

Wissen als bedeutender Aktivposten

Nur wenn auch weiche Faktoren bilanziert werden, lässt sich der wahre Wert eines Unternehmens bestimmen. _VON THOMAS AUER

Aufsehenerregend ist es schon, wenn einige Börsenlieblinge in Corporate-Governance-Rankings zum Teil abgeschlagen die hinteren Plätze belegen, während krisengeschüttelte Unternehmen allemal auf den vordersten Positionen auftauchen können. Wie lässt sich diese Diskrepanz erklären? Und welche zusätzlichen Informationen fehlen für eine umfassende Transparenz? Die Antworten auf diese Fragen sind im Konzept der «Wissensbilanz» zu finden. In ihr werden die immateriellen Vermögenswerte – das intellektuelle Kapital – einer Organisation bilanziert. Wenn ein Unternehmen eine Wissensbilanz erstellt, trägt es damit nicht nur zur Vertrauensbildung bei, sondern es legt auch eine Dokumentation vor mit einer beachtlichen Aussagekraft über die künftige Wertschöpfung.

Versierte Anleger rieben sich bei der Lektüre der Ethos Corporate Governance Studie 2004 die Augen: Wie kann es sein, dass ertragreiche Top-Brands wie Swatch und Lindt & Sprüngli ganz unten im Corporate-Governance-Ranking auftauchen und es progressive Unternehmen wie Geberit und Phonak lediglich ins hintere Mittelfeld schaffen, während die wirtschaftlich am Boden liegende Converium nobel vom zweiten Platz grüsst?

Um solchen Einschätzungen auf die Spur zu kommen, muss die Corporate Governance in einen zeitlichen (Berichtsperioden) und zielbezogenen (Inhalte) Kontext mit der etablierten Unternehmenskommunikation gestellt werden. Dabei ist die Corporate Governance aber kein eigentliches Kommunikationsmittel: Sie ist eine eigendeklarierte Aufnahme des Status quo der Machtverhältnisse und beschreibt einen prospektiv ausgerichteten Kontrollmechanismus, der durch seine Transparenz künftige Fehlentwicklungen verhindern soll. Mit anderen Worten beinhaltet die Corporate Governance grundlegende Verhaltenspflichten zur Organisation und Führung einer Gesellschaft und hat zum Ziel, die Leitungs- und Kontrollorganisation der Firma zu optimieren. Dies sind verbindliche Absichtserklärungen, die noch keine Gewähr für einen künftigen wirtschaftlichen Erfolg bieten.

Auch der Jahresbericht kann nur beschränkte Aussagen zur Zukunft machen, da er auf vergangenheitsbezogenen finanziellen Kennzahlen basiert. Seine prospektiven Indikatoren beschränken sich auf aktuelle Auftragsbestände, den verbleibenden Patentschutz ertragreicher Produkte sowie die relative Wettbewerbsposition von geschützten Marken. Es ist aber erwiesen, dass Unternehmen, die sich dem Konzept der ganzheitlichen Nachhaltigkeit verpflichten, neben dem Imagegewinn auch ökonomische Mehrwerte generieren und langfristig von ihrem Engagement profitieren können.

Unterschiedliche Qualität der Prognosen von Analysten

Dennoch bleibt es schwierig, Aussagen über die künftige Wertschöpfung eines Unternehmens zu machen. Die Finanzanalysten sind gefordert. Sie müssen – gestützt auf vergangenheitsbezogenen finanziellen Kennwerten und unterschiedlichen Szenarien – Prognosen formulieren können. Ihre Bewertungen beeinflussen die Kreditwürdigkeit und den Wert der Börsenkapitalisierung massgeblich. Die Qualität ihrer Bewertung und Prognosen ist sehr unterschiedlich. Das liegt unter anderem daran, dass sich der Wert einer Organisation nicht nur aus buchhalterisch erfassbaren Grössen zusammensetzt: Eine Faustregel sagt, dass sich die Summe der weichen Werte («intangibles» bzw. intellektuelles Kapital genannt) aus der Differenz zwischen dem Bilanzwert und der Börsenkapitalisierung berechnen lässt. Diese Faustregel ist umstritten, weil es nicht sein kann, dass ein Unternehmen mit einer Börsenkapitalisierung unter dem Bilanzwert über ein «negatives intellektuelles Kapital» verfügt. Unbestritten ist jedoch, dass der Wert der «Intangibles» bei wissensbasierten Unternehmen oft das Mehrfache der monetären Ressourcen beträgt.

Um den wahren Wert eines Unternehmens zu bestimmen, müssen die weichen Faktoren unbedingt einbezogen werden. Gesucht ist also eine Methode, die einerseits die aktive Pflege des intellektuellen Kapitals – der humanen, strukturellen und relationalen Ressourcen, die für die Innovationskompetenz einer Firma entscheidend sind – beschreibt und andererseits mit der Formulierung von strategischen und operativen «Intangibles»-Zielen einen Einblick in die Zukunftssicherung erlaubt.

Die Wissensbilanz: der fehlende «Puzzlestein»

Die Frage, wie die für eine umfassende Unternehmensbewertung fehlenden Informationen erfasst werden können, beantwortet das Konzept der Wissensbilanz. Es basiert auf den in skandinavischen Ländern populären «Intellectual Capital Reports». 1999 hat das dänische Wirtschaftsministerium einen Standard für die Gestaltung von «Intellectual Property Statements» geschaffen. In Österreich verpflichtet ein Gesetz alle Universitäten dazu, ab 2005 Wissensbilanzen zu veröffentlichen, während in Deutschland ein vom Bundeswirtschaftsministerium geförderter «Arbeitskreis Wissensbilanz» einen Leitfaden zur Erstellung von Wissensbilanzen erarbeitet hat (Alvert, Bornemann, Kivikas 2004). Schliesslich empfehlen nationale und internationale Rechnungslegungsstandards bereits, das intellektuelle Kapital im Anhang an die klassische Bilanz auszuweisen.

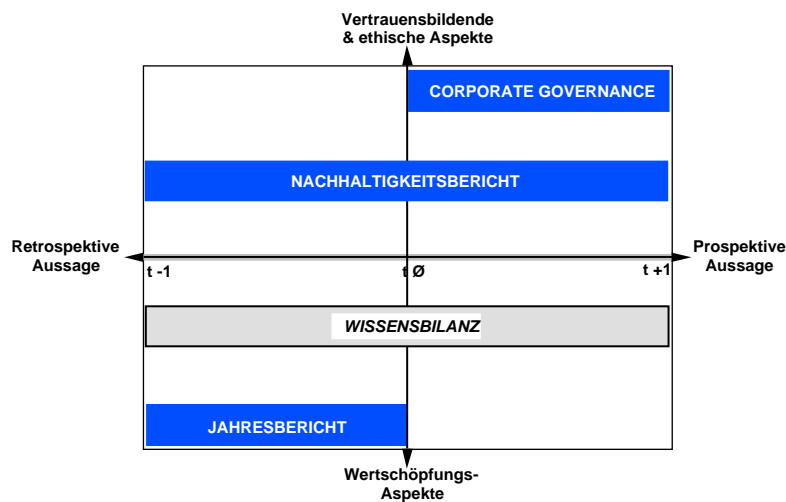


Abbildung 1:
 Positionierung der Wissensbilanz im Umfeld der Unternehmenskommunikation

Was jedoch sind Wissensbilanzen? Wissensbilanzen ähneln insofern den Nachhaltigkeitsberichten (siehe Abbildung 1) indem auch sie mit einem Indikatorensystem operieren und neben der Dokumentation des bisher Erreichten ebenfalls strategische und operative Zielsetzungen für kommende Berichtsperioden beinhalten. Bilanziert werden die immateriellen Vermögenswerte einer Organisation. Diese Werte werden in konventionellen Jahresberichten nicht deklariert.

Die Komponenten der immateriellen Vermögenswerte resp. des intellektuellen Kapitals – humane, strukturelle und relationale Ressourcen – sind interaktiv: Die Humanressourcen bauen die strukturellen Ressourcen auf; beide zusammen generieren die relationalen Ressourcen (siehe Abbildung 2).

Die reine Präsenz von Ressourcen gewährleistet jedoch noch keine Wertschöpfung. Eine Bewertung soll aufzeigen, wie die Ressourcen in Wertschöpfungsprozessen eingesetzt werden. Die Resultate dieser Prozesse werden mit Indikatoren gemessen. Um aussagefähig zu sein, müssen diese kontextspezifisch sein. Aktuelle Wissensbilanzen binden das intellektuelle Kapital in ein Wertschöpfungsmodell ein, das die Strategie (Wissensstrategie), die Leistungsprozesse und die erzielte Wirkung berücksichtigt.



Abbildung 2:
 Immaterielle Vermögenswerte einer Unternehmung

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 erzielten Nutzen auf der anderen Seite (verstanden als Ergebnisse). Damit wird die Wissensbilanz zu einem Bericht über Erfolge der an den Firmen- und Wissenszielen ausgerichteten Strategie. Wissensbilanzen wirken vertrauensbildend, doch ihre grösste Stärke ist die prospektive Aussagekraft auf der Wertschöpfungsachse: Die ökonomische Überlebensfähigkeit und die Innovationsstärke von Firmen hängen in der Wissensgesellschaft weitgehend von den weichen Werten ab. Um den wahren Wert einer Firma zu bestimmen, bietet die Wissensbilanz zusätzliche und substanzielle Informationen.

Wenn eine Wissensbilanz erstellt wird, kann einerseits – dank strukturierter Darstellung und entsprechender Formulierung – effizient mit verschiedenen Zielgruppen (Stakeholder) über wettbewerbswichtiges Wissen kommuniziert werden. Andererseits wird das intellektuelle Kapital in ein Wertschöpfungsmodell eingebunden, das die Wissensstrategie, deren Leistungsprozesse, Ergebnisse und erzielte Wirkungen beinhaltet.

Unterstützung durch das Topmanagement ist zentral

Als Instrument für die Zielsetzung, Messung und Steuerung der Wissensarbeit empfiehlt sich der Einsatz einer Matrix (siehe Abbildung 3), die auf etablierten und bewährten Operanden basiert. Diese Wissensmatrix besteht in der horizontalen Achse aus den sechs operativen Kernprozessen des Bausteinmodells des Wissensmanagements (Probst, Raub, Romhardt 1999). Diesen werden in der vertikalen Achse die Komponenten des intellektuellen Kapitals gegenübergestellt, aufgeteilt in humane, strukturelle und relationale Ressourcen. Für die Steuerung der Massnahmen eignen sich die strategischen Probst-Bausteine «Wissen bewerten» und «Wissensziele», wozu eine mutierte Balanced Scorecard (BSC) eingesetzt wird.

Die Matrix zeigt, wie die Ressourcen in Transformationsprozessen eingesetzt werden. Beispielsweise werden liquide Mittel durch den Verkauf eines Prozesses erarbeitet (strukturelle Ressourcen werden zu monetären Ressourcen) oder individuelles (implizites) Wissen kann durch eine Externalisierung das organisationale organisationale Wissen steigern (Humankapital wird zu strukturellem Kapital).

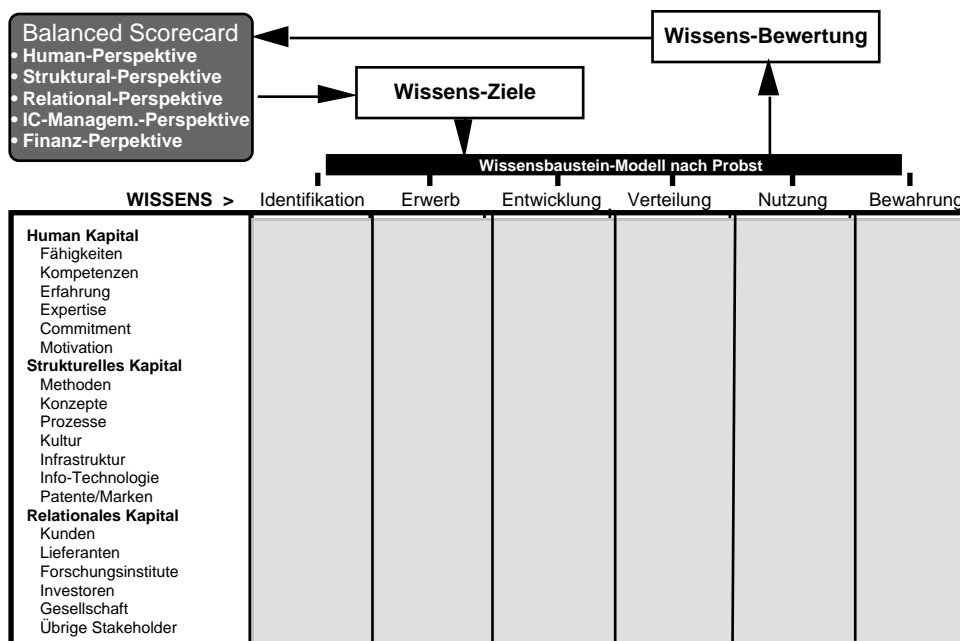


Abbildung 3: Die Wissensarbeit einer Organisation lässt sich mit dieser Matrix messen und steuern

Jede Organisation, die eine Wissensbilanz erstellt, muss ihre eigene Definition entwickeln. Das heisst, dass man sich gemeinsam den Kopf zerbricht, welche Wissensbestände im eigenen Kontext relevant, speziell, knapp oder überschüssig sind. Diese werden den entsprechenden Komponenten des intellektuellen Kapitals (vertikale Achse) zugewiesen. Die Schnittpunkte in der Matrix ergeben sich durch den Charakter der wissensbasierten Massnahmen. Deren Zahl variiert je nach Komplexität der Wissensziele.

Die Wirkung wird über Indikatoren gemessen: Messgrößen, Messzeitpunkte, Verantwortliche, Datenherkunft etc. Die Daten müssen langfristig zugreifbar, zuverlässig und berechenbar sein. Ein sachbezogener Weg ist die Formulierung von Subzielen der Wissens-Massnahmen, da die Zielerreichung immer zu Veränderungen führt, die in Form von Indikatoren messbar sind. Die Wissensbilanz ist mit anderen, schon bestehenden Managementinstrumenten kompatibel. Setzt eine Organisation Qualitätsmanagement-Systeme, Prozessoptimierung und Balanced Scorecard bereits ein, ist das instrumentale Verständnis schon vorhanden. Fundamental für einen wertschöpfenden Effekt ist, dass die Wissensbilanzierung durch das Topmanagement gefördert und unterstützt wird. Dies schliesst ein, dass Zeit und Ressourcen freigestellt werden, die Bereitschaft für Veränderungen besteht und die Mitarbeitenden einbezogen werden.

Projekt Swiss Made Wissensbilanz

<Swiss Made Wissensbilanz> ist ein Pilotprojekt der Beratungsfirma Auer Consulting & Partner, unterstützt durch die Projektpartner Skandia Leben, Visana Versicherungen und Wolfsberg Executive & Business Development. Die Ziele - Einführung einer systematischen Wissensarbeit und die Publikationen dieser Initiativen in einer Wissensbilanz - sind fertiggestellte Manuskripte der Projektteilnehmer bis Dezember 2005, was eine zeitgleiche Publikation mit den konventionellen Jahresberichten für das Jahr 2005 erlaubt. Angestrebt wird eine möglichst heterogene Gruppierung von Projektteilnehmer, die Profit- und Non-Profit-Organisationen, Institutionen der öffentlichen Verwaltung und des Bildungswesen einschliesst. Angesprochen sind wissensbasierte Organisationen, unabhängig von deren Zweck und Grösse. Projekt-Informationen: www.hrm-auer.ch/news.php

Hohe Expertise von Analysten gefragt

Wissen ist in unserem Wirtschaftssystem zu einer bedeutenden Währung geworden. Wenn die Währung «Wissen» gut investiert wird – um in der Sprache der Finanzwelt zu bleiben –, kann sie hohe Zinsen und Erträge bringen: Wissen ist die einzige Ressource, die sich durch teilen und nutzen vermehrt! Mit Wissensbilanzen wird einerseits die Voraussetzung geschaffen, dass Unternehmen ihr Potenzial besser erkennen und ausschöpfen können. Andererseits erhalten Stakeholder (insbesondere Investoren) Einblick in die Zukunftssicherung des Unternehmens: Denn was nützen brillante Jahresabschlüsse aus vergangenen Zeiten oder stichhaltige Nachhaltigkeitsberichte, wenn die wichtig(st)e Ressource für das wirtschaftliche Überleben nicht adäquat gepflegt wird?

Die Grenzen der Wissensbilanz liegen in ihrer Interpretationsbreite. Für ein aussagefähiges Benchmarking müssen Analysten über eine hohe Expertise verfügen. Ohne Standardisierung oder Harmonisierung kann jede Organisation jene Themen bevorzugt behandeln, bei denen sie überdurchschnittlich gut abschneidet, wie das auch in den Anfängen der Nachhaltigkeitsberichterstattung geschah. Ein Lösungsansatz kommt vom deutschen Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, dessen Leitfaden (Alvert, Bornemann, Kivikas 2004) erste Leitplanken setzt. Auch das Konzept von *Swiss Made Wissensbilanz* basiert auf diesem Leitfaden. Ergänzend dazu führt die Integration eines <Intellectual Capital Managementsystem> zu einer Harmonisierung, welche auch ohne Expertenwissen eine vergleichende Analyse von Wissensbilanzen ermöglicht.



THOMAS AUER, eidg. dipl. Marketingleiter, ist Geschäftsführer von Auer Consulting & Partner in Hedingen (CH) und Initiator des Pilotprojekts «Swiss Made Wissensbilanz», das bis Ende 2005 abgeschlossen sein wird. Kontakt: auer@hrm-auer.ch

Literatur: (Blau = Aktiv-Links)

Roos, G.; Bainbridge, A.; Jacobsen, K. (2001): *Intellectual Capital Analysis as a Strategic Tool*. In: *Strategy & Leadership Journal* July/Aug. 2001.

Auer, T. (2004): *Intellektuelles Kapital. Eine Benchmarkgrösse?* In: *Wissensmanagement. Das Magazin für Führungskräfte*. 04/2004.

Ethos Corporate Governance Studie 2004
<http://www.ethosfund.ch>

Mouritsen J.; Bukh P.-N. (2003): *Intellectual Capital Statements. The New Guideline*. Danish Ministry of Science, Technology and Innovation.

Alvert, K.; Bornemann M.; Kivikas M. (2004): *Wissensbilanz – Made in Germany*. Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit. August 2004.

Probst, G.; Raub, S.; Romhardt, K. (1999): *Wissen managen*. 3. Auflage. Wiesbaden. Gabler Verlag. ISBN 3-409-39317-X

Auer, T. (2003): *Nachhaltigkeit im Spannungsfeld von Wissensgesellschaft und Demografie*. In: *Schweizer Arbeitgeber*, September 2003.