

G 21233

11. Jahrgang - Heft 6
November/Dezember 2005
Einzelpreis: 18,50 ...
ISSN 0947-9546

6/05

Wissenschafts management

ZEITSCHRIFT FÜR INNOVATION

SONDERDRUCK:

**Wissensbilanzen sind "in"
und doch schaut niemand hin**
Konzept einer konsensfähigen Berichtsform

Im Interview:
Peter Leibinger
(TRUMPF GmbH & Co. KG)

■
Ressourceneinsatz:
Strategisches Management in der
außeruniversitären Forschung

■
Finanzierung:
Hochschulsponsorship an
privaten Business Schools

■
Globalisierung:
Internationale Vernetzung
als Schlüssel für Innovationen?

Wissensbilanzen sind IN und doch schaut niemand hin

Konzept einer konsensfähigen Berichtsform

Die Überschrift widerspiegelt den aktuellen Status der als Wissensbilanz bekannt gewordenen neuen Berichtsform. Diese strebt an, offensichtliche Darstellungsmängel konventioneller Jahresberichte zu beheben mit dem Ziel, den „wahren Wert“ von wissensbasierten Organisationen objektiv darzustellen. Dieses innovative Reportinginstrument ist gegenwärtig in der Pionierphase. Es wird auch da bleiben, bis mentale und instrumentale Barrieren auf der Anbieterseite (berichtende Organisationen) und seitens des Zielpublikums (Beziehungsfeld der Organisation) abgebaut sind. Dieser Beitrag wendet die Pareto-Regel auf höchster Stufe an und bietet eine Lösung für die zwei zentralsten Forderungen: Die Harmonisierung der Berichterstattung sowie die Berücksichtigung von Geheimhaltungsvorbehalten.



Foto: Photo Disc

Das Kapital steckt in den Köpfen: Bei wissensbasierten Organisationen sind es vor allem immaterielle Ressourcen wie das Know-how der Mitarbeitenden, welche zur Steigerung der eigenen Leistungsfähigkeit beitragen.

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. Seit rund einer Dekade fragen zunehmend außenstehende Beziehungsgruppen nach einem Nachweis, wie das intellektuelle Kapital – aufgeteilt in humane, strukturelle und relationale Ressourcen - gestaltet ist und wie dieses gepflegt wird. Bei Wissenschaftsorganisationen liegt der Fokus bei der Verwendung öffentlicher Mittel im Kontext zu den erbrachten Forschungsleistungen im Fokus, während bei profitorientierten Organisationen ein Einblick über zukunftsichernde Potenziale und deren Entwicklung im Vordergrund steht.

Diese Fragen beantwortet eine Wissensbilanz (WB). Sie zeigt einerseits die Zusammenhänge zwischen den organisationalen Zielen, den Prozessen, dem Intellektuellen Kapital und dem Erfolg

von wissensbasierten Organisationen auf. Andererseits generiert die WB auch Kenngrößen für strategische Entscheidungen. Diese Indikatoren werden, besonders wenn sie sensible Informationen enthalten, vorrangig für interne Zielgruppen verwendet.

Als Instrument für die Zielsetzung, Messung und Steuerung der Wissensarbeit dient eine Matrix (Vgl. Abbildung 1). Diese besteht in der horizontalen Achse aus den sechs Kernprozessen des Wissensmanagements (Probst, Raub, Romhardt, 1999). Die relevanten Wissensbestände werden den entsprechenden Komponenten des intellektuellen Kapitals (vertikale Achse) zugewiesen. Die Schnittpunkte in der Matrix ergeben sich durch den Charakter von wis-

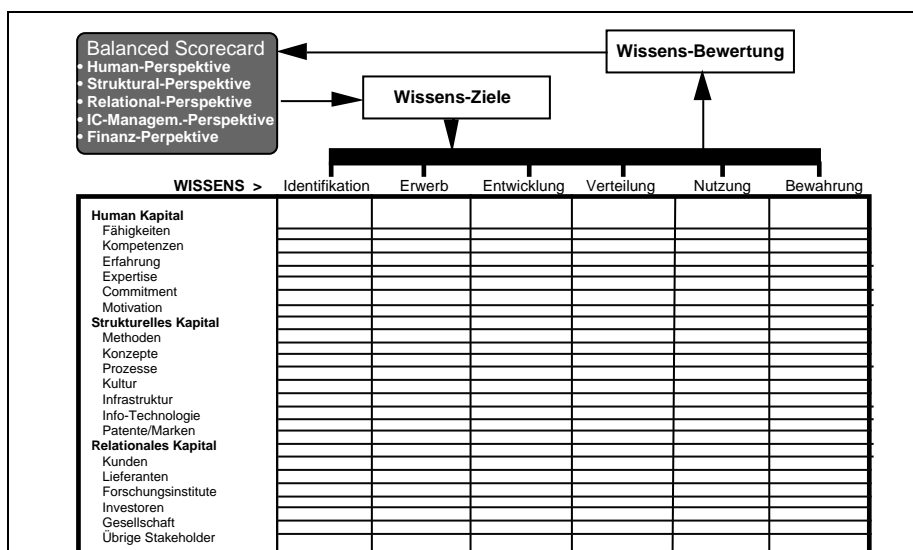


Abbildung 1: Architektur einer Wissensbilanz

sensbasierten 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. Für die Steuerung der Wissensmaßnahmen eignen sich die strategischen Probst-Bausteine <Wissensziele> und <Wissen bewerten>, wofür eine mutierte Balanced Scorecard (BSC) eingesetzt wird.

Die Zielgruppen 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. Zu den Wissensbilanz-Pionieren zählt der schwedische Finanzdienstleister Skandia: Seit 1995 ergänzt das Unternehmen seinen Geschäftsbericht mit einer Wissensbilanz, welcher als *Skandia-Navigator* bekannt geworden ist. In Deutschland ist das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA) seit April 2004 im Begriff, die Wissensbilanz als strategisches Instrument zur Erfassung, Bewertung und Darstellung immaterieller Vermögenswerte bekannt und für den deutschen Mittelstand nutzbar zu machen. In Österreich verpflichtet ein Gesetz alle Universitäten dazu, ab 2005 Wissensbilanzen zu veröffentlichen. Auch nationale und internationale Rechnungslegungsstandards (IAS 38, DRS 12, IFRS, Basel II) empfehlen bereits den Ausweis von immateriellen Werten im Anhang an die klassische Bilanz.

Barrieren für die Erstellung einer Wissensbilanz

Dessenungeachtet ist die Wissensbilanz bis dato vor allem eine gute Absicht: Zwischen dem unberechenbaren Potential und der effektiven Wirkung einer Wissensbilanz besteht eine signifikante Lücke. Die Bedenken rühren aus dem Mangel eines verbindlichen und damit vergleichbaren Standards. Auch die Frage, welche qualitativen Kriterien substanzhaltig sind, kann aufgrund der unterschiedlichen Wissensprozesse nicht allgemeingültig beantwortet werden: Jede Organisation muss für sich definieren, welches ihre maßgeblichen Wissensressourcen sind, die nachhaltig gepflegt und weiterentwickelt werden sollen. Entscheidend für die Akzeptanz der Wissensbilanz ist der Abbau von Barrieren im Kommunikationsprozess. Wird die berichtende Organisation als Informationslieferant und das Zielpublikum als Informationsempfänger betrachtet, zeigen sich auf beiden Seiten Barrieren (vgl. Abbildung 2), die sich auch gegenseitig beeinflussen.

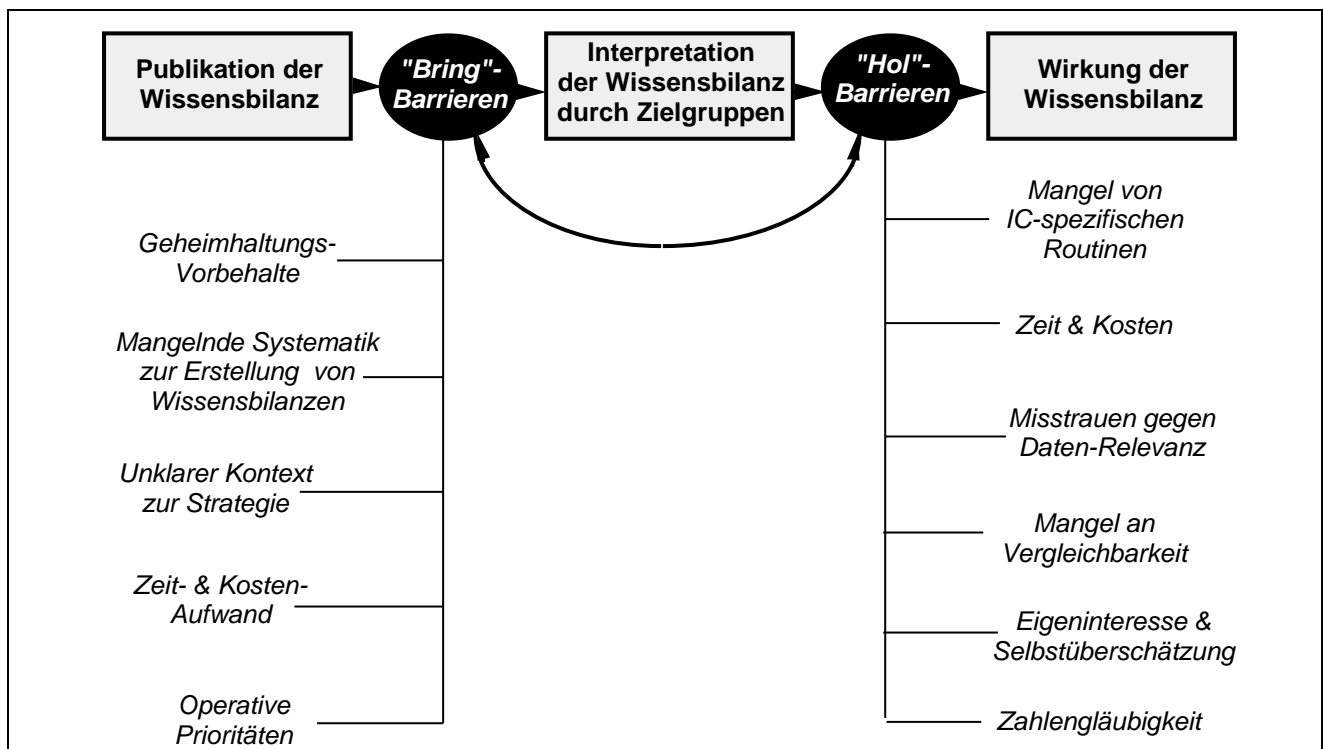


Abbildung 2: Barrieren im Wissensbilanz-Projekt

Bring-Barrieren:

- Geheimhaltungs-Vorbehalte

Viele Organisationen befürchten dass die Offenlegung von sensiblen Daten zuvor erarbeitete Wettbewerbsvorteile kannibalisiert.

- *Mangelnde Systematik zur Erstellung von Wissensbilanzen*

Für die Erstellung von Wissensbilanzen werden viele Leitfäden, jedoch noch keine verbindliche Richtlinien angeboten. Die Strukturen und Indikatoren sind derart heterogen, dass eine Standardisierung praktisch unmöglich ist.

- *Unklarer Kontext zur Strategie*

Bei vielen bis dato publizierten Wissensbilanzen fällt auf, dass ein Kontext zwischen den strategischen Zielen und den beschriebenen Ressourcenprozessen nicht erkennbar ist.

- *Zeit- & Kostenaufwand*

Der Zeit- und Kostenaufwand für die Erstellung und Publikation einer Wissensbilanz wird schlicht als zu hoch eingeschätzt.

- *Operative Prioritäten*

Wissensbilanzen sind strategisch positioniert und liefern keine Quartals-Ergebnisse: Die „Quick-Win-Mentalität“ unterdrückt langfristiges und unternehmerisches Denken und Handeln..

Hol-Barrieren:

- *Mangel von IC-spezifischen Routinen*

Die Analyse von Wissensbilanzen setzt ein adäquates Verständnis über die Struktur des intellektuellen Kapitals und dessen Ressourcenprozesse voraus.

- *Zeit- & Kostenaufwand*

Aktuelle Wissensbilanzen umfassen 30 – 80 DIN-A4-Seiten: Die Analyse erfordert einen erheblichen Zeitaufwand mit entsprechend hohen Kosten.

- *Misstrauen gegen Daten-Relevanz*

Jede Organisation kann jene Themen bevorzugt behandeln, in welchen sie besonders gut abschneidet, während Problemfälle mit rhetorischer Brillanz übertüncht werden können. Dies erzeugt Misstrauen und Vorbehalte bezüglich der Seriosität der Informationen.

- *Mangel an Vergleichbarkeit*

Externe Zielgruppen möchten gleichartige Organisationen vergleichen können und verlangen eine Harmonisierung der Berichterstattung.

- *Eigeninteresse und Selbstüberschätzung*

Externe Begutachter haben eigene Instrumente zur Bewertung des intellektuellen Kapitals entwickelt und vertrauen auf deren Überlegenheit.

- *Zahlengläubigkeit*

Rational denkende Menschen haben oft eine Präferenz für Zahlen. Sie betrachten indirekt quantifizierte Informationen als „nicht-verständlich“, störend und irrelevant.

Um der Wissensbilanz zum Durchbruch zu verhelfen, muss demnach ein umfangreicher Anforderungskatalog erfüllt werden. Die drei unteren „Bring“-Barrieren sind symptomatisch für eine nichtexistente wissensbasierte Kultur. Sie lassen sich nur mit der konsequenten Bereitschaft, die Herausforderungen der Wissensgesellschaft anzunehmen, abbauen. Hier ist die oberste Leitung gefordert, eine Umsetzung von normativen Wissenszielen durchzusetzen. Die Akzeptanz durch externe Zielgruppen hängt jedoch primär von der Vergleichbarkeit der WB-Inhalte ab: Die WB-Architektur muss für alle berichtenden Organisationen identisch sein, unabhängig ob diese wissenschaftliche, profit- oder nicht-profitorientierte Ziele verfolgen. Doch gerade in der IC-Bewertung liegt die Crux darin, dass einerseits Gegenüberstellungen eine gleich hohe Messlatte voraussetzen, andererseits wissensbasierte Organisationen aber unterschiedliche Prioritäten in der Wissensarbeit setzen. Die beschriebene Aussichtslosigkeit, IC-Daten valorisierend und standardisiert zu vergleichen, setzt einen alternativen Ansatz voraus: Da aufgrund von Geheimhaltungsvorbehalten sowie unterschiedlicher Wissensarbeit Resultate nicht verglichen werden können, soll aufgezeigt werden, wie diese erreicht wurde. Hierzu dient ein IC Management System (ICMS). Diese Vorgehensweise ist vergleichbar mit dem etablierten Qualitätsmanagement-System ISO 9001, in welchem die resultierende Produktqualität nicht im Fokus steht, der Weg zu dieser jedoch rückverfolgbar und belegbar ist:

Der Weg ist das Ziel!

Das Intellectual Capital Management System

Ein 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

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 3).

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 3: Das Gerüst von ICMS-15649

Zielgruppenspezifische Kommunikation

Wie erwähnt richten sich die Inhalte einer Wissensbilanz an externe und interne Zielgruppen. Hier gilt es abzugrenzen, welcher Zielgruppe wieviel Information zugetragen wird. Das heißt, das Spannungsfeld zwischen Detaillierungstiefe von Informationen und der Wissensanspruch von externen und internen Zielgruppen muss definiert werden (Vgl. Abbildung 4)

- Für externe Zielgruppen werden die eingesetzten Instrumente und Prozesse sowie die Inhalte der Wissensmatrix offengelegt.
- Für interne Zielgruppen generierten Indikatoren und die Balanced Scorecard (BSC) zusätzliche Informationen für strategische Entscheidungen.
- Die Offenlegung der Schlüsselindikatoren für externe Zielgruppen befindet sich in einer Grauzone. Hier stellen sich die Fragen,
 - Was wollen wir wem aufzeigen?
 - Wieviel können wir offenlegen, ohne unsere Wettbewerbsvorteile zu kannibalisieren?
 - Ist die Kommunikation zielgruppengerecht?

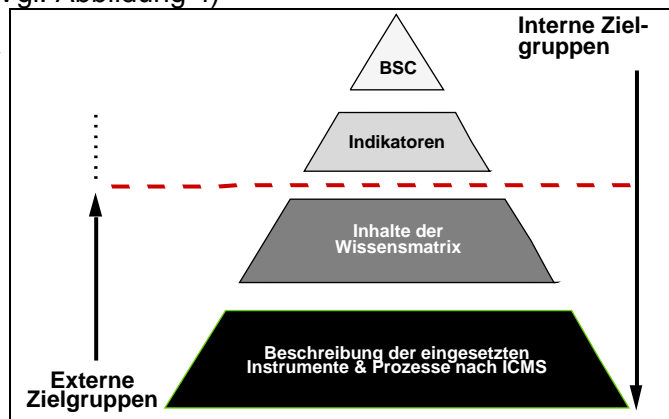


Abbildung 4: Informationsgehalt für Zielgruppen

Fazit:

Es ist unbestritten, dass Stakeholder das intellektuelle Kapital als Bewertungskriterium entdeckt haben und eine Offenlegung dieser weichen Werte fordern, die objektive Vergleiche zulässt. Die dadurch entstehende Kontroverse zwischen der Geheimhaltung sensibler IC-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 vorgestellte Wissensbilanz-Konzept beantwortet diese Herausforderungen: Für externe Zielgruppen werden individuelle Maßnahmen der Wissensarbeit und deren Zielerreichung (Inhalte der Wissensmatrix) verbal beschrieben, während die Forderungen eines *Intellectual Capital Management Systems* eine Transparenz darüber ermöglichen, wie etablierte Instrumente und Prozesse in der Wissensarbeit eingesetzt werden. Die Plausibilität dieser beiden Aussagen hängt davon ab, wie diese gegenseitig korrelieren. Für interne Zielgruppen werden die erarbeiteten Indikatoren als Steuerungsgrößen für strategische Entscheidungen in die Wertschöpfungskette eingebunden. Dies ist ein zusätzlicher Benefiz für berichtende Organisationen: 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.

Literatur (Blau = Aktiv-Links)

Alvert, K./Bornemann, M./Kivikas, M.,
Wissensbilanz – Made in Germany, BMWA Aug. 2004
www.akwissensbilanz.org

Auer, T.,
Intellektuelles Kapital – Eine Benchmarkgröße?,
in: Wissensmanagement – Das Magazin für Führungskräfte,
04/2004 www.hrm-auer.ch/i_kapital.php

Auer, T.,
Wissen als bedeutender Aktivposten,
in: IO-New Management 7-8/2005
www.hrm-auer.ch/wissensbilanz.php

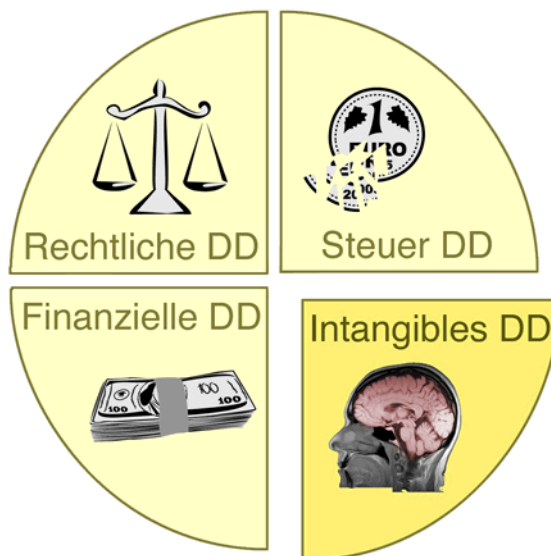
Guimón. J.,
Intellectual Capital Reporting and Credit Risk Analysis,
in: Intellectual Capital, 1/2005

Hunter, L.:
Intellectual Capital: Accumulation and Appropriation.
Melbourne Institute, Working Paper No. 22/2002.

Probst, G./Raub, S./Romhardt, K.,
Wissen managen,
Gabler Verlag, Wiesbaden, 3. Auflage, 1999,
ISBN 3-409-39317-X

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

Aktuell: Due Diligence & IC-Bewertung



Leitlinie zur Integration des intellektuellen Kapitals (Intangibles) in das Bewertungsschema von externen und internen Due Diligence Verfahren.

PDF-Kopien für den persönlichen Gebrauch können bei Auer Consulting bestellt werden: auer@hrm-auer.ch



Autor

Thomas Auer ist eidg. dipl. Marketingleiter. Er beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit Instrumenten und Prozessen der Wissensarbeit sowie Konzepten für ein ganzheitliches, nachhaltiges Wissensmanagement. Thomas Auer ist Initiant des Projekts *Swiss Made Wissensbilanz*.

Kontakt

Thomas Auer
Auer Consulting & Partner
Zwillikerstrasse 58
CH-8908 Hedingen
Tel. +41 (0)44 776 18 10
Mail auer@hrm-auer.ch
Web www.hrm-auer.ch