

NOTE: Beachten Sie bitte, dass zu dieser Publikation auf vielseitigen Wunsch bereits ein ergänzender Artikel erschienen ist: «**Immaterielle Unternehmenswerte: Die Kunst, Apfel und Birnen zu vergleichen**» beschreibt im Detail und inkl. Gestaltungsvorschläge alle Forderungen des *Intellectual Capital Management Systems*. Sie finden eine PDF-Kopie des Aufsatzes auf www.hrm-auer.ch/i_kapital.php

Controlling in der Wissensgesellschaft

Von Thomas Auer*

1 Immaterielle Unternehmenswerte: Wohin führt die Reise?

Die Wissenschaft weiss es schon lange, nun realisieren es auch die Finanzmärkte: Der wahre Wert eines Unternehmens setzt sich nicht nur aus den greifbaren Aktiven und deren buchhalterischen Werten zusammen. Letztere zeichnen sich unisono durch das Attribut aus, dass sie vergangenheitsbezogen sind und somit keine prospektive Aussagen ermöglichen. Um einen Einblick in die Zukunftssicherung zu erhalten, sollen auch die immateriellen Werte beurteilt werden, da diese (sowie deren nachhaltige Pflege) der Schlüsselfaktor für die Innovationsfähigkeit sind. In Literatur und Forschung hat sich für diese Werte die Terminologie << Intellektuelles Kapital >> resp. das englische Kürzel „IC“ durchgesetzt.

Es sind jedoch nicht nur die Finanzmärkte, welche die immateriellen Unternehmenswerte als entscheidenden Treiber für die Überlebens- und Innovationsfähigkeit von wissensbasierten Organisationen erkannt haben: Bereits im März 2000 formulierte der Europäische Rat an der „Lisbon Conference“ das ambitionöse Ziel, Europa binnen einer Dekade zur global wichtigsten Wissensgesellschaft zu machen (*1). Seither arbeiten verschiedene Gruppierungen daran, innovative und Erfolg versprechende Methoden zur Messung und Beurteilung von immateriellen Unternehmenswerten zu entwickeln. Dabei wird einerseits angestrebt, diese für Unternehmen als Managementwerkzeuge und zur Steuerung der Wertschöpfung zu konfigurieren. Andererseits ist es das normative Ziel, diese als Instrumente den Analysten zur Unternehmensbewertung zu Verfügung zu stellen.

Bereits haben einige Unternehmen damit begonnen, die Finanzbilanzen mit „Intellectual Capital Reports“ zu ergänzen, um diese schwer greifbare Vermögensart sowohl intern und nach aussen zu kommunizieren. Allerdings bestehen bis heute keinerlei Standards für diese Art der Bilanzierung. Entsprechend erinnern die Berichtsformen an die Anfänge der Nachhaltigkeitsberichterstattung, in welchen (ebenfalls) die Stärken hervorgehoben und Schwächen rhetorisch elegant vertuscht werden konnten.

In diesem Beitrag werden zum gemeinsamen Verständnis zunächst die Grundlagen der „weichen Unternehmenswerte“ besprochen; anschliessend werden gängige Modelle auf deren Praxistauglichkeit untersucht und schliesslich wird ein Instrument vorgestellt, welches die Hauptforderung der Finanzmärkte – die Vergleichbarkeit der Berichte – erfüllt.

1.1. Intellektuelles Kapital (IC)

Anfangs der 90-er Jahre tauchte im Englischsprachigen Raum erstmals die Terminologie <<Intellectual Capital>> auf. Diese wird oft mit dem Begriff <<Intangibles>> gleichgesetzt. Dies ist insofern nicht korrekt, weil die Intangibles (= nicht fassbare Werte) auch das intellektuelle Eigentum (*Intellectual Property* IP) umfassen. Dem IP werden immaterielle Unternehmenswerte wie Patente, Marken, Muster & Modelle sowie das Copyright © zugeordnet.

Auch diesen können einerseits keine direkten finanzielle Kenndaten zugewiesen werden; andererseits können jedoch (im Unterschied zum intellektuellen Kapital) deren Effekte betriebswirtschaftlich direkt erfasst werden.

1.1.1. Komponenten des intellektuellen Kapitals (*2)

Wenn es um das gesamte für ein Unternehmen relevantem Wissen geht, wird oft statt von Wissen von intellektuellem Kapital gesprochen. Um die Breite dessen zu betonen, was darunter verstanden wird: Es ist nicht nur das Wissen im engeren Sinn, als persönliche Ressource des Individuums, sondern auch Wissen der Organisation, wie es zum Beispiel in Unternehmensprozessen und Routinen enthalten ist. Auch die Organisationskultur und Kunden- und Lieferantenbeziehungen werden mit einbezogen.



Abbildung 1: Komponenten des intellektuellen Kapitals

1.1.1.1. Das Human-Kapital

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. Humankapital ist direkt an die Mitarbeitenden gebunden und kann übergreifend beschrieben werden mit persönlichen Erfahrungen der Mitarbeitenden unter anderem auf folgenden Gebieten:

- Arbeitsabläufen
- Fachwissen, Erfahrung, Expertise
- Arbeitsmitteln
- Arbeitsmethoden
- Teamarbeit
- Unternehmenskultur/Betriebsklima
- Persönliche Kontakte im Unternehmensumfeld

1.1.1.2. Das strukturelle Kapital

Das strukturelle Kapital umfasst alles, was an Organisationsmitteln im Unternehmen verbleibt, wenn die Mitarbeiter nach Hause gegangen sind; z. B.:

- Datenbank mit Kundenverbindungen
- Arbeitsablaufbeschreibungen und Arbeitsanweisungen
- spezifische Verknüpfung der Informationstechnik
- Prozesse und Methoden

1.1.1.3. Relationales Kapital

Das relationale Kapital umfasst die Beziehungen der Organisation zur Aussenwelt: Neben den Kunden und Lieferanten schliesst dies auch die Kapitalgeber, die Behörden und die Öffentlichkeit ein. Weitere Ansprechgruppen sind Meinungsbildner, potenzielle Mitarbeitende und „Störgruppen“ wie Konsumentenschutz-Verbände, Kasernensturz etc.

1.1.2. Bewertung des intellektuellen Kapitals (*3)

Um das intellektuelle Kapital beziffern zu können, muss dieses in Wissensressourcen gegliedert werden. Die gebräuchlichsten Typen von Wissensressourcen sind Technologien, Prozesse, Stakeholders und (vor allem) die Mitarbeitenden. Alle drei Komponenten des intellektuellen Kapital sind interaktiv: Initial sorgt das Human Kapital für den Aufbau des strukturellen Kapitals; beide zusammen generieren das relationale Kapital. 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. Beispielsweise werden liquide Mittel durch den Verkauf eines Prozesses erarbeitet (Strukturelle Ressourcen werden zu monetären Ressourcen) oder das implizite Wissen kann durch Externalisierung das organisationale Wissen steigern (Humankapital wird zu strukturellem Kapital). 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.

Wissen kann nicht direkt gemessen und schon gar nicht monetär bewertet werden! Um dennoch ein Controlling der Wissensarbeit zu ermöglichen, werden für die Kernkompetenzen strategische und operationale Ziele (wissensbasierte Leistungen) formuliert. Die Zahl der einzuleitenden Massnahmen variiert je nach Komplexität der Ziele. Die Effekte der Massnahmen werden mit abgeleiteten Indikatoren gemessen. Diese sind Schlüsselkennzahlen: Messgrössen, Messzeitpunkte, Verantwortlicher, Datenherkunft etc. Diese Daten müssen langfristig zugreifbar, zuverlässig und berechenbar sein. Ein sachbezogener Weg ist die Formulierung von Subzielen der Wissensmassnahmen, da die Zielerreichung zu Veränderungen führt, die in Form von Indikatoren messbar sind:

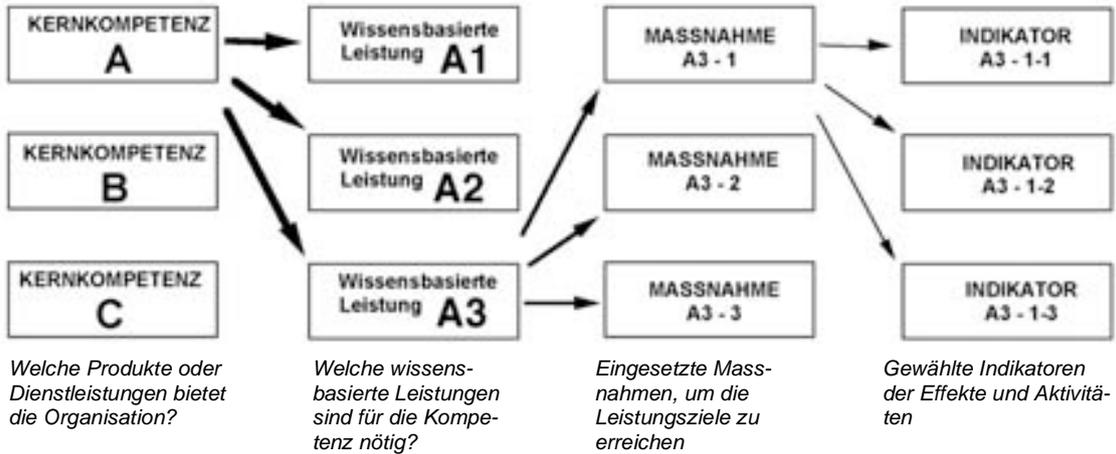


Abbildung 2: Kaskade von der Kernkompetenz zum Indikator

1.1.3. Stellenwert immaterieller Unternehmenswerte

Die „IC-Koryphäe“ Leif Edvinsson hatte einst in einer These postuliert, dass sich der Wert des intellektuellen Kapitals aus der Differenz zwischen dem Markt- und Buchwert eines Unternehmens bestimmen lässt. Welche Ausmasse die Differenz zwischen Markt- und Buchwert annehmen kann, zeigt die Abbildung 3: Bei Produktionsunternehmen (BASF & Shell) beträgt der börsenkapitalisierte Wert zwischen 110 und 120 % des Buchwerts. Unternehmen mit starken Marken (McDonalds & Wall-Mart) weisen Werte von 300 bis 380 % aus, während die Anbieter von "Wissenskonserven" (Microsoft & SAP) Werte bis zu 1380 % erreichen. Dazu ist anzumerken, dass bei einer hohen Markt-Buchwert-Ratio der Marktwert wesentlich sensibler auf äussere Einflüsse reagiert und folglich enorm fluktuieren kann.

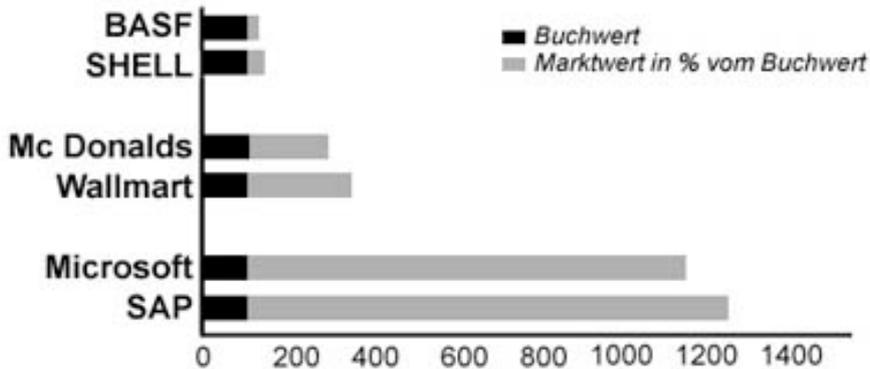


Abbildung 3: Markt/Buchwert-Ratio nach Unternehmenskategorien

Spätestens seit der High-Tech-Blase Ende der 90-iger Jahre musste Edvinsson seine Formel relativieren, da bei einigen einstigen Börsenlieblingen der börsenkapitalisierte Wert unter den Buchwert fiel. Böse Zungen sprachen damals angesichts des „negativen intellektuellen Kapitals“ von einem „kollektiven Alzheimer“! Bei den aktuellen Auslegungen der Differenz zwischen Markt- und Buchwert hat sich die Definition „Erwartungen an künftige Unternehmensgewinne“ durchgesetzt. Und dazu lohnt es sich zu rekapitulieren, was denn der entscheidende Treiber für Innovationen — und somit für künftige Gewinne sowie die ökonomische Überlebensfähigkeit — eines Unternehmens ist? Es ist die organisationale Problemlösungs- und Handlungskompetenz, auch bekannt unter dem Synonym „Intellektuelles Kapital“.

Denn es ist unbestritten, dass in der Wissensgesellschaft das intellektuelle Kapital den grössten Anteil des Gesamtwertes der Unternehmung ausmacht. Dieser Wert jedoch wird in klassischen Jahresberichten nicht deklariert und findet auch keine Berücksichtigung in den konventionellen Bewertungsmodellen.

Fritz H. Rau, Präsident der EFFAS, brachte dies in seinem bemerkenswerten Vortrag in Ferrara auf den Punkt (*4): *„Die Spekulations-Blase Ende der 90-er Jahre und die nachfolgende Krise in den Aktienmärkten zeigte die Grenzen der traditionellen Analyse- und Bewertungsinstrumente. Auch erwiesen sich standardisierte Rechnungslegungsmethoden als unzureichend, da sie einige fundamentale Werttreiber nicht erfassen. Wir als Finanzdienstleister glauben, dass dies zwei Probleme desselben Ursprungs sind. Und wir erwarten, dass als Resultat die Lösung des einen Problems (Analyse und Bewertung, die sich verstärkt auf die grundlegenden Geschäftsprozesse stützt) zur Lösung der zweiten Komplikation führt (Optimierung der Informationsqualität und –Quantität durch den Einbezug des intellektuellen Kapitals)“.*

2 IC-Controlling-Instrumente

Das Controlling des intellektuellen Kapitals ist längst nicht mehr eine neue Disziplin für die Steuerung und Beurteilung von wissensbasierten Organisationen. Seit den frühen 90-iger Jahren wurden Dutzende von unterschiedlichen Ansätzen vorgestellt. Eine Besprechung sämtlicher konzeptioneller und anwendungsorientierter Angebote würde den Rahmen dieses Beitrages sprengen. Im Folgenden werden deshalb zwei unterschiedliche Ansätze vorgestellt, welche einen „Meilenstein-Status“ für sich beanspruchen können:

- Der **Skandia-Navigator** wurde vom bereits erwähnten Leif Edvinsson entwickelt und 1994 vorgestellt. Dieses Instrument basiert auf einer mutierten Balanced Scorecard (BSC), welche zu den vier ursprünglichen Perspektiven eine Fünfte hinzufügt: die Human-Perspektive. Dieser Ansatz ist auf die interne Steuerung und Bewertung der immateriellen Ressourcenprozesse limitiert und für die Kommunikation an externe Zielgruppen weniger geeignet (*Siehe Absatz 2.1.*).
- Die **Swiss Made Wissensbilanz** basiert auf einer Wissensmatrix, welche die Komponenten des intellektuellen Kapitals mit den operativen Bausteinen des Wissensbausteinmodells nach Probst et al. verknüpft. Auch in diesem Ansatz dient eine mutierte BSC zur Steuerung und Bewertung des intellektuellen Kapitals. Dieses Instrument liefert einerseits Kenngrössen (Indikatoren) für strategische Entscheidungen, andererseits dienen die Inhalte der Wissensmatrix zur Kommunikation über die wer-tebasierte Unternehmensführung für externe Zielgruppen (*Absatz 2.2.*).

2.1. Der Skandia-Navigator (*5)

Bereits zu Beginn der 90-er Jahre begann sich Skandia Assurance and Financial Services (AFS) intensiv mit seinem Intellektuellen Kapital auseinanderzusetzen, das es als wesentlichen Wettbewerbsfaktor identifizierte.

Das Ziel war das Entwickeln eines Instrumentes und von Indikatoren, welche die Messung und Bewertung des IC's erlauben. Das Ergebnis dieser Entwicklungsarbeit ist der Skandia Navigator. Er ist ein Instrument, das auf die Balanced Scorecard aufbaut und in der Literatur häufig aufgegriffen wird.

Der IC-Navigator fokussiert auf fünf verschiedene Betrachtungsebenen. Diese Ebenen charakterisieren finanzielle und nichtfinanzielle Werte, auf die ein Unternehmen sich im Wettbewerb konzentrieren muss. Damit wird eine Perspektive mehr als bei der Balanced Scorecard betrachtet. Längst wird der Navigator nicht nur mehr von Skandia eingesetzt. Besonders die Möglichkeit, dass verschiedenste Bereiche mit beliebigen Indikatoren gemessen werden können, wird sehr geschätzt. Visualisiert wird der Navigator als Haus, das gleichzeitig eine Metapher für das Unternehmen selbst ist.

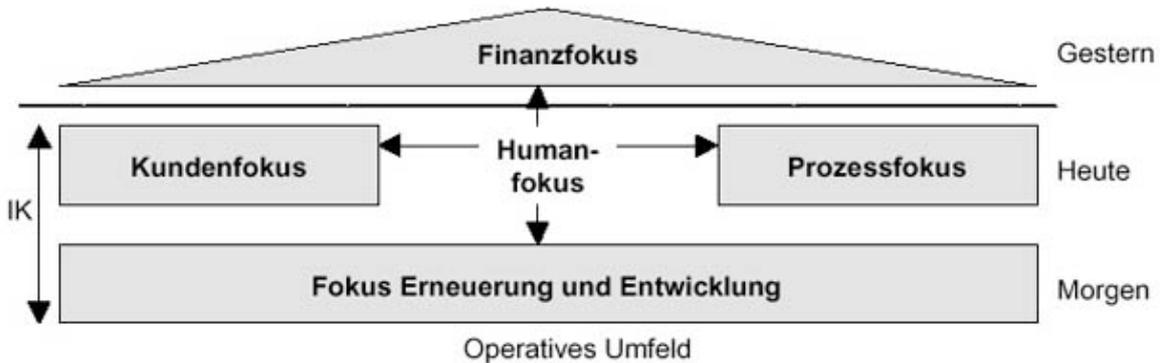


Abbildung 4: Betrachtungsebenen des Skandia Navigators

Quelle: Pierette Glutz (*5)

Das Dach des Hauses ist der Finanzfokus, der traditionelle Instrumente wie die Bilanz einschliesst. „Der Finanzfokus stellt als ein zeitpunktbezogenes genaues Mass die Vergangenheit des Unternehmens dar.“ Für diesen Fokus existiert eine grosse Anzahl etablierter Indikatoren. Durch das Hinzufügen neuer Messwerte lässt sich bspw. auch die Qualität bemessen. Mögliche Indikatoren:

Einnahmen/Mitarbeiter, Wertschöpfung/Mitarbeiter, Einnahmen aus neuen Geschäftsfeldern.

Die Wände des Hauses des Intellektuellen Kapitals visualisieren die Gegenwart und damit die aktuellen Aktivitäten eines Unternehmens. Es sind dies der Kunden- und der Prozessfokus. Der erste misst das Kundenkapital, der zweite Fokus das Strukturkapital. Mögliche Indikatoren:

Anzahl Kunden, Index zufriedener Kunden, Servicekosten / Kunde / Jahr, Bearbeitungszeit, Kosten für Verwaltungsfehler.

Der Boden oder das Fundament des Hauses steht für die Zukunft des Unternehmens. Damit ist der Fokus Erneuerung und Entwicklung gemeint, der ebenfalls Teil des Strukturkapitals ist. „Die Indices dieses Bereichs messen nicht nur, wie gut sich das Unternehmen selbst durch Mitarbeiterschulung oder die Entwicklung neuer Produkte auf die Zukunft vorbereitet, sondern auch, wie effektiv es die obsolete Vergangenheit hinter sich lässt durch den Umschlag von Produkten, den Rückzug aus schrumpfenden Märkten und andere strategische Massnahmen.“

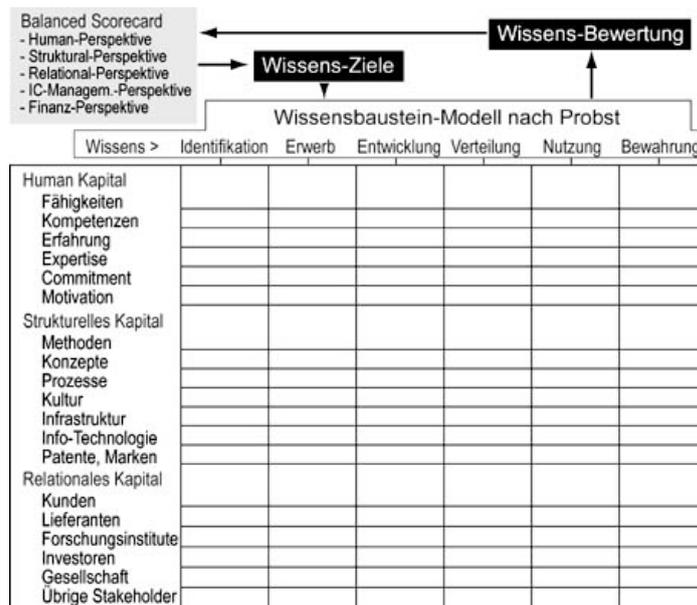
Mögliche Indikatoren: Anteil Entwicklungsstunden, Qualifikationsentwicklungskosten/Mitarbeiter, Trainingskosten/Verwaltungskosten.

2.2. Swiss Made Wissensbilanz (*6)

Die Wissensbilanz ist ein Instrument zur gezielten Darstellung und Entwicklung des Intellektuellen Kapitals einer Organisation. Die Terminologie Bilanz ist nicht wie in der klassischen Finanzbilanz bezüglich Vermögen und Kapital zu verstehen, sondern ist breiter angelegt. Sie bewertet Investitionen in intellektuelles Kapital auf der einen Seite (verstanden als Aufwand, Voraussetzungen, Massnahmen, Inputs etc.) und den darauf erzielten Nutzen auf der anderen Seite (verstanden als Ergebnisse).

Damit wird die Wissensbilanz zu einem Bericht über Erfolge der an den Unternehmens- und Wissenszielen ausgerichteten Strategie. Sie zeigt einerseits die Zusammenhänge zwischen den organisationalen Zielen, den Geschäftsprozessen, dem Intellektuellen Kapital und dem Geschäftserfolg einer Organisation auf. Andererseits generiert die Wissensbilanz auch Kenngrößen für strategische Entscheidungen. Diese Indikatoren werden, besonders wenn sie sensible Informationen enthalten, vorrangig für interne Zielgruppen verwendet. Die Zielgruppen der Wissensbilanz lassen sich somit in interne und externe Zielgruppen unterscheiden. Intern ist das vor allem die das strategische Management, während sich die Wissensbilanz für externe Zwecke an die Träger von Wissenschaftseinrichtungen, Kapitalmärkte, potentielle Mitarbeitende, Lieferanten, Kunden und Partner richtet.

Der Struktur des Intellektuellen Kapitals folgend wird bei einer Wissensbilanz unterschieden in *Humankapital* (Mitarbeiterkompetenzen, Mitarbeiterverhalten, etc.), *Strukturkapital* (IT, Geistiges Eigentum, Organisationskultur, Prozessorganisation etc.) und *Relationales Kapital* (Kundenbeziehungen, Lieferantenbeziehungen, Beziehungen zur Öffentlichkeit etc.). Die Erstellung einer Wissensbilanz soll die effiziente Kommunikation über wettbewerbswichtiges Wissen mit verschiedenen Zielgruppen (Stakeholder) durch eine strukturierte Darstellung und eine wissens-orientierte Sprache ermöglichen. Die Kommunikanten der Wissensbilanz lassen sich in interne und externe Zielgruppen unterscheiden. Intern ist das vor allem die das strategische Management, während sich die Wissensbilanz für externe Zwecke an die Träger von Wissenschaftseinrichtungen, Kapitalmärkte, potentielle Mitarbeitende, Lieferanten, Kunden und Partner richtet.



Grafik: Béa Boog

Abb 5: Architektur der Swiss Made Wissensbilanz

Die Wissensbilanz ist mit anderen, schon bestehenden Managementinstrumenten kompatibel. Als Instrument für die Zielsetzung, Messung und Steuerung der Wissensarbeit dient eine Matrix (Vgl. Abbildung 5). Diese besteht in der horizontalen Achse aus den sechs operativen Kernprozessen des Wissensbaustein-Modells nach Probst (*7). Die relevanten Wissensbestände werden den entsprechenden Komponenten des intellektuellen Kapitals (vertikale Achse) zugewiesen. Die Schnittpunkte in der Matrix ergeben sich durch den Charakter von wissensbasierten Massnahmen:

Zum Beispiel wird mittels Externalisierung implizites Wissen zu organisationalem Wissen (Humankapital wird zu strukturellem Kapital). In der Matrix werden die Inhalte im Kreuzungspunkt der beiden Operanden Expertise und Wissensbewahrung eingetragen.

Dieser Eintrag umfasst eine Beschreibung der eingeleiteten Massnahmen, die Zielsetzung und den aktuellen Status sowie eine Aufzählung der verwendeten Indikatoren. Im zitierten Beispiel geht es darum, das implizite Wissen eines Wissensträgers an andere Mitarbeitende zu transferieren. Als Massnahme bietet sich dafür eine gesteuerte Interaktion durch eine Projektarbeit an, da implizites Wissen nur mittels Interaktionen übertragen werden kann. Der Status und der Fortschritt dieser Massnahme wird periodisch mit Indikatoren überprüft, welche gemäss Abbildung 2 definiert werden und eine Aussage zu den Skills-Profilen der Projekt-Beteiligten ermöglichen.

Für die Steuerung der Wissensmassnahmen eignen sich die strategischen Probst-Bausteine <Wissensziele> und <Wissen bewerten>, wofür eine mutierte Balanced Scorecard (BSC) eingesetzt wird. Die strategischen Ziele des Wissensmanagements, die für die einzelnen Perspektiven angeführt werden, sind individuell zu definieren: Jede Organisation muss für sich geeignete Strategien aus den Unternehmenszielen ableiten. Da sich alle Aktivitäten in der Wissensarbeit letztlich im Unternehmenserfolg niederschlagen müssen, ist eine Finanzperspektive neben den genannten Wissensperspektiven opportun. Damit besteht eine Balanced Scorecard für die Steuerung und Erfolgskontrolle von Wissensprojekten aus fünf Perspektiven.

2.3. Diskussion der vorgestellten Ansätze

Allen Ansätzen ist gemeinsam, dass sie den internen Zielgruppen Resultate liefern, die als wertvolle Informationen strategische Entscheidungen unterstützen. Jede wissensbasierte Organisation muss für sich entscheiden, welche Wissensbestände für sie relevant, entwicklungsfähig oder obsolet sind. Je nach Ausrichtung der Wissensziele kann sich eine der beschriebenen Methoden optimaler als andere zur Steuerung und Bewertung der immateriellen Ressourcen erweisen.

Dem gegenüber stehen die Erwartungen der externen Zielgruppen, welche primär danach trachten, unterschiedliche Unternehmen und anderer wissensbasierter Organisationen standardisiert vergleichen zu können. Und dies ist die eigentliche Knacknuss, denn selbst Anbieter aus dem gleichen Sektor mit vergleichbaren Marktleistungen verfolgen unterschiedliche Strategien, um die Ziele zu erreichen. Die Folge sind denn auch die unterschiedlichen abgeleiteten Wissens-Massnahmen. Ergänzend kommt dazu, dass die unterschiedliche Anzahl gemessener Werte die Transparenz über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zwischen den Indikatoren, Massnahmen und Zielen erschweren. Der grosse Freiraum zur Individualisierung limitiert folglich gleichzeitig die Standardisierung zur Herstellung der Vergleichbarkeit.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass jeder wissensbasierter Organisation empfohlen werden kann, mit der Systematisierung des Wissens-Controllings die wertorientierte Führung zu optimieren. Ansonsten hängt der nachhaltige ökonomische Erfolg von der guten Intuition von Individuen ab. Jedoch ist es ein Faktum, dass es ein allgemeingültiges Indikatorsystem zur standardisierten Bewertung des intellektuellen Kapitals noch nicht gibt.

Entsprechend gefordert sind die externen Zielgruppen – und hier insbesondere die Finanzmärkte als wichtigste Stakeholder – sich adäquate Kenntnisse anzueignen, um aus der Vielfalt der Berichtsformen die substantiellen Informationen herauszufiltern.

3. Das Intellectual Capital Management System (ICMS)

Die gegenwärtige Umsetzung von *Basel II* bietet eine grosse Chance, die Öffentlichkeit auf das Thema *Intellectual Capital Reporting* zu sensibilisieren. Um dies erfolgreich zu gestalten, braucht es einerseits den Mut, konstruktiv quer zu denken und Bestehendes in Frage zu stellen. Andererseits macht es Sinn, von vergleichbaren Problemstellungen aus der Geschichte zu lernen, um eine konsensfähige und praktikable Lösung zu finden. Auch der Autor unterlag anfänglich dem Irrtum, dass für IC-Berichte eine allgemeingültige Indikator-Methode definierbar sei und fand schliesslich über ein klassisches „Lesson-Learned“ eine alternative, jedoch praktikable Lösung:

Anfangs der Neunziger Jahre versuchten Qualitätsverantwortliche von multinationalen Unternehmen mit einem Indikatorsystem zu definieren, wie die Produktequalität gemessen werden kann und vergleichbar wird. Sie realisierten schnell einmal, dass dies selbst für gleichartige Organisationen nicht möglich ist, geschweige denn für Vergleiche von verschiedenen Sektoren. Sie kamen zum Fazit, dass es keine standardisierte Indikator-Metrik für die Produktequalität geben kann: Einerseits würden die Unternehmen unter Umständen verpflichtet, Geschäftsgeheimnisse offen zu legen. Andererseits kann es nicht sein, dass für die Hersteller von Werkzeugmaschinen dieselbe Norm wie für die Produzenten von Textilien gilt. Also suchten die Qualitätsmanager nach einer alternativen Lösung: Nicht die resultierende Qualität (WAS ist herausgekommen?) soll beurteilt werden, sondern der Weg dazu (WIE wird's gemacht?), indem die eingesetzten Prozesse und Instrumente zur Qualitätssicherung überprüft werden. Daraus ist das etablierte ISO-9000 entstanden.

Was für das Qualitätsmanagement gut ist, gilt auch für die IC-Berichterstattung. Verglichen mit einer Indikator-Metrik unterscheidet sich der nachstehend beschriebene Ansatz auch dadurch, dass die Resultate nicht auf vergangenheitsbezogenen Daten basieren, sondern die prospektiv ausgerichtete Pflege des IC-Managements aufzeigt: Aufgrund eines IC-Managementsystems wird untersucht, welche Instrumente und Prozesse eingesetzt werden, um die wichtig(st)e Ressource nachhaltig zu pflegen: Das IC-Managementsystem (ICMS) evaluiert die IC-Prozesse und -Instrumente entsprechend einer vorgegebenen Struktur, welche alle Komponenten des intellektuellen Kapitals umfasst. Als Beispiel betrachten wir die ICMS-Forderung *Kollektive Wissensentwicklung*, die dem Humankapital zugeordnet ist.

Eine Erläuterung begründet die Forderung:

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.

Nach dieser Einführung fordert das ICMS konkret:

Dies beinhaltet, ist jedoch nicht limitiert auf:

- a) die Anwendung interner Best-Practices;*
- b) die Durchführung von Think Tanks, Lernarenen & Lesson Learned*
- c) den Einsatz etablierter Kreativitätsmethoden*

Abbildung 6: Auszug aus ICMS-Forderungskatalog

Grundsätzlich ist jede berichtende Organisation verpflichtet, zu jeder ICMS-Forderung Stellung zu nehmen: Sie tut ja fraglos bereits etwas für jede der IC-Komponenten, auch wenn dies nicht mit den oben aufgeführten Terminologien erfolgt. 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. systematischer gestaltet werden können. Das ICMS 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 (vgl. Abbildung 7).

IC-Management:		
Formulierung von normativen Wissenszielen und Deklaration einer Wissens-Policy		
Humankapital	Strukturelles Kapital	Relationales Kapital
Beschreibung der eingesetzten Instrumente und Prozesse für die nachhaltige Pflege von humanen Ressourcen	Beschreibung der eingesetzten Instrumente und Prozesse für die nachhaltige Pflege von strukturellen Ressourcen	Beschreibung der eingesetzten Instrumente und Prozesse für die nachhaltige Pflege von relationalen Ressourcen

Abbildung 7: Gerüst des ICMS

3.1. ICMS-Applikation

Dies ICMS-Applikation kann entweder vor Ort (Audit) oder indirekt mittels eines strukturierten Fragebogens durchgeführt werden. In beiden Fällen erhält die zu bewertende Organisation vorgängig eine Interpretationshilfe, wie der Forderungskatalog zu verstehen ist. Die ICMS-Analyse wird durch einen ausgebildeten Assessor durchgeführt.

Untersucht wird das ganze IC-Spektrum (Humane, strukturelle und relationale Ressourcen) so wie das IC-Management. Dies ergibt 58 Forderungen für spezifische Ressourcenprozesse. Die qualitativen Antworten werden quantifiziert, um Benchmark-Vergleiche zu ermöglichen. Der Auditor stützt sich dabei auf eine Referenz-Taxonomie, welche als Benchmark für die Maximalnote die optimale Erfüllung der Forderungen voraussetzt.

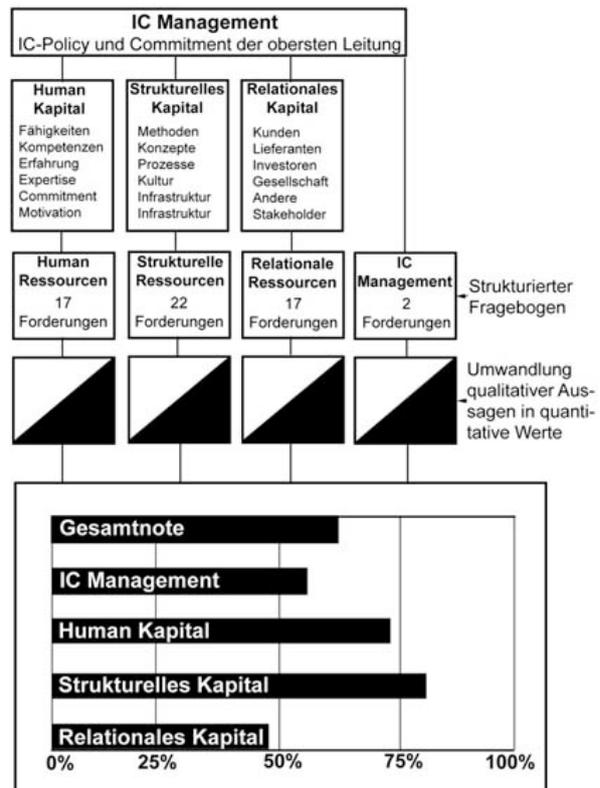


Abbildung 8: Ablauf von ICMS-Verfahren

3.2. Die ICMS-Anwendungsfelder (*2)

Die objektivsten Resultate mit ICMS bietet die *Intangibles Due Diligence*. Sie ist jedoch sehr kosten- & zeitintensiv, da sie ein Audit vor Ort voraussetzt. Eine alternative Methode ist das „Off-Side-Rating“ mittels eines strukturierten Fragebogens, welche eine ansprechende harmonisierte Berichtsqualität zu moderaten Kosten liefert.

ICMS-Anwendungsfeld	Adressaten	Nutzen
Beurteilung Kreditwürdigkeit	Kapitalgeber	Einsicht in Innovationsfähigkeit
Liquiditäts-Engpässe	Recovery-Verantwortliche	Ausweis über Investitionen in Zukunftssicherung
Unternehmensbewertung	Finanzanalysten	Prospektive Aussagen in der Wertschöpfungsachse
Nachhaltigkeits-Ratings	Sustainability Fonds	Aufnahme Intangibles in Assessment
Nachhaltigkeitsberichte	Berichtende Organisationen	Addendum für sozio-ökonomische Kriterien
Corporate Governance (CG) Ratings	Fondsmanager, Aufsichtsbehörde	Transparenz über die operative CG-Umsetzung
Externe Due Diligence & Nachfolgeregelung	Unternehmens-Eigner & -Käufer	Ausweis über Investitionen in Zukunftssicherung
Interne Due Diligence (Fitness-Check)	Strategische Unternehmensführung	- Aufdeckung suboptimaler Ressourcenprozesse - Internes Benchmarking
Fremdfinanzierung	CFO's	Erfüllung der Forderungen von Basel II etc.
Rekrutierung	Potentielle Mitarbeitende	Umfassende Information

Abbildung 9: ICMS-Anwendungsfelder

3.2. Die ICMS-Berichtsform (*2)

ICMS-Berichte umfassen das Notwendige und nicht das absolut Mögliche. Damit erfüllen sie eine Forderung von *Corporate Finance Experten*: Diese sind nicht willens, stundenlang über einem seitenlangen IC-Bericht zu brüten. Sie erwarten einen übersichtlichen Bericht auf einer A4-Seite, welcher quantifizierte Aussagen über das ganze IC-Spektrum liefert und Vergleiche zulässt.

Für jede der IC-Kategorien und für das IC-Management werden Mittelwerte erstellt und grafisch dargestellt. Der Bericht wird ergänzt mit Kommentaren zu überdurchschnittlich erfüllten Kriterien und zu offen gelegten Defiziten.

Schliesslich zeigen die Optimierungsempfehlungen auf, wie die erkannten Defizite behoben werden können.

Intangibles Rating Report



Abbildung 10: ICMS-Bericht

4. Fazit

Wissen ist — hier besteht ein Konsens — in der künftigen Wirtschaft die wichtigste Ressource und in gewissen Branchen ist sie es schon heute. Ebenso ist unbestritten, dass ein effizientes IC-Management Wettbewerbsvorteile generiert und sichert, die schwer zu kopieren sind.

Auch ein Faktum ist, dass Stakeholder (insbesondere Investoren) das intellektuelle Kapital als Bewertungskriterium entdeckt haben und ein externes IC-Messverfahren fordern, das Vergleiche zulässt. Letzteres wird durch die bis anhin vorgestellten Bewertungsverfahren nicht erfüllt, weshalb deren Akzeptanz seitens der Finanzmärkte moderat ist.

ICMS liefert harmonisierte Resultate und kann für alle wissensbasierten Unternehmen eingesetzt werden; unabhängig von deren Zweck und Grösse. Jedoch ist das Limit dieses Ansatzes dessen eingegrenzte Verwendung als Mittel der Stakeholder-Kommunikation: Im Gegensatz zu den in Absatz 2 vorgestellten Verfahren generiert ICMS keine Indikatoren, welche intern als Steuerungsgrössen für strategische Entscheidungen verwendet werden können. Hingegen offeriert der ICMS-Ansatz die Möglichkeit, jede auf einer Indikatormetrik basierende IC-Bewertungsmethode zu vernünftigen Kosten aufzuwerten, indem er in die Verfahren integriert wird.

4.1. Literatur

- (*1) **Wissensgesellschaft — Quo vadis?**;
www.hrm-auer.ch/grundlagen.php
Thomas Auer; Wissensmanagement 06/2006;
- (*2) **ABC der Wissensgesellschaft**;
www.hrm-auer.ch/grundlagen.php
Thomas Auer; Doculine Verlag Reutlingen, ISBN 978-3-9810595-4-0
- (*3) **Intellektuelles Kapital — Eine Benchmarkgrösse?**
www.hrm-auer.ch/i_kapital.php
Thomas Auer; Wissensmanagement 04/2003
- (*4) **Intellektuelles Kapital und Finanzdienstleister: Die Sicht der Anwender**;
www.hrm-auer.ch/i_kapital.php
Fritz H. Rau; Vortrag an der Universität Ferrara; Oktober 2005
- (*5) **Ausgewählte Erfolgsfaktoren & Beurteilungskriterien von Wissensmanagementsystemen**;
Pierette Glutz; Lizentiat am IOP, Universität Bern, 2004
- (*6) **Wissensbilanzen sind IN und doch schaut niemand hin**;
www.hrm-auer.ch/wissensbilanz.php
Thomas Auer; Wissensmanagement 06/2005
- (*7) **Wissen managen: Wie Unternehmen ihr wertvollste Ressource optimal nutzen**;
Probst/Raub/Romhardt; Gabler-Verlag; ISBN 3-409-39317-X



* 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 (*2).

Kontakt: auer@hrm-auer.ch / www.hrm-auer.ch

NOTE: Beachten Sie bitte, dass zu dieser Publikation auf vielseitigen Wunsch bereits ein ergänzender Artikel erschienen ist: «**Immaterielle Unternehmenswerte: Die Kunst, Apfel und Birnen zu vergleichen**» beschreibt im Detail und inkl. Gestaltungsvorschläge alle Forderungen des *Intellectual Capital Management Systems*. Sie finden eine PDF-Kopie des Aufsatzes auf www.hrm-auer.ch/i_kapital.php