



Für eine ganzheitliche Bewertung müssen neben der tangiblen und intangiblen Wertarten auch die subjektiven und objektiven Messgrößen definiert und berücksichtigt werden.

## Werte und Potenziale in der Wirtschaft

Wissen und Werte messbar machen ist die Alchemie des neuen Jahrtausends. Begriffe wie «intangible assets» oder immaterielle Werte sind in aller Munde. Die zentrale Herausforderung der Zukunft von Wirtschaft und Politik besteht darin, diese Werte als Potenziale zu erkennen und wirtschaftlich nutzbar zu machen.

Vor über 200 Jahren legte Adam Smith den Grundstein für die klassische Wirtschaftslehre. Sein Verständnis beruhte auf den drei Produktionsfaktoren «Boden, Arbeit, Kapital». Der Fortschritt in den Wissenschaften und die Entwicklung der Technologien hat zu einem rasanten Strukturwandel vom Handwerk zum Kopfwerk geführt. Die (Re-)Produktion physischer Geräte wurde aus Kostengründen in Regionen mit günstigeren Kostenstrukturen verlagert. Bei uns verlagerte sich die direkt produktive Arbeit mit zunehmend intelligenteren Produkten zur indirekt produktiven Arbeit «Entwicklung» und in den Dienstleistungsbe- reich «Finanzgeschäfte, Handel, Logistik». Heute arbeiten in der Schweiz mehr als 70 % der Erwerbstätigen im Dienstlei-

stungssektor. Dementsprechend hoch ist die Wertschöpfung im tertiären Sektor. Unternehmen und die Leistung der Führungskräfte werden aus historischen Gründen mehrheitlich mit monetären Kennzahlen gemessen. Seit der Erfindung der doppelten Buchhaltung (Pacioli 1445 - 1514) ist in den letzten 500 Jahren ein komplexeres Regelwerk entstanden, das für die Beurteilung der ökonomischen Leistung herangezogen wird. Mit der Entwicklung «wissensbasierter» Produkte gingen seit den 60er-Jahren in den Produktionsbetrieben überproportional wachsende Vorleistungen in materielle und immaterielle Ressourcen, die letztendlich die Basis eines Unternehmens bilden, einher. Für betriebswirtschaftliche Fragen wurden Lösungen gefunden, beispielsweise wie

Investitionen in physische Betriebsmittel monetär bilanziert werden können. Die Richtlinien zur Bilanzierung immaterieller Werte sind jedoch ungenügend. Für Entscheidungsträger, die sich an Hand dieser Kennzahlen ein Bild über das Potenzial des Unternehmens machen wollen, sind diese Regeln nur bedingt brauchbar.

### Nichtmonetäre Indikatoren

Weil sich nicht alles in absoluten Grössen wie Meter, Kilogramm, Tonnen und Franken messen lässt, verwenden Praktiker nebst monetären Zahlen auch relative Indikatoren zur Entscheidungsfindung. Vielfach nicht methodisch, nicht rational und nicht bewusst, sondern intuitiv und «aus dem Bauch heraus». Aber auch Ökonomen begannen bereits vor 10 Jahren damit,

integrale Führungssysteme zu entwickeln, in denen auch nicht-monetäre Werte berücksichtigt werden können. Die «balanced scorecard» von Kaplan und Norton (1992) und das Konzept des «intellectual capital» von Leif Edvinsson (1997) sind zwei solcher Meilensteine. In ihnen werden nebst den Kennzahlen für die Finanzwirtschaft auch Performance Indikatoren für die interne Prozessentwicklung, «Lernen und Entwicklung», die «Kunden» und den «human focus» verwendet. Aus heutiger Sicht scheint klar zu sein, dass sich der «International Financial Reporting Standard» nur bedingt als Führungssystem eignet. Monetäre Indikatoren allein zeigen nicht das ganze Potenzial einer Firma. Zukünftige Führungssysteme erfassen daher nicht nur die

materiellen und die immateriellen Werte, sondern sie ermöglichen auch deren Bewertung mit monetären und nichtmonetären Indikatoren. Alle Werte in einem Unternehmen müssen visualisiert und quantifiziert werden.

### Richtiges Führungssystem

Werte-Management kann nur dann erfolgreich sein, wenn es ganzheitlich betrachtet wird. Es muss sowohl die normative Ebene der Unternehmensführung als auch die strategische und operative Ebene des Managements durchdringen und von allen Mitarbeitern glaubwürdig umgesetzt sein.

Für ein erfolgreiches Werte-Management braucht es nicht nur ein qualitativ verbales, sondern auch ein erweitertes quantitatives Navigations- und Führungssystem, in dem auch die nichtmonetären Grössen und Faktoren integriert sind. Viele nichtmonetäre Grössen wie Arbeitsstunden, Ausbildungszeit sind in den Unternehmen bereits vorhanden. Wenn diese in ein Führungssystem integriert sind, geben sie wichtige Hinweise auf das Potenzial und die Performance der Ressourcen und Prozesse. Solche integralen Führungssysteme müssen aber auch den Denkfähigkeiten des Managements angepasst werden. Weil der Mensch sehr stark zu linearem und sequenziellem Denken neigt, können lineare Methoden und Führungssysteme das Problem noch verschärfen. Ganzheitlichere Führungssysteme müssen daher in der Lage sein, die vernetzte Realität besser «abzubilden». Sie müssen insbesondere eine Möglichkeit bieten, monetäre und nichtmonetäre Kerngrössen im Zusammenhang zu visualisieren. Nur so kann verhindert werden, dass durch «lineares Denken» beispielsweise nichtmonetären Indikatoren weiterhin mit zweiter Priorität behandelt werden.

### Systematik von Werten


Richtiges Werte-Management erfordert eine klare Systematik sowohl der Werte in einem Unternehmen als auch der möglichen Bewertungskriterien.

Während die Bewertung von tangiblen Werten mit monetären Messgrössen umfassend geregelt ist, gibt es nun Schwierigkeiten bei der Bewertung von intangiblen Werten mit den für die tangiblen Werte geschaffenen und bewährten monetären Messgrössen. Dabei ist auch die Bewertung von tangiblen Werten durchaus nicht immer objektiv. Wenn beispielsweise eine Bewertung nicht aus rein steuerlichen Überlegungen, sondern in Hinblick auf einen Verkauf oder Kauf eines Unternehmens vorgenommen wird, sind auch subjektive Bewertungskriterien mit im Spiel. Eine neuere Studie, die von Ernst und Young zusammen mit dem «center for family business» der Universität St. Gallen durchgeführt wurde, kommt zum Schluss, dass «Wert» auch in der Betriebswirtschafts-Lehre als ein relativer Begriff verstanden werden sollte, dessen emotionale Seiten nicht wegdiskutiert werden können. Die enormen Unterschiede zwischen dem monetären Wert, den ein Unternehmer seinem Betrieb zumisst und dem «Lehrbuchwert» lassen nur den Schluss zu, dass Unternehmer eben primär in subjektiven Werteeinheiten messen. Aber auch beim Käufer sind es subjektive Bewertungskriterien, die den Ausschlag geben, ob der geforderte Preis bezahlt wird. Erschwerend kommt bei der Bewertung von intangiblen Werten dazu, dass es für einen Aussenstehenden oder fachfremden «Bewerter» fast unmöglich ist, sich in angemessener Zeit einen Überblick über die Substanz der immateriellen Werte zu verschaffen.

### Ganzheitliche Bewertung

Richtiges Werte-Management geht von den verborgenen Potenzialen einer Unternehmung aus. Für eine ganzheitliche Bewertung müssen also nicht nur die tangiblen und intangiblen Wertarten, sondern auch die ihnen innewohnenden wesentlich subjektiven und die objektiven Messgrössen definiert und berücksichtigt werden. Vorgängig wurde bereits festge-

halten, dass ein ganzheitliches Führungsinstrument in der Lage sein muss, verschiedene Werte mit unterschiedlichen Messgrössen verbinden zu können. Werte und Zustände mit verschiedenen Kriterien zu messen, ist in den Naturwissenschaften nicht neu. Mit den dafür geeigneten mathematischen Konzepten und Instrumenten, den Vektoren, werden die Studenten der technisch-orientierten Mittelschulen

schon lange bekannt gemacht. Vektoren eignen sich aber auch für die ganzheitlichere Darstellung von ökonomischen Systemen (siehe Kasten)). Sie bieten eine klärende Transparenz über die Werteentwicklung und damit eine stabile Grundlage für ein unternehmensweit akzeptiertes Wertemanagement. 

Oliver Fiechter und Peter Bretscher  
ISG Institut St. Gallen.

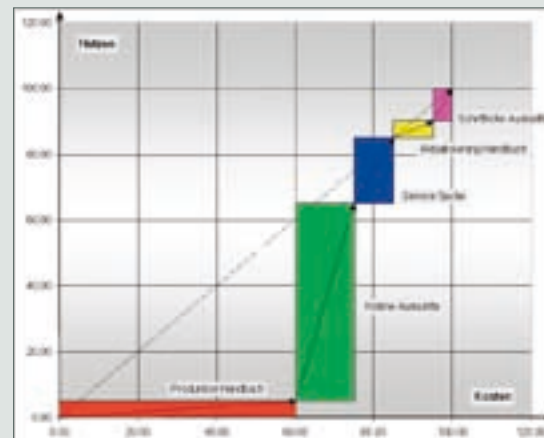
## Fallbeispiel

### Vektoren zeigen Kosten-Nutzen-Verhältnis

Der Kundenservice eines Betriebes erstellt eine Studie über Kosten und Nutzen seiner Leistungen. Dazu erfasst er die Kosten seiner Leistungen und befragt seine Kunden über ihren Nutzen. Die Zahlen stehen auf Prozentbasis zur Verfügung.

### Ausgaben und subjektiver Kundennutzen

|                                 | Ausgaben für Kundenservice | Subjektiver Kundennutzen |
|---------------------------------|----------------------------|--------------------------|
| Schriftliche Auskunft           | 5%                         | 10%                      |
| Aktualisierung Handbuch/Aussand | 10%                        | 5%                       |
| Hilfe bei Service Suche         | 10%                        | 20%                      |
| Hotline Auskünfte               | 15%                        | 60%                      |
| Produktion Handbuch             | 60%                        | 5%                       |
|                                 | 100%                       | 100%                     |



### Interpretation

Die Darstellung zeigt die einzelnen Leistungen und gleichzeitig ihre Kosten und den Kundennutzen. Die gestrichelte Linie zeigt das Kosten-Nutzen-Verhältnis des gesamten Leistungspaketes. Die einzelnen Leistungen, als Vektoren mit farbigem Hintergrund hinterlegt, zeigen ihre Gewichtung im Gesamtzusammenhang sowohl im Hinblick auf ihre Kosten als auch im Hinblick auf ihren subjektiven Kundennutzen. Flachere Vektoren zeigen ein unterdurchschnittliches Kosten-Nutzen-Verhältnis. Während steilere Vektoren hier für eine überdurchschnittliche Performance der eingesetzten Finanzmittel stehen. Während ein Blick ausschliesslich auf die Zahlen, ohne zusammenhängende Darstellung der einzelnen Indikatoren, mit Sicherheit auf eine mehrstündige Interpretationssitzung hinausläuft, zeigt das Vektorprofil schnell und eindeutig, wo Verbesserungsmaßnahmen angesetzt werden müssen.