

Intellektuelles Kapital – eine Benchmark-Größe?

*Thomas Auer

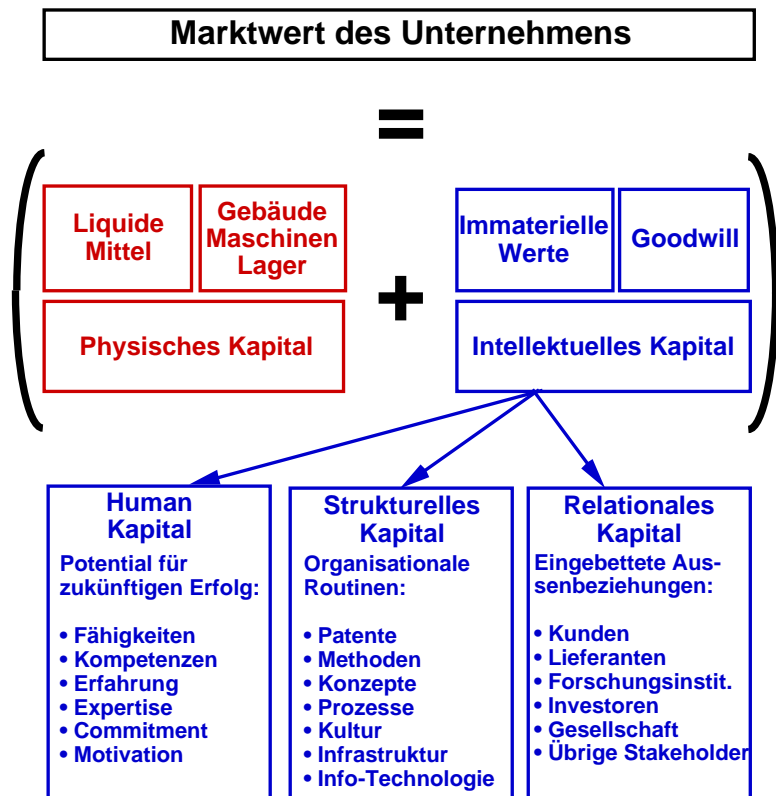
Kurz gefasst:

- Finanzanalysten wollen sich bei Investitionsentscheidungen nicht länger auf rein finanzielle, vergangenheitsorientierte Kennzahlen stützen und fordern ein standardisiertes Bewertungssystem für das intellektuelle Kapital (IC).
- Ein systematisches Benchmarking scheitert jedoch an der Vielzahl von Organisationsformen mit entsprechend unterschiedlicher Wissensarbeit sowie an den Bedenken der Unternehmen, sensible IC-Daten zu veröffentlichen.
- Gesucht ist demnach ein Messverfahren, das einen hohen Standardisierungsgrad aufweist und die Geheimhaltungsvorbehalte berücksichtigt.

Die Wissenschaft hat schon seit geraumer Zeit realisiert, dass sich der Wert einer Organisation nicht nur aus buchhalterisch erfassbaren Größen zusammensetzt. Nun ziehen die Finanzmärkte nach und fordern eine standardisierte Benchmark für das intellektuelle Kapital. Auf der Suche nach der optimalen Methode lernte der Autor verschiedene aktuelle Ansätze kennen. Seine Recherchen führten zu keinem eindeutigen Resultat, dafür aber zu einer Idee.

Attribute des intellektuellen Kapitals

Das intellektuelle Kapital (IC) wird oft als Differenz zwischen dem Marktwert und dem Buchwert eines Unternehmens ermittelt. Es ist unbestritten, dass bei wissensbasierten Organisationen das intellektuelle Kapital den größten Anteil des Unternehmenswertes ausmacht [1]. Dieser Wert jedoch wird in klassischen Jahresberichten nicht deklariert und findet auch keine Berücksichtigung in den konventionellen Bewertungsmodellen. Die Komponenten des intellektuellen Kapitals sind interaktiv: Zuerst bauen die Humanressourcen strukturelle Ressourcen auf; beide zusammen generieren die relationalen Ressourcen.



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 [2]. 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.

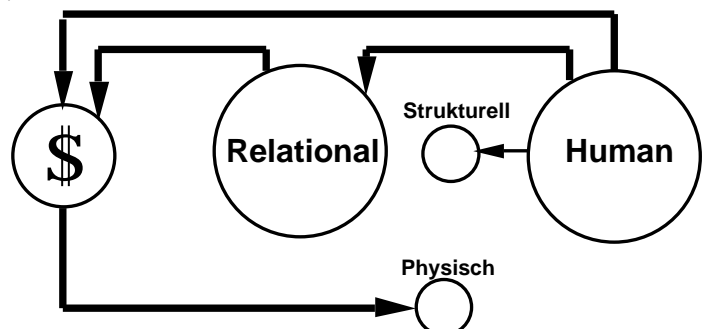
IC-Aktivitäten dienen auch dazu, speziellen Stakeholder-Gruppen die Ziele, Maßnahmen und Resultate der Wissensarbeit zu kommunizieren. Damit müssen sich die Investoren bei der Beurteilung nicht auf rein finanzielle Kenndaten beschränken und erhalten Einblick in die Zukunftssicherung. Jede Organisation muss für sich definieren, welches ihre maßgeblichen Wissensressourcen sind, die nachhaltig gepflegt und weiterentwickelt werden sollen. Doch gerade in der IC-Bewertung liegt die Crux, weil Benchmark-Vergleiche eine gleich hohe Messlatte voraussetzen, wissensbasierte Organisationen aber unterschiedliche Prioritäten in der Wissensarbeit setzen müssen. Auch melden viele Unternehmen 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.

Funktionsmodelle wissensbasierter Organisationen

Die Wirkung der IC-Prozesse lässt sich mit Hilfe von Navigatoren darstellen und beurteilen, welche die Interaktionen der IC-Komponenten entsprechend ihrer Wertschöpfung darstellen. Die Forderung nach einer standardisierten IC-Messung kann insofern erfüllt werden, als dass die Vielzahl von Organisationsformen auf zwei Navigatormodelle [3] reduziert wird, die für die Sektoren Dienstleistung (Modell A) und Industrie (Modell B) Gültigkeit haben:

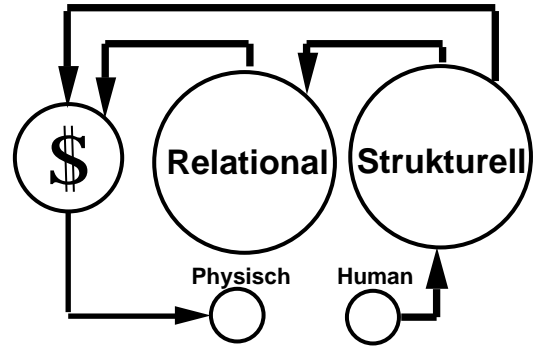
Modell A – Humanorientierter Navigator:

Diese Organisationen erzielen ihre Wertschöpfung über die hohen Qualifikationen der Mitarbeitenden, welche ihre Fähigkeiten zum Aufbau von persönlichen Kundenbeziehungen einsetzen. Typische Vertreter sind Dienstleister wie Unternehmensberatungen, Finanzdienstleister und Anbieter von Individualprodukten. Die strukturellen Ressourcen haben eine relativ geringe Bedeutung, entsprechend tief sind die Fixkosten. Die Produktqualität hängt von den Fähigkeiten der jeweils beteiligten Individuen ab.



• **Modell B – Strukturorientierter Navigator:**

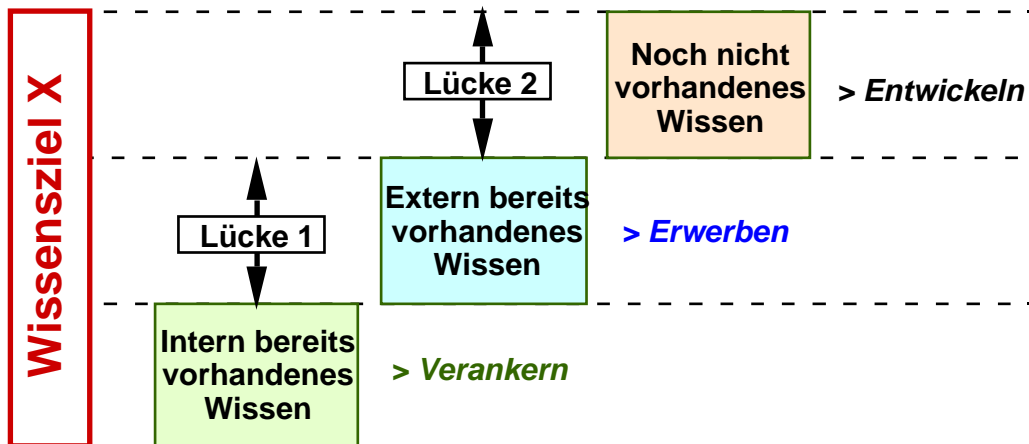
Diese Organisationen generieren ihre Wertschöpfung über die strukturellen Ressourcen. Die Bedeutung der Humanressourcen ist primär auf spezialisierte, hochqualifizierte Wissensträger konzentriert. Diese entwickeln die Prozesse und Instrumente, welche die Organisation umsetzt und aktiviert. Die verglichen mit Modell A höheren Fixkosten reduzieren die Gewinnmargen. Typische Vertreter sind Hersteller von Investitions- und Verbrauchsgütern, die chemische Industrie sowie Verwaltungsorganisationen. Die Qualität der Produkte lässt sich in hohem Maße standardisieren.



Die unterschiedliche Bedeutung der drei IC-Komponenten humane, strukturelle und relationale Ressourcen gilt es bei der Bewertung zu berücksichtigen. Beim Modell B haben z.B. wertschöpfende Patente und starke Marken einen hohen Stellenwert, beim Modell A in der Regel gar keinen. Beim Humankapital des Modells B sind die Identifikation und/oder Retention der Wissensträger sowie die Externalisierung des impliziten Wissens überlebenswichtig [4]. Dagegen sind beim Modell A die Wissensträger per se bekannt, während eine effiziente Stakeholder-Kommunikation und die kollektive Wissensentwicklung zu den wichtigsten Transaktionsprozessen zählen. Je nach Organisationstyp dominieren dementsprechend unterschiedliche IC-Aspekte [5]. Eine von Finanzanalysten geforderte allgemeingültige, standardisierte IC-Bewertung ist demzufolge nicht oder nur teilweise erfüllbar [6].

Benchmarks des intellektuellen Kapitals

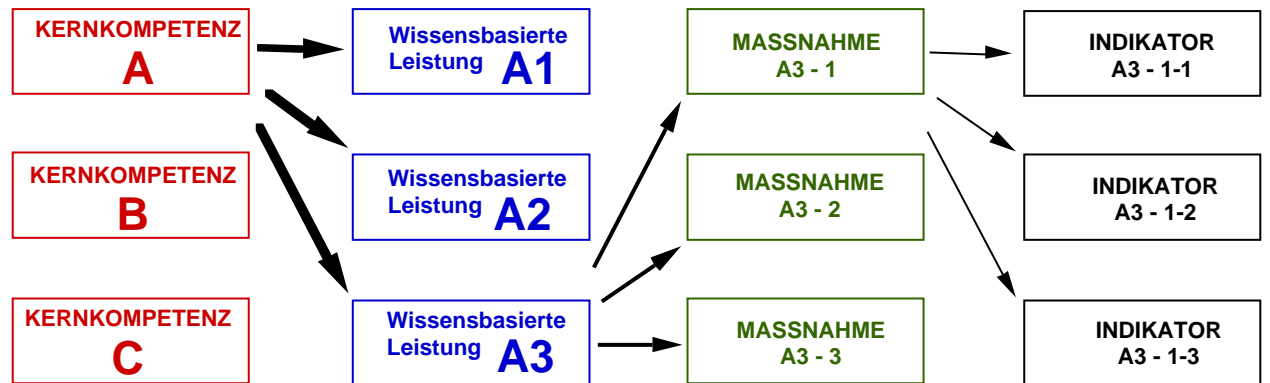
Die beschriebene Aussichtslosigkeit, IC-Daten valorisierend und standardisiert zu vergleichen, setzt eine anonymisierte IC-Bewertung voraus: Anstelle von spezifischen IC-Daten werden deren Abweichungen zu vorab definierten Wissenszielen gemessen und als relative Größe angegeben. Innovationen, Restrukturierungen etc. haben einen direkten Einfluss auf das organisationale Wissen. Es entstehen Wissenslücken, die durch den Erwerb und/oder die Entwicklung neuen Wissens gefüllt werden müssen.



Quelle: Wissen managen, Probst et al, ISBN 3-409-39317-X

Für die Kernkompetenzen werden 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, Ver-

antwortlicher, 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:



Welche Produkte oder Dienstleistungen bietet die Organisation?

Welche wissensbasierte Leistungen sind für die Kompetenz nötig?

Eingesetzte Massnahmen, um die Leistungsziele zu erreichen

Gewählte Indikatoren zur Messung der Effekte und Aktivitäten

Ein einer Balanced Scorecard ähnliches Steuerungs- und Kontrollsystem, das die strategische und operative Planung verbindet, misst in vorbestimmten Intervallen den Erfüllungsgrad der formulierten IC-Ziele. Diese in Prozenten ausgedrückte Kennzahl dient als Benchmark und berücksichtigt durch ihre Anonymität die angesprochenen Geheimhaltungsvorbehalte bezüglich sensibler IC-Daten. Allerdings sind diese Kenngrößen (wie alle finanziellen Werte) retrospektiv, da sie die Resultate vergangener Berichtsperioden ausdrücken. Eine prospektive Aussage ist mit dieser Methodik nicht möglich, da dies zwingend mit der Preisgabe von IC-Daten verbunden wäre. Ergo ist ein alternativer Ansatz gefragt.



Ein Ansatz für ein standardisiertes IC-Assessment

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 steht, der Weg zu dieser aber rückverfolgbar und belegbar ist.

Zweckmäßig ist ein einheitliches Assessment, das die IC-Prozesse und -Instrumente entsprechend der Eigenheiten der Navigator-Modelle unterschiedlich evaluiert. Mit anderen Worten: Beim IC-Assessment werden nicht quantifizierte Daten (Indikatoren) verglichen, sondern belegbare Maßnahmen für ein nachhaltiges IC-Management beurteilt [7].

Die Struktur des Assessments umfasst neben den drei IC-Kategorien auch übergeordnete Aspekte des IC-Managements, welche mit der Verpflichtung des Top-Managements die wichtigste Voraussetzung für eine wissensbasierte Unternehmenskultur schaffen. Demzufolge sind die Positionen 1.1 bis 1.3 in der Tabelle zwingende Muss-Kriterien der IC-Bewertung, während bei den Positionen 2 bis 4 ein Spielraum besteht, bestimmte Kriterien aus dem Bewertungskatalog zu streichen, sofern deren Nicht-Relevanz schlüssig begründet werden kann.

IC-Assessment			
1. IC-Management		Modell A	Modell B
1.1	Formuliertes Wissensleitbild (normative Wissensziele)	M	M
1.2	Von der Unternehmensleitung beglaubigtes Commitment zur Wissenspflege	M	M
1.3	Periodisches Wissensaudit	M	M
2. Humankapital		Modell A	Modell B
2.1	Transparenz über die Fähigkeiten der Mitarbeitenden		
2.1.1	Jährliches Qualifikationsgespräch (Bestimmung individueller Wissensziele)	M	M
2.1.2	Pflege einer zentralen Skill-Datenbank (Fähigkeitenmatrix)	M	M
2.1.3	Messung der Mitarbeiterzufriedenheit	M	M
2.2	Systematisch erhobene Transparenz über die internen Wissensträger		
2.2.1	Selektionsverfahren durch sozio-technische Methodik	NTH	M
2.2.2	Einsatz und Pflege von Wissenslandkarten	M	M
2.3	Externalisierung des impliziten Wissens		
2.3.1	Interaktions-Infrastruktur für informellen Austausch (Kaffee-Ecken etc.)	NTH	NTH
2.3.2	Periodische interdisziplinäre Workshops	M	M
2.3.3	Organisational gesteuerter Transfer des impliziten Wissens	NTH	M
2.4	Bindung von identifizierten Wissensträgern		
2.4.1	Systematisches Anreizsystem	M	M
2.4.2	Frühwarnsystem für Wissensträger	NTH	M
2.4.3	Systematische Motivforschung bei vorzeitigen Abgängen von Wissensträgern	NTH	M
2.5	Kollektive Wissensentwicklung		
2.5.1	Einsatz interner Best Practices	M	NTH
2.5.2	Einsatz von Thinktanks und Lernarenen	M	NTH
2.5.3	Einsatz etablierter Kreativitätstechniken	M	M
2.6	Anreizgesteuertes Vorschlagswesen	M	M
2.7	Anreizsystem zur Wissensteilung	M	M
3. Strukturelles Kapital *		Modell A	Modell B
3.1	Systematisch gepflegtes Lessons-Learned-Programm	M	M
3.2	IT-Infrastruktur für Informationsmanagement	M	M
3.3	Transparenz (z.B. Yellow Pages)	NTH	M
3.4	Kodifizierung des Informationsmanagements (einheitliches Vokabular)	NTH	M
3.5	Festgelegte Aktualisierung (inkl. Ausscheidung veralteten Wissens)	M	M
3.6	Sicherungsprozesse des sensiblen Wissens	NTH	M
3.7	Systematische Erhebung der Wissensnutzung	M	M
3.8	Internes Benchmarking	M	NTH
4. Relationales Kapital		Modell A	Modell B
4.1	Kanalisierte Nutzung des Stakeholder-Wissens	M	M
4.2	Pflege von Knowledge-Links (Forschungsinstitutionen, Verbände etc.)	NTH	M
4.3	Kundenkommunikation	M	M
4.4	IC-Berichterstattung	M	M
4.5	Externes Benchmarking	M	M

M = Muss – NTH = Nice to have

* Patente und Marken sind dem strukturellen Kapital zugeordnet, werden jedoch gesondert bewertet:
Es sind die einzigen IC-Komponenten, deren Effekte betriebswirtschaftlich erfassbar sind.

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. Die dadurch entstehenden Interessenskonflikte zwischen der Geheimhaltung sensibler IC-Daten und einer konsequenten Stakeholder-Kommunikation sowie die Problematik, für verschiedene Wissensstrukturen eine allgemeingültige Benchmark zu erstellen, erfordern ein konsensfähiges Messverfahren, mit dem alle Beteiligten leben können.

Diese Herausforderungen beantwortet das dargestellte duale Bewertungssystem: Die Abweichungen zwischen Wissenszielen und Wissensstatus werden mit abgeleiteten Indikatoren gemessen und als retrospektive Benchmarkgröße in Prozenten bilanziert. Für die prospektive IC-Bewertung dient ein IC-Assessment, bei dem nicht das Was (resultierende IC-Daten), sondern das Wie (dokumentierte Prozesse und Instrumente) im Fokus steht. Die angestrebte Standardisierung wird durch zwei Navigatormodelle, die zusammen 95% der Erwerbstätigkeiten abdecken, in hohem Maße erreicht. Eine Grenze des IC-Assessments ist allerdings seine Interpretationsbreite. Um der Methodik zur Akzeptanz zu verhelfen, ist daher eine Standardisierung oder Normierung notwendig, welche die Leitplanken für die Kriterien festlegt.

Literatur:

- [1] Hunter, L.: Intellectual Capital: Accumulation and Appropriation. Melbourne Institute, Working Paper No. 22/2002.
- [2] Roos, G./ Bainbridge, A./Jacobsen, K.: Intellectual Capital Analysis as a Strategic Tool. In: Strategy & Leadership Journal July/Aug. 2001.
- [3] Danish Ministry of Science, Technology and Innovation: Intellectual Capital Statements – The New Guideline. February 2003.
- [4] Auer, T.: Wissenssicherung im Kontext mit Personalentwicklung. In: Schweizer Arbeitgeber vom 10. Mai 2000
- [5] Probst, G./Raub, S./Romhardt, K.: Wissen managen. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler 1999.
- [6] Wolter, St.: Wie kann man Wissen bewirtschaften, das nicht gemessen wurde?. In: Education permanente 4/2000.
- [7] Auer, T.: Nachhaltigkeit im Spannungsfeld von Wissensgesellschaft und Demografie. In: Schweizer Arbeitgeber vom 25.9.2003.

* Der Autor:



Thomas Auer ist Geschäftsführer des Beratungsunternehmens Auer Consulting & Partner in Hedingen (Schweiz). Er beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit Instrumenten und Prozessen der Wissensarbeit sowie Konzepten für ein ganzheitliches, nachhaltiges Wissensmanagement.

Kontakt:

Tel. +41 (0)44 776 18 10

Mail auer@hrm-auer.ch

Web <http://www.hrm-auer.ch>