

# Der Heft 8 16. Dez. 2004 Klein/Vikas/Zehetner Controlling- Berater

Informationen  
Instrumente  
Praxisberichte



Wertorientiertes  
Controlling im Mittelstand?

Controlling Immaterieller Werte

Marketing-Controlling:  
Herausforderungen und Lösungsansätze

Logistik: Kennzahlengestütztes  
Produktions- und Beschaffungs-Controlling

Investitionsanalyse als Controlling-Aufgabe

Interaktion mit Kunden zur Optimierung  
des Dienstleistungsangebotes nutzen

Neu im Lexikon:  
– Produktivität

Mit erweiterter  
CD-ROM

## Controlling Immaterieller Werte

- Interne und externe Wahrnehmungen des Unternehmenswertes sind unterschiedlich. Es ist notwendig, eine Bewertung und Darstellung zu finden, die dem Management eine Balance zwischen Kommunikation (Änderung der Sicht der Investoren) und Performance (Erfüllung der Vorstellungen der Investoren) bieten.
- Die Controller haben die Wichtigkeit des Themas „Immaterielle Werte“ (IW) erkannt. Trotzdem machen sie einen Bogen darum, da die Kompetenz für dieses Thema ungeklärt ist. Controller haben außerdem Sorge um ihr Image als Vertreter der harten Betriebswirtschaft.
- Dadurch nehmen Controller ihre Verantwortung für die Transparenz im Bereich der Human-, Kunden- und Innovationspotenziale nicht ausreichend wahr.
- Aus diesem Grund übernehmen die Manager selbst die Initiative und entwickeln Steuerungsmodelle für die Immateriellen Werte in ihrem Bereich. Ohne die Expertise der Controller besteht die Gefahr einer Fehlsteuerung. Auffällig ist das „Impulskaufverhalten“ bei der Wahl der Methoden.
- Das „Controlling Immaterieller Werte“ unterstellt eine aktive Gestaltungsmöglichkeit dieser Dimension. Die Controller müssen sich stärker der vielen Facetten dieses Themas annehmen. Sie müssen die Potenziale, die Effizienz ihrer Nutzung und ihre Effektivität (Produktivität) transparent machen.

Inhalt	Seite
<b>1</b>	<b>Bedeutung der Immateriellen Werte</b> ..... 135
1.1	Die Ursprünge – Japan, USA, Skandinavien und Deutschland .. 135
1.2	Vier Thesen zum Thema „Immaterielle Werte“ ..... 136
1.3	Warum sollen sich Controller mit Immateriellen Werten beschäftigen? ..... 137
1.4	Was beinhaltet der Begriff „Immaterielle Werte?“ ..... 138
1.5	Was bestimmt den Wert eines Unternehmens? ..... 139
1.6	Strukturmodell für die Immateriellen Werte ..... 141
<b>2</b>	<b>Die sozio-kulturelle Dimension der Immateriellen Werte</b> ..... 142
<b>3</b>	<b>Entwicklung und Bewahrung der Immateriellen Werte</b> ..... 142
3.1	Potenzialgebiete ..... 142
3.2	Potenzialbewertungsansätze ..... 143
3.2.1	Marktkapitalisierungsmodelle ..... 144
3.2.2	Komponentenbewertungsmodelle ..... 145
3.2.3	Scorecards ..... 145
3.2.4	Indexmodelle und „Holistic Value Added“ ..... 147
3.2.5	Return-on-Assets-Modelle ..... 148

---

<b>4</b>	<b>Controlling und Bewertung der Immateriellen Werte .....</b>	<b>149</b>
4.1	Herausforderung für das Rechnungswesen/Controlling .....	149
4.2	Immaterielle Werte bestimmen sich durch Potenzial, Effizienz und Effektivität .....	151
<b>5</b>	<b>Externe Förderung der Immateriellen Werte .....</b>	<b>152</b>
5.1	Externe Förderung durch Beratungsunternehmen und Coaches .....	153
5.2	Externe Förderung durch Universitäten .....	153
<b>6</b>	<b>Literaturhinweise .....</b>	<b>154</b>

---

## ■ Der Autor

Dr. Karl Zehetner ist Akademischer Leiter und Prof. der PEF Privatuniversität für Management in Wien sowie Herausgeber des Controlling-Beraters.

# 1 Bedeutung der Immateriellen Werte

## 1.1 Die Ursprünge – Japan, USA, Skandinavien und Deutschland

Die steigende Zahl der Veröffentlichungen zum Thema „Immaterielle Werte“ darf nicht darüber hinweg täuschen, dass ihre Bedeutung schon sehr früh erkannt worden ist. Das Konzept der Immateriellen Werte folgt einem Muster, das man rückblickend erkennen kann, wiewohl die wichtigsten Protagonisten des Themas zu Beginn weitgehend unabhängig voneinander tätig waren. International anerkannt sind drei Ursprünge:<sup>1</sup>

- ▷ In Japan studierte **Hiroyuki Itarni** Ende der 70er-Jahre den Effekt der von ihm so genannten „invisible assets“ auf das Management japanischer Unternehmen. Erfolgreiche Unternehmensstrategien beruhen danach auf der Fähigkeit, das „unsichtbare“ Vermögen – technisches Know-how, Markenimage und Kenntnis der Kundenbasis – genauso zu mobilisieren wie das sichtbare Vermögen – Personal, Waren und Kapital. Dabei wird die Wichtigkeit betont, die Strategie dem externen Umfeld ebenso anzupassen wie der internen Organisation.
- ▷ **David Teece** von der UC Berkeley veröffentlichte 1986 einen Artikel über die Kommerzialisierung der Technologie. Da dokumentiertes Wissen leichter zu transferieren ist als „stilles“ Wissen, ist der Aufbau von technologischem Know-how wirkungsvoller als patentrechtlicher Schutz. Wenn ein Teil des Wissens kodifiziert, der andere „still“ ist, lässt sich die Technologie vermarkten, da „complementary assets“ (wie z. B. After-Sales-Support) nicht so leicht kopierbar sind.
- ▷ Schließlich war es **Karl-Erik Sveiby** Ende der 80er-Jahre in Schweden, der den Begriff des „Humankapitals“ in die Diskussion einbrachte und damit zahlreiche Wissenschaftler und Praktiker animierte, neue Bewertungsmodelle für Unternehmen zu entwickeln, die auf der Kompetenz und dem Wissen der Mitarbeiter basieren.

Eine vierte Quelle ist international weniger bekannt. Sie stammt – wie viele praxisnahe Theorien, die sich nur national durchgesetzt haben – aus Deutschland und ist vielleicht die älteste Quelle der Inspiration für die Beschäftigung mit Immateriellen Werten im deutschsprachigen Raum:

Schon lange ein Thema

Wichtiger Beitrag aus Deutschland

<sup>1</sup> Vgl. Sullivan 2000, S. 238-244.

Anfang der 70er-Jahre entwickelte der Systemforscher **Wolfgang Mewes** die „Engpasskonzentrierte Verhaltens- und Führungsstrategie“ (EKS), deren Ziel es ist, sich durch die Kombination individueller Stärken, Beziehungen und Fähigkeiten ein unverwechselbares Profil zu erarbeiten und daraus eine Spitzenleistung für eine bestimmte Zielgruppe zu entwickeln, indem man sich an deren dringendstem Problem orientiert. Mewes formuliert vier Prinzipien des Erfolgs:

1. Konzentration und Spezialisierung,
2. Orientierung am Engpass (Minimumprinzip),
3. Immaterielle Vorgänge vor Materiellem,
4. Nutzenmaximierung vor Gewinnmaximierung.

Die Bedeutung von Mewes' EKS ist vor allem darin zu sehen, dass sie in einer sehr großen Anzahl erfolgreicher deutscher Unternehmen implementiert worden ist.

## 1.2 Vier Thesen zum Thema „Immaterielle Werte“

### ■ These 1: Interne und externe Wertrezeption sind verschieden

Nicht jeder bewertet gleich. Großinvestoren z.B. haben oft eine bestimmte Vorstellung, wie sich ein Unternehmen entwickeln soll, ohne mit der internen Sicht vertraut zu sein. Aufgabe für das Controlling ist es, eine Bewertung und Darstellung zu finden, die dem Management eine Balance zwischen Kommunikation (Änderung der Sicht der Investoren) und Performance (Erfüllung der Vorstellungen der Investoren) bietet. Letztlich hat man es mit einem klassischen „Principal-Agent-Problem“ zu tun: Das Management hat andere Prioritäten als die Eigentümer, besitzt aber die besseren Informationen. Durch richtige Kommunikation kann der Konflikt entschärft werden.

### ■ These 2: Bei der Wahl der Werkzeuge legen die Unternehmen ein ausgesprochenes Impulskaufverhalten an den Tag

Publikationen aus den USA (z.B. Balanced Scorecard) werden begeistert aufgenommen und verbreitet, auch wenn sie das Problem nur unvollständig oder gar nicht adressieren.

### ■ These 3: Controller nehmen ihre Verantwortung für die Transparenz im Bereich der Immateriellen Werte nicht ausreichend wahr

Sie haben die Wichtigkeit des Themas wohl erkannt. Trotzdem machen sie einen Bogen darum, wohl aus Sorge um ihr Image als Vertreter der harten Betriebswirtschaft. Dadurch nehmen Controller ihre Verantwortung für die Transparenz im Bereich eines wichtigen Vermögensteiles nicht ausreichend wahr. Aus diesem Grund übernehmen die Manager selbst die Initiative und entwickeln Steuerungsmodelle für die Immateriellen Werte in ihrem Bereich. Ohne die Expertise der Controller besteht die Gefahr einer Fehlsteuerung. Die Controller müssen sich stärker der vielen Facetten dieses Themas annehmen. Dabei ist Feingefühl notwendig: Da die Controller spät dran sind, besteht die Gefahr, dass man ihre Bemühungen als verzweifelten Versuch ansieht, ihre Wichtigkeit zu stärken.

### ■ These 4: Nicht das Vorhandensein der Immateriellen Werte ist entscheidend, sondern ihre Nutzung und ihre Produktivität

Der häufigste Fehler bei der Beschäftigung mit Immateriellen Werten liegt in der Konzentration auf das Vorhandensein dieser Werte. Viele Scorecards beispielsweise bewerten die vorhandenen Potenziale, nicht aber die Effizienz ihrer Nutzung, geschweige denn das Input-Output-Verhältnis. Die von den Managern monierten Unzulänglichkeiten der klassischen Rechnungswesen- und Kennzahlensysteme werden damit auf die neuen Bewertungsinstrumente übertragen.

## 1.3 Warum sollen sich Controller mit Immateriellen Werten beschäftigen?

Das Thema der Immateriellen Werte ist in der Praxis von den Managern besetzt worden. Aus einer Reihe von Gründen, die in einem späteren Kapitel noch diskutiert werden, haben sich die Controller aus dem Gebiet weitgehend herausgehalten. Die am weitesten verbreiteten Veröffentlichungen aus dem Bereich stammen von Managern und von Universitätsprofessoren, die durchweg aus anderen Gebieten als dem Controlling stammen.

Warum sollten sich also Controller damit beschäftigen? Fünf Gründe, die in ihre Sphäre reichen, sprechen dafür:

### Fünf Gründe für Controller

1. **Bewältigung des Wachstums:** Junge Unternehmen entwickeln informelle Wege der Bewältigung ihres Geschäfts. Mit dem Wachstum nimmt die Komplexität der Prozesse zu. Zur

Reduktion von **Komplexitäts- und Koordinationskosten** ist es erforderlich, Standards zu entwickeln. Mit anderen Worten: Die Abhängigkeit von Individuen und deren Entscheidungsfähigkeit müssen verringert werden, während die Abhängigkeit von formellen Prozessen, aber auch von Informationssystemen und vom Markenimage zunimmt. Die Aufgabe des Controllers ist es, diese Strukturänderung transparent zu machen und permanente Bemühungen um eine Begrenzung der Komplexitäts- und Koordinationskosten zu unterstützen.

2. **Schaffung des Verständnisses für die Werttreiber:** Controller müssen verständlich machen, welche immateriellen Attribute Werttreiber aus der Sicht unterschiedlicher Stakeholder darstellen. Auf diese muss sich das Management besonders konzentrieren.
3. **Erhöhung der Sicherheit für Eigenkapitalgeber:** Investoren lassen sich ein erhöhtes Risiko durch eine erhöhte Renditeerwartung bezahlen. Entscheidend ist nicht das objektive Risiko, sondern das subjektiv empfundene. Das Risiko für die Eigenkapitalgeber kann minimiert werden, wenn es identifiziert und methodisch geschlossen dargestellt wird.
4. **Effizienz der Nutzung der Immateriellen Werte:** Sind die Werttreiber identifiziert, muss nicht nur der Grad ihres Vorhandenseins, sondern auch die Effizienz ihrer Nutzung gemessen und in Form eines Soll-Ist-Vergleiches transparent gemacht werden. Die meisten gängigen Instrumente konzentrieren sich auf die Messung der Potenziale.
5. **Effektivität (Produktivität) der Immateriellen Werte:** Eine zweite Kenngröße neben der Effizienz ist die Produktivität als Verhältnis des Output zum Input (d.h. zu den effizient genutzten Ressourcen).

## 1.4 Was beinhaltet der Begriff „Immaterielle Werte?“

Die verwendeten Bezeichnungen sind verwirrend vielfältig. Man findet in der Literatur Begriffe wie „Intellectual Capital“, „Intangible Assets“ oder „Immaterial Assets“. Alle diese Begriffe werden synonym verwendet.

Das klassische Controlling beschäftigt sich ausschließlich mit materiellen Werten, also mit Aufwendungen und Erträgen, mit Vermögen und Kapital. Kapital diente in der Vergangenheit dazu, Technik zu finanzieren, also Personal, Material, Handelswaren, Grund und Gebäude. Mittlerweile ist an die Stelle der Technik die

Technologie getreten. Technologie ist die Kombination aus Technik und Wissen.<sup>2</sup> Dazu gehört auch die Fähigkeit, das Wissen kreativ einzusetzen, schnell auf Veränderungen zu reagieren, Beziehungen herzustellen, Reputation zu erlangen, selber Trends zu setzen. Heute bedienen sich Anlagen selbst; die Herausforderung ist, sie so zu bauen und das Unternehmen so zu organisieren, dass sie dies immer besser können. Erfolgreich ist, wer die richtige Balance zwischen kodifiziertem und „stillem“ Wissen gefunden hat.<sup>3</sup>

In verschiedenen Modellen (z. B. Sveiby, Edvinsson, Pike/Roos, Kaplan/Norton, Friedag/Schmidt) wird eine mehr oder weniger breite Gliederung in Potenzialgebiete vorgeschlagen. Die in diesem Beitrag vertretene Gliederung sieht vier Potenzialgebiete vor (vgl. Kapitel 3):

- ▷ Humanpotenzial,
- ▷ Markt- und Reputationspotenzial,
- ▷ Innovationspotenzial,
- ▷ Finanz- und Controlling-Potenzial.

## 1.5 Was bestimmt den Wert eines Unternehmens?

Der Wert des Unternehmens hängt von Potenzialen und von ihrer effizienten und effektiven Nutzung ab, nicht vom bilanzierten Vermögen. Dies ist heute unstrittig. Trotzdem spielt das Bilanzvermögen in der Bewertung vor allem durch Fremdkapitalgeber nach wie vor eine große Rolle. Eigenkapitalgeber und Management orientieren sich stärker am gesamten Vermögen einschließlich der Immateriellen Werte, nehmen Letztere jedoch häufig unterschiedlich wahr (vgl. These 1).

Zur Illustration der unterschiedlichen Wertrezeption dient folgendes Beispiel aus der Praxis: Im Zentrum von Wien wächst ein erfolgreiches Unternehmen heran. Die Gründerin betreibt ein Restaurant und einen Catering-Service, wobei – und das ist die Besonderheit – eine Reihe von Zusatzdienstleistungen und Einkaufsmöglichkeiten die kulinarischen Genüsse abrunden. Sie hat gute Ausbauideen und will ihr Management-Know-how auf den neuesten Stand bringen. Sie bewirbt sich daher um ein Förderstipendium einer großen österreichischen Tageszeitung für ein berufsbegleitendes MBA-Studium. Das Konzept ihres jungen Unternehmens überzeugt die Juroren. Im Studium lernt sie den Leverage-Effekt kennen: Wenn die Rendite höher ist als die Fremdkapitalzinsen, macht zusätzliche Verschuldung Sinn.

<sup>2</sup> Vgl. Friedag; Schmidt, 2002, S. 49.

<sup>3</sup> Vgl. Teece, 1986, S. 287.

### Potenziale

### These 1: Unterschiedliche Wertrezeption

### Bewertung der IW – Praxisbeispiel



Was passiert nun, wenn sie ihre Ausbaupläne durch Akquisitionen zu verwirklichen versucht? Zunächst wird sie Eigenkapital zur Verfügung haben – die Geschäfte florieren schließlich. Wenn sie nun auf die Idee kommt, weitere Akquisitionen durch Kredite zu finanzieren, kann sie bei den Verhandlungen mit Banken eine Überraschung erleben. Die Bereitschaft zur Kreditvergabe wird gering sein, weil ihre Eigenkapitaldecke niedrig ist. Das immaterielle Vermögen geht in die Bankbewertung nicht ein.

Ein Investor (Eigenkapitalgeber) würde die Situation anders bewerten: Aufgrund der guten Auftragslage, des begeisterten Kundentamms und des Erfolgs der Geschäftsidee – also der Immateriellen Werte – würde er viel eher bereit sein, Eigenkapital zur Verfügung zu stellen.

### Verlust der IW – Praxisbeispiel

Andererseits sind Immaterielle Werte flüchtig. Auch dazu gibt es praktische Beispiele: Ein Beratungsunternehmen kauft einem Konkurrenten, der sich strategisch neu positionieren möchte, die lukrativen Auslandstöchter ab. Diese verfügen über einen guten Auftragsbestand sowie hervorragendes Human-, Kunden- und Innovationspotenzial. Die Integration gestaltet sich – nicht zuletzt wegen unternehmenskultureller Unterschiede – schwierig. Nach sechs Monaten sind die wesentlichen Mitarbeiter verschwunden. Ein Teil ist zur Konkurrenz abgewandert, ein anderer Teil hat sich mit einer eigenen Firma selbstständig gemacht. Der Wert der Zukäufe hat sich damit an das materielle Vermögen angenähert: ein paar Computer und einige Dienstautos.

Dieses Beispiel zeigt, dass die klassische Sicht des Rechnungswesens (Bewertung des materiellen Vermögens) nicht völlig kritiklos zugunsten einer Neubewertung (mit Betonung auf das immaterielle Vermögen) aufgegeben werden darf. Es zeigt auch, dass die Immateriellen Werte eines Unternehmens einen wichtigen Wettbewerbsfaktor darstellen. Erst durch ihren Verlust tritt jedoch ihre Bedeutung hervor. Dies gilt in besonderem Ausmaß, aber nicht nur, für Dienstleistungsunternehmen. Das Wissen um Märkte, Partner, Technologien ist in Menschen gebunden – daher auch der Begriff des Humankapitals.

Eine Entschärfung des Bewertungskonflikts ist durch richtige Kommunikation möglich. Hilfreich ist dabei ein Strukturmodell, wie es im folgenden Kapitel vorgestellt wird. Innerhalb der Felder dieses Modells können Methoden zur Potenzial-, Effizienz- und Effektivitätsbewertung angewandt oder neue unternehmensindividuelle Methoden entwickelt werden.

## 1.6 Strukturmodell für die Immateriellen Werte

Der Themenkreis der „Immateriellen Werte“ wirft für jedes Unternehmen eine Reihe von Fragen auf:

Sechs  
Fragestellungen

1. Welche Anforderungen ergeben sich für die Unternehmenskultur und -strategie? Wie müssen sich Organisationen entwickeln, um Immaterielle Werte nachhaltig nutzbar zu machen?
2. Welchen Stellenwert hat das Personalmanagement?
3. Welche Anforderungen ergeben sich für Marketing und Reputationsmanagement?
4. Welche Bedeutung hat das Innovationsmanagement?
5. Wie können Immaterielle Werte bewertet und gesteuert werden (IW-Controlling)?
6. Welchen Beitrag können externe Institutionen liefern?

Diese Fragestellungen sind in der IW-Pyramide (Abb. 1) strukturiert dargestellt.

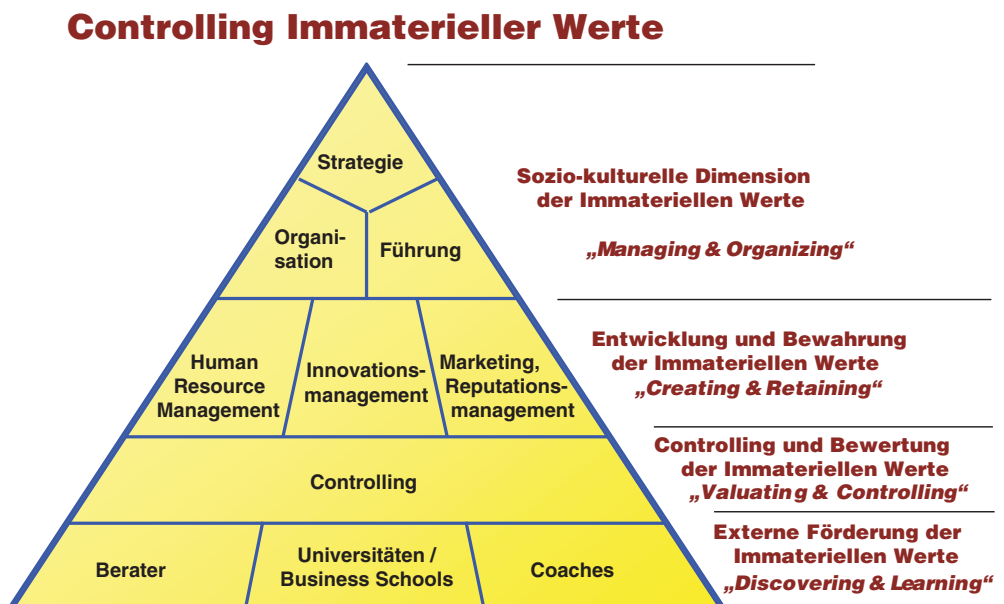


Abb. 1: IW-Pyramide

## 2 Die sozio-kulturelle Dimension der Immateriellen Werte

Das Thema der Immateriellen Werte konzentriert sich nicht auf einzelne funktionale betriebswirtschaftliche Ansätze, sondern auf deren systemische Vernetzung. Bevor Überlegungen zur Entwicklung von Controlling-Ansätzen im Bereich der Immateriellen Werte angestellt werden, ist eine klare Zielformulierung nötig. Beschäftigung mit den Immateriellen Werten ist kein Selbstzweck im Sinn von „Sozialromantik“. Wir managen die Immateriellen Werte, um nachhaltige Erfolgspotenziale und damit auch nachhaltige materielle Werte zu generieren.

### Sozio-kulturelle Dimension

Bei rein betriebswirtschaftlicher Betrachtung ist eine Trennung in materielle und Immaterielle Werte möglich und auch sinnvoll. Unter systemischer Betrachtung ist sie allerdings problematisch. Im Gegensatz zu den materiellen Werten, die in der Regel auch ihren Niederschlag in der Bilanz finden, beschreiben die Immateriellen Werte einer Organisation einerseits die Funktionsfähigkeit der **sozio-kulturellen Dimension** und andererseits den Synergieeffekt aufgrund der Verbindung der einzelnen materiellen Werte – Produkte und Leistungen sind eine Verknüpfung aus beiden Sphären. Erst dadurch kann das Ganze mehr als die Summe der einzelnen (materiellen) Teile sein.

### Identitätsmäßige Positionierung

Ohne die Dimension der Immateriellen Werte könnte strategische Unternehmensführung auf ein leistungsfähiges Computerprogramm reduziert werden. Strategisches Management kann sich daher nicht auf Produkt- und Marktentwicklungsfragen reduzieren, sondern setzt zwingend die Einbeziehung der sozio-kulturellen Dimension voraus.

## 3 Entwicklung und Bewahrung der Immateriellen Werte

### 3.1 Potenzialgebiete

Zum Verständnis des Managements Immaterieller Werte ist es nützlich, vier Potenzialgebiete zu unterscheiden:

- ▷ **Humanpotenzial:** die Fähigkeit der Organisation, Mitarbeiter so zu entwickeln, dass ihre Kompetenz den Anforderungen der Arbeit gewachsen ist – dies umfasst deren Wissen, ihre Fertigkeiten und ihren Umgang miteinander.

- ▷ **Markt- und Reputationspotenzial:** die Fähigkeit, bei Kunden und Kooperationspartnern die Bereitschaft zu wecken, mit uns dauerhafte und vertrauensvolle Geschäftsbeziehungen einzugehen und aufrechtzuerhalten. Fähigkeit, Innovationsreputation zu gewinnen.
- ▷ **Innovationspotenzial:** die Fähigkeit, Entwicklungs- und Veränderungsprozesse zu initiieren bzw. den Aufbau von Systemkontexten so zu gestalten, dass Selbstentfaltung und damit sozialer Wandel gefördert wird.
- ▷ **Finanz- und Controlling-Potenzial:** die Fähigkeit, ausreichende Verfügbarkeit an finanziellen Ressourcen zu gewährleisten. Dies erfordert Verständnis für betriebswirtschaftliche Prozesse und Beziehungen zu Investoren.

### 3.2 Potenzialbewertungsansätze

Für diese vier Potenzialgebiete findet sich in der Literatur eine Reihe von interessanten Controlling-Ansätzen. Einige davon sind nicht nur wissenschaftlich dokumentiert, sondern auch in der betrieblichen Praxis erprobt. Zu den erstaunlichsten Phänomenen rund um die Immateriellen Werte gehört das ausgesprochene Impulskaufverhalten, das viele Unternehmen bei der Wahl der Methoden an den Tag legen. Veröffentlichungen aus den USA wird eine besondere Autorität zugebilligt, auch wenn sie das Thema nur unvollständig adressieren (vgl. These 2). Die Methodenwahl erscheint insgesamt sehr angebotsgetrieben. Man beauftragt ein Beratungsunternehmen, ohne sich vorher einen Überblick über die möglichen Methoden zu verschaffen. Oft hat der Berater nur eine Methode im Angebot. Dies ist vor allem deshalb sehr bedauerlich, weil es bewährte Modelle aus Europa gibt, denen man eigentlich eine bessere Eignung gerade für europäische Unternehmen zutrauen sollte.

Potenzialbewertungsansätze lassen sich in fünf Gruppen gliedern. Die Aufzählung folgt der Chronologie der Entwicklungen:

- ▷ Marktkapitalisierungsmodelle
- ▷ Komponentenbewertungsmodelle
- ▷ Scorecards
- ▷ Indizes und Holistische „Value Added“-Modelle
- ▷ Return-on-Assets-Modelle.

Abbildung 2 zeigt eine Übersicht über die Bewertungsmethoden.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> In Anlehnung an Sveiby, 2001.

**These 2:  
Unkritische  
Methodenwahl**

## Übersicht über die Methoden der Bewertung

Bewertung nur auf Organisations-ebene	<p><b>Index-Modelle:</b> HCI HVA</p>	<p><b>Marktkapitalisierungsmodelle:</b> Market-to-book Value Tobin's q</p> <p><b>ROA-Modelle:</b> EVA ICV</p>	Bench- marking möglich
Bewertung einzelner Potenzial-gebiete	<p><b>Scorecard-Modelle:</b> Skandia Navigator Intangible Assets Monitor Balanced Scorecard HR-Scorecard</p>	<p><b>Komponenten- bewertungsmodelle:</b> HR-Costing&amp;Accounting Technology Broker The Value Explorer</p>	Bench- marking nicht möglich
	Keine monetäre Bewertung	Monetäre Bewertung	

Abb. 2: Übersicht über die Methoden der Bewertung<sup>5</sup>

### 3.2.1 Marktkapitalisierungsmodelle

#### Tobin's q

Bereits in den 50er-Jahren entwickelte der Nobelpreisträger James Tobin die Kennzahl „Tobin's q“. Dabei wird der Marktwert (Aktienkurs mal Anzahl der Aktien) durch den **Wiederbeschaffungswert des Buchvermögens** dividiert. Ein Wert größer als 1 (bzw. größer als der der Mitbewerber) lässt für die Zukunft höhere Gewinne erwarten, die letztlich auf Immaterielle Werte zurückzuführen sind. Diese Kennzahl erlaubt gegenüber der weithin gebräuchlichen Kennzahl „Market-to-Book Value“ (Marktwert zu Buchwert) gewisse Adjustierungen (z. B. Bereinigung von steuerlich begründeten Bewertungsreserven).

Eine ebenfalls weithin anerkannte Methode ist die Berechnung des Immateriellen Wertes als Differenz zwischen Marktwert und Buchwert. Beide Arten von Kennzahlen (Quotient oder Differenz) sind

<sup>5</sup> In Anlehnung an Sveiby, 2001.

nur in börsennotierten Unternehmen möglich. Sie illustrieren den monetären Wert der Intangibles und eignen sich für Unternehmensvergleiche. Sie ermöglichen keine Aussage über den Beitrag einzelner Potenzialgebiete.

### 3.2.2 Komponentenbewertungsmodelle

Controlling-Ansätze für das Humanpotenzial reichen bis in die 70er-Jahre zurück. Verschiedene Autoren entwickelten ein „**Human Resource Costing and Accounting**“, in dem die Wertbeiträge der Mitarbeiter den Gehaltskosten gegenübergestellt wurden. Ende der 90er-Jahre haben 150 finnische Unternehmen ihre Jahresabschlüsse um eine „HR-Bilanz“ und eine „HR-Gewinn- und Verlustrechnung“ erweitert.

„**Technology Broker**“<sup>6</sup> ordnet den Immateriellen Wert eines Unternehmens mit Hilfe eines aus 20 Fragen bestehenden Kataloges analytisch den vier Potenzialgebieten zu. Ähnliche Modelle werden von verschiedenen Beratungsunternehmungen (z. B. „**The Value Explorer**“ von KPMG) verwendet.

Komponentenbewertungsmodelle beseitigen den Mangel der fehlenden Aussage über den Beitrag einzelner Potenzialgebiete. Sie ermöglichen damit ansatzweise das Erkennen von Ursache-Wirkung-Beziehungen. Allerdings sind sie sehr unternehmensspezifisch und verhindern damit Intercompany-Vergleiche.

### 3.2.3 Scorecards

Die weiteste Verbreitung hat die **Balanced Scorecard (BSC)** von Kaplan/Norton erfahren, die den Anforderungen des Themas jedoch nur unzureichend gerecht wird. Die BSC stellt „harte“ und „weiche“ Kennzahlen gleichberechtigt dar. Ihre Qualität hängt in hohem Maß davon ab, wie weit es gelingt, die Abhängigkeit der Kenngrößen zu erkennen, damit kein wichtiger Bereich außer Acht gelassen wird. Dies gelingt meist nur unvollständig. Die Finanzen stellen in der BSC nur eine von vier gleichberechtigten Perspektiven dar. Die Herausforderung für das Management besteht aber nicht darin, „harte“ und „weiche“ Faktoren gleichberechtigt zu managen. Hilfe vom Controlling benötigt es vielmehr bei der Frage, wie sich „weiche“ Faktoren (d. h. die Immateriellen Werte) auf die Finanzen auswirken.

Bei aller Wertschätzung für das hervorragend vermarktete Konzept der BSC ist daher ein Blick auf andere Scorecard-Modelle angebracht. Zu diesen gehören der „Skandia Navigator“, der „Intangible

**Bewertung der Mitarbeiter**

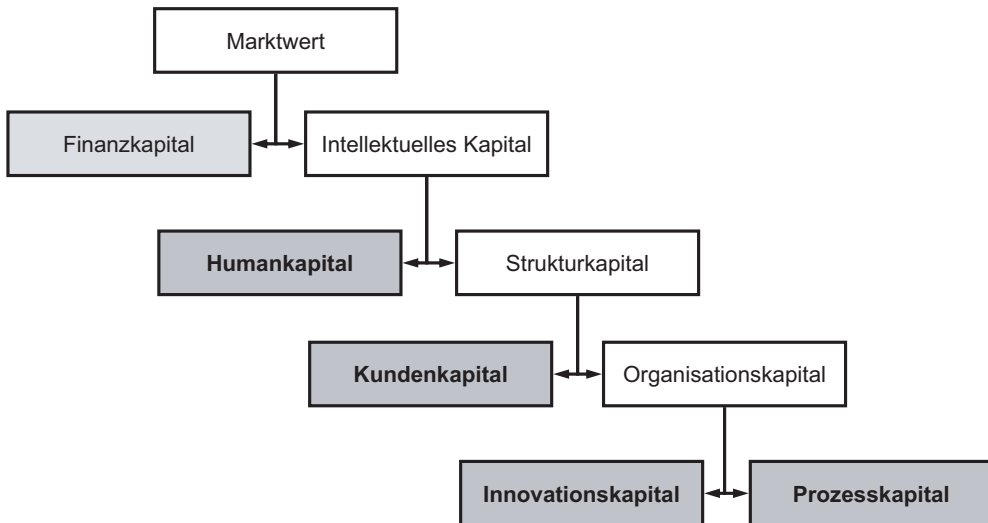
**Abhängigkeiten meistens unklar**

<sup>6</sup> Brooking, 1996.

Assets Monitor“ und – mit Abstrichen – die „HR Scorecard“, die ein Derivat der BSC darstellt.

Der **Skandia Navigator**<sup>7</sup> ist ein Kennzahlensystem mit dem Anspruch einer ganzheitlichen Sicht auf Performance und Zielerreichung, das für den schwedischen Versicherungskonzern Skandia entwickelt wurde. Fünf „focus areas“ (vergleichbar mit den Perspektiven der BSC) werden dabei unterschieden. Skandia ergänzt das Jahresreporting um zusätzliche Kennzahlen in den vier Feldern des „Intellektuellen Kapitals“. Ein Unterschied zur BSC besteht darin, dass der Beitrag der nichtfinanziellen Perspektiven zum Unternehmenswert explizit dargestellt wird (Abb. 3).

### Skandia Navigator



**Abb. 3:** Skandia Navigator nach Edvinsson/Malone

Die **HR-Scorecard**<sup>8</sup> ist ein Derivat der BSC, das sich auf den Bereich des Humankapitals beschränkt. Ihre Bedeutung liegt darin, dass sie auf den Anspruch, die gesamte Unternehmensstrategie abzubilden, verzichtet und in einem siebenschrittigen Verfahren ein Bewertungssystem ausschließlich für den Bereich der Humanpotenziale erstellt, was die Implementierung erleichtert.

<sup>7</sup> Edvinsson; Malone, 1997.

<sup>8</sup> Becker; Huselid; Ulrich, 2001.

Der **Intangible Assets Monitor**<sup>9</sup> gehört zu den in der Fachwelt anerkanntesten Scorecards. Er gliedert die Kennzahlen für die Immateriellen Werte in

- ▷ „Externe Strukturindikatoren“,
- ▷ „Interne Strukturindikatoren“ und
- ▷ „Kompetenzindikatoren“.

Zu jeder dieser drei Kategorien können Indikatoren für „Wachstum“, „Innovation“, „Effizienz“ und „Stabilität“ unterschieden werden. Eine Finanzdimension (wie bei der BSC) fehlt, vielmehr sind Kennzahlen in die Tabelle aufzunehmen, die einen unmittelbaren Einfluss auf materielle wie immaterielle Werte haben.

### Intangible Assets Monitor

Intangible Assets			
	Externe Strukturindikatoren	Interne Strukturindikatoren	Kompetenzindikatoren
<b>Wachstumsindikatoren</b>	Organisches Wachstum (d.h. Wachstum ohne Akquisitionen)	IT-Investitionen Investitionen in die interne Struktur	Kompetenzindex = (Berufserfahrung in Jahren x Ausbildungsniveau x Seniorität) Kompetenzfluktuation
<b>Innovationsindikatoren</b>	Imagesteigernde Kunden Umsatz mit Neukunden	Strukturfördernde Kunden Anteil Neuprodukte Anzahl Neuprozesse	Kompetenzfördernde Kunden Ausbildungskosten Geschlechterdiversität (Frauenanteil)
<b>Effizienzindikatoren</b>	Gewinn pro Kunde Umsatz pro Kunde Erfolgsquote (z.B. Ausschreibungen)	Anteil indirekt produktives Personal	Anteil Experten Value Added pro Mitarbeiter Value Added pro Experte Gewinn pro Mitarbeiter Gewinn pro Experte
<b>Risiko-/Stabilitätsindikatoren</b>	Kundenzufriedenheitsindex Anteil Großkunden Altersstruktur Stammkundenanteil Bestellfrequenz	Werteindex Alter der Organisation Fluktuation ind. prod. Personal "Rookie Ratio" (Anteil Unerfahrene) Seniorität	Fluktuation Experten Gehaltsniveau (zum Mitbewerb) Seniorität

**Abb. 4:** Intangible Assets Monitor nach Sveiby

### 3.2.4 Indexmodelle und „Holistic Value Added“

Scorecard-Modelle eignen sich nur bedingt für strategisches Management, weil Trade-Off-Entscheidungen nicht möglich sind – sämtliche Kriterien einer Scorecard sind zu erfüllen, man kann nicht durch Übererfüllung eines Kriteriums den Mangel bei einem anderen ausgleichen. Dies widerspricht zumindest teilweise der praktischen Erfahrung. Indexmodelle ermöglichen eine Kompensierung.

<sup>9</sup> Sveiby, 1998.



Als Beispiel für einen Index ist der „Human Capital Index“ (HCI) von Watson/Wyatt, der eine weite Verbreitung gefunden hat, zu nennen. Das Consulting-Unternehmen Watson Wyatt führt seit 1999 eine Dauerstudie durch, die in zweijährigem Rhythmus ein Set aus bestimmten Praktiken des Personalmanagements sowie objektive Finanzkennzahlen – u. a. den Marktwert, den dreijährigen und fünfjährigen Total Return (Aktienkursgewinn und Dividenden) sowie „Tobin’s q“ – misst und dabei ein hohes Maß an Korrelation feststellt. An der Studie nehmen 750 große Unternehmen aus Nordamerika und Europa teil. Die Personalverantwortlichen beantworten einen umfangreichen Fragenkatalog u. a. zu den Themen Bezahlung, Personalentwicklung, Kommunikation und Personalbeschaffung.

Die Studie verfolgt vier Ziele:

- ▷ Abdeckung des Personalbereiches mit Finanzkennzahlen;
- ▷ Verifizierung der Ansicht, dass sich gutes Personalmanagement auszahlt;
- ▷ Managern bei Investitionen ins Humankapital Entscheidungshilfen zu geben;
- ▷ feststellen, welche Praktiken im Personalbereich sich besonders auszahlen.

Das Set besteht aus Kenngrößen zu folgenden sechs Bereichen:

- ▷ Effektivität des Personalmanagements
- ▷ Klare Vergütungsstruktur
- ▷ Beschaffung und Bewahrung exzellenter Mitarbeiter
- ▷ Kollegialer, flexibler Arbeitsraum
- ▷ Integrität der Kommunikation
- ▷ Umsichtige Nutzung der Ressourcen.

Im „Holistic Value Added“ Approach (HVA)<sup>10</sup> bemängeln die Autoren, dass die Scorecards und die Index-Modelle nur unvollständig standardisierbar sind und sich deshalb für ein Audit nicht eignen. Deshalb wird ein generisches Vorgehensmodell entworfen, das immer das gleiche Ergebnis liefern soll, egal, wer die Bewertung durchführt.

### 3.2.5 Return-on-Assets-Modelle

Die jüngste Entwicklung sind ROA-Modelle, deren bekanntester Vertreter die Kennzahl „Economic Value Added“ (EVA)<sup>11</sup> ist. Sie ermittelt die Wertsteigerung als Differenz zwischen Nachsteuergewinn und Kapitalkosten. Der Gewinn wird dabei durch eine Reihe

<sup>10</sup> Pike; Roos, 2000.

<sup>11</sup> Stewart, 1997.

von „Adjustments“ korrigiert, die großteils mit Immateriellen Werten in Beziehung stehen. Die Kennzahl indiziert damit, wie produktiv das Intellektuelle Kapital des Unternehmens eingesetzt wird.

Direkt zur monetären Bewertung des Immateriellen eignet sich der „Intangible Calculated Value“ (ICV).<sup>12</sup> Return on Assets bezeichnet die Relation des Vorsteuergewinns zum Bilanzvermögen. Zunächst wird ein branchenüblicher ROA für die nächsten drei Jahre bestimmt und mit der erwarteten durchschnittlichen Bilanzsumme multipliziert. Dieser Wert wird von den erwarteten Vorsteuergewinnen dieser drei Jahre abgezogen. Damit erhält man die so genannten „Excess Returns“ für die drei Jahre. Diese werden um den durchschnittlichen Steuersatz reduziert und mit dem Kapitalkostenzinssatz diskontiert. Der so ermittelte Kapitalwert ist der ICV.

Die ROA-Modelle weisen den Immateriellen Werten einen monetären Wert zu und eignen sich damit für Unternehmensvergleiche. Sie sind anerkannt, weil sie die einzigen Modelle auf Basis traditioneller Methoden des Rechnungswesens sind. Sie ermöglichen allerdings keine Aussage über den Beitrag einzelner Potenzialgebiete.

## 4 Controlling und Bewertung der Immateriellen Werte

### 4.1 Herausforderung für das Rechnungswesen/Controlling

Das „Controlling Immaterieller Werte“ unterstellt – ebenso wie das „Management Immaterieller Werte“ – eine aktive Gestaltungsmöglichkeit dieser Dimension. Es besteht ein allgemeiner Konsens, sowohl bei Managern als auch bei Controllern, über die Rollenverteilung: Manager sind für das Ergebnis zuständig, Controller für dessen Transparenz.

**Aktive  
Gestaltung**

Das „materielle“ Rechnungswesen mit seinen zwei Rechenkreisen – Finanzbuchhaltung sowie Kosten- und Erfolgsrechnung – war das für das technische Zeitalter adäquate Werkzeug. Immaterielle Werte, also Wissen und die Fähigkeit, es einzusetzen, können damit nicht abgebildet werden. Die in diesem Artikel dargestellten neueren Methoden – Marktkapitalisierungsmodelle, Komponentenbewertung, Scorecards, Indices und ROA-Modelle – sind die notwendige Ergänzung im Sinne einer längerfristigen Betrachtungsweise.

<sup>12</sup> Stewart, 1997.

**These 3:  
Abwesende  
Controller**

Controller beschäftigen sich mit dem Immateriellen meist nur projektbezogen, z. B. wenn der Unternehmenswert einer Akquisition zu bestimmen ist. Die Bedeutung der Immateriellen Werte ist ihnen wohl bewusst, dennoch machen sie meist einen Bogen um dieses Thema (vgl. These 3). Dafür gibt es zwei Gründe:

- ▷ Erstens liegt es an der Aufgabenteilung zwischen Manager und Controller. Der Manager betreibt das Geschäft und ist für das Ergebnis verantwortlich. Der Controller ist für die Ergebnistransparenz verantwortlich und somit kompetent für die Anwendung der betriebswirtschaftlichen Methoden und Instrumente. Im Materiellen sind die Instrumente lange erprobt und in hohem Maße standardisiert, und niemand zweifelt die Zuständigkeit des Controllers an. Im Immateriellen befinden sich die Methoden noch in der Entwicklung und es ist keine Standardisierung absehbar. Da sich das Gebiet noch entwickelt, ist außerdem die Kompetenzteilung nicht eindeutig klärbar: Welche Instrumente schaffen Ergebnis, welche Ergebnistransparenz?
- ▷ Zweitens machen sich die Controller Sorge um ihr Image. Gerade jetzt haben die Unternehmen wirtschaftlich schwierige Zeiten zu bewältigen. Controller als Vertreter der „harten“ Betriebswirtschaft möchten sich zurzeit nicht als Anhänger „weicher“ Themen outen.

Die Sorge scheint unbegründet. Untätigkeit bei den Controllern führt dazu, dass die Manager selbst die Initiative ergreifen. Die meisten der in diesem Artikel vorgestellten Steuerungsmodelle für die Immateriellen Werte sind von Managern entwickelt worden. Controllern sollte unwohl bei dem Gedanken sein, dass die in der Praxis genutzten Kennzahlenmodelle von Strategieprofessoren, HR-Managern und Marketingfachleuten, nicht aber von ihresgleichen stammen.

Geht das Thema an den Controllern vorbei? Hoffentlich nicht, denn ohne die Expertise der Controller besteht die Gefahr einer Fehlsteuerung. Worin liegt nun ihre Aufgabe?

Das Rechnungswesen ist in der Abbildung der Immateriellen Werte erst auf halbem Wege:

- ▷ In der **Vergangenheit** beschränkte es sich auf die **rechnerische Bewertung** des Materiellen. Es bestand im Wesentlichen aus zwei Werkzeugen:
  - Vermögensbilanz,
  - Gewinn- und Verlustrechnung.
- ▷ In der **Gegenwart** wird eine **analytische Bewertung** des Immateriellen vorgenommen. Methoden dafür sind unter anderem:

- Marktkapitalisierungsmodelle,
- Komponentenbewertungsmodelle,
- ROA-Modelle.

Die **Zukunft** erfordert eine Integration beider Konzepte, also einerseits eine Bilanzierung der Potenziale nach den Regeln klassischer Buchhaltung bzw. Betriebswirtschaftslehre und andererseits eine Messung der Effizienz und der Effektivität (Produktivität) dieser Potenziale. Die Werkzeuge dafür erlauben sowohl **analytische** als auch **synthetische Bewertungen**:

### Integration des Immateriellen

- ▷ Potenzialbilanzen,
- ▷ Effizienzkennziffern,
- ▷ Effektivitätskennziffern,
- ▷ Portfolios, Indices und Scorecards als Erklärungs- und Kommunikationssysteme.

## 4.2 Immaterielle Werte bestimmen sich durch Potenzial, Effizienz und Effektivität

Der Immaterielle Wert eines Unternehmens errechnet sich nach folgender Formel:

$$\text{Immaterieller Wert} = \text{Potenziale} \times \text{Effizienz der Nutzung} \times \text{Effektivität}$$

Viele Modelle konzentrieren sich auf die **Bewertung der Potenziale**, z. B.:

- ▷ Wie viele Experten mit langjährigem Branchen-Know-how sind im Unternehmen?
- ▷ Müssen wir Bewerbern mehr oder weniger als die Konkurrenz bezahlen, damit sie sich für uns entscheiden?

Typische Kennzahlen in diesem Bereich sind u. a.:

- ▷ Ausbildungsniveau,
- ▷ Ausbildungsinvestitionen,
- ▷ IT-Investitionen,
- ▷ Anzahl der (Groß-)Kunden oder
- ▷ Bekanntheitsgrad.

**Effizienzkennzahlen** messen, wie gut die Potenziale genutzt werden, z. B.:

- ▷ Wie viel Prozent ihrer Kapazität nutzen die Experten für hoch qualifizierte Aufgaben?
- ▷ Sind sie in einem hohen oder geringen Ausmaß mit Nebentätigkeiten belastet?

Typische Kennzahlen sind:

- ▷ Anteil an indirekt produktivem Personal,
- ▷ Fluktuation,
- ▷ Stammkundenanteil,
- ▷ Kundenbindungsrate oder
- ▷ Bestellfrequenz.

**Effektivitätskennzahlen** messen das Verhältnis Output zu Input, also z. B.:

- ▷ Wie viele Ausschreibungen gewinnen wir aufgrund der Arbeit unserer Experten?
- ▷ Wie viel Umsatz machen wir pro Kunde?

Typische Kennzahlen sind:

- ▷ Gewinn, Umsatz oder Cash-flow pro Kunde,
- ▷ Value Added pro Mitarbeiter,
- ▷ Kundenkapitalwert oder
- ▷ Mitarbeiterkapitalwert.

Die Bestimmung des Unternehmenswertes erfolgt mit folgender Formel:

$$\text{Unternehmenswert} = (\text{Buchwert} + \text{Immaterieller Wert}) \times \text{Kommunikation}$$

Der Wert, der Unternehmen von Investoren und anderen Stakeholdern zugeordnet wird, ist nicht von der Summe aus Buchwert und Immateriellem Wert abhängig, sondern von deren Rezeption. Die Messung von Kommunikationskenngrößen ist schwierig, weshalb oft darauf verzichtet wird. Kennzahlen aus diesem Bereich können sich auf die Innovationsreputation konzentrieren.

## 5 Externe Förderung der Immateriellen Werte

Die aktuellen Ansätze zur permanenten Weiterentwicklung folgen zwei deutlich unterscheidbaren Strängen:

- ▷ **Managementansatz:** Ziel ist die Entwicklung von einfachen, aber doch fundierten Werkzeugen für die Strukturierung und Nutzung der Immateriellen Werte. Dieser Ansatz wird zunehmend von Beratungsunternehmen besetzt. Beispiele dafür sind der „Value Creation Index“ von Ernst&Young, der „Value Explorer“ von KPMG, „Value Reporting“ von PriceWaterhouseCoopers oder der im Artikel beschriebene „Human Capital Index“ von Watson, Wyatt.

▷ **Akademischer Ansatz** (Universitäten): Ziel der Forscher ist die wissenschaftliche Fundierung und Verknüpfung mit anderen Wissensgebieten. Derzeit lassen sich regionale Schwerpunkte feststellen: Besonders intensiv beschäftigt man sich in Ostasien und in Nordeuropa mit dem Thema. In Mitteleuropa kommen die meisten Beiträge aus den Niederlanden und aus Österreich.

Doch nicht nur in der methodischen Aufbereitung, sondern – noch wichtiger – auch in der Schaffung Immaterieller Werte können Berater und Ausbildungsinstitutionen wertvolle Beiträge leisten.

## 5.1 Externe Förderung durch Beratungsunternehmen und Coaches

Der Wandel von der Technik zur Technologie und damit die steigende Bedeutung des Immateriellen sind verantwortlich für eine zunehmende Arbeitsteilung. Es wird immer schwieriger, Kompetenz in allen Unternehmensprozessen aufzubauen. Kompetenz in den Kernprozessen ist Grundvoraussetzung für den Erfolg. Doch auch in anderen Prozessen wird Exzellenz wichtiger.

**Berater**

Für Aktivitäten, die nicht zu den Kernkompetenzen gehören, sind Beratungsunternehmen oft eine gute Wahl. Beispiele für solche Aktivitäten sind Outsourcing (z. B. des innerbetrieblichen Ausbildungswesens) sowie Projektberatung (z. B. IT-Projekte).

Eine besondere Form der Beratung ist das **Coaching** als „personenbezogene Einzelberatung von Menschen in der Arbeitswelt“.<sup>13</sup> Diese Form der Beratung erlebt derzeit einen ungeheuren Boom; sie kann sowohl von internen als auch – was wesentlich häufiger ist – von externen Coaches erbracht werden.

**Coaching**

## 5.2 Externe Förderung durch Universitäten

Gesellschaftliche Ressourcen stehen den Organisationen als „Sozialkapital“ „gratis“ zur Verfügung. Dazu gehört – neben z. B. einer guten Verkehrsinfrastruktur oder politischer Stabilität – auch das Bildungsniveau einer Gesellschaft.

**Sozialkapital**

Unser Bildungssystem ist für das Zeitalter der Technik geschaffen worden; die gesamte Ausbildung, vom Kindergarten bis zum Universitätsabschluss, findet vor Eintritt ins Berufsleben statt. Allgemeinbildung und Berufsausbildung oder wissenschaftliche Berufsvorbildung sollen die Menschen auf ihre Aufgaben in der Wirtschaft vorbereiten.

<sup>13</sup> Gruber; Kreuzthaler; Rutrecht, 2004.

## Lebenslanges Lernen

Um die Herausforderungen des Zeitalters der Technologie mit seiner wachsenden Bedeutung des Wissens zu bewältigen, reicht dies nicht mehr aus. Der Staat sorgt für die Erstausbildung, an deren Ende der Einstieg ins Berufsleben steht. Im Sinne des „lebenslangen Lernens“ muss das Berufsleben zunehmend durch außerberufliche Weiterqualifizierungsphasen ergänzt werden. Diese Lücke im gesellschaftlichen Bildungssystem muss durch berufs- begleitende postgraduale Ausbildungsinstitutionen gefüllt werden.

Die Akademikerquote ist in den deutschsprachigen Ländern im OECD-Vergleich gering. Es ist nicht zu erwarten, dass sich der Bedarf an Hochqualifizierten durch die Demographie decken lässt. In Ländern mit einer demographischen Struktur wie in Deutschland, Österreich oder der Schweiz hat das „lebenslange Lernen“ nicht nur eine Bedeutung für den Einzelnen, sondern auch für die Gesellschaft.

Dieser Beitrag ist der Beginn einer Serie zum Thema „Management und Controlling Immaterieller Werte“. Die Folgebeiträge werden sich mit der sozio-kulturellen Dimension sowie mit den Human-, Innovations- und Marktpotenzialen beschäftigen.

## 6 Literaturhinweise

- Becker, B.; Huselid, M.; Ulrich, D.: The HR-Scorecard. Linking people, strategy and performance, Harvard 2001.
- Brooking, A.: Intellectual Capital: Core Assets for the Third Millennium Enterprise, Thomson Business Press, London 1996.
- Edvinsson, L.; Malone, M. S.: Intellectual Capital: Realizing your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower, Harper Business, New York 1997.
- Friedag, H.; Schmidt, W.: Zukunftsorientierung – Management und Controlling des Intellektuellen Kapitals, in: Der Controlling-Berater, Heft 3/2002.
- Gruber, H.; Kreuzthaler, A.; Rutrecht, R.: Coaching als Instrument der Personalentwicklung, in: Der Controlling-Berater, Heft 5/2004, S. 651-681.
- Herbek, P.: Strategische Unternehmensführung: Kernkompetenzen, Identität und Visionen, Umsetzung, Fallbeispiele, Ueberreuter 2000.
- Hiroyuki I.: Mobilizing Invisible Assets, Harvard 1991.

- Human Capital Index, <http://www.watsonwyatt.com/research/featured/hci.asp>.
- Mewes, W.: Mit Nischenstrategie zur Marktführerschaft, Orell Füssli, Zürich, Band 1: 2000; Band 2: 2001.
- Pike, St.; Roos, G.: Intellectual Capital Management and Holistic Value Approach (HVA), in: Works Institute Journal, Vol 42 Oct./Nov. 2000.
- Stewart, Th. A.: Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations. Doubleday/Currency, New York 1997.
- Sullivan, P.: Value-driven Intellectual Capital; How to convert Intangible Corporate Assets into Market Value. Wiley 2000.
- Sveiby, K.: Methods for Measuring Intangible Assets, <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm>.
- Sveiby, K.: Wissenskapital, das unentdeckte Vermögen – Immaterielle Vermögenswerte aufspüren, messen und steigern, mi-Verlag 1998.
- Teece, D.: Profiting from Technological Innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy, UC Berkeley, Juni 1986.



