

# Management

**Jörg Beer** Der Chef von Fleurop Schweiz lässt die Blumen eine unkonventionelle Sprache sprechen. **Seite 21**

## Wie weiche Faktoren hart werden

**CONTROLLING** Die traditionelle Rechnungslegung ist ertragsorientiert. Bei den grossen Revisionsgesellschaften steht das Traktandum «Erfassung von immateriellen Werten» oben auf der Traktandenliste. Das könnte das Controlling revolutionieren.

MÉLANIE KNÜSEL-RIETMANN

Unternehmen und ihre Leistungen werden aus historischen Gründen mehrheitlich mit monetären Kennzahlen gemessen. Seit der Erfindung der doppelten Buchhaltung ist ein dichtes Regelwerk entstanden, das für die Beurteilung der ökonomischen Leistung herangezogen wird. Mit der Entwicklung komplexer Produkte gingen in den Produktionsbetrieben überproportional wachsende Vorleistungen in materielle und immaterielle Ressourcen einher. Erst sie zusammen bilden letztlich die Bewertungsbasis eines Unternehmens.

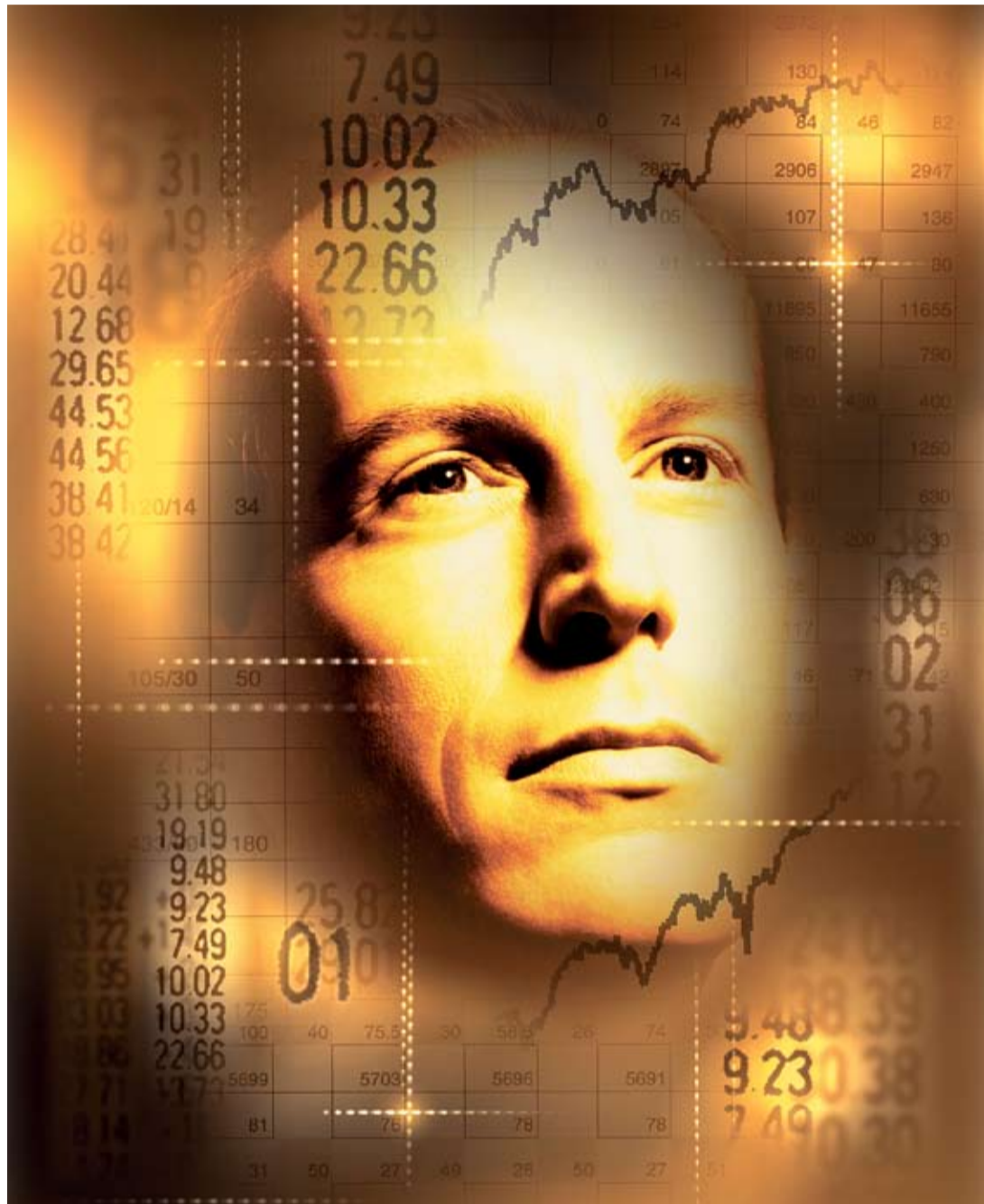
### Ungenügend bis unbrauchbar

Während beispielsweise Investitionen in physische Betriebsmittel monetär bilanziert werden, existieren für die Bilanzierung immaterieller Werte bislang nur ungenügende Richtlinien. Für Entscheidungsträger, die sich anhand dieser Kennzahlen ein Bild über das Potenzial des Unternehmens machen wollen, sind diese Regeln aber nur wenig hilfreich. «Aus heu-

### Monetäre Indikatoren allein zeigen nicht das ganze Potenzial eines Unternehmens auf.

tiger Sicht scheint klar zu sein, dass sich der International Financial Reporting Standard nur bedingt zu einem Führungssystem eignen wird. Monetäre Indikatoren allein zeigen nicht das ganze Potenzial eines Unternehmens auf», sagt Oliver Fiechter, VR-Präsident der ISG Institut AG. Künftige Führungssysteme müssten nicht nur die materiellen und auch die immateriellen Werte erfassen, sie müssten auch deren Bewertung mit monetären und nichtmonetären Indikatoren ermöglichen. «Sie sollten in einem Unternehmen visualisiert und quantifiziert werden», verlangt Fiechter.

Nur: Wie können nichtmonetäre Leistungsgrössen, die sogenannte weichen Faktoren, hart gemacht werden mit dem Ziel, sie zu quantifizieren, zahlenmässig darzustellen, um sie in der Rechnungslegung zu erfassen? Daran arbeiten derzeit nicht nur die Big Five der Revisionsgesellschaften,



Wie lassen sich immaterielle, ja sogar flüchtige Werte in ein Zahlenkorsett einpassen? Die Suche ist im Gang.

sondern auch das ISG Institut aus St. Gallen, das sich international einen Namen in der Intangible-Forschung gemacht hat. Das ISG Institut konzipiert in enger Kooperation mit marktführenden Unternehmen, politischen Organisationen sowie Universitäten Methoden, damit auch die immateriellen Werte gemessen und dargestellt werden können.

### Immaterielle Werte erfassen

Um konkrete Beispiele für die Erfassung dieser immateriellen Komponenten gebeten, muss sich Fiechter nicht lange besinnen. «Es

sind die Kreativität der Mitarbeiter, ihre Sozialkompetenz, ihr Wissen, auch dasjenige um die Bedürfnisse und Nutzenerwartungen der Kunden. Daraus setzt sich das eigentliche Kapital eines Unternehmens zusammen. Alles andere lässt sich einkaufen oder outsourcen.»

### Bald doch messbar?

Das ISG Institut kritisiert wie viele andere auch an der «klassischen Betriebswirtschaftslehre» und den darauf basierenden Managementmodellen, diese Faktoren würden schlicht ausgeblendet. Was auch nicht verwunderlich

ist, denn es gibt bislang keine entsprechenden Account-Standards, die helfen, solche immateriellen Werte in eine Rechnungslegung einzubeziehen.

Hier setzt das ISG Institut an: Es will die traditionellen Sichtweisen nicht nur erweitern, sondern entwickelt Bewertungskriterien und Klassifikationssysteme, um diese mit bislang nicht messbaren Grössen zu ergänzen. Fiechter ist davon überzeugt, dass sie identifizierbar und in subjektiven und objektiven Einheiten messbar sind. «Sie sind es, die zum Erfolg eines Unternehmens mindestens so viel beitragen

wie der Anteil an Betriebsmitteln, Rohmaterialien und der Erlös für Produkte», sagt er.

Wie sieht diese völlig neue Denkweise aus der Sicht eines Pragmatikers aus? Louis Sigrist, Partner von Ernst & Young, erinnert daran, dass bei der Bewertung des Goodwills immaterielle Werte wie Brands, Patente oder Kundenzustamm zwar heute schon quantifiziert werden. Aber das geschieht vor allem, wenn Firmen zum Verkauf stehen. Die Eigentümer können solche Werte nicht aktivieren. Er sieht die Entwicklung der Rechnungslegung in der Richtung, wie sie vom ISG angestrebt wird.

Auch bei der PWC kann man den Sinn solcher Bemühungen erkennen. Aber wie Sigrist macht Rechnungslegungs-Fachmann Bruno Räss ein Fragezeichen, wenn es um die Objektivierung immaterieller Werte geht. Er setzt vor allem auf das sogenannte Value Reporting. Das ist ein Zusatzbericht, der ihr Vorhandensein erwähnt und bewertet, aber nicht quasi im gleichen «Aufwisch» wie die harten Faktoren behandelt.

### Schnelle Vernichtung

Es sei an der Zeit, sensible Managementinstrumente zu entwickeln, die vernetzte Realitäten abbilden und verschiedene Werte mit unterschiedlichen Messgrössen verbinden, sagt Fiechter. Nur so könne der Entscheidungsträger von seinem inneren Wertekonflikt «Quantität oder Qualität» befreit werden. «Der moderne Manager braucht ein integrales Führungsinstrument, mit dem er Sein und Haben ins Gleichgewicht bringen kann», ist Fiechter überzeugt.

Eine Klippe bei dieser Sichtweise, dessen ist sich Fiechter bewusst, liegt darin, dass – im Gegensatz zu Sachwerten – die immateriellen Werte in der Regel einem viel dynamischeren Wandel unterliegen.

Sie können durch das Unternehmen weitaus weniger kontrolliert werden: So muss beispielsweise das Wissen der Mitarbeiter in einem ganzheitlichen System von Wissensdatenbanken gesichert, zahlenmässig dargestellt und genutzt werden, um es dauerhaft im Unternehmen zu erhalten. Geschieht dies nicht, kann über Jahre aufgebautes immaterielles Vermögen binnen weniger Tage durch Personalwechsel vernichtet werden.

### CHEFSACHE

## Verantwortung ist Pflicht für die Unternehmen



**HAUKE STARS**

Country General Manager, HP (Schweiz) GmbH, Dübendorf.

Kunden zeigen sich zunehmend interessiert daran, inwiefern Unternehmen ihre Verantwortung gegenüber der Gesellschaft wahrnehmen. Ein Beispiel: Christliche Organisationen aus der Schweiz, darunter Brot für alle und Fastenopfer, haben vor einigen Wochen eine internationale Kampagne gestartet für menschenwürdige Arbeit. Dabei nahmen sie insbesondere die Herstellungsbedingungen von PC über die ganze Beschaffungskette im Fernen Osten aufs Korn.

Die Reaktion der Öffentlichkeit darf als ausserordentlich heftig bezeichnet werden. Unsere Medienstelle wurde überrannt von Anfragen, Unternehmenskunden verlangten Stellungnahmen von uns, und ich erhielt viele Briefe und rund 2000 Postkarten. Der Text fordert mich und HP Schweiz auf, uns für menschenwürdige Arbeitsbedingungen einzusetzen.

Die Aktion hat zwar nicht HP, sondern die Branche im Visier. HP als global führendes Unternehmen und Marktführer im Schweizer PC-Markt wurde von der Kampagne aber besonders gefordert. Zu Recht, wie mir scheint. Denn mit dem Erfolg steigt die unternehmerische Verantwortung.

Die (scheinbare) Krise konnte in eine Chance verwandelt werden: Unser Unternehmen hat umweltverantwortliches Handeln seit der Gründung praktisch in der Erbsubstanz. Konkret konnten wir

### «Gesellschaftliche Verantwortung ist nicht nur unternehmerische Pflicht, sondern auch ein Wettbewerbsvorteil.»

aufzeigen, dass wir in besagten Ländern unsere soziale und ökologische Verantwortung entlang der gesamten Beschaffungskette wahrnehmen und auch mit Hunderten von Audits die Arbeitsbedingungen bei unseren Zulieferern systematisch kontrollieren. HP legt im Übrigen jedes Jahr im sogenannten Global Citizenship Report detailliert Rechenschaft ab über entsprechende Programme und Tätigkeiten.

Aufgrund des zunehmenden öffentlichen Interesses darf heute konstatiert werden: Gesellschaftliche Verantwortung ist nicht nur unternehmerische Pflicht, sondern auch ein unternehmerischer Wettbewerbsvorteil. Und das ist gut so – garantiert es doch die Ernsthaftigkeit und Nachhaltigkeit besagter Programme.

### NACHGEFRAGT | PHILIPP HALLAUER, Verwaltungsratspräsident der KPMG Holding AG, Zürich

## «Getroffene Annahmen bleiben den Bilanzlesern oft verborgen»

Philipp Hallauer befasst sich seit Jahren vertieft mit der Analyse und Umsetzung der International Financial Reporting Standards (IFRS). Von 1995 bis 2000 war er als Technical Adviser der Schweizer Delegation im International Accounting Standards Board (IASB) vertreten. Damals wurde auch der erste umfassende Standard über immaterielle Werte geschrieben.

Die Bilanzierung immaterieller Güter ist ein altes Thema. Gibt es wirklich neue Erkenntnisse?

**Philipp Hallauer:** Dadurch, dass seit 2005 alle direkt oder indirekt über Unternehmenszusammenschlüsse erworbenen immateriellen Werte wie zum Beispiel Forschungsprojekte oder Kundenbeziehungen bewertet, bilanziert

und bei Vorliegen einer bestimmten Nutzungsdauer systematisch amortisiert werden müssen, haben wir erste Erfahrungen mit praktischen Bewertungsansätzen für diese Aktiven gesammelt und unsere traditionellen Berührungspunkte überwunden. Wir haben gemerkt, dass praktisch alle Werte auf professionelle Weise ermittelt und geprüft werden können.

Es mangelt auch an offiziellen Bewertungsrichtlinien. Wie gehen Sie in der Praxis damit um?

Hallauer: Die Regulierung der Verkehrswertermittlung steht in der Tat erst am Anfang. So hat das IASB kürzlich ein erstes Diskussionspapier zum Thema «Fair Value Measurement» herausgegeben. In der Zwischenzeit stützen sich Bewertungsspezialisten auf



**PHILIPP HALLAUER**

eine Vielzahl anerkannter Bewertungsmodelle ab und treffen Annahmen, die den Bilanzlesern oft verborgen bleiben.

Dadurch eignen sich auch IFRS nur schlecht als Führungssystem. Wirft das nicht Probleme auf?

Hallauer: IFRS dienen in erster Linie der externen finanziellen Berichterstattung und müssen deshalb zuverlässige und vergleichbare Zahlen liefern. Die Bilanzierung selbst geschaffener immaterieller Werte ist bislang auf breiten Widerstand gestossen. Intern tut

ein Unternehmen aber gut daran, auch weniger eindeutig messbare Werte zu thematisieren.

Bedeutet der Versuch, immaterielle Werte wie etwa das Betriebsklima auf monetäre Indikatoren zu reduzieren, die Quadratur des Kreises? Hallauer: Vielleicht muss ja nicht alles direkt gemessen werden. Die Offenlegung und Erläuterung differenzierterer Fluktuationsraten können Aufschluss über das Betriebsklima geben. Das IASB ist aber zu Recht der Meinung, dass der «Wert» des Personals selbst nicht in der Bilanz erfasst werden soll, da er nicht wirklich durch das Unternehmen kontrolliert wird.

Lässt sich Nicht-Messbares vielleicht einfach doch nicht messen? Hallauer: Es muss eine klare Gren-

ze gezogen werden zwischen einigermassen zuverlässig messbaren und durch die Unternehmung steuerbaren Werten und interessanten Zusatzinformationen qualitativer Natur. Letztere gehören in den Lagebericht, nicht in die Jahresrechnung.

Ist kein integrales Führungssystem in Sicht?

Hallauer: Es bestehen viele interessante Ansätze, ich glaube aber, dass jede Unternehmung für sich entscheiden sollte, wo die Schwerpunkte im internen Führungssystem zu legen sind. Dazu bedarf es aber einer Auslegung relevanter Messgrössen. Kosten-Nutzen-Überlegungen spielen hier auch eine Rolle.

INTERVIEW: ECKHARD BASCHEK

Einfach auswandern – gut gespart

**soliswiss:**

031 380 70 30 www.soliswiss.ch