



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).

## **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.