

**Umsatz gestiegen,** Gewinne verdoppelt, die Analysten jubeln. Alles scheint wunderbar. Nur der Chef und ein paar Vertraute ahnen, dass es um das Unternehmen vielleicht doch nicht so gut steht: Aus der Forschungsabteilung kommen keine neuen Ideen, die besten Vertriebsleute sind gegangen, die Belegschaft klagt über schlechtes Klima.

Während drinnen die Stimmung sinkt, zählen draußen nur die Zahlen der Controller. Doch die können lügen, wenn es darum geht den Wert eines Unternehmens zu bestimmen. Zwar lassen sich reibungslose Arbeitsabläufe und zufriedene Kunden kaum in Euro und Cent bemessen. Doch eines ist klar: Ohne sie wäre jedes Unternehmen schnell am Ende. Bis zu 50 Prozent des Firmenwertes, schätzen Experten, entfallen auf ein Kapital, das in der Bilanz der Controller nur am Rande auftaucht.

Immaterielles Vermögen? Was so schwammig klingt, hat ganz materielle Auswirkungen. „Die viel beschworene Wissensgesellschaft ist heute Realität. Produktionsfaktoren wie Boden, Immobilie und Maschine verlieren rapide an Bedeutung“, sagt Jan Hofmann, Senior Analyst der Deutsche Bank Research. „Über die Wettbewerbsfähigkeit entscheiden Werte, die sich nicht mit Händen greifen lassen: Mitarbeiterqualifikation, Strategie- und Prozessqualität. Software, Patente, Marken. Zulieferer- und Kundenbeziehungen.“

Hofmann ist Verfasser einer Studie über Möglichkeiten und Instrumente zur Bewertung immateriellen Vermögens. Ergebnis seiner Forschung: „Auch Mittelständler sollten ihr Wissen systematisch managen. Eine Strategie für ‚weiche Werte‘ kann sich in harter Währung auszahlen.“

Mit dieser Ansicht steht Hofmann nicht allein. Immer mehr Unternehmen erkennen, dass die Abschätzung „weicher Werte“ ein wichtiges Werkzeug für das Management ist. „Der Prozess der Wissensbilanzierung ist einem intellektuellen Radar vergleichbar, das die Unternehmenssteuerung neben Kennziffern wie Umsatz und Liquidität mit qualitativen Steuerungsinformationen wie Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit versorgt. Das sind die wissensbasierten Stellschrauben des Ma-



Das größte Kapital vieler Unternehmen taucht in keiner Bilanz auf: Mitarbeiterqualifikation, Innovationsfähigkeit oder gute Kundenbeziehungen lassen sich kaum in Euro und Cent ausdrücken. Eine systematische Bewertung dieses immateriellen Vermögens hilft, strategische Entscheidungen zu verbessern.

# Machen Sie Ihre



**Was gehört wohin?  
Eine Wissensbilanz  
hilft, Zusammenhänge  
im Unternehmen  
deutlich zu machen**

nagements“, sagt Thomas Rusche, Geschäftsführer der Herrenausstatter-Kette SØR Rusche in Oelde.

Rusche ist eines von 14 mittelständischen Unternehmen, die im Rahmen des „Arbeitskreises Wissensbilanz“ das eigene immaterielle Vermögen unter die Lupe genommen haben – unterstützt unter anderem vom Wirtschaftsministerium und der Fraunhofer-Gesellschaft. Ziel des Projektes: Auch kleinere Unternehmen sollen überzeugt werden, sich mit dem eigenen immateriellen Vermögen systematisch auseinander zu setzen.

**Argumente dafür** gibt es reichlich. In den USA beliefen sich die Investitionen in solche „weichen Werte“ im Jahr 2004 auf geschätzte eine Billion Dollar. Forschungsintensive Industrien und der wissensintensive Dienstleistungssektor erbringen in der EU mittlerweile ein Drittel der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfung. Der Handel mit Patenten und Lizenzen nimmt rasant zu, wobei Deutschland europaweit an der Spitze liegt. Siemens etwa verdient mit Lizenzgebühren aus Patenten inzwischen 60 Millionen Euro im Jahr. Von solchen Dimensionen ist der deutsche Mittelstand weit entfernt. Dennoch, so Hofmann, bietet die Bewertung immaterieller Vermögenswerte eine Fülle von Vorteilen.

Vorteil 1: Eine Bewertung macht verborgene Verbesserungen sichtbar. „Selbst eingefleischte Hardliner unter den Mittelständlern sind sich darüber im Klaren, dass ihre Überlebenschance von Know-how, Informationszugang, Intelligenz und Erfahrung abhängt – von Wissen eben“, sagt der österreichische Wissensökonom Günter Koch, der grundlegende Wissensbilanz-Standards definiert hat. Denn die klassischen Bilanzierungsregeln stellen Manager bislang vor ein Dilemma: Wenn sie in die Zukunft ihres Unternehmens investieren, werden sie von der Gewinn- und Verlustrechnung bestraft. Obwohl sich Wettbewerbsfähigkeit und Zukunftsaussichten real verbessert haben, sinkt der Buchwert. Koch: „Wissensbilanzierung führt dazu, dass sinnvolle Investitionen auch sichtbare Früchte tragen.“ >

FOTO: GETTY IMAGES

# Werte sichtbar

## Welche Faktoren haben Einfluss?

> Vorteil 2: Immaterielles Vermögen dient der Darstellung des Unternehmens. Investoren und Kreditgeber bekommen ein genaueres Bild, Kunden und Geschäftspartnern wird die Innovations- oder Kostenführerschaft deutlich gemacht. Und wer seine Mitarbeiter fördert und dies nach außen kommuniziert, ist für anspruchsvolle Arbeitnehmer attraktiver.

Vorteil 3: Auch die Kommunikation nach innen wird verbessert. Schon in den Erstellungsprozess einer Wissensbilanz sind alle Unternehmensbereiche einbezogen. Mitarbeiter bekommen das Gefühl gehört zu werden und lernen die Strategie des Unternehmens besser kennen.

Vorteil 4: Das Unternehmen verbessert unter Umständen sogar die Bilanz. IFRS regelt erstmals auch den Umgang mit einem Spektrum immaterieller Werte. Und mit Basel II ziehen Banken bei der Kreditvergabe auch weiche Faktoren zur Risiko-Bewertung heran. Beides spielt zwar im Moment noch eine untergeordnete Rolle. Doch kaum ein Experte bezweifelt, dass sich der Trend zur Bedeutungszunahme

weicher Faktoren bei der Firmenbewertung fortsetzt. Ihre eigentliche Stärke spielt die Bewertung aber aus, wenn es um die strategische Ausrichtung geht. „Viele Unternehmer treffen strategische Entscheidungen mehr oder weniger aus dem Bauch heraus. Dabei liegen sie oft richtig, aber manchmal eben auch nicht. Dann kommt es zu Fehlallokationen und verpassten Chancen“, so Hofmann.

Das merkte auch die SSL Maschinenbau in Eibau. Über 80 Prozent seines Umsatzes macht das Unternehmen mit Lohnarbeiten wie Drehen, Fräsen und Schleifen. Trotzdem führten die Sachsen als einer der bundesweit ersten Mittelständler eine Wissensbilanz ein. Und stellten fest, dass erhebliches Potenzial ungenutzt brachlag, weil Patente und fertige Entwicklungen der Forschungsabteilung einstaubten. Nun kümmert sich eine zu diesem Zweck aus gegründete Technologie-Tochter darum, dass die Innovationen gewinnbringend eingesetzt werden (siehe Fallstudie). Eine systematische Bewertung immateriellen Vermögens muss nicht aufwändig sein. Etwa 20 bis 30 Personentage reichen, sagt Kay Alwert vom Fraunhofer Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IPK), der als Mitglied des „Arbeitskreises Wissensbilanz“ in mehreren Unternehmen Wissensprojekte begleitet hat.

Die Richtung finden:  
Wer die Werte  
seiner Firma vor  
Augen hat, kann  
besser entscheiden

**Das größere Problem** liegt darin, die richtige Methode für die Bewertung zu wählen. Inzwischen gibt es eine Fülle von Instrumenten, von der Balanced Scorecard bis zu Qualitätsmanagement-Ansätzen. Bei monetären Verfahren werden oft zukünftige Cashflows abdiskontiert, die durch immaterielles Vermögen generiert werden. Breiter angelegte Methoden erfassen auch solche Werte direkt, die nicht sinnvoll in Euro beziffert werden können: Angaben zu Qualifikation der Mitarbeiter oder Zufriedenheit der Kunden. Hier können Benchmarks Aufschluss darüber geben, wo ein Unternehmen steht.

Auch bei der Frage, welche qualitativen Kriterien aussagekräftig sind, scheiden sich die Geister. Dabei kann sich aber ausgerechnet der oft beklagte Mangel an Standards als Vorteil erweisen. Denn nach Gesprächen von Managern und Mitarbeitern aller Firmenbereiche – oft unter Anleitung externer Moderatoren – findet das Unternehmen schnell selbst heraus, welche nichtmateriellen Faktoren den größten Einfluss auf den Erfolg haben.

Bei der Hamburger Holsten-Brauerei erwies sich das Humankapital als der entscheidende Aspekt. „Im Rahmen der Übernahme durch Carlsberg haben wir Excellence-Programme durchgeführt, bei den Prozessen sind wir also im grünen Bereich“,



so Personalchef Dr. Thomas Dombrowski. „Doch erste Ergebnisse einer Wissensbilanzierung deuten darauf hin, dass im Zuge der Übernahme die Mitarbeiter-Motivation zum kritischen Faktor geworden sein könnte. Nun führen wir im großen Stil Mitarbeitergespräche.“

**Die Caritas** (rund 480.000 Mitarbeiter) ermittelte dagegen, dass Beziehungskapital und Qualität der Kundenbeziehungen der Ansatzpunkt sein musste. Nach Abschluss einer Wissensbilanz in der Zentrale wurde eine Software-Plattform für die Verbände und Einrichtungen des Wohlfahrtsverbandes eingerichtet. „Diese wird derzeit um ein Benchmarking-Tool für den Bereich der Altenhilfe erweitert“, sagt Birgit Winterhalter, die den Wissensmanagement-Bereich leitet.

Bei Projekten wie denen von Holsten und Caritas geht es nicht um Öffentlichkeitswirkung, sondern um die Steuerung des Unternehmens. „Der Trend geht weg vom Marketing- und hin zum Management-Tool“, bestätigt auch Kay Alwert. Doch sind die immateriellen Werte eines Unternehmens erst einmal aufgedeckt, sind auch neue Optionen denkbar. Pionierarbeit leistete David Bowie. Der Rocksänger – als Kultur-Unternehmer Paradebeispiel für den Wert „weicher Werte“ – verbriefte 1997 kurzerhand zukünftige Erträge seiner Alben und verkaufte sie. Und war auf einen Schlag um 55 Millionen Dollar reicher. JENS-STEFFEN FRÜNDT □

**Kontakt:** Jan Hofmann, Deutsche Bank Research, E-Mail: jan.p.hofmann@db.com. **Literatur:** „Bewertet Immaterielles!“, in: Aktuelle Themen Nr. 331, Deutsche Bank Research, kostenlos per Faxabruf erhältlich (siehe Heftende). **Weitere Informationen:** Arbeitskreis Wissensbilanz, [www.akwissensbilanz.org](http://www.akwissensbilanz.org)



SSL Maschinenbau in Eibau: Wissensbilanz sorgte für neue Firmentochter

#### FALLSTUDIE SSL MASCHINENBAU

## Mehr wissen in 66 Tagen

**Immaterielles Vermögen bewerten? Als Maschinenbauer?** „Wir treffen uns mit einigen Kollegen immer zum Feierabendbier und erzählen, wie der Tag so gelaufen ist. Jeden Abend eine Wissensbilanzierung, wenn Sie so wollen“, scherzt Kathleen Scholz, Verantwortliche für Geschäftsentwicklung der SSL Maschinenbau in Eibau.

Die Tochter des Firmengründers steht abgehobenen, praxisfernen Management-Ideen eher kritisch gegenüber. Und eigentlich lief es auch ohne Wissensbilanz bei den Maschinenbauern aus der Lausitz. Das 1991 gegründete Unternehmen hat sich in der kurzen Zeit seines Bestehens zu einem kleinen, aber feinen Vorzeigebetrieb der Region entwickelt. Umsatz (4 Millionen Euro in 2005) und Rentabilität stimmen. Die Motivation der 82 Mitarbeiter ist hoch. Und auch die Außenwahrnehmung stimmt. Stolz verweist Scholz auf Preise wie den „Oskar für den Mittelstand“ 2002 und den Innovationspreis der Euroregion Neiße 2003.

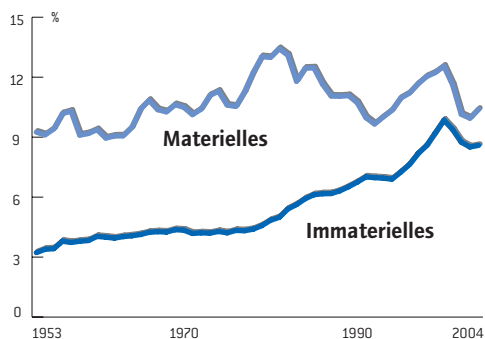
Trotzdem führte Scholz bei der SSL eine Wissensbilanz ein. Dafür investierte sie Ressourcen – insgesamt 66 Personentage, die für Brainstorming, Mitarbeiter-Interviews und viel Schreiarbeit draufgingen. Doch das Projekt brachte im Gegenzug auch greifbare Ergebnisse. „Es stellte sich heraus, dass vor allem im Bereich Forschung und Entwicklung und Sondermaschinenbau viel Potenzial brach lag. Wir machten damit nur 10 bis 20 Prozent unseres Umsatzes. Dabei stand die Halle voll mit fertigen Prototypen. Technisch voll ausgereift, doch nie auf den Markt gebracht.“ Ein klassisches Problem des Strukturkapitals: Ein Techniker entwickelt ein Produkt, doch kein Kaufmann oder Marketingfachmann bekommt es je zu Gesicht.

Als Konsequenz gründete die SSL die „Techno-Innovation Zittau“ (TIZ), die nun Produktentwicklungen – wie ein Patent für besonders leistungsfähige Sonnenkollektoren – zur Serienreife bringt und vermarktet. Scholz: „Unsere Forschungsabteilung ist ein eigenes Unternehmen geworden, das mit den Hochschulen der Region zusammenarbeitet. Interessenten für die Produkte sind da – das wird eine gute Sache!“

Auch die Frage, was hinter dem Begriff „Beziehungskapital“ konkret stehen kann, lässt sich am Beispiel SSL gut zeigen: Geschäftsführer Hartmut Scholz gründete den Unternehmerverband AUV, in dem mittlerweile 100 Maschinenbau- und Metallverarbeitungs-Unternehmen der Region organisiert sind. „Chefstunden“ seien zwar immer die teuersten Stunden, so Kathleen Scholz, doch die Verbandsarbeit zahle sich aus: „Durch Kooperation können wir jetzt Aufträge annehmen, die wir allein nicht bewältigen würden.“

### Investitionsziel Immaterielles Vermögen

Investitionen in immaterielle\* und materielle\*\* Vermögenswerte in den USA, in % des BIP



\* Schätzung; \*\* Private nonresidential fixed investments

QUELLE: L. NAKAWURA, FEDERAL RESERVE BANK OF PHILADELPHIA 2005

FOTOS: GETTY IMAGES; SSL