

Zukunftsfähigkeit - „Detaillierter Einblick in immaterielles Vermögen“

Finanzielle Kennzahlen allein sagen wenig über die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens aus, betont Mart Kivikas, Vorstandsvorsitzender von Wissenskapital Edvinsson & Kivikas GmbH. Es ist das intellektuelle Kapital, das darüber entscheidet, ob ein Betrieb langfristig Erfolg haben kann.

Herr Kivikas, wie steht es um die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen hierzulande: Müssen wir uns Sorgen machen?

Jein. Gerade im süddeutschen Raum, vor allem in Bayern und Baden-Württemberg, gibt es eine Menge Firmen mit positiver Zukunftsperspektive. Oft handelt es sich um kleine Unternehmen beziehungsweise Familienbetriebe, die nicht börsennotiert und Stakeholder orientiert sind. Viele von ihnen haben bereits eine Wissensbilanz erstellen lassen. Probleme sehe ich allerdings auf einige DAX-Konzerne zukommen.

Inwiefern?

Ihre Manager stehen sehr oft unter starkem Druck der Eigentümer, die kurzfristige Gewinne von ihnen erwarten. Doch rein finanzielle Kennzahlen allein sagen wenig über die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens aus. Dabei besitzen deutsche Firmenchefs den Ruf, langfristig, qualitätsbewusst zu ticken. Ich als Este behaupte, das stimmt auch – noch. Doch die heutige Managementgeneration, die nach US-amerikanischen Methoden mit Blick auf den Shareholder Value ausgebildet ist, droht diesen Standortvorteil von Deutschland zunichte zu machen. Sie reagiert nur reflexmäßig auf Kosten, um kurzfristig gute Zahlen vorweisen zu können. Seine Ausgaben im Griff zu haben, sparen, ist zwar wichtig. Aber bitte nicht nur und dazu an den falschen Stellen.

Das bedeutet beispielsweise?

Ein großes DAX-Unternehmen hat einmal gefordert: Wir müssen die Reisekosten um 30 Prozent reduzieren. Die Konsequenz war, dass die Kosten hier um 50 Prozent heruntergingen, weil die Mitarbeiter ihre Kunden statt drei- bis viermal nur noch einmal im Jahr besucht haben. Sie hatten Angst, als Kostenpositionen aufzufallen. Aber jeder vernünftige Mensch weiß doch: Das ist eine Milchmädchenrechnung. Denn wenn ich Beziehungen zu Kunden nicht pflege, wechseln sie irgendwann zur Konkurrenz.

Firmen, in denen langfristige Werte wie Qualität und Kundenbindung großgeschrieben werden, machen das besser?

In der Regel ja. Vor rund eineinhalb Jahren war der bekannte Grossinvestor Warren Buffet hier, weil ihm klar geworden ist, dass viele Familienunternehmen in Süddeutschland mehr Gewinne erwirtschaften als börsennotierte Firmen. Er wollte sich in solche Betriebe einkaufen – was deren traditionsbewusste Eigentümer natürlich abgelehnt haben.

Der Zukunftsfähigkeitsindex (ZFI) soll helfen, die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen offenzulegen, zu optimieren und zu steuern. Wie gelingt das?

Grundlage ist die Wissensbilanz. Sie gibt dem Firmenchef einen detaillierten Einblick in die immateriellen Ressourcen seines Unternehmens, also Mitarbeiter, Unternehmensprozesse und Netzwerke. Für den ZFI schließlich werden diese weichen Faktoren, die primär die mittel- und langfristige Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens beeinflussen, mit den quantitativen zusammengeführt, also den Daten, die Aussagen über die aktuelle Erfolgs- und Finanzkraft geben. Dabei werden ihre Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge untereinander und auf den Unternehmenserfolg analysiert. So weiß der Firmenchef an welchen Stellschrauben er drehen muss, um seine strategischen Ziele zu erreichen.

Wie unterscheidet sich Ihr Management-Tool von anderen, etwa der Balanced Scorecard?

Beim ZFI gibt es besagte Verknüpfungen zwischen qualitativen und quantitativen Faktoren, die Wechselwirkungen sind ablesbar, etwa: Wenn ich bei meinem Humankapital etwas ändere, hat das diesen Einfluss auf mein Ergebnis, wenn ich in dieser und dieser Form in IT investiere, wirkt sich das so auf die Fachkompetenz aus. Die Balanced Scorecard ist einseitig und ein Top-Down-Instrument. Wenn ein Chef weiß, wie sein Unternehmen in der Realität arbeitet, funktioniert sie, aber wenn er es nicht weiß, kann die BSC sehr gefährlich sein. Wir verfolgen mit dem ZFI ein Bottom-Top-Approach, das bedeutet, wir ermitteln auch, was die Belegschaft weiß.

Wie gehen Sie im Unternehmen vor, um einen ZFI zu erstellen?

Erst sichten wir die klassischen finanziellen Daten, Jahresabschlussbilanz, Rating, je mehr quantitative Zahlen, desto besser. Dann setzen wir uns einen halben Tag mit der Geschäftsführung zusammen, um über das Geschäftsumfeld und die strategischen Ziele zu diskutieren. Anschließend machen wir Vorschläge, welche die qualitativen Faktoren sein könnten, die diese Ziele beeinflussen, Beispiel Humankapital. Hierfür sind in der Regel Fachkompetenz, Mitarbeitermotivation und Führungsqualität die Erfolgsfaktoren. Im Anschluss daran folgen Workshops mit Vertretern der Belegschaft. Darin bewerten die Mitarbeiter die Einflussfaktoren, die wir zuvor im Strategieworkshop mit dem Management festgelegt haben. Dann besprechen wir mit ihnen: Inwieweit sind dies tatsächlich die entscheidenden Faktoren, um die künftigen Ziele zu erreichen? Schließlich machen alle Vorschläge, wie sich diese erreichen lassen.

Wann ist ein Unternehmen zukunftsfähig?

Das lässt sich nicht so einfach beantworten. Es gibt auch beim Zukunftsfähigkeitsindex keine singuläre Zahl, die das belegt. Aber es ist möglich, anhand der Gesamtheit der ZFI-Zahlen abzulesen: Da steht eine Firma kurz-, mittel- und langfristig. Das können andere Tools in dieser Form nicht leisten. Zumal meistens versucht wird, eine Methode von außen durchzuboxen ohne nachzudenken: Braucht die Firma sie überhaupt? Ich als Außenstehender würde nie ein Methode akzeptieren, die nur vom Management oder einem Berater erstellt wurde, ohne die Belegschaft, und die immaterielle Werte nicht einbezieht. Viele Unternehmen führen Prozesse und Methoden wie Qualitätsmanagement ein, aber oft vergessen sie vorher zu überlegen: Was bringt es den Kunden und Mitarbeitern? Dabei sind eigentlich die Prozesse nur Mittel zum Zweck, um den Mitarbeiter zu unterstützen, den Kundennutzen zu erhöhen.

Wie lässt es sich erreichen, das auch Kreditgeber den „weichen Faktoren“ größere Bedeutung beimessen?

Das Bewusstsein hierfür ist besonders bei den mittelstandsorientierten Banken schon vorhanden. Doch die Kreditinstitute sind beim Rating unheimlich stark reguliert. Sie wissen, dass eine Firma mit einem hohen ZFI großes Potenzial besitzt, dürfen das aber nicht so stark ins Rating einfließen lassen, wie es eigentlich angebracht wäre. Ich glaube aber, dass man bald einsehen wird, dass Basel II ein Fehler war. Schließlich hat die Krise gezeigt, dass die Rating-Tools nicht funktionieren. Jetzt wissen wir, dass der Patient krank ist, suchen nach Alternativeansätzen. Vor zwei Jahren haben noch viele gefragt, wozu brauchen wir so etwas, eine Wissensbilanz?

Das Interesse ist in den vergangenen Jahren gestiegen?

Ja, viele Firmen sagen aus dem Bauch heraus: Das ist gut, was ihr da macht. Aber sie müssen erst lernen, so etwas bei sich umzusetzen. Wenn jedoch ein Unternehmer durch den ZFI die Zusammenhänge erkennt, sieht, wie etwa das Human- mit dem Beziehungskapital verknüpft ist und womit er sein Geld verdient, dann reagiert er auch entsprechend. Das braucht allerdings Zeit, ist mittelfristig orientiert. Aber der Einsatz lohnt, auch mit Blick auf Investoren. Mit unserer bewährten Methode sparen Analysten viel Zeit. Wissensbilanz und ZFI beantworten die klassischen Fragen, die sie auch in Strategiegesprächen stellen, aber jetzt gibt es eine gemeinsame Sprache, alles läuft strukturierter ab.

Nicht immer dürften die Ergebnisse des Index positiv ausfallen.

Das zeichnet sich jedoch meist schon innerhalb der ersten zwei Stunden im Gespräch mit der Geschäftsführung oder anhand der Unterlagen ab. Da steht beispielsweise auf den ersten Seiten der Firmenphilosophie: Unsere Mitarbeiter sind das Beste, was wir haben, und wir stellen schnell fest, das ist nur ein Lippenbekenntnis. Die Wissensbilanz fördert nicht immer angenehme Ergebnisse zu Tage. Wenn die Firma schlecht geführt wird, zeigt sie schonungslos, welche Konsequenzen etwa schlechte Kundenbeziehungen und unzureichendes Humankapital haben und wie sich dies finanziell auswirkt. Das Positive daran ist: Der Unternehmer weiß, wo die Probleme liegen, und kann versuchen, diese zu beheben, etwa an der Firmenkultur arbeiten und die Mitarbeitermotivation sowie die Kundenbindung durch geeignete Maßnahmen erhöhen.

Eva Müller-Tauber

Zur Person

Der Schwede und Este ist Mitbegründer und Vorstandsvorsitzender von Wissenskapital Edvinsson & Kivikas GmbH, Deutschland. Das Unternehmen mit Sitz im fränkischen Oberreichenbach unterstützt internationale Organisationen in deutschsprachigen Ländern, Wissenskapital einzuschätzen, zu bewerten, zu pflegen und zu kapitalisieren. Der Schwede und Este beendete 1991 sein Studium als Diplomkaufmann an der Stockholm School of Economics und lebt seit 1996 in Deutschland. Nach seiner Tätigkeit als Controller bei Unternehmen wie Unilever und Skanska war Kivikas bis zur Gründung von Wissenskapital im Jahr 2001 selbstständiger Berater. Er ist seit Dezember 2004 Teilnehmer in der „High

Level Expert Group“ bezüglich Intellectual Capital Statement bei der EU-Kommission. Kivikas ist Mitentwickler der „Wissensbilanz – Made in Germany“ sowie des Zukunftsfähigkeitsindex, gehört zum Kernteam des Arbeitskreis Wissensbilanz (AK-WB) und hat prototypische Wissensbilanzen in kleinen und mittelständischen deutschen Unternehmen erstellt. Der AK-WB setzt sich zusammen aus einem Kernteam von Experten des Fraunhofer Instituts, des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi), europäischer Hochschulen sowie aus weiteren Experten auf dem Gebiet der Wissensbilanzierung.

Infos: www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Technologie-und-Innovation/wissensbilanz.html

Wirtschaft – Das IHK-Magazin für München und Oberbayern – 04/2010