

DER BETRIEBSWIRT

Wissen ist Kapital

Klassische Unternehmensbewertungsmethoden stehen in der Kritik. Außerfinanzielle Analysen könnten künftig eine größere Rolle spielen.

Von Michaela Seiser

WIEN, 22. Februar
Kreditwürdigkeit eines Unternehmens wurde bisher vor allem durch Finanzbilanzen untermauert, die komplexe Situationen allerdings nicht angemessen beschreiben. Dabei existieren außerfinanzielle Analysen, die den „wahren Wert“ von Unternehmen besser erfassen, als es die bis in die Komma Stellen genau berechneten Finanzbewertungen leisten. Der Unternehmenswert erschöpft sich nämlich nicht allein in den Aktiv- und Passiv-Positionen der Bilanz, sondern ist vor allem in den Köpfen der Mitarbeiter verborgen. Dieses intellektuelle Kapital entscheidet immer stärker über den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen und die Zukunftsfähigkeit von Standorten.

Abbilden lässt sich das Wissen und Können in einer Wissensbilanz. Diese ergänzt die Finanzbilanz um jene Aspekte, die sich bis heute als „nicht fassbare Werte“ einer klassischen Unternehmensanalyse entziehen. Die Wissensbilanzierung eignet sich somit zur Bestimmung der Organisationsqualität, des Reife- und Professionalitätsgrads, des Nachhaltigkeitspotentials und der Wissenskaptalisierung von Unternehmen. Für die Wissensbilanz-Bewegung im deutschsprachigen Raum sieht sich das größte außeruniversitäre Forschungszentrum Österreichs, die Austrian Research Centers (ARCS), als federführende Konzeptentwickler. Die vom damaligen wissenschaftlichen Leiter, Günter Koch, Ende der neunziger Jahre vorangetriebenen Bemühungen um einen Einsatz der Wissensbilanz mündete sogar in eine österreichische Gesetzesmaßnahme, nach der alle Universitäten zu einer solchen Bilanz verpflichtet sind.

Das von Koch und Ursula Schneider, der kürzlich verstorbenen Inhaberin des Lehrstuhls für Internationales Management an der Universität Graz, entwickelte Wissensbilanzmodell kombiniert mehrere Ansätze zur Beschreibung von Strategie, Qualität und weiterzeugenden Prozessen eines Unternehmens und gliedert die „nicht fassbaren Vermögen“ in Human-, Struktur- und Beziehungskapital. Dabei werden Wissensziele finanziellen und immateriellen Ergebnissen gegenübergestellt. In den Kennzahlentabellen finden sich Daten wie Weiterbildungstage je Mitarbeiter, Zu- und Abgänge, Effektivität bei Projektanträgen, Forschungstätigkeiten im Ausland und Anzahl der Gastwissenschaftler. Ebenso gibt es genaue Auflistungen der Fluktuation der Beschäftigten und der Akkreditierungen

Im Gespräch: Günter Koch, Informatiker und Generalsekretär des New Club of Paris

„75 Prozent des Vermögens sind nicht in Zahlen fassbar“

Günter Koch gilt als Pionier der Wissensbilanzierung im deutschsprachigen Raum. Der 61 Jahre alte gebürtige Deutsche und ausgebildete Informatiker war bis 2003 Vorsitzender der Austrian Research Centers (ARCS), der größten außeruniversitären Forschungseinrichtung Österreichs. Er ist heute Konsulent im Wissenschafts- und Forschungsmanagement sowie Generalsekretär des „New Club of Paris“, einer dem „Club of Rome“ nachempfundenen Organisation zur Entwicklung der Wissensgesellschaft.

Herr Koch, warum ergibt die Wissensbilanzierung gerade in Krisenzeiten Sinn?

Weil der Wert eines Unternehmens – auch monetär – heute zu mehr als der Hälfte nicht mehr auf den Kriterien der klassischen Bilanz fußt, sondern auf Kriterien, die bestenfalls im Geschäftsbericht verbal ausgeführt sind. Die Bonitätswürdigung läuft heute mehrheitlich noch über klassische Kriterien. Die Fehleinschätzung zur Unternehmensbewertung kann annähernd mit der „schwarzen Materie“ verglichen werden. In der Physik ist bekannt, dass der Weltraum zu 95 Prozent aus Materie besteht, die man nicht kennt und die analytisch nicht erschlossen ist. In Unternehmen gibt es diese schwarze Materie auch, wenn vielleicht nicht in die-



Illustration Peter von Tresckow

und Zertifizierungen, denen sich das Unternehmen unterzieht. Einbezogen werden auch Konferenzteilnahmen und wissenschaftliche Publikationen der Mitarbeiter sowie Kundendaten, etwa zum Anteil der Erstkunden bei Auftragserteilungen. In Österreich ist die Wissensbilanzierung inzwischen nicht nur an Universitäten gängig.

Auch in Deutschland hat Wissensbilanzierung in den zurückliegenden Jahren Interesse erweckt. Während die österreichischen Hochschulwissenschaften auf der Erfassung von strategischen Zielen und geeigneten Indikatoren für Forschungseinrichtungen abstellen, geht insbesondere die von dem Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IPK) entwickelte Wissensbilanz „Made in Germany“ zusätzlich und hauptsächlich auf interne Steuerungsaspekte ein. Darüber hinaus werden Stärke-Schwäche-Profile mit Hilfe einer Selbstbewertungsmethode erarbeitet. „Die für kleine und mittlere Unternehmen entwickelte Wissensbilanz made in Germany integriert überdies Bewertungs-

dimensionen zur Zukunftseinschätzung, eine Methode zum Controlling von Handlungsoptionen sowie Modulen zur Analyse und Kommunikation gegenüber Kapitalgebern“, erklärt Markus Will vom IPK, Projektleiter für „Wissensbilanz Made in Germany“, in Berlin.

Die Methode „Wissensbilanz Made in Germany“ hat inzwischen große Anerkennung gefunden, unter anderem bei dem Energieversorger ENBW. „Um dauerhaft unsere Wettbewerbsfähigkeit sichern zu können, sind wir auch in Zukunft in noch viel stärkerem Maße als bisher auf eine Förderung und Entwicklung unseres Wissens angewiesen“, sagt die Konzernsprecherin Friedrike Eggstein. Im Vergleich zu klassischen, auf Finanzkennzahlen basierenden Bilanzen gibt die Wissensbilanzierung einen besseren Einblick in die vorhandenen Potentiale. „Mit Hilfe dieser Vorgehensweise gewinnen wir jährlich eine unserer Fachkompetenz abheben. Denn das Werk könnten wir auch theoretisch in einem Niedrigkostenstandort hinstellen. Doch das Human- und Beziehungskapital ist nicht so einfach zu ersetzen.“

Von Anlegern gebe es punktuell wohlwollende Rückmeldungen; für eine abschließende Bewertung sei es noch zu früh. Gunnar Lohmann-Hütte, geschäftsführender Gesellschafter des Stahlproduzenten Friedr. Lohmann GmbH in Witten, sieht die „weichen Faktoren“ wie Wissen und Innovation letztlich als die entscheidenden Produktionsgrößen und somit als Standortvorteil im Hochlohnland Deutschland: „Wir haben in Deutschland noch Wissensvorsprünge und müssen das dokumentieren.“ In dem Familienunternehmen war die Dokumentation des Wissens beim Generationenwechsel wichtig. „Die Wissensbilanz minimiert Übergaberisiken, indem sie für Nachfolger Transparenz schafft.“ In der Friedr. Lohmann GmbH sei die Wissensbilanzierung auch ein wichtiges Signal für die Motivation der Mitarbeiter und stärke den Korpsgeist. „Die Mitarbeiter haben erkannt, dass wir uns aufgrund unserer Fachkompetenz abheben. Denn das Werk könnten wir auch theoretisch in einem Niedrigkostenstandort hinstellen. Doch das Human- und Beziehungskapital ist nicht so einfach zu ersetzen.“

tiellen Wert dieser wissensbasierten Einrichtung, um die Republik Österreich als Eigentümer von einer Weiterführung zu überzeugen. Das habe ich konzeptionell geleistet und mit Professor Ursula Schneider, der im Januar verstorbenen Inhaberin des Lehrstuhls für Internationales Management an der Universität Graz, zur Wissensbilanz weiterentwickelt. Auf dieser Grundlage hat die Fraunhofer-Gesellschaft im Rahmen eines durch das deutsche Wirtschaftsministerium stattdessen finanzierten Förderprojekts ihr daraus abgeleitetes Modell einer Wissensbilanz geschaffen.

Wie viel kostet die Erstellung einer Wissensbilanz?

Das ist abhängig von der Größe eines Unternehmens, weil Wissensbilanzierung das Engagement von Mitarbeitern voraussetzt. Je größer, umso umfangreicher. Bei Kleinunternehmen mit fünf Mitarbeitern sind zwei Personentage nötig. Bei Großunternehmen kann das erstmalige Aufsetzen bis zu zwei Personentage beanspruchen. In Summe muss mit 6000 bis 200 000 Euro Erstaufwand gerechnet werden.

Wie viele Unternehmen praktizieren inzwischen Wissensbilanzierung?

In Deutschland sind rund 200 ausgewiesen. Tatsächlich dürften es wesentlich mehr sein. In Österreich dürften es zwei Dutzend sein. In Österreich sind Universitäten verpflichtet, und viele öffentliche Einrichtungen machen es freiwillig.

Und welche Beispiele gibt es in Deutschland?

Prominente Beispiele sind ENBW, Caritas, RKW, AOK, Volksbank Rheinland-Pfalz. In Österreich gehören neben der Akademie der Wissenschaften so gut wie alle Forschungszentren und Universitäten, Böhler Uddeholm, Nationalbank, Genossenschaftsverband dazu.

Inwiefern war Österreich federführend in der Erstellung der Wissensbilanzierung?

Historisch war die Krisensituation des größten außeruniversitären Forschungszentrums, der Austrian Research Centers (ARCS), ein Auslöser. Gefordert war eine sachliche systematische Argumentation über den nicht bekannten, aber substan-

Für welche Unternehmen eignet sich die Wissensbilanzierung vor allem?

Für die Darstellung von „schwer fassbaren“ Unternehmenswerten, wie sie in neuen Geschäftsfeldern, im Hoch-Technik-Segment, bei Unternehmensneugründungen oder im Zuge von Fusionen und Übernahmen auftauchen. Das erhöht die Entscheidungssicherheit aller Beteiligten.



Günter Koch Foto privat

WIRTSCHAFTSBÜCHER

Die lieben Piraten

Für die Marktwirtschaft waren sie früher recht nützlich

„Krieg, Handel und Piraterie, dreieinig sind sie nicht zu trennen“, lässt Goethe seinen Mephisto im „Faust II“ sagen. Der Spruch scheint nach wie vor gültig und die Seeräuber erneut zum einträglichen Geschäft geworden: Der deutsche Gas-Tanker „Longchamps“ war Ende Januar nach Asien unterwegs, als er im Golf von Aden geentert wurde. Von der Hamburger Reederei wurde ein Lösegeld von sechs Millionen Dollar verlangt. Die „Longchamps“ ist in diesem Jahr bereits das dritte vor der somalischen Küste gekaperte Schiff. Zwei weitere Handelsschiffe entgingen in der gleichen Nacht nur knapp demselben Beutezug.

Insgesamt 111 Schiffe wurden im vergangenen Jahr von Seeräubern am Horn von Afrika attackiert und Dutzende entführt. Die Piraten erpressten damit mehr als 30 Millionen Dollar. Im Kampf gegen die Seeräuber hat die Europäische Union inzwischen vier Schiffe und zwei Aufklärungsflugzeuge im Einsatz, darunter zwei deutsche Fregatten. Zehn weitere Länder, darunter Indien, haben ebenfalls Kriegsschiffe entsandt.

Der massive Einsatz gegen die Bösewichte lässt vergessen, dass die Freibeuter auch Fürsprecher haben. Nicht nur den libyschen Staatschef Gaddafi, der dieser Tage tönte, die Piraten vor der Küste Afrikas wollten nur das Los der hungernden Kinder Afrikas erleichtern. Auch Historiker arbeiten an der Ehrenrettung zumindest von Schiffskapitänern der Vergangenheit. So gab der Aachener Wissenschaftler Rüdiger Haude jüngst in der „Zeitschrift für Geschichtswissenschaft“ zu bedenken, dass Piraten in vordemokratischer Zeit viel für die Demokratie getan hätten, indem sie im frühen 18. Jahrhundert die Entscheidungsstrukturen, das Zusammenleben und die Aufteilung der Beute auf ihren Schiffen in demokratischen, die Gleichheit betonenden Statuten regelten.

Desgleichen sollen Seeräuber – wenn auch unbeabsichtigt – für die Entwicklung einer funktionierenden Marktwirtschaft wahrhaft nützlich und progressiv gewesen sein: Die Piraten hätten nachdrücklich dazu beigetragen, Handelsmonopole, Zölle und Kartelle zu unterlaufen, dabei verkrustete Märkte aufzubrechen und spätere Wettbewerbsordnungen angeschoben. So der Schweizer Wirtschafts- und Kartellrechtsprofessor Franz Böni in seiner ebenso instruktiven wie launigen Antrittsvorlesung vom 28. Mai 2008 an der Universität Konstanz, die jetzt als hübsches, kleines Bändchen der Universitätsreden im UVK Verlag vorliegt.

Der Jurist verhehlt nicht, dass die Seeräuber über lange Zeit hinweg an der Unterdrückung des freien Handels Schuld hatte und zu allerlei defensiven Maßnahmen und Koalitionen Anlass gab. Mit dem Aufblühen des maritimen Handels intensivierten sich allerdings der Wettbewerb zwischen den europäischen Seemächten, die der scharfen Konkurrenz zunehmend mit Staatsmonopolen, Kartellen und Schutzzöllen zu begegnen

suchten. Hier fanden die Piraten angeblich eine genehme Nische: Da reichlich Bedarf an schwer erhältlichen oder mit hohen Zöllen oder Monopolpreisen belegten Waren bestand, habe sich ein lukrativer schwarzer Markt für seeräuberisches Diebesgut entwickelt, der die handelsbeschränkenden Regeln und die offiziellen Monopole unterließ und in Frage stellte. „Die Betätigung der Piraten ist daher“, so Böni, „als Beeinflussung des Handels im Sinne von mehr Wettbewerb zu sehen.“ Mit den später geschaffenen Wettbewerbsordnungen jedoch hatten die klassischen Piraten nichts mehr zu tun, da sie und ihr Handwerk zu dieser Zeit der Vergangenheit angehörten.



Franz Böni: Piraterie und Marktwirtschaft.

Verlag UVK, Konstanz 2008, 34 Seiten, 12,90 Euro

An der Geschichte der Piraterie im westlichen Mittelmeer und speziell der isolierten einzelstaatlichen Wirtschaftsentwicklung von Italien, Frankreich und Spanien, aber auch am Beispiel Englands exemplifiziert Franz Böni die ambivalente Einwirkung der Seeräuber auf die Handelsbeziehungen. Natürlich sei das brutale Handwerk allerorten ein erheblicher, oft retardierender Problemfaktor für den Seehandel gewesen. Doch gezählt habe letztlich der kommerzielle Konsens zwischen handeltreibenden Staaten und Piraten – die „Win-win-Situation, dass die eine Seite aus Gründen der Warenversorgung vom Seeraub profitierte und die andere ihren Nutzen aus der ihr eröffneten Möglichkeit ziehen konnte, sich im Handel zu betätigen“.

Das bessere Geschäft dabei machten offenbar die nationalen Handelsherren. Denn die Gewinne aus dem Handel mit Piraten oder aus Investitionen in Piratenunternehmen erlaubten ihnen, das so erwirtschaftete Kapital in legale Unternehmen ihrer Länder zu stecken und so zu Reichtum, hohen Ämtern und unbehelligter Stellung zu kommen. An dieser Stelle schlägt Böni den Bogen zur Moderne: „Letztendlich haben wir es hier mit einer Urform der Geldwäsche zu tun.“

Ansonsten bleibt die Gegenwart der Piraterie in Bönis Überlegungen ausgespart. Gern hätte man erfahren, wie der Schweizer die wirtschaftlichen Implikationen heutiger Seeräuber, vor allem der wachsenden kriminellen Aktionen am Horn von Afrika, einschätzt. Das Geschehen dort wird lediglich ganz am Schluss in einem Nebenabsatz erwähnt. Vielleicht nimmt sich der Experte eine solche Betrachtung als Nächstes vor? Schließlich sollen die Vorfahren seines Vaters Seeräuber in der Meeresstraße von Bonifacio zwischen Korsika und Sardinien gewesen sein. ULLA FÖLSING

Ökonom. Bankier. Frankfurter.

Eine zeitgemäße Biographie Albert Hahns

Das Unwissen über Albert Hahn (1889 bis 1968) begann mit seinem Namen. „L. Albert Hahn“ stand unter zahlreichen Schriften, aber weil niemand wusste, was das „L.“ bedeutete, nahm man irgendwann einfach an, es müsse für „Ludwig“ stehen. Michael Hauck, Frankfurter Privatbankier und Herausgeber eines Buches über Hahn, hat nun das Rätsel gelüftet. „L.“ stand für „Lucien“.

Hahn war ein ungewöhnlicher Mann. Aus einer seit Jahrhunderten in Frankfurt ansässigen Bankiersfamilie stammend, übernahm er die Leitung der Deutschen Effecten- und Wechselbank, die von seiner Familie kontrolliert wurde. Doch fühlte er sich dem Geschäft nicht verbunden, weil ihn die Wissenschaft eher reizte. Innerhalb der Ökonomenwelt blieb Hahn ebenfalls Außenseiter, weil er zwar eine Honorarprofessur erhielt, aber niemals einen ordentlichen Lehrstuhl besaß und mit dem Blick des Praktikers wissenschaftliche Fragen angang. Als Bankier zu sehr Ökonom, als Ökonom zu sehr Bankier, so nahm er seine Wirkung wahr.

Dabei hatte Hahn einiges zu sagen. Als junger Mann sorgte er mit dem Buch „Volkswirtschaftliche Theorie des Bankkredits“ für Aufsehen, indem er eine Sicherung des Wachstums durch expansive makroökonomische Politik begründete. Das seinerzeit viel diskutierte Werk machte Hahn zu einem „Keynesianer vor Keynes“, und in mehreren Veröffentlichungen deutete Hahn an, Keynes könnte bei ihm abgeschrieben haben.

Als Keynes im Jahre 1936 seine „General Theory“ veröffentlichte, hatte Hahn längst das Lager gewechselt. Unter dem Einfluss österreichischer Ökonomen wie Ludwig von Mises war er zu einem Antikeynesianer geworden. An dieser Ausrichtung hielt er auch in späteren Schriften fest; seine Ansichten zur Geldpolitik der frühen Nachkriegszeit wurden damals innerhalb der Deutschen Bundesbank sehr beachtet. Hahn war zudem ein sehr erfolgreicher Kapi-

talnehmer, der ein Gespür für erfolgreiches Handeln in der Krise besaß. Nicht zuletzt deshalb ist das Werk zeitgemäß.

Haucks Buch erinnert aber nicht nur an den Bankier und Ökonomen Hahn. Es beschreibt auch den Frankfurter Bürger und das bürgerliche Milieu der Stadt vor dem Zweiten Weltkrieg. Hahn musste wegen seiner jüdischen Herkunft die Heimat, die er liebte, verlassen. Über Kuba kam er nach New York, wo er ge-



Michael Hauck (Herausgeber): Albert Hahn. Eine Dokumentation.

Societäts-Verlag, Frankfurt 2009, 248 Seiten, 12,50 Euro

schäftlich reüssierte, sich aber nicht wirklich wohl fühlte. Ein paar Jahre nach Kriegsende kehrte Hahn nach Europa zurück. Er selbst hätte sich wohl im zerbombten Frankfurt niedergelassen, aber mit Rücksicht auf die Einwirkung seiner Frau wählte er Paris als Lebensmittelpunkt mit einer Villa in Südfrankreich als Zweitwohnsitz.

Michael Hauck hat Albert Hahn gut gekannt, und er versteht sich ebenso als Frankfurter Bürger. So ist ein einfühlsames Buch entstanden, das über eine untergegangene Epoche der Stadt berichtet und über einen Mann, in dem sich alter Geldadel und Bildungsbürgertum verbunden und dessen Fliege äußeres Zeichen seines Nonkonformismus war. Hahn war Privatbankier, aber kein geldhungriger Bankier, und er führte lieber geistreiche Gespräche mit seiner Freundin Marion Gräfin Dönhoff als eine Kreditverhandlung. Haucks Dokumentation, wie er sie nennt, sollte den Beginn einer Wiederentdeckung Albert Hahns einleiten. GERALD BRAUNBERGER