Guido Pfeifer

Bedeutung immaterieller Werte bei der Beurteilung der Zukunftsfähigkeit von mittelständischen Unternehmen

Cuvillier Verlag Göttingen
Internationaler wissenschaftlicher Fachverlag

Bedeutung immaterieller Werte bei der Beurteilung der Zukunftsfähigkeit von mittelständischen Unternehmen

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Guido Pfeifer

Bedeutung immaterieller Werte bei der Beurteilung der Zukunftsfähigkeit von mittelständischen Unternehmen

Eine Analyse am Beispiel deutscher Kreditgenossenschaften der Primärstufe mit Hilfe der Wissensbilanz-Made in Germany

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.
1. Aufl. - Göttingen : Cuvillier, 2015
Zugl.: (TU) Clausthal, Univ., Diss., 2015

D 104

© CUVILLIER VERLAG, Göttingen 2015
Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen
Telefon: 0551-54724-0
Telefax: 0551-54724-21
www.cuvillier.de

Alle Rechte vorbehalten. Ohne ausdrückliche Genehmigung des Verlages ist es nicht gestattet, das Buch oder Teile daraus auf fotomechanischem Weg (Fotokopie, Mikrokopie) zu vervielfältigen.
1. Auflage, 2015
Gedruckt auf umweltfreundlichem, säurefreiem Papier aus nachhaltiger Forstwirtschaft.

ISBN 978-3-95404-924-0
eISBN 978-3-7369-4924-9

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Geleitwort

Immaterielle Werte gelten als Träger der zukünftigen Erfolgsfähigkeit von Unternehmen. Die Erfassung und Bewertung der zugrunde liegenden strategischen Einflussfaktoren sowie deren Einbeziehung in Steuerungskennzahlen haben in den letzten Jahren großen Forschungsauftrieb erfahren. Bisher existiert jedoch kein allgemein anerkanntes Verfahren. Vor diesen Hintergrund befasst sich das vorliegende Werk mit der Einbeziehung von immateriellen Werten im Rahmen der Beurteilung der Zukunftsfähigkeit von Unternehmen.

Die Arbeit beleuchtet zunächst die Bedeutung der immateriellen Werte für die Unternehmenssteuerung aus unterschiedlichen Blickrichtungen. Im Anschluss untersucht Herr Pfeifer im Detail die gängigsten Methoden zur Erfassung und Bewertung immaterieller Werte unter Berücksichtigung von Anforderungen aus der Perspektive von KMU und Banken. Die Wissensbilanz-Made in Germany konnte dabei den höchsten Erfüllungsgrad im Sinne der Zielsetzung erreichen und bietet sich daher am besten als Methode zur Bewertung immaterieller Werte an. Die mit der Wissensbilanz durchgeführten detaillierten Analysen zeigen die Bedeutung spezifischer Einflussfaktoren für den Geschäftserfolg mittelständischer Unternehmen am Beispiel von Kreditgenossenschaften – stellvertretend für mittelständische Unternehmen – überzeugend auf. Die Untersuchungen machen zudem deutlich, wie ein Wirkungszusammenhang zwischen den immateriellen und finanziellen Faktoren eines Unternehmens „entschlüsselt“ werden kann. Aus den Erkenntnissen entwickelt Herr Pfeifer schlüssig einen Zukunftsfähigkeitsindex, der als aggregiertes Tool zur ganzheitlichen Bewertung und Analyse von finanziellen und immateriellen Faktoren im Rahmen der Unternehmenssteuerung eingesetzt werden kann. Er leistet mit seiner Arbeit einen wichtigen Beitrag zur Weiterentwicklung der Einbeziehung von immateriellen Werten in die Unternehmenssteuerung.

Die systematische, detaillierte und umfassende Abhandlung liefert konkrete Ergebnisse und ist sowohl für Unternehmenspraktiker als auch für Wissenschaftler aufschlussreich. Ich wünsche dem vorliegenden Werk eine breite Leserschaft.

Clausthal-Zellerfeld, im Januar 2015

Prof. Dr. Inge Wulf

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Vorwort

Ich freue mich, auf diese Weise einigen Menschen danken zu können, die maßgeblich zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben.

Mein ganz besonderer Dank gilt Frau Prof. Dr. Inge Wulf, die nicht nur die Durchführung meiner Promotion ermöglichte, sondern auch stets an mich geglaubt hat. Eine externe Promotion bedeutet einen großen zusätzlichen Arbeitsaufwand für die Betreuung. Ihr Vertrauen und ihre Unterstützung bedeuten mir sehr viel. Bedanken möchte ich mich auch bei Herrn Prof. Dr. Wolfgang Pfau für die Mühen, die er als Zweitgutachter auf sich genommen hat.

Die Erstellung einer nebenberuflichen Doktorarbeit bedeutet teilweise deutliche Einschränkungen im Privatleben. Hier danke ich für das große Verständnis und die Unterstützung meines Familien- und Freundeskreises. In diesem Zusammenhang danke ich meiner Mutter, auf die ich mich auf meinem gesamten Lebensweg immer verlassen konnte, von ganzem Herzen. Einen besonderen Dank richte ich an meine Lebensgefährtin Anja Troglauer, die meine zeitlichen Einschränkungen durch ihren Optimismus und ihr besonderes Engagement für unsere Familie, insbesondere für die Kinder, stets ausgeglichen hat. Dies gab mir den notwendigen Rückhalt.

Die Arbeit widme ich meinen Kindern
Max, Johanna und Charlotte

Bingen am Rhein, im Januar 2015

Guido Pfeifer

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Inhaltsübersicht

Gliederung ..... **XI**

Abbildungsverzeichnis: ..... **XV**

Tabellenverzeichnis ..... **XXI**

Abkürzungsverzeichnis ..... **XXIV**

1 Einführung in die Arbeit **1**

2 Grundlagen und Begrifflichkeiten **17**

3 Notwendigkeit der Integration immaterieller Werte in die Unternehmenssteuerung **63**

4 Methoden zur Identifikation, Messung bzw. Bewertung immaterieller Werte bei KMU **121**

5 Bedeutung immaterieller Werte mittelständischer Unternehmen mit Hilfe der Wissensbilanz-Made in Germany am Beispiel deutscher Kreditgenossenschaften **175**

6 Erarbeitung und praktische Erprobung eines Zukunftsfähigkeitsindexes **251**

7 Schlussbetrachtung und Ausblick **283**

Anhang **289**

Literaturverzeichnis **319**

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Gliederung

Abbildungsverzeichnis: ..... **XV**

Tabellenverzeichnis ..... **XXI**

Abkürzungsverzeichnis ..... **XXIV**

1 Einführung in die Arbeit **1**

1.1 Betriebswirtschaftliche und wissenschaftliche Problemstellung **1**

1.2 Zielsetzung **10**

1.3 Aufbau der Arbeit und wissenschaftliche Positionierung **12**

2 Grundlagen und Begrifflichkeiten **17**

2.1 Immaterielle Werte **17**
2.1.1 Begriff und Wesen von immateriellen Werten 17
2.1.2 Kategorisierung von immateriellen Werten 21
2.1.2.1 Allgemeine Ausführungen 21
2.1.2.2 Skandia Navigator 24
2.1.2.3 Arbeitskreis „Immaterielle Werte im Rechnungswesen“ 27
2.1.2.4 Wissensbilanz-Made in Germany und Zukunftscheck Mittelstand 28
2.1.2.5 Wissensbilanz als Element der Lageberichterstattung 32

2.2 Abgrenzung mittelständischer Unternehmen **39**

2.3 Der Begriff „Lernende Organisation“ **45**

2.4 Zukunftsfähigkeit, Nachhaltigkeit und Shared Value in der Unternehmenssteuerung **51**
2.4.1 Der Begriff „Zukunftsfähigkeit“ 51
2.4.2 Der Begriff „Nachhaltigkeit“ und „Shared Value“ 55
2.4.2.1 Nachhaltigkeit 55
2.4.2.2 Shared Value-Ansatz 61

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

3 Notwendigkeit der Integration immaterieller Werte in die Unternehmenssteuerung 63

3.1 Bedeutung immaterieller Werte durch den strukturellen Wandel .. 63

3.2 Die Bedeutung von immateriellen Werten als Erfolgsfaktoren 68

3.3 Immaterielle Werte als Frühwarnindikatoren im Risikomanagement 78

3.4 Bedeutung immaterieller Werte im Prozess der Kreditentscheidung 88

3.4.1 Basel II und III und die Folgen für mittelständische Unternehmen 88

3.4.2 Immaterielle Werte im Rahmen des Kreditprozesses 91

3.5 Berichterstattung von immateriellen Werten in Unternehmen 97

3.5.1 Entwicklungen in der Berichterstattung 97

3.5.2 HGB und DRS 20 102

3.5.3 Freiwillige Berichterstattung über immaterielle Werte in Deutschland 106

3.5.3.1 Intellectual Capital Statement vom Arbeitskreis Immaterielle Werte im Rechnungswesen 106

3.5.3.2 Wissensbilanz-Made in Germany in der Lageberichterstattung 108

3.5.4 Integrated Reporting 114

4 Methoden zur Identifikation, Messung bzw. Bewertung immaterieller Werte bei KMU 121

4.1 Zeitliche Entwicklung der Erfassung immaterieller Werte 121

4.2 Grundausrichtung der unterschiedlichen Methoden 128

4.3 Anforderungen an Methoden zur Identifikation, Messung bzw. Bewertung von immateriellen Werten bei KMU 133

4.3.1 Allgemeine Anforderungen 133

4.3.2 Anforderungen von KMU und Banken 139

4.3.3 Ergänzende Anforderung in Bezug auf die Steuerung immaterieller Werte…. 144

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

4.4 Ausgewählte Mess- und Bewertungsmethoden immaterieller Werte 149
4.4.1 Die Wissensbilanz-Made in Germany 149
4.4.1.1 Allgemeine Ausführungen 149
4.4.1.2 Prozess der Wissensbilanzerstellung 152
4.4.2 Die Balanced Scorecard (BSC) 162
4.4.3 Gegenüberstellung von Wissensbilanz und BSC 167
4.4.3.1 Gemeinsamkeiten von Wissensbilanz und BSC 167
4.4.3.2 Unterschiede zwischen Wissensbilanz und BSC 167
4.4.3.3 Wissensbilanz versus BSC 173

5 Bedeutung immaterieller Werte mittelständischer Unternehmen mit Hilfe der Wissensbilanz-Made in Germany am Beispiel deutscher Kreditgenossenschaften 175

5.1 Gründe für die Analyse bei deutschen Kreditgenossenschaften 175
5.1.1 Allgemeine Hintergründe 175
5.1.2 Philosophie der Rechtsform „eingetragene Genossenschaft“ 180
5.1.3 Der Genossenschaftliche Finanzverbund 183
5.1.3.1 Organisationstheoretische Hintergründe 183
5.1.3.2 Die deutsche Kreditgenossenschaft der Primärstufe 187
5.1.4 Sonstige Hintergründe 194

5.2 Allgemeine Ausführungen zur Erstellung der Wissensbilanzen bei den ausgewählten Kreditgenossenschaften 200

5.3 Geschäftsprozesse und Geschäftserfolg bei den ausgewählten Kreditgenossenschaften 206

5.4 Einflussfaktoren und Indikatoren der immateriellen Werte bei den ausgewählten Kreditgenossenschaften 210
5.4.1 Einflussfaktoren und Indikatoren des Humankapitals 211
5.4.2 Einflussfaktoren und Indikatoren des Strukturkapitals 213
5.4.3 Einflussfaktoren und Indikatoren des Beziehungskapitals 215

5.5 Ergebnisse der Wissensbilanzen der ausgewählten Kreditgenossenschaften 217

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

5.5.1 Ergebnisse der QQS-Bewertung 220
5.5.2 Ergebnisse der Bewertung der Wirkungszusammenhänge 229
5.5.2.1 Analyse der Wirkungsmatrix 229
5.5.2.2 Analyse des Geschäftserfolges und der Wertschöpfungskette . 237

5.6 Würdigung der Ergebnisse und Notwendigkeit zur Erweiterung . 244
5.6.1 Würdigung der Analyse und der Ergebnisse 244
5.6.2 Notwendigkeit zur Erweiterung 247
5.6.2.1 Verknüpfung mit der Balanced Scorecard 247
5.6.2.2 Weiterentwicklung zum Zukunftsfähigkeitsindex (ZFI™) 249

6 Erarbeitung und praktische Erprobung eines Zukunftsfähigkeitsindexes 251

6.1 Grundlagen und Einbettung in den Strategieprozess 251
6.1.1 Grundlagen zum Zukunftsfähigkeitsindex 251
6.1.2 Einbettung in den Strategieprozess 253

6.2 Struktur des Zukunftsfähigkeitsindexes 257
6.2.1 Einbindung in einen Zukunftsfähigkeits-Check 257
6.2.2 Systematik des Zukunftsfähigkeitsindexes 261

6.3 Praktische Erprobung und Erfolgsmessung 269

7 Schlussbetrachtung und Ausblick 283

Anhang 289

Literaturverzeichnis 319

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1-01: Entwicklung der Komponenten des S&P 500 Marktwertes..... 4

Abb. 1-02: Mögliche Ursachen-Wirkungs-Beziehungen zwischen immateriellen Werten und zentralen, finanziellen Erfolgsgrößen aus der Praxis 9

Abb. 1-03: Aufbau der Arbeit..... 13

Abb. 1-04: Forschungsdesign der Arbeit..... 16

Abb. 2-01: Sichtweisen auf die immateriellen Werte eines Unternehmens.... 20

Abb. 2-02: Kategorisierung immaterieller Werte gem. Skandia Navigator... 24

Abb. 2-03: Zusammenhang der drei Kapitalarten der immateriellen Werte . 29

Abb. 2-04: Zusammenwirken der Kapitaldimension im Unternehmen 31

Abb. 2-05: Zusammenhang von Berichtskategorie, Einflussfaktoren und Indikatoren..... 34

Abb. 2-06: Entwicklung durchschnittlicher Eigenkapitalquoten..... 43

Abb. 2-07: Beispielhaftes Ursachen-Wirkungs-Netz einer lernenden Organisation 51

Abb. 2-08: Wirkung von Erfolgs- bzw. Finanzdaten und immateriellen Ressourcen bzw. deren Erfolgsfaktoren auf die Zukunfts-fähigkeit von Unternehmen..... 54

Abb. 2-09: Ausgewählte Ansätze nachhaltiger Unternehmensführung..... 57

Abb. 2-10: Nachhaltigkeitsdefinition der Union Investment Institutional GmbH..... 59

Abb. 3-01: Die Welt hat sich gewandelt 68

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Abb. 3-02: Wertschöpfungskette mit möglichen Ursachen-Wirkungs-Beziehungen zwischen Investitionen in Form von materiellen, finanziellen und immaterielle Ressourcen auf Erfolgsgrößen..... 71

Abb. 3-03: Mögliche Ursachen-Wirkungs-Beziehungen zwischen Investitionen in immaterielle Werte und Erfolgsgrößen..... 74

Abb. 3-04: Exemplarischer Ablauf einer Unternehmenskrise..... 78

Abb. 3-05: Möglicher Risikosteuerungs- und -controlling-Prozess..... 81

Abb. 3-06: Gesetzliche und andere Vorschriften zum Risikomanagement in Deutschland..... 82

Abb. 3-07: Teilprozesse im Rahmen des Kreditprozesses..... 91

Abb. 3-08: Rating Prozess versus Prozess Kreditgewährung..... 92

Abb. 3-09: Mögliche Auswirkungen von immateriellen Werten auf die Kreditkonditionen..... 94

Abb. 3-10: Gegenüberstellung klassische Bilanz und Wissensbilanz..... 109

Abb. 3-11: Konzept einer Berichterstattung über immaterielle Werte..... 110

Abb. 3-12: Berichtsstruktur der Word-Exportdatei aus der Wissensbilanz-Toolbox..... 111

Abb. 3-13: Kapitalformen des IR und deren Beschreibung..... 116

Abb. 4-01: Zeitschiene, Einflüsse und Meilensteine immaterieller Werte ... 122

Abb. 4-02: Bedeutendste Methoden zur Messung bzw. Bewertung immaterieller Werte..... 126

Abb. 4-03: Einteilung der Möglichkeiten und Methoden nach Andriessen.. 131

Abb. 4-04: Mögliche Einordnung der Methoden zur Messung bzw. Bewertung immaterieller Werte..... 132

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Abb. 4-05: Übersicht der weiter zu untersuchenden Verfahren zur Messung bzw. Bewertung immaterieller Werte 139

Abb. 4-06: Exemplarische Wirkung von Einflussfaktoren immaterieller Werte auf den Deckungsbeitrag..... 145

Abb. 4-07: Beispielhaftes Wissensbilanz-Modell..... 150

Abb. 4-08: Überleitungsmatrix von Finanzbilanz und Wissensbilanz..... 152

Abb. 4-09: Exemplarische Darstellung einer Sensitivitätsanalyse der Einflussfaktorenimmaterieller Werte..... 157

Abb. 4-10: Auszug eines Wirkungsnetzes..... 159

Abb. 4-11: Strukturmodell der Balanced Scorecard..... 163

Abb. 4-12: Grundstruktur der Balanced Scorecard 164

Abb. 4-13: Möglicher Aufbauprozess einer SBSC..... 166

Abb. 5-01: Ranking der Einflussfaktoren nach Relevanz und Einflussgewicht 176

Abb. 5-02: Bewertung der Einflussfaktoren immaterieller Werte 177

Abb. 5-03: Ranking der Einflussfaktoren nach Einflussgewicht und Bewertung 178

Abb. 5-04: Strukturelle Darstellung deutscher Genossenschaften – Stand 31.12.2013..... 185

Abb. 5-05: Entwicklung der Anzahl von Kreditgenossenschaften seit 1970 186

Abb. 5-06: Die BSC des Bundesverbandes der Volksbanken und Raiffeisenbanken 190

Abb. 5-07: Mögliche Ursachen-Wirkungs-Beziehungen einer Genossenschaftsbank 192

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Abb. 5-08: QQS- Bewertung des Humankapitals der vier Kreditgenossenschaften 221

Abb. 5-09: QQS- Balkendiagramm des Humankapitals der Voba Thüringen 223

Abb. 5-10: QQS- Bewertung des Strukturkapitals der vier Kreditgenossenschaften 224

Abb. 5-11: QQS- Bewertung des Beziehungskapitals der vier Kreditgenossenschaften 225

Abb. 5-12: Wirkungsmatrix der Voba Hessen im Hinblick auf die Wirkungsstärke 230

Abb. 5-13: Potenzialportfolio über die Mittelwerte der vier Kreditgenossenschaften 235

Abb. 5-14: Potenzialportfolio über die Mittelwerte der vier Kreditgenossenschaften mit Geschäftserfolg..... 239

Abb. 5-15: Beispielhaftes Wirkungsnetz der Voba Hessen..... 240

Abb. 5-16: Möglicher Verschmelzungsprozess von Wissensbilanz und BSC..... 249

Abb. 6-01: Möglicher ganzheitlicher Strategieprozess einer Kreditgenossenschaft 254

Abb. 6-02: Struktur des Zukunftsfähigkeitsindexes (ZFI™) 259

Abb. 6-03: Systematik der Bewertung des Zukunftsfähigkeitsindexes (ZFI™) 262

Abb. 6-04: Gliederung der „ZFI-Exportdatei WiBi-Toolbox“..... 267

Abb. 6-05: Mögliche Zuordnungsregel des Indexwertes zu einer Ratingklasse 268

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Abb. 6-06: Systematik der klassischen Kennzahlen des Zukunftsfähigkeits-indexes (ZFI) am Beispiel der Kreditgenossenschaften 270

Abb. 6-07: Zukunftsfähigkeitsindexes (ZFI) – Beispiel Voba Sachsen..... 271

Abb. 6-08: Kurzfristige Zukunftsfähigkeit aus der Wissensbilanz-Toolbox für den ZFI der Voba Sachsen 274

Abb. 6-09: Mittelfristige Zukunftsfähigkeit aus der Wissensbilanz-Toolbox für den ZFI der Voba Sachsen 275

Abb. 6-10: Langfristige Zukunftsfähigkeit aus der Wissensbilanz-Toolbox für den ZFI der Voba Sachsen 276

Abb. 6-11: Sensitivitätsdiagramm für langfristige Zukunftsfähigkeit des ZFI 277

Abb. 6-12: Zukunftsfähigkeitsindexes (ZFI) – Beispiel Voba Hessen 279

Abb. 6-13: Zukunftsfähigkeitsindexes (ZFI) – Beispiel Voba Thüringen 280

Abb. 6-14: Zukunftsfähigkeitsindexes (ZFI) – Beispiel Voba Rheinland-Pfalz..... 281

Abb. A-01: Das „Wissensbilanzmodell“ nach Danish Guideline..... 299

Abb. A-02: Konzeption des EFQM Modells..... 300

Abb. A-03: Überblick über das Inclusive Value Methodologymodell..... 301

Abb. A-04: Das Intangible Asset Monitor Modell nach Sveiby 302

Abb. A-05: Beispiel einer Zielfindung nach dem IC-Audit Model 303

Abb. A-06: Das Intellectual Capital Benchmarking System (ICBS) 304

Abb. A-07: Intellectual Capital Index 305

Abb. A-08: Intellectual Capital Rating..... 306

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Abb. A-09: Modell zur Integrierten Wissensbewertung 307

Abb. A-10: IC-Navigator von Skandia 310

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Tabellenverzeichnis

Tab. 2-01: Kategorisierung für „Intellectual Assets“ 23

Tab. 2-02: Kategorisierung immaterieller Werte in der Literatur bis 2013 .. 23

Tab. 2-03: Die am häufigsten genannten immateriellen Werte in Unternehmen 32

Tab. 2-04: Einflussfaktoren zum Humankapital in verschiedenen Ansätzen . 35

Tab. 2-05: Definition der Unternehmen des IfM Bonn 40

Tab. 2-06: Definition der Unternehmen der EU Kommission..... 41

Tab. 2-07: Definition der Unternehmen des Statischen Bundesamtes 41

Tab. 2-08: Zusammenfassung der KMU-Anteile in Deutschland 42

Tab. 3-01: Struktureller Wandel 65

Tab. 3-02: Mögliche Systematisierung operationeller Risiken (Auszug)..... 87

Tab. 4-01: Ausgewählte Rahmenwerke und Richtlinien über immaterielle Werte unterschiedlicher Länder 123

Tab. 4-02: Allgemeine und theoretisch abgeleitete Anforderungen an ein Mess- bzw. Bewertungsverfahren für immaterielle Werte..... 136

Tab. 4-03: Eignung der Bewertungsmodelle für die gestellten Anforderungen 137

Tab. 4-04: Übersicht der Anforderungen an Mess- bzw. Bewertungsverfahren allgemein, aus Sicht der KMU und der Banken..... 141

Tab. 4-05: Erfüllungsgrad über alle Anforderungskategorien und durchschnittlicher Gesamterfüllungsgrad 143

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Tab. 4-06: Erfüllungsgrad ausgewählter Verfahren über die Anforderungskategorien 148

Tab. 4-07: Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Wissensbilanz und BSC..... 173

Tab. 5-01: Steuerungsgrößen aus dem Strategischen Benchmarking gemäß BVR..... 198

Tab. 5-02: Einflussfaktoren und Indikatoren des Humankapitals..... 213

Tab. 5-03: Einflussfaktoren und Indikatoren des Strukturkapitals 215

Tab. 5-04: Einflussfaktoren und Indikatoren des Beziehungskapitals 217

Tab. 5-05: Ergebniszusammenstellung aus den vier Wissensbilanzen der Kreditgenossenschaften..... 219

Tab. 5-06: Gesamtergebnis der QQS-Bewertung der Einflussfaktoren der vier Kreditgenossenschaften als QQS-Mittelwert..... 220

Tab. 5-07: QQS- Bewertung der Geschäftsprozesse der vier Kreditgenossenschaften 225

Tab. 5-08: Gesamtergebnis der QQS-Bewertung der vier Kreditgenossenschaften getrennt nach Quantität, Qualität und Systematik..... 227

Tab. 5-09: Detailanalyse der Bewertung der Einflussfaktoren inkl. Geschäftsprozesse..... 228

Tab. 5-10: Gesamtergebnis der Einflussgewichte der Einflussfaktoren..... 232

Tab. 5-11: Analyse des Einflussgewichtes der Einflussfaktoren inkl. Geschäftsprozesse..... 236

Tab. 5-12: QQS Bewertung und Wirkungszusammenhang des Geschäftserfolges..... 238

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Tab. 5-13: Generatoren bei den immateriellen Werten der vier Kreditgenossenschaften 241

Tab. 6-01: Die sieben Stufen des Zukunftsfähigkeits-Checks..... 258

Tab. 6-02: ZFI-Kennzahlen für Liquidität (Auszug) 263

Tab. 6-03: ZFI-Kennzahlen für Kundenreichweite bzw. Kundenbindung (Auszug) 264

Tab. 6-04: ZFI-Kennzahlen für Personalkostenflexibilität (Auszug)..... 264

Tab. 6-05: Qualität und Systematik des Beziehungskapitals der Voba Sachsen..... 271

Tab. 6-06: Ermittlung der kurzfristigen Zukunftsfähigkeit gemäß klassischer Kennzahlen..... 272

Tab. 6-07: Ermittlung der kurzfristigen Zukunftsfähigkeit gemäß ZFI™.... 273

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Abb. A	Abbildung im Anhang
Abs.	Absatz
ADG	Akademie Deutscher Genossenschaften
AG	Aktiengesellschaft
AK	Arbeitskreis
AK-IW	Arbeitskreis „Immaterielle Werte im Rechnungswesen“ der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V.
AK-WB	Arbeitskreis Wissensbilanz
AktG	Aktiengesetzt
Aufl.	Auflage
AS	Aktivsumme
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
BilMoG	Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz
BK	Beziehungskapital
BMU	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit
BMWA	Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
BSC	Balanced Scorecard
BVMW	Bundesverband der mittelständischen Wirtschaft
BVR	Bundesverband deutscher Volksbanken und Raiffeisenbanken
CBV	Capability-based View
CCWM	Competence Center Wissensmanagement
CIR	Cost-Income Ratio
COBIT	Control Objectives for Information and related Technology
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CSR	Corporate Social Responsibility
d.h.	das heißt
dt.	deutsch
DAX	Deutscher Aktienindex
DB	Der Betrieb (Zeitschrift)
DCGK	Deutsche Corporate Governance Kodex
DGFP e.V.	Deutsche Gesellschaft Für Personalführung e.V.
DGRV	Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e. V
DG Verlag	Deutscher Genossenschafts-Verlag eG

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

DMSTI	Danish Guideline for Intellectual Capital Statement
DNK	Deutschen Nachhaltigkeitskodex
DRS	Deutscher Rechnungslegungs Standard
DRSC	Deutsches Rechnungslegungs Standards Committee
DSR	Deutscher Standardisierungsrat
DZ Bank	Deutsche Zentral-Genossenschaftsbank
e.g.	for example
eG	eingetragene Genossenschaft
e.V.	eingetragener Verein
et al.	und andere
etc.	et cetera
€	Euro
E:	Empfehlungen
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EF	Erfolgsfaktor(en)
EFQM	European Foundation for Quality Management
EFFAS	European Federation of Financial Analysts Societies
EG	Europäische Gemeinschaft
EKK	Evangelische Kreditgenossenschaft
EL	Expected Loss
EnBW	Energie Baden-Württemberg
ESG	Environment Social Governance
EU	Europäische Union
EVA	Economic-Value-Added
f., ff.	folgende
F+E	Forschung und Entwicklung
ggf.	gegebenenfalls
GE	Geschäftserfolg
GenG	Genossenschaftsgesetz
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung
GOB	Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung
GP	Geschäftsprozesse
GRI	Global Reporting Initiative
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
GVF	Genossenschaftsverband Frankfurt
HGB	Handelsgesetzbuch
HK	Humankapital
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
inkl.	inklusiv

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

ifo	Institut für Wirtschaftsforschung
i.V.m.	in Verbindung mit
i.w.S.	im weiteren Sinne
IAS	International Accounting Standard(s)
IC	Intellectual Capital
ICBS	Intellectual Capital Benchmarking System
ICS	Intellectual Capital Statement
ICU	Intellectual Capital Universities
IDW	Institut der Wirtschaftsprüfer
IIRC	International Integrated Reporting Council
IFM	Institut für Mittelstandsforschung
IFRS	International Financial Reporting Standards
InCaS	Intellectual Capital Statements for Europe
IPK	(Fraunhofer-)Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik
IR	Integrated Reporting
IRB	Internal Rating based Approach
ISA	International Security
ISO	International Organization for Standardization
IT	Informationstechnologie
Jg.	Jahrgang
KMU	Klein und mittelständische Unternehmen
KoR	(Zeitschrift für) Kapitalmarktorientierte Rechnungslegung
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz
KWG	Kreditwesengesetz
LGD	Loss Given Default
max.	maximal
MA	Mitarbeiter
MaRisk	Mindestanforderungen an das Risikomanagement
MaRisk BA	Mindestanforderungen an das Risikomanagement für Banken
MaRisk VA	Mindestanforderungen an das Risikomanagement für Versicherungen
METI	(Japanese) Ministry of Economy, Trade and Industry
Mio.	Million(en)
MVZ	Medizinisches Versorgungszentrum
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development (Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung)
OpRisk	Operationelle Risiken
p.a.	per annum
PD	Probability of Default

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

PDC	Process Developement
PiR	NWB Internationale Rechnungslegung – Praktiker-Zeitschrift für IFRS, IAS und US-GAAP
PS	Passivsumme
PublG	Publizitätsgesetz
PWC	PricewaterhouseCoopers
QQS	Quantität, Qualität und Systematik
QQ	Quantität und Qualität
RBV	Resource-based-view
ROE	Return on Equity
RoI	Return on Investment
Rz.	Randziffer(n)
R+V Versicherung	Raiffeisenbanken und Volksbanken Versicherung
sog.	sogenannt(e, er)
S.	Seite(n)
S:	Studien
SBSC	Sustainability Balanced Scorecard
SG	Schmalenbach-Gesellschaft
SK	Strukturkapital
SME	small and medium-sized enterprises
SolvV	Solvabilitätsverordnung
Sox	Sarbanes-Oxley Act
S&P	Standard & Poor´s
Sy	Systematik
Tab.	Tabelle
Tz.	Textziffer(n)
u.ä.	und ähnliche(s)
u.a.	unter anderem; und andere
u.U.	unter Umständen
UNEP	Umweltprogramm der Vereinten Nationen
USA	United States of America
US-GAAP	United States-Generally Accepted Accounting Principles
VaR	Value at Risk
Vgl.	Vergleiche
Voba	Volksbank
VAG	Versicherungsaufsichtsgesetz
VR Bank	Volks- und Raiffeisenbank
WiBi	Wissensbilanz
WICI	World Intellectual Capital Initiative
WGZ Bank	Westdeutsche Genossenschafts-Zentralbank
XBRL	eXtensible Business Reporting Language
z.B.	zum Beispiel

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

zfo	Zeitschrift Führung + Organisation
z.T.	zum Teil
zzt.	zurzeit
ZFI	Zukunftsfähigkeitsindex
ZfCM	Zeitschrift für Controlling & Management

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

1 Einführung in die Arbeit

1.1 Betriebswirtschaftliche und wissenschaftliche Problemstellung

Die Finanzmarktkrise 2008 mit ihren Folgen einer Wirtschaftskrise, die bis heute für Staaten, die Weltkonjunktur und einzelne Unternehmen spürbar sind, machen die Versäumnisse der Vergangenheit, im Hinblick auf fehlende Beachtung qualitativer Einflussfaktoren auf das Wirtschaftsgeschehen, sichtbar. Die Globalisierung, der damit entstandene internationale Wettbewerb und das Wegbrechen von Märkten erhöhen den Druck in den Unternehmen. Sie sehen sich einem hohen Veränderungstempo im Unternehmensumfeld, z.B. im Bereich der Märkte, des Wettbewerbs, der Kapitalbeschaffung, der Technologie, aber auch der Kundenbedürfnisse ausgesetzt.

Insbesondere der Mittelstand muss diese gewachsenen Anforderungen seit Jahren mit meist denkbar knappen Ressourcen bewältigen[1], da die Globalisierung trotz Krisen weiter vorangeschritten ist und weiter voranschreiten wird.[2] In der Vergangenheit konzentrierten und beschränkten sich die Unternehmen i.d.R. auf das Optimieren des Bestehenden, z.B. der Prozesse bzw. der quantitativen Zielsysteme. Je höher der Professionalisierungsgrad von Organisationen, desto schwieriger ist der Wandel, da dadurch ein Abbau der notwendigen innovativen Freiräume stattfindet. Damit werden Benchmarking und Best-Practice-Ansätze zu den alleinigen Orientierungsgrößen und ein potentialorientierter Ansatz der Wertschöpfung wird durch die Orientierung an anderen Unternehmen ersetzt,[3] bis mittel- bzw. langfristig die notwendigen Wettbewerbsvorteile nicht mehr vorhanden sind. Eine Neuausrichtung auf der Grundlage der eigenen Ressourcen findet i.d.R. nicht statt. Es sind aber die intern verfügbaren bzw. entwickelbaren Ressourcen, die für die Veränderungsfähigkeit einer Unternehmung entscheidend sind, da sie die Entwicklungsprozesse limitieren und Veränderungen initiieren.[4]

---

1 Vgl. Kinne, P.: Immaterielle Vermögenswerte-Charakteristika der neuen Werttreiber 2005, S. 139 f.

2 Vgl. Euler Hermes Deutschland AG: Mittelstand in Deutschland – Herausforderung für die Zukunftsfähigkeit, 2012, S. 3.

3 Vgl. Kriegesmann, B./Kerka, F.: Managementkonzepte im Wandel, 2007, S. 15.

4 Vgl. Staudt, E.: Innovation, 1985, S. 486-487.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Für den Erfolg eines Unternehmens sind **Innovationen** auf dynamischen und globalisierten Märkten zu **zentralen Bestimmungsfaktoren** geworden. Der Erfolg eines Unternehmens ist auch davon abhängig, wie gut dem Unternehmen der Ausgleich zwischen den Bedürfnissen im Markt und den Leistungen des Unternehmens gelingt. Um diesen Ausgleich zu erreichen, muss relevantes Wissen über die externen Märkte und die internen Prozesse im Unternehmen kontinuierlich und systematisch beschafft, ausgewertet und in Handlungen umgesetzt werden.[5] Die Entwicklung in den Unternehmen ist in den letzten Jahren von einer Verschiebung in der Bedeutung der betrieblichen Ressourcen, von den materiellen zu den immateriellen, geprägt. Immaterielle Werte erfahren insbesondere in einer stark von Wissen geprägten Gesellschaft eine immer größere Bedeutung in der **Wertschöpfungskette** einer Unternehmung und sind damit maßgeblich an deren Unternehmenserfolg beteiligt. Kaplan und Norton bezeichnen die immateriellen Vermögenswerte sogar als „holy grail of management accounting".[6] Um Wachstum und Wohlstand für Industrieländer zu sichern, werden laut OECD Investitionen in „intangible assets" immer bedeutsamer.[7] Kleine und mittelgroße Unternehmen sind von diesen Werten abhängig, um sich im Wettbewerb mit Großunternehmen durchsetzen zu können.[8]

In den traditionellen internen und externen Planungs- und Steuerungssystemen sowie in der Berichterstattung der Unternehmen finden immaterielle Werte wie besondere Mitarbeiterkompetenzen, stabile Kundenbeziehungen oder interessante Innovationspotentiale und deren Einfluss auf den Geschäftserfolg nur ansatzweise Berücksichtigung. Die Darstellung der wirtschaftlichen Unternehmenslage liegt noch immer primär auf der Erfolgs- und Finanzlage und erscheint im Hinblick auf die **zunehmende Bedeutung immaterieller Ressourcen** als noch nicht ausreichend. Die gestiegene Bedeutung des Lageberichts in der Unternehmensberichterstattung unterstützt den stark zugenommenen Blick der Unternehmen auf die nichtfinanziellen Größen. Investitionen in immaterielle Werte

---

5 Vgl. Pfau, W./Mangliers, S: Human- und technologieorientiertes Wissensmanagement als Basis für Innovationen – Ein Vergleich zwischen KMU und Großunternehmen, 2009, S. 126.

6 Vgl. Kaplan, R.S./Norton, D.P.: Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets, 2004, S. 52.

7 Vgl. OECD: A new OECD Projekt „New sources of growth: intangible assets" in: http://www.oecd.org/science/inno/46349020.pdf, (Abruf: 13.03.2014).

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

gelten als Erfolgspotentiale für die Zukunft und dürfen daher in der Unternehmenssteuerung nicht ignoriert werden. Der Fokus einer strategischen Ausrichtung eines Unternehmens muss stärker auf der Einbeziehung der Informationen über die unternehmerischen Erfolgspotentiale, die im Wesentlichen auf immaterielle Werte zurückzuführen sind, liegen. Dies gilt sowohl bei der internen strategischen Entscheidungsunterstützung als auch für externe Berichterstattung. Eine **ganzheitliche Sicht** auf ein Unternehmen umfasst neben der aktuellen Erfolgs- und Finanzlage ebenso die zukünftigen Erfolgspotenziale, da diese in enger Wechselwirkung zueinander stehen.[9] So sind unternehmerische Erfolgspotentiale Voraussetzung für zukünftigen Erfolg und zukünftige Liquidität, jedoch ist ohne Erfolg und Liquidität eine Investition in Erfolgspotentiale nicht möglich.

Diese Diskrepanz wird auch aus den enormen Differenzen zwischen den Markt- und Buchwerten, insbesondere bei wissensintensiven Unternehmen, deutlich.[10] Liegt der Buchwert eines Unternehmens unter seinem Marktwert, ist die Differenz i.d.R. auf immaterielle Vermögenswerte zurückzuführen.[11] Der Wert eines Unternehmens muss sich damit aus dem klassischen Bilanzvermögen ergänzt um den Wert des immateriellen Vermögens zusammensetzen.[12] Aus den Jahresabschlüssen 2007 bzw. 2006/7 der 30 DAX-Unternehmen ergaben sich bei der Betrachtung des Marktwertes zum bilanziellen Eigenkapital je nach Branche market-to-book-ratios zwischen 1,67 für die Branche „Automobil, Transport und Logistik“ und 4,19 für den Einzelhandel.[13] Dabei liegt bei Gesamtbetrachtung die relative Bedeutung der immateriellen Vermögenswerte bei ca. 18% im Verhältnis zur Bilanzsumme und bei ca. 38% im Verhältnis zum Anlagevermögen. Der Goodwill-Bestandteil bilanzierter immaterieller Vermögenswerte liegt bei

---

8 Vgl. Wolf, J. et al.: Erfolg im Mittelstand – Tipps für die Praxis, 2009, S. 18.

9 Vgl. Coenenberg, A.G.: Strategische Jahresabschlussanalyse, 2003, S. 165.

10 Vgl. Stewart, T.A.: The New Wealth of Organization, 1999, S. 61 und Hager, S./Hitz, J. M.: Immaterielle Vermögenswerte in der Bilanzierung und Berichterstattung – eine empirische Bestandsaufnahme für die Geschäftsberichte deutscher IFRS-Bilanzierer 2005, 2007, S. 205.

11 Vgl. Stewart, T.A.: The New Wealth of Organization, 1999, S. 61.

12 Vgl. Edvinsson, L./Malone, M.S.: Realizing your company´s true value by finding its hidden brainpower, 1997, S. 41f.

13 Vgl. Möller, K./Piwinger, M.: Berichterstattung über immaterielle Vermögenswerte – Empirische Defizite und künftige Potenziale, 2009, S. 79.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

knapp 60%.[14] Ein Rückgang des Aktienkurses bedingt durch z.B. die Finanzkrise 2008 bzw. deren anschließende Erholung in den Folgejahren dürfte jedoch bei dieser Betrachtung nicht als Rückgang bzw. Zunahme des immateriellen Vermögens interpretiert werden. Im Jahre 2010 machten bspw. die immateriellen Werte bereits 80% des Marktwertes der S&P 500 Aktien aus.

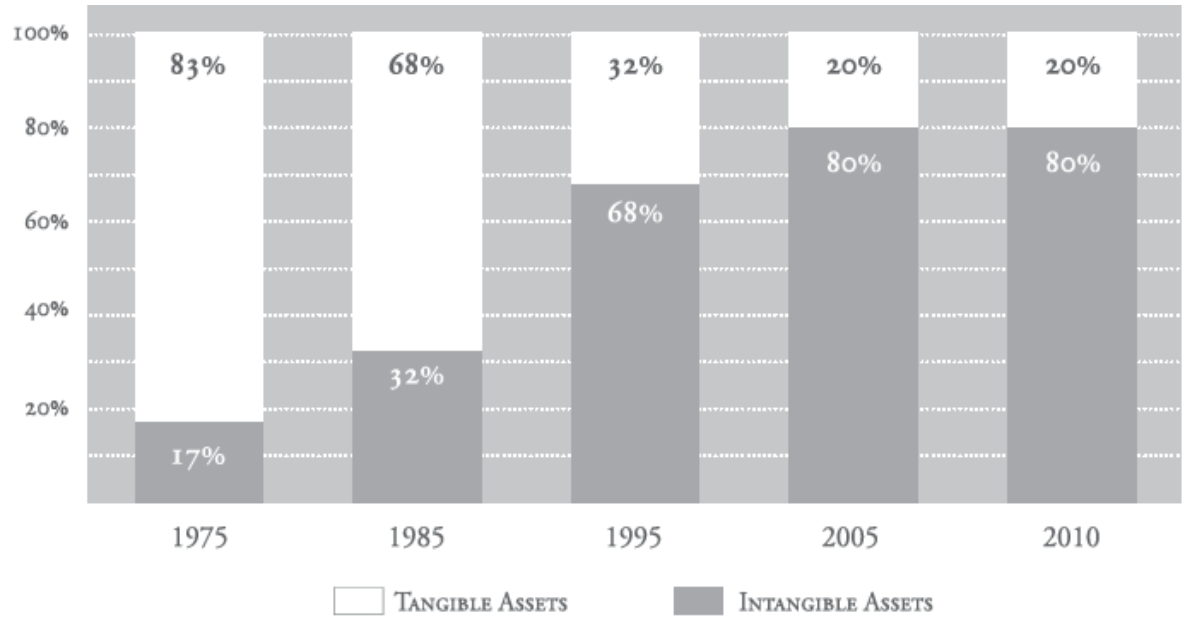


Abb. 1-01: Entwicklung der Komponenten des S&P 500 Marktwertes[15]

Trotz der hohen Bedeutung der immateriellen Ressourcen für den Unternehmenserfolg stellt ihre monetäre Bewertung eine große Herausforderung des Rechnungswesens dar. Bspw. stehen Humankapital oder Forschung und Entwicklung, auf die ein Großteil der Angaben zu nicht aktivierten immateriellen Vermögenswerten im Lagebericht entfallen, im Mittelpunkt der Betrachtung. Die Berichterstattung über das Humankapital am Beispiel der 30 DAX-Unternehmen hat zwar einen deutlichen Aufwärtstrend zu verzeichnen, die Qualität der Aussagen kann aber zum aktuellen Stand nicht als aussagefähig bezeichnet und damit als nicht mehr haltbar gesehen werden.[16] Sofern die immateriellen Werte in Führungskennzahlen nicht vollständig abgebildet werden, kann

---

14 Vgl. Möller, K./Piwinger, M.: Berichterstattung über immaterielle Vermögenswerte – Empirische Defizite und künftige Potenziale, 2009, S. 78-81.

15 Vgl. Ocean Tomo: Annual Study of Intangible Asset Market Value – 2010, S. 1.

16 Vgl. Wulf, I./Niemöller, J.: Qualität der Berichterstattung über das Humankapital am Beispiel der DAX30-Unternehmen, 2009, S. 160 und S. 166-167.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

eine Unternehmensführung nicht zufriedenstellend gelingen und es kommt zwangsläufig zu Fehlsteuerungen, da die notwendige Kopplung wertorientierter Kennzahlen an die immateriellen Potentiale und deren Erfolgsfaktoren über Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge in Form von Werttreiberhierachien ausbleibt.[17] Als wesentliche **Defizite traditioneller Führungskennzahlen** werden auch häufig genannt:[18]

- Vergangenheitsorientierung und primäre Fokussierung auf interne Stakeholder;
- Konzentration auf hochaggregierte Finanzkennzahlen (z.B. RoI-Kennzahlensystem) und Vernachlässigung von Kennzahlen auf operativer Ebene (z.B. Mitarbeiter, Prozesse);
- Finanzkennzahlen, die zu kurzfristigen Suboptima führen, motivieren lediglich zur Minimierung von Abweichungen und tragen nicht zu einer langfristigen Unternehmenserhaltung bei;
- Kundenorientierung wird nicht ausreichend Rechnung getragen;
- Finanzgrößen erlauben keine Aussage zu Fortschritt der Zielerreichung, mögliche Verbesserungspotentiale und Umsetzung der Unternehmensstrategie.

Als Folge der zunehmenden Kritik an traditionellen Führungskennzahlen kommen seit den 90er Jahren zunehmend sog. **Performance Measurement-Ansätze** zur Anwendung, um die Umsetzung und Implementierung von Unternehmensstrategien zu verbessern,[19] den Zusammenhang von immateriellen Faktoren transparenter und damit für die Unternehmen „steuerbarer“ zu machen. Heute existieren verschiedene Konzepte von Performance-Management-Systemen, wie z.B. Qualitätsmanagementsysteme, EFQM[20], Balanced Scorecard (BSC)[21], Wissensbilanzen[22], die eine intensive Beschäftigung mit immateriellen Werten, wertorientierten Kennzahlen oder Werttreiberanalysen aufzeigen und nach ei-

---

17 Vgl. Lachnit, L./Wulf, I.: Quantifizierung immaterieller Potentiale, 2009, S. 533.

18 Vgl. Wulf, I. et al.: Der Zukunftsfähigkeitsindex – eine integrierte, systematische Darstellung der harten und weichen Erfolgsfaktoren von Unternehmen, 2009, S. 146-149.

19 Vgl. Günther, T./Grüning, M.: Performance Measurement-Systeme im praktischen Einsatz 2002, S. 6.

20 Vgl. EFQM: The EFQM excellence model, http://www.efqm.org/the-efqm-excellence-model, (Abruf: 03.04.2014).

21 Vgl. Kaplan, R.S./Norton, P.D.: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, 1996, S. 76, erste Veröffentlichung zum Konzept der BSC in „Harvard Business Review“, 1992.

22 Vgl. Arbeitskreis Wissensbilanz: Wissensbilanz-Made in Germany und Alwert, K.: Wissensbilanzen – Im Spannungsfeld zwischen Forschung und Praxis, 2005, S. 26-31.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

nem einheitlichen Entwicklungsprozess vorgehen.[23] Im Rahmen einer „Scorecard-Methode“ werden hier die Bestandteile des immateriellen Vermögens einzeln identifiziert, klassifiziert und mit Hilfe von Indikatoren quantifiziert.[24] In den Methoden werden zwar explizit immaterielle Aspekte berücksichtigt, jedoch wird keine monetäre Bewertung von immateriellen Potentialen vorgenommen. Dadurch bleibt die monetäre Wirkung immaterieller Ressourcen auf die zentralen Steuerungsgrößen einer Unternehmung aus. Die Beschreibung und Messung erfolgt mit Hilfe von Indikatoren. Ausgangspunkt des Prozesses sind Visionen, Leitbilder und strategische Ziele. Im nächsten Schritt sind die Messgrößen festzulegen, die für die Erreichung der strategischen Ziele bedeutsam sind, wie z.B. Finanz- und Kundenperspektive, Perspektive Lernen und Entwicklung sowie Perspektive Interne Geschäftsprozesse der Balanced Scorecard. Anschließend sind für diese Messobjekte Kennzahlen bzw. Indikatoren zu bestimmen sowie deren Messmethodik zu dokumentieren. Mit der Angabe von Zielwerten soll die Umsetzung von strategischen Zielen erkannt bzw. beurteilt werden. Performance-Management-Systeme verfügen über eine Balance zwischen finanziellen und nicht-finanziellen Kennzahlen und ermöglichen eine ganzheitliche Betrachtung des Unternehmens. Die Zielerreichung wird durch die Verknüpfung von Strategien, strategischen Initiativen sowie der Planung, Steuerung und Kontrolle der relevanten Steuerungsgrößen unterstützt. In einer Übersicht des Corporate Governance Committees der OECD vom April 2012 ist für Deutschland die Wissensbilanz als einzige Initiative zum Thema „Intangible Assets“ genannt.[25]

Merkmale von Performance Measurement-Systemen sind u.a.:

- Quantitative und qualitative Kennzahlen sowie Berücksichtigung von vergangenheits- und zukunftsbezogenen Steuerungsinformationen;
- Eine Balance in der Abbildung von internen und externen Anspruchsgruppen (Stakeholder wie z.B. Aktionäre, Mitarbeiter, Kunden, Wettbewerber, Investoren, Lieferanten);

---

[23] Grüning, M.: Performance-Measurement-Systeme, Messung und Steuerung von Unternehmensleistung 2002, S. 13f.

[24] Vgl. Möller, K./Gamerschlag, R.: Immaterielle Werte in der Unternehmenssteuerung, 2009, S. 18.

[25] Vgl. OECD: Corporate Reporting of intangible Assets: A Progress Report, in: http://www.oecd.org/daf/ca/Intangible%20Assets.pdf, April 2012, S. 8, (Abruf: 13.03.2014).

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

- Bereitstellung von Steuerungsinformationen für alle Leitungsebenen im Unternehmen;
- Die ausgewogene Einbindung von monetären und qualitativen Daten;
- Das Herunterbrechen von Visionen, Leitbildern und strategischen Zielen in Kennzahlen.[26]

Die Fähigkeit, in der Zukunft das Richtige zu tun und dadurch erfolgreich zu sein, hängt nicht von dem Vorhandensein einer Ressource ab, sondern vielmehr von der Fähigkeit, diese Ressource sinnvoll am Markt zu nutzen. Die Herausforderung liegt für ein Unternehmen darin, heute zu erkennen, welche Ressourcen in der Zukunft die entscheidenden sein werden bzw. welche heutige Ressource in der Zukunft ggf. zur unternehmerischen Restriktion wird. Allein aus dem Vorhandensein einer Ressource bzw. Kompetenz kann kein Unternehmenserfolg abgeleitet werden, sondern von der Fähigkeit, den jeweiligen, sich auch schnell ändernden Wirkungszusammenhang zu beherrschen. Die Verknüpfung und Koordination mehrerer Ressourcen kann als „organisatorische Fähigkeit bezeichnet“ werden und beschreibt die Koordination zwischen Menschen sowie zwischen Menschen und den anderen Ressourcen.[27] Als Alternative zum Erklärungsansatz über den **Resource-Based-View** (RBV) findet man in der Literatur auch den konzeptionellen Ansatz der „Institutionelle Reflexivität“. Hierbei werden Managementkonzepte und Organisationsmethoden danach beurteilt, inwieweit ein Unternehmen permanent zur Revision bisheriger Sichtweisen und Praktiken Bereitschaft zeigt.[28]

Bisher existieren indikatorgestützte Konzepte zur Einbindung von immateriellen Potenzialen in Führungskennzahlensysteme, ganzheitliche Konzepte zum Management von materiellen und immateriellen Potentialen bzw. Chancen gibt es in der betrieblichen Praxis kaum.[29] Der Zusammenhang zwischen immateriellen Potenzialen und Erfolgs- bzw. Finanzgrößen in Form von **steuerbaren Wirkungszusammenhängen** bleibt i.d.R. unberücksichtigt. Das heutige Rechnungswesen konzentriert sich zeitlich betrachtet primär auf das Ende der Wert-

---

[26] Vgl. Baum, H.-G. et al.: Strategisches Controlling, 2007, S. 363-364.
[27] Vgl. Grant, R.M: Implications for strategy formulation, 1991, S. 120.
[28] Vgl. Moldaschl, M.: Innovationsfähigkeit, Zukunftsfähigkeit, Dynamic Capabilities, 2006, S. 14f.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

schöpfungskette. Dadurch sind die eigentlichen „Vorsteuergrößen“ des Erfolges, wie die immateriellen Größen (Human-, Beziehungs- und Strukturkapital), nicht transparent und können daher nicht zielführend beeinflusst werden. *Paul Robin Krugman*, Nobelpreisträger 2008, spricht in der Finanzkrise von dreißig spektakulär nutzlosen Jahren und davon, dass wir eine ganz neue Art von Ökonomie brauchen.[30] Ökonomen wollen Naturwissenschaftler und keine Psychologen oder Soziologen sein. Deshalb gibt es zu viel Mathematik in der Ökonomie, doch die Verhaltensökonomie wird immer wichtiger.[31]

Die vorhandenen Ansätze in der Praxis für die Bewertung von Wissen als Voraussetzung für eine zielorientierte Steuerung von Wissensströmen sind noch unbefriedigend.[32] Die Wissenschaft und die Praxis sind aufgerufen, **Ursachen-Wirkungs-Beziehungen zwischen den immateriellen Werttreibern und den zentralen, finanziellen Erfolgsgrößen** herzustellen. Diese Beziehungen müssen operationalisiert und standardisiert werden, um sie im operativen Management nutzen zu können.[33] Die Steuerung dieser Ressourcen kann daher nicht nur über traditionelle monetäre Kennzahlen erfolgen, vielmehr sind Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge zwischen immateriellen und materiellen Ressourcen untereinander und für den Unternehmenserfolg von Bedeutung, die durch Erfolgsfaktoren konkretisiert werden.

Die folgende Abbildung zeigt, warum die Steuerung des ganzheitlichen Unternehmenskapitals so schwierig ist. Die gesamten Wechselbeziehungen, deren unterschiedliche Wirkungsstärke und unterschiedliche zeitliche Wirkung führen zu einem unüberschaubaren, intransparenten „Wirkungsnetz bzw. Wechselwir-

---

29 Vgl. Wulf, I./Pfeifer, G.: Zukunftsfähigkeitsindex als aggregiertes Bewertungstool zur Führungsunterstützung in KMU – Aufbau und Aussagekraft des Zukunftsfähigkeitsindexes, praktische Umsetzung und Nutzung in KMU an einem Praxisbeispiel, 2009, S. 283.

30 Vgl. Krugman, P.R.: Dreißig spektakulär nutzlose Jahre, 2009, S. 28-29. Er plädiert für einen Typ Wissenschaftler, der zunächst beobachtet, nicht interpretiert. Die Theoretiker haben schon genug Schaden angerichtet.

31 Vgl. Shiller, R.: Die nächsten fünf Jahre werden enttäuschend, 2009, S. 31.

32 Vgl. Pfau, W./Mangliers, S: Human- und technologieorientiertes Wissensmanagement als Basis für Innovationen – Ein Vergleich zwischen KMU und Großunternehmen, 2009, S. 140-141.

33 Vgl. Möller, K./Gamerschlag, R.: Immaterielle Werte in der Unternehmenssteuerung, 2009, S. 19.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

kungsknäuel“. Aus der Abbildung ist zu erkennen, dass die Transparenz durch die Komplexität verloren geht. Dass Wechselwirkungen vorhanden sind, ist bekannt, jedoch ist die Zerlegung eines solchen Netzes in die wesentlichen betriebsnotwendigen „Wechselwirkungen“ mit deren jeweiligen Stärken und zeitlichen Wirkungen die Herausforderung für eine ganzheitliche Unternehmenssteuerung und damit eine optimale Aufstellung für die Zukunft.

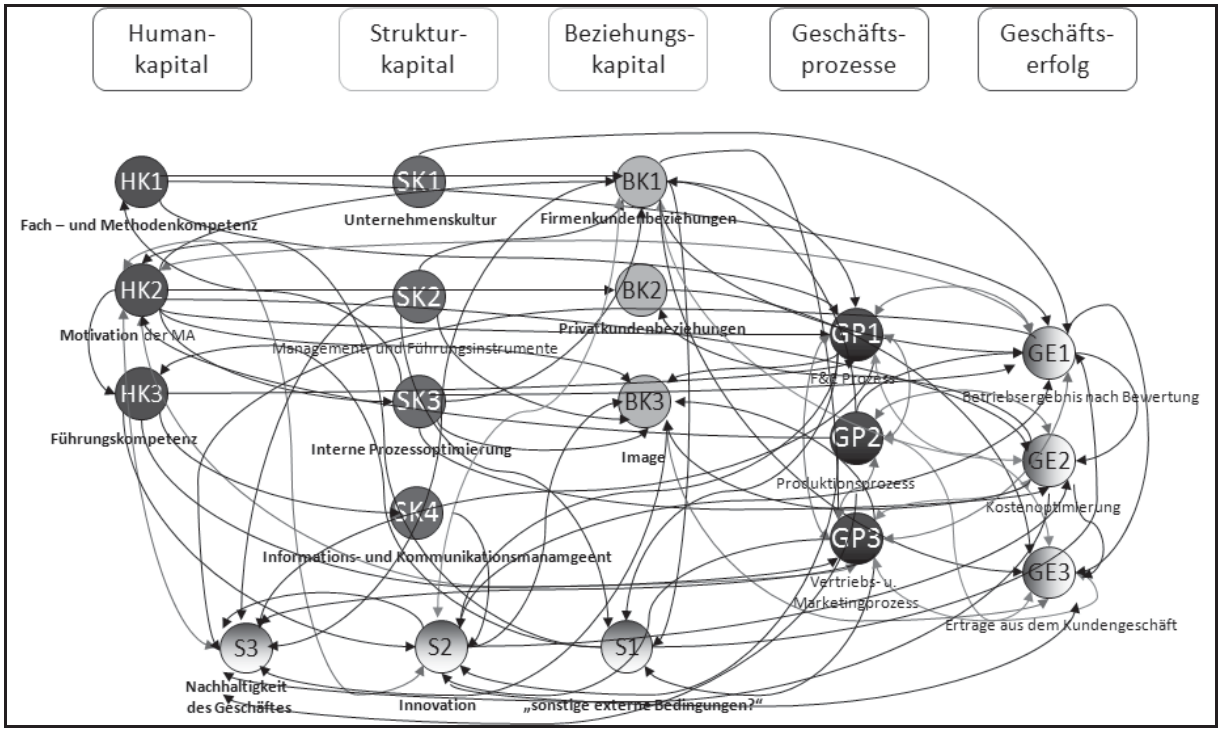


Abb. 1-02: Mögliche Ursachen-Wirkungs-Beziehungen zwischen immateriellen Werten und zentralen, finanziellen Erfolgsgrößen aus der Praxis[34]

Das **oberste Ziel** eines Unternehmens sollte die **nachhaltige Existenzsicherung** sein. Dabei wird der gesamte unternehmerische Wertschöpfungsprozess auf die Maximierung des Erfolges ausgerichtet.[35] Um diesen langfristig sicherzustellen, ist mehr Gewicht auf einen nachhaltig, zeitlich mittel- bis langfristig ausgerichteten Erfolg zu legen. Dementsprechend sind Maßnahmen zu ergreifen, die langfristig den Erfolg sichern oder steigern. Während für die Erfolgs- und Finanzdaten bereits ausgeschliffene Führungsinstrumente in Form von Kennzahlen bzw.

---

34 Vgl. AK-WB: Wissensbilanzierung – Einsatzmöglichkeiten im Rahmen der strategischen Planung, Arbeitsunterlage, 2008, S. 10.

35 Vgl. Fischer, T.M./Baumgartner, A.: Immaterielle Werte als Erfolgsfaktoren von KMU, 2013, S. 19f.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Kennzahlensystemen existieren, sind zukünftig aussagekräftige finanzielle bzw. quantitative und/oder nicht-finanzielle bzw. qualitative Kennzahlen in Führungskennzahlensysteme einzubinden, die Auskunft über die Werteschaffung durch immaterielle Werte geben.

1.2 Zielsetzung

Die beiden Zielbündel der Arbeit lauten:

- Mit Hilfe der **Wissensbilanz-Made in Germany** wird am Beispiel von Kreditgenossenschaften, stellvertretend für mittelständische Unternehmen, versucht, die **Bedeutung immaterieller Werte** für die **mittelständischen Unternehmen** herauszuarbeiten. Die **Homogenität** im Geschäftsmodell der Unternehmen ermöglicht eine Analyse von standardisierten **Einflussfaktoren** immaterieller Werte im Hinblick auf deren Bewertung und deren Wechselwirkungen untereinander und auf den Geschäftserfolg des Unternehmens.
- Die Entwicklung und Erprobung eines **Zukunftsfähigkeitsindexes** als aggregiertes Tool zur **ganzheitlichen Bewertung** und Analyse von **materiellen und immateriellen** Faktoren. Durch den ganzheitlichen Ansatz in der **vernetzten Sichtweise** wird eine differenzierte Analyse des Unternehmens erreicht und die Steuerung der immateriellen Werte mit Blick auf deren **Zukunftsfähigkeit** für die Führungskräfte erleichtert werden.

Eine strukturierte und **standardisierte** Erfassung der immateriellen Werte ist notwendig, da hierdurch wirtschaftliche sowie zeitliche und überbetriebliche Unternehmensvergleiche (Benchmarkvergleiche) ermöglicht werden.[36] Auch werden eine standardisierte Darstellung und Dokumentation immaterieller Werte bspw. von Wirtschaftsprüfer dann gefordert, wenn im Rahmen der Prüfung des Lageberichtes diese Bestandteile der Prüfung sind.[37] Hierfür werden die Ergebnisse aus eigens moderierten Wissensbilanzen von vier Kreditgenossenschaften der Primärstufe analysiert. Um eine Vergleichbarkeit des Datenmaterials zu gewährleisten, ist es wichtig, diese Untersuchung in einer Gruppe relativ **homogener** Unternehmen durchzuführen. Die Rechtsform der Genossenschaft, stellvertretend für mittelständische Unternehmen, wurde bewusst gewählt. Dabei

---

[36] Vgl. Fischer, T.M./Wulf, I.: Wissensbilanzen im Mittelstand, 2013, S.V.

[37] Vgl. Keller, B et. al.: Wissensbilanzen als Bestandteil der Lageberichtsprüfung, 2013, S. 81.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

wird einerseits ein Vorschlag zur Standardisierung des Verfahrens „Wissensbilanz-Made in Germany“ als indikatorgestützte Methode gemacht und andererseits die Methode zur institutionellen Reflexivität genutzt.

Über die Analyse von **Ursachen-Wirkungs-Beziehungen** aus der Erfassung von Wechselwirkungen in der Wissensbilanz soll die Bedeutung der immateriellen Werte für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen hervorgehoben werden. Ursachen-Wirkungs-Beziehungen zwischen immateriellen und materiellen Größen eines Unternehmens sind durch die Wissensbilanz relativ objektiv und valide abbildbar. Dadurch entsteht die Möglichkeit, auch die immateriellen Werte einer Unternehmung durch das Management zu steuern. Die Transparenz und Zerlegung von Wertschöpfungsketten in der Unternehmenspraxis sind durch die Wissensbilanz-Made in Germany möglich.

Darüber hinaus soll mit der vorliegenden Arbeit ein Betrag dazu geleistet werden, die Lücke der fehlenden kombinierten quantitativen und qualitativen Führungsinstrumente zu schließen. Hierfür wurde ein **Zukunftsfähigkeitsindex (ZFI™)** als **aggregiertes Bewertungstool** zur Führungsunterstützung entwickelt, der – unter Berücksichtigung von ausgewählten operativen und strategischen Führungskennzahlen quantitativer und qualitativer Natur – Aussagen über die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen ermöglicht.[38] Dadurch wird eine Integration von strategischem und operativem Management erreicht. Es werden zum einen Kennzahlen bzw. Indikatoren aus der klassischen Unternehmensanalyse sowie der Umfeldanalyse, wie z.B. Wettbewerbssituation oder Kundenentwicklung, berücksichtigt, zum anderen werden auch Ergebnisse aus der primär qualitativen Analyse, z.B. der Wissensbilanz oder der Balanced Scorecard, unter Berücksichtigung der zeitlichen Wirkungszusammenhänge einbezogen. Die Faktoren zur Wettbewerbs- und Veränderungsfähigkeit als Teildimension des ZFI – primär ausgedrückt über Indikatoren – berücksichtigen die Stärken und Schwächen im Strategieprozess von Unternehmen. Dagegen unterstützen die i.d.R. finanziellen Kennzahlen zur aktuellen Erfolgs- und Finanzkraft das operative Ma-

---

[38] Vgl. Wulf, I./Pfeifer, G.: Zukunftsfähigkeitsindex als aggregiertes Bewertungstool zur Führungsunterstützung in KMU – Aufbau und Aussagekraft des Zukunftsfähigkeitsindexes, praktische Umsetzung und Nutzung in KMU an einem Praxisbeispiel, 2009 und Wulf, I. et al.: Der Zukunftsfähigkeitsindex – eine integrierte, systematische Darstellung der harten und weichen Erfolgsfaktoren von Unternehmen, 2009.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

nagement. Mit der Einbeziehung von finanziellen und nicht-finanziellen Kennzahlen ist eine ganzheitliche Beurteilung der unternehmerischen Erfolgs- und Finanzkraft sichergestellt.

Der ZFI soll ein Bewertungstool zur schnellen und relativ präzisen Einschätzung der Zukunftsfähigkeit einer Unternehmung sein. Dies wird durch dessen Erprobung in Unternehmen überprüft. Dafür wurde eigens eine Exportdatei **„ZFI-Exportdatei WiBi-Toolbox“** erstellt, mit deren Hilfe man alle notwendigen Informationen für den ZFI strukturiert aus der Wissensbilanz-Toolbox erhält. Der ZFI wird deduktiv aus der betriebswirtschaftlichen Literatur abgeleitet und mit dessen Konzepterarbeitung soll ein Zusammenhang zwischen der klassischen, eindimensionalen Unternehmensanalyse und den multidimensionalen Faktoren des immateriellen Vermögens herausgearbeitet werden. Dadurch sollen die Potentiale aus immateriellen Vermögen materiell nutzbar gemacht werden, d.h. „aus Wissen soll Kapital geschlagen werden“. Die Durchdringung der Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge von Investitionen in immaterielle Ressourcen auf die zu planenden Steuerungsgrößen sind zusätzlich zu den monetären Kennzahlen aus unternehmensinterner Sicht umso wichtiger, als aus heutigen Investitionen Erfolgsbeiträge bzw. Zahlungsströme für die Zukunft generiert werden.

Mit der Umsetzung des Zukunftsfähigkeitsindexes kann die Transparenz immaterieller Werte bei der Beurteilung der Zukunftsfähigkeit von mittelständischen Unternehmen erhöht und eine gezieltere Steuerung dieser Werte erreicht werden.

Eine gute und erfolgreiche Unternehmensführung ist Selbstzweck eines Unternehmens und hat oberste Priorität. Positive Ratingergebnisse sind dann zwangsweise eine Folgeerscheinung. Zur Identifikation von gut geführten Unternehmen reichen die traditionell verwendeten, jahresabschlussorientierten Informationen nicht aus. Neben dem Finanzrating wird sich das Strukturrating für ein aussagefähiges Gesamtrating etablieren müssen.

1.3 Aufbau der Arbeit und wissenschaftliche Positionierung

Zur Erreichung der Zielsetzung der Arbeit wird der nachfolgend dargestellte Aufbau gewählt:

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

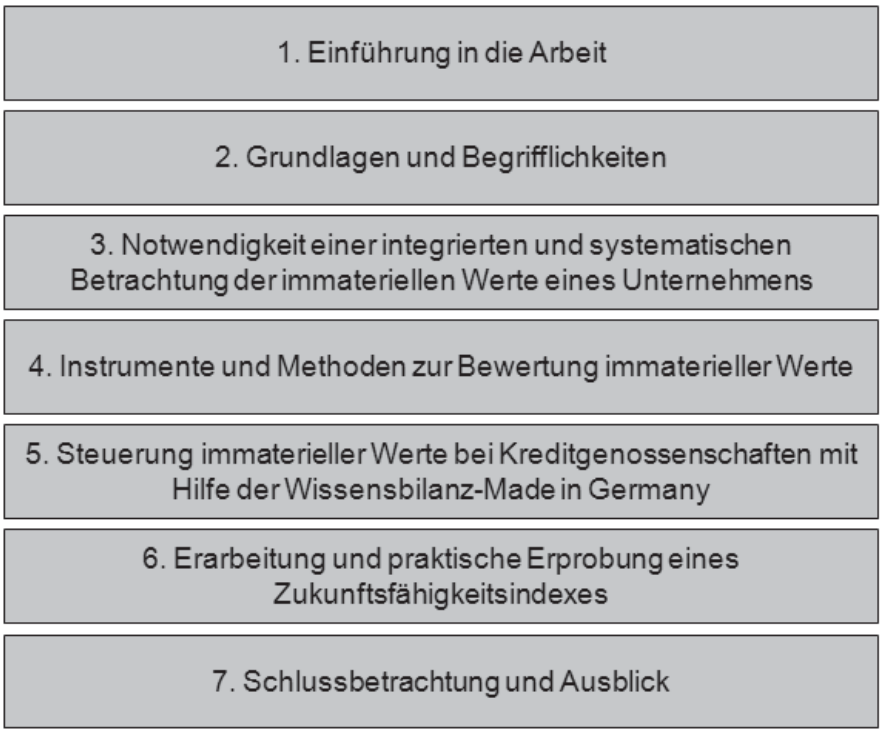


Abb. 1-03: Aufbau der Arbeit

Die Arbeit ist in sieben Hauptteile gegliedert. Nach der **Einleitung** mit der Problemstellung, der Zielsetzung und dem Aufbau der Arbeit werden in **Kapitel 2** Grundlagen und notwendige Begrifflichkeiten definiert und voneinander abgegrenzt. Die Einordung und Abgrenzung der „immateriellen Werte“ wird literaturgestützt über eine „Kategorisierung“ dieser Werte vorgenommen. Neben der gängigen Literatur werden hier insbesondere Auswertung aktueller Forschungsarbeiten zu immateriellen Werten und sonstige Quellen, wie z.B. interne Projektdokumentationen, analysiert.[39] Die Gewinnung von Rahmendaten zur Bedeutung und Standardisierung der immateriellen Kapitaldimensionen, deren Einflussfaktoren und Indikatoren war die Zielsetzung dieses Kapitels. Neben der Abgrenzung von wirtschaftlich mittelständischen Unternehmen werden Begriffe wie „Lernenden Organisation“, „Zukunftsfähigkeit“, „Nachhaltigkeit“ und „Shared Value“ erklärt und in den Kontext der Arbeit gestellt.

Im **3. Kapitel** wird die heutige Bedeutung einer integrierten und systematischen Betrachtung der immateriellen Werte aus verschiedenen Blickrichtungen be-

[39] Der Verfasser der Arbeit war in unterschiedlichen Forschungsprojekten des BMWi Partner und verfügt daher auch über Quellen, die nicht alle veröffentlicht wurden.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

leuchtet. Es sollen die aktuellen Defizite, die Herausforderungen im Umgang und die Notwendigkeit eines weiteren Auseinandersetzens und Erweiterns der Transparenz und Systematisierung von immateriellen Werten aufgezeigt werden. An den Versuch der Kategorisierung der immateriellen Werte in Kapitel 2 schließt das **4. Kapitel** mit den Methoden zur Messung und Bewertung dieser an. Hier findet neben der Darstellung eines Überblicks über die gängigsten Instrumente und Methoden eine Beurteilung dieser anhand allgemeiner und definierter Anforderungen von KMU und Banken an die Identifikation und Bewertung von immateriellen Werten statt. Die Erhebung der Anforderungen wurde sowohl durch schriftliche Befragungen in Form von Fragebögen, vorbereitenden Checklisten und Erprobungen in ausgesuchten Unternehmen als auch durch mündliche Befragungen in Form von Expertengesprächen durchgeführt. Auch hier werden neben der gängigen Literatur Auswertungen aktueller Forschungsarbeiten zu immateriellen Werten und sonstige Quellen, wie z.B. interne Projektdokumentationen, analysiert. Im letzten Unterkapitel dieses Abschnitts wird auf das Messverfahren der Balanced Scorecard und das Bewertungsverfahren der Wissensbilanz-Made in Germany differenzierter eingegangen und Gemeinsamkeiten und Unterschiede dieser beiden Methoden herausgearbeitet. Die Gewinnung von Informationen über die Anwendungsmöglichkeiten und das Erreichen des Erfüllungsgrad im Sinne der Zielsetzung der Methoden und Instrumente waren Zweck dieses Kapitels.

Das **Kapitel 5** befasst sich mit der Steuerung immaterieller Werte bei Kreditgenossenschaften mit Hilfe der Wissensbilanz-Made in Germany. Hier wird ausgeführt, warum vor allem die Kreditgenossenschaften der Primärstufe geeignet sind, den Einfluss immaterieller Werte auf die Zukunftsfähigkeit von mittelständischen Unternehmen nachzuweisen. Dies basiert auf Literaturstudien, Internetrecherchen und der Analyse von speziellen Dokumenten von Verbänden aus dem Genossenschaftsbereich. Zentrale Fragestellungen, wie die Definition des Geschäftserfolges und der Zukunftsfähigkeit deutscher Kreditgenossenschaften sowie der Spezifika deutscher Kreditgenossenschaften aufgrund ihrer Rechtsform bzw. ihrer organisationstheoretischen oder sonstiger Hintergründe, sollen hier beantwortet werden. Die Analyse am Beispiel von Kreditgenossenschaften – stellvertretend für mittelständische Unternehmen – soll zeigen, dass diese aufgrund ihres Geschäftsmodells dafür sehr gut geeignet sind. Dafür werden bei vier Kreditgenossenschaften Wissensbilanzen-Made in Germany erstellt und

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

analysiert.[40] Zur Vorbereitung der Erstellung von einer Wissensbilanz wurde eine umfangreiche Checkliste erarbeitet, anhand der eine Umfeldanalyse des jeweiligen Unternehmens vorgenommen werden konnte. Durch eine Analyse der Bewertungen von **Standardeinflussfaktoren** immaterieller Werte und deren Wechselwirkungen wird versucht, die Bedeutung immaterieller Werte für die mittelständischen Unternehmen herauszuarbeiten. Die empirischen Ergebnisse werden dargestellt und kritisch gewürdigt. Die Beantwortung der Fragen, wie eine Bewertung und Aggregation der Einflussfaktoren vorgenommen werden kann, wie und in welchem Ausmaß die Einflussfaktoren der immateriellen Werte auf den Geschäftserfolg wirken und welche Möglichkeiten das Management hat, um diese Einflussfaktoren zu steuern, ist Zweck dieses Kapitels. Die Wissensbilanz-Made in Germany vernachlässigt jedoch eine Anbindung an finanzielle Unternehmensdaten und erreicht keine monetäre Bewertung.

Eine Einbindung der immateriellen Potentiale in die materiellen Gegebenheiten durch die Entwicklung und Erprobung eines Zukunftsfähigkeitsindexes (ZFI™) als aggregiertes Tool zur ganzheitlichen Bewertung und Analyse von materiellen und immateriellen Faktoren erfolgt in **Kapitel 6** der Arbeit. Nach der Darstellung der Struktur und Systematik des Indexes wird die Gültigkeit des erarbeiteten Modells durch dessen Erprobung in den vier Kreditgenossenschaften überprüft. Durch die Berücksichtigung von ausgewählten operativen und strategischen Führungskennzahlen quantitativer und qualitativer Natur kann die Transparenz über die Zukunftsfähigkeit von mittelständischen Unternehmen verbessert und eine gezieltere Steuerung erreicht werden. Als wissenschaftstheoretische Basis kommt der kritische Rationalismus zur Anwendung,[41] weil damit die Erprobung von Erkenntnissen im Sinne von vorläufiger Bestätigung oder Falsifikation durchgeführt werden kann.[42]

---

40 Die Erstellung der vier Wissensbilanzen wurde in projektbezogener Zusammenarbeit mit dem damaligen Genossenschaftsverband Frankfurt e.V. und unter Zuhilfenahme der Wissensbilanz-Toolbox des BMWi durchgeführt. Für die Projektvorbereitung und -durchführung vor Ort als auch für die Erstellung eines Abschlussberichtes wurden pro Kreditinstitut zwischen 12 und 15 Tage angesetzt.

41 Vgl. Popper, K.R.: Die Logik der Forschung; 10. Aufl., 1994 und Chalmers, A.F.: Wege der Wissenschaft: Einführung in die Wissenschaftstheorie; 5. Aufl., 2001.

42 Vgl. Prim, R./Tilmann, H.: Grundlagen einer kritisch-rationalen Sozialwissenschaft, 7. Aufl., 1997.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Der ZFI™ ist dabei in ein eigens konzipiertes Verfahren des Zukunftsfähigkeits-Checks eingebunden.[43] Das Kapitel versucht Antwort auf die Fragen zu geben:

- Welche Aussagen über die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen können heute getroffen werden?
- Welche Aussage zur Zukunftsfähigkeit können durch die Wirkungszusammenhänge von materiellen und immateriellen Faktoren getroffen werden?
- Wie kann das Management mit Hilfe des Zukunftsfähigkeitsindexes eine Optimierung der eigenen Zukunftsfähigkeit erreichen?

Die vorliegende Arbeit schließt in **Kapitel 7** mit einer kritischen Würdigung der Ergebnisse als Schlussbetrachtung und einem Ausblick auf mögliche Weiterentwicklungen im Bereich Transparenz, Vergleichbarkeit und Steuerbarkeit der Wirkungszusammenhänge von materiellen und immateriellen Werten für eine Optimierung der Zukunftsfähigkeit von mittelständischen Unternehmen.

Die folgende Abbildung fasst die Methoden zur wissenschaftlichen Herangehensweise dieser Arbeit zusammen:

Abb. 1-04: Forschungsdesign der Arbeit

[43] Der ZFI ist als Patent beim Deutschen Patent- und Markenamt eingetragen.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

2 Grundlagen und Begrifflichkeiten

2.1 Immaterielle Werte

2.1.1 Begriff und Wesen von immateriellen Werten

Ein eindeutiges Verständnis des Begriffes „immaterieller (Vermögens-)Wert“ existiert in der Literatur weder in Deutschland noch international, auch aufgrund der Vielfalt der Beiträge. Begriffe, wie z.B. „Immaterielle (Wirtschafts-) Güter“, „Immaterielle Vermögensgegenstände“, „Immaterielle Potentiale“, „Immaterielle Ressourcen“ „Intellektuelles Kapital“ „Intangible Assets“, „Intellectual Property“, „Knowledge-based Assets“, „Intellectual Capital“ bzw. „Wissenskapital“, werden oft synonym verwandt.[44] Eine klare Abgrenzung zwischen den Begrifflichkeiten findet i.d.R. nicht statt.[45]

„Immaterielle Vermögensgegenstände“ und „Immaterielle Wirtschaftsgüter“ stellen im Steuer- bzw. Handelsrecht abstrakt aktivierungsfähige Werte dar und sind enger definiert als der Begriff „Immaterielle (Vermögens-)Werte“. Nach *Coenenberg* liegen immaterielle Vermögensgegenstände vor, wenn den Aktivierungsvorschriften entsprochen wird und ein Ansatz in der Bilanz erfolgt; andernfalls handelt es sich um „Intellectual Capital“.[46] Dabei verkörpert das Intellectual Capital zukünftige Erfolgspotentiale, die ggf. erst mit zunehmender Entwicklung zu einzeln bewertbaren, immateriellen Vermögenswerten werden können bzw. die Nutzung dieser Potenziale einen zukünftigen Erfolg generieren, ohne dass sie einen konkret aktivierungsfähigen Vermögensposten darstellen. Beim Intellectual Capital handelt es sich also um „verborgene Werte“, die nicht in der Bilanz abgebildet werden.[47] Nach *Wulf/Rentzsch* liegen immaterielle Vermö-

---

44 Vgl. AK-IW: Kategorisierung und bilanzielle Erfassung immaterieller Werte, 2001, S. 990 und Horváth, P./Möller, K.: Intangibles in der Unternehmenssteuerung, 2004.

45 Vgl. AK-IW: Erfassung immaterieller Werte in der Unternehmensberichterstattung vor dem Hintergrund handelsrechtlicher Rechnungslegungsnormen, 2005, S. 225.

46 Vgl. Coenenberg, A.G.: Jahresabschluss, 2005, S. 1133-1134.

47 Vgl. Coenenberg, A.G. et al.: Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse, 2012, S. 1193.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

gensgegenstände nach HGB dann vor, wenn die Einzelverwertbarkeit und die abstrakte Aktivierungsfähigkeit gegeben sind.[48]

Ein **immaterieller Vermögenswert** wird im IAS 38 als ein identifizierbarer, nicht monetärer Vermögenswert ohne physische Substanz beschrieben[49] und ist nach IAS 38.8 eine Ressource,

- die auf Grund von Ereignissen der Vergangenheit von einem Unternehmen beherrscht wird und
- von der erwartet wird, dass dem Unternehmen durch sie künftiger wirtschaftlicher Nutzen zufließt.

Der künftige wirtschaftliche Nutzen aus einem immateriellen Vermögenswert kann Erlöse aus dem Verkauf von Produkten oder der Erbringung von Dienstleistungen, Kosteneinsparungen oder andere Vorteile, die sich für das Unternehmen aus der Eigenverwendung des Vermögenswertes ergeben, beinhalten.[50]

Immaterielle Werte zeichnen sich u.a. durch folgende Eigenschaften aus:[51]

- Sie sind i.d.R. kein eigenständiger Wert, sondern sind in der Interaktion mit den materiellen Werten zu sehen;
- Sie sind i.d.R. nicht konkurrierend und können zum selben Zeitpunkt in mehrfacher Weise Verwendung finden;
- Sie besitzen keine bzw. geringe Opportunitätskosten bzw. verursachen geringe bis keine Grenzkosten; haben i.d.R. hohe Fix- bzw. Anschaffungskosten und geringe bis keine variablen Kosten;
- Sie profitieren von Netzwerkeffekten;
- Sie weisen i.d.R. keine eindeutige Besitzeigenschaft auf;
- Sie sind i.d.R. nicht marktgängig.

Nach *Stewart* ist die Differenz zwischen Marktwert und Buchwert eines Unternehmens i.d.R. auf immaterielle Werte zurückzuführen.[52]

---

48 Vgl. Wulf, I./Rentzsch, N.: Lagebericht über immaterielle Werte, 2013, S. 44.
49 Vgl. IAS 38.8: Immaterielle Vermögenswerte.
50 Vgl. IAS 38.17: Immaterielle Vermögenswerte.
51 Vgl. Lev, B.: Intangible-Management, measurement and reporting, 2001, S. 21f. und Andriessen, D.: Designing a method for the valuation of intangibles, 2004, S. 5.
52 Vgl. Stewart, T.A.: Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations, 1999, S. 61.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Nach *Edvinsson/Malone* stellt die Summe des Bilanzvermögens ergänzt um den Wert des immateriellen Vermögens den Wert eines Unternehmens dar.[53]

Der Begriff **„Immaterieller Wert“** ist tendenziell weiter gefasst. Eine genaue, positive Abgrenzung zwischen den Begrifflichkeiten wird i.d.R. nicht vorgenommen, während negative Abgrenzungen sowohl in Deutschland als auch international vorgenommen werden.[54] Immaterielle Werte sind durch ihre fehlende körperliche Substanz charakterisiert bzw. dadurch, dass ihre materielle Komponente nur von untergeordneter Bedeutung ist und dem Grunde nach nur Transport-, Dokumentations-, Speicherungs- oder Lagerzwecken dient. Das Wesen immaterieller Güter kann als etwas beschrieben werden, das nicht greifbar ist, aber Reichtum verschafft.[55] Finanzielle Werte, wie z.B. Forderungen und Beteiligungen, grenzen sich durch das Kriterium „monetär“ von den immateriellen Werten ab,[56] sind in Geldeinheiten ausgedrückte Stellvertreter anderer realer Güter[57] und werden auch als Nominalgüter bezeichnet.[58] Ihnen wird eine höhere Sicherheit hinsichtlich des zukünftig daraus resultierenden Nutzens zugeschrieben.[59] Immaterielle Ressourcen werden i.d.R. als nicht materielle und nicht finanzielle Ressourcen einer Organisation bezeichnet. Sie werden zu immateriellen Vermögenswerten, wenn sie die Voraussetzung zur abstrakten und konkreten Aktivierbarkeit nach internationalem Recht erfüllen.[60]

Nach herrschender Meinung umfassen **immaterielle Werte** sowohl immaterielle Vermögensgegenstände, die aktivierungsfähig bzw. bilanzierungsfähig sind, als auch nicht aktivierungsfähige bzw. bilanzierungsfähige immaterielle Werte, die zukünftige Erfolgspotenziale beinhalten.[61] Die nicht aktivierungsfähigen,

---

53 Vgl. Edvinsson, L./Malone, M.S.: Realizing your company´s true value by finding its hidden brainpower, 1997, S. 41f.

54 Vgl. von Keitz, I.: Immaterielle Güter in der internationalen Rechnungslegung,1997, S. 5f.

55 Vgl. Stewart, T. A.: Intellectual Capital, 1994, S. 68f.

56 Vgl. AK-IW: Kategorisierung und bilanzielle Erfassung immaterieller Werte, 2001, S. 990.

57 Vgl. Dawo, S.: Immaterielle Güter, 2003, S. 5-6.

58 Vgl. Heyd, R./Lutz-Ingold, M.: Immaterielle Vermögenswerte, 2005, S. 2.

59 Vgl. Breithaupt, J.: § 247 HGB, 2002, Rz. 63.

60 Vgl. Günther T.: Immaterielle Werte aus Sicht des Controllings, 2009, S. 334.

61 Vgl. Wulf, I./Rentzsch, N.: Lagebericht über immaterielle Werte, 2013, S. 44 und Fischer et al.: Controlling-Grundlagen, Instrumente und Entwicklungsperspektiven, 2012, S. 590.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

immateriellen Werte werden unter dem Begriff Intellectual Capital/Intellektuelles Kapital zusammengefasst.[62] Immaterielle Werte sind nicht monetär, führen jedoch mit hoher Wahrscheinlichkeit zu einer Wertsteigerung des Unternehmens.

Zu der z.T. sehr unterschiedlichen Abgrenzung der Begriffe trägt sicherlich auch die jeweilige Sichtweise auf das Unternehmen bei. Vier Sichtweisen sind dabei zu berücksichtigen:[63]

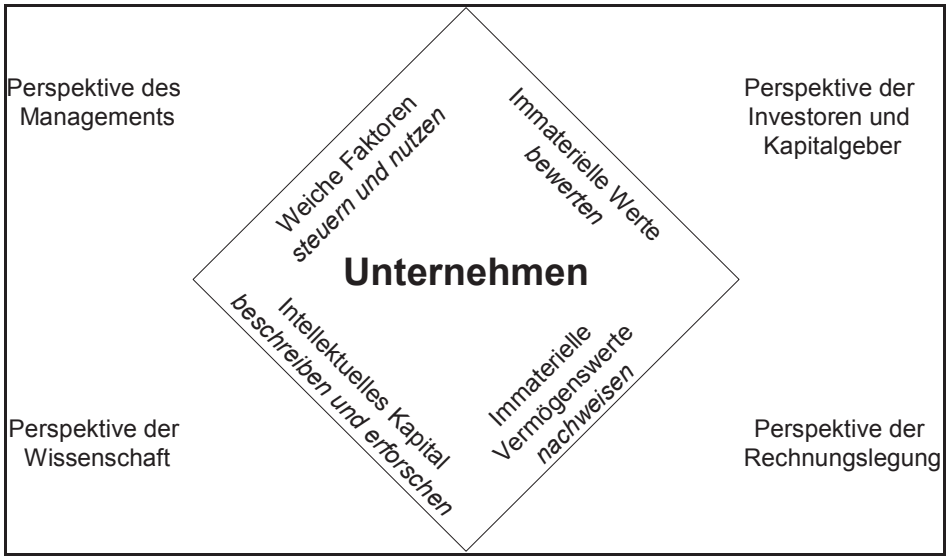


Abb. 2-01: Sichtweisen auf die immateriellen Werte eines Unternehmens

Das Management legt Wert darauf, die immateriellen Werte im Unternehmen steuern zu können und diese für den Geschäftszweck bzw. Unternehmenserfolg nutzbar zu machen. Bei der Sichtweise der Investoren und Kapitalgeber, d.h. des Finanz- und Kapitalmarktes, geht es darum, die immateriellen Werte bewerten zu können, um mit dieser Erkenntnis Investitionsentscheidungen zu optimieren. Die Sichtweise der Rechnungslegung zielt darauf ab, den Abschlussadressaten alle notwendigen Informationen, auch die der immateriellen Werte einer Unternehmung, zuverlässig zur Verfügung zu stellen. Wissenschaft und Forschung versuchen über die Erkenntnis von immateriellen Werten in Unternehmen, deren Einfluss auf den Unternehmenserfolg zu untersuchen und weiterzuentwickeln.

---

62 Vgl. Fink, C./Zeyer, F.: Immaterielle Ressourcen im Unternehmen, 2012, S. 5.

63 Entnommen aus: BMWi: Projekt „Zukunftscheck Mittelstand“, Gesamtprojektstudie, Auswertung aktueller Studien zu immateriellen Werten, 2007, S. 22.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Anstelle einer festen Definition wird in der Literatur eher eine **Art von Kategorisierung** der immateriellen Werte vorgenommen. Dabei unterscheiden sich sowohl die Kategorien als auch die Begrifflichkeiten z.T. deutlich.

2.1.2 Kategorisierung von immateriellen Werten

2.1.2.1 Allgemeine Ausführungen

Immaterielle Werte werden üblicherweise negativ von materiellen oder finanziellen Werten abgegrenzt und als nicht monetäre Werte ohne körperliche Substanz beschrieben.[64] Für die vier aufgezeigten Perspektiven der Abbildung 2-1 ist es zur besseren Erkenntnis und inhaltlichen Durchdringung notwendig, die immateriellen Werte eines Unternehmens nicht nur als Gesamtheit zu betrachten, sondern in verschiedene, sinnvoll abgegrenzte Kategorien zu unterteilen. Wenngleich eine Kategorisierung immaterieller Werte im Detail in Bezug auf Anzahl bzw. Detaillierungsgrad sowohl branchen- als auch unternehmensspezifisch auszugestalten ist, kann eine grobe Einteilung vorgenommen werden. Seit Anfang der 90er Jahre wurden in den skandinavischen Ländern, später dann auch in den Niederlanden, den USA, in Großbritannien und Deutschland Konzepte zur Transparenz immaterieller Vermögenswerte entwickelt. Jedoch existiert im Hinblick auf standardisierte Berichtskategorien bis heute **kein allgemeingültiges, globales Modell**.[65] Dem Vorteil einer differenzierten Unterteilung der immateriellen Werte steht jedoch das Problem der eindeutigen Abgrenzung und somit der mangelnden Praktikabilität gegenüber.

Der Abstraktionsgrad der einzelnen Kategorien und die unterschiedlichen Auslegungen erschweren die Umsetzung in der Unternehmenspraxis. Die Möglichkeit der unternehmensspezifischen Auslegung des Schemas schränkt ein Benchmarking und damit eine Vergleichbarkeit mit anderen Unternehmen ein.

Während zu den Begriffen noch kein gemeinsames, allgemeingültiges Verständnis erkennbar ist, zeigt sich jedoch bei der Kategorisierung der immateriellen Werte bzw. des intellektuellen Kapitals, sowohl national als auch internatio-

---

64 Vgl. AK-IW: Freiwillige externe Berichterstattung über immaterielle Werte, S. 1233.

65 Vgl. Fischer, T.M./Baumgartner, A.: Immaterielle Werte als Erfolgsfaktoren von KMU, 2013, S. 21.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

nal eine Tendenz einer **Dreiteilung** als Quasi-Standard **für die immateriellen Werte** in die Kategorien Humankapital, Strukturkapital und Beziehungskapital. Die beiden folgenden Tabellen belegen diese Ausführungen.[66]

OECD Technology Economy Project (1992)	• **Intangible investments in technology**, e.g. R&D, design, development engineering, scanning and search activities, technology acquisition and licensing • **Enabling intangible investments**, e.g. human resources, organization and information structures • **Intangible investments in markets**, e.g. market exploration, market development including brands, market organization including developing customer information • **Investments in software**, e.g. computer-controlled manufacturing processes, quality control, testing, storage, handling and services systems such as sales and delivery
International Federation of Accountants (1998)	• **Human capital**, e.g. know-how, education, vocational qualification, work-related knowledge, occupational assessments, psychometric assessments, work-related competencies, entrepreneurial elan, innovativeness, proactive and reactive abilities, changeability • **Relational capital**, e.g. brands, customers, customer loyalty, company names, backlog orders, distribution channels, business collaborations, licensing agreements, favourable contracts, franchising agreements • **Organisational capital which comprises:** ➢ **Intellectual property**, e.g. patents, copyrights, design rights, trade secrets, trademarks, service marks ➢ **Infrastructure assets**, e.g. management philosophy, corporate culture, management processes, information systems, networking systems, financial relations
The Brookings Institution Task Force on Understanding Intangibles (2001)	• **Assets that can be owned and sold**, e.g. intellectual property, contracts, business agreements, licenses and franchise rights, quotes and resource allocations, employment contracts • **Assets that can be controlled but not separated out and sold**, e.g. business secrets, in-process R&D, business processes • **Intangibles that may not be wholly controlled by the firm**, e.g. human capital, core competencies, organizational capital, relationship capital
European Commission, MERITUM Project (2002)	• **Human capital**, e.g. innovation capacity, creativity, know-how, previous experiences, teamwork capacity, employee flexibility, tolerance for ambiguity, motivation, satisfaction, learning capacity, loyalty, formal training, education • **Relational capital**, e.g. resources linked to the external relationships of the firm with customers, suppliers and R&D partners. • **Structural capital**, e.g. knowledge that stays with the firm after the staff leaves

[66] Vgl. Choong, K.K.: Intellectual capital: definitions, categorization and reporting models, 2008, S. 622 und Fischer, T.M./Baumgartner, A.: Immaterielle Werte als Erfolgsfaktoren von KMU, 2013, S. 21.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Japanese Ministry of Economy, Trade and Industry, Interim Report by Subcommittee of Management & Intellectual Assets (2005)	• Human resources • Organisational assets • Related structural assets

Tab. 2-01: Kategorisierung für „Intellectual Assets“[67]

Autor	Klassifikation
Konrad Group (1998)	Individual Capital; Structural Capital
Stewart (1991, 1997), Saint-Onge (1996), Bontis (1996), Edvinsson, Malone (1997), Roos u. Roos (1997), Viedma (1999), M´Pherson u. Pike (2001), MERITUM (2002), Bontis (2002), Mouritsen *et al.* (2002), Pablos (2003)	Human Capital, Structural/Organizational Capital, Relational/Customer Capital
Brooking (1997)	Human centered assets, Infrastructure assets, Intellectual Property Assets, Market Assets
Sveiby (1997)	Competence, Internal Structure, External Structure
Danish Agency for Trade and Industry (1997, 2000)	Employee, Processes, Customers, Technologies
Sullivan (1998)	Human Capital, Intellectual Assets
Arbeitskreis „Immaterielle Werte im Rechnungswesen“ der Schmalenbach Gesellschaft (AK-IW 2001)	Human Capital, Innovation Capital, Location Capital, Process Capital, Supplier Capital, Customer Capital, Investor Capital
Bounfour (2003)	Human Capital, Structural Capital, Market Capital, Innovation Capital
Marr and Chatzkel (2004)	Human capital, information capital, organization capital
BMWi – Wissensbilanz-Made in Germany (2004), BMWi-Wissensbilanz als Element der Lageberichterstattung (2013)	Humankapital, Strukturkapital, Beziehungskapital

Tab. 2-02: Kategorisierung immaterieller Werte in der Literatur bis 2013[68]

[67] Entnommen aus: OECD: Intellectual Assets and Value Creation: Implications for Corporate reporting, 2006, S. 11.

[68] Vgl. Alwert, K.: Wissensbilanzen für mittelständische Unternehmen, 2005, S. 13 und Choong, K.K.: Intellectual capital: definitions, categorization and reporting models, 2008, S. 622.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Nach der Darstellung der Kategorisierung immaterieller Werte in der Literatur und im internationalen Vergleich wird im Folgenden auf einige zentrale Konzepte bezüglich der Kategorisierung immaterieller Werte für den Standort Deutschland eingegangen.

2.1.2.2 Skandia Navigator

Das schwedische Versicherungsunternehmen *Skandia* begann 1991 unter der Federführung von *Leif Edvinsson* als erster „Corporate Director of Intellectual Capital" Berichtsansätze über Wissenskapital, sog. hidden assets, zu entwickeln. Die Kategorisierung unterscheidet zunächst zwischen Finanzkapital, das in der Bilanz ausgewiesen wird, und intellektuellem Kapital, das wiederum in Humankapital und strukturelles Kapital aufgeteilt ist. Das strukturelle Kapital umfasst neben dem Kundenkapital auch das sog. Organisationskapital, wozu Innovations- und Prozesskapital zählen. Das „Wissenskapital" wird mit verborgenen oder unsichtbaren Vermögenspotentialen gleichgesetzt und als Potential von Wissen, angewandter Erfahrung, Kundenbeziehungen und professioneller Fertigkeit definiert. Durch dieses Potenzial hat das Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil.[69]

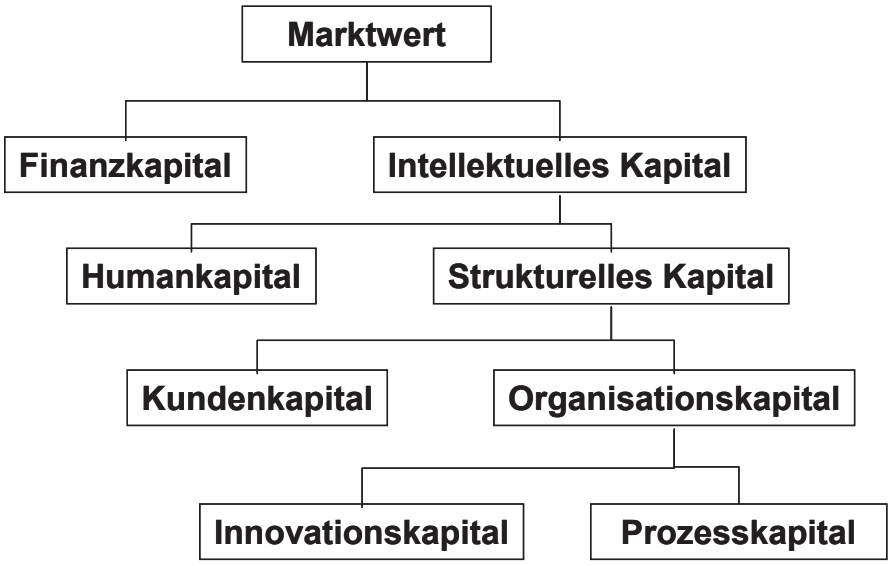


Abb. 2-02: Kategorisierung immaterieller Werte gem. Skandia Navigator[70]

[69] Vgl. Edvinsson, L./Brünig, G.: Aktivposten Wissenskapital, 2000, S. 18-22.
[70] Vgl. Edvinsson, L./Brünig, G.: Aktivposten Wissenskapital, 2000, S. 44.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Das **Humankapital** als eine Säule des „Intellektuellen Kapitals“ umfasst das Wissens, die Fähigkeiten, die Motivation sowie die Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter. Dabei wird weiterhin zwischen Competences, Relationships und Values differenziert.[71] Competence gilt als Bündelung von Wissen, Fähigkeiten und Willen der Mitarbeiter, die die spezifischen menschlichen Fähigkeiten ausmachen. Professional-, Social-, und Commercial-Competence sind dabei weitere Unterteilungen. Professional Competence ist die Fähigkeit, vorhandenes strukturelles Kapital innerhalb und außerhalb der Organisation anzuwenden. Die Social Competence beschreibt die Fähigkeit eines Mitarbeiters, sowohl mit anderen in wertschöpfenden Prozessen zusammenzuarbeiten als auch die Fähigkeit, mit Kunden und anderen externen Partnern entlang der Wertschöpfungskette umzugehen. Die Austauschbeziehungen, die zum Wissenstransfer in Handlungen nötig sind, werden unter Relationship betrachtet. Dieser Transfer kann sowohl über individuelle Handlungen einzelner als auch über Interaktion mit Kollegen oder externen Partnern gelingen. Durch die Verbreitung von Wissen und die kollektive Anwendung wird Wertschöpfung generiert. Die Fähigkeit und der Wille zur Wissensteilung werden dabei von der Art und Weise der Austauschbeziehungen der beteiligten Personen bestimmt. Grundlage funktionierender Austauschbeziehungen sind übereinstimmende Werte und Haltungen der beteiligten Personen, die Values. Das Vorhandensein und Übereinstimmen sowie das Fehlen gemeinsamer Werte bestimmen den Charakter der Austauschbeziehungen, von der festen Partnerschaft bis hin zum Widerstand.[72]

Das **strukturelle Kapital,** als die zweite Säule des Intellektuellen Kapitals**,** umfasst all jene intelligenten Strukturen, welche bestehen bleiben, wenn Mitarbeiter das Unternehmen verlassen, und wird als „Verkörperung, Ertüchtigung und infrastrukturelle Unterstützung des Humankapitals“ definiert.[73] Es wird in Kundenkapital und Organisationskapital aufgeteilt.

Das **Kundenkapital** beinhaltet dabei die wirtschaftlichen Vorteile, die aus Stärke und Loyalität von Kundenbeziehungen resultieren. Es ist die Basis für die Erzielung finanzieller Werte, die vom Humankapital über das Organisationska-

---

71 Vgl. Edvinsson, L.: Developing Intellectual Capital at Skandia, 1997, S. 367-368.
72 Vgl. Edvinsson, L.: Developing Intellectual Capital at Skandia, 1997, S. 368-369.
73 Vgl. Edvinsson, L./Brünig, G.: Aktivposten Wissenskapital, 2000, S. 29.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

pital geschaffen werden und wird weiterhin in Kundenstamm, Kundenbeziehungen und Kundenpotenzial unterteilt. Dabei bildet der Kundenstamm die Grundlage für die Beziehungen. Die gegenwärtigen Kundenbeziehungen bzw. Kundenorientierung sind zur Erzielung zukünftiger Erträge existenziell. Unter dem Begriff Kundenpotenzial wird die Berücksichtigung zukünftiger Nutzenstiftung aus dem Kundenkapital für das Unternehmen verstanden. Im Mittelpunkt steht, den Kunden Einflussmöglichkeiten auf die Gestaltung von Produkten und Lösungen einzuräumen.[74]

Über das **Organisationskapital** müssen die vorhandenen Unternehmenskompetenzen gesichert werden. Da kein Unternehmen sein Humankapital besitzen kann, muss es dessen Kompetenz strukturieren, sichern und jederzeit abrufbar machen. Mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechnologie, Prozessablaufbeschreibungen und Organisationshandbüchern kann diese Kompetenz als Organisationskapital gespeichert werden. So kann z.B. die Produktivität des Humankapitals durch klar geregelte Abläufe und Strukturen bzw. die Innovations- und Entwicklungsfähigkeit durch verbesserten Zugang zu Wissen im Unternehmen erhöht werden.[75] Bei Skandia wird beim Organisationskapital nochmals in Innovationskapital und Prozesskapital differenziert.

Das **Innovationskapital** beschreibt die Fähigkeit, neue Produkte und Dienstleistungen – auch in Form von Patenten und Marken – über die Multiplikation von Kernkompetenzen hervorzubringen. Unter **Prozesskapital** wird das systematische Verankern der Kernkompetenzen in Prozessabläufe verstanden. Das Process Developement Center (PDC) der deutschsprachigen Unternehmensabteilungen von Skandia dient als Beispiel für eine zusätzlich geschaffene Wertschöpfung durch gezielte Betrachtung von Prozessen. Diese Einheit hatte die Aufgabe, einheitliche Arbeitsmethoden und Prozesse für die Skandia in Österreich, Deutschland und der Schweiz zu schaffen, und erkannte dabei, dass die im Hintergrund stehende Abwicklung der Verwaltungsprozesse eigentlich verstecktes Vermögen ist, das auch für andere Unternehmen von Interesse sei könnte.

---

74 Vgl. Edvinsson, L.: Developing Intellectual Capital at Skandia, 1997, S. 368-369.
75 Vgl. Skandia: Value-Creating, 1995, S. 4-5.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Über den Verkauf dieser Entwicklungen als Dienstleistung an andere Unternehmen wurden zusätzliche finanzielle Werte geschaffen.[76]

2.1.2.3 Arbeitskreis „Immaterielle Werte im Rechnungswesen“

In Deutschland entwickelte der Arbeitskreis „Immaterielle Werte im Rechnungswesen“ der Schmalenbach Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. **(**AK-IW) im Jahre 2001 eine einstufige Kategorisierung von immateriellen Werten für das interne und externe Rechnungswesen, da ihm die bisherigen Vorschläge z.T. sehr grob, nicht umfassend bzw. aufgrund ihrer Mehrstufigkeit für Abbildungszwecke zu komplex erschienen.[77] Der AK-IW entwickelte eine von der Bilanzierung unabhängige, detaillierte Kategorisierung für immaterielle Werte, die als betriebswirtschaftliche Kategorisierung zu verstehen ist und folgende sieben Kategorien umfasst:[78]

- Als **Human Capital** werden alle immateriellen Werte aus dem Personalbereich eines Unternehmens, wie z.B. (Aus-) Bildung, Experten-Know-how, Motivation, Kompetenz, Engagement oder Führungsqualität der Mitarbeiter und des Managements, erfasst;
- Das **Customer Capital** bezieht sich auf die immateriellen Werte im Absatzbereich eines Unternehmens, die z.B. durch Kundenzufriedenheit, -loyalität, Marken, Abnahmeverträge oder Marktanteile entstehen können;
- Das **Supplier Capital** bezieht sich auf die immateriellen Werte im Beschaffungsbereich eines Unternehmens, die z.B. durch zuverlässige Lieferantenbeziehungen, Allianzen mit Zulieferern oder günstige Lieferantenverträge entstehen können;
- Das **Investor Capital** bezieht sich auf die immateriellen Werte im Finanz-/Investorenbereich eines Unternehmens, die aus günstigen Konditionen für die Eigen- und Fremdkapitalbeschaffung entstehen können;
- Das **Process Capital** bezieht sich auf die immateriellen Werte im Organisationsbereich, die im Zusammenhang mit der Ablauf- und Aufbauorganisation eines Unternehmens entstehen können;

---

[76] Vgl. Edvinsson, L.: Developing Intellectual Capital at Skandia, 1997, S. 368-369.
[77] Vgl. AK-IW: Immaterielle Werte, 2001, S. 989f.
[78] Vgl. AK-IW: Immaterielle Werte, 2001, S. 990.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

- Das **Location Capital** bezieht sich auf die immateriellen Werte, die aus dem Standort eines Unternehmens, wie z.B. aus einer günstigen Infrastruktur, Steuervorteilen oder niedrigen Lohnnebenkosten, entstehen können;
- Das **Innovation Capital** bezieht sich auf die immateriellen Werte aus Produkt-, Dienstleistungs- und Verfahrensinnovationen, die z.B. durch neue Patente, Rezepturen, ungeschützte technische Vorsprünge entstehen können.

2.1.2.4 Wissensbilanz-Made in Germany und Zukunftscheck Mittelstand

Im Jahre 2004 wurde in Deutschland vom Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit[79], im Rahmen der Initiative „Fit für den Wissenswettbewerb", ein Pilotprojekt „**Wissensbilanz-Made in Germany**" gestartet.[80] Dabei sollte die folgende Fragestellung untersucht werden: „Wie kann der Unternehmenswert einer Organisation durch Erhöhung der Produktivität und klarere Entscheidungen verbessert werden".[81] Die bisherigen „Wissensbilanz"-Erfahrungen aus Skandinavien und Österreich bildeten die Grundlage für die Wissensbilanz-Made in Germany.

An diesem Projekt waren in der ersten Phase insgesamt 14 Pilotunternehmen, die ihr Wissen bilanzieren wollten, aus verschiedenen Branchen und Regionen unter der Federführung vom Competence Center Wissensmanagement (CCWM) am Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IPK, Berlin), der Wissenskapital GmbH und der Intangible Asset Management Consulting beteiligt. Ausgehend von den aus der Literatur bekannten Dimensionen des Intellektuellen Kapitals wurden drei Bereiche abgegrenzt: Human-, Beziehungs- und Strukturkapital.[82] Diese drei Kapitalarten wurden ursprünglich von *Edvinsson* und *Sveiby* eingeführt[83] und sind auch heute noch die am häufigsten angewandten Berichtskategorien. Die Kapitalarten stehen in enger Verbindung

---

79 Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA) von 2002 bis 2005, von 1998 bis 2002 und seit 2005 bis heute Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi).

80 Im Kapitel 4.4.1 dieser Arbeit „Die Wissensbilanz-Made in Germany" ist die Erstellung einer Wissensbilanz als strukturierter Strategieprozess detailliert beschrieben.

81 Vgl. Hermann, H.J.: 10 Jahre Wissensbilanz-Made in Germany – Stand und Perspektiven, 2013, S. 6f. und Bornemann, M. et al.: Wissensbilanzen, 2005, S. 41.

82 Vgl. Bornemann, M. et al.: Wissensbilanzen, 2005, S. 47.

83 Vgl. Edvinsson, L./Malone, M.S., 1997 und Sveiby, K.E., 1997.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

zueinander und beeinflussen sich gegenseitig.[84] Die Grundidee dieser Dreiteilung beruht darauf, dass immateriellen Werten jeweils durch die Kombination von dem Wissen der Mitarbeiter sowie dessen Nutzung in Prozessen der internen Organisation und externen Beziehungen generiert werden.[85] So kann das vorhandene Potential in Humankapital nur dann voll ausgeschöpft werden, wenn das Unternehmen die dafür erforderliche interne Organisationsstruktur zur Verfügung stellt und der Austausch mit externen Parteien, wie Kunden, Lieferanten oder Kooperationspartnern, erfolgt.[86] Die folgende Abbildung verdeutlicht diesen Zusammenhang:[87]

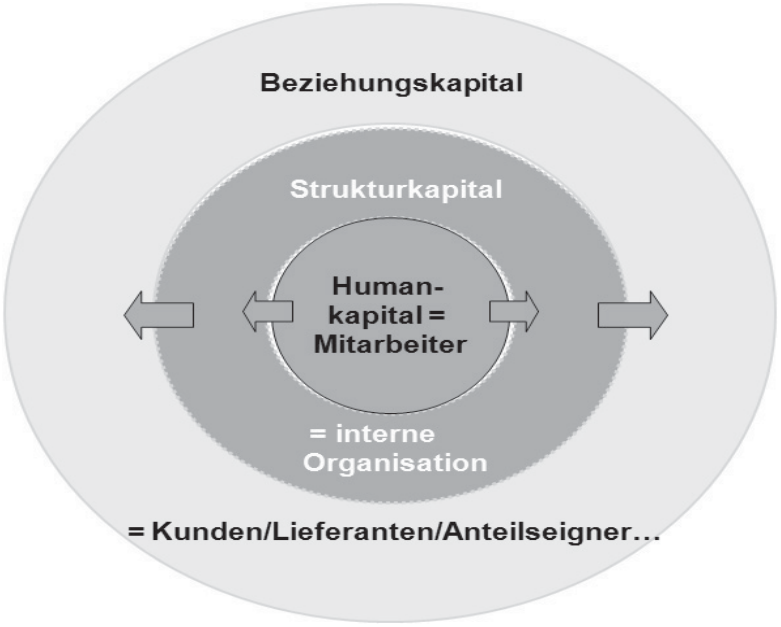


Abb. 2-03: Zusammenhang der drei Kapitalarten der immateriellen Werte[88]

Im Folgenden werden die drei Kapitalarten kurz dargestellt und erläutert:[89]

---

84 Vgl. Fischer, T.M./Baumgartner, A.: Immaterielle Werte als Erfolgsfaktoren von KMU, 2013, S. 21.

85 Vgl. Swart, J.: Intellectual capital: disclosure an enigmatic concept, S. 137.

86 Vgl. Roos, G./Roos, J.: Measuring your Company's Intellectual Performance, 1997, S. 413.

87 Vgl. Pfeifer, G.: Wissen-Macht-Finanzen: Welche Handlungskonzepte braucht die Wissensgesellschaft?, 2007, S. 109.

88 Vgl. Kivikas, M./Pfeifer, G.: Wissensbilanz als Chance für den Standort Deutschland: Ein Fallbeispiel 2005, S. 800.

89 Vgl. BMWA: Wissensbilanz, 2005, S. 22-23.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Das **Humankapital (HK***)* charakterisiert die Kompetenzen, Fertigkeiten, Motivation, Lernfähigkeiten und die Verhaltensweisen der einzelnen Mitarbeiter und stellt die Voraussetzung für potentielle Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens dar. Gleichzeitig bildet das HK durch das Handeln der Mitarbeiter die Basis für notwendige und zielorientierte Anpassungen des Struktur- und Beziehungskapitals.

Das **Strukturkapital (SK)** erstreckt sich auf Unternehmensprozesse und -abläufe einschließlich Kommunikation, Wissenstransfer und -sicherung sowie Produktinnovationen und Unternehmenskultur und wird in der Literatur oft auch als internes Kapital oder Organisationskapital bezeichnet.[90] Es umfasst all jene Einheiten und Prozesse, welche die Mitarbeiter benötigen, um in ihrer Gesamtheit produktiv und innovativ zu sein. Also all jene intelligenten Strukturen, welche bestehen bleiben, wenn Mitarbeiter das Unternehmen verlassen. Nur durch ein optimiertes SK kann auch das unternehmensinterne HK optimal genutzt werden.[91] Das SK ist damit Voraussetzung für eine bestmögliche Ausschöpfung des HK.[92] Hat sich das SK im Unternehmensalltag verfestigt, kann es nur noch unter hohem Aufwand verändert werden.[93] Auch aus diesem Grunde sollte eine Implementierung von SK in einer Organisation sorgfältig vorbereitet sein.

Das **Beziehungskapital (BK)** stellt die externen Beziehungen zu Kunden, Lieferanten und Investoren sowie zu sonstigen Partnern und der Gesellschaft, wie z.B. soziale Engagements, Verbands- und Öffentlichkeitsarbeit, dar, die für die Geschäftstätigkeit des Unternehmens von Bedeutung sind. HK und SK bilden die Voraussetzung für das BK, das in der Literatur oftmals auch als externes Kapital bezeichnet wird.[94]

---

90 Vgl. Roos, G./Roos, J.: Measuring your Company's Intellectual Performance, 1997, Swart, J.: Intellectual capital: disclosure an enigmatic concept, 2006, Steenkamp, N./Kashyap, V.: Importance and contribution of intangible assets: SME managers' perceptions, 2010, S. 375.

91 Vgl. Kianto, A. et al.: Intellectual capital in service- and product-oriented companies, 2010, S. 308.

92 Vgl. Khan, S.: The Interactive Effects of Intellectual Capital Components on the Relevance of the Balance Sheet as an Indicator of Corporate Value, 2011, S. 131.

93 Vgl. Dong-Young, K./Vinod, K.: A framework for prioritization of intellectual capital indicators 2009, S. 279.

94 Vgl. Steenkamp, N./Kashyap, V.: Importance and contribution of intangible assets: SME managers perceptions, 2010, S. 375.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Das Zusammenwirken dieser drei Kapitaldimensionen in einer Unternehmung soll die folgende Abbildung verdeutlichen:[95]

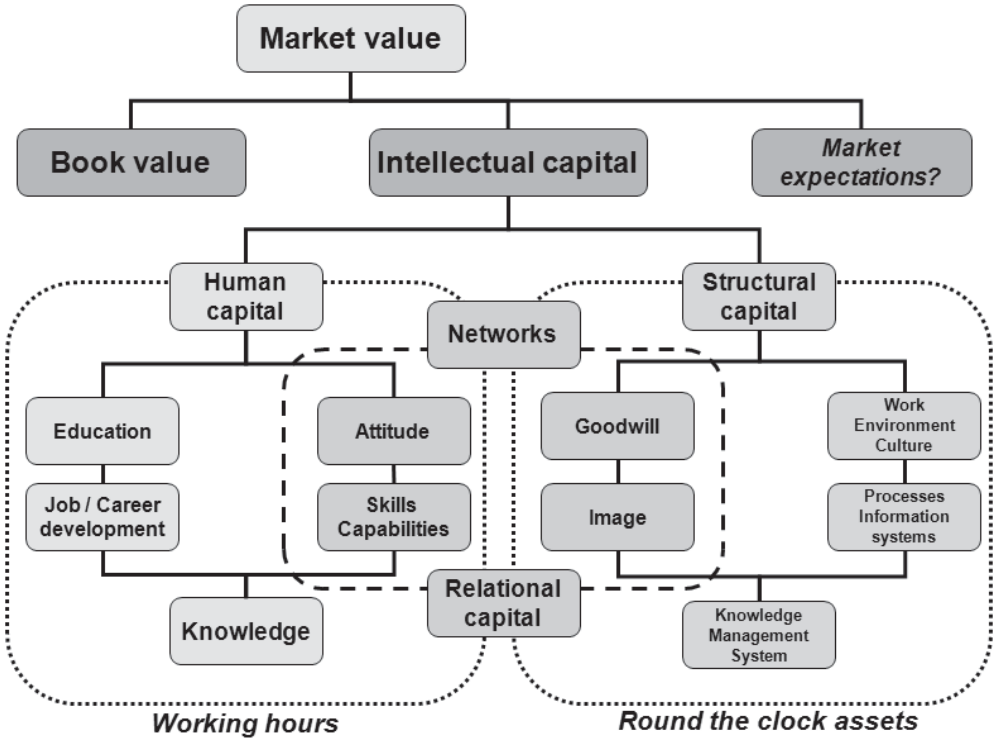


Abb. 2-04: Zusammenwirken der Kapitaldimension im Unternehmen

Im Jahre 2007 initiierte das BMWi das Forschungsprojekt **„Zukunftscheck Mittelstand".** Das im Projekt entwickelte Werkzeugtool[96] unterstützt die Geschäftsführungen von mittelständischen Unternehmen, ihr Geschäftsmodell und die weichen Erfolgsfaktoren strukturiert darzustellen. Ziel der Analyse von nationalen und internationalen Studien zur Bedeutung der immateriellen Werte war es, die Dreiteilung der Kategorisierung immaterieller Werte in Human-, Struktur- und Beziehungskapital zu überprüfen und die wichtigsten immateriellen Werte von Unternehmen in den jeweiligen Kategorien zu identifizieren. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die am häufigsten genannten immaterielle Werte von Unternehmen in den untersuchten Studien:

---

95 Entnommen aus: Thorleifsdottir, A./Claessen, E.: Putting Intellectual Capital into Practice – Nordic harmonized knowledge indicators, 2006, S. 14.

96 Vgl. AK-WB: http://www.akwissensbilanz.org/zukunftscheck.htm., Schritt für Schritt werden im Programm die einzelnen Unternehmensfaktoren wie Marktsituation, Geschäftsstrategie oder Lieferantenstruktur aufgezeigt, analysiert und bewertet. Abschließend werden Maßnahmen zur Verbesserung der jeweiligen Situation entwickelt.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Kategorie	Immaterieller Wert	Typische Indikatoren	Studien (S) / Empfehlungen (E)
Humankapital	Mitarbeiterkompetenz Mitarbeiter-Know-how	Mitarbeiterqualifikation Nachfolger für Know-how-Träger	**S:** Cap Gemini 2005, Fischer, Becker 2005, DGFP 2005, Blachfellner/ Bornemann 2004, Meininger et al. 2003, **E:** Schmalenbach 2003, PiP 2006
Humankapital	Management-Kompetenz	Leistungsträger-Portfolio, Führungsqualitäten des direktem Vorgesetzten	**S:** Cap Gemini 2005, DGFP 2005, Blachfellner/ Bornemann 2004 **E:**
Humankapital	Mitarbeitermotivation	Mitarbeiterzufriedenheit	**S:** Cap Gemini 2005, Blachfellner/Bornemann 2004, **E:** Schmalenbach 2003, PiP 2006
Beziehungs-kapital (Kundenkapital)	Kunden-beziehungen	Kundenzufriedenheit Kundentreue	**S:** Cap Gemini 2005, Blachfellner/ Bornemann 2004, Meininger et al. 2003, **E:** Schmalenbach 2003, PiP 2006
Beziehungs-kapital	Zulieferer-beziehungen	Schlüssellieferanten Qualität der Zulieferer	**S:** Cap Gemini 2005, Meininger et al. 2003, **E:** Schmalenbach 2003, PiP 2006
Strukturkapital	Qualitäts-sicherung	Qualitätsssicherungs-systeme Produktqualität Servicequalität	**S:** Cap Gemini 2005, Blachfellner/Bornemann 2004, Meininger et al. 2003, **E:** PiP 2006
Strukturkapital	Wertschöpfende Prozesse, Process Capital	Prozessqualität	**S:** Fischer, Becker 2005, Meininger et al. 2003, **E:** Schmalenbach 2003

Tab. 2-03: Die am häufigsten genannten immateriellen Werte in Unternehmen[97]

2.1.2.5 Wissensbilanz als Element der Lageberichterstattung

Im Rahmen des vom BMWi geförderten Projektes „Wissensbilanz als Element der Lageberichterstattung“ wurde ein Konzept zur strukturierten Einbindung von immateriellen Werten in die Lageberichterstattung mit Hilfe der Wissensbilanz erarbeitet. Als Ergebnis wurde eine strukturierte, verifizierbare und testierbare Berichtsstruktur über immaterielle Werte, als Teil des Lageberichts von deutschen KMUs, geschaffen. Es war im Vorfeld erforderlich, eine Identifikation von möglichst standardisierten[98] Einflussfaktoren und deren dazugehörigen Indikatoren als Grundlage für die Erstellung einer Wissensbilanz vorzunehmen. ist In der Wissensbilanz ist mit einem **Einflussfaktor** ein abgrenzbares Element

---

97 Entnommen aus: BMWi: Projekt „Zukunftscheck Mittelstand“, Gesamtprojektstudie, Auswertung aktueller Studien zu immateriellen Werten, 2007, S. 46f.

98 Mit standardisiert ist ein hinsichtlich Anzahl und Detaillierungsgrad der Einflussfaktoren und Indikatoren branchenübergreifender und unabhängig von der Unternehmensgröße zu erfassender Mindestumfang gemeint.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

gemeint, mit dem ein Aspekt des Intellektuellen Kapitals genau beschrieben werden kann (Teilelement der Berichtskategorie). Eine Veränderung eines Einflussfaktors wirkt sich direkt oder indirekt auf den Geschäftserfolg und damit auf die Zielerreichung des Unternehmens aus.[99] Mit einem **Indikator** ist eine absolute oder relative Kennzahl gemeint, die einen Sachverhalt in Bezug auf den zu entsprechenden Einflussfaktor beschreibt. Dieser wird immer gleich berechnet und muss eindeutig definiert sein.[100] Nur dadurch ist eine Beurteilung der Entwicklung der immateriellen Werte und der Zielerreichung möglich.[101] Sowohl für die Erstellung und die Umsetzung der Wissensbilanz als auch für die Wirtschaftsprüfer sind die Indikatoren von großer Bedeutung, da die Einflussfaktoren aufgrund ihrer immateriellen Natur nur mittels solcher Messhilfen für einen Bericht greifbar gemacht werden können.[102] So wird sich z.B. der Wirtschaftsprüfer bei seiner Einklangsprüfung darauf beschränken, die Plausibilität der Aussagen von Indikatoren einer Kapitaldimension im Vergleich zu den Jahresabschlussdaten zu würdigen und Widersprüche in den Aussagen zu vermeiden.[103] Aktuell wird durch das Fehlen eines standardisierten Kennzahlensystems in der Praxis häufig auf eine fortwährende Messung der Einflussfaktoren durch die Indikatoren verzichtet.[104] Dies könnte sich, aufgrund der steigenden Bedeutung von Nachhaltigkeitsberichten, integrierte Berichterstattungen bzw. Wissensbilanzen als Element der Lageberichterstattung, ändern. Die folgende Abbildung zeigt zusammenfassend den Zusammenhang von der Kapitaldimension HK, BK und SK, der Teilelemente der Einflussgrößen und den dazugehörenden Indikatoren.

---

99 Vgl. BMWi: Wissensbilanz-Made in Germany, Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz, 2008, S. 19.

100 Vgl. BMWi: Wissensbilanz-Made in Germany, Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz, 2008, S. 27.

101 Vgl. DMSTI: Intellectual Capital Statements – The New Guideline, 2003, S. 8.

102 Vgl. DGFP e.V.: Human Capital Management – Ergebnisse einer Tendenzbefragung, 2005, S. 11.

103 Vgl. Keller, B. et al.: Wissensbilanzen als Bestandteil der Lageberichtsprüfung, 2013, S. 87.

104 Vgl. Bornemann, M./Reinhardt, R.: Handbuch Wissensbilanz, 2008, S. 124f.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

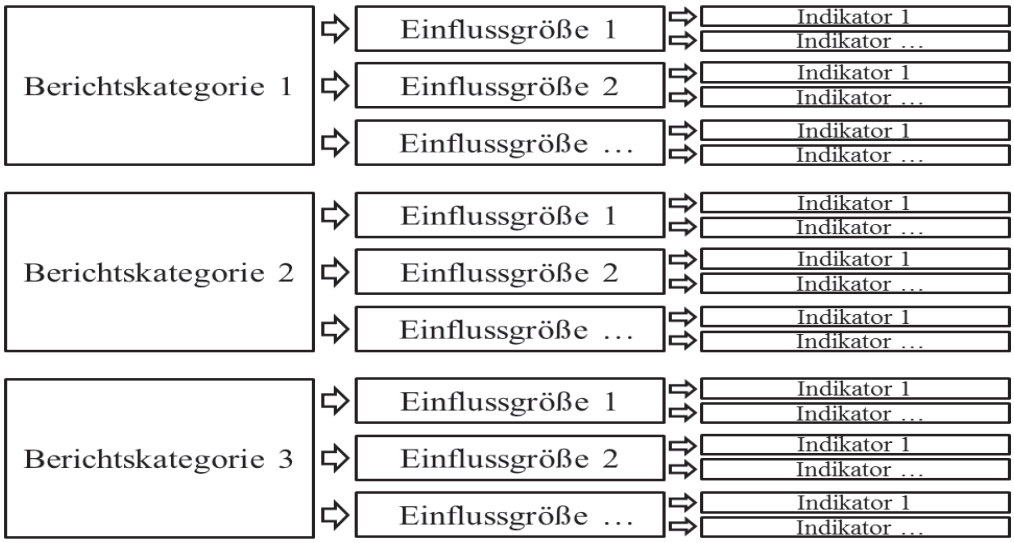


Abb. 2-05: Zusammenhang von Berichtskategorie, Einflussfaktoren und Indikatoren[105]

Die Identifikation der wichtigsten immaterielle Werte von Unternehmen in den drei Kategorien Human-, Struktur- und Beziehungskapital erfolgte durch die Auswertung von aktuellen Normen, Richtlinien, Kommentaren und Handbüchern zur Rechnungslegung und Prüfung, die Auswertung von 45 Wissensbilanzen deutscher Unternehmen und die Beurteilung der empirischen Befunde. Die Definitionen aller Einflussfaktoren basieren somit auf folgenden Kriterien:[106]

- Angaben der Teilnehmer von Pilotprojekten, ergänzt um die Inhalte anerkannter Literaturquellen;
- Wesentlichkeit, aber Neutralität;
- Verständlichkeit: frei von Anglizismen, Umgangssprache, Abkürzungen sowie spezifischen Fachtermini.

Die Vorgehensweise bei der Erarbeitung der Einflussfaktoren und Indikatoren erfolgte nach den folgenden Schritten:

[105] Vgl. Fischer, T.M./Baumgartner, A.: Immaterielle Werte als Erfolgsfaktoren von KMU, 2013, S. 28.

[106] Vgl. Pfeifer, G./Kivikas, M.: Implementierung der Wissensbilanz in die Lageberichterstattung, 2013, S. 62.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

- Aufnahme der Einflussfaktoren der Pilotunternehmen;
- Untersuchung wesentlicher Bausteine der betrachteten Definitionen und Konstruktion neuer Definitionen anhand der Zielvorgaben;
- Untersuchung von Redundanzen, d.h. Einflussfaktoren, die sich inhaltlich überschneiden, werden zusammengefasst, wodurch eine Reduktion von selten genannten Einflussfaktoren möglich ist;
- Untersuchung von Indikatoren und Zuordnung zu den neuen Einflussfaktoren;
- Erarbeitung neuer Indikatoren, um alle in der Definition angesprochenen Bestandteile eines Einflussfaktors abzudecken;
- Ergänzung von unterschiedlichen Berechnungsmöglichkeiten der Indikatoren.

Beispielhaft zeigt die folgende Tabelle die unterschiedliche Strukturierung der Einflussfaktoren für die Kategorie „Humankapital“, wobei ein hoher Grad an Deckungsgleichheit in den unterschiedlichen Konzepten vorhanden ist.

Strukturierung der Einflussfaktoren						
SVEIBY, K. E. (1997)	MERITUM (Hrsg.) (2002)	KAPLAN, R. S./ NORTON, D. P. (2004)	SKE (Hrsg.) (2005)*	BMWi (Hrsg.) (2008)	WB (2010)	
Kompetenz der Mitarbeiter	Human Capital	Human Capital	Human Capital	Humankapital	Humankapital	
Ausbildung	Qualifikation	Qualifikation	Qualifikation	Fachkompetenz	Mitarbeiter-qualifikation	▶ Kompetenz
Erfahrung	Fachwissen	Fachwissen	Vielfalt der Mitarbeiter	Soziale Kompetenz	Mitarbeiter-erfahrung	
	Fähigkeiten	Schulung	Demografische Aspekte der Belegschaft	Mitarbeiter-motivation	Mitarbeiter-motivation	▶ Performanz
	Erfahrungen		Lern- und Entwicklungs-fähigkeit	Führungs-kompetenz	Führungsqualität	
			Innovations-fähigkeit der Mitarbeiter			
			Führungsstil und Führungsqualität			

* Australian Guiding Principles on Extended Performance Managment

Tab. 2-04: Einflussfaktoren zum Humankapital in verschiedenen Ansätzen[107]

Anhand der Fachkompetenz als Einflussgröße im Humankapital wird die Vorgehensweise verdeutlicht. Die Definition der Fachkompetenz basiert auf folgenden Dimensionen:

[107] Entnommen aus: Fischer, T.M./Haas, M.: Teilergebnis im Projekt: „Wissensbilanz als Element der Lageberichterstattung“ – Identifikation von Standard-Einflussfaktoren und -Indikatoren, 2010, S. 44.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

- Fachwissen (an der Arbeitsaufgabe/am Stellenprofil ausgerichtetes theoretisches Wissen, welches durch Berufsausbildung, akademische Laufbahn oder Schulungen erworben wurde);
- Praktische Erfahrungen/Fertigkeiten (an der Arbeitsaufgabe/am Stellenprofil ausgerichtetes implizites Wissen, welches durch Berufsausbildung, akademische Laufbahn, Schulungen erworben wurde);
- Anforderungsprofile einer Stelle, die in jährlichen Beurteilungsgesprächen festgelegt werden (Konkretisierung des theoretischen/praktischen Wissens, welches für die Stelle benötigt wird);
- Fähigkeit, Wissen selbstständig anzuwenden, zu verknüpfen, zu vertiefen, kritisch zu prüfen und Aufgaben einwandfrei zu bewältigen;
- Nennung des konkreten Anforderungsprofils der Mitarbeiter des Unternehmens.

Dies führte dann zu der folgenden, finalen Definition von Fachkompetenz:

„Fachkompetenz umfasst das angeeignete theoretische Wissen und die erlernten praktischen Fertigkeiten der Mitarbeiter. Bewertungsmaßstab ist der Grad, wie sachkundig und selbstständig Mitarbeiter die ihnen zugeordneten Aufgaben bewältigen können."

Die Einflussfaktoren der jeweiligen Kategorie werden, vor dem Hintergrund der unternehmensspezifischen Ziele, auf ihre direkte oder indirekte erfolgsrelevante Wirkung hin beurteilt. Des Weiteren wird geprüft, ob neben den vorgeschlagenen Standardgrößen zusätzliche Einflussfaktoren für die unternehmensindividuelle Zielerreichung bedeutsam sind. Diese werden neu aufgenommen und definiert oder durch die Modifikation einer bestehenden Definition in einen bestehenden Einflussfaktor integriert. Ist ein Einflussfaktor aus Unternehmenssicht prinzipiell für die Zielerreichung bedeutsam, wird dies festgehalten. Ebenfalls ist zu dokumentieren, ob der Einflussfaktor zurzeit im Management des Unternehmens Berücksichtigung findet, d.h. regelmäßig analysiert und in strategischen Entscheidungen berücksichtigt wird. Im Folgenden werden die drei Kapitalarten mit den dazugehörigen Immateriellen Werten dargestellt: [108]

Humankapital (HK) ist der Oberbegriff für das Wissen, die Fertigkeiten, die Kompetenzen und/oder die Verhaltensweisen der einzelnen Mitarbeiter, die zur Leistungserbringung und Wertsteigerung des Unternehmens beitragen. Das HK bildet die Basis für die Existenzsicherung eines Unternehmens, da sowohl die

[108] Vgl. Fischer, T.M./Wulf, I.: Wissensbilanzen im Mittelstand, 2013, Anhang S. 183-217.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Implementierung als auch die Aufrechterhaltung und der Ausbau von internen Geschäftsstrukturen sowie die externen Beziehungen nur durch das Handeln der Mitarbeiter möglich sind. Das HK gliedert sich in folgende Einflussfaktoren:

- Fachkompetenz;
- Methodenkompetenz;
- Sozialkompetenz;
- Führungskompetenz;
- Mitarbeitermotivation.

Zum **Strukturkapital (SK)** gehören alle primären und sekundären wertschöpfenden Organisationsprozesse sowie die Aufbauorganisation und Infrastruktur, die durch Einwirken von unternehmensinternen und -externen Personen(-gruppen) in ihrer Gesamtheit zum Erfolg des Unternehmens beitragen. Das SK umfasst die Systeme, Abläufe und Routinen, die es dem Unternehmen ermöglichen, seine Geschäftsaktivitäten sowie die Kommunikation und den Wissensaustausch mit allen an der Wertschöpfungskette Beteiligten systematisch und erfolgreich durchzuführen. Das SK gliedert sich in folgende Einflussfaktoren:

- Produkt/ Dienstleistungsportfolio;
- Ablauforganisation;
- Produktinnovation;
- Prozess- und Verfahrensinnovation (inkl. Dienstleistungen);
- Führungsinstrumente;
- Interne Kooperation und Wissenstransfer;
- Informationstechnik und explizites Wissen;
- Standort;
- Nachhaltigkeit;
- Unternehmenskultur.

Das **Beziehungskapital (BK)** umfasst alle Interaktionsprozesse eines Unternehmens zu externen Individuen oder Gruppen (Stakeholder), die direkt oder indirekt in der Geschäftstätigkeit genutzt werden oder diese beeinflussen. Das BK repräsentiert den Umgang eines Unternehmens mit seinen externen Partnern, um die Basis für einen nachhaltigen Geschäftserfolg zu schaffen. Das BK gliedert sich in folgende Einflussfaktoren:

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

- Kundenbeziehungen;
- Beziehungen zu Kapitalgebern, Investoren und Eignern;
- Lieferantenbeziehungen;
- Beziehungen zu Kooperationspartnern;
- Beziehungen zur Öffentlichkeit.

Ergänzend zu der Festlegung der Einflussfaktoren wurden im Projekt mindestens drei Indikatoren mit Definition und Bewertungsmaßstab fest zugeordnet. Es wurden die Indikatoren aufgenommen, welche die folgenden Qualitätskriterien erfüllen:

- Relevanz: Indikatoren sind für die Entscheidungsfindung der Wissensbilanzleser relevant;
- Signifikanz: Indikatoren stehen in Verbindung zu kritischen immateriellen Werten;
- Verständlichkeit: Indikatoren sind hinreichend veranschaulicht und ihre Ermittlung ist klar dargestellt;
- Vergleichbarkeit: Indikatoren sind über Perioden und Firmen hinweg vergleichbar;
- Verlässlichkeit: Indikatoren sind vertrauenswürdig, d.h. frei von subjektiver Verzerrung (objektiv nicht manipulierbar) und wesentlichen Fehlern (überprüfbar);
- Wirtschaftlichkeit: Langfristiger Nutzen eines Indikators ist größer als die Kosten von dessen Ermittlung.

Daneben sind die Bandbreiten der Bewertung festzulegen und – soweit im Unternehmen vorhanden – die Indikatoren zu bewerten. Die Messung der Indikatoren muss nachprüfbar dokumentiert werden. Ggf. kann eine Berücksichtigung bereits vorhandener Informationen, z.B. aus der Balanced Scorecard, dem Qualitätsmanagement oder einem Nachhaltigkeitsbericht, erfolgen.

Um eine Anbindung der immateriellen Werte an die unternehmerischen Erfolgsgrößen zu erreichen, muss auch der Geschäftserfolg als Grad der Zielerreichung eines angestrebten, unternehmensindividuellen Ergebnisses definiert werden. In der Wissensbilanz wird in einem speziellen Abschnitt die spezifische Ausrichtung der Unternehmenstätigkeit skizziert, die den Bezugsrahmen für die zu erfassenden immateriellen Werte bildet. Auch wurde im Rahmen des Projektes der Geschäftserfolg in folgende Kategorien gegliedert und mit Indikatoren belegt:

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

- Finanzkraft;
- Image;
- Wachstum;
- Mitarbeiter;
- Standortsicherung;
- Positionierung.

Die Objektivität der Angaben zu immateriellen Werten von Unternehmen kann dadurch erhöht werden, wenn diese in einer Form berichtet und veröffentlicht werden, die durch einen Wirtschaftsprüfer testiert werden muss.[109]

2.2 Abgrenzung mittelständischer Unternehmen

Der Begriff „**Mittelstand**“ ist ein im deutschen Sprachraum historisch gewachsener Begriff, für den jedoch keine abgestimmte oder gesetzlich vorgeschriebene Definition existiert.[110] Der Begriff des „wirtschaftlichen Mittelstandes“ ist eine deutsche Besonderheit, ansonsten wird in den übrigen Ländern von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) gesprochen. Mittelständische Unternehmen sind durch ihre Eigentümerstruktur und Heterogenität charakterisiert. Entsprechend kann, nach quantitativer Mittelstandsdefinition, in die kleinen und mittleren Unternehmen einerseits und nach qualitativer Definition, d.h. ohne Größengrenze, in die Familienunternehmen andererseits eingeteilt werden.[111] Der Begriff bezieht sich auf Unternehmen aller Branchen einschließlich des Handwerks und der freien Berufe, die eine bestimmte Größe nicht überschreiten. Aufgrund der fehlenden klaren Begriffsabgrenzung ist es dem statistischen Bundesamt nicht möglich, amtliche Daten zum Mittelstand bereitzustellen. Im Sprachgebrauch der internationalen Wissenschaft und Statistik hat sich der Begriff „small and medium-sized enterprises“ (SME) durchgesetzt. Dies wird in Deutschland dem Begriff „kleine und mittlere Unternehmen“ (KMU) gleichgesetzt, jedoch besteht auch hierfür keine einheitliche Definition, die für alle Anwendungsbereiche Gül-

---

109 Vgl. Fischer, T.M./Wulf, I.: Wissensbilanzen im Mittelstand, 2013, S. V.

110 Vgl. Statistisches Bundesamt: https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/UnternehmenHandwerk/KleineMittlereUnternehmenMittelstand/KleineMittlereUnternehmenMittelstand.html, (Abruf: 16.05.2014).

111 Vgl. BMWi: Dokumentation Nr. 561, 2007, S. 9.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

tigkeit besitzt.[112] Die Einordnung eines Unternehmens in eine bestimmte Größenkategorie erfolgt anhand der Anzahl der Beschäftigten und/oder der Höhe des Umsatzes. Das Institut für Mittelstandsforschung in Bonn (IfM Bonn) grenzt die Unternehmen wie folgt ab:

Größenklasse	Beschäftigte	Jahresumsatz
Klein	bis 9	bis unter 1 Mill. EUR
Mittel	10 bis 499	1 bis unter 50 Mill. EUR
Mittelstand (KMU) zusammen	bis 499	bis 50 Mill. EUR
Groß	500 und mehr	50 Mill. EUR und mehr

Tab. 2-05: Definition der Unternehmen des IfM Bonn[113]

KMU werden vorwiegend in der Rechtsform eines Einzelunternehmens oder einer Personenhandelsgesellschaft geführt, während die Großunternehmen überwiegend die Rechtsform der Kapitalgesellschaft firmieren. Der überwiegende Teil der Familienunternehmen[114] sind kleine und mittlere Unternehmen. Allerdings gibt es auch Familienunternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten bzw. über 50 Mio. Euro Jahresumsatz. Das Statistische Bundesamt orientiert sich bei der Abgrenzung an der folgenden Empfehlung der Kommission der Europäischen Gemeinschaften vom 6. Mai 2003.[115]

---

112 Vgl. IfM Bonn: KMU-Definition: http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=67, (Abruf: 16.05.2014).

113 Vgl. IfM Bonn: KMU-Definition: http://www.ifm-bonn.org/mittelstandsdefinition/definition-kmu-des-ifm-bonn/, (Abruf: 16.05.2014).

114 Das IfM Bonn definiert Familienunternehmen als diejenigen Unternehmen, bei denen die Eigentums- und Leitungsrechte in der Person des Unternehmers oder der Unternehmerin bzw. deren Familie vereint sind.

115 Die Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen (2003/361/EG) wurde im Amtsblatt der EU Nr. L 124, S. 36 veröffentlicht. Zusätzlich zu den beiden Merkmalen Beschäftigte und Umsatz berücksichtigt die Richtlinie auch noch, ob ein Unternehmen als eigenständiges Unternehmen angesehen werden kann. Ein Unternehmen kann nur dann ein KMU sein, wenn es sich zu weniger als 25% im Besitz (Kapital- oder Stimmanteile) eines anderen Unternehmens befindet.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Größenklasse	Beschäftigte	Jahresumsatz	Bilanzsumme/Jahr
Kleinstunternehmen	bis 9	und bis 2 Mill. EUR	oder bis 2 Mill. EUR
Kleine Unternehmen	bis 49	und bis 10 Mill. EUR	oder bis 10 Mill. EUR
Mittlere Unternehmen	bis 249	und bis 50 Mill. EUR	oder bis 43 Mill. EUR

Tab. 2-06: Definition der Unternehmen der EU Kommission[116]

Das Statistische Bundesamt grenzt die Unternehmen über die Merkmale Beschäftigte und Umsatz wie folgt ab:

Größenklasse	Beschäftigte	Jahresumsatz
Kleinstunternehmen	bis 9	und bis 2 Mill. EUR
Kleine Unternehmen	bis 49	und bis 10 Mill. EUR
Mittlere Unternehmen	bis 249	und bis 50 Mill. EUR
Großunternehmen	über 249	oder über 50 Mill. EUR

Tab. 2-07: Definition der Unternehmen des Statischen Bundesamtes[117]

Nach der KMU-Definition der EU-Kommission zählen in Deutschland im Jahr 2013 99,6% der ca. 3,7 Millionen Unternehmen mit steuerbarem Umsatz und/oder sozialversicherungspflichtig Beschäftigten nach Auswertung des statistischen Unternehmensregisters zu den kleinen und mittleren Unternehmen. Auf sie entfallen 34,9% aller Umsätze und 54,1% der Beschäftigten.[118] Nach Einteilung des Statistischen Bundesamtes zählen in Deutschland 99,3% der Unternehmen zu den kleinen und mittleren Unternehmen, auf diese entfallen 33,6%

[116] Vgl. IfM Bonn: KMU-Definition: http://www.ifm-bonn.org/mittelstandsdefinition/definition-kmu-der-eu-kommission/, (Abruf: 16.05.2014).

[117] Vgl. Statistisches Bundesamt: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/STATmagazin/UnternehmenGewerbeInsolvenzen/2008_08/2008_8KMU.html, (Abruf: 16.05.2014).

[118] Vgl. IfM Bonn: Mittelstand-Statistiken: http://www.ifm-bonn.org/statistiken/mittelstand-im-ueberblick/#accordion=0&tab=0, (Abruf: 16.05.2014).

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

aller Umsätze und 55,3% der Beschäftigten.[119] Die Bedeutung der mittelständischen Unternehmen in Bezug auf Umsatz und Anzahl der Beschäftigten kann der folgenden Tabelle entnommen werden:

Kriterium	EU Kommission	IfM Bonn	Statisches Bundesamt[2)]
Anzahl der Unternehmen	99,5%	99,6%	99,3%
Umsatz	34,9%	35,5%	33,6%
Beschäftigte	54,1%	59,4%	58,3%

Tab. 2-08: Zusammenfassung der KMU-Anteile in Deutschland

Neben den quantitativen Aspekten der Einstufung von KMU können auch **qualitative Merkmale** im Bereich des Geschäftsmodells, der Art der internen Informationen, der Bedeutung der Eigentümerstruktur und der Finanzierungsmöglichkeiten zur Abgrenzung genannt werden.[120] Zur Abgrenzung von KMU dienen eher diese qualitativen Merkmale und machen dadurch eine Vergleichbarkeit schwieriger. So weisen bspw. KMU i.d.R. einen **geringen Diversifizierungsgrad** sowohl hinsichtlich ihres Produkt- und Dienstleistungsangebots als auch bei ihrer Finanzierungsstruktur auf. Damit geht eine höhere Abhängigkeit von Kunden und Lieferanten sowie ein höher Einfluss von Nachfrageänderungen und Wettbewerbern auf die Unternehmensentwicklung einher, der bei einer Spezialisierung auf Nischenprodukte ein Wettbewerbsvorteil darstellen kann. Aufgrund ihrer Rechtsform steht den KMU häufig kein Zugang zum Kapitalmarkt zur Verfügung und diese eingeschränkte Finanzierungsmöglichkeit spiegelt sich in der geringeren Eigenkapitalquote der KMU gegenüber Großunternehmen wider.[121] Nach Angaben der Deutschen Bundesbank ist die durchschnittliche Eigenkapitalquote im Jahre 2011 auf 27,4% gestiegen. Vorläufige Schätzungen bestätigen die positive Entwicklung auch im Jahre 2012, für das eine

---

119 Vgl. Statistisches Bundesamt: Ausgewählte Ergebnisse für kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland 2007 in Wirtschaft und Statistik 1/2010, S. 2.

120 Vgl. Ihlau, S./Duscha, H.: Hinweise zur Anwendung von IDW S 1 bei der Bewertung von KMU, 2012, S. 490.

121 Vgl. Ihlau, S. et al.: Besonderheiten bei der Bewertung von KMU, 2013, S. 5f.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

durchschnittliche Eigenkapitalquote von 27,5% ermittelt wurde.[122] Trotz der in den letzten Jahren stetig gestiegenen Eigenkapitalquoten im deutschen Mittelstand, liegen in allen Wirtschaftssektoren die durchschnittlichen Quoten der KMU deutlich unter denjenigen der Großunternehmen. Die Unterschiede in der durchschnittlichen Eigenkapitalausstattung zwischen KMU und Großunternehmen für den Zeitraum 1997 bis 2011 macht die folgende Abbildung[123] deutlich:

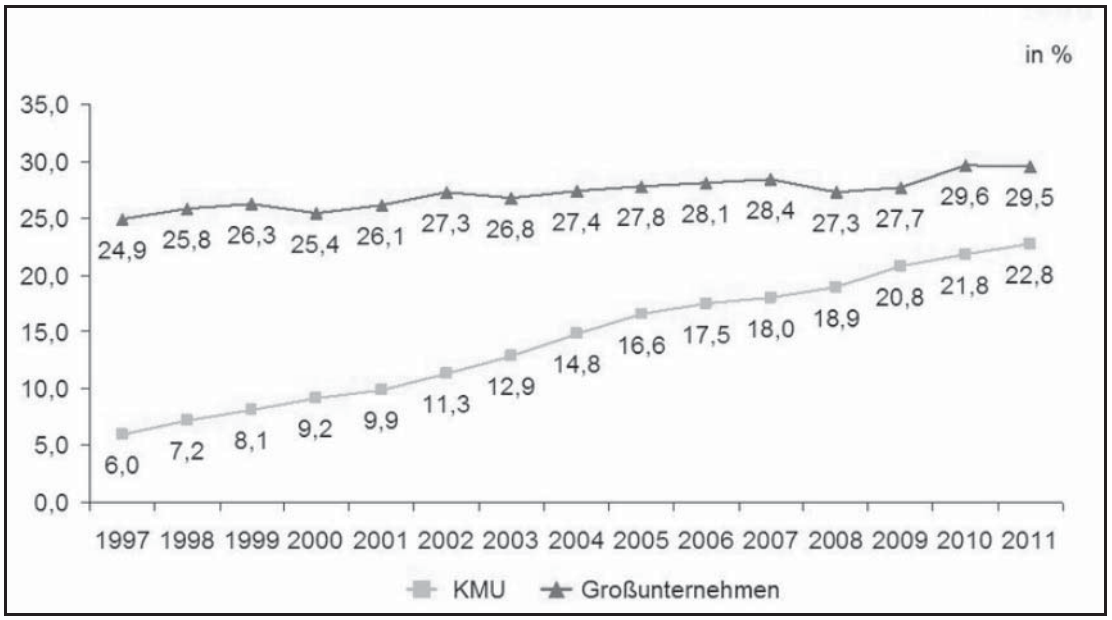


Abb. 2-06: Entwicklung durchschnittlicher Eigenkapitalquoten

Aufgrund der genannten Merkmale unterliegen KMU i.d.R. auch zum Teil deutlich geringeren gesetzlichen Berichts- und Prüfungspflichten. Die interne Dokumentation ist daher eher durch Einfachheit geprägt bzw. sind Dokumente zur Unternehmensplanung und -steuerung nur eingeschränkt vorhanden.[124]

Aktuelle Unternehmenstrends, wie z.B. die Konzentration auf das Kerngeschäft, zielen eher auf die Gründung kleinerer oder mittelgroßer Unternehmen ab. Da sich die Großunternehmen verstärkt auf ausgewählte Segmente be-

[122] Vgl. IfM Bonn: Eigenkapitalausstattung der kleinen und mittleren Unternehmen: http://www.ifm-bonn.org/statistiken/mittelstand-im-einzelnen/#accordion=0&tab=3, (Abruf: 16.05.2014).

[123] Entnommen aus: IfM Bonn: Eigenkapitalausstattung der kleinen und mittleren Unternehmen: http://www.ifm-bonn.org/typo3temp/pics/43c2e6a79e.jpg, (Abruf: 16.05.2014).

[124] Vgl. Ihlau, S. et al.: Besonderheiten bei der Bewertung von KMU, 2013, S. 7.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

schränken, verstärkt sich dieser Trend durch die Globalisierung.[125] Es genügt jedoch heute auch dem deutschen Mittelständler nicht mehr, sich ausschließlich am inländischen Wettbewerb zu orientieren. Auch wenn ein Unternehmen nur national agiert, muss es sich doch auf fast allen nationalen Märkten auch gegenüber einer internationalen Konkurrenz behaupten.[126] Wettbewerbsvorteile sind vor allem für KMU von Bedeutung, da sie nicht auf größenbedingte Kostenvorteile bei der Produktion oder der Beschaffung setzen können.[127] Immaterielle Faktoren ermöglichen den KMU das wirtschaftliche Überleben im Wettbewerbsmarkt.[128] Insbesondere ist bei KMU, i.d.R. personenbezogenen Unternehmen, die operative Ertragskraft in besonderem Maße von den personenbezogenen Einflüssen abhängig.[129] Die Anpassungsnotwendigkeit an sich schnell ändernden Kundenbedürfnisse, das Risiko von z.T. kostengünstigeren Ersatzprodukten und neuen Mitbewerbern bei gleichbleibend hoher Wettbewerbsintensität erfordern ein angemessenes „Strategisches Management“ in den Unternehmen. Viele Unternehmer sind sich deshalb in Bezug auf ihre eigene strategische Kompetenz, bestehend aus dem strategischen Management und dem strategischen Wissensmanagement, unsicher. Wissen als gestaltbare Ressource zu betrachten und die unternehmensspezifische **Wissensbasis als Grundlage für Wettbewerbsvorteile** anzusehen, beeinflussen die Kompetenz von Unternehmen im Umgang mit strategischem Wissen. Wissen ist das Ergebnis von Lernprozessen einer lernenden Organisation.[130] Um den wirtschaftlichen Erfolg nachhaltig steigern und damit das Überleben des Unternehmens garantieren zu können, muss die Bedeutung immaterieller Werte für das Unternehmen transparent sein.[131]

---

125 Vgl. Ihlau, S. et al.: Besonderheiten bei der Bewertung von KMU, 2013, S. 11.

126 Vgl. Pfau, W.: Wie strategisch plant der Mittelstand unter: http://www.wiwi.tu-clausthal.de/abteilungen/unternehmensfuehrung/forschung/studie-strategische-kompetenz-von-unternehmen/mistrako/, (Abruf: Mai 2014).

127 Vgl. Fischer, T.M./Baumgartner, A.: Immaterielle Werte als Erfolgsfaktoren von KMU, 2013, S. 18.

128 Vgl. Durst, S.: The relevance of intangible assets in German SMEs, 2008, S. 429f.

129 Vgl. Ihlau, S. et al.: Besonderheiten bei der Bewertung von KMU, 2013, S. 118.

130 Vgl. Pfau, W. et al.: Strategische Kompetenz von Unternehmen – Eine Bestandsaufnahme von Strategieentwicklung und -implementierung im deutschen Mittelstand, 2007, S. 24f.

131 Vgl. Fischer, T.M./Baumgartner, A.: Immaterielle Werte als Erfolgsfaktoren von KMU, 2013, S. 18.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

2.3 Der Begriff „Lernende Organisation“

In der Wirtschaftsliteratur gibt es bis heute keine einheitliche Meinung darüber, was der Begriff „**Lernende Organisation**“ eigentlich genau bedeutet. So findet man eine Vielzahl von unterschiedlichen Definitionen. Unter dem Begriff „Lernende Organisation“ kann ein komplexer Vorgang von Aneignung, Entwicklung und Weiterentwicklung von organisatorischen Vorgängen verstanden werden. Dadurch wäre eine „Lernende Organisation“ eine Organisation, die anpassungswillig und auch anpassungsfähig ist, indem sie ihr Wissen und Handeln permanent an die neuen Anforderungen anpasst und sich dadurch in einem Prozess der ständigen Bewegung befindet. Die Potentiale der Mitglieder einer Organisation bzw. der Mitarbeiter einer Unternehmung stehen dabei im Mittelpunkt der Betrachtung.[132] *Probst und Büchel*[133] verstehen unter organisationalem Lernen den Prozess der Erhöhung und Veränderung des gemeinsamen Bezugsrahmens von und für Mitarbeiter innerhalb einer Organisation. Eine Organisation kann dann als „Lernende Organisation“ bezeichnet werden, wenn sie sich vom Steuerungsinstrument Organisationstruktur löst und sich darauf konzentriert, für den permanenten Wandel gerüstet zu sein.[134] Bei dem Lösen von der Organisationsstruktur muss jedoch die Frage beantwortet werden, welcher Mindestanspruch an „Organisation“ im Unternehmen notwendig ist. *Senge und Scharmer*[135] verstehen unter einer „Lernenden Organisation“ eine Gruppe von Menschen, die zusammenarbeiten und ständig ihr Vermögen erhöhen, um das zu realisieren, was sie wirklich wollen. Ziel der „Lernenden Organisation“ ist es, das Lern- und Wissenspotential der Mitarbeiter und damit der gesamten Organisation zu vergrößern, um die Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu steigern. Das Konzept ist also wissens- und innovationsorientiert. Deshalb spielen das Wissensmanagement und das Innovationsmanagement hier eine große Rolle.

---

[132] Vgl. Höcker, A.: Aspekte des Konzeptes Lernende Organisation im Rahmen einer betrieblichen Weiterbildung in Case Management, 2006, S. 159.

[133] Vgl. Probst, G.J.B./Büchel, B.: Organisationales Lernen – Wettbewerbsvorteile der Zukunft, S. 17.

[134] Vgl. Steinmann, H./Schreyögg, G.: Management – Grundlagen der Unternehmensführung-Konzepte – Funktionen – Fallstudien, 1997, S. 463.

[135] Vgl. Senge, P. M./Scharmer, C. O.: Infrastrukturen des Lernens: Über den Aufbau eines Konsortiums lernender Unternehmen am MIT, 1996, S. 24.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Senge vertritt den Standpunkt, dass die folgenden **fünf Disziplinen** beherrscht werden müssen, um „Lernende Organisationen“ zu entwickeln:[136]

- Fähigkeit zu Denken in Systemen: Durch eine ganzheitliche Betrachtung des Systems werden die Wirkmechanismen und das zu erwartende Verhalten in einer symbolischen, formalen Sprache beschrieben. Dadurch können die Wechselwirkungen in Prozessen sowie typische Verhaltensmuster erkannt, verstanden, besprechbar und bearbeitet werden. Als Folge hieraus können Simulationen der Systeme durchgeführt und mögliches Verhalten vorhergesagt werden.
- Entwickelte Persönlichkeiten/Individuelle Reife: Durch Persönlichkeitsentwicklung der Mitglieder einer Organisation werden deren Fähigkeiten über die Fachkompetenz hinaus angehoben. Neben den klassischen beruflichen Fähigkeiten geht es auch um die sonstigen Ressourcen, wie z.B. kreative Potentiale der Mitarbeiter.
- Mentale Modelle: Welche expliziten und impliziten Grundannahmen besitzen wir, um die Welt um uns herum zu erklären? Ziel dieser Disziplin ist es, dass die Annahmen, Bewertungen und Vorstellungen gemeinsam mit den Mitgliedern der Organisation sichtbar und kritisch betrachtet werden, um sie damit zum Gegenstand der Entwicklung zu machen.
- Gemeinsame Vision: In einem gemeinsamen Findungsprozess werden die Visionen der einzelnen Mitglieder der Organisation zu einer gemeinsamen Vision entwickelt. Visionen basieren auf intrinsischen Bedürfnissen, haben starke emotionale Anteile und üben dadurch eine besondere Sogkraft aus. Jeder begreift den Sinn und Zweck der gemeinsamen Ziele und versteht, was seine Aufgabe zum Erreichen des gemeinsamen Ziels ist.
- Lernen im Team: Ziel ist es, dass die Mitglieder einer Gruppe sowohl eine gemeinsame Vision entwickeln als auch mit einer systemischen Sichtweise ein Problem als Prozess von Wechselwirkungen bearbeiten. Ein Team ist mehr als die Summe seiner Mitglieder.

Es bedarf aller fünf Disziplinen, um eine „Lernende Organisation“ zu entwickeln. Die Disziplinen bedingen und unterstützten sich wechselseitig. In einem Entwicklungsprozess werden die Fähigkeiten der Organisation schrittweise durch das Heben vorhandener Ressourcen angehoben. In der Literatur wird zwi-

[136] Vgl. Senge, P.M. et al.: Das Fieldbook zur ‚Fünften Disziplin‘, Stuttgart, Klett-Cotta, 2008 und Senge, P.M.: Die fünfte Disziplin, Stuttgart, 2001.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

schen **drei Lernstufen** im Rahmen der „Lernenden Organisation“ unterschieden:[137]

- Mit dem „Single loop learning“ ist ein singuläres Verbesserungslernen gemeint;[138]
- Das „Double loop learning“ meint die Reflexion und Bearbeitung der Normen, die den Handlungstheorien zugrunde liegen und dadurch hinterfragt werden. Hier werden die Kompetenzen, das Wissen und die Fertigkeiten in einer Organisation reflektiert, systematisiert und dabei die Zielsetzungen und Abläufe der Organisation hinterfragt;[139]
- Mit dem „Deutero Learning“ ist die Reflexion der Lernprozesse auf der Metaebene gemeint, d.h. das Organisationslernen als eine fördernde Umgebung zur Entwicklung von Kompetenzen.[140]

Unternehmen sind aus systemtheoretischer Sicht sozio-technische Systeme, in denen die Produktionsfaktoren, wie z.B. Mitarbeiter und Betriebsmittel, über das Strukturkapital in Wechselwirkung stehen (interne Sicht) und über Beziehung mit der Umwelt, z.B. Kunden, Lieferanten, aber auch technische Entwicklungen und gesetzliche Regelungen eingebunden sind (externe Sicht). Die Kompetenz bzw. Fähigkeit eines Unternehmens wird durch das Zusammenspiel von organisationalen Kompetenzen wie sozialen Systemen, technologischen Strukturen und organisatorischen Rahmenbedingungen sowie deren Einbindung in das jeweilige Wettbewerbsumfeld (Marktpositionierung) definiert.[141] Ausgehend von neuem Wissen über Märkte bzw. von neuem Wissen über Technologien und/oder Prozesse entstehen Innovationen, ohne die kein nachhaltiger Unternehmenserfolg möglich ist. Jede Innovation beruht auf neuem Wissen, deren Implementierung zwangsläufig wieder zur Generierung neuen Wissens führt.[142]

---

137 Vgl. Argyris, C./Schön, D.: Organizational Learning, A Theorie of Action Perspective, Reading, MA, S. 17f. und Argyris, C.: A life full of learning, Organization Studies, No. 24, S. 1178-1192.

138 Das „single-loop-learning“ wird im Wissensbi1anzmodell durch die Wissensprozesse repräsentiert.

139 Das „double-loop-learning“ erfolgt im Wissensbilanzmodel im strategischen Regelkreis.

140 Das „deutero-learning“ wird mit vollständiger Implementierung der Wissensbilanz erreicht.

141 Vgl. Kriegesmann, B./Kerka, F.: Managementkonzepte im Wandel-Vom Lean Management und Business Reengineering zur Lernenden Organisation, 2007, S. 19-21.

142 Vgl. Pfau, W./Mangliers, S.: Human- und technologieorientiertes Wissensmanagement als Basis für Innovationen – Ein Vergleich zwischen KMU und Großunternehmen, 2009, S. 126.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Die Entwicklungsdynamik von Organisationen und damit auch von Unternehmen und deren Behaupten der Marktposition wird somit durch deren verfügbaren bzw. entwickelbaren Kompetenzen bestimmt. Dadurch limitieren sie in einer Unternehmung die Entwicklungsprozesse und initiieren Veränderungen.[143]

Lernprozesse in einer Unternehmung gehen über die Summe individueller Lernprozesse sowie der Teilung und Speicherung individuellen Wissens hinaus.[144] In Verbindung mit den immateriellen Ressourcen ergibt sich hieraus die Frage, was die Kompetenz bzw. Fähigkeit eines Unternehmens im Hinblick auf dessen Zukunftsfähigkeit ausmacht. Wann wird aus lernenden Mitarbeitern eine „Lernende Organisation", ein lernendes Unternehmen, das ggf. eine Anpassung an veränderte Marktbedingungen bzw. eine gänzliche Neuausrichtung mit den eigenen Ressourcen und Kompetenzen abgestimmt hat? Wann und wie muss eine Änderung bzw. Anpassung in der bestehenden Wertschöpfungskette vorgenommen werden bzw. wann werden „soft facts" zu „hard facts"? Wie definieren sich die Veränderungsfähigkeit und damit auch die Zukunftsfähigkeit einer Unternehmung? Ein einheitliches Selbstverständnis, ein einheitlicher Umgangs- und Führungsstil und die Nutzung der vorhandenen Fachkenntnisse sind für den Unternehmenserfolg genauso wichtig, wenn nicht sogar ausschlaggebender als effiziente Strukturen, Systeme und Verfahren.[145] *Kanter* identifizierte in einer empirischen Untersuchung „Bereichsegoismen" und die „Dominanz der Hierarchie" als entscheidende Blockaden für Innovation. Viele Manager wissen zwar um die Bedeutung von Innovationen, jedoch nicht, wie sie diese Innovationspotentiale bei den Mitarbeitern heben können. Dies dürfte bei den Aktivitäten von z.B. Kontrollen einzuführen, Risiken zu vermeiden oder Kosten zu senken, vergessen worden sein.[146] Nicht die alleinige Steigerung des Wissensstandes in einem Unternehmen ist eine Innovation, sondern von einer Innovation kann erst dann gesprochen werden, wenn diese erfolgreich im internen und externen Umfeld

---

143 Vgl. Staudt, E.: Die Führungsrolle der Personalentwicklung im technischen Wandel, 1986.

144 Vgl. Kriegesmann, B./Kerka, F.: Managementkonzepte im Wandel – Vom Lean Management und Business Reengineering zur Lernenden Organisation, 2007, S. 19.

145 Vgl. Peters, T. J./Waterman, R. H.: In Search of Excellence, 1982 und Vahs, D./Burmester, R.: Von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung, 2002, S. 354.

146 Vgl. Kanter, R.M.: The Change Masters. Corporate Entrepreneurs at Work, 1983, S. 75.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

durch Produkte und Dienstleistungen am Markt umgesetzt werden kann.[147] Das explizite Wissen ist i.d.R. nicht an Personen als Wissensträger gebunden und kann deshalb gut strukturiert, systematisiert erfasst und (weiter)verarbeitet werden. Dieses Wissen besitzt insbesondere für operative Prozesse im Unternehmen als Strukturkapital eine hohe Relevanz. Das implizite Wissen ist dagegen an Personen/Personengruppen als Wissensträger gebunden und lässt sich daher nicht direkt verarbeiten bzw. übertragen. Der Mensch als Träger impliziten Wissens spielt für die Generierung von Innovationen und die Erfolgssicherung eines Unternehmens im Wettbewerb als Humankapital besonders im strategischen Bereich eine große Bedeutung.[148] Die Bedeutung des impliziten Wissens wird zwar erkannt, es werden aber noch nicht alle Möglichkeiten ausgeschöpft, um dessen Potential zu nutzen.[149] Ziel der Führung muss es sein, mit Hilfe des vorhandenen Ideen-, Innovations- und Kreativitätspotentials der Mitarbeiter die Kosten zu senken, die Produktivität zu steigern und die Qualität der Produkte und Dienstleistungen zu erhöhen.[150]

Wenn diese Erkenntnisse aus der wissenschaftlichen Betrachtung einer „Lernenden Organisation“ auf die Bedeutung der immateriellen Ressourcen im Rahmen der Unternehmenssteuerung übertragen wird, muss neben der aktuellen Bewertung dieser Ressourcen ein besonderes Augenmerk auf die notwendige Kopplung immaterieller Potentiale an die wertorientierten Kennzahlen gelegt und deren Erfolgsfaktoren über Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge in Form von Werttreiberhierarchien für das Management transparent und steuerbar gemacht werden. Damit sind Ursachen-Wirkungs-Beziehungen immaterieller Potentiale nicht nur aus Sicht der Rechnungslegung und der Ökonomie, sondern auch aus Sicht der Soziologie für die Innovationsfähigkeit und damit für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen von besonderer Bedeutung.

---

147 Vgl. Kriegesmann, B./Kerka, F.: Managementkonzepte im Wandel – Vom Lean Management und Business Reengineering zur Lernenden Organisation, 2007, S. 24.

148 Vgl. Pfau, W./Mangliers, S.: Human- und technologieorientiertes Wissensmanagement als Basis für Innovationen – Ein Vergleich zwischen KMU und Großunternehmen, 2009, S. 127-137.

149 Vgl. Pfau. W. et al.: Strategische Kompetenz von Unternehmen – Eine Bestandsaufnahme von Strategieentwicklung und -implementierung im deutschen Mittelstand, 2007, S. 24f.

150 Vgl. Bornemann, M./Denscher, G./Zinka, J.: Mit kontinuierlichen Verbesserungsprozessen zur Lernenden Organisation, 2005, S. 180.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Durch die Integration der immateriellen Werte in die bereits etablierten Geschäftsprozesse einer Unternehmung und die Abbildung von Rückkopplungsschleifen innerhalb des Human- Struktur- und Beziehungskapital wird die Entwicklung einer „Lernenden Organisation“ begünstigt.[151] In einer solchen Organisation erfolgen i.d.R. Rückkopplungen aus den Geschäftsprozessen in das Humankapital. Eine lernende Organisation zieht aus dem Kundenbeziehungsmanagement wesentliche Rückschlüsse auf das Struktur- und Humankapital und ist dadurch in der Lage, einen gewissen ”Return on Invest” aus dem Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung einzustellen. Eine lernende Organisation ist dadurch in sich effizienter und nutzt alle vorhandenen Kompetenzen. Ein organisches Wachstum ist möglich.

In einem ausgeglichenen System ist der Geschäftserfolg eher prozess- bzw. gesamtteambezogen, während in einem nicht ausgeglichen System, der Erfolg eher bei einzelnen Personen und nicht in der Organisation als Ganzes liegt.

Die folgende Abbildung zeigt beispielhaft ein mögliches Ursachen-Wirkungsnetz einer lernenden Organisation abgeleitet aus der Ursachen-Wirkungsanalyse der Wissensbilanz-Made in Germany:

[151] Vgl. Bornemann, M. et al.: Mit kontinuierlichen Verbesserungsprozessen zur Lernenden Organisation, 2005, S. 179 und S. 183.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

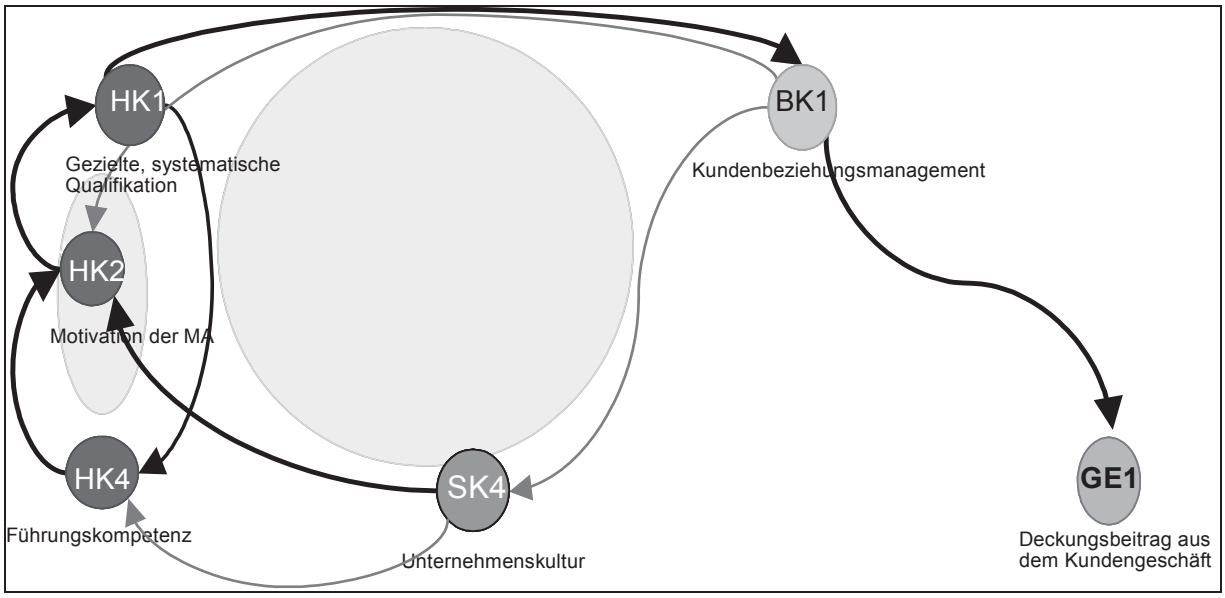


Abb. 2-07: Beispielhaftes Ursachen-Wirkungs-Netz einer lernenden Organisation[152]

In den Kapiteln 4 und 5 werden diese Ausführungen nochmals aufgegriffen und detaillierter betrachtet. Von den unterschiedlichsten Bewertungsmethoden für immaterielle Werte, die für ein Unternehmen erfolgsentscheidend sein können, bietet die Wissensbilanz-Made in Germany einen brauchbaren Ansatz, bessere und objektivere Transparenz über die Ursachen-Wirkungs-Beziehungen immaterieller Werte in einem Unternehmen zu erhalten. Durch systemisches, vernetztes Denken und Handeln können vorhandene Wertschöpfungspotentiale für das Unternehmen besser genutzt werden.

2.4 Zukunftsfähigkeit, Nachhaltigkeit und Shared Value in der Unternehmenssteuerung

2.4.1 Der Begriff „Zukunftsfähigkeit“

Um Aussagen über die Optimierung der Zukunftsfähigkeit von Unternehmen machen zu können, ist zunächst eine begriffliche Klarstellung notwendig. Eine Chance auf eine günstige Entwicklung der Erfolgsgrößen kann als positive Zu-

[152] Vgl. Pfeifer, G.: Wissensbilanzierung – Ein Mess- und Steuerungsinstrument für die Zukunftsfähigkeit, 2006, S. 502 und Wulf, I./Pfeifer, G.: Zukunftsfähigkeitsindex als aggregiertes Bewertungstool zur Führungsunterstützung, 2009, S. 291.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

kunftsfähigkeit, während das Risiko für eine ungünstige künftige Entwicklung als negative Zukunftsfähigkeit interpretiert werden.[153] Ein tatsächlicher Erfolg kann daraus noch nicht abgeleitet werden. Zur Beantwortung der Frage, was unter einer „günstigen bzw. ungünstigen Entwicklung" zu verstehen ist, muss definiert werden, auf welche Bezugsgröße sich die günstigen bzw. ungünstigen Entwicklungen beziehen und wie die Kriterien definiert werden. Ausgehend vom Verständnis der Betriebswirtschaften als komplexe, zweckorientierte, offene, soziale Systeme mit einer Reihe von funktionalen Subsystemen, muss das betriebswirtschaftliche Handeln zweckgerichtet sein.[154] Bezugsgröße für den Begriff der immateriellen Potentiale bzw. Chancen sind die zugrundegelegten Zwecke einer Betriebswirtschaft. Ein zentrales Ziel der betrieblichen Praxis ist die Maximierung des Erfolges,[155] wobei gleichzeitig eine Liquidität vorausgesetzt sein muss. Somit ist die Zukunftsfähigkeit in Bezug auf die gegenwärtige und zukünftige Erfolgs- und Finanzkraft von Unternehmen zu verstehen und zu deren Sicherung ist neben materiellen bzw. finanziellen Vermögenswerten die Einbeziehung immaterieller bzw. nicht finanzieller Werte zwingend erforderlich.

Die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens im Sinne der gegenwärtigen und zukünftigen Erfolgs- und Finanzkraft ist nur gegeben, wenn **die Nachhaltigkeit der materiellen, finanziellen und immateriellen Ressourcen** gesichert ist.[156] Für die gegenwärtige Erfolgs- und Finanzkraft bilden im Wesentlichen die materiellen und finanziellen Ressourcen den Ausgangspunkt. Materielle und finanzielle Ressourcen werden primär über traditionelle, quantitative Führungskennzahlen, basierend auf Größen aus Bilanz, GuV und Finanzflussrechnung, gesteuert. Die aktuellen Erfolgs- und Finanzdaten eines Unternehmens sind das Ergebnis der Unternehmensaktivitäten von vergangenen Jahren; sie geben Aus-

---

153 Vgl. Eggermann, G./Konradt, T.: Risikomanagement nach KonTraG aus dem Blickwinkel des Wirtschaftsprüfers, S. 504 und Lachnit, L./Müller, S.: Managementunterstützung bei Erfolgs-, Finanz-, Risiko- und Erfolgspotentialsteuerung 2006.

154 Vgl. Wulf, I./Pfeifer, G.: Zukunftsfähigkeitsindex als aggregiertes Bewertungstool zur Führungsunterstützung, 2009, S. 284.

155 Vgl. Fischer, T.M./Baumgartner, A.: Immaterielle Werte als Erfolgsfaktoren von KMU, 2013, S. 19.

156 Vgl. Wulf, I./Pfeifer, G.: Zukunftsfähigkeitsindex als aggregiertes Bewertungstool zur Führungsunterstützung, 2009, S. 284.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

kunft über die aktuelle Erfolgs- und Finanzkraft und bilden gleichzeitig die Grundlage für die wirtschaftlichen Aktivitäten der zukünftigen Jahre. Diese aktuelle Erfolgs- und Finanzkraft des Unternehmens kann lediglich Auskunft für die **kurzfristige Zukunftsfähigkeit** geben. Immaterielle Ressourcen spiegeln sich dagegen nur indirekt im Unternehmenserfolg wider und wirken sich mittel- bis langfristig auf die Erfolgs- und Finanzkraft von Unternehmen aus. Bezogen auf die Zukunftsfähigkeit ist weiterhin festzustellen, dass es problematisch ist, Ursachen und Merkmale zu bestimmen, mit denen sich die zukünftige Entwicklung des Unternehmens charakterisieren, analysieren oder quantifizieren lässt. Immaterielle Potentiale von Unternehmen sind das Ergebnis komplexer Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge, über die und deren konkreten Auswirkungen ein Informationsdefizit besteht. Aufgrund der Heterogenität einzelner Entwicklungen und der dahinter liegenden Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge lässt sich die Zukunftsfähigkeit daher nur auf der Metaebene beschreiben. Aspekte der Zukunftsfähigkeit müssen letztlich in unternehmerische Entscheidungsprozesse eingebunden werden, so dass auch die entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre als Ansatz zu berücksichtigen ist. Allgemein kommt Entscheidungsmodellen die Aufgabe zu, mit Hilfe von Erklärungs- und Gestaltungsempfehlungen Entscheidungen über optimale Handlungsalternativen zu erleichtern.[157]

Unter **mittel- und langfristiger Zukunftsfähigkei**t kann die Gesamtheit aller produkt- und marktspezifischen erfolgsrelevanten Voraussetzungen verstanden werden, die aufgrund von Wettbewerbs- und Veränderungsfähigkeit eine zukünftige Erfolgsrealisierung und damit auch Liquidität ermöglichen. Entscheidend für die mittel- und langfristige Zukunftsfähigkeit sind Erfolgsfaktoren, auf deren Basis Unternehmen Wettbewerbsvorteile generieren und Veränderungsstrategien entwickeln können, z.B. aufgrund von Human- oder Innovationspotenzial; sie können als Positionierungsvorteile eines Unternehmens im Vergleich zu konkurrierenden Unternehmen angesehen werden.[158] Für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen sind Innovationen bei Produkten, Prozessen und Ge-

---

157 Vgl. Heinen, E.: Entscheidungen im Industriebetrieb, 1991 und Hax, H.: Entscheidungsmodelle in der Unternehmung, 1974.

158 Vgl. Wulf, I./Pfeifer, G.: Zukunftsfähigkeitsindex als aggregiertes Bewertungstool zur Führungsunterstützung, 2009, S. 286.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

schäftsmodellen ein entscheidender Faktor und sichern deren Zukunftsfähigkeit. Nur dadurch ist es möglich, „proaktiv“ auf die sich ständig wandelnde Rahmenbedingungen für unternehmerisches Handeln einzugehen.[159]

Die folgende Abbildung zeigt, dass die Erfolgs- und Finanzdaten primär die kurzfristige und die immateriellen Ressourcen bzw. die zugrunde liegenden Erfolgsfaktoren primär die mittel- und langfristige Zukunftsfähigkeit von Unternehmen beeinflussen.

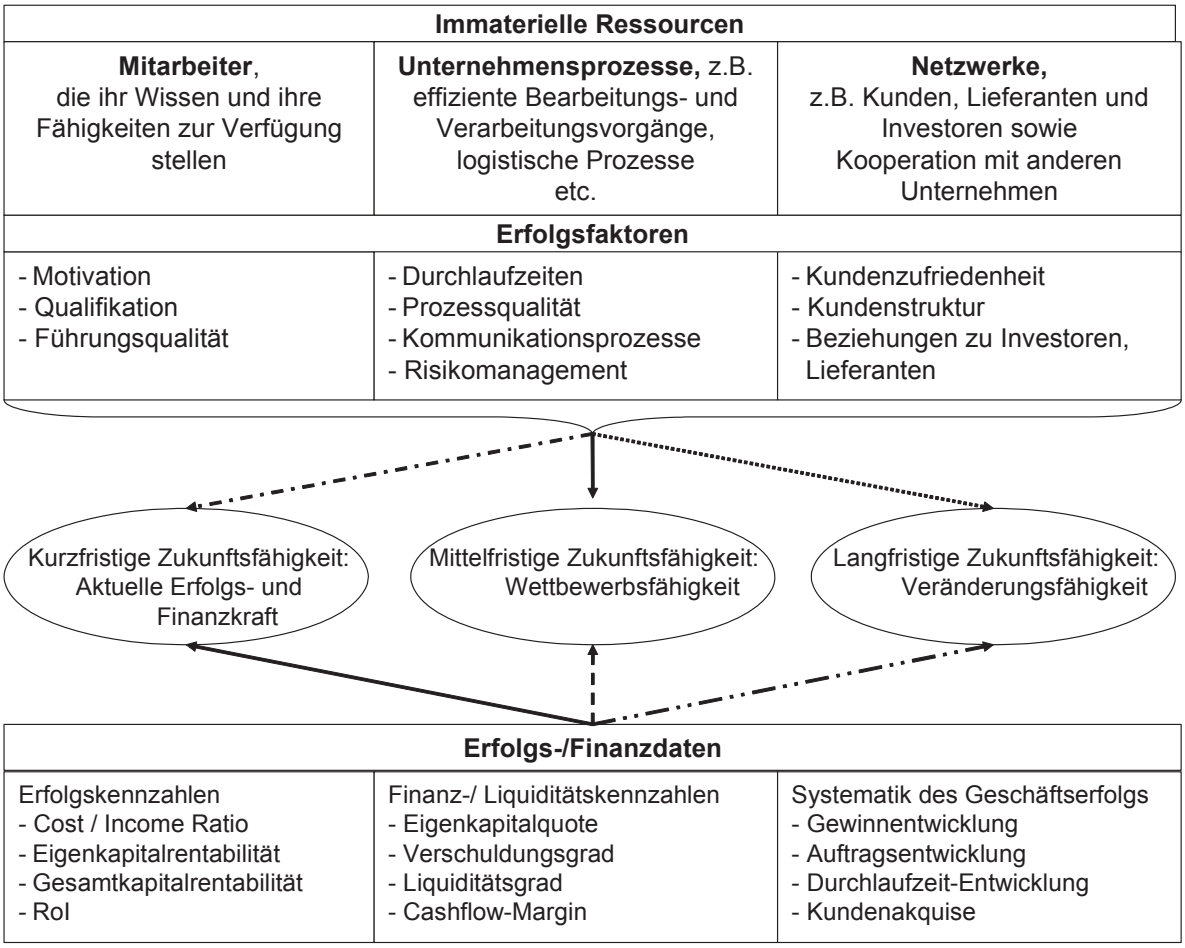


Abb. 2-08: Wirkung von Erfolgs- bzw. Finanzdaten und immateriellen Ressourcen bzw. deren Erfolgsfaktoren auf die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen[160]

[159] Vgl. Bergmann, U.: Innovationen für eine nachhaltige Entwicklung: Aus Verantwortung, für die Zukunftsfähigkeit und den Markterfolg, 2013, S. 99 und S. 106.

[160] Vgl. Wulf, I. et al.: Der Zukunftsfähigkeitsindex – eine integrierte, systematische Darstellung der harten und weichen Erfolgsfaktoren von Unternehmen, 2009, S. 151.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Vor diesem Hintergrund kann die Zukunftsfähigkeit konkretisiert werden durch:[161]

- Erfolgs- und Finanzkraft als notwendige Basis für die Schaffung des zukünftigen Unternehmenserfolgs und somit auch der erforderlichen Liquidität;
- Erschließung und Sicherung von immateriellen Potentialen als Voraussetzungen für den zukünftigen Unternehmenserfolg und der zukünftigen Liquiditätssicherung;
- Kenntnis von Ursachen-Wirkungs-Zusammenhängen zwischen Erfolgsfaktoren und zukünftigem Unternehmenserfolg und sich daraus ergebender Eintrittswahrscheinlichkeiten.

Die gemachten Ausführungen zum Begriff der Zukunftsfähigkeit von Unternehmen dienen als Grundlage für die Erarbeitung der Konzeption des Zukunftsfähigkeitsindexes (ZFI™) in Kapitel 6. Aussagen und Vergleiche zur Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens sind, durch die Zusammenführung der Bewertung der aktuellen Erfolgs- und Finanzkraft mit den Erfolgsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit und Veränderungsfähigkeit zur „zukünftigen“ Erfolgs- und Finanzkraft, in einem Index machbar.

2.4.2 Der Begriff „Nachhaltigkeit“ und „Shared Value“

2.4.2.1 Nachhaltigkeit

Der Begriff ‚Nachhaltigkeit‘ wird in der Literatur sehr unterschiedlich definiert. Die Bandbreite reicht von den Gedanken aus den Bereichen Umweltschutz, Ressourcenschonung, Erhaltung von Lebensräumen, wiederverwertbaren bzw. schadstofffreien Produkten als auch von der Bedeutung im Sinne von stabilen betrieblichen Arbeitsabläufen, fairen Arbeitsbedingungen oder kontinuierlicher Zielerreichung bis hin zum nachhaltigen Unternehmensprofit als kontinuierliche Unternehmenswertsteigerung.[162] Die Erwartungen und Vorstellungen der Anspruchsgruppen des Unternehmens dürfen von dessen Führung nicht vernachlässigt werden, weil u. a. Reputationsverlust, Käuferzurückhaltung bzw. mangelnde

---

[161] Vgl. Wulf, I. /Pfeifer, G.: Zukunftsfähigkeitsindex als aggregiertes Bewertungstool zur Führungsunterstützung, 2009, S. 286 und Wulf, I. et al.: Der Zukunftsfähigkeitsindex – eine integrierte, systematische Darstellung der harten und weichen Erfolgsfaktoren von Unternehmen, 2009, S. 150.

[162] Vgl. D´heur, M.: CSR und Value Chain Management: Profitables Wachstum durch nachhaltig gemeinsame Wertschöpfung, 2014, S. 1f.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Mitarbeitermotivation Auswirkungen auf die Wettbewerbsposition und somit auf den zukünftigen Unternehmenserfolg haben können. Die kritische Haltung gegenüber einer Dominanz des Shareholder Value-Konzeptes hat zu einer **stärkeren Betonung der gesamtgesellschaftlichen Verantwortung** von Unternehmen und deren Managern geführt. Es wird der Beitrag eines Unternehmens zur nachhaltigen Entwicklung als zentraler Erfüllungsmaßstab verwandt. Um dies zu erreichen, ist es notwendig, dass die vom Unternehmen erbrachte Leistung nicht nur nach rein wirtschaftlichen Kriterien, sondern auch unter Berücksichtigung des Einflusses auf das ökologische und soziale Umfeld des Unternehmens beurteilt wird.[163]

Unternehmen werden zunehmend daran gemessen und messen sich selbst daran, wie sie die Ziele einer **nachhaltigen Entwicklung** verfolgen. Damit wird eine Entwicklung bezeichnet, die dem Befriedigen der eigenen Bedürfnisse der jetzigen Generation entspricht, ohne die Bedürfnisse künftiger Generationen zu gefährden. Dies ist eine Art und Weise der Ressourcennutzung, in der natürliche Ressourcen nur in dem Maß genutzt werden, wie sie sich wieder regenerieren können.[164]

Das **Leitbild der Nachhaltigkeit** (Sustainability) fordert eine vernetzte Berücksichtigung ökologischer, sozialer und ökonomischer Effekte. Diese sog. Nachhaltigkeitsleistung wird häufig als „Triple Bottom Line Performance“ bezeichnet. Aufgabe und Verantwortung des Managements (Corporate Social Responsibility bzw. CSR) ist es somit, Nachhaltigkeitsaspekte entsprechend im Unternehmen zu verankern und systematisch in internen Strukturen und Prozessen bzw. Produkten und Wertschöpfungsketten umzusetzen. Von einer **nachhaltig gemeinsamen Wertschöpfungskette** spricht man dann, wenn ein Unternehmen sein Kerngeschäft, wie z.B. seine Produkte und Wertschöpfungskette, so gestaltet, dass dabei ein ökonomischer, ökologischer und gesellschaftlicher Mehrwert entsteht.[165]

---

163 Vgl. Haller, A.: Nachhaltigkeitsleistung als Element des Value Reporting, 2006, S. 64.
164 Verkürzte Definition gemäß Brundtland-Bericht; vgl. Future e. V. 2000, S. 4.
165 Vgl. D´heur, M.: CSR und Value Chain Management: Profitables Wachstum durch nachhaltig gemeinsame Wertschöpfung, 2014, S. 12.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Die folgende Abbildung zeigt mögliche Ansätze nachhaltiger Unternehmensführung auf:

Ausrichtung der Ansätze	Säulen nachhaltiger Unternehmensführung			
	Ökonomie	Soziales		Ökologie
		Arbeitsplatz	Gemeinwesen	
Gesellschaftlich und ökonomisch motiviert	• Sustainable Entrepreneurship (dt.: Nachhaltige Unternehmensführung)			
	• Corporate Social Responsibility (dt.: Unternehmerische Sozialverantwortung)			
	• Corporate Governance	• Corporate Citizenship		• Ecopreneurship
Primär ökonomisch motiviert	• Stakeholder Management (dt.: Management betrieblicher Anspruchsgruppen)			
	• Responsible Supply-Chain-Management	• Responsible Human-Resource-Management		• Responsible Resource-Management
Primär gesellschaftlich motiviert	• Corporate Compliance (dt.: Regeltreue Unternehmensführung)			
	• Corporate Philantropy (dt.: Unternehmerische Philanthropie)			
	© IfM Bonn			

Abb. 2-09: Ausgewählte Ansätze nachhaltiger Unternehmensführung[166]

Eine **unternehmerische Nachhaltigkeit** (Corporate Sustainability) bedingt, durch Festlegung eigener sozialer, ökologischer und ökonomischer Unternehmensziele bei gleichzeitigem Beitragen einer nachhaltigen Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft, eine nachhaltige Organisationsentwicklung. Ein wirksames Nachhaltigkeitsmanagement, d.h. mit dem Unternehmen ökologische und soziale Verantwortung wahrnehmen, trägt langfristig zum wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen bei. Dabei müsste ein Unternehmen gleichzeitig auf die folgenden Fragen eingehen:[167]

- Wie kann ein Unternehmen die durch seine Aktivität versursachte Umweltbelastung reduzieren?
- Wie kann ein Unternehmen sozial unerwünschte Wirkungen seiner Aktivitäten minimieren?
- Wie kann ein Unternehmen Umweltschutz und Sozialengagement rentabilitäts- und unternehmenswertsteigernd umsetzen?

166 Entnommen: IfM Bonn: Konzepte und Wirkungen nachhaltigen Unternehmertums, IfM-Materialien Nr. 227, Bonn, 2014, S. 16.

167 Vgl. BMU: Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen, 2007, S. 3-4.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Die EU Kommission legte 2011 eine neue Definition vor, wonach Corporate Social Responsibility (CSR) die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft ist. Hierbei sind die Begrifflichkeiten „Corporate Social Responsibility“ und „Nachhaltigkeit“ austauschbar. Damit die Unternehmen ihrer sozialen Verantwortung in vollem Umfang gerecht werden können, müssen soziale, ökologische, ethische, Menschenrechts- und Verbraucherbelange in enger Zusammenarbeit mit den Stakeholdern in die Unternehmensführung und den Strategieprozess integriert werden.[168] Durch den multidimensionalen Charakter von CSR werden die Förderung der Verantwortung für Gesellschaft und Umwelt **innerhalb der Wertschöpfungskette** und die Berücksichtigung nicht-finanzieller Informationen von der Kommission als wichtige krossfunktionale Herausforderung anerkannt.[169] Bei einer gemeinsamen nachhaltigen Wertschöpfung bekennt sich das Unternehmen dazu, alle Produkte und Dienstleistungen in allen Aspekten so zu gestalten, dass neben einem ökonomischen Erfolg auch ein ökologischer und gesellschaftlicher Mehrwert entsteht. Insbesondere die Aspekte des gesellschaftlichen bzw. des sozialen Mehrwertes der Nachhaltigkeit, ausgedrückt in den Faktoren wie z.B. Mitarbeiterzufriedenheit, Sicherheit oder Gesundheit, erlangen bei der Betrachtung des Human- und Strukturkapitals in den Unternehmen eine immer größere Bedeutung.

„Nachhaltigkeit“ ist heute als zusätzlicher Risikofilter auch ein wichtiger Baustein **im Risikomanagement** vieler Unternehmen geworden. Es geht darum, Schäden aus der Nichteinhaltung von Nachhaltigkeitsstrategien in der Wertschöpfungskette, ggf. über die Unternehmensgrenzen hinweg, zu vermeiden bzw. zu mindern.[170] Die i.d.R. quantitativ ausgerichteten Modelle werden um diesen qualitativen Ansatz ergänzt. Dadurch werden Investmentrisiken minimiert und negative gesellschaftliche Auswirkungen vermieden. Z.B. erklärt die international tätige Kapitalanlagegesellschaft „Union Investment Institutional

---

168 Vgl. EU – Kommission: Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR), Brüssel 2011, S. 7.

169 Vgl. D´heur, M.: CSR und Value Chain Management: Profitables Wachstum durch nachhaltig gemeinsame Wertschöpfung, 2014, S. 2.

170 Vgl. Grimm, J.H. et al.: Risikomanagement zur Sicherstellung nachhaltiger Wertschöpfungsketten : Die Herausforderung für Unternehmen, ökologischen und sozialen Nachhaltigkeitsproblematiken in der Wertschöpfungskette erfolgreich zu begegnen, 2010, S. 20-23.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

GmbH“, dass es ohne Nachhaltigkeit und Corporate Governance keinen langfristigen Shareholder Value gibt. Die Environment Social Governance (ESG)-Kriterien[171], damit sind Umwelt, Soziales und Unternehmensführung gemeint, fließen in die Analyse- und Entscheidungsprozesse des Portfoliomanagements bei der Kapitalanlage mit ein und spielen bei der Beurteilung der Kreditwürdigkeit von Unternehmen und Staaten eine immer größere Rolle.[172] Auch arbeiten viele Rating- und Research-Agenturen für Nachhaltigkeit mit dem ESG-Ansatz und so haben sich in Anlehnung an das klassische Finanzrating weitere Ansätze, wie z.B. das Öko-Rating, Social-Rating, CSR-Rating oder auch das Nachhaltigkeits-Rating, entwickelt.[173]

Abb. 2-10: Nachhaltigkeitsdefinition der Union Investment Institutional GmbH[174]

---

171 Der Begriff ESG ist international in Unternehmen als auch in der Finanzwelt etabliert und soll ausdrücken, ob und wie bei Entscheidungen von Unternehmen und der unternehmerischen Praxis sowie bei Firmenanalysen von Finanzdienstleistern ökologische und sozialgesellschaftliche Aspekte und die Art der Unternehmensführung beachtet bzw. bewertet werden. Vgl.: http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/esg_1609.htm, (Abruf: 21.05.2014).

172 Vgl. Union Investment Institutional GmbH: Risikomanagement-Jahrbuch 2014, S. 28-29 und S. 33-35.

173 Vgl. BMU: Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen, 2007, S. 153-155.

174 Entnommen aus Präsentationsunterlagen der Union Investment Institutional GmbH.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Im Jahre 2011 veröffentlichte der „Rat für Nachhaltige Entwicklung“ den **Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK)** und empfiehlt seine Anwendung als freiwilliges Instrument, das Verbindlichkeit in der transparenten Darstellung der unternehmerischen Verantwortung für eine nachhaltige Entwicklung schafft.[175] Der DNK, gegliedert in Strategie (Strategie und Ziele), Prozessmanagement (Regeln und Prozesse, Anreizsysteme, Stakeholderengagement, Innovations- und Produktmanagement), Umwelt (Inanspruchnahme von natürlichen Ressourcen) und Gesellschaft (Arbeitnehmerrechte und Diversity, Menschenrechte, Gemeinwesen, politische Einflussnahme und Korruption) stellt somit ein Standard für Transparenz über das Nachhaltigkeitsmanagement von Unternehmen dar.

Sowohl durch die gestiegene Bedeutung der immateriellen Werte als Erfolgsfaktoren in Unternehmen[176] als auch durch die gestiegene Bedeutung der Nachhaltigkeit bei den Verbrauchern, in der Politik und in den Unternehmen erfährt die Betrachtung auf die gesamte Wertschöpfungskette eines Unternehmens eine immer höhere Bedeutung. Zu Vertrauenskrisen kommt es, wenn ein Skandal beim Produkt oder in der Wertschöpfungskette auftritt. Das Wertesystem und die Strategie eines Unternehmens spiegeln sich in dessen Wertschöpfungskette wider. In einem wirtschaftlichen Umfeld, geprägt von Krisen und bei zunehmender Anzahl schwerer Umweltkatastrophen sind flexible und nachhaltige weltweite Wertschöpfungsketten der entscheidende Faktor für Wettbewerbsfähigkeit. Aktuell erfolgt jedoch in den meisten Unternehmen noch immer eine auf Effizienz ausgerichtete Verbesserung des Ablaufs innerhalb der Wertschöpfung. Lassen sich z.B. durch Einsparungen von Energie oder Wasser Kosten senken, spielt auch in zweiter Betrachtung die Nachhaltigkeit eine Rolle. Der Fokus der Unternehmensziele liegt noch immer auf der ökonomischen Sichtweise.[177] Un-

---

175 Vgl. Rat für Nachhaltige Entwicklung: Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK), 2011, S. 2-3.

176 Siehe hierzu Kapitel 3.2.

177 Vgl. D´heur, M.: CSR und Value Chain Management: Profitables Wachstum durch nachhaltig gemeinsame Wertschöpfung, 2014, S. 25f.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

ternehmen, die Nachhaltigkeit systematisch verfolgen und auch ihre Wettbewerbsstrategie an diesem Prinzip ausrichten, sind noch in der Minderheit.[178]

Nachhaltigkeitsaspekte können problemlos in die Kategorisierung der immateriellen Werte aufgenommen werden und bei der Steuerung dieser, z.B. über die Wissensbilanz-Made in Germany, Berücksichtigung finden.[179]

2.4.2.2 Shared Value-Ansatz

Der Shared Value-Ansatz verbindet die Gedanken des CSR mit den notwendigen Wettbewerbsvorteilen für erfolgreiche Unternehmen.

Unter **„Shared Value“** ist das Vorantreiben der Wettbewerbsposition eines Unternehmens durch gleichzeitiges Schaffen von ökonomischen, ökologischen und sozialen Werten zu verstehen.[180] Dadurch wird die Konkurrenzfähigkeit eines Unternehmens bei gleichzeitig wirtschaftlichem und sozialem Handeln erhöht. Während beim CSR die Gesellschaftsverantwortung von Unternehmen getrennt von der Gewinnmaximierung gesehen werden kann, ist beim Shared Value-Ansatz diese Verantwortung integraler Bestandteil der Gewinnmaximierung. Die Grundidee des gemeinsamen Mehrwertsystems für Unternehmen und Gesellschaft liegt in der Annahme, dass eine **Wechselwirkung** zwischen der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens und dem Wohlstand der Gesellschaft, in der das Unternehmen tätig ist, besteht. Während bei CSR der wirtschaftliche Mehrwert i.d.R. auf Druck der externen Anspruchsgruppen und aus Reputationsgründen verteilt wird, ist es beim Shared Value die Unternehmensstrategie, gemeinsame Mehrwerte zu schaffen. Dadurch ist der gesellschaftliche Nutzen beim CSR häufig in sozialen Projekten zu finden, während beim Shared Value der Nutzen auf einen weitreichenden, nachhaltigen Wandel abzielt. Im Gegensatz zur sozialen Marktwirtschaft spielt der Staat beim „Shared Value-Konzept“ keine Rolle, sondern lediglich das am Markt tätige Unternehmen. Zur Abgrenzung zu CSR und auch zur sozialen Marktwirtschaft dient gerade der Einsatz für

---

178 Vgl. IfM Bonn: Konzepte und Wirkungen nachhaltigen Unternehmertums, IfM-Materialien Nr. 227, 2014, S. 9.

179 Vgl. zur Kategorisierung immaterieller Werte Kapitel 2.1.2 und zur Steuerung dieser, Kapitel 5.

180 Vgl. D´heur, M.: CSR und Value Chain Management: Profitables Wachstum durch nachhaltig gemeinsame Wertschöpfung, 2014, S. 31.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

gesellschaftliche und ökologische Herausforderungen im Unternehmensumfeld den Interessen des Unternehmens. Der Grund dafür liegt darin, dass die Schaffung eines Ausgleichs zwischen Gesellschaft und Unternehmertum die zentrale Haltensänderung ist.[181] Es geht um ein profitables und nachhaltiges Wachstum in der Gesellschaft und den Unternehmen. Hierfür ist es erforderlich, die Sichtweise des unternehmerischen Handelns in den folgenden drei Punkten zu verändern.

- Märkte und Produkte müssen neu definiert werden (Produkte, die helfen, soziale Probleme zu lösen bzw. die einen gemeinsamen Mehrwert schaffen) – Befriedigung der gesellschaftlichen Bedürfnisse;
- Optimierung der unternehmerischen Wertschöpfungsprozesse bei gleichzeitigem Erhalt essenzieller natürlicher Ressourcen; z.B. sind Investitionen in das Gesundheitsmanagement für die Mitarbeiter nicht nur als Kosten zu sehen, sondern sie steigern die Produktivität und verringern die Fehlzeiten;
- Wirtschaftliche Integration des Unternehmens in die Region, in der dieses tätig ist. Mängel im regionalen Umfeld, z.B. bei der Bildung oder der Infrastruktur führen zu zusätzlichen internen Kosten für das Unternehmen. Eine Unterstützung der regionalen „Gemeinschaft" führt zur Produktivitätssteigerung im Unternehmen.

Dies führt nicht automatisch zu mehr sozialem Engagement, sondern durch die Kombination von Gewinnorientierung bei gleichzeitiger Beachtung sozialer und ökologischer Gesichtspunkte werden die natürlichen Ressourcen geschont. Darüber hinaus entsteht für alle Beteiligten ein **gemeinsamer Wert** (Shared Value).[182]

Auch können im Konzept des Zukunftsfähigkeitsindexes die angesprochenen Aspekte der Nachhaltigkeit bzw. des Shared Value in den entsprechenden Dimensionen einbezogen werden und so können in gewisser Weise „Nachhaltigkeit" und „Zukunftsfähigkeit" als Synonyme verwendet werden, wenn man Nachhaltigkeit als kontinuierliche Unternehmenswertsteigerung bei vernetzter Berücksichtigung ökologischer, sozialer und ökonomischer Effekte versteht. Dies bedeutet die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen bei gleichzeitiger Einhaltung der Nachhaltigkeitsaspekte.

---

[181] Vgl. Porter, M.E./Kramer, M.R.: Shared Value: Die Brücke von Corporate Social Responsibility zu Corporate Strategy, 2012, S. 137f.

[182] Vgl. D´heur, M.: CSR und Value Chain Management: Profitables Wachstum durch nachhaltig gemeinsame Wertschöpfung, 2014, S. 31f.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

3 Notwendigkeit der Integration immaterieller Werte in die Unternehmenssteuerung

3.1 Bedeutung immaterieller Werte durch den strukturellen Wandel

Die bisherigen Ausführungen haben Begrifflichkeiten, die im Kontext dieser Arbeit stehen, diskutiert und voneinander abgegrenzt. Im Folgenden wird die Bedeutung der immateriellen Werte für Unternehmen aus verschiedenen Blickrichtungen beleuchtet.

Mit dem Wandel von der Industriegesellschaft über die informations- und wissensintensiven Aktivitäten der Dienstleistungs- und Hochtechnologiegesellschaft hin zur Informations- und Wissensgesellschaft[183] und dem Wandel der Wertschöpfungsketten verlieren die klassischen Produktionsfaktoren Arbeit und Kapital immer mehr an Bedeutung. Die Produktion und möglichst niedrige Kosten waren die Erfolgsfaktoren. Durch die zunehmende Automatisierung und Standardisierung wird die „Produktion“ von Gütern und teilweise auch Dienstleistungen zwischen den verschiedenen Anbietern zunehmend zur austauschbaren Ware und damit kommt es zu einer Aufspaltung der Wertschöpfungskette. Aufgrund des Wegfalls einer Differenzierung durch die Produktion entfällt auch deren Wettbewerbsvorteil.[184] Grundstücke, Gebäude, Produktionsanlagen oder Vorräte stellen bei einer wachsenden Zahl von Unternehmen und Branchen nicht mehr die entscheidenden Werttreiber dar. An ihre Stelle rücken physisch nicht greifbare wirtschaftliche Vorteile wie Rechte, Humankapital oder Marktpositionen.[185] Die immateriellen Vermögenswerte und Potentiale sind zu einem zentralen Einflussfaktor des Unternehmenserfolgs und damit zu einem entscheidenden Werttreiber in vielen Unternehmen geworden, da nur über diese der Unterschied gegenüber dem Wettbewerber begründet werden kann. Ein Wettbewerbsvorteil ist dann gegeben, wenn ein Unternehmen in der Lage ist, sich immer wieder

---

183 Der Wandel zur Informations- und Wissensgesellschaft wird auch mit dem Begriff des fünften Kondratieff-Zyklus belegt; vgl. Nefiodow, L.A.: Kondratieff, 1990.

184 Vgl. Leibfried, P./Fassnacht, A.: Intangible Assets – Management des Unfassbaren, 2007, S. 229.

185 Vgl. AK-IW: Kategorisierung und bilanzielle Erfassung immaterieller Werte, 2001, S. 989.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

zeitnah den Kundenbedürfnissen und Marktveränderungen anzupassen.[186] Der beschriebene Wandel bringt nicht nur eine Verschiebung von Sach- und Finanzvermögen hin zu immateriellen Werten mit sich,[187] sondern hat auch Folgen für Unternehmensorganisation, Arbeitsmarkt, Gütermarkt und dementsprechend für die gesamte Wirtschafts- und Gesellschaftsstruktur.[188] Durch die vernetzten Wertschöpfungsketten verteilt sich das Produktions- und Vertriebs-Know-how auf alle Teilnehmer des Netzwerkes und liegt nicht mehr allein bei einem Unternehmen.[189] Die Informations- und Kommunikationstechnologien beschleunigen preiswerte Transaktionen und schaffen weltweiten Informationsaustausch. Durch sie wurde der technische Fortschritt wesentlich getragen mit der Folge, dass sich Leistungsprofil und Produktivität von Arbeitsplätzen erhöht haben. Zudem wurden viele betriebliche Prozesse in Produktion und Administration verändert.[190] Insgesamt resultieren daraus schnelle Marktveränderungen, höhere Innovationsgeschwindigkeit sowie damit verbunden u.a. Preisverfall, kürzere Produktlebenszyklen und Entstehen neuer Geschäftsfelder.

Im industriellen Bereich ist eine Zunahme der Forschungstätigkeiten zu beobachten, wobei das Produktionswachstum der forschungsintensiven Bereiche über dem der nicht forschungsintensiven liegt. Jedoch weist der Dienstleistungsbereich ein stärkeres Wachstum auf als die Industrie.[191] Insbesondere durch diese Zunahme des Dienstleistungssektors[192] haben immaterielle Potentiale als Ressource an Bedeutung zugenommen. Investitionen in Forschung und Entwicklung erzielen Renditen von 17% im Gegensatz zu Investitionen in Sach-

---

186 Vgl. Daum, J.H.: Intangible Asset Management, 2005, S. 7f.

187 Beleg hierfür sind z. B. die deutlich gestiegenen Anteile von Geschäfts- oder Firmenwerten an Unternehmenskäufen.

188 Vgl. North, K.: Wissensorientierte Unternehmensführung, 2002, S. 14; zu den Folgen vgl. z. B. Klodt, H. et al.: Tertiarisierung, 1997, S. 70-76.

189 Vgl. Mirow, M.: Die Entwicklung der strategischen Planung im Wechselspiel zwischen Anwendung und Beratung, 2005, S. 33-43.

190 Vgl. Daum, J. H.: Intangible Assets, 2002, S. 86-87.

191 Vgl. Legler, H./Krawczyk, O.: Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten, 2005, S. 72-73.

192 Während zu Beginn des 20. Jahrhunderts lediglich ca. 25% aller Erwerbstätigen im tertiären Sektor tätig war, stieg dieser Anteil im Jahr 1960 auf knapp 40% (betreffend früheres Bundesgebiet) und lag im Jahr 2003 bei knapp 70%; vgl. Statistisches Bundesamt: Datenreport 2006, S. 91.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

anlagen, die Renditen von knapp 8% erreichen.[193] Auch die bereits aufgezeigten Differenzen zwischen Markt- und Buchwerten in Kapitel 1.1 unterlegen die Ausführungen.

Wirtschaftszeitalter	Wertschöpfung	Führungssysteme
19. bis Mitte 20. Jahrhundert „Industriegesellschaft"	Industrielle Massenfertigung	Kosten- und Leistungsrechnung
Mitte 20. Jahrhundert „Dienstleistungsgesellschaft"	Kundenbedürfnisse befriedigen	Prozessmanagement
21. Jahrhundert		
„Informations-/ Wissensgesellschaft"	**Kombination immaterieller Faktoren**	**Wissensmanagement**

Tab. 3-01: Struktureller Wandel[194]

Wissen ist der bedeutendste Rohstoff der Dienstleistungsbranche und zentraler Produktionsfaktor des 21. Jahrhunderts. Der Mensch ist die „stille Reserve" für die Zukunft eines Unternehmens. Der Schlüsselfaktor zum Erfolg in Dienstleistungsunternehmen liegt im Wissen und Können der Mitarbeiter (Humankapital) und wie diese die Kundennähe in margenträchtige Kundenbindung (Beziehungskapital) umsetzten können. Das Management hat die Aufgabe, die hierfür notwendigen Strukturen zu schaffen (Strukturkapital).[195]

Wettbewerb und Globalisierung bewirken eine höhere Innovationsgeschwindigkeit, da sich unternehmerische Marktpositionen im globalen Wettbewerb nicht

---

193 Vgl. Brunke, D.: Immaterielle Vermögenswerte und weiche Erfolgsfaktoren als Werttreiber der Unternehmensentwicklung, 2010, S. 63 und Lev, B.: Das Unsichtbare managen, 2004, S. 3.

194 Vgl. Stoi, R.: Forum „Controlling und Intangible Assets", FH Pforzheim, Das immaterielle Vermögen – Die unternehmerische Herausforderung des 21. Jahrhunderts, Vortrag am 01. Juli 2005.

195 Vgl. Pfeifer, G.: Wissensbilanzierung: Ein Mess- und Steuerungsinstrument für die Zukunftsfähigkeit, 2006, S. 500.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

ohne Innovationen sichern lassen. Innovationen stehen für das Schaffen und die Einführung von etwas Neuem und damit für eine Erneuerung in Volkswirtschaften, Branchen und Unternehmen.[196] Daher müssen Unternehmen ständig neue Produkte und Verfahren bzw. Prozesse erstellen. Produktinnovationen erweitern bzw. verändern das Leistungsprogramm von Unternehmen und dienen gleichzeitig der Erfüllung von Kundenbedürfnissen, jedoch hat auch jede Produktinnovation Auswirkungen auf die Nachfrage der gegenwärtigen Produkte des Unternehmens. Mit Erreichen der Reifephase der neuen Produktinnovation verlieren i.d.R. die reifen Produkte an Bedeutung.[197] Mit Hilfe von Prozessinnovationen werden Aufbau- und Ablauforganisationen optimiert, damit dadurch eine höhere Produktivität und Flexibilität erreicht werden kann. Die Unternehmen sind aufgrund der Marktdynamik gefordert, ihre Leistungen und damit die Wertschöpfungsstrukturen kontinuierlich zu optimieren bzw. anzupassen.[198] Der Erfolg von Innovationen hängt dabei u.a. von der Wahl des richtigen Zeitpunktes, ausreichendem Engagement und Ressourcen bzw. den Arbeitsbedingungen und Struktur der Unternehmung ab.[199] Insbesondere sind mittelständische Unternehmen darauf angewiesen ihr immaterielles Vermögen erfolgswirksam zu nutzen. Sie sind gegenüber einer Kreditknappheit anfälliger, sind i.d.R. aus Fremdkapitalsicht keine Kapitalmarktteilnehmer und oft nicht in der Lage, dem steigenden Kostendruck durch Verlagerung an Billigstandorte auszuweichen. Nach einer Studie des Arbeitskreises Wissensbilanz aus dem Jahre 2006 geben 89% der befragten Finanzexperten an, dass kleine und mittelständische Unternehmen im Bereich der Darlegung immaterieller Werte intransparent sind und die Transparenz verbessert werden muss. Strukturierte Informationen über immaterielle Werte können nach Angaben von 97% der Finanzexperten zur präzisieren Einschätzung beitragen.[200] Die Konsequenz daraus ist es, dass die Banken diese

---

196 Vgl. Berndt, R.: Bildungskonzepte im innovatorischen Zeitalter, 2005, S. 3.

197 Vgl. Ergenzinger, R./Krulis-Randa, J.S.: Innovation als Erfolgsfaktor des professionalen Management in der postindustriellen Organisation, 2005, S. 105.

198 Vgl. Horchler, H.: Sourcing – eine Strategische Option zur Optimierung von Wertschöpfungsstrukturen, 2005, S. 300.

199 Vgl. Berndt, R.: Bildungskonzepte im innovatorischen Zeitalter, 2005, S. 3.

200 Vgl. Wuscher, S.: Wissensbilanz – Chance für den Finanzmarkt, Projektstudie über weiche Faktoren als Teil der Unternehmenseinschätzung durch Kapitalgeber, Präsentation vom 16.11.2006, S. 26.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Werte auch nicht ausreichend in den Kreditvergabeprozess einfließen lassen können.[201]

Die Qualität der gültigen Management- und Führungssysteme, aber auch der Controlling- und Rechnungslegungsinstrumente, hinkt der Entwicklung des strukturellen Wandels hinterher, denn diese orientieren sich noch immer sehr stark an den bisherigen Wertschöpfungsketten und Erfolgsfaktoren. Hier besteht für die Unternehmen ein entsprechender Optimierungsbedarf, da viele Manager vor dem Problem stehen, die Zusammensetzung ihres Unternehmenswertes zu erläutern bzw. heute und in der Zukunft zu steuern.

Die handelsrechtlichen Rechnungslegungsvorschriften sind noch wesentlich von der Industriegesellschaft geprägt, sodass das deutsche Bilanzrecht diesen Wandel bisher noch nicht vollumfänglich nachvollzogen hat. Das Ergebnis ist, dass in den gegenwärtigen Vorschriften zur Rechnungslegung immaterielle Vermögensgegenstände nicht vollständig erfasst werden. In den internationalen Rechnungslegungsstandards hat sich die Änderung in der Sichtweise vom Gläubigerschutz hin zum Anlegerinteresse bereits vollzogen. So setzen sich die Unternehmen, die nach internationalen Rechnungslegungsvorschriften bilanzieren (z.B. US-GAAP oder IFRS), bereits intensiv mit den immateriellen Vermögenswerten auseinander. Experten für Unternehmensberichterstattung sind sich heute einig, dass die Zukunft der Berichterstattung im Integrated Reporting[202] liegen sollte, also in der konsequenten Verknüpfung von Finanzdaten und nichtfinanziellen Informationen über das Unternehmen. Der klassische Geschäftsbericht mit Daten zur Finanzlage stellt die Öffentlichkeit, Investoren und Analysten nicht mehr zufrieden. Doch es reicht nicht aus, die Berichterstattung um Aspekte der Nachhaltigkeit, der Geschäftsstrategie oder der Corporate Governance anzureichern. Ein integriertes Reporting setzt ein integriertes Denken im Unternehmen voraus.[203]

Wirtschaft und Gesellschaft haben sich verändert, die Managementmethoden und Prinzipien, nach denen Führungskräfte führen und steuern, haben sich je-

---

201 Siehe hierzu Kapitel 3.4.2.
202 Siehe hierzu Kapitel 3.5.4.
203 Vgl. PWC: Leitfaden: Integrated Reporting – die Zukunft der Berichterstattung,: http://www.pwc.de/de/rechnungslegung/integrated-reporting-die-zukunft-der-berichterstattung.jhtml, (Abruf: März 2014).

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

doch noch nicht im gleichen Maße angeglichen. Im Unternehmen der Zukunft wird es viel mehr Führung[204] geben müssen, statt immer mehr Management.[205] Ein zukunftsfähiges Unternehmen muss sich statt nach innen, stärker nach außen auf Markt, Wettbewerb und Kunden konzentrieren.[206]

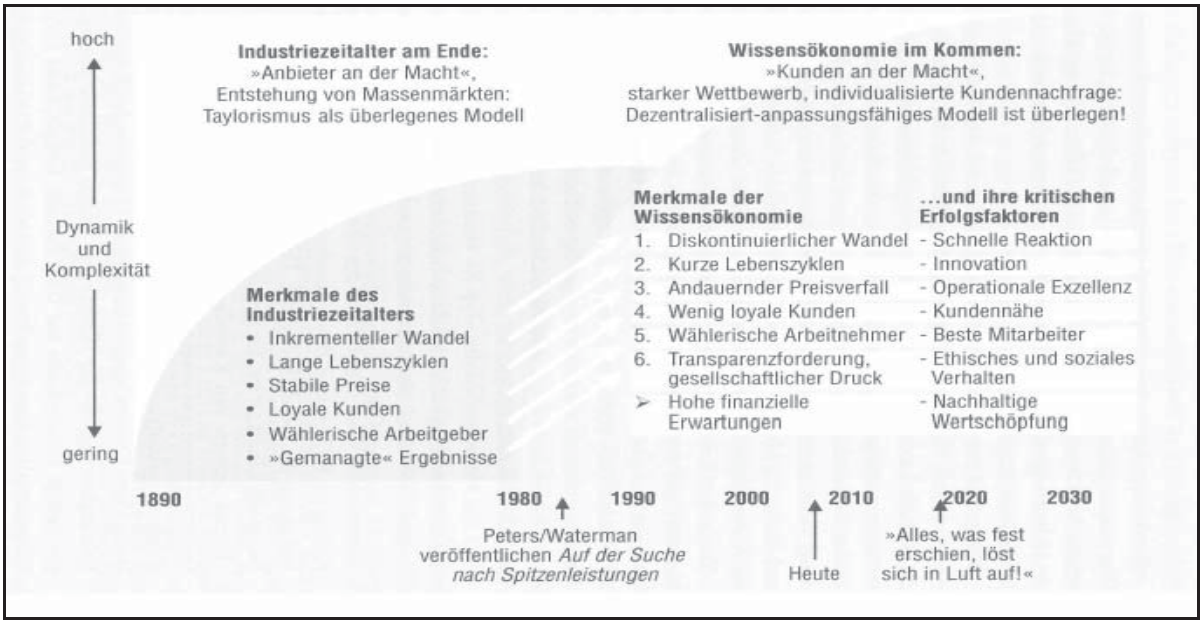


Abb. 3-01: Die Welt hat sich gewandelt[207]

3.2 Die Bedeutung von immateriellen Werten als Erfolgsfaktoren

Erfolgspotenziale und Erfolgsfaktoren zeichnen sich dadurch aus, dass sie einen Zusammenhang zum **Unternehmenserfolg** aufweisen, jedoch liegt die wichtige Unterscheidung in der zeitlichen Auswirkung der Erfolgschancen. Während Potenziale lediglich Ausprägungen umfassen, beeinflussen die Faktoren die aktuellen Unternehmensaktivitäten. Es handelt sich bei den Erfolgsfaktoren[208] also um

---

204 Kurzdefinitionen aus Gabler Wirtschaftslexikon: Führung bedeutet, die durch Interaktion vermittelte Ausrichtung des Handelns von Individuen und Gruppen auf die Verwirklichung vorgegebener Ziele; beinhaltet asymmetrische soziale Beziehungen der Über- und Unterordnung.

205 Kurzdefinitionen aus Gabler Wirtschaftslexikon: Management umfasst alle diejenigen, die in der Unternehmung leitende Aufgaben erfüllen. Das Management in diesem weiten Sinn vertritt die Interessen des Unternehmers als Arbeitgeber gegenüber der Arbeitnehmerschaft.

206 Vgl. Pfläging, N.: Führen mit flexiblen Zielen, 2006, S. 10.

207 Entnommen aus Pfläging, N.: Führen mit flexiblen Zielen, 2006, S. 29.

208 Synonym für strategische Erfolgsfaktoren bzw. kritische Erfolgsfaktoren.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

jene Komponenten, die direkt den strategischen Unternehmenserfolg maßgeblich beeinflussen.[209] Erfolgsfaktoren, wie z.B. Markentreue, Kundenbeziehungen u.ä., stellen Vorsteuergrößen für den zukünftigen Unternehmenserfolg dar; anders formuliert: Nicht die Produkte oder Leistungen bringen primär langfristige Umsätze, vielmehr sind z.B. Kundennähe und Service für den Unternehmenserfolg im Mittelstand zunehmend von Bedeutung.[210] So ist ein Unternehmen dann erfolgreich, wenn es bspw. über bessere Beziehungen zu Lieferanten und Abnehmern verfügt als die Konkurrenz.[211] Erfolgsfaktoren zielen auf die entsprechende **Nutzung der jeweiligen Ressourcen und Kernkompetenzen** ab und dienen zur Erklärung des Unternehmenserfolges. Sie gelten als Voraussetzung für den zukünftigen Unternehmenserfolg und sind dann für ein Unternehmen strategisch von Vorteil, wenn sie sich zur Differenzierung im Wettbewerb eignen, sich schwierig imitieren lassen und das wichtigste Potenzial für zukünftige Wettbewerbsvorteile enthalten.[212] Unternehmerische Kernkompetenzen stellen jedoch für sich genommen zunächst lediglich die Voraussetzungen für künftige Wettbewerbsvorteile dar, sie geben noch keine Garantie für den Erfolg und die Leistung eines Unternehmens.[213] Ein Erfolg kann erst dann realisiert werden, wenn die vorhandenen Potentiale am Markt erfolgreich umgesetzt werden. Daher müssen z.B. Kunden die relevanten Leistungsmerkmale erkennen und ihnen eine im Vergleich zu Wettbewerbern höhere Wertigkeit beimessen. Erst wenn Kernkompetenzen am Markt umgesetzt werden und zu Einzahlungen führen, wird aus einem Erfolgspotential ein Erfolgsfaktor.[214]

Eine Identifikation isolierter Erfolgsfaktoren ist aufgrund der vielfältigen Verflechtung zwischen den jeweiligen Erfolgsfaktoren häufig problematisch. Neben den Erfolgs- und Finanzdaten aus der Unternehmensrechnung sind Aussagen

---

209 Vgl. Grünig, R. et al.: Strategische Erfolgsfaktoren, 1996, S. 4-5; Haedrich, G./Jenner, G.: Strategische Erfolgsfaktoren, 1996, S. 16; Krüger, W./Schwarz, G.: Erfolgsfaktoren, 1990, S. 179.

210 Vgl. Wulf, I./Pfeifer, G.: Zukunftsfähigkeitsindex als aggregiertes Bewertungstool zur Führungsunterstützung, 2009, S. 284f. und S. 290.

211 Vgl. Fischer, T.M./Baumgartner, A.: Immaterielle Werte als Erfolgsfaktoren von KMU, 2013, S. 19.

212 Vgl. Brunner, J.: Performance Management, 1999, S. 80-81.

213 Vgl. Haedrich G./Jenner T.: Strategische Erfolgsfaktoren, 1996, S. 16.

214 Vgl. Wulf, I./Pfeifer, G.: Zukunftsfähigkeitsindex als aggregiertes Bewertungstool zur Führungsunterstützung in KMU, 2009, S. 285-286.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

über den Einfluss von **immateriellen Erfolgsfaktoren** auf die zu planenden Zielgrößen des Unternehmenserfolgs, z.B. Deckungsbeitrag oder Cashflow, in einem Führungskennzahlensystem zu berücksichtigen. Die Durchdringung der Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge von Investitionen in immaterielle Ressourcen auf die zu planenden Steuerungsgrößen sind zusätzlich zu den monetären Kennzahlen aus unternehmensinterner Sicht umso wichtiger, als aus heutigen Investitionen Erfolgsbeiträge bzw. Zahlungsströme für die Zukunft generiert werden.[215] Die Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge werden in der Realität zumeist nicht immer eindeutig bestimmbar sein; vielmehr wird es sich um ein **Netzwerk von Wirkungszusammenhängen** handeln, die es aufzuschlüsseln gilt. Es ist zu berücksichtigen, dass teils ein direkter Einfluss und teils nur ein indirekter Einfluss auf die Erfolgsgröße vorliegen. Auch handelt es sich zum Teil um vom Unternehmen beeinflussbare endogene Größen, wie z.B. Produktqualität, F+E-Ausgaben, und zum Teil um vom Unternehmen nicht beeinflussbare exogene Größen, wozu u. a. volkswirtschaftliche Daten, wie z.B. Wirtschaftswachstum oder Zinssatz, zählen.[216] Im Folgenden werden mit Blick auf immaterielle Ressourcen nur die endogenen Größen betrachtet. Grundsätzlich ist zu berücksichtigen, dass sich Investitionen in immaterielle Ressourcen nicht sofort auf den Unternehmenserfolg auswirken werden, sondern erst in den nächsten Jahren. Je bessere Informationen über die direkten oder indirekten Wirkungen von Erfolgsfaktoren auf den Unternehmenserfolg vorliegen, desto besser gelingt es der Unternehmensführung, zentrale Steuerungsgrößen nachhaltig zu beeinflussen. Da immaterielle Werte als zukünftige nachhaltige Erfolgs- bzw. Umsatzträger gelten, können Investitionen in diese zwar kurzfristig mit negativen Auswirkungen auf erfolgs- und finanzrelevante Kennzahlen verbunden sein; jedoch sind damit langfristig Vorteile wahrscheinlich. Um langfristig die Unternehmenserhaltung sicherzustellen, ist mehr Gewicht auf einen nachhaltig, zeitlich mittel- bis langfristig angesiedelten Erfolg zu legen. Dementsprechend sind Maßnahmen zu ergreifen, die langfristig den Erfolg sichern oder steigern; gleichzeitig sind aussagekräftige finanzielle und/oder nicht-finanzielle Kennzahlen in Führungskennzahlensysteme einzubinden, die Auskunft über die Werte-

---

215 Vgl. Wulf, I./Pfeifer, G.: Zukunftsfähigkeitsindex als aggregiertes Bewertungstool zur Führungsunterstützung in KMU, 2009, S. 290.

216 Vgl. Wulf, I./Pfeifer, G.: Zukunftsfähigkeitsindex als aggregiertes Bewertungstool zur Führungsunterstützung in KMU, 2009, S. 290.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

schaffung durch immaterielle Werte geben. Die folgende Abbildung zeigt eine mögliche Ursache-Wirkungs-Beziehung ausgehend von der Investition in materielle, finanzielle und immaterielle Ressourcen bis hin zur Wirkung auf den Erfolg:

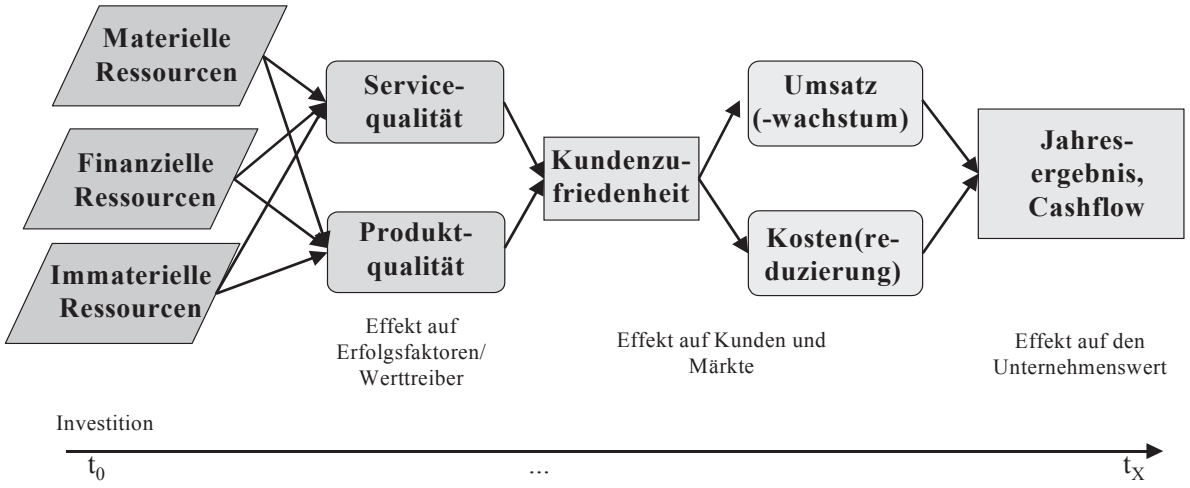


Abb. 3-02: Wertschöpfungskette mit möglichen Ursachen-Wirkungs-Beziehungen zwischen Investitionen in Form von materiellen, finanziellen und immaterielle Ressourcen auf Erfolgsgrößen[217]

Das heutige Rechnungswesen konzentriert sich zeitlich betrachtet auch primär auf das Ende der Wertschöpfungskette. Dadurch bleibt die eigentliche „Vorsteuergröße“ des materiellen Erfolges, die immateriellen Größen wie Human-, Beziehungs- und Strukturkapital intransparent und können dadurch nicht zielführend beeinflusst werden.[218] So werden insbesondere Personalkosten nur in der Aufwandsposition der Gewinn- und Verlustrechnung gesehen, nicht aber das Wissenskapital der Mitarbeiter als immaterielles Vermögen, das erheblichen Einfluss auf die Prozesse und damit den Geschäftserfolg hat.[219] Auch bei den „Hidden Champions“[220] spielen nachweislich die Führungskompetenzen des Humankapitals, in Form von Persönlichkeiten, Führungsstil und Führungskonti-

[217] Vgl. Wulf, I. et al.: Der Zukunftsfähigkeitsindex – eine integrierte, systematische Darstellung der harten und weichen Erfolgsfaktoren von Unternehmen, 2009, S. 147.

[218] Vgl. Müller, A.: Forum „Controlling und Intangible Assets“, FH Pforzheim, Messung von intangible Assets, Vortrag am 01. Juli 2005.

[219] Vgl. Edvinsson, L./Brünig, G.: Aktivposten Wissenskapital – Unsichtbare Werte bilanzierbar machen, 2000, S. 11f.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

nuität, eine herausragende Rolle für den Erfolg dieser mittelständischen Unternehmen.[221] Bei diesen Unternehmen basiert die Führung auf immateriellen Werten, wie Vertrauen und Unternehmenskultur, schafft damit innovationsfördernde, kreative Freiräume und zeigt, trotz zunehmendem Wettbewerbsdrucks, positive Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg.[222] Immaterielle Werte wie das Human-, Struktur- und Beziehungskapital gelten nach Maßgabe des sog. **„Resource Based View (RBV)“** als strategische Ressourcen, die die künftige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens entscheidend beeinflussen. Jede Unternehmung kann im Sinne des RBV als ein einzigartiges „Bundle“ dieser materiellen und immateriellen Ressourcen systematisiert werden.[223] Beispiele für solche immateriellen Ressourcen finden sich im Wissen und bei den Fähigkeiten von Mitarbeitern, in den internen Abläufen und Prozessen als auch in den Beziehungen zu Kunden und Lieferanten eines Unternehmens. Ist ein Unternehmen in der Lage solche einzigartigen immateriellen Ressourcen zu bündeln und dauerhaft zur Erzielung von Erfolg einzusetzen, so handelt es sich um die Kernkompetenzen eines Unternehmens.[224] Sie bestimmen die wirtschaftliche Lage des Unternehmens im Wettbewerb, stellen Determinanten des unternehmerischen Erfolgspotentials dar und stärken somit die nachhaltige Erfolgs- und Finanzkraft von Unternehmen.[225] Ein unterschiedlicher Unternehmenserfolg (Produkt- und Markterfolg) ist somit auf die unterschiedliche Ressourcenausstattung oder -verwendung zurückzuführen. Strategische Ressourcen ermöglichen Wettbewerbsvorteile, da sie Kundennutzen stiften.[226] Als Weiterentwicklung des RBV erlangen die Fähigkeiten eines Unternehmens im **Capability-Based View (CBV)** eine zentrale Bedeutung. Als Fähigkeit eines Unternehmens kann das Wissen bezeichnet werden, das erforderlich ist, um Leistungen für den Kunden zu erstellen. Als Kompetenzen können die unternehmerischen Fähigkeiten bezeichnet

---

220 Als Hidden Champions werden kleine und mittelständische Unternehmen bezeichnet, die verhältnismäßig unbekannt sind aber in ihren Märkt häufig (Welt-)Marktführer sind.

221 Vgl. Simon, H.: Führung bei Hidden Champions- Was erfolgreiche Familienunternehmen anders machen, 2014, S. 68.

222 Vgl. Kaudela-Baum, S. et al.: Innovationen fördern – Die Gestaltung von Freiräumen als Führungsaufgabe von Hidden Champion, 2014, S. 74.

223 Vgl. Wernerfelt, B.: A Resource Based View of the Firm, 1984, S. 171-180.

224 Vgl. Prahalad, C. K. /Hamel, G.: The Core Competence of the Corporation, 1990, S. 82.

225 Vgl. Servatius H.-G.: Immaterielles Vermögen, innovative Geschäftskonzepte und nachhaltige Wertsteigerung, 2003, S. 155.

226 Vgl. Dillerup, R.: Ressourcenorientierte Strategien, 2007, S. 4/1.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

werden, durch die die Ressourcen aufgebaut und eingesetzt werden können. Die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen kann durch den Zusammenhang von Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen erklärt werden.[227] In der Literatur findet man jedoch keine eindeutige Abgrenzung der Begriffe „Ressourcen", „Kompetenzen" und „Fähigkeiten".[228]

Die Herausforderungen im Umgang mit den immateriellen Werten liegen darin, Ursachen-Wirkungs-Beziehungen zwischen den immateriellen und materiellen Erfolgsgrößen herzustellen, unternehmensübergreifende Standards zu identifizieren und letztendlich die Steuerung immaterieller Werte zu operationalisieren.[229] Um eine Anbindung der Erfolgsfaktoren immaterieller Werte an die unternehmerischen Erfolgsgrößen zu erreichen, sind auch die Wechselwirkungen hinsichtlich Intensität und Zeitdimension zwischen den Erfolgsfaktoren zu untersuchen, da zwischen aktiven und eher passiven Erfolgsfaktoren zu unterscheiden ist. Insbesondere die aktiven Erfolgsfaktoren stellen potenzielle Ansatzpunkte für Verbesserungsmaßnahmen dar. Hierfür kann auf das strategische Managementinstrument der Wissensbilanz zurückgegriffen werden.[230] Der Analyse der Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Bereichen der immateriellen Potenziale und deren Auswirkung auf das Jahresergebnis bzw. den Cashflow kommt hier eine zentrale Bedeutung zu. Dabei zeigt sich, welchen Stellenwert die einzelnen Faktoren haben. Als Ausgestaltung bietet sich bspw. eine Sensitivitätsanalyse an.[231]

Exemplarisch gestaltet sich eine mögliche Ursachen-Wirkungs-Beziehung in Anlehnung an Abbildung 3-02, ausgehend von der Investition in immaterielle Ressourcen bis hin zur Wirkung auf Größen des Unternehmenserfolgs, wie folgt:

---

227 Vgl. Dillerup, R.: Ressourcenorientierte Strategien, 2007, S. 4/7.

228 Vgl. Moldaschl, M.: Innovationsfähigkeit, Zukunftsfähigkeit, Dynamic Capabilities, 2006, S. 4.

229 Vgl. Möller, K./Gamerschlag, R.: Immaterielle Werte in der Unternehmenssteuerung, 2009, S. 19.

230 Vgl. BMWi: Wissensbilanz-Made in Germany – Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz, 2013, S. 4 und 11.

231 Vgl. Forrester, J. W.: System Dynamics and the Lessons of 35 Years, 1991 und Vester, F.: Die Kunst vernetzt zu denken, 1999.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

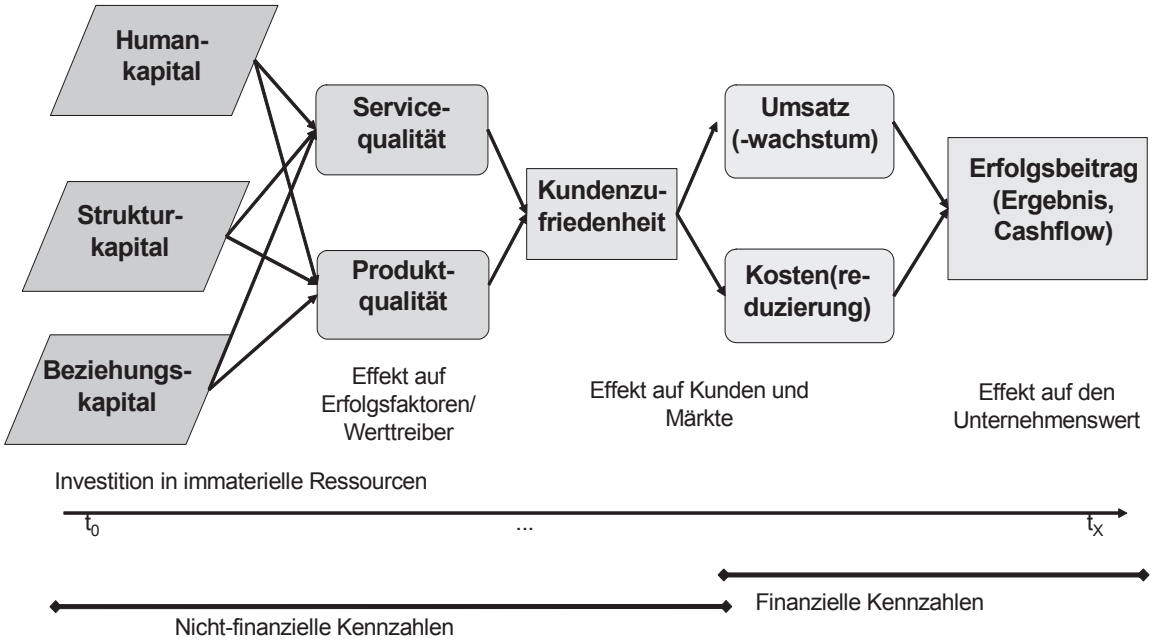


Abb. 3-03: Mögliche Ursachen-Wirkungs-Beziehungen zwischen Investitionen in immaterielle Werte und Erfolgsgrößen [232]

Unberücksichtigt bleibt dabei, dass externe Bedingungen negativ auf ein Unternehmen wirken können und dadurch der gewünschte Erfolg ausbleibt. Die Folgen der z.B. Finanzkrise und den damit verbundenen Unternehmensinsolvenzen durch die extremen Auftragsrückgänge zeigen diesen Zusammenhang sehr deutlich. Ökonomische Modelle, die von vollkommener Konkurrenz, freier Preisbildung und berechenbarer Risiken ausgehen, können nicht die Welt großer, international agierender Unternehmen mit einem nicht unerheblichen politischen Einfluss, die die Märkte spekulativ „manipulieren", erklären. Auch kann eine Änderung der Gesetzgebung auf bestimmte Branchen, wie z.B. Unternehmen im Gesundheitssektor oder im Biotechnologiebereich, erheblichen negativen Einfluss haben.

An den beiden Praxiskonzepten des „Shareholder-Value" und des „Stakeholder-Value" wird die unterschiedliche Bedeutung der immateriellen Werte als Erfolgsgrößen kurz erläutert. Während im **Shareholder-Value-Ansatz** der Wert eines Unternehmens aus Sicht der Anteilseigner bzw. Aktionäre mit dem Ziel der eher kurzfristigen Wertsteigerung und Nutzenmaximierung betrachtet

---

[232] Vgl. Wulf, I. et al.: Der Zukunftsfähigkeitsindex – eine integrierte, systematische Darstellung der harten und weichen Erfolgsfaktoren von Unternehmen, 2009, S. 147.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

wird[233], wird im **Stakeholder-Value-Ansatz** darüber hinaus versucht, die Anspruchsgruppen, wie z.B. Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten oder Öffentlichkeit, bei nachhaltigem Erfolg des Unternehmens zu befriedigen.[234] Für die Anteilseigner ist das rein finanzielle Ergebnis der Kurzfristorientierung in Form von Rentabilität oder des Cashflows am Ende der Wertschöpfungskette die entscheidende Größe. Da sich aber die Stakeholder, über die betrieblichen Prozesse, an der Leistungserstellung im Rahmen der Wertschöpfungskette in Form von Inputgrößen beteiligen, müssen ihnen auch entsprechende Werte geboten werden. Durch die Zurverfügungstellung von Ressourcen haben die Anspruchsgruppen, wie bspw. die Mitarbeiter, Kunden oder Lieferanten, Einfluss auf den Erfolg bzw. Misserfolg eines Unternehmens. Die Inputgrößen der Anspruchsgruppen sind zum großen Teil immaterielle Werte. Diese Ressourcen können sowohl materieller, finanzieller aber auch immaterieller Natur sein.[235] Der Shareholder Value in Form des Cash Flows ist zweifellos ein wichtiger Erfolgsausweis, kann aber, da er ein klassischer Outputwert ist, nicht direkt gemanagt werden. Das Management müsste sich eigentlich auf die Steuerung der Inputwerte konzentrieren.[236] Außerdem ist zu berücksichtigen, dass auch für viele Aktionäre nicht ausschließlich der Wert eines Unternehmens an der Outputgröße gemessen wird, da bspw. beim Erwerb von Mitarbeiteraktien ggf. Motive wie Prestige oder persönliche Verbundenheit für die Beteiligungsentscheidung entscheidend gewesen sind. So ist die ausschließliche Anwendung von und Konzentration auf quantitative Messgrößen als Grundlage zur Beurteilung der Unternehmens- bzw. Managementleistung kritisch zu hinterfragen. Die Nichtberücksichtigung immaterieller Größen, die auch als Erfolgsfaktoren die Voraussetzung zur Erzielung von unternehmerischem Erfolg zu betrachten sind,[237] führt zu einer einseitigen Sichtweise auf die Unternehmen und kann prinzipiell kein originäres unternehmerisches Grundprinzip sein. Indem die Maximierung einer bestimmten Wert-

---

233 Vgl. im Folgenden Poeschel, H.: Strategische Unternehmensführung zwischen Shareholder Value und Stakeholder Value, 2013, S. 79-81.

234 Vgl. im Folgenden Poeschel, H.: Strategische Unternehmensführung zwischen Shareholder Value und Stakeholder Value, 2013, S. 129-131.

235 Vgl. Figge, F./Schaltegger, S.: Was ist „Stakeholder Value“? Vom Schlagwort zur Messung, 1999/2000, S. 11.

236 Vgl. Kinne, P.: Immaterielle Vermögenswerte-Charakteristika der neuen Werttreiber, 2005, S. 144f.

237 Vgl. Hungenberg, H.: Strategisches Management in Unternehmen, 2012, S. 60f.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

orientierung, z.B. die Gewinnmaximierung zum unternehmerischen Grundprinzip, erklärt wird, bedeutet dies, dass ihr alle konfligierenden Wertgesichtspunkte unbesehen untergeordnet werden.[238] I.d.R. geben gerade immaterielle Faktoren, wie z.B. Mitarbeiterzufriedenheit bzw. Fluktuationsquote, Kundenzufriedenheit, Image, oder Innovationsfähigkeit, einer Organisation einen wesentlich besseren Einblick in die momentane Unternehmenssituation und künftige Entwicklungschancen, als dies eine Outputgröße, wie z.B. der Cashflow, zu bieten vermag.[239] Bspw. stellen die Nachhaltigkeitsleistung und deren Bedeutung für das Unternehmen heute einen zentralen immateriellen Treiber des Unternehmenswerts sowohl im Shareholder-Value- als auch im Stakeholder-Value-Ansatz dar.[240] Die wesentliche Aufgabe des Managements besteht demnach darin, die erwirtschaftete Wertschöpfung so zu verteilen, dass auf der einen Seite die Ressourcenlieferung der Anspruchsgruppen nachhaltig sichergestellt ist[241] und andererseits optimaler Nutzen für die Anteilseigner erreicht wird. Dadurch wird eine Nutzenoptimierung aller Anspruchsgruppen erreicht. Dies stellt eine adäquate Alternative zur Erhaltung der Autonomie, der Entwicklungsfähigkeit und der sinnvollen Überlebensfähigkeit einer Unternehmung dar. Die mangelnde quantitative Operationalisierbarkeit bleibt jedoch ein zentraler Kritikpunkt des Stakeholder-Value-Ansatzes.[242] Die Zielsetzung der Anteilseigner einer maximalen Erfolgsbeteiligung darf nicht dazu führen, dass Investitionen in zukünftige Erfolgspotenziale, deren Aufbau ggf. längere Zeit in Anspruch nimmt, vernachlässigt werden.[243]

---

238 Vgl. Ulrich, P.: Die normativen Grundlagen der unternehmerischen Tätigkeit, in: Einführung in die Managementlehre, Bern 2005, S. 150.

239 Vgl. Janisch, M.: Das strategische Anspruchsgruppenmanagement – Vom Shareholder Value zum Stakeholder Value, 1992, S. 102.

240 Vgl. Haller, A./Fuhrmann, C.: Die Die Entwicklung der Lageberichterstattung in Deutschland vor dem Hintergrund des Konzepts des „Integrated Reporting“, 2012, S. 462.

241 Vgl. Figge, F. und Schaltegger, S.: Was ist „Stakeholder Value“? Vom Schlagwort zur Messung, 1999/2000, S. 12.

242 Vgl. Poeschel, H.: Strategische Unternehmensführung zwischen Shareholder Value und Stakeholder Value, 2013, S. 165.

243 Vgl. Poeschel, H.: Strategische Unternehmensführung zwischen Shareholder Value und Stakeholder Value, 2013, S. 123.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Inzwischen liegen Nachweise zur Erfolgsrelevanz von immateriellen Werten vor.[244] Es lassen sich aber hieraus noch keine generalisierbaren Aussagen treffen[245] und die Annahme kann selten in Forschungsdesigns durch die Empirie falsifiziert werden.[246] Mögliche Bewertungsmodelle, wie z.B. die Wertableitung immaterieller Potentiale auf Basis von Regressionsfunktionen mit oder ohne Scoringgewichtungen[247], weisen zwar quantitative Ergebnisse aus, jedoch basieren diese Modelle auf der Annahme zahlreicher Prämissen und können ebenfalls durch die Empirie bisher nicht bestätigt werden. Welche Ressourcen die entscheidenden sind, zeigt sich erst ex post an der erzielten Rentabilität.[248] Investitionen in immaterielle Ressourcen wirken sich nicht sofort, sondern mit einem time-lag, i.d.R. erst in den nächsten Jahren, auf den Unternehmenserfolg aus. KMU können durch gezieltes Wahrnehmen ihrer Chancen aus den immateriellen Werten ihre Wettbewerbsposition ausbauen und dadurch langfristig und nachhaltig ihre Existenz sichern.[249]

---

244 Siehe Handelsblatt vom 12.05.2009: Studie des Arbeitsministeriums 2007: Allein die Motivation und das Engagement der Mitarbeiter beeinflussen zu 30% den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens.

245 Vgl. Möller, K./Gamerschlag, R.: Immaterielle Werte in der Unternehmenssteuerung, 2009, S. 19.

246 Vgl. Moldaschl, M.: Innovationsfähigkeit, Zukunftsfähigkeit, Dynamic Capabilities, 2006, S. 4.

247 Vgl. Lachnit, L./Wulf, I.: Quantifizierung immaterieller Potentiale, 2009, S. 529-533.

248 Vgl. Priem, R. L./Butler, J. E.: Is the resource-based „view" a useful perspective for strategic management research?, 2001 und Foss, N. J./Knudsen, T.: The resource-based tangle: In search of sustainable foundations, 2003.

249 Vgl. Jacobsen, K./Hofman-Bang, P.: The IC Rating model by Intellectual Capital Sweden, 2005, S. 575.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

3.3 Immaterielle Werte als Frühwarnindikatoren im Risikomanagement

Mehr oder weniger starke Veränderungen im politischen, ökonomischen, sozialen und technologischen Umfeld sind **Auslöser jeder Unternehmenskrise**. Die folgende Abbildung zeigt exemplarisch den Ablauf einer Unternehmenskrise.

Abb. 3-04: Exemplarischer Ablauf einer Unternehmenskrise[250]

Die Potenziale im Markt, wie z.B. Kunden- oder Lieferantenbeziehungen, in der Organisation, wie z.B. Human- oder Strukturkapital, und im Finanzbereich stetig zu verbessern bzw. ihre möglichen Gefährdungen rechtzeitig zu erkennen und Gegensteuerungsmaßnahmen einzuleiten, ist zentrale Aufgabe des Managements.[251] Mitarbeiter und Kunden reagieren auf neue Umweltsituationen und beeinflussen die Zielerreichung des Unternehmens. Indikatoren wie Fluktuations- oder Krankenquote für das Humankapital bzw. Forschungsintensität und Innovationsgrad für das Strukturkapital haben sich als Indikatoren für Veränderungen und damit als Indikatoren mit Früherkennungseigenschaften für Unternehmenskrisen herausgestellt.[252]

---

250 Entnommen aus Brokmann, T./Weinrich, G.: Frühwarnindikatoren und Krisenfrühaufklärung – Ansätze und Praxisanforderungen, 2012, S. 18.

251 Vgl. Brokmann, T./Weinrich, G.: Frühwarnindikatoren und Krisenfrühaufklärung – Ansätze und Praxisanforderungen, 2012, S. 18.

252 Vgl. Krystek, U./Moldenhauer, R.: Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement, 2007, S. 106.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Das Management wird gerade dort gebraucht, wo man nicht mehr quantifizieren kann, und bzw. aber dennoch handeln muss.[253] Unternehmerisch geführte Unternehmen maximieren ihre Qualität und Marktstellung – nicht ihre Gewinne; ihre Produktivität – nicht ihre Schulden, ihre Liquidität bzw. ihre Eigenkapitalrendite. Diese Unternehmen maximieren die Zufriedenheit ihrer Kunden, investieren langfristig in die Ausbildung ihrer Mitarbeiter und sichern die Zukunft durch Investitionen und Innovationen.[254]

Die strategische Klarheit einer Geschäftsstrategie und den daraus abgeleiteten Teilstrategien für einzelne Geschäftsfelder entscheiden über die zukünftige Entwicklung eines Unternehmens. Dieser zukunftsorientierte Fokus liegt mithin stärker in der Prävention und weniger in einer reaktiven Steuerung begründet. Unternehmen sind heute hauptsächlich dann erfolgreich, wenn man versucht, vorprogrammierte Fehler bzw. vorprogrammierte Risiken zu vermeiden. Häufiger Strategiewechsel, ständiger Wechsel in der Aufbauorganisation bzw. die Suche nach neuen Geschäftsfeldern mit erhofften Ertragsquellen, i.V.m. teilweise unkalkulierbarem Risiko, sind nicht entscheidend für den Erfolg. Prävention geht vor Reaktion, d.h. Fehlervermeidung geht vor Fehlerbehebung; Risikovermeidung geht vor Risikosteuerung/Risikoaussteuerung.[255]

Ziel des Risikomanagements ist die nachhaltige Existenzsicherung, d.h. die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu erhalten. **Risiken sind untrennbar mit jeder unternehmerischen Tätigkeit** verbunden und können die Zielerreichung negativ beeinflussen. Ein Risikomanagementsystem ist insbesondere für ein KMU wertvoll, weil es auch die Risiken für die Führung transparent macht, die im Tagesgeschäft unberücksichtigt bleiben würden.[256] Die Unsicherheit zukünftiger Ereignisse, i.d.R. in einem unvollständigen Informationsstand begründet, können sich wirkungsbezogen in negativen Abweichungen der erwarteten Zielgröße niederschlagen. Das Entstehen neuer Geschäftsfelder und unerwartete Entwicklungen an den Märkten führen darüber hinaus dazu, dass das Risikopo-

253 Vgl. Malik, F.: Die verlorene Generation, in: „Die Zeit“ Nr. 49 vom 01.12.2005.
254 Vgl. Malik, F. in: finanzplatz ostschweiz, Tagblatt vom 6.4.2009, S. 3.
255 Vgl. Dauber, M./Pfeifer, G.: Rahmenbedingungen des Risikomanagements, 2006, S. 221-229.
256 Vgl. Neyer, B./Hofeditz, M.: Risikomanagement im herstellenden Mittelstand – Verschwendungen durch Über- oder Untersteuerung von Risiken erkennen, 2014, S. 230.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

tenzial, vor allem für das im globalen Umfeld tätige Unternehmen, beträchtlich gestiegen ist. Werden Risiken im Risikomanagement nicht rechtzeitig erkannt und gesteuert, können sie u.U. die Existenz der Unternehmung gefährden.[257] In KMU begründen primär gesetzliche Anforderungen und Anforderungen der Wirtschaftsprüfer die Einführung eines Risikomanagementsystems. Nur für 20% der Unternehmen ist das Managen von Risiken integraler Bestandteil einer wertorientierten Unternehmensführung.[258] Dem Mittelstand drohen, nach einer Benchmarkstudie zu Stand und Perspektiven des Risikomanagements in deutschen KMU, aus dem Markt- und Wettbewerbsumfeld sowie aus der **Unterbrechung der Wertschöpfungs**-, Liefer- und Logistik**kette** die größten Risiken, gefolgt von Reputations- und Imagerisiken. Die Studie belegt die Bedeutung von Wertschöpfungsketten in KMU. Über zwei Drittel der mittelständischen Unternehmen planen nach der Studie, ihr Risikomanagementsystem auszubauen und zu verbessern.[259]

Die folgende Übersicht zeigt eine mögliche interne Struktur eines Risikocontrollings und –steuerungs-Prozesses inklusive der Beschreibung der jeweiligen Bedeutung und mögliche Umsetzungshilfen.[260] Innerhalb des Prozesses ist das Risikocontrolling in erster Linie für die Risikoberichterstattung und die Risikoüberwachung für alle wesentlichen Risiken zuständig.

---

257 Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon unter: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/risikomanagement.html, (Abruf: März 2014).

258 Vgl. Funk RMCE et al.: Risikomanagement im Mittelstand, 2011, S. 6.

259 Vgl. Funk RMCE et al.: Risikomanagement im Mittelstand, 2011, S. 7.

260 Vgl. Pfeifer, G.: Allgemeine Anforderungen an das Risikomanagement in Banken und Sparkassen, 2013, S. 35.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

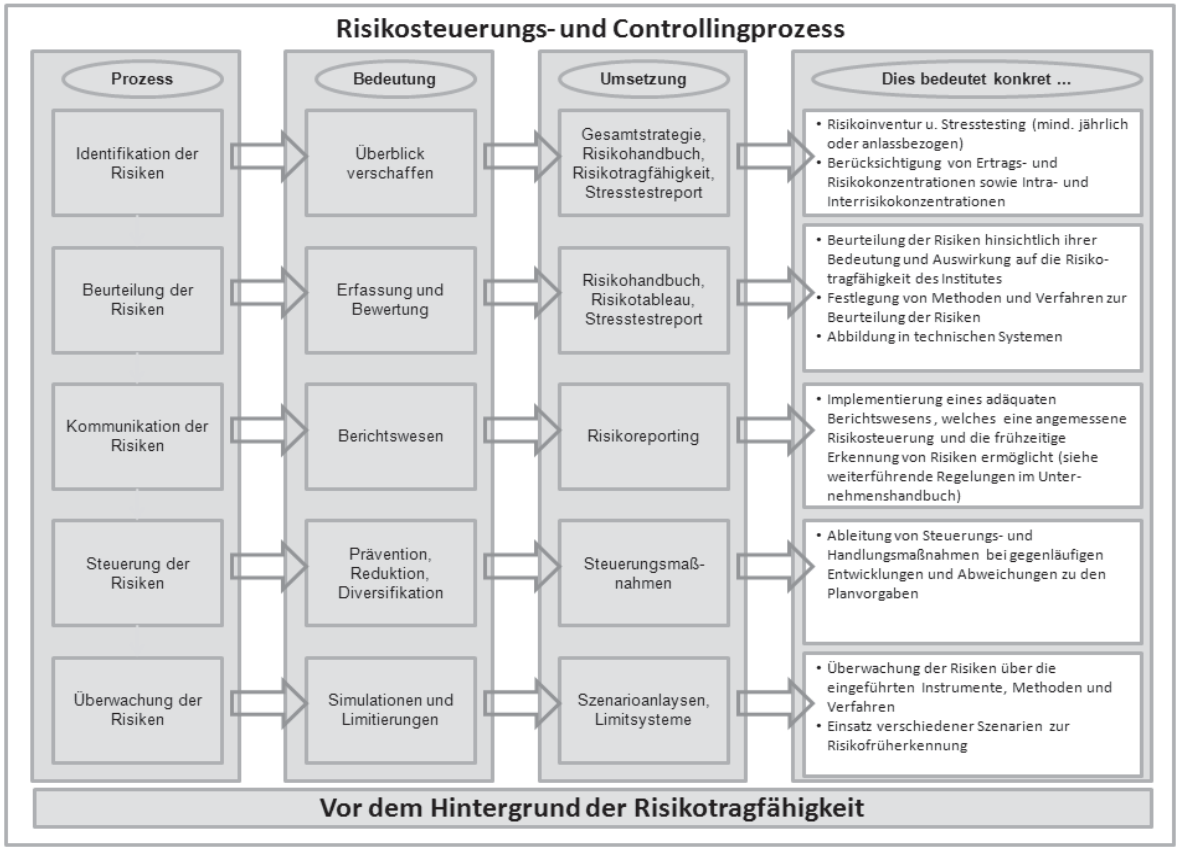


Abb. 3-05: Möglicher Risikosteuerungs- und -controlling-Prozess

Auch aus einer Vielzahl von gesetzlichen Vorschriften ergibt sich die Notwendigkeit der **Implementierung eines Risikomanagements**. So hat z.B. durch die Regelungen des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) der Vorstand bzw. die oberste Führung in vergleichbaren Gesellschaftsformen nach § 91 II AktG „geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden". Diese Verpflichtung umfasst eine Einrichtung und den Betrieb eines Risikomanagementsystems, das sich am allgemeinen Führungsprozess orientiert und in einzelne Phasen unterteilbar ist. In Theorie und Praxis sind hierfür zahlreiche Ansätze und Instrumente entwickelt worden, die zusammenfassend als Bestandteile des Risikocontrollings bezeichnet werden können.[261]

[261] Vgl. Lück, W./Hunecke, J.: Überwachungssystem, 1998, S. 84.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Eine Zusammenstellung der gebräuchlichsten Gesetze und Vorschriften zum Risikomanagement zeigt die folgende Abbildung:

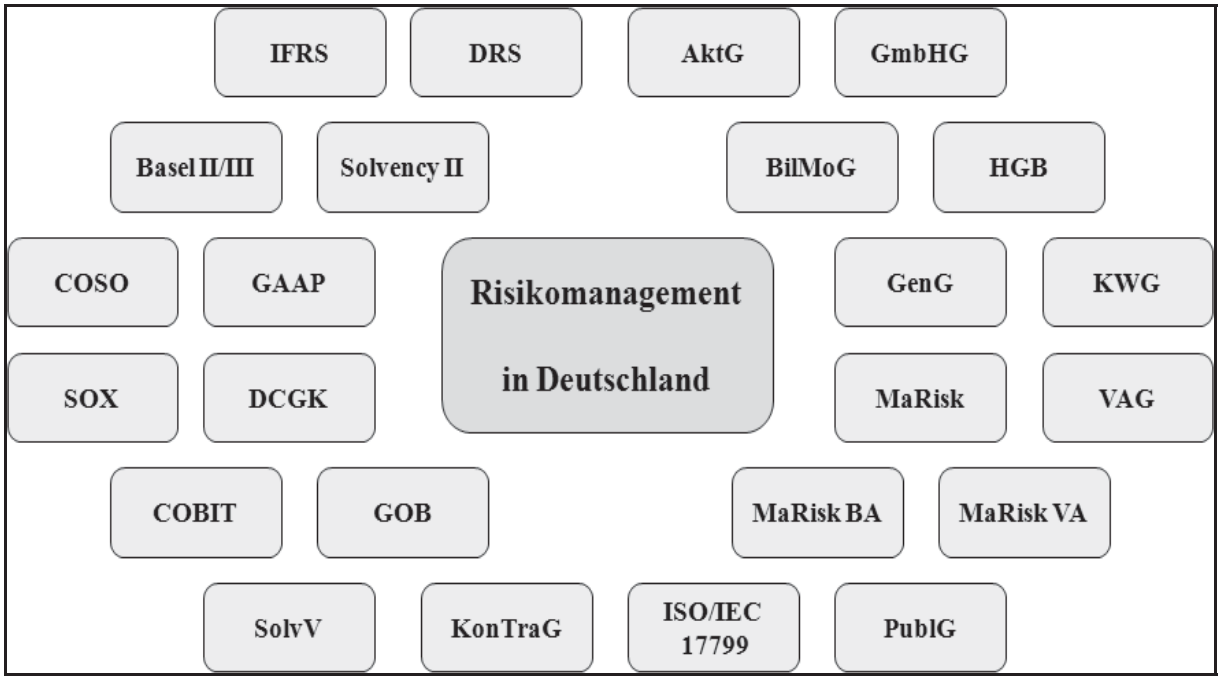


Abb. 3-06: Gesetzliche und andere Vorschriften zum Risikomanagement in Deutschland[262]

Während bei Großunternehmungen von einem flächendeckenden Vorhandensein eines institutionalisierten Risikomanagements ausgegangen werden kann, besteht im deutschen Mittelstand diesbezüglich noch erheblicher Nachholbedarf. Aus Insolvenzverwaltersicht sind 79% aller Insolvenzfälle auf fehlendes Risikomanagement zurückzuführen.[263] So verfügen – nach einer Umfrage im Jahr 2011 – nur etwa 50% der mittelständischen Unternehmungen noch nicht über ein ausreichend institutionalisiertes Risikomanagementsystem. Auch reift bei vielen Unternehmen als Erkenntnis aus der Krise, dass **Einzelrisiken nur in ih-**

[262] In Anlehnung an Kalwait, R.: Rechtliche Grundlagen im Risikomanagement, 2008, S. 94.
[263] Vgl. Euler Hermes Kreditversicherungs-AG: Ursache von Insolvenzen, 2006, Nr. 414, S. 20.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

rer Wechselwirkung mit anderen Risiken realistisch bewertet werden können.[264]

Seit der „legendären" Finanzmarktkrise 2008 sind Krisen in unterschiedlichster Ausprägung und zeitlichem Kontext zum globalen „Normalzustand" in der Wirtschaft. Die Finanzmarktkrise entwickelte sich in mehreren Stufen zur ausgewachsenen Wirtschaftskrise. Von einer „Vertrauenskrise" war die Rede und von der Wiedergewinnung des Vertrauens als Voraussetzung zur Bewältigung der Finanzkrise. Vertrauen ist aber kein klassisches ökonomisches Gut – Vertrauen ist ein immaterieller Wert. Da unklar war, welche Risiken die Banken in ihren Büchern hatten, lieh keine Bank einer anderen ihr Geld und es entstand eine „kollektive Vertrauenskrise".[265] Als Folge der Vertrauenskrise entstanden Liquiditätsrisiken, die dazu führten, dass derjenige, der Liquidität kurzfristig braucht, jeden Preis akzeptieren musste. Zwangsläufig führte diese Entwicklung zu Liquiditätsengpässen bei Banken, die durch massive fiskal- und geldpolitische Maßnahmen bekämpft wurden. 62 % der Insolvenzverwalter sahen in der restriktiven Kreditvergabe der Banken einen der zentralen Auslöser für einen Anstieg der Insolvenzen.[266] Darüber hinaus hat sich die Fremdkapitalbeschaffung der kleinen und mittelständischen Unternehmen, durch die stark gestiegenen regulatorische Anforderungen an der Finanzindustrie (z.B. Basel II, BilMoG oder MaRisk) und deren Verwendung ihres Eigenkapitals, erschwert. Mit Einführung der Mindestanforderungen an das Risikomanagement für Banken (MaRisk BA) im Jahr 2005 ist die Bankenaufsicht in eine **Epoche einer modernen, qualitätsorientierten Bankenaufsicht** gestartet. Die Eignung der finanzmathematischen Verfahren, insbesondere vor dem Hintergrund dieser dynamischen und komplexen Entwicklungen an den Kapitalmärkten, wurde neu diskutiert.[267] Die klassischen Ansätze wie z.B. Value at Risk (VaR)-Ansätze[268]

---

264 Vgl. PWC: Studie „Risikomanagement ist Chefsache: http://www.pwc.de/de/risikomanagement/studie-offenbart-maengel-im-risikomanagement-deutscher-unternehmen.jhtml, (Abruf: 30.05.2014).

265 Vgl. Mohr, E.: Konsequenzen für Wiedergewinnung und nachhaltige Sicherung von Vertrauen, 2009, S. 28 f.

266 Vgl. Euler Hermes Kreditversicherungs-AG: Ursache von Insolvenzen, 2009, Nr. 107, S. 7.

267 Vgl. Union Investment GmbH: Schierenbeck Risikomanagementstudie, 3. Risikomanagementkonferenz, 2008.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

treffen Annahmen, die so in der Realität nicht vorzufinden sind. Bspw. liegt ein Unterschied der „multidimensionalen", operationellen Risiken (OpRisk)[269] zu den Marktpreis- und Adressrisiken darin, dass die den operationellen Risiken zugrunde liegenden Ereignisse in aller Regel nicht „berechenbar" sind. Dies unterscheidet sie z.B. von den Marktpreisrisiken und den, mit einer hohen Trennschärfe bzw. Trennfähigkeit (Powerstat)[270] arbeitenden, Kreditrisikomodellen. I.d.R. kann kein rationales Verhalten im Rahmen der OpRisk erkannt werden. Sie sind als **immaterielle Risikogrößen** z.B. Mitarbeiter, Organisation bzw. Prozesse nur schwer greifbar, haben aber ihre Auswirkungen auf den Geschäftserfolg. Sicherlich können Zahlen für die Wahrscheinlichkeiten des Schadenfalls und der Volumensgrößen bei den einzelnen Arten von OpRisk angesetzt und daraus letztendlich einen Value at Risk (VaR) ermittelt werden. Was jedoch hinter den Zahlen steht, muss als sehr fraglich angesehen werden. Zu wenig werden bei diesem Steuerungsansatz die aus der Spieltheorie bekannten **Verhaltensrisiken** wie z.B. „Gefahr des Herdenverhaltens" bei Kunden, Märkten oder Wettbewerbern beachtet. Insbesondere durch weiche Faktoren wie z.B. Anreiz, Glaubwürdigkeit, Ansehen oder Ängste werden diese Risiken beeinflusst und führen dadurch VaR-Simulationen ad absurdum.[271]

So spielen verhaltenswissenschaftliche Ansätze im Risikomanagement i.d.R. keine bzw. nur eine untergeordnete Rolle. Der Mensch bzw. das menschliche Verhalten ist in der reinen Betriebswirtschaftslehre nicht korrekt berücksichtigt. Die Lehre unterstellt das Bild des „homo oeconomicus", vergisst dabei, dass wir es in allen Unternehmen mit Menschen, Kulturen und Kunden zu tun haben, die sich nicht immer rational verhalten. Durch das „Menscheln" ist der reine ökonomische Ansatz in den Unternehmen so nicht anwendbar und führt deshalb

---

[268] Gabler Wirtschaftslexikon: Der VaR einer Finanzposition ist diejenige Ausprägung der Verlusthöhe, die mit der vorgegebenen Wahrscheinlichkeit nicht überschritten wird.

[269] Definition nach den MaRisk: Ein operationelles Risiko ist die Gefahr des Eintretens von Verlusten die Unangemessenheit oder das Versagen von internen Verfahren, Menschen und Systemen oder infolge von externen Ereignissen.

[270] Die Trennfähigkeit der ausgewählten Merkmale in den beiden Kreditereignisgruppen „Ausfall" und „Nicht-Ausfall" wird über die Powerstat gemessen. Trennfähigkeit bedeutet dabei, der richtig erkannte Anteil vom Rating bei den Engagements, der später auch zum Krisenfall führte.

[271] Vgl. Dauber, M./Pfeifer, G.: Rahmenbedingungen des Risikomanagements, 2006, S. 222-223.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

immer zu einer „vorprogrammierten“ Soll-Ist-Abweichung.[272] Der 11. September 2001 und die weltweiten Auswirkungen sind der beste Beweis für das Vorhandensein von Verhaltensrisiken im Risikomanagement. Neue Risikodimensionen wie z.B. politische Unruhen, korrupte Strukturen und demografische Ungleichgewichte schwächen die Staaten und bergen dadurch neue Gefahren, die im Risikomanagement der Unternehmen berücksichtigt werden müssen. Auch ist z.B. in realen Märkten die geforderte Abitragefreiheit oder die Normalverteilung der stetigen Renditen in den Risikomodellen in der unterstellten Form nicht gegeben.[273] Diese Risiken aus den angewandten Modellen und die Risiken aus dem möglichen, zzt. unvorhersehbaren Verhalten der verschiedensten Marktteilnehmer, wie z.B. Mitarbeiter in Unternehmen, Banken, Akteure an den Finanzmärkten, müssen im Risikomanagement Berücksichtigung finden.[274] Die originäre Modellierung von Zustandsrisiken greift viel zu kurz, denn Modellrisiken, Verhaltensrisiken, das Auftreten „finanzwirtschaftlicher Blasen“ und volkswirtschaftliche Abhängigkeiten im Rahmen der Globalisierung führten bei Banken, bei Unternehmen, aber auch bei Staaten zu erheblichen Bedrohungen und Schäden.[275] Damit werden neben den regulatorischen auch die betriebswirtschaftlichen Grundlagen für immer weiter steigende Anforderungen im Hinblick auf die Identifikation, Bewertung und Steuerung von **zukünftigen Gefährdungspotenzialen,** an das Risikomanagement gelegt.

Insbesondere sind die **kleinen und mittleren Unternehmen** weniger aus rechtlicher bzw. regulatorischer Sicht, sondern vielmehr aus betriebswirtschaftlicher Sicht gezwungen, ein funktionsfähiges Risikomanagementsystem aufzubauen. Die Anforderungen der Kreditinstitute an die Kreditgewährung zwingen KMU, sich mit ihrer Zukunftsfähigkeit und damit den Chancen und Risiken zu beschäftigen.[276] Für kleinere und mittlere Unternehmen ist es wichtig, bei der Risikosteuerung auf die unterschiedliche Relevanz und Steuerungsintensität der Risi-

---

272 Vgl. Pfeifer, G.: Wissensbilanzierung: Ein Mess- und Steuerungsinstrument für die Zukunftsfähigkeit, 2006, S. 498.

273 Vgl. Bornhorn, H.: Möglichkeiten und Grenzen mathematisch-statistischer Methoden bei der Quantifizierung von Risiken, 2012, S. 49-64.

274 Vgl. Riebesehl, D.: Modellrisiken und Verhaltensrisiken, 2012, S. 75-77.

275 Vgl. Jacobs, J et. al: Frühwarnindikatoren und Krisenfrühaufklärung, 2012, S. 5.

276 Vgl. Seidel, U.M.: Grundlagen und Aufbau eines Risikomanagementsystems, 2012, S. 21.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

ken zu achten. Sowohl führt eine Untersteuerung, aber auch eine Übersteuerung der Risiken zu Ineffizienzen.[277]

Die eigentlich entscheidenden, existenziellen Unternehmensfragen, die in den risikoorientierten, statistisch basierten und komplexen Steuerungsansätzen so gut wie keine Rolle spielen, sind:[278]

- Wie gelingt es, durch fachliche, methodische und prozessuale Fähigkeit einen wertorientierten Kundennutzen und eine Wettbewerbsfähigkeit zu generieren?
- Wo liegen unsere substanziellen Verhaltens- und Personalrisiken? [279]
- Wie können wir immaterielle Werte so vernetzen, dass vom Unternehmen ein wertorientierter Kundennutzen generiert wird, ohne dass nennenswerte operationelle Risiken entstehen?

Die folgende Übersicht zeigt auszugsweise eine mögliche Systematisierung der operationellen Risiken, die fast ausschließlich auf immaterielle Werte zurückzuführen sind.

---

[277] Vgl. Neyer, B./Hofeditz, M.: Risikomanagement im herstellenden Mittelstand – Verschwendungen durch Über- oder Untersteuerung von Risiken erkennen, 2014, S. 227.

[278] Vgl. Dauber, M./Pfeifer, G.: Rahmenbedingungen des Risikomanagements, 2006, S. 227-229.

[279] Waschbusch, G./Lesch, S.: Operationelle Risiken und Mitarbeiterkompetenzen, 2004.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Risikokategorie	Risikoarten	Bemerkungen und Beispiele
Prozesse	Prozessrisiken	fehlerhaft konzipierte Geschäftsabläufe, fehlende Richtlinien, keine Kompetenzregelungen, unzureichende interne Kontrollen sowie unzureichende Tests bei Einführung neuer Produkte, Systeme und Modelle
Personen	Verhaltensrisiken	menschliches Fehlverhalten durch Irrtum und Fahrlässigkeit (z. B. Eingabe- und Schreibfehler, Verwechselungen) sowie kriminelle Handlungen der eigenen Mitarbeiter (wie Betrug, Sabotage, Unterschlagung)
	Personalrisiken	durch ungewollte Mitarbeiterabwanderungen, Stellenbesetzung mit inkompetenten Mitarbeitern, falsche Anreize für die Mitarbeiter durch Bonussysteme sowie fehlendes Verständnis und Erfahrungen des Managements
Systeme	technische Risiken	Ausfall oder Fehlfunktionen von IT-Systemen, Computerviren, Hackeraktivitäten, Verletzung der Datensicherheit (z. B. Internet Banking)
	Modellrisiken	durch falsche Annahmen in den mathematischen Modellen oder Informationssystemen (z. B. Fehler bei der Bewertung und Messung von Finanzpositionen)

Tab. 3-02: Mögliche Systematisierung operationeller Risiken (Auszug)[280]

Aus der Tabelle ist erkennbar, dass bestimmte Verhaltensrisiken im Bereich des Human- und Strukturkapitals bereits heute Gegenstand der regulatorischer Anforderungen aus z.B. Basel II/III oder den MaRisk sind. Ein rein quantitatives Unternehmensergebnis und damit auch Risikoprofil kann in der Zukunft immer weniger über den aktuellen Zustand eines Unternehmens bzw. seine zukünftige Situation eine Aussage treffen. Rein naturwissenschaftlich, quantitativ basiertes Risikomanagement ist falsch, wenn Verhaltensrisiken bewusst oder unbewusst keine Beachtung finden. Risikomanagement ist damit **kein Problem einer reinen statistischen Messbarkeit**. Die Grenze des heutigen Risikomanagements liegt weniger am Mangel an historischen Daten sondern eher im prinzipiell unergründlichen menschlichen Verhalten.[281]

---

[280] Entnommen aus: Rünger, P./Walther, U.: Die Behandlung der operationellen Risiken nach Basel II – ein Anreiz zur Verbesserung des Risikomanagements? 2004, S. 13.

[281] Vgl. Bieta, V./Milde, H: „Der naive Umgang mit Risiken in den Banken“ Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 14. Oktober 2005.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Unzweifelhaft liegen in den mathematischen Modellen große Erkenntnischancen, die Forderung der Stunde liegt jedoch in der Strategiekompetenz und einer gezielten internen und externen Kommunikation.[282] Insbesondere in Zeiten zunehmender Komplexität ist eine strukturierte Vorgehensweise für eine erfolgreiche Umsetzung von entscheidender Bedeutung, denn ohne klare Strategie bleiben die operativen Einheiten orientierungslos. Im Jahre 2009 wurde festgestellt, dass eine fehlende personelle Kapazität für Strategieüberlegungen die am stärksten angestiegene Insolvenzursache in den letzten Jahren war.[283]

Mit den heutigen Methoden im Risikomanagement ist keine vollständige Transparenz darüber gegeben, wie die einzelnen Risiken zusammenhängen. Durch das Fortschreiben der Vergangenheit kann die Zukunft nicht exakt vorhergesagt werden. Insbesondere in Crash-Szenarien führt eine deutliche Zunahme an Komplexität zum Aussetzen sämtlicher getroffener Annahmen. Dabei bleibt beim Blick in die Zukunft immer ein Stück „Unbekanntes", für das es keine mathematischen Formeln gibt. Deshalb gilt auch hier: Besser ausreichend richtig zu entscheiden, als perfekt falsch zu liegen.[284]

3.4 Bedeutung immaterieller Werte im Prozess der Kreditentscheidung

3.4.1 Basel II und III und die Folgen für mittelständische Unternehmen

Seit den Basel II Eigenkapitalrichtlinien für Banken erfolgt anstelle der bisherigen pauschalierten Eigenmittelunterlegung der Kreditrisiken eine Kreditvergabe, bei der die Bonität bzw. die Risikosituation von Kreditnehmern systematisch berücksichtigt wird. Dies bedeutet, dass als risikoreich eingestufte Unternehmen einen Risikozuschlag erhalten und somit für Banken eine höhere Eigenkapitalunterlegung erforderlich wird, als bei Unternehmen, die als weniger risikobehaftet eingestuft werden. Diese Auswirkungen spüren die Unternehmen im Rahmen ihrer Kreditverhandlungen. Banken müssen durch die neuen Regelungen bei einem schlechten Kredit mehr Eigenkapital hinterlegen, sodass die Kosten für

---

[282] Vgl. Dauber, M./Pfeifer, G.: MaRisk: Die Strategie im Licht der neuen Anforderungen, 2006, S. 10.

[283] Vgl. Euler Hermes Kreditversicherungs-AG: Ursache von Insolvenzen, 2009, Nr. 107, S. 7.

[284] Vgl. Bieta, V. et al.: Szenarienplanung im Risikomanagement, 2004, S. 11-15.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

das Eigenkapital steigen. Dies wird i.d.R. in Form von höheren Kreditzinsen an den Kreditnehmer weitergegeben. Im umgekehrten Fall profitiert ein Kreditnehmer bei gutem Rating von niedrigeren Kreditzinsen.

Ziel der Eigenkapitalunterlegung ist es, ein angemessenes Verhältnis zwischen Eigenkapital und tatsächlichem Risikoprofil der Kreditnehmer und somit eine stärkere Orientierung an betriebswirtschaftlichen Risikomanagementprinzipien zu erreichen.[285] Damit soll mehr Sicherheit und Wettbewerbsgleichheit im internationalen Finanzwesen erreicht werden. Die Beurteilung des Kreditrisikos kann sowohl über **interne** als auch über **externe Ratings** vorgenommen werden. Beim externen Rating basieren die Ergebnisse auf einem Standardansatz der jeweiligen Ratingagentur, wie z.B. Standard & Poor's oder Moody's.[286] Beim internen Rating bewertet die Bank das Risiko dagegen selbst, sog. IRB-Ansatz (internal rating based approach). Es existiert kein verbindliches Ratingsystem, sondern lediglich Mindestanforderungen an die bankinternen Ratingsysteme, die für eine aufsichtsrechtliche Anerkennung zu beachten sind.[287] Die Bonitätsbeurteilung erfolgt sowohl über quantitative als auch über qualitative Faktoren. Dabei basiert die Bonitätsbeurteilung des quantitativen Ratings im Wesentlichen auf Informationen des Jahresabschlusses zur Vermögens-, Finanz- und Ertragslage. Als relevante Kennzahlen sind u.a. Kapitalrentabilitäten, dynamischer Verschuldungsgrad, Cashflow-Rate, Eigenkapitalquote sowie Umsatzrentabilität zu nennen.[288] Die rein quantitativen Abschlussgrößen sind insofern kritisch zu betrachten, da sie in doppelter Hinsicht veraltet sind. Einerseits erfolgt keine ausreichende Zukunftsbezogenheit, andererseits werden die Abschlussdaten erst einige Zeit nach dem Bilanzstichtag veröffentlicht. Als Folge der mangelnden Zukunftsbezogenheit sind wichtige Informationen im Abschluss nicht enthalten bzw. nur schwer zu erkennen, wie z.B. Informationen über immaterielle Werte.

---

285 Vgl. Zimmermann, G.: Eigenkapitalanforderungen der Kreditinstitute nach Basel II – Finanzierung des Mittelstandes vor neuen Herausforderungen, 2003, S. 17.

286 Vgl. Küting, K. et al.: Auswirkungen von Basel II auf die Praxis der Rechnungslegung: Ist eine ausschließlich ratinginduzierte Umstellung der Rechnungslegung auf IFRS sinnvoll?, 2004, S. 94.

287 Vgl. Wilkens et al.: Basel II – Berücksichtigung von Diversifikationseffekten im Kreditportfolio durch das Granulariy Adjustment, 2001, S. 671.

288 Vgl. Lachnit, L./Müller, S.: Internationalisierung der Rechnungslegung und Ratingsysteme der Kreditinstitute zur Beurteilung von Firmenkunden, 2005, S. 235-238.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Die Qualität der eingesetzten Ratingverfahren kann durch die Ergänzung der Softfacts zu den Hardfacts teilweise erheblich verbessert werden. Daher sind die „historischen" Finanzdaten aus der Bilanz und GuV zwar Ausgangspunkt des Ratings, durch die Einbeziehung von qualitativen Faktoren kann häufig die längerfristige Unternehmensentwicklung besser abgeschätzt werden.[289] Aus diesem Grund sind ergänzend mit dem qualitativen Rating Stärken, Schwächen sowie Chancen und Risiken von Unternehmen herauszufiltern, um hieraus Aussagen über die grundsätzliche Kreditwürdigkeit ableiten zu können. Im Wesentlichen beinhalten die Checklisten des qualitativen Ratings „weiche Faktoren", wie z.B. Markt, Produkte, Branche, Managementqualität oder spezielle Risiken. Das spezielle Risiko berücksichtigt u.a. den Aspekt, ob es ein relativ junges Unternehmen z.B. eine Existenzgründung oder ein bereits langjährig bestehendes Unternehmen ist. Zudem wird untersucht, ob möglicherweise spezielle Marktrisiken vorliegen oder aber ggf. umweltsensible Bereiche im Unternehmen vorhanden sind. Ein weiterer Aspekt ist die Ausgestaltung des Risiko- und Qualitätsmanagements sowie Aussagen über Informations- Kommunikationssysteme, Organisation, Berichtswesen, Strategie wie auch Planungs- und Kontrollsysteme zu treffen. Diese qualitativen Kriterien werden unterschiedlich abgegrenzt und fließen zum Teil nicht bzw. mit einer niedrigen Gewichtung in das Gesamtrating ein, da eine Trennschäfte, d.h. eine richtige Zuordnung der zu analysierenden Kreditnehmer zu einer Ratingklasse, nur schwer ermittelbar ist.

Mit Basel III[290] kommen zu den Eigenkapitalanforderungen auch neue Liquiditätsvorschriften hinzu. Als Folge der Finanzmarktkrise müssen die Kreditinstitute auf eine eigene fristgerechte Finanzierung achten.[291] So sind z.B. Forderungen von über einem Jahr zukünftig auch durch Einlagen länger als ein Jahr zu refinanzieren. Dadurch wird in die Hauptertragsquelle vieler Universalbanken, wie z.B. Kreditgenossenschaften oder Sparkassen, aus der Fristentransformation eingegriffen. Die Ertragsmöglichkeit, kurzfristige, niedrigverzinsliche Einlagen

---

289 Vgl. Bundesverband deutscher Banken: Rating, 2010, S. 2.

290 Vgl. Bafin: Basel III/CRDiV unter: http://www.bafin.de/DE/Internationales/Regelungsvorhaben/Basel_CRD/basel_crd_node.html#doc2695972bodyText9, (Abruf: 31.07.2014).

291 Vgl. Deutsche Bundesbank: Basel III unter: http://www.bundesbank.de/Navigation/DE/Aufgaben/Bankenaufsicht/Basel3/basel3.html, (Abruf: 31.07.2014).

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

von Kunden anzunehmen und die Gelder in Form von langfristigen, höherverzinslichen Krediten an Kreditnehmer zu vergeben, wird deutlich eingeschränkt. Somit wirken sich diese neuen Liquiditätsvorschriften zwangsläufig auf die Konditionen langfristiger Unternehmensfinanzierungen aus. Langfristige Kredite werden in Zukunft eher schwieriger zu bekommen sein, da ggf. die Hausbank zum Betrachtungszeitpunkt keinen langfristigen Kredit aufgrund ihrer Refinanzierungslage anbieten kann. Da der Mittelstand typischerweise knapp an Eigenkapital und somit überwiegend fremdkapitalfinanziert ist,[292] könnte der Transparenz über materielle und immaterielle Werte als zukunftsorientierte Abbildung des Unternehmens, eine entscheidende Rolle zukommen.[293]

3.4.2 Immaterielle Werte im Rahmen des Kreditprozesses

Im Kreditvergabeprozess können, wie die folgende Abbildung zeigt, in den unterschiedlichen Teilprozessen die Informationen über immaterielle Werte zum Abbau der Informationsasymmetrien zwischen Bank und Kunde führen.

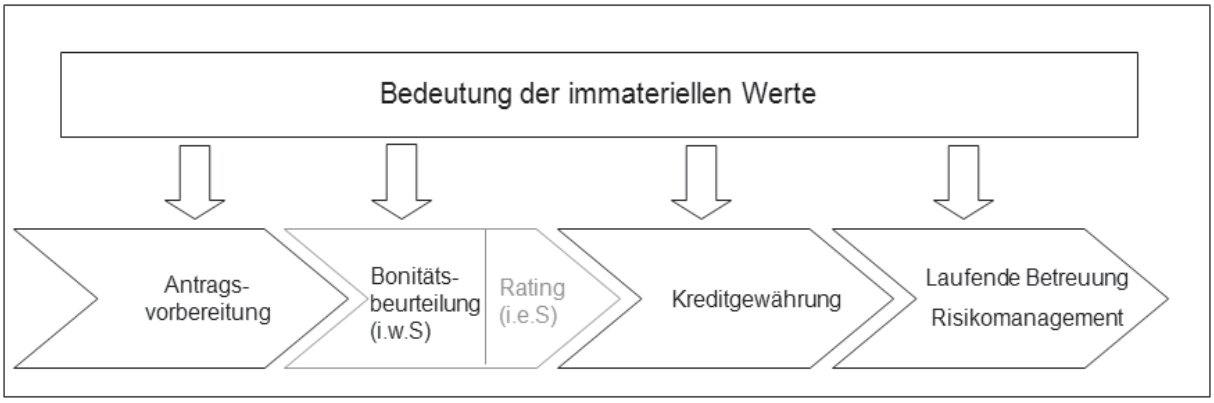


Abb. 3-07: Teilprozesse im Rahmen des Kreditprozesses[294]

[292] Vgl. Rehm, H.: Finanzierung des Mittelstandes vor neuen Herausforderungen: Basel II, 2003, S. 34-35.

[293] Vgl. Kivikas, M. et al.: Wissensbilanzen als Wettbewerbsfaktor in KMU – Vorteil bei der Beschaffung von Finanzmitteln nach Basel II, 2006, S. 2464.

[294] Vgl. Wuscher, S. et al.: „Wissensbilanz-Made in Germany" – Projektstudie über weiche Faktoren als Teil der Unternehmenseinschätzung durch Kapitalgeber, Berlin, 2006. 97% der Finanzexperten waren der Meinung, dass strukturiert aufbereitete Informationen über die immateriellen Werte zu einer präziseren Unternehmenseinschätzung führen können.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Im Gesamtprozess ist zwischen dem Prozess des Ratings und dem Prozess der Kreditgewährung bzw. Kreditentscheidung, wie in der folgenden Abbildung dargestellt,[295] zu unterscheiden.

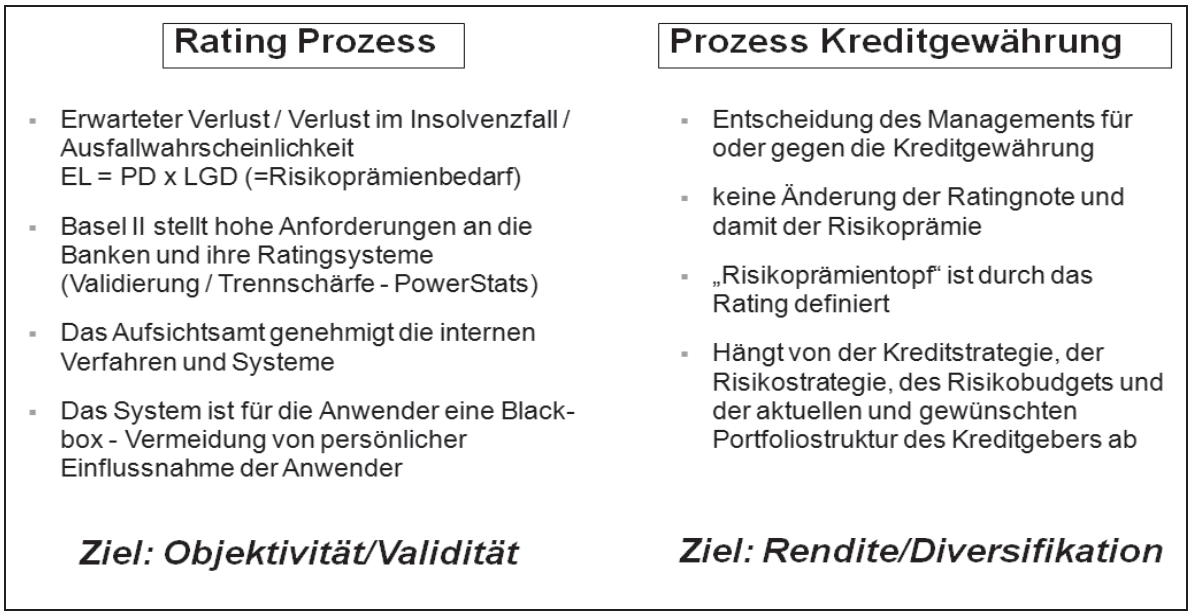


Abb. 3-08: Rating Prozess versus Prozess Kreditgewährung[296]

Durch den **Ratingprozess** erfolgt eine Aussage über die Ausfallwahrscheinlichkeit eines Kreditnehmers. Diese Werte sollen den durchschnittlichen, tatsächlichen Ausfallquoten entsprechen. Trennscharfe Systeme führen zu weniger Fehlklassifizierungen, d.h. weniger Ablehnung bonitätsmäßig guter Kreditnehmer und weniger Zusagen bonitätsmäßig schlechter Kreditnehmer. Dadurch spart die Bank beim vorzuhaltenden Eigenkapital und führt bei den Kunden zu einer fairen, dem Risikogehalt entsprechenden, Bepreisung. Insgesamt wird die Transparenz im Kreditgeschäft durch Objektivität und Validität deutlich erhöht. Allerdings existiert kein verbindliches Ratingsystem; es sind lediglich Mindestanforderungen zu beachten.[297] Da Ratingsysteme aber bisher immaterielle Werte nicht umfassend berücksichtigen, werden sich Ratingnoten ergeben, die die wesentli-

---

295 Vgl. Pfeifer, G.: Vortrag BMWi – Wissensbilanz: Chance für den Finanzmarkt, Frankfurt, 2006.

296 EL = Expected Loss (erwarteter Verlust), PD = Probability of Default (Ausfallwahrscheinlichkeit), LGD = Loss Given Default (Verlustquote).

297 Vgl. Deutsche Bundesbank: Validierungsansätze für interne Ratingsysteme, 2003, S. 61-74.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

chen Erfolgsfaktoren bzw. Werttreiber im Unternehmen vernachlässigen und somit unterschätzen.

Im **Prozess der Kreditgewährung** entscheidet das Management. ob es den Kredit, trotz des ermittelten Ratings, gewähren möchte. Die Bonität ist häufig nicht das allein ausschlaggebende Kriterium für eine Kreditentscheidung.[298] Einerseits hängt dies von der Kreditstrategie, der Risikostrategie, dem vorhandenen Risikobudget und der gewünschten Portfoliostruktur der jeweiligen Bank ab. Andererseits ist es entscheidend, ob der Firmenkunde mit seiner Kreditanfrage in die Strategie der Bank passt. [299] In diesem Zusammenhang können zusätzliche Berichte über die immateriellen Werte eines Unternehmens und deren Wirkungszusammenhänge auf den Geschäftserfolg, wie z.B. die Wissensbilanz, als Kommunikationsinstrument ggf. das Urteil zugunsten des Kreditnehmers beeinflussen. Unter Umständen kann ein Kreditnehmer das Bankmanagement davon überzeugen, dass die derzeitige Unternehmenslage, durch gezielte Steuerungsmaßnahmen in der Zukunft, systematisch verbessert wird und somit einen positiveren Effekt auf die Bonitätseinschätzung bzw. auf den Zinssatz bewirkt werden kann. Daher ist es insbesondere für mittelständische Unternehmen empfehlenswert, Informationen über immaterielle Werte bei der Fremdkapitalfinanzierung als Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Unternehmen, die diese Informationen nicht liefern können, zu nutzen. Dies ist insofern von Bedeutung, da zahlreiche qualitative Ratingkriterien Aspekte umfassen, die auch in der Wissensbilanz erfasst werden.

Im Regelwerk von Basel II bzw. III finden sich keine direkten Vorschriften zur Kreditbepreisung, sodass die Ausgestaltung in Abhängigkeit von den Ertragsüberlegungen und sonstigen Kriterien, wie z.B. Wettbewerbsposition, einer Bank erfolgt. Die möglichen Auswirkungen bei Bereitstellung zusätzlicher Informationen zu immateriellen Werten auf die Kreditkonditionen könnte exemplarisch für ein Darlehen mit einer Laufzeit von zehn Jahren, für den Fall einer

---

298 Vgl. Bundesverband deutscher Banken: Rating, 2010, S. 5.

299 Vgl. Kivikas, M. et al.: Wissensbilanzen als Wettbewerbsfaktor in KMU – Vorteil bei der Beschaffung von Finanzmitteln nach Basel II, 2006, S. 2464.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

sehr guten Bonität (Fall a) und einer mittleren Bonität (Fall b), wie folgt aussehen:[300]

Kreditkonditionen für ein 10 jähriges Darlehen:
Fall a) sehr gute Bonität; Fall b) mittlere Bonität

	Refi-satz		Verwaltungskosten		Risikokosten		Marge	Kreditkondition
a)	4 %	+	0,5 %	+	0,5 %	+	1,0 %	= 6,0 %
b)	4 %	+	0,5 %	+	2,0 %	+	1,0 %	= 7,5 %

Zusätzlich liegt ein transparenter Bericht über die immaterielle Werte des Unternehmens vor: Die könnte zu einer Reduzierung der Marge führen.

a)	4 %	+	0,4 %	+	0,35 %	+	0,75 %	= 5,5 %
b)	4 %	+	0,4 %	+	1,85 %	+	0,75 %	= 7,0 %

Abb. 3-09: Mögliche Auswirkungen von immateriellen Werten auf die Kreditkonditionen

In Fall a) und Fall b) unterscheiden sich die Kreditkonditionen lediglich durch die unterschiedliche Höhe der Risikokosten als Ergebnis des Ratings. Dies gilt sowohl im Szenario mit Vorliegen eines Berichtes über immaterielle Werte als auch ohne, da angenommen wird, dass immaterielle Werte nicht das Rating und somit auch nicht die Risikokosten beeinflussen. Im Bereich des Ratings sind die Banken an aufsichtsrechtliche Vorgaben gebunden, sodass hier der Spielraum gering ist. Dagegen existieren im Bereich der Margenkalkulation keine Regularien, die Kreditkonditionen könnten sich bei Vorliegen eines „guten" Berichtes über immaterielle Werte – unabhängig von der Risikoeinschätzung des Unternehmens – im Bereich der Marge verbessern. Wie das Beispiel zeigt, sinken die Kreditkonditionen jeweils um 0,5%, da die Bank bereit ist, die positive Zukunftsfähigkeit in den Konditionen positiv zu berücksichtigen und davon aus-

[300] Vgl. Kivikas, M. et al.: Wissensbilanzen als Wettbewerbsfaktor in KMU – Vorteil bei der Beschaffung von Finanzmitteln nach Basel II, 2006, S. 2465.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

geht, dass die auf der reinen Quantität ermittelten Risikokosten bei diesem Kreditnehmer nicht eintreten.[301]

Die Ergebnisse des sog. Schroder-Experiments bestätigen die für Unternehmen zu konstatierende positive Wirkung durch die Berücksichtigung immaterieller Werte im Rahmen von Kreditentscheidungen bzw. auf Kreditkonditionen. Bei dem erstmals in Dänemark durchgeführten Experiment ging es um die Preisbestimmung, sowie die Kauf- bzw. Verkaufsempfehlung eines Unternehmens beim Börsengang. Die Entscheidung hierüber war von der Analystenabteilung des Londoner Geldhauses „Schroder" zu treffen, wobei eine Gruppe von Analysten die klassischen Unternehmensinformationen im Geschäftsbericht und eine andere Gruppe von Analysten zusätzlich die „Wissensbilanz" zur Entscheidungsunterstützung bekam. Als Ergebnis war festzustellen, dass in der zweiten Gruppe die Preisbestimmung wesentlich präziser und somit weniger gestreut war.[302] Ein ähnliches Experiment wurde im Rahmen des BMWi-Projektes „Wissensbilanz-Made in Germany" im Jahre 2006 durchgeführt. In dem Zeitraum Mai bis August 2006 wurden 68 Finanzexperten über Fragebogen zu immateriellen Werten befragt und im September trafen sich 28 weitere Finanzexperten in Frankfurt, um zwei reale Fallstudien zu bearbeiten. Ziel dieses „Finanzmarkttests" war es zu überprüfen, inwieweit eine aus den bisherigen Forschungen aufbereitete Wissensbilanz zu einer präziseren Unternehmenseinschätzung, durch den Abbau von Informationsasymmetrien zwischen Kapitalgeber und Unternehmen, beitragen kann. Als Ergebnisse des Fragebogens konnte festgehalten werden:[303]

- Ein Bericht über intellektuelles Kapital kann zum Abbau von Intransparenzen beitragen und zu einer präziseren Einschätzung führen.
- Ein Bericht über intellektuelles Kapital sollte nicht länger als zehn Seiten sein (Wesentlichkeit).

---

301 Vgl. Kivikas, M. et al.: Wissensbilanzen als Wettbewerbsfaktor in KMU – Vorteil bei der Beschaffung von Finanzmitteln nach Basel II, 2006, S. 2465.

302 Vgl. Alison, T.: A Tale of Two Reports, in: European Business Forum, Issue 16, 2003/4, S. 79–81.

303 Vgl. Arbeitskreis Wissensbilanz 2006: Wissensbilanz: Chance für den Finanzmarkt?, Präsentationsunterlage zur Abschlussveranstaltung am 16.11.2006, S. 30.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

- Die wichtigsten Einflussfaktoren aus Sicht der Finanzexperten sind:
    - „Kundenbeziehungen“,
    - „Beziehungen zu Kreditgebern“
    - „Produktinnovation“.

  Dabei weichen die Einschätzungen über die Wichtigkeit der Einflussfaktoren stark von den Einschätzungen von KMUs ab (Informationsasymmetrien).
- Indikatoren sollten in einem Bericht intellektuellen Kapitals in Zeitreihendarstellung von 4 Jahren dargestellt werden.
- Wesentliche Maßnahmen sollten in einem Bericht intellektuellen Kapitals detailliert beschrieben werden.

Als Ergebnisse des Finanzmarkttests ist festzuhalten, dass bei der Bewertung der Unternehmen mit einer Wissensbilanz die Standardabweichungen geringer ausfielen und, dass sich die Einschätzungen mit einer Wissensbilanz in beide Richtungen (besser oder schlechter) entwickeln können.[304] Die Wissensbilanz, als Berichtssystem über immaterielle Werte, trug zu einer homogeneren Einschätzung der zukünftigen Entwicklung des jeweiligen Unternehmens bei. Für Unternehmen, deren Finanzkennzahlen auf eine stabile wirtschaftliche Lage hinweisen, kann eine Wissensbilanz zu einer Aufstufung im Rating führen. Für Unternehmen, deren Finanzkennzahlen auf eine weniger stabile wirtschaftliche Lage hinweisen, kann die Wissensbilanz, aufgrund ihrer langfristigen Ausrichtung, nicht die Informationen liefern, die für eine Einschätzung der kurz- bis mittelfristigen Entwicklung des Unternehmens benötigt werden.[305] Nach einer Studie aus 2011 haben die KMU den Eindruck, dass die Banken i.d.R. immaterielle Werte bei der Kreditentscheidung nicht berücksichtigen bzw. können hierzu keine Angaben machen, während bei allen befragten Kreditinstituten ein hohes Problembewusstsein für immaterielle Werte vorhanden ist. Insgesamt bestätigen die Banken, dass es bei kleineren Kreditengagements schwierig ist, immaterielle Werte wirtschaftlich in der Kreditentscheidung zu berücksichtigen.[306]

---

304 Vgl. Will, M./Wuscher, S.: Wissensbilanz – Chance für den Finanzmarkt? Ein Instrument zur strukturierten Analyse der Zukunftsfähigkeit von KMU, 2008, S. 5.

305 Vgl. Arbeitskreis Wissensbilanz 2006, Wissensbilanz: Chance für den Finanzmarkt?, Präsentationsunterlage zur Abschlussveranstaltung am 16.11.2006, S. 37-46.

306 Vgl. Heinzow, G./Vanini, U.: Bewertung des Intellektuellen Kapitals (IK) in KMU und Kreditinstituten – Ergebnisse zweier empirischer Studien, in: CM November/Dezember 2012, S. 83-84.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Der Bundesverband der mittelständischen Wirtschaft (BVMW) fordert im Rahmen der Kreditwürdigkeitsprüfung mehr Verständnis für das Geschäftsmodell von Unternehmen und eine stärkere Berücksichtigung immaterieller Faktoren bei der Kreditentscheidung von den Banken. Der BVMW schlägt daher vor, die Banken zu verpflichten, Wissensbilanzen-Made in Germany im Kreditvergabeprozess anzuerkennen[307] und bei der Festlegung der Ratingnote zu berücksichtigen. Dies gilt in besonderem Maße bei Sanierungsfällen, da hier die rückblickende Betrachtung ökonomisch wertlos ist und den Zukunftsaussichten auf der Basis von Plan- und Wissensbilanzen das größte Gewicht eingeräumt werden muss.[308]

3.5 Berichterstattung von immateriellen Werten in Unternehmen

3.5.1 Entwicklungen in der Berichterstattung

In den letzten Jahren sind die Anforderungen an die Lageberichterstattung durch die gesetzgeberischen Änderungen, sowohl auf nationaler als auch auf europäischer Ebene, ständig weiter konkretisiert worden. Dabei lässt die Entwicklung, z.B. der Darstellung von nichtfinanziellen Leistungsindikatoren im Lagebericht, eine sehr starke Orientierung an dem internationalen Konzept des „Integrated Reporting (IR)“ erkennen.[309] Im Rahmen des Bilanzrechtsreformgesetzes vom 26.11.2004 wurden die §§ 289 und 317 HGB erneut angepasst und als Folge der Modernisierungsrichtlinie 2003/51/EG[310] die Anforderungen an die Lageberichterstattung erhöht. Der Lagebricht wurde um die Berücksichtigung nichtfinanzieller Indikatoren ergänzt. Danach sind große deutsche Unternehmen i.S.d. § 267 Abs. 3 zur Angabe nichtfinanzieller Leistungsindikatoren, soweit sie für das

---

307 Vgl. Freund, R.: Bundesverband mittelständische Wirtschaft empfiehlt, die Wissensbilanz-Made in Germany zu nutzen unter: http://www.robertfreund.de/blog/2010/07/07/bundesverband-mittelstaendische-wirtschaft-empfiehlt-die-wissensbilanz-made-in-germany-zu-nutzen, (Abruf: April 2014).

308 Vgl. BVMW: Positionspapier: Bankenregulierung – Forderungen und Positionen des Mittelstandes, 2010, S. 5.

309 Vgl. Haller, A./Fuhrmann, C.: Die Die Entwicklung der Lageberichterstattung in Deutschland vor dem Hintergrund des Konzepts des „Integrated Reporting“, 2012, S. 469.

310 Richtlinie 2003/51/EG des europäischen Parlaments und des Rates vom 18. Juni 2003 über den Jahresabschluss und den konsolidierten Abschluss von Gesellschaften bestimm-

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Verständnis des Geschäftsverlaufs und der Lage des Unternehmens am Abschlussstichtag von Bedeutung sind, verpflichtet. Die Wirtschaftsprüfer wurden im § 317 Abs. 2 HGB verpflichtet, den Lagebericht und das Risikomanagement einer Gesellschaft mit in die Prüfung einzubeziehen. Es ist zu prüfen, ob der Lagebericht mit dem Jahresabschluss bzw. mit dem Einzelabschluss nach § 325 HGB Abs. 2a und der Konzernlagebericht mit dem Konzernabschluss sowie mit den bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnissen des Abschlussprüfers in Einklang stehen und ob der Lagebericht bzw. Konzernlagebericht insgesamt eine zutreffende Vorstellung von der Lage des Unternehmens bzw. von der Lage des Konzerns vermittelt. Dabei ist auch zu prüfen, ob die Chancen und Risiken der künftigen Entwicklung zutreffend dargestellt sind.

Die Wirtschaftskrise 2009 und die dadurch schwer einschätzbare künftige wirtschaftliche Entwicklung vieler Unternehmen haben ihre Prognosefähigkeit erschwert. Vor diesem Hintergrund hat der Deutschen Standardisierungsrat (DSR), im DRS 15, die Auslegungen des § 315 HGB zum Konzernlagebericht konkretisiert.[311] Während im DRS 15 noch explizit von einer Berichterstattung über die „immateriellen Werte“ gesprochen wurde, findet dieser Begriff im DRS 20 keine Verwendung mehr, sondern gehört zu den Angaben der nichtfinanziellen Leistungsindikatoren.[312]

Im September 2012 hat das Deutsche Rechnungslegungs Standards Committee (DRSC) auf den geänderten Bedarf mit dem DRS 20 (Konzernlagebericht) reagiert.[313] Der DRS 20 tritt, für nach dem 31.12.2012 beginnende Geschäftsjahre, an die Stelle der bisherigen DRS 5 (Risikoberichterstattung) und DRS 15 (Lageberichterstattung). Hierin werden u.a. deutlich höhere Anforderungen an die Berichterstattung über nichtfinanzielle Leistungsindikatoren im Konzernlagebe-

---

ter Rechtsformen, von Banken und anderen Finanzinstituten sowie von Versicherungsunternehmen.

311 Vgl. Deutscher Standardisierungsrat (DSR): Hinweis zum Prognosebericht gemäß DRS 15 – Lageberichterstattung, 2009, S. 1.

312 Vgl. Wulf, I./Rentzsch, N.: Lagebericht über immaterielle Werte, 2013, S. 44-46.

313 Vgl. Behncke, N. et al.: DRS 20: Auf dem Weg zum Integrated Reporting?, 2012 S. 3063.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

richt gestellt.[314] Der DRS 20 bewegt die Konzernlageberichterstattung in Deutschland in Richtung „Integrated Reporting".[315]

Neben den Pflichtangaben aufgrund gesetzlicher Vorschriften hat sich auch der Informationsbedarf der Share- und Stakeholder von Unternehmen, u. a. durch den Bedeutungszuwachs von Nachhaltigkeitsaspekten für den Unternehmenserfolg, gewandelt. Nach den Krisen der letzten Jahre ist mittlerweile bei den Marktteilnehmern die Erkenntnis vorhanden, dass die Bemühungen von Unternehmen – in Bezug auf die gesellschaftliche Nachhaltigkeit – einen vorherbestimmten Einfluss auf den Unternehmenserfolg und damit den Unternehmenswert hat. Die Werturteile der Stakeholder bestimmen deren Verhalten. Die Diskussion der Berichterstattung wurde um zwei weitere Berichterstattungskonzepte, die Nachhaltigkeitsberichterstattung und das sog. Integrated Reporting erweitert. In beiden Konzepten liegt der Fokus auf dem Ausweis zukunftsorientierter und qualitativer Aspekte der Geschäftstätigkeit.[316] Die Global Reporting Initiative (GRI) unterstützt die Nachhaltigkeitsberichterstattung aller Organisationen und hat einen umfassenden Rahmen einschließlich Leitfaden für Nachhaltigkeitsberichterstattung erarbeitet, der weltweit Anwendung findet.[317] Die GRI, eine gemeinnützige Stiftung mit einer Vielzahl beteiligter Partner, wurde 1997 durch CERES und dem Umweltprogramm der Vereinten Nationen (UNEP) in den USA gegründet.

Im September 2011 hat das International Integrated Reporting Council (IIRC)[318] mit der Veröffentlichung eines Diskussionspapiers zum Integrated Reporting Bewegung in die Diskussion um die weltweite Neuausrichtung und Vereinheit-

---

314 Vgl. Freidank, C.-C./Sepetauz, K.: (Konzern-)Lageberichtserstattung nach DRS 20, in Steuern und Bilanzen, 2013, S. 54f.

315 Vgl. Behncke et al.: DRS 20: Auf dem Weg zum Integrated Reporting?, 2012, S. 3063.

316 Vgl. Müller, S./Stawinoga, M.: Unternehmensberichterstattung: Finanz-, Nachhaltigkeits- und integrierte Berichterstattung im Vergleich, 2013, S. 461.

317 Vgl. Global Reporting Initiative (GRI): Leitfaden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung abrufbar unter: https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/German-G3-Reporting-Guidelines.pdf, weitere Infos zur GRI –Berichterstattung unter: https://www.globalreporting.org/reporting/Pages/default.aspx, (Abruf: März 2014).

318 Das IIRC ist eine branchenübergreifende, internationale Initiative von Entscheidungsträgern, global agierender Verbände, Unternehmen und Finanzinstitute. Ziel ist es, die Berichterstattung transparenter, lesefreundlicher und aussagekräftiger zu gestalten und ein umfassendes und anerkanntes Regelwerk für die integrierte Berichterstattung zu schaffen.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

lichung der Unternehmensberichterstattung gebracht.[319] Das IIRC hat am 09.12.2013 das „International IR Framework" verabschiedet, das die künftige Grundlage für eine integrierte Berichterstattung bildet.[320] Ziel dabei ist es, eine weltweite Neuausrichtung der Unternehmensberichterstattung zu erreichen. Der in 2013 neu gegründete Arbeitskreis „Integrated Reporting" der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. hat die Zielsetzung, in Zusammenarbeit von Wissenschaft und Praxis, ein gemeinschaftliches Verständnis des Konzepts zu entwickeln.[321] Dies vor allem vor dem Hintergrund der vorangetriebenen internationalen Entwicklungen und Vorschläge.[322]

Am 16. April 2013 hat die Europäische Kommission einen Vorschlag zur Veröffentlichung von nichtfinanziellen Informationen und Informationen zur Diversität in den Leitungs- und Kontrollorganen im (Konzern-)Lagebericht vorgelegt. Durch die Erweiterung der Angabepflichten für nichtfinanzielle Informationen soll die Transparenz der Unternehmen bzw. Konzerne weiter erhöht werden.[323]

Die rasante Entwicklung der externen Rechnungslegung muss allerdings nicht zwangsläufig mit einer Verbesserung der Entscheidungsgrundlagen aus der Berichterstattung einhergehen, da die Zunahme an unterschiedlichen Berichten auch das Risiko einer Informationsüberfrachtung und einer nicht eindeutigen Abgrenzung der Berichte untereinander birgt.[324] Bei den steigenden und gleichzeitig unterschiedlichen Informationsanforderungen der jeweiligen Anspruchsgruppen an die Unternehmen gewinnt insbesondere der Ausweis qualitativer,

---

319 Vgl. IIRC: abrufbar unter: http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2011/09/IR-Discussion-Paper-2011_spreads.pdf, (Abruf: März 2014).

320 Vgl. IIRC: „International IR Framework" und weitere Infos abrufbar unter: http://www.theiirc.org/, (Abruf: März 2014).

321 Vgl. Schmalenbach-Gesellschaft: http://www.schmalenbach.org/index.php/component/content/article/11-arbeitskreise/finanz-und-rechnungswesen--steuern/322-2013-ak-integrated-reporting, (Abruf: 03.08.2014).

322 Vgl. Hilmer, H.J.: Integrated Reporting, in: Bilanzen im Mittelstand 01/2014, S. 22 und KoR vom 01.10.2013, Heft 10, S. 508.

323 Vgl. EU Kommission: Offenlegung nicht-finanzieller Informationen unter: http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/non-financial_reporting/index_de.htm, (Abruf: 10.09.2014).

324 Vgl. Kajüter, P. et al.: „Connectivity of information" as a key principle of integrated reporting, 2013, S. 199.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

nichtfinanzieller Aspekte der Geschäftstätigkeit in der Berichterstattung an Bedeutung.[325] Empirische Untersuchungen zeigen, dass Informationen über immaterielle Werte wichtig sind, um die Wertpotenziale von Unternehmen umfassend zu beurteilen.[326] Die freiwillige Berichterstattung über immaterielle Werte dient darüber hinaus dem Abbau von Informationsasymmetrien zwischen dem Unternehmen und den jeweiligen Adressaten.[327] Eine einheitliche Meinung bezüglich der Elemente einer freiwilligen Berichtsform besteht in der Literatur noch nicht.[328] Aufgrund der gestiegenen Anforderungen in der Lageberichtserstattung zu nichtfinanziellen Leistungsindikatoren und aufgrund der gestiegenen freiwilligen Berichtserstattung über immaterielle Werte, ist eine Verbesserung des Informationsgehaltes gegeben.[329] Jedoch sind große Unterschiede in der Systematisierung der freiwilligen Berichte festzustellen. Eine Vergleichbarkeit zwischen den Unternehmen ist deshalb nur sehr eingeschränkt möglich.[330]

Für Personengesellschaften und kleine Kapitalgesellschaften besteht die Möglichkeit, freiwillig einen Lagebericht zu erstellen und prüfen zu lassen. Bisher fehlte jedoch eine geschlossene, strukturierte, verlässliche, verifizierbare und testierbare Berichterstattung über die für den nachhaltigen Unternehmenserfolg bedeutenden immateriellen Werte.[331] Durch die Integration der immateriellen Werte mit Hilfe der Wissensbilanz-Made in Germany in die Lageberichterstattung wurde dieser Entwicklungsschritt im Jahre 2013 erreicht.[332] Bei der Prüfung **des Lageberichtes** ist zu beachten, dass alle gemachten Angaben, sowohl die

---

325 Vgl. Müller, S./Stawinoga, M.: Unternehmensberichterstattung: Finanz-, Nachhaltigkeits- und integrierte Berichterstattung im Vergleich, 2013, S. 465.

326 Vgl. PwC/Kirchhoff Consult: Wertorientierte Berichterstattung im DAX – Trends und Best Practices, 2006, S. 32f.

327 Vgl. Knauer, T./Wöhrmann, A.: Rahmenbedingungen, Charakteristika und Konsequenzen freiwilliger Unternehmenspublizität – State of the Art und neue Perspektiven der empirischen Forschung, 2011, S. 235.

328 Vgl. Ruhwedel, F./Ruhwedel, P.: Value Reporting, 2011, S. 808f.

329 Vgl. Dietsche, M./Fink, C.: Die Qualität der Lageberichterstattung in Deutschland, 2008, S. 260.

330 Vgl. Sommerhoff, D.: Die handelsrechtliche Berichterstattung über das selbsterstellte immaterielle Anlagevermögen im Vergleich zu internationalen Rechnungslegungsnormen, 2010, S. 211.

331 Vgl. Schmidt, A./Wulbrand, H.: Umsetzung der Anforderungen an die Lageberichterstattung nach dem BilReG und DRS 15, 2007, S. 424.

332 Vgl. Keller et al.: Wissensbilanzen als Bestandteil der Lageberichtsprüfung, 2013, S. 91 und siehe Kapitel 3.6.3.2 dieses Abschnitts.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Pflichtangaben als auch die freiwilligen Angaben, wie z.B. die immateriellen Werte in den Kategorien des HK, SK und BK, der **Prüfungspflicht** unterliegen.[333] Auch sind die gleiche Sorgfalt und die gleichen Grundsätze wie bei der Prüfung des Jahresabschlusses anzuwenden.[334] Aktuell ist aufgrund der geringen Anzahl an freiwilligen Veröffentlichungen eine vergleichende Analyse noch nicht möglich.

3.5.2 HGB und DRS 20

Im HGB wird der „vergangenheitsorientierte" Jahresabschluss nach § 289 HGB für Einzelunternehmen und § 315 HGB für Konzerne um einen „zukunftsorientierten" Lagebericht ergänzt. Er soll entscheidungsrelevante und verlässliche Informationen zur fundierten Einschätzung der zukünftigen wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens zur Verfügung stellen, um damit bestehende Informationsasymmetrien zwischen den Berichtsadressaten und der Unternehmensleitung abzubauen. Neben sog. Pflichtangaben, wie z.B. Geschäftsverlauf und Geschäftsergebnisse,[335] werden auch sog. Sollangaben, wie z.B. der Forschungs- und Entwicklungsbericht[336] genannt, auf die nur in Ausnahmefällen verzichtet werden kann. Wenn entsprechende Sachverhalte in einem Unternehmen vorliegen, sind die Angaben hierüber auch mit einzubeziehen.[337] Gemäß § 289 HGB besteht der Lagebericht u.a. aus den beiden folgenden Berichtselementen:[338]

- **Wirtschaftsbericht** (§ 289 Abs. 1 Satz 1-3 und Abs. 3 HGB);
  - einschließlich der Leistungsindikatoren
- **Prognosebericht mit Chancen und Risiken** (§ 289 Abs. 1 Satz 4 HGB).
  - einschließlich Prognose bedeutender finanzieller und nichtfinanzieller Leistungsindikatoren

---

333 Vgl. IDW: WP Handbuch 2012, R 652.
334 Vgl. IDW: Prüfungsstandards IDW PS 350, Tz. 13.
335 Vgl. § 289 Abs. 1 Satz 1 HGB.
336 Vgl. § 289 Abs. 2 Nr. 3 HGB.
337 Vgl. Wulf, I./Rentzsch, N.: Lagebericht über immaterielle Werte, 2013, S. 41.
338 Die ergänzenden Berichtselement des 289 HGB sind: Bilanzeid (Abs. 1 Satz 5); Nachtragsbericht (Abs. 2 Nr. 1); Bericht über Finanzrisiken (Abs. 2 Nr. 2); Forschungs- und Entwicklungsbericht (Abs. 2 Nr. 3); Zweigniederlassungsbericht (Abs. 2 Nr. 4); Vergütungsbericht (Wahlpflichtangabe, Abs. 2 Nr. 5); Bericht über die Übernahmesituation der Gesellschaft (Abs. 4); Bericht über das interne Kontrollsystem und das Risikomanagementsystem (Abs. 5).

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Darüber hinaus konkretisiert der DRS 20 die zukünftige Lageberichterstattung, indem er z.B. Angaben zum Geschäftsmodell, Analyse und Beurteilung vom Geschäftsverlauf, Angaben zur wirtschaftlichen Lage bzw. Erläuterungen zu Veränderungen gegenüber dem Vorjahr fordert.[339] Informationen zu Zielen und Strategien können freiwillig in den Lagebericht einbezogen werden. Auch die Nachhaltigkeitsberichterstattung erfolgt im Wirtschaftsbericht des DRS 20. Werden finanzielle und nichtfinanzielle Leistungsindikatoren intern unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit verwendet, muss dieser Zusammenhang in dieser Berichtsebene dargestellt werden. Somit erfährt der Nachhaltigkeitsgedanke eines Unternehmens eine Aufwertung.[340]

Gemäß DRS 20 besteht der Lagebericht u.a. aus folgenden Berichtelementen:[341]

- **Grundlagen des Konzerns;**
- Wirtschaftsbericht;
  *-einschließlich finanzieller und **nichtfinanzieller Leistungsindikatoren** mit Bezug auf die Nachhaltigkeitsberichterstattung*
- **Prognose-, Chancen- und Risikobericht;**
  *- einschließlich Prognose bedeutender finanzieller und **nichtfinanzieller Leistungsindikatoren***
- Bericht über internes Kontroll- und Risikomanagementsystem.

Finanzielle Leistungsindikatoren müssen in den Lagebericht einbezogen werden. Nach §267 HGB müssen große Kapitalgesellschaften auch **nichtfinanzielle Indikatoren** berücksichtigen, wenn sie für den weiteren Geschäftsverlauf oder die zukünftige Lage von Bedeutung sind.[342] Es sind zusätzlich quantitative Angaben notwendig, sofern quantitative Angaben zu einem Leistungsindikator auch zur internen Steuerung herangezogen werden und für den verständigen Adressaten wesentlich sind.[343] Ein Leistungsfaktor wird im DRS 20.11 als Größe

---

339 Vgl. DRS 20.36-20.37.

340 KPMG: DRS 20 – Konzernlagebericht: http://www.kpmg.com/de/de/themen/rechnungslegung-bilanzierung-ifrs-hgb/hgb-portal/seiten/drs20-konzernlagebericht.aspx, (Abruf: 02.08.2014) und siehe Kapitel 2.4.2.1.

341 Die ergänzenden Berichtselement des DRS 20 sind: Nachtragsbericht; Risikoberichterstattung über die Verwendung von Finanzinstrumenten; Übernahmerelevante Angaben; Erklärung gemäß §289a HGB; Versicherung der gesetzlichen Vertreter.

342 Vgl. § 289 Abs. 3 HGB und § 315 Abs. 1 Satz 4 HGB.

343 Vgl. DRS 20.108.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

definiert, die der Beurteilung eines Aspekts der Leistung eines Unternehmens dient und dabei qualitativ oder quantitativ sein kann. Die Definition eines Leistungsindikators geht über reine Kennzahlen hinaus. Kennzahlen sind als quantitative Maßgrößen definiert, mit denen in konzentrierter Form über betriebswirtschaftliche Sachverhalte berichtet wird.[344] Finanzielle Leistungsindikatoren haben immer eine monetäre Ausprägung, nichtfinanzielle Leistungsindikatoren können auch nichtmonetär sein. Die Möglichkeit der qualitativen Erläuterung kommt der Bewertungsproblematik im Bereich der nichtfinanziellen Leistungsindikatoren entgegen.[345] Zu den berichtspflichtigen nichtfinanziellen Leistungsindikatoren können auch immaterielle Werte eines Unternehmens gehören.[346] Um diese in die interne und externe Berichterstattung einbeziehen zu können, müssen diese Potenziale erfassbar und bewertbar sein.[347] Somit dürfen neben Indikatoren auch Einflussfaktoren als Leistungsindikatoren verwendet werden,[348] wie mit den folgenden Beispielen aus dem DRS 20.107 zum Ausdruck gebracht wird:

- Kundenbelange (Indikatoren zum Kundenstamm, Kundenzufriedenheit etc.);
- Umweltbelange (Emissionswerte, Energieverbrauch etc.);
- Arbeitnehmerbelange (Indikatoren zur Mitarbeiterfluktuation, Mitarbeiterzufriedenheit, Betriebszugehörigkeit, Fortbildungsmaßnahmen etc.);
- Indikatoren zur Forschung und Entwicklung (sofern diese Angaben nicht im Forschungs- und Entwicklungsbericht gemacht werden) und
- die gesellschaftliche Reputation des Konzerns (Indikatoren zum sozialen und kulturellen Engagement, Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung etc.).

Der **Prognosebericht** stellt einen integrierten Prognose- sowie Risiko- und Chancenbericht dar, der als Ergänzung zu den primär vergangenheitsorientierten Daten im Jahresabschluss wertvolle prospektive Informationen auch über immaterielle Potentiale liefern könnte. Der Chancenbericht kann dabei getrennt von oder gemeinsam mit der Risikoberichterstattung erfolgen und beide Berichtsteile können in den Prognosebericht integriert werden.[349] Bei der Prüfung der

---

344 Vgl. DRS 20.11.
345 Vgl. Wulf, I./Rentzsch, N.: Lagebericht über immaterielle Werte, 2013, S. 45.
346 Vgl. Lange, W.: Kommentar zu § 289 HGB, 2013, Rz. 131.
347 Vgl. Wulf, I./Rentzsch, N.: Lagebericht über immaterielle Werte, 2013, S. 41.
348 Vgl. Wulf, I./Rentzsch, N.: Lagebericht über immaterielle Werte, 2013, S. 45.
349 Vgl. DRS 20.117.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Prognoseberichterstattung immaterieller Werte ist zu erwarten, dass Unternehmen in ihre Ausführungen zum bspw. Humankapital, Entwicklungstendenzen von immateriellen Werten aufzeigen werden. Der Abschlussprüfer hat dann zu würdigen, ob die gemachten Aussagen plausibel sind. Widersprüche zu den bekannten Informationen aus der allgemeinen Berichterstattung über Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung dürfen nicht entstehen.[350]

Zu den Grundsätzen ordnungsmäßiger Lageberichterstattung zählen gem. DRS 20 dabei die folgenden Prinzipien auch für den Fall, dass im Lagebericht eine Berichterstattung über **nichtfinanzielle Leistungsindikatoren** erfolgt:

- Vollständigkeit;
- Verlässlichkeit und Ausgewogenheit;
- Klarheit und Übersichtlichkeit;
- Vermittlung der Sicht der Unternehmensleitung;
- Wesentlichkeit;
- Informationsabstufung.

Es muss gewährleistet sein, dass bei der Prüfung nach §317 Abs. 2 HGB der Lagebericht in Einklang mit dem Jahresabschluss und den bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnissen steht und der Bericht insgesamt eine zutreffende Vorstellung von der Lage des Unternehmens vermittelt. Die Prüfung ist so anzulegen, dass mit hinreichender Sicherheit beurteilt werden kann, dass der Lagebericht keine wesentlichen falschen Angaben und Aussagen enthält. Die Prüfung konzentriert sich auf die entscheidungsrelevanten Sachverhalte.[351] Auch sind die Risiken und Chancen der künftigen Entwicklung zutreffend dargestellt und grundlegende Annahmen und Wirkungszusammenhänge der Prognoseerstellung, die Art der Schätzung sowie deren Zeithorizont angegeben.[352]

Folgende Fragen werden bei Ausführungen zu den immateriellen Werten in der Berichterstattung in der Abschlussprüfung vom Prüfer gestellt:[353]

---

350 Vgl. Keller, B. et al.: Wissensbilanzen als Bestandteil der Lageberichtsprüfung, 2013, S. 89.
351 Vgl. IDW: Prüfungsstandards IDW PS 350, Tz. 4.
352 Vgl. Wißmann, R.: Anforderungen an eine Dokumentation über die Auswahl und Bewertung von Indikatoren aus der Wissensbilanz für den Lagebericht, 2009, S. 7.
353 Vgl. Keller, B. et al.: Wissensbilanzen als Bestandteil der Lageberichtsprüfung, 2013, S. 89-90.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

- Ist eine ausreichende Definition des Human, Struktur- und Beziehungskapitals, was hierunter im Einzelnen zu subsumieren ist, gegeben worden?
- Sind die wesentlichen Einflussfaktoren hierzu vollständig genannt und angesetzt (einbezogen) worden?
- Sind ggf. für das Unternehmen wesentliche Einflussfaktoren nicht berücksichtigt worden?
- Sind die zugrundeliegenden Einflussfaktoren ausreichend durch Indikatoren belegt (nachgewiesen) und nachvollziehbar.
- Sind die ggf. zugrundeliegenden Bewertungseinflüsse und Einschätzungen korrekt ermittelt und dargestellt worden?
- Ist das Gesamturteil (Gesamtaussage) zum Human- Struktur- und Beziehungskapital im Lagebericht insgesamt zutreffend?

3.5.3 Freiwillige Berichterstattung über immaterielle Werte in Deutschland

3.5.3.1 Intellectual Capital Statement vom Arbeitskreis Immaterielle Werte im Rechnungswesen

Der **AK-IW** stellte im Jahre 2001 ein **„Intellectual Capital Statement (ICS)**“ als Vorschlag zur Berichterstattung von immateriellen Werten und Teil des Lageberichts vor. Der Vorschlag gewährleistet eine standardisierte, strukturierte und damit leichter vergleichbare Information zu immateriellen Werten, in einer für die Adressaten nützlichen und für die Unternehmen kostengünstigen Generierung und Publizität der Daten.[354] Dabei orientierte sich der AK an den in der Literatur bzw. von anderen Institutionen vorgestellten Ansätzen, wie z.B. der „Guideline for Intellectual Capital Statements“ der Danish Agency for Trade and Industry, und entschied sich für die Umsetzung eines Indikatormodells. Hier erfolgt eine Quantifizierung der Berichterstattung über immaterielle Werte auch für die Sachverhalte, die nicht monetär gemessen werden können.[355] Ebenfalls wurden auch wertrelevante Indikatoren aus empirischen Kapitalmarktstudien berücksichtigt. Dabei ist eine Erläuterung und exakte Definition des jeweiligen Indikators erforderlich. Die detaillierte Kategorisierung für immaterielle Werte

---

354 Vgl. AK-IW: Erfassung immaterieller Werte in der Unternehmensberichtserstattung vor dem Hintergrund handelsrechtlicher Rechnungslegungsnormen, 2005, S. 248.

355 Vgl. AK-IW: Erfassung immaterieller Werte in der Unternehmensberichtserstattung vor dem Hintergrund handelsrechtlicher Rechnungslegungsnormen, 2005, S. 240, dabei wurde sich auch an der Wissensbilanz orientiert.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

kann im Kapitel 2.1.2 dieser Arbeit nachgelesen werden. Für Berichterstattung gelten die folgenden Grundsätze:[356]

- Ziel ist die Darstellung der Strategien zum Management immaterieller Werte und die Identifikation von Werttreibern. Dabei sollen auch immaterielle Werte berücksichtigt werden, die (noch) keinen zahlenmäßigen Niederschlag im Abschluss gefunden haben bzw. (noch) nicht als immaterielle Vermögenswerte aktivierbar sind;
- Die Berichterstattung erfolgt anhand der sieben Intellectual Capital-Kategorien;
- Im ICS sind Ziele und Maßnahmen des Managements im Hinblick auf immaterielle Werte konkret zu nennen und zu begründen;
- Die Auswahl und Zusammensetzung der im ICS genannten Indikatoren obliegen allein der Unternehmensleitung;
- Das ICS sollte sich nicht nur auf die wesentlichen Indikatoren beschränken, sondern alle sieben Kategorien umfassen;
- Der Lagebericht soll der Ort der Berichterstattung sein.

Nach Vorschlag des AK-IW ist in jeder der Kategorien auf die folgenden Punkte einzugehen:[357]

- *Strategie der Kategorie:* Hier soll auf die Fragen eingegangen werden, wo das Unternehmen heute in dieser Kategorie steht und wo es hin will. Auch soll erläutert werden, welche Bedeutung die Kategorie für die Strategie hat. Hier sind Ausführungen über die Kundenbeziehungen aber auch Ursachen-Wirkungs-Netze analog zur BSC oder Wissensbilanz denkbar.
- *Katalog der Indikatoren:* Hier soll eine Auflistung der Indikatoren unter Angabe des aktuellen Werts der Berichtsperiode und vergangener Perioden erfolgen. Wenn möglich sollen zukünftige Zielwerte angegeben werden.
- *Definition und Wechselwirkung der Indikatoren untereinander:* Hier erfolgt eine Erläuterung und spezifische Definition der Indikatoren. Dies ist notwendig, um eine Entwicklung zu messen, einen Zusammenhang zwischen den Indikatoren festzustellen sowie eine Interpretation vorzunehmen.
- *Kommentar:* Hier wird der Stand und die Entwicklung der Kategorie kommentiert.

In einer anschließenden Zusammenfassung soll eine Bewertung der immateriellen Werte als Gesamtheit vorgenommen werden. Der AK-IW hat darüber hinaus Vorschläge bezüglich der Indikatoren und den dazugehörigen Erläuterungen

---

356 Vgl. AK-IW: Freiwillige externe Berichterstattung über immaterielle Werte, 2003, S. 1233f.

357 Vgl. AK-IW: Erfassung immaterieller Werte in der Unternehmensberichtserstattung…., 2005, S. 242f.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

bzw. Differenzierungen zu den einzelnen IC-Kategorien aufgezeigt. Dem Vorteil einer sehr differenzierten Unterteilung der immateriellen Werte steht das Problem der eindeutigen Abgrenzung und somit der mangelnden Praktikabilität gegenüber.

3.5.3.2 Wissensbilanz-Made in Germany in der Lageberichterstattung

Bei den verschiedenen Wissensbilanzmodellen ist das Ergebnis i.d.R. ein Berichtswesen, das ergänzend zu dem klassischen Jahresabschluss, Informationen über immaterielle Werte, wie z.B. HK, SK und BK, in einem gesonderten Dokument erfasst, misst, bewertet und strukturiert darstellt. Wissensbilanzen dienen als Instrument zur umfassenden Darstellung, und internen bzw. externen Kommunikation von Wissenskapital. Während die klassische Bilanz die Gegenüberstellung von Vermögen und Kapital ist, erfolgt bei der Wissensbilanz die Gegenüberstellung von „Investitionen“ in immaterielle Werte (i.d.R. Aufwand) und den daraus erzielten „Nutzen“ (z.B. Outputs, Kompetenzaufbau).[358] Es kann hier von dem Unterschied zwischen einem quantitativen und einem qualitativen „Wertansatz“ in den Bilanzen gesprochen werden. Über Erfolgsfaktoren und dazugehörigen Indikatoren sowie unter Berücksichtigung von Ursachen-Wirkungs-Beziehungen erfolgt eine nicht-monetäre Bewertung der immateriellen Werte.

Die Wissensbilanzmodelle zielen nicht auf eine Anbindung an die Finanzbilanz, sondern i.d.R. auf eine mögliche, zukünftige Potenzial- bzw. Risikoeinschätzung anhand der Bewertung der immateriellen Werte im Unternehmen ab.

---

[358] Vgl. Leitner, K.-H.: Wissensbilanzierung, 2003, S. 22.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

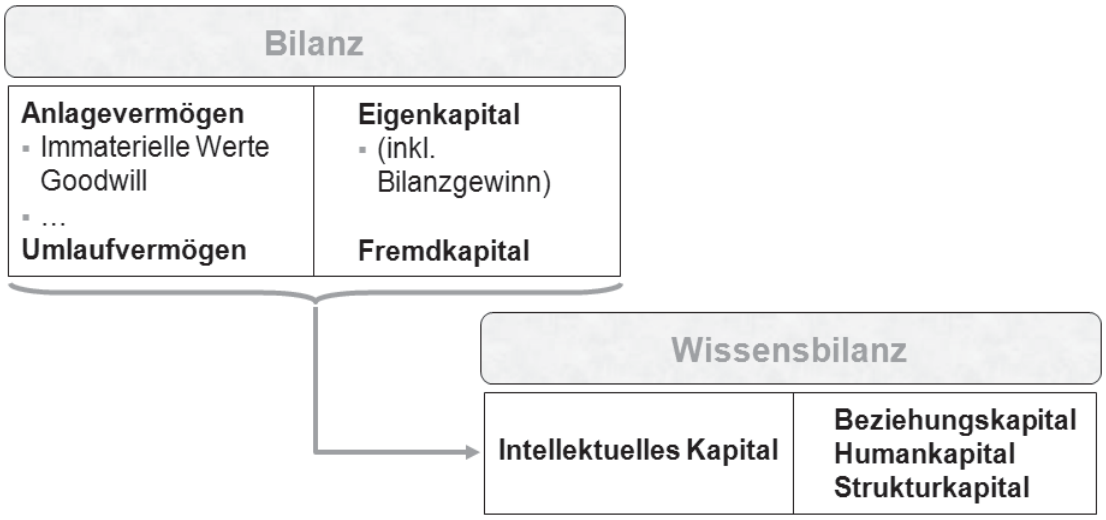


Abb. 3-10: Gegenüberstellung klassische Bilanz und Wissensbilanz

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) förderte – im Rahmen der BMWi-Initiative „FIT für den Wissenswettbewerb" – in der Zeit vom Oktober 2009 bis Sommer 2013 das Transferprojekt **„Wissensbilanz als Element der Lageberichterstattung"**.[359] Ziel des Projektes war es, die für den nachhaltigen Unternehmenserfolg relevanten immateriellen Einflussfaktoren und Messgrößen der Wissensbilanz in die Lageberichterstattung, in Form nicht-finanzieller Leistungsindikatoren, zu integrieren. Die Projektarbeit knüpfte an die bisherigen Erkenntnisse zur Wissensbilanz sowie Anforderungen seitens der Rechnungslegung (BilMoG, DRS 15, IFRS, Risikomanagementsystem, MaRisk), Anforderungen von Kreditinstituten (Rating nach Basel II) und der Wirtschaftsprüfung (Prüfungsfelder und -prozesse) an. Deshalb waren in das Projekt neben KMU auch Experten von der Wirtschaftsprüfung, Wissenschaft sowie von Kreditinstituten eingebunden, um die Akzeptanz der entwickelten Berichtsstruktur auf breiter Ebene zu gewährleisten. Banken in der Rechtsform einer eingetragenen Genossenschaft sind sowohl als Vertreter von KMU, die aufgrund der Rechtsform lageberichtspflichtig sind, als auch als Vertreter von Kreditinstituten in diesem Projekt vertreten.

---

359 Siehe http://www.wiwi.tu-clausthal.de/abteilungen/unternehmensrechnung/forschung/drittmittelprojekte/: die Projektdurchführung oblag Frau Prof. Dr. Wulf, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Unternehmensrechnung, Institut für Wirtschaftswissenschaft der TU Clausthal mit Herrn Prof. Dr. Thomas M. Fischer, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Rechnungswesen und Controlling, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Als ein Ergebnis des Projektes wurde eine **strukturierte, verifizierbare und testierbare Berichtsstruktur über immaterielle Werte** als Element der Lageberichterstattung nach der folgenden Abbildung konzipiert. Das Konzept basiert auf den rechtlichen Anforderungen der Lageberichterstattung und der herrschenden Kategorisierung von immateriellen Werten in HK, SK und BK.[360]

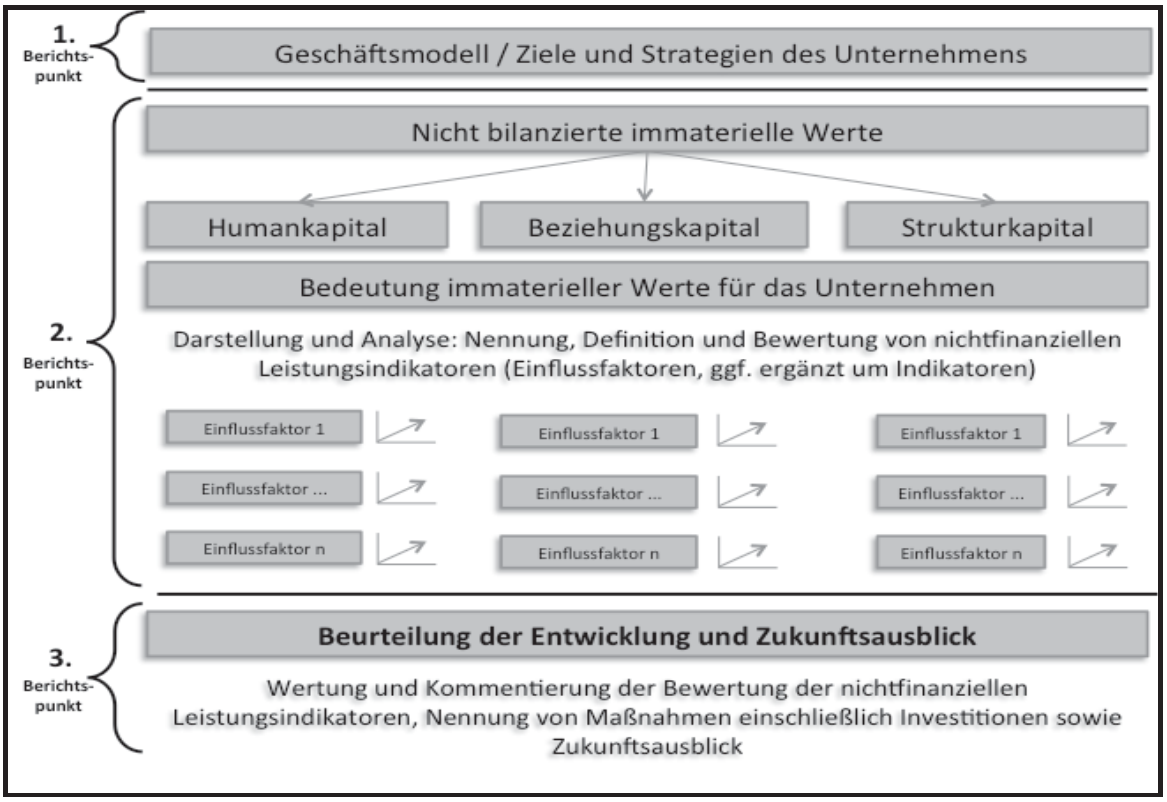


Abb. 3-11: Konzept einer Berichterstattung über immaterielle Werte[361]

Das zur Verfügung gestellte Berichtsformat über immaterielle Werte kann auch in das XBRL (eXtensible Business Reporting Language)-Format transformiert werden. XBRL ist eine Sprache zur Beschreibung von Positionen und Inhalten in Jahresabschlüssen, die künftig auch für die Lageberichterstattung Anwendung finden wird.[362] Die Berichterstattung im XBRL-Format trägt zur Senkung von Transaktionskosten bei, weil die elektronische Kommunikation von Finanz- und Geschäftsdaten jederzeit, transparent und individuell konfiguriert ausgewertet

360 siehe Kapitel 2.1.2 dieser Arbeit.
361 Vgl. Wulf, I./Rentzsch, N.: Lagebericht über immaterielle Werte, 2013, S. 51.
362 Vgl. Ramin, K./Kesselmeyer, B.: XBRL als internetbasierter Standard für die Finanzberichterstattung, 2007, S. 560f.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

werden kann. Aus unternehmensinterner Sicht können Organisationsrisiken von Finanzprozessen und -daten durch XBRL reduziert werden.[363] Aus unternehmensexterner Sicht vereinfacht die damit verbundene Standardisierung die Suche und Analyse von Unternehmensdaten aus dem Geschäftsbericht. Die Berichtskonzeption baut auf den Erkenntnissen der Wissensbilanz-Made in Germany auf und wird über die vom BMWi kostenlos zur Verfügung gestellte Toolbox[364] soweit auch technisch unterstützt, dass ein Bericht über immaterielle Werte, entsprechend der angegebenen Struktur mit den eigenen Unternehmensdaten, generiert werden kann. Für die Erstellung des Berichtskonzeptes mit der Wissensbilanz steht eine Exportdatei basierend auf der vorgeschlagen Berichtsstruktur zur Verfügung. Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über die Struktur der Word-Vorlagendatei:

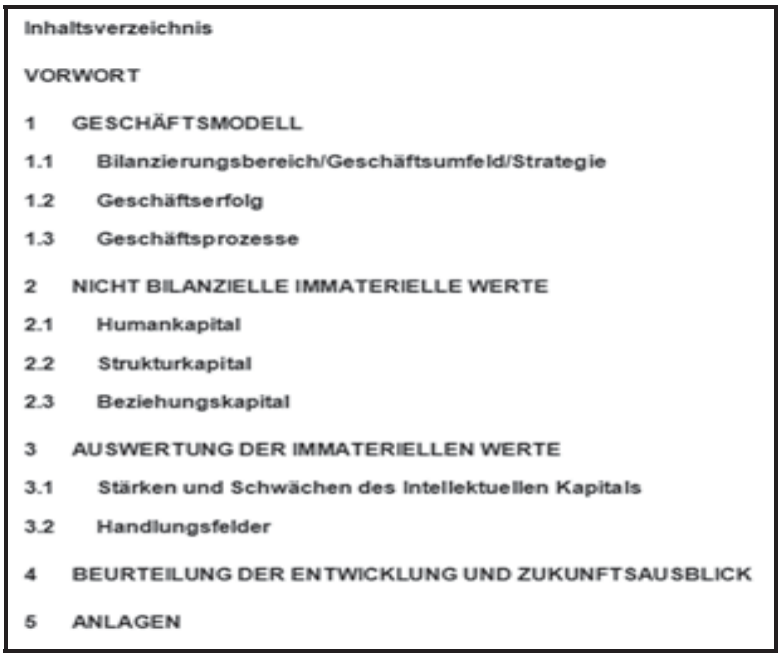


Abb. 3-12: Berichtsstruktur der Word-Exportdatei aus der Wissensbilanz-Toolbox

Die geforderten Angaben zur Beschreibung des Geschäftsmodells bilden die Ausgangslage für die Darstellung in *Kapitel 1*. Hier erfolgt eine Analyse und

363 Vgl. Brinkmann, R. et al.: Internationale Rechnungslegung, Unabhängigkeit des Abschlussprüfers, Berichtspflichten kapitalmarktorientierter Unternehmen und XBRL, 2007, S. 347.

364 Vgl. AK-WB: WB-Toolbox – Software Wissensbilanz-Toolbox V2.0 unter: http://www.ak wissensbilanz.org/wbtool box.htm, (Abruf: März 2014).

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Beurteilung des Geschäftsverlaufs, des Geschäftsumfeldes, der Ziele und der Strategie, des Geschäftserfolges und der Geschäftsprozesse. Dabei sind Angaben zum Ausmaß und dem Zeitbezug der Ziele notwendig, damit die externen Adressaten die Zielerreichung beurteilen können. Bei wesentlichen Änderungen der Strategie oder der Ziele sind diese darzustellen.

Kapitel 2 berichtet über die nicht bilanziellen immateriellen Werte, die aus Unternehmenssicht den Geschäftserfolg stark beeinflussen. Hier erfolgt die Darstellung der Bewertung des Human-, Struktur- und Beziehungskapitals in Bezug auf Quantität, Qualität und Systematik.

Danach erfolgt in *Kapitel 3* die Auswertung der immateriellen Werte im Hinblick auf Stärken und Schwächen und im Hinblick auf mögliche Handlungsfelder. Sofern Vergleichswerte aus den Vorjahren vorliegen, werden zusätzlich zur aktuellen Bewertung der Einflussfaktoren die Vorjahreswerte anhand von Zeitreihen angegeben. In freien Interpretationsfeldern können Hinweise oder konkrete Begründungen zu angestrebten Zielwerten vorgenommen werden oder besondere Sachverhalte im Berichtsjahr, die die Bewertung der Einflussfaktoren wesentlich beeinflusst haben, genannt werden.

Kapitel 4 beinhaltet die Gesamtbeurteilung der Entwicklung und einen Zukunftsausblick. Für die jeweilige Kategorie erfolgt unter Nennung der zentralen Maßnahmen zur Verbesserung der Einflussfaktoren ein abschließender Zukunftsausblick. Darüber hinaus können die geplanten sowie die im Berichtszeitraum realisierten Investitionen in den jeweiligen Kategorien des Human-, Struktur- und Beziehungskapitals angegeben werden. Wesentliche geplante und durchgeführte Investitionen des Berichtsjahres sind zu erläutern.

Die Anlagen in *Kapitel 5* enthalten zusätzliche Informationen zu Einflussfaktoren und Indikatoren. Neben der Nennung und Definition der wesentlichen Indikatoren erfolgen hier die Angabe des Wertebereiches, des Interpretationsrahmens und die entsprechende Datenquelle. Auch werden im Anlageteil die Nachweise über den Erstellungsprozess der Wissensbilanz in Form einer Prozessdokumentation festgehalten. Die Anlagen ermöglichen Dritten, wie z.B. Wirtschaftsprüfern, eine schnelle Plausibilitätsprüfung der zugehörigen Angaben im Lagebericht.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Wissensbilanzen als Element der Lageberichterstattung werden in den Bereich der **nichtfinanziellen Leistungsfaktoren** eingeordnet und sind somit diesen Prinzipen zu unterwerfen. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Anwendung von Wissensbilanzen primär auf die Kommunikation mit den externen Stakeholdern abzielt.[365] Bei der **Prüfung** einer Wissensbilanz **im Rahmen der Lageberichterstattung** ist aufgrund der Besonderheit und der Berichterstattungstendenzen der Unternehmen eher von einem hohen Risiko im Rahmen des risikoorientierten Ansatzes auszugehen. Deshalb wird ein Großteil der Angaben vollständig aussagebezogen geprüft werden müssen.[366] Die Angaben aus der Ableitung der „Wissensbilanz als Element der Lageberichterstattung" sind grundsätzlich prüfbar. Beispielsweise wurden lediglich die Indikatoren zur Messung immaterieller Werte aufgenommen, welche die folgenden Kriterien erfüllen:[367]

- Relevanz:
  Die Indikatoren sind für die Entscheidungsfindung relevant, d.h. die Information bezieht sich tatsächlich auf das vorliegende Entscheidungsproblem.
- Signifikanz:
  Die Indikatoren stehen in Verbindung zu kritischen immateriellen Werten.
- Verständlichkeit:
  Die Indikatoren sind hinreichend veranschaulicht und ihre Ermittlung ist klar dargestellt.
- Vergleichbarkeit:
  Die Indikatoren sind über Perioden und Firmen hinweg vergleichbar.
- Verlässlichkeit:
  Die Indikatoren sind vertrauenswürdig, d.h. frei von subjektiver Verzerrung (objektiv nicht manipulierbar) und wesentlichen Fehlern (überprüfbar).
- Wirtschaftlichkeit:
  Ein langfristiger Nutzen eines Indikators ist größer als die Kosten von dessen Ermittlung.

Damit steht einer Verankerung in der Lageberichtserstattung nichts im Wege und die Verlässlichkeit der veröffentlichen Daten ist gegeben.[368]

---

365 Vgl. Keller et al.: Wissensbilanzen als Bestandteil der Lageberichtsprüfung, 2013, S. 86f.
366 Vgl. Keller et al.: Wissensbilanzen als Bestandteil der Lageberichtsprüfung, 2013, S. 89.
367 Vgl. Pfeifer, G./Kivikas, M.: Implementierung der Wissensbilanz in die Lageberichterstattung, 2013, S. 64.
368 Vgl. Keller et al.: Wissensbilanzen als Bestandteil der Lageberichtsprüfung, 2013, S. 91.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

In einem Praxisbeispiel, das als Anlage[369] beigefügt ist, wird beispielhaft gezeigt, wie die Ergebnisse der Wissensbilanz in die Lageberichterstattung übernommen werden können.[370]

3.5.4 Integrated Reporting

Entsprechend der Definition des International Integrated Reporting Council (IIRC) wird unter **Integrated Reporting** eine integrative Berichterstattung verstanden, bei der die wesentlichen finanziellen und nichtfinanziellen Einflussfaktoren der vergangenen und zukünftigen Unternehmensleistungen, deren positive und negative Wechselwirkungen untereinander als auch mit dem ökonomischen, sozialen und ökologischen Unternehmensumfeld in einem einzigen Dokument dargestellt werden.[371] Das „International IR Framework" bilden die künftige Grundlage für eine integrierte Berichterstattung. Damit werden neben dem Geschäftsmodell eines Unternehmens vor allem die damit verbundenen Chancen und Risiken der kurz-, mittel- und langfristigen Wertbeiträge an alle Stakeholder kommuniziert.[372] Im IR Framework 1.7 wird das Ziel eines integrierten Berichts darin gesehen, die Kapitalgebern über die kurz-, mittel- und langfristige Wertschöpfung des Unternehmens zu informieren. Hierzu soll der Bericht alle relevanten Informationen sowohl finanzieller als auch nichtfinanzieller Art beinhalten.

Bei IR geht es nicht nur um ein Berichtkonzept sondern um die Implementierung eines ganzheitlichen Unternehmensführungsprozess **entlang der Wertschöpfungskette** einer Organisation, an dessen Ende auch ein integrierter Bericht entstanden ist. Die Berichterstattung soll entlang der strategischen Ziele des Unternehmens erfolgen und ökonomische, gesellschaftliche sowie ökologische Einflussfaktoren anhand der Kategorisierung von sechs sog. Kapitalien in

---

369 Siehe Anhang 1 Praktikerbeitrag „Wissensbilanz als Element der Lageberichterstattung".

370 Vgl. Kern, M. et al.: Praxisfälle zur Wissensbilanzierung in KMU, 2013, S. 165-181.

371 Das International Integrated Reporting Council definiert IR wie folgt: An integrated report is a concise communication about how an organization's strategy, governance, performance and prospects, in the context of its external environment, lead to the creation of value over the short, medium and long term (Vgl. IICR: The International <IR> Framework, 2013, 1.1).

372 Vgl. Haller, A./Fuhrmann, C.: Die Entwicklung der Lageberichterstattung in Deutschland vor dem Hintergrund des Konzepts des „Integrated Reporting", 2012, S. 462.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

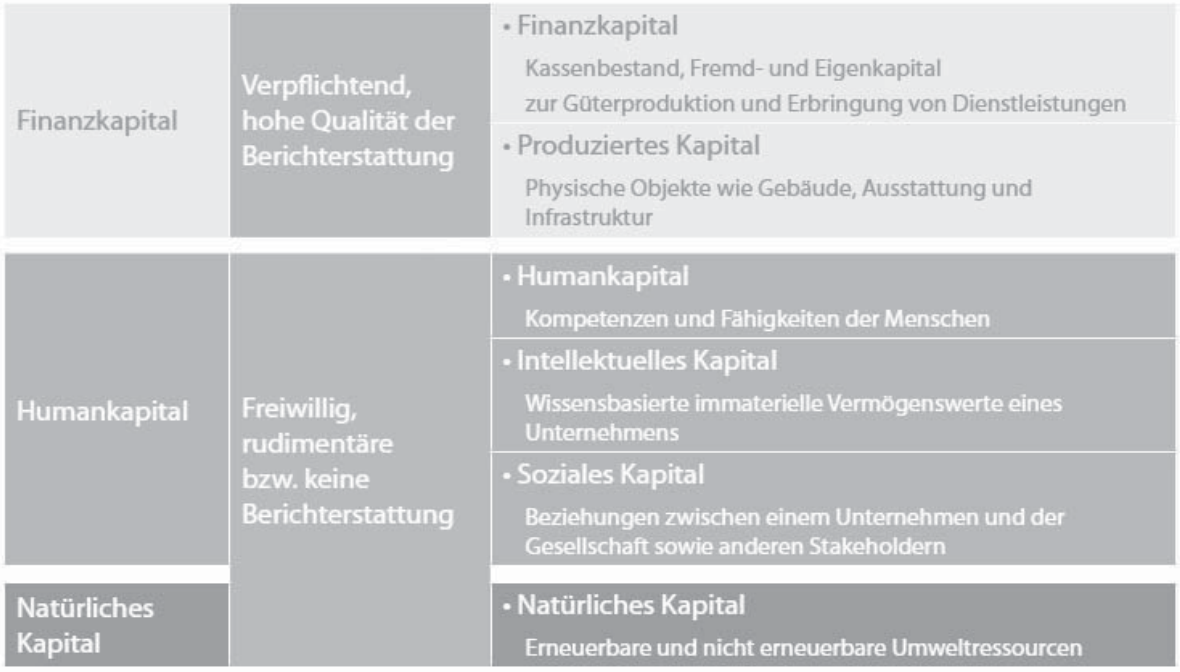
einen Gesamtzusammenhang bringen. Die Wertschöpfung im Unternehmen erfolgt nicht nur durch das Unternehmen bzw. innerhalb eines Unternehmens, sondern wird beeinflusst durch das externe Umfeld, Beziehungen zu Stakeholdern und hängt von unterschiedlichen Kapitalarten ab.[373] Informationen über das externe Umfeld des Unternehmens sind zu veröffentlichen und das Unternehmen soll beschreiben, wie es seiner Umgebung und seinen Ressourcen zur kurz-, mittel- und langfristigen Werteschöpfung beitragen kann.

Sämtliche Kapitalarten sollen sowohl in die Unternehmensführung als auch in die Berichterstattung integriert sein.[374] Die vorgeschlagenen Kapitalarten lauten: [375]

- Finanzkapital;
- Produktionskapital, einschließlich Gebäude, Ausstattung und Infrastruktur;
- Intellektuelles Kapital, einschließlich Struktur-/Organisationskapital;
- Humankapital;
- Soziales bzw. beziehungsorientiertes Kapital, einschließlich Beziehungskapital sowie
- Natürliches Kapital.

[373] Vgl. IICR: The International <IR> Framework, 2013, 2.2.
[374] Vgl. Dienes, D./Velte, P.: Das finale IIRC-Rahmenkonzept zum Integrated Reporting – Kritische Würdigung wesentlicher Inhalte und Änderungen gegenüber der Entwurfsfassung, 2014, S. 69.
[375] Vgl. IICR: The International <IR> Framework, 2013, 2.15.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.



Quelle: The International <IR> Framework
Copyright © April 2013 International Integrated Reporting Council. Alle Rechte vorbehalten. Verwendung nur mit Genehmigung des International Integrated Reporting Council. Die Genehmigung umfasst das Kopieren des Dokuments zur bestmöglichen Bekanntmachung und zum Einholen von Feedback.

Abb. 3-13: Kapitalformen des IR und deren Beschreibung[376]

Aufgrund seiner internationalen Ausrichtung zeichnet sich das Rahmenkonzept durch einen prinzipienorientierten Ansatz aus. Dies räumt dem Management bei der Umsetzung Gestaltungs- und Ermessensspielräume ein. Es wird im Rahmenwerk keine konkrete Berichtsstruktur vorgegeben, sondern lediglich die Berichtselemente beschrieben und die zu berücksichtigenden Prinzipien definiert. Werden in einem, als „Integrated Report" bezeichneten Bericht, Forderungen oder Angaben des Frameworks nicht eingehalten oder wird von den Prinzipien abgewichen, so sind die Abweichungen zu erklären.[377]

Die folgenden sieben Prinzipien werden an die Erstellung und Offenlegung von integrierten Berichten gestellt:[378]

- Strategische Ausrichtung und Zukunftsorientierung;
- Informationsverknüpfung;

---

376 Entnommen aus PWC Österreich: Integrated Reporting, Wien 2014.
377 Vgl. Kajüter, P./Hannen, S: Integrated Reporting nach dem Rahmenkonzept des IIRC, 2014, S. 77 und The International <IR> Framework, 2013, 1.17 und 1.18.
378 Vgl. IICR: The International <IR> Framework, 2013, 3.1-3.7.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

- Stakeholder-Orientierung (Angaben zu Art und Qualität der wichtigsten Stakeholderbeziehungen);
- Wesentlichkeit (Informationen, die Einfluss auf die kurz-, mittel- und langfristigen Wertschöpfung des Unternehmens haben);
- Prägnanz (z.B. logische Struktur, klare Sprache, oder Vermeidung von Redundanzen);
- Verlässlichkeit und Vollständigkeit (Darstellung aller wesentlichen positiven sowie negativen Sachverhalte) sowie
- Stetigkeit und Vergleichbarkeit (konsistente Darstellung von Informationen im Zeitablauf).

Bspw. sollen mit dem Prinzip der **strategischen Ausrichtung und der Zukunftsorientierung** Informationen über die Unternehmensstrategie gegeben und ein Zusammenhang zu der Fähigkeit des Unternehmens zur kurz-, mittel- und langfristigen Wertschöpfung, zur Inanspruchnahme der Kapitalarten sowie zu den Wirkungen auf die Kapitalarten hergestellt werden.[379] Dieses Prinzip steht mit dem Prinzip der **Informationsverknüpfung** in sehr engem Zusammenhang mit dem in Kapitel 6 dargestelltem Konzept des Zukunftsfähigkeitsindexes (ZFI). Auch der Grundgedanke der vernetzten Sichtweise von materiellen und immateriellen Werten im Zukunftsfähigkeitsindex zeigt eine Parallele zu der Voraussetzung des „Integrated Thinking" des Prinzips Informationsverknüpfung im IR.[380] Eine **Integration des Zukunftsfähigkeitsindexes** in einen integrierten Bericht wäre zukünftig denkbar.

In Abschnitt 4 des Rahmenkonzepts beschreibt das IIRC die möglichen inhaltlichen Bestandteile eines integrierten Berichts. Mit den folgenden acht Inhaltskomponenten wird aufgezeigt, welche Themen in einem integrierten Bericht, entsprechend der Prinzipienorientierung, dargelegt und erläutert werden müssen:[381]

- *Organisationsüberblick und Geschäftsumfeld*;
  Was macht das Unternehmen und wie sind die äußeren Umstände?
- *Unternehmensführung;*
  Wie unterstützt die Führung des Unternehmens die Fähigkeit kurz-, mittel- und langfristige Wertschöpfung zu schaffen?

379 Vgl. IICR: The International <IR> Framework, 2013, 3 A.
380 Vgl. IICR: The International <IR> Framework, 2013, 3.7.
381 Vgl. IICR: The International <IR> Framework, 2013, 4.1.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

- *Geschäftsmodell;*
  Wie ist das Geschäftsmodell?
- *Risiken und Chancen;*
  Was sind die spezifischen Risiken und Möglichkeiten, die der Organisation die Fähigkeit verleihen, kurz-, mittel- und langfristig Werte zu schaffen und wie geht die Organisation mit diesen um?
- *Strategie und Ressourcenallokation;*
  Wie lautet das Unternehmensziel und mit welcher Strategie soll dieses erreicht werden?
- *Leistung;*
  Inwieweit hat das Unternehmen seine Ziele erreicht und wie sind die finanziellen Ergebnisse?
- *Zukunftsaussichten;*
  Welche Herausforderungen und Unsicherheiten wird die Organisation in Erreichung ihrer Strategie wahrscheinlich begegnen und wie sind die mögliche Auswirkungen auf das Geschäftsmodell und die zukünftige Entwicklung?
- *Grundlagen der Erstellung und Darstellung.*
  Was ist Inhalt des Berichtes und wie sind die Daten quantifiziert und bewertet?

Die Ausführungen haben aufgezeigt, dass der IR über die bisherige Finanz- und Nachhaltigkeitsberichterstattung deutlich hinausgeht. Dadurch darf der Begriff „integriert“ nicht nur als bloße Zusammenfassung von bereits vorhandenen Informationen und Berichten verstanden werden. Es geht vielmehr darum, in der externen Unternehmenskommunikation einen neuen Standard setzen zu wollen.[382] Von den Unternehmen sind erhebliche Aufwendungen für die Informationsbeschaffung, Informationsaufbereitung und Informationsvermittlung erforderlich.[383] Wenn ein Unternehmen in Deutschland aufgrund handelsrechtlicher Vorschriften bereits einen Lagebericht erstellt, kann dieser dann als integrierter Bericht aufgefasst werden, wenn er unter Einhaltung der Prinzipien des IICR-Rahmenkonzeptes erstellt wird. Der Lagebericht kann also entsprechend weiterentwickelt werden.[384] Eine vollständige Implementierung in einem Unternehmen bedingt einen organisatorischen Wandel, denn das Konzept ist nur dann in seiner

---

382 Vgl. Deloitte & Touche: Integrated Reporting-Navigating your way to a truly Integrated Report, 2011, S. 8.

383 Vgl. Berndt, T. et al.: International Integrated Reporting Framework: Leitfaden für eine moderne Unternehmensberichterstattung**?,** 2014, S. 367.

384 Vgl. Kajüter, P./Hannen, S.: Integrated Reporting nach dem Rahmenkonzept des IIRC, 2014, S. 81.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Vollständigkeit verwirklicht, wenn es eine zwangsläufige Konsequenz der Unternehmensstrategie bzw. des „Integrated Thinking“ in einem Unternehmen darstellt.[385]

IR scheint sich vor dem Hintergrund verschiedener gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Entwicklungen als gegenwärtiger Trend der Unternehmensberichterstattung zu etablieren. Die Implementierung einer integrierten Unternehmensberichterstattung stellt somit für Unternehmen, Regulatoren und Adressaten eine der großen Herausforderungen in den nächsten Jahren dar. Ein Zurück zur bisherigen Finanzberichterstattung wird es jedenfalls nicht geben.[386] Mit dem Gedanken an die Integration eines IR in die Unternehmensberichterstattung ist die Vorstufe zum „Integrated Thinking“ erreicht.

In der Unternehmenspraxis in Deutschland haben sich bspw. die Chemieunternehmen BASF[387] und Bayer und der Energieversorger EnBW auf dem Weg zu einer prägnanteren, transparenteren und aussagekräftigeren integrierten Berichterstattung gemacht und sich für eine Einbindung der Informationsanforderungen eines integrierten Berichtes in den Lagebericht entschieden. EnBW hat angekündigt, dass er sich im Rahmen der Neuausrichtung der Unternehmensberichterstattung zum Ziel gesetzt hat, für das Berichtsjahr 2014 den ersten integrierten Bericht nach den Leitlinien des IIRC zu veröffentlichen, der noch stärker auf die Verzahnung von Geschäftsmodell und Unternehmens- sowie Funktionalstrategien, die Wechselwirkung von finanziellen und nicht finanziellen Zielen sowie die ganzheitliche Performance-Orientierung eingeht.[388]

Durch den prinzipienorientierten Ansatz des IR-Rahmenkonzepts wird keine Berichtsstruktur vorgegeben. Somit liegt es in der individuellen Unternehmensentscheidung, wie die Anforderungen an einen integrierten Bericht umgesetzt werden. So wie die Wissensbilanz heute Element der Lageberichterstattung sein

---

385 Vgl. Haller, A./Fuhrmann, C.: Die Die Entwicklung der Lageberichterstattung in Deutschland vor dem Hintergrund des Konzepts des „Integrated Reporting“, 2012, S. 463.

386 Vgl. Berndt, T. et al.: International Integrated Reporting Framework: Leitfaden für eine moderne Unternehmensberichterstattung?, 2014, S. 363.

387 BASF gehört seit 2013 zu den offiziellen Partnern des IIRC-Pilot Programms.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

kann und eine mögliche Konzeption einer standardisierten Berichtsstruktur hierfür vorgibt, könnten zukünftig die Wissensbilanz und der Zukunftsfähigkeitsindex eine Einbindung in eine einheitliche Berichtsstruktur des IR erfahren.

388 Vgl. EnBW: Der Weg zur integrierten Berichterstattung bei der EnBW abrufbar unter: http://bericht2013.enbw.com/services/suche.html?tx_indexedsearch[pointer]=0&tx_indexedsearch[sword]=Integrated&tx_indexedsearch[pgid]=314, (Abruf: März 2014).

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

4 Methoden zur Identifikation, Messung bzw. Bewertung immaterieller Werte bei KMU

4.1 Zeitliche Entwicklung der Erfassung immaterieller Werte

Die Ausführungen im vorangegangen Kapitel haben gezeigt, dass die traditionell finanzorientierten Kennzahlen der vergangenen Periode nicht mehr ausreichen, eine Prognose über die zukünftige Geschäftsentwicklung eines Unternehmens abzugeben. Die Marktteilnehmer sind sich darüber einig, dass immaterielle Werte eine große Bedeutung für Unternehmenserfolge haben. Welche Methoden zur Identifikation, Messung bzw. Bewertung dieser Werte am besten für mittelständische Unternehmen geeignet sind, wird im Folgenden herausgearbeitet.

Die ersten Bemühungen immaterielle Werte zu erfassen, zu messen und ggf. zu bewerten[389] fanden bereits in den 60er Jahren statt. Dabei haben sich die Arbeiten, insbesondere von Schultz und Becker, auf die Bewertung des Humankapitals und dessen Einfluss auf das Wachstum konzentriert.[390]

---

389 Mit der Bewertung ist keine ausschließlich monetäre Quantifizierung gemeint. Zur Messung der Faktoren werden bspw. Indikatoren eingesetzt, die anschließend bewertet werden. Eine Bewertung kann auch über Symbole, wie z. B. einem Smiley, erfolgen (zur Abgrenzung siehe Abb. 4-05).

390 Vgl. z. B. Becker, G.S.: Human Capital, 1964; Fitzenz, J.: Human resources, 1984; Hermanson, R.R.: Human Assets, 1964; Schultz, T.W.: Human Capital, 1961.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

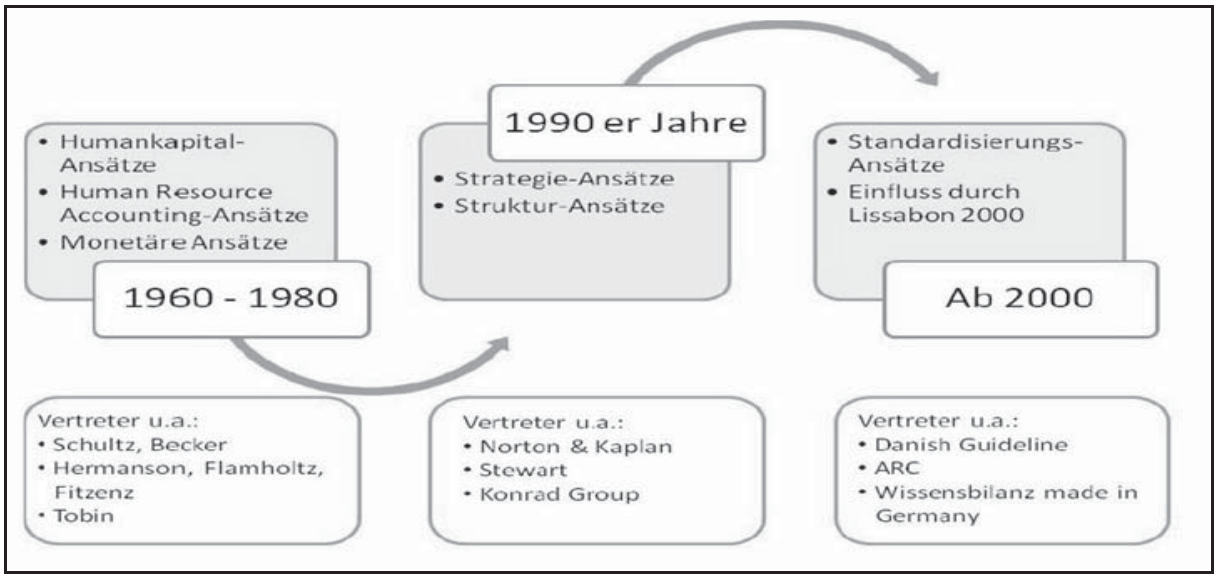


Abb. 4-01: Zeitschiene, Einflüsse und Meilensteine immaterieller Werte [391]

Bei allen Überlegungen in dieser Zeit stand eine bessere Steuerung dieser Ressourcen im Fokus der Betrachtung. Gleichzeitig gab es vor allem im angloamerikanischen Raum Überlegungen zur monetären Bewertung von immateriellen Werten z.B. über wert- oder kostenorientierte Verfahren.[392] Erst 20 Jahre später wurde sich in der Theorie neben der Bewertung von Humanressourcen mit der Bewertung weiterer unsichtbarer Unternehmenswerte als Quelle für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen beschäftigt.[393] Seit Mitte der 90er Jahre wurde zunehmend die Forschung und Entwicklung zur Erfassung und Bewertung des Intellektuellen Kapitals von Praktikern wie *Edvinsson* und *Sveiby* vorangetrieben.[394] Neben einer Strukturierung des Intellektuellen Kapitals wurde durch quantitative und qualitative Aussagen mit Hilfe von Indikatoren versucht, dieses zu erfassen und für das Unternehmen in einem „Intellectual Capital Report" transparenter zu machen. Die Entwicklung der verschiedenen Methoden wurde in der Vergangenheit in erster Linie in der Praxis durch voneinander unabhängige Aktivitäten vorangetrieben. Deshalb resultieren heute die unterschiedlichsten Modelle.

---

391 Entnommen aus: Kneisel, E./Rößel C.: Überblick über die Entwicklung und den gegenwärtigen Stand der Intellectual-Capital Debatte aus einer Metaperspektive, 2009, S. 11.

392 Vgl. z. B. Lev, B.: Intangibles, 2001; Stewart, T.A.: Intellectual Capital, 1999.

393 Vgl. Itami, H./Roehl, T.: Invisible Assets, 1987.

394 Vgl. z. B. Edvinsson, L./Malone, M.: Intellectual Capital, 1997; Sveiby, K. E.: New Organizational Wealth, 1997.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Type	Institution/Country	Initiative	Scope	Application	Year[18]	Reference
Narrative/non-financial reporting (e.g. contextual information on major factors affecting a company's performance)	**European Union**	Public	All companies except SMEs	Mandatory	2003	Business Review- Modernisation Directive (4th and 7th Directives)
	Australia	Public	Listed companies	Mandatory	2003	ASX Listing Rule 4.10.17, Australian Stock Exchange
	Canada	Public	Listed companies	Mandatory	2003	Management Discussion and Analysis under NI 51-102, Continuous Disclosure Obligations, Securities Administrator
	Germany	Public	All companies	Mandatory	2004	GAS 15 Management Reporting, DRSC
	United Kingdom	Public	Quoted companies	Voluntary	2005	Operating and Financial Review, Department of Trade and Industry
	United States	Public	Listed companies	Mandatory	2003	Management Discussion and Analysis, Securities and Exchange Commission
Specific reporting about intellectual assets (*e.g.* stand-alone reports on intellectual assets)	**European Union**	Public	All companies	Voluntary	2002	Guidelines for Managing and Reporting on Intangibles, MERITUM Project
	European Union	Public	SME	Voluntary	2006	RICARDIS report, DG Research
	Australia	Public	All companies	Voluntary	2002	Australian Guiding Principles on Extended Performance Management, Society for Knowledge Economics
	Austria	Public	Public universities	Mandatory	2002	Austrian Universities Act, Federal Ministry of Education, Science and Culture
	Denmark	Public	All companies	Voluntary	2003	Intellectual Capital Statements- The new guideline, Ministry of Science, Technology and Innovation
	Germany	Public	SME	Voluntary	2004	Intellectual Capital Statement- Made in Germany, Federal Ministry of Economics and Labour
	Japan	Public	All companies	Voluntary	2005	Guidelines for Disclosure of Intellectual Assets Based Management, Ministry of Economy, Trade and Industry

Tab. 4-01: Ausgewählte Rahmenwerke und Richtlinien über immaterielle Werte unterschiedlicher Länder[395]

In den letzten Jahren haben sich auch die nationalen und internationalen Gremien der Rechnungslegung mit der Frage der Messung und Bilanzierung von immateriellen Werten auseinandergesetzt.[396] Auch wurden verschiedene nationale und internationale Forschungsprojekte gestartet[397] und inzwischen gibt es in zahlreichen Ländern Leitfäden oder Richtlinien für Unternehmen, wie immaterielle Werte systematisch erfasst, bewertet und kommuniziert werden können. Forschungsprojekte zu diesem Thema existieren im skandinavischen Raum sowie z.B. auch in der Schweiz, in Österreich, Deutschland und Japan.[398] Vor allem im skandinavischen und deutschsprachigen Raum wurden die Forschungsergebnisse mit Unternehmen und Organisationen erprobt. Insbesondere die

395 Entnommen aus OECD: Intellectual Assets and Value creation: Implications for Corporate reporting, 2006, S. 16.
396 Vgl. DRS 20 und IAS 38.
397 Vgl. Heisig, P.: Europäische Aktivitäten zur Wissensbilanzierung – Ein Überblick. 2005, S. 337-359.
398 Siehe hierzu Kapitel 2.1.2.1.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Empfehlung für „Intellectual Capital Statements“ der Danish Agency for Trade and Industry sowie die „Wissensbilanz – Made in Germany“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie haben in Deutschland weite Verbreitung gefunden bzw. dienten auch als Basis europäischer Projekte. Diese Modelle beschreiben detailliert, wie immaterielle Werte in einer Organisation bewertet, gesteuert und als Anhang zum Geschäftsbericht ausgewiesen werden können.[399]

Die Europäische Union hat 2005 eine High Level Expert Group einberufen, um eine Harmonisierung der unterschiedlichen Ansätze zu erreichen und eine Empfehlung zum Umgang mit dem intellektuellen Kapitals auf Europäischer Ebene auszusprechen.[400] Die Europäische Kommission gab 2006 das Projekt „Intellectual Capital Statement – Made in Europe Wissensbilanzierung in Europa (InCas)“ in Auftrag. Dieses Europäische KMU-Projekt zielt darauf ab, eine europaweite Harmonisierung und weitgehende Vereinheitlichung der Methoden für den Mittelstand zu erreichen.[401] Um die immateriellen Werte von KMU europaweit einheitlich zu bewerten, wurden die bis dahin vorhandenen nationalen Ansätze zur Bewertung immaterieller Ressourcen harmonisiert. Die erprobte und nutzenorientierte Methode zur Bewertung und Steuerung des intellektuellen Kapitals auf der Basis der Wissensbilanz-Made in Germany wurde dem europäischen Mittelstand zur Verfügung gestellt. Ergänzend kamen im Jahre 2007 weitere internationale Rahmenpläne und Richtlinien hinzu. Die mit Unterstützung der OECD gegründet „World Intellectual Capital Initiative (WICI)“ hat einen globalen Rahmen für die Messung und Berichterstattung von Gesamtunternehmensleistung für Aktionäre und andere Interessengruppen geschaffen. Ein Framework mit Anleitung für einen integrierten Geschäftsbericht mit umfassender Berichterstattung über die Strategie, Ressourcen und Prozesse sowie Wertschöpfung und seine Treiber ist veröffentlicht. Die „European Federation of Financial Analysts Societies (EFFAS)“ hat im Jahre 2008 Grundsätze für eine wirksame Kommunikation von „Intellectual Capital“ (The Principles for Effective Com-

---

399 Vgl. BMWi: Projekt „Zukunftscheck Mittelstand“, Gesamtprojektstudie, Methoden zur Bewertung immaterieller Werte, 2007, S. 66.

400 Vgl. EU: Reporting Intellectual Capital to Augment Research, 2006.

401 Vgl. BMWi: Projekt „Zukunftscheck Mittelstand“, Gesamtprojektstudie, Methoden zur Bewertung immaterieller Werte, 2007, S. 66f.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

munication of Intellectual Capital) aufgestellt.[402] Eine der neusten Methoden ist der ICU-Report von *Sanchez*. Im Rahmen des von der EU geförderten Projektes wurde ein „Intellectual Capital"-Bericht speziell für Universitäten entwickelt. Dieser besteht aus drei Teilen: der Vision der Institution, der Zusammenfassung der immateriellen Ressourcen und Aktivitäten und dem System von Indikatoren.[403]

Im Jahre 2011 hat das „Observatoire de l'immatériel" nationale Richtlinien für das Management und Reporting von immateriellen Werten veröffentlicht. Das Instrument für die Bewertung von immateriellen Werten schlägt eine Erweiterung der Berichterstattung nach IAS oder IFRS durch eine Zuordnung von Vermögenswerten, die nicht in dem aktuellen Buchungsrahmen erkannt werden können, vor.[404]

In der folgenden Abbildung sind die am häufigsten in der Literatur diskutierten Methoden und Ansätze zur Messung bzw. Bewertung immaterieller Werte alphabetisch dargestellt:

Methoden zur Messung bzw. Bewertung immaterieller Faktoren	**Autoren**
Balanced Scorecard	Kaplan, R., Norton, D.
Brand Valuation (Bsp. Interbrand, Nielsen)	Wirtz, B. et al. , Zimmermann, R. et al.
Calculated Intangible Value (CIV)	Stewart, T.A.
Citation – Weighted Patents	Hall, H. et al.
Danish Guideline for Intellectual Capital Statement	Danish Ministry of Science, Technology and Innovation
Economic Value Added (EVA)	Stewart III, G.B.
EFQM Modell	European Foundation of Quality Management
Holistic Value Approach (HVA)	Pike, S. et al.
Inclusive Value Methodology (IVM)	M`Pherson, P.K., Pike, S.
Intangible Asset Monitor (IAM)	Sveiby, K.E.
Intangibles Scoreboard	Gu, F., Lev, B.

402 Vgl. OECD: Corporate Reporting of Intangible Assets: A Progress Report, in: http://www.oecd.org/daf/ca/Intangible%20Assets.pdf, April 2012, S. 8-10, (Abruf: 13.03.2014).

403 Vgl. Sanchez, P./Elena, S./Castrillo, R.: Intellectual capital dynamics in universities: a reporting model, 2009, S. 314f.

404 Vgl. OECD: Corporate Reporting of Intangible Assets: A Progress Report, in: http://www.oecd.org/daf/ca/Intangible%20Assets.pdf, April 2012, S. 8-10, (Abruf: 13.03.2014).

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Intellectual Capital Audit (ICA)	Brooking, A.
Intellectual Capital Benchmarking System (ICBS)	Viedma, J.M.
Intellectual Capital (IC) Index	Roos, G. et al.
Intellectual Capital (IC) Rating	Kivikas, M. et al.
Integrierte Wissensbewertung (IWB)	Mertins, K.
Intellectual Property (IP) Information Disclosure	Japanese Ministry of Economy, Trade and Industry
Konrad Group	Konrad Group
Market to Book Ratio	Tobin, J. et al.
Österreichische Forschungsbilanz	Republik Österreich, Österreichische Rektorenkonferenzen, Koch, G.
Patent Valuation	Kloyer, M.
Qualitatives Rating nach Basel II	Basis: Basler Ausschuss für Bankenaufsicht[405]
Skandia Navigator	Edvinsson, L., Malone, M.
Technology Broker	Brooking, A.
Tobin´s q	Brainard, W.C. et al
Value Added Intellectual Coefficient (VAIC)	Pulic, A.
Value Chain Scoreboard	Lev, B.
Weightless Wealth Tool Kit (WWTK)	Andriessen, D.
WissensBilanz der ifas	Lingemann, H.F.
Wissensbilanz-Made in Germany	BMWi, Alwert, K. et al.

Abb. 4-02: Bedeutendste Methoden zur Messung bzw. Bewertung immaterieller Werte[406]

Die Unternehmen sind heute zwar bemüht, dem Informationsbedarf der aktuellen und zukünftigen Kapitalgeber und anderen Stakeholdern gerecht zu werden, und veröffentlichen in mehr oder weniger regelmäßigen Abständen einzelne In-

405 Das Kreditrisiko eines Kreditnehmens wird anhand eines internen oder externen Ratings bestimmt. Das externe Rating wird von einer Ratingagentur vorgenommen, beim internen Rating bewertet die Bank das Risiko anhand eines auf internen Einstufungen basierenden Ansatzes. Das Rating besteht aus einem quantitativen und einem qualitativen Teil. Das qualitative Rating umfasst eine Beurteilung des Unternehmens in den Bereichen, die nicht mit konkreten monetären Kennzahlen belegt werden können. Bei den meisten internen Ratingverfahren fließt die quantitative Bewertung zu rund 2/3 und der qualitative Teil zu etwa 1/3 in die Gesamtbeurteilung ein. Die wichtigsten qualitativen Kriterien sind z. B.: Kontoführungsverhalten, Unternehmensorganisation und Strategie, Unternehmerbeurteilung und Nachfolgeregelung, Investitionsverhalten, Qualität von Rechnungswesen, Finanzen und Jahresabschluss, Produktion und Dienstleistungen oder Wettbewerb. Eine grundlegend negative Beurteilung der qualitativen Faktoren kann eine Herabstufung im Rating bis hin zur Kreditunwürdigkeit bedeuten.

406 Vgl. BMWi: Projekt „Zukunftscheck Mittelstand“, Gesamtprojektstudie, Methoden zur Bewertung immaterieller Werte, 2007, S. 65 und Alwert, K.: Wissensbilanzen – Im Spannungsfeld zwischen Forschung und Praxis, 2005, S. 25-31.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

formationen zu immateriellen Werten. Welche Indikatoren im konkreten Fall Einfluss auf den Geschäftserfolg und die wirtschaftliche Lage haben, kann übergreifend nicht beantwortet werden. Es lassen sich eher Indikatorengruppen als die Einzelindikatoren benennen, die in den meisten Unternehmen relevanten Einfluss auf den Geschäftserfolg haben. Eine verlässliche Bewertung des immateriellen Vermögens ist auf Basis der gemachten Angaben jedoch meist nicht möglich. **Zuverlässige Bewertungsmethoden und -instrumente und standardisierte Berichtsformate** immaterieller Werte könnten helfen, die vorhandenen Informationsasymmetrien zwischen den Unternehmen und den externen Perspektiven, wie z.B. Banken, Aktionären und Wirtschaftsprüfern, abzubauen. Insbesondere kapitalschwache, kleine und mittelständische Unternehmen sind auf Fremdkapital ihrer Hausbank angewiesen. Mit den Regelungen von Basel II[407] und den von den Banken initiierten internen Ratingverfahren werden die stärker gewichteten Finanzkennzahlen um die wichtigsten immateriellen Werte ergänzt.

Weiterhin bleibt aber bei allen Methoden und Modellen die große Herausforderung, den eindeutigen Wertbeitrag von immateriellen Werten im Unternehmen zu ermitteln, da i.d.R. Investitionen in diese nicht kurzfristig, sondern über längere Perioden wirken. Dadurch entsteht für ein Unternehmen das Problem, Investitionsentscheidungen bei z.T. großer „Unsicherheit“ treffen zu müssen. So ist es nicht möglich, die Konsequenz der Handlung „Investitionsentscheidung“ in immaterielle Werte mit so großer Präzision vorherzusagen, dass nur ein zuverlässiges Ergebnis möglich ist.[408]

Eine vollständige monetäre Bewertung immaterieller Werte zu jeweils aktuellen Marktwerten wird sehr wahrscheinlich nur schwer möglich sein.[409] Eine monetäre Bewertung immaterieller Werte mit dem Ziel einer vollständigen Einbeziehung in das Rechnungswesen im Unternehmen bleibt weiterhin die große Herausforderung für die Theorie und auch für die Praxis.

---

407 Vgl. Deutsche Bundesbank: http://www.bundesbank.de/bankenaufsicht/bankenaufsicht_basel.php, (Abruf: 16.02.2014).

408 Vgl. Drukarczyk, J./Schüler, A.: Unternehmensbewertung, 2011, S. 34.

409 Vgl. Leitner, K.-H.: Wissensbilanzierung, 2003, S. 22.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

4.2 Grundausrichtung der unterschiedlichen Methoden

Die Einteilung der unterschiedlichen Instrumente und Methoden findet in der Literatur i.d.R. in einer Portfoliomatrix statt, die sich grundsätzlich in die folgenden vier Felder definiert:[410]

- eindimensionales und monetäres Bewertungsverfahren;
- eindimensionale und nicht monetäres/indikatorbasiertes Bewertungsverfahren;
- mehrdimensionales und monetäres Bewertungsverfahren;
- mehrdimensionales und nicht monetäres/indikatorbasiertes Bewertungsverfahren.

Bei den **eindimensionalen** Bewertungsverfahren, auch als nicht detaillierte Betrachtung bezeichnet, wird versucht, nur einen Wert für die gesamten im Unternehmen vorhandenen immateriellen Werte zu ermitteln. Sie konzentrieren sich dabei auf die Ermittlung der Differenz zwischen Markt- und Buchwert des Unternehmens. I.d.R. handelt es sich hierbei um Marktkapitalisierungsmethoden. Der entscheidende Nachteil dieser Verfahren ist, dass die immateriellen Werte sehr pauschal betrachtet werden. So fehlt z.B. die differenzierte und analytische Betrachtung der wesentlichen Einflussfaktoren und somit werden Ansatzpunkte für ihre wertsteigernde Steuerung für das Unternehmen nicht transparent. Auch werden i.d.R. keine Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge betrachtet. Damit sind die eindimensionalen Verfahren – isoliert betrachtet – zur Quantifizierung der immateriellen Werte eines Unternehmens wenig geeignet, da sie i.d.R. nur pauschale Aussagen zulassen.[411] Bei den **mehrdimensionalen** Bewertungsverfahren, auch als detaillierte Betrachtung einzelner Komponenten bezeichnet, steht die Bewertung der einzelnen Kategorien der immateriellen Werte im Vordergrund.[412]

---

410 Vgl. Sveiby, K.-E.: Methods for Measuring Intangible Assets, 2001 update 2010, unter: http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm, (Abruf: 04.04.2014), Alwert, K.: Wissensbilanzen – Im Spannungsfeld zwischen Forschung und Praxis, 2005, S. 26.

411 Vgl. Sveiby, K.E.: Die Messung immaterieller Vermögenswerte 2002, S. 779-808 und Andriessen, D.: Making Sense of Intellectual Capital: Designing a Method for the Valuation of Intangibles, 2004.

412 Vgl. North, K. et al.: Wissen messen – Ansätze, Erfahrungen und kritische Fragen, 1998, S. 158.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Weiterhin wird in den Verfahren unterschieden, ob eine direkte **monetäre Bewertung** oder lediglich eine indikatorbasierte und **keine direkte monetäre Bewertung** möglich ist. Bestimmt eine Methode für einzelne immaterielle Werte einen monetären Wert, sind beispielhaft die Ansätze des „Market Approach", der „Cost Approach" und der „Income Approach" zu nennen.[413]

Bei der Bewertung von immateriellen Werten auf Basis des **„Market Approaches"** wird untersucht, ob für die Werte aktive Märkte bestehen oder vergleichbare Vermögenswerte herangezogen werden können. In der Praxis spielt dieser Ansatz nur eine untergeordnete Bedeutung, da die immateriellen Werte i.d.R. so spezifisch sind und kein aktiver Markt besteht bzw. auch vergleichbare Werte nicht herangezogen werden können. Eine einfache Methode zur Wertermittlung des immateriellen Wertes ist die Marktwert-Buchwert-Relation (Market-to-Book-Value), die auf dem Differenzbetrag zwischen Markt- und Buchwert basiert. Sie ist jedoch nur bei börsennotierten Unternehmen anwendbar und hat für nicht-börsennotierte Unternehmen keine Bedeutung. Die Einbeziehung des Marktwertes eines Unternehmens bringt zahlreiche Unsicherheiten mit sich, die eher mit Kapitalmarktstimmung und Spekulationen an den Aktienmärkten zusammenhängen als mit fundamentaler Unternehmensbewertung.[414] Der Buchwert entspricht der Summe aller Vermögenswerte, die in der Bilanz des Unternehmens ausgewiesen sind. Die Einbeziehung des Buchwertes eines Unternehmens wurde kritisch hinterfragt, da dieser auf steuerrechtlichen Gestaltungsspielräumen basieren und somit die Bewertung des immateriellen Wertes beeinflussen konnte. Diese steuerrechtlichen Spielräume sind heute nicht mehr möglich. Der **„Cost Approach"** versucht den monetären Wert aus den Kosten für die Herstellung oder Bereitstellung bzw. Reproduktion und Wiederbeschaffung der immateriellen Faktoren zu ermitteln, während beim **„Income Approach"** die Berechnung des monetären Wertes auf der Basis der laufenden und zukünftigen Erträge erfolgt. Dabei unterscheiden sich die Methoden darin, ob die ein-

---

413 Vgl. Reinhardt, R.: Wissen als Ressource: Theoretische Grundlagen, Methoden und Instrumente zur Erfassung von Wissen, 2002 und Andriessen, D.: Making Sense of Intellectual Capital: Designing a Method for the Valuation of Intangibles, 2004, S. 6.

414 Vgl. BMWi: Projekt „Zukunftscheck Mittelstand", Gesamtprojektstudie, Methoden zur Bewertung immaterieller Werte, 2007, S. 68-71, Sveiby, K.E.: Die Messung immaterieller Vermögenswerte, 2002, S. 779-808 und Andriessen, D.: Making sense of intellectual capital: Designing a Method for the valuation of Intangibles, 2004.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

zelnen Werte aggregiert und zu einem Index zusammengefasst werden können oder nicht.

Indikatorbasiert bedeutet, dass die Quantifizierung der immateriellen Werte i.d.R. durch absolute oder relative Kennzahlen erfolgt, die einen Sachverhalt in Bezug auf den immateriellen Wert beschreiben. Über Punkt-, Währungs-, Stück- oder Prozentwerte werden Stärken oder Schwächen bzw. Chancen oder Risiken eines Wertes abgebildet und es wird über eine skalare Bewertung versucht, Informationen über dessen Werthaltigkeit zu geben.[415] Die Aussagefähigkeit dieser Methoden hängt sehr stark vom Zusammenhang zwischen einem Einflussfaktor des immateriellen Wertes und des zugeordneten Indikators sowie von der Eindeutigkeit der Interpretation des Indikators ab. Der Skandia Navigator, die Balanced Scorecard oder auch die Wissensbilanz sind den indikatorbasierten Verfahren zuzuordnen.[416] Die hierbei stattfindenden Bewertungsansätze können nur eine grobe Orientierung für die Werteinschätzung von immateriellen Werten sein. Eine monetäre Aussage über einen immateriellen Wert ist anhand dieser Angaben i.d.R. nicht möglich. Daneben gibt es auch gemischte Bewertungsverfahren, die z.B. auf der Grundlage von Indikatoren eine monetäre Bewertung ermöglichen.

Es existieren noch keine aussagefähigen und validen Verfahren zur Bewertung der einzelnen Kategorien immaterieller Werte für das Rechnungswesen. Jedoch wird durch die unterschiedlichsten Ansätze eine gewisse Berücksichtigung der Zukunft in den Wertansätzen erreicht.[417] *D. Andriessen* ordnet bspw. vier Methoden den vier Möglichkeiten, einen Wert für immaterielle Werte zu bestimmen, zu:

---

415 Vgl. Dawo, S.: Immaterielle Güter, 2003, S. 333.

416 siehe auch hierzu Kapitel 2.1.2.2, Kapitel 4.4.2 und Kapitel 4.4.1.

417 Vgl. Coenenberg, A. G.: Jahresabschluss, 2005, S. 1127-1128; Schneider, D.: Investition, 1992, S. 10.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Möglichkeit einen Wert zu bestimmen	Methode
Finanzielle Bewertung:	Intangible Scorecard (Guy and Lev, 2002)
Nicht-finanzielle Wertmessung	Inclusive Value Methodology (M'Pherson and Pike, 2001)
Werteinschätzung	Intellectual Capital Benchmarking System (Viedma, 1999)
Messung ohne Vorliegen einer Werteskala	Skandia Navigator (Edvinsson and Malone, 1997)

Abb. 4-03: Einteilung der Möglichkeiten und Methoden nach Andriessen[418]

Einen Überblick über die **relevanten Mess- bzw. Bewertungsverfahren** und deren Einordnung vermittelt die folgende Abbildung. Sie ist an die Darstellung und Einteilung von *Sveiby*[419] angelehnt und war Grundlage der Projektarbeit im BMWi Projekt „Zukunftscheck Mittelstand" aus dem Jahre 2007.[420] Dabei wird in der X-Achse betrachtet, ob die Methode einen monetären Wert für immaterielle Werte ermittelt oder die Beschreibung indikatorbasiert, d.h. ohne direkte monetäre Bewertung, erfolgt. Die Gruppen ergeben sich in der Y-Achse aus der Betrachtung, ob die Methode den immateriellen Unternehmenswert detailliert in einzelne Komponenten (mehrdimensional) oder nicht detailliert als Ganzes (eindimensional) betrachtet darstellt. Es wurde zusätzlich zu den genannten Methoden aus der Literatur eine Ergänzung um das „Qualitative Rating nach Basel II" vorgenommen.[421] Aus der Abbildung wird deutlich, dass sich der Großteil der aktuell diskutierten Methoden im oberen rechten Quadranten befindet und sich demnach in diesem Bereich ein Schwerpunkt in der Ausrichtung der Instrumente abzeichnet. Einige gemischte Verfahren, wie die „Integrierte Wissensbewertung" und der „Weighted Wealth Toolkit", bemühen sich als eigentlich indikatorgestütztes Verfahren, neben der Bewertung mit Indikatoren, zusätzlich einen monetären Wert zu ermitteln. Ob eine Methode eher für das Management oder zur externen Berichterstattung der immateriellen Werte geeignet ist, soll in der

418 Vgl. Andriessen, D.: Making sense of intellectual capital: Designing a method for the valuation of intangibles, 2004, S. 3-4.
419 Vgl. Sveiby, K.E.: Die Messung immaterieller Vermögenswerte, 2002, S. 779-808.
420 Vgl. BMWi: Projekt „Zukunftscheck Mittelstand", Gesamtprojektstudie, Methoden zur Bewertung immaterieller Werte, 2007, S. 68.
421 Hintergründe hierzu siehe in Kapitel 3.4.1.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Abbildung durch die Grauabstufung abgebildet werden. Dabei wurden die Zielrichtungen, die wissenschaftliche Kritik und die praktischen Erfahrungen mit den Methoden berücksichtigt. Die Form der Symbole verdeutlicht, ob es sich um ein Messverfahren mit oder ohne Bewertung handelt. Ein Messverfahren mit Bewertung erfasst und misst die immateriellen Faktoren und gibt zusätzlich an, ob ein Messwert als gut oder schlecht einzustufen ist. Dadurch kann eine direkte Ableitung eines Stärken- und Schwächenprofils vorgenommen werden.[422]

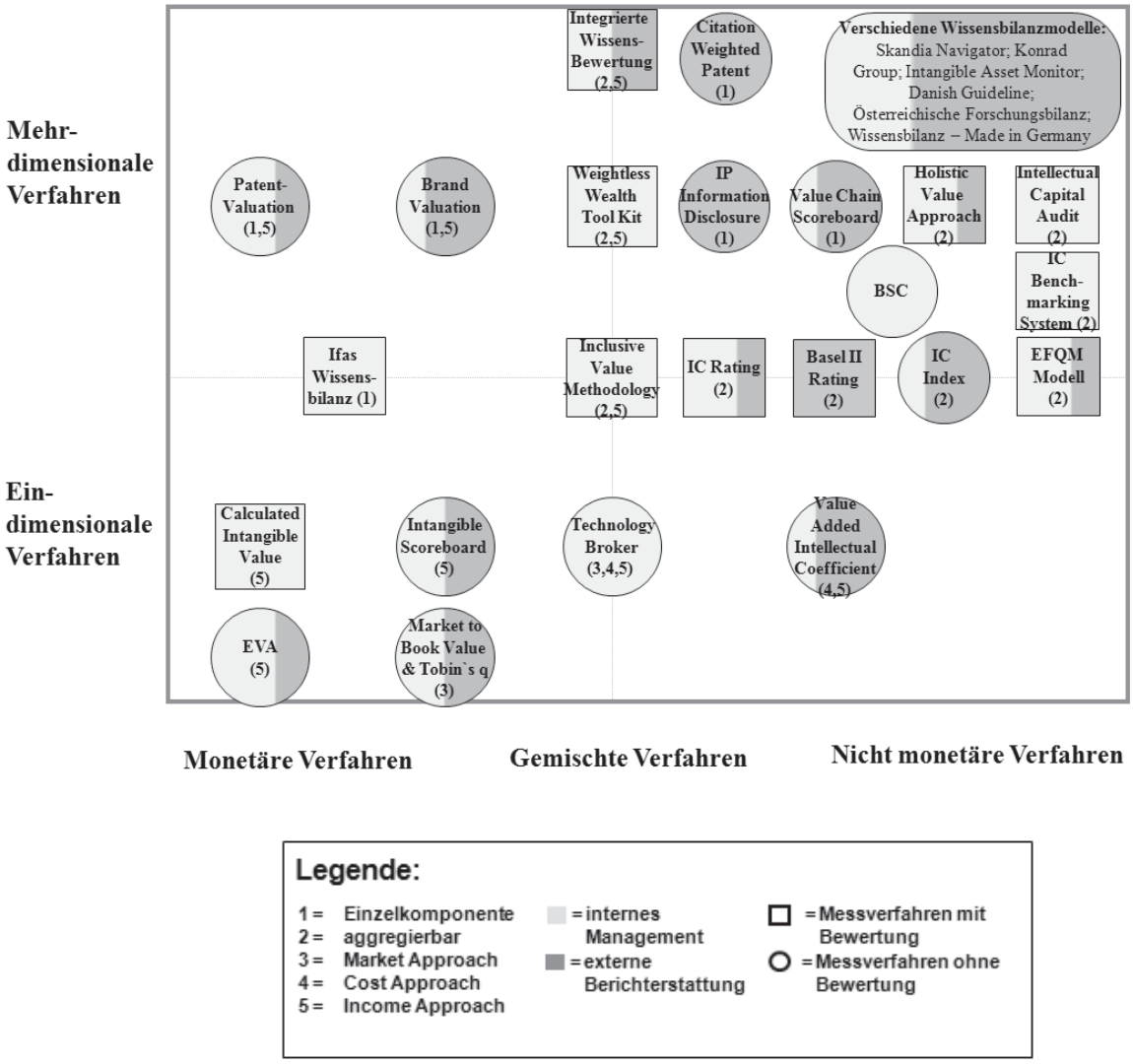


Abb. 4-04: Mögliche Einordnung der Methoden zur Messung bzw. Bewertung immaterieller Werte

[422] Vgl. BMWi: Projekt „Zukunftscheck Mittelstand“, Gesamtprojektstudie, Methoden zur Bewertung immaterieller Werte, 2007, S. 68 und Alwert, K.: Wissensbilanzen – Im Spannungsfeld zwischen Forschung und Praxis, 2005, S. 26.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Nicht alle der hier aufgeführten Mess- und Bewertungsverfahren[423] der immateriellen Faktoren sind für die weitere Betrachtung dieser Arbeit geeignet. In den nächsten beiden Kapiteln werden allgemeine und besondere Anforderungen an die Identifikation, Messung und Bewertung von immateriellen Werten für die KMU definiert. Neben einer theoretischen Ableitung werden auch Anforderungen der KMU selbst sowie der Banken der KMU berücksichtigt.

4.3 Anforderungen an Methoden zur Identifikation, Messung bzw. Bewertung von immateriellen Werten bei KMU

4.3.1 Allgemeine Anforderungen

Grundlage einer internen und externen Kommunikation über immateriellen Werten ist die Möglichkeit einer **Identifikation** und Erfassbarkeit dieser Werte. Sollten darüber hinaus diese Werte gemessen bzw. bewertet werden und die Ergebnisse in die Berichterstattung eines Unternehmens einfließen, muss diese bei der allgemeinen Anforderungsaufnahme mitberücksichtigt werden. Bspw. sind in § 289 HGB die Inhalte eines Lageberichts vorgeschrieben, jedoch existieren keine Vorgaben zu Umfang und Detaillierungsgrad der Berichterstattung. Aus den Grundsätzen ordnungsmäßiger Lageberichterstattung, die die Basis der Lageberichterstattung bilden, können aus DRS 20.12-35 (Grundsätze zu den Informationen der Konzernlageberichterstattung) die Prinzipien abgeleitet werden, die gewährleistet sein müssen, damit ein verständiger Adressat den Geschäftsverlauf im Berichtszeitraum, die Lage des Konzerns sowie die voraussichtliche Entwicklung mit den wesentlichen Chancen und Risiken beurteilen kann.[424] So muss bspw. die Berichterstattung sämtliche positiven und negativen Informationen vermitteln, die für die voraussichtliche Entwicklung der Unternehmenslage mit ihren wesentlichen Chancen und Risiken benötigt werden.[425] Der Bericht muss sich auf die wesentlichen Informationen, die zum Verständnis des Geschäftsverlaufs, der Lage und der voraussichtlichen Entwicklung erforderlich

---

423 Vgl. Alwert, K.: Wissensbilanzen – Im Spannungsfeld zwischen Forschung und Praxis, 2005, S. 26-31.

424 Siehe hierzu Kapitel 3.5.2.

425 Vgl. DRS 20.12-16.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

sind, konzentrieren[426] und diese müssen zutreffend und nachvollziehbar sein. Dabei sind zukunftsbezogene Aussagen klar von stichtags- und vergangenheitsbezogenen Informationen zu unterscheiden. Dies impliziert eine der Realität entsprechende Darstellung, die willkürfrei und intersubjektiv nachprüfbar (objektiv) ist.[427]

Für eine **Messung bzw. Bewertung** von immateriellen Werten ist Voraussetzung, dass eine Identifizierbarkeit, Abgrenzung und damit Definition der Einflussfaktoren möglich ist. Hierfür müssen klar zuzuordnende Eigenschaften bestimmt und beschrieben werden, die darüber hinaus auch alle relevanten Informationen über den Faktor enthalten.[428] Für die anschließende Messung muss mindestens eine messbare Eigenschaft und ein fester Maßstab definiert und ein Messverfahren festgelegt werden. *M´Pherson* und *Pike* haben beispielhaft die folgenden Bedingungen für immaterielle Werte aus der Messtheorie abgeleitet:[429]

- Vollständigkeit und Einzigartigkeit der Merkmale, damit das Unternehmen als Ganzes abgebildet wird und Doppelnennungen vermieden werden;
- Unabhängigkeit, damit die Änderung eines Merkmals zu keiner Veränderung eines anderen Merkmals führen;
- Vergleichbarkeit, um die Ausprägung der Merkmale auf einer einheitlichen Skala abbilden zu können.

Eine periodische und funktionale Stetigkeit zwischen einzelnen Messungen muss, um Veränderungen zuverlässig zu erfassen, gewährleistet sein.[430] Die formale Vergleichbarkeit kann durch das Einhalten des Grundsatzes der Stetigkeit, z.B. durch Beibehaltung einer in Inhalt und Form einheitlichen und übersichtli-

---

426 Vgl. DRS 20.32-20.33.
427 Vgl. DRS 20.17-19.
428 Vgl. M`Pherson, P.K./Pike, S.: Accounting, empirical measurement and Intellectual Capital, 2001, S. 246f.
429 Vgl. M`Pherson, P.K./Pike, S.: Accounting, empirical measurement and Intellectual Capital, 2001, S. 248.
430 Vgl. Alwert et al.: Does intellectual capital reporting matter to financial analysts?, 2009, S. 358 und Coenenberg et al.: Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse, 2012, S. 67.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

chen Berichtsstruktur, erreicht werden.[431] Es muss sichergestellt sein, dass Messungen unter gleichen Bedingungen, unabhängig vom Beobachter, zu gleichen Ergebnissen führen.[432] Für das an die Messung anschließende Bewertungsverfahren gelten ebenfalls die oben genannten Kriterien. Die im vorhergehenden Kapitel vorgestellten Methoden erfüllen in unterschiedlicher Ausprägung die Kriterien, die sich aus der Literatur als allgemeine, theoretische Kriterien an ein Mess- und Bewertungsverfahren ableiten. Soll das Mess- bzw. Bewertungsergebnis immaterieller Werte über die reine interne Steuerung hinaus eine externe Vergleichbarkeit zwischen verschiedenen Unternehmen ermöglichen, reicht eine Bewertung im Kontext der Organisation nicht mehr aus.[433] Eine **sinnvolle Vergleichbarkeit bzw. Benchmarking** der eigenen immateriellen Werte mit denen anderer Unternehmen ist dann gegeben, wenn sich alle Anwender bei der Bewertung an einheitlichen Grundsätzen orientieren.[434] Einige, auf Indikatoren basierende Ansätze, beschränken sich daher auf den externen Vergleich von Unternehmen mit gleichen Rahmendaten und dadurch großer Ähnlichkeit.[435]

Im BMWi-Projekt „Zukunftscheck Mittelstand“ wurden die folgenden allgemeinen und theoretisch abgeleiteten Anforderungen an ein Mess- bzw. Bewertungsverfahren für immaterielle Werte, wie in der folgenden Tabelle dargestellt, abgeleitet:[436] Weitere mögliche, allgemeine Prinzipen, wie bspw. Nachhaltigkeit, Risikoorientierung oder Testierbarkeit, wurden in der weiteren Betrachtung nicht als Anforderung gestellt.

---

431 Vgl. Wuscher, S. et al.: „Wissensbilanz-Made in Germany“ – Projektstudie über weiche Faktoren als Teil der Unternehmenseinschätzung durch Kapitalgeber, Berlin, 2006 und DRS 20.26.

432 Vgl. Bornemann, M. et al.: Holistic Measurement of Intellectual Capital. International Symposium Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experience, Issues, and Prospects. Amsterdam 1999.

433 Vgl. Probst, J.B.G et al.: Wissen managen – wie Unternehmen ihre wertvolle Ressource optimal nutzen, 2003.

434 Vgl. Fischer, T.M./Baumgartner, A.: Immaterielle Werte als Erfolgsfaktoren von KMU, 2013, S. 26.

435 Vgl. Viedma, J.M.: ICBS Intellectual Capital Benchmarking System, 2001, S. 148-164.

436 Vgl. BMWi: Projekt „Zukunftscheck Mittelstand“, Gesamtprojektstudie, Methoden zur Bewertung immaterieller Werte, 2007, S. 74.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Anforderungen	Beschreibung des Verfahrens
Relevanz bei der **Identifizierung**	Das Verfahren muss gewährleisten, dass alle relevanten immateriellen Werte unter den Aspekten der Vollständigkeit, Verständlichkeit und Vergleichbarkeit gemessen werden. Die Informationen aus dem Verfahren sind klar verständlich und lückenlos und für zukünftige Entscheidungen von Bedeutung.[437]
Verlässlichkeit/ Zuverlässigkeit und Unabhängigkeit **der Messung**	Das Verfahren muss gewährleisten, dass die Messungen unter den Aspekten der Richtigkeit, Eindeutigkeit, Willkürfreiheit und Nachvollziehbarkeit auch bei unterschiedlichen Beobachtern zu gleichen Ergebnissen führen würde.[438] Dadurch ist eine periodische, funktionale und graphische Stetigkeit und dadurch Vergleichbarkeit gewährleistet.[439]
Klar definierter Bewertungsmaßstab aus der **Messung** für die **Bewertung**	Das Verfahren muss einen oder mehrere Messwerte nach einem definierten Umrechnungsverfahren mit einem eindeutigen Bewertungsmaßstab in Beziehung setzen, so dass Aussagen darüber möglich sind, ob das Ergebnis gut oder schlecht ist.[440]
Wirtschaftlichkeit und Informationszugang bei der **Identifikation, Messung und Bewertung**	Das Verfahren muss den Zugang zu brauchbaren Informationen unter ökonomischen Anforderungen genügen und sicherstellen, dass der Aufwand für die Messung und Bewertung den Nutzen nicht übersteigt. Die Kosten des Verfahrens Wissensbilanz sowie dessen Aufrechterhaltung werden langfristig durch dessen Nutzen übertroffen.[441]

Tab. 4-02: Allgemeine und theoretisch abgeleitete Anforderungen an ein Mess- bzw. Bewertungsverfahren für immaterielle Werte

---

437 Vgl. Alwert, K. et al.: Does intellectual capital reporting matter to financial analysts?, 2009, S. 358, Coenenberg et al.: Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse, 2012, S. 66f. und Mertins, K./Wang, W.H.: Qualitätsanforderungen an Wissensbilanzen, 2010, S. 4.

438 Vgl. M`Pherson, P.K./Pike, S.: Accounting, empirical measurement and Intellectual Capital, 2001, S. 246-248.

439 Vgl. Alwert, K. et al.: Does intellectual capital reporting matter to financial analysts?, 2009, S. 358 und Coenenberg et al.: Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse, 2012, S. 67.

440 Vgl. Andriessen, D.: Making Sense of Intellectual Capital: Designing a Method for the Valuation of Intangibles, 2004, S. 3f.

441 Vgl. Alwert, K. et al.: Does intellectual capital reporting matter to financial analysts?, 2009, S. 358.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Inwieweit die unterschiedlichen Methoden den allgemeinen, theoretisch abgeleiteten Anforderungen an eine Methode zur Identifikation, Messung und Bewertung immaterieller Werte Rechnung tragen, wird in der folgenden Tabelle zusammengefasst nach der Ausrichtung bewertet dargestellt:

Anforderungen	Eindimensionale Methoden	Mehrdimensionale Methoden				Kombinierte Verfahren
	monetär	nicht monetär	monetär			
			kosten-orientiert	markt-orientiert	wert-orientiert	
Relevanz	2	2	0	0	2	2
Zuverlässigkeit	0	1	2	2	0	1
Bewertungsmaßstab	0	1	0	0	0	2
Wirtschaftlichkeit	2	2	2	1	0	0
Erfüllungsgrad	4	6	4	3	2	5

2= Die Methode/das Instrument erfüllt das Kriterium weitesgehend bis vollständig
1= Die Methode/das Instrument erfüllt das Kriterium teilweise
0= Die Methode/das Instrument erfüllt das Kriterium nicht

Tab. 4-03: Eignung der Bewertungsmodelle für die gestellten Anforderungen[442]

Die mehrdimensionalen, nicht monetären Methoden erfahren nach der Bewertung der allgemeinen Anforderungen den höchsten Erfüllungsgrad. Methoden, die z.B. nur eine Gesamtbewertung der immateriellen Werte des Unternehmens zulassen oder nur einzelne Komponenten betrachten, die ggf. in vielen KMU keine Relevanz haben und damit wenig bis gar nicht zum Abbau von Informationsasymmetrie auch zwischen Banken und KMU beitragen, werden nicht weiter untersucht. Auch muss berücksichtigt werden, dass die deutschen KMU, darunter fallen auch die in der Arbeit untersuchten Kreditgenossenschaften, i.d.R. nicht am Kapitalmarkt agieren und dadurch eine Anwendung der monetären Verfahren nur schwer möglich ist.

Damit fallen z.B. der „Market-to-Book-Value“ und der „Tobin´s q“ bzw. der „EVA“ aus der weiteren Betrachtung, da bei diesen Verfahren keine Aussage über die Zusammensetzung der immateriellen Werte getroffen wird. Dadurch sind keine gezielte Ableitung von Maßnahmen in der Unternehmenssteuerung

442 In Anlehnung an Wulf, I.: Abbildung von immateriellen Potenzialen in Business Reporting und Managementinformationssystemen, Habilitationsschrift, Universität Oldenburg, 2007, S. 121.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

und auch keine detaillierte Berichterstattung möglich.[443] Beim „Calculated Intangible Value“ finden zwar relevante immaterielle Werte Berücksichtigung, jedoch ist auch hier eine detailliertere Betrachtung einzelner Einflussfaktoren nicht möglich.[444] Die „Brand Valuation“ zielt z.B. darauf ab, unter Berücksichtigung vom Kundenverhalten und finanzieller Aspekte den Beitrag einer Marke am wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens zu bestimmen.[445] Wie auch im Patent Value finden sich in dem ermittelten monetären Wert ggf. die immateriellen Werte nicht mehr vollständig wieder.

Vor diesem Hintergrund werden im Folgenden nur die Ansätze weiter betrachtet, die grundsätzlich in allen KMU anwendbar sind und im Sinne der Fragestellung eine detaillierte Betrachtung der immateriellen Werte möglich machen. Zielsetzung ist es, eine Aussage zur Bedeutung immaterieller Werte bei der Beurteilung der Zukunftsfähigkeit treffen zu können.

Aufgrund der durchgeführten Beurteilung werden lediglich die folgenden Ansätze bzw. Methoden im Weiteren untersucht. Die eindimensionalen Verfahren bzw. die mehrdimensionalen monetären Verfahren und nicht aggregierbare Verfahren werden nicht weiter betrachtet. Die folgende Abbildung zeigt die weiter zu untersuchenden Verfahren.

---

443 Vgl. North, K. et al.: Wissen messen, 1998, S. 160.

444 Vgl. Dawo, S.: Immaterielle Güter, 2003, S. 362.

445 Vgl. Interbrand: Brand Valuation unter: http://www.interbrand.com/de/our-work/disciplines/brand-valuation.aspx, (Abruf: 06.08.2014).

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

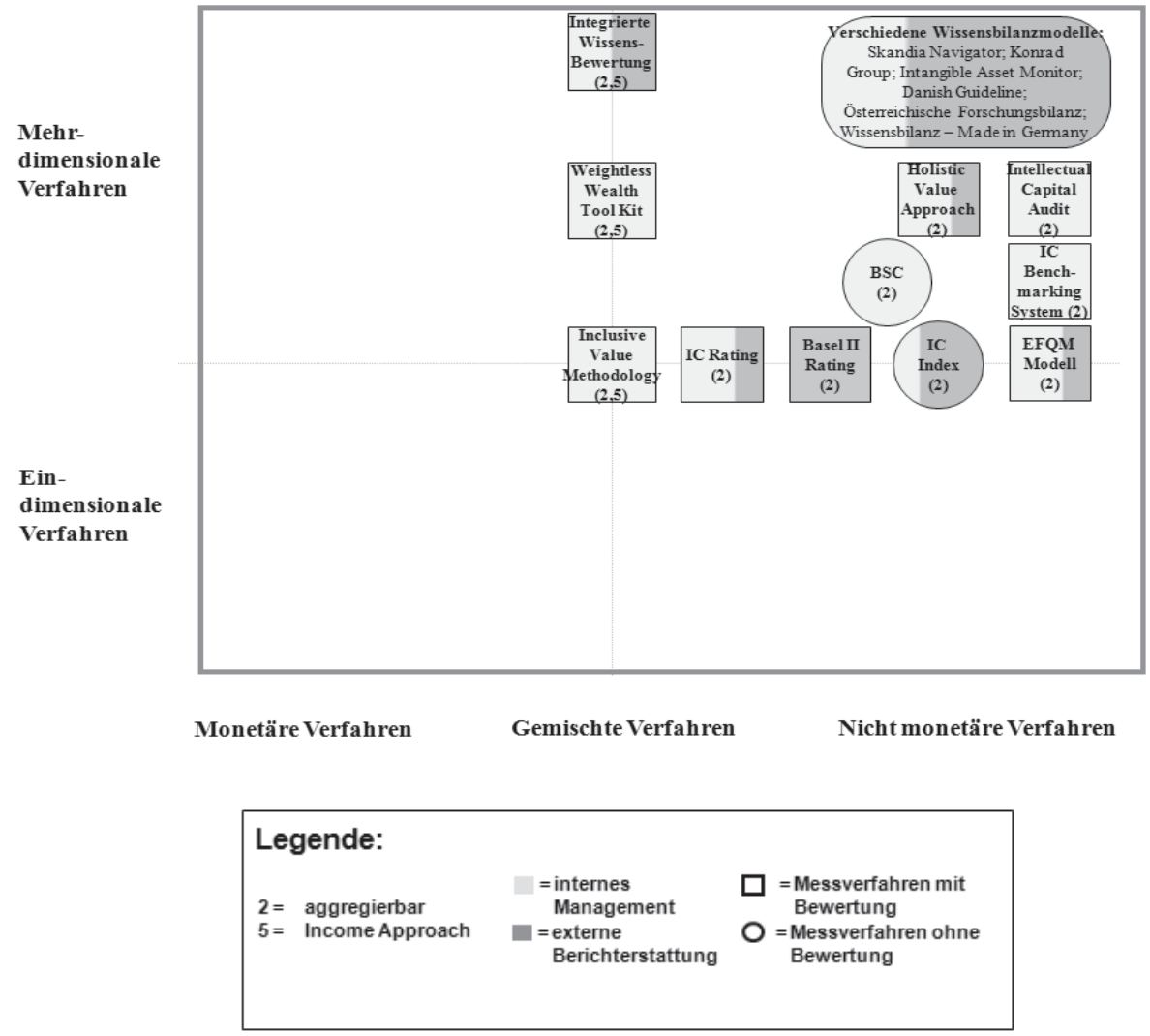


Abb. 4-05: Übersicht der weiter zu untersuchenden Verfahren zur Messung bzw. Bewertung immaterieller Werte[446]

4.3.2 Anforderungen von KMU und Banken

Für die weitere Vorgehensweise wurden die allgemeinen Anforderungen an die Methode um weitere KMU-relevante Kriterien mit dem Ziel ergänzt, Informationsdefizite zu den wichtigsten immateriellen Werten von KMU gegenüber externen Anspruchsgruppen – insbesondere den Banken – abzubauen. Eine mögliche Verbesserung der Kreditwürdigkeit eines KMU durch die Transparenz über immaterielle Werte kann für dieses bei einer notwendigen Beschaffung von

446 Auf die Balanced Scorecard und die Wissensbilanz-Made in Germany werden im Kapitel 4.4.2 und Kapitel 4.4.1 detaillierter eingegangen, die anderen Verfahren werden im Anhang 3 „Methoden und Instrumente aufgrund allgemeiner Anforderungen“ erläutert.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Fremdkapital von entscheidender Bedeutung sein.[447] Die Banken müssen aber auch in der Lage sein, die von den KMU bereitgestellten Informationen über immaterielle Werte im Kreditprozess verwerten zu können.[448] Deshalb ist es auch notwendig, die besonderen Anforderungen der Banken an eine Methode zur Identifikation, Messung und Bewertung immaterieller Werte zu berücksichtigen. Die weiteren Kriterien wurden im Rahmen des BMWi-Projektes „Zukunftscheck Mittelstand" durch Befragung von Personen aus der Geschäftsführung und dem mittleren Management bei mittelständischen Unternehmen sowie von Vorständen, Firmenkundenbetreuern und Verantwortlichen für das Risikomanagement in Banken und Sparkassen durch den Autor mit erhoben.[449] Ergänzt wurde der Kriterienkatalog um die Ergebnisse der vom Arbeitskreis Wissensbilanz[450] durchgeführten Studie bei Finanzmarktexperten durch folgende Fragen:[451]

- Wie muss ein Bewertungsinstrument über weiche Faktoren aussehen?
- Welchen technischen Anforderungen muss das Instrument genügen?
- Welche Informationen muss ein KMU in dem Verfahren bereitstellen?
- Inwieweit muss ein Instrument Informationen aufbereiten können (standardisierte Bewertung/Einordnung)?
- Was muss ein Instrument leisten?

Aus den allgemeinen und den besonderen Anforderungen wurden für die Zielgruppe KMU und deren Kapitalgeber die folgenden Kriterien formuliert. Dabei stellen die ersten drei Anforderungen die auf die Zielgruppen abgestellten allgemeinen Anforderungen dar. Relevanz und Individualität, Kompatibilität zu anderen Managementtools und Eignung als Managementtool für KMU sind neben den allgemeinen Anforderungen die besonderen aus Sicht der KMU. Die

---

447 Vgl. Kivikas, M. et al.: Wissensbilanzen als Wettbewerbsfaktor in KMU – Vorteil bei der Beschaffung von Finanzmitteln nach Basel II, 2006, S. 2461, 2464-2465 und siehe Kapitel 3.4 „Bedeutung immaterieller Werte im Prozess der Kreditentscheidung".

448 Siehe ergänzende hierzu Kapitel 3.4.2.

449 Vgl. BMWi: Projekt „Zukunftscheck Mittelstand", Gesamtprojektstudie, Methoden zur Bewertung immaterieller Werte, 2007, S. 75-83. Die Projektbeschreibung mit den beteiligten KMU und Banken des Mittelstandes sind im Anhang 2 unter Projektbeschreibung „Zukunftscheck Mittelstand" aufgeführt. Die Agenda und der Fragenkatalog „Anforderungsaufnahmen für den Zukunftscheck Mittelstand" sind im Anhang 4 beigefügt.

450 Vgl. Wuscher, S. et al.: „Wissensbilanz – Made in Germany" – Projektstudie über weiche Faktoren als Teil der Unternehmenseinschätzung durch Kapitalgeber, Berlin, 2006.

451 Guido Pfeifer war Partner des Arbeitskreises Wissensbilanz (AK-WB) im Teilprojekt „Wissensbilanz – Chance für den Finanzmarkt".

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

restlichen sechs Anforderungen sind die zusätzlich von Banken definierten Anforderungskriterien. Im Rahmen der anschließenden Bewertung durch die Expertengruppe wird die Annahme getroffen, dass alle Kriterien **gleichgewichtet** in die Gesamtwertung eingehen.

Abbau der Informationsassymmetrie zwischen KMU und Banken	KMU müssen in der Lage Informationen zu den wesentlichen immateriellen Werten zu erfassen und gegenüber Banken zu kommunizieren. Banken müssen in der Lage sein, diese Informationen im Hinblick auf die Kreditwürdigkeit des Unternehmens zu verwerten.
Einfache Anwendung	Da die Methoden und Instrumente von unterschiedlichen Personen mit unterschiedlichem Vor- und Hintergrundwissen bedient werden muss eine einfache Anwendung gewährleistet sein. Diese Anforderung deckt sich weitgehend mit der allgemeinen Anforderung an die Praktikabilität.
Schnelle und kostengünstige Anwendung	Die Methoden bzw. das Instrumente muss schnell und kostengünstig anzuwenden sein. Die Kosten für die Implementierung und laufende Anwendung muss im Verhältnis zur Unternehmensgröße stehen. Diese Anforderung deckt sich weitgehend mit der allgemeinen Anforderung an die Praktikabilität und Wirtschaftlichkeit.
Relevanz und Individualität	Das Instrument muss es ermöglichen, die individuelle Situation und die Besonderheiten des Unternehmens zu erfassen. Hierzu müssen die für das jeweilige KMU relevanten immateriellen Werte anhand geeigneter Eigenschaften gemessen und bewertet werden können.
Kompatibilität zu anderen Managementtools	Das Instrument zur Bewertung immaterieller Vermögenswerte sollte zu den in mittelständischen Unternehmen eingesetzten Instrumenten im Controlling, Rechnungswesen und der Unternehmenssteuerung kompatibel sein.
Eignung als Managementtool für KMU	Das Instrument sollte sich am internen Management orientieren und als Managementinstrument zur Entscheidungsunterstützung und für die interne und externe Kommunikation anwendbar sein.
Vollständigkeit der Informationen	Die Methode sollte Aussagen über möglichst alle, für die zukünftige Geschäftstätigkeit entscheidenden, immateriellen Werte liefern.
Nachvollziehbarkeit und Plausibilität	Die Methode sollte den Zusammenhang zwischen den immateriellen Werten und dem Geschäftserfolg der Unternehmen nachvollziehbar aufzeigen und es ermöglichen, Unplausibilitäten aufzudecken.
Kompatibilität zum Rating nach Basel II	Das Instrument sollte zu den bestehenden Ratingsystemen der Banken möglichst kompatibel sein.
Vergleichbarkeit	Die Methode sollte Veränderungen der immateriellen Werte von Unternehmen aufzeigen und idealerweise einen Vergleich im Sinne eines Benchmarking ermöglichen.
Glaubwürdigkeit – Nachprüfbarkeit, Zuverlässigkeit und Unabhängigkeit	Die Methode muss sicherstellen, dass die ermittelten Informationen unter gleichen Bedingungen, unabhängig vom Beobachter/Erfasser, zu gleichen Ergebnissen führen und damit zuverlässig, nachprüfbar und letztlich glaubwürdig sind
Verbesserung des Kreditvergabeprozesses	Die Ergebnisse aus der Methode sollte zur Verbesserung eines möglichen Kreditvergabeprozesses beitragen. Die Informationen unterstützen die Aufbereitung des qualitativen Ratings der Banken.

Tab. 4-04: Übersicht der Anforderungen an Mess- bzw. Bewertungsverfahren allgemein, aus Sicht der KMU und der Banken[452]

[452] Allgemeine Anforderungen Nr. 1-3, Anforderungen aus KMU-Sicht Nr. 4-6 und Anforderungen aus Banken-Sicht Nr. 7-12.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Inwieweit die mehrdimensionalen, nicht-monetären Bewertungsmodelle den gestellten allgemeinen und besonderen Anforderungen aus KMU- und Banken-Sicht gerecht werden, zeigt die folgende Tabelle im Überblick. Dabei erfolgte die Bewertung der einzelnen Methode anhand der Anforderungen und abgeleiteten Kriterien, getrennt nach den Anforderungskategorien „Allgemeine Anforderungen“ und den „Besonderen Anforderungen aus KMU- und Banken-Sicht“ an ein Bewertungsinstrument für immaterielle Werte.

Jede Anforderung wird nach folgenden Kriterien bewertet:

- Die Methode erfüllt das Kriterium weitestgehend bis vollständig = 2
- Die Methode erfüllt das Kriterium teilweise = 1
- Die Methode erfüllt das Kriterium nicht = 0

Daraus ergibt sich die Maximalpunktzahl von sechs Punkten (dies entspricht 100%) für die drei allgemeinen Anforderungen, die Anforderungen aus KMU-Sicht von sechs Punkten und die aus Bankensicht in Höhe von zwölf Punkten. Die jeweiligen Bewertungstabellen zu den Kategorien der Expertengruppe aus dem Projekt „Zukunftscheck Mittelstand“ sind in der Anlage beigefügt.[453] Der Erfüllungsgrad der jeweiligen Anforderungskategorien und der Gesamterfüllungsgrad ist nach folgendem Bewertungsmaßstab ermittelt und beurteilt.

- Die Methode erfüllt die Anforderungen nicht = (0% >= 20%)
- Die Methode erfüllt die Anforderungen kaum = (20% >= 40%)
- Die Methode erfüllt die Anforderungen teilweise = (40% >= 60%)
- Die Methode erfüllt die Anforderungen überwiegend = (60% >= 80%)
- Die Methode erfüllt die Anforderungen weitgehend bis vollständig = (80% >= 100%)

Bei den in der folgenden Tabelle oben stehenden Methoden ist der durchschnittliche Gesamterfüllungsgrad über alle Kategorien höher als bei den Methoden, die weiter unten platziert sind.

[453] Siehe Anhang 5 „Erfüllungsgrade aus dem Projekt „Zukunftscheck Mittelstand“.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Methode	Erfüllungsgrad allgemeine Anforderungen	Erfüllungsgrad aus KMU-Sicht	Erfüllungsgrad aus Bank-Sicht	Erfüllungsgrad gesamt
Wissensbilanz-Made in Germany	83%	83%	67%	78%
Danish Guideline for Intellectual Capital Statement	67%	67%	60%	64%
Intangible Asset Monitor (IAM)	83%	67%	33%	61%
EFQM-Modell	67%	67%	42%	58%
Rating nach Basel II	83%	33%	50%	56%
Intellectual Capital Benchmarking System (ICBS)	83%	33%	50%	56%
Integrierte Wissensbewertung (IWB)	50%	67%	42%	53%
Weightless Wealth Tool Kit (WWTK)	50%	67%	42%	53%
Intellectual Capital Audit (ICA)	67%	50%	33%	50%
Balanced Scorecard (BSC)	33%	67%	42%	47%
Intellectual Capital (IC) Index	33%	67%	42%	47%
Intellectual Capital (IC) Rating	67%	33%	33%	44%
Konrad Group	50%	50%	33%	44%
Skandia Navigator	50%	50%	33%	44%
Holistic Value Approach (HVA)	17%	67%	42%	42%
Inclusive Value Methodology (IVM)	17%	67%	42%	42%
Österreichische Forschungsbilanz	50%	33%	42%	42%

Tab. 4-05: Erfüllungsgrad über alle Anforderungskategorien und durchschnittlicher Gesamterfüllungsgrad[454]

Bei den Wissensbilanzmethoden ist die **Wissensbilanz-Made in Germany** für die weitere Untersuchung bei KMU am besten geeignet. Sie wurde auch speziell im Auftrag des BMWi für deutsche KMU entwickelt. Ähnliche Modelle existieren bspw. mit der österreichischen Forschungsbilanz oder der Danish Guideline for Intellectual Capital Statement (DMSTI). Die Gemeinsamkeit dieser Modelle besteht darin, dass eine skalare Bewertung über Erfolgsfaktoren und der ihnen zugrunde liegenden Indikatoren sowie die Berücksichtigung von **Wirkungszusammenhängen** erfolgt. Im Unterschied zur Wissensbilanz-Made in Germany wurde bspw. das Wissensbilanzmodel der „Danish Guideline" speziell für die Schnittstelle des Unternehmens zum Kapitalmarkt konzipiert. So werden die allgemeinen Anforderungen und die aus KMU-Sicht fast vollständig durch die Wissensbilanz-Made in Germany abgedeckt. Auch die Anforderungen von Banken werden von der Wissensbilanz fast überwiegend erfüllt. Dies liegt zum einen daran, dass das Instrument vollständig auf das Management immaterieller

454 Vgl. BMWi: Projekt „Zukunftscheck Mittelstand", Gesamtprojektstudie, Methoden zur Bewertung immaterieller Werte, 2007, S. 76-83.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Werte in KMU ausgerichtet ist[455], und zum anderen, dass bei der Entwicklung der Wissensbilanz auf den Erfahrungen der anderen Methoden, insbesondere auch auf den Erfahrungen zum externen Reporting und der Kommunikation mit dem Finanzmarkt, aufgebaut wurde.

4.3.3 Ergänzende Anforderung in Bezug auf die Steuerung immaterieller Werte

Die ergänzende Anforderung wird durch die Aufforderung, dass Wissenschaft und Praxis aufgerufen sind, **Ursachen-Wirkungs-Beziehungen** zwischen den immateriellen Werttreibern und den zentralen, finanziellen Erfolgsgrößen herzustellen, begründet.[456] Mögliche Ursachen-Wirkungs-Beziehungen zwischen Investitionen in Form von materiellen, finanziellen und immaterielle Ressourcen auf die Erfolgsgrößen werden im Rahmen der Wertschöpfungskette in der Abbildung 3-2 deutlich. Um im Wettbewerb konkurrenzfähig zu sein, müssen Unternehmen Wertschöpfung betreiben, um Wettbewerbsvorteile zu erhalten. Dafür erhalten sie von ihren Kunden Wertschätzung.[457] Wettbewerbsvorteile aufgrund technischer Entwicklungen werden tendenziell kürzer und verlieren in der heutigen Wissensgesellschaft häufig schnell an Bedeutung und die Beschaffungsseite bzw. der Ressourceneinsatz immaterieller Werte, wie Wissen und Führungskompetenz, spielen bei der Wertschöpfung eine immer größere Bedeutung.[458] Die Existenz einzigartiger Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen bilden das Fundament für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen.[459] Ressourcen führen in einer modifizierten Wirkungskette über das Verhalten der Marktteilnehmer zu Wettbewerbsvorteilen und umgekehrt erfolgen durch die Handlung wieder Rückwirkungen auf die Ressourcen. Daher ist es die Aufgabe der Unternehmensführung, das Potential wertstiftender Ressourcen zu erkennen und die wesentlichen Ressourcen mit entsprechenden Fähigkeiten bzw. Kompetenzen zu entsprechenden Ressourcenbündeln so zu kombinieren, um daraus im

---

455 Vgl. Alwert, K.: Wissensbilanzen für mittelständische Organisationen. IRB Verlag, 2006.
456 Vgl. Möller, K./Gamerschlag, R.: Immaterielle Werte in der Unternehmenssteuerung, 2009, S. 19.
457 Vgl. Stollenwerk, A.: Wertschöpfungsmanagement im Einkauf, 2012, S. 11.
458 Vgl. Stollenwerk, A.: Wertschöpfungsmanagement im Einkauf, 2012, S. 11-15.
459 Vgl. Bode, A.: Wettbewerbsvorteile durch internationale Wertschöpfung, 2011, S. 62.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Wertschöpfungsprozess Wettbewerbsvorteile, die in Erträge umgewandelt werden können, zu verschaffen.[460]

An einem praktischen Beispiel aus der Wissensbilanz-Made in Germany sollen die Wirkungen von Erfolgsfaktoren auf die jeweiligen Wertkomponenten der Erfolgsbeiträge, wie z.B. Jahresergebnis oder Cashflow, und somit auf die Umsatz- und Kostentreiber dargestellt und beurteilt werden. Es ist zu berücksichtigen, dass teils ein direkter Einfluss und teils nur ein indirekter Einfluss auf die Erfolgsgröße vorliegen. Ein zentraler direkter Einfluss ist zumeist beim Kundenkapital gegeben, wie z.B. über das Kundenbeziehungsmanagement; eine eher indirekte Wirkung auf die Erfolgsgröße geht von den Erfolgsfaktoren des Human- und Strukturkapitals aus. Diese Abbildung stellt die Wirkung von Bewertungsänderungen der entsprechenden Erfolgsfaktoren des HK und BK – unter Berücksichtigung der zeitlichen Verschiebung – exemplarisch auf den Deckungsbeitrag aus dem Kundengeschäft einer Kreditgenossenschaft heraus:[461]

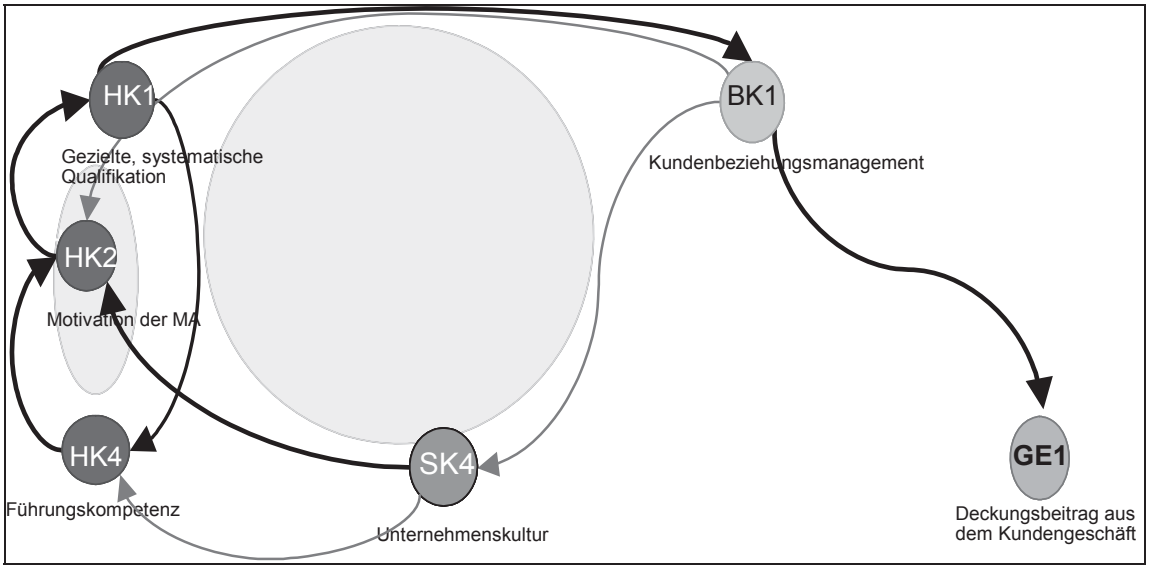


Abb. 4-06: Exemplarische Wirkung von Einflussfaktoren immaterieller Werte auf den Deckungsbeitrag[462]

---

460 Vgl. Bode, A.: Wettbewerbsvorteile durch internationale Wertschöpfung, 2011, S. 63 und 72.

461 Vgl. VR Bank Südpfalz eG: Wissensbilanz 2004, S. 30. Die VR Bank Südpfalz eG war das erstes deutsches Kreditinstitut mit vollständig veröffentlichten Wissensbilanz.

462 Vgl. Wulf, I./Pfeifer, G.: Zukunftsfähigkeitsindex als aggregiertes Bewertungstool zur Führungsunterstützung, 2009, S. 291.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Um den Effekt von Änderungen in der Bewertung der Erfolgsfaktoren auf den Deckungsbeitrag oder auf andere unternehmerische Führungsgrößen im Hinblick auf Zeit und Höhe ermitteln zu können, bedarf es zielgerichteter Untersuchungen auf der Basis von Vergangenheitswerten. Im Beispiel der obigen Abbildung beeinflussen Bewertungsänderungen im Kundenbeziehungsmanagement im Folgejahr den Deckungsbeitrag; längerfristiger sind dagegen die Wirkungen bei Bewertungsänderungen der Erfolgsfaktoren des Humankapitals auf den Deckungsbeitrag, da diese den Deckungsbeitrag lediglich indirekt über das Beziehungskapital beeinflussen. So wurde im obigen Beispiel vom Unternehmen angenommen, dass sich Bewertungsänderungen in der Führungskompetenz erst nach fünf Jahren über Motivation, Qualifikation und Kundenbeziehungsmanagement auf den Deckungsbeitrag auswirken.

Auch diese ergänzende Anforderung in Bezug auf die Steuerung immaterieller Werte wird durch die Wissensbilanz-Made in Germany umfänglich erfüllt.

Aufgrund der ergänzenden Betrachtung von Ursachen-Wirkungs-Beziehungen und der Bedeutung der Methoden in den KMU und in den zu untersuchenden Kreditgenossenschaften wird die BSC[463] in die weitere Betrachtung wieder zusätzlich mit aufgenommen. Auch werden in beiden Ansätzen die Bestandteile der immateriellen Werte einzeln betrachtet, identifiziert, klassifiziert und mit Hilfe von Indikatoren quantifiziert.[464]

Bei der **BSC**[465] ist streng darauf zu achten, dass über die verschiedenen Perspektiven hinweg die verschiedenen Kennzahlen in Ursachen-Wirkungs-Beziehungen gebracht werden.[466] Nach einer Studie im Mittelstand der TU Clausthal aus dem Jahre 2007 ist die BSC fast 75% der befragten Unternehmen

---

463 Siehe zur BSC ausführlich in Kapitel 4.4.2.

464 Vgl. Möller, K./Gamerschlag, R.: Immaterielle Werte in der Unternehmenssteuerung – betriebswirtschaftliche Perspektiven und Herausforderungen 2009, S. 18.

465 Vgl. Kaplan, R.S./Norton, D.P.: 1992, 1996, 2004.

466 Vgl. Kaplan/Norton: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, 1996, S. 84f. und Kaplan, R.S./Norton, D.P.: The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action, 1996, S. 147f.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

bekannt.[467] Von ca. 31% aller befragten mittelständischen Unternehmen, die die Methode kennen, wird die BSC auch eingesetzt. Dies bedeutet, dass 25% aller befragten Unternehmen die BSC einsetzt und fast 18% der Unternehmen, denen die BSC bekannt ist, planen diese auch zukünftig einzusetzen. Die BSC ist nach dieser Studie die Methode, die die größten Zuwächse bei Nutzung strategischer Methoden und Instrumente erwarten lässt und als Strategieumsetzungstool eine immer weitere Verbreitung in deutschen KMU finden wird.[468] Ebenfalls sprechen weitere Studien davon, dass 25% der größeren Unternehmen eine BSC nutzen.[469] Genaue Angaben zur Verbreitung der BSC im deutschsprachigen Raum sind aufgrund der zahlreichen Ausgestaltungsmöglichkeiten der BSC als Kennzahlensystem oder als strategisches Managementsystem und wegen mangelnden Angaben zur Operationalisierung nicht möglich.[470]

Das verbreitetste Messverfahren immaterieller Werte in Kreditgenossenschaften ist die BSC. Seit 2006 stellt der Bundesverband der Volksbanken und Raiffeisenbanken, aufbauend auf dem **Konzept der BSC,** durch die Kombination von bundesweiten Benchmarkdaten Vergleichswerte für alle Kreditgenossenschaften zur Verfügung.[471] Dies erleichtert die Messung der immateriellen Werte bei der folgenden Analyse der Kreditgenossenschaften.[472] Die **Wissensbilanz-Made in Germany** hat aktuell noch einen relativ geringen Verbreitungsgrad in den Kreditgenossenschaften, jedoch wird vom Genossenschaftsverband mit dem Projekt „Wissensbilanz-Made in Germany“ das Ziel verfolgt, sowohl die Prozesse und die Zusammenarbeit im Unternehmen zu optimieren als auch den Verlust von Wissen beim Ausscheiden von Mitarbeitern zu minimieren. Wichtig ist es dem Verband, dass die Zusammenhänge zwischen den Zielen, den Geschäftsprozessen, dem intellektuellen Kapital und dem Erfolg des Unternehmens transparent

---

467 Vgl. Pfau, W. et al.: Strategische Kompetenz von Unternehmen – Eine Bestandsaufnahme von Strategieentwicklung und -implementierung im deutschen Mittelstand, 2007, S. 12.

468 Vgl. Pfau, W. et al.: Strategische Kompetenz von Unternehmen – Eine Bestandsaufnahme von Strategieentwicklung und -implementierung im deutschen Mittelstand, 2007, S. 13.

469 Vgl. Weber, J./Schäffer, U.: Einführung in das Controlling, 2011, S. 197.

470 Vgl. Hoffmann, T.: Balanced Scorecard – Theoretische Konzeption und Anwendung in der Praxis, 2011, S. 18-19.

471 Vgl. BVR: Aktivitäten 2011, 2012, S. 14 unter: http://www.bvr.de/p.nsf/6A64B0D0AD9BFD98C1257B6D00277955/$FILE/AKTIVITAETEN2011-070512.pdf, (Abruf: 21.08.2014).

472 Siehe hierzu ausführlich Kapitel 5.1.3.2 und Kapitel 5.1.4.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

werden. Sie wird insbesondere im strategischen Benchmarking und bei der Operationalisierung der Unternehmensziele eingesetzt.[473]

Die gesamten Anforderungen werden für die beiden Methoden in der folgenden Tabelle zusammengefasst. Ergänzt wird die Übersicht mit dem Kriterium „Ursachen-Wirkungs-Beziehungen“ nach einem objektivierbaren Verfahren.

Anforderungen	BSC	Wissensbilanz-Made in Germany
Abbau der Informationsassymmetrie zwischen KMU und Banken	1	2
Einfache Anwendung	1	2
Schnelle und kostengünstige Anwendung	0	1
Relevanz und Individualität	2	2
Kompatibilität zu anderen Managementtools	1	1
Eignung als Managementtool für KMU	1	2
Vollständigkeit der Informationen	1	2
Nachvollziehbarkeit und Plausibilität	2	2
Kompatibilität zum Rating nach Basel II	0	1
Vergleichbarkeit	1	1
Glaubwürdigkeit – Nachprüfbarkeit, Zuverlässigkeit und Unabhängigkeit	1	1
Verbesserung des Kreditvergabeprozesses	0	1
Analyse von Ursache-Wirkungsbeziehungen	1	2
Erfüllungsgrad	12	20

2= Die Methode/das Instrument erfüllt das Kriterium weitesgehend bis vollständig
1= Die Methode/das Instrument erfüllt das Kriterium teilweise
0= Die Methode/das Instrument erfüllt das Kriterium nicht

Tab. 4-06: Erfüllungsgrad ausgewählter Verfahren über die Anforderungskategorien[474]

Führt man dieses Ergebnis mit den bisherigen Ergebnissen aus dem Kapitel 4.3.3 zusammen, bestätigt dies die weitere Analyse in Kapitel 5 mit Hilfe der Wissensbilanz-Made in Germany als Bewertungsverfahren für immaterielle Werte. Sie ist aktuell die einzige Methode, die versucht, die Ursachen-

473 Vgl. Genossenschaftsverband: Jahresbericht 2013, S. 37-38.
474 Vgl. BMWi: Projekt „Zukunftscheck Mittelstand“, Gesamtprojektstudie, Methoden zur Bewertung immaterieller Werte, 2007, S. 76-83.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Wirkungs-Beziehungen in einem relativ objektivierbaren Verfahren[475] in einer Wirkungsmatrix zu erfassen und über Wirkungsnetze transparent und damit steuerbar zu machen.[476]

Die Wissensbilanz-Made in Germany und die BSC werden als Mess- bzw. Bewertungsverfahren immaterieller Werte im Folgenden zur Vorbereitung auf die anstehende Untersuchung in Kapitel 5 näher beschrieben und Unterschiede aber insbesondere Gemeinsamkeiten und sich ergänzende Anwendungsmöglichkeiten in KMU herausgestellt.

Durch **die Kombination** der eher strategisch ausgerichteten Wissensbilanz und der stärker operativ ausgerichteten BSC kann die Steuerung der immateriellen Werte im Hinblick auf die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen optimiert werden.[477]

4.4 Ausgewählte Mess- und Bewertungsmethoden immaterieller Werte

4.4.1 Die Wissensbilanz-Made in Germany

4.4.1.1 Allgemeine Ausführungen

Die Basis der „Wissensbilanz-Made in Germany“[478] ist ein **Strukturmodell**, das die Organisation als ein System begreift, in dem Geschäftsprozesse ablaufen, deren Ergebnisse eine bestimmte Wirkung im Umfeld der Organisation erzielen, wie die folgende Abbildung zeigt:

---

475 Hier wird die Sensitivitätsanalyse nach Frederick Vester herangezogen und alle Einflussfaktoren in einer Matrix erfasst. Dabei werden die Faktoren sowohl als Zeilen- und auch als Spaltenbezeichnung eingetragen und zueinander in Beziehung gesetzt.

476 Die Wissensbilanz-Made in Germany den Unternehmen vom BMWi kostenlos über den Arbeitskreis Wissensbilanz als Download zur Verfügung gestellt wird.
Vgl. AK-WB: http://www.akwissensbilanz.org/toolbox.htm, die Wissensbilanz-Toolbox unterstützt den Anwender bei der Erfassung der erfolgskritischen Faktoren und Indikatoren, bei der Visualisierung der Ergebnisse sowie bei der Erstellung einzelner Reports, bis hin zum vollständigen Wissensbilanzbericht.

477 Vgl. Pfeifer, G.: Zusammen geht mehr – Mit Wissensbilanz und BSC strategisch steuern, 2006, S. 57.

478 Vgl. BMWi: Wissensbilanz-Made in Germany – Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz, 2013, S. 7-9.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

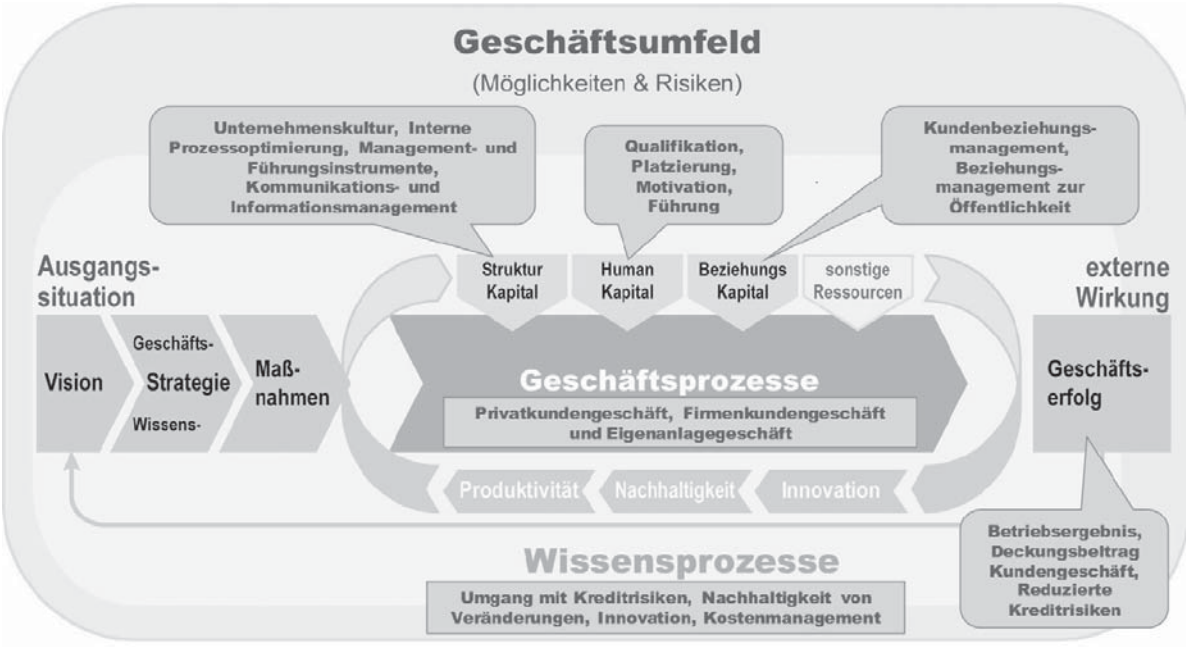


Abb. 4-07: Beispielhaftes Wissensbilanz-Modell[479]

Ausgangssituation des Modells ist die Vision und Strategie der Organisation unter Berücksichtigung der Möglichkeiten und Risiken im Geschäftsumfeld.[480] Die Organisation leitet daraus eine Reihe von Maßnahmen ab, wie sie sich entsprechend ihres intellektuellen Kapitals bzw. Wissenskapitals positionieren will. Durch die Erfassung der Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Arten des intellektuellen Kapitals[481] (Wissensprozesse) zeigt sich, welchen Stellenwert die einzelnen immateriellen Faktoren für die Organisation haben, welche besonders gut und welche eher schwach ausgeprägt sind. Ihr Zusammenwirken mit den Geschäftsprozessen führt gemeinsam mit den sonstigen Ressourcen zum positiven oder negativen Geschäftserfolg. Aus diesem Ergebnis leitet die Organisation Konsequenzen für die Zukunft ab, die zu einer Veränderung der Vision und der Strategien des Unternehmens führen können. Die erzielten Erkenntnisse über die Wissensprozesse und die relevanten Ressourcen erleichtern die Ableitung von

---

479 Vgl. Pfeifer, G.: Wissensbilanzierung – Ein Mess- und Steuerungsinstrument für die Zukunftsfähigkeit, 2006, S. 500 und BMWi: Wissensbilanz-Made in Germany – Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz, 2013, S. 10.

480 Vgl. BMWi: Wissensbilanz-Made in Germany – Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz, 2013, S. 14-17.

481 In der Wissensbilanz sind mit dem „Intellektuellen Kapital“ die drei Kapitalarten HK, SK und BK gemeint.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Maßnahmen in einem neuen Zyklus und damit die nachhaltige Ausrichtung der Organisation auf die festgelegte Strategie.[482]

Das **Ziel einer Wissensbilanz**[483] ist es, das intellektuelle Kapital bzw. die immateriellen Werte[484] eines Unternehmens systematisch zu erfassen und zu bewerten, mögliche Potenziale zu erkennen und Wirkungszusammenhänge der einzelnen Einflussfaktoren des Wissenskapitals aufzuzeigen. Dadurch kann das interne Management sowie die externe Kommunikation des intellektuellen Kapitals gegenüber Stakeholdern deutlich verbessert werden. Auch kann die Bilanz als Instrument zur Steuerung des intellektuellen Kapitals dauerhaft genutzt werden. Ihre Erstellung erweist sich als idealer „Fitness-Check" und grundlegende Standortbestimmung. Dadurch wird eine Finanzbilanz mit Hilfe der Wissensbilanz sinnvoll um die Aspekte der „nicht fassbaren Werte" einer klassischen Unternehmensanalyse ergänzt. Anders als die klassische Bilanz im Rechnungswesen mit der Gegenüberstellung von Vermögen und Kapital, ist der Begriff Bilanz im Zusammenhang mit der Wissensbilanz breiter zu sehen. Diese ist als Gegenüberstellung von „Investitionen" in immaterielle Ressourcen, verstanden als Aufwand, Voraussetzungen, Inputs u.ä., und dem daraus erzielten „Nutzen", verstanden als Outputs, Ergebnisse, Kompetenzaufbau u.ä., zu verstehen.[485] Die Wissensbilanz informiert isoliert über die im Unternehmen vorhandenen immateriellen Werte, vernachlässigt aber eine Anbindung an finanzielle Unternehmensdaten.[486] Ein Zusammenhang von Finanz- und Wissensbilanz kann aber, wie die folgende Abbildung zeigt, hergestellt werden.[487]

---

482 Vgl. Bornemann, M. et al.: Wissensbilanzen-"Made in Germany", 2005, S. 41-55.

483 Mit der Kurzbezeichnung „Wissensbilanz" ist im Folgenden die beschriebene „Wissensbilanz-Made in Germany" gemeint.

484 Siehe zur Kategorisierung der immateriellen Werte im Rahmen der Wissensbilanz – Kapitel 2.1.2 „Kategorisierung von immateriellen Werten".

485 Vgl. Leitner, K.-H.: Wissensbilanzierung – Ein neues Instrument für die Steuerung und das Reporting von Universitäten, 2003 und Kivikas M./Wulf, I.: Wissensbilanzierung als Element des Value Reporting, 2006.

486 Vgl. Günther, T.W.: Unternehmenssteuerung mit Wissensbilanzen – Möglichkeiten und Grenzen, 2005, S. 70-71.

487 Vgl. Pfeifer, G.: Wissensbilanzierung: Ein Mess- und Steuerungsinstrument für die Zukunftsfähigkeit, 2006, S. 502.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Abb. 4-08: Überleitungsmatrix von Finanzbilanz und Wissensbilanz[488]

4.4.1.2 Prozess der Wissensbilanzerstellung

Ausgangspunkt für den **Erstellungsprozess einer Wissensbilanz** ist das Festlegen von strategischen Zielen einer Organisation sowie die Identifikation von zentralen Einflussfaktoren auf die strategischen Ziele. Diese werden in den ersten Gesprächen mit den Gesamtverantwortlichen festgelegt. Besonders in kritischen Phasen einer Organisationsentwicklung,[489] wie Restrukturierungen oder Fusionen, muss die Geschäftsleitung entscheiden, wie die Ziele gegenüber der Belegschaft kommuniziert werden. Hierbei ist Einstimmigkeit anzustreben, da andernfalls der Prozess zu Unsicherheiten in der Organisation führen könnte. Das **Wissensbilanz-Team** sollte aus Mitarbeitern aller Funktionen und Bereiche bestehen und über ein angemessenes Zeitbudget für die Wissensbilanzerstellung verfügen. Die Bearbeitungszeit hat sich in vielen Projekten als Engpassfaktor

---

488 Vgl. Pfeifer, G.: Wissensbilanzierung – Ein Mess- und Steuerungsinstrument für die Zukunftsfähigkeit, 2006, S. 502.

489 Vgl. Bohlander, H. et al.: Ressource Wissen nutzen – Wissensmanagement strategieorientiert entwickeln, 2011, S. 25f.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

erwiesen. Alle Inhalte einer Wissensbilanz werden durch das Wissensbilanz-Team stellvertretend für die betrachtete Organisation erarbeitet. Die Sicht der Teammitglieder auf die Organisation wird sich später in der Wissensbilanz wiederfinden. Das Team sollte daher möglichst repräsentativ für ein Unternehmen sein. Mitarbeiter und Führungskräfte aus allen Unternehmensteilen und verschiedenen Hierarchieebenen sollten in das Projektteam eingebunden werden. Wesentlich ist, dass für alle Mitarbeiter die Teamzusammensetzung transparent wird. Dies fördert die Akzeptanz der Ergebnisse bei den Nichtbeteiligten[490] und ist damit ein wichtiger Baustein, wenn es um die spätere Umsetzung von Maßnahmen aus der Wissensbilanzierung geht.[491]

Die eigentliche Erstellung der Wissensbilanz erfolgt in **acht Schritten**, die das Projekt in klar abgegrenzte Arbeitseinheiten unterteilt.[492] Dadurch wird sichergestellt, dass sinnvolle Zwischenergebnisse erreicht werden und der Prozess nach jedem Schritt unterbrochen werden kann, ohne das Gesamtergebnis zu gefährden oder Doppelarbeiten zu verursachen.[493]

Schritt 1: Geschäftsmodell beschreiben[494]

Um den Rahmen für alle nachfolgenden Schritte festzulegen, sind bspw. folgende Fragen zur Ausgangssituation des Unternehmens zu beantworten:

---

490 Vgl. BMWi: Wissensbilanz-Made in Germany – Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz, 2013, S. 11.

491 Vgl. Pfeifer, G./Kivikas, M.: Implementierung der Wissensbilanz in die Lageberichterstattung, 2013, S. 65.

492 Vgl. Will, M. et al.: Wissensbilanzierung – Strategische Kommunikationsprozesse bewerten und steuern, 2007, S. 615f und BMWi: Wissensbilanz-Made in Germany – Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz, 2013, S. 14-50.

493 Vgl. im Folgenden: Pfeifer, G./Kivikas, M.: Implementierung der Wissensbilanz in die Lageberichterstattung, 2013, S. 65-69. Die Dokumentation der Erstellung kann mit Hilfe der Wissensbilanz-Toolbox erfolgen, einer Software, die das BMWi kostenlos zur Verfügung stellt. Mit diesem Instrument können auch die wesentlichen Auswertungen automatisiert und das finale Dokument „Wissensbilanz“ erzeugt werden.

494 Vgl. BMWi: Wissensbilanz-Made in Germany – Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz, 2013, S. 14-17.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

- **Bilanzierungsbereich:**
  Welche Teile der Organisation sollen mit der Wissensbilanz betrachtet werden?
- **Geschäftsumfeld:**
  Welche Chancen und Risiken beeinflussen das Geschäftsmodell?
  Welche aktuellen Entwicklungen im Geschäftsumfeld gibt es?
  Welche Chancen bzw. Risiken werden gesehen?
  Wie sieht der Markt für potenzielle und zukünftige Mitarbeiter aus?
- **Vision:**
  Wie will sich das Unternehmen langfristig positionieren?
- **Strategie**:
  Was hat das Unternehmen in der Vergangenheit stark gemacht?
  Welche mittel- und langfristigen Teilziele werden verfolgt, um die Vision zu erreichen?
  Welche neuen Produkte oder Geschäftsfelder können in Zukunft auf- oder ausgebaut werden?

Als zentrale Bezugsgrößen zur Analyse der immateriellen Faktoren sind weiterhin die wichtigsten Geschäftserfolge sowie die angestrebten Geschäftsprozesse zu definieren:

- **Geschäftserfolge (GE):**
  Welche Geschäftsergebnisse sind notwendig, um die Ziele zu erreichen und die Strategie zu erfüllen? Woran misst sich der Erfolg des Unternehmens?
- **Geschäftsprozesse (GP):**
  Über welche zentralen Leistungsprozesse werden die Geschäftsergebnisse erstellt?
  Welches sind die wichtigsten Produkte oder Produktgruppen (Dienstleistungen), mit denen das Geld verdient wird? Welche Hauptprozesse sind notwendig, um die Produkte und Leistungen zu erstellen und zu vermarkten?

Schritt 2: Immaterielle Werte – Einflussfaktoren definieren[495]

Im zweiten Schritt werden die unternehmensspezifischen, immateriellen Ressourcen festgelegt und als sogenannte Einflussfaktoren möglichst präzise definiert und voneinander abgegrenzt. Im Rahmen des ersten Workshops liefert jedes Teammitglied Vorschläge auf Moderationskarten, die dann zu Clustern zu-

---

[495] Vgl. BMWi: Wissensbilanz-Made in Germany – Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz, 2013, S. 18-20.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

sammengefasst werden, sodass maximal fünf bis sechs Einflussfaktoren für jede der drei Kategorien des intellektuellen Kapitals entstehen.

Schritt 3: Bewertung der immateriellen Werte[496]

In der so genannten QQS-Bewertung diskutiert das Wissensbilanz-Team die aktuelle Ausprägung aller Einflussfaktoren des intellektuellen Kapitals nach den drei Bewertungsdimensionen Quantität, Qualität und Systematik. Dabei wird versucht, einen Konsens über den Status Quo zu erreichen, der mit Begründungen aus der Diskussion dokumentiert wird. Wichtig ist an dieser Stelle, dass der Bezugsrahmen stets bewusst bleibt, d.h. die Ausprägung des jeweiligen Einflussfaktors muss sich auf den strategischen Rahmen beziehen, der in Schritt 1 festgelegt wurde.

Die Selbstbewertung im Workshop beginnt, indem zu jedem Einflussfaktor folgende Fragen gestellt werden:

- Wie viel ist verfügbar? – Quantität/Menge;
- Welche Güte liegt vor? – Qualität;
- Wie systematisch behandeln wir den Einflussfaktor, um diesen zu erhalten und gezielt zu entwickeln? – Systematik.

Als Bewertungsmaßstab für die QQS-Bewertung wird eine prozentuale Skala von 0 bis 120 Prozent verwendet, die in fünf Bewertungsstufen unterteilt ist:

- 0 % = … die Quantität/Qualität/Systematik ist nicht /noch nicht vorhanden.
- 30 % = ... teilweise ausreichend.
- 60 % = ... überwiegend/größtenteils ausreichend.
- 90 % = ... vollständig ausreichend.
- 120 % = ... besser oder mehr als erforderlich.

Die Bewertungsstufe „120 Prozent“ ermöglicht es, Einflussfaktoren zu identifizieren, die besser ausgeprägt sind als operativ und strategisch erforderlich. Sie sind ggf. durch Veränderungen in der Ausrichtung der Organisation entstanden oder dadurch, dass ihnen in der Vergangenheit zu viel Aufmerksamkeit ge-

---

496 Vgl. BMWi: Wissensbilanz-Made in Germany – Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz, 2013, S. 21-25.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

schenkt wurde und heute Rationalisierungspotenzial aufweisen. Das Ergebnis dieses Schrittes ist ein Stärken-Schwächen-Profil der wichtigsten immateriellen Werttreiber der Organisation.

Schritt 4: Messung der immateriellen Werte[497]

Um die Selbstbewertung aus Schritt 3 auf eine solidere Basis zu stellen, sollten für die wichtigsten Einflussfaktoren Indikatoren definiert werden. So kann die Bewertung des intellektuellen Kapitals quantitativ überprüfbar gemacht werden, was vor allem für die externe Kommunikation, z.B. gegenüber Anteilseignern oder Kreditgebern, die Aussagekraft einer Wissensbilanz erhöht. Ein Indikator setzt sich aus einer immer gleich berechneten Kennzahl und einem Interpretationsrahmen zusammen, der die Bedeutung der Kennzahl in Bezug auf den zu messenden Sachverhalt festlegt. Idealerweise findet das Wissensbilanz-Team für jede der drei Bewertungsdimensionen der QQS-Bewertung mindestens einen Indikator.

Folgende Fragen helfen bei der Erfassung von Indikatoren:

- Welche Indikatoren sind zur Beschreibung der einzelnen Einflussfaktoren und Bewertungskriterien geeignet?
- Welche Indikatoren werden bereits an anderer Stelle im Unternehmen genutzt und können ggf. auch für die Wissensbilanzierung verwendet werden?
- Wie werden die Indikatoren definiert und wie lautet die genaue Messvorschrift zur Berechnung der Werte?
- Wie werden die Indikatoren erhoben und aus welcher Datenquelle stammen sie?
- Wie sind die Indikatoren in ihrem jeweiligen Bedeutungskontext zu interpretieren (wann ist ein Wert „gut“, wann „schlecht“)?
- Welche Werte haben die Indikatoren?
- Liegen bereits Zeitreihen vor?

---

497 Vgl. BMWi: Wissensbilanz-Made in Germany – Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz, 2013, S. 26-30.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Schritt 5: Wirkungszusammenhänge erfassen[498]

Um die komplexen Wechselwirkungen der immateriellen Ressourcen in den Geschäftsprozessen strukturiert zu erfassen, kann im nächsten Schritt eine sogenannte Einflussanalyse durchgeführt werden. Dabei werden in einer Matrix die Wirkungen von jeweils einem Einflussfaktor auf alle anderen Einflussfaktoren erfasst. Das Wissensbilanz-Team einigt sich im Workshop auf die Stärke der einzelnen Wirkungszusammenhänge in vier Stufen:

- 0 = keine Wirkung;
- 1 = schwache Wirkung (unterproportionaler Einfluss);
- 2 = mittlere Wirkung (proportionaler Einfluss);
- 3 = starke Wirkung (überproportionaler Einfluss).

Die folgende Abbildung zeigt ein Beispiel einer Sensitivitätsanalyse der Einflussfaktoren aus einer Wissensbilanz.

		HK-1	HK-2	HK-3	HK-4	SK-2	SK-3	SK-5	SK-6	SK-7	BK-1	BK-2	BK-3	Aktiv-Summe
HK-1	Fach- und Methodenkompetenz	x	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	18
HK-2	Sozial- und Persönlichkeitskompetenz	1	x	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	16
HK-3	Mitarbeiterzufriedenheit	1	2	x	1	1	1	1	1	1	2	2	2	15
HK-4	Führungskompetenz	1	1	3	x	1	1	2	1	1	1	1	2	15
SK-2	Produkt- und Dienstleistungsportfolio	0	0	1	0	x	-1	-1	1	1	1	1	1	8
SK-3	Managementinstrumentarium	1	0	1	2	1	x	2	1	1	2	2	2	15
SK-5	Prozessqualitätsniveau	0	0	2	1	2	0	x	1	0	2	2	2	12
SK-6	Umweltorientierte Unternehmenspolitik	0	0	1	0	-1	1	0	x	2	1	1	2	9
SK-7	Verantwortung im sozialen Umfeld	0	1	1	0	-1	1	0	1	x	2	1	2	10
BK-1	IK Beziehungen	0	0	1	0	0	0	0	0	1	x	1	2	5
BK-2	PK Beziehungen	0	0	2	0	0	0	0	0	1	1	x	1	5
BK-3	Öffentliche Wahrnehmung	0	0	1	0	0	0	0	1	1	2	2	x	7
	Passivsumme	4	5	17	8	9	8	9	9	11	18	17	20	

Abb. 4-09: Exemplarische Darstellung einer Sensitivitätsanalyse der Einflussfaktorenimmaterieller Werte[499]

Nach der gleichen Systematik sind auch die Wirkungszusammenhänge hinsichtlich des Wirkungszeitraums, d.h. die Dauer bis die verändernde Wirkung eines Einflussfaktors auf einen anderen Einflussfaktor einsetzt, bestimmbar. Die Wir-

498 Vgl. BMWi: Wissensbilanz-Made in Germany – Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz, 2013, S. 31-33.

499 Entnommen aus der Wissensbilanz eines Pilotunternehmens aus dem Projekt „Wissensbilanz als Element der Lageberichterstattung“.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

kungszusammenhänge hinsichtlich eines Wirkungszeitraumes werden in vier Stufen eingeteilt:[500]

- a = sofort;
- b = kurzfristig (i.d.R. max. 12 Monate);
- c = mittelfristig (i.d.R. max.24 Monate);
- d = langfristig (i.d.R. länger als 24 Monate).

Schritt 6: Auswertung und Ergebnisinterpretation[501]

Die Analyse des intellektuellen Kapitals aus den Schritten 3 bis 5 kann nun in unterschiedlichen Diagrammen und Berichten aufbereitet werden, um die Analyseergebnisse zu interpretieren. Das Ziel ist es, diejenigen Einflussfaktoren der immateriellen Werte zu identifizieren, die das größte Entwicklungspotenzial besitzen. Dazu wird die QQS-Bewertung aus Schritt 3 mit der Einflussanalyse aus Schritt 5 kombiniert, um Einflussfaktoren mit dem größten Verbesserungspotenzial (niedrige QQS-Bewertung) und dem größten Einfluss (viele und starke Wirkungen auf andere Einflussfaktoren) herauszufiltern. Aus beiden Aspekten ergibt sich das „Entwicklungspotenzial" jedes Einflussfaktors. Sind so die besten Stellhebel zur Entwicklung des intellektuellen Kapitals identifiziert, kann nun im Detail betrachtet werden, wie sich Veränderungen der betroffenen Einflussfaktoren im Gesamtsystem des Unternehmens auswirken. Durch sogenannte Wirkungsnetze lassen sich die Zusammenhänge der Einflussfaktoren des Intellektuellen Kapitals in den Geschäftsprozessen und deren Einfluss auf den Geschäftserfolg ableiten. So lassen sich auch Generatoren identifizieren, d.h. sich selbst verstärkende Regelkreise, die besonders wirksame Entwicklungen erwarten lassen. Die folgende Abbildung verdeutlicht diesen Zusammenhang allgemein.

---

500 Vgl. BMWi: Wissensbilanz-Made in Germany – Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz, 2013, S. 32.

501 Vgl. BMWi: Wissensbilanz-Made in Germany – Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz, 2013, S. 34-44.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

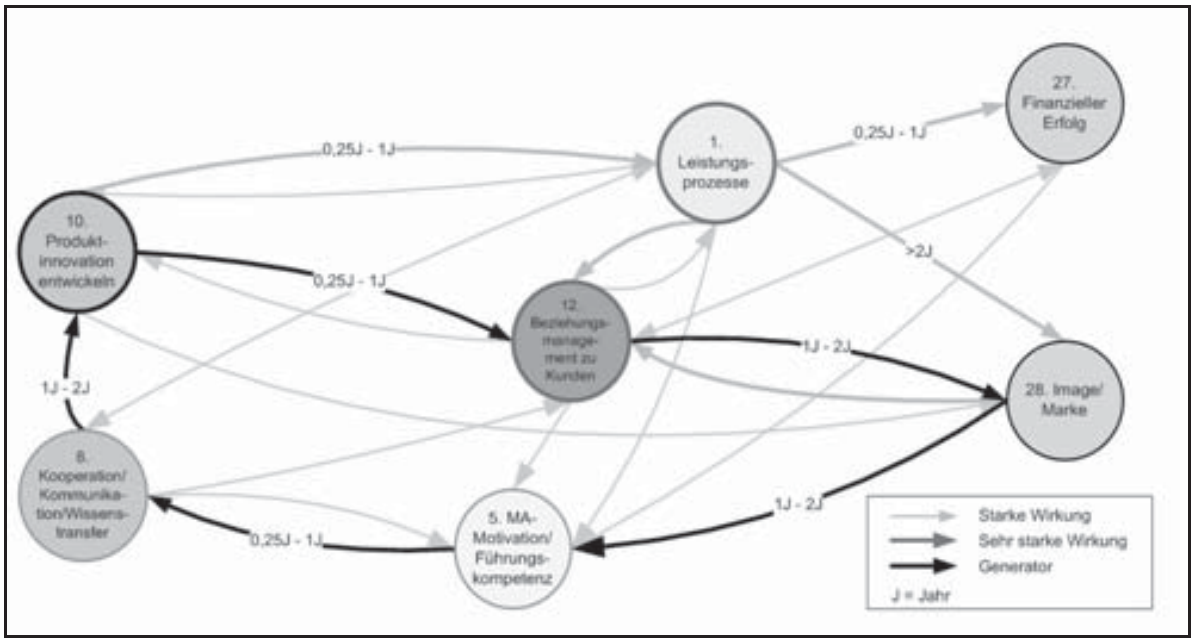


Abb. 4-10: Auszug eines Wirkungsnetzes[502]

Bei der Untersuchung der zeitlichen Wirkung wird – ausgehend von den Bewertungsdimensionen Quantität, Qualität und Systematik – angenommen, dass i.d.R. über Verbesserungsmaßnahmen in der Systematik zunächst die Quantität und Qualität der Erfolgsfaktoren positiv beeinflusst werden. Die Systematik gilt als zentraler Bewertungsmaßstab, da hierüber letztendlich die langfristige Güte der Quantität und Qualität sichergestellt werden kann. Dementsprechend wirken sich Bewertungsänderungen der Erfolgsfaktoren zum Teil erst über die Jahre auf den Erfolg, wie z.B. Deckungsbeitrag, aus. Die Untersuchung der Wirkungen von Erfolgsfaktoren auf den Deckungsbeitrag bzw. generell auf unternehmerische Steuerungsgrößen soll darauf aufmerksam machen, dass Maßnahmen, die heute zur Verbesserung der Systematik getroffen werden, sich zunächst auf die Qualität und Quantität der Erfolgsfaktoren, sich aber i.d.R. erst in späteren Jahren auf die Steuerungsgröße auswirken werden. Gleiches gilt für die im Unternehmen vorhandenen Aktivitäten hinsichtlich der Systematik des Geschäftserfolgs. Es ist wichtig, dass Führungskräfte sich mit den genannten Wirkungszu-

[502] Entnommen Alwert, K.: Wissensbilanzen für mittelständische Organisationen – Entwicklung und prototypische Anwendung einer geeigneten Implementierungsmethode, 2005, S. 137, siehe auch hierzu Abb. 2-07.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

sammenhängen – einschließlich der zeitlichen Verschiebung – auseinandersetzen.[503]

Schritt 7: Maßnahmen ableiten[504]

Für die Einflussfaktoren mit dem größten Entwicklungspotenzial werden gezielte Maß-nahmen zur strategischen Entwicklung des intellektuellen Kapitals geplant und umgesetzt. Für die betroffenen Einflussfaktoren und die ihnen zugeordneten Indikatoren werden Soll-Werte definiert, um im nächsten Zyklus mittels eines Soll-Ist-Vergleichs den Maßnahmenfortschritt zu überwachen. So hilft die Wissensbilanz auch als eine Art „Controllinginstrument", die Erfolgswirksamkeit von Wissensmanagement-Maßnahmen und anderen Entwicklungsprojekten im Unternehmen effizient zu steuern.

Schritt 8: Wissensbilanz erstellen[505]

Abschließend wird die eigentliche Wissensbilanz als Dokument zusammengestellt. Sie kann aus allen Elementen der vorher beschriebenen Schritte bestehen, d.h. Listen mit den bewerteten Einflussfaktoren und Indikatoren enthalten, unterschiedliche Visualisierungen und Diagramme umfassen, Interpretationen der Analyseergebnisse wiedergeben und die daraus abgeleiteten Konsequenzen und Maßnahmen aufzeigen. Welche Inhalte enthalten sein sollen, hängt letztendlich von der Zielgruppe und ihren Erwartungen ab. Es kann sinnvoll sein, eine detailliertere Version für die interne Kommunikation zu erstellen, die vor allem auch Schwachstellen und Entwicklungspotenzial deutlich macht, und eine externe Version für Kapitalgeber und/oder Kunden zu erstellen, die vor allem standardisierte Indikatoren enthält und in entsprechendem Layout als Ergänzung des Lageberichts im Geschäftsbericht verwendet wird.

---

503 Vgl. Wulf, I./Pfeifer, G.: Zukunftsfähigkeitsindex als aggregiertes Bewertungstool zur Führungsunterstützung, 2009, S. 292.

504 Vgl. BMWi: Wissensbilanz-Made in Germany – Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz, 2013, S. 45-47.

505 Vgl. BMWi: Wissensbilanz-Made in Germany – Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz, 2013, S. 47-50.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Die Wissensbilanz versucht, neben den Erfolgs- und Finanzdaten aus der Unternehmensrechnung, Aussagen über den Einfluss von Erfolgsfaktoren auf die zu planenden Zielgrößen des Unternehmenserfolgs, z.B. Deckungsbeitrag oder Cashflow, zu berücksichtigen. Kennzeichnend ist dabei die differenzierte Bewertung der Erfolgsfaktoren in den drei Dimensionen Qualität, Quantität und Systematik sowie die Berücksichtigung von Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Erfolgsfaktoren mittels einer Sensitivitätsanalyse.[506] Die Durchdringung der Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge von Investitionen in immaterielle Ressourcen auf die zu planenden Steuerungsgrößen sind zusätzlich zu den monetären Kennzahlen aus unternehmensinterner Sicht umso wichtiger, als aus heutigen Investitionen Erfolgsbeiträge bzw. Zahlungsströme für die Zukunft generiert werden. Die Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge werden in der Realität zumeist nicht immer eindeutig bestimmbar sein; vielmehr wird es sich um ein Netzwerk von Wirkungszusammenhängen handeln, das es aufzuschlüsseln gilt.[507]

Durch die Wissensbilanz erfolgt eine Objektivierung und Validierung der sog. „weichen Faktoren". Bei der Implementierung der Wissensbilanz in Organisationen kann die Unterstützung von Wissensbilanz-Moderatoren, die in der Methode „Wissensbilanz" ausgebildet wurden, in Anspruch genommen werden. Diese garantieren eine effiziente, qualitätsgerechte und vergleichbare Umsetzung der Wissensbilanz.[508]

Die Herausforderungen und Anforderungen an das Management liegen heute darin, diese Faktoren stärker im Planungs- und Steuerungsprozess zu berücksichtigen. Die Unternehmensbewertungen müssen sich vom rein quantitativen zum qualitativen Ansatz weiterentwickeln. Durch dieses vernetzte Denken unter Berücksichtigung von Wechselwirkungen der materiellen und immateriellen

---

506 Vgl. Arbeitskreis Wissensbilanz 2005 und Edvinsson, L./Kivikas, M.: Intellectual Capital (IC) or Wissensbilanz process: some German experiences, 2007.

507 Siehe. hierzu Kapitel 3.2 „Die Bedeutung von immateriellen Werten als Erfolgsfaktoren".

508 Vgl. AK-WB: Moderatorennetzwerk des Arbeitskreis Wissensbilanz unter: http://www.akwissensbilanz.org/Arbeitskreis/moderatorennetzwerk.htm. Der Autor ist ausgebildeter Wissensbilanz-Moderator.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Unternehmensressourcen weicht der „Primat der Finanzen“ einer ganzheitlichen Betrachtungsweise.[509]

4.4.2 Die Balanced Scorecard (BSC)

Die beste Strategie bleibt ohne eine konsequente und ganzheitliche Umsetzung wirkungslos. Diese Fragestellungen waren Anfang der 90er Jahre Ausgangspunkt der Überlegungen von David P. Norton und Robert G. Kaplan. Im Ergebnis entwickelten die beiden US-amerikanischen Wirtschaftswissenschaftler ein Konzept, welches eine ganzheitliche Messung der Performance eines Unternehmens ermöglicht – die sogenannte Balanced Scorecard (BSC), ein Vertreter von Performance Measurement-Systemen. Die Grundidee war die Berücksichtigung der unterschiedlichen Sichtweisen bei der Leistungsbeurteilung als Grundlage für die Planung und Steuerung. Die strategischen Ziele werden unter Beachtung der sichtenübergreifenden Zusammenhänge verknüpft und Messgrößen für die Zielwerte bestimmt.[510] Unternehmen setzen die BSC dazu ein, ihre strategischen Ziele in operative Maßnahmenkenngrößen umzusetzen. Sie wird deshalb häufig als Strategieimplementierungsinstrument bezeichnet.[511] Dabei werden die definierten Ziele pro Leistungsdimension mit Hilfe von Kennzahlen zu Steuerungszwecken operationalisiert.[512] Die BSC ist ein strategisches Managementsystem zur Umsetzung der Unternehmensstrategie, verbindet finanzielle und nicht-finanzielle Indikatoren und versucht, die strategischen Ziele eines Unternehmens in wenige, wichtige operative Zielgrößen der kritischen Erfolgsfaktoren zu übersetzen, um eine operative Umsetzung zu erreichen. Das System soll

---

509 Vgl. Pfeifer, G.: Wissensbilanzierung – Ein Mess- und Steuerungsinstrument für die Zukunftsfähigkeit, 2006, S. 498.

510 Vgl. Kaplan, R.S./Norton, D.P.: The Balanced Scorecard – measures that drive performance, 1992, S. 71f. und Gleich, R./Quitt, A.: Balanced Scorecard im Kontext des modernen Performance Measurement, 2012, S. 56f.

511 Vgl. Gleich, R./Quitt, A.: Balanced Scorecard im Kontext des modernen Performance Measurement, 2012, S. 57 und 60.

512 Vgl. Gleich, R./Quitt, A.: Balanced Scorecard im Kontext des modernen Performance Measurement, 2012, S. 61.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

maßgeblich bei Problemen zwischen Strategieformulierung und der Implementierung von Strategien helfen.[513]

Die folgende Abbildung zeigt das Strukturmodell der Balanced Scorecard, das über das reine Kennzahlensystem der BSC hinausgeht.

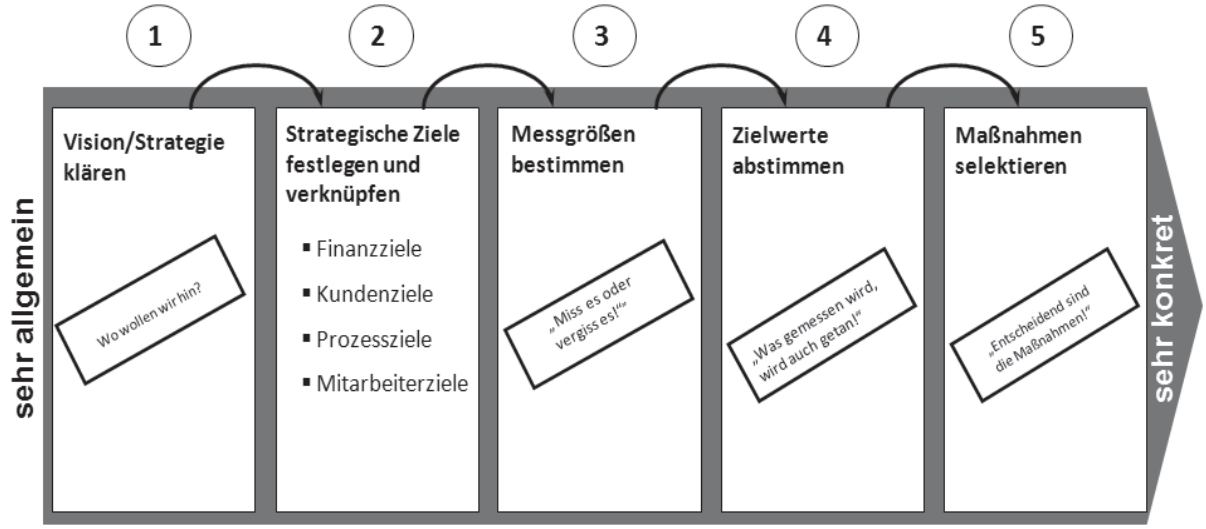


Abb. 4-11: Strukturmodell der Balanced Scorecard[514]

Dabei kann eine für ein Unternehmen oder für einzelne Bereiche entwickelte Scorecard bis auf die Ebene des einzelnen Mitarbeiters heruntergebrochen werden. Hierbei werden im Grundmodell von *Kaplan* und *Norton* zur besseren Orientierung vier möglichst gleichgewichtete Perspektiven betrachtet, die die einseitige Betrachtung monetärer Ergebnisse ersetzen: finanzielle Perspektive, Kundenperspektive, Perspektive der internen Geschäftsprozesse und Perspektive des Lernens und des Wachstums.[515] In dem Modell werden aus der Vision und Strategie des Unternehmens für jede Perspektive strategische Ziele, Messgrößen, operative Ziele und Maßnahmen bzw. Initiativen definiert.

Die Kundenperspektive ist bspw. darauf begründet, dass die finanziellen Ziele eines Unternehmens nur über zufriedene Kunden zu erreichen sind, da nur diese

513 Vgl. Hoffmann, T.: Balanced Scorecard – Theoretische Konzeption und Anwendung in der Praxis, 2011, S. 14.

514 Vgl. Mehl, H.J.: Wissensbilanzierung und Balanced Scorecard – Praxisvortrag im Rahmen der ADG Tagung „Wissensbilanzierung" am 28.02.2007, S. 6.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

die Produkte und Dienstleistungen kaufen. Über die internen Prozesse sollten die qualitativ hochwertigen Produkte und Dienstleistungen möglichst effizient „produziert“ werden. Dies geht nur über qualifizierte, motivierte und zufriedene Mitarbeiter, die in einem ständigen Verbesserungsprozess die Anforderungen an eine Kundenzufriedenheit gewährleisten können.[516]

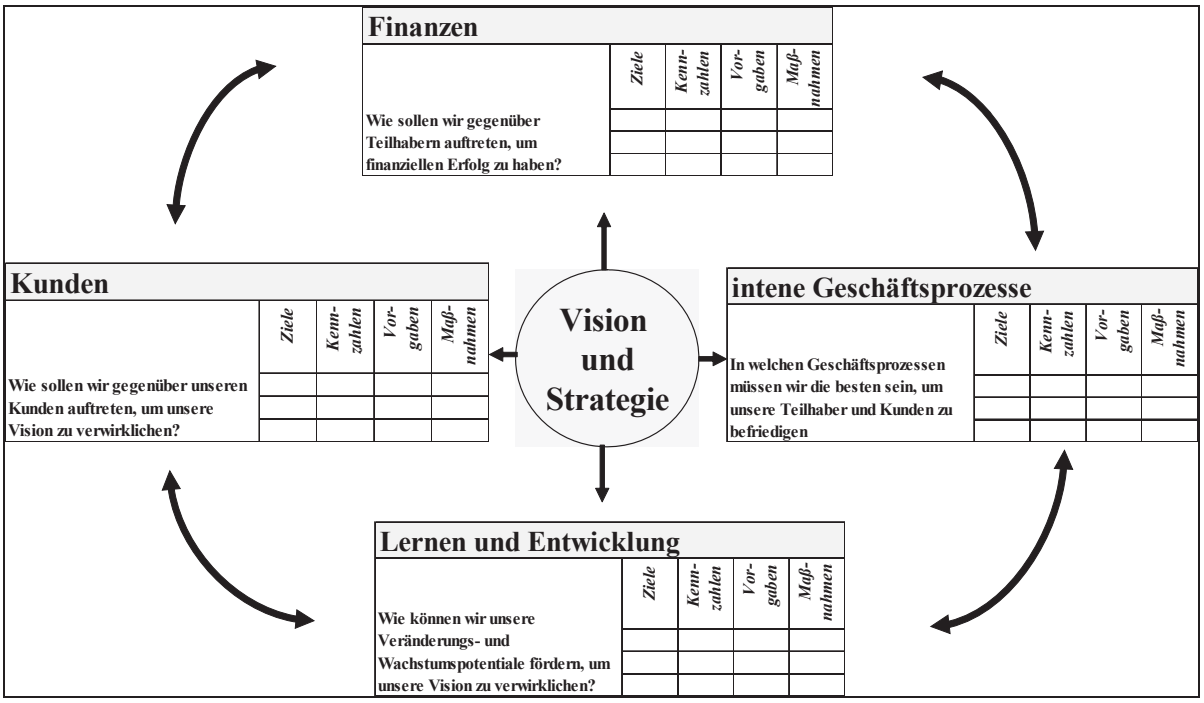


Abb. 4-12: Grundstruktur der Balanced Scorecard[517]

Alle betrachteten Dimensionen werden mit zahlreichen Indikatoren kumulativer, komparativer, kompetitiver und kombinierter Art hinterlegt. Die verwendeten Indikatoren werden auf Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge überprüft, was eine einseitige Betrachtung der Kosten- und Ertragskennzahlen verhindern soll.[518] Über die Festlegung von Zielwerten und den späteren Abgleich der Ziel- und Istwerte wird geprüft, inwieweit die festgesetzten Ziele durch initiierte

---

515 Gleich, R./Quitt, A.: Balanced Scorecard im Kontext des modernen Performance Measurement, 2012, S. 56f.

516 Vgl. Kaplan, R.S./Norton, D.P.: Balanced Scorecard, 1997, S. 9f. und Wiedemann, A.: Balanced Scorecard als Instrument des Bankcontrolling unter: http://www.wiwi.uni-siegen.de/banken/dokumente/artikel/bsc.pdf, (Abruf: 12.08.2014), S. 3-5.

517 Vgl. Kaplan, R.S./Norton, D.P.: Balanced Scorecard, 1997, S. 9.

518 Vgl. Wulf, I. et al.: Der Zukunftsfähigkeitsindex – eine integrierte, systematische Darstellung der harten und weichen Erfolgsfaktoren von Unternehmen, 2009, S. 149.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Maßnahmen erreicht wurden. Die primär vergangenheitsbezogenen, finanziellen Größen, denen früher oftmals alleine das Interesse galt, stehen somit gleichberechtigt neben den nicht-monetären Indikatoren, die zukunftsweisenden Charakter besitzen.[519]

Tatsächlich wird die BSC weniger als Methode zur Strategieimplementierung bzw. als ganzheitliches Management-System, sondern primär als Kennzahlensystem genutzt.[520] Danach nutzen nur 12% der Unternehmen im deutschsprachigen Raum die BSC zur Darstellung der finanziellen und nichtmonetären Kennzahlen, 5% davon stellen zusätzlich Ursachen-Wirkungs-Beziehungen dar und 7% legen zusätzlich Zielwerte und strategische Aktionen fest.[521] Eine monetäre Bewertung der nicht-monetären Indikatoren ist in dem System nicht vorgesehen, da lediglich versucht wird, die strategischen Erfolgsfaktoren durch konkrete, operative Maßnahmen zu beeinflussen, wobei die Nennung von Zielmarken für die messbaren Indikatoren Voraussetzung für zielgerichtete Aktivitäten ist.[522]

Eine Weiterentwicklung der BSC sind die grafische Abbildung dieser in Form von „strategy maps“, welche Ursachen-Wirkungsbeziehungen zwischen den Zielgrößen darstellen und auch „Intangible Assets“ in der Lern- und Entwicklungsperspektive berücksichtigen und beschreiben, wie ein Unternehmen Wertschöpfung schafft. Die „Intangible Assets“ werden nach „human capital“, „information capital“ und „organization capital“ gegliedert und beeinflussen, nach *Norton* und *Kaplan*, über die internen Prozesse und die Kundenperspektive letztlich die Finanzen und damit den Unternehmenserfolg.[523] Für die Wertschöpfung durch immaterielle Werte gelten die vier Prinzipien, dass die Werte nur gebündelt Werte schaffen, eine Wertschöpfung durch immaterielle Werte indirekt ent-

---

519 Vgl. Kemper O./Sachse, D.: Die Balanced Scorecard als Bestandteil eines Frühwarnsystems, 1999.

520 Vgl. Speckbacher, G. et al.: A descriptive analysis on the implementation of balanced scorecards in german-speaking countries, 2003, S. 381.

521 Vgl. Schäffer, U./Matlachowsky, P.: Warum die Balanced Scorecard nur selten als strategisches Managementsystem genutzt wird, 2008, S. 209-211 und Speckbacher, G. et al.: A descriptive analysis on the implementation of balanced scorecards in german-speaking countries, 2003, S. 372f.

522 Vgl. Serven, L.B.M.: Value Planning – The New-Approach to Building Value Every Day, 2001.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

steht, diese Werte keinen Marktwert, sondern einen „Potenzialwert“ haben und nur im Kontext zur Strategie Werte schaffen können.[524] Immaterielle Werte gelten als die ultimative Quelle für nachhaltige Wertschöpfung in Unternehmen.[525]

In der Ergänzung der klassischen BSC wird in einer „Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)“ zusätzlich zur ökonomischen Zielsetzung der Nachhaltigkeitsaspekt (siehe Kapitel 2.4.2) in ökologischer und sozialer Hinsicht in das strategische Management integriert. Eine solche SBSC könnte nach der folgenden Abbildung aufgebaut werden:

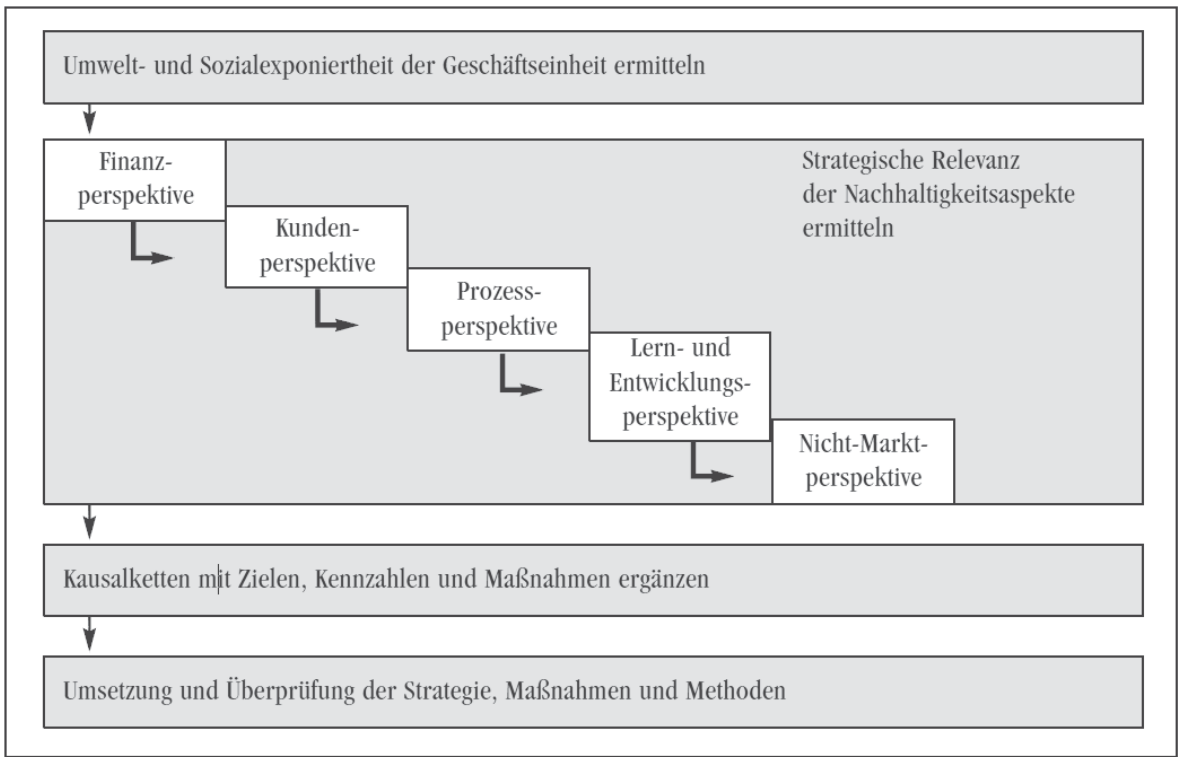


Abb. 4-13: Möglicher Aufbauprozess einer SBSC[526]

---

523 Vgl. Kaplan, R.S./Norton, D.P.: „The strategy map: guide to aligning intangible assets“, Strategy & Leadership, 2004, S. 13.

524 Vgl. Kaplan, R.S./Norton, D.P.: „The strategy map: guide to aligning intangible assets“, Strategy & Leadership, 2004, S. 11.

525 Vgl. Kaplan, R.S./Norton, D.P.: „The strategy map: guide to aligning intangible assets“, Strategy & Leadership, 2004, S. 10.

526 Entnommen BMU: Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen, 2007, S. 67.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

4.4.3 Gegenüberstellung von Wissensbilanz und BSC

4.4.3.1 Gemeinsamkeiten von Wissensbilanz und BSC

Sowohl die Wissensbilanz als auch die BSC zeichnen sich durch eine strukturierte Darstellung ausgehend von der Strategie eines Unternehmens bis hin zum materiellen Geschäftserfolg aus. Dies erfolgt durch eine ganzheitliche Perspektive über die Organisation und die Sicht auf die Erfolgsfaktoren eines Unternehmens und deren Zusammenhänge zwischen Mitarbeitern, Strukturen und Beziehungen. Dabei ist ein wesentlicher Inhalt beider Verfahren, die Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge der jeweiligen Perspektiven herzustellen. Beide Instrumente haben die letzte Klarheit über den Umfang der Korrelationen zwischen den Faktoren bisher noch nicht erreicht. Sowohl die Wissensbilanz als auch die BSC übertragen die Strategien in konkrete Maßnahmen und sind daher gut zur internen Steuerung (Zielerreichung) geeignet. Sie eröffnen die Chance zu einer breiten Kommunikation mit den Mitarbeitern.[527]

Der Einsatz solcher Instrumente erzielt eine höhere Verbindlichkeit in der Zielsetzung und Zielerreichung. In der Umsetzung beider Konzepte wird jedoch deutlich, dass sich jede Organisation ihre eigenen Einflussfaktoren und die dazugehörigen Indikatoren erarbeiten muss, um die gerade für sie relevanten Dimensionen zu erfassen, zu bewerten und zu steuern. Damit erfolgt eine Stärkung eines funktionsübergreifenden Denkens bei allen Mitarbeitern. Unternehmen, welche Instrumente wie die Wissensbilanz und die BSC im Einsatz haben und sich damit stärker mit ihrer Zukunftsfähigkeit auseinandersetzten, erfahren dadurch eine Verbesserung im externen Rating.[528]

4.4.3.2 Unterschiede zwischen Wissensbilanz und BSC

Neben den aufgeführten Gemeinsamkeiten weisen beide Modelle auch entscheidende Unterschiede auf, die sehr stark mit einer Unternehmensphilosophie zu-

---

527 Siehe hierzu Kapitel 4.4.1 und 4.4.2.

528 Vgl. Pfeifer, G.: Zusammen geht mehr – Mit Wissensbilanz und BSC strategisch steuern, 2006, S. 57.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

sammenhängen. Die Unterschiede werden in den folgenden Ausführungen erläutert:[529]

Potenzialbewertung versus Messgrößen/Kennzahlen

Im Struktur- und Prozessmodell **Wissensbilanz** erfolgt eine Bewertung der vom Unternehmen definierten wesentlichen Einflussfaktoren bezüglich Quantität, Qualität und Systematik sowie die Erfassung der Wirkungszusammenhänge zwischen dem intellektuellen Kapital, den Prozessen und dem Geschäftserfolg. Die Wissensbilanz ermittelt Potenziale, Stärken und Schwächen, die durch quantitative Indikatoren objektiviert werden. Es geht hier im Schwerpunkt um die Steuerung von Wissenszielen und Wissensprozessen.

Das Strategiemodell **BSC** legt nach *Kaplan und Norton* den Fokus auch bei den immateriellen Perspektiven auf Messgrößen und Kennzahlen: „If you can´t measure it, you can´t manage it".[530] Sie ist sehr stark ausgerichtet auf die Operationalisierung der Strategie bis auf die Ebene der einzelnen Mitarbeiter. Aus der Strategie werden für jede Perspektive Ziele definiert, die durch anschließenden Soll-Ist-Abgleich regelmäßig kontrolliert werden.

Ist-Situation versus Soll-Situation

Die **Wissensbilanz** liefert über die Bewertung Aussagen über den Ist-Zustand der immateriellen Werte einer Organisation. Durch die Potenzialbewertung in Verbindung mit den Wirkungszusammenhängen erfolgt ein „Fitnesscheck", eine Standortbestimmung im Unternehmen. Hieraus werden die Maßnahmen und Ziele zur Strategieumsetzung bzw. strategische Fragen abgeleitet, wie z.B. welche Potenziale das Unternehmen für welche Strategie hat und wie können diese gehoben werden. Die Transparenz einer konkreten Basis für die zukünftige Ausrichtung ist hier die Zielsetzung.[531]

---

529 Vgl. Pfeifer, G.: Zusammen geht mehr – Mit Wissensbilanz und BSC strategisch steuern, 2006, S. 58-60.

530 Vgl. Kaplan, R.S./Norton, D.P.: The Balanced Scorecard, 1996, S. 21

531 Vgl. Pfeifer, G.: Wissensbilanzierung – Ein Mess- und Steuerungsinstrument für die Zukunftsfähigkeit, 2006, S. 504.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Die **BSC** bildet die strategischen Ziele des Unternehmens, die Maßnahmen, mit deren Hilfe diese erreicht werden sollen und die Kennzahlen als Indikatoren für die Wirksamkeit der Maßnahmen ab. Damit liefert sie Informationen über den Soll-Zustand eines Unternehmens bzw. über die Kennzahlen als Indikatoren für den Soll-Zustand. Die Frage nach aktuellen Potenzialen und aktuellen Wirkungszusammenhängen wird in der Form nicht gestellt. Durch den anschließenden Soll-Ist-Vergleich wird regelmäßig überprüft, inwieweit die gesteckten Ziele erreicht wurden. Die spezifischen Zieldefinitionen und Kennzahlen, die in der Zukunft erreicht werden sollen, sind hier die Zielsetzung.

Internes versus externes Kommunikationsinstrument

Beide Instrumente sind durch ihre strukturierte Vorgehensweise gut als Kommunikationsinstrument geeignet. Sowohl die Wissensbilanzierung als auch die Erarbeitung einer BSC können als strukturierter, interner Kommunikationsprozess bezeichnet werden. Während die **BSC** i.d.R. viele sensible, vertrauliche Unternehmensinformationen enthält, wird sie grundsätzlich nur zur internen Kommunikation verwendet. Die **Wissensbilanz** ist außerdem ein geeignetes Instrument für die externe Kommunikation mit Kunden, Geschäftspartnern, Öffentlichkeit, Kapitalgebern (Fremd- und Eigenkapital) und potenziellen Mitarbeitern.[532] Elemente der Wissensbilanz sind zur Integration in den Lagebericht geeignet und verbessern somit die externe Kommunikation über den Geschäftserfolg.[533]

Bottom up versus Top down

Die **Wissensbilanz** wird von einem interdisziplinären Team – im Mittelstand zwischen fünf bis zehn Mitarbeiter –, das repräsentativ für das gesamte Unternehmen ist, erstellt. Durch die Integration von Mitarbeitern aller Unternehmensbereiche und Hierarchieebenen wird dabei das Ziel verfolgt, die unterschiedlichen Sichtweisen in der Organisation widerzuspiegeln. Es wird darauf geachtet,

---

532 Vgl. Herrmann, H.-J.: 10 Jahre „Wissensbilanz-Made in Germany“, 2013, S. 10.
533 Vgl. Wulf, I./Rentzsch, N.: Lagebericht über immaterielle Werte, 2013, S. 55.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

dass nicht nur Führungskräfte eingebunden sind (partizipative Vorgehensweise).[534]

Die **BSC** wird zwar i.d.R. stringent unter Beteiligung der Betroffenen, aber mehr oder weniger von oben nach unten gesteuert bzw. vorgegeben. Sie ist damit eher eine Forderung an die Mitarbeiter. Grundsätzlich besteht in der Praxis das Projektteam, je nach Unternehmensgröße bzw. der Führungsebene, aus fünf bis zehn Personen. Die Mitglieder des Teams rekrutieren sich aus dem (erweiterten) Führungskreis, wobei meistens der Vorstand mit einbezogen wird. Es können aber auch bewusst Nachwuchsführungskräfte in das Team aufgenommen werden. Einige Häuser brechen die Top-Scorecard über die Geschäftsbereiche und Abteilungen bis auf einzelne Mitarbeiter herunter. Zielsetzung ist es, dass jeder Bereich, jede Abteilung bzw. jeder Mitarbeiter eine eigene BSC erhält. Die hierarchisch untergeordneten Scorecards werden aus der jeweils übergeordneten Ebene abgeleitet.[535]

Auf unterschiedliche Art und Weise zum Geschäftserfolg

Die **Wissensbilanz** kommt nach der Klärung von Vision und Strategie zur Festlegung der Geschäftsprozesse und dem Geschäftserfolg. Anschließend werden zukünftige Maßnahmen abgeleitet. Dies erfolgt über die Bewertung von Human-, Struktur- und Beziehungskapital und die Ermittlung der Wechselwirkungen dieser Faktoren auf die Prozesse und den Geschäftserfolg. Dabei stehen die Einflussfaktoren mit dem größten Entwicklungspotenzial und dem höchsten Einfluss auf das System im Mittelpunkt.

Bei der **BSC** Erstellung erfolgt nach der strategischen Klärung die Festlegung der wesentlichen strategischen Ziele für die einzelnen Perspektiven. Die strategischen Ziele einer BSC werden grundsätzlich über Ursachen-Wirkungs-Ketten miteinander verbunden. Dabei werden i.d.R. nur vermutete kausale Zusammenhänge ermittelt und dargestellt. Danach werden die Messgrößen zu den Zieldefi-

---

534 Vgl. BMWi: Wissensbilanz-Made in Germany – Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz, 2013, S. 11 und Herrmann, H.-J.: 10 Jahre „Wissensbilanz-Made in Germany“, 2013, S. 8.

535 Vgl. Pfeifer, G.: Zusammen geht mehr – Mit Wissensbilanz und BSC strategisch steuern, 2006, S. 59-60.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

nitionen entwickelt, für die im Anschluss die Zielwerte definiert werden. Zur Erreichung der Zielwerte werden danach die notwendigen Maßnahmen abgeleitet.

Bilaterale versus lineare Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge

Bei der **Wissensbilanz** soll die Frage beantwortet werden, wie die definierten Einflussfaktoren sowohl untereinander als auch auf die Prozesse und den Erfolg wirken, damit die Ressourcen an der richtigen Stelle eingesetzt werden können. Dies erfolgt im Modell über die Sensitivitätsanalyse nach Frederick Vester. Die Erfassung der Zusammenhänge erfolgt durch die Abfrage bilateraler Wirkungen. Die Ergebnisse werden in einem Wirkungsnetz dargestellt. Darin beschreiben Generatoren entstandene Regelkreise zwischen den Einflussfaktoren, die sich gegenseitig verstärken.

In der **BSC** werden Kausalitäten zwischen Leistungstreibern und Ergebniskennzahlen über Ursachen-Wirkungs-Ketten dargestellt und somit die Operationalisierung der Strategie unterstützt.[536] Dabei werden in Bezug auf die Art der Verknüpfung der Ziele i.d.R. nur vermutete kausale Zusammenhänge ermittelt und dargestellt. Neben einzelnen Kausalitäten innerhalb der BSC können auch Hypothesen, linearen oder nicht linearen Charakter besitzen.[537] Regressions- oder Korrelationsanalysen sind hinsichtlich der Messung zahlreicher nicht linearer Beziehungen nicht mehr nutzbar.[538] Die Dokumentation und Darstellung der Ursachen-Wirkungs-Ketten erfolgt in Form eines Diagramms, in dem die Lern- und Wachstumsperspektive stets Ausgangspunkt ist. In der Praxis werden die Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge i.d.R. auf Basis von Plausibilitätsüberlegungen erklärt[539] und der Einsatz wird als eher problematisch angesehen.[540]

---

536 Vgl. Hoffmann, T.: Balanced Scorecard – Theoretische Konzeption und Anwendung in der Praxis, 2011, S. 32.

537 Vgl. Hoffmann, T.: Balanced Scorecard – Theoretische Konzeption und Anwendung in der Praxis, 2011, S. 33.

538 Vgl. Schmidt, J.: Möglichkeiten und Grenzen der Operationalisierung von Ursachen-Wirkungs-Zusammenhängen in der Balanced Scorecard, 2003, S. 159.

539 Vgl. Schmidt, J.: Möglichkeiten und Grenzen der Operationalisierung von Ursachen-Wirkungs-Zusammenhängen in der Balanced Scorecard, 2003, S. 259.

540 Vgl. Hoffmann, T.: Balanced Scorecard – Theoretische Konzeption und Anwendung in der Praxis, 2011, S. 36.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Unterschiedliche Gewichtung der Perspektiven

Der Fokus der **Wissensbilanz** liegt in der Messung und Bewertung der immateriellen Werte und auf deren Steuerung. Der Geschäftserfolg ist das Ergebnis bzw. „die Folge" der Wirkung immaterieller Größen über die Geschäftsprozesse. Aber auch die Einflussfaktoren der materiellen Größen werden einer Bewertung und Potenzialbetrachtung unterzogen und sind im Rahmen der Wirkungszusammenhänge und Maßnahmenableitung von entscheidender Bedeutung. Es erfolgt eine Bestandsaufnahme des zzt. in der Organisation vorhandenen Wissens, das auf die Prozesse wirkt sowie den Geschäftserfolg maßgeblich mit beeinflusst und auf das das Management zugreifen kann. Die Wertschöpfung durch die Kombination immaterieller Faktoren soll betrachtet werden.[541]

Bei der **BSC** finden sich die Ziele der Finanzperspektive immer ganz oben, da sie die Unternehmensstrategie mit grundsätzlich monetären Rentabilitätszielen verbindet.[542] Dadurch kommt bereits optisch zum Ausdruck, dass hier den finanziellen Zielen eine besondere Bedeutung zukommt. Der Fokus der BSC liegt in der Optimierung des finanziellen Erfolges über die immateriellen Größen.

Unterschiedliche Beachtung zeitlicher Perspektiven

Die **Wissensbilanz** greift in der Analyse der Wirkungszusammenhänge neben der Wirkungsstärke auch die Wirkungszeiträume auf. Dadurch wird auch die zeitliche Verzögerung eines Wirkungszusammenhangs bei der Maßnahmenableitung berücksichtigt. Die zeitlichen Ausprägungen der Wirkungszusammenhänge werden bei der **BSC** nicht betrachtet. Langfristige Maßnahmen, wie die Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit, werden durchaus mit kurzfristigen finanziellen Zielen kombiniert. Die BSC versucht die Strategie zu operationalisieren und im Roll out bis auf die Mitarbeiterebene herunterzubrechen. Deshalb unterscheiden sich auch beide Instrumente bei der zeitlichen Anwendung des notwendigen Soll-Ist Vergleiches.

---

541 Siehe hierzu Kapitel 3.2 „Die Bedeutung von immateriellen Werten als Erfolgsfaktoren".

542 Vgl. Hoffmann, T.: Balanced Scorecard – Theoretische Konzeption und Anwendung in der Praxis, , 2011, S. 32.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

4.4.3.3 Wissensbilanz versus BSC

Sowohl die Wissensbilanz-Made in Germany als auch die BSC erfüllen die Anforderung an diese ganzheitliche Unternehmensanalyse, da sie sich, ausgehend von der Unternehmensstrategie, neben den materiellen Vermögenswerten mit den sogenannten weichen, „schwer quantifizierbaren" Faktoren des „intellektuellen Kapitals" beschäftigen. Damit ergänzen sie die klassische Finanzanalyse um die Aspekte der „nicht fassbaren" Vermögenswerte. Wie aber beeinflussen die immateriellen Werte das materielle Ergebnis eines Unternehmens? Beide Instrumente versuchen diese Frage zu beantworten und ergänzen sich in der Praxis insbesondere über die Indikatoren sehr gut.[543]

Die Ergebnisse des einen Instrumentes können im anderen bereits als Inputgrößen verwendet werden, wie z.B. die Strategiedefinition oder Indikatoren.

Gemeinsamkeiten von Wissensbilanz und BSC	Unterschiede zwischen Wissensbilanz und BSC
Strukturierte Darstellung von der Strategie zum Geschäftserfolg	Potenzialbewertung versus Messgrößen/Kennzahlen
Unterstützung bei der Strategieumsetzung	Ist-Situation versus Soll-Situation
Messung erfolgt über Indikatoren	Internes versus externes Kommunikationsinstrument
Gut geeignet zur internen Steuerung und internen Kommunikation	Bottom up versus Top down
Erhöhung der Verbindlichkeit von Zielen	partizipativ versus hierarchisch
Stärkung des funktionsübergreifenden Denkens (ganzheitlicher Ansatz)	Auf unterschiedliche Art und Weise zum Geschäftserfolg
Verbesserung des externen Ratings	Bilaterale versus lineare Ursache - Wirkungszusammenhänge
	Unterschiedliche Gewichtung der Perspektiven
	Unterschiedliche Beachtung zeitlicher Perspektiven

Tab. 4-07: Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Wissensbilanz und BSC[544]

[543] Vgl. Pfeifer, G.: Zusammen geht mehr: Mit Wissensbilanz und BSC strategisch steuern, 2006, S. 61.

[544] Vgl. Pfeifer, G.: Zusammen geht mehr: Mit Wissensbilanz und BSC strategisch steuern, 2006, S. 59.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

5 Bedeutung immaterieller Werte mittelständischer Unternehmen mit Hilfe der Wissensbilanz-Made in Germany am Beispiel deutscher Kreditgenossenschaften

5.1 Gründe für die Analyse bei deutschen Kreditgenossenschaften

5.1.1 Allgemeine Hintergründe

Bisherige Ausführungen haben aufgezeigt, dass KMU quantitative und qualitative Merkmale und Besonderheiten aufweisen, die sie von anderen Unternehmen bzw. Organisationen unterscheiden.[545] Damit ist eine **allgemeingültige Aussage** bei KMU zu bewertenden Sachverhalten, wie bspw. die Frage nach der Bedeutung immaterieller Werte bei der Beurteilung der Zukunftsfähigkeit von mittelständischen Unternehmen, mit Problemen verbunden.[546]

Die Auswertung der Datensätze aus 45 sehr unterschiedlichen Pilotunternehmen[547] zur Wissensbilanzierung „Wissensbilanz-Made in Germany Phase III" ergab als Ergebnis, dass eine große **Heterogenität** hinsichtlich der **Art und der verwendeten Begrifflichkeiten** der Einflussfaktoren besteht. Für das Humankapital wurden insgesamt 30, für das Strukturkapital 55 und für das Beziehungskapital 45 verschiedene Einflussfaktoren verwendet.[548] Diese individuellen Einflussfaktoren konnten zwar zu 80-90% einem „Standardset von Einflussfaktoren" zugeordnet werden, die Verlässlichkeit dieser Zuordnung ist jedoch nicht zweifelsfrei. Auffällig dabei war es, dass die Faktoren des Beziehungskapitals mit Ausnahme der Kundenbeziehungen auf den hinteren Plätzen vertreten sind. Für die deutschen Unternehmen haben anscheinend die internen Ressourcen des Humankapitals, gefolgt vom Strukturkapital, den höchsten Einfluss auf den Ge-

---

545 Siehe hierzu Kapitel 2.2 „Abgrenzung wirtschaftlich mittelständischer Unternehmen".

546 Vgl. Ihlau, S. et al.: Besonderheiten bei der Bewertung von KMU, 2013, S. 107.

547 Bei den Pilotunternehmen handelte es sich um verschieden große Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen und Regionen. Die Anzahl der Mitarbeiter der Unternehmen lag zwischen 15 und 312, der Durchschnitt bei 70 Mitarbeitern pro Unternehmen. Vertreten waren die Branchen Automobilzulieferer, Beratung, Gesundheit/Medizin, Informations- und Kommunikationstechnologie, Krankenversicherung, Medien und Telekommunikation, Tourismus, Transport/Logistik, Verarbeitendes Gewerbe und Vertrieb.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

schäftserfolg. Dies ist vor dem Hintergrund der Diskussion um die Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen weiter zu hinterfragen.

Die folgende Abbildung zeigt das Ranking der Einflussfaktoren nach Relevanz und Einflussgewicht aus der Analyse der Pilotunternehmen zur Wissensbilanzierung als Ergebnis. Eine Unterscheidung nach Art und Größe des Unternehmens wurde an dieser Stelle nicht vorgenommen.

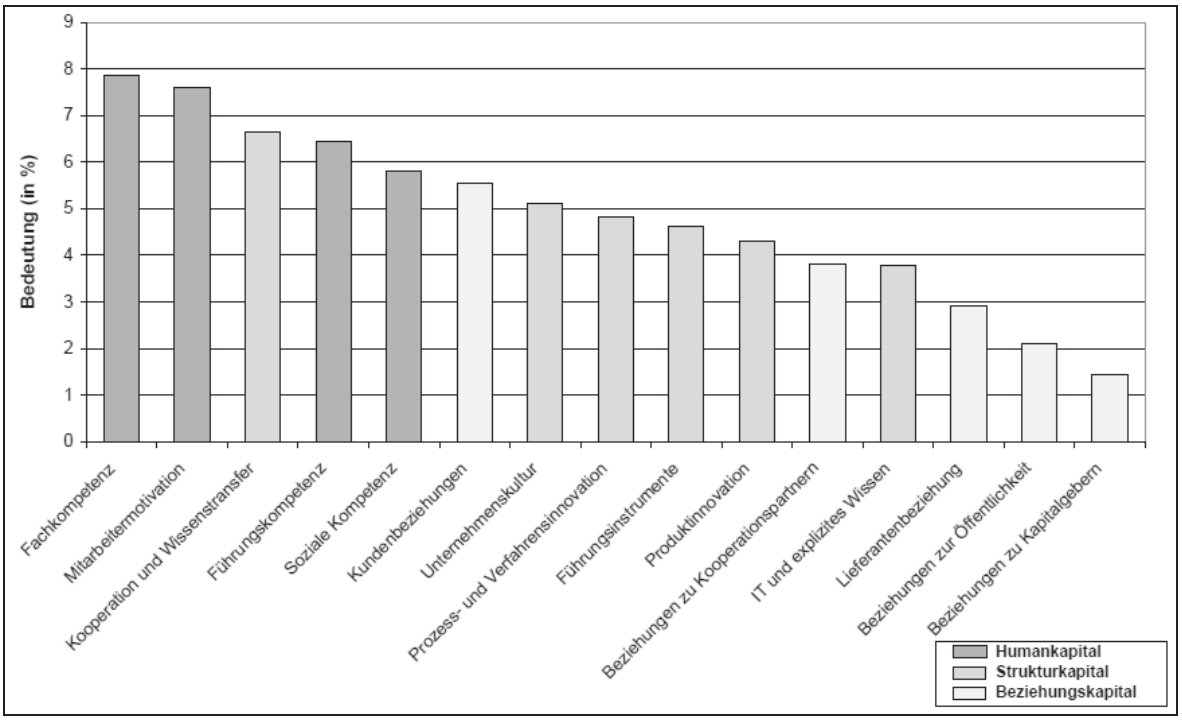


Abb. 5-01: Ranking der Einflussfaktoren nach Relevanz und Einflussgewicht[549]

In Verbindung mit der folgenden Abbildung „Bewertung der Einflussfaktoren immaterieller Werte“ ist auffällig, dass die Werte des Beziehungskapitals, die auf den hinteren Rängen vertreten sind, eine überdurchschnittliche QQS-Bewertung aufweisen. Auch zeigt die folgende Abbildung der Bewertungsergebnisse der einzelnen Einflussfaktoren hinsichtlich Quantität, Qualität und Systematik, dass die Systematik immer und teilweise eine deutlich niedrigere Bewertung erfährt als die Quantität oder Qualität. Bei den Einflussfaktoren des

548 Vgl. Fischer, T.M./Haas, M.: Teilergebnis im Projekt: „Wissensbilanz als Element der Lageberichterstattung“- Identifikation von Standard-Einflussfaktoren und -Indikatoren, 2010, S. 30.

549 Entnommen Wuscher, S.: Kick-Off-Treffen „WB und Lageberichterstattung“, 2009, S. 9.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Human- und Strukturkapitals, die im Ranking auf den vorderen Plätzen liegen, erreicht die Systematik nie eine ausreichende Bewertung. Auf die Bedeutung der Systematik der immateriellen Einflussfaktoren als zentraler Bewertungsmaßstab für die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen wird in den folgenden Kapiteln detaillierter eingegangen.[550]

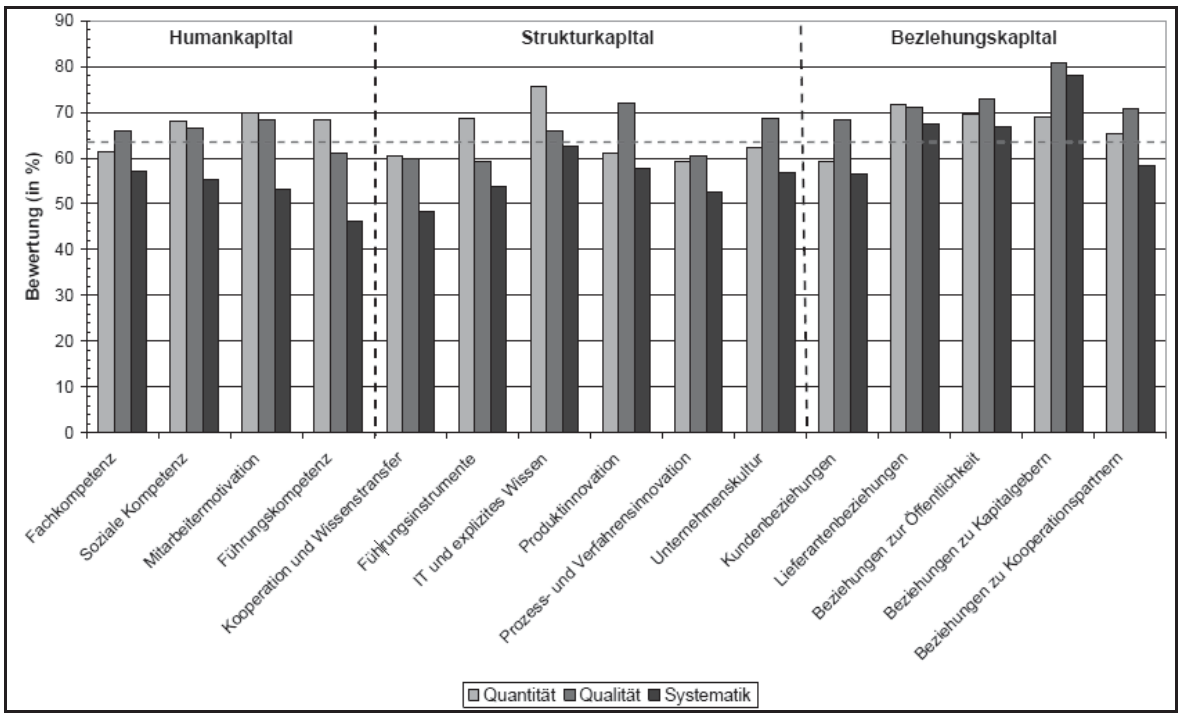


Abb. 5-02: Bewertung der Einflussfaktoren immaterieller Werte[551]

Eine Studie des BMWI „Wissensstandort Deutschland – Deutsche Unternehmen auf dem Weg in die wissensbasierte Wirtschaft“[552] aus 2010 ergab das Ranking mit Bewertung der Einflussfaktoren in Bezug auf den Geschäftserfolg der folgenden Abbildung. Beim Ranking der Durchschnittsbewertung der Einflussfaktoren, wie z.B. Fachkompetenz mit 7,1 oder Kundenbeziehung mit 6,8, ist zu berücksichtigen, dass in den Auswertungen der Wissensbilanzen die drei Bewer-

---

550 Siehe hierzu Ausführen in Kapitel 5.5.1 „Erläuterung einer negativen Treppe“ und Kapitel 6.2.2. Hier spielt die Systematik aus der Bewertung der Einflussfaktoren im ZFI eine besondere Rolle.

551 Entnommen Wuscher, S.: Kick-Off-Treffen „WB und Lageberichterstattung“, 2009, S. 10.

552 Die Studie ist abrufbar unter: http://www.akwissensbilanz.org/Infoservice/Infomaterial/Haupstudie_Wissensstandort_DE.pdf, (Abruf: 07.08.2014).

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

tungsdimensionen „Quantität, Qualität und Systematik“ immer gleichgewichtet in die jeweilige Durchschnittsbewertung einfließen (arithmetisches Mittel). Die zu klärenden Fragen an die Pilotunternehmen waren u.a., wie diese ihre immateriellen Werte einschätzen und welches die wichtigsten Einflussfaktoren sind. Auffällig ist es, dass lediglich die Kundenbeziehungen aus dem Beziehungskapitals auf den oberen Plätzen des Rankings vertreten sind. Für die deutschen Unternehmen haben die internen Ressourcen des Human- und Strukturkapitals höheren Einfluss auf den Geschäftserfolg als die externen Ressourcen. In fast allen Diskussionen um die Wissensgesellschaft wird jedoch dem Beziehungskapital eine wesentlich höhere Bedeutung beigemessen. Bspw. ergab die Studie auch, dass die Bewertung des Humankapitals mit zunehmender Unternehmensgröße abnimmt.[553]

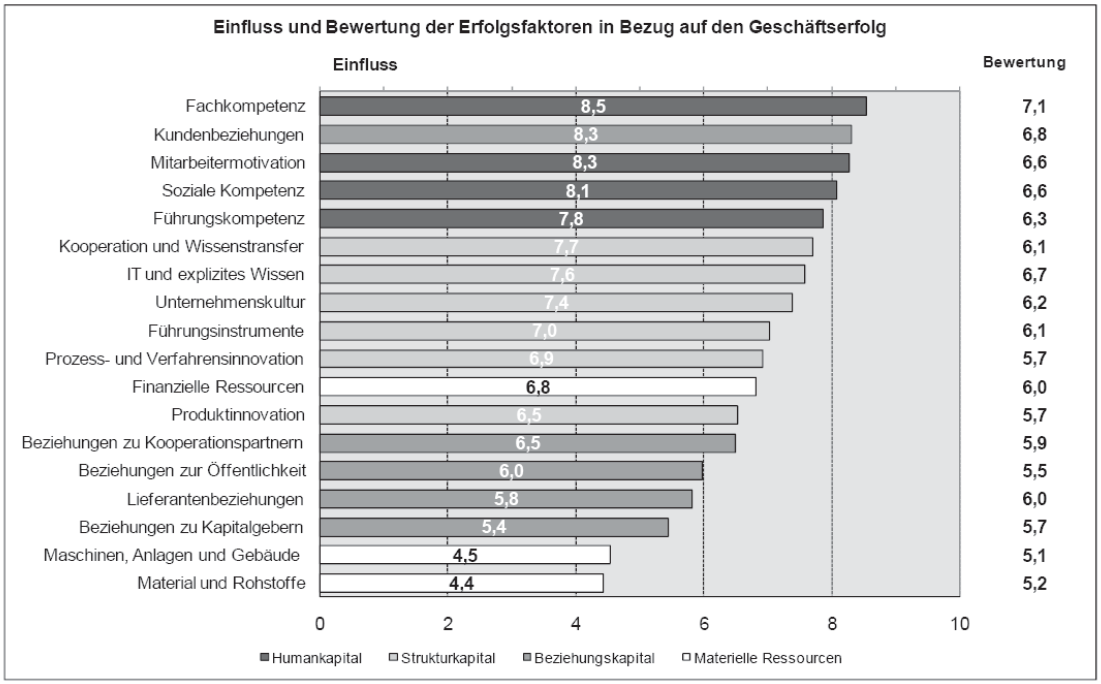


Abb. 5-03: Ranking der Einflussfaktoren nach Einflussgewicht und Bewertung[554]

553 Vgl. Alwert, K.: Auf dem Weg in die wissensbasierte Wirtschaft, 2012, S. 100-101.

554 Entnommen Alwert, K.: Praktische Erfahrungen aus den Wissensbilanz-Projekten betreffend Standardeinflussfaktoren und -indikatoren in der Projektsitzung „Wissensbilanz und Lagebericht“, 2011, S. 6 und Alwert, K.: Auf dem Weg in die wissensbasierte Wirtschaft, 2012, S. 100.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Bei den Erklärungsversuchen der Bewertungsergebnisse kann aufgeführt werden, dass es neben den Unterschieden zwischen Dienstleistungs- und Produktionsunternehmen auch Unterschiede durch die unterschiedliche Größe der Unternehmen bzw. zwischen Familienunternehmen und managementgeführten Unternehmen gibt. Auch sind Unterschiede aufgrund der regionalen Zugehörigkeit der Unternehmen festzustellen.[555] Die **Heterogenität der KMU** in den quantitativen und qualitativen Merkmale und Besonderheiten führt dazu, dass die Bedeutung immaterieller Werte für die Zukunftsfähigkeit von KMU differenziert betrachtet werden muss.

Um allgemeingültige Ausführungen machen zu können, ist es zielführend, eine **Analyse an einer möglichst homogenen Gruppe** innerhalb der mittelständischen Unternehmen durchzuführen. Bei der Analyse in einer solchen Gruppe sind möglichst **standardisierte Einflussfaktoren** der immateriellen Werte zu verwenden. Damit bekommen die Analyseergebnisse eine validere bzw. allgemeingültigere Basis. Standardisiert bedeutet eine hohe Übereinstimmung in der Definition und damit im Umgang und in der Bedeutung im Unternehmen. Außerdem sind dann entsprechende standardisierte Indikatoren zur Messung definierbar. Möglichst standardisierte Einflussfaktoren und dazugehörigen standardisierte Indikatoren haben sowohl für die Bewertung dieser als auch für die Beurteilung der Wechselwirkungen der Faktoren untereinander und der Wirkung auf den Geschäftserfolg eine hohe Bedeutung. Nur bei gleichem Verständnis für die jeweiligen Größen sind die Ergebnisse für weitere Betrachtungen, wie bspw. als Kriterium im Zukunftsfähigkeitsindex[556] oder für Benchmarkvergleiche, verwertbar.

Um das Problem der Heterogenität der mittelständischen Unternehmen für die Analyse auszuschalten, wird in den folgenden Ausführungen zur Vorbereitung aus den mittelständischen Unternehmen die homogene Gruppe der Genossenschaften, insbesondere die Gruppe der Kreditgenossenschaften mit der Besonderheit der Einbindung in den genossenschaftlichen Finanzverbund, näher beleuchtet.

---

555 Vgl. Alwert, K.: Auf dem Weg in die wissensbasierte Wirtschaft, 2012, S. 100-102.
556 Siehe zur Systematik des ZFI die Ausführungen in Kapitel 6.2.2.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

5.1.2 Philosophie der Rechtsform „eingetragene Genossenschaft“

Die **Gründung einer Genossenschaft** setzt drei Mitglieder,[557] eine Konzeption, einen Businessplan und einen rechtlichen Rahmen (Satzung)[558] sowie die Anmeldung im Genossenschaftsregister[559] voraus. Ein Mindestkapital ist für die eingetragene Genossenschaft nicht vorgesehen. Das Gesetz betreffend der Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften (Genossenschaftsgesetz – GenG)[560] schreibt vor, wie die Organe – Vorstand, Aufsichtsrat[561] und Generalversammlung[562]- einer Genossenschaft zu besetzen sind, und der jeweilige regionale Genossenschaftsverband prüft das Gründungsvorhaben im Interesse der Mitglieder und Gläubiger. Die drei Gründungsmitglieder können über den jeweiligen regionalen Genossenschaftsverband eine Eintragung ins Register beantragen. Jedes Mitglied hat unabhängig von der Höhe seines Geschäftsanteils nur eine Stimme und ist zugleich Eigentümer und Nutznießer der Genossenschaft.[563] Für die Verbindlichkeiten der Genossenschaft haftet den Gläubigern gegenüber nur das Vermögen der Genossenschaft.[564]

Viele mittelständische Unternehmen stehen heute vor der **Herausforderung** eines zunehmend internationalen Wettbewerbs und höherem Kostendruck bei deutlich kürzeren Produktlebenszyklen. Wettbewerbsnachteile gegenüber Großunternehmen, wie z.B. eine i.d.R. geringere Finanzkraft oder eingeschränkte personelle Ressourcen, müssen ausgeglichen werden. Durch Kooperationen ist es dem mittelständischen Unternehmen möglich, einen Know-how-Transfer entlang der Wertschöpfungskette zu erreichen. Nicht nur Landwirte und Handwerker, sondern auch Ärzte, IT-Spezialisten oder Architekten schließen sich heute zusammen, um ihr Wissen als Genossen zu teilen, große Aufträge zu bekommen oder im Einkauf günstigere Preise auszuhandeln. Ganz offensichtlich bleibt bei den Forderungen nach „Globalisierung und Internationalisierung“ die wohl ein-

---

557 Vgl. § 4 GenG.
558 Vgl. § 5 -7 GenG.
559 Vgl. § 10 und 11 GenG.
560 Stand: GenG in der Fassung der Bekanntmachung vom 16. Oktober 2006 (BGBl. I S. 2230), das zuletzt durch Artikel 8 des Gesetzes vom 15. Juli 2013 (BGBl. I S. 2379) geändert worden ist.
561 Vgl. § 9 GenG.
562 Vgl. § 43 GenG.
563 Vgl. § 43 und §43a GenG.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

malige mittelständische, deutsche Wirtschaftsstruktur und deren Finanzierungspartner gänzlich unberücksichtigt. Vielschichtigkeit statt Monostrukturierung – und damit ein hohes Maß an Stabilität – zeichnet unser Wirtschafts- und unser Bankensystem aus. Netzwerkstrukturen, wie die des genossenschaftlichen Finanzverbundes, sind nachweisbar leistungsfähig und erfolgreich, lassen Platz für individuelle Freiräume und nutzen zugleich die Stärke großer Einheiten.[565] Über die daraus entstandene Gemeinschaft können Größenvorteile genutzt werden, ohne die eigene Selbstständigkeit aufgeben zu müssen.

Mit Hilfe der Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft kann eine solche Kooperation hergestellt werden.[566] Obwohl einzelunternehmerisch motiviert, entstehen zusätzlich positive gesellschaftliche und gesamtwirtschaftliche Effekte, die aus der genossenschaftlichen Zusammenarbeit folgen.[567] Der Zweck einer Genossenschaft ist darauf ausgerichtet, den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder oder deren soziale oder kulturelle Belange durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb oder gemeinnützige Bestrebungen zu fördern.[568] Der „**Member-Value“** bei Genossenschaften ist mit dem Shareholder-Value Gedanken anderer Unternehmensformen vergleichbar. Jedoch zielt hier die Kooperation nicht nur auf die wirtschaftlichen Aspekte ab, sondern auch auf die in § 1 GenG aufgeführten sozialen und kulturellen Belange. Im Gegensatz zum Shareholder-Value ermöglicht der Member-Value eher eine dauerhafte und verlässliche Strategie zu finden und zu verfolgen. Das Shareholder-Value-Prinzip der Großbanken, mit der Fokussierung auf der Maximierung des Börsenwertes, verleitet bzw. zwingt ggf. zur ständigen Änderung der Geschäftspolitik aufgrund eines fehlenden Geschäftserfolges bzw. durch den Druck von Mehrheitsaktionären. Ein Kursrisiko des Geschäftsguthabens, wie bei Aktien, gibt es nicht und jedes Mitglied hat nur eine Stimme. Die Kreditgenossenschaften können auch in schwierigen Zeiten ihrem Geschäftsmodell treu bleiben, da sie sich nicht an der

564 Vgl. § 2 GenG.
565 Vgl. Handelsblatt: Wenn Unternehmer zu Genossen werden – Die Genossenschaftsidee erobert neue Felder der Wirtschaft, Ausgabe 15.12.2009.
566 Vgl. DGRV: Genossenschaften für den Mittelstand – Größenvorteile nutzen, Spielräume erweitern, Selbständigkeit sichern, 2013, S. 2.
567 Vgl. Theurl, T.: Gesellschaftliche Verantwortung von Genossenschaften durch Member Value-Strategien, 2013, S. 81f.
568 Vgl. § 1 GenG: Wesen der Genossenschaft.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Meinung von Analysten orientieren müssen. Die an Stetigkeit interessierten Eigentümer einer Genossenschaft erlauben es dem Management, frei vom Druck schwankender Börsenkurse, ihre eigene Identität zu entwickeln und bei Erfolg dauerhaft an ihr festzuhalten.[569] Die Unvollkommenheiten, die Kurzfristigkeit und die Eigendynamik der Finanzmärkte haben keinen direkten Einfluss auf die genossenschaftlichen Entscheidungsgremien und erlauben es diesen, sich auf ihr Kerngeschäft zu konzentrieren. Dadurch liegt die Besonderheit der genossenschaftlichen Member-Value-Strategien in ihrer klaren Wertorientierung, die ohne die Nachteile eines kurzfristig ausgerichteten Shareholder-Value-Konzeptes möglich wird. Dadurch können Genossenschaften nicht durch die Finanzmärkte getrieben werden.[570] Die regionale Verwurzelung, der Bezug zum Mittelstand und die langfristige Unternehmensausrichtung verbunden mit den Attributen, wie z.B. Kundennähe, Bodenständigkeit, Zuverlässigkeit und Vertrauenswürdigkeit, sind die Eigenschaften, die mit der Genossenschaft verbunden werden, und auch einen wirtschaftlichen Erfolg ermöglichen.[571] Je besser die einzelwirtschaftlichen Member-Value-Ziele erreicht werden, umso größer sind die gesellschaftlichen und sozialen Effekte, ohne dass diese explizit als Ziel definiert worden sind.[572]

Durch die **stärkere Werteorientierung** in einer Genossenschaft, die eine ausschließlich einzelwirtschaftlich und individuell begründbar ist, entsteht in dieser Rechtsform gegenüber sonstigen Unternehmensformen ein **stärkerer Bezug zu immateriellen Werten**. „Als Dienstleister und innovatives Unternehmen liegt der Schlüssel zum Erfolg in der Beziehung zu den Mitgliedern und Kunden sowie im Wissen und Können der Mitarbeiter, die hierzu die Brücke bilden“, so die Stellungnahme der VR Bank Südpfalz eG zu der Bedeutung der immateriellen Werte.[573] Es ist deshalb sicherlich nicht verwunderlich, dass eine Kreditge-

---

569 Vgl. Tonnellier, H.-J.: Genossenschaftssektor: Überlebensstrategien einer Großstadtfilialbank, 2005, S. 23/349.

570 Vgl. Theurl, T.: Gesellschaftliche Verantwortung von Genossenschaften durch Member Value-Strategien, 2013, S. 85.

571 Vgl. Theurl, T.: Was weiß Deutschland über Genossenschaften in cooperativ, Ausgabe 1/2012, S. 9.

572 Vgl. Theurl, T.: Gesellschaftliche Verantwortung von Genossenschaften durch Member Value-Strategien, 2013, S. 93.

573 Vgl. Kivikas, M./Pfeifer, G.: Wissensbilanz als Chance für den Standort Deutschland: Ein Fallbeispiel in: Finanz Betrieb 12/2005, S. 799f.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

nossenschaft im Jahre 2004 das erste deutsche Kreditinstitut mit einer vollständig veröffentlichen Wissensbilanz-Made in Germany war.[574]

Die Vereinten Nationen haben das Jahr 2012 zum Internationalen Jahr der Genossenschaften erklärt, um dadurch auf die weltweite Bedeutung von Genossenschaften aufmerksam zu machen und ihre Rolle für die wirtschaftliche und soziale Entwicklung vieler Länder zu betonen. Das gleichzeitige Anstreben von Wirtschaftlichkeit und sozialer Verantwortung wird den Genossen unterstellt.[575]

5.1.3 Der Genossenschaftliche Finanzverbund

5.1.3.1 Organisationstheoretische Hintergründe

Um den Förderauftrag für ihre Mitglieder weiter auszubauen, gründeten die örtlichen Primärgenossenschaften regionale und nationale Zentralen. Daraus entstanden die heutigen regionalen Zentralunternehmen, Bundeszentralen sowie die Spezialinstitute. 1972 haben sich die deutschen Genossenschaftsorganisationen zusammengeschlossen und arbeiten weitgehend auf drei Ebenen. Auf der Primär- oder Ortsebene sind die Kreditgenossenschaften, die ländlichen Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften sowie die gewerblichen Dienstleistungsgenossenschaften tätig. Die Genossenschaften der Primärebene errichteten auf der Regionalebene diverse Zentralen, wie z.B. Regionalverbände, Zentralbanken (DZ Bank und WGZ Bank) und Waren- und Dienstleistungszentralen. Die Arbeit der Zentralen und Primärgenossenschaften wird auf regionaler Ebene zudem durch Spezialinstitute, wie z.B. die genossenschaftlichen Rechenzentralen unterstützt. Auf Bundesebene bestehen Bundeszentralen, wie der Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR), und Spezialinstituten, wie z.B. die Bausparkasse Schwäbisch Hall oder die R+V Versicherung. Weiterhin zählen die genossenschaftlichen Hypothekenbanken, Leasing- und Investment-Gesellschaften sowie ländliche und gewerbliche Zentralen dazu.[576] Die genossenschaftliche Organisation ist nicht im Sinne eines Konzerns

---

574 Vgl. Pfeifer, G.: Wissensbilanzierung – Ein Mess- und Steuerungsinstrument für die Zukunftsfähigkeit, 2006, S. 498.

575 Weitere Hintergründe unter: http://social.un.org/coopsyear/, (Abruf: 19.05.2014).

576 Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/genossenschaftlicher-finanzverbund.html, (Abruf: 30.08.2014).

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

strukturiert, die Zusammenarbeit ist durch das Regionalprinzip[577], das Prinzip der Dezentralität[578] und das **Subsidiaritätsprinzi**p gekennzeichnet. Bestimmte Aufgaben werden dann von den zentralen Einheiten im Verbund übernommen, wenn die einzelne Primärbank diese Funktionen nicht mehr effizient erfüllen kann, aber im Sinne ihrer Kunden und Mitglieder erfüllen will. Dadurch werden die Kreditgenossenschaften in ihrer Eigenständigkeit gestärkt.[579]

Die Genossenschaftsorganisation ist heute die mitgliederstärkste Wirtschaftsorganisation in Deutschland. Die Bedeutung der Selbst- und Mitbestimmung sowie der Eigeninitiative steigt stetig an, sodass in den letzten drei Jahren unter dem Dach des Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverbandes e.V. (DGRV) mehr als 500 Neugründungen erfolgten.[580]

Nach den Grundsätzen, „nahe an den Kunden", „die Verantwortung in der und für die Region" und „Partner des Mittelstandes", arbeiten und wirtschaften die Kreditgenossenschaften. Sie versorgen als selbständige Kreditinstitute mit rund 160.000 Mitarbeitern in Deutschland flächendeckend über 30 Mio. Kunden mit Finanzdienstleistungen. 60% aller Handwerker, 75% aller Einzelhandelskaufleute, 90% aller Bäcker und Metzger sowie über 65% aller selbständigen Steuerberater sind Genossenschaftsmitglieder.[581] Die Genossenschaftsorganisation bietet bundesweit rund 600.000 Menschen einen Arbeitsplatz und stellt ca. 35.000 Ausbildungsplätze zur Verfügung. Besonderes Alleinstellungsmerkmal der Kreditgenossenschaften ist ihr traditioneller Förderauftrag gegenüber ihren Mitgliedern. Das bedeutet, dass über die Hälfte aller Kunden von Volksbanken und Raiffeisenbanken, damit über 17 Millionen, gleichzeitig Teilhaber ihrer Bank sind.[582]

---

577 Durch das Regionalitätsprinzip werden die Aktivitäten lokaler Kreditgenossenschaften auf einen begrenzten Wirtschaftsraum beschränkt.

578 Jede einzelne Genossenschaftsbank handelt autonom und selbständig in Eigenverantwortung bei der Bearbeitung ihres Marktgebietes.

579 Theurl, T./Kring, T.: Governance Strukturen im genossenschaftlichen Finanzverbund: Anforderungen und Konsequenzen ihrer Ausgestaltung, 2002, S. 13.

580 Vgl. DGRV: http://www.dgrv.coop/de/genossenschaftswesen/historiegenossenschaft.html, (Abruf: 19.05.2014).

581 Vgl. DGRV: http://www.dgrv.coop/de/genossenschaftswesen/wirtschaftsfaktor.html, (Abruf: 19.05.2014).

582 Vgl. DGRV: http://www.dgrv.coop/de/genossenschaftswesen/sparten/Kreditgenossenschaften.html, (Abruf: 19.05.2014).

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Zum 31.12.2013 sind ca. 19,2 Millionen Menschen Mitglied in einer der 5.797 Genossenschaft (davon 17,7 Millionen in 1.078 Kreditgenossenschaften) unter dem Dach des DGRV,[583] dessen Struktur die folgende Abbildung zeigt: [584]

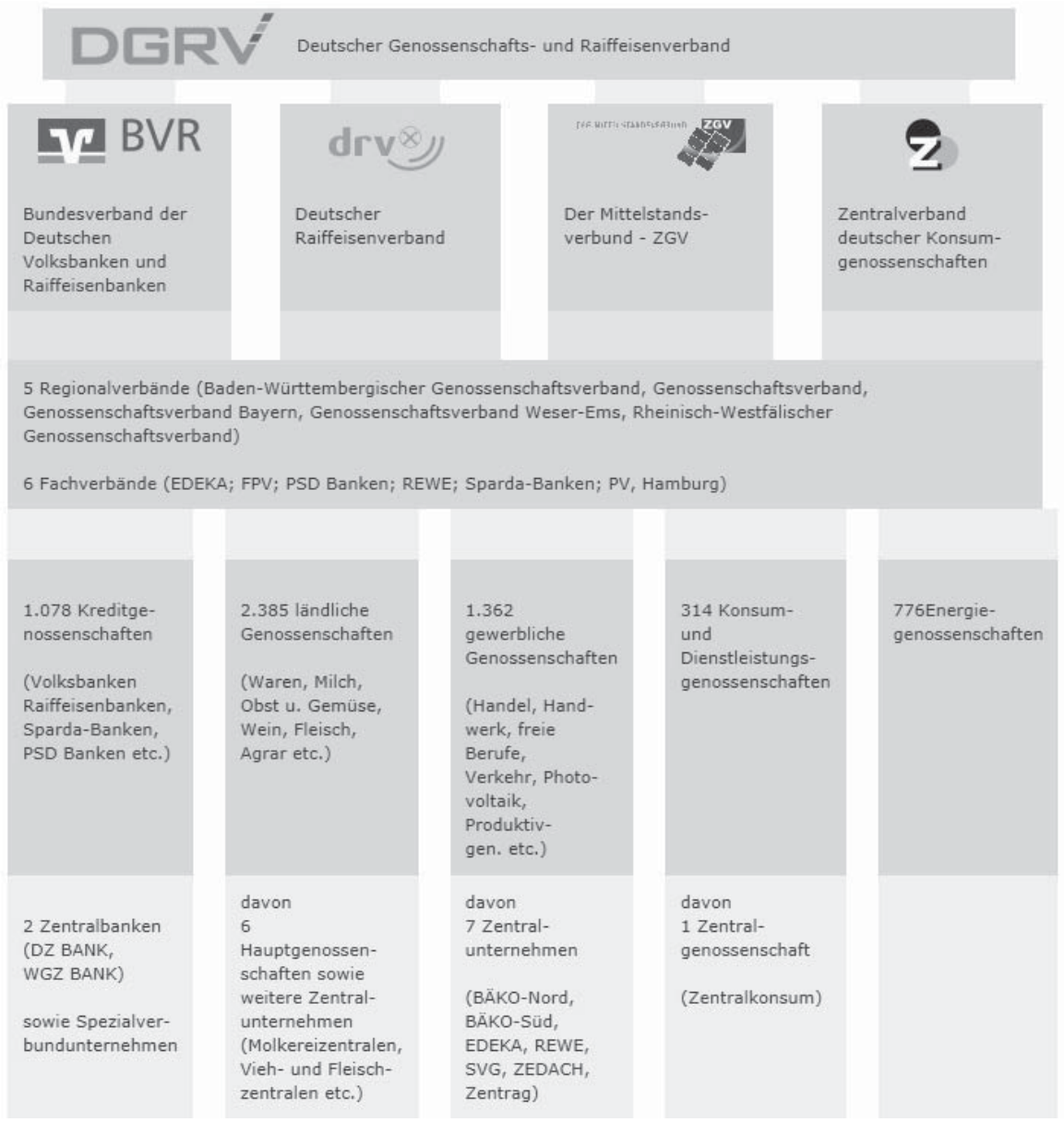


Abb. 5-04: Strukturelle Darstellung deutscher Genossenschaften – Stand 31.12.2013[585]

583 Vgl. DGRV: http://www.dgrv.coop/de/ueberuns/zahlenfakten.html, (Abruf: 30.08.2014).

584 Entnommen aus: DGRV: http://www.dgrv.coop/de/genossenschaftswesen.html, (Abruf: 19.05.2014).

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Gleichzeitig ist in den letzten Jahren die Anzahl der einzelnen Kreditgenossenschaften durch Fusionen deutlich zurückgegangen. Zunehmende aufsichtsrechtliche Anforderungen, steigende Kosten bei gleichzeitig sinkenden Margen aus dem Kundengeschäft sowie deutlich veränderte Kundenerwartungen an das Bankgeschäft führten über den Zusammenschluss zu größeren Einheiten.[586] Die folgende Abbildung zeigt die Entwicklung der Anzahl von Volksbanken und Raiffeisenbanken ab 1970 bei ursprünglich 6,2 Millionen auf heute 17,7 Millionen Mitglieder:

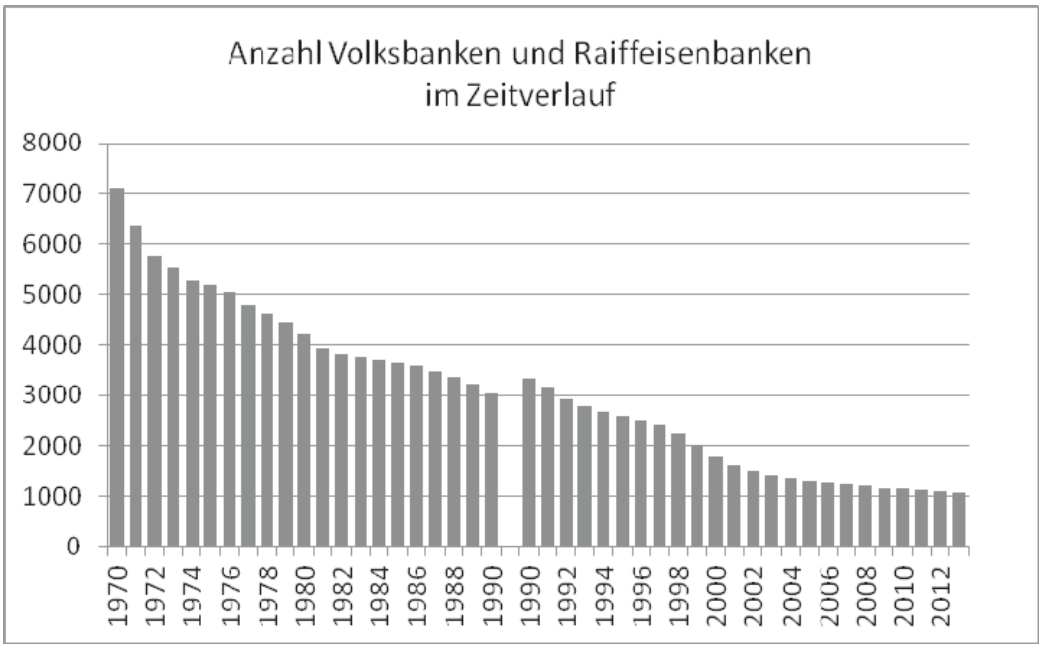


Abb. 5-05: Entwicklung der Anzahl von Kreditgenossenschaften seit 1970[587]

Das Vertrauen der Bankkunden in die Sicherheit ihrer Einlagen sowie das Vertrauen der Geld- und Kapitalmärkte in die Stabilität des Bankensystems in Deutschland sind ein hohes Gut. Dabei sind die Stabilität des genossenschaftlichen Finanzverbundes und das Vertrauen in die Bonität aller seiner Mitglieder für das erfolgreiche Wirken der deutschen Kreditgenossenschaften im Wettbe-

---

585 Die Wohnungsbaugenossenschaften umfassen 3,2 Mio. Mitglieder und bewirtschaften ca. 10% der Mietwohnungen in Deutschland. Diese sind allerdings nicht im DGRV, sondern in eigenen Verbänden organisiert.

586 Vgl. Reicherter, M.: Fusionsentscheidung und Wert der Kreditgenossenschaft, 2000, S. 1.

587 Vgl. BVR: http://www.bvr.de/p.nsf/index.html?ReadForm&main=4&sub=33, Link: Entwicklung der Volksbanken und Raiffeisenbanken von 1970 bis Ende 2013, (Abruf: 20.05.2014).

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

werb von entscheidender Bedeutung. Die im Jahre 1934 infolge der Weltwirtschaftskrise und der damit verbundenen Deutschen Bankenkrise gegründete Sicherungseinrichtung des BVR gewährleistet diese Stabilität und dieses Vertrauen in einem besonders hohen Maße. Sie schützt bei den ihr angeschlossenen Kreditgenossenschaften die Einlagen der Kunden stets zu 100% und ohne betragliche Begrenzung. Sie ist das weltweit älteste – ausschließlich privat finanzierte – Sicherungssystem für Banken. Seit ihrem Bestehen hat noch nie ein Kunde einer angeschlossenen Genossenschaftsbank den Verlust seiner Einlagen erlitten bzw. hat es noch nie eine Insolvenz einer angeschlossenen Bank gegeben.[588] Die genossenschaftliche Bankengruppe stellt ein erstklassiges und vor allem vertrauenswürdiges und sicheres Netzwerk dar. Sowohl von der Ratingagentur Standard & Poor's als auch von FitchRatings erhielten der genossenschaftliche Finanzverbund und alle Mitgliedsbanken das erstklassige Verbundrating von „AA-" bzw. „A+".[589]

5.1.3.2 Die deutsche Kreditgenossenschaft der Primärstufe

Die Kreditgenossenschaften haben sich, insbesondere durch ihr **einfaches und klares Geschäftsmodel** und ihr Regionalprinzip, als besonders krisenresistent und stabilitätsfördernd bewiesen.[590] Besonders dem Mittelstand in seiner ganzen Breite fühlt sich die genossenschaftliche Bankengruppe traditionell verpflichtet und verbunden. Volksbanken und Raiffeisenbanken sind als Selbsthilfeeinrichtungen mittelständischer Unternehmer entstanden und dieser Ursprung prägt deren Selbstverständnis. Als Partner und Finanziers setzt man sich für einen starken, unabhängigen Mittelstand und für eine Kultur der Selbständigkeit in Deutschland ein.

Auch die Kreditgenossenschaften unterliegen einem betriebswirtschaftlichen und aufsichtsrechtlichen Wandel. Der Wandel vom Anbieter- zum Kundenmarkt, die hohe Wettbewerbsintensität und der steigende Vertriebsdruck sowie

---

588 Vgl. BVR: http://www.bvr.de/p.nsf/index.html?ReadForm&main=3&sub=60, (Abruf: 20.05.2014).

589 Vgl. DGRV: http://www.dgrv.de/de/genossenschaftswesen/sparten/Kreditgenossenschaften.html, (Abruf: 20.05.2014).

590 Vgl. Otte, M.: Volks- und Raiffeisenbanken als Stabilitätsfaktor in Wirtschaftskrisen – Eine polit- und institutionenökonomische Perspektive, 2010, S. 89 und 95.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

die steigenden aufsichtsrechtlichen Anforderungen führen zu einer deutlichen Einengung der Margen im Kundengeschäft. Die im Jahr 2008 voll zur Ausprägung gekommene Finanzkrise verstärkt diese Entwicklung deutlich. Besonders dem Mittelstand in seiner ganzen Breite fühlt sich die genossenschaftliche Bankengruppe traditionell verpflichtet und verbunden. Als eigenständige Unternehmen sind Volksbanken und Raiffeisenbanken in besonderer Weise im regionalen Wirtschaftsleben verwurzelt. Nicht „nur" das Kapital, sondern auch das Mitglied ist für Kreditgenossenschaften existenziell. Das genossenschaftliche Selbstverständnis verpflichtet zu wirtschaftlichem Erfolg bei sozialer Verantwortung. Die nachhaltige Förderung der Mitgliederinteressen ist zwangsweise mit einer langfristigen Existenzsicherung der Genossenschaft verbunden.[591]

Für Kreditgenossenschaften waren nach der Finanzkrise 2008 **keine staatlichen Hilfsprogramme** erforderlich und die **Versorgung** kleiner und mittlerer Unternehmen mit Krediten war durch diese zu jedem Zeitpunkt **gewährleistet**. Die Zeitreihen des ifo-Institutes zu den Kredithürden zeigen, dass bei dem Kreditkundenklientel der Kreditgenossenschaften die Kreditversorgung nie kritisch war.[592] Die Schlagzeile aus dem Handelsblatt vom 29.11.2009 belegt die Zuverlässigkeit des Geschäftsmodells Kreditgenossenschaft auch in schwierigen Zeiten: „Kreditvergabe: Mittelständler klopfen bei Kreditgenossenschaften an – Viele Banken haben ihre Kreditvergabe im Zuge der Krise eingeschränkt. Für die Kreditgenossenschaften gilt dies nicht – im Gegenteil. Sie haben das Volumen ihrer Firmenkundenkredite in den vergangenen Monaten sogar ausgeweitet – und können derzeit neue Kunden gewinnen."

Neben den Kreditgenossenschaften haben nur die Sparkassen ihr Kreditvolumen für Unternehmen und Selbstständige gegenüber 2008 ausgeweitet. Die einzelnen Bankengruppen sind in unterschiedlichem Maße von der Finanzmarktkrise betroffen. Die Landesbanken sind sicherlich die Gruppe, die besonders hohe Verluste zu verzeichnen hat. Auch die privaten Geschäftsbanken sind zum Teil stark in Mitleidenschaft gezogen worden und haben deshalb Unterstützung durch den

591 Vgl. § 1 GenG.

592 Vgl. ifo Institut: Kredithürde unter: http://www.cesifo-group.de/de/ifoHome/facts/SurveyResults/Konjunkturtest/Kredithuerde/Archiv/2012/Kredithuerde-20121030.html, (Abruf: 19.05.2014).

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Sonderfonds Finanzmarktstabilisierung (SoFFin) in Anspruch nehmen müssen.[593] Die Sparkassen schienen weniger durch ihre eigenen Fehlinvestitionen, als durch ihre Beteiligungen an den Landesbanken betroffen zu sein. Die Darlehensvergabe wurde dagegen bei Großbanken, Auslandsbanken und Landesbanken zurückgeführt. Per Juni 2009 hatte der Finanzverbund rund ein Viertel (24,4%) aller Kredite an Privatkunden in Deutschland herausgegeben. Dabei fielen 20,2% auf die Kreditgenossenschaften. Im Firmenkundenkreditgeschäft verfügt der Finanzverbund über einen Marktanteil von 15,5%. Hier liegt der Anteil der Kreditgenossenschaften bei 12,2%.[594] Noch in einem anderen Punkt verzeichneten die Genossenschaften nach 2008 einen stärkeren Zuspruch von Firmenkunden. Auch die Einlagen der Unternehmen wuchsen. Damit lagen die Kreditgenossenschaften sowohl im Kredit- als auch im Einlagengeschäft mit den Firmenkunden über dem Marktwachstum. Das Vertrauen der Firmenkunden in die Kreditgenossenschaften hat im Zuge der Finanzkrise zugenommen.[595] Die Ergebnisse der unterschiedlichen Bankengruppen direkt nach der Finanzkrise 2008 belegen diese Ausführungen. Der Jahresüberschuss bei Großbanken und Kreditbanken fiel von über 0,5% der durchschnittlichen Bilanzsumme auf -0,6% bzw. -0,8% zurück, im Durchschnitt bei den Genossenschaften von 0,4 auf 0,35% und bei den Sparkassen von ca. 0,35 auf 0,3%.[596] Während sich die Großbanken erst wieder in 2012 von der Krise erholt hatten, konnten die Kreditgenossenschaften und Sparkassen bis dahin einen stetig steigenden Jahresüberschuss erwirtschaften.

Jedoch stehen Kreditgenossenschaften und deren erarbeitete Marktposition in einem harten Wettbewerb zu den nationalen Konkurrenten und durch die Globalisierung forciert, zu internationalen Konkurrenten, Non und Nearbanks sowie Spezial- und Direktbanken. Im beratungsintensiven Bankgeschäft kann eine hohe Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit in erster Linie nur mit qualifizierten und motivierten Mitarbeitern erzielt werden. Hierfür ist eine zielgerichtete, systematische Personalarbeit eine notwendige Voraussetzung.[597] Aus

---

593 Vgl. Bafin (Bundesanstalt für Finanzdienstleistung): Zielsetzung des SoFFin unter: http://www.fmsa.de/de/fmsa/soffin/zielsetzung/, (Abruf: 05.08.2014).
594 Vgl. BVR: Betriebswirtschaft Spezial, 2009, S. 3.
595 Vgl. Handelsblatt: Mittelständler klopfen bei Kreditgenossenschaften an, Ausgabe 29.11.2009.
596 Vgl. BVR: Betriebswirtschaft Spezial, 2009, S. 4.
597 Vgl. BVR: Personalmanagement, 2010, S. 1.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

der bundeseinheitlichen Vision der Volks- und Raiffeisenbanken kann man die Bedeutung der immateriellen Werte für die Zukunftsfähigkeit der Gruppe ableiten. Die Vision der Volksbanken und Raiffeisenbanken lautet:

„Starke Mitglieder, starker Verbund, für eine starke Region"! Wenn diese Vision nachhaltig gelebt werden soll, braucht es – wie die folgende Abbildung zeigt – ein gleichrangiges Ineinandergreifen der verschiedenen strategischen Ziele und eine Transparenz darüber, wie die einzelnen Faktoren gesteuert werden können:

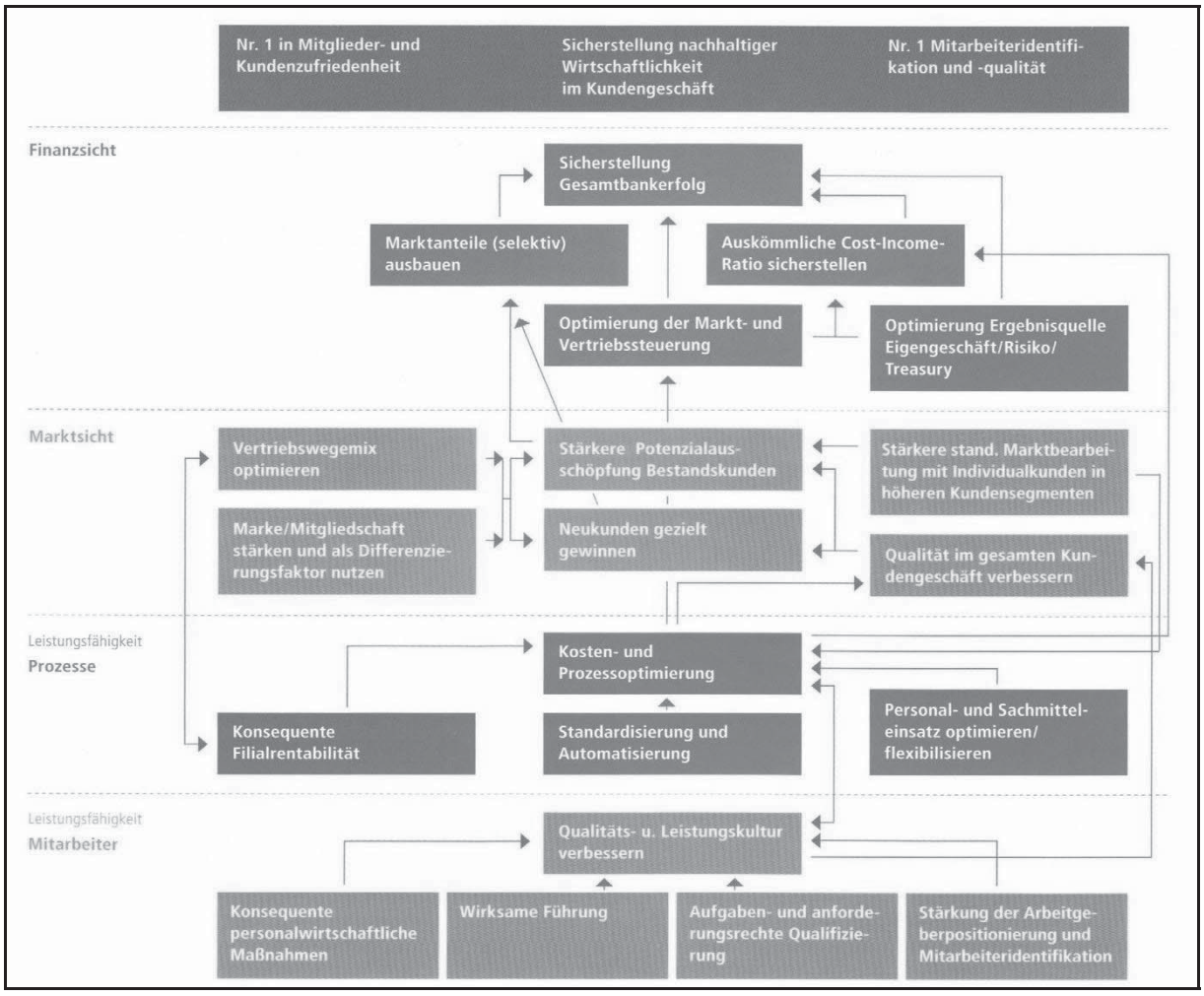


Abb. 5-06: Die BSC des Bundesverbandes der Volksbanken und Raiffeisenbanken[598]

[598] Entnommen aus BVR: Kompass 2014 – Analyse, Prognose, Bewertung und Maßnahmen, 2013, S. 9.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Für die Kreditgenossenschaften ist das Mitglied bzw. der Kunde, nicht der Abschluss, die Cross-Selling-Quote oder die Vertriebskennzahlen das strategische Ziel. Vision, Strategie, Geschäftserfolgsgrößen, Mitarbeiter-, Prozess- und Marktsicht werden zentral über den Bundesverband vorgegeben und von den einzelnen Primargenossenschaften auf die individuellen Gegebenheiten angepasst. Die gemeinsame Strategie „Bündelung der Kräfte“ ist die Antwort der genossenschaftlichen Bankengruppe auf die Herausforderungen des sich ständig verschärfenden Wettbewerbes in der Finanzdienstleistungsbranche. Ein Ziel dieser zukunftsweisenden Strategie ist es, durch verbesserte Ausschöpfung der Markt- und Kostensenkungspotentiale die Ertragskraft der Primärinstitute sowie der Verbundunternehmen nachhaltig zu sichern und zu stärken. Dabei stehen die Fragen im Mittelpunkt, wie ein langfristiger Geschäftserfolg erreicht werden kann und was die entscheidenden und ursächlichen Einflussfaktoren des Geschäftserfolges sind. Kreditgenossenschaften werden, wie jedes andere Unternehmen auch, ständig mit neuen Herausforderungen konfrontiert. So gilt es, die Vermögens- und Ertragslage zu erhalten, die bankaufsichtsrechtlichen Anforderungen einzuhalten und auch verbundpolitische Rahmenbedingungen umzusetzen. Dabei kommt es zu einer Vielzahl von komplexen Veränderungsprozessen. Die rasante Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien haben Auswirkungen auf die Vertriebswege der Banken und damit auch auf die internen Verarbeitungsprozesse bei gleichzeitiger Veränderung des Kundeninformationsstandes und -verhaltens. Banken überarbeiten ihre langfristige Position am Markt und/oder die gesamte Strategie, fusionieren zu größeren Einheiten, verändern ihre Personal- und Organisationsstrukturen, überdenken die Geschäftsprozesse und -erfolge. Das Zusammenspiel derart vielfältiger Veränderungsprozesse in der Bank muss koordiniert und die Veränderungen müssen vor dem Hintergrund der langfristigen Erfolgspotentiale geplant und umgesetzt werden.[599]

Der Erfolg der definierten BSC des BVR hängt entscheidend davon ab, ob es den Banken gelingt, die **Ursachen-Wirkungs-Beziehungen** der einzelnen Kennzahlen und Indikatoren auf die Zielgrößen sowohl mit der Strategie als

[599] Vgl. BVR: Weißbuch zum Vorgehensmodell Balanced Scorecard in Kreditgenossenschaften, 2005, S. 3.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

auch untereinander zu definieren und zu steuern.[600] Die nachfolgende Abbildung zeigt eine mögliche Ursachen-Wirkungs-Beziehung einer Genossenschaftsbank aufgrund ihres Geschäftsmodells:[601]

Abb. 5-07: Mögliche Ursachen-Wirkungs-Beziehungen einer Genossenschaftsbank

Ob dieser Zusammenhang tatsächlich so in den einzelnen Kreditgenossenschaften stattfindet, konnte bisher noch nicht valide nachgewiesen werden.

Ein entscheidender Grund für die Untersuchung des Einflusses immaterieller Werte auf den Geschäftserfolg bzw. die Zukunftsfähigkeit von mittelständischen Unternehmen am Beispiel von Kreditgenossenschaften ist deshalb deren **Homogenität im Geschäftsmodell** und der Einflussfaktoren im Bereich der immateriellen Werte. Einflussfaktoren können durch einheitliche Definitionen und zugeordnete Indikatoren s**tandardisiert** in den Unternehmen bewertet werden.

So ist die Zielpyramide der Volksbanken und Raiffeisenbanken mit Vision und strategischen Zielen zentral über den BVR definiert und vorgegeben.[602] Auch sind die angebotenen Produkte i.d.R. über die Verbundpartner und Zentralban-

---

600 Vgl. Gaiser, B./Greiner, O.: Strategische Steuerung: Von der Balanced Scorecard zur strategiefokussierten Organisation, 2002, S. 200.

601 Entnommen aus BVR: Weißbuch zum Vorgehensmodell Balanced Scorecard in Kreditgenossenschaften, 2005, S. 26.

602 Siehe hierzu Abb. 5-06 „Die BSC des Bundesverbandes der Volksbanken und Raiffeisenbanken“.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

ken standardisiert und die Prozesse sind heute durch eine gemeinsame IT-Infrastruktur der drei Rechenzentralen sowie durch die Vorgaben der Prüfungsverbände vereinheitlicht. Der genossenschaftliche Finanzverbund stellt somit die Basis für eine gewisse Standardisierung dar. Diese wirkt sich bei den immateriellen Werte z.B. aus im:

- *Humankapital:* Im Bereich der Fachkompetenz durch die Vorgabe der Fachkonzepte des BVR und zentrale Schulungseinrichtungen, wie z.B. Akademie Deutscher Genossenschaften (ADG).[603] Als eine der führenden Managementakademien in Deutschland bietet die ADG im Bereich der Führungskompetenz Management- und Qualifizierungsprogramme, Hochschulstudiengänge, Seminare, Workshops und Foren an;[604]
- *Strukturkapital:* Im Bereich der Prozesse und Produkte bzw. Dienstleistungen durch gemeinsame Rechenzentren, gemeinsame Wirtschaftsprüfungsverbände, gemeinsames Produktportfolio über den DG Verlag[605] bzw. die genossenschaftliche Finanzgruppe, wie z.B. Zentralbanken, R+V Versicherung, Bausparkasse Schwäbisch Hall und Union Investment Gesellschaft;
- *Beziehungskapital:* Im Bereich des gesamten Beziehungskapitals wirkt das externe Know-how jeder einzelnen – noch so kleinen – Genossenschaftsbank über den Finanzverbund in deren Firmen- und Privatkundenbeziehungen.

Bei einigen Einflussfaktoren sind somit – insbesondere die **Quantität und Qualität –** in gewisser Weise vorgegeben bzw. sie erfahren eine gewisse Homogenität. Die **Systematik** und dadurch die Umsetzung müssen jedoch in den jeweiligen Kreditgenossenschaften vor Ort, in den jeweiligen Regionen, durch das Humankapital, wie z.B. Mitarbeiter und Führung, sowie durch das Beziehungskapital, wie z.B. Kunden und Mitglieder, erfolgen. Über das relativ homogene Geschäftsmodell ist damit auch der Mitglieder-Value bereits in der Organisation über relativ standardisiert Strategien und Ziele, Produkte und Prozesse verankert. Dies ist bei der Ermittlung des Einflusses von immateriellen Werten von

---

603 Die ADG ist seit mehr als 40 Jahren der bundesweite Partner der genossenschaftlichen Banken und deren Verbundunternehmen in allen Fragen der Qualifizierung der Spezialisten, Führungskräfte, Vorstände und Aufsichtsräte.

604 Vgl. ADG: https://www.adg-business-school.de/adg_business_school/ADG%20Business%20School/ADG/, (Abruf: 30.08.2014).

605 Der Deutsche Genossenschafts-Verlag eG (DG VERLAG) ist als Medien-, Handels- und Systemhaus der Partner und Dienstleister der Volksbanken und Raiffeisenbanken, der Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften sowie der Unternehmen im genossenschaftlichen Verbund.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

besonderem Vorteil. Die Wechselwirkungen der Einflussfaktoren untereinander und die Möglichkeit unterschiedlicher Einflussnahme durch zu unterschiedliche Einflussfaktoren sind damit deutlich eingeschränkt. Insbesondere im Bereich des Strukturkapitals sind die „Vorgaben“ über die Standardisierung relativ stark ausgeprägt und schränken deren individuellen Einfluss ein. Die Kreditgenossenschaften unterscheiden sich, neben ihrer unterschiedlichen Eigenkapitalausstattung, damit im Wesentlichen durch:

- die Region und deren Bevölkerung, z.B. durch Mitarbeiter und Kunden;
- die Region und deren wirtschaftliche Stärke, wie z.B. Kaufkraft;
- die Region und das Vorhandensein von Konkurrenzbanken bzw. Marktstellung der Kreditgenossenschaft;
- die Region und deren kulturelle Ausprägung, wie z.B. Ausländerintegration, Mentalität und Bildung der Bevölkerung;
- die Region und deren demografische Entwicklung.

Somit lässt sich die Wertschöpfungskette mit der Bedeutung des Humankapitals und der Mitarbeiter über das Struktur- in das Beziehungskapital bzw. bei den Kunden gut analysieren. Abweichungs- und Ursachenanalysen hinsichtlich der Wichtigkeit, Relevanz und des Einflussgewichts dieser Faktoren sind aufgrund der eingeschränkten unterschiedlichen Einflussfaktoren bei den immateriellen Werten somit leichter durchführbar. Der **Bewertung der Systematik** der Einflussfaktoren kommt dabei eine besondere Bedeutung zu. Je einheitlicher die Einflussfaktoren desto besser deren Vergleichbarkeit in der Bewertung und der Wirkungsanalyse. Die Kreditgenossenschaften sind besonders dazu geeignet, standardisiert den Einfluss der immateriellen Werte auf die Zukunftsfähigkeit von mittelständischen Unternehmen detaillierter zu betrachten.[606]

5.1.4 Sonstige Hintergründe

Neben den bisherigen Ausführungen zu den Gründen einer Analyse immaterieller Werte bei den Kreditgenossenschaften, die sich aus der Rechtsform und der Struktur des Finanzverbundes ergeben, sollen im Folgenden ergänzende sonstige

---

[606] Die VR Bank Südpfalz eG war ein Pilotunternehmen im Rahmen der Wissensbilanz-Made in Germany Phase I des BMWi und das erste deutsche Kreditinstitut mit einer veröffentlichen Wissensbilanz. Vgl. Alwert, K./Offen, R.: Warum eine Wissensbilanz in der VR Bank Südpfalz, 2005, S. 139-152.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Gründe für die Analyse ausgeführt werden. Seit 2007 stellt der Genossenschaftsverband Frankfurt e.V. (GVF)[607] jährlich seinen angeschlossenen Kreditgenossenschaften eine Beurteilung ihrer Zukunftsfähigkeit aus Sicht des Verbandes zur Verfügung, da die nachhaltige Förderung der Mitglieder direkt mit der langfristigen Existenzsicherung der Genossenschaft zusammenhängt.[608] Jede angeschlossene Bank ist dadurch in der Lage, eine Aussage zu ihrer individuellen Ausprägung zu treffen und Benchmarkvergleiche mit anderen Kreditgenossenschaften durchzuführen. Die strategische Positionierung der Volks- und Raiffeisenbanken hat sich an der Zielformulierung der o.g. Zukunftsfähigkeit auszurichten. Der GVF bzw. der Genossenschaftsverband legt Zukunftsfähigkeit als strategisches Ziel für Kreditgenossenschaften fest, das sich unmittelbar aus ihrem gesetzlichen Auftrag nach §1 GenG ableitet und hat deshalb ein eigenes Zukunftsfähigkeitskonzept für seine Kreditgenossenschaften auf Basis der Jahresabschlüsse erarbeitet. Die Ergebnisse mit Vergleichszahlen werden jährlich den Mitgliedsbanken zur Verfügung gestellt.

Die Zukunftsfähigkeit des GVF definiert sich aus den Fähigkeiten, Gewinne zu generieren, Märkte an sich zu binden und möglichst schnell auf neue Herausforderungen reagieren zu können. Für jede dieser drei Komponenten, die zeitlich unterschiedlich wirken, wurden quantitative Kennziffern ausgewählt, welche den Status der jeweiligen Genossenschaftsbank beschreiben. Das Konzept des GVF ist in die **Gewinnfähigkeit**[609] mit Cost/Income-Ratio, Betriebsergebnis nach Bewertung und Eigenkapitalrendite, die **Wettbewerbsfähigkeit**[610] mit Kundenreichweite, Kundenausschöpfungsfaktor und Marktbehauptungskraft sowie die **Veränderungsfähigkeit**[611] mit Innovations- und Wachstumskraft,

---

607 Der Genossenschaftsverband Frankfurt e.V. (GVF) war bis zum Jahre 2008 Dienstleister und gesetzlicher Prüfungsverband der ihm angeschlossenen Mitgliedsgenossenschaften der fünf deutschen Bundesländer Hessen, Rheinland-Pfalz, Saarland, Sachsen und Thüringen. 2008 fusionierte der GVF mit dem Genossenschaftsverband Norddeutschland zum Genossenschaftsverband e.V.

608 Vgl. Genossenschaftsverband e.V.: Zukunftsfähigkeitskonzept für Kreditgenossenschaften, 2013, S. 3.

609 Vgl. Genossenschaftsverband e.V.: Zukunftsfähigkeitskonzept für Kreditgenossenschaften, 2013, S. 7-9.

610 Vgl. Genossenschaftsverband e.V.: Zukunftsfähigkeitskonzept für Kreditgenossenschaften, 2013, S. 10-13.

611 Vgl. Genossenschaftsverband e.V.: Zukunftsfähigkeitskonzept für Kreditgenossenschaften, 2013, S. 14-17.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Personalkostenflexibilität und Vermittlungseffizienz gegliedert und baut auf einem rein quantitativen Kennzahlensystem auf. So ist z.B. die „Vermittlungseffizienz“, eine Kennziffer der langfristigen Zukunftsfähigkeit, als Provisionsergebnis abzüglich Provisionsüberschuss aus Zahlungsverkehr bezogen auf den Personalaufwand definiert. Damit soll die relative Unabhängigkeit vom Zinsüberschuss dokumentiert und der zunehmenden Bedeutung des Vermittlungsgeschäftes im Vertrieb Rechnung getragen werden.

Für die weitere Untersuchung im Hinblick auf die Frage des Einflusses immaterieller Werte auf die Zukunftsfähigkeit von mittelständischen Unternehmen sind die Ausführungen und Kennziffern des Konzeptes des GVF von Bedeutung und dienen als Basis der weiteren Optimierung. In jeder Dimension der Zukunftsfähigkeit werden die quantitativen Kennziffern um immaterielle Werte ergänzt, um dadurch genauere Aussagen insbesondere zur mittel- und langfristigen Zukunftsfähigkeit machen zu können.[612]

Der GVF pilotierte im Jahre 2007 ein Projekt zur Umsetzung von Wissensbilanzen in weiteren ausgewählten Kreditgenossenschaften aus seinem Verbandsgebiet. Der Verband sieht einen engen Zusammenhang zwischen dem Konzept der Zukunftsfähigkeit und der Wissensbilanzierung. Die Banken wurden für das Projekt vom GVF so ausgewählt, dass,

- diese einen möglichen Querschnitt durch die Bundesrepublik (West/Ost-Auswahl) bilden und Mitglied des GVF waren. Im Projekt wurden die vier Bundesländer Rheinland Pfalz, Hessen, Thüringen und Sachsen repräsentiert;
- diese eine zufriedenstellende Ertragslage und Eigenkapitalquote vorweisen können und deren Geschäftstätigkeit geordnet ist;
- die Zukunftsfähigkeit im eigenen Zukunftsfähigkeitskonzept gegeben ist. Dies wurde so definiert, dass der jeweilige Bankenwert über dem Mittelwert aller Banken aus dem Verbandsgebiet liegen muss. Die ausgewählten Banken lagen alle im Bereich des 90% Quantil;
- die Vorstände und Führungskräfte offen für das Thema „immaterielle Werte“ sind.

Neben dem Konzept der Zukunftsfähigkeit des GVF liegt darüber hinaus für die Kreditgenossenschaften sowohl ein **Strategisches Benchmarking des BVR** als auch dessen Betriebsvergleich für Kreditgenossenschaften vor.

---

612 Siehe hierzu die Ausführungen in Kapitel 6.2.2.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Das „Konzept des Strategischen Benchmarking“ des BVR stellt durch die Kombination von bundesweiten Benchmarkdaten mit einem Markttypenkonzept[613] eine einzigartige Vergleichsbasis für die Institute im Rahmen der genossenschaftlichen Bankengruppe dar.[614] Dieses formalisierte Konzept soll den einzelnen Banken durch den Vergleich von Leistungsmerkmalen zwischen den Primärgenossenschaften, einzelnen Unternehmensbereichen, Prozessen, Methoden oder Produkten helfen, eigene Verbesserungsmöglichkeiten zu finden. Dadurch soll eine ganzheitliche und mehrdimensionale Unternehmensführung einer Genossenschaftsbank unter strategischen Gesichtspunkten unterstützt werden. Das Strategische Benchmarking dient als Informationsinstrument zur Unterstützung des Strategieprozesses in der Bank und zur Identifikation von Best-Practice Lösungen im Verbund. Der BVR stellt den Kreditgenossenschaften die Auswertung auf den drei Ebenen „bankindividuelle Auswertung“, „regionales Verbandsgebiet“ und „bundesweite Auswertung“ zur Verfügung.[615]

Anhand der Benchmarkdaten war eine weitere **Objektivierung der Mess- und Bewertungsergebnisse** aus den vier erstellten Wissensbilanzen für einzelne Einflussfaktoren bzw. Indikatoren gewährleistet. Durch dieses Konzept wurde das Prinzip der Balanced-Scorecard über die gesamte Organisation der genossenschaftlichen Kreditinstitute gelegt. Die folgende Tabelle zeigt die Kennzahlen bzw. Messgrößen des BVR für die jeweiligen strategischen Ziele, die für alle Kreditgenossenschaften zentral IT-technisch verarbeitet zur Verfügung gestellt werden.

---

613 Es gibt vier Markttypen, die sich über die Marktstellung und der Zukunftsfähigkeit des jeweiligen Marktes definieren. Neben harten wirtschaftlichen Fakten richtet sich die Zukunftsfähigkeit des Marktes insbesondere im Privatkunden- und Firmenkundengeschäft auch nach den regionalen soziodemografischen Gegebenheiten.

614 Vgl. BVR: Aktivitäten 2011, 2012, S. 14 unter: http://www.bvr.de/p.nsf/6A64B0D0AD9BFD98C1257B6D00277955/$FILE/AKTIVITAETEN2011-070512.pdf, (Abruf: 21.08.2014).

615 Vgl. BVR: Leitfaden Strategisches Benchmarking, 2006, S. 4.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Perspektiven	Strategische Ziele	Messgrößen (aktuell verfügbar)
Finanzen	Sicherstellung einer dauerhaften stabilen Ertragskraft	Eigenkapitalrentabilität vor Steuern in %
- Ergebnis		Gewinn vor Steuern in % der Bilanzsumme
	Erhöhung der Wirtschaftlichkeit	Cost-Income-Ratio i. w. Sinne in %
- Risiko	Optimierung des Risikoaufwandes	Risikoaufwandsquote in %
	Verringerung des Risikobedarfs im Kreditgeschäft	Wertberichtigung auf Forderungen in % der Forderungen
	Gestaltung der offenen Festzinsposition	Volumen offene Festzinsposition/Bilanzsumme
	Verbesserung der Kreditstreuung	durchschnittliche Kredithöhe in EUR
Markt/Kunden/Mitglieder	Erhöhung der Mitgliederdurchdringung	Anteil Mitglieder/Kunden in %
	Ausbau des bilanziellen Marktanteils	Anteil bilanzielles Kundenvolumen Bank /Markt
	Erhöhung der Marktdurchdringung	Kunden/Einwohner in %
	Ausschöpfung der Kundenpotentiale	Cross-Selling-Quote in %
	Ausbau der Hauptbankverbindungen	Anteil KK-Konten/Kunden in %
	Erhöhung der Ausschöpfung im Kundeneinlagengeschäft	betreutes Kundeneinlagenvolumen pro Kunde
	darunter: außerbilanziell	außerbilanz. Kundeneinlagenvolumen pro Kunde
	Forcierung der Ausschöpfung im Kundenkreditgeschäft	betreutes Kundenkreditvolumen pro Kunde
	darunter: außerbilanziell	außerbilanz. Kundenkreditvolumen pro Kunde
	Steigerung der Wertschöpfung pro Kunde	Betriebsergebnis/Kunde in EUR
Prozesse	Optimierung des Personaleinsatzes im Kundengeschäft	Personalaufwand in % des betreuten Kundenvolumens in EUR
	Optimierung des Sachaufwandes im Kundengeschäft	Sachaufwand in % des betreuten Kundenvolumens in EUR
	Effizienzsteigerung im Prozess	Kunden pro Mitarbeiter
	Erhöhung der Volumenseffizienz	betreutes Kundenvolumen pro Mitarbeiter in EUR
	Steigerung der Wertschöpfung pro Mitarbeiter	Betriebsergebnis pro Mitarbeiter in EUR
	Ausbau der Vertriebskapazitäten	Anteil Vertriebsmitarbeiter/Gesamtmitarbeiter in %
Personal	Marktgerechte Entlohnung der Mitarbeiter	Personalaufwand pro Mitarbeiter in EUR
	Verbessern der Mitarbeiterzufriedenheit	Anteil Mitarbeiterkündigungen pro Mitarbeiter in %
	Erhöhung des Qualifikationsniveaus	Schulungsaufwendungen /Mitarbeiter in EUR

Tab. 5-01: Steuerungsgrößen aus dem Strategischen Benchmarking gemäß BVR[616]

Als **kritische Würdigung** des Strategischen Benchmarkings ist auszuführen, dass bei Zeitreihen- und Benchmarkvergleichen von den folgenden Annahmen ausgegangen wird: Die Strukturen sind in allen Häusern völlig homogen, die vorhandenen Systeme und Organisationen sind effizient bzw. ausgewogen und dass lineare Zusammenhänge zwischen den einzelnen Einflussfaktoren vorliegen. In der Praxis sind diese Annahmen i.d.R. in ihrer Vollständigkeit so nicht vorhanden. „Best-Practice-Lösungen“ sind i.d.R. durch ein ausgeglichenes bzw. effizientes und individuelles System gekennzeichnet, das sich nicht immer durch einzelne optimierte, quantitative Kennzahlen abbilden lässt. Der „Beste“ kann oft nicht sagen, was er im Einzelnen eigentlich anders macht; das Ganzheitliche

616 Entnommen aus BVR: Leitfaden Strategisches Benchmarking, 2006, S. 9.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

ist der Erfolgsfaktor. Individuelle Strukturen bei angemessenen Systemen und die Berücksichtigung von bilateralen Zusammenhängen aller materiellen und immateriellen Einflussfaktoren sind Grundlage der Standortbestimmung und der Strategiedefinition. Hierüber herrscht in den Unternehmen zzt. jedoch wenig Transparenz. Deshalb liegt ein Kernproblem in vielen Unternehmen in der Strategiefindung.[617] Darauf aufbauend, helfen Benchmarks bei der Operationalisierung der strategischen Ziele. Als Dienstleistungsunternehmen liegt der Schlüssel zum Erfolg in der Beziehung zu den Kunden sowie im Wissen und Können der Mitarbeiter.[618] Als immaterielle Werte sind sie jedoch in Geldeinheiten nicht bewertbar und darstellbar und finden somit in der Erfolgsdarstellung der traditionellen Finanzbilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnung keinen Eingang. Die Aufgabe des Managements ist es, die Fähigkeit für den richtigen Umgang mit diesem Vermögen zu entwickeln und Wirkungszusammenhänge auf die Geschäftsprozesse zu erkennen, um damit den nachhaltigen Unternehmenserfolg zu sichern. Die Unternehmen brauchen eine Standortbestimmung, ein taugliches Instrument, um zunächst in einer Bestandsaufnahme der immateriellen Werte, Potenziale und Handlungsfelder zu erkennen.[619] Die Wissensbilanz kann Ausgangspunkt für ein intelligentes, systematisches Management des intellektuellen Kapitals sowie der Potenziale und Kernprozesse der Wertschöpfung für die Kunden sein.

Kreditgenossenschaften sind die Hausbanken der KMU und daneben selbst KMU. Sie sind deshalb gut geeignet, die unterschiedlichsten Seiten der Zukunftsfähigkeit von mittelständischen Unternehmen zu verstehen. Der Genossenschaftsverband schreibt in seinem Geschäftsbericht für das Jahr 2013, dass die Folgen des demografischen Wandels der Gesellschaft immer stärker auch bei den Unternehmen in den ländlichen Regionen ankommen. Vor allem werden geeignete Führungskräfte gesucht. Mit einem neuen „**Projekt 2013**“ „Wissens-

---

617 Vgl. Dauber, M./Pfeifer, G.: MaRisk: Die Strategie im Licht der neuen Anforderungen, 2006, S. 10-11 und im Folgenden Dauber, M./Pfeifer, G.: Gesamtverantwortung der Geschäftsleitung für eine ordnungsgemäße Geschäftsorganisation gemäß § 25a Abs. I KWG, 2006, S. 79-88.

618 Vgl. Kivikas, M./Pfeifer, G.: Wissensbilanz als Chance für den Standort Deutschland: Ein Fallbeispiel 2005, S. 800.

619 Vgl. Kivikas, M./Pfeifer, G.: Wissensbilanz als Chance für den Standort Deutschland: Ein Fallbeispiel 2005, S. 799.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

bilanz-Made in Germany“ wird vom Genossenschaftsverband das Ziel verfolgt, sowohl die Prozesse und die Zusammenarbeit im Unternehmen zu optimieren als auch den Verlust von Wissen beim Ausscheiden von Mitarbeitern zu minimieren. Wichtig ist es dem Verband, dass die Zusammenhänge zwischen den Zielen, den Geschäftsprozessen, dem intellektuellen Kapital und dem Erfolg des Unternehmens transparent werden.[620]

Durch eine Analyse der Bewertungen von Standardeinflussfaktoren immaterieller Werte und deren Wechselwirkungen wird im Folgenden versucht, in möglichst homogenen, mittelständischen Unternehmen wie bspw. den Kreditgenossenschaften die Bedeutung immaterieller Werte für die mittelständischen Unternehmen herauszuarbeiten.

5.2 Allgemeine Ausführungen zur Erstellung der Wissensbilanzen bei den ausgewählten Kreditgenossenschaften

Die bisherigen Ausführungen haben zum einen zu dem Ergebnis geführt, dass sich die Wissensbilanz-Made in Germany als die Methode zur Bewertung immaterieller Werte am besten anbietet. Sie wies den höchsten Erfüllungsgrad über alle Anforderungskriterien an Methoden und Instrumente der verschiedenen Anwender auf.[621] Zum anderen wurde herausgearbeitet, dass eine Analyse der Einflussfaktoren immaterieller Werte und deren Wechselwirkungen am Beispiel von Kreditgenossenschaften, stellvertretend für mittelständische Unternehmen, aufgrund der Homogenität im Geschäftsmodell sehr gut geeignet sind.

Im Folgenden werden die Wissensbilanzen von vier Kreditgenossenschaften, die im Rahmen eines Projektes „Pilotierung der Wissensbilanz“[622] gemeinsam mit dem GVF durchgeführt wurden, berücksichtigt. Von den ausgewählten Banken agierten im Rahmen des Strategischen Benchmarking der BVR drei Banken auf einen von Konkurrenzbanken dominierten, starken Markt und eine Bank auf ei-

---

620 Vgl. Genossenschaftsverband: Jahresbericht 2013, S. 37-38.

621 Siehe zu den Anforderungen die zusammengefassten Ausführungen in Kapitel 4.3.3.

622 Im Fokus des Projektes stand die Umsetzung der „Wissensbilanz“ in ausgesuchten Pilotbanken. Das Pilotprojekt umfasste maximal fünf Banken aus dem Verbandsgebiet des damaligen Genossenschaftsverbandes Frankfurt.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

nem von Konkurrenzbanken dominierten, schwachen Markt.[623] Hierbei erhielt der Autor den Auftrag, den GVF zu unterstützen und gemeinsam mit diesem die Wissensbilanzen in den Kreditgenossenschaften zu erstellen.[624] Die vier Banken aus vier Bundesländern des GVF wurden im Rahmen dieser Arbeit anonymisiert und werden im Folgenden namentlich durch die „Voba Rheinland Pfalz", die „Voba Hessen", die „Voba Thüringen" und „Voba Sachsen" dargestellt.[625]

Für die Erstellung einer Wissensbilanz wurde den Kreditinstituten als **Vorbereitung** eine umfangreiche Checkliste zur Verfügung gestellt, Diese ergänzenden Informationen erleichtern bspw. die Einordnung des Unternehmens im Rahmen ihres Strategieprozesses und sind ggf. bei der Bewertung der Einflussfaktoren oder auch bei der späteren Festlegung von Maßnahmen von Bedeutung. Auch müsste bei Vorliegen weiterer Führungsinstrumente, wie bspw. einer BSC, im Vorfeld eine Abstimmung erfolgen. Die Checkliste muss vor der Erstellung der Wissensbilanz vom Unternehmen bearbeitet werden und beinhaltet auszugsweise die folgenden Fragen:[626]

I. Rahmendaten zur Organisation:

1. Wie sieht das Geschäftsumfeld Ihres Unternehmens aus?
2. Gibt es eine explizite Unternehmensvision bzw. ein Leitbild?
3. Wie lautet die gültige Unternehmensstrategie?
4. Inwieweit werden offizielle Regeln umgesetzt?
5. Existieren inoffizielle Regeln und wenn ja, welche?
6. Was darf in dem System nicht angesprochen werden?
7. Woran wird der Geschäftserfolg der Organisation festgemacht bzw. woran misst sich der Erfolg ihres Unternehmens (Struktur der Erfolgspotenziale)?
8. Welche Produkte und zentralen Leistungsprozesse bzw. Kernprozesse existieren?
9. Welche ggf. sonstigen Leistungen werden den Kunden angeboten?

---

623 Siehe hierzu die Ausführungen in Kapitel 5.1.4.

624 Die Projektvorbereitung und die Durchführung gehörte zu den Leistungen des Autors im Rahmen des Projektes.

625 Namensgleichheiten oder ähnliche Namensnennungen mit existierenden Banken sind rein zufällig.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

II. Unternehmenssteuerung und Informationssysteme:

1. Existiert ein ganzheitliches Unternehmenssteuerungssystem?
2. Existiert ein Managementinformations- bzw. ein sonstiges Informations- bzw. Kommunikationssystem?
3. Wurde bereits eine Balanced Score Card (BSC) eingeführt?
4. Ist ein Qualitätsmanagement implementiert?
5. Ist ein Projektmanagement implementiert?
6. Ist ein Kostenmanagement implementiert?
7. Welche Organisationsentwicklungs-Projekte wurden / werden aktuell durchgeführt?
8. Welche Personalentwicklungs-Projekte wurden / werden aktuell durchgeführt?
9. Gab und gibt es Rationalisierungs- / spezielle Kostenoptimierungsprojekte?
10. Welches sind die bedeutendsten Risikofelder des Unternehmens?
11. Welche Bedeutung hat die qualitative und systematische Unternehmensanalyse?
12. Welche Bedeutung haben die weichen Faktoren „Human-, Beziehungs- und Strukturkapital“ im Hause (Kann Intellektuelles Kapital zu einer präziseren Unternehmenseinschätzung beitragen)?
13. Welche Indikatoren der drei Kapitaldimensionen liegen vor?
14. Wie stufen Sie ihre derzeitige Transparenz über die weichen Faktoren ein und wie sehen Sie den Nutzen eines Unternehmensberichtes über weiche Faktoren?
15. Welche Möglichkeiten und Risiken sind im Hinblick auf immaterielle Vermögensgegenstände mit ihrem Geschäft verbunden?
16. Welche Vergütungssystematik besteht (Wie hoch ist der Anteil der variablen Vergütung, wie erfolgt Belohnung, wie erfolgt „Bestrafung“, wie erfolgt Leistungsorientierung)?
17. Was ist aus Ihrer Sicht bezüglich der Beeinflussung der Unternehmensstrategie noch erwähnenswert?
18. Was ist aus Ihrer Sicht bezüglich des Charakters des Unternehmens/Charakterkapitals (Bsp. Einsatzbereitschaft, Kooperationsbereitschaft, Cliquenbildung, Intrigen, Tratsch….) noch erwähnenswert?
19. Wo soll der Schwerpunkt der Wissensbilanz liegen (Kommunikation intern /extern oder Steuerung des intellektuellen Kapitals)?

---

[626] Die gesamte erarbeitete Checkliste ist als Anhang 6 „Vorbereitung zur Erstellung einer Wissensbilanz“ beigefügt.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

20. Wer wird an den Workshops teilnehmen und welche Funktionen erfüllen die einzelnen Personen?

Die **Ergebnisse** aus der Abarbeitung der Checkliste, dies konnten sowohl Antworten als auch weitere Dokumente des Unternehmens sein, dienten der Projektleitung im Durchführungsprozess der Wissensbilanzerstellung ggf. als klärende Informationen. Die **Projektdurchführung,** die zwischen 12 und 15 Tage pro Unternehmen beanspruchte, erfolgte in den folgenden Schritten, die in den Banken in Workshop-Form abgehalten wurden:

1. Projekteinrichtung, Umfeldanalyse und Strategieworkshop

Das **Ziel** dieses Schrittes war die Vorbereitung und Strukturierung des Projektes sowie die Erfassung der externen und internen Rahmenbedingungen für die Wissensbilanz und der strategischen Ziele des Unternehmens für die Bilanzierungsperiode. Zusammen mit dem internen Projektleiter des Unternehmens wurde zunächst ein Zeitplan für die nachfolgenden Workshops erstellt. Anschließend erfolgte die Zusammenstellung der Gruppenteilnehmer durch Auswahl geeigneter Mitarbeiter (ca. 7-10 Mitarbeiter) aus unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens. Die Projektleiter luden die Projektteilnehmer aus allen Bereichen zum Projektstart ein. Ihnen wurde das Projekt vorgestellt, die Ergebnisse aus der Vorbereitungsphase vermittelt, die Methodik zur Implementierung und die dazu nötigen Arbeitsschritte erklärt, sowie die Rollen für das weitere Vorgehen geklärt. Als strategisches Steuerungsinstrument für die immateriellen Werte wurde die Wissensbilanz auf bestehende Managementinstrumente und die jeweilige Unternehmenssituation abgestimmt. Dazu wurden bereits vorhandene Steuerungsansätze sowie das jeweilige Unternehmensumfeld erfasst und analysiert. Der Teilnehmerkreis bestand aus der externen und internen Projektleitung und einer Auswahl an Führungskräften. Das **Ergebnis** dieses Schrittes war die Erstellung eines Projektplans für den weiteren Projektablauf. Dieser enthielt die Liste der zukünftigen Teilnehmer, die für die nachfolgenden Workshops ausgewählt wurden sowie eine Übersicht über die für die Wissensbilanzierung relevanten Unternehmensziele. Eine Beschreibung der aktuellen internen und externen Unternehmenssituation für die betreffende Bilanzierungsperiode wurde erstellt.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

2. Wissenstransfer und Ermittlung der unternehmensrelevanten Einflussfaktoren

Dieser Projetschritt hatte die Vorstellung des Projektes durch die externen und internen Projektleiter sowie die Ermittlung der unternehmensspezifischen Einflussfaktoren der immateriellen Werte zum **Ziel**. Durch die einführende Präsentation erfolgte ein grundlegender Wissenstransfer über die Erstellung der Wissensbilanz und die spätere Verwendung als Steuerungsinstrument. In einer moderierten Gruppendiskussion wurden die unternehmensspezifischen Einflussfaktoren erarbeitet. Der Teilnehmerkreis bestand aus der externen und internen Projektleitung und der Arbeitsgruppe. Als **Ergebnis** des Workshops lag eine Liste mit unternehmensspezifischen Faktoren vor, die maßgeblichen Einfluss auf die Wertsteigerung der immateriellen Werte haben. Diese Liste mit den Einflussfaktoren bildete die Grundlage für die nachfolgenden Bewertungs-Workshops.

3. Einzelbewertung der Einflussfaktoren der immateriellen Werte

Das **Ziel** dieses Schrittes war die Durchführung der für die Wissensbilanz notwendigen Bewertungen der Einflussfaktoren in Form einer Selbstbewertung und die Festlegung und Messung von Indikatoren.[627] Hier wurden zunächst alle Einflussfaktoren einzeln nach den Kriterien Quantität, Qualität und Systematik einer Selbstbewertung unterzogen. Dabei waren folgende Leitfragen maßgebend:

- Ist die Qualität des Einflussfaktors ausreichend, um die Ziele zu erreichen? (Machen wir das Richtige und wie gut tun wir das?)
- Ist die Quantität des Einflussfaktors ausreichend, um die Ziele zu erreichen? (Haben wir genug davon, um unsere Ziele zu erreichen?)
- Mit welcher Systematik wird der Einflussfaktor bereits entwickelt? Gibt es definierte, regelmäßige Maßnahmen und Routinen, um den Faktor zu pflegen und zu verbessern? (Tun wir das, was wir tun, systematisch?)

Die Einschätzung und Bewertung wurde nach der Wissensbilanz-Systematik vorgenommen. Parallel wurden Indikatoren erarbeitet, um die Bewertungen zu untermauern und zu objektivieren. Diese konnten zum Teil aus den bestehenden Berichtssystemen entnommen, mussten aber zum Teil auch neu erhoben werden. Ein Ansprechpartner innerhalb des Unternehmens war für die Erhebung der In-

---

627 In Anlehnung an BMWi: Wissensbilanz-Made in Germany – Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz, 2013, S. 21-25 und siehe hierzu Kapitel 4.4.1.2 – Schritt 3 und 4.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

dikatoren verantwortlich. Gemeinsam wurden die Indikatoren über die gesamte Projektlaufzeit aufbereitet. Der Teilnehmerkreis bestand aus der externen und internen Projektleitung und der Arbeitsgruppe. Das **Ergebnis** dieses Teilschrittes war eine erste Bewertung der einzelnen Einflussfaktoren der immateriellen Werte des Unternehmens.

4. Bewertung der Wirkungszusammenhänge zwischen den Einflussfaktoren der immateriellen Werte

Das **Ziel** war die Erstellung einer Einflussmatrix und die Ableitung von Wirkungsnetzen als Entscheidungsbasis für abzuleitende Maßnahmen.[628] Nach einer Kurzeinführung in die Sensitivitätsanalyse und Entwicklung eines Wirkungsnetzes inklusive dessen Analyse und Interpretation erfolgte die Erarbeitung der Matrix über direkte Ursachen-Wirkungs-Beziehungen. Aus den Wechselwirkungen ergaben sich Implikationen für das Management der immateriellen Werte, die in ein Steuerungsmodell einfließen konnten. Der Teilnehmerkreis bestand aus der externen und internen Projektleitung und der Arbeitsgruppe. Im **Ergebnis** zeigte die Ursachen-Wirkungsmatrix mit den entsprechenden Wirkungsnetzen, wie die unternehmensspezifischen Einflussfaktoren zusammenhängen, und machte transparent, wo ggf. entsprechende Synergieeffekte genutzt werden könnten.

5. Erarbeitung von Indikatoren und Maßnahmen

Die Erstellung einer Maßnahmenliste mit entsprechenden Indikatoren zur Überprüfung der Wirksamkeit der Maßnahmen war das **Ziel** dieses Schrittes.[629] Hier wurden die Ergebnisse der Einzelbewertung der Einflussfaktoren und der Wirkungszusammenhänge zwischen den unternehmensspezifischen Faktoren ausgewertet. Zusammen mit der internen Projektleitung können über die Wirkungsnetze entsprechende Prioritäten für Verbesserungsmaßnahmen erarbeitet werden. Für die vorgeschlagenen Maßnahmen zur Wertsteigerung der immateriellen Werte werden relevante Indikatoren ausgewählt, die eine Integration in das Controllingsystem des Unternehmens ermöglichen. Der Teilnehmerkreis be-

---

628 In Anlehnung an BMWi: Wissensbilanz-Made in Germany – Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz, 2013, S. 31-33 und siehe hierzu Kapitel 4.4.1.2 – Schritt 5.

629 In Anlehnung an BMWi: Wissensbilanz-Made in Germany – Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz, 2013, S. 31-33 und siehe hierzu Kapitel 4.4.1.2 – Schritt 6.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

stand aus der externen und internen Projektleitung und Mitarbeitern aus dem Controlling. Das **Ergebnis** war ein Maßnahmenkatalog mit Prioritäten und eine Festlegung von Indikatoren für eine Erfolgskontrolle.

6. Abstimmung der Ergebnisse und Diskussion von Maßnahmen

Hier fanden die Präsentation der Ergebnisse aus der Bewertung mit Darstellung der relevanten Wirkungsnetze und eine gemeinsame Diskussion der vorgeschlagenen Maßnahmen inklusive des Umsetzungsplans statt. Der Teilnehmerkreis bestand aus der externen und internen Projektleitung und der Arbeitsgruppe. Als **Ergebnis** konnte ein Maßnahmenplan und abgestimmte Aussagen für den Wissensbilanzbericht festgehalten werden.

Neben den hier gemachten **allgemeinen Ausführungen** als Überblick der Vorgehensweise bei der Erstellung der Wissensbilanzen in den vier Kreditgenossenschaften, erfolgt im Folgenden die **Festlegung der Standardeinflussfaktoren** der Geschäftsprozesse und des Geschäftserfolgs und deren Definitionen für die Kreditgenossenschaften.

5.3 Geschäftsprozesse und Geschäftserfolg bei den ausgewählten Kreditgenossenschaften

Um eine Anbindung der immateriellen Werte an die unternehmerischen Erfolgsgrößen zu erreichen, muss definiert werden, welche die eigentlichen Erfolgsgrößen des Unternehmens sind. Die jeweilige Erfolgsgröße kann je nach Adressatengruppe unterschiedliche Bedeutung haben.[630] So muss der Geschäftserfolg als Grad der Zielerreichung eines angestrebten unternehmensindividuellen Ergebnisses definiert werden, denn dieser ist letztendlich der Garant für die langfristige Sicherung der Unternehmensexistenz.[631] Die Auswertung der bisherigen Wissensbilanzen im Projekt „Wissensbilanz als Element der Lageberichterstattung“ hat ergeben, dass die Geschäftserfolge anhand von monetären und nicht-monetären Einflussfaktoren gemessen wurden. Dabei waren die am häufigsten verwendeten monetären Einflussfaktoren „Rentabilität“ und „finanzieller Erfolg“, die häufigsten nicht-monetären Einflussfaktoren waren „Wachstum“,

630 Siehe hierzu auch Kapitel 2.4.1 und Kapitel 3.2.

631 Vgl. Coenenberg, A.G. et al.: Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse, 2012, S. 1013f.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

„Image und Marke“ und „Kundenzufriedenheit“.[632] In der Wissensbilanz wird in einem speziellen Abschnitt die spezifische Ausrichtung der Unternehmenstätigkeit skizziert, die den Bezugsrahmen für die zu erfassenden immateriellen Werte bildet. Die Folgen von Maßnahmen im Bereich der immateriellen Werte müssen neben ihren Auswirkungen in der Wissensbilanz auch hinsichtlich ihres Einflusses auf die finanziellen Kennzahlen untersucht werden.[633] Eine Wissensbilanz sollte den Einfluss der immateriellen Werte eines Unternehmens im Rahmen der Wertschöpfungskette sowohl kurz- als auch mittel- bis langfristig transparent machen.[634]

Jede einzelne Kreditgenossenschaft muss neben der Zielerreichung in den definierten Werten aufgrund der Rechtsform auch wirtschaftlich erfolgreich sein. Für diese Unternehmen gilt ebenfalls die nachhaltige Existenzsicherung als wesentliches strategisches Unternehmensziel. In der Wissensbilanz wirken die jeweiligen Einflussfaktoren über die zentralen wertschöpfenden Geschäftsprozesse auf den Geschäftserfolg des Unternehmens, wenn deren Ergebnisse von direktem Nutzen für die Kunden sind.[635]

Bei der Erstellung der Wissensbilanzen wurden der monetäre Geschäftserfolg (GE)[636] und die Geschäftsprozesse (GP) für alle vier Kreditgenossenschaften wie folgt definiert:[637]

---

632 Vgl. Fischer, T.M./Haas, M.: Teilergebnis im Projekt: „Wissensbilanz als Element der Lageberichterstattung“ – Identifikation von Standard-Einflussfaktoren und -Indikatoren, 2010, S. 28.

633 Vgl. Fischer, T.M./Baumgartner, A.: Immaterielle Werte als Erfolgsfaktoren von KMU, 2013, S. 28.

634 Siehe hierzu auch Kapitel 2.4.1.

635 Vgl. BMWi: Wissensbilanz-Made in Germany – Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz, 2013, S. 15.

636 Siehe hierzu auch die Ausführungen in Kapitel 5.1.3.2 bzw. die Abb. 5-06 „Die BSC des Bundesverbandes der Volksbanken und Raiffeisenbanken“, Ausführungen in Kapitel 5.1.4 und Tab. 5-01 „Steuerungsgrößen aus dem Strategischen Benchmarking gemäß BVR“.

637 Auf die hier dargestellten Einflussfaktoren und deren Definitionen zum Geschäftserfolg und den Geschäftsprozessen haben sich die vier Projektbanken für die Erstellung der Wissensbilanz geeinigt und sind in den vier Wissensbilanzen so dokumentiert.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

- **GE: Eigenkapitalrentabilität vor Steuern:**[638]
  Die EK-Rentabilität beschreibt das Verhältnis der Rentabilität bezogen auf die Höhe des vorhandenen bilanziellen Eigenkapitals. Sie hebt die besondere Bedeutung des Eigenkapitals für das Jahresergebnis hervor. Sie stellt den Geschäftserfolg nach Abzug aller Kosten in Relation zum eingesetzten Eigenkapital dar. Die Kenngröße ist damit Maßgröße für den rentierlichen Einsatz des zur Verfügung gestellten Kapitals.

- **GE: Betriebsergebnis nach Bewertung:**[639]
  Im Betriebsergebnis nach Bewertung werden sämtliche Erfolgskomponenten eines Geschäftsjahres abgebildet. Die wesentlichen Komponenten sind der Zins- und Provisionsertrag und die Verwaltungskosten, aufgeteilt in Personal- und Sachkosten. Ziel ist eine gesunde Kosten-Ertrags-Relation, jedoch nach Abzug des Bewertungsergebnisses für das Kredit- und Wertpapiergeschäft, wie z.B. Einzelwertberichtigungen und Abschreibungen auf Wertpapiere. Diese Größe wird vor Steuern betrachtet.

- **GE: Kostenoptimierung und Prozessoptimierung:**[640]
  Kosten- und Prozessoptimierung beinhaltet die Optimierung in Form von Nachhaltigkeit und Verstetigung der Wirtschaftlichkeit über die Cost-Income Ratio (CIR), dem Verhältnis der betrieblichen Aufwendungen zu den betrieblichen Erträgen. Das CIR beschreibt das Verhältnis der GuV-Position „Verwaltungsaufwand“ zu „Zins- und Provisionsergebnis, Nettoergebnis Finanzgeschäft sowie dem Saldo „Sonstiges Ergebnis“. Ziel des Kostenmanagements ist es, die Personal-und Sachkostenquote durch geeignete Maßnahmen, wie z.B. die Erhöhung der Produktivität in den Prozessen oder aktives Kostenmanagement, zu verbessern. Die Erschließung zusätzlicher Ertragsfelder zählt ebenso dazu. Die Reduzierung der Personalkosten ist dabei ein langfristig aufgesetzter Prozess, der den Abbau von bestehenden Personalüberhängen durch natürliche Fluktuation regelt.

- **GE: Erträge im Kundengeschäft ausbauen:**[641]
  Die Kerngrößen im Kundengeschäft sind das Zins- und Dienstleistungsergebnis aus Bestands- und Neukundengeschäft. Im Zinsergebnis ist die entscheidende Größe der erzielte Konditionsbeitrag, dem Differenzbetrag aus den Konditionen des Kundengeschäftes und den entsprechenden Zinsssätzen am Geld- und Kapitalmarkt. Mit diesem Konditionsbeitrag müssen die Kosten und die mit dem Geschäft eingegangenen Risi-

638 Der Faktor ist sowohl im Zukunftsfähigkeitskonzept der GVF als auch im Strategischen Benchmarking des BVR enthalten.
639 Der Faktor ist im Zukunftsfähigkeitskonzept der GVF enthalten.
640 Der Faktor ist indirekt über die CIR im Zukunftsfähigkeitskonzept und im Strategischen Benchmarking des BVR enthalten.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

ken in Form von z.B. Kredit- und Marktpreisrisiken gedeckt und ein Zusatzertrag für die Eigenkapitalverzinsung erwirtschaftet werden.

- **GP: Firmenkundengeschäft:**
  Das Firmenkundengeschäft beinhaltet alle zinsabhängigen Geschäfte im Anlage- und Kreditbereich, das Wertpapiergeschäft, Verbundgeschäft sowie die Bereiche Service und Zahlungsverkehr. Hierzu zählen alle Markt- und Marktfolgebereiche des Firmenkundenmarktes. Alle internen Unterstützungsprozesse gehören ebenfalls dazu. In diesem Prozess werden auch die Adressausfallrisiken durch quantitative Risikobetrachtung des Firmenkundengeschäftes und die Kosten der Firmenkundenprozesse betrachtet.

- **GP: Privatkundengeschäft:**
  Das Privatkundengeschäft beinhaltet alle zinsabhängigen Geschäfte im Anlage- und Kreditbereich, das Wertpapiergeschäft, Verbundgeschäft sowie die Bereiche Service und Zahlungsverkehr. Hierzu zählen alle Markt- und Marktfolgebereiche des Privatkundenmarktes. Alle internen Unterstützungsprozesse gehören ebenfalls dazu. In diesem Prozess werden auch die Adressausfallrisiken durch quantitative Risikobetrachtung des Privatkundengeschäfts und die Kosten der Privatkundenprozesse betrachtet.

- **GP: Bilanzstrukturmanagement:**
  Die Ausrichtung der Steuerung bzw. der Steuerungsvorschläge der Risikostrukturen der Bank orientieren sich an den vorgegebenen Rahmendaten und Risikolimiten. Wichtig dabei ist die Einbindung der einzelgeschäftsbezogenen Sichtweise in die Gesamtbank. Prävention, Reduktion und Diversifikation der Gesamtbankrisiken in Verbindung mit der Gesamtperformance stehen im Mittelpunkt der Betrachtung. Aktuelle aufsichtsrechtliche Vorgaben, insbesondere die Vorgaben der Mindestanforderungen an das Risikomanagement, sind dabei zu beachten. Neben der Risikosteuerung wird auch hier die Anlage der Eigenmittel der Bank verstanden. Alle internen Unterstützungsprozesse gehören ebenfalls dazu. Die Marktpreisrisiken und Liquiditätsrisiken sowie die Kosten dieser Prozesse werden hier berücksichtigt.

- **GP: Qualitatives Risikomanagement bzw. Qualitätsmanagement:**
  Im Prozess „Qualitatives Risikomanagement“ werden insbesondere die operationellen Risiken betrachtet. Damit sind die Verluste gemeint, die durch die Unangemessenheit oder das Versagen von internen Verfahren, Menschen und Systemen oder durch externe Ereignisse verursacht werden, einschließlich Rechtsrisiken. Operationelle Risiken sind hier die Risiken, die nicht unter Adress-, Marktpreis- oder Liquiditätsrisiken sub-

---

641 Der Faktor ist sowohl im Zukunftsfähigkeitskonzept der GVF als auch im Strategischen Benchmarking des BVR enthalten.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

sumiert werden. Strategie-, Planungs- und Reputationsrisiken bzw. Imagerisiken werden auch den operationellen Risiken i.w.S. zugeordnet werden. Imagerisiken z.B. treten durch die Mitarbeiter und ihre Art der Repräsentation nach außen auf. Bei dieser Art von operationellen Risiken wird eine Quantifizierung auch zukünftig nur schwer möglich sein. Jedoch ist durch die Auseinandersetzung mit diesen Risiken eine Kalkulierbarkeit erreichbar. Dies soll durch die Wissensbilanz erfolgen. Die Unterstützungsprozesse enthalten alle bankinternen Prozesse, die nicht direkt in den drei oben genannten Kernprozessen abgebildet sind. Hier zählen insbesondere die Bereiche Organisation, EDV, Rechnungswesen, Controlling, Revision, Personal und Sekretariat.

Welche Standardeinflussfaktoren der immateriellen Werte über die hier definierten Geschäftsprozesse und Geschäftserfolge bei den vier Kreditgenossenschaften wirken, wie diese definiert werden und mit welchen Indikatoren die Einflussfaktoren gemessen werden, beschreibt das folgende Kapitel.

5.4 Einflussfaktoren und Indikatoren der immateriellen Werte bei den ausgewählten Kreditgenossenschaften

Durch die Homogenität der vier Kreditinstitute war es möglich, dass sowohl die Einflussfaktoren, die dazugehörigen Definitionen als auch die jeweiligen Indikatoren der Einflussfaktoren **standardisiert** werden konnten.[642] Durch das Hinterlegen von Zahlen und Fakten aus verschiedenen Bereichen, wie z.B. Personalabteilung oder Controlling, des Unternehmens erfährt die QQS-Selbstbewertung aus der Wissensbilanz eine gewisse Objektivierung und macht diese auch für externe Wissensbilanzleser glaubhafter.[643] Wirkungszusammenhänge, Auswirkungen der immateriellen Werte auf den Geschäftserfolg und damit die Zukunftsfähigkeit sind vergleichbar und interpretierbar. Auch sind standardisierte Einflussfaktoren für die weitere Analyse deshalb notwendig, da nur dadurch ggf. Vergleiche und Durchschnittswerte über die vier Banken hinweg vorgenommen werden können. Auch sind Prognosen im Hinblick auf mögliche Ableitungen für eine Allgemeingültigkeit besser möglich.

---

642 Die im Folgenden gemachten Definitionen der Einflussfaktoren und Indikatoren sind aus den vier Wissensbilanzen der Banken entnommen.

643 Vgl. BMWi: Wissensbilanz-Made in Germany – Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz, 2013, S. 27.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

5.4.1 Einflussfaktoren und Indikatoren des Humankapitals

Die Banken haben sich auf Fach- und Methodenkompetenz, Sozial- und Persönlichkeitskompetenz, Motivation der Mitarbeiter und Führungskompetenzen als die Einflussfaktoren des HK festgelegt. Dabei wurde unter der gezielten, systematischen Qualifikation der Mitarbeiter eine an den Anforderungen der jeweiligen Stelle bzw. auf zukünftigen Anforderungen ausgerichtete Entwicklung der **Fachkompetenz** verstanden. Für die einzelnen Arbeitsplätze bestehen klare, fachliche Anforderungsprofile, die jährlich zum Beurteilungsgespräch abgeglichen werden, um für jeden Mitarbeiter individuell den Personalentwicklungsbedarf zu ermitteln. Ziel ist die erfolgreiche Umsetzung der Inhalte der Personalentwicklungs-Maßnahmen in der täglichen Arbeit des Mitarbeiters. **Methodenkompetenz** bezieht sich auf die Fähigkeit, selbständig bestimmtes Wissen, wie z.B. Fachwissen, möglichst effizient zu behandeln. Sie ist immer an Inhalte bzw. an ein zu erreichendes Ziel, wie z.B. die Problemlösung oder die Prozessgestaltung, gebunden. Mitarbeiter/-innen mit vorhandener Methodenkompetenz entwickeln bei der Bearbeitung bestimmter Aufgaben durch bewussten und gezielten Einsatz unterschiedlicher Techniken und Verfahren wirkungsvolle und Erfolg versprechende Lernstrategien und Arbeitsweisen. Methodenkompetenz ist dafür mitverantwortlich, Fach- und Sozialkompetenz aufzubauen und erfolgreich zu nutzen.

Gegenstand der Qualifizierung sind dabei die **Sozial- und Persönlichkeitskompetenzen,** wie bspw. sich auf den Kunden einstellen, Kommunikation, Führung oder Beziehungsmanagement. Auch spielen Kompetenzen im Bereich des „vernetzten Denkens“ oder im Umgang mit Veränderungen eine zunehmend wichtigere Rolle ein. Für die einzelnen Arbeitsplätze bestehen klare Anforderungsprofile und Weiterbildungsprofile. Die Skills der Mitarbeiter sind bekannt und transparent und werden regelmäßig zur individuellen Bedarfsermittlung abgeglichen.

Unter **Motivation der Mitarbeiter** wurde die positive Ausrichtung des eigenen Verhaltens auf die Ziele und Anforderungen der Bank verstanden. Als Beispiele hierfür sind Lust-auf-Leistung, Lernbereitschaft, Identifikation mit dem Unternehmen, Loyalität oder Freude an der Arbeit zu nennen.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Unter dem Begriff der **Führungskompetenz** wurde das gesamte Führungssystem des Hauses verstanden und als zentrale Anforderung an alle Leitungsebenen definiert. Dieses erstreckt sich sowohl auf die strategische Führung und das Management als auch auf die operativen Führungskräfte, welche die Mitarbeiter vor Ort über Führungsinstrumente führen. Die strategische als auch die operative Führung spielen eine wichtige Rolle. Führungskompetenz umfasst alle Kompetenzen, die für die Führungsprozesse in den Dimensionen HK, SK und BK erforderlich sind, z.B.: Delegationsfähigkeit, Überzeugungsvermögen, Motivierungsvermögen, Entscheidungsstärke, Konfliktkompetenz, Kritikkompetenz, systemisches und strategisches Denken. Das Kommunikationsverhalten der Führungskräfte nimmt in der Bank einen wesentlichen Stellenwert ein. Die konsequente Umsetzung des Prinzips „Mitarbeiter fördern und fordern“ durch bspw. Coaching, realistische Zielvereinbarungen oder Controlling steht im Mittelpunkt des Handelns der Führungskräfte.

Die **vier Einflussfaktoren des HK** und deren jeweilige Indikatoren sind in der folgenden Übersicht zusammengefasst. Die Berechnungsvorschrift, die Datenquelle bzw. die Maßeinheit der jeweiligen Indikatoren, soweit vorhanden, sind, wie beim folgenden SK und BK, in den vier Wissensbilanzen hinterlegt. Auch wurden bei den Banken, die bereits eine BSC im Einsatz hatten, die Indikatoren aus deren BSC bei der Festlegung der Standardindikatoren berücksichtigt.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Einflussfaktoren:	Indikatoren:
Fach- und Methodenkompetenz:	Mitarbeiter mit berufsspezifische Bildungsstruktur
	Mitarbeiter mit Hochschulausbildung
	externe Aus- und Weiterbildungskosten pro Kopf
	externe Aus- und Weiterbildungstage pro Mitarbeiter
	Anteil Mitarbeiter im Sollprofil
	Erfüllungsquote Anforderungsprofil fachlich aus Beurteilungsbogen Jahresgespräch
Sozial- und Persönlichkeitskompetenz:	Mitarbeiter mit Qualifizierungsnachweisen
	externe Aus- und Weiterbildungskosten in überfachlicher Kompetenz pro Kopf
	Anteil MA im Sollprofil
	Erfüllungsquote Anforderungsprofil persönlich aus Beurteilungsbogen Jahresgespräch
Motivation der Mitarbeiter:	Art der Arbeitsaufgabe aus Mitarbeiterbefragung
	Umfang der Arbeitsaufgaben aus Mitarbeiterbefragung
	Entscheidungsspielräume aus Mitarbeiterbefragung
	Anerkennung der Leistung aus Mitarbeiterbefragung
	Zusammenarbeit mit Führungskraft aus Mitarbeiterbefragung
	Teilnahmequote an Betriebsveranstaltungen/Rücklaufquote bei Mitarbeiterbefragungen
	Fluktuation, Fehlzeiten und Krankenstand
Führungskompetenzen	Anzahl der Führungskräfte
	externe Aus- und Weiterbildungskosten in überfachlicher Kompetenz pro Führungskraft
	Zusammenarbeit mit Führungskraft aus Mitarbeiterbefragung
	Erfüllungquote des Anforderungsprofils Führungskompetenzen
	Einschätzung der Qualität der FK durch jeweiligen Vorgesetzten und Mitarbeiter

Tab. 5-02: Einflussfaktoren und Indikatoren des Humankapitals

5.4.2 Einflussfaktoren und Indikatoren des Strukturkapitals

Beim Strukturkapital wurden die Unternehmenskultur, die Management- und Führungsinstrumente, die interne Prozessoptimierung und das Kommunikations- und Informationsmanagement als Einflussfaktoren wie folgt definiert:

Die **Unternehmenskultur** bildet die im Laufe der Zeit im Unternehmen entstandenen Denk- und Verhaltensweisen sowie Werte und Normen, wie z.B. Offenheit, Verlässlichkeit, Verbindlichkeit, ab, die den Umgang und die Zusammenarbeit der einzelnen Mitarbeiter, Stellen und Organisationseinheiten in Abteilungen oder Bereich prägen. Wichtige Bestandteile dieser Kultur sind: Lern- und Leistungskultur, Veränderungsbereitschaft, Führungs- und Innovationskultur. Die Qualität der Unternehmenskultur spiegelt sich im Klima des Unternehmens sowie in der Motivation der Mitarbeiter wider.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Unter den **Management- und Führungsinstrumenten** wurden alle Tools verstanden, die im Führungs-, Steuerungs- und Zielprozess in der Bank zum Einsatz kommen. Es handelt sich dabei sowohl um Führungsinstrumente, wie z.B. das Personalauswahl- und Beurteilungssystem, aber auch alle Controllings- und Steuerungsinstrumente, die im Management bzw. Führungsprozess erforderlich sind. Es besteht z.B. ein Personalentwicklungs-Konzept, das sich an den Anforderungen und Stellenprofilen orientiert und alle Maßnahmen der Aus- und Weiterbildung, der Förderung von Mitarbeitern sowie der Organisationsentwicklung und Prozesse erfasst. Die Personalentwicklung hat das Ziel, die Mitarbeiter im Unternehmen so zu fördern, dass die Unternehmensziele, unter Berücksichtigung der Qualifikation und der Bedürfnisse der Mitarbeiter, optimal erreicht werden.

Die Prozessabläufe sind an den Bedürfnissen der Mitglieder und Kunden unter Berücksichtigung von Kosten- und Ertragsgesichtspunkten, rechtlicher und aufsichtsrechtlicher Erfordernisse insbesondere im Risikomanagement, Effizienz, Transparenz, Flexibilität und Produktivitätssteigerung orientiert. Für die Sicherstellung der permanenten Aktualität und Qualität der Arbeitsabläufe sind die Abteilungsleiter in Abstimmung mit der Abteilung Organisation zuständig. Dabei sind folgende Prämissen gegeben:

- transparente Ablauf- und Aufbauorganisation bei klaren und flachen Organisationsstrukturen;
- klare Regelung der Zuständigkeiten und Entscheidungskompetenzen;
- funktionierende IT und Definition technischer Qualitätsstandards.

Über die **internen Prozess**- und Ablauf**optimierung** wird versucht, eine stärkere Serviceorientierung der internen Abteilungen zum Kunden herzustellen.

Das **Kommunikations- und Informationsmanagement** beschreibt eine einheitliche und empfängergerechte Kommunikation, welche auf einer klaren und transparenten Kommunikationsstrategie basiert. Hierzu gehörten z.B. die Kommunikation innerhalb der Abteilung und über die Abteilungen hinaus, der effiziente Umgang mit Information, das Fördern des Wissensaustausches oder das Verhindern einer falschen Informationsdelegation.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Schnell und effizient kommunizieren bedeutet: Über aktuelle, wichtige Ziele und Entwicklungen sind alle Mitarbeiter informiert und jeder Mitarbeiter erhält die für sein Aufgabengebiet notwendigen Informationen.

Die **vier Einflussfaktoren des SK** und deren jeweilige Indikatoren sind in der folgenden Übersicht zusammengefasst:

Einflussfaktoren:	Indikatoren:
Unternehmenskultur:	Arbeitsklima/Stimmung aus Mitarbeiterbefragung Umgang miteinander aus Mitarbeiterbefragung
Management- und Führungsinstrumente:	Anzahl der unterschiedlichen Tools
Interne Prozessoptimierung:	Anzahl eingereichter Mitarbeiter-Vorschläge Ideenpool Umsetzungsquote Ideenpool Neue Produkte/neue Dienstleistungen Ergebnisse aus dem Kostenmanagement Antragsdurchlaufzeiten / Erhöhung der Nettomarktzeit Fehlerquoten/Anteil des operationellen Risiko am Gesamtrisiko Ergebnisse der Wirtschaftsprüfungsberichte
Kommunikations- und Informationsmanagement:	Zugriffsmöglichkeit Internet und Extranet (Unternehmenshandbuch) Anzahl der Arbeits- und Projektgruppen Internes Schulungsangebot / Bibliothek

Tab. 5-03: Einflussfaktoren und Indikatoren des Strukturkapitals

5.4.3 Einflussfaktoren und Indikatoren des Beziehungskapitals

Die Einflussfaktoren des Beziehungskapitals, die Firmen- und Privatkundenbeziehungen sowie das Image wurden wie folgt definiert:

Die **Firmen- und Privatkundenbeziehungen** basieren auf effizienten, am Kunden orientierten Prozessen und auf der entsprechenden Einstellung der Mitarbeiter. Die Verbesserung von kundenorientierten Vertriebswegen sowie Zielgruppenselektionen und Wertschätzung des Kunden gehören ebenso hierzu. Ins-

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

besondere die Verkürzung der Durchlaufzeiten im Kreditantragsverfahren, eine gute Informationsbasis zwischen Mitarbeiter und Kunde sowie die Kompetenz zur Kundenberatung tragen zu einer besseren Kundenbeziehung bei. Die Kenntnis der Kunden und deren Erwartungen, ein Reklamationsmanagement zur Reaktion auf Kundenfeedback sowie situative Kundenbefragungen zur Erfassung und Analyse der Kundenzufriedenheit sind weitere Voraussetzungen. Die Bank kennt ihre Kunden persönlich und pflegt einen offenen und guten Kontakt. Die Erwartungen und Bedürfnisse der Kunden sind der Bank bewusst, auf Wünsche wird individuell, kompetent, schnell und flexibel eingegangen. Die Bank steht ihren Kunden als ein zuverlässiger und vertrauenswürdiger Partner in allen Finanzierungs- und Vermögensfragen gegenüber.

Image beschreibt die klare Positionierung der Bank sowie die Unterscheidung von den Mitbewerbern bzw. Wettbewerbern. Ziele sind eine nachhaltige Verbesserung und „Modernisierung“ unseres Images in der Region durch Engagement und Verantwortung für die Region sowie die Erhöhung des Bekanntheitsgrades. Imageförderung wird bspw. über Öffentlichkeitsarbeit, Veranstaltungen, Sponsoring oder Spenden betrieben. Die beiden folgenden Fragen müssen eindeutig beantwortet werden können:

- Wie unterscheiden wir uns von den anderen Anbietern von Bankprodukten?
- Warum soll der Kunde mit uns sein Bankgeschäft betreiben?

Die **drei Einflussfaktoren des BK** und deren jeweilige Indikatoren sind in der folgenden Übersicht zusammengefasst:

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Einflussfaktoren:	Indikatoren:
Firmenkundenbeziehungen	Anzahl Kunden/Neukunden/Kundenabgänge Kundenstruktur (A/B/C) / Mitgliederqoute Reklamationsquote Beratungsanzahl / Cross-Selling-Quote / Spartennutzungsqoute Kundenzufriedenheitsanalyse aus: Funktionstüchtigkeit der SB Technik aus Kundenbefragung; Bewertung Service am Schalter aus Kundenbefragung; Beratungszufriedenheit i.H.a. fachliche Kompetenz, Verständlichkeit, Vertrauenswürdigkeit, Eingehen auf individuelle Bedürfnisse, Problemlösung und Zuverlässigkeit; Beratungszufriedenheit i.H.a. spezielle Themen wie Analyse betriebswirtschaftlicher Zahlen, betriebliche Risiken absichern, Sicherstellung der Liquidität, betriebliche Altersvorsorge etc.; Wünsche und Anregungen
Privatkundenbeziehungen	Anzahl Kunden/Neukunden/Kundenabgänge Kundenstruktur (A/B/C) / Mitgliederqoute Reklamationsquote Beratungsanzahl / Cross-Selling-Quote / Spartennutzungsqoute Kundenzufriedenheitsanalyse aus: Funktionstüchtigkeit der SB Technik aus Kundenbefragung; Bewertung Service am Schalter aus Kundenbefragung; Initiative zur Beratung aus Kundenbefragung; Beratungszufriedenheit i.H.a. fachliche Kompetenz, Verständlichkeit, Vertrauenswürdigkeit, Eingehen auf individuelle Bedürfnisse, Problemlösung und Zuverlässigkeit; Beratungszufriedenheit i.H.a. spezielle Themen wie Vermögenstruktur optimieren , Familie und Einkommen absichern, Altersvorsorge, Zukunftsvorsorge Kinder etc.; Wünsche und Anregungen
Image	Präsens in den regionalen Medien und Bekanntheitsgrad Kosten für Öffentlichkeitsarbeit, Spenden und Sponoring Anzahl von Veranstaltungen Mitglieder-/Neumitgliederqoute

Tab. 5-04: Einflussfaktoren und Indikatoren des Beziehungskapitals

5.5 Ergebnisse der Wissensbilanzen der ausgewählten Kreditgenossenschaften

Auf der Basis der Projektvorbereitung, der definierten Geschäftsprozesse und Geschäftserfolge sowie der Festlegung der Einflussfaktoren der immateriellen Werte konnten die Wissensbilanzen in den vier Kreditgenossenschaften erstellt werden.

Einen Gesamtüberblick über die Auswertungsergebnisse der drei Kapitaldimensionen der immateriellen Werte aus den vier Wissensbilanzen der Kreditgenossenschaften gibt die folgende Tabelle. Die Zusammenstellung zeigt die Ergebnisse aus der QQS-Bewertung, der Aufteilung der QQS-Bewertung und das Ergebnis der Wechselwirkungen über das Einflussgewicht (Gewicht AS) für die Einflussfaktoren der immateriellen Werte sowie jeweils die Indikatoren dieser

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Faktoren, die aus dem strategischen Benchmarking des BVR[644] bzw. dem Zukunftsfähigkeitskonzept des Genossenschaftsverbandes[645] für die vier Kreditgenossenschaften geliefert wurden.[646] Weitere bankinterne Indikatoren wurden aus Gründen der Übersichtlichkeit nicht mit in die Übersicht aufgenommen.

Bei der Beurteilung der Ergebnisse aus den vier Wissensbilanzen muss berücksichtigt werden, dass die Bewertung der drei Kapitaldimensionen mit den vier Einflussfaktoren des HK, den vier Einflussfaktoren des SK und den drei Faktoren des BK sowie den vier Faktoren der Geschäftsprozesse und den vier Faktoren des Geschäftserfolges ca. 230 Bewertungen erforderlich macht.[647] Bei den Wechselwirkungen wurden ca. 1.500 Wirkungsbeziehungen ermittelt und daraus Wirkungsnetze erstellt und analysiert.[648] Die Validierung und das Herausarbeiten von Trennschärfen der Analyseergebnisse sind im Rahmen dieser Arbeit nicht leistbar und müssten auf der Basis einer größeren Grundgesamtheit noch erfolgen.

644 Siehe hierzu die Ausführungen in Kapitel 5.1.4.
645 Siehe hierzu ebenfalls die Ausführungen in Kapitel 5.1.4.
646 Auf die Detailbewertungen in Bezug auf die QQS-Bewertung als auch die Beurteilung der Wirkungszusammenhänge wird in den beiden Unterkapiteln 5.5.1 und 5.5.2 explizit eingegangen.
647 Die 228 Bewertungen ergeben sich aus der folgenden Rechnung: 19 Einflussfaktoren * 4 Banken im Hinblick auf Qualität, Quantität und Systematik.
648 Pro Wissensbilanz werden 342 Beziehungen hinsichtlich der Stärke des Zusammenhangs ermittelt. Jeder der 19 Einflussfaktoren wird mit den verbleibenden 18 Faktoren in Beziehung gesetzt.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

	Einflussfaktoren und Indikatoren	Voba Sachsen						Voba Hessen						Voba Thüringen						Voba Rheinland-Pfalz					
		Qn	QI	QQ	Sy	Ø	Gewicht (AS)	Qn	QI	QQ	Sy	Ø	Gewicht (AS)	Qn	QI	QQ	Sy	Ø	Gewicht (AS)	Qn	QI	QQ	Sy	Ø	Gewicht (AS)
HK1	Fach- und Methodenkompetenz	60%	65%	63%	65%	63%	5,4%	65%	75%	70%	45%	62%	5,4%	55%	45%	50%	65%	55%	6,2%	80%	60%	70%	70%	70%	6,0%
	Schulungsaufwendungen pro Mitarbeiter	1.220 € und 80,1% Rang im Marktty						817 € und 41,8% Rang im Marktty						798 € und 38,7% Rang im Marktty						759 € und 34% Rang im Marktty					
HK2	Sozial- und Persönlichkeitskompetenz	60%	60%	60%	70%	63%	5,9%	55%	45%	50%	25%	42%	6,4%	45%	35%	40%	15%	32%	6,5%	70%	50%	60%	25%	48%	8,1%
	Schulungsaufwendungen pro Mitarbeiter	1.220 € und 80,1% Rang im Marktty						817 € und 41,8% Rang im Marktty						798 € und 38,7% Rang im Marktty						759 € und 34% Rang im Marktty					
	Vermittlungseffizienz (Verband)	60,1% und 100 Punkte						61,5% und 100 Punkte						27,6% und 64 Punkte						23,1% und 49 Punkte					
HK3	Motivation der MA	70%	70%	70%	80%	73%	5,1%	60%	60%	60%	45%	55%	5,0%	45%	45%	45%	25%	38%	4,9%	65%	65%	65%	40%	57%	6,2%
	Marktgerechte Entlohnung	45.935 € und 17% Rang im Marktty						74.986 € und 94,9% Rang im Marktty						43.685 € und 1,9% Rang im Marktty						55.399 € und 8,6% Rang im Marktty					
	Anteil Mitarbeiterkündigungen pro Mitarbeiter	2,57% und 59,8% Rang im Marktty						1,68% und 82,2% Rang im Marktty						k.A.						2,06% und 65,7% Rang im Marktty					
HK4	Führungskompetenzen	59%	59%	59%	59%	59%	8,4%	55%	55%	55%	30%	47%	8,0%	45%	45%	45%	55%	48%	7,5%	85%	55%	70%	30%	57%	7,5%
	Innovations- und Wachstumskraft (Verband)	7,7% und 100 Punkte						2,6% und 38 Punkte						3,4% und 48 Punkte						3,9% und 56 Punkte					
SK1	Unternehmenskultur	80%	80%	80%	80%	80%	5,7%	50%	50%	50%	20%	40%	4,0%	55%	55%	55%	60%	57%	5,9%	55%	55%	55%	50%	53%	6,4%
SK2	Management- und Führungsinstrumente	80%	65%	73%	65%	70%	5,1%	50%	40%	45%	55%	48%	5,0%							90%	60%	75%	30%	60%	4,0%
SK3	Interne Prozessoptimierung	80%	80%	80%	65%	75%	5,7%	65%	65%	65%	65%	65%	6,9%	70%	55%	63%	65%	63%	5,5%	75%	70%	73%	50%	65%	6,4%
	Personalaufwand zum betreuten Kundenvolumen	0,47% und 92,2% Rang im Marktty						0,84% und 33,7% Rang im Marktty						0,88% und 25,6% Rang im Marktty						0,79% und 70,1% Rang im Marktty					
	Sachaufwand zum betreuten Kundenvolumen	0,39% und 90,1% Rang im Marktty						0,47% und 57,3% Rang im Marktty						0,66% und 8,1% Rang im Marktty						0,46% und 69,3% prozent. Rang im Marktty					
	Kunden pro Mitarbeiter	297 und 52,5% Rang im Marktty						214 und 4,4% Rang im Marktty						355 und 87,3% Rang im Marktty						269 und 31,5% Rang im Marktty					
	betreutes Kundenvolumen por Mitarbeiter	9.699 € und 89,4% Rang im Marktty						8.892 € und 79,6% Rang im Marktty						4.943 und 2,2% Rang im Marktty						6988 und 37,1% Rang im Marktty					
SK4	Kommunikations- und Informationsmanagement	105%	65%	85%	65%	78%	5,4%	65%	60%	63%	50%	58%	5,0%	85%	65%	75%	75%	75%	5,5%	70%	29%	50%	29%	43%	5,8%
BK1	Firmenkundenbeziehungen	65%	55%	60%	65%	62%	3,2%	40%	50%	45%	35%	42%	3,7%	55%	40%	48%	40%	45%	5,5%	80%	60%	70%	50%	63%	4,2%
	Betreutes Kundenkreditvolumen pro Kunde	14.257 € und 91,5% Rang im Marktty						18.281€ und 95,6% prozent. Rang im Marktty						3.567€ und 0,7% prozent. Rang im Marktty						10.284€ und 55,7% prozent. Rang im Marktty					
BK2	Privatkundenbeziehungen	70%	75%	73%	60%	68%	3,2%	65%	50%	58%	50%	55%	3,7%	55%	35%	45%	25%	38%	5,5%	90%	70%	80%	50%	70%	4,0%
	Betreutes Kundeneinlagenvolumen pro Kunde	18.348 € und 87,9% Rang im Marktty						23.319 € und 93,8% Rang im Marktty						10.357€ und 4,2% Rank im Marktty						15.710 € und 51,5% Rang im Marktty					
	Cross-Selling Quote	2,61 und 80,9% Rang im Marktty						3,29 und 99,3% Rang im Marktty						2,09 und 10,2% Rang im Marktty						2,64 und 65,2% Rang im Marktty					
	Betreibsergebnis pro Kunde	445 € und 97,2% Rang im Marktty						145 € und 71,8% Rang im Marktty						106€ und 39,9% Rang im Marktty						152€ und 38,4% Rang im Marktty					
	Kundenausschöpfungsfaktor (Verband)	53,1% und 100 Punkte						55,9% und 100 Punkte						22,6% und 19 Punkte						91,3% und 91 Punkte					
	Kundenreichweite (Verband)	35,6% und 100 Punkte						30% und 100 Punkte						24% und 82 Punkte						48,4% und 100 Punkte					
BK3	Image	75%	75%	75%	65%	72%	2,2%	55%	65%	60%	40%	53%	2,4%	45%	70%	58%	70%	62%	4,2%						
	Anteil Mitglieder an Kunden	19,7% und 26,8% Rang im Marktty						58,25% und 96,2% Rang im Marktty						26,07% und 15,2% Rang im Marktty						39,3% und 64,3% Rang im Marktty					
	Anteil betreutes Kundenvolumen Bank/Markt	13,44% und 97,9% Rang im Marktty						10,44% und 65,4% Rang im Marktty						3,80% und 14,5% Rang im Marktty						12,76% und 75,7% Rang im Marktty					

Tab. 5-05: Ergebniszusammenstellung aus den vier Wissensbilanzen der Kreditgenossenschaften

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

5.5.1 Ergebnisse der QQS-Bewertung

Nach dem Gesamteindruck über die vorausgegangene Ergebniszusammenstellung erfolgt eine detaillierte Analyse der QQS-Bewertungen aus den erstellten Wissensbilanzen der Kreditgenossenschaften. Die folgende Abbildung zeigt das Gesamtergebnis der QQS-Bewertung der vier Kreditgenossenschaften als Mittelwertergebnis. Über diese Bewertung können die Stärken und Schwächen der drei Kapitaldimensionen innerhalb der Gruppe aufgezeigt werden. Bei allen folgenden prozentualen Bewertungsausprägungen müssen die dazugehörigen Definitionen unbedingt mit berücksichtigt werden. Zielsetzung sollte es sein, für alle relevanten Einflussfaktoren mindestens eine durchschnittliche Bewertung in Richtung 60% – meist ausreichend – zu erreichen.[649]

		Mittelwert QQS
HK1	Fach- und Methodenkompetenz	62,50%
HK2	Sozial- und Persönlichkeitskompetenz	46,25%
HK3	Motivation der MA	55,83%
HK4	Führungskompetenzen	52,67%
	Ø HK	**54,31%**
SK1	Unternehmenskultur	57,50%
SK2	Management- und Führungsinstrumente	59,44%
SK3	Interne Prozessoptimierung	67,08%
SK4	Kommunikations- und Informationsmanagement	63,58%
	Ø SK	**61,90%**
BK1	Firmenkundenbeziehungen	52,92%
BK2	Privatkundenbeziehungen	57,92%
BK3	Image	62,22%
	Ø BK	**57,69%**

Tab. 5-06: Gesamtergebnis der QQS-Bewertung der Einflussfaktoren der vier Kreditgenossenschaften als QQS-Mittelwert

649 Siehe auch hierzu die Ausführungen in Kapitel 4.4.1.2 – Schritt 3. Bewertung von 0% bis 29% – noch nicht vorhanden, 30% bis 59% – teilweise ausreichend, 60% bis 89% – meist ausreichend bzw. ab 90% – immer absolut ausreichend.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Alle Mittelwerte über die vier Kreditgenossenschaften sind in ihrer Ausprägung in der Mehrzahl der Fälle „teilweise ausreichend“. Die Einflussfaktoren, die mit „meist ausreichend“ bewertet wurden, wie z.B. das gesamte SK mit 61,90%, liegen am unteren Ende der Bewertungsausprägung „ meist ausreichend“. Auf der Grundlage dieser Bewertung erfährt das SK im Gesamtergebnis QQS die höchste Bewertung und das HK ist mit ca. 54% – teilweise ausreichend – am schwächsten ausgeprägt. Dabei erfährt hier die Fach- und Methodenkompetenz mit „meist ausreichend“ die höchste Bewertung. Das BK liegt mit fast 58% im Mittelfeld bei der QQS-Mittelwertermittlung. Die Werte des HK und SK bestätigen die angenommene Homogenität der Kreditgenossenschaften durch die Einbindung in den genossenschaftlichen Finanzverbund.[650]

Im Folgenden werden die Bewertungen der Einflussfaktoren für die drei Kapitalarten bei den vier Kreditgenossenschaften[651] auf Basis der QQS-Einzelwerte **im Detail analysiert**, um daraus ggf. unternehmensspezifische Unterschiede feststellen zu können. Zunächst wird das **HK** untersucht und wie die folgende Abbildung zeigt, ergeben sich in der Detailbetrachtung teilweise sehr deutliche Unterschiede in der Bewertung, die bei der Betrachtung der Mittelwerte für die vier Banken verloren gehen.

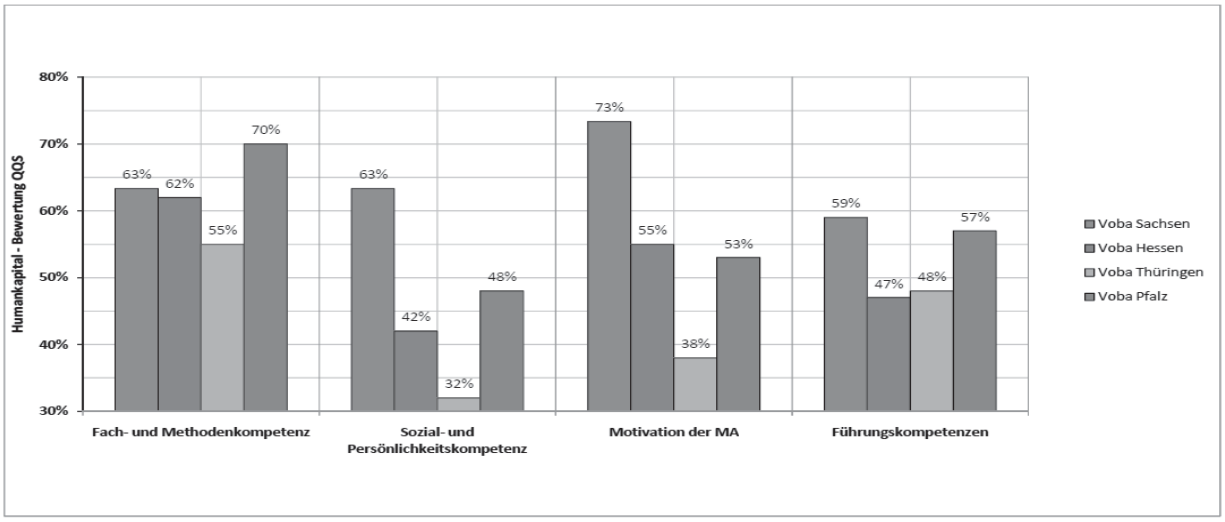


Abb. 5-08: QQS- Bewertung des Humankapitals der vier Kreditgenossenschaften

650 Siehe hierzu Kapitel 5.1.3.2 „Die deutsche Kreditgenossenschaft der Primärstufe“.
651 Mit der Voba Pfalz ist die Voba Rheinland-Pfalz gemeint.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Die Fach- und Methodenkompetenz hat im Bereich des HK die höchste Bewertung, ist in der Mehrzahl der Fälle mit „meist ausreichend“ bewertet und relativ ausgeglichen. Das Vorliegen der zentralen Fachkonzepte des BVR und der zentralen Schulungseinrichtungen, wie z.B. der Akademie Deutscher Genossenschaften (ADG), könnten hierfür eine Begründung sein.[652] Die Sozial- und Persönlichkeitskompetenz, die Motivation der Mitarbeiter und die Führungskompetenz sind überwiegend mit „teilweise ausreichend“ bewertet. Die breite Streuung bei der Sozial- und Persönlichkeitskompetenz zwischen 32% und 63% und bei der Motivation zwischen 38% und 73% ist bei den vier Banken auffällig.

Die zum Teil unterdurchschnittlichen Bewertungen sind auf die niedrige Bewertung der Systematik bei den Banken zurückzuführen. Quantität und Qualität werden i.d.R. mit „meist ausreichend“ oder „teilweise ausreichend“ bewertet, jedoch wird der Gesamtwert durch die Bewertung der Systematik bei der Durchschnittsbildung nach unten korrigiert. Die Systematik erfährt auch häufig Bewertungen von „noch nicht vorhanden“. Beispielhaft bestätigt das QQS Balkendiagramm des HK der Voba Thüringen in der folgenden Abbildung diesen Zusammenhang.

Bei der Interpretation des Balkendiagramms ist im Bereich der Sozial- und Persönlichkeitskompetenz (HK2) und der Motivation der Mitarbeiter (HK3) ein Treppenbild zu erkennen. Die Wissensbilanzexperten sprechen im vorliegenden Fall von einer „negativen Treppe“, da Quantität und Qualität bereits deutlich besser ausgeprägt sind, die Systematik jedoch in der Bewertung noch hinterherhinkt.[653] Hintergrund hierfür kann z.B. sein, dass die aktuelle Belegschaft gut motiviert ist, das Unternehmen dies als selbstverständlich sieht und im Bereich der Personalentwicklung noch nicht direkt an diesem Einflussfaktor arbeitet. Eine negative Treppe ist ein Indiz dafür, dass sich der Einflussfaktor im Zeitver-

652 Siehe hierzu die Ausführungen in Kapitel 5.1.3.2 „Die deutsche Kreditgenossenschaft der Primärstufe“.

653 Vgl. Bornemann, M./Reinhardt, R.: Handbuch Wissensbilanz: Umsetzung und Fallstudien, 2008, S. 121f.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

lauf verschlechtern kann, da niedrige Werte der Systematik i.d.R. bereits kurzfristig zu einer Verschlechterung der Werte von Quantität und Qualität führen.[654]

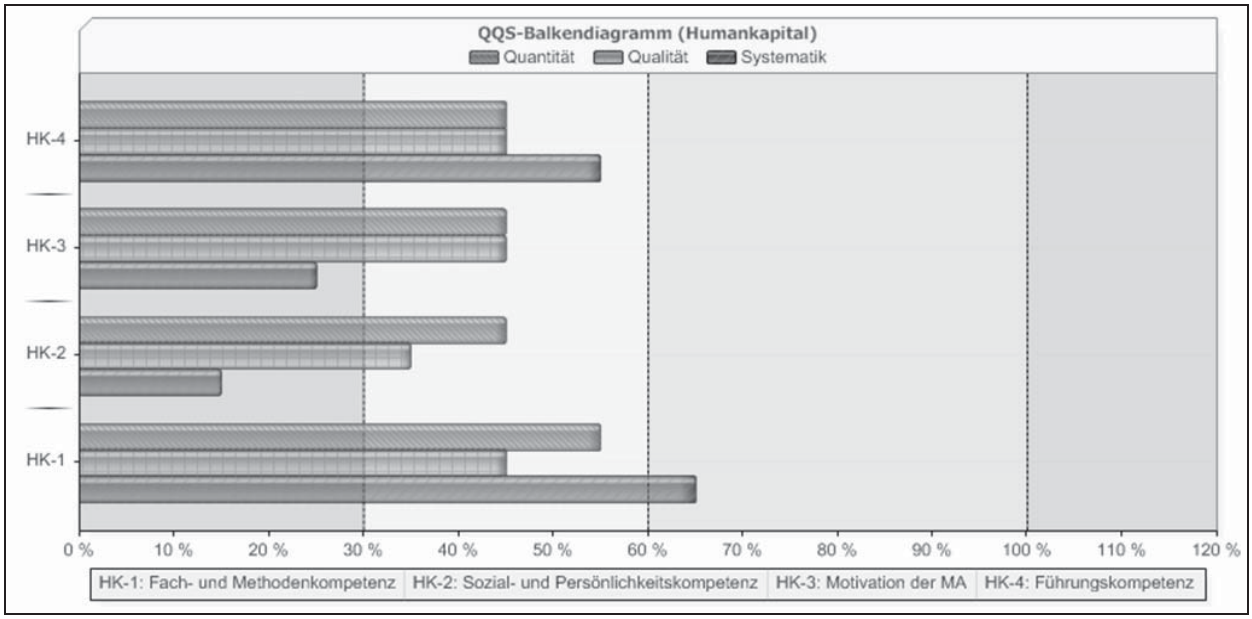


Abb. 5-09: QQS- Balkendiagramm des Humankapitals der Voba Thüringen

Bei der Detailuntersuchung des **SK** sind auch die Unterschiede in der Bewertung bei den einzelnen Banken, die bei der Betrachtung der Mittelwerte verloren gehen, auffällig. Das SK hat die beste Bewertung im Mittelwert, jedoch liegen auch hier zwei der vier Banken in der Bewertung von nur „teilweise ausreichend". Die beiden mit „meist ausreichend" bewerteten Faktoren „Interne Prozessoptimierung" (SK3 mit 67%) und „Kommunikations- und Informationsmanagement" (SK4 mit fast 64%) sind die Bereiche, die insbesondere von den Vorgaben und der Unterstützung des Finanzverbundes profitieren.[655] Die Systematik der „Internen Prozessoptimierung" weist mit einem durchschnittlichen Wert von über 61% bei den Einflussfaktoren der immateriellen Werte die höchste Ausprägung aus. Die breite Streuung bei der Unternehmenskultur zwischen 40% und 80% als auch beim Kommunikations- und Informationsmanagement zwischen 43% und 78% ist bei den vier Banken auffällig.

654 Vgl. Bornemann, M./Reinhardt, R.: Handbuch Wissensbilanz: Umsetzung und Fallstudien, 2008, S. 123.

655 Siehe hierzu die Ausführungen in Kapitel 5.1.3.1 „Organisationstheoretische Hintergründe".

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

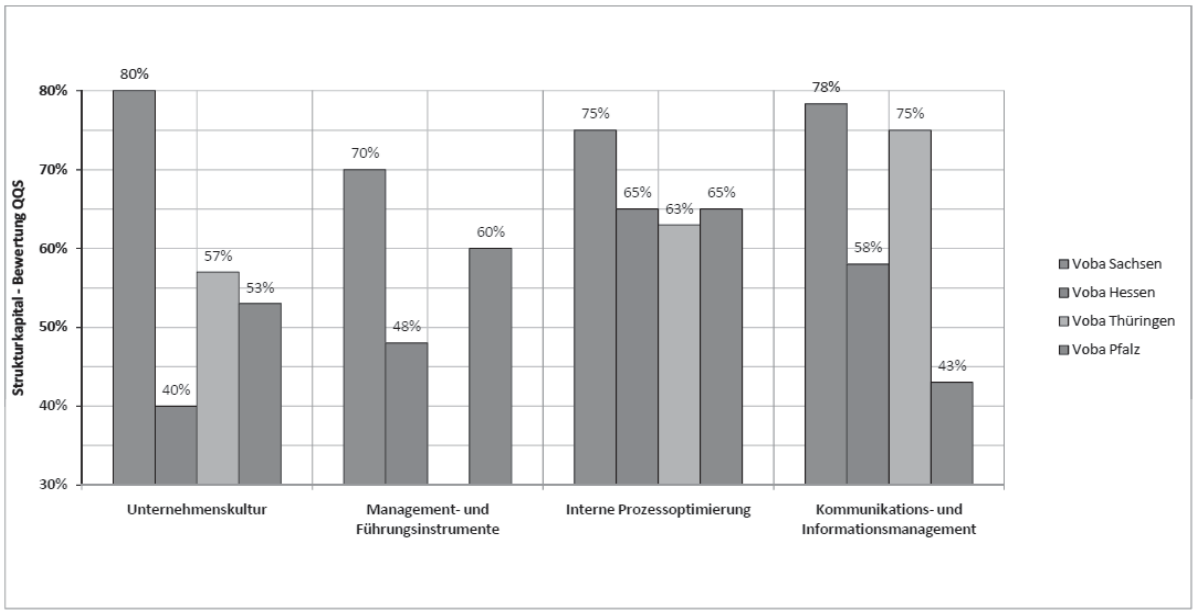


Abb. 5-10: QQS- Bewertung des Strukturkapitals der vier Kreditgenossenschaften[656]

Das SK weist die höchste Durchschnittsbewertung bei den immateriellen Werten auf, zeigt jedoch auch in der Detailbetrachtung teilweise ein sehr differenziertes Bild. Während z.B. bei der „Internen Prozessoptimierung" eine hohe Ausgewogenheit vorherrscht, zeigt insbesondere die „Unternehmenskultur" ein sehr differenziertes Bild. Hier könnten die regionalen bzw. kulturellen Unterschiede der vier Banken mit ursächlich sein.[657] Wird die Interpretation der „Internen Prozessoptimierung" des SK um die in der Wissensbilanz gesondert betrachteten **Geschäftsprozesse** ergänzt, werden die Ausführungen und Bewertungen des Faktors bestätigt. Die Bewertung der Geschäftsprozesse zeigt eine vergleichbare Ausprägung wie das SK. Auffällig ist hier, dass auch die Systematik Bewertungen von „meist ausreichend" erfährt. Hier muss die Rolle des genossenschaftlichen Finanzverbundes, mit möglicher Standardisierung in den Produkten und Prozessen, bei der Interpretation mit

656 Die Voba Thüringen hat keine Bewertung beim Einflussfaktor Management- und Führungsinstrumente vorgenommen, dies wurde auch in den Durchschnittswertungen dieses Faktors berücksichtigt.

657 Siehe hierzu die Ausführungen in Kapitel 5.1.3.2 „Die deutsche Kreditgenossenschaft der Primärstufe".

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

betrachtet werden. Die folgende Tabelle zeigt die Bewertung der Geschäftsprozesse für die vier Banken in der Übersicht:[658]

		Voba Sachsen					Voba Hessen					Voba Thüringen					Voba Rheinland-Pfalz				
		Qn	Ql	QQ	Sy	QQS	Qn	Ql	QQ	Sy	QQS	Qn	Ql	QQ	Sy	QQS	Qn	Ql	QQ	Sy	QQS
GP1	Firmenkundengeschäft	50%	80%	**65%**	50%	**60%**	65%	55%	**60%**	45%	**55%**	75%	75%	**75%**	75%	**75%**	30%	60%	**45%**	60%	**50%**
GP2	Privatkundengeschäft	75%	80%	**78%**	50%	**68%**	80%	60%	**70%**	55%	**65%**	80%	65%	**73%**	55%	**67%**	80%	70%	**75%**	80%	**77%**
GP3	Bilanzstrukturmanagement	50%	50%	**50%**	50%	**50%**	85%	85%	**85%**	75%	**82%**	75%	65%	**70%**	65%	**68%**	90%	90%	**90%**	90%	**90%**
GP4	Qualitatives Risiko-/Qualitätsmanagement	50%	60%	**55%**	50%	**53%**	75%	75%	**75%**	75%	**75%**	90%	90%	**75%**	90%	**90%**					
	Ø GP			**62%**	**50%**	**58%**			**73%**	**63%**	**69%**			**73%**	**71%**	**75%**			**53%**	**58%**	**54%**

Tab. 5-07: QQS- Bewertung der Geschäftsprozesse der vier Kreditgenossenschaften

Auch die Detailuntersuchung des **BK** zeigt ein sehr differenziertes Bild. Alle drei Einflussfaktoren werden von den Banken sehr unterschiedlich gesehen. Auffällig ist, dass die Firmen- und Privatkundenbeziehungen bei den vier Dienstleistungsunternehmen „Kreditinstitute" eine relativ niedrige Bewertung erfahren, z.T. im unteren Bereich von „teilweise ausreichendend".[659]

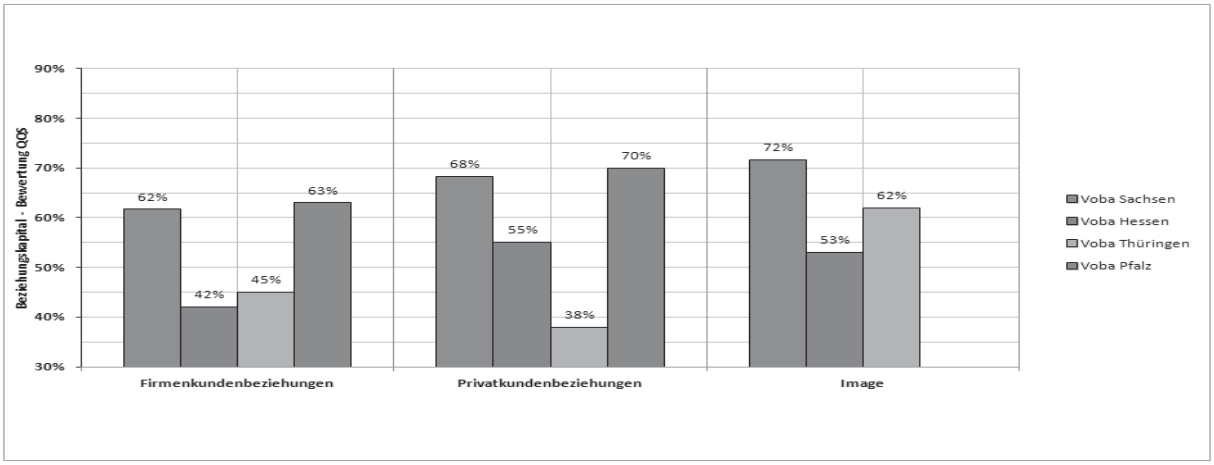


Abb. 5-11: QQS- Bewertung des Beziehungskapitals der vier Kreditgenossenschaften[660]

658 Die Abkürzungen in der Tabelle bedeuten: Qn = Quantität, Ql = Qualität, QQ = Mittelwert von Quantität und Qualität, Sy = Systematik und QQS = Mittelwert von Quantität, Qualität und Systematik.

659 Hier ist ein deutlicher Unterschied zu den Ergebnissen der BMWi-Studie 2010 in Kapitel 5.1.1 festzustellen.

660 Von der Voba Rheinland-Pfalz liegt keine Bewertung des Einflussfaktors „Image" vor.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Die QQS-Mittelwerte der Einflussfaktoren „Firmen- und Privatkundenbeziehung“ mit 53% bzw. 58% zeigen eine „teilweise ausreichende“ Bewertung und sind, wie bei der Bewertung des HK, auch auf die schwach ausgeprägte Bewertung der Systematik zurückzuführen. Quantität und Qualität werden im Durchschnitt besser bewertet, jedoch wird der Gesamtwert QQS durch die Bewertung der Systematik nach unten korrigiert. Die Tabelle 5-08 bestätigt diesen Zusammenhang. Lediglich der Faktor „Image“ erfährt mit einem Mittelwert von ca. 62% eine „meist ausreichende“ Bewertung.

Sowohl in der Gesamtbetrachtung auf Basis der QQS-Mittelwerte als auch in der differenzierteren Betrachtung auf Basis der einzelnen Qn-, Ql- und Sy-Bewertungen zeigt das SK bei fast allen Banken die jeweils stärkste Ausprägung. Der Trend ist in allen Banken gleich, jedoch ist auffällig, dass das Bewertungsniveau zwischen den Banken z.T. sehr unterschiedlich ist. Aus den Detailbetrachtungen wurde auch die besondere Rolle der **Systematik** deutlich. Es wird hier bewertet, mit welcher Systematik der jeweilige Einflussfaktor bereits entwickelt ist bzw. ob es definierte, regelmäßige Maßnahmen und Routinen gibt, um den Faktor im Hinblick auf die Zielerreichung zu pflegen und ggf. zu optimieren. Eine gute Bewertung der Systematik spricht dafür, dass man einer Verschlechterung des Einflussfaktors in Bezug auf Quantität und Qualität entgegenwirkt, den aktuellen Status absichert und eher mit zukünftigen Verbesserungen in der Bewertung rechnen kann. Eine niedrige Ausprägung der Systematik gefährdet eher das heutige Niveau. Auch bei der Untersuchung von zeitlichen Wirkungen wird angenommen, dass i.d.R. über Verbesserungsmaßnahmen in der Systematik zunächst die Quantität und Qualität positiv beeinflusst wird.[661] Die Systematik gilt daher als **zentraler Bewertungsmaßstab**, der die langfristige Güte der Quantität und Qualität sichergestellt und damit eine besondere Bedeutung bei der **Beurteilung der Zukunftsfähigkeit** von Unternehmen hat.[662] Deshalb wurde im nächsten Schritt die Durchschnittsermittlung der QQS-Ausprägung weiter differenziert. Die Systematik wurde von Quantität und Qualität getrennt und gesondert ausgewiesen. Die folgende Abbildung zeigt die Ergebnisse der QQS-Aufteilung

---

661 Vgl. Bornemann, M./Reinhardt, R.: Handbuch Wissensbilanz: Umsetzung und Fallstudien, 2008, S. 123.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

nach Quantität (Qn), Qualität (Ql), den Mittelwert von Quantität und Qualität (QQ) und nach der Systematik (Sy) für die einzelnen Banken:

		Voba Sachsen				Voba Hessen				Voba Thüringen				Voba Rheinland-Pfalz			
		Qn	Ql	QQ	Sy	Qn	Ql	QQ	Sy	Qn	Ql	QQ	Sy	Qn	Ql	QQ	Sy
HK1	Fach- und Methodenkompetenz	60%	65%	**63%**	65%	65%	75%	**70%**	45%	55%	45%	**50%**	65%	80%	60%	**70%**	70%
HK2	Sozial- und Persönlichkeitskompetenz	60%	60%	**60%**	70%	55%	45%	**50%**	25%	45%	35%	**40%**	15%	70%	50%	**60%**	25%
HK3	Motivation der MA	70%	70%	**70%**	80%	60%	60%	**60%**	45%	45%	45%	**45%**	25%	65%	65%	**65%**	40%
HK4	Führungskompetenzen	59%	59%	**59%**	59%	55%	55%	**55%**	30%	45%	45%	**45%**	55%	85%	55%	**70%**	30%
	Ø HK			**63%**	**69%**			**59%**	**36%**			**45%**	**40%**			**66%**	**41%**
SK1	Unternehmenskultur	80%	80%	**80%**	80%	50%	50%	**50%**	20%	55%	55%	**55%**	60%	55%	55%	**55%**	50%
SK2	Management- und Führungsinstrumente	80%	65%	**73%**	65%	50%	40%	**45%**	55%					90%	60%	**75%**	30%
SK3	Interne Prozessoptimierung	80%	80%	**80%**	65%	65%	65%	**65%**	65%	70%	55%	**63%**	65%	75%	70%	**73%**	50%
SK4	Kommunikations- und Informationsmanagemer	105%	65%	**85%**	65%	65%	60%	**63%**	50%	85%	65%	**75%**	75%	70%	29%	**50%**	29%
	Ø SK			**79%**	**69%**			**56%**	**48%**			**48%**	**50%**			**63%**	**40%**
BK1	Firmenkundenbeziehungen	65%	55%	**60%**	65%	40%	50%	**45%**	35%	55%	40%	**48%**	40%	80%	60%	**70%**	50%
BK2	Privatkundenbeziehungen	70%	75%	**73%**	60%	65%	50%	**58%**	50%	55%	35%	**45%**	25%	90%	70%	**80%**	50%
BK3	Image	75%	75%	**75%**	65%	55%	65%	**60%**	40%	45%	70%	**58%**	70%				
	Ø BK			**69%**	**63%**			**54%**	**42%**			**50%**	**45%**			**75%**	**50%**

Tab. 5-08: Gesamtergebnis der QQS-Bewertung der vier Kreditgenossenschaften getrennt nach Quantität, Qualität und Systematik

Bei der linearen Ermittlung des QQS-Wertes wird i.d.R. durch die Systematik der Mittelwert nach unten korrigiert und könnte zu einer falschen Maßnahmenableitung führen. In der Systematik sind bspw. bei der Voba Hessen bei der Sozial- und Persönlichkeitskompetenz, der Führungskompetenz und der Unternehmenskultur auch Bewertungen in der Ausprägung „noch nicht vorhanden“ vorgenommen worden und weisen auf dringenden Handlungsbedarf hin. Bei der Bewertung von Quantität und Qualität wurden solche Einstufungen von keiner Bank vorgenommen. Z.B. führt bei der Voba Rheinland-Pfalz der HK-Gesamtwert von QQ bei 66% „meist ausreichend“ durch die Bewertung der Systematik mit durchschnittlich 41% zu einer insgesamt QQS-Bewertung von nur 57% „teilweise ausreichend“. Es ist anzunehmen, dass die heutige Bewertung der Quantität und Qualität mit durchschnittlich 66% für die Zukunft anscheinend gefährdet ist, da die Einflussfaktoren bei einer Systematik von im Durchschnitt 41% nicht entsprechend weiterentwickelt werden.

662 Wulf, I./Pfeifer, G.: Zukunftsfähigkeitsindex als aggregiertes Bewertungstool zur Führungsunterstützung in KMU, 2009, S. 292.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

In einer weiteren Teilanalyse erfolgt neben der Trennung zwischen der QQ-Bewertung und der S-Bewertung die Ermittlung von Spannweiten[663] und Standardabweichungen[664] der Bewertungen der Einflussfaktoren. An diesen Werten kann abgelesen werden, wie homogen die Gruppe bei den Auswertungen der Einflussfaktoren immaterieller Werte ist, um ggf. eine Aussage in Richtung Allgemeingültigkeit treffen zu können. Außerdem bestätigt diese Ermittlung die Notwendigkeit der gesonderten Betrachtung der Systematik bei der Bewertung der Einflussfaktoren durch die Wissensbilanz und damit auch bei der Beurteilung der Zukunftsfähigkeit.

		Spannweite QQS	Spannweite QQ	Spannweite S	Standardabw. QQS	Standardabw. QQ	Standardabw. S
HK1	Fach- und Methodenkompetenz	15,00%	20,00%	25,00%	6,16%	9,44%	11,09%
HK2	Sozial- und Persönlichkeitskompetenz	31,33%	20,00%	55,00%	13,29%	9,57%	24,62%
HK3	Motivation der MA	35,33%	25,00%	55,00%	14,30%	10,80%	23,27%
HK4	Führungskompetenzen	12,00%	25,00%	29,00%	6,08%	10,34%	15,67%
	Gesamt Humankapital	23,42%	22,50%	41,00%	9,96%	10,04%	18,66%
SK1	Unternehmenskultur	40,00%	30,00%	60,00%	16,64%	13,54%	25,00%
SK2	Management- und Führungsinstrumente	22,00%	30,00%	35,00%	10,84%	16,65%	18,03%
SK3	Interne Prozessoptimierung	12,00%	17,50%	15,00%	5,34%	7,91%	7,50%
SK4	Kommunikations- und Informationsmanagement	35,33%	35,50%	46,00%	16,46%	15,39%	20,01%
	Gesamt Strukturkapital nach WiBi	27,33%	28,25%	39,00%	12,32%	13,37%	17,63%
	Gesamtwertung Geschäftsprozesse nach WiBi	17,00%	15,00%	27,00%	7,42%	6,35%	11,67%
	Gesamtes Strukturkapital neu	25,27%	25,60%	36,60%	11,34%	11,97%	16,44%
BK1	Firmenkundenbeziehungen	21,00%	25,00%	30,00%	11,17%	11,61%	13,23%
BK2	Privatkundenbeziehungen	32,00%	35,00%	35,00%	14,68%	15,61%	14,93%
BK3	Image	19,00%	17,50%	30,00%	9,18%	9,46%	16,07%
	Gesamt Beziehungskapital	24,00%	25,83%	31,67%	11,68%	12,23%	14,74%

Tab. 5-09: Detailanalyse der Bewertung der Einflussfaktoren inkl. Geschäftsprozesse[665]

Die Spannweite der Systematik weist bei allen Einflussfaktoren – außer der „Internen Prozessoptimierung" – die höchste Ausprägung gegenüber der QQ- bzw. der QQS-Betrachtung auf. So liegt z.B. die Spannweite für die durchschnittliche Systematik beim HK bei über 40%, beim HK2 bei 55%. Der niedrigste Wert mit 15% weist die „Interne Prozessoptimierung", der höchste

663 Die Spannweite ist das einfachste Streuungsmaß in der Statistik. Es berechnet sich als Differenz zwischen dem höchsten und dem niedrigsten Wert und beschreibt die Streuung der Ausprägungen.

664 Mit der Standardabweichung ist die Streuung bzw. die Schwankungsbreite der Werte um den jeweiligen Mittelwert gemeint.

665 Die Geschäftsprozesse werden in der Wissensbilanz-Toolbox nicht dem Strukturkapital zugeordnet. In der Analyse wurden die Geschäftsprozesse als Mittelwerte dem Strukturkapital zugeordnet und als „Strukturkapital neu" betrachtet.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Wert mit 60% die Unternehmenskultur des SK auf. Die Werte der ermittelten Standardabweichungen bestätigen die Ergebnisse. So liegt z.B. die Standardabweichung für die durchschnittliche Systematik beim HK bei über 18,66%, beim HK2 bei 24,62%. Der niedrigste Wert mit 7,5% weist die „Interne Prozessoptimierung", der höchste Wert mit 25% die Unternehmenskultur des SK auf. Die **homogene Gruppe** der Kreditgenossenschaften weist eine deutliche Differenzierung der QQS-Bewertungen auf. Die Streuung ist insbesondere im Bewertungsbereich der Systematik auffällig. Bei den Einflussfaktoren, die im engen Zusammenhang mit der Homogenität stehen, wie bspw. der „Internen Prozessoptimierung" oder der Fachkompetenz, ist die Spannweite der Bewertung geringer.

Um der Zielsetzung näher zu kommen, für alle relevanten Einflussfaktoren mindestens eine durchschnittliche QQS-Bewertung von ca. 60% – die Grenze von „teilweise ausreichend" und „meist ausreichend" – zu erreichen, muss die Frage beantwortet werden, wie dies am effizientesten und am wirtschaftlichsten durch gezielte Maßnahmen im Bereich der immateriellen Werte erreicht werden kann. Es ist deshalb von Vorteil, die Wirkungszusammenhänge zwischen den jeweiligen Faktoren der immateriellen Werte und deren Einfluss auf den Geschäftserfolg zu kennen, um die möglichen Verbesserungspotenziale bei einzelnen Einflussfaktoren heben zu können. Ein Faktor, der bspw. kein Einflussgewicht auf die anderen Faktoren hat und gut bewertet ist, muss nicht unbedingt weiter ausgebaut bzw. in diesen muss nicht weiter „investieren" werden.

5.5.2 Ergebnisse der Bewertung der Wirkungszusammenhänge

5.5.2.1 Analyse der Wirkungsmatrix

Nach der Analyse der Ergebnisse der QQS-Bewertungen aus den vier erstellten Wissensbilanzen der Kreditgenossenschaften erfolgt eine detaillierte **Analyse der Wirkungszusammenhänge** der Einflussfaktoren immaterieller Werte untereinander, auf die Geschäftsprozesse und den Geschäftserfolg. In der Wirkungsanalyse der Wissensbilanz-Made in Germany werden die

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Geschäftsprozesse und Geschäftsergebnisse ebenfalls als Einflussfaktoren aufgefasst,[666] und es wird versucht, die Fragen zu beantworten, **wie stark** die Einflussfaktoren ggf. aufeinander, auf die Geschäftsprozesse und den Geschäftserfolg wirken.[667] Diese Zusammenhänge werden im Rahmen der Wissensbilanzerstellung erfasst und eingeschätzt, um Aussagen zur Steuerbarkeit einzelner Faktoren und auch zu zeitlichen Verzögerungen bei der Wirkung von Maßnahmen treffen zu können. Die folgende Abbildung zeigt beispielhaft die Wirkungsmatrix in Bezug auf die Wirkungsstärke der Einflussfaktoren:

		GP-1	GP-2	GP-3	GP-4	GE-1	GE-2	GE-3	GE-4	HK-1	HK-2	HK-3	HK-4	SK-1	SK-2	SK-3	SK-4	BK-1	BK-2	BK-3	BK-4	Aktiv-Summe
GP-1	Firmenkundengeschäft	x	1	2	1	2	1	1	2	1	0	1	0	1	1	2	1	3	1	1	2	24
GP-2	Privatkundengeschäft	1	x	2	1	1	1	1	2	1	0	1	0	1	1	2	1	0	2	1	2	21
GP-3	Bilanzstrukturmanagement	1	1	x	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	19
GP-4	Qualitatives Risikomanagement/Qualitätsmanagement	2	2	2	x	2	2	2	1	1	0	1	1	2	1	2	1	1	1	0	1	25
GE-1	Betriebsergebnis nach Bewertung	2	1	1	1	x	3	2	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	19
GE-2	Eigenkapitalrentabilität vor Steuern	1	1	0	1	0	x	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	12
GE-3	Kostenoptimierung / Prozessoptimierung	1	1	1	1	2	2	x	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	15
GE-4	Erträge im Kundengeschäft ausbauen	1	1	0	1	2	2	1	x	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	16
HK-1	Fach- und Methodenkompetenz	2	2	2	2	1	0	1	1	x	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	20
HK-2	Sozial- und Persönlichkeitskompetenz	1	1	0	1	1	0	1	2	0	x	2	2	2	1	1	2	3	2	1	1	24
HK-3	Motivation der MA	1	1	0	1	1	0	1	2	1	1	x	0	2	0	1	1	2	2	1	1	19
HK-4	Führungskompetenz	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	x	2	2	2	2	1	1	1	1	30
SK-1	Unternehmenskultur	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	2	0	x	1	1	2	1	1	0	1	15
SK-2	Management- und Führungsinstrumente (Tools)	2	3	2	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	x	1	1	1	1	1	0	19
SK-3	Interne Prozessoptimierung	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	x	1	2	2	1	1	26
SK-4	Kommunikations- und Informationsmanagement	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	2	1	2	x	1	1	1	0	19
BK-1	Firmenkundenbeziehungen	1	1	1	1	1	1	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0	x	1	1	2	14
BK-2	Privatkundenbeziehungen	1	1	1	1	1	1	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0	1	x	1	2	14
BK-3	Beziehungsmanagement	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	x	1	17
BK-4	Image	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	2	2	0	x	9
	Passivsumme	24	24	19	21	22	19	20	23	11	6	25	9	22	12	21	18	23	22	15	21	377

0: keine Wirkung 1: schwache Wirkung 2: mittlere Wirkung 3: starke Wirkung (es können positive oder negative Wirkungen eingegeben werden)

Abb. 5-12: Wirkungsmatrix der Voba Hessen im Hinblick auf die Wirkungsstärke[668]

Die Führungskompetenz (HK4) zeigt in der Abbildung bspw. eine mittlere Wirkung auf das Betriebsergebnis nach Bewertung (GE1) und wird deshalb mit 2 bewertet oder die Unternehmenskultur (SK1) hat **keine** Wirkung auf das Be-

666 Vgl. BMWi: Wissensbilanz-Made in Germany – Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz, 2013, S. 31.

667 Siehe hierzu Ausführungen in Kapitel 4.4.1.2 – Schritt 5.

668 Entnommen aus der Wissensbilanz der Voba Hessen, hier wurde das Beziehungsmanagement (BK3) nur für dieses Kreditinstitut erhoben und wurde deshalb nicht mit in die Gesamtanalyse mit aufgenommen.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

triebsergebnis nach Bewertung (GE1) und wird mit 0 bewertet.[669] Alle 20 Einflussfaktoren der Voba Hessen werden so miteinander in Beziehung gebracht. Dies bedeutet, dass bei der Bewertung der Wirkungszusammenhänge in der Wissensbilanz im Falle der Voba Hessen 380 Beziehungen[670] betrachtet werden müssen, bevor plausible Aussagen zu den Wirkungszusammenhängen gemacht werden können.[671] Die **Aktivsumme** für z.B. die Fach- und Methodenkompetenz **HK1** in Höhe von **20** ergibt sich aus der Zeilensumme aller Wirkungsstärken von HK1 auf die anderen Faktoren und stellt die Höhe des Gesamteinflusses dieses Faktors auf die anderen Einflussfaktoren dar. Die **Passivsumme** des betrachteten Faktors in Höhe von **11** ergibt sich entsprechend aus der Spaltensumme aller Wirkungsstärken, die auf die Fach- und Methodenkompetenz wirken. Diese Summe gibt an, wie stark ein einzelner Faktor durch die anderen Einflussfaktoren beeinflusst wird. Die Gesamtaktiv- bzw. die Gesamtpassivsumme weist im Beispiel einen Wert von 377 auf.[672] Sind die Aktivsummen eines Einflussfaktors höher als seine Passivsummen (AS/PS – Faktor ist größer 1), hat dieser einen stärkeren Einfluss auf die anderen Faktoren als diese auf ihn, ist der Faktor kleiner 1 entsprechend umgekehrt. Der Faktor ist ein Maß für die Steuerbarkeit immaterieller Werte und damit ein ergänzende Information zur Priorisierung von Handlungsfeldern. Je höher der Faktor ist, desto besser ist der Einflussfaktor als Steuerungsgröße geeignet.[673] Das Verhältnis der Aktivsumme zu Passivsumme ergibt sich beispielhaft für die Fach- und Methodenkompetenz der Voba Hessen von 1,8 aus dem Quotient der Aktivsumme von 20 und einer Passivsumme von 11. Der relative Anteil der Aktivsumme eines Faktors im Verhältnis zu der Gesamtaktivsumme wird durch das Einflussgewicht abgebil-

---

669 In Anlehnung an BMWi: Wissensbilanz-Made in Germany – Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz, 2013, S. 31 – Die Wirkungsstärke wird in 4 Stufen abgebildet: 0 = keine Wirkung; 1 = schwache Wirkung (unterproportional); 2 = mittlere Wirkung (proportional), 3 = starke Wirkung (überproportional).

670 Die 380 Beziehungen ergeben sich aus 20 Einflussfaktoren jeweils in Beziehung mit den 19 anderen Faktoren.

671 Neben der Wirkungsmatrix bezüglich der Wirkungsstärken ist auch eine Wirkungsmatrix im Hinblick auf den jeweiligen Wirkungszeitraum darstellbar. Diese wird bei der vorliegenden Analyse nicht betrachtet.

672 In Anlehnung an BMWi: Wissensbilanz-Made in Germany – Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz, 2013.

673 Vgl. BMWi: Wissensbilanz-Made in Germany – Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz, 2013, S. 41.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

det. Das Einflussgewicht bzw. Gewicht (AS)[674] ermittelt sich aus dem relativen Anteil der Aktivsumme des jeweiligen Faktors zur Gesamtaktivsumme. Im Beispiel bedeutet dies ein Wert von 5,4%, der sich aus dem Wert 20 zu der Gesamtaktivsumme von 377 ergibt. Die folgende Tabelle stellt als Ergebnis der Sensitivitätsanalysen, die Gewichtung und das Verhältnis der Aktiv- zu den Passivsummen für die vier Kreditgenossenschaften dar.

		Voba Sachsen		Voba Hessen		Voba Thüringen		Voba Rheinland-Pfalz	
		AS / PS	Gewicht (AS)	AS / PS	Gewicht (AS)	AS / PS	Gewicht (AS)	AS / PS	Gewicht (AS)
HK1	Fach- und Methodenkompetenz	1,7	5,4%	1,8	5,4%	1,6	6,2%	4,1	6,0%
HK2	Sozial- und Persönlichkeitskompetenz	1,6	5,9%	4,0	6,4%	2,2	6,5%	3,3	8,1%
HK3	Motivation der MA	0,9	5,1%	0,8	5,0%	0,6	4,9%	0,8	6,2%
HK4	Führungskompetenzen	2,4	8,4%	3,3	8,0%	2,1	7,5%	1,9	7,5%
	Durchschnitt	**1,6**	**6,2%**	**2,5**	**6,2%**	**1,6**	**6,3%**	**2,5**	**7,0%**
SK1	Unternehmenskultur	1,1	5,7%	0,7	4,0%	1,1	5,9%	1,1	6,4%
SK2	Management- und Führungsinstrumente	1,0	5,1%	1,6	5,0%			1,5	4,0%
SK3	Interne Prozessoptimierung	1,0	5,7%	1,2	6,9%	1,0	5,5%	1,1	6,4%
SK4	Kommunikations- und Informationsmanagement	1,1	5,4%	1,1	5,0%	0,9	5,5%	1,0	5,8%
	Durchschnitt	**1,1**	**5,5%**	**1,1**	**5,2%**	**1,0**	**5,6%**	**1,2**	**5,7%**
BK1	Firmenkundenbeziehungen	0,6	3,2%	0,6	3,7%	0,8	5,5%	1,0	4,2%
BK2	Privatkundenbeziehungen	0,6	3,2%	0,6	3,7%	0,9	5,5%	0,9	4,0%
BK3	Image	0,4	2,2%	1,1	2,4%	0,6	4,2%		
	Durchschnitt	**0,5**	**2,9%**	**0,8**	**3,3%**	**0,8**	**5,1%**	**1,0**	**4,1%**
GP1	Firmenkundengeschäft	1,1	6,2%	1,0	6,4%	0,8	6,2%	1,1	5,2%
GP2	Privatkundengeschäft	1,0	5,4%	0,9	5,6%	0,9	6,5%	1,0	5,2%
GP3	Bilanzstrukturmanagement	1,2	5,4%	1,0	5,0%	1,1	5,5%	1,2	3,7%
GP4	Qualitatives Risiko-/Qualitätsmanagement	1,0	6,2%	1,2	6,6%	2,6	4,2%		
	Durchschnitt	**1,1**	**5,8%**	**1,0**	**5,9%**	**1,4**	**5,6%**	**1,1**	**4,7%**

Tab. 5-10: Gesamtergebnis der Einflussgewichte der Einflussfaktoren

Die Interpretation der Wirkungsmatrix am Beispiel der **Voba Hessen** kommt zu dem Ergebnis, dass das HK mit 6,2% das höchste Einflussgewicht der drei Kapitaldimensionen hat. Dabei hat die Führungskompetenz mit 8%[675] den höchsten Einfluss der immateriellen Werte, gefolgt von der Sozial- und Persönlichkeitskompetenz mit 6,7%[676]. Dies bedeutet, wenn im Unternehmen eine Verbesserung der immateriellen Werte erreicht werden soll, hat eine Investition in diese Faktoren das größte Verbesserungspotenzial.[677] Auch unter Beachtung der Ak-

674 Gleichbedeutend für den Begriff aus der Wissensbilanztoolbox „Einflussgewicht“ wird in den Ausführungen auch der Begriff „Gewicht“ verwendet.

675 Die 8% ergeben sich als Durchschnittswert der 4 Einzelwerte von 8,4%, 8,0%, 8,0% und 7,5%.

676 Die 6,7% ergeben sich als Durchschnittswert der vier Einzelwerte von 5,9%, 6,4%, 6,5% und 8,1%.

677 Vgl. hierzu die Ergebnisse der BMWi-Studie 2010 in Kapitel 5.1.1 „Allgemeine Hintergründe“.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

tiv-/Passivsummenverhältnisse hat das HK mit einem Faktor von 2,5 eine hohe Bedeutung. Dies bestätigt den hohen Einfluss des HK, zeigt aber auch gleichzeitig, dass die anderen Einflussfaktoren einen relativ geringen Einfluss auf das HK haben. Lediglich die Motivation der Mitarbeiter weist mit 0,8 einen Faktor von unter 1 auf und bedeutet, dass der Einfluss auf die Motivation größer ist als der Einfluss, der von der Motivation ausgeht. Unter Berücksichtigung des Gewichtes der einzelnen Faktoren an der Gesamtaktivsumme und der Verhältnisse der Aktivsummen zu den Passivsummen der einzelnen Faktoren wird das HK und dabei die Führungskompetenz und die Sozial- und Persönlichkeitskompetenz als beste Steuerungsgrößen der drei Kapitaldimensionen in **allen Banken** ermittelt, während die Motivation den geringsten Wert bei allen Banken im Bereich des HK ausweist. So hat bei allen Banken das HK das höchste Einflussgewicht auf die anderen Faktoren in der Organisation (für die einzelnen Banken: 6,2% - 6,2% - 6,3% - 7,0% bzw. als Mittelwert: 6,4%), das BK hat das geringste Einflussgewicht in den vier Banken bei den immateriellen Werten. SK und GP liegen relativ ausgeglichen im Mittelfeld der Auswertungsreihen. Im Bereich des SK weist bspw. die „Interne Prozessoptimierung“ den höchsten Wert in allen Banken auf. Bei Verhältnis der Aktivsumme zu Passivsumme (AS/PS) besteht bei allen Banken beim HK ein hohes Verhältnis (1,6 - 2,5 - 1,6 - 2,5), ein ausgeglichenes Verhältnis beim SK (1,1 - 1,1 - 1,0 - 1,2) und den GP und ein Negativverhältnis beim BK (0,5 - 0,8 - 0,8 - 1,0). Das BK hat in allen Banken bei niedrigstem Durchschnittsgewicht und niedrigstem AS/PS-Faktor den geringsten Einfluss im Bereich der immateriellen Werte.

Im Folgenden werden die Ergebnisse der QQS-Bewertung mit denen der Analyse der Gewichtung (AS) als Mittelwerte für die vier Banken in einen **Potenzialportfolio** zusammengeführt. Eine Zusammenführung und Interpretation der Ergebnisse über die Mittelwerte ist bei der Analyse der vier Kreditgenossenschaften deshalb gut möglich, da die Einzelergebnisse der Banken in ihrer Ausprägung und Grundausrichtung beim Einflussgewicht in Verbindung mit AS/PS-Steuerungsfaktor in der jeweiligen Dimension zu keinen signifikanten Unterschieden bei der Positionierung im Potenzialportfolio führen würden.

In allen Banken weisen im HK das größte Einflussgewicht und den größten AS/PS-Faktor, im SK ein mittleres Einflussgewicht bei mittlerem Wert im AS/PS-Faktor und im BK das geringste Gewicht und niedrigsten Faktor aus. Das

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Potenzialportfolio über die Mittelwerte der vier Kreditgenossenschaften der folgenden Abbildung zeigt im **Quadranten „Entwickeln“** auf, welche Einflussfaktoren weiterzuentwickeln sind und wie deren Steuerbarkeit über der AS/PS-Faktor mit entscheidet, wo Maßnahmen Erfolg versprechender sind bzw. bei welchen aktuell kein Handlungsbedarf besteht (**Quadrant „kein Handlungsbedarf“**), da hier nur wenig Entwicklungspotenzial vorhanden ist. Der Faktor in diesem Quadranten ist in seiner QQS-Bewertung bereits relativ gut ausgeprägt, eine direkte Investition in diesen hätte keine großen Auswirkungen auf die anderen Faktoren und somit auch nicht auf den Unternehmenserfolg. Bei den stabilisierenden Faktoren im Quadrant „Stabilisieren“ ist es ausreichend, das bestehende Bewertungsniveau zu halten. Jedoch ist zu beachten, dass diese Faktoren oft sehr dynamisch in dem System wirken. Daraus könnte für das System dann ein Risiko eintreten, wenn sich Veränderungen dynamisch und unkontrollierbar im System entwickeln. Die Einflussfaktoren im **Quadranten „Analysieren“** zeigen eine gewisse Unklarheit zwischen strategischer Ausrichtung und operativer Umsetzung. Die Bewertung dieser Faktoren führt zu dem Ergebnis, dass diese weder stark durch andere Faktoren beeinflusst werden, noch dass sie stark auf andere Faktoren einwirken. Darüber hinaus erfahren sie eine unterdurchschnittliche QQS-Bewertung. Für diese Faktoren besteht zukünftig weiterer Konkretisierungsbedarf in Bezug auf die QQS-Bewertung bzw. die Beurteilung der Wechselwirkungen.[678]

[678] Vgl. BMWi: Wissensbilanz-Made in Germany – Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz, 2013, S. 35.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

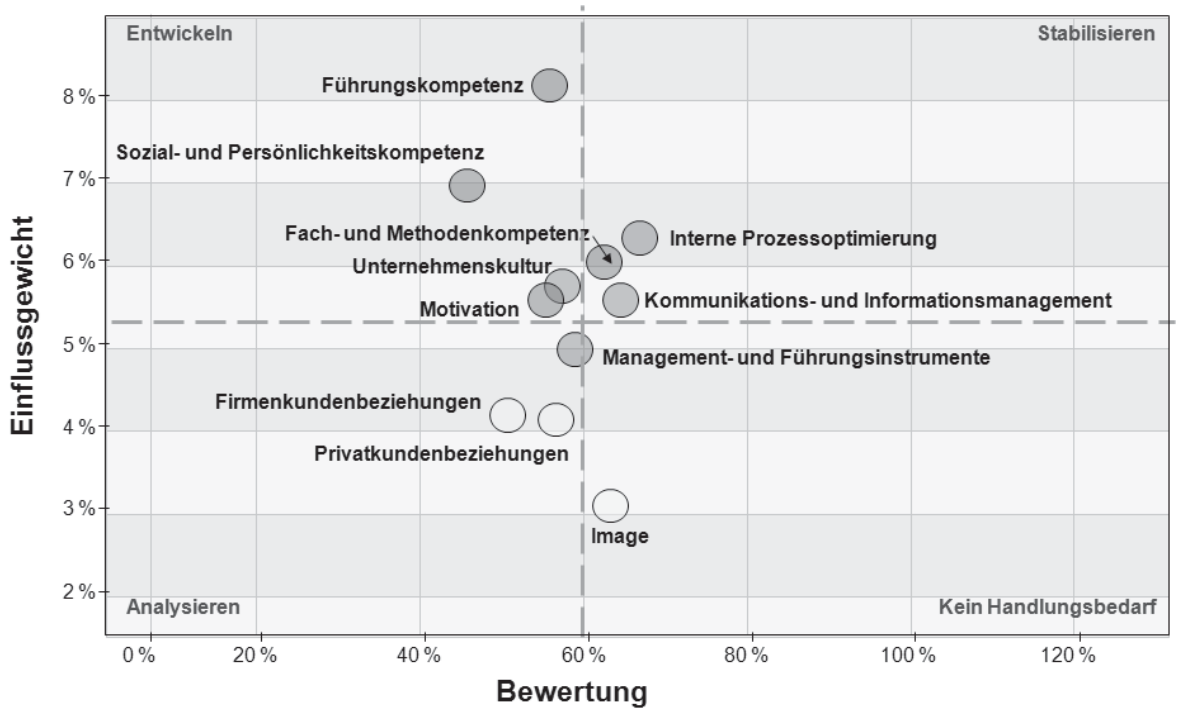


Abb. 5-13: Potenzialportfolio über die Mittelwerte der vier Kreditgenossenschaften[679]

Das **HK** über die Mittelwerte hat bei relativ schlechter QQS-Bewertung das höchste Einflussgewicht von den drei Kapitaldimensionen der immateriellen Werte. Die Führungskompetenz und Sozial- und Persönlichkeitskompetenz sind bei unterdurchschnittlicher Bewertung die eigentlichen Steuerungsgrößen in den Banken und liegen deshalb im Quadranten „Entwickeln". Höchste Bewertung innerhalb des HK erfährt die Fach- und Methodenkompetenz. Das **SK** liegt bei ausgeglichenem mittlerem Einflussgewicht von 5,5% und ausgeglichener Gesamtbewertung mit fast 62% mit seinen Einflussfaktoren stabil in der Mitte des Portfolios.[680] Dabei hat die interne Prozessoptimierung die höchste QQS-Bewertung bei mittlerem Einflussgewicht und hat, wie auch das Kommunikations- und Informationsmanagement, seine Positionierung im Quadranten „Stabilisieren". Die Privat- und Firmenkundenbeziehungen des **BK** weisen bei den Einzelwerten eine breite Streuung in der Bewertung auf und fallen durch ihre

679 In Anlehnung an das Potenzialportfolio der Wissensbilanz-Made in Germany. Vgl. BMWi: Wissensbilanz-Made in Germany – Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz, 2013, S. 34.

680 Vgl. hierzu auch Tab. 5-06 „Gesamtergebnis der QQS-Bewertung der Einflussfaktoren der vier Kreditgenossenschaften als QQS-Mittelwert".

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

insgesamt unterdurchschnittliche QQS-Bewertung bei geringem Einflussgewicht in den Quadranten „Analysieren“. Als kundenorientierte Banken müssen im vorliegenden Portfolio die Firmen- und Privatkundenbeziehungen deutlich, z.B. durch Investitionen in das Humankapital über bspw. Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, verbessert werden. Die Führungskompetenz sowie die Sozial- und Persönlichkeitskompetenz haben hohen Einfluss auf die Zielerreichung und stellen daher wesentliche Steuerungsgrößen dar. Der Erfolg der Strategie ist zu großen Teilen von der Umsetzung durch die Führungskräfte und Mitarbeiter abhängig. Die konsequente Anpassung der Führung und der Personalentwicklung ist für eine nachhaltige Umsetzung der Strategie zwingend notwendig. Darauf weist deren Positionierung im Potenzialportfolio deutlich hin. Die Firmen- und Privatkundenbeziehungen müssen weiter intern analysiert werden, beim Image besteht zzt. kein Handlungsbedarf. Das Potenzialportfolio liefert einen **schnellen Gesamtüberblick** zur Ableitung und Priorisierung von Handlungsfeldern.

Für die **Ableitung von Handlungsmaßnahmen** muss sich jedoch, aufgrund der teilweisen breiten Streuung der Einzelwerte sowohl bei der QQS-Bewertung als auch bei der Wirkungsanalyse, das jeweilige Unternehmen im Einzelnen betrachtet werden.[681] In der folgenden Tabelle werden neben den Mittelwerten der Gewichtung ergänzend die Spannweiten und die Standardabweichung der Gewichtung dargestellt.

		Mittelwert Gewicht (AS)	Spannweite Gewicht (AS)	Standardab. Gewicht (AS)
HK1	Fach- und Methodenkompetenz	5,8%	0,8%	0,4%
HK2	Sozial- und Persönlichkeitskompetenz	6,7%	2,2%	0,9%
HK3	Motivation der MA	5,3%	1,3%	0,6%
HK4	Führungskompetenzen	7,8%	0,9%	0,4%
	Ø HK	**6,4%**	**1,3%**	**0,6%**
SK1	Unternehmenskultur	5,5%	2,4%	1,1%
SK2	Management- und Führungsinstrumente	4,7%	1,1%	0,6%
SK3	Interne Prozessoptimierung	6,1%	1,4%	0,7%
SK4	Kommunikations- und Informationsmanagement	5,4%	0,8%	0,3%
	Ø SK	**5,5%**	**1,4%**	**0,7%**
	Ø GP	**5,6%**	**1,3%**	**0,8%**
	ø SK ink. Ø GP	**5,5%**	**1,4%**	**0,7%**
BK1	Firmenkundenbeziehungen	4,1%	2,3%	1,0%
BK2	Privatkundenbeziehungen	4,1%	2,3%	1,0%
BK3	Image	2,9%	2,0%	1,1%
	Ø BK	**3,8%**	**2,2%**	**1,0%**

Tab. 5-11: Analyse des Einflussgewichtes der Einflussfaktoren inkl. Geschäftsprozesse

681 Die Unterlagen aus der Vorab-Checkliste aus Kapitel 5.2 werden hier weiter betrachtet.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Die Spannweite und Standardabweichung weisen bei den untersuchten **homogenen Banken** die höchsten Werte bei den Einflussfaktoren im BK auf und belegen sowohl bei der einzelnen Bank als auch bei der Abbildung der Mittelwerte die Positionierung im Potenzialportfolio. Auffällig ist hier die durchgängig hohe Spannweite bei jeweils niedrigen Mittelwerten. Die Standardabweichung des SK (0,7%) und dessen Spannweite (1,4%) – die Werte haben sich nach Zuordnung der Geschäftsprozesse zum SK nicht wesentlich geändert – sind stark durch die differenzierte Bewertung bei der Unternehmenskultur beeinflusst. Ohne diese wären der Spannweite bei 0,8% und die Standardabweichung bei 0,4%. Diese sehr niedrigen Abweichungswerte könnten für die angesprochene Homogenität der untersuchten Unternehmen sprechen.

Die Ausführungen zeigen, dass für die Unternehmen die Einflussfaktoren immaterieller Werte von besonderer Bedeutung sind, die ein hohes Entwicklungspotenzial aufgrund ihres hohen Einflussgewichtes und ihrer niedrigen aktuellen Bewertung im Unternehmen haben. Diese Faktoren liegen im Potenzialportfolio deshalb im Quandranten ”Entwickeln”. Wie deren Wirkungszusammenhänge im Unternehmen aussehen, wird über die **Erstellung von Wirkungsnetzten** aus der Wirkungsmatrix versucht abzubilden und im Folgenden erläutert.

5.5.2.2 Analyse des Geschäftserfolges und der Wertschöpfungskette

Die Aussagen der bisherigen Analyse aus der Wirkungsmatrix über Einflussgewichte und AS/PS-Steuerungsfaktoren werden im Folgenden dadurch weiter konkretisiert, dass über Wirkungsnetze die Wirkungszusammenhänge der jeweilgen Einflussfaktoren der immateriellen Werte auf den Geschäftserfolg hergestellt werden. Dabei wird zunächst jeder Einflussfaktor des Geschäftserfolges der vier Kreditgenossenschaften im Hinblick auf seine QQS-Bewertung, seinen AS/PS-Faktor und das Einflussgewicht analysiert. Das Ergebnis wird in der folgenden Tabelle dargestellt:

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

		Voba Sachsen			Voba Hessen			Voba Thüringen			Voba Rheinland-Pfalz				
		QQS	AS / PS	Gewicht (AS)	QQS	AS / PS	Gewicht (AS)	QQS	AS / PS	Gewicht (AS)	QQS	AS / PS	Gewicht (AS)	Mittelwert QQS	Mittelwert Gewicht (AS)
GE1	Betriebsergebnis nach Bewertung	87%	0,9	4,9%	70%	0,9	5,1%	70%	0,6	3,9%	70%	0,5	2,5%	74%	4,1%
GE2	Eigenkapitalrentabilität vor Steuern	75%	0,5	2,2%	67%	0,6	3,2%							71%	2,7%
GE3	Kostenoptimierung / Prozessoptimierun	98%	0,8	4,6%	58%	0,8	4,0%	65%	0,8	4,6%	43%	1,0	5,6%	66%	4,7%
GE4	Erträge im Kundengeschäft ausbauen	68%	0,7	4,9%	57%	0,7	4,3%	32%	0,7	4,9%	47%	0,5	2,7%	51%	4,2%
	Ø GE	82%	0,7	4,1%	63%	0,7	4,2%	56%	0,7	4,5%	53%	0,7	3,6%	66%	3,9%

Tab. 5-12: QQS Bewertung und Wirkungszusammenhang des Geschäftserfolges

Das Betriebsergebnis nach Bewertung als zentrale Größe des materiellen Geschäftserfolg[682] ist bei allen Banken mit deutlich „meist ausreichend“ bewertet, ebenfalls im Mittelwert mit 74%. Bei dem Geschäftserfolg der vier Kreditgenossenschaften sind die Passivsummen der einzelnen Einflussfaktoren des Geschäftserfolges immer gleich oder höher als deren Aktivsummen, deshalb ist der AS/PS-Faktor immer 1 oder kleiner als 1. Der Durchschnitt liegt bei allen Banken bei 0,7. Dies bedeutet, dass die einzelnen Größen des Geschäftserfolges nie einen stärkeren Einfluss auf die anderen Einflussfaktoren haben als umgekehrt. Es wirken damit mehr Faktoren auf den Geschäftserfolg als dieser auf die anderen Einflussfaktoren wirkt. Diese Ergebnisse der Analyse der Wirkungsmatrix bestätigen über die ermittelten Einflussgewichte und die ermittelten AS/PS-Steuerungsfaktoren die Funktion der Outputgröße „Geschäftserfolg“ im Rahmen der Wertschöpfungskette. Ergänzt man die Ergebnisse der Bewertung und des Einflussgewichts der Analyse des Geschäftserfolges zum Potenzialportfolio der reinen immateriellen Werte, ergibt sich folgendes Potenzialportfolio:

682 Siehe hierzu auch die Ausführungen in Kapitel 5.1.3.2 und die Abb. 5-06 „Die BSC des Bundesverbandes der Volksbanken und Raiffeisenbanken“, Ausführungen in Kapitel 5.1.4 und Tab. 5-01 „Steuerungsgrößen aus dem Strategischen Benchmarking gemäß BVR“ und Kapitel 5.3 „Geschäftsprozesse und Geschäftserfolg bei ausgewählten Kreditgenossenschaften“.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

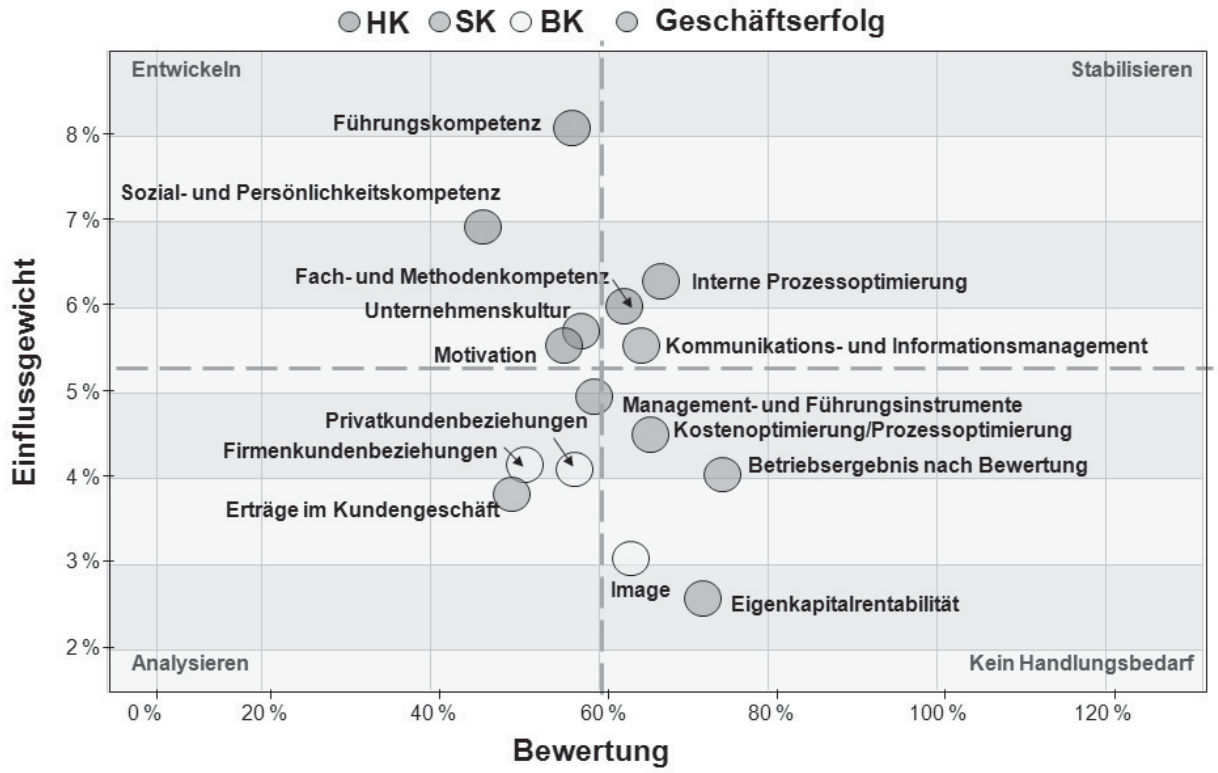


Abb. 5-14: Potenzialportfolio über die Mittelwerte der vier Kreditgenossenschaften mit Geschäftserfolg

Die Faktoren des Geschäftserfolges zeigen sich fast ausschließlich im Quadranten „kein Handlungsbedarf“ unten rechts. Dies bedeutet, dass diese als eher reaktiv einzustufen sind, sie stark auf Veränderungen der anderen Faktoren reagieren, aber das System nur wenig beeinflussen. Die Unternehmensführung muss die Frage beantworten, welche Einflussfaktoren in welcher Stärke auf die anderen Faktoren und dabei insbesondere auf den Geschäftserfolg wirken. Über Wirkungsnetze können die wechselseitigen Abhängigkeiten der Einflussfaktoren dargestellt werden, wie das folgende Beispiel in der Abbildung 5-15 anhand der Daten der Voba Hessen zeigt. Das Einflussgewicht des HK liegt hier bei 6,2%, dabei ist insbesondere die Sozial- und Persönlichkeitskompetenz HK2 mit 6,4% und die Führungskompetenz HK4 mit 8,0% besonders stark ausgeprägt.[683] Wie die Abbildung 5-14 des Potenzialportfolios über die Mittelwerte zeigte, befinden sich auch bei der Voba Hessen die beiden Einflussfaktoren im Quadranten

683 Siehe hierzu die Zahlen aus der Tab. 5-10 „Gesamtergebnis der Einflussgewichte der Einflussfaktoren“.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

„Entwickeln“, da sie unterdurchschnittlich bewertet sind und damit Verbesserungspotenzial bei diesen Faktoren besteht. Durch die Wirkungszusammenhänge aus der Wirkungsmatrix[684] könnte durch gezielte Investitionen in die beiden Einflussfaktoren des HK über die Wirkungszusammenhänge der Geschäftserfolg gesteigert werden. Die Abbildung versucht beispielhaft den Zusammenhang, ausgehend von den beiden genannten HK-Einflussfaktoren in Verbindung mit der Mitarbeitermotivation (HK3) über die „Interne Prozessoptimierung“ (SK3), die Beziehungen zu Firmenkunden (BK1) und den Geschäftsprozess Firmenkundengeschäft (GP1) auf die Faktoren „Erträge im Kundengeschäft“ (GE4) und „Betriebsergebnis nach Bewertung“ (GE1) des Geschäftserfolges aufzuzeigen. Da in der Matrix nur direkte Wirkungen dargestellt werden, werden auch bspw. keine Verbindungslinien von der „Interne Prozessoptimierung“ (SK3) auf das „Betriebsergebnis nach Bewertung“ (GE1) aufgezeigt.

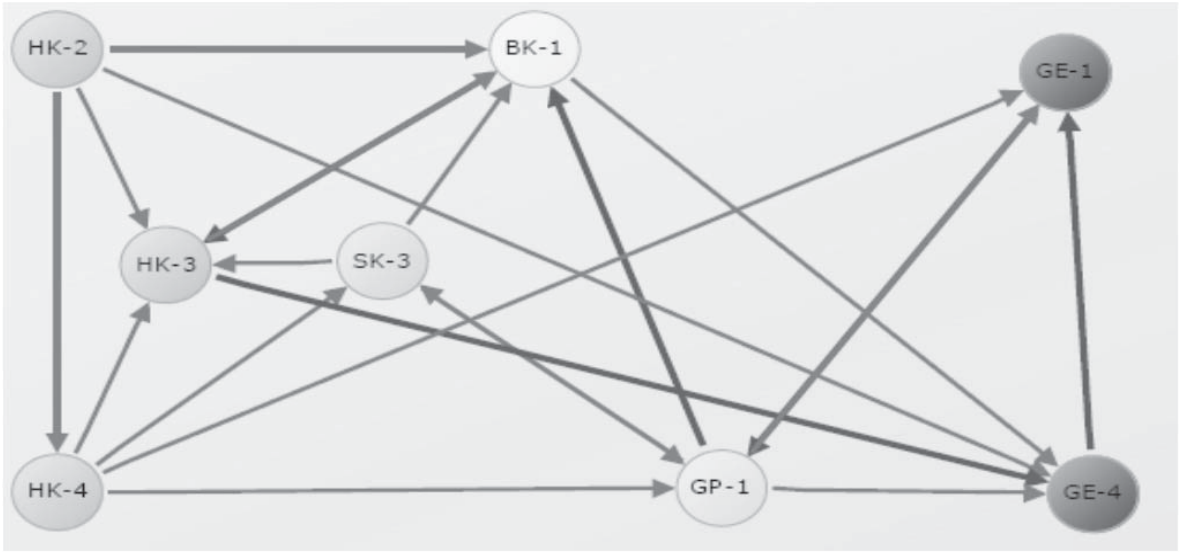


Abb. 5-15: Beispielhaftes Wirkungsnetz der Voba Hessen

Die Dicke der Verbindungslinien zeigt zusätzlich die Stärke des Einflusses eines Einflussfaktors. Darüber hinaus zeigen farblichen Verstärkungen der Verbindungslinien die vorhandenen Generatoren. Diese beschreiben einen Regelkreis im Wirkungsnetz, der aus mindestens zwei Faktoren besteht, die sich durch Rückkopplung gegenseitig verstärken und damit vorhandene Stärken poten-

[684] Siehe hierzu Abb. 5-12 „Wirkungsmatrix der Voba Hessen im Hinblick auf die Wirkungsstärke“.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

ziert.[685] Geplante Maßnahmen können bei solchen Einflussfaktoren eine große Dynamik entwickeln und zeigen häufig besondere Wirkung, da sie sich selbst weiterverstärken.[686] Im Beispiel der Voba Hessen bedeutet dies, dass die gestiegene Motivation durch Investitionen in HK2 bzw. HK4 auf die Firmenkundenbeziehungen positiv wirken. Diese positive Wirkung wird von den Kunden auf die Mitarbeitermotivation zurückgespiegelt und verstärkt diese weiter. Die Motivation der Mitarbeiter wird durch Führungskompetenz und die Rückkopplung aus dem BK gesteuert und nicht durch direkte Motivationsmaßnahmen. Generatoren begünstigen die Entwicklung eines Unternehmens hin zu einer lernenden Organisation.[687] Die Analyse sämtlicher Generatoren innerhalb der Einflussfaktoren immateriellen Werte und einer Mindestwirkungsstärke 2 für die vier Banken zeigt die folgende Auswertung:

Generatoren innerhalb der immateriellen Werte in eine andere Dimension (Mindestwirkungsstärke von 2 bei max. 3 Verbindungen)

Voba Sachsen	Voba Hessen	Voba Thüringen	Voba Rheinland Pfalz
HK2-HK3-SK1	SK1-SK4	SK1-SK3	SK1-HK4-HK3
HK2-HK4-SK1	SK1-HK3	BK1-BK3	SK1-HK4-SK3
HK2-SK1	BK1-HK3	BK1-BK3-HK3	SK1-HK4-SK4
SK1-HK3	BK1-BK4	BK2-BK3	SK1-BK2-HK3
SK1-Sk4	BK2-HK3	BK2-BK3-HK3	SK1-SK4-HK4
	BK2-BK3		SK1-SK4-HK3
			SK1-BK1-HK3
			HK4-SK2-SK4
			HK4-SK3-SK4

Tab. 5-13: Generatoren bei den immateriellen Werten der vier Kreditgenossenschaften

Die Übersicht der Geratoren bei den Kreditgenossenschaften zeigt, dass das BK, neben seines geringen Einflussgewichtes, kaum Rückkopplungen in andere Kapitaldimensionen bzw. Prozesse liefert und damit in den untersuchten Kreditgenossenschaften keine verstärkende Rolle innerhalb der Wirkungsnetze spielt. Dies ist für Dienstleistungsunternehmen, bei denen der Vertrieb eine entschei-

685 Vgl. BMWi: Wissensbilanz-Made in Germany – Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz, 2013, S. 43.

686 Vgl. Bornemann, M./Reinhardt, R.: Handbuch Wissensbilanz: Umsetzung und Fallstudien, 2008, S. 198f.

687 Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 2.3 „Der Begriff der Lernenden Organisation“.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

dende Rolle im Geschäftsmodell spielen muss, kritisch zu hinterfragen.[688] Das System der vier untersuchten Kreditgenossenschaften scheint nicht ausgeglichen zu sein, da in einem solchen System der Geschäftserfolg prozess- bzw. organisationsbezogen ist. In einem nicht ausgeglichen System liegt der Erfolg eher bei einzelnen Personen. In Märkten mit keiner bzw. geringer Konkurrenz ist die Ausgewogenheit weniger erforderlich als in Wettbewerbsmärkten. Direkte Investitionen in Personal- und Organisationsentwicklung bzw. in das BK erfahren nur geringe bis keine Nachhaltigkeit in der Organisation und die fehlende Aufstellung hin zu einer lernenden Organisation erschwert organisches Wachstum, da nicht alle vorhandenen Kompetenzen genutzt werden.[689] Eine Rückkopplung von Prozessen auf das SK erfolgt unzureichend und ist wenig auf das BK ausgerichtet. Die gute Bewertung des SK ist bei fehlender Rückkopplung aus dem Beziehungskapital zu hinterfragen bzw. auf die beschriebene Finanzverbundunterstützung zurückzuführen.[690]

Als Fazit aus den Analysen ist festzuhalten, dass die Symptome wie die Ergebnisse der QQS-Bewertungen und die Ergebnisse der Wirkungszusammenhänge in den erstellten Wissensbilanzen der vier Kreditgenossenschaften annähernd gleiche Stärke im System und Richtung aufweisen. Beispielhaft sind hier die starke Bedeutung des HK mit den eigentlichen Steuerungsgrößen des HK2 und HK4 zu nennen. Auch sind sowohl die gute Bewertung des SK, seine Ausgewogenheit und die in den Geschäftsprozessen als auch die untergeordnete Rolle des BK mit geringem Einflussgewicht und fehlender Rückkopplung sehr gut bei den Banken vergleichbar. Die Wirkungsnetze und die Analyse der Generatoren zei-

688 Prof. Dr. Arnd Wiedemann vom „competence center finanz- und bankmanagement“ führt auf dem 13. Forum Gesamtbanksteuerung 2014 an der ADG Montabaur in seinem Vortrag „Strategische Risiken für den Verbund – Hält das Geschäftsmodell den zukünftigen Herausforderungen stand?“ vor Führungskräften aus dem Finanzverbund aus, dass bei den Kreditgenossenschaften ein konzeptionelles Missverhältnis von Kundenerwartung und Vertriebskonzeption vorliegt. Es ginge nicht darum, dass das Richtige für den Kunden gemacht sondern, dass mit dem Kunden etwas richtig gemacht wird. Dies bedeutet eine Vernetzung von Ressourcen und Akteuren und dadurch eine aktive Kundenbeteiligung an der Wertschöpfung. Dadurch wird aus einem kundenorientierten ein kollaboratives, interaktives Leistungsverständnis und die Wertschöpfung ein gemeinsamer, ko-kreativer Prozess.

689 Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 2.3 „Der Begriff der Lernenden Organisation“.

690 Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 5.1.3.2 „Die deutsche Kreditgenossenschaft der Primärstufe“.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

gen keine Aufstellung hin zu einer lernenden bzw. effizienten Organisation. Die Ursachen hierfür, aber vor allem die sich ableitenden Handlungsfelder, sind sehr individuell und unterschiedlich zu treffen. Hier könnte insbesondere die unterschiedliche Region mit unterschiedlicher Wirtschaftskraft und Kultur die wesentliche Rolle. Beispielhaft belegen die folgenden getroffenen Handlungsempfehlungen die Unterschiedlichkeit:[691]

- Aufbau einer effizienten Organisation mit Stärkung des HK und BK, d.h. Schaffung eines ausgeglichenen Systems oder Zusammenlegung bzw. Optimierung von Prozessen bei Abbau weiterer Organisationseinheiten bzw. Tätigkeiten und Abbau von Mitarbeitern;
- Bei den Banken, die bereits die BSC im Einsatz haben, die vorhandenen BSC-Indikatoren, Messgrößen und Maßnahmen insbesondere der Mitarbeiter- und Kundenperspektive kritisch im Hinblick auf mögliche Zielerreichung überprüfen;
- Festlegung, von welchen Mitarbeitern Führungskompetenz erwartet wird;
- Personal- und Organisationsentwicklung aufbauen bzw. optimieren;
- Erwartungshaltung der Kunden durch Kundenbefragung klären, um damit auch die Rolle des BK zu optimieren;
- Im Bereich des HK Maßnahmen empfehlen, um dadurch die Faktoren BK1-Firmenkundenbeziehung und BK2-Privatkundenbeziehung zu erhöhen;
- Die Führung sollte den Faktor „Unternehmenskultur“ definieren und auch festlegen, welche Kultur für die zukünftigen Ziele erforderlich ist.

Auch wurde durch die Analyse der Wirkungszusammenhänge deutlich, dass man in der Wertschöpfungskette neben der klassischen „Produktion“ auch Qualität und Service managen und steuern kann. Die eventuellen Schwachstellen und Potenziale der Vorsteuergrößen können aufgedeckt und somit Handlungsmaßnahmen eingeleitet werden, um den Geschäftserfolg zu maximieren. Die Wissensbilanz hat den Pilotbanken nach eigenen Angaben ermöglicht, Wechselwirkungen und Zusammenhänge besser zu erkennen, Potenziale besser zu nutzen, Nachhaltigkeit zu sichern und sich als Organisation besser kennenzulernen.

Die Ergebnisse der Untersuchung bestätigen den Zusammenhang der Wirkungsketten und zeigen durch die Methode auf, wie über Wirkungszusammenhänge der immateriellen Werte die Geschäftsprozesse und der Geschäftserfolg beein-

691 Zusammenfassung der Ergebnisse aus den Abschlusspräsentationen der vier Pilotbanken.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

flusst werden können. Damit werden neben den materiellen auch die immateriellen Einflussgrößen für die Unternehmensführung besser steuerbar.[692]

5.6 Würdigung der Ergebnisse und Notwendigkeit zur Erweiterung

5.6.1 Würdigung der Analyse und der Ergebnisse

Sowohl die Analyse der Standardeinflussfaktoren immaterieller Werte aus den Ergebnissen der QQS- Bewertung als auch die Analyse der Faktoren im Potenzialportfolio haben bei homogenen mittelständischen Unternehmen, am Beispiel der vier untersuchten Kreditgenossenschaften, ergeben, dass Grundaussagen zur Bedeutung immaterieller Werte im Rahmen der Wertschöpfungskette getroffen werden können. Die standardisierten Einflussfaktoren gewährten eine gute Vergleichbarkeit der untersuchten Kreditgenossenschaften. Es wurde mit der Analyse nachgewiesen, dass die Einflussfaktoren des HK, SK und BK unterschiedlichen Einfluss in den Unternehmen haben. Sowohl aus der Auswertung der Datensätze der 45 sehr unterschiedlichen Pilotunternehmen zur Wissensbilanzierung „Wissensbilanz-Made in Germany Phase III“ als auch aus den Ergebnisse der genannten BMWI-Studie 2010[693] ist auf der obersten Ebene der Kapitaldimensionen festzustellen, dass das HK das höchste, das SK das mittlere und das BK das niedrigste Einflussgewicht in Bezug auf den Geschäftserfolg hat. Auch bei der Analyse der vier Kreditinstitute mit standardisierten Einflussfaktoren hat das HK das höchste Einflussgewicht der immateriellen Faktoren gefolgt vom SK und BK. Aufgrund dieser Ergebnisse müsste zu erwarten sein, dass auch bei den anderen mittelständischen Unternehmen diese Grundaussagen gelten. Auch für die homogenen Kreditgenossenschaften haben die internen Ressourcen des HK und SK höheren Einfluss auf den Geschäftserfolg als die externe Ressource des BK. Die durch die Rechtsform einer „eingetragenen Genossenschaft“ erwartete besondere Bedeutung zu immateriellen Werten, insbesondere durch den „Member-Value“ zum BK, konnte keine valide Bestätigung finden. Auch die Einbindung in den genossenschaftlichen Finanzverbund zeigte keine wesentliche Auffälligkeiten in den Ergebnissen. Die Analyse der Ergebnisse der vier Kreditge-

---

692 Vgl. BMWi: Wissensbilanz-Made in Germany – Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz, 2013, S. 31-33.

693 Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 5.1.1 „Allgemeine Hintergründe“.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

nossenschaften bestätigt damit die Ergebnisse der BMWI-Studie „Wissensstandort Deutschland – Deutsche Unternehmen auf dem Weg in die wissensbasierte Wirtschaft“[694] aus dem Jahre 2010. Auch bei den Dienstleistungsunternehmen „Kreditgenossenschaften“ erfahren Führungskompetenz und „Soziale Kompetenz“ im Bereich des HK die stärkste Ausprägung.[695] Aufgrund der **Heterogenität der KMU** in den quantitativen und qualitativen Merkmale und Besonderheiten muss die Bedeutung immaterieller Werte für die Zukunftsfähigkeit von KMU differenziert betrachtet werden.[696] Allgemeingültige Ausführungen sind auch aufgrund der **Analyse an einer möglichst homogenen Gruppe,** am Beispiel der Kreditgenossenschaften, innerhalb der mittelständischen Unternehmen nicht valide zu treffen. Die Abweichungsanalysen anhand der Spannweiten und Standardabweichungen weisen bereits bei vier Unternehmen hohe Werte aus.[697] Die Wirkungsanalyse des BK bei den Kreditgenossenschaften zeigt, dass Kundenbeziehungen eher geringen Einfluss auf den Geschäftserfolg innerhalb der Gruppe haben, während Kundenbeziehungen in der genannten Studie 2010 auf Platz 2 im Einflussranking waren. So könnten ggf. Teilergebnisse aus der Analyse einer homogenen Gruppe auf weitere Unternehmen dieser Gruppe übertragen werden, eine **Allgemeingültigkeit** für alle mittelständischen Unternehmen ist jedoch **nicht ableitbar**. Dabei könnten alleine regionale Unterschiede einer homogenen Gruppe zu einer zwingend differenzierten Betrachtung immaterieller Werte führen, da diese ggf. starken Einfluss auf das HK und BK haben. Die Analysen zeigen, dass die QQS-Bewertungen und die Positionierung im Potenzialportfolio differenziert und unternehmensindividuell betrachtet werden müssen, wenn daraus Handlungs- bzw. Steuerungsmaßnahmen abgeleitet werden sollen.

Die Bewertung der Einflussfaktoren hinsichtlich Quantität, Qualität und Systematik weist trotz einer einheitlichen Projektleitung, eine gewisse Subjektivität

---

694 Die Studie ist abrufbar unter: http://www.akwissensbilanz.org/Infoservice/Infomaterial/Haupstudie_Wissensstandort_DE.pdf, (Abruf: 07.08.2014).

695 Vgl. Alwert, K.: Auf dem Weg in die wissensbasierte Wirtschaft, 2012, S. 101

696 Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 5.1.1 „Allgemeine Hintergründe“.

697 Vgl. hierzu die Tab. 5-09 „Detailanalyse der Bewertung der Einflussfaktoren inkl. Geschäftsprozesse“ und Tab. 5-11 „Analyse des Einflussgewichtes der Einflussfaktoren inkl. Geschäftsprozesse“.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

und eher eingeschränkte Validität auf. Zwar wird über die Verbindung zu den Indikatoren die Subjektivität abgemildert, jedoch besteht durch die fehlende Verbindlichkeit, auch innerhalb der Toolbox, mehr Gestaltungsspielraum bei der Ermittlung der Bewertung. Auch wird es bei der Bewertung immaterieller Werte immer eine Bandbreite durch die eigene Bewertung der Anwender geben. So kann ein Betriebsergebnis nach Bewertung von 1,0 % für die eine Bank ausreichend sein, jedoch bewertet eine andere Bank ein solches Ergebnis als „nicht ausreichend“. Die Analyse bei den Kreditinstituten zeigte durch die Trennung der QQS-Bewertung in QQ und S, die besondere Bedeutung der Systematik bei der Bewertung der immateriellen Werte in Unternehmen. Entscheidend für die Hebung des Potenzials immaterieller Werte ist die Analyse der Wirkungszusammenhänge im Rahmen der individuellen Wertschöpfungsketten in den Unternehmen. Das Modell der Wissensbilanz-Made in Germany ist eng an die Wertschöpfungskette einer Unternehmung angelehnt und beschäftigt sich mit der strategischen Bedeutung von Wissen für deren Wertschöpfung und Zukunftsfähigkeit. Sie macht die nicht sichtbaren immateriellen Werte und Ressourcen eines Unternehmens bzw. deren Einflüsse auf den Geschäftserfolg sichtbar und bietet die Möglichkeit, die immateriellen Werte einer Organisation im Rahmen der Wertschöpfungskette steuerbar zu machen. Insbesondere die Wirkungszusammenhänge in der Ausprägung „Stärke“ und „Zeitdimension“ bieten einen entscheidenden Mehrwert für eine Organisation und machen die Wissensbilanz zu einem besonderen Instrument der Bewertung immaterieller Werte. Die Stärke wird über eine Sensitivitätsanalyse ermittelt und kann als relativ objektiv und valide bezeichnet werden. Durch das Einbinden der Mitarbeiter verschiedener Hierarchiestufen wird ein differenzierter Einblick auf den „Ist-Zustand“ des Unternehmens dadurch gegeben, dass die klassische, finanzspezifische Sicht auf ein Unternehmen um die bisher eher vernachlässigten qualitativen Faktoren ergänzt wird. Diese gesamten Auswertungsmöglichkeiten der Wissensbilanz-Made in Germany machen diese zu einem Instrument, das sehr gut dafür geeignet ist, die immateriellen Werte eines Unternehmens systematisch zu erfassen und zu bewerten. Sie beschreibt und bewertet damit den aktuellen Ist-Zustand der immateriellen Werte eines Unternehmens als **Standortbestimmung** und kann als Instrument die Steuerung der Führung unterstützen. Symptome, wie die aktuelle Bewertung und das Einflussgewicht im Bereich von HK, SK und BK, werden erkannt und können gesteuert werden. Mögliche Potenziale

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

bzw. Chancen können dadurch transparent und Wirkungszusammenhänge der wesentlichen Einflussfaktoren einer Organisation aufgezeigt werden. Dadurch kann eine Unterstützung im Rahmen der externen Kommunikation, z.B. bei einem Rating, im Prozess der Kreditgewährung, bei der Unternehmensnachfolge oder im Falle einer Insolvenzgefahr, gegeben werden. Der Zusammenhang zwischen immateriellen Werten und Erfolg ist jedoch nicht direkt aus den Ergebnissen erkennbar und wenn, i.d.R. zeitverzögert.

Die Analyse in den Pilotbanken mit Hilfe der **Wissensbilanz-Made in Germany** hat gezeigt, dass ein Wirkungszusammenhang zwischen den immateriellen und finanziellen Faktoren im Rahmen der Wertschöpfungskette besteht und wie dieser „entschlüsselt" werden kann. Die Wissensbilanz informiert isoliert über die im Unternehmen vorhandenen immateriellen Werte, vernachlässigt aber eine Anbindung an finanzielle Unternehmensdaten. So wird z.B. nicht darauf eingegangen, welche finanziellen Ressourcen zu Erreichung eines bestimmten Outputs vorhanden sind bzw. eingesetzt werden müssen.[698] Eine Einbindung der immateriellen Potentiale in die materiellen bzw. finanziellen Gegebenheiten ist dringend erforderlich.

5.6.2 Notwendigkeit zur Erweiterung

5.6.2.1 Verknüpfung mit der Balanced Scorecard

Der Vorteil der Wissensbilanz liegt in der Darstellung des Ist-Zustands eines Unternehmens mittels der Potenzialbewertung und einer fundierten Ermittlung der Ursache-Wirkungs-Beziehungen. Dies leistet die BSC in dieser Form nicht. Der Vorteil der BSC liegt in der Quantifizierung bzw. Operationalisierung der Ziele, also der Quantifizierung des Sollzustands, gegebenenfalls auch im Rollout bis auf die Mitarbeiterebene.[699] Sie ist primär ein operatives Instrument der internen Steuerung. In einem Unternehmen findet die Überschneidung oder das Zusammenwirken der beiden Instrumente auf dem Weg vom „Ist" zum „Soll" statt. Da die Wissensbilanz als eher strategisches Instrument „lediglich" den Ist-

---

698 Vgl. Günther, T.W.: Unternehmenssteuerung mit Wissensbilanzen – Möglichkeiten und Grenzen, 2005, S. 70-71.

699 Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 4.4.3 „Gegenüberstellung von Wissensbilanz und BSC".

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Zustand der wesentlichen Einflussfaktoren und deren Wechselwirkung mit den Prozessen und dem Geschäftserfolg mit Perspektiven in der Zukunft ermittelt, kann über ein Gegenstromverfahren mit der BSC der mögliche Handlungsbedarf für ein Unternehmen abgeleitet und die Zielerreichung operationalisiert werden. Die BSC definiert in ihrer Finanzperspektive die zukünftigen Sollwerte für das Unternehmen. Diese werden dann in die Perspektiven „Kunden/Markt, Prozesse und Mitarbeiter“ heruntergebrochen. Diese drei Perspektiven zeigen große Übereinstimmung mit den Einflussfaktoren der immateriellen Werte in der Wissensbilanz. Auch ist über die Verknüpfung von Indikatoren mit Maßnahmen eine Überleitung von der Wissensbilanz zur BSC gut herstellbar. Daraus wird deutlich, dass die Wissensbilanz kein Ersatz für die BSC, sondern ein notwendiges Fundament zur Erstellung einer BSC darstellt. Durch den Einsatz der beiden Methoden können zwei unterschiedliche Philosophien der Unternehmensführung vereint und für das Unternehmen optimiert werden und ggf. in der Zukunft zu einem Instrument verschmelzen. Vor diesem Hintergrund wurden bei den Kreditgenossenschaften, die eine BSC bereits im Einsatz hatten, die strategischen Ziele der BSC überarbeitet, um dadurch eine bessere Verknüpfung von Wissensbilanz und BSC zu erreichen. Die beiden Instrumente wurden im Hinblick auf eine einheitliche Ist-Situation, die angenommene Ursachen-Wirkungs-Beziehungen, die Ableitung der Handlungsfelder sowie der zeitlichen Dimension der Wechselwirkungen aufeinander abgestimmt.

Die Analyse zur Verknüpfung von Wissensbilanz und BSC sowie den Erkenntnissen der Praxisbeispiele haben zu dem Prozessablauf der folgenden Abbildung geführt:

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

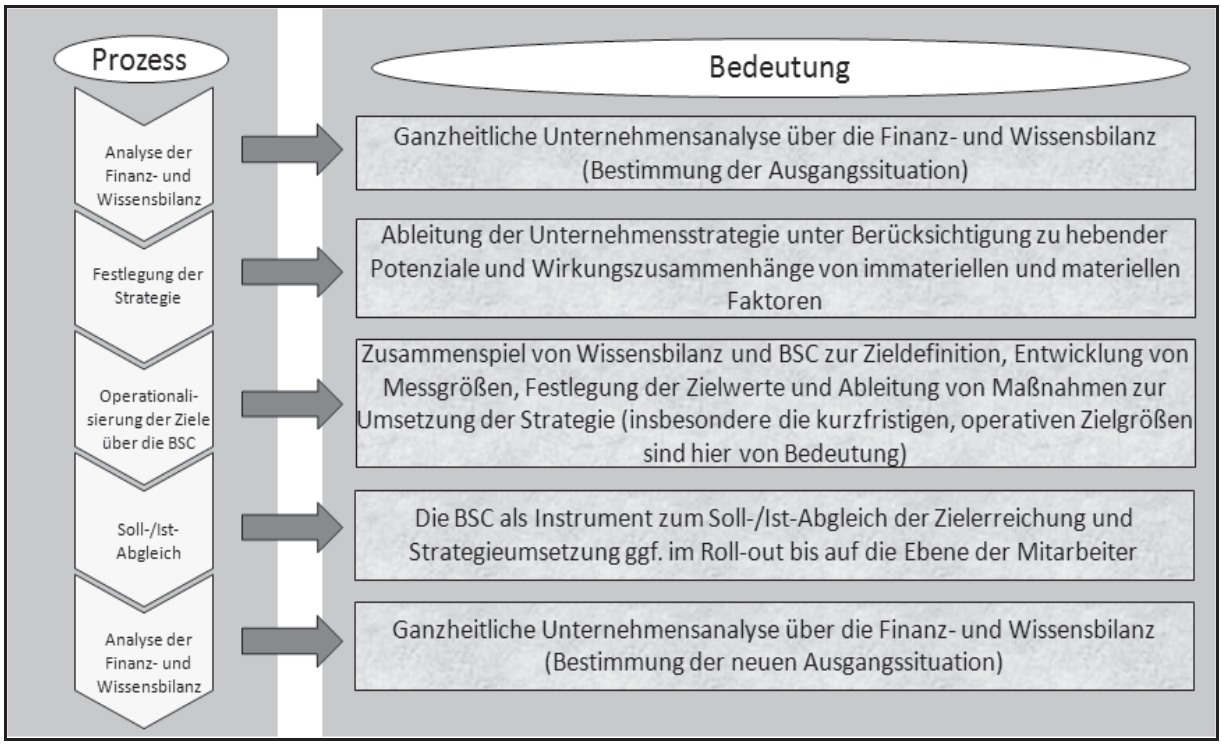


Abb. 5-16: Möglicher Verschmelzungsprozess von Wissensbilanz und BSC[700]

5.6.2.2 Weiterentwicklung zum Zukunftsfähigkeitsindex (ZFI™)

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, dass die Wissensbilanz zusammen mit der BSC eine vernetzte ganzheitliche Betrachtung von finanziellen und immateriellen Werten in einem Unternehmen ermöglicht. Dennoch erfolgt nur eine skalare Bewertung über Erfolgsfaktoren und ihnen zugrunde liegender Indikatoren sowie die Berücksichtigung von Wirkungszusammenhängen. Da keine monetäre Bewertung vorgenommen wird, ist eine direkte Anbindung an die Finanzdaten von Unternehmen nicht möglich. Um eine Aussage über die Zukunftsfähigkeit einer Organisation treffen zu können, reichen weder die finanziellen Daten noch die nicht-finanziellen Daten alleine aus. Vielmehr ist eine Kombination der beiden Größen so vorzunehmen, dass Aussagen über die kurz-, mittel- und langfristige wirtschaftliche Lage des Unternehmens unter Berücksichtigung immaterieller Einflussfaktoren getroffen werden können. Durch die Berücksichtigung von ausgewählten operativen und strategischen Führungskennzahlen finanzieller und immaterieller Natur kann die Transparenz über die

[700] Vgl. Pfeifer, G.: Zusammen geht mehr: Mit Wissensbilanz und BSC strategisch steuern, 2006, S. 59.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Zukunftsfähigkeit von Unternehmen verbessert und eine gezieltere Steuerung erreicht werden.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

6 Erarbeitung und praktische Erprobung eines Zukunftsfähigkeitsindexes

6.1 Grundlagen und Einbettung in den Strategieprozess

6.1.1 Grundlagen zum Zukunftsfähigkeitsindex

Bisher existieren in der betrieblichen Praxis kaum ganzheitliche Konzepte zum Management von immateriellen Potenzialen bzw. Chancen.[701] Während für die Erfolgs- und Finanzdaten bereits ausgeschliffene Führungsinstrumente in Form von Kennzahlen bzw. Kennzahlensystemen existieren, gibt es zwar verschiedene Ansätze zur Berücksichtigung von immateriellen Ressourcen in Instrumenten zur Unternehmensführung, die allerdings unterschiedlich ausgestaltet sind und in der Praxis in unterschiedlichem Ausmaß eingesetzt werden.[702]

Als Folge einer verstärkten Shareholder Value-Orientierung der Anteilseigner setzten die Unternehmen zunehmend wertorientierte Kennzahlen für Führungszwecke ein, um dadurch die Schwächen traditioneller, primär erfolgsrechnungsbasierter Kennzahlen zu überwinden. Diese Kennzahlen ignorieren i.d.R. „nicht ansatzfähige“ immaterielle Werte. Um Fehlallokationen aus der Nichtbeachtung von immateriellen Werten zu vermeiden, sind in den vergangenen Jahren verschiedene Konzepte der wertorientierten Unternehmenssteuerung entwickelt worden.[703] In diesen werden die bekannten Erkenntnisse aus Kapitalmarkttheorie, Unternehmensbewertung bzw. Investitionsrechnung und strategischer Planung miteinander in Verbindung gebracht.[704] Da wertorientierte Kennzahlen – anders als die traditionellen Führungskennzahlen – das Unternehmen unter dem Aspekt seiner wirtschaftlichen Wertschöpfung betrachten,[705] eignen sie sich im Prinzip auch für die Steuerung von immateriellen Werten. Zur besseren Füh-

---

701 Vgl. Wulf, I./Pfeifer, G.: Zukunftsfähigkeitsindex als aggregiertes Bewertungstool zur Führungsunterstützung in KMU, 2009, S. 283.

702 Vgl. Wulf, I./Pfeifer, G.: Zukunftsfähigkeitsindex als aggregiertes Bewertungstool zur Führungsunterstützung in KMU, 2009, S. 287.

703 Vgl. Weißenberger, B.E./Blome, M.: Wertorientierte Kennzahlen unter IFRS: Auswirkungen auf die Ermittlung des EVA, 2005. S. 12-15.

704 Vgl. Wulf, I./Pfeifer, G.: Zukunftsfähigkeitsindex als aggregiertes Bewertungstool zur Führungsunterstützung in KMU, 2009, S. 288.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

rungsunterstützung sind die relevanten wertorientierten Spitzenkennzahlen in ihre Werttreiber zu zerlegen, was über die Integration in Werttreiberbäumen bzw. -hierarchien gelingt. Diese Werttreiberbäume stellen wiederum Kennzahlensysteme dar,[706] die i.d.R. formallogisch bzw. sachlogisch über vermutete Ursachen-Wirkungs-Beziehungen mit der wertorientierten Spitzenkennzahl verknüpft sind.[707] Da die alleinige Ermittlung der primär monetären, wertorientierten Kennzahlen unzureichend ist, sind zur Berücksichtigung von immateriellen Potenzialen nicht-monetäre Kennzahlen, die in sachlogischen Zusammenhang zu den Kennzahlen der unmittelbaren höheren stehen, in das System einzubinden. Nicht-finanzielle Kennzahlen können jedoch erst nach mehreren rechentechnischen Aufteilungen der finanziellen Spitzenkennzahl als sog. operative Werttreiber ermittelt werden.[708]

Der **Zukunftsfähigkeitsindex (ZFI™)** baut auf der klassischen Unternehmensanalyse und den Erkenntnisse der Wissensbilanz-Made in Germany auf und ist in ein eigen konzipiertes Verfahren des Zukunftsfähigkeits-Checks eingebunden. Es erfolgt eine differenzierte Bewertung der immateriellen Erfolgsfaktoren nach Qualität und Systematik, die Bewertung der Quantität aus der Wissensbilanz-Made in Germany bleibt unberücksichtigt. Außerdem werden die Vorteile der Indikatorenverfahren genutzt, indem Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge hinsichtlich Stärke und Zeitbezug zwischen den materiellen und immateriellen Faktoren aufgedeckt werden. Die Durchdringung der Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge von Investitionen in immaterielle Ressourcen auf die zu planenden Steuerungsgrößen sind zusätzlich zu den monetären Kennzahlen aus unternehmensinterner Sicht umso wichtiger, als aus heutigen Investitionen Erfolgsbeiträge bzw. Zahlungsströme für die Zukunft generiert werden. Alle Indi-

---

705 Vgl. Ebert, G.: Kennzahlen: Struktur-, Prozesskennzahlen und Bereichskennzahlen auf einen Blick, 1999.

706 Vgl. Günther, T.: Unternehmenswertorientiertes Controlling, 2000.

707 Vgl. Wulf, I.: RL-Kennzahlensystem und immaterielle Potenziale, 2008, S. 53-68 und Wulf, I./Pfeifer, G.: Zukunftsfähigkeitsindex als aggregiertes Bewertungstool zur Führungsunterstützung in KMU, 2009, S. 288.

708 Vgl. Sandt, J.: Performance Measurement, 2005, S. 429-447 und Wulf, I./Pfeifer, G.: Zukunftsfähigkeitsindex als aggregiertes Bewertungstool zur Führungsunterstützung in KMU, 2009, S. 288.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

katoren werden gewichtet und zu einem Indexwert verdichtet.[709] Neben den Erfolgs- und Finanzdaten aus der Unternehmensrechnung werden Aussagen über den Einfluss von Erfolgsfaktoren auf die zu planenden Zielgrößen des Unternehmenserfolgs, z.B. Deckungsbeitrag oder Cashflow, in ein Führungskennzahlensystem berücksichtigt. Der Index stellt ein Management Cockpit dar und kann ergänzend als Ampelsystem, z.B. grün für optimale Zielerreichung, gelb für Zielgefährdung und rot für Zielabweichung, ausgebaut werden.[710]

6.1.2 Einbettung in den Strategieprozess

Das strategische Management befasst sich mit der **Planung** sowie der Steuerung und Kontrolle von Strategien. Bspw. hat die Geschäftsleitung einer Kreditgenossenschaft eine mit der Geschäftsstrategie und den daraus resultierenden Risiken konsistente Risikostrategie festzulegen.[711] Bei der Festlegung der Geschäftsstrategie sind dabei sowohl externe Einflussfaktoren, wie z.B. Marktentwicklung, Wettbewerbssituation, regulatorisches Umfeld, als auch interne Einflussfaktoren, wie z.B. Risikotragfähigkeit, Liquidität, Ertragslage, personelle und technisch-organisatorische Ressourcen, zu berücksichtigen. Auch gibt die MaRisk den Banken vor, dass die Geschäftsleitung einen **Strategieprozess** einzurichten hat, der sich insbesondere auf die Prozessschritte Planung, Umsetzung, Beurteilung und Anpassung der Strategien erstreckt.[712] Der strategische Planungsprozess kann in die fünf Komponenten Zielbildung, Umweltanalyse, Unternehmensanalyse, Strategiewahl und Strategieimplementierung unterteilt werden.[713] Das **wichtigste strategische Ziel** ist die Sicherung der langfristigen Überlebensfähigkeit bzw. der nachhaltigen Existenz des Unternehmens.[714] Nach strategischer Zielbestimmung folgt eine systematische Analyse der Umwelt und des Unternehmens. In diesem Zusammenhang kommt der Analyse der Stärken und Schwächen der Unternehmung sowie der Analyse von Risiken und Chancen des

---

709 Vgl. Wulf, I./Pfeifer, G.: Zukunftsfähigkeitsindex als aggregiertes Bewertungstool zur Führungsunterstützung in KMU, 2009, S. 289-290.

710 Vgl. Wulf, I. et al.: Der Zukunftsfähigkeitsindex – eine integrierte, systematische Darstellung der harten und weichen Erfolgsfaktoren von Unternehmen, 2009, S. 158.

711 Vgl. BaFin: MaRisk, AT 4.2.

712 Vgl. BaFin: MaRisk, AT 4.2 Tz. 4.

713 Vgl. Bea, F.X./Haas, J.: Strategisches Management, 2005, S. 49-50.

714 Vgl. Fischer, T.M./Baumgartner, A.: Immaterielle Werte als Erfolgsfaktoren von KMU, 2013, S. 19.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Umfeldes und ihrer Veränderungen eine große Bedeutung zu. Die Stärken-Schwächen-Analyse stellt die Ist-Situation des Unternehmens im Vergleich zu Konkurrenzunternehmen anhand eines Kriterienkatalogs heraus. Relevante Parameter sind die im Unternehmen vorhandenen Ressourcen und Kernkompetenzen.[715] Hieraus lassen sich komparative Konkurrenzvorteile und auch Konkurrenznachteile insbesondere im Hinblick auf vorhandene immaterielle Erfolgsfaktoren ableiten. Bei der Chancen-Risiken-Analyse handelt es sich um die Beschreibung der Umfeldfaktoren der Unternehmensaktivitäten für die Zukunft. Die Beurteilung erfolgt durch den Vergleich der Situation des Unternehmens relativ zur erwarteten Marktentwicklung. Als Analysegrößen kommen u.a. ökonomische, politische, technologische Gegebenheiten in Betracht.[716] Die folgende Abbildung zeigt beispielhaft einen ganzheitlichen Strategieprozess für Kreditgenossenschaften:

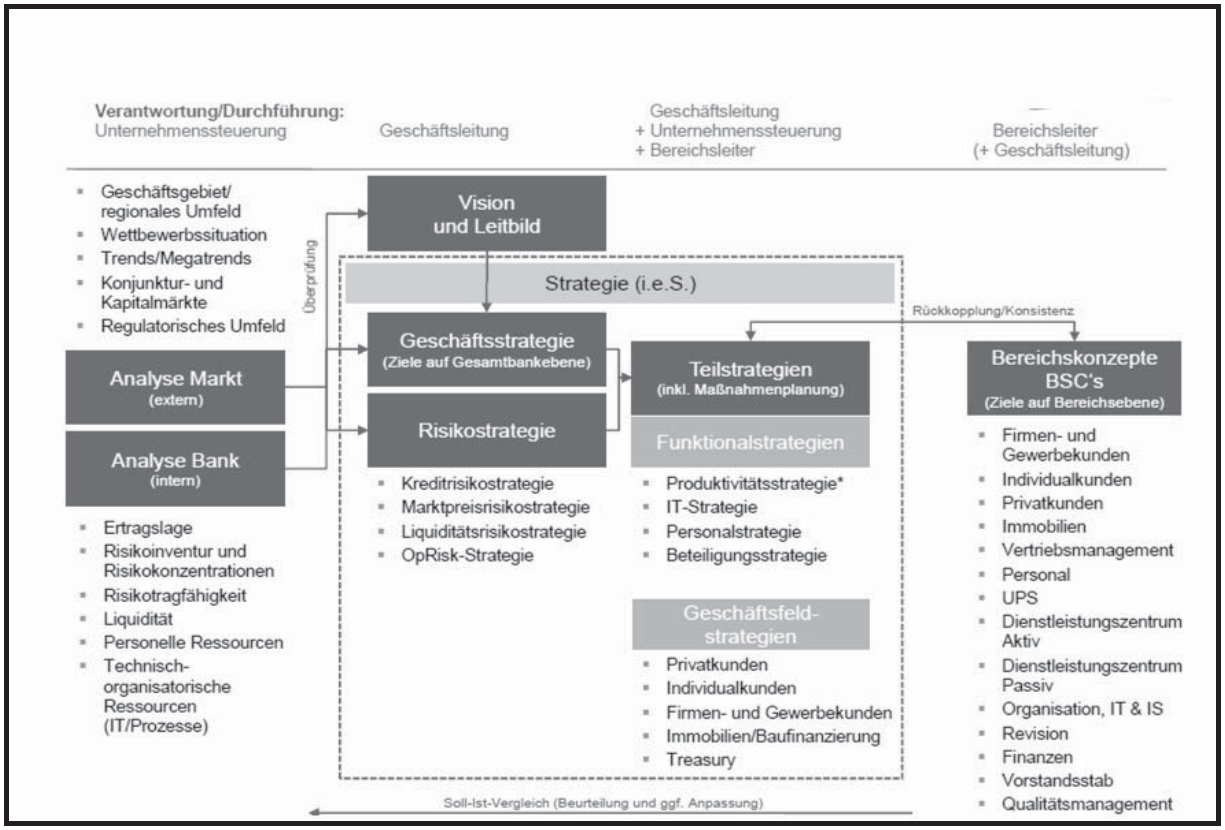


Abb. 6-01: Möglicher ganzheitlicher Strategieprozess einer Kreditgenossenschaft

[715] Vgl. Küpper, H.-U.: Controlling – Konzeption, Aufgaben, Instrumente, 2005, S. 442-443.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Der Prozess einer Strategieentwicklung und -umsetzung ist ein wissensverarbeitender Prozess.[717] Um Chancen und Risiken im Unternehmensumfeld rechtzeitig zu erkennen und entsprechend zu handeln, muss die Unternehmensführung über ausreichend strategische Kompetenz verfügen. Wenn es für mittelständische Unternehmen immer schwieriger wird, systematisch und zielgerichtet strategische Erfolgspotentiale aufzubauen, könnte es daran liegen, dass ggf. Kompetenzdefizite vorhanden sind. Bei der Mehrheit der deutschen KMU bestehen sowohl im Hinblick auf die Vollständigkeit als auch auf die notwendige schriftliche Fixierung von Strategien große Defizite. Darüber hinaus existieren auf der inhaltlichen und auch auf der prozessualen Ebene des Strategischen Managements Defizite bei den Unternehmen. Durch den Abbau der angesprochenen Defizite kann die strategische Kompetenz der Unternehmen gesteigert werden.[718]

In der Praxis erfolgt die Steuerung von immateriellen Werten i.d.R. ohne eine konkrete Konzeption,[719] obwohl diese nachweislich ein hohes Einflussgewicht auf die Erfolgsgrößen eines Unternehmens besitzen. Daher ist eine Einbeziehung in die bestehenden Führungsinstrumente dringend gegeben. Dabei ist zu berücksichtigen, dass immaterielle Werte nur in Teilbereichen der indirekten Einflussnahme der Unternehmensführung unterliegen. Für direkt durch das Unternehmen beeinflussbare Größen des SK, wie z.B. Strukturen und Abläufe bzw. Prozesse, reichen i.d.R. reine quantitative Instrumente für die Steuerung aus. Sofern allerdings nur eine indirekte Beeinflussung durch das Unternehmen möglich ist, wie z.B. beim HK und BK, müssen auch Instrumente zum Einsatz kommen, die über Ursachen-Wirkungs-Ketten an relevante Steuerungsgrößen geknüpft sind. Bei zukunftsorientierten Informationen bzw. Informationen aus immateriellen Größen besteht in der Praxis häufig die Schwierigkeit, die beiden Kriterien Zuverlässigkeit und Entscheidungsrelevanz zu 100% zu erfüllen. Hier bleibt häufig zur Erfüllung der Zuverlässigkeit lediglich die Nachvollziehbarkeit der Informationen. Auch sind zukünftige Chancen bzw. Potenziale von Unternehmen i.d.R. das Ergebnis komplexer Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge,

---

716 Vgl. Müller-Stewens, G./Lechner, C.: Strategisches Management, 2005, S. 205-206.

717 Vgl. Pfau, W. et al.: Strategische Kompetenz von Unternehmen – Eine Bestandsaufnahme von Strategieentwicklung und -implementierung im deutschen Mittelstand, 2007, S. 1-2.

718 Vgl. Pfau, W. et al.: Strategische Kompetenz von Unternehmen – Eine Bestandsaufnahme von Strategieentwicklung und -implementierung im deutschen Mittelstand, 2007, S. 1-10.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

die aufgrund von nicht vorhersehbaren Entwicklungen und bestehenden Informationsdefiziten nicht konkret abgebildet werden können. Dadurch lässt sich eine Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens eher nur auf der Metaebene prognostizieren.[720]

Mit dem ZFI wird versucht, eine **Integration von strategischem und operativem Management** zu erreichen. Die Faktoren zur Wettbewerbs- und Veränderungsfähigkeit[721] als Teildimension des ZFI – primär ausgedrückt über Indikatoren – berücksichtigen die Stärken und Schwächen im Strategieprozess von Unternehmen. Dagegen unterstützen die i.d.R. finanziellen Kennzahlen zur aktuellen Erfolgs- und Finanzkraft das operative Management. Mit der Einbeziehung von finanziellen und nicht-finanziellen Kennzahlen ist eine ganzheitliche Beurteilung der unternehmerischen Erfolgs- und Finanzkraft sichergestellt.[722] Die Analyse des Marktes bzw. die Chancen und Risiken aus dem Umfeld, wie z.B. durch die Finanzkrise ausgelöst, sind zzt. nicht direkt Gegenstand im ZFI. Jedoch kann der ermittelte ZFI-Indexwert in begründeten Ausnahmefällen aufgehoben und in festgelegten Bandbreiten nach oben bzw. unten korrigiert werden, ein sogenannter begründeter Override. Gründe, die eine Korrektur des ermittelten ZFI erlauben, sind in dem Tool benannt, wie z.B. besondere Gründe von Nachhaltigkeitsaspekten. Der Index setzt direkt bei der Analyse der Unternehmung, deren Stärken und Schwächen an.[723]

Vor dem Hintergrund der Grundlagen und der Einbettung des ZFI in den Strategieprozess umfassen die folgenden Ausführungen, neben der Struktur und Herleitung des Indexes, konkrete Gestaltungsempfehlungen. Aussagen und Gestaltungsempfehlungen werden im vorliegenden Beitrag exemplarisch am Beispiel der vier ausgewählten Kreditgenossenschaften aus der Wissensbilanzanalyse aufgezeigt.

---

719 Vgl. Alwert, K.: Wissensbilanzen, 2006, S. 27.

720 Wulf, I./Pfeifer, G.: Zukunftsfähigkeitsindex als aggregiertes Bewertungstool zur Führungsunterstützung in KMU, 2009, S. 290-292.

721 Siehe hierzu Kapitel 2.4.1 „Der Begriff Zukunftsfähigkeit".

722 Vgl. Wulf, I. et al.: Der Zukunftsfähigkeitsindex – eine integrierte, systematische Darstellung der harten und weichen Erfolgsfaktoren von Unternehmen, 2009, S. 152.

723 Vgl. Wulf, I. et al.: Der Zukunftsfähigkeitsindex – eine integrierte, systematische Darstellung der harten und weichen Erfolgsfaktoren von Unternehmen, 2009, S. 152.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

6.2 Struktur des Zukunftsfähigkeitsindexes

6.2.1 Einbindung in einen Zukunftsfähigkeits-Check

Der ZFI als aggregiertes Bewertungstool zur Führungsunterstützung ist in einen „**Zukunftsfähigkeits-Check**“ eingebunden und wird bereits in mittelständischen Unternehmen eingesetzt.[724] In Anlehnung an die definierte Zukunftsfähigkeit des Genossenschaftsverbandes Frankfurt[725] wird in dem Zukunftsfähigkeits-Check versucht, quantitative und qualitative Erfolgsfaktoren in einem Bewertungstool zu operationalisieren und Maßnahmen zur Optimierung der Zukunftsfähigkeit abzuleiten. **Zentrale Änderung** ist die nicht mehr primäre Fokussierung auf klassische Kennzahlen.

Der Check startet zunächst mit verschiedenen Fragen, die die Unternehmensführung insbesondere für die mittel- und langfristige Erfolgs- und Finanzgenerierung sensibilisieren sollen. Im Einzelnen sollen von der Unternehmensführung folgende Kernfragen beantwortet werden:[726]

- Wie kann auf der heutigen Zahlen-/Datenbasis des Unternehmens eine Aussage über die Gewinnfähigkeit bzw. Zukunftsfähigkeit getroffen werden?
- Welche Gründe sprechen für eine Unternehmensbeteiligung als Eigen- und/oder Fremdkapitalgeber?
- Wie wird im Unternehmen der „Unsicherheit der Zukunft“ begegnet?
- Wie werden Risiken in die Unternehmensführung/-steuerung einbezogen?
- Welche Faktoren bedrohen den Erfolg und die Erfolgspotenziale?
- Welche Kernrisiken hat das Unternehmen und kann es diese selbst tragen?
- Wie kann das Unternehmen seine Wettbewerbsposition behalten bzw. ausbauen?
- Was macht das Unternehmen anders und besser als die Wettbewerber?
- Wie können Verbesserungspotenziale offengelegt und realisiert werden?
- Wie werden im Unternehmen frühzeitig neue Trends erkannt?

---

724 Speziell für das Gesundheitswesen wurde bspw. von Mart Kivikas der „ZFI Gesundheit für Praxen, Kliniken oder medizinische Versorgungszentren (MVZ)“ nach dem dargestellten Konzept der Marke ZFI entwickelt unter: http://www.wissenskapital.info/index.php/de/zfi-gesundheit/praxis-relevant, (Abruf: 13.07.2014).

725 Siehe hierzu Kapitel 5.1.4 „Sonstige Hintergründe“.

726 Wulf, I./Pfeifer, G.: Zukunftsfähigkeitsindex als aggregiertes Bewertungstool zur Führungsunterstützung in KMU, 2009, S. 292-293.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

- Wie kann die Entscheidungsbasis verbessert werden, um Fehlentscheidungen oder Fehlinvestitionen zu vermeiden? Wie werden Innovationen erkannt?
- Wie kann in der Wertschöpfungskette neben der Produktion auch Dienstleistung, Qualität und Service gemanagt werden?
- Wie kann sich ein Unternehmen effizienter auf ein Bankgespräch vorbereiten?

Der eigentliche Check umfasst sieben Stufen mit den jeweiligen Kriterien und möglichen Datenquellen:

Stufen	Kriterien	Datenquellen
1. Aktuelle Erfolgs- und Finanzkraft	Rentabilität/Liquidität	z.B. Jahresabschluss, Bankenrating, Wissensbilanz, BSC
2. Wettbewerbsfähigkeit	Kundenreichweite, Branche/Wettbewerber, Beziehungs- und Strukturkapital	z. B. Umfeldanalyse Wissensbilanz, BSC
3. Veränderungsfähigkeit	Innovationskraft, Kosten-flexibilität, Humankapital	z.B. Personalreport, Wissensbilanz, BSC
4. Zukünftige Erfolgs- und Finanzkraft (= 1 bis 3)	Zukunftsfähigkeitsindex™	Analyse der vorgenannten Stufen 1 bis 3
5. Maßnahmenplan	Handlungsdefinitionen	Bericht über die Zukunftsfähigkeit, Wissensbilanz, BSC
6. Maßnahmenumsetzung	z. B. Personal- und Organisationsentwicklung	z.B. Stellen- und Anforderungsprofile
7. Maßnahmencontrolling	Überprüfung des Index	z.B. Soll/Ist-Vergleich, BSC, Kennzahlen (revidiert)

Tab. 6-01: Die sieben Stufen des Zukunftsfähigkeits-Checks[727]

Ansatzpunkt des Zukunftsfähigkeits-Checks sind ausgewählte, klassische Kennzahlen zur Beurteilung der aktuellen Erfolgs- und Finanzkraft von Unternehmen **(Stufe 1)**. Diese werden ergänzt um Informationen zur Wettbewerbsfähigkeit **(Stufe 2)** und Veränderungsfähigkeit **(Stufe 3)**.[728] Das zusammengefasste Ergebnis der ersten drei Stufen gibt Auskunft über die **zukünftige Erfolgs- und**

[727] Wulf, I./Pfeifer, G.: Zukunftsfähigkeitsindex als aggregiertes Bewertungstool zur Führungsunterstützung in KMU, 2009, S. 293.

[728] Siehe hierzu Kapitel 2.4.1 „Der Begriff Zukunftsfähigkeit".

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Finanzkraft (Stufe 4) und wird durch einen Gesamtscore, dem ZFI, ausgedrückt. Dieser setzt sich wie folgt zusammen:

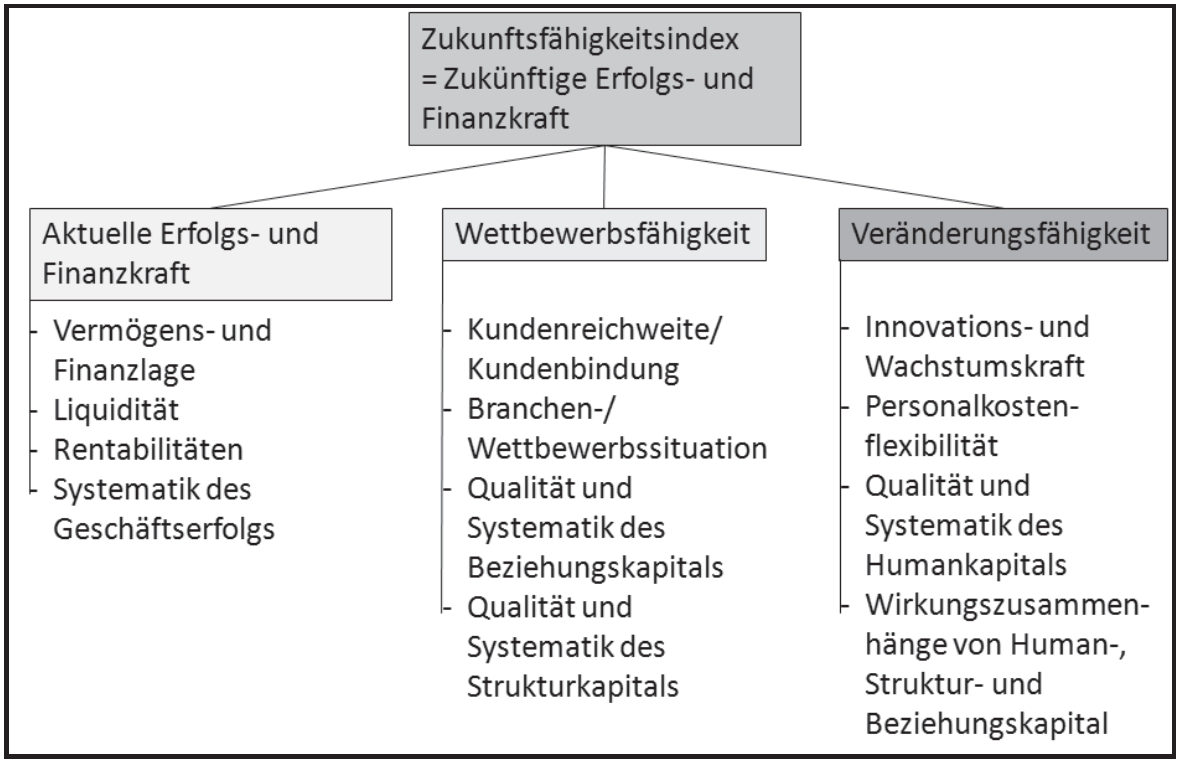


Abb. 6-02: Struktur des Zukunftsfähigkeitsindexes (ZFI™)[729]

Die **aktuelle Erfolgs- und Finanzkraft** soll dabei die aktuelle wirtschaftliche Situation des Unternehmens wiedergeben, während die Wettbewerbs- und die Veränderungsfähigkeit eher mittel- und längerfristig wirksame Faktoren berücksichtigen. Nur wenn es Unternehmen schaffen, sich ständig zu verändern und sich auf die neuen Marktbedingungen einzustellen, werden sie wachsen und die nötigen Erträge erwirtschaften, um in ihre Zukunftsfähigkeit zu investieren. Wichtig hierfür sind neben Kosten- und Wettbewerbsvorteilen auch Innovationen.[730] Diese Innovationen in z.B. neue Produkte, moderne Dienstleistungen oder effizientere Produktionsprozesse sind auf dynamischen und globalisierten Märkten zu zentralen Bestimmungsfaktoren für den Erfolg eines Unternehmens geworden. Der Erfolg eines Unternehmens ist mit davon abhängig, wie gut dem Unternehmen der Ausgleich zwischen den Bedürfnissen im Markt und den Leis-

729 Vgl. auch Ausführungen zur Zukunftsfähigkeit in Kapitel 2.4.1 dieser Arbeit.

730 Vgl. Euler Hermes Deutschland AG: Mittelstand in Deutschland – Herausforderung für die Zukunftsfähigkeit, 2012, S. 3.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

tungen des Unternehmens gelingt. Um diesen Ausgleich zu erreichen, muss relevantes Wissen über die externen Märkte und die internen Prozesse im Unternehmen kontinuierlich und systematisch beschafft, ausgewertet und in Handlungen umgesetzt werden.[731]

Die **Wettbewerbsfähigkeit** stellt die Fähigkeit dar, aus aufgebauten Markt- und Kundenbeziehungen Geschäfte zu tätigen und Gewinne zu generieren. Die Fähigkeit, sich den verändernden Marktsituationen und Kundenbedürfnissen zeitnah anzupassen, wird in der **Veränderungsfähigkeit** ausgedrückt. Für mittelständische Unternehmens garantiert nur Wachstum ausreichende Profitabilität und damit letztlich deren Unabhängigkeit.[732] Die Zukunftsfähigkeit im Index definiert sich somit aus der Fähigkeit, Gewinne zu erzielen, Märkte und Kunden an sich zu binden und schnell auf neue Herausforderungen reagieren zu können.[733]

Die Ergebnisse der Stufe 1 bis 4 mit dem daraus resultierenden Maßnahmenplan, der Handlungsanweisungen zur Verbesserung des ZFI enthält, werden in einem Bericht über die Zukunftsfähigkeit zusammengefasst **(Stufe 5)**. Zur Ableitung von Maßnahmen ist deshalb notwendig neben den Kennzahlen und Indikatoren, Antwort auf **ergänzende Grundsatzfragen** zu den jeweiligen Indikatoren zu finden. Beispielhafte Grundfragen (Auszug) für Liquidität sind:

- Gibt es eine Cashflow-Planungsrechnung?
- Gibt es eine Investitionsplanung?
- Gibt es eine Liquiditäts- und Finanzplanung?
- Gibt es eine Kapitalflussrechnung bzw. Finanzflussrechnung?
- Wird Ihnen ein Dispo-Kredit gewährt und wenn ja, in welcher Höhe?

Beispielhafte Grundfragen (Auszug) für Kundenreichweite bzw. Kundenbindung sind:

---

731 Vgl. Pfau, W./Mangliers, S: Human- und technologieorientiertes Wissensmanagement als Basis für Innovationen – Ein Vergleich zwischen KMU und Großunternehmen, 2009, S. 126.

732 Vgl. Euler Hermes Deutschland AG: Mittelstand in Deutschland – Herausforderung für die Zukunftsfähigkeit, 2012, S. 4.

733 Vgl. Genossenschaftsverband e.V.: Zukunftsfähigkeitskonzept für Kreditgenossenschaften, 2013, S. 3.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

- Wird der Kundennutzen bzw. die Kundenrentabilität gemessen und wenn ja, wie?
- Gibt es verschiedene Kundensegmente? Werden unterschiedliche Kundengruppen unterschiedlich betreut?
- Welche Maßnahmen werden unternommen, um neue Kunden zu gewinnen bzw. wie erfolgt die Kundenakquise?
- Wie wird die Leistung im Vertrieb ausgewertet und belohnt?
- Welche Anreizsysteme existieren für die Vertriebsmitarbeiter?
- Wird eine Kundenbefragung durchgeführt?

Beispielhafte Grundfragen (Auszug) für Personalkostenflexibilität sind:

- Wie ist die Relation zwischen festem und variablem Gehalt der Mitarbeiter?
- Wie werden Ihre Vertriebsmitarbeiter belohnt – wie hoch ist der variable Anteil?
- Wie werden Ihre Mitarbeiter in der Verwaltung belohnt?
- Wie wird Ihr Management belohnt?
- Wie schnell können Sie personell auf Marktveränderungen reagieren?

Der erstellte Maßnahmenplan bildet die Grundlage für die Maßnahmenumsetzung **(Stufe 6)** sowie das -controlling **(Stufe 7)**. Nachdem die Maßnahmen umgesetzt worden sind, erfolgt ein Ergebnisabgleich mit den gesetzten Zielvorgaben für den Zukunftsfähigkeitsindex im Controlling. Falls die Maßnahmen nicht zum geplanten Ergebnis geführt haben, ist der Maßnahmenplan (Stufe 5) anzupassen. Aufbauend auf diesen sieben Stufen ist am Ende des Gesamtprozesses ein umfassendes operatives Führungsinstrument zur Optimierung der Zukunftsfähigkeit im Kontext von Finanzdaten und den zusätzlichen Daten bezüglich nicht aktivierungsfähiger immaterieller Werte eines Unternehmens zu erarbeiten.

6.2.2 Systematik des Zukunftsfähigkeitsindexes

Im **Bewertungstool des ZFI™** werden für die drei Komponenten der Zukunftsfähigkeit Kennzahlen bzw. Indikatoren ausgewählt, welche die finanzielle und immaterielle Situation des Unternehmens beschreiben sollen. Dabei wird nach der folgenden allgemeinen **Systematik** vorgegangen:

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

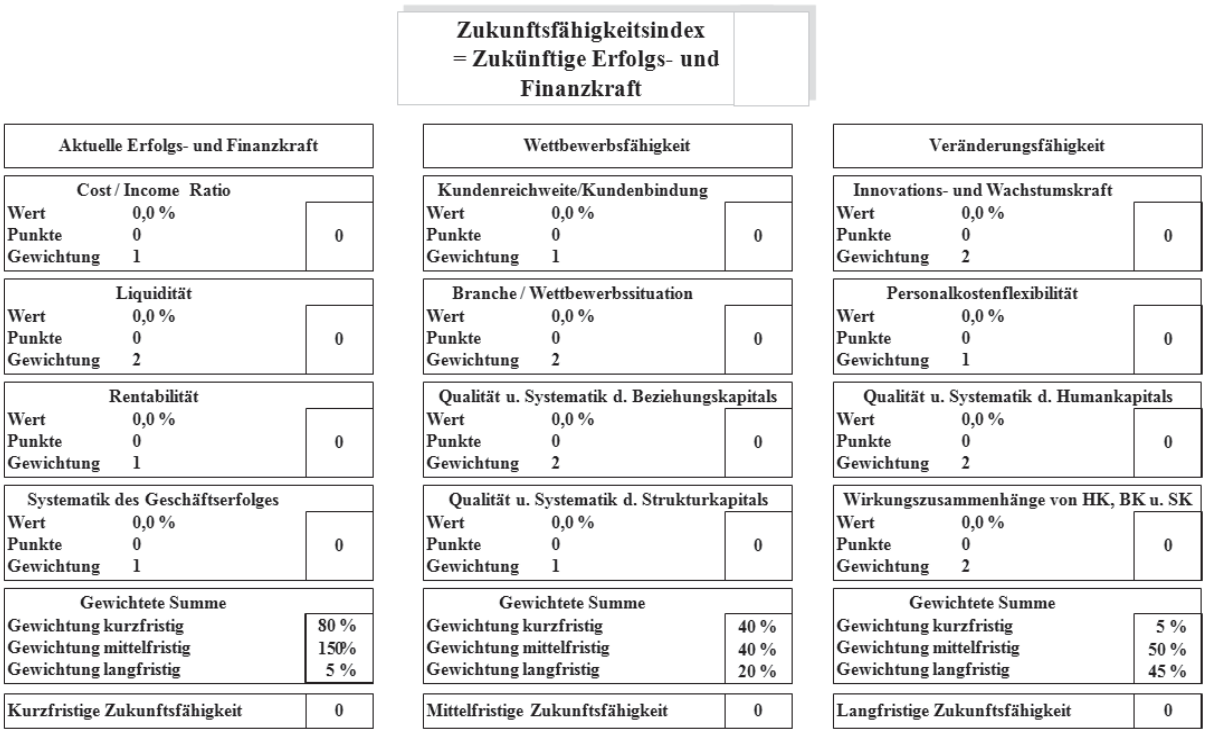


Abb. 6-03: Systematik der Bewertung des Zukunftsfähigkeitsindexes (ZFI™)[734]

Die Kennzahlen- bzw. Indikatorendarstellung ist keine feste Zusammenstellung, sondern sie muss entsprechend den individuellen Gegebenheiten eines Unternehmens bzw. einer Branche angepasst werden. Die gewählte Einteilung dient als Hilfestellung zur Analyse und Kommunikation und soll eine Hilfestellung für das Management bieten, die relevanten Bereiche zu identifizieren und Prioritäten für Handlungsmaßnahmen besser ableiten zu können. Dadurch sollen Aussagen zur individuellen Ausprägung getroffen und Benchmarkvergleiche mit anderen Unternehmen der gleichen Branche durchgeführt werden können.

Die praktische Erprobung und Erfolgsmessung des ZFI im folgenden Kapitel 6.3 bezieht sich auf die Branche der Kreditgenossenschaften und die Kennzahlen wurden für die Branche und das Geschäftsmodell entsprechend angepasst.[735]

---

734 Wulf, I./Pfeifer, G.: Zukunftsfähigkeitsindex als aggregiertes Bewertungstool zur Führungsunterstützung in KMU, 2009, S. 295.

735 Für das Gesundheitswesen wurde bspw. von M. Kivikas der ZFI Gesundheit für Praxen, Kliniken oder medizinische Versorgungszentren (MVZ) nach dem dargestellten Konzept der Marke ZFI entwickelt unter: http://www.wissenskapital.info/index.php/de/zfi-gesundheit/praxis-relevant, (Abruf: 13.07.2014).

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Ebenfalls müssen individuelle Strategien, finanzielle und sonstige Verhältnisse als auch geplante bzw. begonnene Maßnahmen im Index Berücksichtigung finden können. Dafür stehen im Konzept für die jeweiligen Größen in jeder Zukunftsdimension neben den festgelegten Grundfragen unterschiedliche Kennzahlen als Messgrößen zur Alternative, da ggf. nicht jedes Unternehmen eine spezielle Ausprägung, wie z.B. die Liquidität, in der gleich definierten Kennzahl ausdrückt bzw. sich für bestimmte Branchen spezielle Kennzahlen bewährt haben. Durch die mögliche Auswahl an Kennzahlen dürften auch Benchmarkvergleiche besser darstellbar sein.

Für bspw. die Ausprägung der Liquidität sind die Kennzahlen der folgenden Tabelle möglich:

langfristige Vermögens-Intensität	=	langfristiges Vermögen / Gesamtvermögen
kurzfristiger FK-Anteil	=	kurzfristiges Fremdkapital / Gesamtkapital
Anlagendeckung	=	Eigenkapital / Anlagevermögen
Liquidität 2. Grades	=	Monetäres Umlaufvermögen / kurzfristiges Fremdkapital
Effektivverschuldung	=	Fremdkapital - monetäres Umlaufvermögen
Net Working Capital	=	kurzfristiges Vermögen - kurzfristiges Fremdkapital
Lieferverbindlichkeit Tilgungszeit	=	Lieferverbindlichkeiten / Materialaufwand
Cashflow-Margin	=	Cashflow aus lfd. Geschäftstätigkeit / Umsatz bzw. Gesamtleistung

Tab. 6-02: ZFI-Kennzahlen für Liquidität (Auszug)

Zur Beurteilung der Kundenreichweite bzw. Kundenbindung sind bspw. die in der folgenden Tabelle genannten Kennzahlen möglich:

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Kundenreichweite	=	Anzahl Kunden / Anzahl Einwohner
Steigerung der Kundenanzahl	=	Anzahl Kunden (abgeschlossenes Geschäftsjahr) / Anzahl Kunden (Vorjahr)
Kundenbindungsdauer	=	Summe (Kunde * Bindungsdauer je Kunde [in Jahren]) / Anzahl Kunden
Veränderung Reklamation	=	Anzahl Reklamationen (abgeschlossenes Geschäftsjahr) / Anzahl Reklamationen (Vorjahr)
Werbeaufwand je Kunden	=	Werbeaufwand / Anzahl der Kunden
Servicekosten je Kunden	=	Servicekosten / Anzahl der Kunden

Tab. 6-03: ZFI-Kennzahlen für Kundenreichweite bzw. Kundenbindung (Auszug)

Für die Ausprägung der Personalkostenflexibilität sind beispielhaft die Kennzahlen der folgenden Tabelle möglich:

Anteil Personalbudget	=	Personalbudget / Gesamtbudget
Lohnniveau	=	Personalaufwand / durchschn. Anzahl Mitarbeiter
Lohnniveau (fix)	=	Personalaufwand (nur Fixkosten) / Summe Personalaufwand
Lohnniveau (variabel)	=	Personalaufwand (nur variable Kosten) / Summe Personalaufwand
Umsatz je Mitarbeiter	=	Umsatz/Gesamtleistung / durchschn. Anzahl Mitarbeiter
Anteil Weiterbildungskosten	=	Weiterbildungskosten / Gesamtkosten
Verwaltungskosten je Mitarbeiter	=	Verwaltungskosten / durchschn. Anzahl der Mitarbeiter

Tab. 6-04: ZFI-Kennzahlen für Personalkostenflexibilität (Auszug)

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Über den Wert der jeweiligen Kennzahlenausprägung wird dann ein **Punktebewertungssystem** gelegt, dessen Klassifikation das Geschäftsmodell berücksichtigen muss und damit die Kennzahlen auf die Situation des Unternehmens und der Branche anpasst. So ergibt sich z.B. der Wert der Cost/Income-Ratio (CIR) für die Kreditgenossenschaften[736] aus der Relation des Aufwandes zum Ertrag.[737] Dieser Wert wird über eine definierte Klassifizierung für das Geschäftsmodell normiert. Bei einem Wert bis 50% werden 100 Punkte vergeben, ab 50% werden pro 1% erhöhter CIR 2 Punkte abgezogen. Der so ermittelte Punktwert der CIR fließt mit einem Gewichtungsfaktor von 1, dies entspricht hier 20% in Gesamtwertung der kurzfristigen Zukunftsfähigkeit.[738] Mit dieser **ersten Gewichtung** soll der Bedeutung der Kennzahl bzw. des Indikators für das jeweilige Geschäftsmodell bzw. für die jeweilige Branche Rechnung getragen werden.[739]

In dem Index erfolgt eine differenzierte **Bewertung der immateriellen Erfolgsfaktoren** nach **Qualität und Systematik** und zusätzlich für den Geschäftserfolges nach der Systematik aus der Wissensbilanz-Made in Germany. Die Begründung hierfür ist, dass sich insbesondere aus dem Wert der Systematik eines Wertes eine Prognose für die bereits kurzfristig eintretende Veränderung der Werte für Qualität und Quantität ableiten lässt.[740] Die Systematik gilt als zentraler Bewertungsmaßstab, da hierfür letztendlich die langfristige Güte der Quantität und Qualität sichergestellt werden kann.[741] Auch ist es bei einigen Einflussfaktoren, wie z.B. der Motivation bzw. der Unternehmenskultur, schwer möglich, eine separate quantitative Bewertung vorzunehmen. Für die Werte und Punkte der

---

736 Siehe hierzu auch die Ausführungen in Kapitel 5.3 „Geschäftsprozesse und Geschäftserfolg bei den ausgewählten Kreditgenossenschaften".

737 Hier wird als Beispiel die Aufwands-Ertrags-Relation gemäß Definition der Bundesbank angesetzt. Dabei werden die Verwaltungsaufwendungen zum (Zinsüberschuss + Provisionsüberschuss + Nettoposition aus Finanzgeschäften + Rohergebnis Ware + Saldo sonst. Erträge/Aufwendungen) ins Verhältnis gesetzt.

738 In Anlehnung an Genossenschaftsverband e.V.: Zukunftsfähigkeitskonzept für Kreditgenossenschaften, 2013, S. 7.

739 So wurde bspw. im „ZFI Gesundheit" die Gewichtung für die CIR auf 2 gesetzt. Vgl. Kivikas, M./Dax, R.: Planungssicherheit in einem unsicheren Geschäftsfeld, 2012, S. 17.

740 Vgl. Bornemann, M./Reinhardt, R.: Handbuch Wissensbilanz: Umsetzung und Fallstudien, 2008, S. 121-123 und siehe hierzu Ausführungen in Kapitel 5.5.1 ab Tab. 5-08.

741 Wulf, I./Pfeifer, G.: Zukunftsfähigkeitsindex als aggregiertes Bewertungstool zur Führungsunterstützung in KMU, 2009, S. 292.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

immateriellen Größen für Qualität und Systematik und der Systematik des Geschäftserfolges werden die Werte aus der Wissensbilanz übernommen und zzt. nicht differenziert über ein Punktebewertungssystem betrachtet. Ergänzend werden für die langfristige Zukunftsfähigkeit die **Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge** zwischen den immateriellen und finanziellen Faktoren hinsichtlich der Stärke mit einbezogen. Hier wird das Analyseergebnis der Wirkungsnetze aus der Wissensbilanz über ein internes Schema in Punktwerte überführt. Dabei haben die Ausführungen zu den Rückkopplungen und Generatoren bzw. die Aufstellung im Hinblick einer „Lernenden Organisation" großes Einflussgewicht auf die Bewertung.[742]

Der Wert im ZFI für die Wirkungszusammenhänge wird nach dem folgenden Schema vergeben, wobei hier der relative Wert auch dem Punktwert entspricht:[743]

- nicht ausreichend = 0% bis 25%
- teilweise ausreichend = 26% bis 50%
- überwiegend ausreichend = 51% bis 75%
- vollständig ausreichend = 75% bis 100%

Für die Zusammenstellung und ggf. Auswertung der Daten aus der Wissensbilanz, die speziell für den Zukunftsfähigkeitsindex benötigt werden, wurde eigens die Datei „ZFI-Exportdatei WiBi-Toolbox" als Exportdatei für die Wissensbilanz-Toolbox erstellt. Dadurch ist es möglich, die entsprechenden Daten strukturiert aus der Toolbox für den ZFI zu erhalten, zu analysieren und zu bewerten. Die Gliederung des Exportdokumentes für den Index ist der folgenden Abbildung zu entnehmen:

---

742 Siehe hierzu Ausführungen in Kapitel 5.5.2.2 zu Abb. 5-15 „Beispielhaftes Wirkungsnetz der Voba Hessen" und in Kapitel 2.3 zu Abb. 2-07 „Beispielhaftes Ursachen-Wirkungs-Netz einer lernenden Organisation".

743 Die Werte wurden vom Autor aufgrund Expertenwissens so festgelegt. Die Validität und das Herausarbeiten einer Trennschärfe dieser Bewertung können erst nach vermehrter Anwendung in der Praxis erfolgen.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

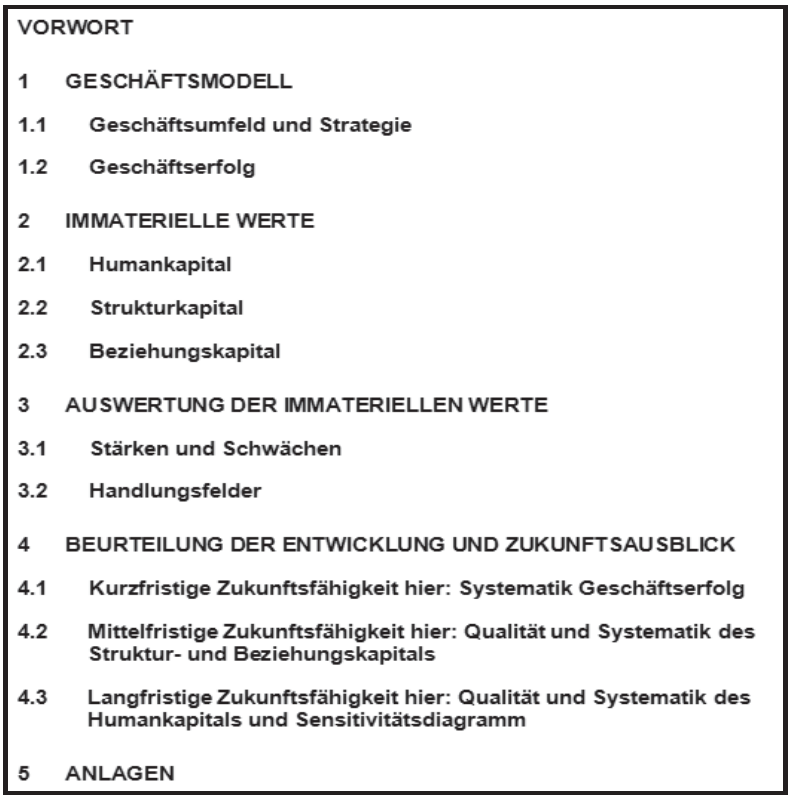


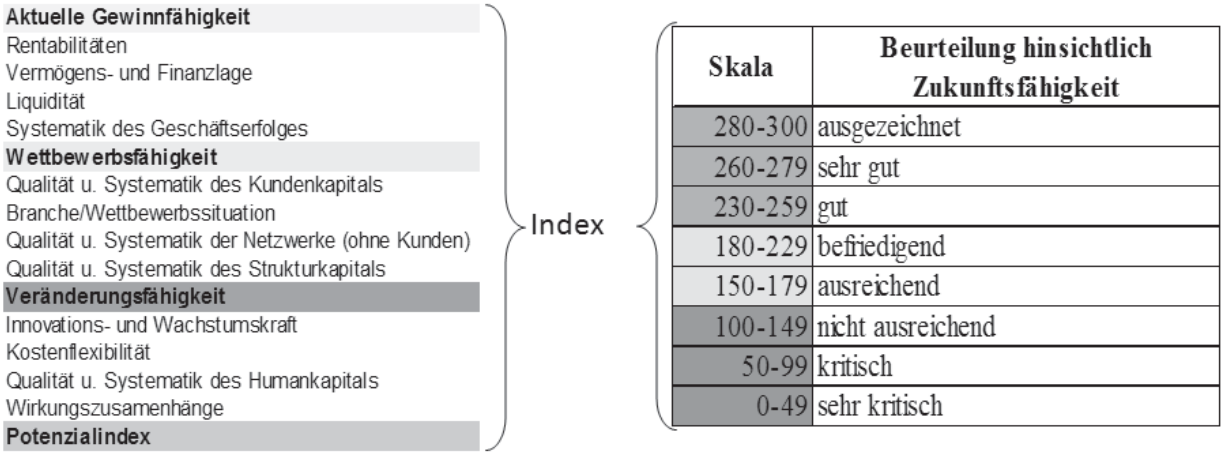
Abb. 6-04: Gliederung der „ZFI-Exportdatei WiBi-Toolbox“

Somit erfährt jede Kennzahl bzw. jeder Indikator aus dem aktuellen Wert bzw. der aktuellen Bewertung über eine ggf. definierte Klassifikation eine Punktzahl mit einer Maximalpunktzahl bei 100. Über einen festgelegten, aber noch zu validierenden Gewichtungsfaktor der jeweiligen Kenngröße erfolgt die gewichtete Summenbildung für die jeweilige Größe.

Die Teilwerte der jeweiligen Zukunftsfähigkeit, d. h. der kurz-, mittel- und langfristige Zukunftsfähigkeit, werden durch eine **zweite Gewichtung über die Zeitdimensionen** ermittelt. Durch diese Gewichtung soll deutlich gemacht werden, dass die jeweiligen Teilwerte nicht isoliert, sondern im Kontext mit den beiden anderen Dimensionen betrachtet werden müssen. So hängt bspw. die „Aktuelle Erfolgs- und Finanzkraft“ nur zu 80% von den Werten der Vermögens- und Finanzlage, der Liquidität, der Rentabilität und der Systematik des Geschäftserfolges ab, 15% entfallen auf die Wettbewerbsfähigkeit und 5% auf die Veränderungsfähigkeit des Unternehmens. Die jeweiligen Abhängigkeiten

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

werden durch Struktur der zweiten Gewichtung festgelegt.[744] Auch hier gilt, dass die Validität und das Herausarbeiten einer Trennschärfe dieser Bewertungssystematik noch erfolgen müssen.[745] Der Zukunftsfähigkeitsindex ergibt sich dann aus der **Zusammenführung der drei gewichteten Teildimensionen** und trifft so die Aussage über die „**Zukünftige Erfolgs- und Finanzkraft“** des Unternehmens. Zur entscheidungsorientierten Führungsunterstützung könnte ergänzend – nach einer ausreichenden Anzahl an Indexwerten – nach festen Regeln eine Zuordnung vom Indexwert zu einer Ratingklasse nach dem folgenden beispielhaften Schema erfolgen:[746]



Skala	Beurteilung hinsichtlich Zukunftsfähigkeit
280-300	ausgezeichnet
260-279	sehr gut
230-259	gut
180-229	befriedigend
150-179	ausreichend
100-149	nicht ausreichend
50-99	kritisch
0-49	sehr kritisch

Abb. 6-05: Mögliche Zuordnungsregel des Indexwertes zu einer Ratingklasse

Es ist davon auszugehen, dass das Konzept des Zukunftsfähigkeitsindexes auf alle Unternehmen des Mittelstandes, entsprechend der Beachtung der jeweiligen Branchenkriterien, angewendet werden kann, wobei die jeweilige Ausprägung bzw. die Kennzahlenzusammenstellung in den einzelnen Dimensionen auf die jeweilige Branche bzw. das jeweilige Marktumfeld angepasst werden müssen.[747]

---

744 In Anlehnung an Genossenschaftsverband e.V.: Zukunftsfähigkeitskonzept für Kreditgenossenschaften, 2013.

745 So wurde diese Gewichtung im ZFI Gesundheit für die kurzfristige Zukunftsfähigkeit auf 70% kurzfristig und jeweils 15% mittel- und langfristig gesetzt; vgl. Kivikas, M./Dax, R.: Planungssicherheit in einem unsicheren Geschäftsfeld, 2012, S. 17.

746 Die Systematik muss bei Vorliegen einer ausreichenden Anzahl von ZFI-Auswertungen, auch aus unterschiedlichen Branchen, geprüft und ggf. angepasst werden.

747 Die Klassifikation der Werte zu einer erreichbaren Punktzahl für die unterschiedlichsten Branchen sowie die angewandten Gewichtungsfaktoren befinden sich in der Erprobungsphase.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

6.3 Praktische Erprobung und Erfolgsmessung

Nachdem der Aufbau des ZFI vorgestellt worden ist, sollen die folgenden **Anwendungsbeispiele** verdeutlichen, welche Informationsvorteile die Anwendung des ZFI™ gegenüber der Anwendung der reinen klassischen Kennzahlen, d.h. ohne die Größen der immateriellen Werte aus der Wissensbilanz, bietet. Für das Geschäftsmodell der Kreditgenossenschaft wurde dabei bei den klassischen Kennzahlen und Indikatoren des ZFI-Ausgangsmodells der Abb. 6-03 die Kategorie „Liquidität“ durch „Betriebsergebnis nach Bewertung“ ersetzt. Das Betriebsergebnis nach Bewertung in Relation zur Bilanzsumme ist die zentrale Kennzahl für die operative Stärke einer Kreditgenossenschaft. Der Aspekt der Liquidität spielt bei den Kreditgenossenschaften durch die Einbindung in den Finanzverbund eine eher untergeordnete Rolle, da sich eine Kreditgenossenschaft zeitnah fehlende Liquidität über die zugehörige Zentralbank besorgen kann.[748] Das Betriebsergebnis war auch bei den Faktoren des Geschäftserfolgs in der Wissensbilanz bei Kreditgenossenschaften eine entscheidende Ergebnisgröße.[749] Eine Anpassung für eine Benchmarkgruppe macht immer dann Sinn, wenn bei der Zielgruppe anerkannte und verwendete Kennzahlen gewählt werden, die trennscharfe Ergebnisse zur Beschreibung der jeweiligen Komponente liefern. Die spezifische Situation der Zielgruppe führt ggf. zur notwendigen Anpassung des Allgemeinmodells. Weiterhin wurden auf Grund des Geschäftsmodells „Kreditgenossenschaft“ folgende Konkretisierungen zum Ausgangsmodell der Abb. 6-03 vorgenommen:[750]

- Die Rentabilität wird durch die Kennzahl der Eigenkapitalrentabilität bestimmt.
- Die Branche /Wettbewerbssituation wird durch den Faktor „Kundenausschöpfung“ und „Marktbehauptungskraft“ bestimmt.[751]

---

748 In Anlehnung an Genossenschaftsverband e.V.: Zukunftsfähigkeitskonzept für Kreditgenossenschaften, 2013, S. 8 und siehe hierzu Ausführungen in Kapitel 5.1.3.1 „Organisationstheoretische Hintergründe“.

749 Vgl. hierzu Kapitel 5.3 „Geschäftsprozesse und Geschäftserfolg bei den ausgewählten Kreditgenossenschaften“.

750 In Anlehnung an Genossenschaftsverband e.V.: Zukunftsfähigkeitskonzept für Kreditgenossenschaften.

751 So misst z. B. die „Marktbehauptungskraft“, inwiefern das Wachstum der Kundenanlagen mit dem Wachstum des Geldvermögens im Marktgebiet Schritt gehalten hat.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

- Die Vermittlungseffizienz wurde ergänzend aufgenommen, da diese eine zunehmende Bedeutung für die Veränderungsfähigkeit und damit der Zukunftsfähigkeit der Kreditgenossenschaften darstellt[752]

Dies führte bei den Kreditgenossenschaften – ohne die Größen der immateriellen Werte aus der Wissensbilanz – für den Bereich der klassischen Kennzahlen und Indikatoren zu der folgenden Systematik des ZFI:

Aktuelle Erfolgs- und Finanzkraft		Wettbewerbsfähigkeit		Veränderungsfähigkeit	
Cost / Income Ratio Wert 0,0 % Punkte 0 Gewichtung 1	0	Kundenreichweite Wert 0,0 % Punkte 0 Gewichtung 1	0	Innovations- und Wachstumskraft Wert 0,0 % Punkte 0 Gewichtung 2	0
Betriebsergebnis nach Bewertung Wert 0,0 % Punkte 0 Gewichtung 2	0	Kundenausschöfungsfaktor Wert 0,0 % Punkte 0 Gewichtung 2	0	Personalkostenflexibilität Wert 0,0 % Punkte 0 Gewichtung 1	0
Eigenkapitalrentabilität Wert 0,0 % Punkte 0 Gewichtung 1	0	Marktbehauptungskraft Wert 0,0 % Punkte 0 Gewichtung 2	0	Vermittlungseffizienz Wert 0,0 % Punkte 0 Gewichtung 1	0
Kurzfristige Zukunftsfähigkeit	0	Mittelfristige Zukunftsfähigkeit	0	Langfristige Zukunftsfähigkeit	0

Abb. 6-06: Systematik der klassischen Kennzahlen des Zukunftsfähigkeitsindexes (ZFI) am Beispiel der Kreditgenossenschaften

Diese Kennzahlen werden im oberen Teil der nachfolgenden Abbildung übernommen und die Ergebnisse zur Zukunftsfähigkeit gemäß der klassischen Unternehmens- und Bilanzanalyse über unterschiedliche Gewichtungsfaktoren einer Kreditgenossenschaft erfasst. Die Werte und die Punkte im linken Teil der einzelnen Kennzahlausprägung sind aus Gründen der Anonymität auf 0 gesetzt. Die jeweils eingerahmten Punktwerte und die Bewertung der kurz-, mittel- und langfristigen Zukunftsfähigkeit sind die ausgewiesenen Werte durch den Genossenschaftsverband für die Voba Sachsen.

[752] In Anlehnung an Genossenschaftsverband e.V.: Zukunftsfähigkeitskonzept für Kreditgenossenschaften, 2013, S. 16.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

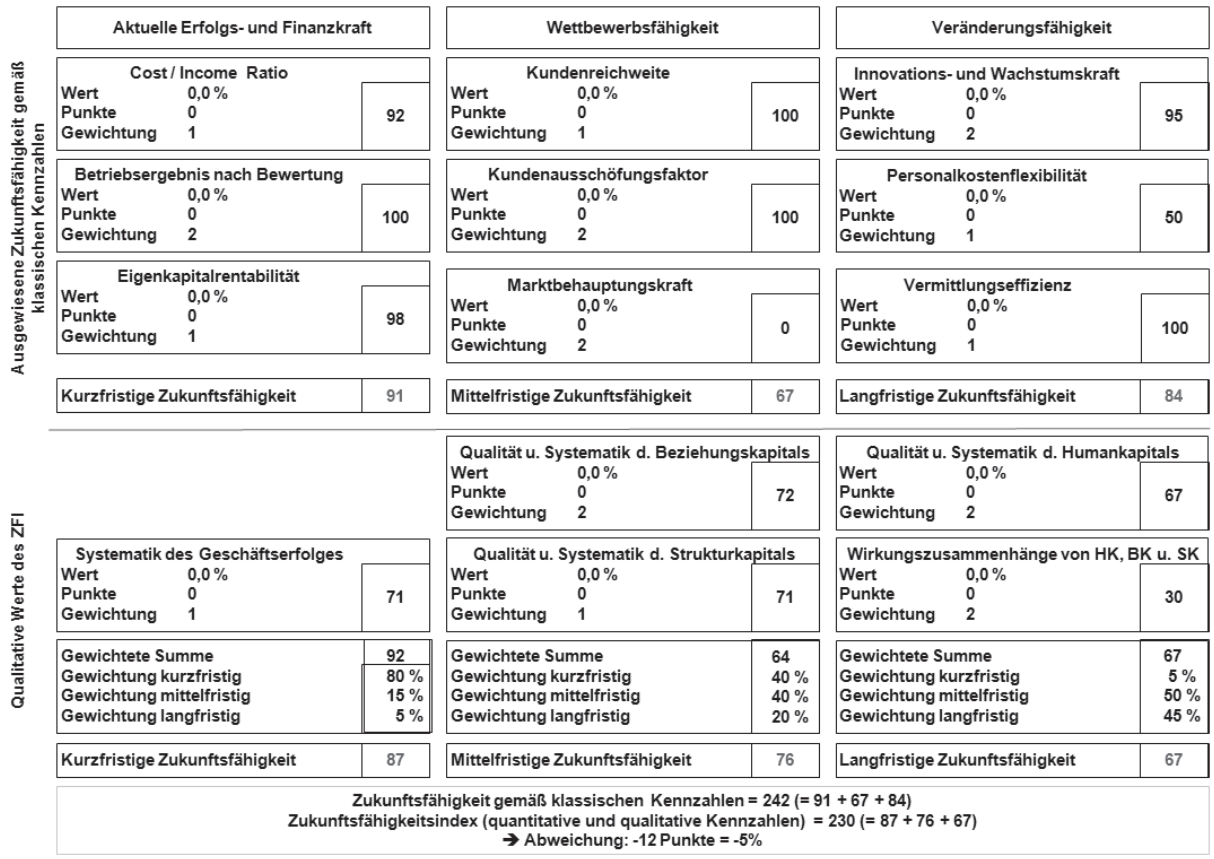


Abb. 6-07: Zukunftsfähigkeitsindexes (ZFI) – Beispiel Voba Sachsen

Im unteren Teil der Abbildung 6-07 werden die qualitativen Werte aus der Wissensbilanz-Made in Germany mit den quantitativen Kennzahlen zum Gesamtindex ergänzt. Die Punkte für die immateriellen Werte ergeben sich bspw. für Qualität und Systematik des BK aus den Daten der Wissensbilanz der folgenden Tabelle:

		QI	Sy	ø
BK1	Firmenkundenbeziehungen	55%	65%	60%
BK2	Privatkundenbeziehungen	75%	60%	68%
BK3	Image	75%	65%	70%
BK4	Externes Know-How/Beziehungs	90%	90%	90%
	ø BK	74%	70%	72%

Tab. 6-05: Qualität und Systematik des Beziehungskapitals der Voba Sachsen

Wie die Abbildung 6-07 zeigt, unterscheidet sich die Zukunftsfähigkeit gemäß klassischer Kennzahlen vom Ergebnis des ZFI™ im Gesamtscore um 12 Punkte bzw. 5%. So ergibt sich für das Beispiel der Gesamtscore von 230, der aus den Teilwerten für die drei Säulen in Höhe von 87, 76 und 67 Indexpunkten resul-

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

tiert. Beide Gesamtscorewerte würden zu einer guten Beurteilung hinsichtlich der Zukunftsfähigkeit, entsprechend der Zuordnungsregeln der Indexwerte zu einer Ratingklasse, führen.[753] Auffällig ist jedoch der z.T. deutliche Unterschied der Teilscorewerte. So weist die Veränderungsfähigkeit eine Differenz in Höhe von 17 Punkten bzw. über 20% aus. Aus der ursprünglich ausreichenden Bewertung der Veränderungsfähigkeit wird nach der Einbindung der immateriellen Werte eine eher „teilweise ausreichende" Bewertung und Handlungs- bzw. Analysebedarf wird im Bereich der Wirkungszusammenhänge signalisiert.

Bei der Höhe der jeweiligen Punktwerte muss die Gewichtungssystematik im Index berücksichtigt werden.[754] Die Ermittlung der Punktwerte über die erste Gewichtung in der jeweiligen Kennzahlenausprägung und die zweite Gewichtung über die Zeitdimension wird im Folgenden näher erläutert. Beispielhaft errechnet sich die kurzfristige Zukunftsfähigkeit gemäß klassischen Kennzahlen von 91 dabei nach der Systematik der folgenden Tabelle:

Aktuelle Erfolgs- und Finanzkraft		Wettbewerbsfähigkeit		Veränderungsfähigkeit	
1.Gewichtung	Punkte	1. Gewichtung	Punkte	1. Gewichtung	Punkte
1	92	1	100	2	95
2	100	2	100	1	50
1	98	2	0	1	100
	97,5		**60**		**85**
2. Gewichtung	80	2. Gewichtung	15	2. Gewichtung	5
Ergebnis:	78		9		4
Gesamt:	**91**				

Tab. 6-06: Ermittlung der kurzfristigen Zukunftsfähigkeit gemäß klassischer Kennzahlen

Die jeweiligen Durchschnittspunktwerte der drei Komponenten nach der ersten Gewichtung belaufen sich auf 97,5 Punkte für die aktuelle Erfolgs- und Finanz-

[753] Siehe hierzu Abb. 6-05 „Mögliche Zuordnungsregel des Indexwertes zu einer Ratingklasse".

[754] Siehe hierzu die Ausführungen in Kap. 6.2.2 „Systematik des Zukunftsfähigkeitsindexes"

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

kraft; 60 Punkte für die Wettbewerbsfähigkeit und 85 Punkte für die Veränderungsfähigkeit. Diese werden dann ein zweites Mal mit den angegebenen Faktoren von 80%, 15% und 5% der zweiten Gewichtung kombiniert und ergeben so den Gesamtwert von 91 (Summe von 78, 9 und 4). Ergänzt man die Werte der klassische Kennzahlen um die Werte für die Systematik des Geschäftserfolges, die Qualität und Systematik des SK und BK, die Qualität und Systematik des HK und die Wirkungszusammenhänge für HK, SK und BK aus der Wissensbilanz, so errechnet sich der Gesamtwert für die kurzfristige Zukunftsfähigkeit in Höhe von 87 Punkten nach der Herleitung in der folgenden Tabelle:

Aktuelle Erfolgs- und Finanzkraft		Wettbewerbsfähigkeit		Veränderungsfähigkeit	
1.Gewichtung	Punkte	1. Gewichtung	Punkte	1. Gewichtung	Punkte
1	92	1	100	2	95
2	100	2	100	1	50
1	98	2	0	1	100
1	71	2	72	2	67
		1	71	2	30
	92		**64**		**67**
2. Gewichtung	80	2. Gewichtung	15	2. Gewichtung	5
Ergebnis:	74		10		3
Gesamt:	**87**				

Tab. 6-07: Ermittlung der kurzfristigen Zukunftsfähigkeit gemäß ZFI™

Die Ermittlung der mittel- bzw. langfristigen Zukunftsfähigkeit erfolgt entsprechend der Beispielrechnung aus den Tabellen 6-05 und 6-06.

Die Kennzahlen für die immateriellen Werte im Index wurden für die Voba Sachsen strukturiert mit Hilfe der angesprochenen Exportdatei der Abbildung 6-04 aus der Wissensbilanz-Toolbox entnommen. Für die **kurzfristige Zukunftsfähigkeit** zeigt sich die Bewertung der **Systematik** des Geschäftserfolges auf der **X-Achse** der folgenden Abbildung 6-08. Gleichzeitig ist die Positionierung der einzelnen Einflussfaktoren des Geschäftserfolges im Potenzialportfolio zu erkennen und entsprechende Zukunftsaspekte über das Einflussgewicht und die Quadranten-Positionierung im Portfolio ableitbar. So zeigt z.B. das Einflussge-

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

wicht der „Eigenkapitalrentabilität vor Steuern“ mit 2,2 einen eher passivischen Einfluss. Über weitere Einflussfaktoren, die auf die Eigenkapitalrentabilität wirken, könnte die Bewertung der Systematik ggf. verbessert werden. Die Bewertung ist aktuell nur mit „teilweise ausreichend“ bewertet.

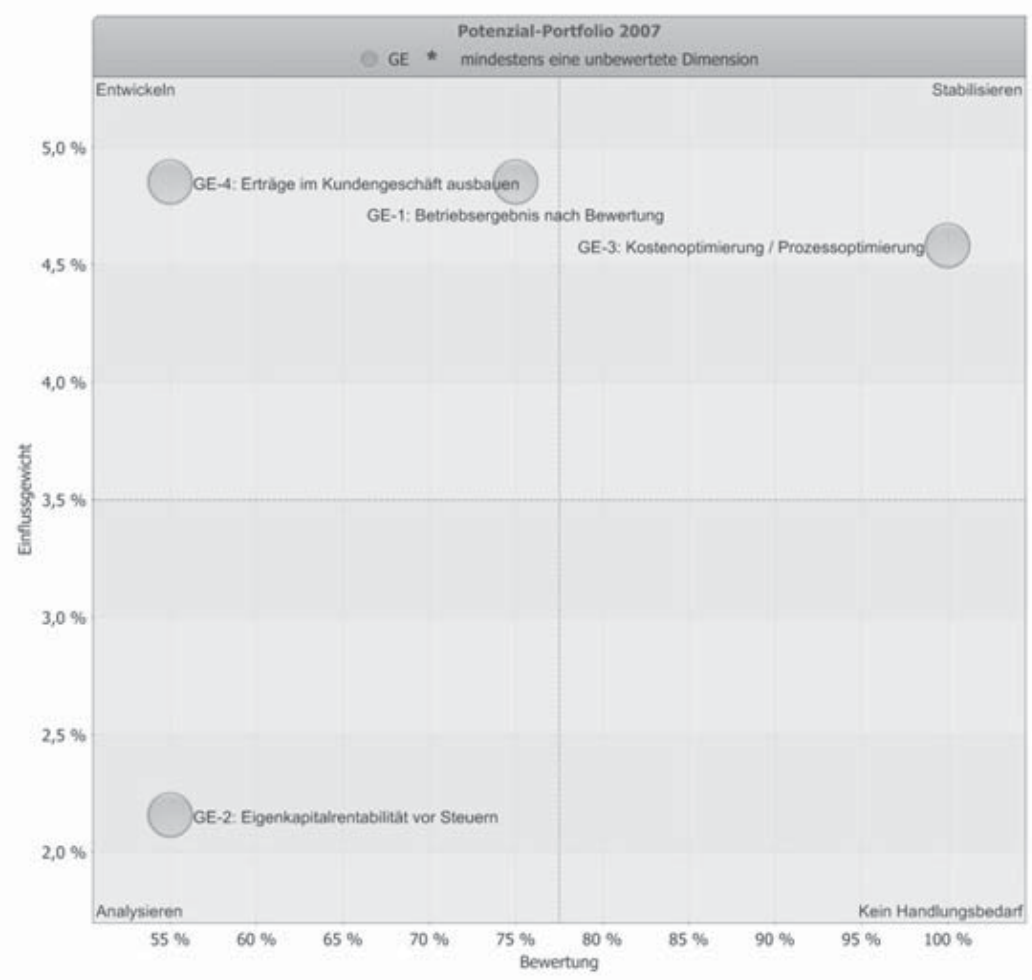


Abb. 6-08: Kurzfristige Zukunftsfähigkeit aus der Wissensbilanz-Toolbox für den ZFI der Voba Sachsen

Für die **mittelfristige Zukunftsfähigkeit** zeigt sich die Bewertung der **Qualität und Systematik** der Einflussfaktoren des Struktur- und Beziehungskapitals auf der **X-Achse** der Abbildung 6-09. Auch hier kann aus der Positionierung der Einflussfaktoren des BK und SK im Potenzialportfolio abgelesen und deren Einfluss auf die Zukunft über die Höhe des Einflussgewichtes und die jeweilige Quadranten-Positionierung abgeleitet werden. Es gilt hier zu beachten, dass die Faktoren des SK, außer der Unternehmenskultur, im Quadranten „Entwickeln“ positioniert sind, jedoch zeigt die Bewertung der X-Achse, dass alle Faktoren

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

bereits mit überwiegend meist ausreichend (größer 60%) bewertet wurden. Das Strukturkapital ist gut bewertet und hat ein relativ hohes Einflussgewicht im Unternehmen.

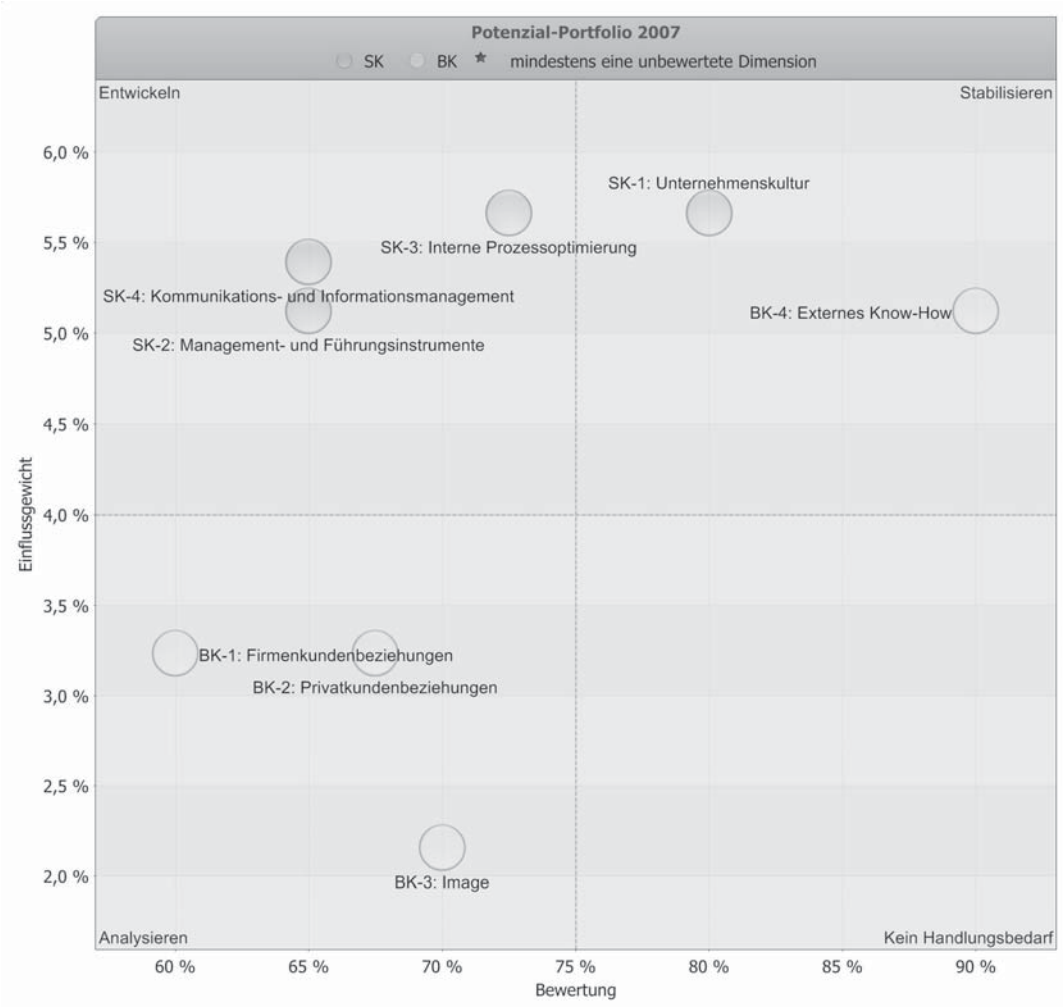


Abb. 6-09: Mittelfristige Zukunftsfähigkeit aus der Wissensbilanz-Toolbox für den ZFI der Voba Sachsen

Die Bewertung der **Qualitäts- und Systematik** der Einflussfaktoren des Humankapitals für die **langfristige Zukunftsfähigkeit** der Voba Sachsen zeigt auf der **X-Achse** der Abbildung 6-10. Der hohe Einflusswert der Führungskompetenz wird aus der Positionierung im oberen linken Quadranten deutlich und zeigt die hohe Bedeutung auf die Entwicklung des Unternehmens in der Zukunft. Durch mögliche Verbesserungen bzw. Investitionen in diesen Faktor könnten durch das hohe Einflussgewicht dieses Faktors auf die anderen deren Bewertungen proportional oder ggf. überproportional gesteigert und damit verbessert werden. Bei der Motivation besteht im Beispiel aktuell kein Handlungsbedarf.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Der Faktor ist gut bewertet und gibt bei mittelmäßigem Einflussgewicht keinen Anlass für Handlungsmaßnahmen.

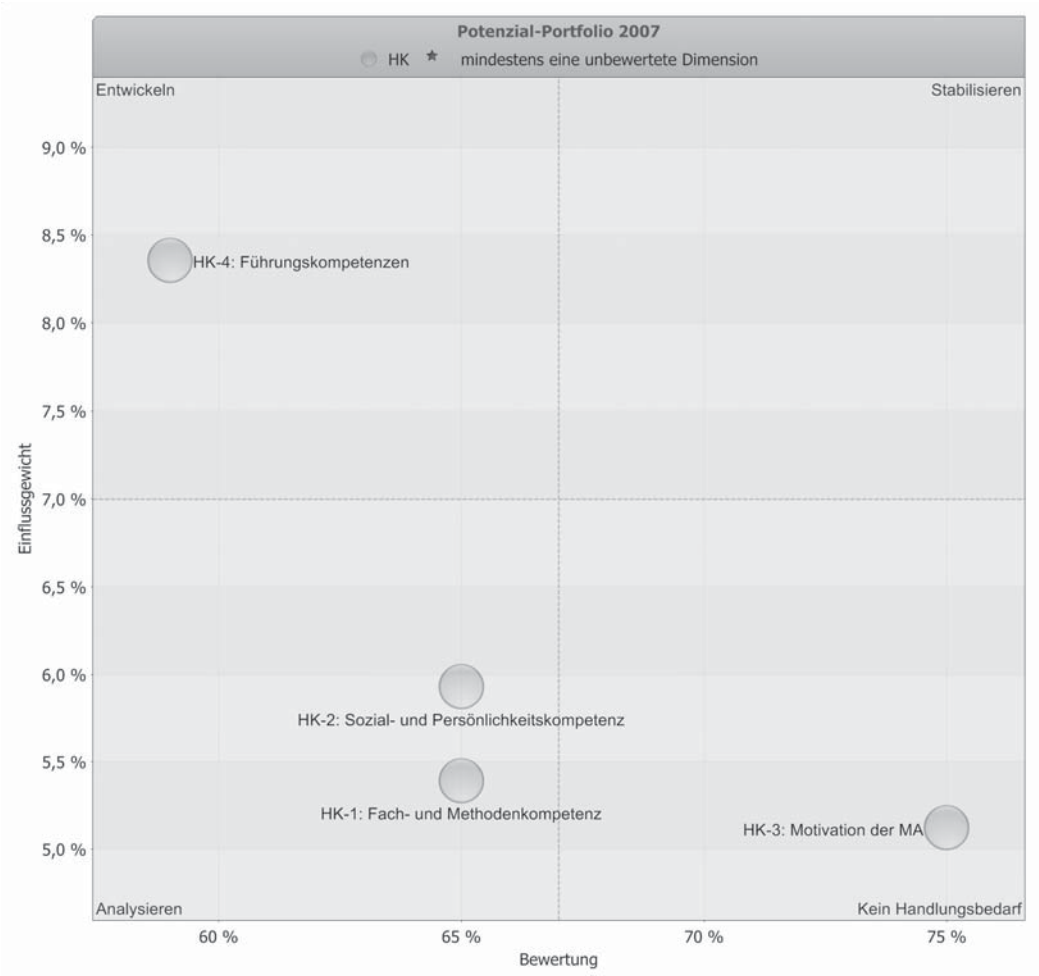


Abb. 6-10: Langfristige Zukunftsfähigkeit aus der Wissensbilanz-Toolbox für den ZFI der Voba Sachsen

Die Bewertung der Qualität und Systematik des HK in der langfristigen Zukunftsfähigkeit im ZFI ist durch die Methode der Wissensbilanz-Made in Germany relativ einfach ablesbar und im Bewertungstool zu erfassen. Hingegen ist die Analyse der Wirkungszusammenhänge nicht direkt ablesbar und erfordert eine Expertenschätzung im Bewertungstool des ZFI. Die Bewertung der Wechselwirkungen der Bank in Höhe von 30 ist auf eine interne Beurteilung von „teilweise ausreichend“ zurückzuführen und kann mit Hilfe des in der Abbildung 6-11 dargestellten Sensitivitätsdiagramms der Voba Sachsen für das HK, BK und SK begründet werden. Auf der X-Achse des Diagramms wird dabei die Passivsumme, auf der Y-Achse die Aktivsumme aus der Wirkungsanalyse abgetragen.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Die jeweiligen Einflussfaktoren sind über die vier Quadranten „aktiv“, „dynamisch riskant“, „puffernd stabil“ und „reaktiv passiv“ verteilt. Hier können Rückschlüsse auf die Ursachen-Wirkungs-Beziehungen bzw. Wechselwirkungen und Rückkopplungen bzw. Generatoren getroffen werden.[755]

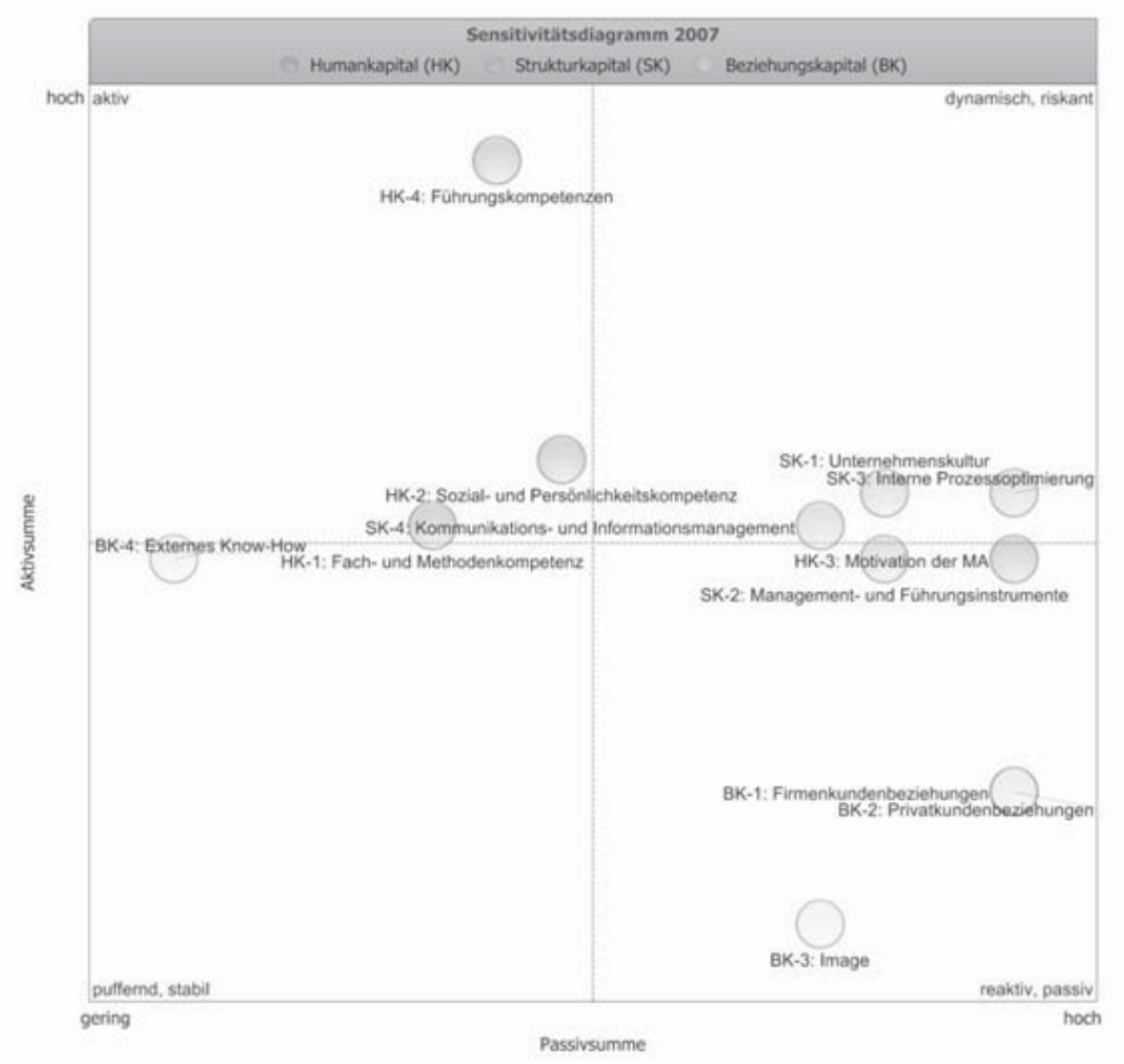


Abb. 6-11: Sensitivitätsdiagramm für langfristige Zukunftsfähigkeit des ZFI

Neben der sehr aktiven Wirkung der Führungskompetenz (HK4) fällt hier insbesondere die sehr reaktive Wirkung des Beziehungskapitals auf. Dies bedeutet, dass das BK stark auf Veränderungen der anderen Faktoren reagiert, aber selbst

755 Vgl. auch hierzu die Ausführungen in Kapitel 5.5.2.2 „Analyse des Geschäftserfolges und der Wertschöpfungskette“.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

das System nur wenig beeinflusst und lässt auf mangelnde Rückkopplung aus dem BK auf die anderen Dimensionen schließen. Die Wirkungsnetze und Generatorenanalyse der Bank bestätigen diesen Zusammenhang.[756]

Das Beispiel der Voba Sachsen hat gezeigt, dass durch den ganzheitlichen Ansatz in der vernetzten Sichtweise eine differenziertere Analyse des Unternehmens erreicht werden kann. Damit wird die gezieltere Maßnahmenplanung als Ansatzpunkt zur Verbesserung der Zukunftsfähigkeit erleichtert und eine Basis für die Verbesserung der zukünftigen Erfolgs- und Finanzkraft in mittelständischen Unternehmen geschaffen.

Im Folgenden sind die **ZFI´s** für die **Voba Hessen**, die **Voba Thüringen** und die **Voba Rheinland-Pfalz** dargestellt, um daraus weitere Erkenntnisse bzw. Bestätigung für die angenommene Systematik des ZFI und seiner Aussagekraft zur Bedeutung der immateriellen Werte für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens zu erhalten.

Die **Voba Hessen** zeigt in der Abbildung 6-12 beim Ergebnis der klassischen Kennzahlen nur eine geringe Differenzierung in der Ausprägung der kurz-, mittel- und langfristigen Zukunftsfähigkeit und lässt auf ein ausgeglichenes Unternehmen schließen. Hier führen die einzelnen Indexwerte der kurz- bis langfristigen Zukunftsfähigkeit über 81, 82, und 78 Punkte zu einem Gesamtscore von 241 Punkten, vergleichbar mit dem Gesamtscore der Voba Sachsen, jedoch deutlich ausgewogener. Wie die Abbildung veranschaulicht, fallen die Ergebnisse bei zusätzlicher Berücksichtigung der nicht-finanziellen Kennzahlen mit dem ZFI in jeder der drei Säulen deutlich niedriger aus. Aus einer ursprünglich guten Beurteilung der Zukunftsfähigkeit fällt die Bank im Rating auf „befriedigend“.[757] Der Gesamtscore fällt um 34 Punkte bzw. 14% auf 207 und setzt sich aus den einzelnen Indexwerten 73, 70 und 64 zusammen. Aus der ursprünglich ausreichenden Bewertung der drei Teilkomponenten wird nach der Einbindung der immateriellen Werte eine eher teilweise ausreichende Bewertung und es wird

---

[756] Siehe Tab. 5-13 „Generatoren bei den immateriellen Werten der vier Kreditgenossenschaften“ – hier zu den Daten der Voba Sachsen.

[757] Siehe hierzu Abb. 6-05 „Mögliche Zuordnungsregeln des Indexwertes zu einer Ratingklasse“.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

ein deutlicherer Handlungsbedarf in allen drei Dimensionen, aber insbesondere bei der Veränderungsfähigkeit signalisiert.

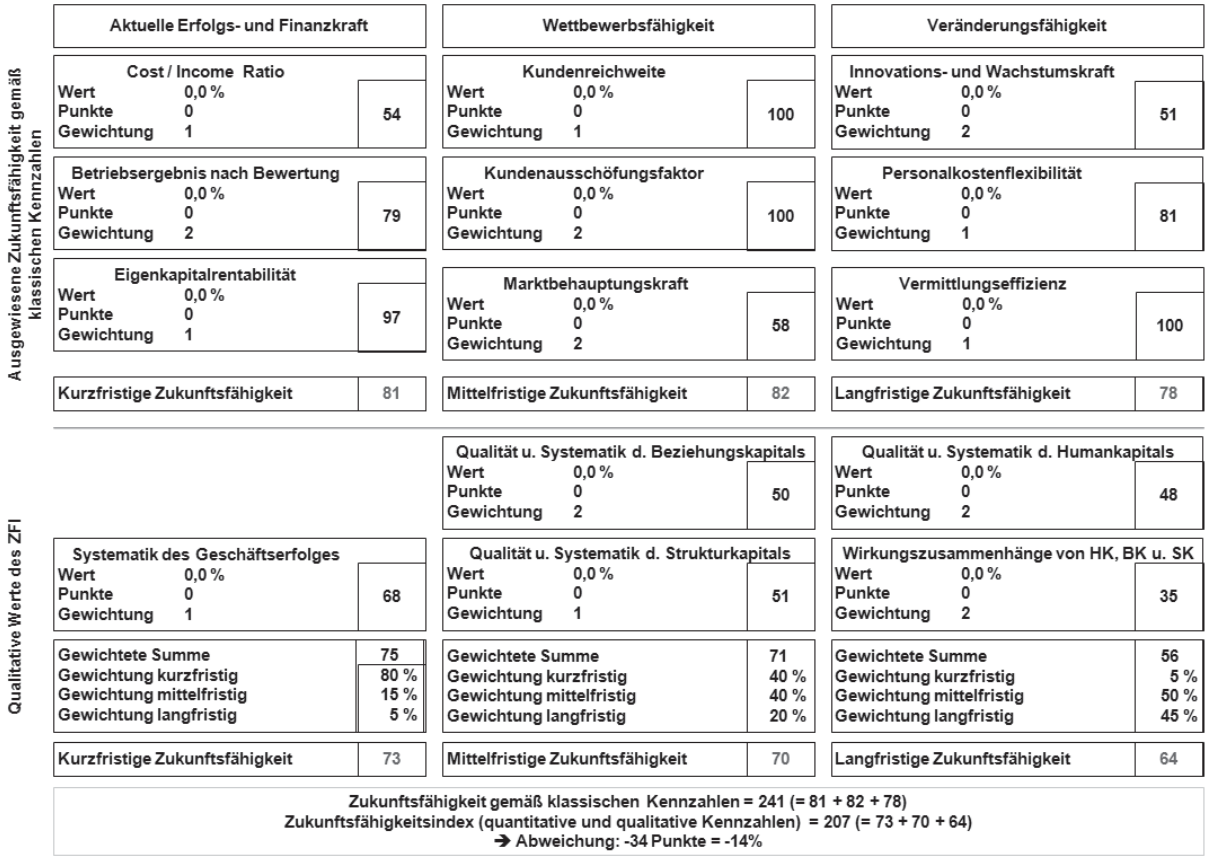


Abb. 6-12: Zukunftsfähigkeitsindexes (ZFI) – Beispiel Voba Hessen

Bei der **Voba Thüringen** zeigt bereits das Ergebnis der klassischen Kennzahlen in der Abbildung 6-13 eine große Differenzierung in der Ausprägung der kurz-, mittel- und langfristigen Zukunftsfähigkeit. Bei zusätzlicher Berücksichtigung der nicht-finanziellen Kennzahlen zeigt das Ergebnis keine großen Unterschiede in der Gesamtwertung, jedoch in den Teilkomponenten. Das Ergebnis wird insgesamt ausgewogener und zeigt der Führung in der mittel- und langfristigen Zukunftsfähigkeit deutlichen Handlungsbedarf auf. Die Bank steht in ihrer Gesamtwertung zwischen befriedigend und ausreichend in der Beurteilung der Zukunftsfähigkeit anhand der vorgenommenen Zuordnung zu einer Ratingklasse.[758]

[758] Siehe hierzu Abb. 6-05 „Mögliche Zuordnungsregeln des Indexwertes zu einer Ratingklasse“.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

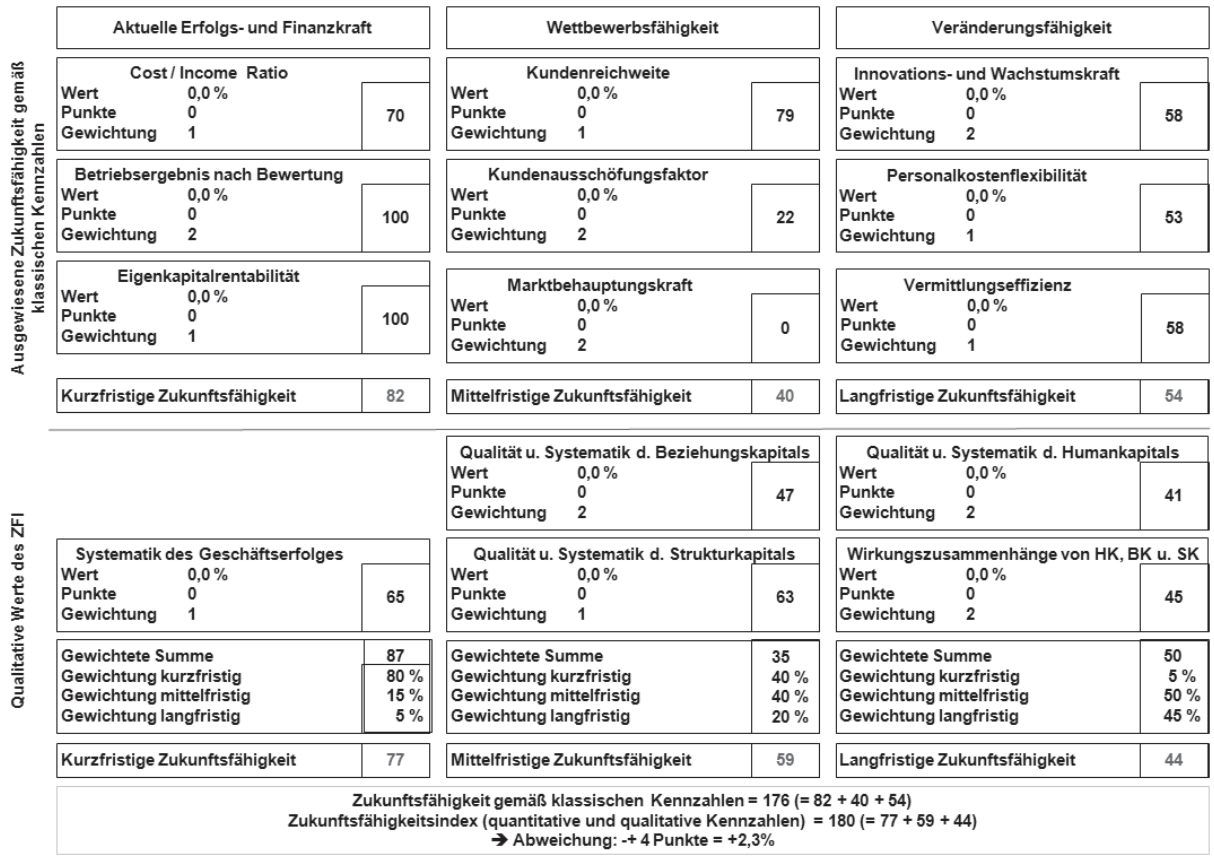


Abb. 6-13: Zukunftsfähigkeitsindexes (ZFI) – Beispiel Voba Thüringen

Auffällig bei der **Voba Rheinland-Pfalz** in der folgenden Abbildung 6-14 ist, dass sowohl beim Ergebnis der rein klassischen Kennzahlen als auch unter Einbindung der Ergebnisse aus der Wissensbilanz die langfristige Zukunftsfähigkeit immer besser bewertet ist als die kurz- bzw. mittelfristige Zukunftsfähigkeit. Dies hängt ursächlich mit der deutlich besseren Bewertung der Wirkungszusammenhänge von HK, SK und BK zusammen. Die Wechselwirkungen und Rückkopplungen bzw. Generatoren aus der Wissensbilanzanalyse bestätigen die Ausführungen.[759] Der Gesamtscore zeigt mit Aufnahme der immateriellen Werte keine wesentliche Veränderung, die Gesamtbeurteilung hinsichtlich der Zukunftsfähigkeit kann als befriedigend bezeichnet werden.[760] Hier könnte interpretiert werden, dass die Bank bereits Maßnahmen im Bereich der immateriellen

[759] Siehe hierzu Kapitel 5.5.2.2 und Tab. 5-13 „Generatoren bei den immateriellen Werten der vier Kreditgenossenschaften".

[760] Siehe hierzu Abb. 6-05 „Mögliche Zuordnungsregeln des Indexwertes zu einer Ratingklasse".

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Werte eingeleitet hat, diese sich aber noch nicht voll umfänglich auf die klassischen Größen auswirken konnten.

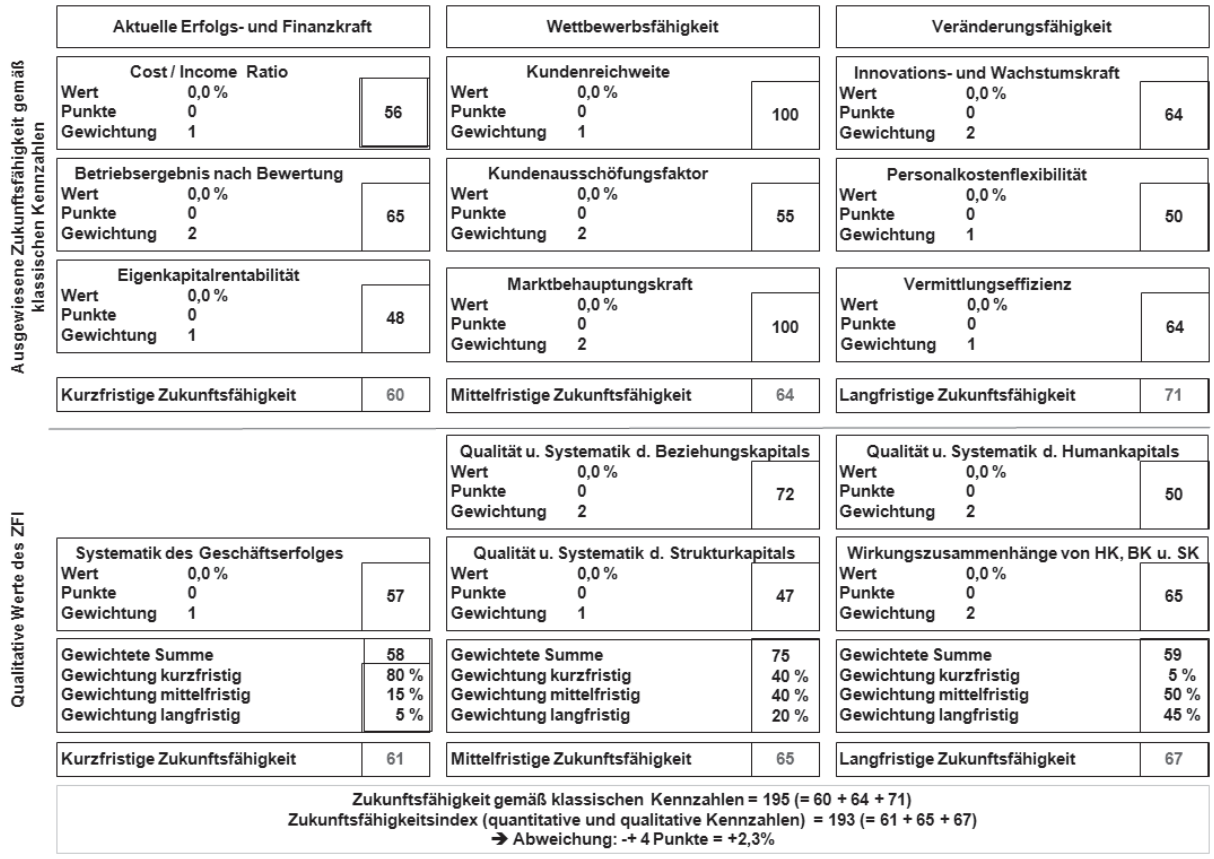


Abb. 6-14: Zukunftsfähigkeitsindexes (ZFI) – Beispiel Voba Rheinland-Pfalz

Die Beispielanwendungen zeigen, dass durch die Aufnahme immaterieller Größen eine differenziertere Aussage zur Zukunftsfähigkeit von Unternehmen möglich ist. Die hohe Schwankung in der Ausprägung der kurz-, mittel- und langfristigen Zukunftsfähigkeit im Beispiel der Voba Sachsen und Thüringen aufgrund der reinen finanziellen Kennzahlen werden durch die Aufnahme der immateriellen Faktoren eliminiert. Die geringe Differenzierung auf hohem Niveau in der Ausprägung der kurz-, mittel- und langfristigen Zukunftsfähigkeit am Beispiel der Voba Hessen in Höhe von 81, 82 und 78 Punkten[761] wird durch die Aufnahme der qualitativen Faktoren aufgehoben. Auffällig ist auch, dass die zukünftige Ertrags- und Finanzkraft deutlich niedriger bewertet ist, was für jede Teilkomponente zutrifft. Die ursprünglich ausgewiesene Zukunftsfähigkeit gemäß den

[761] Siehe hierzu Abb. 6-12 „Zukunftsfähigkeitsindexes (ZFI) – Beispiel Voba Hessen“.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

klassischen Kennzahlen zeigt wenig erkennbaren Handlungsbedarf, was in der Betrachtung mit den immateriellen Werten nicht bestätigt werden kann. Hier sind notwendige Maßnahmen zur Verbesserung der zukünftigen Ertrags- und Finanzkraft eindeutiger erkennbar. Darüber hinaus zeigen die Beispiele, dass insbesondere die langfristige Zukunftsfähigkeit sehr unterschiedlich bewertet ist[762], je nachdem, ob primär quantitative oder ergänzend auch die qualitativen Führungskennzahlen benutzt werden. Dies hängt insbesondere damit zusammen, dass durch die Aufnahme der Wechselwirkungen und deren durchgängig geringe Bewertung die langfristige Zukunftsfähigkeit im ZFI geringer bewertet wird. Die Transparenz und die Beurteilung der Zukunftsfähigkeit von Unternehmen werden durch die Einbindung der immateriellen Werte in den ZFI verbessert und es kann eine gezieltere Steuerung erreicht werden. Das Management sollte notwendige Maßnahmen zur Verbesserung der langfristigen Zukunftsfähigkeit eher aus den Kennzahlen der dritten Teilkomponente „Veränderungsfähigkeit" des ZFI ableiten. Auf dieser Basis gelingt es dem Management eher, präventiv statt reaktiv das Unternehmen zu steuern. Gleichzeitig kann durch die gebotene Transparenz die Kapitalbeschaffung erleichtert und es können ggf. verbesserte Fremdkapitalkonditionen erreicht werden. Insbesondere bei einer Immobilienfinanzierung spielt die langfristige Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens eine größere Rolle als die aktuelle Finanz- und Ertragslage.[763] Für die **Sicherung der Zukunftsfähigkeit von Unternehmen** ist neben finanziellen Kennzahlen die Einbeziehung von ursächlichen, nicht finanziellen, immateriellen Faktoren, wie z.B. Kompetenz der Mitarbeiter oder Kundenbeziehungen, zwingend notwendig.[764] Wie die Praxisbeispiele zeigen, kann erst durch den ganzheitlichen Ansatz in der vernetzten Sichtweise eine differenzierte Analyse von Unternehmen erreicht werden.[765]

---

[762] Dabei muss berücksichtigt werden, dass die in beiden Beispielen hohe Bewertung für die Vermittlungseffizienz (in beiden Fälle eine Bewertung von 100) im ZFI™ nicht angesetzt wird und dadurch das Ergebnis der dritten Säule deutlich schlechter ausfallen würde.

[763] Vgl. Kivikas, M./Dax, R.: Planungssicherheit in einem unsicheren Geschäftsfeld – Wie die Firma Ökoring Handels GmbH Wissensbilanz und Zukunftsfähigkeitsindex (ZFI)™ nutzt, um ihre finanzielle Zukunft zu sichern, 2012, S. 17.

[764] Vgl. Wulf, I. et al.: Der Zukunftsfähigkeitsindex – eine integrierte, systematische Darstellung der harten und weichen Erfolgsfaktoren von Unternehmen, 2009, S. 159.

[765] Vgl. Wulf, I./Pfeifer, G.: Zukunftsfähigkeitsindex als aggregiertes Bewertungstool zur Führungsunterstützung in KMU, 2009, S. 303.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

7 Schlussbetrachtung und Ausblick

Die Arbeit zeigt auf, dass die Bedeutung der immateriellen Werte aus verschiedenen Blickrichtungen des unternehmerischen Umfeldes steigt. Bei der **Kategorisierung** der immateriellen Werte, sowohl national als auch international, hat sich die Tendenz einer Dreiteilung – als Quasi-Standard für die immateriellen Werte – in die Kategorien Human-, Struktur- und Beziehungskapital etabliert, obwohl zu den Begriffen noch kein gemeinsames, allgemeingültiges Verständnis erkennbar ist. Nicht alle in der Literatur aufgeführten Mess- und Bewertungsverfahren der immateriellen Faktoren sind für die weitere Betrachtung dieser Arbeit geeignet. Es wurden sowohl allgemeine als auch besondere **Anforderungen** an die Identifikation, Messung und Bewertung von immateriellen Werten für die KMU definiert. Die Anforderungen wurden durch schriftliche Befragungen in Form von Fragebögen und Erprobungen in ausgesuchten KMU, bei Banken als auch durch mündliche Befragungen in Form von Expertengesprächen aufgenommen. Auch hier wurden neben der gängigen Literatur, Auswertungen aktueller Forschungsarbeiten zu immateriellen Werten und sonstiger Quellen, wie z.B. interne Projektdokumentationen, analysiert. Die **Wissensbilanz-Made in Germany** hat sich dabei als die beste Methode zur Bewertung immaterieller Werte im Sinne des definierten Anforderungskataloges an ein Bewertungsinstrument dieser herausgestellt. Es wurde herausgearbeitet, dass eine Analyse der Einflussfaktoren immaterieller Werte und deren Wechselwirkungen am Beispiel von Kreditgenossenschaften, stellvertretend für mittelständische Unternehmen, aufgrund der Homogenität im Geschäftsmodell sehr gut geeignet sind. Die Homogenität im Geschäftsmodell der Unternehmen ermöglichte eine Analyse von standardisierten Einflussfaktoren immaterieller Werte im Hinblick auf deren Bewertung und deren Wechselwirkungen untereinander und auf den Geschäftserfolg des Unternehmens, die standardisierten Einflussfaktoren gewährten eine gute Vergleichbarkeit der untersuchten Kreditgenossenschaften. Es wurde mit der Analyse nachgewiesen, dass die Einflussfaktoren des HK, SK und BK unterschiedlichen Einfluss in den Unternehmen haben. Die Wissensbilanzen zeigten auf, dass das HK das höchste, das SK das mittlere und das BK das niedrigste Einflussgewicht in Bezug auf den Geschäftserfolg hat. Auch für die homogenen Kreditgenossenschaften haben die internen Ressourcen des HK und SK höheren Einfluss auf den Geschäftserfolg als die externe Ressource des BK. Die durch die Rechtsform einer „eingetragenen Genossenschaft“

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

erwartete besondere Bedeutung zu immateriellen Werten, insbesondere durch den „Member-Value“ zum BK, konnte keine valide Bestätigung finden. Auch die Einbindung in den genossenschaftlichen Finanzverbund zeigte keine wesentliche Auffälligkeiten in den Ergebnissen. Die Analyse der Ergebnisse der vier Kreditgenossenschaften bestätigt damit die Ergebnisse der BMWI-Studie „Wissensstandort Deutschland – Deutsche Unternehmen auf dem Weg in die wissensbasierte Wirtschaft“[766] aus dem Jahre 2010. Auch bei den Dienstleistungsunternehmen „Kreditgenossenschaften“ erfahren „Führungskompetenz“ und „Sozial- und Persönlichkeitskompetenz“ im Bereich des HK die stärkste Ausprägung.[767] Aufgrund der Heterogenität der KMU in den quantitativen und qualitativen Merkmalen und Besonderheiten muss jedoch die Bedeutung immaterieller Werte für die Zukunftsfähigkeit von KMU differenziert betrachtet werden.[768] Allgemeingültige Ausführungen sind aufgrund der Analyse auch am Beispiel einer möglichst homogenen Gruppe innerhalb der mittelständischen Unternehmen nicht valide zu treffen. Die durchgeführten Abweichungsanalysen anhand von Spannweiten und Standardabweichungen wiesen bereits bei vier Unternehmen hohe Werte aus.[769] Auch hat die Wirkungsanalyse des BK bei den Kreditgenossenschaften gezeigt, dass Kundenbeziehungen eher geringen Einfluss auf den Geschäftserfolg innerhalb der Gruppe haben, während Kundenbeziehungen in der genannten BMWi-Studie 2010 auf Platz 2 im Einflussranking waren. So könnten ggf. Teilergebnisse aus der Analyse einer homogenen Gruppe auf weitere Unternehmen dieser Gruppe übertragen werden, eine Allgemeingültigkeit für alle mittelständischen Unternehmen ist jedoch nicht ableitbar. Selbst bei homogenen Unternehmen können allein regionale Unterschiede zu einer zwingend differenzierten Betrachtung immaterieller Werte führen, da diese ggf. starken Einfluss auf das HK und BK haben. Die QQS-Bewertungen und die Positionierung im Potenzialportfolio zeigen, dass diese differenziert und unternehmensindividuell betrachtet werden müssen, wenn daraus Handlungs- bzw. Steuerungs-

---

766 Die Studie ist abrufbar unter: http://www.akwissensbilanz.org/Infoservice/Infomaterial/Haupstudie_Wissensstandort_DE.pdf, (Abruf: 07.08.2014).

767 Vgl. Alwert, K.: Auf dem Weg in die wissensbasierte Wirtschaft, 2012, S. 101.

768 Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 5.1.1 „Allgemeine Hintergründe“.

769 Vgl. hierzu die Tab. 5-09 „Detailanalyse der Bewertung der Einflussfaktoren inkl. Geschäftsprozesse“ und Tab. 5-11 „Analyse des Einflussgewichtes der Einflussfaktoren inkl. Geschäftsprozesse“.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

maßnahmen abgeleitet werden sollen. Die Analyse bei den Kreditinstituten zeigte durch die Trennung der QQS-Bewertung in QQ und S die **besondere Bedeutung der Systematik** bei der Bewertung der immateriellen Werte in Unternehmen. Die **Analyse der Wirkungszusammenhänge** ist – im Rahmen der individuellen Wertschöpfungsketten in den Unternehmen – entscheidend für die Hebung des Potenzials. Das Modell der Wissensbilanz-Made in Germany ist eng an die Wertschöpfungskette einer Unternehmung angelehnt und beschäftigt sich mit der strategischen Bedeutung von Wissen für deren Wertschöpfung und Zukunftsfähigkeit. Insbesondere die Wirkungszusammenhänge in der Ausprägung „Stärke“ und „Zeitdimension“ bieten einen entscheidenden Mehrwert für eine Organisation und machen die Wissensbilanz zu einem besonderen Instrument der Bewertung immaterieller Werte. Die Analyse in den Pilotbanken mit Hilfe der Wissensbilanz-Made in Germany hat gezeigt, dass ein Wirkungszusammenhang zwischen den immateriellen und materiellen Faktoren im Rahmen der Wertschöpfungskette besteht und wie dieser „entschlüsselt“ werden kann. Es wurde aufgezeigt, dass zur besseren Steuerung in mittelständischen Unternehmen die Auflösung des Wechselwirkungsknäuels der Praxis möglich ist.[770] Die Ergebnisse der Wissensbilanz können in der Rechnungslegung als Informationsinstrument und in Führungsinformationssysteme als Führungsinstrument eingebunden werden.[771] Auch kann sie Unterstützung im Rahmen der externen Kommunikation, z.B. bei einem Rating, im Prozess der Kreditgewährung, bei der Unternehmensnachfolge oder im Falle einer Insolvenzgefahr bieten. Die Wissensbilanz informiert isoliert über die im Unternehmen vorhandenen immateriellen Werte, ergänzt die klassische, finanzspezifische Sicht auf ein Unternehmen um die bisher eher vernachlässigten qualitativen Faktoren, vernachlässigt aber eine Anbindung an finanzielle Unternehmensdaten. So wird z.B. nicht darauf eingegangen, welche finanziellen Ressourcen zu Erreichung eines bestimmten Outputs vorhanden sind bzw. eingesetzt werden müssen.[772] Eine Einbindung der

---

[770] Siehe hierzu Abb. 1-02 „Mögliche Ursachen-Wirkungs-Beziehungen zwischen immateriellen Werten und zentralen, finanziellen Erfolgsgrößen aus der Praxis“.

[771] Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 2.1.2.5 „Wissensbilanz als Element der Lageberichterstattung“.

[772] Vgl. Günther, T.W.: Unternehmenssteuerung mit Wissensbilanzen – Möglichkeiten und Grenzen, 2005, S. 70-71.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

immateriellen Potenziale in die materiellen Gegebenheiten ist dringend erforderlich.

Auch wurde das Ziel der **Entwicklung und Erprobung eines Zukunftsfähigkeitsindexes** als aggregiertes Tool zur ganzheitlichen Bewertung und Analyse von materiellen und immateriellen Faktoren durch die Arbeit erreicht. Der ZFI leitet sich deduktiv aus der betriebswirtschaftlichen Literatur ab und die Gültigkeit des erarbeiteten Modells wurde durch dessen Erprobung in den vier Kreditgenossenschaften überprüft. Durch den ganzheitlichen Ansatz in der vernetzten Sichtweise wurde eine differenzierte Analyse des Unternehmens erreicht und die Steuerung mit Blick auf deren Zukunftsfähigkeit für die Führungskräfte erleichtert. Die Beispielanwendungen zeigen, dass durch die Aufnahme immaterieller Größen eine differenziertere Aussage zur Zukunftsfähigkeit der Unternehmen möglich ist. Darüber hinaus zeigen die Beispiele, dass insbesondere die langfristige Zukunftsfähigkeit sehr unterschiedlich bewertet ist, je nachdem, ob primär quantitative oder ergänzend auch die qualitativen Führungskennzahlen benutzt werden. Dies hängt insbesondere damit zusammen, dass durch die Aufnahme der Wechselwirkungen und deren durchgängig geringe Bewertung die langfristige Zukunftsfähigkeit im ZFI geringer bewertet wird. Die Transparenz und **die Beurteilung der Zukunftsfähigkeit** von Unternehmen werden durch die Einbindung der immateriellen Werte in den ZFI verbessert und es kann eine gezieltere Steuerung erreicht werden.

Der ZFI schafft zwar eine direkte Anbindung an finanzielle Unternehmensdaten, erreicht aber keine monetäre Bewertung der immateriellen Werte bzw. der Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens. Auch müssten in folgenden Teilbereichen der ZFI-Konzeption die Validität und das Herausarbeiten einer Trennschärfe durch die vermehrte zukünftige Anwendung in der Praxis noch erfolgen:

- Erarbeitung branchenspezifischer Kennzahlen bzw. Kennzahlen spezifischer Geschäftsmodelle für die materiellen Faktoren der drei Zukunftsperspektiven im ZFI.[773] Dies ermöglicht Benchmarkvergleiche und das Lernen von Anderen;

[773] Für die das Geschäftsmodell der Kreditgenossenschaften als auch aus dem Gesundheitssektor für Praxen, Kliniken oder medizinische Versorgungszentren (MVZ) liegen konkrete Konzepte vor.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

- Erarbeitung eines Punktebewertungssystems bei der Bewertung der Kennzahlenausprägung, dessen Klassifizierung die Besonderheit des Geschäftsmodells und der Branche berücksichtigt. Über das Punktesystem erfolgt die entsprechende Anpassung;
- Validierung des Gewichtungsfaktors der jeweiligen Kennzahl;
- Validierung des zweiten Gewichtungsfaktors über die Zeitdimension;
- Validierung der Zuordnungsregeln des Indexwertes zu einer Ratingklasse.

Die Validierung und das Herausarbeiten von Trennschärfen bspw. für das Punktvergabesystem, die angenommenen Gewichtungsfaktoren oder die Zuordnungsregeln im ZFI waren im Rahmen dieser Arbeit nicht leistbar und müssten auf der Basis einer größeren Grundgesamtheit durchgeführt werden. Die Praxis ist aufgerufen, die Konzeption des ZFI für die entsprechenden Geschäftsmodelle oder Branchen anzuwenden, um daraus valide Größen festlegen und stabile Benchmarkvergleiche durchführen zu können.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Anhang

Anhang 1: Praktikerbeitrag „Wissensbilanz als Element der Lageberichterstattung“

Anhang 2: Projektbeschreibung „Zukunftscheck Mittelstand“

Anhang 3: Ausgewählte Methoden und Instrumente zur Messung und Bewertung immaterieller Werte

Anhang 4: Agenda und Fragenkatalog „Anforderungsaufnahmen für den Zukunftscheck Mittelstand“

Anhang 5: Erfüllungsgrade aus dem Projekt „Zukunftscheck Mittelstand“

Anhang 6: Checkliste „Vorbereitung zur Erstellung einer Wissensbilanz“

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Anhang 1:
Praktikerbeitrag „Wissensbilanz als Element der Lageberichterstattung“ [774]

1 Einleitung

Der folgende Praxisfall zeigt beispielhaft, wie die Ergebnisse aus der Wissensbilanzierung in die Lageberichterstattung übernommen werden können. Der Beitrag wurde von Dr. Marco Kern –Mitglied des Vorstandes der EKK- und Guido Pfeifer verfasst.

2 Wissensbilanzierung bei der Evangelischen Kreditgenossenschaft eG (EKK)

2.1 Ausgangslage

Die Evangelische Kreditgenossenschaft eG (EKK) ist eine Genossenschaftsbank und unterstützt die kirchlichen und diakonischen Einrichtungen in ihrem Geschäftsgebiet als Mitglieder und Kunden mit problemorientierten Lösungen in allen Finanzangelegenheiten. Dies umfasst insbesondere die Versorgung mit Krediten verschiedener Art. Darüber hinaus sind viele Mitarbeiter der kirchlichen und diakonischen Einrichtungen Privatkunden der EKK. Diese Kunden haben auch im Bereich der Geldanlage spezielle Bedürfnisse. Das Ziel der EKK ist es, sich als Spezialinstitut optimal auf diese Bedürfnisse einzustellen. Dabei ist die Einhaltung ethischer Standards in der Geldanlage ein wichtiger Grundsatz. Deshalb wurde bereits sehr früh ein nachhaltiger Investmentansatz entwickelt. Da Nachhaltigkeit und ethische Standards die Basis des Handelns sind, verfolgt die EKK konsequent die sozialen, ökologischen und ökonomischen Aspekte der Nachhaltigkeit.
Ausgehend von der Vision „nachhaltig die führende Bank für Kirche und Diakonie zu sein“, wurden für die nächsten Jahre sowohl qualitative als auch quantitative strategische Ziele definiert.

2.2 Bedeutung und Definition der nichtfinanziellen Leistungsindikatoren für das Unternehmen

Wettbewerbsvorteile sind für alle Unternehmen von hoher Bedeutung, aber für KMU noch essentieller, da sie beispielsweise in der Produktion nicht wie Großunternehmen hohe Skaleneffekte generieren können. Gerade für eine Bank ist die emotionale Nähe der Mitarbeiter zu den Kunden ein entscheidender Erfolgsfaktor zur Vermeidung von Substituierbarkeit und zur Schaffung von Einmaligkeit im Markt. Dies ist nur durch eine konsequente Ausrichtung an den steigenden Bedürfnissen der Kunden und Genossenschaftsmitglieder möglich. Die laufende Veränderung der gesellschaftlichen Prozesse und die daraus resultierenden Anforderungen an das Bankgeschäft sind permanent zu beobachten und zu berücksichtigen. Dazu zählen auch die Wahrnehmung der Bank in deren Geschäftsgebiet und bei den Kunden sowie die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen. Nur motivierte, kompetente und vom Geschäftsmodell überzeugte Mitarbeiter können Kunden eng an die

[774] Entnommen: Kern, M. et al.: Praxisfälle zur Wissensbilanzierung in KMU, 2013, S. 166-171.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Anhang 1, Seite 2

Bank binden. Aus den dargelegten Anforderungen ergibt sich, dass die interne Organisation sowie die Prozess- und Ablaufstrukturen marktorientiert und ressourcenschonend auszurichten sind.

Die Mitarbeiter der Bank sind der zentrale Erfolgsfaktor als Bindeglied zwischen den Kunden und dem Unternehmen. Die Führungskräfte sind gefordert, ihren Mitarbeitern die benötigten Fähigkeiten zu vermitteln und eine ständige Leistungskontrolle durchzuführen. Aus diesem Grund wurde in gezielte, individuelle Personalentwicklungsmaßnahmen für die Mitarbeiter investiert. An insgesamt rund 650 Seminartagen mit externen Bildungsträgern und in Inhouseschulungen konnten Mitarbeiter ihr Fach- und Führungswissen aktualisieren und erweitern. Priorität hatten dabei intensive Coachings für die Kundenberater sowie Führungskräftetrainings. Ergänzt wurden diese Seminare durch zusätzliche E-Learning-Maßnahmen. Im Bereich Ausbildung fanden rund 100 externe und 180 interne Seminartage statt.

Neben der erfolgreichen wirtschaftlichen Entwicklung wurde eine Zertifizierung nach EMASplus (EMAS = Eco-Management and Audit Scheme) durchgeführt. Die EKK ist sowohl die erste Kirchen- als auch Genossenschaftsbank, die mit dem europäischen Nachhaltigkeitsstandard EMASplus ausgezeichnet wurde. Mit der Zertifizierung verpflichtet sich die EKK dazu, die nachhaltige Ausrichtung ständig zu überprüfen, weiterzuentwickeln und in die Unternehmensstrategie einzubinden.

Die EKK verfolgt damit nicht nur eine Strategie, die auf das finanzielle Ergebnis fokussiert ist und sich lediglich am Ziel der Wirtschaftlichkeit orientiert, sondern auch nichtfinanzielle Leistungsindikatoren wie das Human-, Struktur- und Beziehungskapital umfasst. Diese Strategie sucht eine optimale und ausbalancierte Lösung, bei der motivierte Mitarbeiter fähig sind, mit den Unternehmensstrukturen qualitativ hochwertige Dienstleistungen zu erbringen, die in einem vorteilhaften Kosten-Nutzen-Verhältnis stehen. Im Jahr 2011 wurden die nichtfinanziellen Leistungsindikatoren in Form einer „Wissensbilanz-Made in Germany“ bewertet. Diese beschreibt die Strukturen und unterstützt die Steuerung des Unternehmens, indem alle Wertschöpfungsaktivitäten unter Berücksichtigung des Geschäftsumfeldes, der Vision und der Strategien auf den Prüfstand gestellt werden.

Unter **Humankapital** wird die Summe der Fähigkeiten, die alle Mitarbeiter besitzen und in die Organisation einbringen, verstanden.

Das **Strukturkapital** umfasst alle Einheiten und Abläufe in der Organisation, die die Mitarbeiter einsetzen, um in ihrer Gesamtheit die Geschäftstätigkeit durchzuführen, d.h. um produktiv und innovativ zu arbeiten. Das Strukturkapital bleibt auch beim Ausscheiden einzelner Mitarbeiter weitgehend für das Unternehmen bestehen.

Im **Beziehungskapital** werden alle Verbindungen zu den Kunden und Genossenschaftsmitgliedern, der Öffentlichkeit, organisationsexternen Gruppen und Personen abgebildet, die in der Geschäftstätigkeit genutzt werden können.

Für die Bank können folgende Einflussfaktoren im Human-, Struktur- und Beziehungskapital abgeleitet werden:

Humankapital (HK):

- HK 1 – Fach- und Methodenkompetenz
- HK 2 – Sozial- und Persönlichkeitskompetenz

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Anhang 1, Seite 3

- HK 3 – Mitarbeiterzufriedenheit
- HK 4 – Führungskompetenz
- HK 5 – Ehrenamtliche Tätigkeit

Strukturkapital (SK):

- SK 1 – EKK-Leitbild
- SK 2 – Produkt- und Dienstleistungsportfolio
- SK 3 – Managementinstrumentarium
- SK 4 – Produktionseffizienz
- SK 5 – Prozessqualitätsniveau
- SK 6 – Umweltorientierte Unternehmenspolitik
- SK 7 – Verantwortung im sozialen Umfeld

Beziehungskapital (BK):

- BK 1 – Firmenkundenbeziehungen
- BK 2 – Privatkundenbeziehungen
- BK 3 – Öffentliche Wahrnehmung
- BK 4 – Verbundpartner
- BK 5 – Sonstige Vernetzungen

Diese für die Bank wesentlichen Einflussfaktoren wurden im Rahmen der Wissensbilanzerstellung erfasst, in den Dimensionen Quantität, Qualität und Systematik bewertet (QQS-Bewertung, siehe Pfeifer/Kivikas [2013] in diesem Band) und einer Beurteilung auf der Basis von Wechselwirkungen unterzogen. Die Entwicklung der Einflussfaktoren wurde mit Hilfe von Indikatoren gemessen. Alle Indikatoren sind in einem zentralen strategischen Steuerungstool, einer Balanced Scorecard, und dem Nachhaltigkeitsprogramm ausführlich dokumentiert. Sie werden über konkrete Messgrößen abgebildet und regelmäßig berichtet. Die wesentlichen Indikatoren zur Messung der Einflussfaktoren sind:

a) Im Bereich Humankapital: Anzahl der Personalentwicklungstage pro Mitarbeiter, Fehlerquoten, Krankenstand, Fluktuation, Anzahl der Ehrenämter pro Mitarbeiter und Mitarbeiterzufriedenheitsindex.
b) Im Bereich Strukturkapital: Personal- und Sachaufwand in Relation zum Kundenvolumen, betreutes Kundenvolumen pro Mitarbeiter, Datenqualität Aktiv-/Passivgeschäft und Wertpapierhandelsgesetz, Öko-Teilindizes (Energie, Wasser, Abfall, Emissionen), Sozial-Teilindizes und Höhe des Spendenaufkommens für soziale Engagements.
c) Im Bereich Beziehungskapital: Kundenzufriedenheitsindex, Beschwerdequote, Marktdurchdringung bei Kirche und Diakonie, Kundenanzahl und Kundenvolumen, Bekanntheit des Leistungsspektrums der Bank (eigener Index aus Anzahl von Veröffentlichungen in Medien) und Bekanntheit des Nachhaltigkeitskonzeptes der Bank (eigener Index aus Mittelwert der Stakeholderbefragung nach "Das Nachhaltigkeitskonzept der Bank ist bekannt“).

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Anhang 1, Seite 4

Die aktuelle Bewertung der Einflussfaktoren in Bezug auf Quantität, Qualität und Systematik kann der Positionierung bzw. dem Durchmesser der Kreise im folgenden QQS-Portfolio (vgl. Abbildung 1) entnommen werden. Hier werden die Stärken und Schwächen im Bereich der immateriellen Werte aufgezeigt. Zielsetzung ist es, für alle relevanten Einflussfaktoren mindestens eine durchschnittliche Bewertung zu erreichen. Dies gilt insbesondere für die Erreichung der Ziele im Bereich der bewerteten Geschäftserfolge. Aus Abbildung 1 wird deutlich, dass zur Erreichung der strategischen Ziele Maßnahmen in Bezug auf die immateriellen Faktoren getroffen werden müssen.

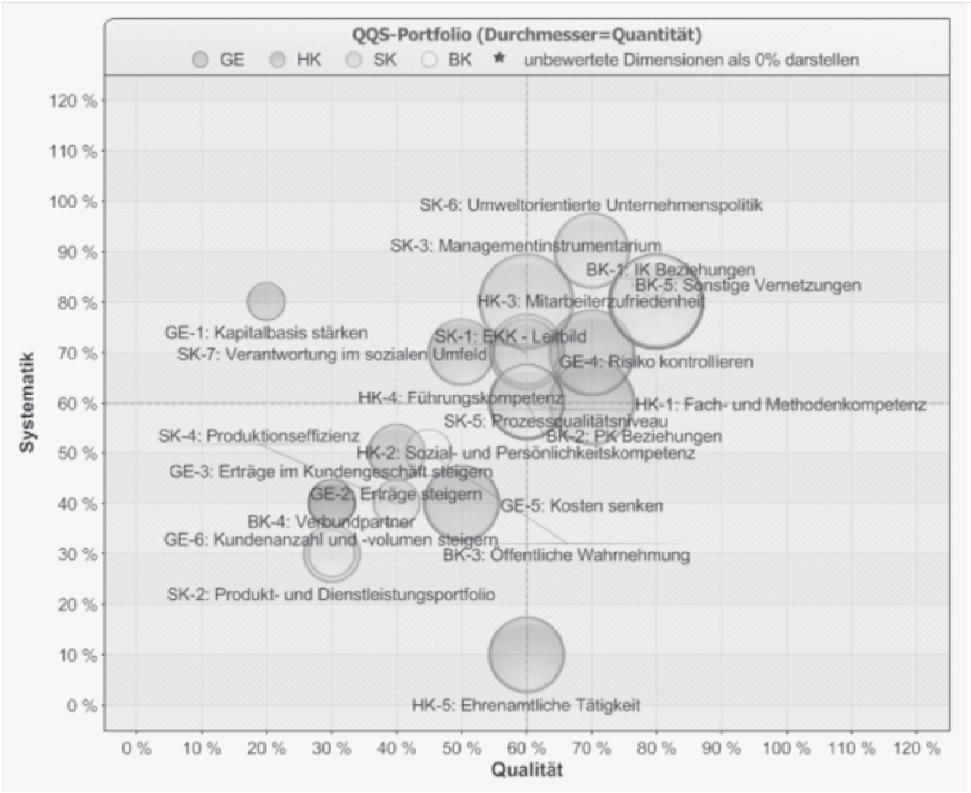


Abb. 1: QQS-Portfolio der EKK (Eigene Darstellung aus der Wissensbilanz-Toolbox)

Die Zusammenhänge zwischen den immateriellen Größen untereinander und den strategischen Zielen für die EKK zeigt das erstellte Potenzialportfolio (vgl. Abbildung 2). Die Bewertung der Einflussfaktoren wird hier mit deren Einflussgewicht in der Organisation in einem Diagramm dargestellt. Es wird deutlich, welche Einflussfaktoren weiterzuentwickeln sind (im Quadranten „Entwickeln“) bzw. bei welchen aktuell kein Handlungsbedarf besteht. Bei den stabilisierenden Faktoren (Quadrant „Stabilisieren“) ist es ausreichend, das bestehende Niveau zu halten. Die Einflussfaktoren im Quadranten „Analysieren“ zeigen eine gewisse Unklarheit zwischen strategischer Ausrichtung und operativer Umsetzung. Hier besteht zukünftig weiterer Konkretisierungsbedarf. Das Portfolio zeigt, dass im Bereich

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Anhang 1, Seite 5

der Geschäftsprozesse Optimierungspotenzial für die nichtfinanziellen Leistungsfaktoren besteht. Die Produktionseffizienz ist zu steigern und das Produkt- und Dienstleistungsportfolio zu optimieren, um dadurch das angestrebte Kostenziel zu erreichen. Als kundenorientierte Bank müssen die Firmen- und Privatkundenbeziehungen deutlich z.B. durch Investitionen in das Humankapital (Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen) verbessert werden. Die Führungskompetenz hat hohen Einfluss auf die Zielerreichung und stellt daher eine wesentliche Steuerungsgröße bei der EKK dar. Der Erfolg der Strategie ist zu großen Teilen von der Umsetzung durch die Führungskräfte und Mitarbeiter abhängig. Die konsequente Anpassung der Führung und der Personalentwicklung ist für eine nachhaltige Umsetzung der Strategie zwingend notwendig.

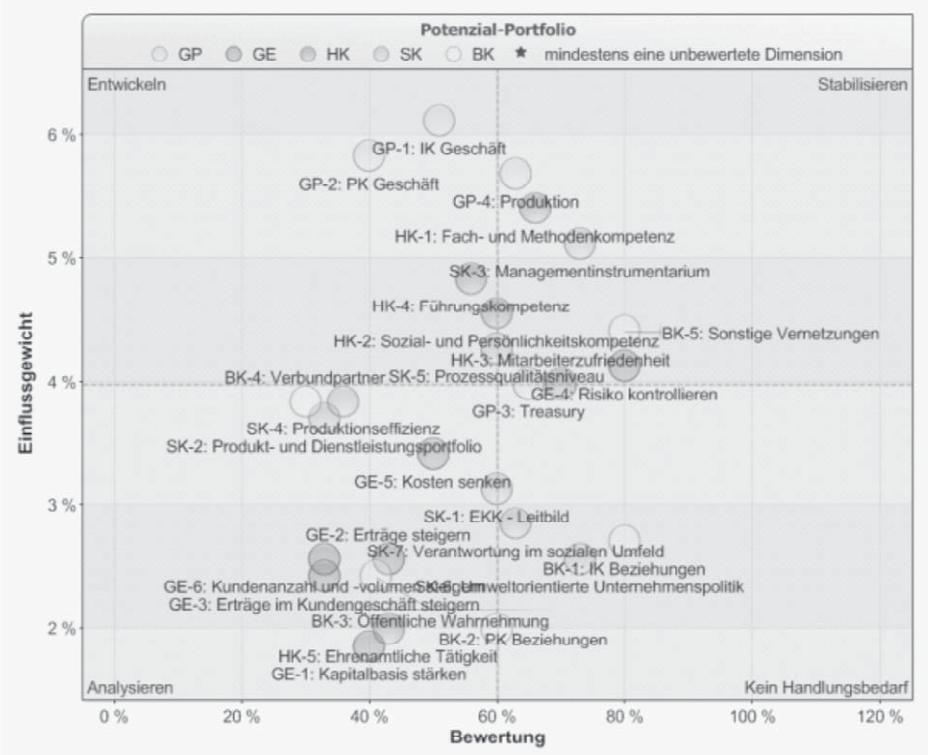


Abb. 2: Potenzial-Portfolio der EKK (Eigene Darstellung aus der Wissensbilanz-Toolbox)

1.1 Beurteilung der Entwicklung und Zukunftsausblick

Die EKK führt eine mehrjährige Unternehmensplanung (Businessplan) und eine darin integrierte Jahresplanung durch. Diese dient als Basis für die Berechnung der Risikotragfähigkeit und für die Bemessung der Risikobudgets. Die Ergebnisvorschaurechnung geht von vorsichtigen Annahmen aus. Ziel ist es, durch bewusste Steuerung ein besseres Ergebnis zu erzielen. Unter diesen Voraussetzungen wurde 2012 ein Geschäftsvolumen in Höhe des

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Anhang 1, Seite 6

Vorjahres erreicht. Der im Zuge der Finanzkrise immer härtere Kampf um Kundeneinlagen zeigt, dass in diesem Bereich nicht von größeren Wachstumsraten auszugehen ist. Im Kundenkreditgeschäft soll dagegen ein leichtes Wachstum erzielt werden. Für das Jahr 2013 wird daher von einem nahezu unveränderten Geschäftserfolg bei leichtem Wachstum ausgegangen.

Die Ergebnisse der ersten Wissensbilanz für die EKK waren sehr zufriedenstellend. Die Wissensbilanz lässt erkennen, dass die EKK alle Voraussetzungen erfüllt, um die strategischen Ziele zu erreichen. Die folgenden Maßnahmen sollen dazu beitragen, im Jahr 2013 die vorhandenen Potenziale besser zu nutzen:

- Intensivierung der systematischen Marktbearbeitung,
- Optimierung der Vertriebsstrukturen,
- Qualifizierungsprogramm für Führungskräfte,
- weitere Schärfung des Nachhaltigkeitsprofils,
- Erhöhung der Öffentlichkeitswirkung,
- Prozessoptimierung inkl. Vorgangssteuerung unter Ausnutzung der IT-Infrastruktur,
- Einführung eines individuellen Formularmanagements,
- Einführung eines Markt-Service-Portals,
- Kostenprojekt mit einem Einsparpotenzial bei Sachkosten von ca. 500.000 €.

Mit Hilfe dieser Maßnahmen wird eine Verbesserung bei allen Dimensionen des immateriellen Vermögens (Human-, Struktur- und Beziehungskapital) angestrebt. Die Kontakte zu den Kunden sollen zukünftig noch aktiver (z.B. durch Definition eines Standards für Veranstaltungen, das integrierte Risikomanagementsystem EKK-CARE, eine Image-Offensive, eine Strategieentwicklung für „Social Media“ und die Neugestaltung des Internetauftritts der EKK) gepflegt werden, um dadurch die Ziele bei der Kundenzufriedenheit und der Ertragssteigerung im Kundengeschäft zu erreichen. Auch die marktorientierte und ressourcenschonende Prozessoptimierung soll dies unterstützen. Durch die Qualifizierungsmaßnahmen im Humankapital wird sichergestellt, dass die Mitarbeiter auch langfristig die Garanten des Unternehmenserfolges bleiben. Mit Hilfe der Mitarbeiter und einer Fokussierung auf Kompetenz, Qualität und Leistung werden die Voraussetzungen für den wirtschaftlichen Erfolg, die Innovationskraft und Zukunftsfähigkeit der EKK geschaffen.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Anhang 2:

Projektbeschreibung „Zukunftscheck Mittelstand“[775]

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie

Zukunftscheck Mittelstand

Projektkurzbeschreibung

Das Projekt im Überblick

Das Tool „Zukunftscheck Mittelstand“ ist das Ergebnis eines vom BMWi initiierten Forschungsprojekts, das mittelständische Unternehmen bei Bankgesprächen unterstützen soll.

Bei der Bewertung von Unternehmen sind fundierte Informationen immer wichtiger. Hierzu gehören jedoch nicht nur die „harten Fakten“ aus den Bilanzen, sondern auch die immateriellen Werte eines Unternehmens, wie Kompetenzen, Kundenbeziehungen und andere Zukunftspotenziale.

Folgende Annahmen konnten im Rahmen des Projekts bestätigt werden:

- Immaterielle Werte sind ausschlaggebend für die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit von kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU), werden jedoch derzeit nicht ausreichend berücksichtigt.
- Informationen über diese Form des betrieblichen Potenzials entfalten nur dann Wirkung im Kreditvergabeprozess, wenn die Adressaten sie richtig einordnen können.
- Die stärkere Berücksichtigung dieser Werte bei der Kreditvergabe kann zu einer schnelleren und präziseren Kreditvergabeentscheidung führen.

Der vom Fraunhofer IPK in Zusammenarbeit mit führenden Experten entwickelte „Zukunftscheck Mittelstand“ ermöglicht es, immaterielle Werte in die Unternehmensbewertung einzubeziehen und Kreditentscheidungen zu verbessern.

Projekthintergrund

Im Wandel von der Produktions- zur Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft hat die Bedeutung von immateriellen Werten in KMU stark zugenommen. In der traditionellen Berichterstattung der Unternehmen bleiben solche Werte wie besondere Mitarbeiterkompetenzen, stabile Kundenbeziehungen oder zukunftsträchtige Innovationspotenziale noch weitgehend unberücksichtigt.

KMU stehen daher vor der Herausforderung, ihrer Bank diese bisher unberücksichtigten Werte möglichst plausibel darzustellen. Gleichzeitig sind Banken im Zuge der Basel II-Eigenkapitalrichtlinien verpflichtet, zukunftsgerichtete Informationen über das Unternehmen bei Kreditentscheidungen verstärkt einzubeziehen. Für Banken sind diese Informationen aber oft nicht transparent.[1] Die Folge ist, dass Banken diese immateriellen Werte in der Praxis nur unzureichend berücksichtigen können.

[1] Wuscher, Sven et al: Projektstudie über weiche Faktoren zur Unternehmenseinschätzung durch Kapitalgeber, Fraunhofer IPK Berlin 2006, S.15. (Abruf www.akwissensbilanz.org 27.03.2008)

1 von 7

Fraunhofer IPK Institut Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik

[775] Vgl. BMWi: Projekt „Zukunftscheck Mittelstand“ – Projektkurzbeschreibung unter: http://www.akwissensbilanz.org/Infoservice/Infomaterial/Zukunftscheck_Mittelstand_Projektkurzbeschreibung.pdf, (Abruf: 25.08.2014).

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Anhang 2, Seite 2

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie

Bislang fehlte es an einem einfachen Instrument, das mittelständischen Unternehmen hilft, ihre immateriellen Werte und damit ihre zukünftige Wettbewerbsfähigkeit gegenüber einer Bank transparent zu machen. Das vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie initiierte Forschungsprojekt „Entwicklung und pilothafte Erprobung eines Werkzeugkastens zur Bewertung immaterieller Werte im Mittelstand durch Firmenkundenberater von Banken" hatte daher zum Ziel, ein solches Instrument zu entwickeln und in der Praxis mit Unternehmen und Banken prototypisch zu testen.

Das Ergebnis dieses Projekts ist der „Zukunftscheck Mittelstand", eine einfach zu bedienende Anwendung, die Unternehmen nicht nur bei der externen Darstellung ihrer immateriellen Werte unterstützt, sondern auch wichtige Informationen für die interne Steuerung dieser weichen Erfolgsfaktoren liefert. Dabei wurde darauf geachtet, dass die Kompatibilität mit bestehenden KMU-orientierten Managementinstrumenten für diesen Bereich, wie z.B. der „Wissensbilanz – Made in Germany", erhalten bleibt.

Projektergebnisse

Während der Projektlaufzeit von Dezember 2006 bis Dezember 2007 entwickelte und erprobte das Projektteam unter der Konsortialführerschaft des Fraunhofer IPK in Berlin gemeinsam mit Bankenvertretern und Unternehmern den „Zukunftscheck Mittelstand". Das Tool unterstützt Unternehmer bei der strukturierten Dokumentation des eigenen Geschäftsmodells und bei der Erfassung und Bewertung der immateriellen Erfolgsfaktoren, die für die Sicherung der Zukunftsfähigkeit von Bedeutung sind.

Im Rahmen von Fallstudien wurde der „Zukunftscheck Mittelstand" von Geschäftsführern mittelständischer Unternehmen zur systematischen Vorbereitung auf Gespräche mit ihrer Hausbank eingesetzt. Sowohl die Geschäftsleitungen der projektbeteiligten KMU als auch die teilnehmenden Firmenkundenberater in Banken konnten durch die aufbereiteten Informationen einen positiven Effekt auf den Verlauf von Finanzierungsgesprächen bestätigen.

Durch strukturierte Fragen unterstützt der „Zukunftscheck Mittelstand" die Unternehmen, ihr Geschäftsmodell und ihre Geschäftsstrategie darzustellen und anhand ihrer immateriellen Erfolgsfaktoren zukünftige Potenziale im Wettbewerb aufzuzeigen. Die KMU-Anwender können dabei den Status Quo einzelner Erfolgsfaktoren in Bezug auf die Erreichung der strategischen Ziele bewerten sowie ihre Wichtigkeit für die gewählte Strategie einschätzen. Die im Tool visualisierten Bewertungen und dokumentierten Begründungen dienen wiederum dem Anwender auf der Bankenseite als Basis für eine erste Einschätzung der Zukunftsfähigkeit sowie zur Formulierung von Fragen, die im Gespräch zu klären sind. Das eigentliche Gespräch zwischen Bank und KMU wird durch den „Zukunftscheck Mittelstand" einerseits anhand der acht Arbeitsschritte besser strukturiert und andererseits hinsichtlich der Konsistenz der Informationen und der Effizienz der Informationsbeschaffung und -verarbeitung optimiert.

Der Nutzen des „Zukunftscheck Mittelstand" liegt aus Sicht der KMU-Anwender vor allem in der gezielten Aufbereitung der eigenen Zukunftspotenziale für externe Empfänger wie Kunden, Lieferanten und Banken.

Fraunhofer IPK Institut Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Anhang 2, Seite 3

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie

Projektteilnehmer

Projektkonsortium:

Prof. Dr.-Ing. Kai Mertins, Fraunhofer IPK Berlin
Markus Will, Fraunhofer IPK Berlin
Sven Wuscher, Fraunhofer IPK Berlin
Dr.-Ing. Kay Alwert, alwert GmbH & Co. KG
Dr. Manfred Bornemann, Intangible Asset Consulting GmbH
Dr.-Ing. Peter Heisig, European Research Center for Knowledge and Innovation (eureki)
Mart Kivikas, Wissenskapital Edvinsson & Kivikas GmbH
Guido Pfeifer, Guido Pfeifer Unternehmenssteuerung
Dr. Thomas Hagen, incowia GmbH

Projektbeirat:

Prof. Dr. Thomas Fischer, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
Prof. Dr. Thomas Günther, Technische Universität Dresden
Andreas Hahn, Handwerkskammer zu Leipzig
Steffen Seiss, Bundesverband Deutscher Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR)
Dr. Matthias Böcker, Sparkassen Rating und Risikosysteme GmbH

Pilotanwender:

Banken:
Stefan Dürselen, Kreissparkasse Köln
Thomas Haaker, Landessparkasse zu Oldenburg
Hans-Jürgen Mehl, VR Bank Kreis Bergstraße
Leonard Zintl, VR Bank Mittweida
Markus Dauber, VR Bank Offenburg
Walter Werner, VR Bank Südpfalz

Unternehmen:
Dirk Klüppelberg, Klüppelberg Werkzeugmaschinen GmbH & Co. KG
Dr. Ewald Oltmann, Bäko Weser-Ems e.G.
Sven Herbert, Helmut Herbert GmbH & Co. KG
Frank Hönig, Frank Hönig HIFI-VIDEO-TV GmbH
Peter Jaworski, JHM GdbR Metall- und Werkzeugbau

Fraunhofer IPK Institut Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Anhang 3:

Ausgewählte Methoden und Instrumente zur Messung und Bewertung immaterieller Werte[776]

Danish Guideline for Intellectual Capital Statement[777]

In diesem Ansatz werden die Waren und Dienstleistungen eines Unternehmens über vier Elemente mit deren Wissensressourcen verknüpft. Die vier Elemente sind dabei: „knowledge narrative, management challenges, initiatives and indicators".

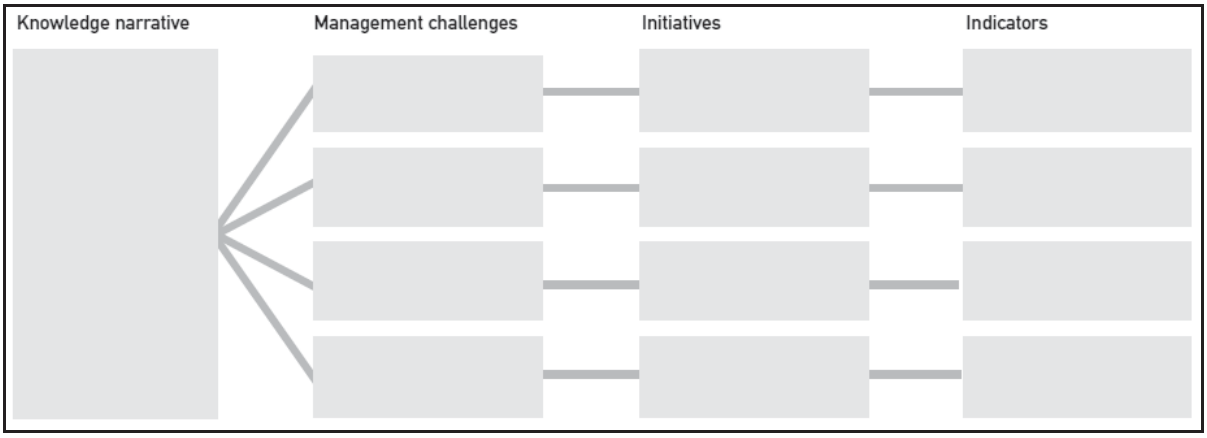


Abb. A-01: Das „Wissensbilanzmodell" nach Danish Guideline[778]

Es wird bei den Wissensressourcen in die vier Typen: Mitarbeiter, Kunden, Prozesse und Technologien unterschieden. Die „knowlegde narratives" beschreiben, welche Wissensressourcen notwendig sind, um den Kundennutzen zu erhöhen. Über die „management challenges" werden die Ziele zur Verbesserung festgelegt, die dann über entsprechende Maßnahmen erreicht werden sollen. Durch Indikatoren werden die Initiativen messbar und bewertbar gemacht. Alle Informationen werden in einem „intellectual capital statement" als Ergänzung zum klassischen Geschäftsbericht ausgewiesen.

---

776 Vgl. im Folgenden BMWi: Projekt „Zukunftscheck Mittelstand", Gesamtprojektstudie, Anhang 4-01: Kurzdarstellung der bedeutendsten Methoden zur Bewertung immaterieller Werte, 2007, S. 171-176.

777 Vgl. Danish Ministry of Science, Technology and Innovation: Intellectual Capital Statements – The New Guideline, 2003, S. 11-13.

778 Entnommen aus: Danish Ministry of Science, Technology and Innovation: Intellectual Capital Statements – The New Guideline, 2003, S. 13.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

EFQM Modell

Das EFQM Modell wurde Anfang der 90er Jahre von der European Foundation of Quality Management[779] entwickelt. Es ermöglicht eine ganzheitliche Sicht auf ein Unternehmen indem es die wesentlichen sogenannten „Enabler“ und „Results“ erfasst und bewertet. Im EFQM Modell werden die fünf Perspektiven „Führung“, „Strategie“, „Mitarbeiter“, „Partnerschaften und Ressourcen“ und „Prozesse, Produkte und Dienstleistungen“ als „Enabler/Befähiger“ aufgefasst, die über die Prozesse in verschiedene „Results/Ergebnisse, wie z.B. kundenbezogene, mitarbeiterbezogene und gesellschaftsbezogene Ergebnisse, umgewandelt werden. Die Bewertung erfolgt mittels wertender Fragen auf einer normativ festgelegten Skala. Über ein festgelegtes Gewichtungsschema werden die Bewertungen zu einer Gesamtpunktzahl aggregiert.

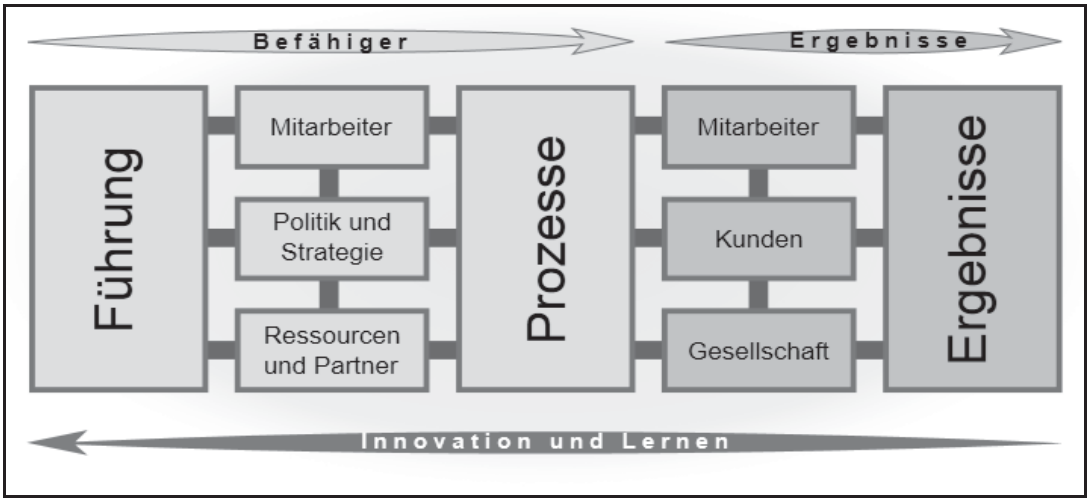


Abb. A-02: Konzeption des EFQM Modells

Holistic Value Approach[780]

Das Modell des „Holistic Value Approach“ orientiert sich am IC-Index und kombiniert die Ansätze IC-Index mit denen der „Inclusive Value Methodology“.

---

779 Vgl. European Foundation for Quality Management (EFQM): The EFQM excellence model unter: http://www.efqm.org/the-efqm-excellence-model, (Abruf: 03.04.2014).

780 Vgl. Pike, S. and Roos, G.:“Intellectual Capital Measurement and Holistic Value Approach (HVA)“, 2000 und Pike, S./Roos, G.: Mathematics and Modern Business Management, 2004, S. 243-256.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Hier werden ebenfalls die Ziele der Stakeholder gewichtet und in normalisierte, messbare Attribute transformiert. Die Wichtigkeit und der Einfluss zwischen diesen Attributen wird ermittelt und mittels eines „Navigators“ visualisiert. Über diesen Ansatz der Zusammenhänge wird versucht, die „wertschöpfenden Pfade“ im Unternehmen zu bestimmen.

Inclusive Value Methodology[781]

Die „Inclusive Value Methodology“ gliedert die Organisationswerte in eine monetäre und eine intellektuelle Domäne, wobei der Wert des intellektuellen Kapitals kontextabhängig und bezogen auf die Ziele der Stakeholder berechnet wird. Diese Ziele werden in Attribute transformiert, die beobachtbar und messbar sind und den vier Anforderungen: „Unterscheidbarkeit und Unabhängigkeit, Angemessenheit und kombinatorische Regeln“ genügen. Alle ermittelten Messwerte können zu einem einzigen Wert („combined intangible value“) zusammengefasst werden. Daraus resultiert in Kombination mit dem cash flow der „inclusive value“, der damit aus einem finanziellen und nicht finanziellen Wert besteht.

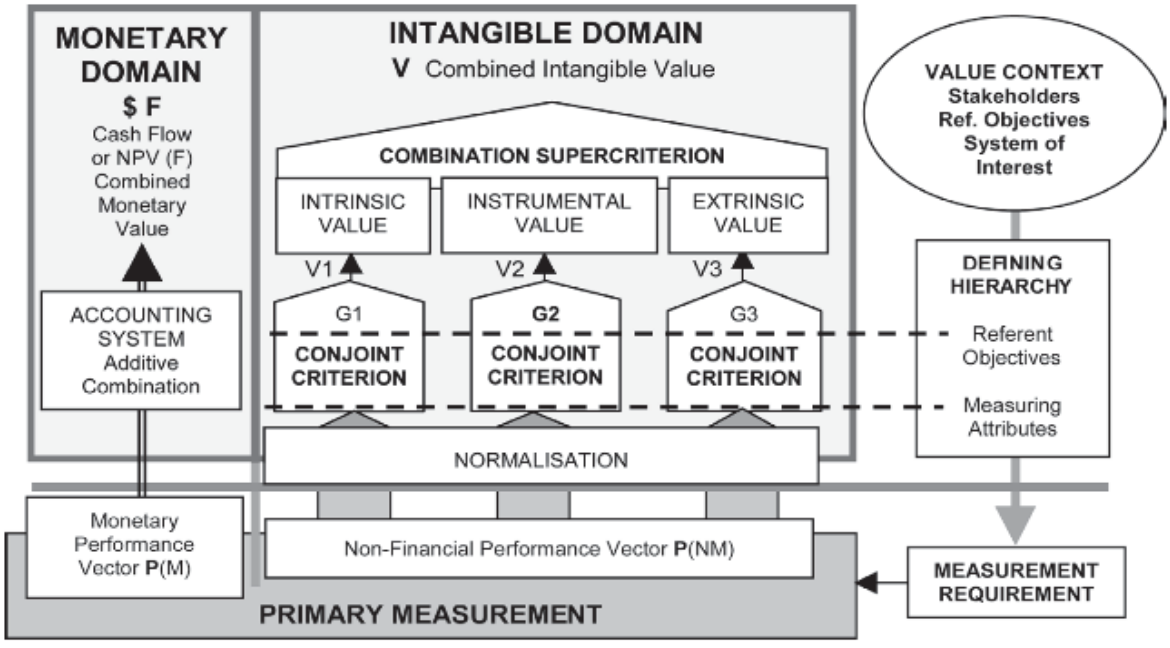


Abb. A-03: Überblick über das Inclusive Value Methodologymodell[782]

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Intangible Asset Monitor

Der Intangible Asset Monitor wurde im Jahre 1996 von Sveiby entwickelt und ist ein rein indikatorbasierter Ansatz ohne monetäre Bewertung. Der Monitor gliedert das Intellektuelle Kapital in interne Strukturen, externe Strukturen und individuelle Kompetenz der Mitarbeiter. Während die internen Strukturen sich auf alle Prozesse und Technologien des Unternehmens beziehen, beschreiben die externen Strukturen die Beziehungen zur Umwelt des Unternehmens. Unter den Mitarbeiterkompetenzen sind deren Fähigkeit, Ausbildung, Erfahrung und soziale Kompetenz gemeint.[783] Indikatoren werden verwendet, um diese Dimensionen sichtbar zu machen. Dabei werden solche Indikatoren gewählt, die auf Wachstum, Erneuerung, Effizienz und Stabilität/Risiko der immateriellen Werte Einfluss haben.[784]

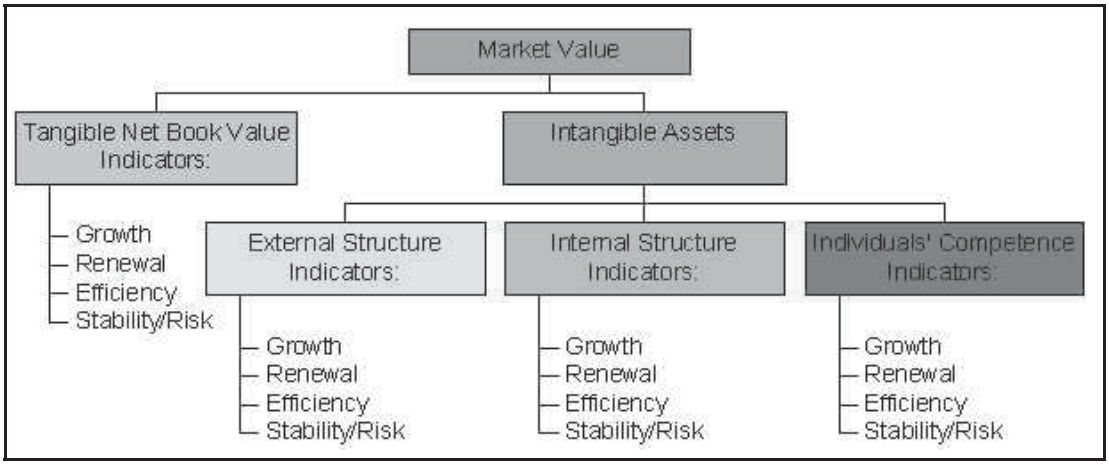


Abb. A-04: Das Intangible Asset Monitor Modell nach Sveiby[785]

---

781 Vgl. BMWi: Projekt „Zukunftscheck Mittelstand“, Gesamtprojektstudie, Anhang 4-01: Kurzdarstellung der bedeutendsten Methoden zur Bewertung immaterieller Werte, 2007, S. 174.

782 Entnommen aus: M`Pherson, P.K./ Pike, S.: Accounting, empirical measurement and Intellectual Capital, 2 (2001), 3, S. 249.

783 Vgl. Sveiby, K.E.: Wissenskapital, 1998, S. 28-29.

784 Vgl. Sveiby, K.E.: Wissenskapital, 1998, S. 225.

785 Entnommen aus: Sveiby, K.E,: Measuring Intangibles and Intellectual Capital – An Emerging First Standard unter: http://www.sveiby.com/articles/emergingstandard.html, (Abruf: 08.04.2014).

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Intellectual Capital Audit

Das Modell „Intellectual Capital (IC-) Audit“[786] identifiziert und misst die Elemente der immateriellen Werte entsprechend den Kategorien „market assets, intellectual property assets, human-centered assets and infrastructure assets“ mit relevanten Indikatoren.

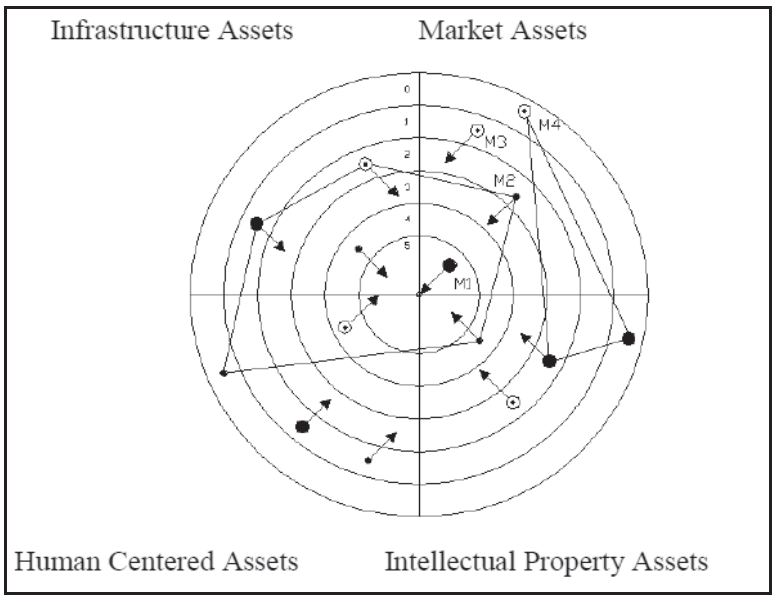


Abb. A-05: Beispiel einer Zielfindung nach dem IC-Audit Model[787]

Ziel des Audits ist es, Stärken und Schwächen eines „assets“ zu ermitteln und in einem Index zu erfassen.[788] Der Index gibt an, inwieweit der ermittelte Status eines Indikators mit dem als optimal definierten Zustand (dream ticket) übereinstimmt. Neben dem Index wird auch die Wichtigkeit der einzelnen „assets“ ermittelt und abgebildet.

Intellectual Capital Benchmarking System[789]

Das Intellectual Capital Benchmarking System ist eine Methode, bei der die Kernkompetenzen einer Unternehmung mit denen des „weltbesten“ Wettbewer-

---

786 Vgl. Brooking, A.: Intellectual Capital, 1997 und Luthy, D.H.: Intellectual Capital and its measurement, New York, 1997, S. 1-18.

787 Entnommen aus: Luthy, D.H.: Intellectual Capital and its measurement, New York, 1997, Abb. 5.

788 Vgl. Brooking, A.: Intellectual Capital, 1997, S. 100-114.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

bers verglichen werden (Benchmarking). Da jedoch kein Unternehmen absolut homogen mit einem anderen ist, muss man als geeignete Vergleichsbasis die entsprechenden Einheiten auswählen. Das System bezieht sich dabei auf die Produkte, Dienstleistungen und Prozesse entlang der Wertschöpfungskette.

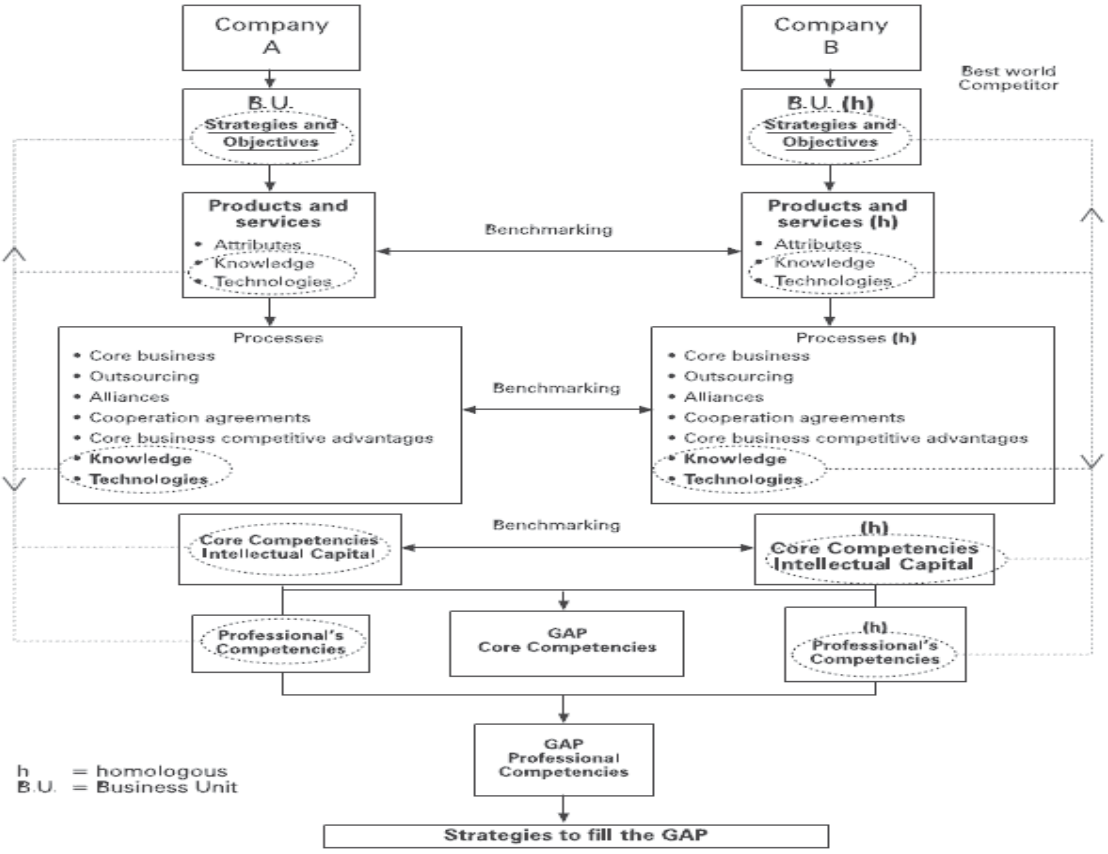


Abb. A-06: Das Intellectual Capital Benchmarking System (ICBS) [790]

Auf der Basis eines „Excellence Models“ in Kontext des globalen Marktes werden die relevanten Wettbewerbsfaktoren und Kriterien, gegliedert in HK, SK und BK, bestimmt. welche die Grundlage für eine Bewertung der globalen Wettbewerbsfähigkeit bilden. Die Ergebnisse werden in einer Bilanz der Wettbewerbsfähigkeit nach „assets“ und „liabilities“ aufgeschlüsselt.

789 Vgl. Viedma, J.M.: ICBS Intellectual Capital Benchmarking System 2001, S. 148-165.

790 Entnommen aus: Viedma, J.M.: ICBS Intellectual Capital Benchmarking System 2001, S. 152.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Intellectual Capital (IC)-Index[791]

Der Intellectual Capital Index unterteilt das Intellektuelle Kapital in die 4 Kapitalarten: Beziehungs-, Innovations-, Human- und Infrastrukturkapital. Für jede dieser Kategorien werden Indikatoren gebildet, die mit Hilfe einer standardisierten Skala bewertet und gewichtet werden. Anschließend werden die Ergebnisse zu einem IC-Index aggregiert. Als Aussage sind nur grobe Trends hinsichtlich der skalaren Bewertungsänderung im Zeitablauf möglich. Es erfolgt keine monetäre Bewertung, so dass eine Einbeziehung in die Finanzdaten von Unternehmen nicht direkt möglich ist.

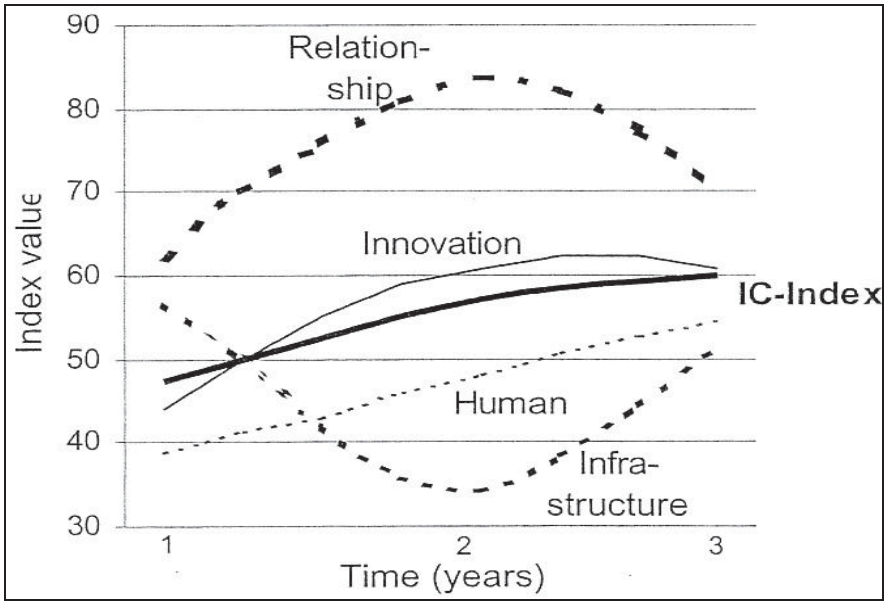


Abb. A-07: Intellectual Capital Index[792]

Intellectual Capital (IC) Rating™[793]

Das IC-Rating™ basiert sowohl auf Daten die unternehmensintern als auch -extern erhoben wurden. Durch quantitative Interviews mit der Unternehmens- und Bereichsleitung, mit Arbeitnehmern, Kunden als auch Lieferanten erfolgt

791 Vgl. Roos, J. et al.: Intellectual Capital, 1997.
792 Entnommen aus: Roos, J. et al.: Intellectual Capital, 1998, S. 89.
793 Vgl. Kivikas, M./Tenbieg, M.: Intellectual Capital Management auf Basis eines IC-Rating™, 2003.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

die anschießende Bewertung. Ein Rating des intellektuellen Kapitals – gegliedert in Geschäftsidee, Struktur-, Human- und Beziehungskapital.

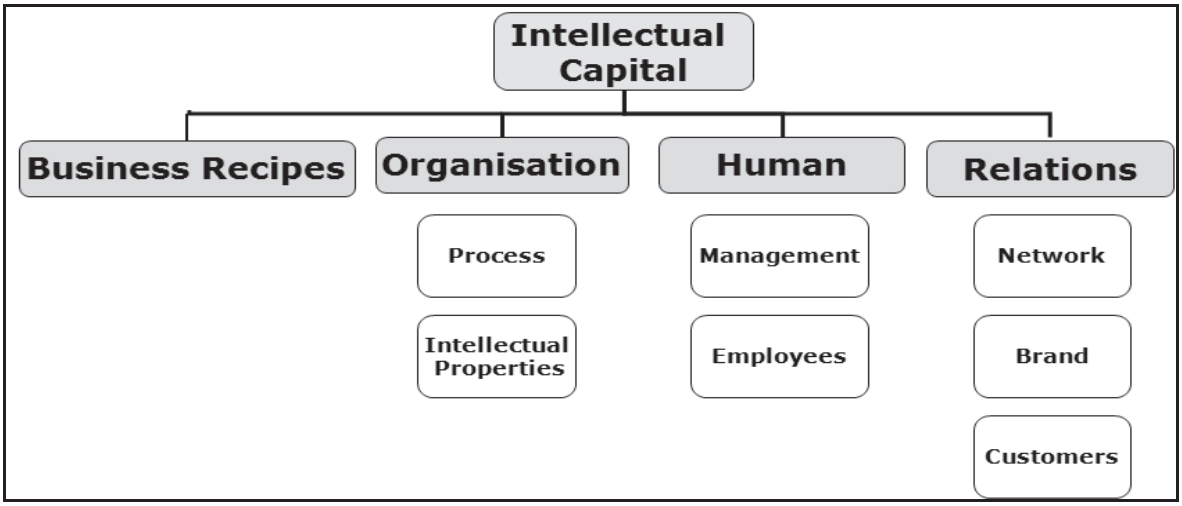


Abb. A-08: Intellectual Capital Rating[794]

Das IC wird nach den drei Kriterien Effektivität, Erhalt und Weiterentwicklung sowie Risiko bewertet. Aufgrund des standardisierten Verfahrens ist ein Benchmarking mit anderen Unternehmen möglich.

Integrierte Wissensbewertung[795]

Diese Methode zur Integrierten Wissensbewertung ist ein Instrument zur Bewertung, Steuerung und Bilanzierung von Wissen und besteht aus einem Struktur- und einem Steuerungsmodell. Die Wissensziele werden unter Berücksichtigung der Strategie und Vision aus dem operativen Geschäft abgeleitet und bilden die Grundlage für die kontinuierliche Entwicklung der Wissensbasis. Der Kern des Strukturmodells besteht aus den fünf Dimensionen: Geschäftsprozess, Wissensressourcen, externe Beziehungen, Prozess- und Wissensergebnisse sowie extern erzielte Wirkungen, die auch die Basis für den Wissensbilanzbericht bilden. Die Wissensziele werden unter Berücksichtigung der Strategie und Vision aus dem operativen Geschäft abgeleitet und bilden die Grundlage für die kontinuierliche Entwicklung der Wissensbasis. Im Wissensbilanzbericht zur internen und exter-

794 In Anlehnung an Kivikas, M./Tenbieg, M.: Intellectual Capital Management auf Basis eine IC-Rating™, 2003, S. 3.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

nen Kommunikation werden die einzelnen Dimensionen erfasst und mittels Indikatoren beschrieben. Durch die Orientierung an den Geschäftsprozessen werden die Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge zwischen den einzelnen Elementen aufgezeigt. Darüber hinaus ermöglicht das Wirkungsmodell auch eine Gewichtung und monetäre Wertzuweisung. Über das Einflussgewicht auf den Geschäftsprozess und den damit erzielten monetären Ertrag kann den Wissensressourcen zusätzlich ein monetärer Wert zugewiesen werden.

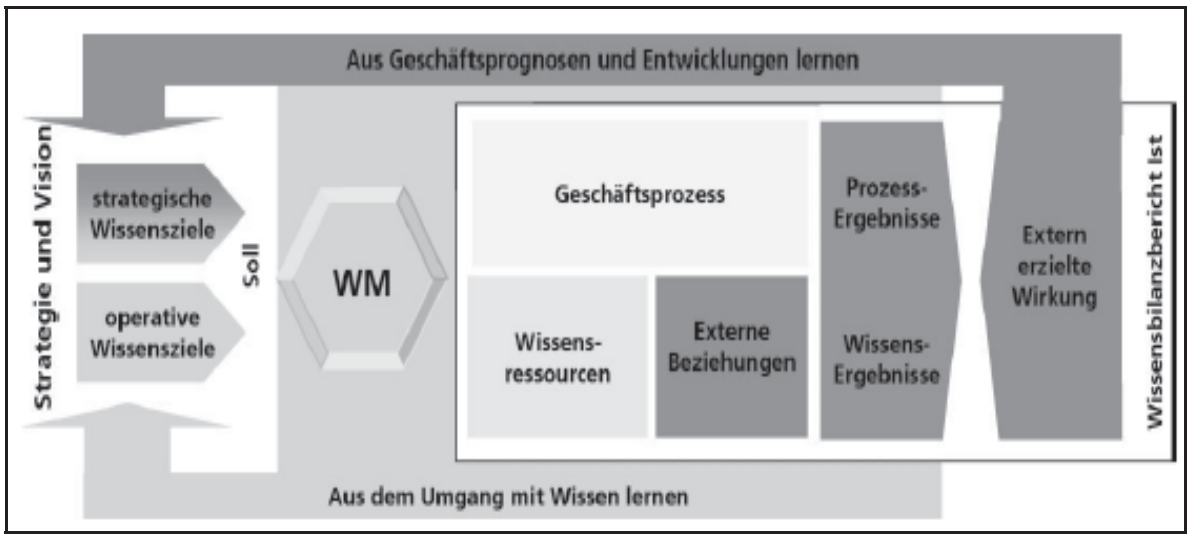


Abb. A-09: Modell zur Integrierten Wissensbewertung[796]

Konrad Group

Sieben Schwedisch-Manager, darunter auch Karl-Erik Sveiby, die man als die Vorläufer im Bereich der immateriellen Vermögenswerte bezeichnen kann, bildeten 1987 in Schweden die Konrad Group. Der Ansatz der Konrad Group zielt speziell auf die externe Rechnungslegung von Dienstleistungsunternehmen ab. Da diese Unternehmen ihre Erträge überwiegend durch ihr „know how" erwirtschaften, wurden für diese zwei Kapitalarten definiert: das Finanzkapital und das „know how capital". Für das Finanzkapital gelten die klassischen Betrachtungen, das „know how capital" wurde nochmals in Strukturkapital und indivi-

---

795 Vgl. Mertins, K./Alwert, K.: Integrierte Wissensbewertung – Ein Instrument zur Bewertung, Steuerung und Bilanzierung von Wissen, 2003, S. 578-582.

796 Entnommen aus: Mertins, K./Alwert, K.: Integrierte Wissensbewertung – Ein Instrument zur Bewertung, Steuerung und Bilanzierung von Wissen, 2003, S. 579.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

duelles Kapital gegliedert. Entsprechend dieser Kategorisierung schlägt die Konrad Group entsprechende Indikatoren für das externe Reporting vor.

Österreichische Forschungsbilanz[797]

Forschungseinrichtung sind i.d.R. reine Wissensproduzenten, deren wichtigstes Kapital das Intellektuelle Kapitaldarstellt. Für diese Einrichtungen wird in einer Wissensbilanz dieses Kapital erfasst, gemessen und bewertet. Das Intellektuelle Kapitalist auch in HK, SK und BK kategorisiert. Die Wissensziele, abgeleitet aus der Vision und den Unternehmenszielen, bilden den Ausgangspunkt für die Bewertung der einzelnen Dimensionen mittels Indikatoren. Das Modell bezieht Wertschöpfungspotenziale, Kernprozesse (Auftragsprojekte und Programmforschung) und die Ergebnisse der Organisation mit ein. Die Ergebnisse werden in einem Bericht zusammengefasst und ggf. veröffentlicht.

Rating nach Basel II

Seit der seit 2007 geltenden neuen Baseler Eigenmittelvereinbarung können Kreditinstitute oder auch Institutsgruppen ihre eigenen **internen** Kreditrisikomess- und Steuerungsverfahren für die Berechnung ihrer Eigenmittelanforderung für Kreditrisiken verwenden.[798] Durch diese Möglichkeit existieren am deutschen Markt je nach Institutsgruppe unterschiedliche Ratingverfahren. Die Systeme unterscheiden sich insbesondere durch unterschiedliche Einbeziehung immaterieller Werte, weniger bei der Einbeziehung der klassischen quantitativen Größen aus dem Jahresabschluss. Die Ratingverfahren deutscher Kreditinstitute erfassen immaterielle Daten von Unternehmen mittels qualitativer Fragen, die der Kreditberater teilweise auf Basis bankinterner Informationen, teilweise mit dem Unternehmer gemeinsam beantwortet (Ratinggespräch). Diese qualitativen Fragen (soft facts) über z.B. die Markt- und Wettbewerbssituation, die Managementqualität oder bestehende Nachfolgeregelungen unterscheiden sich im Hinblick auf die Kundengruppe (z.B. Mittelstand, gehobener Mittelstand oder

---

797 Vgl. BMWi: Projekt „Zukunftscheck Mittelstand“, Gesamtprojektstudie, Methoden zur Bewertung immaterieller Werte, 2007, S. 176.

798 Vgl. Deutsche Bundesbank: Die Zulassung bankinterner Ratingsysteme für die Berechnung der bankenaufsichtlichen Eigenkapitalanforderungen in Deutschland, Juni 2005, S. 1.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Existenzgründer). Das Rating (englisch für „Bewertung“) steht für die Einschätzung der Bonität (Kreditwürdigkeit) eines Schuldners bzw. eines Unternehmens. Der Großteil der Fragen stützt sich auf die finanzielle und materielle Situation des Unternehmens, wie z.B. Kapitalstruktur, Liquiditäts- oder Ertragslage (quantitative Fragen/hard facts). Alle Antworten werden über ein Gewichtungssystem in eine Gesamtbewertung des Unternehmens überführt und ergeben eine interne Ratingnote, die Einfluss auf die Kreditentscheidung bzw. die Zinshöhe hat. Interne Ratings sind nicht mit externen Ratings zu verwechseln, die durch externe Ratingagenturen, wie z.B. Standard and Poor´s oder Moody´s ermittelt werden.

Skandia Navigator

Der indikatorgestützte Navigator unterscheidet zwischen Finanz- und Intellektuellem Kapital. Wie bereits im Rahmen der Kategorisierung von immateriellen Werten beschrieben, unterscheidet *Edvinsson* beim Intellektuellen Kapital zwischen Humankapital und strukturellem Kapitel, das sich aus Kunden- und Organisationskapital zusammensetzt. Zum Organisationskapital zählen sowohl Innovations- als auch das Prozesskapital.[799] Der Navigator versucht die fünf Perspektiven: Finanzen, Kunden, Prozesse, Mitarbeiter sowie Erneuerungen und Entwicklungen im Zusammenspiel zu betrachten.

[799] Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 2.1.2.2.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

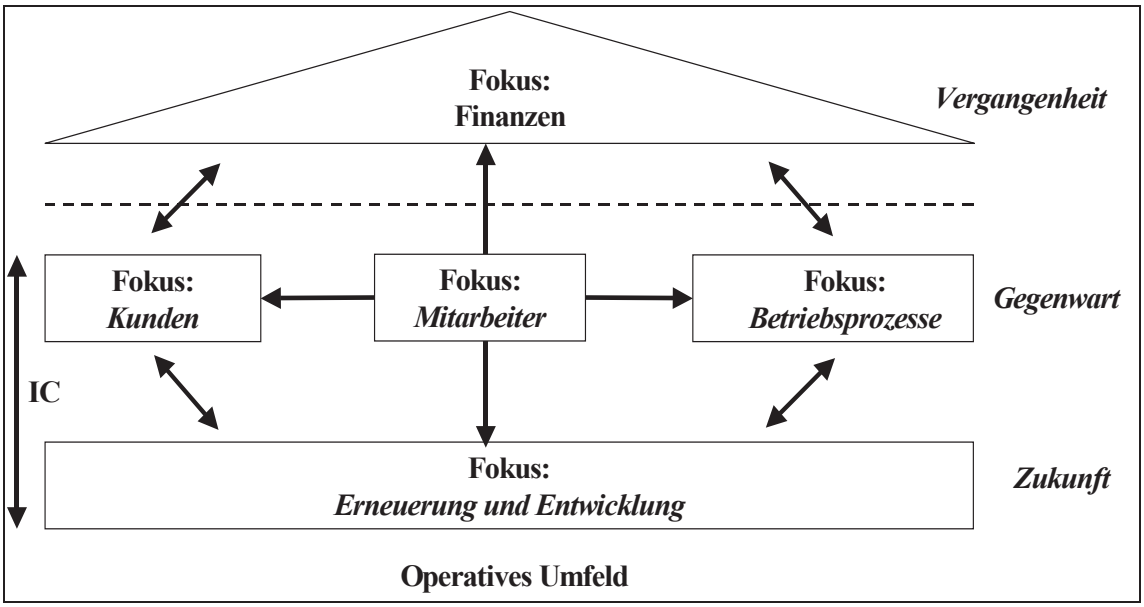


Abb. A-10: IC-Navigator von Skandia[800]

Die finanzielle Perspektive umfasst die finanziellen Ergebnisse und entspricht der vergangenheitsorientierten Betrachtung, während der Mitarbeiter-, Kunden- und Prozessfokus die gegenwärtige und der Erneuerungs- und Entwicklungsfokus die zukünftige Perspektive darstellen. Für die einzelnen Dimensionen steht eine Vielzahl von Indikatoren zur Verfügung.

Weightless Wealth Tool Kit[801]

Die Methode des Weightless Wealth Tool Kit[802] erfasst die immateriellen Werte strukturiert nach den wichtigsten Kernkompetenzen des Unternehmens in einem fünf Stufen-Ansatz (Stufe 1). Die skalare Bewertung der Kernkompetenzen erfolgt über die Kriterien „Wertschöpfung, Konkurrenzfähigkeit, Potenzial, Nachhaltigkeit und Stabilität“ (Stufe 2). Anschließend wird durch Zuweisung eines Ergebnisses an die Kernkompetenzen eine finanzielle Bewertung des intellektuellen Kapitals vorgenommen (Stufe 3). Die einzelnen immateriellen Ressourcen werden dann in Bezug auf Stärken und Schwächen bewertet, für das Management transparent macht und Empfehlungen erarbeitet, wie man den Wert verbessern kann (Stufe 4). Die 5. Stufe ist die Erstellung eines Managementreports.

---

800 Vgl. Edvinsson, L./Brüning, G.: Aktivposten Wissenskapital, 2000, S. 44.
801 Vgl. Andriessen, D.: Implementing an intellectual Capital Valuation Tool, 2004, S. 4-5.
802 Vgl. im Folgenden Andriessen, D.: Intellectual Capital, 2004.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Anhang 4:

Agenda und Fragenkatalog „Anforderungsaufnahmen für den „Zukunftscheck Mittelstand“

“Workshop Anforderungsaufnahme”
Agenda

10.04.2007, 10:00-16:00
Volksbank Kreis Bergstraße
Kaiserstarasse 22
68623 Lampertheim

Teilnehmende Banken: Volksbank Kreis Bergstrasse, Volksbank Offenburg, VR Bank Südpfalz
Moderatoren: Herr Guido Pfeifer, Herr Sven Wuscher

10:00 Uhr Eintreffen der Teilnehmer

10:15 Uhr Einführung
Kurze Einführung in das Projekt und Tagesablauf

10.45 Uhr Finanzmarkttest: Runde I
Einarbeitung ins Thema anhand einer Fallstudie

11:45 Uhr Finanzmarkttest: Runde II
Einarbeitung ins Thema anhand einer Fallstudie

12:45 - 13:30 Uhr Mittagessen

13:45 Uhr Diskussionsrunde
Bearbeitungen der Fragestellungen, um die Anforderungen an einen Werkzeugkasten aus Bankensicht aufzunehmen

16:00 Uhr geplantes Ende

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Anhang 4, Seite 2:

"Workshop Anforderungsaufnahme"

Fragenkatalog

Ziel:

Ziel des Workshops „Anforderungsaufnahme" ist es, herauszuarbeiten **welche Informationen** über welche Faktoren im **Kreditvergabeprozess** zu **welchem Zeitpunkt** in **welcher Art und Weise** in **welchem Umfang/Detail** benötigt werden.

Ziel ist es, herauszufinden wie ein **Werkzeugkasten** aussehen könnte, der den Kreditvergabeprozess optimiert und welche Inhalte dieser aufweisen muss.

Fragestellungen:

Aus den Zielstellungen des Workshops ergeben sich u.a. folgende Fragenkomplexe:

A: Status Quo

1. Allgemeine Fragestellungen
   a. Welche Branchen bearbeiten Sie?
   b. Welche Art von Kreditkunden (Unternehmensgrößen/Kreditvolumina) haben/bearbeiten Sie i.d.R.?
2. Wie ist der Kreditvergabeprozess strukturiert und formalisiert?
   c. Wie läuft der Kreditvergabeprozess ab?
   d. Wie lang läuft ein Kreditvergabeprozess minimal/maximal?
   e. Wie viele Gespräche finden mit dem Kunden minimal/maximal statt?
3. Welche Informationen über weiche Faktoren werden im Prozess benötigt?
   f. Können gut aufbereitete Informationen von KMU den Vergabeprozess effizienter gestalten?
   g. Wie stufen sie die derzeitige Transparenz von Unternehmen in Bezug auf weiche Faktoren ein?
   h. Welche weichen Faktoren sind entscheidend/besonders wichtig?
4. Wann werden die jeweiligen Informationen genau benötigt?
   i. Werden bei Eskalationsstufen zusätzliche Informationen vom Unternehmer eingefordert?
   j. Wenn ja, an welchen Stufen werden welche Informationen erfragt?
   k. Ist es möglich, Eskalationsstufen durch eine Aufstellung aller Informationen durch das KMU zu vermeiden?
5. Wie werden die Informationen über weiche Faktoren eingeholt?
   l. Im Gespräch, telefonische oder schriftliche Nachfrage, Recherche bei dritten…)
   m. Welche Medien/Dokumente werden genutzt?
6. Wie detailliert sind die eingeholten Informationen über weiche Faktoren?
   n. Hier zielen die Fragen auf die Qualität und Tiefe der Fragen ab (Kennzahlen, Zeitreihen)

B: Anforderungsaufnahme an ein Werkzeugkasten

7. Wie kann/muss ein Werkzeugkasten über weiche Faktoren aussehen?
   o. Welchen technischen Anforderungen muss ein Werkzeugkasten genügen?
   p. Welche Informationen muss ein KMU in dem Werkzeugkasten bereitstellen?
   q. Inwieweit muss ein Werkzeugkasten Informationen aufbereiten/interpretieren können (Standardisierte Bewertung/Einordnung)?
   r. Was muss ein Werkzeugkasten leisten?

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Anhang 5:

Erfüllungsgrade der Anforderungen aus dem Projekt „Zukunftscheck Mittelstand“

Erfüllungsgrade der allgemeinen Anforderungen:[803]

	Methode	Abbau der Informationsasymmetrie zwischen Banken und KMU	Einfach anzuwenden	Schnell und Kostengünstig anzuwenden	Erfüllungsgrad
14.	Rating nach Basel II	1	2	2	●
17.	Wissensbilanz - Made in Germany	2	2	1	●
7.	Intangible Asset Monitor (IAM)	2	2	1	●
9.	Intellectual Capital Benchmarking System (ICBS)	2	2	1	●
2.	Danish Guideline for Intellectual Capital Statement	2	1	1	◕
3.	EFQM-Modell	1	2	1	◕
11.	Intellectual Capital (IC) Rating	1	2	1	◕
8.	Intellectual Capital Audit (ICA)	1	2	1	◕
13.	Österreichische Forschungsbilanz	1	1	1	◑
16.	Weightless Wealth Tool Kit (WWTK)	1	1	1	◑
5.	Integrierte Wissensbewertung (IWB)	2	0	1	◑
12.	Konrad Group	2	0	1	◑
15.	Skandia Navigator	1	1	1	◑
1.	Balanced Scorecard (BSC)	1	1	0	◔
10.	Intellectual Capital (IC) Index	2	0	0	◔
4.	Holistic Value Approach (HVA)	1	0	0	○
6.	Inclusive Value Methodology (IVM)	1	0	0	○
	Erfüllungsgrad	◕	◑	◑	◑

Erfüllungsgrad der Anforderungen aus KMU-Sicht:[804]

	Methode	Relevanz und Individualität	Kompatabilität zu anderen Management-instrumenten	Zusatznutzen - Eigung als Entscheidungs-unterstützung für KMU	Erfüllungsgrad
17.	Wissensbilanz - Made in Germany	2	1	2	●
2.	Danish Guideline for Intellectual Capital Statement	2	1	1	◕
3.	EFQM-Modell	1	1	2	◕
5.	Integrierte Wissensbewertung (IWB)	2	1	1	◕
16.	Weightless Wealth Tool Kit (WWTK)	2	1	1	◕
1.	Balanced Scorecard (BSC)	2	1	1	◕
4.	Holistic Value Approach (HVA)	2	1	1	◕
6.	Inclusive Value Methodology (IVM)	2	1	1	◕
7.	Intangible Asset Monitor (IAM)	2	1	1	◕
10.	Intellectual Capital (IC) Index	2	1	1	◕
8.	Intellectual Capital Audit (ICA)	1	1	1	◑
12.	Konrad Group	1	1	1	◑
15.	Skandia Navigator	1	1	1	◑
13.	Österreichische Forschungsbilanz	1	1	0	◔
11.	Intellectual Capital (IC) Rating	1	0	1	◔
9.	Intellectual Capital Benchmarking System (ICBS)	1	0	1	◔
14.	Rating nach Basel II	1	1	0	◔
	Erfüllungsgrad	◕	◑	◑	◑

803 Vgl. BMWi: Projekt „Zukunftscheck Mittelstand“, Gesamtprojektstudie, Methoden zur Bewertung immaterieller Werte, 2007, S. 76.

804 Vgl. BMWi: Projekt „Zukunftscheck Mittelstand“, Gesamtprojektstudie, Methoden zur Bewertung immaterieller Werte, 2007, S. 79.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Anhang 5, Seite 2

Erfüllungsgrad der Anforderungen aus Banken-Sicht:[805]

	Methode	Vollständigkeit der Information	Nachvollziehbarkeit und Plausibilität	Kompatibel zum Rating nach Basel II	Vergleichbarkeit	Glaubwürdigkeit – Nachprüfbarkeit, Zuverlässigkeit und Unabhängigkeit	Zusatznutzen – Verbesserung des Kreditvergabe-prozesses	Erfüllungs-grad
17.	Wissensbilanz - Made in Germany	2	2	1	1	1	1	●
14.	Rating nach Basel II	1	1	n.a.	2	1	1	◕
2.	Danish Guideline for Intellectual Capital Statement	1	2	1	1	1	1	◕
9.	Intellectual Capital Benchmarking System (ICBS)	1	2	0	2	1	0	◑
1.	Balanced Scorecard (BSC)	1	2	0	1	1	0	◑
4.	Holistic Value Approach (HVA)	2	2	0	0	1	0	◑
6.	Inclusive Value Methodology (IVM)	2	2	0	0	1	0	◑
5.	Integrierte Wissensbewertung (IWB)	2	2	0	0	1	0	◑
10.	Intellectual Capital (IC) Index	2	2	0	0	1	0	◑
13.	Österreichische Forschungsbilanz	1	2	0	1	1	0	◑
16.	Weightless Wealth Tool Kit (WWTK)	2	2	0	0	1	0	◑
3.	EFQM-Modell	1	1	0	2	1	0	◑
7.	Intangible Asset Monitor (IAM)	2	1	0	0	1	0	◔
12.	Konrad Group	2	1	0	0	1	0	◔
15.	Skandia Navigator	2	1	0	0	1	0	◔
11.	Intellectual Capital (IC) Rating	1	0	0	2	0	1	◔
8.	Intellectual Capital Audit (ICA)	1	1	0	1	1	0	◔
	Erfüllungsgrad	●	◕	○	◔	◑	○	◑

Abbildung 48: Erfüllungsgrad der Anforderungen aus Bankensicht

805 Vgl. BMWi: Projekt „Zukunftscheck Mittelstand“, Gesamtprojektstudie, Methoden zur Bewertung immaterieller Werte, 2007, S. 81.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Anhang 6:

Checkliste „Vorbereitung zur Erstellung einer Wissensbilanz“

Vorbereitung zur Erstellung einer Wissensbilanz

Die folgende Liste soll die Vorbereitung des Erstellungsprozesses einer Wissensbilanz erleichtern. Dafür ist es erforderlich, die Fragen realistisch zu beantworten und die dazugehörigen Informationen zusammenzutragen.

I. Rahmendaten zur Organisation:

1. Wie sieht das **Geschäftsumfeld** ihres Unternehmens aus?

- Welche aktuellen Entwicklungen im Geschäftsumfeld (neue Wettbewerber, neue Gesetze, ...) gibt es (Markt- und Umfeldanalyse)?
- Wie ist die wirtschaftliche Wettbewerbssituation (Konkurrenzanalyse)?
- Welche Chancen werden gesehen, um sich am Markt zu verbessern?
- Welche Risiken liegen im Geschäftsumfeld, die das Geschäft negativ beeinflussen können?
- Wie sieht der Markt für potenzielle und zukünftige Mitarbeiter aus?
- Existiert eine aktuelle Situationsanalyse mit Stärken-Schwächen bzw. Chancen-Risiken

2. Gibt es eine explizite **Unternehmensvision** bzw. ein **Leitbild**?
(Unterlagen bitte beifügen)

3. Wie lautet die gültige **Unternehmensstrategie**?

- Wie lautet diese (Strategiepapier/Teilstrategien/Vertriebsstrategien bzw. sonstige Unterlagen hierzu ggf. beifügen)?
- Welche strategischen Geschäftsfelder wurden definiert?
- Welche strategischen Ziele wurden festgelegt?
- Gibt es Unterlagen zur Unternehmensstrategie, aus denen sich Perspektiven für die Wissensebene ableiten lassen?
- Sind Wissensziele festgelegt?
- Welche Maßnahmen zur Zielereichung wurden / werden eingeleitet?
- Wie beurteilen Sie die Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens?

4. Inwieweit werden offizielle Regeln umgesetzt?

5. Existieren inoffiziellen Regeln und wenn ja, welche?

6. Was darf in dem System nicht angesprochen werden?

7. Woran wird der **Geschäftserfolg** der Organisation festgemacht bzw. woran misst sich der Erfolg ihres Unternehmens (Struktur der Erfolgspotenziale)?

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Anhang 6, Seite 2:

8. Welche **Produkte und zentralen Leistungsprozesse (Kernprozesse)** existieren?

- Welches sind die zentralen Produkte oder Produktgruppen (Dienstleistungen) mit denen das Geld verdient wird?
- Was sind neue Produkte oder Geschäftsfelder?
- Was sind Bereiche, die abgeschafft oder zurückgefahren werden oder wurden? Wann?
- Gibt es Prozessbeschreibungen für die Hauptprozesse (wenn ja, bitte in Kurzform beifügen)?
- Welches sind die wichtigsten Prozesskennzahlen?

9. Welche ggf. sonstigen Leistungen werden den Kunden angeboten?

II. Unternehmenssteuerung und Informationssysteme:

1. Existiert ein ganzheitliches Unternehmenssteuerungssystem?

- Wenn ja welches?
- Was ist der Inhalt?
- Welche Kennzahlen werden verwendet?

2. Existiert ein **Managementinformations-** bzw. ein sonstiges **Informations- bzw. Kommunikationssystem**?

- Wenn ja welches?
- Was ist der Inhalt?
- Welche Kennzahlen werden verwendet?

3. Wurde bereits eine **Balanced Score Card** (BSC) eingeführt?

- Welches sind die zentralen Zielsetzungen der BSC?
- Welche Dimensionen und Kennzahlen werden darin verwendet?
- Ist der Roll - out bereits umgesetzt?

4. Ist ein **Qualitätsmanagement** implementiert (ggf. Unterlagen beifügen)?

5. Ist ein **Projektmanagement** implementiert (ggf. Unterlagen beifügen)?

6. Ist ein **Kostenmanagement** implementiert (ggf. Unterlagen beifügen)?

Zu den Fragen Nr. 4 - 6

- Gibt es ein jeweils spezielles Team?
- Wie sind die Inhalte in den Planungs- und Steuerungsprozess eingebunden?

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Anhang 6, Seite 3:

7. Welche **Organisationsentwicklungs-Projekte** wurden / werden aktuell durchgeführt?

- Gibt es ein spezielles OE -Team?
- Was war das Resultat? / Wann ist mit den Resultaten zu rechnen?
- Wie breit sind die Ergebnisse kommuniziert?
- Wie akzeptiert sind die Ergebnisse durch die Mitarbeiter?

8. Welche **Personalentwicklungs-Projekte** wurden / werden aktuell durchgeführt?

- Gibt es ein spezielles PE –Team / eine spezielle PE - Abteilung?
- Was war das Resultat? / Wann ist mit den Resultaten zu rechnen?
- Wie breit sind die Ergebnisse kommuniziert?
- Wie akzeptiert sind die Ergebnisse durch die Mitarbeiter?

9. Gab und gibt es **Rationalisierungs- / spezielle Kostenoptimierungsprojekte**?

- Was wurde verändert?
- Wurden Mitarbeiter entlassen oder in Ruhestand geschickt?
- Welche Vorteile und welche Probleme haben diese Projekte zur Folge?

10. Welche sind die bedeutenden **Risikofelder** des Unternehmens?

11. Welche Bedeutung hat die **qualitative und systematische** Unternehmensanalyse?

12. Welche Bedeutung haben die **weichen Faktoren** „„Human-, Beziehungs- und Strukturkapital“ im Haus (Kann intellektuelles Kapital zu einer präziseren Unternehmenseinschätzung beitragen?

13. Welche **Indikatoren** der drei Kapitaldimensionen liegen vor?

14. Wie stufen Sie ihre derzeitige Transparenz über die weichen Faktoren ein und wie sehen sie den Nutzen eines Unternehmensberichtes über weiche Faktoren?

15. Welche Möglichkeiten und Risiken sind im Hinblick auf immaterielle Vermögensgegenstände mit ihrem Geschäft verbunden?

16. Welche **Vergütungssystematik** besteht (Wie hoch ist der Anteil der variablen Vergütung, wie erfolgt Belohnung, wie erfolgt „Bestrafung“, wie verfolgt Leistungsorientierung)?

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Anhang 6, Seite 4:

17. Was ist aus Ihrer Sicht bezüglich der Beeinflussung der Unternehmensstrategie noch erwähnenswert?

18. Was ist aus Ihrer Sicht bezüglich des **Charakters** des Unternehmens / Charakterkapitals (Bsp. Einsatzbereitschaft, Kooperationsbereitschaft, Cliquenbildung, Intrigen, Tratsch….) noch erwähnenswert?

19. Wo soll der **Schwerpunkt der Wissensbilanz** liegen (Kommunikation intern /extern oder Steuerung des intellektuellen Kapitals)?

20. Wer wird an den Workshops teilnehmen und welche Funktionen erfüllen die einzelnen Personen?

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Literaturverzeichnis

ADG: https://www.adg-business-school.de/adg_business_school/ADG%20Business%20 School/ADG/, (Abruf: 30.08.2014).

AK-IW: Arbeitskreis „Immaterielle Werte im Rechnungswesen der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V.: Kategorisierung und bilanzielle Erfassung immaterieller Werte in: Der Betrieb (DB) vom 11.5.2001, Heft 19, S. 989-995.

AK-IW: Arbeitskreis „Immaterielle Werte im Rechnungswesen der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V.: Freiwillige externe Berichterstattung über immaterielle Werte in: Der Betrieb (DB) vom 06.06.2003, Heft 23, S. 1233-1237.

AK-IW: Arbeitskreis „Immaterielle Werte im Rechnungswesen der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V.: Erfassung immaterieller Werte in der Unternehmensberichterstattung vor dem Hintergrund handelsrechtlicher Rechnungslegungsnormen in: Horvath, P./Möller, K.(Hrsg.): Intangibles in der Unternehmenssteuerung, Stuttgart 2005, S. 221-250.

AK-WB: Arbeitskreis Wissensbilanz am Fraunhofer Institut Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik, Wissensbilanz-Made in Germany, Wissensbilanz-Toolbox, Lastenheft Version 5.0, Berlin 2005.

AK-WB: Wissensbilanzierung – Einsatzmöglichkeiten im Rahmen der strategischen Planung, Arbeitsunterlage, 2008, S. 10.

AK-WB: Moderatorennetzwerk des Arbeitskreis Wissensbilanz unter: http://www.akwissensbilanz.org/Arbeitskreis/moderatorennetzwerk.htm, (Abruf: 15.05.2014).

AK-WB: WB-Toolbox: Software Wissensbilanz-Toolbox (V2.0-5. Auflage) unter: http://www.akwissensbilanz.org/wbtoolbox.htm, (Abruf: März 2014).

AK-WB: Zukunftscheck Mittelstand und http://www.akwissensbilanz.org/zukunftscheck.htm, (Abruf: März 2014).

Alison, T.: A Tale of Two Reports, in: European Business Forum, Issue 16, 2003/4.

Alwert, K.: Wissensbilanzen für mittelständische Unternehmen. Entwicklung und prototypische Anwendung einer geeigneten Implementierungsmethode. Dissertation TU Berlin 2005.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Alwert, K.: Wissensbilanzen – Im Spannungsfeld zwischen Forschung und Praxis, in: Mertins, K./Alwert, K./Heisig, P. (Hrsg.): Wissensbilanzen – Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln, Berlin/Heidelberg 2005, S. 19-39.

Alwert, K.: Praktische Erfahrungen aus den Wissensbilanz-Projekten betreffend Standardeinflussfaktoren und -indikatoren in der Projektsitzung „Wissensbilanz und Lagebericht“ am 13. Mai 2011, Präsentation in Erlangen-Nürnberg.

Alwert, K.: Auf dem Weg in die wissensbasierte Wirtschaft in Pawlowsky, P./Edvinsson, L. (Hrsg.): Intellektuelles Kapital und Wettbewerbsfähigkeit, Wiesbaden 2012.

Alwert, K./Bornemann, M./Will, M.: Does intellectual capital reporting matter to financial analysts?, in: Journal of Intellectual Capital, 10. Jg., 2009, Heft 3, S. 354-368.

Alwert, K./Offen, R.: Warum eine Wissensbilanz in der VR Bank Südpfalz in: Mertins, K./Alwert, K./Heisig, P. (Hrsg.): Wissensbilanzen. Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln, Berlin/Heidelberg, 2005, S. 139-152.

Andriessen, D.: Making sense of intellectual capital: Designing a method for the valuation of intangibles, Amsterdam 2004.

Andriessen, D.: Implementing an intellectual Capital Valuation Tool, PAPER FOR THE INTERNATIONAL IC CONGRESS AT HANKEN BUSINESS SCHOOL IN HELSINKI. 2004.

Arbeitskreis Wissensbilanz: unter: http://www.akwissensbilanz.org/methode.htm, (Abruf: 01.09.2014).

Arbeitskreis Wissensbilanz 2006: Wissensbilanz: Chance für den Finanzmarkt?, Präsentationsunterlage zur Abschlussveranstaltung am 16.11.2006, Frankfurt.

Argyris, C.: A life full of learning, Organization Studies, No. 24, S. 1178-1192.

Argyris, C./Schön, D.: Organizational Learning, A Theorie of Action Perspective, Reading, MA, 1978.

Bafin (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht): Mindestanforderungen an das Risikomanagement – MaRisk, Rundschreiben 10/2012 (BA) vom 14.12.2012.

Bafin (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht): Basel III/CRDiV unter: http://www.bafin.de/DE/Internationales/Regelungsvorhaben/Basel_CRD/basel_crd_node.html#doc2695972bodyText9, (Abruf: 31.07.2014).

Bafin (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht): Zielsetzung des SoFFin unter: http://www.fmsa.de/de/fmsa/soffin/zielsetzung/, (Abruf: 05.08.2014).

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Bafin (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht): Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) in der Fassung vom 14.12.2012.

Baum, H.-G./Coenenberg, A. G./Günther, T.: Strategisches Controlling, 4. Aufl., Stuttgart 2007.

Bea, F.X./Haas, J.: Strategisches Management, 3. Aufl., Stuttgart 2005.

Becker, G.S.: Human Capital, Chicago 1964.

Behncke, N./Hoffmann, T./Wulf, I.: DRS 20: Auf dem Weg zum Integrated Reporting? in: Betriebs Berater Heft 49/2012, S. 3063ff.

Bergmann, U.: Innovationen für eine nachhaltige Entwicklung: Aus Verantwortung, für die Zukunftsfähigkeit und den Markterfolg in Altenburger, R. (Hrsg.): CSR und Innovationsmanagement, Berlin Heidelberg 2013, S. 99-115.

Berndt, R.: Bildungskonzepte im innovatorischen Zeitalter in Bernd, R. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Innovation, Heidelberg 2005, S. 3-12.

Berndt, T./Bilolo, C./Müller, L.: International Integrated Reporting Framework: Leitfaden für eine moderne Unternehmensberichterstattung**?,** in: Betriebs Berater Heft 7/2014 S. 363-367.

Bieta, V./Milde, H.: Der naive Umgang mit Risiken in den Banken in Frankfurter Allgemeine Zeitung, 14.10.2005.

Bieta, V./Kirchhoff, J./Milde, H./Siebe, W.: Szenarioplanung im Risikomanagement – Mit der Spieltheorie die Risiken der Zukunft erfolgreich steuern, Weinheim 2004.

BMU (Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit): Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen, 2007, S. 3-4.

BMWA (Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit): Wissensbilanz-Made in Germany. Leitfaden, Dokumentation 536, 2. Aufl., Berlin 2005.

BMWi (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie): Projekt „Zukunftscheck Mittelstand“, Gesamtprojektstudie – Ergebnisse des Projektes „Entwicklung und pilothafte Erprobung eines Werkzeugkastens zur Bewertung immaterieller Werte im Mittelstand durch Firmenkundenberater von Banken“, Alwert, K.: Methoden zur Bewertung immaterieller Werte, S.63-83, Heisig, P.: Auswertung aktueller Studien zu immateriellen Werten, S. 17-48 und Anhang 4-01: Kurzdarstellung der bedeutendsten Methoden zur Bewertung immaterieller Werte, 2007, S. 171-176.

BMWi: Projekt „Zukunftscheck Mittelstand“ – Projektkurzbeschreibung unter: http://www.akwissensbilanz.org/Infoservice/Infomaterial/Zukunftscheck_Mittelstand_Projektkurzbeschreibung.pdf, S. 1-7, (Abruf: 25.08.2014).

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

http://www.akwissensbilanz.org/Infoservice/Infomaterial/Zukunftscheck_Mittelstand_Projektkurzbeschreibung.pdf, (Abruf: 25.08.2014).

BMWi (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie): Dokumentation Nr. 561: Der Mittelstand in der Bundesrepublik Deutschland: Eine volkswirtschaftliche Bestandsaufnahme, Februar 2007, S. 1-64.

BMWi (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie): Wissensbilanz-Made in Germany – Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz, Berlin 2008.

BMWi (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie): Wissensbilanz-Made in Germany – Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz, Berlin 2013.

Bohlander, H./Gebauer, G./Mühlbradt, T./Kivikas, M.: Ressource Wissen nutzen – Wissensmanagement strategieorientiert entwickeln, Bielefeld 2011.

Bode, A.: Wettbewerbsvorteile durch internationale Wertschöpfung – eine empirische Untersuchung deutscher Unternehmen in China, Wiesbaden 2011.

Bornemann, M./Denscher, G./Zinka, J.: Mit kontinuierlichen Verbesserungsprozessen zur Lernenden Organisation in: Mertins, K./Alwert, K./Heisig, P.: Wissensbilanzen –Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln, 2005, S. 175-185.

Bornemann, M./Edvinsson, L./Mertins, K./Heisig, P./Alwert, K./Kivikas, M. (2005): Wissensbilanzen – „Made in Germany“, in: Mertins, K./Alwert, K./Heisig, P. (Hrsg.): Wissensbilanzen – Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln, Berlin 2005, S. 41-55.

Bornemann, M./Knapp, A./Schneider, U./Sixl, K.I.: Holistic Measurement of Intellectual Capital, International Symposium Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experience, Issues, and Prospects. Amsterdam 1999.

Bornemann, M./Reinhardt, R.: Handbuch Wissensbilanz: Umsetzung und Fallstudien, Berlin 2008.

Bornhorn, H.: Möglichkeiten und Grenzen mathematisch-statistischer Methoden bei der Quantifizierung von Risiken, in: Jacobs, J./Riegler, J./Schulte-Mattler, H./Weinrich, G.(Hrsg.): Frühwarnindikatoren und Krisenfrühaufklärung – Konzepte zum präventiven Risikomanagement, Wiesbaden 2012.

Breithaupt, J.: Kommentierung zu § 247 HGB, in: Baetge, J./Kirsch, H.-J./Thiele, S.: Bilanzrecht Kommentar, Bonn 2002, S. 1-50.

Brinkmann, R./Freisleben, N./Leibfried, P./Staresinic, S.: Internationale Rechnungslegung, Unabhängigkeit des Abschlussprüfers, Berichtspflichten kapitalmarktorientierter Unternehmen und XBRL, in: KoR, 7. Jg., 2007, Heft 6, S. 341-348.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Brokmann, T./Weinrich, G.: Frühwarnindikatoren und Krisenfrühaufklärung – Ansätze und Praxisanforderungen, in: Jacobs, J./Riegler, J./Schulte-Mattler, H./Weinrich, G. (Hrsg.): Frühwarnindikatoren und Krisenfrühaufklärung – Konzepte zum präventiven Risikomanagement, Wiesbaden 2012.

Brooking, A.: Intellectual Capital – Core Assets for the Third Millennium Enterprise, London 1997.

Brunke, D.: Immaterielle Vermögenswerte und weiche Erfolgsfaktoren als Werttreiber der Unternehmensentwicklung, in Zimmermann, A.: Praxisorientierte Unternehmensplanung mit harten und weichen Daten, 2010, S. 61-81.

Brunner, J.: Value-Based Performance Management, Wiesbaden 1999.

Bundesverband deutscher Banken: Rating, Berlin, September 2010.

BVMW (Bundesverband mittelständische Wirtschaft e.V.): Positionspapier: Bankenregulierung – Forderungen und Positionen des Mittelstandes, Berlin, 25. Juni 2010.

BVR (Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken): Betriebswirtschaft Spezial- Zahlen, Daten, Fakten, Ausgabe Nr. 1, November 2009.

BVR (Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken): Personalmanagement 2010.

BVR (Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken): Weißbuch zum Vorgehensmodell „Balanced Scorecard“ der Kreditgenossenschaften, Dezember 2005.

BVR (Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken): Leitfaden Strategisches Benchmarking, 2006.

BVR (Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken): Kompass 2014 – Analyse, Prognose, Bewertung und Maßnahmen, Berlin, 2013.

BVR (Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken): Aktivitäten 2011, 2012, S. 14 unter: http://www.bvr.de/p.nsf/6A64B0D0AD9BFD98C1257B6D00277955/$FILE/AKTIVITAETEN2011-070512.pdf, (Abruf: 21.08.2014).

Coenenberg, A.G.: Strategische Jahresabschlussanalyse – Zwecke und Methoden in KoR: internationale und kapitalmarktorientierte Rechnungslegung, Vol. 3.2003, 10, S. 165-177.

Coenenberg, A.G.: Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse, 20. Aufl., Stuttgart 2005.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Coenenberg, A.G./Haller, A./Schultze, W.: Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse: Betriebswirtschaftliche, handelsrechtliche, steuerrechtliche und internationale Grundlagen – HGB, IAS/IFRS, US-GAAP, DRS, 22. Aufl., Stuttgart 2012.

Chalmers, A.F.: Wege der Wissenschaft: Einführung in die Wissenschaftstheorie; 5. Aufl., Berlin 2001.

Choong, K.K.: Intellectual capital: definitions, categorization and reporting models, in: Journal of Intellectual Capital, 9. Jg., 2008, Heft 4, S. 609-638.

Danish Agency for Trade and Industry: A Guideline For Intellectual Capital Statements – A Key To Knowledge Management, Copenhagen 2000.

DMSTI (Danish Ministry Of Science, Technology And Innovation): Intellectual Capital Statements – The New Guideline, Copenhagen 2003.

Dauber, M./Pfeifer, G.: Rahmenbedingungen des Risikomanagements, in: Pfeifer/Ullrich/Wimmer (Hrsg.): MaRisk-Leitfaden zur praktischen Umsetzung, 2006.

Dauber, M./Pfeifer, G.: Gesamtverantwortung der Geschäftsleitung für eine ordnungsgemäße Geschäftsorganisation gemäß § 25a Abs. I KWG in: Pfeifer/Ullrich/Wimmer (Hrsg.): MaRisk-Leitfaden zur praktischen Umsetzung, 2006.

Daum, J.H.: Intangible Asset Management: Wettbewerbskraft stärken und den Unternehmenswertnachhaltig steigern – Ansätze für das Controlling, in: ZfCM – Controlling & Management 2005, S. 4-18.

Dawo, S.: Immaterielle Güter in der Rechnungslegung nach HGB, IAS/IFRS und US-GAAP, Herne/Berlin 2003.

Deloitte & Touche: Integrated Reporting-Navigating your way to a truly Integrated Report, Johannesburg 2011, S. 8.

Deutsche Bundesbank: Basel III unter: http://www.bundesbank.de/Navigation/DE/Aufgaben/Bankenaufsicht/Basel3/basel3.html, (Abruf: 31.07.2014).

Deutsche Bundesbank: Die Zulassung bankinterner Ratingsysteme für die Berechnung der bankenaufsichtlichen Eigenkapitalanforderungen in Deutschland, Juni 2005, S. 1-15.

Deutsche Bundesbank: Validierungsansätze für interne Ratingsysteme, September 2003, S. 61-74.

Deutscher Standardisierungsrat (DSR): Hinweis zum Prognosebericht gemäß DRS 15 – Lageberichterstattung, 2009.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

DGRV (Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband): Genossenschaften für den Mittelstand – Größenvorteile nutzen, Spielräume erweitern, Selbständigkeit sichern, Berlin, 2013.

DGRV (Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband): http://www.dgrv.de/de/genossenschaftswesen/sparten/genossenschaftsbanken.html, (Abruf: 20.05.2014).

DGRV (Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband): http://www.dgrv.coop/de/genossenschaftswesen/historiegenossenschaft.html, (Abruf: 19.05.2014).

DGRV (Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband): http://www.dgrv.coop/de/genossenschaftswesen/wirtschaftsfaktor.html, (Abruf: 19.05.2014).

DGRV (Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband): http://www.dgrv.coop/de/ueberuns/zahlenfakten.html, (Abruf: 30.08.2014).

DGRV (Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband): http://www.dgrv.coop/de/genossenschaftswesen.html, (Abruf: 19.05.2014).

DGFP e.V. (Deutsche Gesellschaft Für Personalführung e.V.): Human Capital Management – Ergebnisse einer Tendenzbefragung. Praxis Papiere, Ausgabe 2, Düsseldorf 2005.

D´heur, M.: CSR und Value Chain Management – Profitables Wachstum durch nachhaltig gemeinsame Wertschöpfung, Berlin, Heidelberg, 2014.

Dienes, D./Velte, P.: Das finale IIRC-Rahmenkonzept zum Integrated Reporting – Kritische Würdigung wesentlicher Inhalte und Änderungen gegenüber der Entwurfsfassung, in: IRZ 2014, S. 67-72.

Dietsche, M./Fink, C.: Die Qualität der Lageberichterstattung in Deutschland in: KoR, 8. Jg., 2008, Heft 4 S. 250-261.

Dillerup, R.: Ressourcenorientierte Strategien in: Gleich, R./Klein, A./Zehetner, K.: Controlling Berater, Heft 8, Nr. 14, 2007, S. 4/1-4/14.

Dong-Young, K./Vinod, K.: A framework for prioritization of intellectual capital indicators in R&D, in: Journal of Intellectual Capital, 10. Jg., 2009, Heft 2, S. 277-293.

Drukarczyk, J./Schüler, A.: Unternehmensbewertung, 6. Aufl., 2011.

Durst, S.: The relevance of intangible assets in German SMEs in: Journal of Intellectual Capital, 9. Jg., 2008, Heft 3, S. 410-432.

Ebert, G.: Kennzahlen: Struktur-, Prozesskennzahlen und Bereichskennzahlen auf einen Blick, Lech, 1999.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Edvinsson, L.: Developing Intellectual Capital at Skandia, Long Range Planning, Vol. 30, No. 3, pp. 366 to 373, 1997.

Edvinsson, L./Brünig, G.: Aktivposten Wissenskapital – Unsichtbare Werte bilanzierbar machen, Wiesbaden 2000.

Edvinsson, L./Malone, M.S.: (Intellectual Capital): Realizing your company´s true value by finding its hidden brainpower, New York 1997.

Edvinsson, L./Kivikas, M.: Intellectual Capital (IC) or Wissensbilanz process: some German experiences in Journal of Intellectual Capital, Vol. 8 2007, Nr. 3, S. 376-385.

Eggermann, G./Konradt, T.: Risikomanagement nach KonTraG aus dem Blickwinkel des Wirtschaftsprüfers, BetriebsBerater, (55), S. 503-509.

EnBW: Der Weg zur integrierten Berichterstattung abrufbar unter: http://bericht2013.enbw.com/services/suche.html?tx_indexedsearch[pointer]=0&tx_indexedsearch[sword]=Integrated&tx_indexedsearch[pgid]=314, Abruf: März 2014).

Ergenzinger, R./Krulis-Randa, J.S.: Innovation als Erfolgsfaktor des professionalen Management in der postindustriellen Organisation in Bernd, R. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Innovation, Heidelberg 2005, S. 97-112.

EU: Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation in SMEs, Report to the Commission of the High Level Expert Group on RICARDIS, Encourage corporate measuring and reporting on research and other forms of intellectual capital, Directorate-General for Research, Brussels, June 2006 (EUR 22095 EN).

EU-Kommission: Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR), Brüssel 2011.

EU Kommission: Offenlegung nicht-finanzieller Informationen unter: http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/non-financial_reporting/index_de.htm, (Abruf: 10.09.2014).

Euler Hermes Kreditversicherungs-AG: Ursache von Insolvenzen – Gründe für Unternehmensinsolvenzen aus der Sicht von Insolvenzverwaltern, in: Wirtschaft Konkret Nr. 414, 2006.

Euler Hermes Kreditversicherungs-AG: Insolvenzen in Zeiten der Finanzkrise, in: Wirtschaft Konkret Nr. 107, 2009.

Euler Hermes Deutschland AG: Mittelstand in Deutschland – Herausforderung für die Zukunftsfähigkeit in: Wirtschaft Konkret Nr. 424, 2012.

European Foundation for Quality Management (EFQM): The EFQM excellence model unter: http://www.efqm.org/the-efqm-excellence-model, (Abruf: 03.04.2014).

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Figge, F./Schaltegger, S.: Was ist „Stakeholder Value“? Vom Schlagwort zur Messung, Universität Lüneburg, 1999/2000.

Fink, C./Zeyer, F.: Immaterielle Ressourcen im Unternehmen, in: Zeitschrift für Controlling & Management, 56. Jg., 2012, Sonderheft 1, S. 4-8.

Fitzenz, J.: How to measure human resources management, New York 1984.

Fischer, T.M./Baumgartner, A.: Immaterielle Werte als Erfolgsfaktoren von KMU in Fischer, T.M./Wulf, I.: Wissensbilanzen im Mittelstand, Stuttgart, 2013, S. 17-36.

Fischer, T.M./Wulf, I.: Wissensbilanzen im Mittelstand, Stuttgart, 2013.

Fischer, T.M./Haas, M.: Präsentation Teilergebnis im Projekt: „Wissensbilanz als Element der Lageberichterstattung“ – Identifikation von Standard-Einflussfaktoren und -Indikatoren, 30. April 2010.

Forrester, J.W.: System Dynamics and the Lessons of 35 Years, in: De Greene, K.B. (Ed.): The Systemic Basis of Policy Making in the 1990s, Cambridge.

Foss, N.J./Knudsen, T.: The resource-based tangle: In search of sustainable foundations, in: Managerial and Decision Economics 24, 2003, S. 291-307.

Freidank, C.-C./Sepetauz, K.: (Konzern-)Lageberichtserstattung nach DRS 20, in Steuern und Bilanzen, 15. Jg., 2013, Heft 2, S. 54-60.

Freund, R.: Bundesverband mittelständische Wirtschaft empfiehlt, die Wissensbilanz – Made in Germany zu nutzen unter: http://www.robertfreund.de/blog/2010/07/07/bundesverband-mittelstaendische-wirtschaft-empfiehlt-die-wissensbilanz-made-in-germany-zu-nutzen, (Abruf: 14.04.2014).

Funk RMCE/Rödl & Partner/Weissman & Cie: Risikomanagement im Mittelstand – Benchmarkstudie zu Stand und Perspektiven des Risikomanagements in deutschen (Familien-)Unternehmen, 2011.

Future e.V.: Nachhaltigkeit – Anregungen, Kriterien und Projekte für Unternehmen, 2000.

Gaiser, B./Greiner, O.: Strategische Steuerung: Von der Balanced Scorecard zur strategiefokussierten Organisation, in: Gleich/Müller/Seidenschwarz/Stoi (Hrsg.): Controllingfortschritte : Prof. Dr. Péter Horváth zum 65. Geburtstag, 2002, S. 193-222.

GenG (Genossenschaftsgesetz): Das Gesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften trat in Deutschland zum 01.05.1889 in Kraft. Es wurde durch Bek. v. 16.10.2006 I 2230 neugefasst und zuletzt geändert durch Art. 10 G v. 25.5.2009 I 1102.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Genossenschaftsverband e.V.: Zukunftsfähigkeitskonzept für Kreditgenossenschaften, 2013.

Genossenschaftsverband e.V.: Jahresbericht 2013 unter: https://www.genossenschaftsverband.de/verband/downloadcenter-verband/jahresberichte/genossenschaftsverband-jahresbericht-2013, (Abruf: 10.07.2014).

Genossenschaftsverband Frankfurt e.V. (GVF): Wissensbilanzierung und Zukunftsfähigkeit, ADG Tagung: Wissensbilanz am 28. Februar 2007.

Gleich, R./Quitt, A.: Balanced Scorecard im Kontext des modernen Performance Measurement in Gleich, R (Hrsg.): Balanced Scorecard – Best-Practice-Lösungen für die strategische Unternehmenssteuerung, Freiburg 2012.

Global Reporting Initiative (GRI): Leitfaden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung abrufbar unter: https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/German-G3-Reporting-Guidelines.pdf, weitere Infos zur GRI –Berichterstattung unter: https://www.globalreporting.org/reporting/Pages/default.aspx, (Abruf: März 2014).

Grant, R.M.: The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation, in: California Management Review 33 (3), 1991, S. 114-135.

Grimm, J.H./Hinz, A./Skorna, A.C.H.: Risikomanagement zur Sicherstellung nachhaltiger Wertschöpfungsketten : Die Herausforderung für Unternehmen, ökologischen und sozialen Nachhaltigkeitsproblematiken in der Wertschöpfungskette erfolgreich zu begegnen. In: Logistics Innovation 1 (2010), Nr. 4, S. 20-23.

Grünig, R./Heckner, F./Zeuss, A.: Methoden zur Identifikation strategische Erfolgsfaktoren in: Die Unternehmung, 1996, S. 3-12.

Grüning, M.: Performance-Measurement-Systeme, Messung und Steuerung von Unternehmensleistung, Wiesbaden 2002.

Günther, T.: Unternehmenswertorientiertes Controlling, 2. Aufl., München, 2000.

Günther, T.: Immaterielle Werte aus Sicht des Controllings in Möller, K./Piwinger, M./Zerfaß, A.: (Immaterielle Vermögenswerte): Bewertung, Berichterstattung und Kommunikation, Stuttgart 2009, S. 333-348.

Günther, T.W.: Unternehmenssteuerung mit Wissensbilanzen – Möglichkeiten und Grenzen, in: ZfCM, 49. Jg. 2005, Sonderheft 3, S. 66-76.

Günther, T./Grüning, M.: Performance Measurement-Systeme im praktischen Einsatz, in: Controlling, 14. Jg. 2002, S. 5-13.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Haedrich, G./Jenner, G.: Strategische Erfolgsfaktoren in Konsumgütermärkten in Die Unternehmung, 1996, S. 13-26.

Haller, A.: Nachhaltigkeitsleistung als Element des Value Reporting in: ZfCM Controlling & Management, Sonderheft 3/2006, S. 62-73.

Haller, A./Fuhrmann, C.: Die Die Entwicklung der Lageberichterstattung in Deutschland vor dem Hintergrund des Konzepts des „Integrated Reporting“, in KoR 10/2012, S. 461-469.

Hager, S./Hitz, J.M.: Immaterielle Vermögenswerte in der Bilanzierung und Berichterstattung – eine empirische Bestandsaufnahme für die Geschäftsberichte deutscher IFRS-Bilanzierer 2005, in KoR Heft 04, 02.04.2007, S. 205-218.

Handelsblatt: Wenn Unternehmer zu Genossen werden – Die Genossenschaftsidee erobert neue Felder der Wirtschaft, Ausgabe 15.12.2009.

Hax, H: Entscheidungsmodelle in der Unternehmung. Einführung in Operations Research, Reinbek bei Hamburg, 1974.

Heinen, E.: Industriebetriebslehre – Entscheidungen im Industriebetrieb; 9.Auflage, Wiesbaden, 1991.

Heinzow, G./Vanini, U.: Bewertung des Intellektuellen Kapitals (IK) in KMU und Kreditinstituten – Ergebnisse zweier empirischer Studien zu Kenntnis und Nutzung von Methoden, in: Controller Magazin (CM) November/Dezember 2012, S. 79-85.

Heisig, P.: Europäische Aktivitäten zur Wissensbilanzierung – Ein Überblick. In: Mertins, K./ Alwert, K./Heisig, P. (Hrsg.): Wissensbilanzen – Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln. Berlin: Springer 2005, S. 337-359.

Hermanson, R.R.: Accounting for Human Assets, Bureau of Business and Economic Research, Michigan State University, 1964.

Heyd, R./Lutz-Ingold, M.: Immaterielle Vermögenswerte und Goodwill nach IFRS, München 2005.

Hermann, H.J.: 10 Jahre Wissensbilanz-Made in Germany – Stand und Perspektiven in Fischer, T.M./Wulf, I. (Hrsg.): Wissensbilanzen im Mittelstand, Stuttgart, 2013, S. 1-15.

Hilmer, H.J.: Integrated Reporting, in: Bilanzen im Mittelstand 01/2014, S. 22.

HGB: Handelsgesetzbuch in der im Bundesgesetzblatt Teil III, Gliederungsnummer 4100-1, veröffentlichten bereinigten Fassung, das durch Artikel 13 des Gesetzes vom 15. Juli 2014 (BGBl. I S. 934) geändert worden ist.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Höcker, A.: Aspekte des Konzeptes Lernende Organisation im Rahmen einer betrieblichen Weiterbildung in Case Management in Brinkmann, V.: Case Management-Organisationsentwicklung und Change Management in Gesundheits- und Sozialunternehmen, 2006, S. 159-174.

Hoffmann, T.: Balanced Scorecard – Theoretische Konzeption und Anwendung in der Praxis, Research Papers on Marketing Strategy No. 4/2011 der Universität Würzburg.

Horchler, H.: Sourcing – eine Strategische Option zur Optimierung von Wertschöpfungsstrukturen in Bernd, R. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Innovation, Heidelberg 2005, S. 299-320.

Hungenberg, H.: Strategisches Management in Unternehmen, 7. Aufl., Wiesbaden 2012.

IAS (Internation Accounting Standard) 38: Immaterielle Vermögenswerte, Definitionen, Stand nach der am 21. November 2007, §§ 8-17.

IDW: IDW Prüfungsstandards: Prüfung des Lageberichts (IDW PS 350), Stand 09. September 2009, Düsseldorf 2009.

IDW: WP Handbuch 2012: Wirtschaftsprüfung, Rechnungslegung, Beratung, Band I, Düsseldorf 2012.

Ihlau, S./Duscha, H.: Hinweise zur Anwendung von IDW S 1 bei der Bewertung von KMU in WPg 65(9), 2012, S. 489-499.

Ihlau, S./Duscha, H./Gödecke, S.: Besonderheiten bei der Bewertung von KMU – Planungsplausibilitäten, Steuern, Kapitalisierung, Wiesbaden 2013.

IfM Bonn (Institut für Mittelstandsforschung): KMU: http://www.ifm-bonn.org/mittelstandsdefinition/definition-kmu-des-ifm-bonn/ und http://www.ifm-bonn.org/statistiken/mittelstand-im-einzelnen/, (letzte Einsicht 16.05.2014).

IfM Bonn (Institut für Mittelstandsforschung): Konzepte und Wirkungen nachhaltigen Unternehmertums, IfM-Materialien Nr. 227, Bonn, 2014.

ifo Institut: Kredithürde unter: http://www.cesifo-group.de/de/ifoHome/facts/Survey-Results/Konjunkturtest/Kredithuerde/Archiv/2012/Kredithuerde-20121030.html, (Abruf: 19.05.2014).

Interbrand: http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/2013/Best-Global-Brands-2013.aspx, (Abruf: 30.06.2014).

International <IR> Framework (IIRC) abrufbar unter: http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf, 2013.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Itami, H./Roehl, T.: Mobilizing Invisible Assets, Cambridge 1987.

Jacobs, J./Riegler, J./Schulte-Mattler, H./Weinrich, G.: Frühwarnindikatoren und Krisenfrühaufklärung – Konzepte zum präventiven Risikomanagement, Wiesbaden 2012.

Jacobsen, K./Hofman-Bang, P./Nordby, R.: The IC Rating model by Intellectual Capital Sweden, in: Journal of Intellectual Capital, 6. Jg., 2005, Heft 4, S. 570-587.

Janisch, M.: Das strategische Anspruchsgruppenmanagement – Vom Shareholder Value zum Stakeholder Value, St. Gallen, 1992 (Dissertation).

Kajüter, P./Blaesing, D./Hannen, S.: „Connectivity of information" as a key principle of integrated reporting, in: IRZ 2013 Heft 5, S. 199-205.

Kajüter, P./Hannen, S.: Integrated Reporting nach dem Rahmenkonzept des IIRC, in: KoR 14 (2014), S. 75-81.

Kalweit, R.: Rechtliche Grundlagen im Risikomanagement in Kalweit, R./Meyer, R./Romeike, F. Schellenberger, O./Erben, R. (Hrsg.): Risikomanagement in der Unternehmensführung, Weinheim 2008.

Kanter, R.M.: The Change Masters – Corporate Entrepreneurs at Work, London, 1983.

Kaplan, R.S./Norton, D.P.: „The strategy map: guide to aligning intangible assets", Strategy & Leadership, 2004, Vol. 32 Iss 5 pp. 10-17.

Kaplan, R.S./Norton, D.P.: Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets in: Harvard Business Review, 82. Jg., H.2, 2004, S. 52-63.

Kaplan, R.S./Norton, D.P.: The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press 1996.

Kaplan, R.S./Norton, D.P.: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, in: Harvard Business Review, Vol. 74 1996, No. 1, S. 75-85.

Kaplan, R.S./Norton, D.P.: The Balanced Scorecard – measures that drive performance in: Harvard Business Review, January – February 1992, S. 71-79.

Kaudela-Baum, S./Kocher, P.Y/Scherrer, S.: Innovationen fördern – Die Gestaltung von Freiräumen als Führungsaufgabe von Hidden Champion in zfo 2/2014 (83. Jg.), S. 74-79.

Keller, B./Roth, E./Wißmann, R.: Wissensbilanzen als Bestandteil der Lageberichtsprüfung in Fischer, T.M./Wulf, I.: Wissensbilanzen im Mittelstand, Stuttgart, 2013, S. 79-91.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Kemper, O./Sachse, D.: Die Balanced Scorecard als Bestandteil eines Frühwarnsystems, in: Henckel v. Donnersmarck, M./Schatz, R. (Hrsg.): Frühwarnsysteme, Fribourg 1999, S. 49-68.

Kern, M./Kivikas, M./Pfeifer, G./Roth, E.: Praxisfälle zur Wissensbilanzierung in KMU in Fischer, T.M./Wulf, I.: Wissensbilanzen im Mittelstand, Stuttgart, 2013, S. 165-181.

Khan, S.: The Interactive Effects of Intellectual Capital Components on the Relevance of the Balance Sheet as an Indicator of Corporate Value, in: The Journal of American Academy of Business, 16. Jg., 2011, Heft 2, S. 130-136.

Kianto, A./Hurmelinna-Laukkanen, P./Ritala, P.: Intellectual capital in service- and product-oriented companies, in: Journal of Intellectual Capital, 11. Jg., 2010, Heft 3, S. 305-325.

Kinne, P.: Immaterielle Vermögenswerte-Charakteristika der neuen Werttreiber in: Berndt, R.: Erfolgsfaktor Innovation, 2005, S. 139-164.

Kivikas, M./Dax, R.: Planungssicherheit in einem unsicheren Geschäftsfeld – Wie die Firma Ökoring Handels GmbH Wissensbilanz und Zukunftsfähigkeitsindex (ZFI)™ nutzt, um ihre finanzielle Zukunft zu sichern in: AWV-Informationen 1/2012, S. 16-17.

Kivikas, M./Pfeifer, G.: Wissensbilanz als Chance für den Standort Deutschland: Ein Fallbeispiel in: Finanz Betrieb 12/2005, S. 799-807.

Kivikas, M./Tenbieg, M.: Intellectual Capital Management auf Basis eine IC-Rating™, 2003.

Kivikas, M./Wulf, I.: Wissensbilanzierung als Element des Value Reporting, in: Fischer, T. M. (Hrsg.): Zeitschrift für Controlling und Management, 50. Jg. 2006, Sonderheft 3, S. 32-50.

Kivikas, M./Pfeifer, G./Wulf, I.: Wissensbilanzen als Wettbewerbsfaktor in KMU – Vorteil bei der Beschaffung von Finanzmitteln nach Basel II, 2006, S. 2464-2465.

Klodt, H./Maurer, R./Schimmelpfennig, A.: Tertiarisierung, 1997.

Knauer, T./Wöhrmann, A.: Rahmenbedingungen, Charakteristika und Konsequenzen freiwilliger Unternehmenspublizität – State of the Art und neue Perspektiven der empirischen Forschung in: Zeitschrift für Planung und Unternehmenssteuerung, 21.Jg., 2011, Heft 3, S. 235-254.

Kneisel, E./Rößel, C.: Überblick über die Entwicklung und den gegenwärtigen Stand der Intellectual-Capital Debatte aus einer Metaperspektive, Chemnitz, 2009.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

KPMG: DRS 20 – Konzernlagebericht unter: http://www.kpmg.com/de/de/themen/rechnungslegung-bilanzierung-ifrs-hgb/hgb-portal/seiten/drs20-konzernlagebericht.aspx, (Abruf: 02.08.2014).

Kriegesmann, B./Kerka, F.: Innovationskulturen für den Aufbruch zu Neuem: Managementkonzepte im Wandel-Vom Lean Management und Business Reengineering zur Lernenden Organisation in:, 2007, S. 14-41.

Krüger, W./Schwarz, G.: Konzeptionelle Analyse und praktische Bestimmung von Erfolgsfaktoren und Erfolgspotenzialen in Bleicher, K./Gomes, P. (Hrsg.): Zukunftsperspektiven der Organisation, Festschrift zum 65. Geburtstag von R. Staerkle, Bern 1990, S. 179-209.

Krugman, P.R.: Dreißig spektakulär nutzlose Jahre – Die neuere Ökonomie war sinnlos, sie hatte ein falsches Menschenbild in: FAZ am Sonntag 23.08.2009, S. 28.

Krystek, U./Moldenhauer, R.: Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement: generelle Konzepte, Spezialprobleme, Praxisberichte, Stuttgart, 2007.

Küpper, H.-U.: Controlling – Konzeption, Aufgaben, Instrumente, 4. Aufl., Stuttgart 2005.

Küting, K./Ranker, D./Wohlgemuth, F.: Auswirkungen von Basel II auf die Praxis der Rechnungslegung: ist eine ausschließlich ratinginduzierte Umstellung der Rechnungslegung auf IFRS sinnvoll? in: Finanz-Betrieb 6/2004, S. 93-104.

Lachnit, L./Müller, S.: Internationalisierung der Rechnungslegung und Ratingsysteme der Kreditinstitute zur Beurteilung von Firmenkunden, in: Müller, S./Jöhnk, T./Bruns, A. (Hrsg.): Beiträge zum Finanz-, Rechnungs- und Bankwesen, Wiesbaden 2005, S. 221-239.

Lachnit, L./Müller, S.: Unternehmenscontrolling – Managementunterstützung bei Erfolgs-, Finanz-, Risiko- und Erfolgspotenzialsteuerung, Wiesbaden 2006.

Lachnit, L./Wulf, I.: Quantifizierung immaterieller Potentiale-Ein Methodenansatz für Zwecke der Unternehmensführung in: Controlling, 21. Jahrgang, Oktober 2009, S. 526-534.

Lang, W.: Kommentar zu §289 HGB in Schmidt, K. (Hrsg.); Münchner Kommentar zum Handelgesetzbuch, Band 4, 3. Aufl., München 2013, S. 881-925.

Leibfried, P./Fassnacht, A.: Intangible Assets – Management des Unfassbaren in: Keuper, F./Vocelka, A./Häfner, M.: Die moderne Finanzfunktion – Organisation, Strategie und Prozesse, 2007, S. 228-247.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Leitner, K.-H.: Wissensbilanzierung – Ein neues Instrument für die Steuerung und das Reporting von Universitäten: Hintergrund, Implementierung und Erfahrungen, in: Österreichische Rektorenkonferenz (Hrsg.): Wissensbilanz: Bilanz des Wissens? Die Wissensbilanz für Universitäten im UG 2002, Wien 2003, S. 18-34; abrufbar unter: www.reko.ac.at/upload/wissensbilanz_20030624.pdf (03.06.2008).

Legler, H./Krawczyk, O.: Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten im internationalen Vergleich, Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung (= Studien zum deutschen Innovationssystem 01-2006), 2005.

Lev, B.: Intangible – Management, measurement and reporting, Washington 2001.

Lev, B.: Das Unsichtbare managen, in Harvard Business Manager, 2004, Ausgabe 12, S. 2-12.

Lück, W./Hunecke, J.: Das interne Überwachungssystem (IÜS) im Risiko-Managementsystem (Teil II), in: Die Steuerberatung 1998, S. 180-182.

Luthy, D.H.: Intellectual Capital and its measurement, New York, 1997, S. 1-18.

Malik, F.: finanzplatz ostschweiz, Tagblatt vom 6.4.2009, S. 3.

Malik, F.: Die verlorene Generation, in: „Die Zeit“ Nr. 49 vom 01.12.2005.

Mertins, K./Alwert, K.: Integrierte Wissensbewertung – Ein Instrument zur Bewertung, Steuerung und Bilanzierung von Wissen. In: Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb, 98 (2003), 11, S. 578-582.

Mertins, K./Wang, W.H.: Qualitätsanforderungen an Wissensbilanzen-Made in Germany – Grundlage zur Begutachtung und Zertifizierung von Wissensbilanzen, Berlin 2010.

Mirow, M.: Die Entwicklung der strategischen Planung im Wechselspiel zwischen Anwendung und Beratung, in: Seidl, D., Kirsch, W., Lindner, M.: Grenzen der Strategieberatung- Eine Gegenüberstellung der Perspektiven von Wissenschaft, Beratung und Klienten, 2005, S. 33-43.

Möller, K./Gamerschlag, R.: Immaterielle Werte in der Unternehmenssteuerung-betriebswirtschaftliche Perspektiven und Herausforderungen in: Möller, K./Piwinger, M./Zerfaß, A.: (Immaterielle Vermögenswerte): Bewertung, Berichterstattung und Kommunikation, Stuttgart 2009, S. 3-21.

Möller, K./Piwinger, M.: Berichterstattung über immaterielle Vermögenswerte – Empirische Defizite und künftige Potenziale in Möller, K./Piwinger, M./Zerfaß, A.: (Immaterielle Vermögenswerte): Bewertung, Berichterstattung und Kommunikation, Stuttgart 2009, S. 73-94.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Mohr, E.: Konsequenzen für Wiedergewinnung und nachhaltige Sicherung von Vertrauen in University of St. Gallen (Hrsg.): Konsequenzen aus der Finanzmarktkrise – Perspektiven der HSG, Nr. 1, 2009.

Moldaschl, M.: Innovationsfähigkeit, Zukunftsfähigkeit, Dynamic Capabilities – Moderne Fähigkeitsmystik und eine Alternative in Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.): Managementforschung 16 – Management von Kompetenz, 2006, S. 1-36.

M`Pherson, P.K./Pike, S.: Accounting, empirical measurement and intellectual Capital in: Journal of Intellectual Capital, 2001, Issue 3, S. 246-260.

Müller, A.: Forum „Controlling und Intangible Assets“, FH Pforzheim, Messung von intangible Assets, Vortrag am 01. Juli 2005.

Müller, S./Stawinoga, M.: Unternehmensberichterstattung: Finanz-, Nachhaltigkeits- und integrierte Berichterstattung im Vergleich, in: Die Steuerberatung, Heft 11/2013, S. 461-466.

Müller-Stewens, G./Lechner, C.: Strategisches Management, 3. Aufl., Stuttgart 2005.

Neyer, B./Hofeditz, M.: Risikomanagement im herstellenden Mittelstand – Verschwendungen durch Über- oder Untersteuerung von Risiken erkennen in: zfo 04/2014 (83. Jg.), S. 227-232.

North, K.: Wissensorientierte Unternehmensführung – Wertschöpfung durch Wissen. Wiesbaden: Gabler 2002.

North, K./Probst, G./Romhardt, K.: Wissen messen – Ansätze, Erfahrungen und kritische Fragen, in: Zeitschrift für Organisation 1998, S. 159-166.

Ocean Tomo´s Annual Study of Intangible Asset Market Value-2010, Chicago 2011, S. 1.

OECD: Intellectual Assets and Value Creation: Implications for Corporate reporting, 10.12.2006 abrufbar unter: http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37811196.pdf, (Abruf: März 2014).

OECD: Corporate Reporting of intangible Assets: A Progress Report, in: http://www.oecd.org/daf/ca/Intangible%20Assets.pdf, April 2012, (Abruf: März 2014).

OECD: A new OECD Projekt „New sources of growth: intangible assets” in: http://www.oecd.org/science/inno/46349020.pdf, (Abruf: März 2014).

Otte, M.: Volks- und Raiffeisenbanken als Stabilitätsfaktor in Wirtschaftskrisen – Eine polit- und institutionenökonomische Perspektive in Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG) Heft 02/2010, Stuttgart, 2010, S. 89.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Peters, T.J./Waterman, R. H.: In Search of Excellence, New York 1982.

Pfau, W: Wie strategisch plant der Mittelstand unter: http://www.wiwi.tu-clausthal.de/abteilungen/unternehmensfuehrung/forschung/studie-strategische-kompetenz-von-unternehmen/mistrako/, (Abruf: Mai 2014).

Pfau, W./Jänsch, K./Mangliers, S.: Strategische Kompetenz von Unternehmen – Eine Bestandsaufnahme von Strategieentwicklung und -implementierung im deutschen Mittelstand, Forschungsprojekt MISTRAKO, 2007 unter: http://www.wiwi.tu-clausthal.de/abteilungen/unternehmensfuehrung/forschung/studie-strategische-kompetenz-von-unternehmen/mistrako/, (Abruf: Mai 2014).

Pfau, W./Mangliers, S: Human- und technologieorientiertes Wissensmanagement als Basis für Innovationen – Ein Vergleich zwischen KMU und Großunternehmen in Hünerberg, R./Mann, A. (Hrsg.): Ganzheitliche Unternehmensführung in dynamischen Märkten, Wiesbaden 2009.

Pfeifer, G.: Wissensbilanzierung: Ein Mess- und Steuerungsinstrument für die Zukunftsfähigkeit, BankPraktiker 10/2006, S. 498-504.

Pfeifer, G.: Zusammen geht mehr: Mit Wissensbilanz und BSC strategisch steuern, Bankinformation 11/2006, S. 57-61.

Pfeifer, G.: Die Angemessenheit der Risikosteuerungs- und –controllingprozesse in: Pfeifer/Ullrich/Wimmer (Hrsg.): MaRisk-Leitfaden zur praktischen Umsetzung, 2006.

Pfeifer, G.: Wissen-Macht-Finanzen: Welche Handlungskonzepte braucht die Wissensgesellschaft? in Konferenzband KnowTech 2007: Mehr Wissen – mehr Erfolg, 2007, S. 107-114.

Pfeifer, G.: Allgemeine Anforderungen an das Risikomanagement in Banken und Sparkassen in Buchmüller/Pfeifer (Hrsg.): MaRisk-Interpretationshilfen, 2013.

Pfeifer, G./Kivikas, M.: Implementierung der Wissensbilanz in die Lageberichterstattung in Fischer, T.M./Wulf, I.: Wissensbilanzen im Mittelstand, Stuttgart, 2013, S. 59-72.

Pfläging, N.: Führen mit flexiblen Zielen – Beyond Budgeting in der Praxis, Frankfurt/New York 2006.

Pike, S./Roos, G.: „Intellectual Capital Measurement and Holistic Value Approach (HVA)“ in: Works Institute Journal (Japan), Vol. 42, 2000.

Pike, S./Roos, G.: Mathematics and Modern Business Management, in Journal of Intellectual Capital Vol. 5 No. 2, 2004, S. 243-256.

Prahalad, C.K./Hamel, G.: The Core Competence of the Corporation, in: Harvard Business Review, 68. Jg., 1990, Heft 3, S. 79-91.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Priem, R.L./Butler, J. E.: Is the resource-based „view“ a useful perspective for strategic management research? in: Academy of Management Review 26 (1), 2001, S. 22-40.

Prim, R./Tilmann, H.: Grundlagen einer kritisch-rationalen Sozialwissenschaft, 7. Aufl. Wiesbaden, 1997.

Probst, G.J.B./Büchel, B.: Organisationales Lernen – Wettbewerbsvorteile der Zukunft, Wiesbaden, 1994.

Probst, J.B.G./Raub, S./Romhardt, K.: Wissen managen – wie Unternehmen ihre wertvolle Ressource optimal nutzen. Wiesbaden: Gabler 2003.

Poeschel, H.: Strategische Unternehmensführung zwischen Shareholder Value und Stakeholder Value, Wiesbaden 2013.

Popper, K.R.: Die Logik der Forschung; 10. Aufl., Tübingen, 1994.

Porter, M.E./Kramer, M.R.: Shared Value: Die Brücke von Corporate Social Responsibility zu Corporate Strategy in: Schneider, A./Schmidpeter, R. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility, Berlin Heidelberg, 2012.

PWC: Integrated Reporting – die Zukunft der Berichterstattung abrufbar unter: http://www.pwc.de/de/rechnungslegung/integrated-reporting-die-zukunft-der-berichterstattung.jhtml, (Abruf: 15.05.2014).

PWC: Studie „Risikomanagement ist Chefsache abrufbar unter: http://www.pwc.de/de/risiko-management/studie-offenbart-maengel-im-risikomanagement-deutscher-unternehmen.jhtml, (Abruf: 30.05.2014).

PwC/Kirchhoff Consult: Wertorientierte Berichterstattung im DAX – Trends und Best Practices, München 2006.

PWC Österreich, Integrated Reporting – Die Zukunft der Unternehmensberichterstattung in Österreich abrufbar unter: http://www.lebensart.at/images/doku/pwcwubenchmarkingstudieintegratedreporting.pdf, (Abruf: 13.05.2014).

Ramin, K./Kesselmeyer, B.: XBRL als internetbasierter Standard für die Finanzberichterstattung, in: KoR, 7. Jg., 2007, Heft 10, S. 560-571.

Rat für Nachhaltige Entwicklung: Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK)-Empfehlungen des Rates für Nachhaltige Entwicklung und Dokumentation des Multistakeholderforums am 26.09.2011.

Rehm, H.: Basel II – Zusätzliche Belastung für den Mittelstand? in: Eichhorn, P/Zimmerman, G. (Hrsg.): Finanzierung des Mittelstandes vor neuen Herausforderungen: Basel II, 2003.

Reicherter, M.: Fusionsentscheidung und Wert der Kreditgenossenschaft, Wiesbaden 2000.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Reinhardt, R.: Wissen als Ressource: Theoretische Grundlagen, Methoden und Instrumente der Erfassung von Wissen. Habilitationsschrift, TU Chemnitz; veröffentlicht in: P. Lang Verlag, Frankfurt, 2002.

Riebesehl, D.: Modellrisiken und Verhaltensrisiken, in: Jacobs, J./Riegler, J./Schulte-Mattler, H./Weinrich, G.: Frühwarnindikatoren und Krisenfrüh-aufklärung – Konzepte zum präventiven Risikomanagement, Wiesbaden 2012.

Roos, G./Roos, J.: Measuring Your Company's Intellectual Performance, Journal of Long Range Planning, 30. Jg. 1997, Heft 3, S. 413-426.

Roos, J./Roos, G./Dragonetti, N.C./Edvinnson, L.: Intellectual Capital – Navigating in the New Business Landscape, 1997.

Ruhwedel, F./Ruhwedel, P.: Value Reporting in Busse von Colbe, W./Crasselt, N./Pellens, B. (Hrsg.) Lexikon des Rechnungswesens, 5. Aufl., München 2011, S. 808f.

Rünger, P./Walther, U.: Die Behandlung der operationellen Risiken nach Basel II – ein Anreiz zur Verbesserung des Risikomanagements? Freiberger Arbeitspapiere 14, 2004.

Sanchez, P./Elena, S./Castrillo, R.: Intellectual capital dynamics in universities: a reporting model, in: Journal of Intellectual Capital, Vol. 10 No. 2, 2009, pp. 307-324.

Sandt, J.: Performance Measurement. Zeitschrift für Controlling und Management, (49) , 2005, S. 429-447.

Schäffer, U./Matlachowsky, P.: Warum die Balanced Scorecard nur selten als strategisches Managementsystem genutzt wird in: Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung, 19/2008, S. 207-232.

Schmalenbach-Gesellschaft: http://www.schmalenbach.org/index.php/component/content/article/11-arbeitskreise/finanz-und-rechnungswesen--steuern/322-2013-ak-integrated-reporting, (Abruf: 03.08.2014).

Schmidt, J.: Möglichkeiten und Grenzen der Operationalisierung von Ursachen-Wirkungs-Zusammenhängen in der Balanced Scorecard, Frankfurt/Main 2003.

Schmidt, A./Wulbrand, H.: Umsetzung der Anforderungen an die Lageberichterstattung nach dem BilReG und DRS 15, in: KoR, 7. Jg., 2007, Heft 7/8, S. 417-426.

Schultz, T.W.: Investment in Human Capital, in: American Economic Review, 51/1961, S. 1-17.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Seidel, U.M.: Grundlagen und Aufbau eines Risikomanagementsystems in Klein, A. (Hrsg.): Risikomanagement und Risiko-Controlling , 2012, S. 21-50.

Servatius H.-G.: Imaterielles Vermögen, innovative Geschäftskonzepte und nachhaltige Wertsteigerung, in: Controlling, 2003, Nr. 3 /4, S. 155-161.

Senge, P.M.: Die fünfte Disziplin – Kunst und Praxis der lernenden Organisation, Stuttgart, 2001.

Senge, P.M./Kleiner, A./Smith, B./Roberts, C./Roos Rick: Das Fieldbook zur ‚Fünften Disziplin'. Stuttgart. Klett-Cotta, 2008.

Senge, P.M./Scharmer, C. O.: Infrastrukturen des Lernens: Über den Aufbau eines Konsortiums lernender Unternehmen am MIT, in: Zeitschrift Führung + Organisation (zfo), 1/1996, S. 32-36.

Serven, L.B.M.: Value Planning – The New-Approach to Building Value Every Day, New York, 2001.

Shiller, R.: Die nächsten fünf Jahre werden enttäuschend in: FAZ am Sonntag 30.08.2009, S. 31.

Skandia: Value-Creating Processes 1995 unter: http://www.exinfm.com/training/pdfiles/case_study_skandia.pdf, (Abruf: 15.03.2014).

Simon, H.: Führung bei Hidden Champions- Was erfolgreiche Familienunternehmen anders machen in zfo 01/2014 (83. Jg.), S. 68-73.

Sommerhoff, D.: Die handelsrechtliche Berichterstattung über das selbsterstellte immaterielle Anlagevermögen im Vergleich zu internationalen Rechnungslegungsnormen, Düsseldorf 2010.

Speckbacher, G./Bischoff, J./Pfeiffer, T.: A descriptive analysis on the implementation of balanced scorecards in german-speaking countries, in. Management Accounting Research, Vol. 14 2003 No. 3, S. 361-387.

Statistisches Bundesamt: Ausgewählte Ergebnisse für kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland 2007 in Wirtschaft und Statistik 1/2010, S. 1-12 unter: http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Publikationen/Querschnittsveroeffentlichungen/WirtschaftStatistik/UnternehmenGewerbeanzeigen/Unternehmen20071__2010,property=file.pdf.

Staudt, E.: Innovation in : Die Betriebswirtschaft, 45.Jg., 4/1985, S. 486-487.

Staudt, E.: Die Führungsrolle der Personalentwicklung im technischen Wandel, in: Staudt, E.: Das Management von Innovationen, Frankfurt/M. 1986, S. 398-411.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Steinmann, H./Schreyögg, G.: Management – Grundlagen der Unternehmensführung –Konzepte – Funktionen – Fallstudien, Wiesbaden 1997.

Steenkamp, N./Kashyap, V.: Importance and contribution of intangible assets: SME managers' perceptions, in: Journal of Intellectual Capital, 11. Jg., 2010, Heft 3, S. 368-390.

Stewart, T.A.: Your company's most valuable asset: Intellectual Capital, in: Fortune, October 1994, S. 68-74.

Stewart, T.A.: Intellectual Capital – The New Wealth of Organizations, New York 1999.

Stoi, R.: Forum „Controlling und Intangible Assets", FH Pforzheim, Das immaterielle Vermögen – Die unternehmerische Herausforderung des 21. Jahrhunderts, Vortrag am 01. Juli 2005.

Stollenwerk, A.: Wertschöpfungsmanagement im Einkauf, Wiesbaden 2012.

Sveiby, K.E.: The New Organisational Wealth, Managing and Measuring Knowledge-Based Assets, San Francisco 1997.

Sveiby, K.E.: Wissenskapital – das unentdeckte Vermögen: immaterielle Vermögenswerte aufspüren, messen und steigern, Landsberg/Lech, 1998.

Sveiby, K.E.: Methods for Measuring Intangible Assets, 2001 update 2010 unter: http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm, (Abruf: 04.04.2014).

Sveiby, K.E.: Measuring Intangibles and Intellectual Capital – An Emerging First Standard unter: http://www.sveiby.com/articles/emergingstandard.html, (Abruf: 08.04.2014).

Sveiby, K.E.: Die Messung immaterieller Vermögenswerte. In: Bellmann, M./Krcmar, H./Sommerlatte, T. (Hrsg.): Praxishandbuch Wissensmanagement: Strategien – Methoden – Fallbeispiele. Düsseldorf: Symposion 2002, S. 779-808.

Swart, J.: Intellectual capital: disclosure an enigmatic concept, in: Journal of Intellectual Capital, 7. Jg., 2006, Heft 2, S. 136-159.

Theurl, T.: Gesellschaftliche Verantwortung von Genossenschaften durch Member Value-Strategien in Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG) Heft 02/2013, Stuttgart, 2013, Seite 81-94.

Theurl, T.: Was weiß Deutschland über Genossenschaften in cooperativ, Ausgabe 1/2012, S. 4-9.

Theurl, T./Kring, T.: Governance Strukturen im genossenschaftlichen Finanzverbund: Anforderungen und Konsequenzen ihrer Ausgestaltung, 2002.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Thorleifsdottir, A./Claessen, E.: Putting Intellectual Capital into Practice – Nordic harmonized knowledge indicators (Nordic Innovation Centre project), Oslo, 2006.

Tonnellier, H.-J.: Genossenschaftssektor: Überlebensstrategien einer Großstadtfilialbank in Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Nr. 7/2005, S. 22/348-25/351.

Ulrich, P.: Die normativen Grundlagen der unternehmerischen Tätigkeit in: Einführung in die Managementlehre, Haupt, Bern 2005, S. 143-158.

Union Investment Institutional GmbH: Risikomanagement-Jahrbuch 2014.

Vahs, D./Burmester, R.: Innovationsmanagement: Von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung, 2. Aufl., Stuttgart 2002.

Vester, F.: Die Kunst vernetzt zu denken: Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität, 5. Aufl., Stuttgart 2000, (aktuellste Version dtv, 6. Auflage 2008).

von Keitz, I.: Immaterielle Güter in der internationalen Rechnungslegung, Düsseldorf 1997.

Viedma, J.M.: ICBS Intellectual Capital Benchmarking System, in: Journal of Intellectual Capital, 2, 2001, S. 148-165.

VR Bank Südpfalz eG: Die Wissensbilanz der VR Bank Südpfalz eG, 2004.

Waschbusch, G.//Lesch, S.: Operationelle Risiken und Mitarbeiterkompetenzen –Personalmanagement als Schlüssel zur Quantifizierung und Steuerung, 2004.

Weber, J./Schäffer, U.: Balanced Scorecard & Controlling, 3. Aufl., November 2000.

Weber, J./Schäffer, U. : Einführung in das Controlling, 13. Aufl. Stuttgart 2011.

Weißenberger, B.E./Blome, M.: Wertorientierte Kennzahlen unter IFRS: Auswirkungen auf die Ermittlung des EVA, Accounting (5), 2005.

Wernerfelt, B.: A Resource Based View of the Firm in: Strategic Management Journal, Vol. 5 (1984), No. 2, S. 171-180.

Wiedemann, A.: Balanced Scorecard als Instrument des Bankcontrolling unter: http://www.wiwi.uni-siegen.de/banken/dokumente/artikel/bsc.pdf, (Abruf 12.08.2014).

Wilkens, M./Baule, R./Entrop, O.: Basel II – Berücksichtigung von Diversifikationseffekten im Kreditportfolio durch das Granularity Adjustment, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen (ZfgK), 12/2001, S. 670-676.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Will, M./Wuscher, S.: Wissensbilanz – Chance für den Finanzmarkt? Ein Instrument zur strukturierten Analyse der Zukunftsfähigkeit von KMU, AWV-Informationen 2/2008, S. 4-8.

Wolf, J./Paul, H./Zipse, T.: Erfolg im Mittelstand – Tipps für die Praxis, Wiesbaden, 2009.

Will, M./Alwert, K./Kivikas, M.: Wissensbilanzierung – Strategische Kommunikationsprozesse bewerten und steuern, in: Piwinger, A./Zerfaß, A. (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden 2007, S. 615-630.

Wißmann, R.: Anforderungen an eine Dokumentation über die Auswahl und Bewertung von Indikatoren aus der Wissensbilanz für den Lagebericht, Vortrag am 13.11.2009 im Rahmen des Projektes „Wissensbilanz als Element der Lageberichterstattung.

Wolf, J./Paul, H./Zipse, T.: Erfolg im Mittelstand – Tipps für die Praxis, Wiesbaden, 2009.

Wulf, I.: Abbildung von immateriellen Potenzialen in Business Reporting und Managementinformationssystemen, Habilitationsschrift, Universität Oldenburg, 2007.

Wulf, I.: RL-Kennzahlensystem und immaterielle Potenziale, in: Freidank, C.-C./Müller, S./Wulf, I. (Hrsg.): Controlling und Rechnungslegung – Festschrift zum 65. Geburtstag von Univ.-Prof. Dr. Laurenz Lachnit, Wiesbaden, 2008.

Wulf, I./Niemöller, J.: Qualität der Berichterstattung über das Humankapital am Beispiel der DAX30-Unternehmen in: PiR 6, 2009, S. 160-167.

Wulf, I./Pfeifer, G.: Zukunftsfähigkeitsindex als aggregiertes Bewertungstool zur Führungsunterstützung für KMU – Aufbau und Aussagekraft des Zukunftsfähigkeitsindexes, praktische Umsetzung und Nutzung in KMU an einem Praxisbeispiel in Meyer J.A.: Management-Instrumente in kleineren und mittleren Betrieben, Lohmar-Köln 2009, S. 283-303.

Wulf, I./Pfeifer, G./Kivikas, M.: Der Zukunftsfähigkeitsindex – Eine integrierte, systematische Darstellung der harten und weichen Erfolgsfaktoren von Unternehmen in Möller, K./Piwinger, M./Zerfaß, A. (Hrsg.): Bewertung, Berichterstattung und Kommunikation, Stuttgart 2009, S. 145-159.

Wulf, I./Rentzsch, N.: Lageberichterstattung von immateriellen Werten insbesondere in KMU in Fischer, T.M./Wulf, I.: Wissensbilanzen im Mittelstand, Stuttgart, 2013, S. 39-58.

Wuscher, S./Will, M./Alwert, K./Bornemann, M.: „Wissensbilanz-Made in Germany“ – Projektstudie über weiche Faktoren als Teil der Unternehmenseinschätzung durch Kapitalgeber, Berlin, 2006.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Wuscher, S.: Wissensbilanz – Chance für den Finanzmarkt, Projektstudie über weiche Faktoren als Teil der Unternehmenseinschätzung durch Kapitalgeber, Präsentation vom 16.11.2006.

Wuscher, S.: Präsentation am Kick-Off-Treffen „WB und Lageberichterstattung“ in Erlangen-Nürnberg am 13.11.2009.

Zimmermann, G: Eigenkapitalanforderungen der Kreditinstitute nach Basel II, Finanzierung des Mittelstandes vor neuen Herausforderungen: Basel II : Referate eines Symposiums des Wissenschaftlichen Beirats der Gesellschaft für Öffentliche Wirtschaft und des Instituts für Betriebswirtschaftslehre I: Finanzwirtschaft und Bankbetriebslehre der Universität Oldenburg am 21. Juni 2002 in Oldenburg, Baden-Baden 2003, S. 17-31.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.