

Immaterielle Werte in Unternehmen

(Vortrag von Reinhold Henke bei einer Expertenveranstaltung der SOT Wirtschaftsprüfung)

Ist die Tatsache, dass immaterielle Werte in Unternehmen – endlich – zum Thema geworden sind, Ausdruck neuer Erkenntnisse oder lediglich die systematische Zusammenfassung dessen, was für die Erfolgsparameter in Unternehmen eigentlich immer gegolten hat?

Alles worüber wir hier reden ist in der Substanz sicherlich nichts Neues. Es gibt aber aus meiner Sicht zwei Entwicklungen, die das Thema der „Intangible Assets“ mit all seinen Begriffsnachbarn, wie „intellektuelles Kapital“ und „Wissensmanagement“ mittlerweile doch sehr stark in den Mittelpunkt zukunftsorientierter Unternehmenspolitik stellen:

Es hat sich die Position weiterentwickelt, die der Kunde zumindest für ein zukunftsorientiertes Unternehmen besitzt und 2. mit zunehmender Tertiärisierung der Wirtschaft wird es notwendig, den immateriellen Werten, dem Humankapital und dem intellektuellen Kapital eines Unternehmens mehr Augenmerk zu schenken – nicht zuletzt um validere Bewertungsmechanismen für den tatsächlichen Wert von Unternehmen zu haben, die nach traditionellen Bewertungsmethoden eigentlich keinen wirklichen Wert darstellen. Es ist aberwitzig genug, dass in unseren Breiten praktisch die gesamte Geld-, Banken- und Beteiligungswirtschaft noch nicht gelernt hat, in die laufende Unternehmensbewertung neben den klassischen Bilanzkennzahlen das immaterielle Kapital des Unternehmens mit einfließen zu lassen. Dass es mehr und mehr Bemühungen gibt, den immateriellen Wert der Unternehmen messbar zu machen, ist wenigstens ein gutes Zeichen. Was hat sich nun verändert? Wir erleben einen Wandel vom Unternehmensfokus auf die reine Kundenzufriedenheit, über die Hinwendung zur Bedeutung der Kundenbindung bis hin zur heutigen Diskussion des Kundenwertes. Das mag beim ersten Hinsehen eine Wortspielerei sein, es macht aber tatsächlich eine Weiterentwicklung von Maßnahmen, die den Kunden nur durch gute Produkte und gute Leistung zufrieden zu stellen versuchten, hin zu einer komplexen Bemühung, den Kundenwert durch vielfältige Anstrengungen im Bereich Wissensmanagement zu ergründen und zu pflegen deutlich – das betrifft sowohl den Wert des Kunden für das Unternehmen, den so genannten „Customer-Lifetime-Value“ als auch den Aspekt, wie der Kunde ein Wertangebot des Unternehmens wahrnimmt – den „Customer-Perceived-Value“. Dieser Kundenwert ist wohl auch eine etwas andere Messgröße und setzt auch komplexere und längerfristige Unternehmenszielsetzungen voraus, als die pure Konzentration auf den jeweils momentan zufriedenen Kunden.

Sie nimmt den Kunden sozusagen ganzheitlich wahr und nicht nur die Kauf- oder Service-Interaktion. Der Kundenwert ist eine zentrale Steuerungsgröße geworden, und damit mittlerweile wesentlich mehr als das, was bisher aus dem Bereich Marketing als Aktivitätenansatz zur Kundenbindung erwachsen ist. Basis für diese grundsätzliche und mehr und mehr existentielle Bedeutung dieser Kundenwert-Orientierung ist eine Fülle von „Vermögensgegenständen“, die als intellektuelles Kapital, als „immaterielle Güter“ landläufig zusammengefasst werden. Hier wirkt auch das Bemühen der Wissenschaft, diesen Bereich mess- und auswertbar zu machen äußerst förderlich für die Bereitschaft der Unternehmen, diesem so genannten immateriellen Bereich mehr Bedeutung zuzuschreiben. Ich möchte im weiteren Verlauf der Überlegungen den Begriff „immaterieller Wert“ verwenden, der sowohl für die häufig verwendeten Termini „intellektuelles Kapital“, wie auch „immaterielle Vermögensgegenstände“ etc. steht. Im übrigen sollte man vermutlich gar nicht von „intellektuellem Kapital“ reden, sondern eher von „intellektuellem Vermögen“, weil es sich ja letztlich um Aktiva handelt – wenn wir schon einen bilanziellen Ansatz wählen. In einem Gespräch, das ich unlängst mit einem Bankmenschen über das immaterielle Vermögen eines Klientenunternehmens führte, hat mir der, im übrigen in der Bankenszene durchaus bedeutende Experte, vor allem im Hinblick auf Basel II ein durchaus sympathisches Geständnis des eigenen

Unvermögens gemacht. Wie soll der Aspekt gewichtet werden, dass sich der Einsatzwert von Wissen zum einen durch Anwendung vergrößert und damit mehr und nicht weniger wert wird – im Gegensatz zu herkömmlichen Bewertungsmethoden von Produktionsfaktoren. Dieser Bankenexperte musste sich beim vorliegenden Unternehmen hilflos geschlagen geben, als das Management des Kundenunternehmens nicht nur in der Abbildung des Marktwertes das intellektuelle Kapital besonders hervor strich, sondern vor allem auch innerhalb des

„Intellectual Capitals“ den Komponenten Beziehungswert und Organisationswert, also dem strukturellen Kapital, eine besondere Position und Bedeutung verliehen hatte und auf die sich selbst vermehrende oder gar vervielfachende Hebelwirkung des Beziehungskapitals verwies.

Es hat manchmal den Anschein, dass wir beim Thema „Immaterielle Werte“ und „Intellektuelles Kapital“ das Pferd von hinten aufzäumen. Wenn man sich die Diskussionen vergegenwärtigt, die es zu diesem Thema gibt, so befasst sich der größte Teil mit der Frage der Messbarkeit und weniger mit den Inhalten bzw. schon gar nicht mit der Fragestellung, wie der große Durchschnitt der Unternehmen und Unternehmensführer überzeugt werden kann, das intellektuelle Kapital als Wertebestandteil und auch Wertetreiber des Unternehmens zu verstehen, es zu strukturieren und es auch nachhaltig zu pflegen. Ich verhehle aber nicht, dass möglicherweise die Macht des Faktischen vielleicht erfolgsversprechender ist – wenn von der Bilanzierungsseite der Druck zur Bewertung und damit zur Pflege der immateriellen Werte eine wachsende Zahl von Unternehmen nötigt, sich damit wirklich auseinander zu setzen. Aber wie auch immer: vom beraterischen Ansatz her betrachtet, ist eine Nachhaltigkeit der immateriellen Werte dann möglich, wenn das Unternehmen von der Einsicht zur Strukturierung und Pflege der einzelnen „weichen Erfolgsfaktoren“ schreitet. Es ist wie eine Operation am offenen Herzen. Vor allem die beiden Komponenten Beziehungskapital und Organisationskapital, die als strukturelle Einheit ein Wesensmerkmal der immateriellen Ausstattung eines Unternehmens sind, haben die unangenehme Eigenschaft, dass sie in erster Linie von der dritten Komponente, nämlich dem Humankapital des Unternehmens, erst ermöglicht und am Leben erhalten werden. Die notwendige Transparenz und Innenkommunikation sind weitere reale Bremser – manchmal aus fehlender Bereitschaft, öfter aber aus Unvermögen der Mitarbeitereinbindung ansich.

Voraussetzung dafür, dass man bei einem Unternehmen von nachhaltig vorhandenen immateriellen Werten sprechen kann, ist die Investition, Strukturierung und damit Nachvollziehbarkeit des gesamten Wissensmanagements und damit auch der Einbringung in die bisher gelernten klassischen Controlling-Strukturen. Im Marketingbereich bestehen seit Jahrzehnten Managementstrukturen, die die Aktivitäten und die damit verbundenen Kosten koordinieren und deren Nutzen gegenüber der Geschäftsleitung rechtfertigen. Projekte im Bereich Wissensmanagement unterliegen noch immer einem starken Rechtfertigungsdruck, weil das Nutzen-Verständnis in den Managements noch nicht sehr ausgeprägt ist. Als Berater hören wir auf entsprechende Fragen zwar durchaus bereitwillig ein Bekenntnis zur Bedeutung des Humankapitals, der Wichtigkeit der Wissensabläufe, der internen Information, oder auch der Motivation der Mitarbeiter etc. Wer will nicht von sich sagen, dass sein Unternehmen alles unternimmt, um die Fähigkeiten, die Kompetenzen, die Erfahrung und die Einbindungsbereitschaft seiner Mitarbeiter zu fördern? Welches Unternehmen würde nicht die Bedeutung der Kundenbeziehung in den Vordergrund stellen wollen und jederzeit behaupten, sich um den Kunden zu kümmern und alles Mögliche über ihn zu wissen? Welches Unternehmen würde nicht jederzeit die Bedeutung der „Markenpflege“ als besonders wichtig bezeichnen und gleichzeitig darunter lediglich entsprechende Werbekampagnen verstehen? Und – Hand aufs Herz – wie viele Unternehmen kennen Sie, die die Ressource „Information und Wissen“ sowohl der einzelnen Mitarbeiter als auch der Organisation strukturiert und nachvollziehbar gemacht haben? Fragen wir mal, wie viele Unternehmen mit dem Begriff der „lernenden Organisation“ überhaupt etwas

anfangen. Wie viele Unternehmen haben eine klare Vorstellung davon, was es heißt, die Interaktion qualifizierter Mitarbeiter zu strukturieren?

Der springende Punkt für Unternehmen ist ja, dass normalerweise nicht die Organisation, sondern die Mitarbeiter im Besitz von Wissen sind. Die größte Herausforderung für Manager ist heute wohl, diese Kopfarbeiter richtig zu managen. Allerdings stellt es sich in den meisten Fällen als äußerst schwierig heraus, das Wissen der Mitarbeiter hinsichtlich der Wertigkeit vergleichbar zu machen und direkt mit dem Wert des Unternehmens in Verbindung zu bringen. Je weiter eine Person am Anfang der Wertschöpfungskette steht, desto schwieriger ist es, einen kausalen Zusammenhang zwischen dem Wissen einer einzelnen Person und dem Erfolg einer Leistung am Markt herzustellen. Da jedoch der Wertefaktor „Wissen“ wohl der zentrale Punkt unseres gesamten Themas ist, von dem die Leistungsqualität der Mitarbeiter ebenso abhängt, wie die Effektivität von Forschung und Entwicklung, Patenteerarbeitung und vieles mehr, wird man wohl in der Frage der Wissensbeurteilung nicht umhin können, einen gewissen Anteil von nicht beurteilbarer Werthaltigkeit zu akzeptieren – oder anders gesagt: Wissensmanagement ist zu einem Teil

vom ständigen „Bewusstmachungs-Management“ abhängig, also von der Fähigkeit des gesamten Unternehmens und dessen Informationskultur, das Wissen, die Weiterbildung und die tatsächliche Qualität der internen Kommunikation als einen Grundsatz zu verstehen, der für sich genommen ständig weiterentwickelt wird und in Diskussion steht.

Das Management hat sich daher in Form eines laufenden Prozesses die Fragen zu stellen, welches Wissen für das Unternehmen wirklich relevant ist – hier kann und soll es sehr wohl eine bewertbare Wissenspyramide geben, also unterschiedliche Gewichtungen. Allerdings muss gesagt werden, dass die reine Präsenz von Wissensressourcen noch keine Gewähr zur Wertschöpfung ist. Es gibt z.B. keinerlei Korrelation zwischen der Anzahl beschäftigter Akademiker und der Innovationskompetenz eines Unternehmens. Die zweite Frage ist: Woher kommt dieses Wissen? Wie erfolgt die Umsetzung in die Praxis? Wo und in welcher Form wird dieses Wissen am besten dokumentiert? Wie soll dieses Wissen geteilt und verteilt werden? Aber auch: welche sich selbst anhäufenden scheinbaren Wissensmerkmale sind im Laufe der Zeit verzichtbar?

All das setzt aber voraus, dass in den Organisationen – egal welcher Größe – und nicht nur in den Köpfen der Geschäftsführung, ausformulierte Bereichs- bzw. Unternehmensstrategien vorhanden sind und auch in regelmäßigen Zeitabständen überprüft und adaptiert werden. Wenn ich mir die verfügbaren Umfragen ansehe, welche Unternehmen über ausformulierte, konzise und evaluierbare Strategien verfügen, dann steht es wohl nicht zum Besten. Und damit meine ich nicht die Coco-Cola's und McDonalds' dieser Welt, sondern das Gros der mittelständischen Unternehmen. Halten wir uns weiters vor Augen, wie wenig Unternehmen es gibt, die vor der Verteilung von vorhandenem Wissen – die Wissenserarbeitung, also die Mitarbeiterfortbildung und sonstige Möglichkeiten des Wissenszuwachses, tatsächlich in der Unternehmensorganisation nachvollziehbar festgeschrieben haben?

Ich weiß von keinem mittelständischen Unternehmen, das den Besuch von Mitarbeiterfortbildungsveranstaltungen mit der Verpflichtung verknüpft hat, das erworbene Wissen zumindest zum Teil auch für andere im Unternehmen zugänglich zu machen, also eine Art Wissensdokumentation auf Basis einer vorgegebenen Informationssystematik zu erarbeiten.

Ich bin auch immer wieder erstaunt, wie verblüfft Manager reagieren, wenn ich sie darauf anspreche, wie strukturiert eigentlich das Einbringen von Wissen und Information von außen – beispielsweise in Form von Fachartikeln o.ä. – in ihrem Unternehmen ist. Mir scheint es an dieser Stelle besonders wichtig, nochmals darauf hinzuweisen, wie sehr verzahnt die fünf Kategorien, die die immateriellen Werte eines Unternehmens bilden, miteinander sind. Also: - der Markenwert,- das Kundenkapital,- das Innovationskapital,- das Humankapital- und die Organisationsstärke des Unternehmens.

Man muss nur daran denken, wie sehr der Markenwert beispielsweise von der Qualität dauerhafter Kundenpflege abhängt. Hier wird auch eine Schnittstelle der Veränderung deutlich. Früher haben Unternehmen ihre Kundenbeziehung einerseits als organisatorische Unterstützung des Verkaufs- und Vertriebsapparates empfunden, etwa im Bereich Verkaufsfördernder Aktionen o.ä. Unter einem nachhaltigen immateriellen Unternehmenswert im Bereich Kundenkapital versteht man heute allerdings wesentlich mehr – nämlich die qualitative Einbeziehung von möglichst differenzierbaren Kundengruppen in die Geschäfts- und Vertriebsprozesse des Unternehmens.

Kundenzufriedenheitsmessungen gehören ebenfalls dazu – allerdings nicht mit belanglosen Benotungssystemen, sondern mit der validen Rückfrage beim Kunden, welche Weiterentwicklung es aus seiner Sicht geben soll und wird.

Dass das Bestehen von Abnahmeverträgen als tragende Säule des Kundenkapitals wohl für jedes Unternehmen wünschenswert ist, steht außer Zweifel - in dieser glücklichen Position, nahezu ausschließlich über Kundenverträge zu verfügen, sind allerdings leider nur die Wirtschaftstrehänder. Ähnliches gilt für den immateriellen Wert Innovationskapital, hier gibt es eine große Bandbreite. Es verfügen zwar nicht viele Unternehmen über Patente, Eigenentwicklungen, Produktionsrezepturen und sonstige Copyrights – aber es gibt mit Sicherheit wesentlich mehr Unternehmen, die sich ihres immateriellen Wertes in diesem Bereich weder bewusst sind noch ihn entsprechend bewerten und pflegen. Hier kann man vor allem an den großen Bereich der Kreativ-Wirtschaft denken, deren klassischer Firmenwert sicherlich häufig gering ist, deren Bewertung anhand vorhandenen Copyrights – und vor allem deren Verwertungspotentialen – aber ein gänzlich anderes Bild ergibt.

Ich habe unlängst mit einem Unternehmer, der mir von Verkaufsabsichten seines Unternehmens berichtete, über die Bedeutung des Humankapitals diskutiert. Es war für ihn

zweifelsfrei, dass ein besonderes Asset seines Unternehmens seine guten Mitarbeiter seien.

Aber an der Frage, ob das Unternehmen sein Humankapital für einen potentiellen Übernehmer nachvollziehbar dargestellt hat – sowohl hinsichtlich der strategischen Ausrichtung, also der Korrelation zwischen Unternehmenszielen und Ausbildungsstrukturen, aber auch hinsichtlich der Dokumentation der tatsächlich vorhandenen Fähigkeiten – daran ist der Unternehmer gescheitert. Es handelte sich um ein Unternehmen mit rund 400 Mitarbeitern. Ich will damit klar machen, dass zwar häufig die Einsicht in die Wichtigkeit der Mitarbeiterfortbildung, der Personalkompetenz, des Betriebsklimas oder auch der Mitarbeiterzufriedenheit generell vorhanden ist – aber nicht, oder noch nicht, die Bereitschaft, diese immateriellen Werte auch zu planen, zu strukturieren und bewertbar zu machen. Was die Organisationsstärke als ein weiteres Element des immateriellen Unternehmenswertes betrifft, so verhält es sich ähnlich. Organisationskraft wird häufig entweder als entwicklungsgeschichtliche Automatik betrachtet, oder gerade noch als Ausdruck der Strukturierung der Organisation – einmal ist die Matrixorganisation modern, dann die Linienorganisation und vieles mehr. Die ganzheitliche Betrachtungsweise der Organisationsstärke als „Stärke“ des Unternehmens umfasst aber ebenso das interne Informationssystem wie auch die technisch-organisatorische Ausstattung des Kommunikationsnetzes und auch die Organisiertheit der Beziehungen zu Zulieferunternehmen und eine Qualitätssicherung, die zwar nicht gleich zwangsläufig eine ISO-

normierte sein muss, aber nachvollziehbar und als Unternehmensgrundsatz für alle verstehbar sein muss. Wie ich schon vorher erwähnte, ist das Informationssystem als Vehikel des Wissensmanagements zu verstehen. Es zählt wohl gerade in komplexeren Unternehmensabläufen zu den schwierigsten Vorhaben, Mitarbeiterwissen zum Wissen der Organisation zu machen, dieses zu dokumentieren und als Wertebestandteil des Unternehmens effektiv am Leben zu erhalten. Dabei geht es weniger um die normierbaren Informationen über Betriebsabläufe o.ä., sondern das zum Teil beträchtliche informelle Wissen, das sich im Laufe längerer Betriebszugehörigkeit bei guten Mitarbeitern jeder Zuständigkeit anhäuft. Nur wer im Unternehmen einen „Sense of Knowledge“ generiert, wird in der Lage sein, ein Informationssystem und ein internes Kommunikationsnetz lebendig zu halten.

Als Schlussfolgerung und Zusammenfassung möchte ich folgende Grundsätze aus meiner Sicht nennen:

1. Die Nachhaltige Sicherung immaterieller Werte setzt langfristiges unternehmerisches Denken voraus, weil sich kurzfristige Erfolgseffekte kaum einstellen.
2. Immaterielle Werte haben einen sich stets verändernden „Aggregatzustand“ – ohne besondere Beachtung verlieren sie an Gewicht und Akzeptanz.
3. Das immaterielle Vermögen hängt – daher – unmittelbar von der gesamten Unternehmenskultur ab.
4. Jedes Unternehmen sollte die Bereiche festlegen, die zum immateriellen Wert der Organisation wesentlich beitragen und diesen „Wertecodex“ in das Bewusstsein der gesamten Organisation bringen und ihn präsent halten.
5. Für die Nachhaltigkeit bedarf es der steten Überprüfung von Input und Effekt – es muss zu einem Bestandteil eines „immateriellen Controllings“ werden.
6. Banken, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer müssen ins Boot geholt werden, um ein kongruentes Verständnis zu entwickeln.
7. Denken Sie nicht in üblichen Bilanzzeiträumen - Kontinuierliches Reporting zumindest halbjährlich macht allfällige Veränderungen und Schwachstellen transparent und damit veränderbar.