

## Integriertes Wertemanagement

Nach welchen Gesichtspunkten soll ein Unternehmer handeln, um die Wettbewerbsfähigkeit seiner Firma wirksam zu verbessern? Eine geeignete Orientierungsgröße stellen Werte dar, die das Unternehmen seinen Zielgruppen vermittelt, denn der Erfolg des Unternehmens hängt von der Beurteilung des Kunden auf der Grundlage seines persönlichen Wertesystems ab. Die cpvm Ltd. und das Fraunhofer IPK entwickeln in enger Kooperation eine Methodik, bei der die Werte, die in Produkten, Dienstleistungen und Verhaltensweisen liegen, zwischen Anbieter und Empfänger in Balance gebracht werden und deren Umsetzung mittels Prozessmodellierung unterstützt wird.

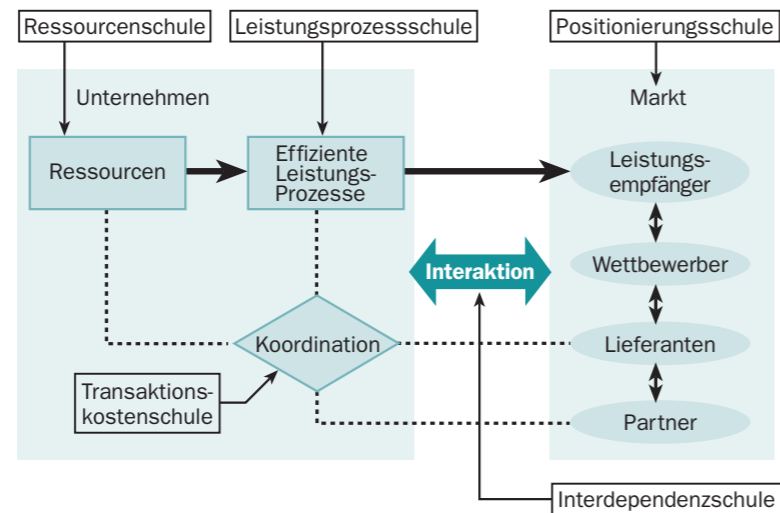


Bild 1: Wirkungsbeziehungen der Denkschulen

Kernkompetenzen in den Vordergrund stellen. Prozessorientierte Ansätze wie Business Reengineering gehören ebenso zum strategischen Rüstzeug wie Überlegungen zur optimalen Fertigungstiefe (»Transaktionskostenschule«) oder die Chaos- und Spieltheorie (»Interdependenzschule«), (s. Bild 1). In der Darstellung von Wirkungsbeziehungen ist zu erkennen, dass keiner dieser Ansätze alle strategischen Dimensionen abdeckt. Vielmehr ergänzen sie sich in ihren Einflussbereichen. Eine übergeordnete strategische Orientierungsgröße sollte somit Elemente verschiedener Ansätze integrieren, ohne ökonomische Zielgrößen wie Gewinn, Wachstum und Wertzuwachs aus dem Auge zu verlieren.

### Werte, die erfolgskritische Zieldimension

Der Ansatz des integrierten Wertemanagements geht davon aus, dass Werte die erfolgskritische Zieldimen-

sion im Wettbewerb sind, weil jedes Produkt und jede Dienstleistung vom Kunden mit seinem persönlichen Wertesystem verglichen und bewertet wird. Demnach ist es ineffektiv, Leistungen anzubieten, ohne das Wertesystem der Zielgruppe zu kennen. Andererseits erfordert die heutige Wettbewerbssituation die klare Profilierung des Anbieters, die nur dann möglich ist, wenn sein Werteprofil nicht nur zielgruppengerecht, sondern auch identitäts- bzw. markenkonform ist. Integriertes Wertemanagement hat somit zwei Hauptaufgaben zu erfüllen:

- Das Werteprofil des Unternehmens, das sich in seinen Leistungen und Verhaltensweisen ausdrückt, mit dem Wertesystem seiner Anspruchsgruppen (Kunden, Mitarbeiter, Investoren etc.) in Balance zu bringen
- Die versprochenen Werte zuverlässig und nachhaltig zu vermitteln (s. Bild 2)

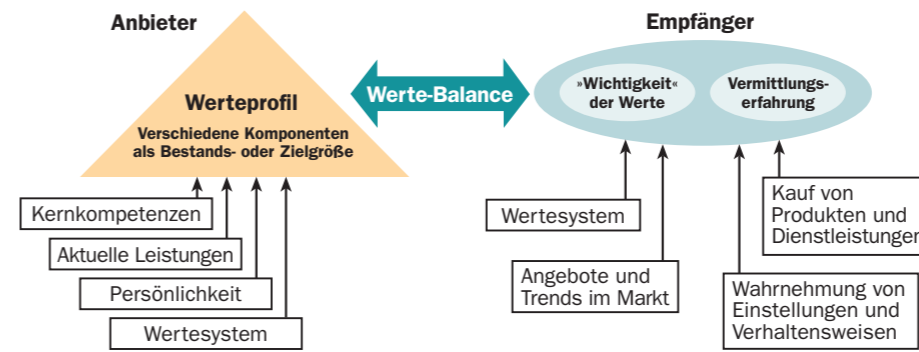


Bild 2: Werte-Balance-Modell

Eine geeignete Methodik muss mit einer adäquaten Analyse des Unternehmens und seines Marktes beginnen. Auf dieser Wissensbasis entsteht ein Werteprofil als Zielgröße, das Grundlage der Unternehmensstrategie wird. Im nächsten Schritt geht es darum, die Werte, die ja häufig immateriellen Charakter haben (z. B. Zuverlässigkeit, Schnelligkeit, Einfühlungsvermögen), durch Operationalisierung erlebbar zu machen. Diese Anforderungen sind nur in interdisziplinärer Kooperation mit Know-how in Bereichen wie Strategie- und Prozessentwicklung, Marktforschung, Unternehmensmodellierung, Kommunikation und Personalmanagement zu erfüllen.

### Werte, Wertträger und Prozesse

Die zuverlässige Umsetzung von Werten erfordert eine zielgerichtete Gestaltung von Produkten und Dienstleistungen, Ressourcen, Prozessen sowie deren Messgrößen. Die vom Fraunhofer IPK entwickelte Methode zur Integrierten Unternehmensmodellierung mit dem Tool MO<sup>2</sup>GO, erlaubt, relevante Systemelemente in einem Prozessmodell objektorientiert abzubilden. Mit Hilfe eines solchen Modells wird das Zusammenwirken der genannten Elemente besser planbar, steuerbar und veränderbar. Durch Herunterbrechen von allgemeinen Werten auf messbare Wertträger und die Darstellung von

Interdependenzen können die Unternehmensprozesse und -strukturen systematisch identitäts- und wertekonform gestaltet werden. Ein angeschlossenes Projektmanagement-Tool und ein aus dem Modell automatisch generierbarer, Hypertext basierter »Prozessassistent« liefern nicht nur die Grundlagen für die interne Unternehmenskommunikation, sondern auch für alle wichtigen »To dos« (s. Bild 3).

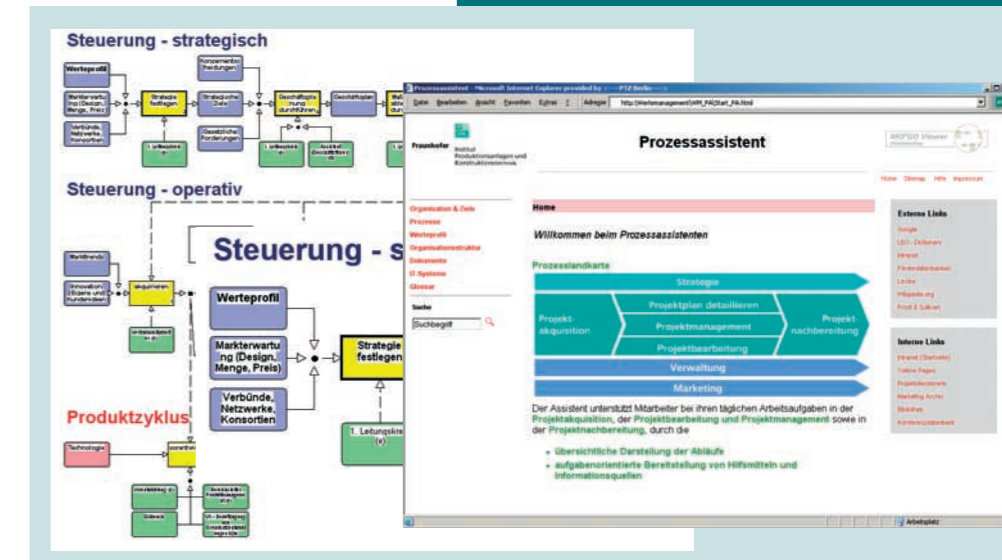


Bild 3: IUM/MO<sup>2</sup>GO®-Modell mit dem Prozessassistenten

Die Methodik des integrierten Wertemanagements soll in mittelständischen Unternehmen unterschiedlicher Branchen eingesetzt werden. Workshops zum Thema mit interessierten Kunden sind für Anfang des nächsten Jahres geplant.

### Integrated Value Management

What can an entrepreneur do to significantly improve the competitiveness of his company? A possible answer is to relate values to his or her target audience. The success of a company depends on how its customers find their values reflected in those of the company. However, these in turn are based on the customers' individual values. CPVM Ltd. and Fraunhofer IPK jointly develop a methodology, which attempts to balance the values reflected in the products, services and behavioural patterns of the company with those of its customers.

### Ihr Ansprechpartner

Dieter Böll  
Tel.: +49 (0) 30 / 3 90 06 - 2 52  
Fax: +49 (0) 30 / 3 93 25 03  
E-Mail: dieter.boell@ipk.fraunhofer.de

Autoren:  
Dieter Böll

Peter Kinne MBA  
cpvm Ltd.  
Zollhof 13  
40221 Düsseldorf  
E-Mail: kinne@cpvm.de