



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 Unternehmensicht	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
Literaturverzeichnis	233
Verzeichnis der Abbildungen	245
Verzeichnis der Tabellen und Formeln.....	247
Anhang.....	249
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

