen Werte	199
Tabelle 38: Beurteilung durch die Gesellschafter der turboMed	201
Tabelle 39: Implizite Orientierungsgrößen	204
Tabelle 40: Antworten des Inhabers der Fashion GmbH auf die Pretest-Fragen	205
Tabelle 41: Methodenschritte und Aktivitäten	206
Tabelle 42: Merkmalskategorien und Merkmale	208
Tabelle 43: Ungestützte Antworten	210
Tabelle 44: Rangfolge der Merkmale nach Priorität.....	211
Tabelle 45: Rangfolge der Merkmale nach Qualität.....	212
Tabelle 46: Einzelurteile bei der Priorität	215
Tabelle 47: Einzelurteile bei der Qualität	215
Tabelle 48: Operationalisierungsschema des Merkmals „Den Kunden verstehen“	218
Tabelle 49: Beurteilung durch den Inhaber der Fashion GmbH.....	222

Formel 1: Umrechnungsformel Priorität.....	147
Formel 2: Umrechnungsformel Qualität.....	147
Formel 3: Vermittlungsabweichung	150

Anhang

Steuerungsinstrumente (beispielhaft für die turboMed):

A I - Checkliste zum strategischen Ressourcenmanagement

A II - Dokumentenverzeichnis

A III – Steuerungsblatt „Anforderungen“

A IV – Steuerungsblatt „Selbst- und Fremdeinschätzung“

A V – Steuerungsblatt „Ziele und Maßnahmen“

A - I Checkliste zum strategischen Ressourcenmanagement

Werteprofil und Anforderungen kennen und reflektieren		erfüllt		Maßnahmen, durchführen bis	
		ja	nein		
1	Die Führungsverantwortlichen kennen die Systematik und die Elemente des integrativen Wertemanagements				
2	Die Führungsverantwortlichen kennen das Werte-Zielprofil des Unternehmens und haben Zugang entsprechenden Dokumenten				
3	Die Markenbotschaft des Unternehmens ist jedem Teammitglied bekannt.				
4	Jeder Mitarbeiter kennt die externen und internen Ziel-Werte und weiß, wie sie vermittelt werden.				
5	Jeder Mitarbeiter kennt seinen persönlichen Beitrag zur Vermittlung der Werte und die Anforderungen, die sich daraus für ihn (sie) ergeben.				
6	Jedes Teammitglied reflektiert seine eigenen Fähigkeiten und sein Verhalten im Sinne der vom Werteprofil abgeleiteten Anforderungen und führt eine Selbstbeurteilung durch.				
Dokumente erstellen und verwalten					
7	Die im Dokumentenverzeichnis aufgeführten, vorhandenen Dokumente sind formal standardisiert und nach dem Operationalisierungsschema sortiert.				
8	Noch nicht erstellte Dokumente befinden sich auf der Agenda der nächsten Teambesprechungen und werden baldmöglichst durch kompetente Teammitglieder erstellt.				
9	Die Vollständigkeit und Aktualität der Dokumente wird durch interne Audits dauerhaft sichergestellt. Zu diesem Zweck wird ein Dokumenten-Auditor ernannt. Die Verantwortung für die Aktualität und Vollständigkeit der Dokumente trägt die Geschäftsleitung.				
Führungsdialoge durchführen und Leistungen optimieren					
10	Es wird jährlich ein Plan erstellt zur Durchführung der Führungsdialoge. Es sollten nicht weniger als zwei Dialoge pro Mitarbeiter bzw. Kollege und Jahr durchgeführt werden.				
11	Die Führungsdialoge werden vorbereitet, indem der Supervisor den Erfüllungsgrad der Anforderungen des Mitarbeiters durch Ankreuzen auf dem Beurteilungsbogen einschätzt.				
12	Die Führungsdialoge beinhalten, neben allgemeinen Themen, die Identifikation und Motivation erzeugen, den Vergleich der Selbst- und Fremdeinschätzung zu den jeweiligen Anforderungen und ggf. die Vereinbarung von Optimierungsmaßnahmen.				
13	Vereinbarte Maßnahmen werden im Dokument "Ziele und Maßnahmen" festgehalten. Der Erfolg von Optimierungsmaßnahmen wird beim nächsten Dialog gemeinsam beurteilt.				
Externe Kommunikation gestalten					
14	Es wird dafür gesorgt, dass die Markenbotschaft mit dem Werteprofil adäquat nach außen kommuniziert wird, unter Berücksichtigung der Zielgruppen, geeigneter Werbeträger und Kommunikationskanäle. Die Kommunikation nach außen wird planvoll eingesetzt und professionell durchgeführt.				
15	Der Erfolg spezieller, externer Kommunikationsmaßnahmen wird anhand betriebswirtschaftlicher Auswertungen kontrolliert.				

A – II Dokumentenverzeichnis

			Blatt Nr.	Erstellt am
Medizinische Leistungen				
Le	1	Ärzteliste	2	
Le	2	Schulungsmöglichkeiten für Patienten	2	
Le	3	VR Impfungen	2	
Le	4	VR Lagerung der Impfstoffe	2	
Le	5	VR Doppler-Sonografie	3	
Le	6	VR Belastungs-EKG	3	
Le	7	VR Echo	3	
Le	8	VR Naturheilverfahren	3	
Le	9	VR Reisemedizin	3	
Le	10	VR Laktattest	3	
Organisatorische Regelungen				
Re	1	Strukturierte Problemanalyse	4	
Re	2	Sprechstundenzeiten	6	
Re	3	Taktung der Patientenfrequenz	6	
Re	4	Zumutbarkeitsregelung Wartezeiten	6	
Re	5	Definition Nötfälle und Störfälle	6	
Re	6	Organisationsbereiche und Verantwortungsrahmen für Ärzte und Helferinnen	7+12	
Re	7	Reinigungsplan der Firma Liebelt	9	
Re	8	Hygieneplan	9	
Re	9	Führungsdialog und Zielvereinbarungen	12	
Re	10	Regeln der internen Kommunikation	12	
Re	11	Dienst- und Urlaubsplan	12	
Räume				
Ra	1	Angenehme Atmosphäre im Sprechzimmer	5	
Prozesse				
Pro	1	Ablauf der ärztlichen Aufklärung	5	
Pro	2	Beratung bei der Erstellung eines Diagnose- und Therapieplanes	5	
Pro	3	Beratung in Fragen zur allgemeinen Lebensführung	5	
Pro	4	Ablauf des Praxisbesuches	6+7	
Systeme				
Sy	1	Terminplaner	6+10	
Sy	2	Auftrags-Controlling	10	
Ärzte				
Ae	1	Kommunikation zu Helferinnen und Patienten zur Ermöglichung kurzer Wartezeiten	6	
Arzthelferinnen				
AH	1	Vorbereitung der Untersuchung und der Zimmer	6	
AH	2	Kontrolle der Präsenz von Patienten	7	
AH	3	Entspannte Atmosphäre in der Praxis	7	
AH	4	Reinigung und Pflege sonstiger Geräte	9	
AH	5	Umsetzung des Wartungsplanes	10	

A - III Steuerungsblatt „Anforderungen“

Anforderungen 1, Arzthelferinnen

Datum: _____

Name: _____

Punkteschlüssel	
10	perfekt
9-7	angemessen
6-4	mittelmäßig
3-0	schlecht

Qualität der ärztlichen Aufklärung und Beratung	Meine Einschätzung über mich	Punkte
Aktuelles Wissen in den angebotenen Leistungsbereichen		
Freundlichkeit		
Ausgeglichenheit		
Einfühlungsvermögen		
Urteilsvermögen		
Sachgerechte Kommunikation zu Patienten und Ärzten		
Flexibilität		
Kurze Wartezeiten		
Gute Vorbereitung der Untersuchung und der Zimmer		
Einhalten des Zeitplanes		
Kommunikation von Störfällen zu Ärzten und Patienten		
Reibungsloser Ablauf des Praxisbesuches		
Sorgfältige Kontrolle der Präsenz von Patienten		
Für entspannte Atmosphäre sorgen		
Kommunikation zur ständigen Optimierung der Abläufe		

A - IV Steuerungsblatt „Selbst- und Fremdeinschätzung“

Selbst- und Fremdeinschätzung				Externe Werte				Datum:			
Mein Name: _____											
Kurze Wartezeiten											
Anforderung: Gute Vorbereitung der Untersuchung und der Zimmer											
Meine Einschätzung:	schwach				mittelmäßig			angemessen			perfekt
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Einschätzung meines Supervisors:	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Erläuterungen, Maßnahmen, Termine:											
Anforderung: Einhalten des Zeitplanes											
Meine Einschätzung:	schwach				mittelmäßig			angemessen			perfekt
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Einschätzung meines Supervisors:	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Erläuterungen, Maßnahmen, Termine:											
Anforderung: Kommunikation von Störfällen zu Ärzten und Patienten											
Meine Einschätzung:	schwach				mittelmäßig			angemessen			perfekt
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Einschätzung meines Supervisors:	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Erläuterungen, Maßnahmen, Termine:											

A - V Steuerungsblatt „Ziele und Maßnahmen“

Ziele und Maßnahmen Arzthelferinnen

Datum: _____

Name: _____

Ziele und Maßnahmen

bis wann erledigt

Qualität der ärztlichen Aufklärung und Beratung			
Aktuelles Wissen in den angebotenen Leistungsbereichen			
Freundlichkeit			
Ausgeglichenheit			
Einfühlungsvermögen			
Urteilsvermögen			
Sachgerechte Kommunikation zu Patienten und Ärzten			
Flexibilität			
Kurze Wartezeiten			
Gute Vorbereitung der Untersuchung und der Zimmer			
Einhalten des Zeitplanes			
Kommunikation von Störfällen zu Ärzten und Patienten			
Reibungsloser Ablauf des Praxisbesuches			
Sorgfältige Kontrolle der Präsenz von Patienten			
Für entspannte Atmosphäre sorgen			
Kommunikation zur ständigen Optimierung der Abläufe			

Nachwort und Danksagung

Die Idee zu dieser Arbeit entstand im Zusammenhang mit meinem Entschluss, meine Kenntnisse und Erfahrungen in der Führung von Organisationen an andere Unternehmen weiterzugeben. Bei der Suche nach einem geeigneten Forschungsthema stieß ich auf Erkenntnisse, die vor allem von Mitgliedern der „intellectual capital community“ ausgingen, einer immer noch relativ kleinen Gruppe aus Forschern und Praktikern. Die Beschäftigung mit der Theorie der immateriellen Ressourcen verhalf mir zu einem neuen, modell-gestützten Verständnis von Zusammenhängen, mit denen ich in jahrelanger Praxis „nach bestem Wissen und Gewissen“ umgegangen war: die Zusammenhänge zwischen dem Erfolg von Organisationen und den Eigenschaften von Menschen, Systemen und Beziehungen.

Nach einem ersten Studium der Literatur zum Thema „Intangibles“ dachte ich zunächst daran, eine Feldstudie durchzuführen über den Umgang mittelständischer Unternehmer mit immateriellen Ressourcen. Den Plan verwarf ich jedoch, als ich erkannte, dass dieses Thema im Bewusstsein vieler Unternehmer, die dem Druck des Alltagsgeschäftes ausgesetzt sind, keine bedeutende Rolle spielt. Ergebnisse einer schriftlichen Befragung zu diesem Thema wären deshalb möglicherweise nicht sehr aussagefähig gewesen bzw. die Befragung hätte unverhältnismäßig weit ausgedehnt werden müssen. Daraufhin entstand die Idee, aufgrund vorhandener „Mosaiksteine“ aus theoretischem Wissen und praktischen Erfahrungen eine neue Methodik zu entwickeln und zu testen.

An dieser Stelle möchte ich den Menschen danken, die wesentlichen Anteil am Entstehen der Arbeit haben: Prof. Dr. Uwe Hilzenbecher für die akademische Betreuung in der ersten Phase der Arbeit und Prof. Dr. Jacob de Smit, der mich als Promotor in der zweiten Phase begleitete. Prof. Dr. Hans Strikwerda und Dr. Engeldorp-Gastelaars verdanke ich sehr konstruktive Beiträge. Prof. Goran Roos und Dr. Steve Pike bin ich dankbar für wichtige Gespräche und Forschungsergebnisse im Vorfeld der Arbeit.

Danken möchte ich auch den Unternehmern in den Organisationen, in denen ich die Methodik testen durfte: Dr. Franz Köhler, Dr. Ingmar Wolffram und Dr. Kai-Uwe Weickart sowie Andreas Faerber und seiner Frau Carmen Toffanello. Hartmut Spenn bin ich dankbar für die Durchsicht meiner Arbeit.

Beteiligt waren natürlich auch meine Familie und Freunde, die so manches Mal auf gemeinsam verbrachte Zeit verzichten mussten. Das gilt insbesondere für meine Tochter Rahel und meinen Sohn Lennart. Dank Euch beiden!

Tabellarischer Lebenslauf

PERSÖNLICHE DATEN

Name: Peter Kinne
 Geboren am: 4. Mai 1955 in Paderborn
 Familie: Nicht verheiratet, Kinder Rahel und Lennart

SCHULBILDUNG

1961 – 1965 Lutherschule, Paderborn
 1965 – 1974 Gymnasium Theodorianum, Paderborn
 Abschluss: Abitur

BERUFSAUSBILDUNG

1975 – 1977 Haase Optik, Paderborn
 - Lehre als Augenoptiker im großelterlichen Geschäft

STUDIUM

1979 – 1982 Höhere Fachschule für Optik und Fototechnik, Berlin
 Abschluss: Staatlich geprüfter Augenoptiker und Augenoptikermeister
 1997 – 1999 Oekreal Schools of Business, Zürich
 Abschluss: Bachelor of Business Administration - BBA
 1998 – 2000 Graduate School of Business Administration, Zürich
 State University of New York at Albany
 Abschluss: Master of Business Administration - MBA
 These: "Steps to Enhance the Competitive Advantage in Service Quality"

BERUF

1978 – 1979 Optik Käpernick, Frankfurt
 - Augenoptiker
 1982 – 1983 Institut für medizinische Sehhilfen, Wetzlar
 - Optometrist
 1983 – 1992 Haase Optik GmbH, Paderborn
 - Geschäftsführer, Gesellschafter
 1993 – 2001 Optische Werke G. Rodenstock, München
 - Leiter Niederlassung Düsseldorf, Verkaufsleiter
 2001 – 2003 Krane Optic und Akustik GmbH & Co.KG
 - Mitglied der Geschäftsleitung
 Seit 2003 Freiberufliche Tätigkeit als Managementberater

