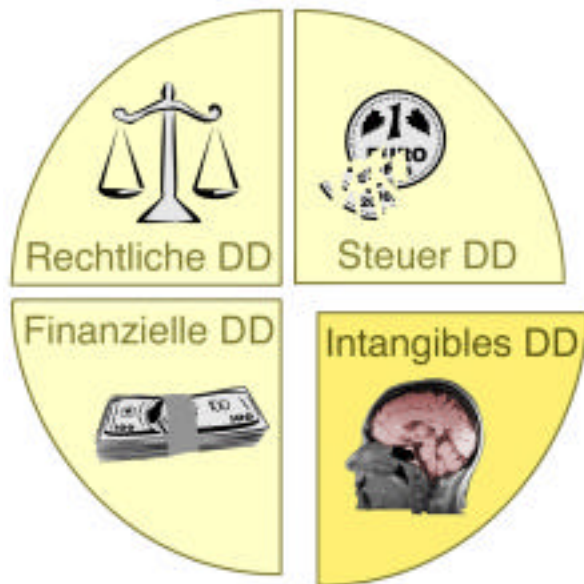


# Intangibles Due Diligence:

Einbezug immaterieller Werte in externe & interne Due Diligence Verfahren



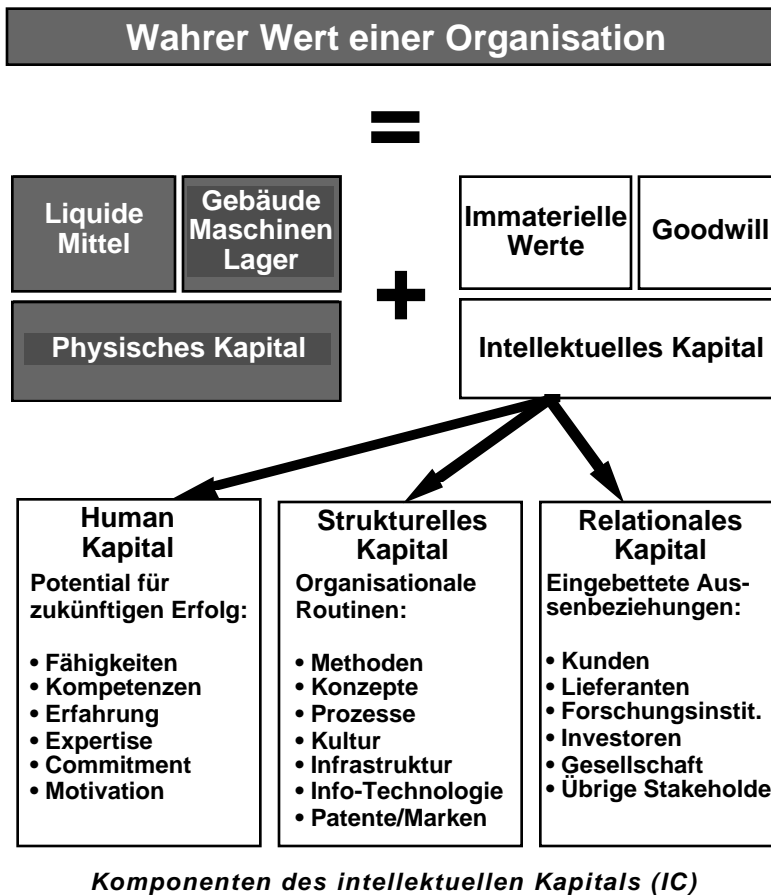
Grafik Béa Boog

Es ist unbestritten, dass Stakeholder das intellektuelle Kapital (**Intangibles**) als Bewertungskriterium entdeckt haben und eine Offenlegung dieser weichen Werte fordern, die objektive Vergleiche zulässt. Dennoch wird in klassischen Due Diligence Verfahren diese wohl wichtigste Ressource – wenn überhaupt – nur rudimentär behandelt. Warum? Weil „weiche Werte“ nicht in absoluten Zahlen gemessen werden können? Oder sind es Ängste, die Geheimnisse von hart erarbeiteten Wettbewerbsvorteilen offenlegen zu müssen? Die Kontroverse zwischen der Geheimhaltung sensibler Daten und einer gezielten Stakeholder-Kommunikation sowie die Komplexität, für unterschiedlichste Wissensstrukturen allgemeingültige Bewertungskriterien zu finden, erfordern eine konsensfähige Berichtsform, mit der alle Beteiligten leben können. *Das Instrument zur Komplettierung der Due Diligence (DD) heisst: Intellectual Capital Management System ICMS-15649*

Inhalt:	Titel	Seite
1	Einleitung	2
2	Vision	2
3	Das <i>IC-Management System ICMS-15649</i>	3
4.	Durchführung und Bewertung der Intangibles Due Diligence	4
5	Nutzen / Mehrwert	5
6	Anwendung der Intangibles Due Diligence	5
7	Differenzierung und USP gegenüber vergleichbarer Produkte	5
8	Literatur	5



## 1. Einleitung



*Intangibles* (nicht fassbare Grössen) oder *Intellektuelles Kapital* (IC) sind Terminologien für die nicht buchhalterisch ausgewiesenen Aktivposten einer Organisation. Es ist unbestritten, dass bei wissensbasierten Organisationen das intellektuelle Kapital den grössten Anteil des Gesamtwertes ausmacht. Um mit intellektuellem Kapital arbeiten zu können, muss es in (Wissens-) Ressourcen gegliedert werden. Die drei Komponenten des intellektuellen Kapitals sind interaktiv: Initial sorgt das Human Kapital für den Aufbau des strukturellen Kapitals, beide zusammen generieren das relationale Kapital. IC-Prozesse dienen auch dazu, speziellen Stakeholder-Gruppen die Ziele, Massnahmen und Resultate der Wissensarbeit zu kommunizieren. Damit müssen sich die Investoren bei der Beurteilung nicht auf rein finanzielle Kenndaten beschränken und erhalten Einblick in die Zukunftssicherung.

Doch gerade in der IC-Bewertung liegt die Crux: Benchmark-Vergleiche setzen eine gleich hohe Messlatte voraus, während wissensbasierte Organisationen jedoch unterschiedliche Prioritäten in der Wissensarbeit setzen müssen. Auch melden viele Organisationen 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.

## 2. Vision

Die beschriebene Aussichtslosigkeit, IC-Daten valorisierend und standardisiert zu vergleichen, erfordert eine alternative IC-Bewertung. Um einen Einblick in die Zukunftssicherung zu erhalten, werden mit einem IC-Assessment die eingesetzten Methoden beurteilt. Die Vorgehensweise ist vergleichbar mit dem etablierten Qualitätsmanagement-System ISO 9001, in welchem die resultierende Produktqualität nicht im Fokus ist, der Weg zu dieser jedoch rückverfolgbar und belegbar ist.

Mit dem IC-Assessment werden nicht quantifizierte Daten (Indikatoren) verglichen, sondern belegbare Massnahmen für ein nachhaltiges IC-Management evaluiert. Mit anderen Worten wird für die prospektive IC-Bewertung nicht das WAS (resultierende IC-Daten) beurteilt, sondern das WIE (dokumentierte Prozesse und Instrumente). Im Konzept des *Intellectual Capital Management Systems ICMS-15649* werden die Inhalte eines IC-Assessments **für externe und interne Zielgruppen** offengelegt und ermöglichen dadurch die geforderte Vergleichbarkeit von wissensbasierten Organisationen. ICMS-15649 ist somit ein **komplementäres Instrument für eine ganzheitliche Due Diligence**.



### 3. Das IC-Management-System ICMS-15649

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.

<b>IC-Management:</b> Formulierung von normativen Wissenszielen und Deklaration einer Wissens-Policy		
<b>Humankapital</b>	<b>Strukturelles Kapital</b>	<b>Relationales Kapital</b>
Beschreibung der eingesetzten Instrumente und Prozesse für die nachhaltige Pflege von humanen Ressourcen: <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>	Beschreibung der eingesetzten Instrumente und Prozesse für die nachhaltige Pflege von strukturellen Ressourcen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Patente &amp; Marken</li> <li>• Methoden</li> <li>• Konzepte</li> <li>• Prozesse</li> <li>• Kultur</li> <li>• Infrastruktur</li> <li>• Info-Technologie</li> </ul>	Beschreibung der eingesetzten Instrumente und Prozesse für die nachhaltige Pflege von relationalen Ressourcen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunden</li> <li>• Lieferanten</li> <li>• Forschungsinstitutionen</li> <li>• Investoren</li> <li>• Gesellschaft</li> <li>• Andere Stakeholder</li> </ul>

**Gerüst des Intellectual Capital Management System ICMS-15649**

Das ICMS-15649 umfasst total 28 konkrete Forderungen. 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 ICMS-15649 zur Systematisierung der Wissensarbeit bei: Notwendige Massnahmen werden erkannt, welche für eine bedarfsorientierte Wissensstrategie die Voraussetzung sind.

#### ICMS-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 Organisationskultur schaffen.

- Das Management definiert eine IC-Politik, welche auf die Stakeholder-Bedürfnisse abgestimmt ist. Es deklariert in einem Commitment den Stellenwert der Intangibles und strebt kontinuierlich an, Barrieren und Zielkonflikte der Wissensarbeit zu identifizieren und zu eliminieren.
- 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.

#### ICMS-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.

#### ICMS-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.



## ICMS-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, die Behörden und die Öffentlichkeit ein.

### Konkretes Beispiel aus Forderungskatalog Humankapital

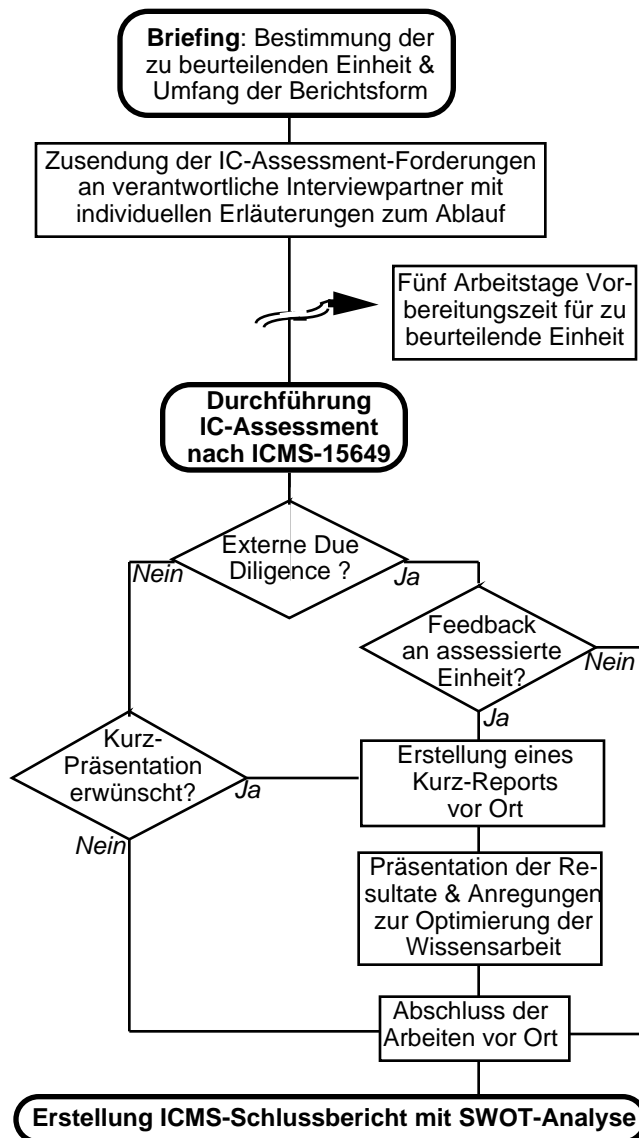
Als Beispiel dient die ICMS-Forderung *Kollektive Wissensentwicklung* der Kategorie Humankapital:

#### • ICMS-Forderung *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:

- Die Organisation führt regelmässig interne Best-Practices-Analysen durch.
- Die Organisation setzt Lernarenen wie *Think Tanks* und/oder *Lesson Learned* ein.
- Die Organisation nutzt etablierte Kreativitätsmethoden.

## 4. Durchführung und Bewertung der Intangibles Due Diligence



Das IC-Assessment dauert für eine in sich geschlossene Einheit (unabhängig von deren Grösse und Zweck) einen Arbeitstag.

Die zu auditierende Einheit erhält 5 Arbeitstage vor dem Assessment-Termin einen Forderungskatalog inkl. Verständnishilfen. Diese Zeit kann sie nutzen, um Nachweise zu den Forderungen vorzubereiten.

Bei einer externen Due Diligence entscheidet der Auftraggeber, ob der auditierten Einheit ein anschliessendes Feedback gegeben wird. Auch bei einer internen Due Diligence kann eine Präsentation nach dem Audit abgesprochen werden.

Die Erstellung des Schlussberichtes inkl. SWOT-Analyse erfolgt innerhalb 3 Arbeitstagen nach dem Audit. Dieser enthält eine Stellungnahme zu allen relevanten ICMS-Positionen, wobei eine Taxonomie von 0 (= nicht vorhanden) bis 5 (= überdurchschnittlich gut) eingesetzt wird. Belegbar nicht-relevante ICMS-Positionen werden für die Gesamtbewertung nicht berücksichtigt.

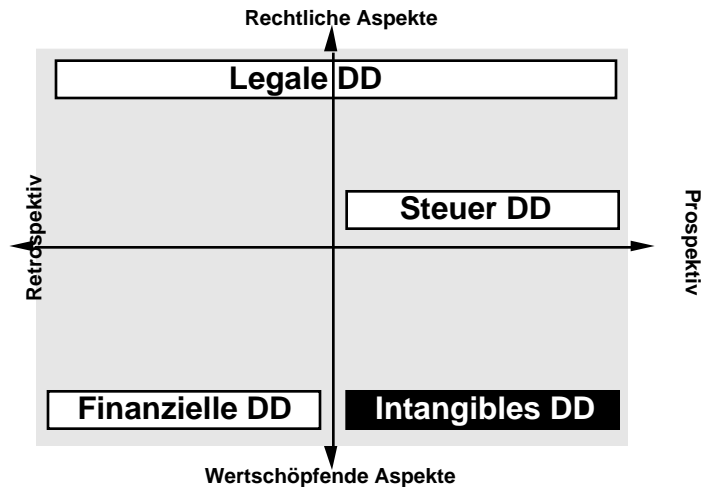
Die Gesamtwertung weist einerseits die Resultate der drei IC-Kategorien sowie des IC-Managements separat aus, andererseits werden diese für Benchmark-Analysen der Organisations-Struktur entsprechend gewichtet und in einer Gesamtnote zusammengefasst.



## 5. Nutzen / Mehrwert

Werden für die externe Due Diligence die etablierten DD-Kategorien im Kontext mit deren zeitlichen und zweckgebundenen Einordnung analysiert, fällt auf, dass in der Wertschöpfungsachse die prospektiven Aussagen fehlen. Diese Lücke füllt die *Intangibles Due Diligence*.

Bei der internen Due Diligence entstehen Steuerungsgrößen für strategische Entscheidungen: Die systematische Pflege des Intellektuellen Kapitals hängt von dessen Bewertung ab. Ansonsten wird die künftige Entwicklung der wichtigsten Ressource dem Zufall oder der guten Intuition Einzelner überlassen.



## 6. Anwendung der Intangibles Due Diligence

Das ICMS-15649 eignet sich für externe und interne Due Diligence Verfahren in wissensbasierten Organisationen, unabhängig von deren Zweck und Grösse.

<b>Externe Due Diligence</b>	• Mergers & Acquisitions	>	Kaufwillige Organisationen
	• Namhafte Beteiligungen	>	Institutionelle Anleger
	• Kreditvergabe	>	Kapitalgeber
	• Nachhaltigkeitsfonds	>	Nachhaltigkeits-Researcher
<b>Interne Due Diligence</b>	• Mergers & Acquisitions	>	Verkaufswillige Organisationen
	• Diversifizierte Organisationen	>	Controlling (Interne Best Practices)
	• High-Tech Organisationen	>	Strategische Planung
	• Organisationen in Krisen	>	Sanierer

## 7. Differenzierung und USP gegenüber vergleichbarer Produkte

ICMS-15649 ist ein Instrument zur *harmonisierten Darstellung* und gezielter Entwicklung des Intellektuellen Kapitals einer Organisation. Anders als die bisher vorgestellten Ansätze (Wissensbilanzen oder Intangibles Reports) verfolgt ICMS-15649 nicht das nie erreichbare Ziel, resultierende IC-Werte standardisiert zu vergleichen, weil für wissensbasierte Organisationen schlicht kein Standard definierbar ist. Um eine höchstmögliche Vergleichbarkeit zu erreichen, strebt ICMS-15649 eine Harmonisierung der Berichterstattung an, indem es das WIE (eingesetzte Instrumente & Prozesse) und nicht das WAS (individuell bestimmte Indikatoren) evaluiert.

## 8. Literatur (Aktiv-Links)

• [Intellektuelles Kapital – Eine Benchmarkgröße?](http://www.hrm-auer/i_kapital.php) T. Auer; In Wissensmanagement (D) 2004/04  
[www.hrm-auer/i\\_kapital.php](http://www.hrm-auer/i_kapital.php)

• [Wissen als bedeutender Aktivposten](http://www.hrm-auer.ch/wissensbilanz.php), T. Auer, In IO-New Management 7-8/2005  
[www.hrm-auer.ch/wissensbilanz.php](http://www.hrm-auer.ch/wissensbilanz.php)

• [Wissensbilanzen sind IN und doch schaut niemand hin!](http://www.hrm-auer.ch/wissensbilanz.php) T. Auer, In Wissenschaftsmanagement (D) 06/2005  
[www.hrm-auer.ch/wissensbilanz.php](http://www.hrm-auer.ch/wissensbilanz.php)

• Detaillierte ICMS-Beschreibungen können für den persönlichen Gebrauch bei [www.hrm-auer.ch](http://www.hrm-auer.ch) bestellt werden.