

Guido Pfeifer



**Bedeutung immaterieller Werte  
bei der Beurteilung der Zukunftsfähigkeit  
von mittelständischen Unternehmen**



**Cuvillier Verlag Göttingen**  
Internationaler wissenschaftlicher Fachverlag



# Bedeutung immaterieller Werte bei der Beurteilung der Zukunftsfähigkeit von mittelständischen Unternehmen





Guido Pfeifer

# **Bedeutung immaterieller Werte bei der Beurteilung der Zukunftsfähigkeit von mittelständischen Unternehmen**

Eine Analyse am Beispiel deutscher Kreditgenos-  
senschaften der Primärstufe mit Hilfe der  
Wissensbilanz-Made in Germany



## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

1. Aufl. - Göttingen : Cuvillier, 2015

Zugl.: (TU) Clausthal, Univ., Diss., 2015

**D 104**

© CUVILLIER VERLAG, Göttingen 2015

Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen

Telefon: 0551-54724-0

Telefax: 0551-54724-21

[www.cuvillier.de](http://www.cuvillier.de)

Alle Rechte vorbehalten. Ohne ausdrückliche Genehmigung des Verlages ist es nicht gestattet, das Buch oder Teile daraus auf fotomechanischem Weg (Fotokopie, Mikrokopie) zu vervielfältigen.

1. Auflage, 2015

Gedruckt auf umweltfreundlichem, säurefreiem Papier aus nachhaltiger Forstwirtschaft.

ISBN 978-3-95404-924-0

eISBN 978-3-7369-4924-9



## Geleitwort

Immaterielle Werte gelten als Träger der zukünftigen Erfolgsfähigkeit von Unternehmen. Die Erfassung und Bewertung der zugrunde liegenden strategischen Einflussfaktoren sowie deren Einbeziehung in Steuerungskennzahlen haben in den letzten Jahren großen Forschungsauftrieb erfahren. Bisher existiert jedoch kein allgemein anerkanntes Verfahren. Vor diesen Hintergrund befasst sich das vorliegende Werk mit der Einbeziehung von immateriellen Werten im Rahmen der Beurteilung der Zukunftsfähigkeit von Unternehmen.

Die Arbeit beleuchtet zunächst die Bedeutung der immateriellen Werte für die Unternehmenssteuerung aus unterschiedlichen Blickrichtungen. Im Anschluss untersucht Herr Pfeifer im Detail die gängigsten Methoden zur Erfassung und Bewertung immaterieller Werte unter Berücksichtigung von Anforderungen aus der Perspektive von KMU und Banken. Die Wissensbilanz-Made in Germany konnte dabei den höchsten Erfüllungsgrad im Sinne der Zielsetzung erreichen und bietet sich daher am besten als Methode zur Bewertung immaterieller Werte an. Die mit der Wissensbilanz durchgeführten detaillierten Analysen zeigen die Bedeutung spezifischer Einflussfaktoren für den Geschäftserfolg mittelständischer Unternehmen am Beispiel von Kreditgenossenschaften – stellvertretend für mittelständische Unternehmen – überzeugend auf. Die Untersuchungen machen zudem deutlich, wie ein Wirkungszusammenhang zwischen den immateriellen und finanziellen Faktoren eines Unternehmens „entschlüsselt“ werden kann. Aus den Erkenntnissen entwickelt Herr Pfeifer schlüssig einen Zukunftsfähigkeitsindex, der als aggregiertes Tool zur ganzheitlichen Bewertung und Analyse von finanziellen und immateriellen Faktoren im Rahmen der Unternehmenssteuerung eingesetzt werden kann. Er leistet mit seiner Arbeit einen wichtigen Beitrag zur Weiterentwicklung der Einbeziehung von immateriellen Werten in die Unternehmenssteuerung.

Die systematische, detaillierte und umfassende Abhandlung liefert konkrete Ergebnisse und ist sowohl für Unternehmenspraktiker als auch für Wissenschaftler aufschlussreich. Ich wünsche dem vorliegenden Werk eine breite Leserschaft.

Clausthal-Zellerfeld, im Januar 2015

Prof. Dr. Inge Wulf





## Vorwort

Ich freue mich, auf diese Weise einigen Menschen danken zu können, die maßgeblich zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben.

Mein ganz besonderer Dank gilt Frau Prof. Dr. Inge Wulf, die nicht nur die Durchführung meiner Promotion ermöglichte, sondern auch stets an mich geglaubt hat. Eine externe Promotion bedeutet einen großen zusätzlichen Arbeitsaufwand für die Betreuung. Ihr Vertrauen und ihre Unterstützung bedeuten mir sehr viel. Bedanken möchte ich mich auch bei Herrn Prof. Dr. Wolfgang Pfau für die Mühen, die er als Zweitgutachter auf sich genommen hat.

Die Erstellung einer nebenberuflichen Doktorarbeit bedeutet teilweise deutliche Einschränkungen im Privatleben. Hier danke ich für das große Verständnis und die Unterstützung meines Familien- und Freundeskreises. In diesem Zusammenhang danke ich meiner Mutter, auf die ich mich auf meinem gesamten Lebensweg immer verlassen konnte, von ganzem Herzen. Einen besonderen Dank richte ich an meine Lebensgefährtin Anja Troglauer, die meine zeitlichen Einschränkungen durch ihren Optimismus und ihr besonderes Engagement für unsere Familie, insbesondere für die Kinder, stets ausgeglichen hat. Dies gab mir den notwendigen Rückhalt.

Die Arbeit widme ich meinen Kindern  
Max, Johanna und Charlotte

Bingen am Rhein, im Januar 2015

Guido Pfeifer







## **Inhaltsübersicht**

|                                                                                                                                                                             |                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| <b>Gliederung.....</b>                                                                                                                                                      | <b>XI</b>         |
| <b><i>Abbildungsverzeichnis: .....</i></b>                                                                                                                                  | <b><i>XV</i></b>  |
| <b><i>Tabellenverzeichnis .....</i></b>                                                                                                                                     | <b><i>XXI</i></b> |
| <b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>                                                                                                                                           | <b>XXIV</b>       |
| <b>1 Einführung in die Arbeit .....</b>                                                                                                                                     | <b>1</b>          |
| <b>2 Grundlagen und Begrifflichkeiten.....</b>                                                                                                                              | <b>17</b>         |
| <b>3 Notwendigkeit der Integration immaterieller Werte in die<br/>Unternehmenssteuerung.....</b>                                                                            | <b>63</b>         |
| <b>4 Methoden zur Identifikation, Messung bzw. Bewertung<br/>immaterieller Werte bei KMU .....</b>                                                                          | <b>121</b>        |
| <b>5 Bedeutung immaterieller Werte mittelständischer Unternehmen<br/>mit Hilfe der Wissensbilanz-Made in Germany am Beispiel<br/>deutscher Kreditgenossenschaften .....</b> | <b>175</b>        |
| <b>6 Erarbeitung und praktische Erprobung eines<br/>Zukunftsfähigkeitsindexes.....</b>                                                                                      | <b>251</b>        |
| <b>7 Schlussbetrachtung und Ausblick .....</b>                                                                                                                              | <b>283</b>        |
| <b>Anhang .....</b>                                                                                                                                                         | <b>289</b>        |
| <b>Literaturverzeichnis.....</b>                                                                                                                                            | <b>319</b>        |





## **Gliederung**

|                                                                                        |             |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>Abbildungsverzeichnis:</b>                                                          | <b>XV</b>   |
| <b>Tabellenverzeichnis</b>                                                             | <b>XXI</b>  |
| <b>Abkürzungsverzeichnis</b>                                                           | <b>XXIV</b> |
| <b>1 Einführung in die Arbeit</b>                                                      | <b>1</b>    |
| 1.1 Betriebswirtschaftliche und wissenschaftliche Problemstellung                      | 1           |
| 1.2 Zielsetzung                                                                        | 10          |
| 1.3 Aufbau der Arbeit und wissenschaftliche Positionierung                             | 12          |
| <b>2 Grundlagen und Begrifflichkeiten</b>                                              | <b>17</b>   |
| 2.1 Immaterielle Werte                                                                 | 17          |
| 2.1.1 Begriff und Wesen von immateriellen Werten                                       | 17          |
| 2.1.2 Kategorisierung von immateriellen Werten                                         | 21          |
| 2.1.2.1 Allgemeine Ausführungen                                                        | 21          |
| 2.1.2.2 Skandia Navigator                                                              | 24          |
| 2.1.2.3 Arbeitskreis „Immaterielle Werte im Rechnungswesen“                            | 27          |
| 2.1.2.4 Wissensbilanz-Made in Germany und Zukunftsscheck<br>Mittelstand                | 28          |
| 2.1.2.5 Wissensbilanz als Element der Lageberichterstattung                            | 32          |
| 2.2 Abgrenzung mittelständischer Unternehmen                                           | 39          |
| 2.3 Der Begriff „Lernende Organisation“                                                | 45          |
| 2.4 Zukunftsfähigkeit, Nachhaltigkeit und Shared Value in der<br>Unternehmenssteuerung | 51          |
| 2.4.1 Der Begriff „Zukunftsfähigkeit“                                                  | 51          |
| 2.4.2 Der Begriff „Nachhaltigkeit“ und „Shared Value“                                  | 55          |
| 2.4.2.1 Nachhaltigkeit                                                                 | 55          |
| 2.4.2.2 Shared Value-Ansatz                                                            | 61          |



|            |                                                                                                                    |            |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>3</b>   | <b>Notwendigkeit der Integration immaterieller Werte in die Unternehmenssteuerung.....</b>                         | <b>63</b>  |
| <b>3.1</b> | <b>Bedeutung immaterieller Werte durch den strukturellen Wandel..</b>                                              | <b>63</b>  |
| <b>3.2</b> | <b>Die Bedeutung von immateriellen Werten als Erfolgsfaktoren .....</b>                                            | <b>68</b>  |
| <b>3.3</b> | <b>Immaterielle Werte als Frühwarnindikatoren im Risikomanagement.....</b>                                         | <b>78</b>  |
| <b>3.4</b> | <b>Bedeutung immaterieller Werte im Prozess der Kreditentscheidung .....</b>                                       | <b>88</b>  |
| 3.4.1      | Basel II und III und die Folgen für mittelständische Unternehmen .....                                             | 88         |
| 3.4.2      | Immaterielle Werte im Rahmen des Kreditprozesses .....                                                             | 91         |
| <b>3.5</b> | <b>Berichterstattung von immateriellen Werten in Unternehmen .....</b>                                             | <b>97</b>  |
| 3.5.1      | Entwicklungen in der Berichterstattung.....                                                                        | 97         |
| 3.5.2      | HGB und DRS 20.....                                                                                                | 102        |
| 3.5.3      | Freiwillige Berichterstattung über immaterielle Werte in Deutschland .....                                         | 106        |
| 3.5.3.1    | Intellectual Capital Statement vom Arbeitskreis Immaterielle Werte im Rechnungswesen.....                          | 106        |
| 3.5.3.2    | Wissensbilanz-Made in Germany in der Lageberichterstattung.....                                                    | 108        |
| 3.5.4      | Integrated Reporting.....                                                                                          | 114        |
| <b>4</b>   | <b>Methoden zur Identifikation, Messung bzw. Bewertung immaterieller Werte bei KMU .....</b>                       | <b>121</b> |
| <b>4.1</b> | <b>Zeitliche Entwicklung der Erfassung immaterieller Werte.....</b>                                                | <b>121</b> |
| <b>4.2</b> | <b>Grundausrichtung der unterschiedlichen Methoden .....</b>                                                       | <b>128</b> |
| <b>4.3</b> | <b>Anforderungen an Methoden zur Identifikation, Messung bzw. Bewertung von immateriellen Werten bei KMU .....</b> | <b>133</b> |
| 4.3.1      | Allgemeine Anforderungen.....                                                                                      | 133        |
| 4.3.2      | Anforderungen von KMU und Banken.....                                                                              | 139        |
| 4.3.3      | Ergänzende Anforderung in Bezug auf die Steuerung immaterieller Werte.....                                         | 144        |

|            |                                                                                                                                                                   |            |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>4.4</b> | <b>Ausgewählte Mess- und Bewertungsmethoden immaterieller Werte .....</b>                                                                                         | <b>149</b> |
| 4.4.1      | Die Wissensbilanz-Made in Germany .....                                                                                                                           | 149        |
| 4.4.1.1    | Allgemeine Ausführungen .....                                                                                                                                     | 149        |
| 4.4.1.2    | Prozess der Wissensbilanzerstellung .....                                                                                                                         | 152        |
| 4.4.2      | Die Balanced Scorecard (BSC) .....                                                                                                                                | 162        |
| 4.4.3      | Gegenüberstellung von Wissensbilanz und BSC .....                                                                                                                 | 167        |
| 4.4.3.1    | Gemeinsamkeiten von Wissensbilanz und BSC .....                                                                                                                   | 167        |
| 4.4.3.2    | Unterschiede zwischen Wissensbilanz und BSC .....                                                                                                                 | 167        |
| 4.4.3.3    | Wissensbilanz versus BSC .....                                                                                                                                    | 173        |
| <b>5</b>   | <b>Bedeutung immaterieller Werte mittelständischer Unternehmen mit Hilfe der Wissensbilanz-Made in Germany am Beispiel deutscher Kreditgenossenschaften .....</b> | <b>175</b> |
| <b>5.1</b> | <b>Gründe für die Analyse bei deutschen Kreditgenossenschaften ....</b>                                                                                           | <b>175</b> |
| 5.1.1      | Allgemeine Hintergründe .....                                                                                                                                     | 175        |
| 5.1.2      | Philosophie der Rechtsform „eingetragene Genossenschaft“ .....                                                                                                    | 180        |
| 5.1.3      | Der Genossenschaftliche Finanzverbund .....                                                                                                                       | 183        |
| 5.1.3.1    | Organisationstheoretische Hintergründe .....                                                                                                                      | 183        |
| 5.1.3.2    | Die deutsche Kreditgenossenschaft der Primärstufe .....                                                                                                           | 187        |
| 5.1.4      | Sonstige Hintergründe .....                                                                                                                                       | 194        |
| <b>5.2</b> | <b>Allgemeine Ausführungen zur Erstellung der Wissensbilanzen bei den ausgewählten Kreditgenossenschaften .....</b>                                               | <b>200</b> |
| <b>5.3</b> | <b>Geschäftsprozesse und Geschäftserfolg bei den ausgewählten Kreditgenossenschaften .....</b>                                                                    | <b>206</b> |
| <b>5.4</b> | <b>Einflussfaktoren und Indikatoren der immateriellen Werte bei den ausgewählten Kreditgenossenschaften .....</b>                                                 | <b>210</b> |
| 5.4.1      | Einflussfaktoren und Indikatoren des Humankapitals .....                                                                                                          | 211        |
| 5.4.2      | Einflussfaktoren und Indikatoren des Strukturkapitals .....                                                                                                       | 213        |
| 5.4.3      | Einflussfaktoren und Indikatoren des Beziehungskapitals .....                                                                                                     | 215        |
| <b>5.5</b> | <b>Ergebnisse der Wissensbilanzen der ausgewählten Kreditgenossenschaften .....</b>                                                                               | <b>217</b> |



|                             |                                                                                          |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| XIV                         | Gliederung                                                                               |
| 5.5.1                       | Ergebnisse der QQS-Bewertung ..... 220                                                   |
| 5.5.2                       | Ergebnisse der Bewertung der Wirkungszusammenhänge..... 229                              |
| 5.5.2.1                     | Analyse der Wirkungsmatrix ..... 229                                                     |
| 5.5.2.2                     | Analyse des Geschäftserfolges und der Wertschöpfungskette . 237                          |
| <b>5.6</b>                  | <b>Würdigung der Ergebnisse und Notwendigkeit zur Erweiterung . 244</b>                  |
| 5.6.1                       | Würdigung der Analyse und der Ergebnisse ..... 244                                       |
| 5.6.2                       | Notwendigkeit zur Erweiterung ..... 247                                                  |
| 5.6.2.1                     | Verknüpfung mit der Balanced Scorecard..... 247                                          |
| 5.6.2.2                     | Weiterentwicklung zum Zukunftsfähigkeitsindex (ZFI™) ..... 249                           |
| <b>6</b>                    | <b>Erarbeitung und praktische Erprobung eines<br/>Zukunftsfähigkeitsindexes..... 251</b> |
| <b>6.1</b>                  | <b>Grundlagen und Einbettung in den Strategieprozess ..... 251</b>                       |
| 6.1.1                       | Grundlagen zum Zukunftsfähigkeitsindex..... 251                                          |
| 6.1.2                       | Einbettung in den Strategieprozess ..... 253                                             |
| <b>6.2</b>                  | <b>Struktur des Zukunftsfähigkeitsindexes..... 257</b>                                   |
| 6.2.1                       | Einbindung in einen Zukunftsfähigkeits-Check ..... 257                                   |
| 6.2.2                       | Systematik des Zukunftsfähigkeitsindexes ..... 261                                       |
| <b>6.3</b>                  | <b>Praktische Erprobung und Erfolgsmessung ..... 269</b>                                 |
| <b>7</b>                    | <b>Schlussbetrachtung und Ausblick ..... 283</b>                                         |
| <b>Anhang</b>               | <b>..... 289</b>                                                                         |
| <b>Literaturverzeichnis</b> | <b>..... 319</b>                                                                         |

## **Abbildungsverzeichnis**

|                   |                                                                                                                                                     |           |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <i>Abb. 1-01:</i> | <i>Entwicklung der Komponenten des S&amp;P 500 Marktwertes.....</i>                                                                                 | <i>4</i>  |
| <i>Abb. 1-02:</i> | <i>Mögliche Ursachen-Wirkungs-Beziehungen zwischen immateriellen Werten und zentralen, finanziellen Erfolgsgrößen aus der Praxis .....</i>          | <i>9</i>  |
| <i>Abb. 1-03:</i> | <i>Aufbau der Arbeit.....</i>                                                                                                                       | <i>13</i> |
| <i>Abb. 1-04:</i> | <i>Forschungsdesign der Arbeit.....</i>                                                                                                             | <i>16</i> |
| <i>Abb. 2-01:</i> | <i>Sichtweisen auf die immateriellen Werte eines Unternehmens ....</i>                                                                              | <i>20</i> |
| <i>Abb. 2-02:</i> | <i>Kategorisierung immaterieller Werte gem. Skandia Navigator... </i>                                                                               | <i>24</i> |
| <i>Abb. 2-03:</i> | <i>Zusammenhang der drei Kapitalarten der immateriellen Werte .</i>                                                                                 | <i>29</i> |
| <i>Abb. 2-04:</i> | <i>Zusammenwirken der Kapitaldimension im Unternehmen .....</i>                                                                                     | <i>31</i> |
| <i>Abb. 2-05:</i> | <i>Zusammenhang von Berichtskategorie, Einflussfaktoren und Indikatoren.....</i>                                                                    | <i>34</i> |
| <i>Abb. 2-06:</i> | <i>Entwicklung durchschnittlicher Eigenkapitalquoten.....</i>                                                                                       | <i>43</i> |
| <i>Abb. 2-07:</i> | <i>Beispielhaftes Ursachen-Wirkungs-Netz einer lernenden Organisation .....</i>                                                                     | <i>51</i> |
| <i>Abb. 2-08:</i> | <i>Wirkung von Erfolgs- bzw. Finanzdaten und immateriellen Ressourcen bzw. deren Erfolgsfaktoren auf die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen.....</i> | <i>54</i> |
| <i>Abb. 2-09:</i> | <i>Ausgewählte Ansätze nachhaltiger Unternehmensführung.....</i>                                                                                    | <i>57</i> |
| <i>Abb. 2-10:</i> | <i>Nachhaltigkeitsdefinition der Union Investment Institutional GmbH.....</i>                                                                       | <i>59</i> |
| <i>Abb. 3-01:</i> | <i>Die Welt hat sich gewandelt .....</i>                                                                                                            | <i>68</i> |





|                   |                                                                                                                                                                                        |            |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <i>Abb. 3-02:</i> | <i>Wertschöpfungskette mit möglichen Ursachen-Wirkungs-Beziehungen zwischen Investitionen in Form von materiellen, finanziellen und immaterielle Ressourcen auf Erfolgsgrößen.....</i> | <i>71</i>  |
| <i>Abb. 3-03:</i> | <i>Mögliche Ursachen-Wirkungs-Beziehungen zwischen Investitionen in immaterielle Werte und Erfolgsgrößen.....</i>                                                                      | <i>74</i>  |
| <i>Abb. 3-04:</i> | <i>Exemplarischer Ablauf einer Unternehmenskrise .....</i>                                                                                                                             | <i>78</i>  |
| <i>Abb. 3-05:</i> | <i>Möglicher Risikosteuerungs- und -controlling-Prozess .....</i>                                                                                                                      | <i>81</i>  |
| <i>Abb. 3-06:</i> | <i>Gesetzliche und andere Vorschriften zum Risikomanagement in Deutschland .....</i>                                                                                                   | <i>82</i>  |
| <i>Abb. 3-07:</i> | <i>Teilprozesse im Rahmen des Kreditprozesses .....</i>                                                                                                                                | <i>91</i>  |
| <i>Abb. 3-08:</i> | <i>Rating Prozess versus Prozess Kreditgewährung .....</i>                                                                                                                             | <i>92</i>  |
| <i>Abb. 3-09:</i> | <i>Mögliche Auswirkungen von immateriellen Werten auf die Kreditkonditionen .....</i>                                                                                                  | <i>94</i>  |
| <i>Abb. 3-10:</i> | <i>Gegenüberstellung klassische Bilanz und Wissensbilanz.....</i>                                                                                                                      | <i>109</i> |
| <i>Abb. 3-11:</i> | <i>Konzept einer Berichterstattung über immaterielle Werte.....</i>                                                                                                                    | <i>110</i> |
| <i>Abb. 3-12:</i> | <i>Berichtsstruktur der Word-Exportdatei aus der Wissensbilanz-Toolbox.....</i>                                                                                                        | <i>111</i> |
| <i>Abb. 3-13:</i> | <i>Kapitalformen des IR und deren Beschreibung.....</i>                                                                                                                                | <i>116</i> |
| <i>Abb. 4-01:</i> | <i>Zeitschiene, Einflüsse und Meilensteine immaterieller Werte ...</i>                                                                                                                 | <i>122</i> |
| <i>Abb. 4-02:</i> | <i>Bedeutendste Methoden zur Messung bzw. Bewertung immaterieller Werte .....</i>                                                                                                      | <i>126</i> |
| <i>Abb. 4-03:</i> | <i>Einteilung der Möglichkeiten und Methoden nach Andriessen..</i>                                                                                                                     | <i>131</i> |
| <i>Abb. 4-04:</i> | <i>Mögliche Einordnung der Methoden zur Messung bzw. Bewertung immaterieller Werte.....</i>                                                                                            | <i>132</i> |

|                   |                                                                                                                  |            |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <i>Abb. 4-05:</i> | <i>Übersicht der weiter zu untersuchenden Verfahren zur<br/>Messung bzw. Bewertung immaterieller Werte .....</i> | <i>139</i> |
| <i>Abb. 4-06:</i> | <i>Exemplarische Wirkung von Einflussfaktoren immaterieller<br/>Werte auf den Deckungsbeitrag.....</i>           | <i>145</i> |
| <i>Abb. 4-07:</i> | <i>Beispielhaftes Wissensbilanz-Modell.....</i>                                                                  | <i>150</i> |
| <i>Abb. 4-08:</i> | <i>Überleitungsmatrix von Finanzbilanz und Wissensbilanz.....</i>                                                | <i>152</i> |
| <i>Abb. 4-09:</i> | <i>Exemplarische Darstellung einer Sensitivitätsanalyse der<br/>Einflussfaktorenimmaterieller Werte.....</i>     | <i>157</i> |
| <i>Abb. 4-10:</i> | <i>Auszug eines Wirkungsnetzes.....</i>                                                                          | <i>159</i> |
| <i>Abb. 4-11:</i> | <i>Strukturmodell der Balanced Scorecard.....</i>                                                                | <i>163</i> |
| <i>Abb. 4-12:</i> | <i>Grundstruktur der Balanced Scorecard .....</i>                                                                | <i>164</i> |
| <i>Abb. 4-13:</i> | <i>Möglicher Aufbauprozess einer SBSC.....</i>                                                                   | <i>166</i> |
| <i>Abb. 5-01:</i> | <i>Ranking der Einflussfaktoren nach Relevanz und<br/>Einflussgewicht .....</i>                                  | <i>176</i> |
| <i>Abb. 5-02:</i> | <i>Bewertung der Einflussfaktoren immaterieller Werte .....</i>                                                  | <i>177</i> |
| <i>Abb. 5-03:</i> | <i>Ranking der Einflussfaktoren nach Einflussgewicht und<br/>Bewertung .....</i>                                 | <i>178</i> |
| <i>Abb. 5-04:</i> | <i>Strukturelle Darstellung deutscher Genossenschaften – Stand<br/>31.12.2013.....</i>                           | <i>185</i> |
| <i>Abb. 5-05:</i> | <i>Entwicklung der Anzahl von Kreditgenossenschaften seit 1970</i>                                               | <i>186</i> |
| <i>Abb. 5-06:</i> | <i>Die BSC des Bundesverbandes der Volksbanken und<br/>Raiffeisenbanken .....</i>                                | <i>190</i> |
| <i>Abb. 5-07:</i> | <i>Mögliche Ursachen-Wirkungs-Beziehungen einer<br/>Genossenschaftsbank .....</i>                                | <i>192</i> |



|                   |                                                                                                         |            |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <i>Abb. 5-08:</i> | <i>QQS- Bewertung des Humankapitals der vier Kreditgenossenschaften .....</i>                           | <i>221</i> |
| <i>Abb. 5-09:</i> | <i>QQS- Balkendiagramm des Humankapitals der Voba Thüringen .....</i>                                   | <i>223</i> |
| <i>Abb. 5-10:</i> | <i>QQS- Bewertung des Strukturkapitals der vier Kreditgenossenschaften .....</i>                        | <i>224</i> |
| <i>Abb. 5-11:</i> | <i>QQS- Bewertung des Beziehungskapitals der vier Kreditgenossenschaften .....</i>                      | <i>225</i> |
| <i>Abb. 5-12:</i> | <i>Wirkungsmatrix der Voba Hessen im Hinblick auf die Wirkungsstärke .....</i>                          | <i>230</i> |
| <i>Abb. 5-13:</i> | <i>Potenzialportfolio über die Mittelwerte der vier Kreditgenossenschaften .....</i>                    | <i>235</i> |
| <i>Abb. 5-14:</i> | <i>Potenzialportfolio über die Mittelwerte der vier Kreditgenossenschaften mit Geschäftserfolg.....</i> | <i>239</i> |
| <i>Abb. 5-15:</i> | <i>Beispielhaftes Wirkungsnetz der Voba Hessen.....</i>                                                 | <i>240</i> |
| <i>Abb. 5-16:</i> | <i>Möglicher Verschmelzungsprozess von Wissensbilanz und BSC.....</i>                                   | <i>249</i> |
| <i>Abb. 6-01:</i> | <i>Möglicher ganzheitlicher Strategieprozess einer Kreditgenossenschaft.....</i>                        | <i>254</i> |
| <i>Abb. 6-02:</i> | <i>Struktur des Zukunftsfähigkeitsindex (ZFI™) .....</i>                                                | <i>259</i> |
| <i>Abb. 6-03:</i> | <i>Systematik der Bewertung des Zukunftsfähigkeitsindex (ZFI™) .....</i>                                | <i>262</i> |
| <i>Abb. 6-04:</i> | <i>Gliederung der „ZFI-Exportdatei WiBi-Toolbox“ .....</i>                                              | <i>267</i> |
| <i>Abb. 6-05:</i> | <i>Mögliche Zuordnungsregel des Indexwertes zu einer Ratingklasse .....</i>                             | <i>268</i> |

|                   |                                                                                                                             |            |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <i>Abb. 6-06:</i> | <i>Systematik der klassischen Kennzahlen des Zukunftsfähigkeitsindex (ZFI) am Beispiel der Kreditgenossenschaften .....</i> | <i>270</i> |
| <i>Abb. 6-07:</i> | <i>Zukunftsfähigkeitsindex (ZFI) – Beispiel Voba Sachsen .....</i>                                                          | <i>271</i> |
| <i>Abb. 6-08:</i> | <i>Kurzfristige Zukunftsfähigkeit aus der Wissensbilanz-Toolbox für den ZFI der Voba Sachsen .....</i>                      | <i>274</i> |
| <i>Abb. 6-09:</i> | <i>Mittelfristige Zukunftsfähigkeit aus der Wissensbilanz-Toolbox für den ZFI der Voba Sachsen .....</i>                    | <i>275</i> |
| <i>Abb. 6-10:</i> | <i>Langfristige Zukunftsfähigkeit aus der Wissensbilanz-Toolbox für den ZFI der Voba Sachsen .....</i>                      | <i>276</i> |
| <i>Abb. 6-11:</i> | <i>Sensitivitätsdiagramm für langfristige Zukunftsfähigkeit des ZFI .....</i>                                               | <i>277</i> |
| <i>Abb. 6-12:</i> | <i>Zukunftsfähigkeitsindex (ZFI) – Beispiel Voba Hessen .....</i>                                                           | <i>279</i> |
| <i>Abb. 6-13:</i> | <i>Zukunftsfähigkeitsindex (ZFI) – Beispiel Voba Thüringen .....</i>                                                        | <i>280</i> |
| <i>Abb. 6-14:</i> | <i>Zukunftsfähigkeitsindex (ZFI) – Beispiel Voba Rheinland-Pfalz .....</i>                                                  | <i>281</i> |
| <i>Abb. A-01:</i> | <i>Das „Wissensbilanzmodell“ nach Danish Guideline .....</i>                                                                | <i>299</i> |
| <i>Abb. A-02:</i> | <i>Konzeption des EFQM Modells .....</i>                                                                                    | <i>300</i> |
| <i>Abb. A-03:</i> | <i>Überblick über das Inclusive Value Methodologymodell .....</i>                                                           | <i>301</i> |
| <i>Abb. A-04:</i> | <i>Das Intangible Asset Monitor Modell nach Sveiby .....</i>                                                                | <i>302</i> |
| <i>Abb. A-05:</i> | <i>Beispiel einer Zielfindung nach dem IC-Audit Model .....</i>                                                             | <i>303</i> |
| <i>Abb. A-06:</i> | <i>Das Intellectual Capital Benchmarking System (ICBS) .....</i>                                                            | <i>304</i> |
| <i>Abb. A-07:</i> | <i>Intellectual Capital Index .....</i>                                                                                     | <i>305</i> |
| <i>Abb. A-08:</i> | <i>Intellectual Capital Rating .....</i>                                                                                    | <i>306</i> |



|                   |                                                       |            |
|-------------------|-------------------------------------------------------|------------|
| <i>Abb. A-09:</i> | <i>Modell zur Integrierten Wissensbewertung .....</i> | <i>307</i> |
| <i>Abb. A-10:</i> | <i>IC-Navigator von Skandia .....</i>                 | <i>310</i> |

**Tabellenverzeichnis**

|                   |                                                                                                                               |            |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <i>Tab. 2-01:</i> | <i>Kategorisierung für „Intellectual Assets“ .....</i>                                                                        | <i>23</i>  |
| <i>Tab. 2-02:</i> | <i>Kategorisierung immaterieller Werte in der Literatur bis 2013..</i>                                                        | <i>23</i>  |
| <i>Tab. 2-03:</i> | <i>Die am häufigsten genannten immateriellen Werte in Unternehmen .....</i>                                                   | <i>32</i>  |
| <i>Tab. 2-04:</i> | <i>Einflussfaktoren zum Humankapital in verschiedenen Ansätzen .</i>                                                          | <i>35</i>  |
| <i>Tab. 2-05:</i> | <i>Definition der Unternehmen des IfM Bonn .....</i>                                                                          | <i>40</i>  |
| <i>Tab. 2-06:</i> | <i>Definition der Unternehmen der EU Kommission.....</i>                                                                      | <i>41</i>  |
| <i>Tab. 2-07:</i> | <i>Definition der Unternehmen des Statistischen Bundesamtes .....</i>                                                         | <i>41</i>  |
| <i>Tab. 2-08:</i> | <i>Zusammenfassung der KMU-Anteile in Deutschland .....</i>                                                                   | <i>42</i>  |
| <i>Tab. 3-01:</i> | <i>Struktureller Wandel .....</i>                                                                                             | <i>65</i>  |
| <i>Tab. 3-02:</i> | <i>Mögliche Systematisierung operationeller Risiken (Auszug) .....</i>                                                        | <i>87</i>  |
| <i>Tab. 4-01:</i> | <i>Ausgewählte Rahmenwerke und Richtlinien über immaterielle Werte unterschiedlicher Länder .....</i>                         | <i>123</i> |
| <i>Tab. 4-02:</i> | <i>Allgemeine und theoretisch abgeleitete Anforderungen an ein Mess- bzw. Bewertungsverfahren für immaterielle Werte.....</i> | <i>136</i> |
| <i>Tab. 4-03:</i> | <i>Eignung der Bewertungsmodelle für die gestellten Anforderungen .....</i>                                                   | <i>137</i> |
| <i>Tab. 4-04:</i> | <i>Übersicht der Anforderungen an Mess- bzw. Bewertungsverfahren allgemein, aus Sicht der KMU und der Banken.....</i>         | <i>141</i> |
| <i>Tab. 4-05:</i> | <i>Erfüllungsgrad über alle Anforderungskategorien und durchschnittlicher Gesamterfüllungsgrad .....</i>                      | <i>143</i> |



|                   |                                                                                                                                |            |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <i>Tab. 4-06:</i> | <i>Erfüllungsgrad ausgewählter Verfahren über die Anforderungskategorien .....</i>                                             | <i>148</i> |
| <i>Tab. 4-07:</i> | <i>Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Wissensbilanz und BSC.....</i>                                                         | <i>173</i> |
| <i>Tab. 5-01:</i> | <i>Steuerungsgrößen aus dem Strategischen Benchmarking gemäß BVR.....</i>                                                      | <i>198</i> |
| <i>Tab. 5-02:</i> | <i>Einflussfaktoren und Indikatoren des Humankapitals.....</i>                                                                 | <i>213</i> |
| <i>Tab. 5-03:</i> | <i>Einflussfaktoren und Indikatoren des Strukturkapitals .....</i>                                                             | <i>215</i> |
| <i>Tab. 5-04:</i> | <i>Einflussfaktoren und Indikatoren des Beziehungskapitals .....</i>                                                           | <i>217</i> |
| <i>Tab. 5-05:</i> | <i>Ergebniszusammenstellung aus den vier Wissensbilanzen der Kreditgenossenschaften.....</i>                                   | <i>219</i> |
| <i>Tab. 5-06:</i> | <i>Gesamtergebnis der QQS-Bewertung der Einflussfaktoren der vier Kreditgenossenschaften als QQS-Mittelwert .....</i>          | <i>220</i> |
| <i>Tab. 5-07:</i> | <i>QQS- Bewertung der Geschäftsprozesse der vier Kreditgenossenschaften .....</i>                                              | <i>225</i> |
| <i>Tab. 5-08:</i> | <i>Gesamtergebnis der QQS-Bewertung der vier Kreditgenossenschaften getrennt nach Quantität, Qualität und Systematik .....</i> | <i>227</i> |
| <i>Tab. 5-09:</i> | <i>Detailanalyse der Bewertung der Einflussfaktoren inkl. Geschäftsprozesse .....</i>                                          | <i>228</i> |
| <i>Tab. 5-10:</i> | <i>Gesamtergebnis der Einflussgewichte der Einflussfaktoren .....</i>                                                          | <i>232</i> |
| <i>Tab. 5-11:</i> | <i>Analyse des Einflussgewichtes der Einflussfaktoren inkl. Geschäftsprozesse .....</i>                                        | <i>236</i> |
| <i>Tab. 5-12:</i> | <i>QQS Bewertung und Wirkungszusammenhang des Geschäftserfolges .....</i>                                                      | <i>238</i> |



|                   |                                                                                         |            |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <i>Tab. 5-13:</i> | <i>Generatoren bei den immateriellen Werten der vier Kreditgenossenschaften .....</i>   | <i>241</i> |
| <i>Tab. 6-01:</i> | <i>Die sieben Stufen des Zukunftsfähigkeits-Checks.....</i>                             | <i>258</i> |
| <i>Tab. 6-02:</i> | <i>ZFI-Kennzahlen für Liquidität (Auszug) .....</i>                                     | <i>263</i> |
| <i>Tab. 6-03:</i> | <i>ZFI-Kennzahlen für Kundenreichweite bzw. Kundenbindung (Auszug) .....</i>            | <i>264</i> |
| <i>Tab. 6-04:</i> | <i>ZFI-Kennzahlen für Personalkostenflexibilität (Auszug) .....</i>                     | <i>264</i> |
| <i>Tab. 6-05:</i> | <i>Qualität und Systematik des Beziehungskapitals der Voba Sachsen .....</i>            | <i>271</i> |
| <i>Tab. 6-06:</i> | <i>Ermittlung der kurzfristigen Zukunftsfähigkeit gemäß klassischer Kennzahlen.....</i> | <i>272</i> |
| <i>Tab. 6-07:</i> | <i>Ermittlung der kurzfristigen Zukunftsfähigkeit gemäß ZFI™....</i>                    | <i>273</i> |





## Abkürzungsverzeichnis

|           |                                                                                                               |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Abb.      | Abbildung                                                                                                     |
| Abb. A    | Abbildung im Anhang                                                                                           |
| Abs.      | Absatz                                                                                                        |
| ADG       | Akademie Deutscher Genossenschaften                                                                           |
| AG        | Aktiengesellschaft                                                                                            |
| AK        | Arbeitskreis                                                                                                  |
| AK-IW     | Arbeitskreis „Immaterielle Werte im Rechnungswesen“ der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. |
| AK-WB     | Arbeitskreis Wissensbilanz                                                                                    |
| AktG      | Aktiengesetz                                                                                                  |
| Aufl.     | Auflage                                                                                                       |
| AS        | Aktivsumme                                                                                                    |
| bspw.     | beispielsweise                                                                                                |
| bzw.      | beziehungsweise                                                                                               |
| BilMoG    | Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz                                                                             |
| BK        | Beziehungskapital                                                                                             |
| BMU       | Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit                                               |
| BMWA      | Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit                                                                   |
| BMWi      | Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie                                                              |
| BSC       | Balanced Scorecard                                                                                            |
| BVMW      | Bundesverband der mittelständischen Wirtschaft                                                                |
| BVR       | Bundesverband deutscher Volksbanken und Raiffeisenbanken                                                      |
| CBV       | Capability-based View                                                                                         |
| CCWM      | Competence Center Wissensmanagement                                                                           |
| CIR       | Cost-Income Ratio                                                                                             |
| COBIT     | Control Objectives for Information and related Technology                                                     |
| COSO      | Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission                                              |
| CSR       | Corporate Social Responsibility                                                                               |
| d.h.      | das heißt                                                                                                     |
| dt.       | deutsch                                                                                                       |
| DAX       | Deutscher Aktienindex                                                                                         |
| DB        | Der Betrieb (Zeitschrift)                                                                                     |
| DCGK      | Deutsche Corporate Governance Kodex                                                                           |
| DGFP e.V. | Deutsche Gesellschaft Für Personalführung e.V.                                                                |
| DGRV      | Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e. V                                                         |
| DG Verlag | Deutscher Genossenschafts-Verlag eG                                                                           |

|         |                                                               |
|---------|---------------------------------------------------------------|
| DMSTI   | Danish Guideline for Intellectual Capital Statement           |
| DNK     | Deutschen Nachhaltigkeitskodex                                |
| DRS     | Deutscher Rechnungslegungs Standard                           |
| DRSC    | Deutsches Rechnungslegungs Standards Committee                |
| DSR     | Deutscher Standardisierungsrat                                |
| DZ Bank | Deutsche Zentral-Genossenschaftsbank                          |
| e.g.    | for example                                                   |
| eG      | eingetragene Genossenschaft                                   |
| e.V.    | eingetragener Verein                                          |
| et al.  | und andere                                                    |
| etc.    | et cetera                                                     |
| €       | Euro                                                          |
| E:      | Empfehlungen                                                  |
| EDV     | Elektronische Datenverarbeitung                               |
| EF      | Erfolgsfaktor(en)                                             |
| EFQM    | European Foundation for Quality Management                    |
| EFFAS   | European Federation of Financial Analysts Societies           |
| EG      | Europäische Gemeinschaft                                      |
| EKK     | Evangelische Kreditgenossenschaft                             |
| EL      | Expected Loss                                                 |
| EnBW    | Energie Baden-Württemberg                                     |
| ESG     | Environment Social Governance                                 |
| EU      | Europäische Union                                             |
| EVA     | Economic-Value-Added                                          |
| f., ff. | folgende                                                      |
| F+E     | Forschung und Entwicklung                                     |
| ggf.    | gegebenenfalls                                                |
| GE      | Geschäftserfolg                                               |
| GenG    | Genossenschaftsgesetz                                         |
| GmbH    | Gesellschaft mit beschränkter Haftung                         |
| GmbHG   | Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung |
| GOB     | Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung                        |
| GP      | Geschäftsprozesse                                             |
| GRI     | Global Reporting Initiative                                   |
| GuV     | Gewinn- und Verlustrechnung                                   |
| GVF     | Genossenschaftsverband Frankfurt                              |
| HGB     | Handelsgesetzbuch                                             |
| HK      | Humankapital                                                  |
| Hrsg.   | Herausgeber                                                   |
| i.d.R.  | in der Regel                                                  |
| inkl.   | inklusive                                                     |



|           |                                                                                                                            |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ifo       | Institut für Wirtschaftsforschung                                                                                          |
| i.V.m.    | in Verbindung mit                                                                                                          |
| i.w.S.    | im weiteren Sinne                                                                                                          |
| IAS       | International Accounting Standard(s)                                                                                       |
| IC        | Intellectual Capital                                                                                                       |
| ICBS      | Intellectual Capital Benchmarking System                                                                                   |
| ICS       | Intellectual Capital Statement                                                                                             |
| ICU       | Intellectual Capital Universities                                                                                          |
| IDW       | Institut der Wirtschaftsprüfer                                                                                             |
| IIRC      | International Integrated Reporting Council                                                                                 |
| IFM       | Institut für Mittelstandsforschung                                                                                         |
| IFRS      | International Financial Reporting Standards                                                                                |
| InCaS     | Intellectual Capital Statements for Europe                                                                                 |
| IPK       | (Fraunhofer-)Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik                                                      |
| IR        | Integrated Reporting                                                                                                       |
| IRB       | Internal Rating based Approach                                                                                             |
| ISA       | International Security                                                                                                     |
| ISO       | International Organization for Standardization                                                                             |
| IT        | Informationstechnologie                                                                                                    |
| Jg.       | Jahrgang                                                                                                                   |
| KMU       | Klein und mittelständische Unternehmen                                                                                     |
| KoR       | (Zeitschrift für) Kapitalmarktorientierte Rechnungslegung                                                                  |
| KonTraG   | Gesetz zur Kontrolle und Transparenz                                                                                       |
| KWG       | Kreditwesengesetz                                                                                                          |
| LGD       | Loss Given Default                                                                                                         |
| max.      | maximal                                                                                                                    |
| MA        | Mitarbeiter                                                                                                                |
| MaRisk    | Mindestanforderungen an das Risikomanagement                                                                               |
| MaRisk BA | Mindestanforderungen an das Risikomanagement für Banken                                                                    |
| MaRisk VA | Mindestanforderungen an das Risikomanagement für Versicherungen                                                            |
| METI      | (Japanese) Ministry of Economy, Trade and Industry                                                                         |
| Mio.      | Million(en)                                                                                                                |
| MVZ       | Medizinisches Versorgungszentrum                                                                                           |
| OECD      | Organisation for Economic Cooperation and Development<br>(Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung) |
| OpRisk    | Operationelle Risiken                                                                                                      |
| p.a.      | per annum                                                                                                                  |
| PD        | Probability of Default                                                                                                     |

|                  |                                                                                      |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| PDC              | Process Development                                                                  |
| PiR              | NWB Internationale Rechnungslegung – Praktiker-Zeitschrift für IFRS, IAS und US-GAAP |
| PS               | Passivsumme                                                                          |
| PublG            | Publizitätsgesetz                                                                    |
| PWC              | PricewaterhouseCoopers                                                               |
| QQS              | Quantität, Qualität und Systematik                                                   |
| QQ               | Quantität und Qualität                                                               |
| RBV              | Resource-based-view                                                                  |
| ROE              | Return on Equity                                                                     |
| RoI              | Return on Investment                                                                 |
| Rz.              | Randziffer(n)                                                                        |
| R+V Versicherung | Raiffeisenbanken und Volksbanken Versicherung                                        |
| sog.             | sogenannt(e, er)                                                                     |
| S.               | Seite(n)                                                                             |
| S:               | Studien                                                                              |
| SBSC             | Sustainability Balanced Scorecard                                                    |
| SG               | Schmalenbach-Gesellschaft                                                            |
| SK               | Strukturkapital                                                                      |
| SME              | small and medium-sized enterprises                                                   |
| SolvV            | Solvabilitätsverordnung                                                              |
| Sox              | Sarbanes-Oxley Act                                                                   |
| S&P              | Standard & Poor's                                                                    |
| Sy               | Systematik                                                                           |
| Tab.             | Tabelle                                                                              |
| Tz.              | Textziffer(n)                                                                        |
| u.ä.             | und ähnliche(s)                                                                      |
| u.a.             | unter anderem; und andere                                                            |
| u.U.             | unter Umständen                                                                      |
| UNEP             | Umweltprogramm der Vereinten Nationen                                                |
| USA              | United States of America                                                             |
| US-GAAP          | United States-Generally Accepted Accounting Principles                               |
| VaR              | Value at Risk                                                                        |
| Vgl.             | Vergleiche                                                                           |
| Voba             | Volksbank                                                                            |
| VAG              | Versicherungsaufsichtsgesetz                                                         |
| VR Bank          | Volks- und Raiffeisenbank                                                            |
| WiBi             | Wissensbilanz                                                                        |
| WICI             | World Intellectual Capital Initiative                                                |
| WGZ Bank         | Westdeutsche Genossenschafts-Zentralbank                                             |
| XBRL             | eXtensible Business Reporting Language                                               |
| z.B.             | zum Beispiel                                                                         |



|      |                                          |
|------|------------------------------------------|
| zfo  | Zeitschrift Führung + Organisation       |
| z.T. | zum Teil                                 |
| zzt. | zurzeit                                  |
| ZFI  | Zukunftsfähigkeitsindex                  |
| ZfCM | Zeitschrift für Controlling & Management |

# **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 bewältigen<sup>1</sup>, da die Globalisierung trotz Krisen weiter vorangeschritten ist und weiter voranschreiten wird.<sup>2</sup> 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,<sup>3</sup> 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.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Kinne, P.: Immaterielle Vermögenswerte-Charakteristika der neuen Werttreiber 2005, S. 139 f.

<sup>2</sup> Vgl. Euler Hermes Deutschland AG: Mittelstand in Deutschland – Herausforderung für die Zukunftsfähigkeit, 2012, S. 3.

<sup>3</sup> Vgl. Kriegesmann, B./Kerka, F.: Managementkonzepte im Wandel, 2007, S. 15.

<sup>4</sup> 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.<sup>5</sup> 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“.<sup>6</sup> Um Wachstum und Wohlstand für Industrieländer zu sichern, werden laut OECD Investitionen in „intangible assets“ immer bedeutsamer.<sup>7</sup> Kleine und mittelgroße Unternehmen sind von diesen Werten abhängig, um sich im Wettbewerb mit Großunternehmen durchsetzen zu können.<sup>8</sup>

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

---

<sup>5</sup> Vgl. Pfau, W./Mangliers, S: Human- und technologieorientiertes Wissensmanagement als Basis für Innovationen – Ein Vergleich zwischen KMU und Großunternehmen, 2009, S. 126.

<sup>6</sup> Vgl. Kaplan, R.S./Norton, D.P.: Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets, 2004, S. 52.

<sup>7</sup> 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.<sup>9</sup> 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.<sup>10</sup> Liegt der Buchwert eines Unternehmens unter seinem Marktwert, ist die Differenz i.d.R. auf immaterielle Vermögenswerte zurückzuführen.<sup>11</sup> Der Wert eines Unternehmens muss sich damit aus dem klassischen Bilanzvermögen ergänzt um den Wert des immateriellen Vermögens zusammensetzen.<sup>12</sup> 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.<sup>13</sup> 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

---

<sup>8</sup> Vgl. Wolf, J. et al.: Erfolg im Mittelstand – Tipps für die Praxis, 2009, S. 18.

<sup>9</sup> Vgl. Coenenberg, A.G.: Strategische Jahresabschlussanalyse, 2003, S. 165.

<sup>10</sup> 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.

<sup>11</sup> Vgl. Stewart, T.A.: The New Wealth of Organization, 1999, S. 61.

<sup>12</sup> Vgl. Edvinsson, L./Malone, M.S.: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower, 1997, S. 41f.

<sup>13</sup> Vgl. Möller, K./Piwinger, M.: Berichterstattung über immaterielle Vermögenswerte – Empirische Defizite und künftige Potenziale, 2009, S. 79.



knapp 60%.<sup>14</sup> 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.

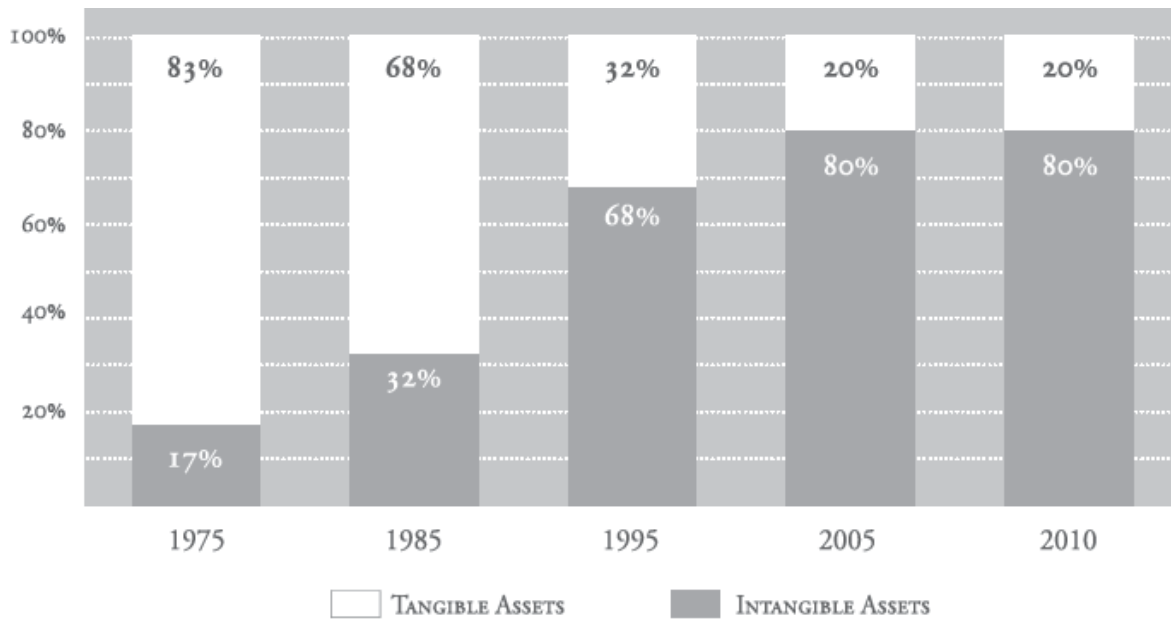


Abb. 1-01: Entwicklung der Komponenten des S&P 500 Marktwertes<sup>15</sup>

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.<sup>16</sup> Sofern die immateriellen Werte in Führungskennzahlen nicht vollständig abgebildet werden, kann

<sup>14</sup> Vgl. Möller, K./Piwinger, M.: Berichterstattung über immaterielle Vermögenswerte – Empirische Defizite und künftige Potenziale, 2009, S. 78-81.

<sup>15</sup> Vgl. Ocean Tomo: Annual Study of Intangible Asset Market Value – 2010, S. 1.

<sup>16</sup> 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.<sup>17</sup> Als wesentliche **Defizite traditioneller Führungskennzahlen** werden auch häufig genannt:<sup>18</sup>

- 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,<sup>19</sup> 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, EFQM<sup>20</sup>, Balanced Scorecard (BSC)<sup>21</sup>, Wissensbilanzen<sup>22</sup>, die eine intensive Beschäftigung mit immateriellen Werten, wertorientierten Kennzahlen oder Werttreiberanalysen aufzeigen und nach ei-

---

<sup>17</sup> Vgl. Lachnit, L./Wulf, I.: Quantifizierung immaterieller Potentiale, 2009, S. 533.

<sup>18</sup> Vgl. Wulf, I. et al.: Der Zukunftsfähigkeitsindex – eine integrierte, systematische Darstellung der harten und weichen Erfolgsfaktoren von Unternehmen, 2009, S. 146-149.

<sup>19</sup> Vgl. Günther, T./Grüning, M.: Performance Measurement-Systeme im praktischen Einsatz 2002, S. 6.

<sup>20</sup> Vgl. EFQM: The EFQM excellence model, <http://www.efqm.org/the-efqm-excellence-model>, (Abruf: 03.04.2014).

<sup>21</sup> 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.

<sup>22</sup> 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.<sup>23</sup> Im Rahmen einer „Scorecard-Methode“ werden hier die Bestandteile des immateriellen Vermögens einzeln identifiziert, klassifiziert und mit Hilfe von Indikatoren quantifiziert.<sup>24</sup> 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.<sup>25</sup>

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);

---

<sup>23</sup> Grüning, M.: Performance-Measurement-Systeme, Messung und Steuerung von Unternehmensleistung 2002, S. 13f.

<sup>24</sup> Vgl. Möller, K./Gamerschlag, R.: Immaterielle Werte in der Unternehmenssteuerung, 2009, S. 18.

<sup>25</sup> 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.<sup>26</sup>

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.<sup>27</sup> 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.<sup>28</sup>

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.<sup>29</sup> 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-

---

<sup>26</sup> Vgl. Baum, H.-G. et al.: Strategisches Controlling, 2007, S. 363-364.

<sup>27</sup> Vgl. Grant, R.M: Implications for strategy formulation, 1991, S. 120.

<sup>28</sup> 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.<sup>30</sup> Ökonomen wollen Naturwissenschaftler und keine Psychologen oder Soziologen sein. Deshalb gibt es zu viel Mathematik in der Ökonomie, doch die Verhaltensökonomie wird immer wichtiger.<sup>31</sup>

Die vorhandenen Ansätze in der Praxis für die Bewertung von Wissen als Voraussetzung für eine zielorientierte Steuerung von Wissensströmen sind noch unbefriedigend.<sup>32</sup> 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.<sup>33</sup> 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-

---

<sup>29</sup> 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.

<sup>30</sup> 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.

<sup>31</sup> Vgl. Shiller, R.: Die nächsten fünf Jahre werden enttäuschend, 2009, S. 31.

<sup>32</sup> Vgl. Pfau, W./Mangliers, S: Human- und technologieorientiertes Wissensmanagement als Basis für Innovationen – Ein Vergleich zwischen KMU und Großunternehmen, 2009, S. 140-141.

<sup>33</sup> 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.

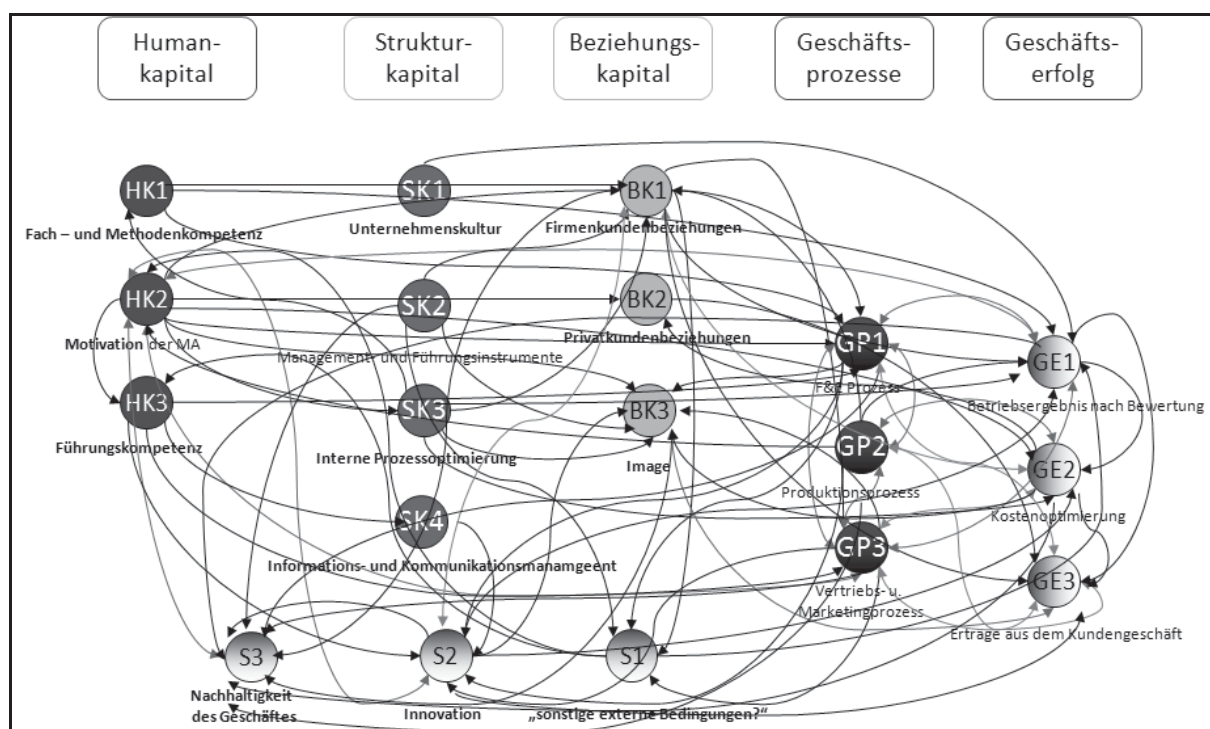


Abb. 1-02: Mögliche Ursachen-Wirkungs-Beziehungen zwischen immateriellen Werten und zentralen, finanziellen Erfolgsgrößen aus der Praxis<sup>34</sup>

Das **oberste Ziel** eines Unternehmens sollte die **nachhaltige Existenzsicherung** sein. Dabei wird der gesamte unternehmerische Wertschöpfungsprozess auf die Maximierung des Erfolges ausgerichtet.<sup>35</sup> 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.

<sup>34</sup> Vgl. AK-WB: Wissensbilanzierung – Einsatzmöglichkeiten im Rahmen der strategischen Planung, Arbeitsunterlage, 2008, S. 10.

<sup>35</sup> Vgl. Fischer, T.M./Baumgartner, A.: Immaterielle Werte als Erfolgsfaktoren von KMU, 2013, S. 19f.