

Assessment des *Intellektuellen Kapitals* (IC)

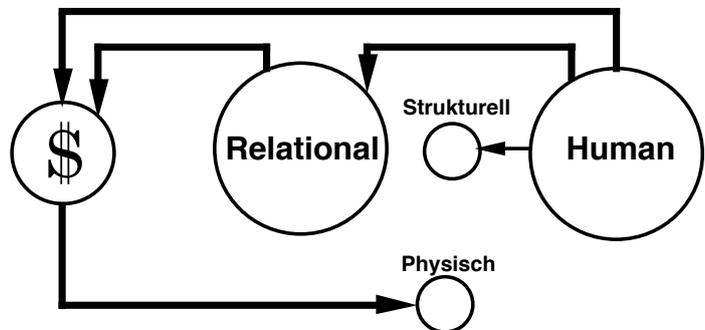
Aus *Intellektuelles Kapital – Eine Benchmarkgrösse?*;

Wissensmanagement – Das Magazin für Führungskräfte 04/2004

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. 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. 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 reduziert wird, die für die Sektoren Dienstleistung (Modell A) und Industrie (Modell B) Gültigkeit haben:

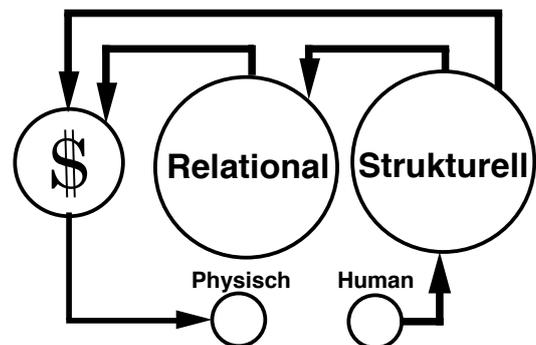
Modell A – Humanorientierter Navigator:

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. Eine von Finanzanalysten geforderte allgemeingültige, standardisierte IC-Bewertung ist demzufolge nicht oder nur teilweise erfüllbar.

Ein Ansatz für ein standardisiertes IC-Assessment

Die beschriebene Aussichtslosigkeit, IC-Daten valorisierend und standardisiert zu vergleichen, setzt eine anonymisierte IC-Bewertung voraus: 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. 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 IC-Assessment: 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 Harmonisierung notwendig, welche die Leitplanken für die Kriterien festlegt.

Links zum Thema IC-Bewertung:**Projektbeschreibung IC-Assessment; (Flyer)**

Auer Consulting & Partner

[DOWNLOAD](#)**Intellektuelles Kapital - Eine Benchmarkgröße?;**

Thomas Auer, Wissensmanagement - Das Magazin für Führungskräfte 04/2004

[DOWNLOAD](#)**Wissen als bedeutender Aktivposten;**

Thomas Auer, IO – New Management 7-8 / 2005

[DOWNLOAD](#)**Intellectual Capital Portfolio;**

Auer Consulting & Partner, Leitfaden

[DOWNLOAD](#)**Das Konzept von *Swiss Made* Wissensbilanz**

Auer Consulting & Partner, Arbeitspapier

[DOWNLOAD](#)**ABC der Wissensgesellschaft; (Buch-Flyer)**

Doculine-Verlag, Glossar zu Terminologien des Wissensmanagements

[DOWNLOAD](#)

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