



AUS DER FORSCHUNG

Ein System für immaterielle Werte, zwei nützliche Sichten

Freiwillige Berichte über immaterielle Werte verfallen ohne Entscheider. Bauen Sie ein Evidenzsystem und trennen Sie Sichten erst bei zwei Lesern.

Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand

VERÖFFENTLICHT

15. August 2026

AKTUALISIERT

20. August 2026

LESEZEIT

7 Min.

WÖRTER

1.415

<https://isoglu.com/de/insights/journal/ein-system-fuer-immaterielle-werte-zwei-nuetzliche-sichten/>

Management Summary	2
Was geschah, als eine nationale Initiative Wissensbilanzen flächendeckend einführte?	3
Warum überleben eingebettete operative Routinen jeden Hochglanzbericht?	4
Was geschieht, wenn externe Berichtspflichten interne Entscheidungen verdrängen?	4
Wie baut man ein einheitliches Evidenzsystem mit zwei getrennten Sichten auf?	5
Welche vier Prüffragen zeigen, ob Wissenskapital Entscheidungen steuert?	6
Wo liegen die empirischen Grenzen der Wissensbilanzierung?	6
Literatur	7

MANAGEMENT SUMMARY

Berichtsrahmen versprechen, Wissen, Kundenbeziehungen und Prozesse sichtbar zu machen. Doch eigenständige Berichte für externe Leser verfallen: Im dänischen Großversuch stellten 69 % der Firmen ihre Wissensberichte nach Projektende ein. Der interne Steuerungsnutzen blieb jedoch stabil. Die deutsche Praxis bestätigt diese Trennung: Daten über immaterielle Werte tragen dann dauerhaft, wenn sie in operative Abläufe und Entscheidungen eingebettet sind. Die Gestaltungsregel lautet daher nicht, interne Steuerungsdaten extern zu veröffentlichen oder zwei Messsysteme aufzubauen. Bauen Sie ein einziges Evidenzsystem um Prozessverantwortliche auf und leiten Sie eine externe Sicht nur für vergleichsbedürftige Dritte ab.

Schlagwörter: Immaterielle Vermögenswerte · Wissensbilanz · Intellectual Capital Reporting · Operative Kennzahlen · Informationsarchitektur

Alle paar Jahre wird die Unternehmensführung dazu aufgerufen, ihre immateriellen Werte sichtbar zu machen. Das Versprechen klingt stets einleuchtend: Kundenbeziehungen, technologisches Know-how und Organisationskultur treiben den Unternehmenswert, tauchen in der klassischen Bilanz jedoch nicht auf. Regelmäßig entstehen Rahmenwerke, die versprechen, genau diese Lücke zu schließen – durch Wissensbilanzen, integrierte Berichte oder mehrdimensionale Scorecards. Jedes Wachstumsbudget erhält solche Vermögenswerte ohnehin leise aufrecht – das Rechnungswesen besitzt schlicht keine Zeile dafür.

Bevor ein kaufmännischer Entscheider das nächste Berichtsprojekt beauftragt, sollte er eine nüchterne Frage stellen: Was geschah eigentlich mit den Unternehmen, die solche Berichte erstellt haben?

Die empirische Forschung liefert eine eindeutige Antwort. Wenn Organisationen eigenständige Berichte für Außenstehende ohne gesetzliche Pflicht oder Transaktionsanlass verfassen, verfällt die Berichterstattung rasch. Wenn dieselbe Evidenzbasis jedoch um interne operative Entscheidungen herum aufgebaut wird, bleibt sie lebendig. Das Problem war nie, dass immaterielle Werte nicht messbar wären; es lag darin, dass ein Veröffentlichungsdokument mit einem operativen Steuerungssystem verwechselt wurde.

Was geschah, als eine nationale Initiative Wissensbilanzen flächendeckend einführte?

Der umfassendste nationale Feldversuch zur freiwilligen Berichterstattung über immaterielle Werte fand in Dänemark statt. Im Rahmen des Danish Guideline Project (1998–2002) förderte das dänische Forschungsministerium die Erstellung und Veröffentlichung von Intellectual Capital Statements (Wissensberichten) in über einhundert Organisationen.

In ihrer empirischen Langzeitstudie rekonstruierten Christian Nielsen, Robin Roslender und Stefan Schaper den Werdegang der 102 beteiligten Unternehmen und führten 64 Tiefeninterviews mit Projektleitern und Teilnehmern. Ihre Ergebnisse dokumentieren eine unmissverständliche Spaltung.

Nach außen brach die Initiative zusammen, sobald die staatliche Kofinanzierung endete: 69 Prozent der teilnehmenden Unternehmen stellten die Veröffentlichung von Wissensberichten nach dem offiziellen Projektende Ende 2002 ein. Vierzehn Unternehmen schlossen den Prozess nicht einmal mit einem einzigen vollständigen Bericht ab. Die Befragten begründeten dies pragmatisch: Ohne gesetzliche Verpflichtung sahen sie keinen geschäftlichen Nutzen darin, sensible, unternehmensinterne Details über Personal- und Prozessstrukturen öffentlich preiszugeben. Externe Kapitalmärkte und Kunden nutzten die freiwilligen Berichte schlicht nicht für ihre Preis- oder Vergabeentscheidungen.

Nach innen war die Erfahrung jedoch grundlegend positiv: Die Befragten berichteten mehrheitlich von dauerhaften Vorteilen für die interne Unternehmensführung, den Überblick über Kernkompetenzen und die Mitarbeiterbindung. Wo Aktivitäten rund um das intellektuelle Kapital überlebten, dienten sie fast ausschließlich der internen Steuerung.

Die dänische Erfahrung markiert eine wesentliche Grenze: Die externe Resonanz freiwilliger Berichte und der interne Steuerungsnutzen drifteten in der Praxis drastisch auseinander.

Warum überleben eingebettete operative Routinen jeden Hochglanzbericht?

Deutschland ging mit dem Leitfaden Wissensbilanz – Made in Germany des Bundeswirtschaftsministeriums (BMWi, 2013) einen ähnlichen Weg. Der Leitfaden teilt das intellektuelle Kapital genauso auf: Es „ist in drei Kapitalarten unterteilt“, und jede wird definiert, so ist „Beziehungskapital ist der Oberbegriff für alle Beziehungen zu organisationsexternen Gruppen und Personen“. Wie viele Organisationen ihn angewendet haben, belegt keine der hier zitierten Quellen, deshalb steht hier keine Zahl.

Das Management immaterieller Werte entfaltet dann nachhaltigen Nutzen, wenn es direkt in Führungsroutinen, Prozessoptimierungen und strategische Entscheidungsabläufe eingebettet wird. Wurde es als isolierte, periodische Berichtspflicht aufgesetzt, erzeugte es bürokratischen Aufwand und wurde wieder eingestellt. Bereits der offizielle deutsche Leitfaden („Leitfaden 2.0“) hielt fest, dass die interne Steuerung „mehr bzw. andere Details“ erfordert als die externe Kommunikation.

Diese Trennung deckt sich mit einer Grundlagenerkenntnis der Rechnungslegungsforschung: Wie Gloria Liu und Eric Wang (2012) zeigten, existiert keine universelle Methode für immaterielle Werte. Die Gestaltung eines Systems muss sich zwingend an seinem Primärzweck ausrichten: interne Steuerung (Entscheidungsunterstützung und operative Kontrolle) versus externe Berichterstattung (Bewertung, Vergleichbarkeit und Rechenschaft).

Was geschieht, wenn externe Berichtspflichten interne Entscheidungen verdrängen?

Es gibt ein Umfeld, in dem externe Berichte über immaterielle Werte nicht verfallen: dann, wenn ein institutioneller Partner über direkte gesetzliche Durchgriffskraft verfügt und die Mittelvergabe an den Bericht koppelt.

In Österreich sind die öffentlichen Universitäten durch Bundesgesetz (§ 13 Abs. 6 Universitätsgesetz 2002) verpflichtet, jährlich eine standardisierte Wissensbilanz über Human-, Struktur- und Beziehungskapital vorzulegen. Geregelt durch die Wissensbilanz-Verordnung (WBV 2016), ist dieser Bericht kein Papiertiger: Er dient als verbindliche Berichtsgrundlage für die Verhandlung der dreijährigen Leistungsvereinbarungen mit dem Bundesministerium und steuert direkt die staatliche Budgetzuteilung.

Dieser Gegenfall bestätigt die Regel: Externe Berichterstattung funktioniert als lebendiges Entscheidungssystem nur dann, wenn ein externer Leser eine wiederkehrende, folgenreiche Entscheidung trifft, die auf diesen Zahlen basiert. Im privaten Unternehmensalltag, wo ein solcher institutioneller Zwang fehlt, ist ein freiwilliger Bericht ein Dokument, das in niemandes Entscheidungsprozess mündet – insbesondere dann, wenn entscheidende Kunden- und Wissenswerte mit Personen abwandern können, ohne jemals in einem Bericht gestanden zu haben.

Tabelle 1 Die zwei Sichten auf immaterielle Werte

Dimension	Die operative Sicht (Steuerung)	Die externe Sicht (Transaktion / Prüfung)
Primärer Leser	Prozessverantwortlicher, kaufmännische Leitung	Externer Dritter (Käufer, Bank, Wirtschaftsprüfer)
Kernfrage	Welche operative Maßnahme leiten wir nächste Woche ab?	Welche belegbare Qualität und welches Risiko birgt dieser Wert?
Granularität	Prozessebene, treiberspezifisch, differenziert	Aggregiert, vergleichbar, standardisiert
Beeinflussbarkeit	Hoch (direkte operative Stellhebel)	Gering bis mittel (Ergebnisbewertung, Risikogrenzen)
Frequenz	Wöchentlich, monatlich, fortlaufend	Anlassbezogen (Deal), jährlich
Prüfmaßstab	Prognostischer Nutzen & operative Steuerbarkeit	Wesentlichkeit, Nachprüfbarkeit, Dokumentation
Fehlermodus	Alibi-Scorecard ohne Handlungsverantwortlichen	Ungelesener Bericht ohne echten Entscheidungsempfänger

Gestaltungssynthese auf Basis von Liu & Wang (2012) sowie den empirischen Befunden in Nielsen et al. (2017), BMWi (2013) und § 13 UG 2002. Das operative Raster ist das des Autors.

Wie baut man ein einheitliches Evidenzsystem mit zwei getrennten Sichten auf?

Die praktische Konsequenz für die Praxis lautet nicht, zwei parallele Bürokratieapparate zu betreiben. Sie lautet ebenso wenig, das interne Prozess-Dashboard eins zu eins nach außen zu tragen.

Die tragfähige Informationsarchitektur basiert auf einem einzigen Evidenzsystem, aus dem genau zwei Sichten abgeleitet werden, wenn zwei Leser unterschiedliche Entscheidungen treffen müssen:

- 1 Die operative Sicht (Interne Steuerung): Ausschließlich für interne Prozessverantwortliche bestimmt. Sie verfolgt granulare, direkt beeinflussbare Treiber operativer Abläufe – Kohorten-Churn, Lead-Geschwindigkeit, Conversion-Verluste an Schnittstellen, Onboarding-Zeiten. Jeder Kennzahl ist ein konkreter Entscheider zugeordnet, der bei Schwellenwertabweichungen interveniert. Diese Sicht verlässt das Haus nie.
- 2 Die externe Sicht (Due Diligence & Transaktion): Ausschließlich für externe Partner bestimmt, die Wert und Risiko bewerten – wie Unternehmenskäufer, Kreditinstitute oder Prüfer. Sie extrahiert aggregierte, standardisierte und belegbare Nachweise aus derselben operativen Datenbasis: historische Vertragserneuerungsraten, Kundenkonzentrationskurven, dokumentierte IP-Rechte und institutionalisierte Prozessabläufe. Wie dieser Blog in der Analyse zur Bepreisung des Kundenstamms zeigte, spricht diese Sicht die Kategorien des Verhandlungspartners.

Keine der beiden Sichten ist die gekürzte Fassung der anderen. Sie bedienen strukturell unvereinbare Entscheidungsbedürfnisse.

Welche vier Prüffragen zeigen, ob Wissenskapital Entscheidungen steuert?

Bevor eine Geschäftsführung neue Kennzahlenkataloge oder Berichtsprojekte für immaterielle Werte freigibt, sollte sie vier Fragen stellen:

- 1 Wessen Entscheidung ändert sich, wenn sich diese Zahl bewegt? Gibt es keinen namentlich benannten Verantwortlichen mit Handlungsmacht und Budget, wird die Kennzahl gestrichen. Sie ist funktionsloser Ballast.
- 2 Aus welchem konkreten operativen Prozess entsteht dieser Wert? Lässt sich ein Indikator keinem Ablauf zuordnen, lässt er sich auch nicht operativ führen.
- 3 Ist die Kennzahl direkt steuerbar oder ein nachlaufender Bewertungsindikator? Steuerbare Frühindikatoren gehören in die wöchentliche operative Sicht. Nachlaufende Bewertungsgrößen gehören in die externe Transaktionsakte.
- 4 Für externe Berichte: Welche konkrete Transaktions- oder Rechtsentscheidung hängt an diesem Nachweis? Fordert kein externer Partner die Daten im Rahmen eines echten Entscheidungsverfahrens verbindlich ein, gehört der Nachweis nicht in eine Broschüre, sondern verbleibt im internen Steuerungssystem.

Immaterielle Werte leiden nicht darunter, dass sie in der Bilanz unsichtbar sind; sie leiden darunter, dass Broschüren für Außenstehende mit Werkzeugen für die eigene Führung verwechselt werden. Bauen Sie das System für diejenigen, der den Prozess am Montagmorgen steuert – und leiten Sie Nachweise erst dann nach außen ab, wenn ein Verhandlungspartner am Tisch sitzt.

Wo liegen die empirischen Grenzen der Wissensbilanzierung?

Grenze. Die zwei Sichten trennen Evidenzbesitz, sind aber keine Offenlegungs- oder Bewertungsregel. Nutze das Arbeitsblatt an einer echten Entscheidung und prüfe den Ausgang.

Evidenzbasis. Der analytische Rahmen stützt sich außerdem auf diese zusätzlichen Quellen: Bundesgesetz über die Organisation der Universitäten und ihre Studien 2002. Die Links identifizieren die konkreten Werke; sie stützen die hier diskutierten Mechanismen und Geltungsgrenzen, nicht jede einzelne Aussage isoliert.

- Bundesgesetz über die Organisation der Universitäten und ihre Studien (Universitätsgesetz 2002 – UG), § 13 (Leistungsvereinbarung). BGBl. I Nr. 120/2002 idgF. <https://ris.bka.gv.at/eli/bgbl/i/2002/120/P13/NOR40269920>
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi). (2013). Wissensbilanz – Made in Germany: Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz. https://wissensmanagement.ipk.fraunhofer.de/wp-content/uploads/2019/01/Leitfaden_2.0_Wissensbilanz_Stand_Nov2013-1.pdf
- Liu, G. H. W., & Wang, E. T. G. (2012). Intellectual capital accounting: an alignment between the motive and the accounting approach. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 16(1), 37–49. <https://doi.org/10.1108/14013381211272635>
- Nielsen, C., Roslender, R., & Schaper, S. (2017). Explaining the demise of the intellectual capital statement in Denmark. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(1), 38–64. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-04-2014-1671>

ENDE DES BEITRAGS

ZITIERWEISE

Isoglu, S. (2026, 15. August). Ein System für immaterielle Werte, zwei nützliche Sichten. Sinan Isoglu.
<https://isoglu.com/de/insights/journal/ein-system-fuer-immaterielle-werte-zwei-nuetzliche-sichten/>

WEITERLESEN

Aus der Forschung

Was ist externe Validität? Ein Ergebnis braucht eine Transfergrenze

<https://isoglu.com/de/insights/journal/was-ist-externe-validitaet/>

Aus der Forschung

Common Method Bias ist kein Häkchen

<https://isoglu.com/de/insights/journal/common-method-bias-ist-kein-haekchen/>

Aus der Forschung

Messinvarianz vor dem Vergleich englischer und deutscher Werte

<https://isoglu.com/de/insights/journal/messinvarianz-vor-dem-vergleich-englischer-und-deutscher-werte/>



Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand