

# Immaterielle Unternehmenswerte: «Die Kunst, Äpfel und Birnen zu vergleichen»

von Thomas Auer\*

---

## 1. Ermittlung des wahren Unternehmenswerts

Was einst eine Exklusivität von Wissenschaftsorganisationen war, gilt heute für jede wissensbasierte Organisation: Der Wert von immateriellen Ressourcen übersteigt das physische Kapital (monetäre Ressourcen) um ein Vielfaches. Zudem hat sich die nachhaltige Pflege dieses intellektuellen Kapitals (IC) als Schlüsselfaktor für die Innovationsfähigkeit (und damit für die Zukunftssicherung) herauskristallisiert. Um die Breite dessen zu betonen, was darunter verstanden wird: IC umfasst nicht nur Wissen im engeren Sinn (als persönliche Ressource des Individuums), sondern auch das Wissen der Organisation, wie es zum Beispiel in Unternehmensprozessen und Routinen enthalten ist. Auch die Organisationskultur und Kunden- und Lieferantenbeziehungen werden mit einbezogen.

Der Wert des intellektuellen Kapitals wurde oft aus der Differenz zwischen dem Marktwert und dem Buchwert (bilanziertes Vermögen) der Unternehmung ermittelt. Diese Formel wurde durch das Platzen der Spekulationsblase in den 90-er Jahren relativiert. Heute wird diese Differenz als «Erwartung an die künftige Gewinnentwicklung» beschrieben. Es ist jedoch unbestritten, dass bei wissensbasierten Firmen das intellektuelle Kapital den grössten Anteil des Gesamtwerts der Unternehmung ausmacht. Dieser Wert wird jedoch in klassischen Jahresberichten nicht deklariert und findet auch keine Berücksichtigung in den konventionellen Bewertungsmodellen.

### 1.1. Weshalb immaterielle Unternehmenswerte vergleichen?

Seit rund einer Dekade fragen aussenstehende Beziehungsgruppen zunehmend nach einem Nachweis, wie die immateriellen Unternehmenswerte – aufgeteilt in humane, strukturelle und relationale Ressourcen - gestaltet sind und wie diese gepflegt werden. Bei Wissenschaftsorganisationen liegt der Fokus bei der Verwendung öffentlicher Mittel im Kontext zu den erbrachten Forschungsleistungen, während bei profitorientierten Organisationen ein Einblick über zukunftsichernde Potenziale und deren Entwicklung im Vordergrund steht. Diese Ressourcen werden in Literatur und Forschung als «Intellektuelles Kapital» (IC) oder mit dem Synonym «Intangibles» beschrieben. Um das intellektuelle Kapital beziffern zu können, muss dieses in (Wissens-)Ressourcen gegliedert werden. Die gebräuchlichsten Typen von Wissensressourcen sind Technologien, Prozesse, Stakeholders und (vor allem) die Mitarbeitenden.

Mit der Einführung von Basel II entstand auch für KMU's ein sanfter Druck, sich vertieft mit den weichen Unternehmenswerten zu befassen. Die relevante Forderung von Basel II heisst «Wertebasierte Unternehmensführung», was explizit einen Nachweis über die nachhaltige Pflege der organisationalen Problemlösungs- und Innovationsfähigkeit verlangt. Auch nationale und internationale Rechnungslegungsstandards (IAS 38, DRS 12, IFRS) empfehlen den Ausweis von immateriellen Werten im Anhang an die klassische Bilanz. Damit müssen sich die Kapitalgeber bei der Beurteilung nicht auf rein finanzielle Kenndaten beschränken und erhalten einen Einblick in die Zukunftssicherung.

#### 1.1.1. Intellektuelles Kapital (IC): Um was geht es?

Das intellektuelle Kapital (Summe des individuellen impliziten Wissens und des organisationalen expliziten Wissens) trägt massgeblich zur Eigenständigkeit von Marktleistungen und zur Innovationskraft bei. Der Wissens-Entstehungsprozess hilft, die beteiligten Komponenten zu verstehen (vgl. Abbildung 1).

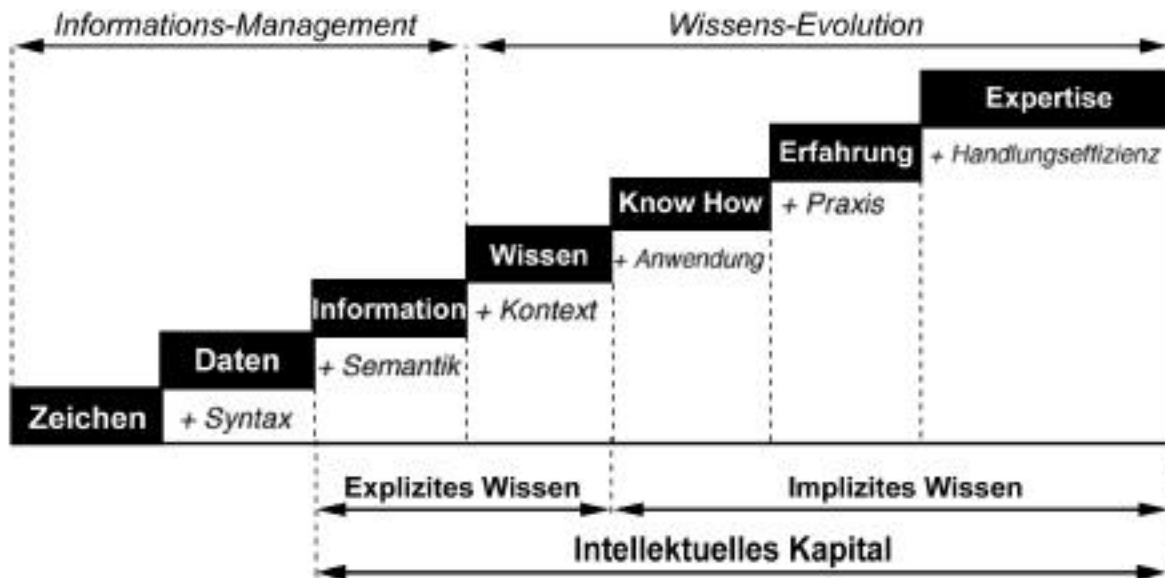


Abbildung 1: Entstehung von Wissen: Vom Zeichen bis zur Expertise

Informatik-Anwendungen sind effiziente Instrumente für die Stufen 1 - 3. Damit indes Wissen entstehen kann, müssen Informationen in einen Kontext eingebettet werden. Um aktuelle Wissensbestände zu erweitern, zu erneuern oder zu berichtigen, steht der Mensch als Instrument im Fokus, denn nur er kann den Entwicklungsprozess von Informationen zu Expertenwissen verarbeiten: *Erinnern > Beobachten > Erkennen > Begreifen > Kombinieren > Schlussfolgern etc.* sind menschliche Tätigkeiten in der Wissensentwicklung. Auf den obersten Stufen resultieren sie als (menschengebundene) Erfahrung und Expertise. Mitarbeitende mit diesen Fähigkeitsmerkmalen sind "schwer zu ersetzen". Derartige Wissensträger müssen erst einmal identifiziert und durch adäquate Anreize gebunden werden. Denn deren implizites Wissen ist es, wo sich die Kernkompetenz eines Unternehmens katalysiert: «*Wissen hat seinen Ort zwischen zwei Ohren und nicht zwischen zwei Modems*» Zitat Fredmund Malik. Solcherlei Anreize sollen auch das Ziel einbeziehen, die Bereitschaft zur Wissensteilung fördern.

### 1.1.2. Struktur des intellektuellen Kapitals (IC)

In der Literatur hat sich die Unterteilung des IC in drei Kategorien durchgesetzt:

<b>Human Kapital</b> Potential für zukünftigen Erfolg	<b>Strukturelles Kapital</b> Organisationale Routinen	<b>Relationales Kapital</b> Eingebettete Aussenbeziehungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fähigkeiten</li> <li>• Kompetenzen</li> <li>• Erfahrung</li> <li>• Expertise</li> <li>• Commitment</li> <li>• Motivation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Methoden</li> <li>• Konzepte</li> <li>• Prozesse</li> <li>• Kultur</li> <li>• Infrastruktur</li> <li>• Info-Technologie</li> <li>• Patente/Marken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunden</li> <li>• Lieferanten</li> <li>• Forschungsinstitute</li> <li>• Investoren</li> <li>• Gesellschaft</li> <li>• Übrige Stakeholder</li> </ul>

Abbildung 2 Klassische IC-Darstellung

- Das *Humankapital* umfasst die individuelle und organisationale Problemlösungskompetenz der Mitarbeitenden, bestehend aus Fähigkeiten, Know How, Erfahrung und Expertise. Das Humankapital ist kein Eigentum der Organisation: Es ist eine „ausgeliehene Ressource“, welche zeitlich befristet an die Organisation gebunden ist.

- Alles, was an Organisationsmitteln in der Organisation verbleibt, wenn die Mitarbeitenden nach Hause gegangen sind, wird als *strukturelles Kapital* bezeichnet.
- Das *relationale Kapital* ist die dritte Kategorie des intellektuellen Kapitals und umfasst die Beziehungen der Organisation zur Aussenwelt: Neben den Kunden und Lieferanten schliesst dies auch die Kapitalgeber, potentielle Mitarbeitende, die Behörden und die Öffentlichkeit ein.

Die reine Präsenz von Ressourcen ist jedoch noch keine Gewähr zur Wertschöpfung. So gibt es z.B. keine Korrelation zwischen der Anzahl beschäftigter Akademiker und der Innovationskompetenz eines Unternehmens. Eine IC-Bewertung soll aufzeigen, wie die Ressourcen in Transformationsprozessen eingesetzt werden. Die Resultate dieser Prozesse werden mit Indikatoren gemessen. Um aussagefähig zu sein, muss die Indikator-Metrik kontextspezifisch sein. So zeigt z.B. die durchschnittliche Weiterbildungszeit pro Mitarbeiter wohl eine Abnahme der monetären Ressourcen an, sagt aber noch nichts über die Humankapital-Veränderung aus und ist deshalb für eine IC-Bewertung wertlos.

#### 1.1.4. Benchmarkfähiges IC-Reporting

IC-Aktivitäten dienen auch dazu, speziellen Stakeholder-Gruppen die Ziele, Massnahmen und Resultate der Wissensarbeit zu kommunizieren. Doch gerade in einer vergleichenden IC-Bewertung liegt die Crux, weil Benchmark-Vergleiche eine gleich hohe Messlatte voraussetzen, wissensbasierte Organisationen jedoch unterschiedliche Prioritäten in der Wissensarbeit setzen müssen: Jede muss für sich definieren, welches ihre massgeblichen Wissensressourcen sind, die nachhaltig gepflegt und weiterentwickelt werden sollen. Dies resultiert in völlig unterschiedlichen Indikatoren-Sets, womit die „Äpfel-Birnen-Synektik“ zum Tragen kommt. Auch melden viele Unternehmen Vorbehalte bezüglich der Preisgabe ihrer IC-Daten an, weil sie diese als strategische Informationen betrachten, welche zur Optimierung des internen IC-Managements dienen und der Geheimhaltung unterliegen.

#### 1.1.5. Funktionsmodelle wissensbasierter Organisationen

Die Wirkung der IC-Prozesse lässt sich mit Hilfe von Navigatoren darstellen und beurteilen, welche die Interaktionen der IC-Komponenten entsprechend ihrer Wertschöpfung darstellen. Die Forderung nach einer standardisierten IC-Messung kann insofern erfüllt werden, als dass die Vielzahl von Organisationsformen auf zwei Navigatormodelle reduziert wird, die für die Sektoren Dienstleistung (Modell A) und Industrie (Modell B) Gültigkeit haben:

##### 1.1.5.1. Modell A – Humanorientierter Navigator:

Diese Organisationen erzielen ihre Wertschöpfung über die hohen Qualifikationen der Mitarbeitenden, welche ihre Fähigkeiten zum Aufbau von persönlichen Kundenbeziehungen einsetzen. Typische Vertreter sind Dienstleister wie Unternehmensberatungen, Finanzdienstleister und Anbieter von Individualprodukten. Die strukturellen Ressourcen haben eine relativ geringe Bedeutung, entsprechend tief sind die Fixkosten. Die Produktqualität hängt von den Fähigkeiten der jeweils beteiligten Individuen ab.

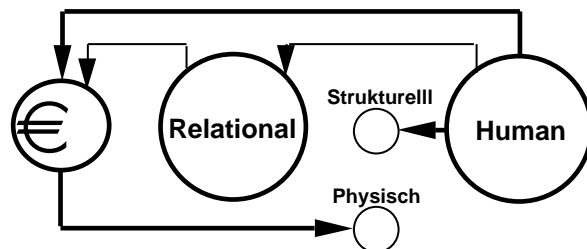


Abbildung 3: Humanorientierter Navigator

### 1.1.5.2. Modell B – Strukturorientierter Navigator:

Diese Organisationen generieren ihre Wertschöpfung über die strukturellen Ressourcen. Die Bedeutung der Humanressourcen ist primär auf spezialisierte, hochqualifizierte Wissensträger konzentriert. Diese entwickeln die Prozesse und Instrumente, welche die Organisation umsetzt und aktiviert. Die verglichen mit Modell A höheren Fixkosten reduzieren die Gewinnmargen. Typische Vertreter sind Hersteller von Investitions- und Verbrauchsgütern, die chemische Industrie sowie Verwaltungsorganisationen. Die Qualität der Produkte lässt sich in hohem Masse standardisieren.

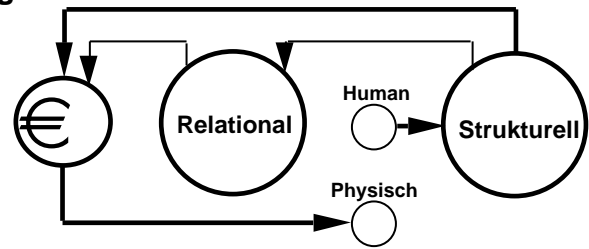


Abbildung 4: Strukturorientierter Navigator

Die unterschiedliche Bedeutung der drei IC-Komponenten humane, strukturelle und relationale Ressourcen gilt es bei der Bewertung zu berücksichtigen. Beim Humankapital des Modells B sind z. B. die Identifikation und/oder Retention der Wissensträger sowie die Externalisierung des impliziten Wissens überlebenswichtig. Dagegen sind beim Modell A die Wissensträger per se bekannt, während eine effiziente Stakeholder-Kommunikation und die kollektive Wissensentwicklung zu den wichtigsten Transaktionsprozessen zählen. Je nach Organisationstyp dominieren dementsprechend unterschiedliche IC-Aspekte.

### 1.1.5.3. Konklusion:

Eine von Finanzanalysten geforderte allgemeingültige, standardisierte IC-Bewertung ist demzufolge mit einer Indikatoren-Metrik nicht oder nur partiell erfüllbar.

## 2. Der Weg ist das Ziel: Ein IC-Assessment

Die Aussichtslosigkeit, IC-Daten standardisiert zu vergleichen, setzt einen alternativen Ansatz voraus: Um einen Einblick in die Zukunftssicherung zu erhalten, werden mit einem IC-Assessment die eingesetzten Methoden beurteilt. Zweckmässig ist ein einheitliches Assessment, das die IC-Prozesse und -Instrumente entsprechend der Eigenheiten der oben beschriebenen Navigator-Modelle unterschiedlich evaluiert. Mit anderen Worten: Beim IC-Assessment werden nicht quantifizierte Daten (Indikatoren) verglichen, sondern belegbare Massnahmen für ein nachhaltiges IC-Management beurteilt.

Die Struktur des Assessments umfasst neben den drei IC-Kategorien auch übergeordnete Aspekte des IC-Managements, welche mit der Verpflichtung des Top-Managements die wichtigste Voraussetzung für eine wissensbasierte Unternehmenskultur schaffen. Demzufolge sind die Positionen 1.1 bis 1.3 in der Tabelle zwingende Muss-Kriterien der IC-Bewertung, während bei den Positionen 2 bis 4 ein Spielraum besteht, bestimmte Kriterien aus dem Bewertungskatalog zu streichen, sofern deren Nicht-Relevanz schlüssig begründet werden kann.

Für die Komponenten der drei IC-Kategorien und für das IC-Management werden Forderungen definiert, welche von etablierten Instrumenten und Prozessen der organisationalen Wissensarbeit abgeleitet werden. Grundsätzlich ist jede berichtende Organisation verpflichtet, zu jeder Forderung Stellung zu nehmen: Sie tut ja fraglos bereits etwas für jede der IC-Komponenten. Freilich ist es denkbar, dass bestimmte Forderungen effektiv keine Relevanz haben. In diesem Fall ist die berichtende Organisation verpflichtet, dies stichhaltig zu begründen. Dieses Vorgehen bringt mit sich, dass erkannt werden kann, welche der wissensbasierten Massnahmen optimierungsfähig sind resp. gezielter gestaltet werden können. Betreibt eine Organisation kein systematisches Wissensmanagement, trägt das IC-Assessment zur Systematisierung der Wissensarbeit bei: Notwendige Massnahmen werden erkannt, welche für eine bedarfsorientierte Wissensstrategie die Voraussetzung sind.

<b>IC-Assessment</b>		Navigator	
<b>1. IC-Management</b>		Modell A	Modell B
1.1.	Formuliertes Wissensleitbild (normative Wissensziele)	M	M
1.2.	Von der Unternehmensleitung beglaubigtes Commitment zur Wissenspflege	M	M
1.3.	Periodisches Wissensaudit	M	M
<b>2. Humankapital</b>		Modell A	Modell B
2.1.1.	Erfassung Qualifikationen der Mitarbeitenden	M	M
2.1.2.	Erfassung Motivation der Mitarbeitenden	M	M
2.1.3.	Formulierung individueller Wissensziele	M	M
2.2.1.	Identifikation der Wissensträger	NTH	M
2.2.2.	Einsatz und Pflege von Wissensverzeichnissen	M	M
2.3.1.	Interaktions-Infrastruktur für informellen Austausch (Kaffee-Ecken etc.)	NTH	NTH
2.3.2.	Interdisziplinäre Kommunikation	M	M
2.3.3.	Gesteuerter Wissenstransfer	NTH	M
2.4.1.	Anreizsystem für identifizierte Wissensträger	M	M
2.4.2.	Frühwarnsystem für Wissensträger at risk	NTH	M
2.4.3.	Systematische Motivforschung bei vorzeitigen Abgängen von Wissensträgern	M	M
2.5.1.	Einsatz interner Best Practices	M	NTH
2.5.2.	Einsatz von Lernarenen	M	NTH
2.5.3.	Einsatz von Kreativitätstechniken	M	M
2.6.1.	Vorschlagswesen Instrumente	M	M
2.6.2.	Honorierung eingebrachter Ideen	M	M
2.7.1.	Anreizsysteme zur Wissensteilung	M	M
2.7.2.	Einbindung Wissensteilung in Mitarbeiter-Qualifikation	M	M
2.7.3.	Pflege der Anreizsysteme	M	M
<b>3. Strukturelles Kapital</b>		Modell A	Modell B
3.1.1.	Etablierung eines Lesson Learned-Systems	M	M
3.1.2.	Lesson Learned-Einbindung in Projektorganisation	M	M
3.2.1.	Pflege der IT-Infrastruktur	M	M
3.2.2.	IT Applikationen für Wissensprozesse	M	M
3.3.1.	Expertensystem	NTH	M
3.3.2.	Zugriffsregelung	NTH	M
3.4.1.	Kodifizierung der Wissensbestände	M	M
3.4.2.	Umsetzung der Kodifizierung	M	M
3.5.1.	Aktualität der Wissensbestände	M	M
3.5.2.	Obsoletes Wissen	M	M
3.6.1.	Zugriffsschutz auf Wissensbestände	M	M
3.6.2.	Zugriffsschutz auf Medien	M	M
3.7.1.	Optimierung der Wissensnutzungs-Ergonomie	M	M
3.7.2.	Eliminierung von Nutzungsbarrieren	M	M
3.7.3.	Nutzungs-Controlling	M	M
3.8.1.	Interne Best Practices	M	M
3.8.2.	Mitarbeiter-Kenntnisse Best Practices	M	M
<b>4. Relationales Kapital</b>		Modell A	Modell B
4.1.1.	Kanalisierte Nutzung des Stakeholder-Wissens	M	M
4.1.2.	Stakeholder-Verzeichnis	M	M
4.1.3.	Bewertung des Stakeholderwissens	M	M
4.2.1.	Bewertung von Partnerschaften	M	M
4.2.2.	Beurteilung von Risiken	M	M
4.2.3.	Pflege von Knowledge-Links (Forschungsinstitutionen, Verbände etc.)	M	M
4.2.4.	Finanzieller Aufwand für Knowledge Links	M	M
4.3.1.	Erfassung des Kundenwissens	M	M
4.3.2.	Bewertung von Kunden-Inputs	M	M
4.3.3.	Einbindung von Kunden in F&E-Projekte	NTH	M
4.4.1.	IC-Reporting	M	M
4.4.2.	Kommunikation über das IC-Management	M	M
4.5.1.	Best in Class-Vergleich (externes Benchmarking)	M	M
4.5.2.	Analyse (externes Benchmarking)	M	M
4.5.3.	Interne Kommunikation (externes Benchmarking)	M	M
4.5.4.	Massnahmen	M	M

M = Muss – NTH = Nice to have

Abbildung 5: Forderungen des IC-Assessments

Die nachfolgend aufgeführte Assessment-Beschreibung beginnt in jeder Position mit einem Einführungssatz, welcher die Forderungen begründet. Bei Forderungen mit grosser Interpretationsbandbreite sind mögliche Gestaltungsformen aufgeführt. Erwartet werden präzise Antworten in maximal drei Sätzen. Diese sollen den aktuellen Status beschreiben, in welcher Weise die Forderung erfüllt wird.

## **2.1. Forderungen an das IC-Management**

Das Assessment deckt neben den drei IC-Kategorien auch übergeordnete Aspekte des IC-Managements ab, welche mit der Verpflichtung der obersten Leitung die wichtigste Voraussetzung für eine wissensbasierte Unternehmenskultur schaffen.

### **2.1.1. IC-Politik**

Das Management definiert eine IC-Politik, welche auf die übergeordneten Unternehmensziele abgestimmt ist.

### **2.1.2. Commitment**

Es deklariert in einem Commitment den Stellenwert der Intangibles und strebt kontinuierlich an, Barrieren und Zielkonflikte der Wissensarbeit zu identifizieren und zu eliminieren.

### **2.1.3. Audits des IC-Management-Systems**

Das Management veranlasst in definierten Intervallen die Durchführung von Audits des IC-Managements-Systems, um dessen Funktion und Effektivität kontinuierlich zu überprüfen und zu optimieren.

## **2.2. Forderungen an das Humankapital**

Das Humankapital umfasst die individuelle und organisationale Problemlösungskompetenz der Mitarbeitenden, bestehend aus Fähigkeiten, Know How, Erfahrung und Expertise. Das Humankapital ist kein Eigentum der Organisation: Es ist eine „ausgeliehene Ressource“, welche zeitlich befristet an die Organisation gebunden ist.

### **2.2.1. Fähigkeiten der Mitarbeitenden**

Der Mitarbeitende ist die kleinste Einheit in der organisationalen Wissenshierarchie. Er ist der Eigner seines Fähigkeitskapitals.

#### **2.2.1.1. Erfassung Qualifikationen der Mitarbeitenden**

Die Organisation stellt mit adäquaten Massnahmen eine volle Transparenz über die Fähigkeiten und Wissensbestände der Mitarbeitenden sicher. Mögliche Gestaltungsformen gehen vom einfachen Personalerfassungsblatt über «Yellow Pages» bis zum detaillierten Fähigkeitsprofil.

#### **2.2.1.2. Erfassung Motivation der Mitarbeitenden**

Die Organisation führt periodisch Mitarbeiterbefragungen durch, um sich ein objektives Bild von deren Motivation resp. Commitment zu verschaffen. Mögliche Gestaltungsformen gehen von anonymisierten Fragebogen über Qualifikationsgespräche bis zu Drittbefragungen (Kunden und Mitarbeitende).

#### **2.2.1.3. Formulierung individueller Wissensziele**

Die Organisation definiert in periodischen Abständen, welche individuellen Wissensziele erreicht werden sollen. Mögliche Gestaltungsformen gehen vom Qualifikationsgespräch bis zum Herunterbrechen von übergeordneten Wissenszielen auf individuelle Fähigkeitsprofile.

### **2.2.2. Transparenz Wissensträger**

Die höchste Stufe einer individuellen Kompetenz manifestiert sich aus Erfahrung, kombiniert mit Handlungseffizienz (= Expertise). Mitarbeitende mit diesen Attributen gehören zur „Schwer-zu-ersetzen-Kategorie“! Diese Mitarbeitenden müssen identifiziert werden.

#### **2.2.2.1. Identifikation der Wissensträger**

Die Organisation identifiziert systematisch ihre Wissensträger. Mögliche Gestaltungsformen gehen von der Qualifizierung durch die Linie bis zur Anwendung von sozio-technischen Netzwerkanalysen.

### **2.2.2.2. Wissensverzeichnisse**

Die Organisation verwendet und pflegt grafische Wissensverzeichnisse. Mögliche Gestaltungsformen gehen vom einfachen Personalerfassungsblatt über Wissenslandkarten bis zur Experten-Datenbank.

### **2.2.3. Externalisierung des impliziten Wissens**

Es ist unumstritten, dass implizites Wissen nur durch Interaktionen transferiert werden kann. Auf einem höheren Niveau können Interaktionen durch Phase-Out-, Coaching- & Mentoring-Programme zielgerichtet und systematisch gesteuert werden.

#### **2.2.3.1. Interaktionsgelegenheiten**

Die Organisation richtet informelle Interaktionsgelegenheiten ein. Mögliche Gestaltungsformen gehen von der Kaffee-Ecke über Sportklubs bis zu institutionalisierten Interaktions-Veranstaltungen.

#### **2.2.3.2. Interdisziplinäre Kommunikation**

Die Organisation führt periodisch interdisziplinäre Meetings durch. Mögliche Gestaltungsformen gehen von der jährlichen Weihnachtsfeier bis zu periodischen Klausurtagungen.

#### **2.2.3.3. Gesteuerter Wissenstransfer**

Die Organisation steuert – wo angebracht – einen systematischen Wissenstransfer. Mögliche Gestaltungsformen gehen vom einfachen Einführungsplan über «Job Rotation» bis zu projektorientierten Eingriffen in die Aufbau- und Ablauforganisation.

### **2.2.4. Retention (Bindung) der Wissensträger**

Wissensträger werden als Experten der Humanressourcen bezeichnet. Deren Expertisen umfassen Kompetenzen (Fähigkeiten & Know How), Attitüden (Motivation, Verhalten & Charakter), intellektuelle Agilität sowie unternehmerisches Denken und Handeln. Das vorzeitige Ausscheiden solcher Wissensträger kann zu einschneidenden Wissensverlusten führen. Jede Organisation ist gut beraten, identifizierte Wissensträger mit adäquaten Massnahmen zu binden.

#### **2.2.4.1. Anreizsystem für identifizierte Wissensträger**

Die Organisation erstellt ein Anreizsystem für identifizierte Wissensträger. Anreizsysteme unterscheiden zwischen extrinsischer Motivation, die im Wesentlichen durch materielle Anreize zu steuern ist, und intrinsischer Motivation, bei der Selbstverwirklichung und Anerkennung im Mittelpunkt stehen. Mögliche Gestaltungsformen gehen vom einfachen Bonusplan bis zur individuellen Motivationsabklärung.

#### **2.2.4.2. Frühwarnsystem für „Wissensträger at risk“**

Die Organisation pflegt ein Frühwarnsystem für Wissensträger „at risk“. Mögliche Gestaltungsformen gehen vom Qualifikationsgespräch über eine periodische Befragung bis zur institutionalisierten Symptom-Analyse.

#### **2.2.4.3. Analyse vorzeitiger Kündigungen**

Die Organisation analysiert systematisch vorzeitige Kündigungen. Mögliche Gestaltungsformen gehen vom einfachen Austrittsgespräch über strukturierte Fragebogen bis zur anreizgesteuerten Motivanalyse.

### **2.2.5. Kollektive Wissensentwicklung**

Die organisationale Lern- und Innovations-Kapazität wird zunehmend zum wettbewerbsentscheidenden Kriterium; quantitative und qualitative Netzwerke unterschiedlicher Fähigkeiten prägen das Arbeitsumfeld. Neben effizienter Daten- und Wissenserfassung bedingt dies auch prospektive und proaktive Lernprozesse.

### **2.2.5.1. Interne Best-Practices**

Die Organisation führt regelmässig interne Best-Practices-Analysen durch. Mögliche Gestaltungsformen gehen von der Analyse finanzieller Kenndaten über Ursachen-Fallstudien bis zur Systemanalyse.

### **2.2.5.2. Lernarenen**

Die Organisation setzt Lernarenen wie *Think Tanks* und/oder *Lesson Learned* ein. Mögliche Gestaltungsformen gehen vom Fortbildungsplan über eine Ideenwerkstatt bis zu einem institutionalisierten Lesson Learned.

### **2.2.5.3. Einsatz von Kreativitätsmethoden**

Die Organisation nutzt etablierte Kreativitätsmethoden. Mögliche Gestaltungsformen gehen vom Brain Storming über Lösungsbäume bis zu Synektik-Verfahren wie zum Beispiel Bionik (Nachahmung von Phänomenen, die in der Natur beobachtet werden).

## **2.2.6. Organisationales Vorschlagswesen**

Kreativität und innovative Ideen sind keine Exklusivität der Forschungs- & Entwicklungsabteilungen! Organisationale Vorschlagswesen sind Verfahren, die auf strategischen wie auf operativen Ebenen zur Überprüfung und (Neu-)Formulierung von strategischen Organisationszielen wie auch zur Steigerung der operativen Effizienz - angewandt werden können.

### **2.2.6.1. Vorschlagswesen Instrumente**

Die Organisation etabliert ein bereichsübergreifendes Vorschlagswesen. Mögliche Gestaltungsformen gehen vom «Schwarzen Brett» über den Briefkasten bis zum systematisierten Vorschlagswesen.

### **2.2.6.2. Honorierung eingebrachter Ideen**

Die Organisation evaluiert und honoriert neue Ideen.

## **2.2.7. Wissensteilung**

Die Wissensteilung ist wichtig, um das Synergiepotential von funktionellen und hierarchischen Einheiten auszuschöpfen. Anreizsysteme können die Wissensteilung ausschlaggebend fördern. Sie haben jedoch nur dann einen Effekt, wenn sie auf die spezifische individuelle Human-Motivation eingehen: Die Motivation kann materiell (extrinsisch) oder immateriell (intrinsisch) sein.

### **2.2.7.1. Anreize zur Wissensteilung**

Die Organisation erstellt Richtlinien für Anreizsysteme zur Wissensteilung. Mögliche Gestaltungsformen gehen von der Formulierung eines normativen Ziels bis zu substantiellen Anreizen für erfolgte und belegbare Wissensteilungen.

### **2.2.7.2. Einbindung Wissensteilung in Mitarbeiter-Qualifikation**

Die Organisation bindet die Wissensteilung in die Mitarbeiterqualifikation ein.

Mögliche Gestaltungsformen gehen der periodischen Aufforderung über materielle Anreize bis zu karriere-relevanten Bonus-Malus-Bewertungen.

### **2.2.7.3. Pflege der Anreizsysteme**

Die Organisation überprüft und optimiert ihre Anreizsysteme kontinuierlich. Mögliche Gestaltungsformen gehen vom periodischen Audit über eine systematische Wirkungskontrolle bis zur umfassenden Systemanalyse.

## 2.3. Forderungen an das Strukturelle Kapital

Alles, was an Organisationsmitteln in der Organisation verbleibt, wenn die Mitarbeitenden nach Hause gegangen sind, wird als strukturelles Kapital bezeichnet; z. B.:

- Spezifische Infrastruktur
- Datenbank mit Kunden- und Lieferantenverbindungen
- Dokumentenpflege (Content Management)
- Arbeitsablaufbeschreibungen und Arbeitsanweisungen
- Spezifische Verknüpfung der Informationstechnik

Patentrechte & Marken (Intellectual Property) werden ebenfalls dem strukturellen Kapital zugeordnet. Es sind die einzigen IC-Komponenten, die betriebswirtschaftlich erfassbar sind.

### 2.3.1. Systematisches Lesson Learned (LL)

Dokumentation von Erfahrungen in der Projektarbeit. Dies kann bei künftigen Projekten mit einer vergleichbaren Fragestellung sehr nützlich sein, auch wenn die Erfahrungen negativer Art waren. In einem Debriefing nach Projektabschluss werden durch Selbstreflexionsprozesse die individuellen Beurteilungen ausgewertet, worauf standardisierte Verfahren und Prozesse optimiert werden können.

#### 2.3.1.1. Etablierung eines LL-Systems

Die Organisation etabliert ein bedürfnisorientiertes Lesson Learned System. Mögliche Gestaltungsformen gehen von einem einfachen Abschlussbericht bis zur institutionalisierten LL-Anlaufstelle.

#### 2.3.1.2. LL-Einbindung in Projektorganisation

Die Organisation stellt sicher, dass LL in die Projektorganisation implementiert wird. Mögliche Gestaltungsformen gehen von einer situativ interpretierbaren Leitlinie bis zur bindend vorgeschriebenen Ablaufbeschreibung.

### 2.3.2. Informatik Infrastruktur

Informatik-Applikationen sind effektive Instrumente, um Informationen und explizites Wissen zu identifizieren, zu sichern, zu verteilen und zu pflegen.

#### 2.3.2.1. Pflege der IT-Infrastruktur

Die Organisation unterhält eine IT-Infrastruktur, die kontinuierlich den Bedürfnissen der Informationsprozesse angepasst wird. Mögliche Gestaltungsformen gehen vom individuellen Vorschlagswesen bis zur periodischen Systemanalyse.

#### 2.3.2.2. IT Applikationen für Wissensprozesse

Die Organisation stellt sicher, dass die eingesetzten Applikationen für die wissensbasierten Informationsprozesse bedienerfreundlich und aktualisiert sind.

- |                        |  |
|------------------------|--|
| • Archivierung         | Sammlung und Speicherung des expliziten Wissens                                |
| • Dokumentenmanagement | Klassifikation, Kodifizierung und zielgruppengerechte Verteilung der Dokumente |
| • Workflow             | Optimierung und Standardisierung der Prozesse                                  |
| • Content Management   | Identifikation und Strukturierung der relevanten Wissensbasis                  |
| • Data Warehousing     | Daten-Selektion, -Kombination & -Speicherung für automatisierte Information    |
| • Portale              | Personalisierter Zugriff auf Informationen                                     |

### **2.3.3. Expertenverzeichnisse**

Expertenverzeichnisse helfen, isolierte Wissensinseln innerhalb der Organisation zu verbinden. Sie bezwecken eine Offenlegung des intern vorhandenen Wissens. Üblich sind dezentrale Register von Qualifikationen der Mitarbeitenden, die über den Inhalt der Personalakte hinausgehen. Solche „Gelbe Seiten“ sind strukturierte Datenbasen, deren Inhalte der jeweilige Experte in Eigenverantwortlichkeit bestimmt.

#### **2.3.3.1. Expertensystem**

Die Organisation erstellt ein internes Expertensystem, verknüpft mit einem Such-Instrument. Mögliche Gestaltungsformen gehen vom einfachen Datenblatt bis zum detaillierten «Expert Profiling».

#### **2.3.3.2. Zugriffsregelung**

Die Organisation definiert eine Zugriffsregelung. Mögliche Gestaltungsformen gehen vom freien Zugang für alle bis zur hierarchisch gestuften Zugriffsregelung.

### **2.3.4. Wissenskodifizierung**

Wissenskodifizierung ist ein Prozess mit dem Ziel, formales Wissen mit zugeordneten Codes zu strukturieren.

#### **2.3.4.1. Kodifizierung der Wissensbestände**

Die Organisation definiert eine verbindliche Kodifizierung der Wissensbestände. Mögliche Gestaltungsformen gehen von der Indexierung der Inhalte über die Kodifizierung nach Sachgebieten bis zu detaillierten Angaben über Inhalt, Autor, Ersterstellung und Verlauf.

#### **2.3.4.2. Umsetzung der Kodifizierung**

Die Organisation stellt sicher, dass die Mitarbeitenden mit der Kodifizierung vertraut sind und diese verstehen. Mögliche Gestaltungsformen gehen von der Abwendungs-Schulung bis zu periodischen Anwendungs-Tests.

### **2.3.5. Controlling des formalisierten Wissens**

Das Arbeiten mit Wissensressourcen ist nur dann sinnvoll, wenn eine Organisation dies zu nutzen weiss. Deshalb ist ein systematisches Wissens-Controlling notwendig.

#### **2.3.5.1. Aktualität der Wissensbestände**

Die Organisation stellt sicher, dass die aktuellen Wissensbestände für die definierten Wissensziele relevant sind.

#### **2.3.5.2. Obsoletes Wissen**

Die Organisation stellt sicher, dass obsoletes Wissen nicht mehr zugreifbar ist und/oder (für nicht vorhersehbare spätere Nutzung) archiviert wird.

### **2.3.6. Sicherheitsmassnahmen für sensibles Wissen**

Forschungs- & Entwicklungsdaten, Herstellungsprozesse und Marktforschungserkenntnisse etc. enthalten sensible Informationen, die geschützt werden müssen. Dies bedingt adäquate Sicherheitsmassnahmen.

#### **2.3.6.1. Zugriffsschutz auf Wissensbestände**

Die Organisation erstellt und pflegt ein IC-Sicherheitsregister. Mögliche Gestaltungsformen gehen vom Passwortschutz für Dokumente bis zur hierarchisch gestuften Zugriffs-Regelung.

#### **2.3.6.2. Zugriffsschutz auf Medien**

Die Organisation autorisiert individuelle Zugriffe auf die Ressourcen-Medien. Mögliche Gestaltungsformen gehen von einer Zugriffs-Regelung bis zur rechte-abhängigen Anzeige von Inhalten (Nur sichtbar, was gesehen werden darf).

### **2.3.7. Wissensnutzung**

Die Wissensnutzung ist letztlich der eigentliche Zweck jeglicher Wissensarbeit. Identifikation und Verteilung des relevanten Wissens garantieren noch nicht dessen Nutzung: Ohne konsequente Nutzung besteht die Gefahr, dass ein Wissensmanagement-System an Qualität verliert und dessen Investitionen nutzlos sind. Potentielle Wissensnutzer sollen echte Vorteile erkennen können und vorhandene Barrieren zur Wissensnutzung abbauen. Dazu kann eine optimierte Nutzungs-Ergonomie beitragen.

#### **2.3.7.1. Optimierung der Ergonomie**

Die Organisation optimiert laufend die Nutzungs-Infrastruktur. Mögliche Gestaltungsformen gehen von Mitarbeiterbefragungen bis zu umfassenden Usability-Studien.

#### **2.3.7.2. Eliminierung von Nutzungsbarrieren**

Die Organisation eliminiert kontinuierlich identifizierte Nutzungsbarrieren. Mögliche Gestaltungsformen gehen von der punktuellen Optimierung bis zu einer institutionalisierten «Ergonomie-Taskforce».

#### **2.3.7.3. Nutzungs-Controlling**

Die Organisation führt ein periodisches Nutzungs-Controlling durch. Mögliche Gestaltungsformen gehen von Mitarbeiterbefragungen bis zur Erhebung der Nutzungsstatistik (= Wer hat was gesehen?).

### **2.3.8. Internes Benchmarking**

Das interne Benchmarking ist ein Prozess zur Wissensidentifikation mit einem hohen Potential zur Optimierung der Effektivität. Der Schlüsselfaktor für einen erfolgreichen „Best-Practice-Transfer“ ist die Beseitigung von motivationalen Barrieren und das Verständnis des Wissens-Kontexts bei den Empfangenden.

#### **2.3.8.1. Interne Best Practices**

Die Organisation offeriert ein Anreiz-System, das den „Best-Practice-Transfer-Zielen“ angemessen ist. Mögliche Gestaltungsformen gehen von der Einbindung der internen «Best-Practices» in die individuelle Qualifikation bis zum institutionalisierten Incentive-System für Best-Practices.

#### **2.3.8.2. Mitarbeiter-Kenntnisse Best Practices**

Die Organisation stellt sicher, dass die Beteiligten die Grundlagen des Benchmarking kennen und verstehen. Mögliche Gestaltungsformen gehen vom Handbuch bis zur periodisch stattfindenden Schulung.

### **2.4. Forderungen an das Relationale Kapital**

Das relationale Kapital ist die dritte Kategorie des intellektuellen Kapitals und umfasst die Beziehungen der Organisation zur Aussenwelt: Neben den Kunden und Lieferanten schliesst dies auch die Kapitalgeber, potentielle Mitarbeitende, Behörden und die Öffentlichkeit ein.

#### **2.4.1. Erfassung des Stakeholder-Wissens**

Stakeholder sind alle Beziehungsgruppen im Umfeld der Organisation, welche ein spezielles Interesse an deren Leistungsfähigkeit haben. Je nach Kontext zu den Leistungen der Organisation sind die Wissensressourcen und das Potential dieser Gruppen teilweise von höchster Relevanz.

##### **2.4.1.1. Wissenstransfer von und zu Stakeholder**

Die Organisation verfügt über ein Stakeholder-Wissenstransfer-Kanal-System. Mögliche Gestaltungsformen gehen von periodischen Befragungen bis zu vertraglich gebundenen Kooperationen.

#### **2.4.1.2. Stakeholder-Verzeichnis**

Die Organisation unterhält und pflegt eine individuelle Stakeholder-Matrix. Mögliche Gestaltungsformen gehen von der einfachen Kundendatei bis zu umfassender Erhebung aller Stakeholder-Daten.

#### **2.4.1.3. Bewertung des Stakeholderwissens**

Die Organisation validiert kontinuierlich das Stakeholder-Wissen. Mögliche Gestaltungsformen gehen von Erfassung und Analyse der Stakeholder-Kommunikation bis zu periodisch stattfindenden Reviews.

### **2.4.2. Knowledge-Links (Forschungsinstitute, Verbände etc.)**

Knowledge-Links sind strategische Allianzen, die ein gegenseitiges Lernen und einen gemeinsamen Wissenserwerb ermöglichen. Sie unterscheiden sich von klassischen Modellen der Kooperation, in welchen die ökonomischen Motive im Vordergrund stehen.

#### **2.4.2.1. Bewertung der Partnerschaften**

Die Organisation evaluiert kontinuierlich den potentiellen Wert von Partnerschaften.

#### **2.4.2.2. Beurteilung von Risiken**

Die Organisation beurteilt periodisch die Risiken der Kooperationen in Bezug auf Opportunismus, Wissensverluste und Alterungsprozesse.

#### **2.4.2.3. Pflege der Knowledge-Links**

Die Organisation passt die Knowledge Links neuen Wissenszielen an.

#### **2.4.2.4. Finanzieller Aufwand**

Die Organisation definiert mit jedem Kooperationspartner individuelle finanzielle Rahmenbedingungen.

### **2.4.3. Kundenbeziehungen**

Kunden werden auch im Kontext mit der Wissensarbeit als die wichtigsten Stakeholder bezeichnet. Die Organisation benötigt einen Wissenserwerbs-Kanal, welcher explizit die Kundenerwartungen an künftige Produkte und das Kundenwissen über aktuelle Produkte erfasst und analysiert.

#### **2.4.3.1. Erfassung des Kundenwissens**

Die Organisation erfasst das Kundenwissen über aktuelle Marktleistungen. Mögliche Gestaltungsformen gehen von Befragungen (z. B. Call Center oder Aussendienst) über Kunden-Events bis zu Kooperationen.

#### **2.4.3.2. Bewertung von Kunden-Inputs**

Die Organisation analysiert Ideen und Vorschläge der Kunden für neue Produkte.

#### **2.4.3.3. Einbindung von Kunden in F&E-Projekte**

Die Organisation involviert Schlüsselkunden in Entwicklungsprojekte.

### **2.4.4. IC-Berichte an spezifische Stakeholdergruppen**

Der IC-Bericht ist ein integrierter Teil der organisationalen Wissensarbeit. Er hält die organisationale Wissensstrategie fest, welche deren Ziele sowie Initiativen und Resultate in der Zusammensetzung, Anwendung & Entwicklung von Wissensressourcen beschreibt. Der IC-Bericht kommuniziert die Umsetzung der Wissensstrategie nach innen und nach aussen. Demzufolge ist der IC-Bericht einerseits ein Management-Instrument, das intern zur Wertschöpfung beiträgt.

Andererseits ist er ein Kommunikationsinstrument, welches den Mitarbeitenden, Kunden, Marktpartnern und Investoren aufzeigt, wie die Organisation langfristig Werte generiert. Der IC-Bericht dokumentiert (wie jedes andere Reporting-System) Massnahmen und Resultate; er zeigt an, ob und wie eine Organisation die wichtige Unternehmensressource "Wissen" in die richtige Richtung entwickelt.

#### **2.4.4.1. IC-Reporting**

Die Organisation erstellt und pflegt ein IC-Berichtsmodell für interne und externe Zielgruppen. Mögliche Gestaltungsformen gehen vom IC-Rating-Bericht (reines Kommunikationsinstrument) bis zur Wissensbilanzierung (kombiniertes Kommunikations- & Managementinstrument).

#### **2.4.4.2. Kommunikation über das IC-Management**

Die Organisation berichtet periodisch über den Status des IC-Managements. Mögliche Gestaltungsformen gehen vom Newsletter über ein Addendum zum Jahresbericht bis zur umfassenden Wissensbilanz.

#### **2.4.5. Externes Benchmarking**

Externes Benchmarking entspricht der Suche nach der besten Praxis, welche zur optimierten Leistungsfähigkeit der Organisation führen soll. Eine Zielformulierung, die auf der bestmöglichen Praxis basiert, ist ein kritischer Erfolgsfaktor in jeder Wertschöpfungskette. Externes Benchmarking ist dann angesagt, wenn eine signifikante Leistungsdifferenz offensichtlich ist.

##### **2.4.5.1. «Best in Class-Vergleich»**

Die Organisation identifiziert und evaluiert kritische Verfahren und Prozesse in der Wertschöpfungskette des Marktleaders. Gestaltungsformen sind öffentlich zugängliche Informationen bis zur Competitive Intelligence.

##### **2.4.5.2. Analyse**

Die Organisation analysiert die Erkenntnisse und legt eigene Lücken offen. Mögliche Gestaltungsformen gehen von der Systemanalyse bis zur Produktelinik.

##### **2.4.5.3. Interne Kommunikation**

Die Organisation kommuniziert die Erkenntnisse an involvierte Mitarbeitende.

##### **2.4.5.4. Massnahmen**

Die Organisation implementiert die Erkenntnisse in die Wertschöpfungskette.

### **3. Auswertung des IC-Assessment**

Die Fähigkeit, ein IC-Assessment durchzuführen, setzt profunde Kenntnisse über immaterielle Ressourcenprozesse und deren Evaluation voraus. Die Berichtsform beruht entweder auf einer Eigendeklaration, welche aufgrund eines strukturierten Fragebogens zustande kommt. Oder auf den Resultaten eines vor Ort durchgeführten Audits (Intangibles Due Diligence). Untersucht wird das ganze IC-Spektrum (humane, strukturelle und relationale Ressourcen). Dies ergibt 58 Forderungen für spezifische Ressourcenprozesse. Die qualitativen Antworten werden durch einen Auditor mit Einsatz einer Referenz-Taxonomie (optimale Erfüllung der Forderungen) quantifiziert, um Benchmark-Vergleiche zu ermöglichen.

#### **3.1. Einsatzgebiete des IC-Assessment**

Das IC-Assessment wurde entwickelt, um bei der Unternehmensbewertung ergänzend zu den klassischen Kriterien wertvolle Zusatzinformationen über die Innovationsfähigkeit zu generieren. Dies betrifft insbesondere Due Diligence-, Nachfolgeregelungs-, Kreditwürdigkeitsprüfung- und Recovery-Fälle. Das Instrument eignet sich jedoch auch als Addendum für Nachhaltigkeits-Ratings und für interne «Fitness Checks» im Kontext mit einer wertebasierten Unternehmensführung.

## 4. Diskussion

Es ist unbestritten, dass ein effizientes IC-Management Wettbewerbsvorteile generiert und sichert, die schwer zu kopieren sind. Auch ein Faktum ist, dass Stakeholder (insbesondere Kapitalgeber) das intellektuelle Kapital als Bewertungskriterium entdeckt haben und ein externes IC-Messverfahren fordern. Die Interessenskonflikte zwischen der Geheimhaltung sensibler IC-Daten und einer konsequenten Stakeholder-Kommunikation sowie die Problematik, für verschiedene Wissensstrukturen eine allgemeingültige Benchmark zu erstellen, erfordern eine konsensfähige Methodik, mit welcher alle Beteiligten leben können.

Diese Herausforderungen beantwortet das vorgestellte Verfahren: Für die prospektive IC-Bewertung dient ein IC-Assessment, bei dem nicht das Was (resultierende IC-Daten), sondern das Wie (dokumentierte Prozesse und Instrumente) im Fokus stehen. Die angestrebte Standardisierung wird durch zwei Navigatormodelle, die zusammen 95% der Erwerbstätigkeiten abdecken, in hohem Masse erreicht. Verglichen mit einer Indikator-Metrik unterscheidet sich das beschriebene IC-Assessment auch dadurch, dass die Resultate nicht auf vergangenheitsbezogenen Daten basieren, sondern die prospektiv ausgerichtete Pflege des IC-Managements aufzeigt.

### Literatur:

**ABC der Wissensgesellschaft;**

Thomas Auer; Doculine Verlag Reutlingen, ISBN 978-3-9810595-4-0

[Download  
Buch-Flyer](#)

**Rating des intellektuellen Kapitals**

Thomas Auer; Wissensmanagement 06/2006

[Download  
PDF-Kopie](#)

**Wissensbilanzen sind IN und doch schaut niemand hin**

Thomas Auer; Wissenschaftsmanagement 06/2005

[Download  
PDF-Kopie](#)

**Intellektuelles Kapital und Finanzdienstleister: Die Sicht der Anwender;**

Fritz H. Rau; Vortrag an der Universität Ferrara; Oktober 2005

[Download  
PDF-Kopie](#)

**Controlling in der Wissensgesellschaft**

Thomas Auer; Controller Leitfaden 12/2007

[Download  
PDF-Kopie](#)

### Autor:



\* Thomas Auer ist eidg. dipl. Marketingleiter und selbständiger Unternehmensberater mit dem Fokus auf die Identifikation, Steuerung, Bewertung und Kommunikation von immateriellen Unternehmenswerten. Neben dem Projektcoaching engagiert er sich auch als Dozent und Prüfungsexperte an Fachhochschulen. Herr Auer lebt in der Nähe von Zürich. Er publiziert in der in- und ausländischen Fachpresse und ist Autor des Buchs ABC der Wissensgesellschaft.

Herr Auer leitet das Pilotprojekt IC-Rating, welches auf der in diesem Artikel beschriebenen Methode beruht.

Kontakt: [auer@hrm-auer.ch](mailto:auer@hrm-auer.ch) / [www.hrm-auer.ch](http://www.hrm-auer.ch)