M&A MERGERS AND ACQUISITIONS REVIEW
Verlagsgruppe Handelsblatt
© Separatdruck aus Heft 04/2007
Anfragen für Reproduktionen: mar@unisg.ch

Immaterielle Unternehmenswerte bilanzieren:

Auf der Suche nach dem Ei des Kolumbus

*Von Thomas Auer

Grafik: Béatrice Boog
MRI: IBMT ETH/Uni Zürich

1. Einleitung

Fritz H. Rau, Präsident der EFFAS, brachte es in seinem bemerkenswerten Vortrag in Ferrara (*1) auf den Punkt: *„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 erfaßten. 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)“.*

Es sind jedoch nicht nur die Finanzmärkte, welche das intellektuelle Kapital 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 ambitiöse Ziel, Europa binnen einer Dekade zur global wichtigsten Wissensgesellschaft zu machen. Seither arbeiten verschiedene Gruppierungen daran, innovative und erfolgversprechende 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.

Einige Unternehmen haben bereits 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 die Schwächen vertuscht werden konnten.

In diesem Beitrag werden zum gemeinsamen Verständnis zunächst die Grundlagen des intellektuellen Kapitals 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.

2. Grundlagen des intellektuellen Kapitals (IC) (*2)

Wenn es um das gesamte für ein Unternehmen relevante Wissen geht, wird oft statt von Wissen von intellektuellem Kapital oder dem Synonym *Intangibles* 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 Patenten und Marken sowie in Unternehmensprozessen und Routinen enthalten ist.

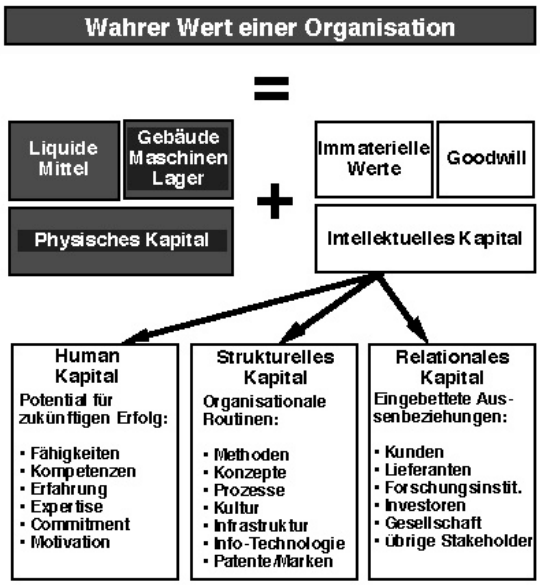


Abb 1: Kategorien des intellektuellen Kapitals (IC)
Quelle: Eigene Darstellung

Auch die Organisationskultur und Kunden- und Lieferantenbeziehungen werden mit einbezogen. Der Wert des intellektuellen Kapitals wird fälschlicherweise oft als Differenz zwischen dem Marktwert und dem Buchwert der Unternehmung beziffert. Es ist jedoch unbestritten, dass bei wissensbasierten Firmen 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. Um das intellektuelle Kapital beziffern zu können, muss dieses in (Wissens)-Ressourcen gegliedert werden. Alle drei Komponenten des intellektuellen Kapitals 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.

3. Angebot von konventionellen IC-Bewertungsmethoden

Die Bewertung des intellektuellen Kapitals ist längst nicht mehr eine neue Disziplin für die Steuerung und Beurteilung von wissensbasierten Organisationen. Seit der Vorstellung des Skandia-Navigators (1994) wurden Dutzende von unterschiedlichen Ansätzen vorgestellt. Eine Besprechung sämtlicher konzeptioneller und anwendungsorientierter Angebote würde den Rahmen dieses Beitrages sprengen. Im Folgenden werden deshalb drei unterschiedliche Ansätze vorgestellt, welche einen „Meilenstein-Status“ für sich beanspruchen können:

3.1. Der Skandia Navigator (*3)

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, die 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.

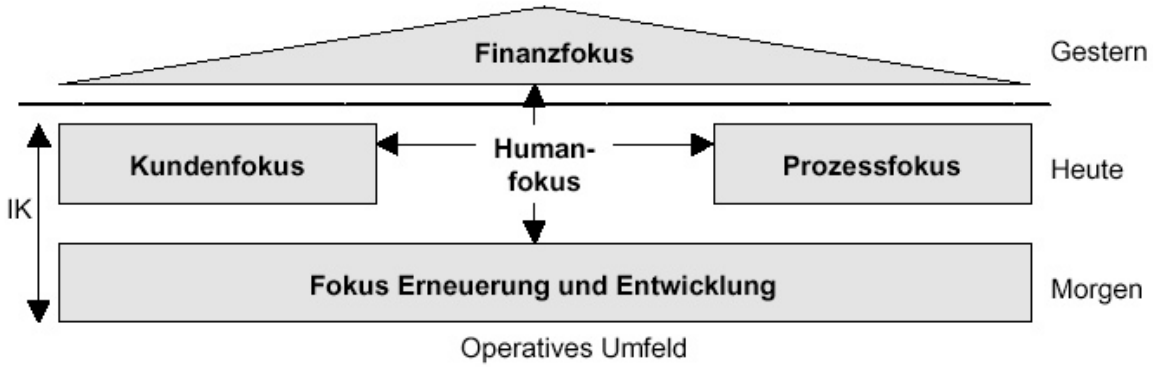


Abb 2: Betrachtungsebenen des Skandia Navigators
*Quelle: Pierette Glutz (*3)*

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.

Der letzte Fokus ist der Mittelpunkt des Hauses und ist zugleich Herz, Geist und Seele der Organisation. Gemeint ist der Humanfokus, der Teil des Unternehmens, der jeden Abend nach Hause geht.“ Er setzt sich sowohl aus den Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter, als auch aus dem Einsatz des Unternehmens, diese Fähigkeiten regelmäßig zu verbessern und zu aktualisieren, zusammen. Als aktive Kraft im Unternehmen berührt der Humanfokus alle anderen Bereiche. Mögliche Indikatoren: Index Motivation, Mitarbeiterfluktuation, Anzahl Manager/Gesamtbeleg-schaft.

3.2. Intellectual Capital Statements – The Danish Guidelines (*4)

Die Danish Agency for Trade and Industry veröffentlichte im November 2000 die weltweit erste „Guideline for Intellectual Capital Statements“. Diese wurde von über 100 Unternehmen im Rahmen eines Pilotprojekts angewandt. Aus dessen Erkenntnissen entstand im Februar 2003 der Leitfaden „Intellectual Capital Statements – The New Guideline“, welcher vom Danish Ministry of Science, Technology and Innovation kostenlos erhältlich ist.

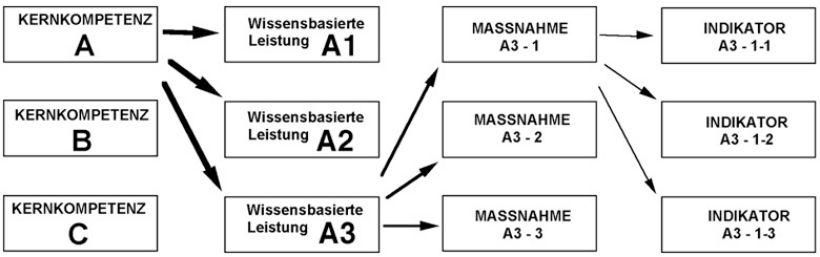


Abb 3: Der Kaskadenprozess der Danish Guidelines
*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an VTU, DK (*4)*

Der Ansatz hat eine Kaskaden-Charakteristik und beginnt mit so sogenannten „Knowledge Narratives“: Ausgehend von den Kundenbedürfnissen wird der Wert der Produkte des Unternehmens für den Kunden dargestellt. Dadurch wird in einer Anzahl Kernkompetenzen ersichtlich, inwiefern die Eigenschaften der Produkte, die für den Kunden Wert schöpfen, vom intellektuellen Kapital des Unternehmens abhängen.

Im nächsten Schritt werden diese Kernkompetenzen in unterschiedliche Ziele zerlegt, dies sind „Management Challenges“, welche aus wissensbasierten Leistungen bestehen. Aus diesen werden in einem dritten Schritt „Actions“, d. h. die zur Erreichung der Wissensziele notwendigen operativen Maßnahmen abgeleitet.

Um deren Wirkung in Bezug auf die gesetzten Ziele messbar zu machen, werden sie mit Indikatoren unterlegt. 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. Aus dem festgestellten Zielerreichungsgrad lassen sich die Entwicklung des intellektuellen Kapitals im vorangegangenen Zeitraum ablesen und für den folgenden Zeitraum neue Ziele ableiten.

Die Ergebnisse des Prozesses werden im Wissenskapitalbericht (Reporting) interpretiert. Für interne und externe Zielgruppe werden die Resultate in unterschiedlicher Ausführlichkeit präsentiert.

Die Leitlinie liefert eine wertvolle Vorgabe für die Erstellung eines Intellectual Capital Statements. Im Fokus steht der Prozess, den Mitarbeiter und Manager dabei durchlaufen und der die Bedeutung und Interaktion des intellektuellen Kapitals innerhalb des Unternehmens bewusst werden lässt. Die Guideline liefert Prozessbausteine, anhand derer ein Unternehmen den Zusammenhang zwischen seinen Kunden, Mitarbeitern, Prozessen und Technologien aus der Wissensperspektive heraus untersuchen kann.

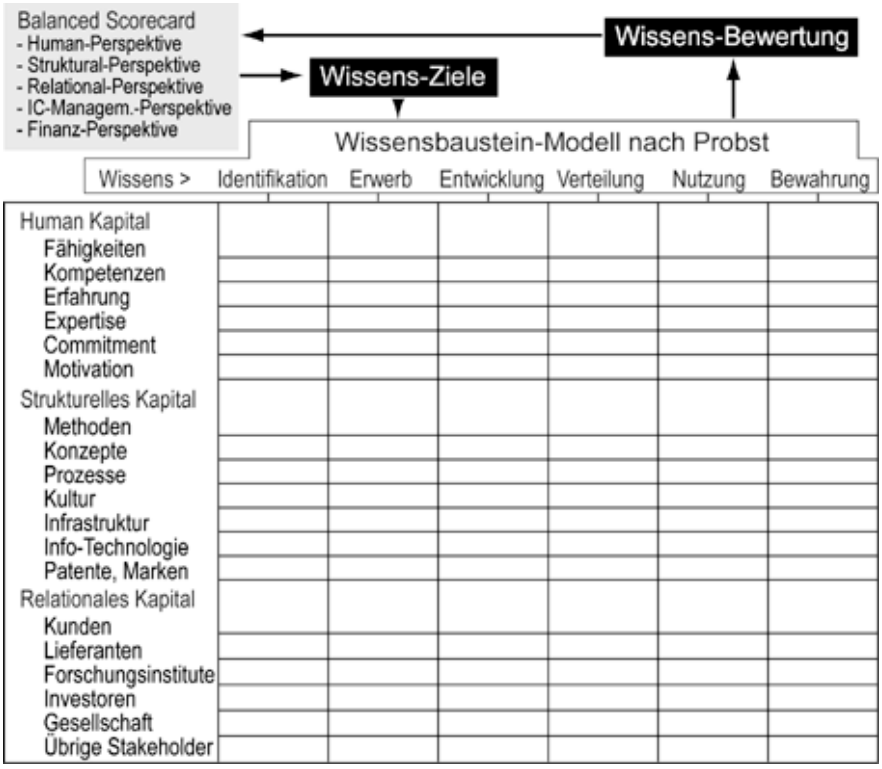
3.3. Wissensbilanzierung (*5)

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.

Der Struktur des Intellektuellen Kapitals folgend wird bei einer Wissensbilanz unterschieden in *Humankapital* (Mitarbeiterkompetenzen, Mitarbeiterverhalten, etc.), *Strukturkapital* (IT, Geistiges Eigentum, Organisationskultur, Prozessorganisation etc.) und *Beziehungskapital* (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 wissensorientierte 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.

Die Wissensbilanz ist mit anderen, schon bestehenden Managementinstrumenten kompatibel. Als Instrument für die Zielsetzung, Messung und Steuerung der Wissensarbeit dient eine Matrix (Vgl. Abbildung 4). Diese besteht in der horizontalen Achse aus den sechs operativen Kernprozessen des Wissensbaustein-Modells nach Probst (*6). 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.



Grafik: Béa Boog

Abb 4: Architektur der Swiss Made Wissensbilanz
Quelle: Eigene Darstellung

Dieser Eintrag umfaßt eine Beschreibung der eingeleiteten Maßnahmen, die Zielsetzung und den aktuellen Status sowie eine Aufzählung der verwendeten Indikatoren. Für die Steuerung und das Controlling der Wissensmaßnahmen eignen sich die strategischen Probst-Bausteine (*6) <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.

3.4. Diskussion der vorgestellten Ansätze

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. Allen Ansätzen ist gemeinsam, dass sie den internen Zielgruppen Resultate liefern, die als wertvolle Informationen strategische Entscheidungen unterstützen.

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. 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.

4. Das Intellectual Capital Management System (ICMS) (*7)

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 offenzulegen. 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) Durchführung von Think Tanks, Lernarenen & Lesson Learned* *c) den Einsatz etablierter Kreativitätsmethoden*

Abb 5: Auszug aus ICMS-Forderungskatalog
Quelle: Eigene Darstellung

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 6).

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

Abb 6: Gerüst des ICMS
Quelle: Eigene Darstellung

4.1. ICMS-Applikation

Dies ICMS-Applikation kann entweder vor Ort (Audit) oder indirekt mittels eines strukturierten Fragebogen 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.

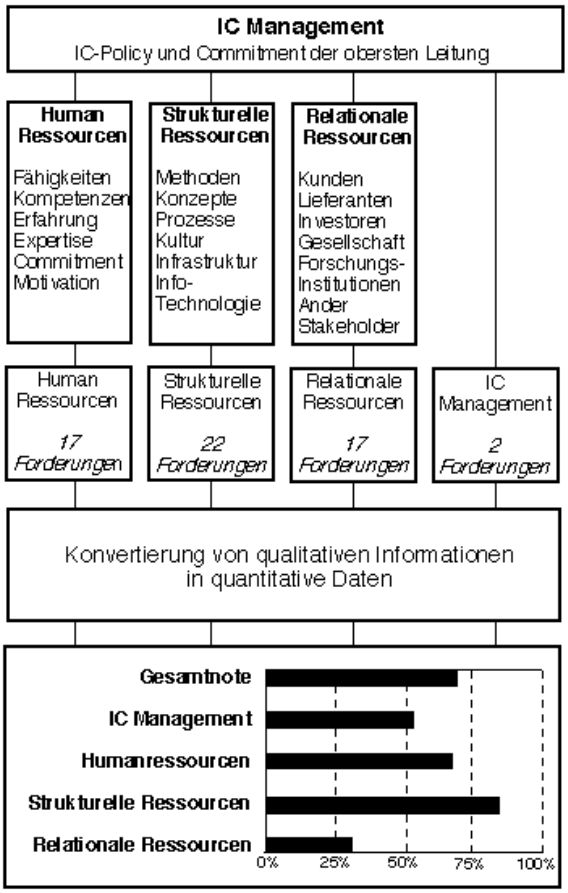


Abb 7: Ablauf von ICMS-Verfahren
Quelle: Eigene Darstellung

4.2. Die ICMS-Anwendungsfelder (*8)

Die objektivsten Resultate mit ICMS bietet die *Intangibles Due Diligence*. Diese ist jedoch sehr kosten- & zeitintensiv ist, da sie ein Audit vor Ort voraussetzt. Eine alternative Methode ist das „Off-Side-Rating“ mittels einem strukturierten Fragebogen, 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 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

Abb 8: ICMS-Anwendungsfelder
Quelle: Eigene Darstellung

4.3. Die ICMS-Berichtsform

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 Optimierungs-Empfehlungen auf, wie die erkannten Defizite behoben werden können.

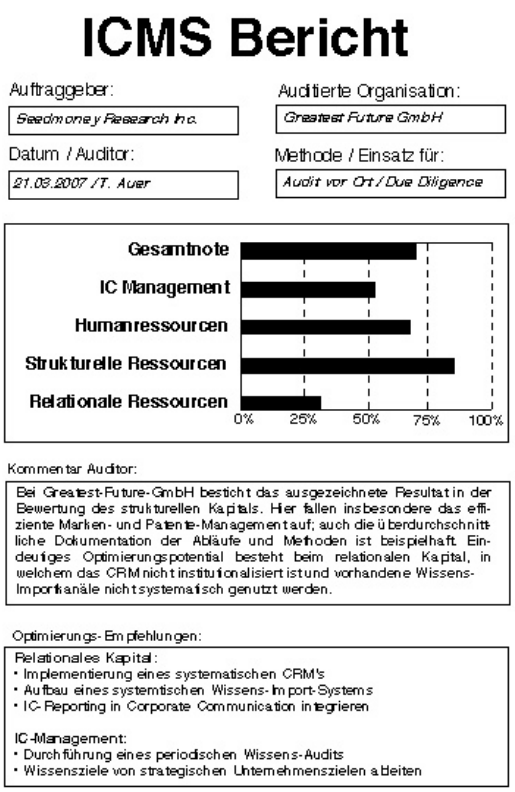


Abb 9: ICMS-Bericht
Quelle: Eigene Darstellung

5. Fazit

Es 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 3 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-Messmethode aufzuwerten, indem er in die Auditverfahren integriert wird.

Literatur:

(*1) **Intellektuelles Kapital und Finanzdienstleister: Die Sicht der Anwender**;
Fritz H. Rau; Vortrag an der Universität Ferrara; Oktober 2005
www.hrm-auer.ch/i_kapital.php

(*2) **ABC der Wissensgesellschaft**;
Thomas Auer; Doculine Verlag Reutlingen (D); April 2007

(*3) **Ausgewählte Erfolgsfaktoren & Beurteilungskriterien von Wissensmanagementsystemen**;
Pierette Glutz; Lizenziat am IOP, Universität Bern; 2004

(*4) **Intellectual Capital Statements – The new Guideline**;
Danish Ministry of Science, Technology and Innovation; 2003
www.vtu.dk/icaccounts

(*5) **Wissen als bedeutender Aktivposten**;
Thomas Auer; IO-New Management; 08/2005
www.hrm-auer.ch/wissensbilanz.php

(*6) **Wissen managen**;
Probst/Raub/Romhardt; Gabler Verlag; 1997; ISBN 3-409-39317-X

(*7) **Wissensbilanzen sind IN und doch schaut niemand hin**;
Thomas Auer; Wissenschaftsmanagement 06/2005
www.hrm-auer.ch/wissensbilanz.php

(*8) **Rating des intellektuellen Kapitals**;
Thomas Auer; Wissensmanagement 06/2006
www.hrm-auer.ch/i_kapital.php

Thomas Auer

* Thomas Auer ergänzte seine technische Grundausbildung mit dem Abschluss als eidg. dipl. Marketingleiter. Sein Beratungsunternehmen Auer Consulting & Partner hat sich auf die ganzheitlichen Aspekte des Wissensmanagements spezialisiert. Neben dem Projekt-Coaching engagiert sich Herr Auer auch als Dozent und Prüfungsexperte an Fachhochschulen.

Kontakt:

Auer Consulting Zwillikerstrasse 58 CH-8908 Hedingen
+41 (0)44 776 18 10 **auer@hrm-auer.ch** **www.hrm-auer.ch**