

University of Heidelberg

Department of Economics



Discussion Paper Series | No. 513

Das Management des (un)erwünschten
Ressourcenüberschusses
Teil IV. Absorbierter organizational slack für
die sekundäre Wertschöpfung

Hans-Christian Krcal

April 2011

Das Management des (un)erwünschten Ressourcen- überschusses

Teil IV. Absorbierter organizational slack für die sekundäre Wertschöpfung*

Hans-Christian Krcal**

*Department of Economics
Business Administration
University of Heidelberg*

April 2011

Abstract

The paper analyses the use of absorbed organizational slack in the context of its structure of value. The advantages of medium term use are being opposed to the short term reduction of slack. On the basis of the cost function elements it will be shown that instead of an optimal slack amount a performance adequate amount of slack is recommendable. Organizational slack can only be measured retrospectively. In the meantime, under the requirements of management, operational principles of resource management can actively contribute to a heuristic way of approaching the adequate point of slack. With the concept of so-called 'secondary value added' a kind of organizational structure has been drafted, which shows a possible use of absorbed organizational slack.

JEL-classification numbers: D23, L29, M10, D61

Key words: organizational slack, efficiency measures of resource allocation, organizational performance

* Nachfolgender Beitrag ist der vierte von mehreren Beiträgen, die die ambivalente Rolle des slack (Ressourcenüberschuss) für Organisationen analysieren.

** Bergheimer Strasse 58, 69115 Heidelberg, Germany, e-mail: hans-christian.krcal@awi.uni-heidelberg.de

1 Problemstellung

Absorbiertem organizational slack, der für Organisationen ein weit verbreitetes Phänomen darstellt, kommt unter den Slackarten aufgrund seiner organisationalen Kontextverbundenheit/-gebundenheit eine Sonderrolle zu.¹ Ursächlich dafür ist seine Gebundenheit an einen spezifischen Zweck (z.B. Maschinenkapazität), welche die Handlungsspielräume für ein Management des Ressourcenüberschusses in puncto alternativer Verwendungen erheblich eingrenzt. Die Kontextgebundenheit von Ressourcen ist grundsätzlich eine wesentliche Voraussetzung für die Leistungserstellung der betrieblichen Wertschöpfung.

Die Ertrags- und Kostenelemente des überschüssigen absorbierten Ressourcenangebots bilden die monetäre Wertstruktur. Grundsätzlich sind die Veräußerung ungenutzter Maschinen oder Personalentlassungen, als Maßnahmen zum Abbau des absorbierten slack und zur Gewinnung ungebundener Ressourcen theoretisch denkbar und in der Praxis häufig zu beobachten – jedoch bleibt diese radikale Form des Abbaus unter Missachtung der Kontextgebundenheit der Ressourcen nicht ohne negative Folgen für die monetäre Wertstruktur des absorbierten slack, die auch Bezüge zu nachgefragten Ressourcen aufweist.

Die Nicht-Berücksichtigung der im Zeitablauf aufgebauten Wertstruktur des absorbierten organizational slack ist im Sinne der Anpassungseffizienz als Allokationsmaß ineffizient. Auch erschwert die Kontextgebundenheit die Identifizierbarkeit des slack – beispielsweise die Trennung von effizientem Personaleinsatz und nicht gewünschtem Personalüberhang erweist sich im betrieblichen Prozessmanagement als schwierig.²

Aufgrund seiner komplexen Beschaffenheit werden der Fall des absorbierten slack deswegen in der Literatur wenig behandelt und Nutzungsfragen nur unzureichend erörtert.³ Über die Wertstruktur des absorbierten slack lässt sich, wie der Beitrag herausstellt jedoch argumentieren, warum die Nutzung des Ressourcenüberschusses eine Alternative zu dessen Abbau ist; denn meist stehen beim Abbau des slack nur die Vorhaltekosten (Betriebskosten) des Ressourcenüberschusses im Blickfeld – eine Betrachtungsweise

¹ Vgl. Krcal (2009a), S. 20, 32, 34, 35, Krcal (2009b), S. 3, 13, Krcal (2010), S. 2, 8, 26, 37

² „Research on downsizing similarly finds that identifying excess personal (and thus reducing absorbed slack) is difficult”. Love/Nohira (2005), S. 1090

³ “The existing literature on slack has focused more on assessing the appropriate level of slack than on how absorbed slack is best recovered.” Love/Nohira (2005), S. 1103

die zu kurz greift, wenn die „werthaltige Vorgeschichte“ des slack, als das betriebliche Ressourcenangebot noch nachgefragt wurde, in der langfristigen Bewertung der betrieblichen Ressourcenallokation Berücksichtigung findet.

Der Beitrag analysiert erstens die Wertstruktur des absorbierten slack vor dem Hintergrund einer wertgerechten Potenzialnutzung durch die Organisation (Kapitel 2). Konzeptionell belegen lässt sich, dass im Interesse der umfassenden Berücksichtigung der monetären Wertstruktur des absorbierten slack zum Abbau überschüssiger Ressourcen die Alternative einer Nutzung überschüssiger Ressourcen besteht.

Vor dem Hintergrund einer Gesamtkostenfunktion des Ressourcenüberschusses, jenseits der effizienten Ressourcenallokation, lässt sich zeigen, dass ein adäquater betrieblicher Ausstattungspunkt mit Ressourcenüberschuss besteht, der der Wertstruktur absorbierten slack berücksichtigt (Kapitel 3).

Da ex ante die Entstehung eines betrieblichen slack nicht verhindert werden kann, aber Bedarf an Steuerung bestehen bleibt, müssen justierende adaptierende Lenkungsprinzipien in der betrieblichen Ressourcenallokation zum Einsatz kommen, die in Richtung auf die Soll-Plangrößen der Allokation wirken (Kapitel 4). Die Situation im Bereich betrieblicher Ressourcenüberschüsse jenseits der Allokationseffizienz ist paradox: der Einsatz „Derivativer Prinzipien“ des Ressourcenmanagement erlaubt eine ex ante Annäherung an den adäquaten betrieblichen Ausstattungspunkt mit Ressourcenüberschuss, der allerdings erst ex post genau bestimmbar ist. Alle beabsichtigten Überschüsse, die eine Funktion als Puffer oder Reserve erfüllen sind ex ante in der betrieblichen Allokationsplanung bereits enthalten. Damit sind sie kein slack – die unbeabsichtigten Ressourcenüberschüsse sind nur ex post bestimmbar.

Die im Beitrag entwickelte „Konzeption der sekundären Wertschöpfung“ verdeutlicht das Wachstumspotenzial des genutzten und organisational nicht zu verhindernden slack, als Alternative zu einem abrupten Abbau (Kapitel 5).

2 Die monetäre Wertstruktur des absorbierten organizational slack

Absorbierter slack ist per definitionem, d.h. durch seine Eigenschaften der Eingebundenheit (embeddedness), der Komplementarität mit anderen Ressourcen und seiner Einzigartigkeit, betrieblich spezifisch festgelegt.

Bei der Absorption von Ressourcen durch ihren betrieblichen Kontext, bestimmen nach Einschätzung des Beitrags elementare Faktoren die monetäre Wertstruktur des absorbierten organizational slack (siehe dazu Tabelle 1, die einen Überblick der Wertstrukturelemente liefert).

Die Wertstruktur des absorbierten slack besteht aus wertmindernden Kostenelementen und wertsteigernden Ertragsselementen. Die Kostenelemente „Beschaffungspreise“ und „Transaktionskosten“ bilden zusammen die „Zuführungskosten“. Zu den Kostenelementen zählen auch die „Vorhaltekosten“. Die „Opportunitätskosten“ sind eine eigene Kostenkategorie, da sie keinen Aufwand darstellen, sondern entgangene Erträge bewerten. Den Kostenelementen gegenübergestellt sind die Ertragsselemente des „Zeitwerts“ und des „Mehrwerts“ der absorbierten überschüssigen Ressourcen.

Die Betrachtung der einzelnen Wertstrukturelemente ergibt folgendes Bild:

Zu nennen sind zunächst die „*Beschaffungspreise*“ (1.) für die in der Vergangenheit von diversen Beschaffungsmärkten für Personal, Material und Betriebsmittel bezogenen Ressourcen der betrieblichen Nachfrage. Da es sich bei den Beschaffungspreisen kostenrechnerisch um eine Aufwandsgröße handelt, ist die Wirkung auf die Gesamtwertstruktur des absorbierten organizational slack negativ.

Das Element „*Zeitwert der Ressourcen*“ (2.) bringt die gegenwärtige marktliche Bewertung der betrieblichen Ressourcen zum Ausdruck. Unterscheidbar ist der Wert nach materiellen und immateriellen Ressourcenarten, d.h. potenzielle Verkaufserlöse nicht benötigter Betriebsmittel fallen ebenso darunter, wie die Humankapitalbewertung in Form des „*intellectual capital*“. Der Zeitwert der Ressourcen trägt positiv zur Wertstruktur des absorbierten organizational slack bei.

Als drittes Element in der Wertstruktur des absorbierten slack sind die „*Transaktionskosten der Ressourcendisposition*“ (3.) zu nennen, die sowohl bei einer effizienten, als

auch ineffizienten betrieblichen Ressourcenallokation für die Steuerung und Planung von Ressourcen anfallen. Sie entsprechen einem betrieblichen Ressourcenverzehr mit einer negativen, also mindernden Wirkung auf die Wertstruktur des absorbierten slack.

Der „*Mehrwert der absorbierten Ressourcen*“ (4.) besteht aus dem betrieblichen Ertragszuwachs, der sich aus den Eigenschaften der Eingebundenheit, der Komplementarität und Einzigartigkeit der verwendeten Ressourcen ergibt. Jede betriebliche Mehrwerterstellung bzw. Wertschöpfung aus Entstehungsperspektive ist auf diese Eigenschaften der absorbierten Ressourcen angewiesen. Alle beschafften Ressourcen, auch diejenigen, die in der Gegenwart als Überschuss gelten, sind anfänglich mit einer planungsbasierten Erwartung auf Mehrwerterzielung verbunden. Im Zeitverlauf geht die Ressourcennachfrage dann in Teilen zurück. Inter- und intratemporal besteht deshalb eine Verbundenheit nach- und nicht-nachgefragter betrieblicher Ressourcen, die in der Wertstruktur des absorbierten slack zum Ausdruck kommt.

„*Vorhaltekosten (Betriebskosten) des Ressourcenangebot*“ (5.) bilden einen weiteren Faktor der monetären Wertstruktur des absorbierten slack. Für das organisationale Ressourcenangebot fallen immer Betriebskosten an, unabhängig davon, ob es sich um den Slack-Fall oder eine effiziente Form der Ressourcenallokation handelt. Allerdings werden für erstere Situation in der Bewertung die Betriebskosten zu Vorhaltekosten eines Ressourcenangebots dem keine gleichgewichtige Ressourcennachfrage und damit Ressourcenerträge durch Wertschöpfung gegenüber stehen.

Die Vorhaltekosten entsprechen dem Ressourcenverbrauch zur Aufrechterhaltung des tatsächlichen bzw. potenziellen Leistungserstellungsprozesses und mindern deshalb die Wertstruktur des absorbierten slack.

Sowohl bei einer effizienten als auch ineffizienten Ressourcenverwendung entstehen Opportunitätskosten, die sich jedoch in ihrer Höhe unterscheiden.

Die Opportunitätskosten der Wertstruktur des absorbierten organizational slack splitten sich auf in „*Opportunitätskosten des absorbierten Ressourcenangebot bei bestehender betrieblicher Nachfrage*“ (6.) und „*Opportunitätskosten des absorbierten Ressourcenangebot bei nicht bestehender betrieblicher Nachfrage*“ (7.).

Konkret ist unter Element (6.) zu verstehen: Jede betriebliche Ressourcenverwendung, also auch der Leistungsvorgang der betrieblichen Vorhaltung/Bereithaltung von Res-

sourcenüberschüssen, verursacht entgangene Erträge aus nächstbesten, aber nicht gewählten Verwendungsalternativen (Opportunitätskosten I).

In der Phase des Ressourcenüberschusses (7.) fehlt zudem der betriebliche Ertrag aus der tatsächlichen primären Nutzung, die in Fall des Ressourcenüberschusses definitiv gemäß unterbleibt (Opportunitätskosten II).

Zusätzlich kommt ein weiteres Konstrukt (Opportunitätskosten III) hinzu, denn im Zustand des Ressourcenüberschusses fehlt der Ertrag aus der unterbliebenen Erschließung des Mehrwertpotenzials der Slack-Ausstattung. Inhaltlich ist das Konstrukt mit der unterlassenen Nutzung des Ressourcenüberschusses jenseits der primären betrieblichen Nutzung begründbar.

In der Zeitspanne des Ressourcenüberschusses bilden die Opportunitätskosten I, II und III insgesamt die entgangenen Erträge aus nächstbesten, aber nicht gewählten Ressourcenverwendungen, ab.

Die unterschiedliche substantielle Beschaffenheit der Ressourcen beeinflusst zudem die Opportunitätskosten in ihrer Entwicklungshöhe: Die Opportunitätskosten materieller Ressourcen nehmen mit dem Verlauf der Nutzungsdauer aufgrund der physikalischen Beschaffenheit materieller Ressourcen tendenziell ab – hingegen nehmen die Opportunitätskosten immaterieller Ressourcen mit der Länge der Nutzungsdauer immaterieller Ressourcen und der damit verbundenen Möglichkeit zum Potenzialaufbau (Lernkurven-, Erfahrungs- und Qualifizierungseffekte) tendenziell zu. Der unterschiedliche Verlauf der Opportunitätskosten bei materiellen und immateriellen Ressourcen führt zu gegenläufigen Kostenverläufen. Insgesamt besteht ein negativer Zusammenhang zwischen der Höhe der Opportunitätskosten und der Wertstruktur des absorbierten slack.

Auf Grund der Eigenschaften des absorbierten slack (Eingebundenheit, Komplementarität, Einzigartigkeit) bieten sich vordergründig drei Vorgehensweisen für das Management des Ressourcenüberschusses an. Letztendlich überzeugt nur diejenige Alternative, die eine effiziente Berücksichtigung der Wertstruktur zulässt:

Der Abbau des absorbierten slack durch den Verkauf von Maschinen oder Personalentlassung erbringt einen Erlös für gebrauchte Maschinen und führt zu einer Kostenentlastung bei den Personalkosten. Die „Vorhaltekosten“ werden kurzfristig vermieden, der „Zeitwert“ der Ressourcen realisiert und der „Mehrwert“ absorbierter Ressourcen, durch

Tabelle 1: Erläuterungen zur Wertstruktur des absorbierten organizational slack

Monetäre Wertstruktur des absorbierten slack setzt sich zusammen aus:	Wirkung auf den Wert
<p>1. <i>Beschaffungspreise</i> (Marktpreise) der Ressourcen</p> <p>Für den Betrieb ist die Beschaffung benötigter Ressourcen eine Aufwendung und Kostengröße.</p>	(-)
<p>2. <i>Zeitwert</i> der Ressourcen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bei materiellen Ressourcen (z. B. Maschinen): Verkaufserlös gebrauchter Maschinen, Abschreibungsumfänge der Einzelposten ▪ Bei Immateriellen Ressourcen (z.B. Mitarbeiter-Know-how): Erfahrungs- u. Qualifikationszuwachs der Mitarbeiter; gemessen als ‚intellectual capital‘ <p>Der Zeitwert der Ressourcen ist für die betriebliche Ressourcenallokation ein Werttreiber.</p>	(+)
<p>3. <i>Transaktionskosten</i> der Ressourcendisposition</p> <p>Für die Suche, Steuerung, Überwachung und Einsatzplanung von Ressourcen anfallender Ressourcenverzehr. Tritt bei jeder Form betrieblicher Ressourcenallokation auf.</p>	(-)
<p>4. <i>Mehrwert</i> der absorbierten Ressourcen</p> <p>Der Mehrwert ergibt sich vorrangig aus drei Kriterien:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ der Eingebundenheit; ermöglicht Stabilität, die wiederum als prinzipielle Eigenschaft zu Reputation, und Bonität beiträgt. ▪ der Komplementarität mit anderen Ressourcen; ist ein Beitrag im Leistungsverbund der betrieblichen Ressourcen und hat damit Anteil an der kritischen Größe für die Betriebsführung. ▪ der Einzigartigkeit; die Knappheit der spezifischen kontextualen Kausalität erlaubt Preisaufschläge. <p>Der primäre ökonomische Zweck der betrieblichen Leistungserstellung und des Ertragsergebnisses erfüllt sich in einer effizienten betrieblichen Ressourcenallokation. Bei Ressourcenüberschuss besteht das Potenzial zu einer Mehrwertrealisierung, jenseits des primären Nutzungszwecks.</p>	(+)
<p>5. <i>Vorhaltekosten</i> (Betriebskosten) des Ressourcenangebot im betrieblichen Kontext bei nicht bestehender Nachfrage nach dem Ressourcenangebot</p> <p>Kosten der Vorhaltung des Ressourcenangebots im laufenden Betrieb (für Arbeit, Betriebsstoffe etc.). Die Betriebskosten werden im Slack-Fall zu Vorhaltekosten des betrieblichen Ressourcenangebots dem keine hinreichend hohe betriebliche Ressourcennachfrage gegenüber steht.</p>	(-)
<p>6. <i>Opportunitätskosten</i> des Ressourcenangebot im betrieblichen Kontext bei bestehender Nachfrage (absorbierte Ressourcenangebot = Ressourcennachfrage)</p> <p>Entgangener Ertrag der nächstbesten, nicht gewählten Alternative. Vor dem Hintergrund des primären Nutzungszwecks der betrieblichen Ressourcennachfrage (<i>Opportunitätskosten I</i>)</p>	(-)
<p>7. <i>Opportunitätskosten</i> des absorbierten Ressourcenangebot im betrieblichen Kontext bei <u>nicht</u> bestehender betrieblicher Nachfrage</p> <p>Entgangene Erträge aus der gegenwärtig fehlenden, tatsächlich gewählten betrieblichen Ressourcennutzung (<i>Opportunitätskosten II</i>)</p> <p>Entgangene Erträge des Mehrwertpotenzials, jenseits des primären Nutzungszwecks (<i>Opportunitätskosten III</i>)</p>	(-)

die Aufhebung des interdependenten Zusammenhangs zwischen nachgefragten und nicht-nachgefragten Ressourcen, teilweise zerstört.

Als Vorgehensweise ist zweitens auch eine Überführung des absorbierten slack in nicht-absorbierten slack denkbar; der Erlös für eine nicht benötigte Maschine, die bereits kostenrechnerisch abgeschrieben ist, entspricht einer ungeplanten Mittel(=Ressourcen)zuführung, die als Form des nicht-absorbierten slack gilt.⁴ Allerdings entspricht ein derartiges Vorgehen nicht einem effizienten Slackmanagement, da der Überschuss nicht abgebaut oder genutzt, sondern lediglich von einer Slack-Form in eine andere transformiert wird. Auch dieses Verfahren berücksichtigt daher die Eigenschaften des Mehrwerts absorbierter Ressourcen nicht hinreichend.

Als dritte Vorgehensweise besteht die Möglichkeit zu einer Nutzung der Potenziale des absorbierten slack. Da eine primäre Nutzung des Ressourcenangebots aufgrund des Überschusszustands offensichtlich nicht gegeben ist, kommt nur eine sekundäre Nutzung in Frage. Sekundär heißt in diesem Kontext, dass der Betrieb nach Nutzungen suchen muss, die nicht dem Verrichtungs-/Verwendungszweck der primären betrieblichen Ressourcennachfrage, entsprechen.

Die Nutzung der Potenziale überschüssiger Ressourcen schafft „Betriebskosten“, bewahrt den „Mehrwert“, vermeidet im Umfang der genutzten Ressourcenüberschüsse „Zuführungskosten“ für zukünftig nachgefragte Ressourcen, realisiert aber keinen Umsatzertrag i.S. des primären Nutzungszwecks.

Eine Saldierung der wertmindernden Kostenelemente und der wertsteigernden Ertragsselemente, bezogen auf den konkreten Einzelfall, ergibt eine Entscheidungsgrundlage für oder gegen die Nutzung des organizational slack (siehe Abbildung 1).

Zunächst besteht bis zum Zeitpunkt $t-1$ eine effiziente Ressourcenallokation, d.h. Ressourcennachfrage und –angebot befinden sich im Gleichgewicht. In dieser Zeitspanne besteht ein „Zeit- und Mehrwert“ der betrieblichen Ressourcen. Die Frage nach der geeigneten Umgangsweise mit betrieblichen Ressourcenüberschüssen stellt sich noch nicht.

Mit dem Eintreten des Ressourcenüberschusses in der Zeitspanne zwischen $t-1$ und $t=0$, baut sich ein „Mehrwertpotenzial“ auf, da einem Teil des betrieblichen Ressourcenan-

⁴ Siehe zur Messbarkeit des organizational slack Krcal (2009b)

gebots keine entsprechende Ressourcennachfrage mehr gegenübersteht. Für die restlichen betrieblich nachgefragten Ressourcen existiert ein „Mehrwert“, der über die Eigenschaften der Eingebundenheit, Komplementarität und Einzigartigkeit mit dem Ressourcenüberschussangebot verbunden ist.

Bei einem *Abbau* des Ressourcenüberschusses in der Zeitspanne $t+1$ wird über die Eingriffe in den Bindungskontext von Ressourcen und die daraus hervorgehenden Komplementaritätsverluste auch der Mehrwert der betrieblich nachgefragten absorbierten Ressourcen vermindert.

Den „Zeitwert“ (als Wiederbeschaffungsaufwand, Wiederverkaufswert oder Altwarenwert) behalten die betrieblichen Ressourcen aufgrund ihrer Marktfähigkeit über alle Zeitspannen der effizienten Ressourcenallokation, des Ressourcenüberschusses und des Ressourcenabbaus hinweg.

Mit dem Abbau überschüssiger Ressourcen erzielt das freisetzende Unternehmen den Zeitwert der entsprechenden Ressourcen. Bei allen materiellen Ressourcen stellt sich der Ertrag als Wiederverkaufs- oder Altwarenwert da. Im Falle des Humankapitals zu entlassender Mitarbeiter besteht der Zeitwert aus den Opportunitätserlösen der Personalbindung, d.h. den vermiedenen Wiederbeschaffungsaufwendungen für Personalneueinstellungen, wenn die Freisetzung der Mitarbeiter unterbleibt.

Den Ertragspositionen stehen die Kostenpositionen gegenüber: In den Zeitspannen effizienten, überschüssigen und abgebauten Ressourcenüberschusses wirkt die ursprüngliche Bezahlung der „Beschaffungspreise“ für die betriebliche Ressourcennachfrage als Ausgabe weiter. Auch „Transaktionskosten“ der Ressourcendisposition für Bedarfsplanung und Einsatzsteuerung bestehen über alle Zeitspannen hinweg gleichermaßen.

Die „Betriebskosten“ für den Unterhalt der Ressourcen aus der Zeitspanne der effizienten betrieblichen Ressourcennachfrage werden in der Phase des Ressourcenüberschusses zu „Vorhaltekosten“ der nicht nachgefragten Ressourcen. Mit dem Abbau der Überschussressourcen entfallen die Vorhaltekosten.

Mit Beginn der Abbauphase fällt die Möglichkeit zu einem entgangenen Ertrag aus der nächstbesten Alternative (Opportunitätskosten I), und zu einem Ertrag durch diese erste, tatsächlich gewählte Ressourcennutzung (Opportunitätskosten II), weg. Als Op-

portunitätskosten III bestehen weiterhin die entgangenen Erträge, die durch die Nutzung jenseits des primären Nutzungszwecks, erreichbar gewesen wären.

Für die Fälle der Nutzung und des Abbaus überschüssiger absorbierter Ressourcen ergeben sich bis zum Zeitpunkt $t=0$ in den Phasen „Effiziente Ressourcenallokation“ und „Ressourcenüberschuss“ identische Entwicklungen in der Ertrags- und Kostenstruktur.

Erfolgt ab dem Zustand $t=0$ eine *Nutzung* des Ressourcenüberschusses stellt sich zunächst eine Veränderung bei den Ertragskomponenten ein: der „Mehrwert“ des absorbierten organisationalen Ressourcenbestandes, der sich aus den vor dem Zeitpunkt $t=0$ nachgefragten Ressourcen und der nicht nachgefragten Überschussausstattung zusammensetzt, basiert in $t+1$ auf den Wechselwirkungen aller betrieblich vorhandenen Ressourcen die im Realisierungsprozess des Nutzungspotenzials zum Ausdruck kommen.

Zur Stärkung des Mehrwertes, der positiv auf die gesamte Wertstruktur des absorbierten slack wirkt, muss sich die betriebliche Ressourcennachfrage auch auf Fragen der zukünftigen Potenzialnutzung der überschüssigen Ressourcen, richten. Dazu bedarf es einer Art betrieblicher Revitalisierung der absorbierten Ressourcenüberschüsse. Allokationstheoretisch ist für Veränderungen der Ressourcennachfrage gegenüber ihrem primären Nachfragezweck mit dem Konstrukt der „Anpassungseffizienz“ ein in der ökonomischen Tradition liegendes Allokationsmaß gegeben, das für den Zustand einer überschüssigen Ressourcenausstattung eine Abweichung von der Allokationseffizienz zulässt.⁵

Die Organisation überführt das „Mehrwertpotenzial“ nach der benötigten Planungszeit in den realisierten „Mehrwert“. Die Eigenschaften absorbierter Ressourcen, wie Eingebundenheit, Komplementarität und Einzigartigkeit lassen sich erst in der gemeinsamen Nutzung nachgefragter und vormals überschüssiger Ressourcen komplementär erschließen.

⁵ Siehe dazu Krcal (2010), S. 33ff

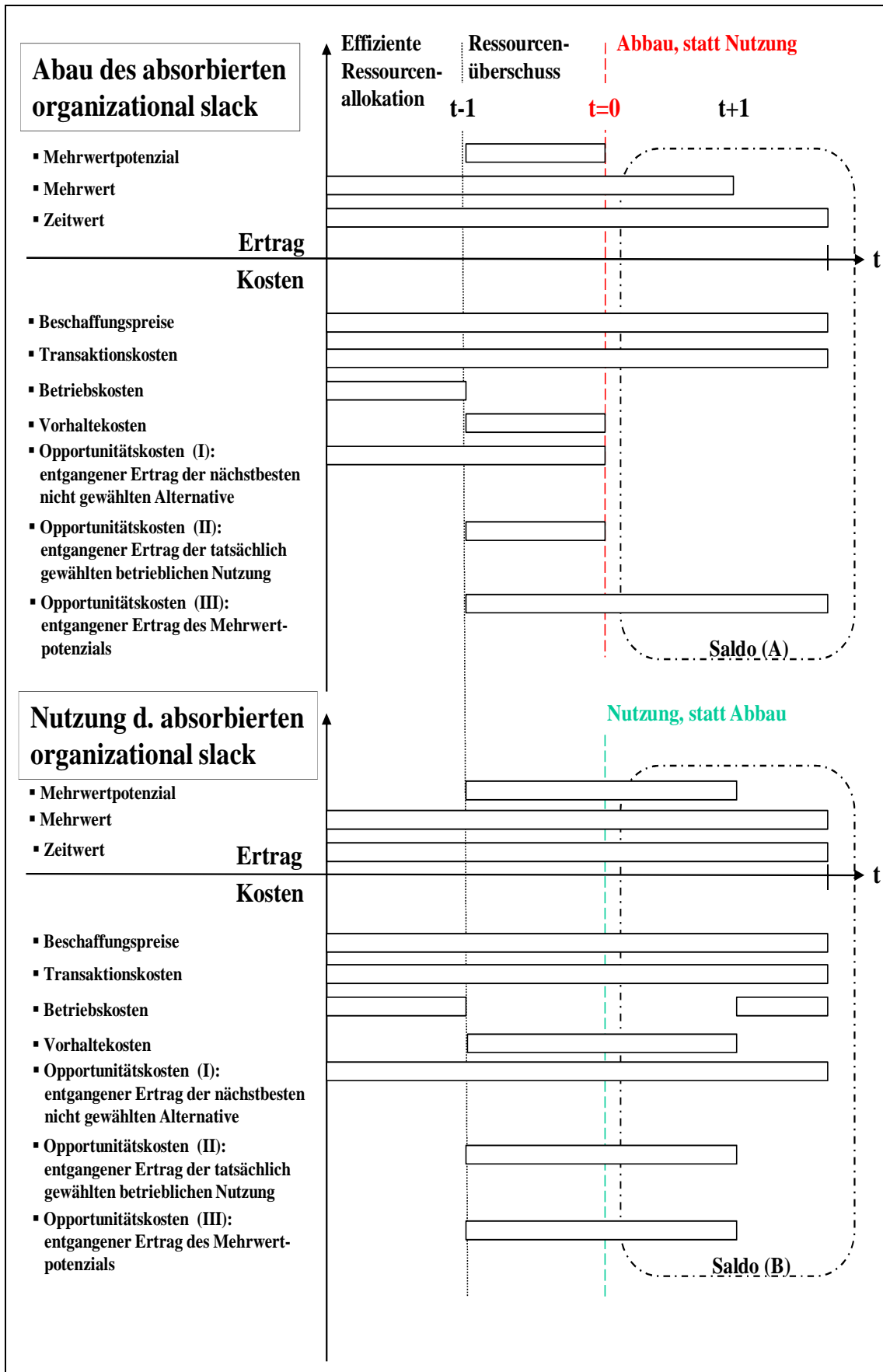


Abbildung 1: Wertstrukturtechnisches Pro und Contra Abbau bzw. Nutzung des organizational slack

Auf Seite der Kostenkomponenten verändert sich die Situation zunächst bei den „Vorhalte- und Betriebskosten.“ Bis zur Realisierung der Nutzungsideen für überschüssige Ressourcen werden organisationale Prozesse der Prüfung und Planung durchlaufen.⁶ Anfänglich fallen dafür zunächst noch „Vorhaltekosten“ des Ressourcenüberschusses für Planungsleistungen an, die jedoch mit der Realisierung der Ideen zunehmend zu Betriebskosten sekundärer wertschöpfender Nutzungen avancieren.

Nur bei geringen und rückläufigen Opportunitätskosten des absorbierten überschüssigen Ressourcenangebots, lässt sich die Wertstruktur des absorbierten slack insgesamt stärken. Gegenüber dem Fall „Abbau des absorbierten organizational slack“ treten im Bereich der „Opportunitätskosten“ bei der Nutzung überschüssiger Ressourcen auch Änderungen auf:

Mit den Projektierungs- und Realisierungsaufwendungen für eine Nutzung nach dem Zeitpunkt $t=0$ bestehen Opportunitätskosten (I) als entgangener Ertrag der nächstbesten, aber nicht gewählten Alternative für die Ressourcenverwendung.

Solange die Nutzung nur projektiert, aber noch nicht realisiert wurde bestehen Opportunitätskosten (II) als entgangener Ertrag der tatsächlich gewählten betrieblichen Nutzungsalternative. Die Opportunitätskosten (II) treten bis zum Beginn der wertschöpfenden Realisierungsphase auf, in der dann die Betriebskosten die Vorhaltekosten ersetzen.

Mit dem Einsetzen der betrieblichen Planungsüberlegungen zur Nutzung des Mehrwertpotenzials überschüssiger Ressourcen ist der erste Schritt zur Realisierung der Mehrwerterträge getan. Doch erst mit der zeitverzögerten Erschließung des Mehrwertpotenzials durch die realisierte Nutzung, fallen keine entgangenen Erträge des „Mehrwertpotenzials“ (Opportunitätskosten III) mehr an.

Am Ende der Nutzungsphase der absorbierten vormals überschüssigen Ressourcen steht eine temporär „Effiziente Ressourcenallokation“, die wiederum in eine Phase des Ressourcenüberschusses münden kann, aus der heraus in dynamischer Allokationsbetrachtung zwei alternative Wege führen: der Abbau oder die Nutzung „überschüssiger“ betrieblicher Ressourcen.

⁶ Siehe unten die Ausführungen zur sekundären Wertschöpfung.

Die bisherigen Erkenntnisse ergeben zusammengefasst folgendes Bild:

Absorbierter slack, geprägt durch die Eigenschaften Eingebundenheit, Komplementarität und Einzigartigkeit, weist eine monetäre Wertstruktur auf, die auch den betrieblich nachgefragten Ressourcenbestand, umfasst.

Die Wertstrukturelemente absorbierter Ressourcenüberschüsse verhalten sich in den Fällen „Abbau“ und „Nutzung“ überschüssiger Ressourcen unterschiedlich. Für den Fall eines spezifischen Betriebskontextes lassen sich die gesamten Kosten- und Ertragspositionen, sowohl eines Abbaus des absorbierten organizational slack (Saldo A), als auch die Nutzung (Saldo B) konkret darstellen (siehe Abbildung 1). Der Vergleich der Salden (A) und (B) erlaubt eine wertstrukturtechnische Einschätzung der ertrags- und kostentheoretischen Positionen eines Abbaus bzw. Nutzung des organisationalen Ressourcenüberschusses.

Auf der Suche nach dem betriebswirtschaftlich idealen/optimalen Ausstattungspunkt des Ressourcenüberschusses wird es nachfolgend im dritten Kapitel darum gehen, die Kostenelemente der Wertstruktur in einen Zusammenhang zur Leistungsfunktion des slack, zu bringen.

3 Die Gesamtkostenfunktion und der leistungsadäquate Nutzungspunkt einer überschüssigen betrieblichen Ressourcenausstattung

Im Folgenden entwickelt der Beitrag für den theoretisch und praktisch denkbaren Zustand organisationaler Ressourcenüberschüsse (Slack-Fall) eine konzeptionelle Gesamtkostenfunktion, die den betrieblichen Ressourcenverzehr für die Aufrechterhaltung der überschüssigen Ressourcenausstattung reflektiert. Die kostentheoretischen Bestandteile der Gesamtkostenfunktion lassen in Verbindung mit der Leistungsfunktion einer überschüssigen Ressourcenausstattung, die Identifikation eines „idealen leistungsadäquaten Ausstattungspunktes“ mit überschüssigen Ressourcen, zu.

Allokationstheoretisch ideal und optimal ist eine Ressourcenausstattung im Punkt der Allokationseffizienz. In der Überschussituation weicht der betriebliche Idealpunkt jedoch vom Optimalpunkt ab. Für die reale Organisations- und Unternehmensführung wird daher eine anforderungsgerechte bzw. leistungsadäquate Ressourcenausstattung der Organisation, die auf einer theoretisch fundierten Entscheidungsgrundlage ruht, zu einer dominanten Zielsetzung des betrieblichen Ressourcenmanagement.

Kosten- und allokatorentheoretische Fragen eines idealen Nutzungspunktes des überschüssigen Ressourcenangebots stehen daher bei den nachstehenden Überlegungen im Mittelpunkt.

Der hier entwickelte Modellansatz vollzieht über mehrere Schritte eine Annäherung an den kosten- und leistungstheoretisch idealen Nutzungspunkt des Ressourcenüberschussangebots (siehe Abbildung 2):

Ausgehend von der organisations-/verhaltenstheoretischen Perspektive (*Grafik (a)* in Abbildung 2), unterstreicht die konkave Leistungsfunktion, dass ein zu viel, aber auch ein zu wenig an slack mit organisationalem Leistungsabfall verbunden ist. Die Kennzeichnung der damit zusammenhängenden allokatoren-, organisations- und verhaltenstheoretischen Bezugspunkte einer Annäherung an das Slack- bzw. Leistungsoptimum stehen im Mittelpunkt einer vom Autor an anderer Stelle durchgeführten Analyse.⁷

Die „Anpassungseffizienz“ nach Douglass North erlaubt Suchprozesse für eine ideale betriebliche Ausstattung mit Ressourcenüberschüssen. Der optimale organisationale

⁷ Siehe dazu Krcal (2010), S. 7ff, besonders S. 39ff

Leistungspunkt (L_{opt}) markiert für die Suche die obere Leistungsgrenze der überschüssigen Ressourcenausstattung. Die untere Leistungsgrenze ist mit dem Punkt der „Allokationseffizienz“ erreicht, in dem der Ressourcenüberschuss den Wert Null annimmt (*Grafik (b)* in Abbildung 2). Für die genaue Lokalisierung des idealen Ausstattungspunktes mit Überschussreserven zwischen der oberen und unteren Leistungsgrenze einer akzeptablen Slackausstattung, bedarf es einer kostentheoretischen Bewertung des Ressourcenüberschusses, die im Zusammenhang der Grafik (b) (Abbildung 2) geleistet wird.

Die Gesamtkostenfunktion der überschüssigen Ressourcenausstattung (K) hat bis zum optimalen Leistungsoptimum (L_{opt}) einen degressiv wachsenden Verlauf, danach ist der Gesamtkostenverlauf progressiv steigend (*Grafik (b)* in Abbildung 2). Der Verlauf der Gesamtkosten ergibt sich aus der Aggregation der „Zuführungskosten materielle und immaterielle Ressourcen“ (Marktpreise & Transaktionskosten), der „Opportunitätskostenfunktionen der materiellen und immateriellen Ressourcen“ (entgangene Erträge nicht gewählter Alternativen) und der „Vorhaltekosten der materiellen und immateriellen Ressourcen“.

Die folgende Analyse der einzelnen Kostenfaktoren aus der monetären Wertstruktur des absorbierten organizational slack begründet inhaltlich den beschriebenen Funktionsverlauf der Gesamtkosten:

Das Konstrukt der Zuführungskosten

Der Beitrag führt an dieser Stelle mit den „Zuführungskosten“ ($ZFK_{M/IMR}$) einen eigenen terminus technicus ein, der sich aus den Marktpreisen und den Transaktionskosten der betrieblichen Ressourcendisposition zusammensetzt. Die Zuführungskosten beziehen sich gleichermaßen auf materielle (M) als auch immaterielle Ressourcen (IMR) für die Beschaffungs- und Transaktionskosten anfallen.

Im Rahmen der Ressourcenallokation organisiert der Betrieb zum einen die betriebliche Ressourcennachfrage (aktuell benötigte Mitarbeiter, Maschinen etc.) und zum anderen das betriebliche Ressourcenangebot (vorhandene Mitarbeiter, Maschinen etc.) durch den Bezug der Ressourcen vom entsprechenden Beschaffungsmärkten für Mitarbeiter, Maschinen etc.

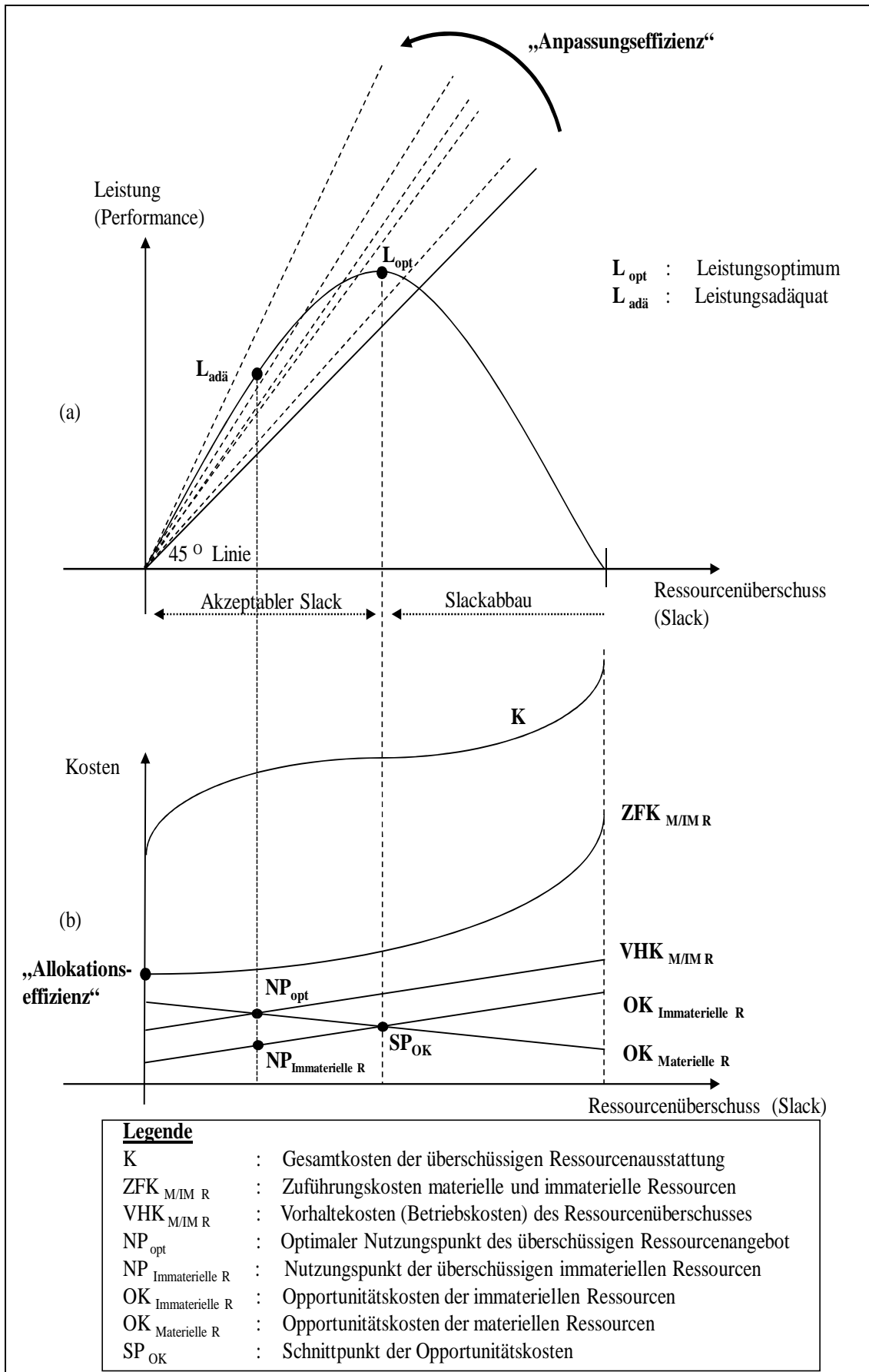


Abbildung 2: Der leistungsadäquate Nutzungspunkt des überschüssigen Ressourcenangebot

Die Zuführung der Ressourcen ist Grundvoraussetzung für das Ressourcenangebot im organisationalen Kontext; der Terminus „Zuführungskosten“ leitet sich aus der grundlegenden allokativen Eigenschaft der Zuführung ab. Das betriebliche Ressourcenangebot ist das Ergebnis der disponierten betrieblichen Ressourcennachfrage.

In mikroökonomischen neoklassischen Darstellungen der Ressourcenallokation wird das Ressourcenangebot als vom organisationalen Kontext unabhängig dargestellt, d.h. das Ressourcenangebot an Arbeitskräften ist Bestandteil des Arbeitsmarktes bzw. dasjenige an Maschinen Bestandteil eines Gütermarktes.⁸ Der Übergang von der marktbezogenen „Arbeitskraft“ zum organisationalen „Mitarbeiter“, vom Marktobjekt „Maschine“ zum „spezifischen Fertigungstool“ eines Organisationskontextes vollzieht sich kostentheoretisch nur in Form von Marktpreisen. Eine Vorgehensweise unter Vernachlässigung der dispositiven Aufwendungen für die Erschließung der benötigten Ressourcen in Form der Planung, Steuerung, Anpassung und Kontrolle, greift zu kurz. Danach muss die Transformation von einer marktgehandelten „neutralen“ Ressource hin zu einer „spezifischen“ kontextgebundenen im Organisationskontext auch kostentheoretisch erst vollzogen werden.

Das Konstrukt der Zuführungskosten fasst daher die Aufwendungen für den Erwerb und die Disposition der benötigten Ressourcen im organisationalen Kontext, zusammen. Der Marktpreis der Ressourcen bleibt dabei c.p. von der Abnahme der individuellen Nachfrage der Organisation unbeeinflusst, da die betroffene Quantität für eine Marktpreisänderung nicht hinreichend groß ist.

Die Transaktionskosten für die Suche, Planung, Steuerung und Kontrolle stehen im Zusammenhang mit der Eröffnung der betrieblichen Verfügbarkeit des Ressourcenangebots und der Identifizierung der organisationalen Ressourcennachfrage. Bei einer betrieblichen Überversorgung mit Ressourcen kommt es zu einer verstärkten Informationsbeschaffung über Möglichkeiten des Ressourcenabbaus und/oder einer intensivierten Suche nach alternativen und potenziellen Verwendungsmöglichkeiten der Überschussressourcen. Ausgehend von der Allokationseffizienz steigen daher mit jeder weiteren Überschusseinheit an materiellen und immateriellen Ressourcen die Transaktionskosten progressiv und damit insgesamt die Zuführungskosten.

⁸ Vgl. Eichberger (2005), S.7

Die Vorhaltekosten für materielle und immaterielle Ressourcenüberschüsse

Aufwendungen für die organisationale Bereithaltung von Ressourcen im Betriebsprozess gelten als „Betriebskosten“, die bei fehlender betrieblicher Ressourcennachfrage als „Vorhaltekosten“ (VHK) interpretierbar sind.

Ausgehend vom Punkt der Allokationseffizienz, in dem das betriebliche Ressourcenangebot der Ressourcennachfrage entspricht, steigen annahmegemäß im Modell die Vorhaltekosten des Überschussangebots in Form von Löhnen, Energiekosten, Zinsen etc. linear mit jeder weiteren Überschusseinheit. Der Anstieg der Vorhaltekosten bezieht sich dabei gleichermaßen auf materielle als auch immaterielle Ressourcenarten ($VHK_{M/IMR}$).

Eine Erklärung für den linearen Anstieg ist, dass durch eine ausbleibende einzelbetriebliche Ressourcennachfrage c.p. die Höhe der externen Faktorpreise nicht beeinflusst wird. Mit jeder zusätzlichen überschüssigen Ressourceneinheit steigen bei konstantem Marktpreis deshalb die Vorhaltekosten linear.

Opportunitätskosten des materiellen und immateriellen Ressourcenüberschusses

Opportunitätskosten bestehen, wie an anderer Stelle oben bereits ausgeführt, auch bei effizienten Ressourcenallokationen. Bei ausbleibender Nutzung des betrieblichen Ressourcenangebots entstehen zusätzliche organisationale Opportunitätskosten des Verzichts auf Erträge der tatsächlich gewählten betrieblichen Nutzung und des Verzichts auf Erträge aus potenzieller Wertschöpfung.

Je größer die Nutzungspotenziale der Ressourcen insgesamt sind, desto höher fallen die Opportunitätskosten (OK) des Ressourcenüberschusses aus.

Die Ausstattung der Organisation mit unterschiedlichen Arten von Ressourcen bringt es mit sich, dass bis zum Punkt des Leistungsoptimums (siehe *Grafik (a)*) die Opportunitätskosten einer überschüssigen Ausstattung mit materiellen Ressourcen über den Opportunitätskosten der immateriellen Ressourcen liegen.

Wie lässt sich dieser Zusammenhang im Einzelnen begründen? Bei einer summarischen Betrachtung der Ressourcenarten erhöhen sich mit zunehmender Dauer einer fehlenden wertschöpfenden Nutzung der organisationalen Ressourcen die Opportunitätskosten pro Ressourceneinheit. Ein differenzierteres Bild entsteht jedoch bei der Betrachtung der Nutzbarkeits-/Haltbarkeitsdauer von Ressourcen: materielle Ressourcen brauchen sich mit ihrer Nutzung auf, immaterielle hingegen steigern ihr Potenzial mit der weiteren

Nutzung. Der Gebrauch *materiell dinglicher* Ressourcen führt über den Verschleiß bzw. die Bindung in unterschiedliche Materieformen und –zustände (Entropie) pro genutzter Einheit, zu einem, hier als kontinuierlich angenommenen Abbau als Bestandsgröße. Der zu Beginn einer Nutzungsperiode vorhandene Bestand materieller Ressourcen verknappt sich zunehmend mit jeder weiteren Nutzungseinheit – im Extremfall geht der Bestand gegen Null.

Der Gebrauch *immaterieller* Ressourcen, wie Kompetenzen und Wissen, vergrößert mit der Nutzung ihr Anwendungspotenzial für weitere zukünftige Anwendungsfälle. Grundlage dafür ist der individuelle und kollektive Erfahrungsaufbau. Humankapital wird als ergiebigste Überschussreserve eingeschätzt, da sich sein Bestand mit der Nutzung nicht aufzehrt, sondern noch an Wert gewinnt.⁹

Diese grundsätzlichen verschiedenen Eigenschaften der Ressourcenarten spiegeln sich in der Phase des Ressourcenüberschusses wider.

Bei angenommenen konstantem Ertragssatz pro zusätzlicher ungenutzter Ressourceneinheit ergibt sich ein linearer Verlauf der Opportunitätskosten, wobei sich die Opportunitätskosten pro ungenutzter Einheit der materiellen Überschussressourcen ($OK_{Materielle\ R}$) umgekehrt spiegelbildlich zu den Opportunitätskosten der immateriellen Überschussressourcen ($OK_{Immaterielle\ R}$) verhalten. Begründen lässt sich dieser Zusammenhang, wie folgt:

Mit zunehmenden organisationalem Überschuss an *immateriellen* Ressourcen, wie beispielsweise Fertigkeiten und Kompetenzen, erhöhen sich deren Opportunitätskosten pro zusätzlicher Ressourcenüberschusseneinheit, da zu dem entgangenen Ertrag der nächstbesten nicht gewählten Alternative (Opportunitätskosten I.), der entgangene Ertrag aus der tatsächlich gewählten primären betrieblichen Nutzung (Opportunitätskosten II.), die aufgrund der fehlenden organisationalen Ressourcennachfrage jedoch unterbleibt und der entgangene Ertrag aus der Erhöhung der Nutzungspotenziale der immateriellen Ressourcen (Opportunitätskosten III.), hinzuzurechnen sind.

Ein qualifizierter Hochschulabsolvent beispielsweise wird direkt nach dem Studium für seinen Arbeitsgeber erst nach ein bis zwei Jahren Einarbeitungs- und Probezeit den vollen Wertschöpfungsbeitrag als Mitarbeiter erbringen. Grundsätzlich wächst die unmittelbar benötigte Leistung der immateriellen Ressource, „der individuelle anforderungs-

⁹ Vgl. Stahl (2000), S. 156f.

gerechte Arbeitsbeitrag“ des Hochschulabsolventen, über Lern- und Erfahrungseffekte mit ihrer weiteren Nutzung; sie ist deshalb nicht, wie die materielle Ressource, direkt über einen Faktormarkt beschaffbar.

Mit jeder weiteren organisationalen Überschusseinheit an *materiellen* Ressourcen verringern sich deren Opportunitätskosten, da die entgangenen Erträge der nächstbesten nicht gewählten Alternative (Opportunitätskosten I) und der tatsächlichen unterlassenen betrieblichen Nutzung (Opportunitätskosten II) mit den Abbau- und Verschleißkosten des materiellen Ressourcenbestands zu kompensieren sind. Mit anderen Worten die Bestandssubstanz ungenutzter materieller Ressourcen verbraucht sich mit jeder weiteren ungenutzten Ressourceneinheit. Der materielle Bestandsverlust verringert seinerseits das darauf aufbauende Mehrwertpotenzial; damit gibt es tendenziell für materielle Ressourcenüberschüsse keine entgangenen Erträge des Mehrwertpotenzials (Opportunitätskosten III).

Im Schnittpunkt SP_{OK} sind die Opportunitätskosten materieller und immaterieller Ressourcen identisch, d.h. die Wertigkeit des Substanzabbaus der materiellen Ressourcenüberschüsse entspricht der Wertigkeit des Substanzaufbaus der immateriellen Ressourcenüberschüsse. Ursächlich dafür ist folgender Zusammenhang:

Im Leistungsoptimum des Ressourcenüberschusses erreichen die unterschiedlichen Ressourcenarten in Wechselwirkung ihren effizienten Beitrag für den betrieblichen Transformationsprozess. Nach SP_{OK} sind die entgangenen Erträge aus der unterlassenen Nutzung immaterieller Ressourcen ($OK_{Immaterielle R}$) größer als die entgangenen Erträge aus der unterlassenen Nutzung materieller Erträge ($OK_{Materielle R}$). Das bedeutet, dass immer mehr „Ideen“ physisch unrealisiert bleiben, da der Betrieb den wachsenden Überschussbestand materieller Ressourcen, bei dessen gleichzeitigen materiellen Substanzverlust nur unter zunehmenden finanziellem Ressourcenaufwand aufrechterhalten kann. Die materiellen Opportunitätskosten fallen also auch deswegen, weil betrieblich für den Substanzerhalt überschüssiger materieller Ressourcen zunehmend mehr finanzielle Ressourcen aufgewendet werden, die mit den Erträgen aus dem materiellen Ressourcenverzehr zu kompensieren sind.

Ökonomische Interpretation des optimalen Nutzungspunktes des überschüssigen Ressourcenangebots „ NP_{opt} “

Im Bereich des Ressourcenüberschusses liegen die Vorhaltekosten immaterieller und materieller Ressourcen grundsätzlich über den Opportunitätskosten immaterieller und materieller Ressourcen. Als Grund dafür lässt sich die Perspektive der Allokationseffizienz anführen, nach der jeder ex ante nicht geplante und dem primären Nutzungszweck verpflichtete Ressourcenüberschuss Verschwendung ist, d.h. die Vorhaltung von Ressourcen kostet mehr als an entgangenen Erträgen aus der nächstbesten alternativen Verwendung zu erzielen ist.

Eine Ausnahme stellen die Opportunitätskosten materieller Ressourcen dar, die *bis zum Punkt NP_{opt}* über den Vorhaltekosten materieller und immaterieller Ressourcenüberschüsse liegen. Die ökonomische Erklärung dafür lautet, wie folgt:

In der Anfangsphase der Überschussbildung ist aufgrund der Nähe zum Punkt der Allokationseffizienz der Marktpreis für neuwertige materielle Ressourcen Grundlage für die Bewertung des betrieblichen Ressourcenüberschusses. Dauert die Phase des Ressourcenüberschusses an wird aufgrund des zunehmenden Substanzverlustes der materiellen Ressourcen der aktuelle Verkehrswert gebrauchter Ressourcen zur Bewertungsgrundlage. Daraus folgen anfänglich größere und über den Vorhaltekosten liegende, aber abnehmende Opportunitätskosten aufgrund des materiellen Substanzverlusts und des gegenüber dem Neupreis geringeren Verkehrswerts. Materielle Ressourcen komplementieren nicht nur im betrieblichen Leistungsprozess immaterielle Ressourcen, sondern sie sind auch die Trägerbasis für den Nutzenzuwachs immaterieller Ressourcen (siehe dazu oben die Aussagen zu den Opportunitätskosten für materielle und immaterielle Ressourcenüberschüsse). Deshalb sind in der Bewertung die Opportunitätskostensätze (Preis für eine Einheit Ressourcenüberschuss) für materielle Ressourcen höher anzusetzen als für immaterielle Ressourcen.

Da die betriebliche Möglichkeit eines Humankapitalertrags „substanstechnisch“ aufgrund der Lern- und Erfahrungseffekte mit der Nutzung immaterieller Ressourcen zunimmt, steigen hingegen mit jeder weiteren Überschusseinheit die Opportunitätskosten immaterieller Ressourcen: Anfänglich geringere, aber steigende Opportunitätskosten überschüssiger immaterieller Ressourcen sind das Ergebnis der Substanzvermehrung durch Nutzung und des wachsenden Humankapitalertrags.

Die über den Vorhaltekosten liegenden entgangenen Erträge aus nächstbesten, tatsächlich gewählten oder potenziellen Nutzungen überschüssiger materieller Ressourcen ($OK_{\text{Materielle R}}$) rechtfertigen für den Bereich von der Allokationseffizienz bis zu NP_{opt} die Nutzung des Überschussangebots als Alternative zum einem Abbau des Überschussangebots.

Im Punkt NP_{opt} entsprechen die Vorhaltekosten des Angebots materieller und immaterieller Ressourcen den Opportunitätskosten der materiellen Ressourcen. Die Kosten der organisationalen Bereitstellung des Ressourcenüberschusses sind genauso hoch, wie die aggregierten entgangenen Erträge der nächstbesten nicht gewählten Alternative (Opportunitätskosten I) und der tatsächlichen gewählten betrieblichen Nutzung (Opportunitätskosten II). Bestehen in der anfänglichen Überschussphase an materiellen Ressourcen vor dem Punkt NP_{opt} noch entgangene Erträge des Mehrwertpotenzials, weil der Substanzabbau materieller Ressourcen ihre Funktionalität noch nicht negativ beeinträchtigt hat, werden nach dem Punkt NP_{opt} die entgangenen Erträge weniger bis sie eine kritische Schwelle des materiellen Bestandsverlustes erreichen, die überhaupt keine Mehrwertpotenziale mehr zulässt (verdeutlicht im Schnittpunkt der Funktion $OK_{\text{Materielle R}}$ mit der Abszisse „Ressourcenüberschuss (slack)“; dieser ist allerdings in Abbildung 2 aus Gründen der Übersichtlichkeit nicht mehr dargestellt).

Die Vorhaltekosten werden annahmegemäß als Durchschnittskosten über alle Ressourcenarten hinweg ermittelt (siehe dazu auch Kapitel 2). Die Grenzkosten der Vorhaltung von Ressourcen, also der Wertverzehr bei der Erzeugung der Bereitstellungsleistung einer Einheit Ressourcenüberschuss für den betrieblichen Leistungsprozess, sind für materielle und immaterielle Ressourcenüberschüsse gleich groß. Sie entsprechen im Punkt NP_{opt} dem Zuwachs an Opportunitätskosten pro einer weiteren Einheit des betrieblichen Überschusses an materiellen Ressourcen. Damit ist ein optimaler Punkt für die Nutzung überschüssiger materieller Ressourcen gegeben.

Die Opportunitätskosten der immateriellen Ressourcen liegen unter den Vorhaltekosten für materielle und immaterielle Ressourcen. Eigentlich müssten demnach die immateriellen Ressourcenüberschüsse abgebaut werden. Aber immaterielle Ressourcen benötigen Zeit, bis Erträge zu erwarten sind, so dass im Punkt $NP_{\text{Immaterielle R}}$ ihr Überschussbestand kostentechnisch akzeptabel ist. Erst im Punkt SP_{OK} zieht die Ertragskraft imma-

terieller Ressourcenüberschüsse mit derjenigen materieller Ressourcenüberschüsse gleich, was im Leistungsoptimum L_{opt} zum Ausdruck kommt.

Nach dem Punkt NP_{opt} sind die Vorhaltekosten für nicht-genutzte Ressourcenüberschüsse größer als die Opportunitätskosten für immaterielle und materielle Ressourcen. Unter normalen betrieblichen Nutzungsbedingungen gilt, dass die Betriebskosten des organisationalen Ressourcenangebots höher sein müssen als seine Opportunitätskosten; verhält es sich umgekehrt ist der primäre Nutzungszweck der betrieblichen Ressourcen nicht effektiv gewählt.

Liegen im Bereich des überschüssigen Ressourcenangebots die Vorhaltekosten über den Opportunitätskosten der materiellen und immateriellen Ressourcenüberschüsse bedeutet das, dass die Kosten einer Vorhaltung der Überschusspotenziale immer höher sind als die Erträge, die durch eine Nutzung der Slackpotenziale erzielbar wären. Daher ist ein Slack-Abbau für den Bereich zwischen NP_{opt} und SP_{OK} , als auch für den Bereich rechts vom Punkt SP_{OK} , erforderlich.

Die Abtragung des optimalen Nutzungspunkt des überschüssigen Ressourcenangebot NP_{opt} an der organisationalen Leistungsfunktion führt zum Punkt $L_{adä}$ im degressiv wachsenden Leistungsabschnitt (*Grafik (a)* in Abbildung 2). Der Punkt $L_{adä}$ grenzt den akzeptierbaren Bereich der überschüssigen Ressourcenausstattung gegenüber dem Punkt L_{opt} ein. Die obere Leistungsgrenze der überschüssigen Ressourcenausstattung ist jetzt mit dem Punkt $L_{adä}$ vorgegeben; die untere mit dem Punkt der Allokationseffizienz (*Grafik (b)* in Abbildung 2). In L_{opt} ist die überschüssige betriebliche Ressourcenausstattung leistungs-, aber nicht kostenoptimal; im Punkt NP_{opt} wiederum ist die überschüssige Ressourcenausstattung gegenüber Punkt L_{opt} kosteneffizient, aber nicht leistungsoptimal.

Als Fazit lässt sich festhalten, dass eine leistungsadäquater und nicht leistungsoptimaler Nutzungspunkt bei betrieblichen Ressourcenüberschüssen anzustreben ist, wenn die Wertstruktur des organisationalen slack Berücksichtigung findet. Wie eine heuristische Annäherung an den Punkt der Leistungs-Adäquatheit im Rahmen der Anpassungseffizienz vonstatten geht, ist Untersuchungsgegenstand im vierten Kapitel.

4 Prinzipien der Ressourcenlenkung für das Management des organizational slack

Im 3. Kapitel wurde der theoretische Nachweis geführt, dass es einen leistungsadäquaten Nutzungspunkt des überschüssigen Ressourcenangebots, jenseits der Allokationseffizienz, grundsätzlich gibt.

Problematisch bleibt allerdings, dass bei einer ungeplanten, unbeabsichtigten Vorhaltung des slack, dieser sich nur ex post feststellen lässt.¹⁰ Der leistungsadäquate Nutzungspunkt ist dann keine Steuerungsgröße des Ressourcenmanagement. Das Problem der Steuerbarkeit eines leistungsadäquaten Nutzungspunktes verstärkt sich zusätzlich durch die unterschiedliche Beschaffenheit der aus materiellen und immateriellen Ressourcen zusammengesetzten Ressourcenbasis.

Frühe Autoren verneinen eindeutig die Planbarkeit und zielgerechte Nutzbarkeit, mit anderen Worten die Steuerbarkeit des slack¹¹. Aber bereits mit Bourgeois (1981) erfolgt die Betonung des slack als Potenzialraum und in der Folgezeit mehren sich die Hinweise auf die Notwendigkeit eines Slack-Management¹². Einige Autoren sehen ein synoptisches Managementverständnis mit seinem Steuerungsdirigismus überhaupt nur in Verbindung mit einer Slackbasis als realistisch an.¹³

Wie das 3. Kapitel zeigt, ist der optimale Ressourcenüberschuss kein kostenoptimaler Ausstattungspunkt. Wenn das Management ex post feststellbare Ressourcenüberschüsse für die Organisation wertschöpfend nutzen will, muss es bereits ex ante strukturelle Grundlagen für die betriebliche Ressourcenallokation auf Basis der Anpassungseffizienz schaffen, die die Entstehung von Ressourcenüberschüssen kostentechnisch begrenzen.¹⁴ Ex ante gibt es nicht nur die optimale Allokationseffizienz, die einer betrieblichen Ressourcenplanung als Zielgröße dient, sondern auch bekannte Steuerungsprinzipien einer kosteneffizienten Ressourcendisposition für die Realisierung der betrieblichen Ressourcenallokation.

Eine Möglichkeit der ex ante Annäherung an eine, aber wegen exogener Störungen, Fehlplanungen und menschlicher Entscheidungsspielräume nicht erreichte, optimale

¹⁰ Vgl. Krcal (2009a), S. 7ff

¹¹ Vgl. Carter (1971), S. 413, Cyert/Mach (1963)

¹² Vgl. Chakravarthy (1982), S. 42

¹³ Vgl. March/Olsen (1976)

¹⁴ Vgl. Krcal (2010), S. 33ff

Ressourcenausstattung, ist der Rückgriff auf in betrieblichen Funktionsbereichen bewährte Prinzipien des Ressourcenmanagement.

Stahle plädierte bereits Anfang der 1990er Jahre mit seiner Forderung nach einer „situativen Relativierung der Aussagen“ für einen funktionsbereichsspezifische Unterscheidung von Slack-Erwägungen. Er bezog sich dabei u.a. explizit auf das Beispiel der Slackbildung durch Lagerstätten in der Materialwirtschaft.¹⁵

Die folgenden Ausführungen nehmen das zum Anlass am Beispiel theoretisch und praktisch bewährter Prinzipien des betrieblichen Logistikmanagement allgemeine Steuerungsprinzipien des Ressourceneinsatz abzuleiten. Weit über den funktionsbereichsspezifischen Kontext hinaus, lässt sich Logistik nämlich auch als Unternehmensführungsansatz für den prinzipiellen Umgang mit Ressourcen begreifen. Die hier vorgestellten derivativen Lenkungsprinzipien für einen Ressourceneinsatz bauen ursprünglich auf Prinzipien eines Management materieller Ressourcen auf, ergeben über das Prinzipielle jedoch auch einen Anwendungsbezug für immaterielle Ressourcen.

Derivative Prinzipien im Umgang mit Ressourcen (DP_n) erleichtern die Bedarfsbeurteilung der Ressourcenlage über die Regulierung der betrieblichen Bedarfsstruktur.¹⁶

Der Vorteil der derivativen Prinzipien liegt nicht so sehr in ihrer bestandsreduzierenden Wirkung, denn auch eine bestandsaufbauende Wirkung etwa bei steigender Nachfrage ist mögliches Ergebnis ihrer Berücksichtigung, sondern in der damit verbundenen Möglichkeit der Justierung, der adaptiven Nachsteuerung, jenseits einer für ideal oder optimal gehaltenen Planvorgabe bzw. Soll-Größe.

Damit tragen die Prinzipien ex ante zu einer pragmatischen Annäherung an den adäquaten Nutzungspunkt des überschüssigen Ressourcenangebot ($L_{adä}$) in der Organisation bei. Abbildung 3 greift Grafik (a) aus der Abbildung 1 auf und zeigt, wie iterativ der Einsatz der derivativen Prinzipien des Ressourcenmanagement sowohl einen Aufbau, als auch einen Abbau des Ressourcenüberschusses bewirken kann. Ursächlich dafür ist die begrenzte Wirkungsmächtigkeit der Prinzipien: überschussintensivierende und überschussmindernde Prinzipien stehen einander gegenüber, aber auch in ein und demselben Prinzip kann es zu konträren oder kompensierenden Wirkungen kommen. Die Begründungen für ein derartiges Verhalten werden im Zusammenhang der Untersuchung derivativer Prinzipien weiter unten noch geleistet.

¹⁵ Vgl. Stahle (1991), S. 339

¹⁶ Vgl. Krcal (2000), S. 26

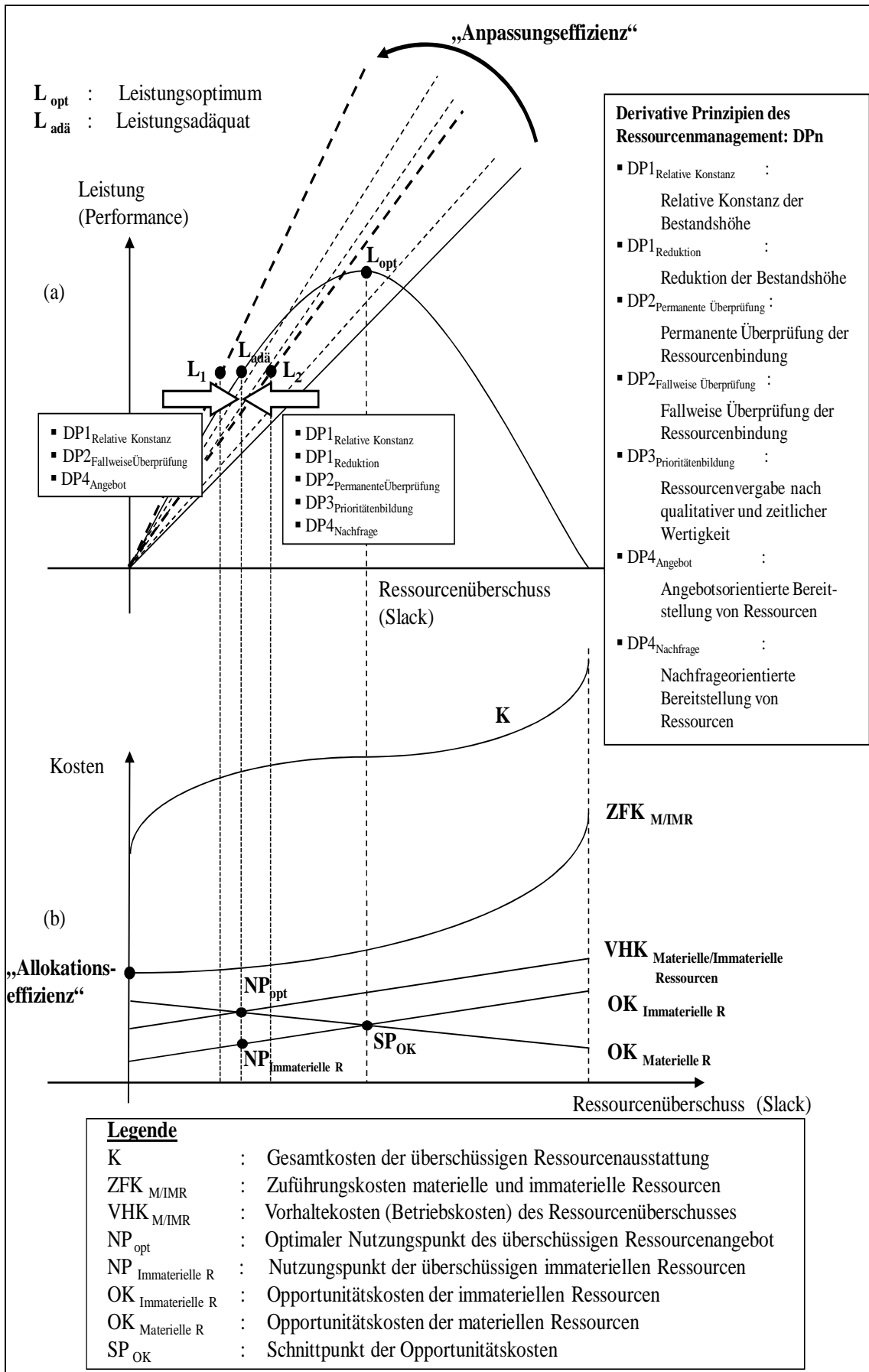


Abbildung 3: Ex ante Annäherung an den leistungsadäquaten Ressourcenüberschuss

Abbildung 3 beinhaltet die konkave Funktion und Geraden des Verhältnisses von organisationalen Leistungsfähigkeit und Ressourcenüberschuss, zu deren inhaltlichen Aussagen an anderer Stelle bereits ausführlich eingegangen wurde.¹⁷

Die Summe der eingetragenen Geraden bildet den potenziellen Raum der „Anpassungseffizienz“ in Form eines Kegels ab, der die optionalen potenziellen Fälle betriebsspezifischer Ausstattungen mit Ressourcenüberschüssen zum Ausdruck bringt. Konkret handelt es sich um unterschiedliche lineare Leistungs-/Überschusskombinationen (ausgedrückt durch die gestrichelten Geraden) der organisatorischen Selbsteinschätzung.

Ausgangspunkt der Anpassungseffizienz ist die durchgezogene Gerade auf der 45° Linie. Sie steht, wie bereits erwähnt, für die Auffassung, dass jede zusätzliche Einheit Ressourcenüberschuss eine zusätzliche Einheit organisationaler Leistungsfähigkeit hervorbringt.

Da die Auffassung eines unbedingten linearen Zusammenhangs von Leistung und Ressourcenüberschuss in Konsequenz eine völlige Abkehr vom Konzept der Allokationseffizienz bedeuten würde, bedarf es einer theoretisch fundierten „Abriegelung“ des Überschussaufbaus, wie sie in der konkaven Slack-Leistungsbeziehung zum Ausdruck kommt.¹⁸ Zunächst konnte theoretisch der Raum akzeptabler Slackausstattungen mit der Untergrenze „Allokationseffizienz“ und der Obergrenze „Leistungsoptimum“ abgeleitet werden. Dann wurde unter Berücksichtigung kostentheoretischer Zusammenhänge der Raum akzeptabler Slackausstattungen durch die Untergrenze „Allokationseffizienz“ und die Obergrenze „leistungsadäquater Punkt $L_{adä}$ “ weiter eingegrenzt.

Theoretische Orientierung schafft der leistungsadäquate Ausstattungspunkt $L_{adä}$ auf der konkaven Leistungsfunktion, die ab dem Optimalpunkt eine abnehmende organisationale Leistungsfähigkeit des Ressourcenüberschusses feststellt. Die Extremaussage der Geraden, dass eine Zunahme des slack die Leistungsfähigkeit steigere wird mit dem Hinweis auf die Begrenzung durch eine leistungsadäquate Überschussausstattung in Teilen zurückgenommen. Graphisch kommt das durch den Tangential-Punkt einer Geraden des Kegels mit $L_{adä}$ zum Ausdruck, der damit zum Orientierungspunkt für das betriebliche Ressourcenmanagement wird.

¹⁷ Siehe dazu Krcal (2010), S. 3ff

¹⁸ Vgl. Krcal (2010), S. 39

Der konkrete Weg der Anpassungseffizienz besteht für eine Organisation nun darin, ex ante diszipliniert derivative Prinzipien operativ einzusetzen, um sich dem theoretischen und ex post erfassbaren Punkt $L_{ad\ddot{a}}$ anzunähern.

In erster Linie geht es zunächst in der Anpassungseffizienz, um eine praktische anforderungsgerechte Nachjustierung des nicht geplanten, aber vorhandenen Ressourcenüberschusses, mittels des iterativen Einsatzes derivativer Prinzipien. Die Identifikation des Tangentialpunkts zwischen einer der Geraden aus dem Kegel der Anpassungseffizienz mit der konkaven Leistungsfunktion im leistungsadäquaten Punkt $L_{ad\ddot{a}}$ erschließt sich dann in der ex post Betrachtung.

An zwei Vergleichspunkten lässt sich die betriebliche Iteration über den Einsatz derivativer Prinzipien des Ressourcenmanagement und die theoretische Reflexion des leistungsadäquaten Ausstattungspunktes verdeutlichen:

Der beispielhafte Punkt L_1 in Abbildung 3 steht für eine Slack-Leistungs-Beziehung die gegenüber dem leistungsadäquaten Punkt $L_{ad\ddot{a}}$ Nachteile aufweist: der leistungsadäquate Punkt der konkaven Funktion ist unterschritten. Punkt L_1 ist kostentechnisch noch akzeptabel, liegt aber auf dem Extrempfad der Geraden „je mehr Ressourcenüberschuss, desto größere organisationale Leistungsfähigkeit“. Die Geraden der Extremposition entsprechen gedanklichen Hilfslinien für den Einsatz derivativer Prinzipien beim betrieblich pragmatischen Stochern im „Allokationsnebel der Planabweichungen“.

Eine horizontale Bewegung weg vom Punkt L_1 nach rechts zum Punkt $L_{ad\ddot{a}}$ erweist sich daher als notwendig (Erhöhung des Überschussbestandes). Durch Anwendung der Prinzipien $DP1_{RelativeKonstanz}$, $DP2_{FallweiseÜberprüfung}$ und $DP4_{Angebot}$ ist der weitere Aufbau des Ressourcenüberschusses bis zum Mengenniveau von $L_{ad\ddot{a}}$ noch akzeptabel.

Auch der beispielhafte Punkt L_2 steht für eine Slack-Leistungs-Beziehung, die gegenüber dem leistungsadäquaten Punkt $L_{ad\ddot{a}}$ Nachteile aufweist: der leistungsadäquate Punkt der konkaven Funktion ist mit der Position L_2 überschritten und kostentechnisch nicht akzeptabel (siehe (*Grafik (b)*) in Abbildung 2); zudem liegt der Punkt auf dem Extrempfad der Geraden „je mehr Ressourcenüberschuss, desto größere organisationale Leistungsfähigkeit“. Eine horizontale Bewegung nach links zum Punkt $L_{ad\ddot{a}}$ erweist sich daher als notwendig (Minderung des Überschussbestandes). Der Abbau des Ressourcenüberschusses wird durch Anwendung der Prinzipien $DP1_{RelativeKonstanz}$, $DP1_{Reduktion}$, $DP2_{PermanenteÜberprüfung}$, $DP3_{Prioritätenbildung}$ und $DP4_{Nachfrage}$ bis zum Mengenniveau von $L_{ad\ddot{a}}$ betrieben.

Die folgende Abhandlung kennzeichnet zunächst die einzelnen Prinzipien kurz inhaltlich gemäß ihrer originären Verwendung im Logistikmanagement. Dann folgt jeweils durch Abstraktion des Prinzipiellen die konzeptionelle Ableitung als derivatives allgemeines Prinzip des Ressourcenmanagement:

(a) Das Prinzip der relativen Konstanz und Reduktion (Bestandsoptimierung)

Eine herausragende Zielsetzung der Bestandsoptimierung im Logistikmanagement ist die weitgehende Reduktion der Materiallager- oder Pufferbestände, da sie Kapitalbindungskosten, überflüssigen Flächenverbrauch etc. nach sich ziehen.¹⁹ Die Optimierung der Materialbestände hat die „Maximierung der Kapazitätsauslastung des Anlagevermögens und des Personals bei gegebener Termineinhaltung“²⁰, zum Ziel. Dabei sollte die Leistungsfähigkeit des Produktionssystems durch Bereitstellung der jeweils benötigten Materialbedarfsmengen nicht in Frage gestellt werden.

Aus diesem Prinzip der anforderungsgerechten Bestandsanpassung des Logistikmanagement lässt sich durch Abstraktion ein derivatives Prinzip für das funktionsbereichsübergreifende Ressourcenmanagement ableiten (siehe Tabelle 2):

Die „relative Konstanz“ bei Zunahme des Produktionsprogramms wird zur Devise der Ressourcensteuerung. Relative Konstanz bedeutet, dass bei erhöhter Produktionsmenge die Zunahme der dafür benötigten Ressourcen mindestens konstant, besser unterproportional zum Output, in keinem Fall aber überproportional zum Output, erfolgt und vice versa. Optimierung in diesem Sinne heißt also Ressourcen sparsam, d.h. anforderungsnah einzusetzen. Im Gegensatz dazu ist jede Form des absoluten Ressourcenabbaus, z.B. die Ressourcenentnahme oder der –verbrauch bis zu einem Meldebestand eindeutig ein Prinzip der „Reduktion“.

(b) Das Dynamik- bzw. Flussprinzip (entspricht einer Prozessorientierung)

Nach dem Dynamikprinzip (synonym auch Fluss- oder Fließprinzip) erfolgt der Transport von Materialien (Lieferteile, Lagerbestände etc.) und Informationen direkt an ihren

¹⁹ Vgl. Zäpfel (1996), S. 259; Schulte (1996), S. 30, 298; Weber/Kummer (1994), S. 12, 260; Kistner/Steven (1991), S. 15; Bei Kistner/Steven werden speziell die negativen Auswirkungen von Lägern beschrieben.

²⁰ Pfohl (1994), S. 72

Bedarfsort. Die darin zum Ausdruck kommende Überwindung einer räumlichen Distanz in einem vorgegebenen Zeitraum umfasst ein räumliches und zeitliches Element.²¹ Die damit erreichbare Reduktion der Durchlaufzeit darf allerdings nicht zu Einschränkungen beim Lieferservicegrad führen.²²

Weber/Kummer verstehen unter der Flussorientierung die Querschnittsausrichtung der Logistik in einem Unternehmen. In der Perspektive auf das Unternehmen als ein Stoffstromsystem kommt es auf das effiziente Zusammenwirken der Stationen des Material- und Warenflusses an.²³ Das Dynamik-Prinzip steht bei Weber/Kummer, neben der in der Literatur häufig anzutreffenden Betonung der Überwindung von Raum und Zeit, auch für den Grad und die Häufigkeit der Veränderungen mit der Aufgabenanforderungen bei der Leistungserstellung angepasst werden.²⁴

Insgesamt lässt sich auch aus dem Dynamik- bzw. Fluss-Prinzip des Logistikmanagement durch Abstraktion ein derivatives Prinzip für das funktionsbereichsübergreifende Ressourcenmanagement ableiten, das da lautet:

Die Dynamik-Orientierung eines Ressourceneinsatzes spiegelt sich wider entweder in einer permanenten/stetigen, d.h. regelmäßigen zeitpunktbezogenen oder einer unregelmäßigen fallweisen Optimierung der Ressourcenvergabe (vornehmlich Budget) an die Funktionsbereiche. Das Ressourcenmanagement kontrolliert Ressourcenbedarfsänderungen der Funktionsbereiche also entweder „permanent“ oder „fallweise“.

(c) Das Just-in-Time-Prinzip

Die Zielsetzung des Just-in-Time-Prinzips liegt in der Bereitstellung der benötigten Materialteile, in der gewünschten Qualität und Menge, in Produktionsreihenfolge, am unmittelbaren Bedarfs- oder Verbrauchort.²⁵ Entscheidend ist dabei der Aspekt der angestrebten Unmittelbarkeit, der die Bildung von mittelbaren Lagerflächen ausschließen soll. Eine Lagerbildung zur Sicherstellung einer späteren Verfügbarkeit von Materialien, kommt nach diesem Prinzip grundsätzlich nicht in Frage. Das Just-in-Time-Prinzip

²¹ Vgl. Vahrenkamp (1994), S. 287

²² Vgl. Pfohl (1994), S. 72

²³ Vgl. Weber/Kummer (1994), S. 9 ff, 127 ff, 243

²⁴ Vgl. Weber/Kummer (1994), S. 15

²⁵ Vgl. Adam (1998), S. 85, 87 Adam spricht von dem JiT-Prinzip (S.85, 121) und von der JiT-Idee (S.87); Hessenberger/Krcal (1997), S. 45ff, Zahn/Schmid (1996), S. 330, 408, Schulte (1996), S. 301; Jünemann (1989), S. 87, 90 ff; Ihde (1991) S. 78, 213 ff; Pfohl (1994), S. 74, 150-153

dient in vielen Facetten als Orientierungsprinzip, beispielsweise in der Just-in-Time-Produktion, der Just-in-Time-Belieferung oder mit dem „Time-Base-Competition-Konzept (Garantie einer Versorgung mit den richtigen Produkten zur richtigen Zeit am richtigen Ort) im Marketing-Bereich.²⁶

Aus dem Just-in-Time-Prinzip lässt sich durch Abstraktion als derivatives Prinzip für das funktionsbereichsübergreifende Ressourcenmanagement ableiten:

Der Ressourceneinsatz erfolgt auf Basis der unmittelbar gemeldeten, aktuellen Ressourcenbedarfshöhe der gesamten Funktionsbereiche. Entsprechend der qualitativen und quantitativen Wertigkeit aus Sicht des zentralen Ressourcenmanagement lassen sich die Ressourcenbedarfe in eine Rangordnung (Prioritätenbildung) bringen. Danach erhält ein Funktionsbereich Ressourcen bei kurzfristigem Bedarf nur unter Berücksichtigung der Bedarfsanforderungen aller anderen Funktionsbereiche.

(d) Das Zuständigkeits-Prinzip nach der Hol- und Bring-Variante

Nach dem Hol-Prinzip (auch Pull-Prinzip genannt)²⁷ ist eine nachgelagerte Organisationseinheit verpflichtet, Material bei der vorgelagerten produzierenden Organisationseinheit abzuholen; mit anderen Worten die dezentrale Produktionsstufe disponiert ihren Materialbedarf selbst.²⁸

Das Bring-Prinzip (synonym auch Push-Prinzip) sieht das gegenteilige Verhalten vor: danach bekommt die nachgelagerte Organisationseinheit Material von der vorgelagerten Organisationseinheit im Rahmen eines zentralen Produktionsplanungs- und Steuerungsystems (PPS) geliefert.²⁹

Aus den beiden Varianten der Zuständigkeitsregelung im Logistikmanagement lässt sich durch Abstraktion als derivatives Prinzip für das funktionsbereichsübergreifende Ressourcenmanagement ableiten:

Die Versorgung der betrieblichen Funktionsbereiche mit Informationen und Budget erfolgt durch das Ressourcenmanagement entweder periodisch aktiv oder

²⁶ Vgl. Weber/Kummer (1994), S. 12, 128, 170, 173 ff, 243; Festo KG (Hrsg.), Visionen, Esslingen 1989 zit bei: Macharzina, (1995), S. 520 f.

²⁷ Vgl. Zäpfel (1996), S. 260; Schulte (1996), S. 302; Ihde (1991), S. 219; Stölzle (1993), S. 240

²⁸ Vgl. Adam (1998), S. 629; Ellenrieder (1986), S. 56-57

²⁹ Vgl. Weber/Kummer (1994), S. 194; Pfohl (1994), S. 146

als fallweise Reaktion auf die Bedarfsanforderung durch den betroffenen Funktionsbereich. Im Fall des Bring-Prinzips erfolgt die Versorgung mit Ressourcen ohne ausdrückliche gesonderte Bedarfsanforderung durch den Funktionsbereich.

Hingegen sind im Falle des Hol-Prinzips, spezielle Informationen oder Budgets durch die Funktionsbereiche vom zentralen Ressourcenmanagement selbst aktiv einzufordern, das dann über die hinreichende Begründung der Bedarfsangaben urteilt und die Freigabe der Ressourcen entscheidet. Aus der übergeordneten organisationalen Perspektive reduziert die dezentrale Hol-Schuld Ressourcenbestände (siehe beispielsweise die Wirkungsweise der Kanban-Steuerung) gegenüber der zentralen Bring-Schuld.

Tabelle 2: Originär aus dem Logistikmanagement stammende Steuerungsprinzipien für das Ressourcenmanagement

Prinzipien des Logistikmanagement	Implikation für den Ressourceneinsatz im Logistikmanagement	Derivative Prinzipien des Ressourcenmanagement
(a) <i>Prinzip der relativen Konstanz und Reduktion (Bestandsoptimierung)</i>	Der Ressourcenbestand wird an die <u>unmittelbare Bedarfshöhe</u> angepasst. Quantitativer Rückgang des Ressourcenbestands	Relativ verringerter Ressourceneinsatz bei gleichbleibenden und neuen Abläufen: DP1 _{Relative Konstanz} Absoluter Ressourcenabbau: DP1 _{Reduktion}
(b) <i>Dynamik- bzw. Fluß- Prinzip</i>	Überwindung von <u>Raum</u> und <u>Zeit</u> beim Ressourceneinsatz.	Permanente (stetige): DP2 _{Permanente Überprüfung} oder fallweise: DP2 _{Fallweise Überprüfung} Optimierung der Ressourcenvergabe an Funktionsbereiche und Produktbereich
(c) <i>Just-in-Time-Prinzip</i>	Der Ressourcenbestand wird an die <u>gesamten unmittelbaren Bedarfsanforderungen</u> in Bezug auf Höhe, Verfügbarkeit und Qualität angepasst.	Der Ressourceneinsatz erfolgt durch das Ressourcenmanagement nach Maßgabe der qualitativen Wertigkeit dort, wo ein zeitlich unmittelbarer Ressourcenbedarf im Rahmen aller Bedarfsanforderungen der Funktions- u. Produktbereiche festgestellt wird (Prioritätenbildung): DP3 _{Prioritätenbildung}
(d) <i>Zuständigkeits-Prinzip (Hol- und Bring-Variante)</i>	Abholung durch Nachfrager beim Ressourcenanbieter oder Ressourcentransport zum Nachfrager.	Das Ressourcenmanagement realisiert gleichzeitig: Automatische Bereitstellung von Ressourcen für die Funktionsbereiche; „Bring-Schuld“: DP4 _{Angebot} und Ressourcenzugang nach Anfrage durch Funktionsbereiche; „Hol-Schuld“: DP4 _{Nachfrage}

Die Abstraktion als Konzentration auf den Kern oder die allgemeine Wirkungsweise der logistischen Umgangsregeln erlaubt die Herleitung von universellen Prinzipien des Ressourcenmanagement, die über die Bedarfssteuerung eine bestandsaufbauende bzw. be-

standsreduzierende Wirkung entfalten können: einige derivative Lenkungsprinzipien bewirken eindeutig eine Erhöhung der Überschüsse ($DP2_{\text{Fallweise Überprüfung}}$ oder $DP4_{\text{Angebot}}$), andere fungieren deutlich als Begrenzungsleitlinien des Ressourcenüberschusses (z.B. $DP1_{\text{Reduktion}}$), wiederum andere haben eine mehrdeutige erhöhende bzw. mäßigende Wirkung je nach Bezugsbasis ($DP1_{\text{Relative Konstanz}}$) (siehe Abbildung 3).

Zusammengefasst beleuchtet das 4. Kapitel präskriptiv den betrieblichen Weg einer ex ante Annäherung an das vertretbare Maß einer Ausstattung mit Ressourcenüberschuss. Demnach ist sich die betriebliche Organisation bewusst, dass sie sich in der betrieblichen Ressourcenallokation außerhalb der Allokationseffizienz bewegt. Die Organisation kennt das Überschussmaß noch nicht, das sich erst ex post konkret bestimmen lässt. Daraus resultiert die Notwendigkeit einer „Nachjustierung“ des Ressourcenbestands und des Ressourcenbedarfs gegenüber der ursprünglichen Bedarfsplanung. Das Mittel dazu ist der Einsatz derivativer Prinzipien des Ressourcenmanagement.

Die optionalen Geraden und die konkave Funktion des Slack-Leistungsverhältnisses dokumentieren die grundsätzlich positive Sichtweise auf die betrieblichen Ressourcenüberschüsse. Der Kegel der Anpassungseffizienz bildet den Aktionsraum potenzieller Wirkungszustände des betrieblichen slack ab, der im Punkt der leistungsadäquaten Ressourcenausstattung einen theoretisch abgeleiteten Orientierungspunkt besitzt. Konkret ist der Tangentialpunkt zwischen der linearen funktionalen Auffassung, die das positive Leistungsverhalten des Überschusses uneingeschränkt betont und der konkaven funktionalen Auffassung, die einen Optimalpunkt für den Überschuss betont, ein solcher Orientierungspunkt für die betrieblich anzustrebende akzeptable Überschussmenge.

5 Organizational slack als verhaltenstaktisches mikropolitische Potenzial des Management oder als Chance für eine Konzeption der sekundären Wertschöpfung?

Der Beitrag entwickelte in den letzten drei Kapiteln alloktionstheoretische Grundlagen für die Akzeptanz einer leistungsadäquaten Ausstattungspunktes mit betrieblichen Ressourcenüberschüssen. Gezeigt wurde auch, wie Steuerungsprinzipien aus dem Logistikmanagement als derivative Prinzipien des Ressourcenmanagement im Umgang mit organisatorischen Ressourcenüberschüssen zum Einsatz kommen können.

Im 5. Kapitel steht jetzt die Skizzierung einer strukturellen Ordnung für die betriebliche Erschließung von Wertschöpfungspotenzialen basierend auf Ressourcenüberschüssen im Mittelpunkt der Betrachtung. Mikropolitisch motivierte Einsätze nicht-absorbierten slacks, die aus verhaltenstaktischer Sicht der Organisationsmitglieder für ihre eigenen Zielrealisierungen in Frage kommen, sind dafür nicht hinreichend; denn es geht bei absorbiertem organizational slack vor allem um absorbierte Ressourcenüberschüsse, d.h. „überschüssige“ Humanressourcenkapazitäten in Form von personenbasierten idiosynkratischen Qualifikationen, Fertigkeiten und Kompetenzen.

„Überschüssige“ Ressourcen, deren Wahrscheinlichkeit des Auftretens mit der Unternehmensgröße zunimmt, gelten bei vielen Ökonomen als Ausdruck der Ineffizienz.³⁰ In der traditionellen ökonomischen Tradition ist daher die Vermeidung bzw. Beseitigung überschüssiger Ressourcen ein zentrales Anliegen.³¹ Durch den Abbau des slack, so eine gängige Vorstellung, lässt sich die Transparenz der Produktionsprozesse als Voraussetzung für Produktivitätssteigerungen, verbessern.³²

Die Wahrnehmung des Überschusses (perception of slack) durch Manager muss jedoch nicht mit dem tatsächlichen Ausstattungsgrad oder der ökonomischen Bewertung des slack als Ineffizienz übereinstimmen.³³ Slack aus Perspektive des Management hat auch eine verhaltenstaktische Dimension, die mit Führungssituationen, wie unklaren Zuständigkeiten (z.B. die Mehrfachunterstellung in der Matrixorganisation) und divergieren-

³⁰ Vgl. Krcal (2009a), Wunderer/Bruch (2000), S. 120; Vgl. Hanft (1996); S. 145, Walgenbach/Kieser (1995), S. 294f; Blecker (1999), S. 135f, Staehle (1991), S. 320,

³¹ „Wo mit verringerter Belegschaft eine gleiche oder höhere Leistung erbracht werden soll, muss die Erhöhung der Arbeitsproduktivität, wenn nicht durch Rationalisierungsinvestitionen, dann durch die Beseitigung von „Schlupf“ mit Hilfe einer effizienten Arbeitsorganisation erfolgen.“ Sadowski (2002), S. 6

³² Vgl. Kieser/Walgenbach (2003), S. 371; Rinehart et al. (1997), Parker/Slaughter (1995)

³³ Vgl. March/Olsen (1976)

den Zielsetzungen verbunden ist.³⁴ Überschüssige Ressourcen nehmen in der Wahrnehmung vielfältige Formen an: als „Zeit“ bei erhöhtem Koordinationsbedarf an Schnittstellen, als redundante Funktionen in Gruppenstrukturen oder als Budgetreserven in mikropolitischen Spielen.³⁵ Dabei liegt es nicht im Interesse des Management Ressourcenüberschüsse an Zeit, Informationen etc., aufzudecken.³⁶ Ressourcenpuffer erschweren allerdings auch eine realistische Einschätzung der Außenwelt durch das Management, mit der Folge, dass Korrekturen inkonsistenter Problemformulierungen deshalb häufig unterbleiben.³⁷

Von der Unternehmensführung nicht wahrgenommene Ressourcenüberschüsse bilden Grundlagen für organisationales Lernen.³⁸ Eine „gewisse“ Unter-, aber eben auch Überversorgung mit Ressourcen fördert Prozesse des Lernens und den Aufbau der absorbierten Ressource Wissen. Slack begünstigt Handlungs- und Kreativitätsspielräume in den Lernprozessen.³⁹

Budgetreserven als eine Form nicht-absorbierten slacks sind leichter verhaltenstaktisch einsetzbar, als ungenutzte Maschinenkapazitäten, beispielhaft für absorbierten slack.⁴⁰ Es sind jedoch auch Formen absorbierten slacks die betriebliche Wachstumspotenziale in sich bergen. Durch die Eröffnung eines Handlungsspielraums mittels Puffer- und Reservebestand dient der slack organisationalen Wandel- und Wachstumsprozessen.⁴¹ Auch dient er der Entwicklung neuer Ideen, Produkt- und Verfassungsinnovationen und einer systematischen Personalentwicklung.⁴²

Eine Personalentwicklung im Sinne des Human Resource Management (HRM) und die Erzeugung betrieblicher Ressourcen können im Fall der Nutzung betrieblicher Ressourcenüberschüsse Hand in Hand gehen, wie die folgenden Ausführungen zeigen.

³⁴ Vgl. Göbel (1998), S. 113

³⁵ Vgl. Schulte-Zurhausen (2002), S. 206f., Staehle (1991), S. 314, Küpper/Felsch (2000), S. 139, 200, Mintzberg (1983), 187ff; Mintzberg (1991), S. 245ff

³⁶ Vgl. Küpper/Felsch (2000), S.126, 206

³⁷ Vgl. March/Olsen (1976), S. 88

³⁸ Vgl. Seisreiner (1999), S. 198 f., Staehle (1991), S. 329

³⁹ Vgl. Oelsnitz/Hahmann (2003), S. 66f., Nonaka/Takeuchi (1997), S. 95f.

⁴⁰ Vgl. Singh (1986), S. 567

⁴¹ „We define slack as a pool of resources in an organization that is in excess of the minimum necessary to produce a given level of organizational output. Slack resources include excess inputs such as redundant employees, unused capacity, and unnecessary capital expenditures. They also include unexploited opportunities to increase outputs“. Nohria/Gulati (1996), S. 1246

⁴² Vgl. Staehle (1991), S. 320f.

Absorbierte überschüssige Ressourcen, wie Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter, für die gegenwärtig keine organisationale Nachfrage besteht, sind in Unternehmensorganisationen zentral und dezentral in Form von Netzwerkstrukturen vorhanden. Dezentralität geht einher mit Redundanzen, die zu den Formen des slack zählen. Die parallele Bereitstellung von Ressourcen bedeutet nach Probst, „... dass mehrere Teile dasselbe tun können (also gestalten und lenken) und damit mehr vorhanden ist als notwendig“⁴³. Auch wenn die Verfolgung ökonomischer Ziele eine „Verringerung von Funktionsredundanzen“⁴⁴ vorsieht, führt die parallele Existenz von Ressourcen zwangsläufig zu einer Parallelität der Abläufe und Tätigkeiten.⁴⁵

In der Informationsgesellschaft müssen sich die Mitarbeiter verstärkt mit Anforderungen, wie erhöhter Flexibilität bzw. Risikobereitschaft, lebenslangen Lernen, und einem permanenten Verbessern eigener Fähigkeiten, auseinandersetzen.⁴⁶ Aus betrieblicher Perspektive führt die Erfüllung der Anforderungen idealerweise zu Wertschöpfungsbeiträgen der Mitarbeiter. Welcher Art sind diese wertschöpfenden Beiträge „überschüssiger“ Mitarbeiter in dezentralen Organisationsstrukturen? Zunächst eine Vorbemerkung zum Verständnis der Wertschöpfung.

Die Wertkette (value added chain) bzw. Wertschöpfungskette eines Unternehmens ist ein System zusammenhängender technischer und ökonomischer Aktivitäten. Sie lässt sich bekanntermaßen nach primären Kernkompetenzfeldern und unterstützenden Aktivitäten, unterscheiden.⁴⁷

Die betrieblichen Aktivitäten sind die Basis der Wertschöpfung, einer Leistung, die zum bewerteten Output eines Unternehmens zählt.⁴⁸ Der Wertzuwachs im Rahmen eines Leistungsprozesses entsteht durch Veredelung, Verarbeitung und Umgestaltung.⁴⁹ Geprägt wurde der Wertschöpfungsbegriff im Jahr 1926 durch M.-R. Lehmann.

Die „Dichotomie der Wertschöpfung“⁵⁰ gibt den Leistungs- bzw. Entstehungsaspekt als auch den Sozial- bzw. Verwendungsaspekt wieder.

Nach der Entstehungsrechnung ist die Wertschöpfung die Differenz aus Unternehmensgesamtleistung und von Dritten bezogenen Vorleistungen (indirekte oder Substrakti-

⁴³ Probst (1987), S. 81

⁴⁴ Sieber (1999), S. 180, 187ff

⁴⁵ Vgl. Wunderer/Bruch (2000), S. 215

⁴⁶ Vgl. Nagel/Erben/Piller (1999), S. 29

⁴⁷ Vgl. Gaitanides (1992), Sp.15

⁴⁸ Vgl. Keuper (2001); Wöhe/Döring (2002), S. 14f

⁴⁹ Vgl. Weber (1993), Sp. 2173

⁵⁰ Meyer-Merz (1985), S. 446, 461

onsmethode).⁵¹ Ein Unternehmen erwirtschaftet auf der Verwendungsseite der Wertschöpfung die Hauptpositionen Gewinn, Steuerabgaben und Löhne/Gehälter. Damit ist die Wertschöpfungsorientierung umfassender als die reine Gewinnbetrachtung, die sie als Ziel- und Steuerungsgröße deshalb nicht ersetzen kann.⁵²

Wertschöpfungsbeiträge der Mitarbeiter auf Basis des slack liegen außerhalb des primären betrieblichen Zwecks. Wertschöpfend in diesem Sinne sind Ideen und Beiträge zu marktfähigen Produktinnovationen. Für die betriebliche Erschließung derartiger Potenziale bestehen strukturelle Defizite. Denn für die betriebliche Umsetzung von wertschöpfenden Ideen auf Basis des slack stehen häufig nur institutionelle Strukturen eines betrieblichen Vorschlagswesens/Ideenmanagements zur Verfügung, die zwar Verbesserungsvorschläge zur Prüfung und Umsetzung an die Fachbereiche weiterreichen, aber ansonsten wenig Raum für die Umsetzung neuer Produktideen bieten.

Für die Bewertung individueller Leistungsbeiträge besteht jenseits reiner Finanz- oder Effizienzkennzahlen eine Reihe von Kennzahlen und Verfahren aus dem Bereich der Humankapitalbilanzierung.⁵³ Bereits durch einfache Umformungen werden aus Finanzzahlen Ertragsbeiträge der Mitarbeiter ersichtlich.⁵⁴

Zusätzlich zum Bewertungsaspekt individueller Wertschöpfungsbeiträge stellt sich die zentrale Frage nach einer geeigneten Struktur für die Nutzung wertschöpfender Slack-Potenziale.

Zu den Verwendungsmöglichkeiten des slack zählt der strukturelle Aufbau einer Parallelorganisation zur Lösung innovativer Nicht-Routineaufgaben.⁵⁵ In einem derartigen Strukturkontext finden auch überschussbasierte Investitionen in Wachstumspotenziale von Mitarbeitern, die sich überdurchschnittlich engagieren, ihren Platz.

Institutionelle Rahmenbedingungen und Ressourcenbereitstellungen für Intrapreneure sind schnell angemahnt⁵⁶ - allein die Realisierung gestaltet sich, wenn sich folgende Situation darstellt, in der betrieblichen Praxis ohne voluntaristische Strukturänderung aber häufig schwierig:

⁵¹ Rehkugler (1992), Sp. 2350

⁵² Vgl. Wöhe/Döring (2002), S. 46f; Thommen (2002), S. 631; Ossla-Haring (2003) S. 138; Haller (1997), S. 277f., 280

⁵³ Vgl. Weber (1998), S. 257; Wöhe/Döring (2002), S. 47f; Thommen (2002), S. 110f; Corsten (2000), S. 45f

⁵⁴ Vgl. Strack/Villis (2004), S. 207ff

⁵⁵ Vgl. Staehle (1991), S. 315f., 332

⁵⁶ Vgl. Süßmuth Dyckerhoff (1995), S. 90

Aus der Linientätigkeit, dem Projektmanagement oder aus nicht-betrieblichen Situationen heraus entstehen bei Mitarbeitern und mittleren Führungskräften außerhalb der dafür eigentlich zuständigen Forschungs- und Entwicklungsbereiche Ideen für neue Produkte oder Dienstleistungen, die nicht zum primären Tätigkeitsfeld der Organisation gehören. Wenn der Unternehmensführung eine Kombination der Leistungs- und Ideenpotenziale ihrer Mitarbeiter (und mittleren Führungskräfte) mit den organisatorischen Fähigkeiten (z.B. Strukturen, organisatorische Routinen) des Unternehmens gelingt, entsteht daraus eine eigene Qualität der Wertschöpfung: die *sekundäre Wertschöpfung*. Damit ist folgender Sachverhalt verbunden:

Mitarbeiter und mittlere Führungskräfte haben in der Unternehmensorganisation neben den Tätigkeiten in ihren Hauptarbeitsfeldern die strukturelle Möglichkeit zu einer strategischen Initiative für die Kommunikation von eigenen Produkt- und Dienstleistungsideen, die das Unternehmen auf ihr Umsetzungspotenzial überprüft und bei deren Umsetzung die Ideengeber maßgeblich als Manager beteiligt werden können, aber nicht müssen.

Ein derartiges Konzept der sekundären Wertschöpfung orientiert sich nicht nur an der Effizienz des betrieblichen Ressourceneinsatzes, sondern auch an einer geänderten Effektivität im Umgang mit slack. Mitarbeiter, die im Rahmen der primären Wertschöpfung nicht mehr benötigt werden, bilden einen organizational slack. Ein vorzeitiger Abbau des personellen Slack durch Entlassungen verringert die organisatorische Flexibilität bei der Erschließung von Slack-Potenzialen für die Wertschöpfung.

Eine personalökonomische Betrachtungsweise jedoch, die Beschäftigung als Investitionsentscheidung vor dem Hintergrund eines statischen Tätigkeitsfeldes der primären Wertschöpfung sieht, wertet den Ressourcenüberschuss an Personal nicht als Beitrag zu sekundärer dynamischer Wertschöpfung.⁵⁷

⁵⁷ „Die Kosten des Einsatzes von Personal bestehen nicht nur aus variablen Lohnkosten, sondern bei der Neueinstellung einer Arbeitskraft fallen Suchkosten und Einarbeitungs- oder Bildungskosten an. Daher wird in einer einperiodischen Betrachtung bei gegebenem Wertgrenzprodukt der Arbeit die Personalnachfrage geringer ausfallen, als wenn nur die variablen Arbeitskosten, im Wesentlichen also die arbeitsstundenabhängigen Lohnkosten, am Absatzmarkt verdient werden müssten. Sofern die Aussicht besteht, dass die neue Arbeitskraft mehrere Perioden im Unternehmen bleibt, können die personalfixen Arbeitskosten auf die Beschäftigungszeit insgesamt verteilt werden. Solche Arbeitskosten sind nicht technisch, sondern entscheidungsabhängig fix, weshalb man sie als „Quasi-fixe Arbeitskosten“ bezeichnet. Die Frage, ob eine weitere Arbeitskraft eingestellt werden soll, wird dann zu einem Investitionsproblem: Der Barwert des Wertgrenzprodukts der zuletzt eingestellten Arbeitskraft muss dem Barwert der variablen Lohn- und der Pro-Kopf-Arbeitskosten gleich sein, damit die Arbeitsnachfrage gewinnmaximal ist.“ Sadowski (2002), S. 53

Sadowski stellt für die personalökonomische Bewertung, die auf dem Kalkül des Wertgrenzprodukts der Arbeit ruht, fest, dass die organisationale Personalnachfrage geringer ist, wenn bei einer einperiodischen Betrachtung neben den variablen Lohnkosten auch Such-, Einarbeitung und Bildungskosten als personalfixe Arbeitskosten Berücksichtigung finden. Insofern sind bereits bei einer ein-periodischen Betrachtung des Wertgrenzproduktes der Arbeit Lohn- und Suchkosten notwendig. Der vorliegende Beitrag beachtet sie in Form der „Zuführungskosten materielle und immaterielle Ressourcen“.

Die Mehrwertanalyse, die Vorhaltekosten und eine differenzierte Bewertung der Opportunitätskosten des Ressourcenüberschusses, wie sie der vorliegende Beitrag herausarbeitet, kommen in der von Sadowski geschilderten personalökonomischen Bewertung auf erweiterter neoklassischer Basis der Barwert-Orientierung des Wertgrenzprodukts, nicht zum Einsatz.

Vor diesem modelltheoretischen Hintergrund wird deutlich, dass jenseits der Allokationseffizienz und dem daran geknüpften Konstrukt vom Wertgrenzprodukt der Arbeit, die Auswahl der Tätigkeitsfelder für den Produktionsfaktor Arbeit darüber entscheidet, ob für den Faktor Arbeit betriebliche Ressourcennachfrage besteht oder nicht.

Eine Berücksichtigung der monetären Wertstruktur des absorbierten slack, die sich nur auf einzelne Kostenelemente und nicht die Elemente des Zeitwerts der Ressourcen, des Mehrwert absorbiert Ressourcen bezieht, ist bereits in der ein-periodischen Betrachtung lückenhaft und gibt deshalb ein verzerrtes Bild des tatsächlichen Leistungsprozesses wieder. Die betriebliche Personalnachfrage muss vor dem durch Sadowski geschilderten, aber methodisch kritisierbaren Hintergrund unweigerlich zurückgehen. Die Berücksichtigung von Einarbeitungs- und Bildungskosten mit ein-periodischer Bezugsbasis, denen ein „gegebenes“ Wertgrenzprodukt der Arbeit zur Seite gestellt ist, klammern inkonsistenter Weise die durch Einarbeitung und Bildung erzielten betrieblichen Ertragszuwächse aus: methodisch fraglich wird also über konstante Leistung und gleichzeitig mehr Kosten argumentiert, wo es doch tatsächlich um gestiegene Leistung (=Mehrwert der absorbierten Ressourcen) und gleichzeitig mehr Kosten (=Zeitbedarf für Einarbeitung, Bildung) geht.

Ein hohes absolutes Qualifikationsniveau der Mitarbeiter für nicht innovative monotone Routinetätigkeiten entspricht einer Überversorgung mit Ressourcen (slack). Daraus

ergibt sich die Verbesserung des relativen Qualifikationsniveaus, d.h. höhere Qualifikation als notwendig ist in Bezug auf die betriebliche Ressourcennachfrage vorhanden.

Nicht nur nicht-nachgefragte qualifizierte Arbeit, sondern auch gering qualifizierte überschüssige Arbeit lässt sich in der Konzeption der sekundären Wertschöpfung durch bewusste organisatorische Zulassung von Freiräumen qualifiziert einsetzen.

Die Slack-Entstehung basiert in Teilen auf der betrieblichen Effizienzsteigerung des Ressourceneinsatzes. Das Effizienzmaß „Allokationseffizienz“ geht in der Bewertung der Wirtschaftlichkeit des betrieblichen Ressourceneinsatzes von einer statischen Ressourcennachfrage aus. Gerade in dieser Annahme liegt das Problem des vorschnellen Abbaus überschüssiger Ressourcen begründet. Anstatt die Effektivitäts-Diskussion neu zu führen, entscheidet die Betriebsführung eingeschränkt auf Basis des Effizienzgrades der Ressourcenallokation und stellt damit die Wertstruktur absorbierter Ressourcen, in Frage.

Im Slack-Fall gilt es also die Effektivität des Ressourceneinsatzes zu verbessern. Nach Ansicht des vorliegenden Beitrags bedarf es einer breiten Zieldiskussion im Betrieb über die Verwendung überschüssiger Ressourcen, die zu strukturellen Konsequenzen im Sinne einer Sekundärorganisation führt. Der Beitrag entwickelt daher mit dem nachfolgend skizzierten Stufenschema einen Ansatz, der zeigt, wie sich in der betrieblichen Arbeitszeit die *Effektivität* des Ressourceneinsatzes durch die Nutzung „überschüssiger“ Ressourcen für eine rentable Wertschöpfung verbessern lässt:

Erste Stufe: Ein Mitarbeiter oder eine Führungskraft hat eine Produkt- oder Dienstleistungsidee. Die Organisation prüft diese und hält sie für realisierbar. Bei starkem Wachstum der primären Aktivitätsfelder in Nähe der *Allokationseffizienz* wird die Realisierung der Idee zunächst zurückgestellt, da zu wenig überschüssige Ressourcen verfügbar sind. Die *Effektivität* des Ressourceneinsatzes im Bereich der primären Wertschöpfung, also der Zielerreichungsgrad, geht in diesem Fall einher mit der Annäherung der betrieblichen Ressourcennachfrage an die Allokationseffizienz als Maß der Wirtschaftlichkeit des Ressourceneinsatzes.

Zweite Stufe-Alternative (a): Da Effektivität über Wachstum grundsätzlich auch bei ineffizientem Ressourceneinsatz im Sinne der Allokationseffizienz erreichbar

ist (z.B. durch externen Nachfrageschub der Kunden), muss Allokationseffizienz nicht mit der Effektivität primärer Aktivitätsfelder einhergehen. Einer Verbindung des Konzepts der sekundären Wertschöpfung mit dem Konzept der primären Wertschöpfung steht daher inhaltlich nichts im Wege.

Die Effektivität der primären Aktivitätsfelder und die Allokationseffizienz sind nicht gegeben. Die Organisation erwägt die Realisierung der zurückgestellten Produkt- oder Dienstleistungsidee. Der Mitarbeiter und Ideengeber will selbst nicht an der Realisierung seiner Idee teilnehmen und verbleibt in seinem Fachbereich. Die Ideenrealisierung erfolgt stattdessen durch Mitarbeiter, die über eine interne Stellenausschreibung der Organisation gesucht und als geeignet befunden wurden. Ein derartiges Personalrekrutierung kann allerdings auch zu möglichen Potenzialverlusten der personalabgebenden Fachbereiche führen, die gute Mitarbeiter zugunsten der Realisierung neuer Produkt- u. Dienstleistungsideen verlieren. Die Abwanderung von Fachkräften aus den primären Aktivitätsfeldern bleibt ein zentraler Risikofaktor der sekundären Wertschöpfung.

Zweite Stufe-Alternative (b): Der Mitarbeiter und Ideengeber ist an der Realisierung seiner Idee beteiligt und verlässt seinen primären Fachbereich. Für die übrigen Mitarbeiter des primären Fachbereiches hat dies eine erhöhte Arbeitsbelastung zur Folge, da sie die ursprünglichen Arbeitsumfänge des Ideengebers aus dem Bereich der primären Wertschöpfung mit übernehmen müssen. Ex ante ist nicht zu klären, ob die Zunahme der Arbeitsbelastung im primären Wertschöpfungsfeld zu erhöhter Effizienz oder Ineffizienz führt.

Dritte Stufe: Für die Projektrealisation benötigte Finanzmittel lassen sich in Form eines internen „risk venture capital“ zur Verfügung stellen. Ein Kapitalbestand als risk venture capital setzt sich aus unterlassenen Ressourcenaufwendungen für Strategien externen Wachstums, z.B. nicht geplanten und realisierten Merger & Acquisitions oder aus nicht geplanten Finanzmittelüberschüssen (Finanzslack), zusammen. Da die Ideenrealisation innerhalb der bestehenden Unternehmensorganisation erfolgt, bietet sich dafür auch die Nutzung von als überschüssig empfunden Anlagen, Gebäuden oder Gewerbeflächen an.⁵⁸ Aus dem Facility-Management ist hinlänglich bekannt, wie ungenutzte betriebliche Betriebsmittelkapazitäten temporär

⁵⁸ Zur „Selbsteinschätzung“ des slack als Messungsinstrument siehe Krcal (2009b).

und umsatzgenerierend an Dritte zur Verfügung gestellt werden. Warum diese nicht auch innerbetriebliche für die projektierte Ideenrealisierung einbringen?

Vierte Stufe: Die erfolgreich realisierte Idee verursacht einen Restrukturierungs- und Wachstumssog (pull), der betriebliche Ressourcen, vor allem „überschüssige“ Humanressourcen, von stagnierenden betrieblichen Aktivitätsfeldern (Bereiche der Slack-Bildung) abzieht und der sekundären Wertschöpfung zuführt.

Die freiwillige Beteiligung des Ideengebers an der Ideenrealisation verstärkt auch durch die Tendenz zur Arbeitsverdichtung die Transformation und Optimierung der Ressourcen in seinem abgebenden Heimatfachbereich zu effizient eingesetzten Ressourcen.

Die hier geschilderte Phasenabfolge beschreibt konzeptionell den konsistenten und realisierbaren Prozess in einer Organisation, welche die Konzeption der sekundären Wertschöpfung im Rahmen einer Sekundärorganisation umsetzt.

Die Risiken und Opportunitätskosten der sekundären Wertschöpfung bedürfen einer betrieblichen Diskussion der Führungs- und Eigentümergremien.

Die Festlegung dessen, was als hinreichend große Rentabilität der sekundären Wertschöpfung gewertet wird, liegt im Ermessensspielraum der Unternehmensführung. Dass dabei nicht ausschließlich das Gewinnmaximierungsprinzip zur Anwendung kommen muss, zeigt das Angemessenheitsprinzip; nach dieser Regel besteht eine Gewinnbeschränkung als Leitmaxime betrieblicher Tätigkeit, wie sie des Öfteren bei mittelständischen Betrieben zu beobachten ist. Ein Mindestwert anstelle eines Maximalwertes ist keine ökonomische Ziel-Utopie, sondern eine häufig beispielsweise im industriellen Mittelstand beobachtbare Zielgröße. Die Arbeiten von Herbert A. Simon untermauern die Existenz einer betrieblichen „Bescheidenheit“, die sich auf ein derartiges Satisfizierungs-Prinzip gründet. Aufgrund begrenzter Rationalität orientieren Wirtschaftssubjekte ihr Handeln nicht an der Erzielung optimaler Ergebnisse, sondern richten ihr Entscheidungsverhalten an einem Anspruchsniveau aus (aspiration level), welches – z.B. durch Erfahrungen – auch Anpassungsprozessen unterliegen kann.⁵⁹

Methodologisch darf auch für Unternehmen auf Basis des „methodologischen Individualismus“ die Erreichung von Minimalwerten als Orientierungspunkt gelten.⁶⁰

⁵⁹ Vgl. Simon (1959), S. 263, Selten (2002)

⁶⁰ „... if we seek to explain business behavior in terms of this theory, we must expect the firm's goals to be not maximizing profit, but attaining a certain level or rate of profit, holding a certain share of the

6 Fazit

Die wertstrukturelle Beschaffenheit betrieblicher Ressourcenüberschüsse besteht aus Ertrags- und Kostenpositionen. Die Eigenschaften absorbiert Ressourcen, wie Eingebundenheit, Komplementarität und Einzigartigkeit im organisationalen Kontext, drücken sich im Mehrwert als Bestandteil der Wertstruktur aus. Auch die übrigen Wertstrukturbestandteile, wie Zeitwert der Ressourcen, Transaktionskosten der Ressourcendisposition, Vorhalte- und Opportunitätskosten sind in ihrer konkreten Ausformung, immer rückbezogen auf die basale Organisationsstruktur.

Eine Analyse der Wertstruktur des absorbierten organizational slack, in der die Auswirkungen des Abbaus von Ressourcenüberschüssen denjenigen einer Nutzung von Ressourcenüberschüssen gegenübergestellt sind, zeigt, dass die Nutzung des slack eine effiziente und effektive Alternative zum abrupten Abbau des organisationalen Ressourcenüberschusses (beispielsweise in Form von Personalentlassungen) ist (siehe das 2. Kapitel).

Konzeptionell belegen lässt sich, wie ein Abbau überschüssiger Ressourcen die Wertstruktur aller betrieblichen Ressourcen verändert, also auch derjenigen, die für eine primäre Wertschöpfung nachgefragt werden: die Eingebundenheit wird ganz oder teilweise abrupt gelöst, die Komplementarität aufgesplittet und die Knappheit als Ausdruck der spezifischen Kontextabhängigkeit von Ressourcenverwendungen, hebt sich auf.

Im 3. Kapitel belegte die Analyse der kostentheoretischen Auswirkungen der Überschussausstattung, dass ein „leistungsadäquater Nutzungspunkt“ des überschüssigen Ressourcenangebot für das betriebliche Ressourcenmanagement vorstellbar ist. Auf Grundlage der differenzierten Gesamtkostenfunktion des Ressourcenüberschusses ergibt sich ein Raum der ökonomisch vertretbaren, idealen überschüssigen Ressourcenausstattung, jenseits der Allokationseffizienz. Zwei Eckpunkte beschreiben den Bereich akzeptabler überschüssiger Ressourcenausstattung: als optimaler unterer Orientierungspunkt bei der betrieblichen Überschussausstattung gilt die „Allokationseffizienz“, als oberer Orientierungspunkt der „optimale Nutzungspunkt“ (NP_{opt}).

Wenn die Opportunitätskosten materieller Ressourcen über den Vorhaltekosten für materielle/immaterielle Ressourcen liegen, bietet sich, bis zum Schnittpunkt der Vorhalte-

market or a certain level of sales. Firms would try to „satisfize“ rather than to maximize“ Simon (1959), S. 263

kosten mit den opportunitätskosten materieller Ressourcen (NP_{opt}), die Nutzung materieller Ressourcenüberschüsse an.

Nach der Logik der materiellen Überschussbehandlung müsste es bereits in der Anfangszeit des Überschussaufbaus immaterieller Ressourcen zu deren Abbau kommen, wenn die entgangenen Erträge der nächstbesten Verwendung (Opportunitätskosten) überschüssiger immaterieller Ressourcen geringer sind als deren Vorhaltekosten. Aber da die Leistung immaterieller Ressourcen mit ihrer Nutzungsdauer zunimmt, und sich deshalb c.p. der Leistungserstellungsprozess mit zunehmender Nutzungsdauer verbilligt, muss auch für den Überschuss immaterieller Ressourcen akzeptiert werden, dass erstens mit der Zunahme des Überschusses die Opportunitätskosten zunehmen und zweitens die Opportunitätskosten für immaterielle Ressourcen immer unter den Vorhaltekosten für materielle bzw. immaterielle Ressourcen liegen. Der letztere Aspekt ist dadurch begründet, dass sich die Vorhaltekosten materieller/immaterieller Ressourcenüberschüsse auf das Preisniveau für Ressourcen im Punkt der Allokationseffizienz beziehen (genauer die Vorhaltekostensätze), die Opportunitätskosten immaterieller Ressourcen hingegen auf Erträge aus nächstbesten nicht gewählten Alternativen aus einem primären und sekundären (zweitbesten) Nutzungszweck.

Da die Leistungs- und Kostenoptimalität der überschüssigen Ressourcenausstattung nicht identisch sind, und ex ante keine Soll-Größe jenseits der Allokationseffizienz erchenbar ist, bedarf der Betrieb einer ex ante zu leistenden iterativen Annäherung an den leistungsadäquaten Ausstattungspunkt ($L_{adä}$). Ressourcenausstattungspunkte lassen sich, wie im Beitrag dargelegt, in der iterativen Perspektive leistungs- (über die Nähe zur konkaven Leistungsfunktion) und kostentheoretisch (über die Relation der Vorhalte- zu Opportunitätskosten) bewerten.

Das 4. Kapitel verweist für die ex ante Annäherung auf diese derivativen Prinzipien des Ressourcenmanagement, die in einem schrittweisen Suchprozess als Ausdruck der Anpassungseffizienz anwendbar sind. Zurückgegriffen wird dabei auf aufbauverstärkende und bestandsreduzierende Steuerungs-Prinzipien für das Ressourcenmanagement.

Die Nutzung organisationaler Ressourcenüberschüsse wirft strukturelle Fragen auf, die im 5. Kapitel mit der Konzeption der sekundären Wertschöpfung skizziert werden. „Überschüssige“ Humanressourcen (immaterielle Ressourcen) tragen darin als Ideen-

träger und/oder Ideenrealisierer zu einer effizienten und effektiven Nutzung betrieblicher Ressourcenüberschüsse bei.

Eine lernfähige Sekundärorganisation als strukturelle Basis der sekundären Wertschöpfung realisiert wertschöpfende Produkt- und Dienstleistungsideen ihrer Mitglieder, was insgesamt zu einer rentablen Nutzung und stufenweisen Abbaus des slack beiträgt.

Literaturverzeichnis

- Adam, Dietrich (1998), Produktionsmanagement, 9. Aufl., Wiesbaden
- Blecker, Thorsten (1999), Unternehmung ohne Grenzen, Wiesbaden
- Carter, Eugene (1971), The behavioural theory of the firm and top-level corporate decisions, in: Administrative Science Quarterly, 1971, 16(4), S. 413-428
- Chakravarthy, Balaji S. (1982), Adaptation: a promising metaphor for strategic management, Academy of Management Review, 1, January 1982, S. 35-44
- Corsten, Hans (2000), Produktionswirtschaft, 9. A., München
- Cyert Richard M./March, James G. (1963), A behavioural theory of the firm, Englewood Cliffs, N.J.
- Eichberger, Jürgen (2004), Grundzüge der Mikroökonomik, Tübingen
- Ellenrieder, J. (1986), Das Hol-Prinzip von Kanban wird mitverfolgt, in: Beschaffung aktuell, o. J., H.6, S. 56-57
- Gaitanides, Michael (1992), Ablauforganisation, in: E. Frese (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation. 3. A., Stuttgart, Sp. 1-18
- Göbel, Elke (1998), Theorie und Gestaltung der Selbstorganisation, Habil., Berlin
- Haller, Axel (1997), Wertschöpfungsrechnung, ein Instrument zur Steigerung der Aussagefähigkeit von Unternehmensabschlüssen im internationalen Kontext, Stuttgart
- Hanft, Anke (1996), Organisationales Lernen und Macht – Über den Zusammenhang von Wissen, Lernen, Macht und Struktur, in: Schreyögg, G., Conrad, P. (Hrsg.), Managementforschung 6: Wissensmanagement, Berlin, S. 133-162.
- Hessenberger, Manfred/Krcal, Hans-Christian (1997), Innovative Logistik, Wiesbaden
- Ihde, Gösta B. (1991), Transport, Verkehr, Logistik, 2. Aufl., München
- Jünemann, Rolf (1989), Materialfluß und Logistik: systemtheoretische Grundlagen mit Praxisbeispielen, Berlin
- Keuper, Frank (2001), Strategisches Management, München
- Kieser, Alfred/Walgenbach, Peter (2003), Organisation, 4.A., Wiesbaden
- Kistner, Klaus-Peter./ Steven, Marion (1991), Neuere Entwicklungen in Produktionsplanung und Fertigungstechnik, in: WiSt, 1/1991, S. 11-18
- Küpper, Willi/Felsch, Anke (2000), Organisation, Macht und Ökonomie, Wiesbaden
- Krcal, Hans-Christian (2000), Derivative Steuerungsprinzipien der Unternehmensführung auf der Basis des betrieblichen Umwelt- und Logistikmanagement, Discussion paper series, Department of economics, University of Heidelberg, No. 327, Sep-

tember 2000

Krcal, Hans-Christian (2009a), Das Management des (un)erwünschten Ressourcenüberschusses, Teil I. Funktionen, Zustände und Entstehung des organizational slack, Discussion paper series, Department of economics, University of Heidelberg, No. 482, Juni 2009

Krcal, Hans-Christian (2009b), Das Management des (un)erwünschten Ressourcenüberschusses, Teil II. Die Messbarkeit des organizational slack, Discussion paper series, Department of economics, University of Heidelberg, No. 491, November 2009

Krcal, Hans-Christian (2010), Das Management des (un)erwünschten Ressourcenüberschusses, Teil III. Das optimale Slack-Niveau – die Bewertung des organizational slack, Discussion paper series, Department of economics, University of Heidelberg, No. 502, June 2010

Love, E. Geoffrey/Nohria, Nitin (2005), Reducing slack: the performance consequences of downsizing by large industrial firms, 1977-93, Strategic Management Journal, 26, S. 1087-1108

Macharzina, Klaus (1995), Unternehmensführung, 2. Aufl., Wiesbaden

March, James G./ Olsen, Johan P. (1976), Ambiguity and choice in organizations, Bergen

Meyer-Merz, Arved (1985), Die Wertschöpfungsrechnung in Theorie und Praxis, Zürich

Mintzberg, Henry (1991), Mintzberg über Management: Führung und Organisation, Mythos und Realität, Wiesbaden

Mintzberg, Henry (1983), Power in and around organizations, Englewood Cliffs, NJ

Nagel, Kurt/Erben, Roland/ Piller, Frank (1999), Informationsrevolution und Industrielle Produktion, in: Nagel, K., Erben, R., Piller, F. (Hrsg.), Produktionswirtschaft 2000, Wiesbaden, S. 3-32

Nohria, Nitin/Gulati, Ranjay (1996), Is Slack Good or Bad for Innovation?, The Academy of Management Journal, Vol. 39, Nr. 5, Oct. 1996, S. 1245-1264

Nonaka, Ikujiro/Takeuchi, Hirotaka (1997), Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen, Frankfurt a.M.

Oelsnitz, Dietrich v. d./Hahmann, Martin (2003), Wissensmanagement, Strategie und Lernen in wissensbasierten Unternehmen, Stuttgart

- Ossla-Haring, Claudia (2003), Das große Handbuch der Kennzahlen zur Unternehmensführung, Kennzahlen richtig verstehen, verknüpfen und interpretieren, 2. A., München
- Parker, Mike/Slaughter, Jane (1995), Unions and management by stress, in: Babson, S. (Hrsg.), Lean Work, Detroit, S. 41-53
- Pfohl, Hans-Christian (1994), Logistikmanagement, Berlin
- Probst, Gilbert J. B. (1987), Selbst-Organisation, Ordnungsprozesse in Systemen aus ganzheitlicher Sicht, Berlin
- Rehkugler, Heinz (1992), Verteilung der einzelwirtschaftlichen Wertschöpfung, in: Gaugler, E., Weber, W. (Hrsg.), Handwörterbuch des Personalwesens, 2. A., Stuttgart, Sp. 2350-2358
- Rinehart, James/Huxley, Christopher/Robertson, David (1997), Just Another Car Factory? Lean Production and Its Discontents, Ithaca
- Sadowski, Dieter (2002), Personalökonomie und Arbeitspolitik, Stuttgart
- Schulte, Gerd (1996), Material- und Logistikmanagement, München
- Schulte-Zurhausen, Manfred (2002), Organisation, 3. A., München
- Selten, Rainer (2002), What is bounded rationality?, in: Gigerenzer, Gerd/Selten, Reinhard (Hrsg.), Bounded Rationality, Cambridge, Mass., S. 12-36
- Seisreiner, Achim (1999), Management unternehmerischer Handlungspotentiale, Diss., Wiesbaden
- Sieber, Pascal (1999), Die Internet-Unterstützung Virtueller Unternehmen, in: Sydow, J. (Hrsg.), Management von Netzwerkorganisation. Beiträge aus der Managementforschung, Wiesbaden, S. 179-214.
- Simon, Herbert A. (1959), Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science, in: The American Economic Review, Vol. 49/1959, S. 253-283.
- Singh, Jitendra V. (1986), Performance, Slack, and Risk Taking in Organizational Decision Making, The Academy of Management Journal, Vol.29, No.3, Sep. 1986, S. 562-585
- Staehele, Wolfgang (1991), Redundanz, Slack und lose Kopplung in Organisationen: Eine Verschwendung von Ressourcen? in: Staehele, W.H./Sydow, J. (Hrsg.), Managementforschung 1, Berlin, S. 313-345
- Stahl, Heinz K. (2000), Reputation als besondere Ressource der diversifizierten Unternehmung, in: Hinterhuber, H. H., Friedrich, S. A., Matzler, K., Pechlaner, H. (Hrsg.), Die Zukunft der diversifizierten Unternehmung, München, S. 147-166

- Strack, Rainer/ Villis, Ulrich (2004), Integriertes Wertmanagement: Steuerung des Mitarbeiter-, Kunden- und Lieferantenkapitals, in: Horvath, P., Möller, K. (Hrsg.), Intangibles in der Unternehmenssteuerung, München, S. 203-218
- Stölzle, Wolfgang (1993), Umweltschutz und Entsorgungslogistik: theoretische Grundlagen mit ersten empirischen Ergebnissen zur innerbetrieblichen Entsorgungslogistik, Diss., Berlin
- Süssmuth Dyckerhoff, Claudia (1995), Intrapreneuring. Ein Ansatz zur Vitalisierung reifer Gross-Unternehmen, Diss., Stuttgart
- Thommen, Jean-Paul (2002), Betriebswirtschaftslehre, 5. A., Zürich
- Vahrenkamp, Richard (1994), Produktions- und Logistikmanagement, München
- Walgenbach, Peter/Kieser, Alfred (1995), Mittlere Manager in Deutschland und Großbritannien, in: Schreyögg, G., Sydow, J. (Hrsg.), Empirische Studien, Managementforschung 5, Berlin, S. 259-309
- Weber, Helmut K. (1998), Rentabilität, Produktivität, und Liquidität, Größen zur Beurteilung und Steuerung von Unternehmen, 2. A., Wiesbaden
- Weber, Helmut K. (1993), Wertschöpfung, in: Chmielewicz, K., Schweitzer, M. (Hrsg.), Handwörterbuch des Rechnungswesens, 3. A., Stuttgart, Sp. 2173-2181
- Weber, Jürgen/Kummer, Sebastian (1994), Logistikmanagement, Stuttgart 1994
- Wöhe, Günter/Döring, Ulrich (2002), Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 21. A., München
- Wunderer, Rolf/ Bruch, Heike (2000), Umsetzungskompetenz: Diagnose und Förderung in Theorie und Unternehmenspraxis, München
- Zahn, Erich/Schmid, Uwe (1996), Produktionswirtschaft I: Grundlagen und operatives Management, Stuttgart
- Zäpfel, Günter (1996), Grundzüge des Produktions- und Logistikmanagement, Berlin