

INTELLEKTUELLES KAPITAL

Thomas Auer

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

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

Foto: PhotoDisc

Die Überschrift bringt den aktuellen Status der als „Wissensbilanz“ (WB) bekannt gewordenen neuen Berichtsform auf den Punkt. Diese strebt an, offensichtliche Darstellungsmängel konventioneller Jahresberichte zu beheben – mit dem Ziel, den „wahren Wert“ von wissensbasierten Organisationen objektiv darzustellen. Noch steckt das innovative Reportinginstrument 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 (80 Prozent der Ergebnisse benötigen 20 Prozent der Ressourcen, die für eine hundertprozentige Leistung notwendig sind) auf höchster Stufe an und bietet eine Lösung für die zwei zentralsten Forderungen: Harmonisierung der Berichterstattung sowie Berücksichtigung von Geheimhaltungsvorbehalten.

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 ein Schlüsselfaktor für die Innovationsfähigkeit (und damit für die Zukunftssicherung) herauskristallisiert. Seit rund einer Dekade fragen außen stehende Beziehungsgruppen zunehmend nach einem Nachweis, wie das intellektuelle Kapital – aufgeteilt in humane, strukturelle und relationale Ressourcen – gestaltet ist und wie es gepflegt wird. **Bei Wissenschaftsorganisationen liegt der Fokus auf der Transparenz über die Verwendung öffentlicher Mittel im Kontext zu den erbrachten Forschungsleistungen**, während bei profitorientierten Organisationen ein Einblick über zukunftsichernde Potenziale und deren Entwicklung im Vordergrund steht.

Diese Fragen beantwortet eine Wissensbilanz. 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 (Abbildung 1). Diese besteht in der horizontalen Achse aus den sechs Kernprozessen des Wissensmanagements (Probst u.a. 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 wissensbasierten Maßnahmen: Zum Beispiel wird mittels Externalisierung implizites Wissen zu organisationalem Wissen (Humankapital wird zu strukturellem Kapital). Der Kreuzpunkt in der Matrix wird durch die Operanden Expertise und Wissensbewahrung gebildet. Für die Steuerung der Wissensmaßnahmen eignen sich die strategischen Probst-Bausteine „Wissensziele“ und „Wissen bewerten“, wofür eine mutierte Balanced Scorecard (BSC) eingesetzt wird.

Stichwörter

Wissensbilanz

intellektuelles Kapital

harmonisierte Berichterstattung

Barrieren

Intellectual Capital Management-System

Balanced Scorecard

Die Zielgruppen der Wissensbilanz lassen sich in **interne und externe Zielgruppen** unterscheiden. Intern ist dies vor allem das strategische Management, während sich die Wissensbilanz für externe Zwecke an die Träger von Wissenschaftseinrichtungen, Kapitalmärkte, potenzielle Mitarbeiter, 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

Dessen ungeachtet ist die Wissensbilanz bis dato vor allem eine gute Absicht: Zwischen dem unbestreitbaren Potenzial 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, die sich auch gegenseitig beeinflussen (Abbildung 2).

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

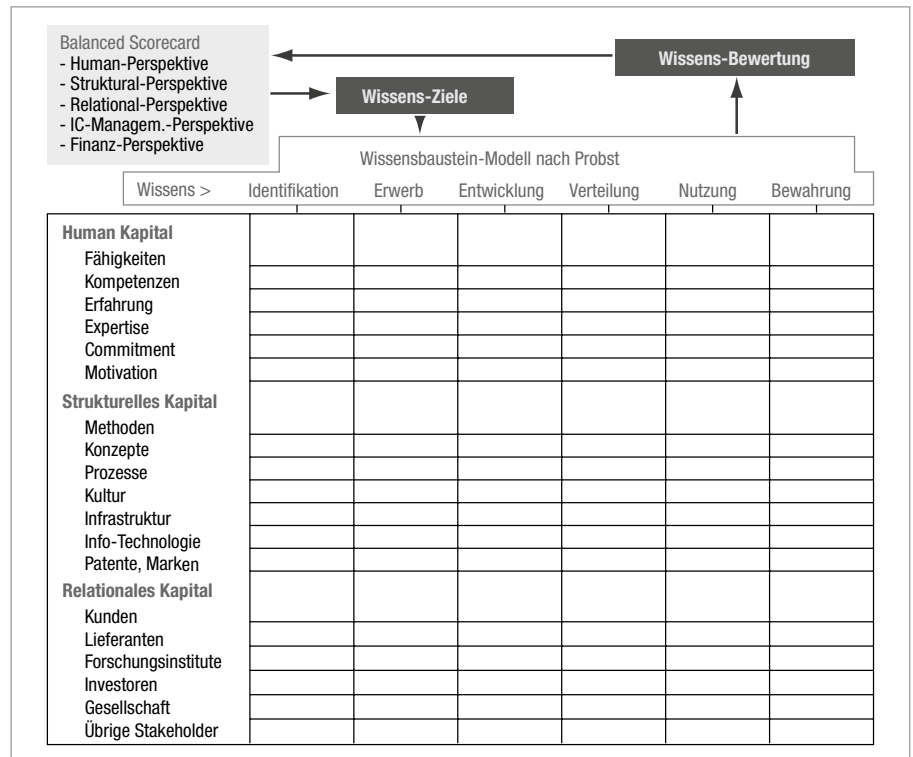


Abb. 1: Architektur einer Wissensbilanz

keywords

intangibles report

intellectual capital

harmonised reporting form

barriers

intellectual capital management system

balanced scorecard

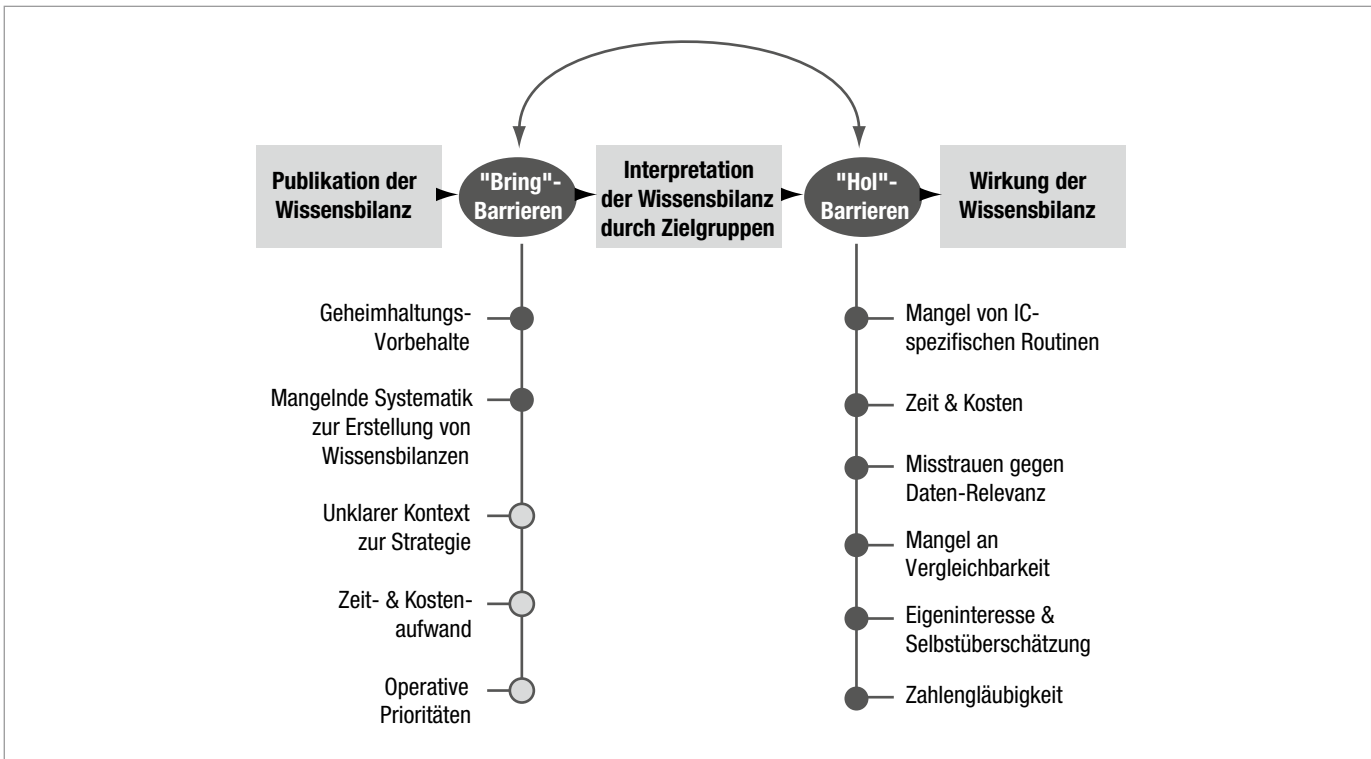


Abb. 2: Barrieren im Wissensbilanz-Projekt

Bring-Barrieren

Geheimhaltungsvorbehalte

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 verbindlichen 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.

Zahlgläubigkeit

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

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 wurden. Hierzu dient ein IC-Management-System (ICMS). Diese Vorgehensweise ist ähnlich 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!



Thomas Auer ist eidg. dipl. Marketingleiter. Er beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit Instrumenten und Prozessen der Wissensarbeit sowie Konzepten für ein ganzheitliches, nachhaltiges Wissensmanagement.

Das Intellectual Capital Management-System

Ein IC-Managementsystem 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 Innovationskapazität 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) die Durchführung von Thinktanks, Lernarenen & Lesson Learned,
- c) den Einsatz etablierter Kreativitätsmethoden.

Grundsätzlich ist eine 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 angehalten, dies stichhaltig zu begründen. Mithilfe dieses Vorgehens kann erkannt werden, welche der wissensbasierten Maßnahmen optimierungsfähig sind beziehungsweise 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 (Abbildung 3).

IC-Management		
Formulierung von normativen Wissenszielen und 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

Abb. 3: Das Gerüst von ICMS-15649

summary

Intangibles are “unreported” assets. They are on average several times those of the tangible assets. New processes must be adopted to define harmonised intangibles reports. Accurate benchmarking fails due to the variety of organisational structures, with their corresponding variety of knowledge work and the refusal to disclose sensitive IC data. This paper presents a reporting tool enabling a high degree of harmonisation and maintaining the required privacy.

Literatur:

Alwert, K./Bornemann, M./Kivikas, M., Wissensbilanz – Made in Germany, Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (Hrsg.), August 2004.

Auer, T., Intellektuelles Kapital – Eine Benchmarkgröße?, in: Wissensmanagement 4 (2004), S. 27-29.

Auer, T., Wissen als bedeutender Aktivposten, in: IO-New Management 7/8 (2005), S. 25-28.

Guimón, J., Intellectual Capital Reporting and Credit Risk Analysis, in: Journal of Intellectual Capital 1 (2005), pp. 28-42.

Hunter, L., Intellectual Capital, Accumulation and Appropriation, Melbourne Institute (ed.), Working Paper 22 (2002).

Probst, G./Raub, S./Romhardt, K., Wissen managen, 3. Aufl., Wiesbaden 1999.

Roos, G./Bainbridge, A./Jacobsen, K., Intellectual Capital Analysis as a Strategic Tool, in: Strategy & Leadership Journal 4 (2001), pp. 21-26.

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 bedeutet, **das Spannungsfeld zwischen Detaillierungstiefe von Informationen und der Wissensanspruch von externen und internen Zielgruppen definiert werden muss** (Abbildung 4):

- ◆ Für externe Zielgruppen werden die eingesetzten Instrumente und Prozesse sowie die Inhalte der Wissensmatrix (Abbildung 1) 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 folgende Fragen:
 - a) Was wollen wir wem aufzeigen?
 - b) Wieviel können wir offenlegen, ohne unsere Wettbewerbsvorteile zu kannelalisieren?
 - c) Ist unsere Kommunikation zielgruppengerecht?

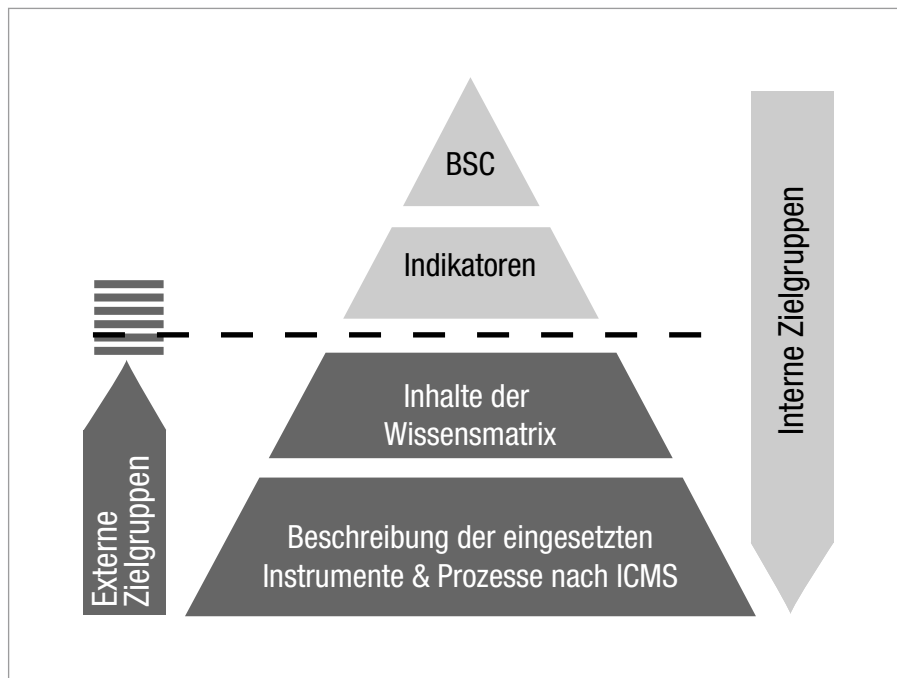


Abb. 4: Informationsgehalt der Wissensbilanz für Zielgruppen

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 Benefit 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.

Kontakt:

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