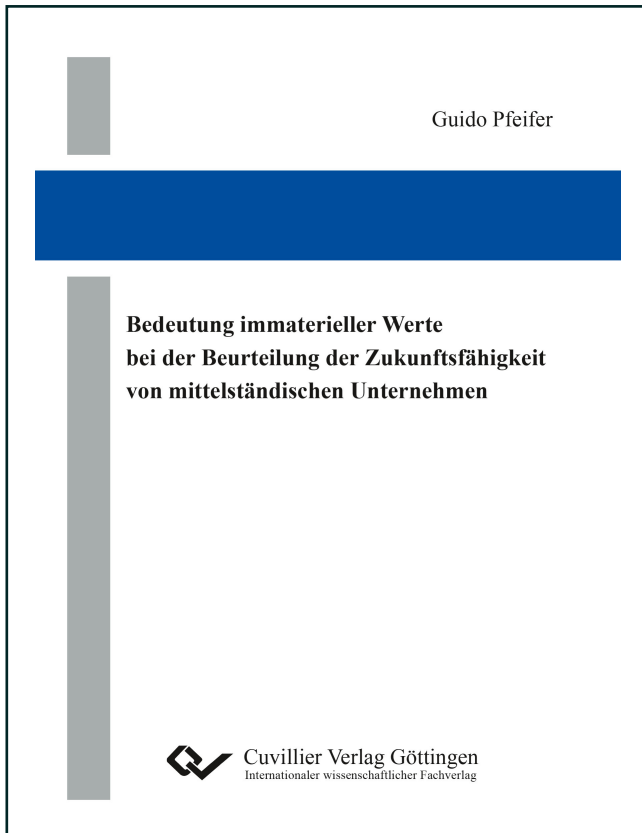




Guido Pfeifer (Autor)

**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*



<https://cuvillier.de/de/shop/publications/6902>

Copyright:

Cuvillier Verlag, Inhaberin Annette Jentzsch-Cuvillier, Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen, Germany
Telefon: +49 (0)551 54724-0, E-Mail: info@cuvillier.de, Website: <https://cuvillier.de>



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 bewältigen¹, 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.



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).



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.

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.

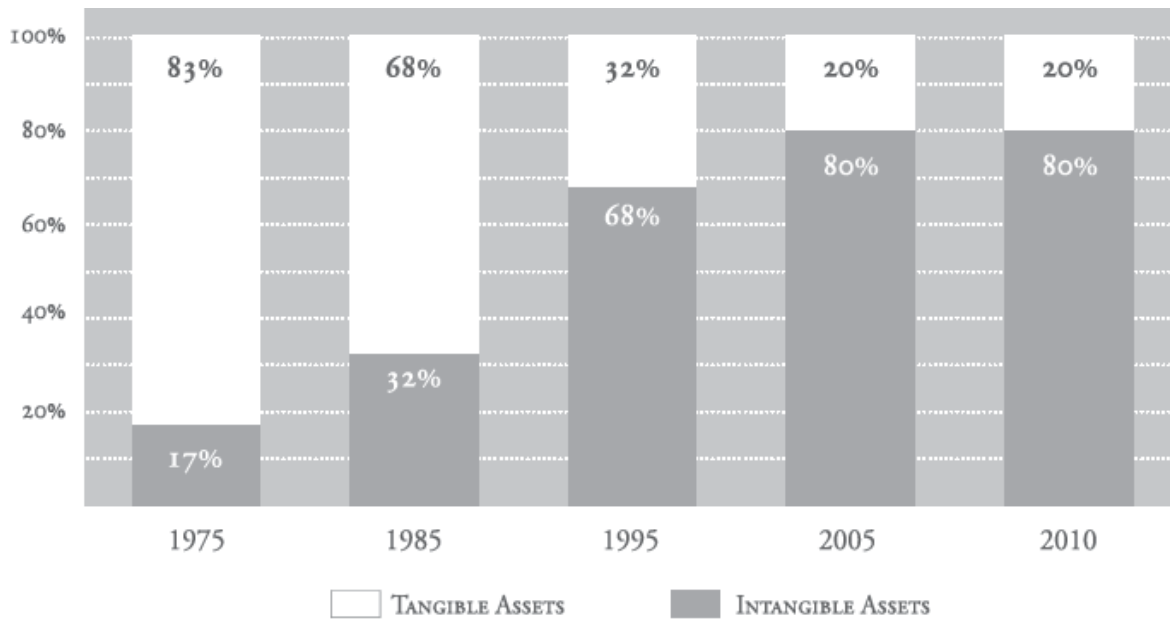


Abb. 1-01: Entwicklung der Komponenten des S&P 500 Marktwertes¹⁵

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.



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 Werttreiberhierarchien 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, EFQM²⁰, Balanced Scorecard (BSC)²¹, Wissensbilanzen²², 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.



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).



- 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.



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 Zukunftsfähigkeitsindex, 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.

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.

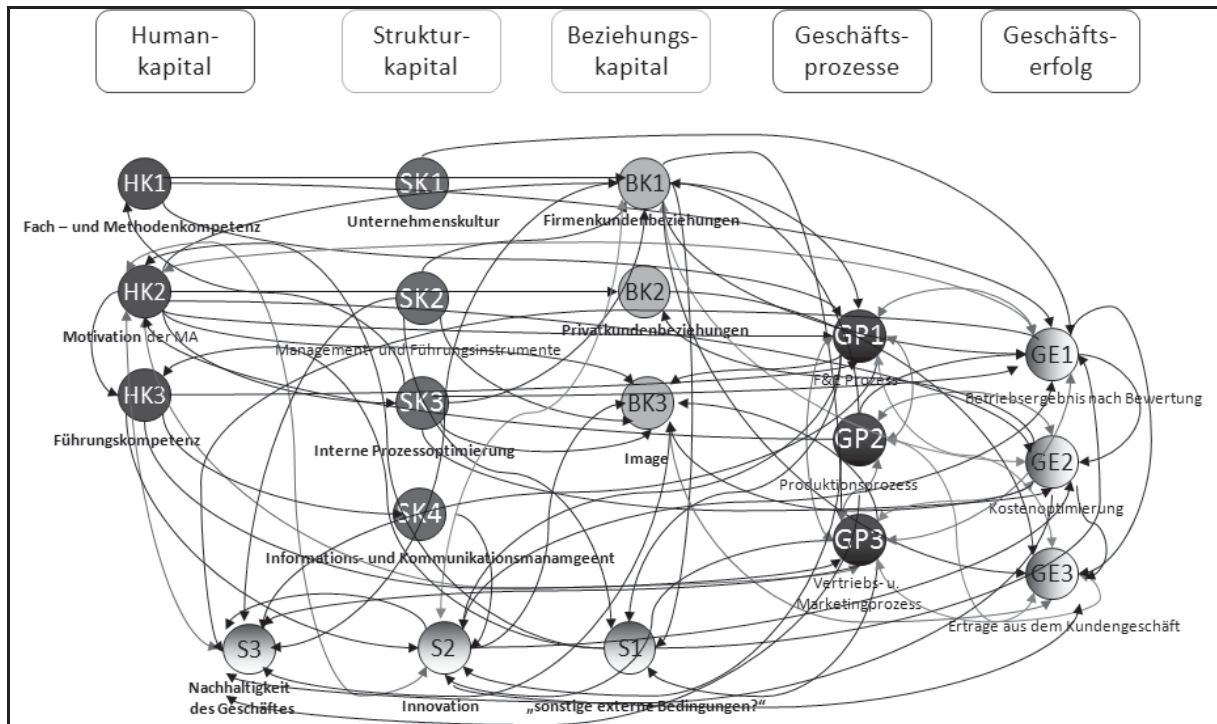


Abb. 1-02: Mögliche Ursachen-Wirkungs-Beziehungen zwischen immateriellen Werten und zentralen, finanziellen Erfolgsgrößen aus der Praxis³⁴

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.



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 **Zukunftsfähigkeitsindex**es 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.



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 Zukunftsfähigkeitsindex, 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.



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 Zukunftsfähigkeitsindex 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:

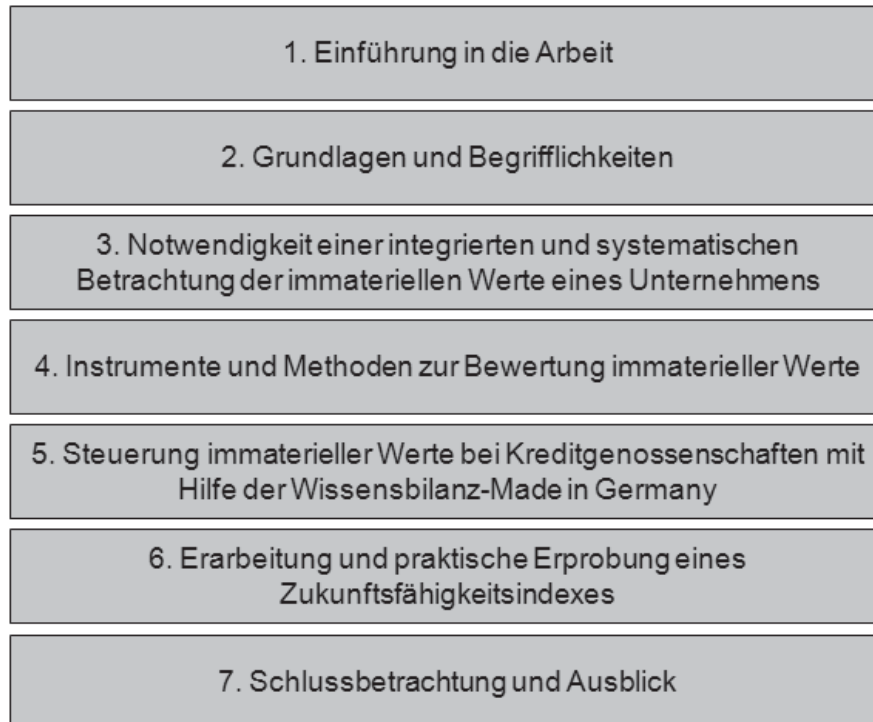


Abb. 1-03: *Aufbau der Arbeit*

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 Einordnung 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.



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



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 Zukunftsfähigkeitsindex (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./Tilman, H.: Grundlagen einer kritisch-rationalen Sozialwissenschaft, 7. Aufl., 1997.