

Werte und Potenziale in der Wirtschaft

In der Ausgabe 17 vom 31. August 2006 wurde im Artikel «Wissen und Werte messbar machen» die Begriffe «intangible Assets» oder immaterielle Werte erklärt. Die Herausforderung von Wirtschaft und Politik besteht darin, diese Werte als Potenziale zu erkennen und wirtschaftlich nutzbar zu machen. Keine leichte Aufgabe, denn auch die Wissenschaftler sind herausgefordert, Modelle zur Verfügung zu stellen, die das ermöglichen.

Autoren: Peter Bretscher und Walter Eschenmoser

Von Adam Smith bis in die Gegenwart

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 Dienstleistungsbereich «Finanzgeschäfte, Handel, Logistik».

Heute arbeiten in der Schweiz mehr als 70 % der Erwerbstätigen im Dienstleistungssektor.

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 «intelligenterer» Produkte gingen seit den 60er Jahren in den Produktionsbetrieben überproportional wachsende Vorleistungen in materielle und immaterielle Ressourcen, welche letztendlich die Basis eines Unternehmens bilden, einher. Während betriebswirtschaftliche Lösungen gefunden wurden, wie beispielsweise Investitionen in physische Betriebsmittel monetär bilanziert werden, existieren für die Bilanzierung immaterieller Werte nur ungenügende Richtlinien. Für Entscheidungsträger, die sich an Hand dieser Kennzahlen ein Bild über das Potenzial des Unternehmens machen wollen, sind diese Regeln aber nur bedingt brauchbar.

Führungssysteme für ganzheitliches Wertemanagement

Weil sich nicht Alles in Meter, Kilo, Tonnen und Franken messen lässt, verwenden Praktiker nebst monetären Zahlen auch andere Indikatoren zur Entscheidungsfindung. Vielfach nicht methodisch, nicht rational und nicht bewusst. Aber auch Ökonomen beginnen seit rund 10 Jahren damit, integrale Führungssysteme zu entwickeln, in denen auch nichtmonetäre Werte erfasst sind. 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 noch Indikatoren für die interne Prozessentwicklung, «Lernen und Entwicklung», die «Kunden» und den «Human Focus» verwendet.

Zukünftige Führungssysteme

Aus heutiger Sicht scheint klar zu sein, dass sich der «International Financial Reporting Standard» nur bedingt zu einem Führungssystem eignen wird. Monetäre Indikatoren allein zeigen nicht das ganze Potenzial 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.

Der Weg zum erfolgreichen «Werte» Management

«Werte-Management kann nur dann erfolgreich sein, wenn es ganzheitlich betrachtet und von der normativen Ebene der Unternehmensführung, über das strategische Management bis zum operativen Management getragen sowie von allen Mitarbeitern glaubwürdig umgesetzt wird.»

Zitat: Schweizer Arbeitgeber 17, 31. August 2006

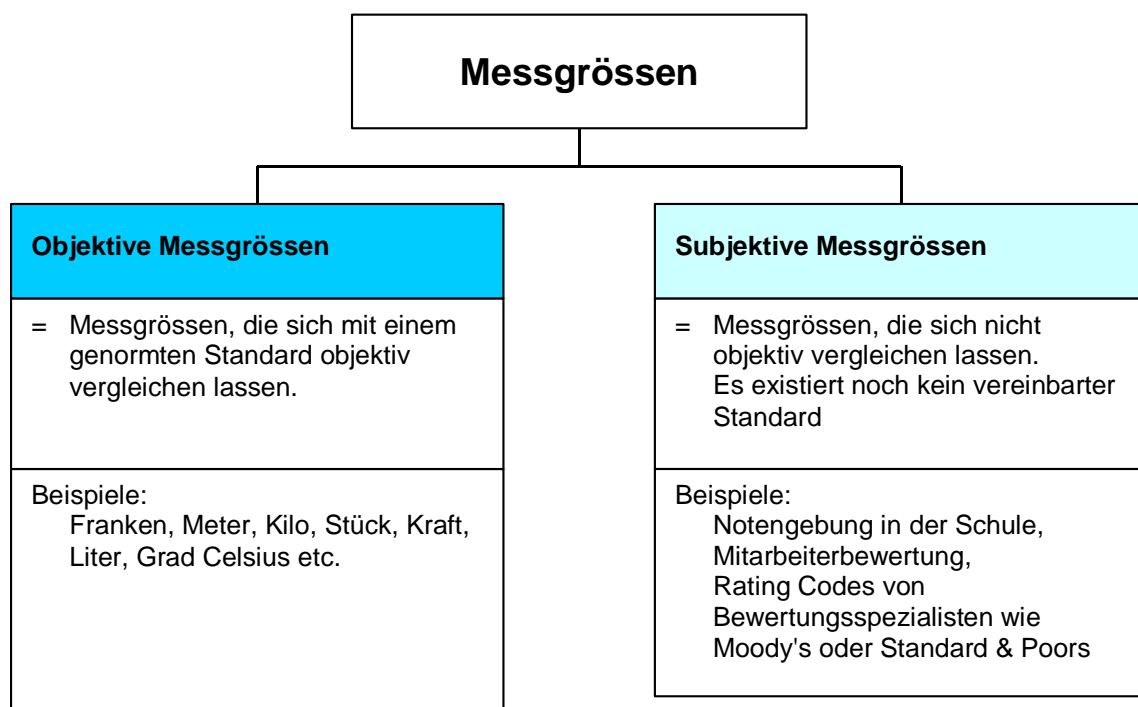
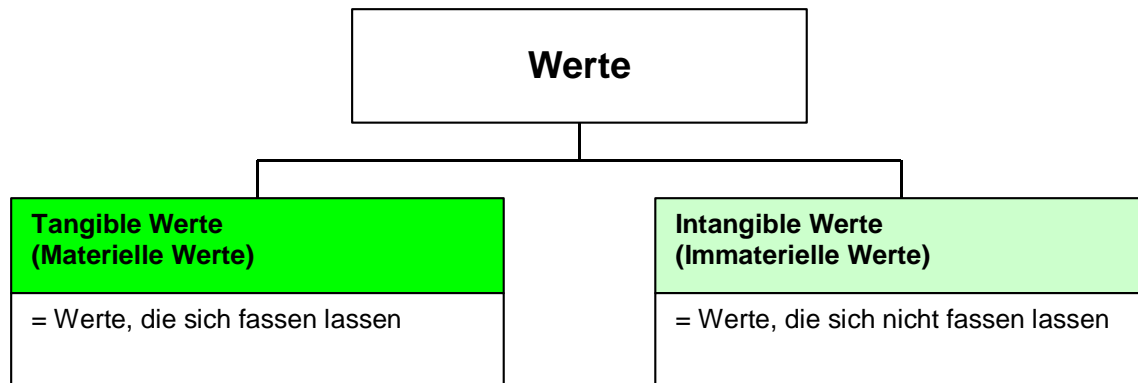
Für ein erfolgreiches «Werte» Management braucht es nicht nur ein qualitativ verbales, sondern auch ein erweitertes quantitatives Navigations- und Führungssystem, in dem auch die nichtmonetären Grössen und Faktoren integriert sind. Viele nichtmonetäre Grössen wie Arbeitsstunden, Ausbildungszeit sind 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 Kenngrössen im Zusammenhang zu visualisieren. Nur so kann verhindert werden, dass durch "lineares Denken" beispielsweise nichtmonetären Indikatoren weiterhin mit zweiter Priorität behandelt werden.

Systematik für ein ganzheitliches Werte-Management

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

Die nachfolgenden zwei Darstellungen zeigen die Grundstruktur der Systematik für die Werte und die Bewertungskriterien. Sie ermöglichen es, die zentralen Themen "nicht aus den Augen zu verlieren".



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.

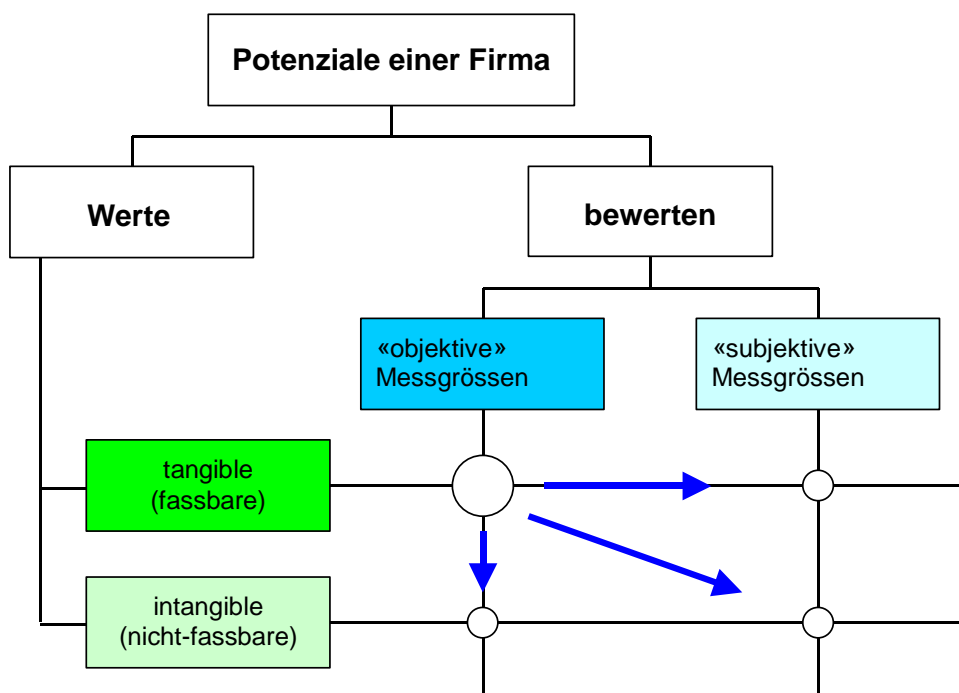
Eine neuere Studie, die von Ernst & Young zusammen mit dem «Center for Family Business» der Universität St. Gallen durchgeführt wurde, kommt zum Schluss, dass «Wert» auch in der Betriebswirtschafts-Lehre als ein relativer Begriff verstanden werden sollte, dessen emotionale Seiten nicht wegdiskutiert werden können.¹

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.

Richtiges Werte-Management ermöglicht ganzheitliche Bewertung

Richtiges Werte-Management geht von den Potenzialen einer Unternehmung aus. Für eine ganzheitliche Bewertung müssen also nicht nur die tangiblen und intangiblen Wertarten, sondern auch die ihnen innewohnenden wesentlichen subjektiven und die objektiven Messgrößen definiert und berücksichtigt werden.

Das nachfolgende Bild der «Werte Management Matrix» zeigt die Verbindung der Werte mit den Bewertungseigenschaften. Es zeigt insbesondere, dass wir uns gewohnt sind, tangible Werte in objektiven Messgrößen zu quantifizieren (grosser Kreis). Für die anderen drei Kriterien (kleine Kreise) gibt es noch keine vereinbarten «Standards». Darum ist dort der Ermessensspielraum wesentlich grösser.



Vorgängig wurde bereits festgehalten, 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 Instrumenten, den Vektoren, werden die Studenten der technisch orientierten Mittelschulen schon lange bekannt gemacht.

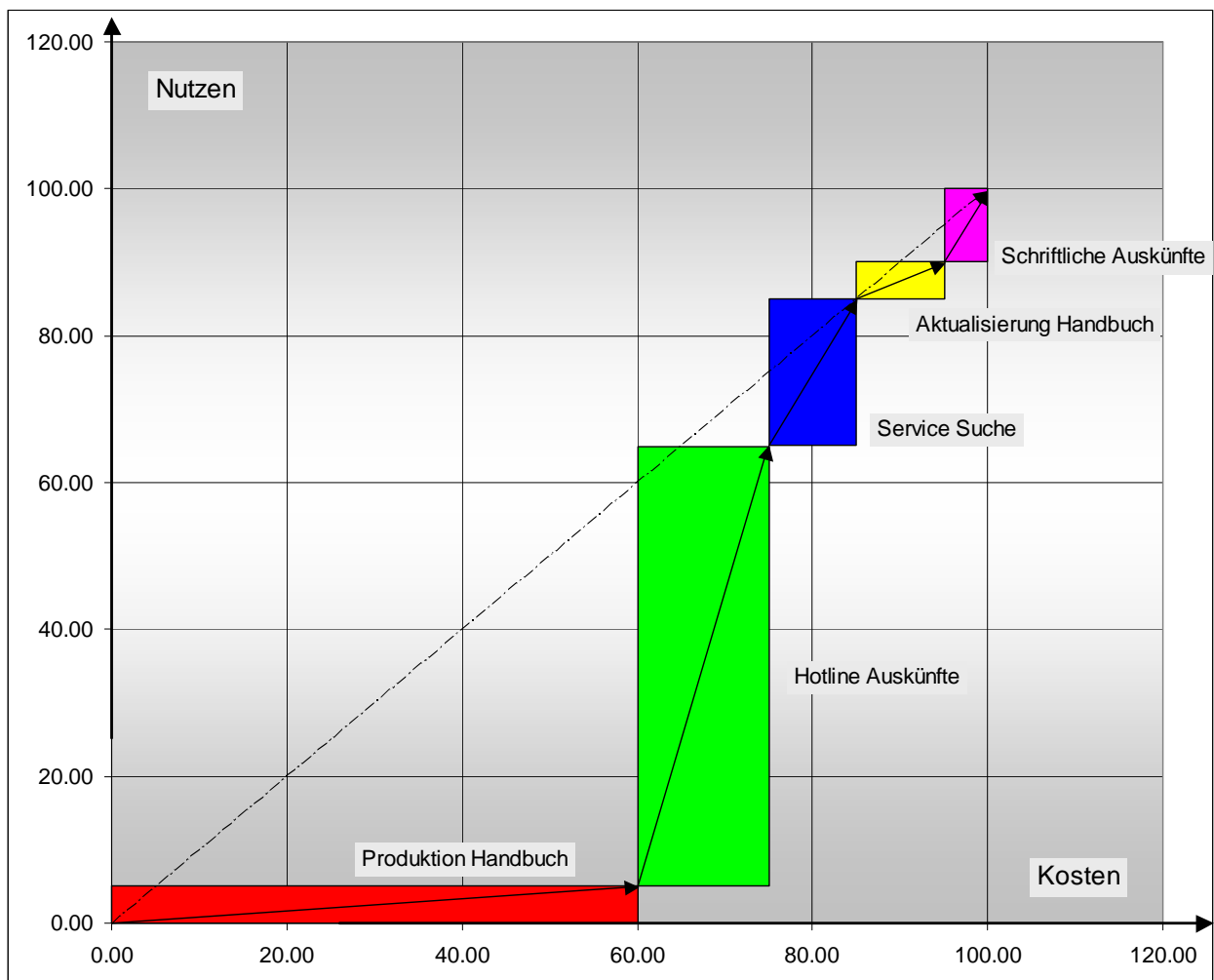
Vektoren eignen sich aber auch für die ganzheitlichere Darstellung von ökonomischen Systemen, wie das an Hand der nachfolgenden zwei Beispiele aufgezeigt wird.

Beispiel 1: Dienstleistung (subjektive und objektive Wertekriterien)

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.

Tabelle der Ausgaben und des subjektiven Kundennutzens

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



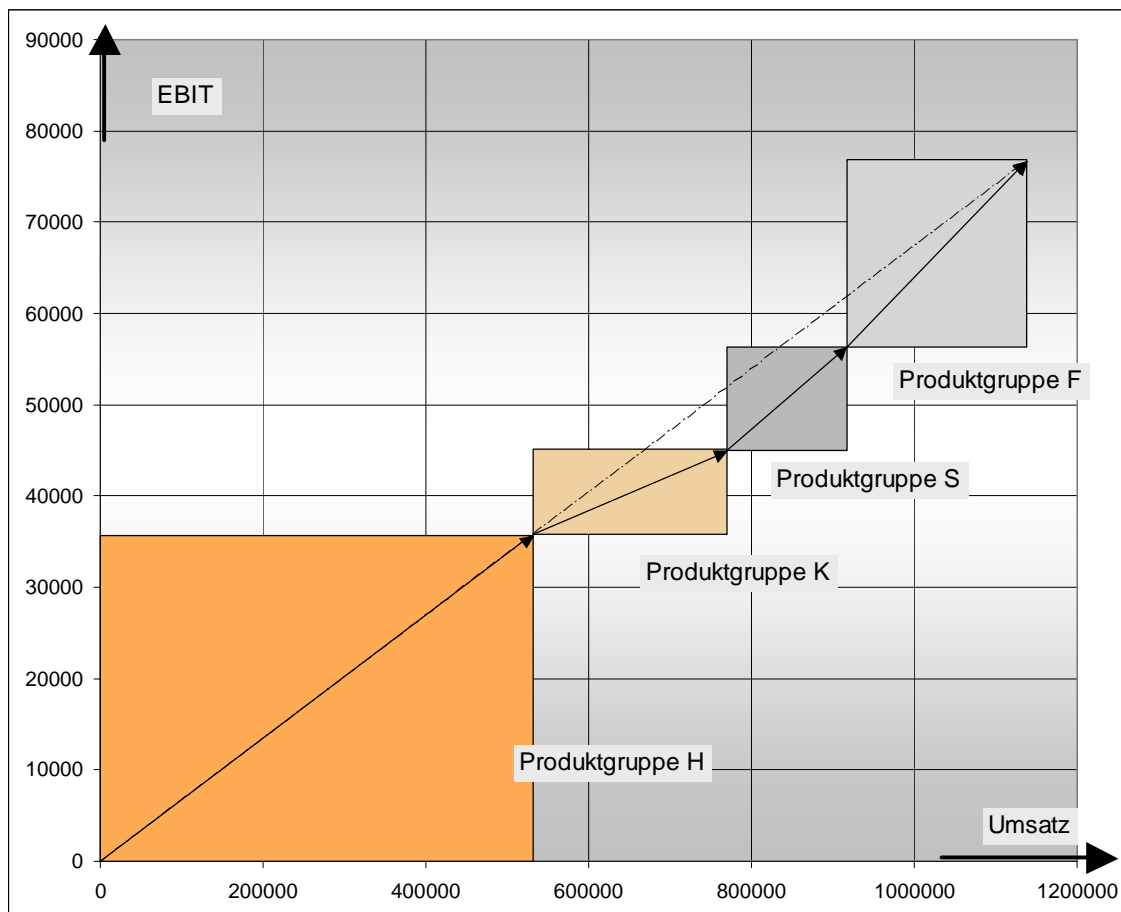
Interpretation:

Die Darstellung zeigt die einzelnen Leistungen und gleichzeitig ihre Kosten und den Kundennutzen.

Die strichlierte 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 Nutzen/Kosten Verhältnis, während steilere Vektoren hier für eine überdurchschnittliche Performance der eingesetzten Finanz-Mittel 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.

Beispiel 2: Produktionsbetrieb

Dieses Beispiel zeigt einen grösseren Produktionsbetrieb mit vier Produktgruppen, die als Vektoren mit unterlegten Rechtecken dargestellt sind. Auf den bei den Achsen sind die monetären Kenngrössen EBIT und Umsatz dargestellt.



Interpretation:

Die Darstellung zeigt die einzelnen Geschäftsbereiche und gleichzeitig ihren EBIT und den Umsatz. Die strichlierte Linie zeigt das EBIT/Umsatz-Verhältnis des gesamten Leistungspaketes. Die Leistungen der Produktgruppen, als Vektoren mit farbigem Hintergrund hinterlegt, zeigen ihre Gewichtung im Gesamtzusammenhang sowohl im Hinblick auf ihre Kosten als auch im Hinblick auf ihren Umsatz. Flachere Vektoren zeigen ein unterdurchschnittliches EBIT/Umsatz Verhältnis, während steilere Vektoren hier für eine überdurchschnittliche Performance der eingesetzten Finanz-Mittel stehen. Mit einem Blick auf die Zahlen können die aus der Darstellung gewonnenen Erkenntnisse dann noch untermauert werden. Sie dienen dann als quantitative Basis für die weiteren operativen Massnahmen.

Zusammenfassend:

Sowohl materielle und immaterielle Werte, wie auch die Ergänzung von monetären durch nichtmonetäre Indikatoren sind einerseits eine der aktuellen Herausforderungen, bieten aber andererseits bei geeigneter Darstellung mit Vektoren eine klärende Transparenz über die Werteentwicklung und damit eine stabile Grundlage für ein unternehmensweit akzeptiertes Wertemanagement.

Autoren: Peter Bretscher und Walter Eschenmoser

Peter Bretscher Dipl.Ing. HTL, ist Gründer des Ingenieurbüros für Wirtschaftsentwicklung, 9034 Eggersriet. Er befasst sich mit der Entwicklung einer neuen Generation von Wirtschaftsmodellen und ist Gründer der „bengin Gruppe“
Walter Eschenmoser, Betriebsökonom HWV ist Partner.

peter.bretscher@bengin.com, walter.eschenmoser@bluewin.ch

Weitere Anwendungsbeispiele finden Sie unter <http://vektor.bengin.com>.

Die Darstellungen sind Teil der Business Engineering Systeme und urheberrechtlich geschützt. Die gewerbliche Verwendung, auch zur Erstellung von Derivaten, bedarf einer entsprechenden Lizenz. Ein Excelblatt für die Erstellung von Wertevektoren kann für nichtkommerzielle Anwendungen unter sag_vektor@bengin.com angefordert werden.

Quelle:

¹ Ernst & Young und «Center for Family Business» der Universität St. Gallen, «Was ist ein Familienunternehmen wert?», Mai 2006,
http://www.eycom.ch/publications/items/entrepreneur/20060529_familienunternehmen_value/de.pdf