

„Welche Ansätze von Intellectual Capital finden derzeit in Unternehmen Anwendung“

Autor: Claus Nagel

Auftragnehmer:

Claus Nagel
Herzogstr. 13
51379 Leverkusen
Tel.: 0171 7 888 330

E-Mail: claus.nagel@nagel-kollegen.de

Leverkusen, 14.09.2009

Diese Studie/Expertise wurde im Rahmen des Forschungs- und Entwicklungsprogramms "Arbeiten - Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt" im Projekt "Internationales Monitoring" (IMO) erstellt. Das Programm wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) sowie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert.

GEFÖRDERT VOM

Inhaltsverzeichnis

<i>Abstract</i>	3
1. Ausgangssituation.....	4
2. Einführung zur Wissensbilanz	5
2.1 Grundlegendes.....	6
2.2 Humankapital	6
2.3 Strukturkapital	6
2.4 Beziehungskapital	7
2.5 Bedeutung der Kapitalarten für den Unternehmenserfolg.....	8
3. Die Wissensbilanzierung als Grundlage für ICM.....	8
3.1 Vorgehensweise bei der Wissensbilanzierung.....	9
3.2 Vorwiegende Anwendungsbereiche der Wissensbilanzierung in der Praxis	11
3.3 Bisherige Erfahrungen mit der Wissensbilanzierung.....	13
3.3.1 Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Wissensbilanzen.....	13
3.3.2 Vertretbarer Aufwand	14
3.3.3 Nutzen in speziellen Unternehmenssituationen.....	15
3.3.4 Unterstützung durch die Unternehmensleitung.....	15
3.3.5 Ursache-Wirkungsketten unterstützen das unternehmerische Denken.....	15
4. Normbasierte Managementsysteme als Baustein eines ICM.....	17
4.1 Allgemeine Grundlagen von Managementsystemen	17
4.1.1 Managementsysteme beinhalten alle drei Kapitalarten.....	19
4.1.2 Managementsysteme betreiben nachhaltige Wissenssicherung.....	20
4.1.3 Managementsysteme liefern die Grundlage für eine spätere Bewertung.....	21
4.2 Qualitätsmanagement-Systeme	23
4.3 Risikomanagement-Systeme.....	24
5. Bewertung immaterieller Vermögenswerte am Beispiel der Purchase-Price Allocation ..	27
6. Zusammenfassung und Ausblick.....	30
7. Literaturverzeichnis	32

Abstract

Trotz der aktuellen Wirtschaftskrise führen verschiedene Rahmenbedingungen wie der zunehmende Fachkräftemangel, die demografische Entwicklung und die weltweite Zunahme an wissensintensiven Dienstleistungen dazu, dass Ansätze zur Erfassung, Bewertung und Steuerung immaterieller Vermögenswerte für eine nachhaltige Organisationsentwicklung an Bedeutung gewinnen. Limitierende Wachstumsfaktoren für Organisationen liegen zukünftig vielfach nicht mehr außerhalb des Unternehmens im Marktumfeld, sondern werden intern durch die ausreichende Verfügbarkeit von Mitarbeitern mit spezifischem Fachwissen vorgegeben. Dies erfordert einen deutlich professionelleren und systematischeren Umgang mit der Ressource Wissen.

Vor diesem Hintergrund ist eine genaue Analyse des Umgangs mit den immateriellen Ressourcen einer Organisation ein wichtiger Baustein für die Zukunftsfähigkeit der Organisation. Als ein Ansatz für eine derartige Analyse wird das Konzept der Wissensbilanz mit den drei Kapitalarten Human-, Struktur- und Beziehungskapital kurz vorgestellt. Die Ergebnisse einer Wissensbilanz dienen dabei als verlässliche Frühindikatoren für den zukünftigen Wert bzw. die Zukunftsfähigkeit der Organisation am Markt. Die Wissensbilanz hat sich in Deutschland nicht nur aufgrund der Gemeinsamkeiten mit anderen Managementsystemen verbreitet, sondern erzielt zunehmende Aufmerksamkeit durch die Anwendung neuartiger Methodenbausteine wie die organisationsspezifische Abbildung von Ursache-Wirkungsketten. Die Methode der Wissensbilanzierung liefert über das so genannte Potenzialdiagramm eine Einschätzung über Managementstrukturen für immaterielle Werte und Risikobereiche einer Organisation und kann damit als Grundlage für ein unternehmensweites Qualitäts- oder Risikomanagementsystem genutzt werden.

Neben der Wissensbilanz als explizitem System zum Management immaterieller Vermögenswerte haben sich in den vergangenen Jahren aber auch andere Managementsysteme am Markt etabliert, die auf den ersten Blick nicht dieser Kategorie zuzuordnen wären. So können alle normbasierten Managementsysteme wie zum Beispiel die DIN ISO 9001 maßgeblich zu einem strukturierten Umgang mit immateriellen Vermögenswerten beitragen. Durch die weite Verbreitung dieser normbasierten Managementsysteme kann darauf aufbauend ein umfassendes Management für immaterielle Werte geschaffen werden. Wesentlich für die Akzeptanz und die Wahrnehmung der ISO 9001 als Managementsystem für immaterielle Werte ist jedoch, dass zukünftig wesentlich stärker der Nutzen dieser normbasierten Managementsystemen für den Umgang mit immateriellen Vermögenswerten dargestellt wird. Neben dem Qualitätsmanagementsystem der DIN ISO 9001 wird darüber hinaus auch das Risikomanagementsystem nach der ONR 49000 als geeigneter Ansatzpunkt für den strukturierten Umgang mit immateriellen Werten beschrieben.

Neben den eher qualitativ orientierten Methoden der Wissensbilanzierung und dem Qualitätsmanagement wird über die Beschreibung des Risikomanagements als weiterer Ansatz für ein Management immaterieller Wert schon ein erster Schritt in Richtung quantitative Bewertung unternommen. Mit einer Kurzdarstellung der Purchase Price Alloaction wird abschließend noch eine eher monetär orientierte Bewertung immaterieller Vermögenswerte skizziert.

1. Ausgangssituation

Gerade in der aktuellen Wirtschaftslage lässt sich bei der Analyse verschiedener Trends die Notwendigkeit eines nachhaltigen Umgangs mit immateriellen Ressourcen erkennen.

Die aktuelle Wirtschaftskrise hat deutlich gezeigt, dass Ansätze zur Unternehmensbewertung, die sich nur auf monetären Größen beschränken, keine hinreichende Verlässlichkeit bieten, um eine mittelfristige und damit nachhaltige Entwicklung von Unternehmen zu prognostizieren. Es wurde der Ruf nach neuen Bewertungsansätzen laut, die sich dem gegenüber stärker auf die Nachhaltigkeit konzentrieren. Einige wesentliche Aspekte einer solchen nachhaltigen Unternehmensentwicklung sollen im Folgenden kurz umrissen werden.

Die demografische Entwicklung der vergangenen Jahre zeigt eine deutliche Entwicklung hin zu einer immer älter werdenden Gesellschaft.¹ Die Auswirkungen dieser Entwicklung bekommen zunehmend Unternehmen aller Größenordnungen zu spüren. Bei den verantwortlichen Personen in den Unternehmen rückt damit zunehmend das Thema Demografie im Vordergrund. Gerade in Branchen mit überdurchschnittlichem Wachstum ist die Frage nach einer angemessenen „Wissenssicherung“ bei altersbedingtem Ausscheiden aus dem Unternehmen ein drängendes Problem, das auch durch die aktuelle Wirtschaftskrise nicht an Bedeutung verliert. Durch das Ausscheiden älterer und erfahrener Mitarbeiter aus Unternehmen geht betriebsnotwendiges Wissen vielfach unwiederbringlich verloren.² Nur eine frühzeitige und strukturierte Auseinandersetzung mit dem Thema „Wissenssicherung“ kann den Abfluss relevanten Wissens verringern und damit negative Auswirkungen auf die Unternehmensabläufe und Kundenstruktur vermeiden. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass dieses Thema oft erst an Priorität gewinnt, wenn die Folgen schon deutlich spürbar sind und die relevanten Mitarbeiter dem Unternehmen nicht mehr zur Verfügung stehen. Der Mehrzahl der verantwortlichen Geschäftsführer und Personalleiter in den Unternehmen ist der direkte Zusammenhang zwischen der demografischen Entwicklung, der Notwendigkeit der Wissenssicherung und dem Unternehmenswert oft nicht bewusst.

Nicht nur die demografische Entwicklung führt zunehmend zur Knappheit der Ressource Wissen, sondern auch ein zunehmender Fachkräftemangel trägt in den Industrienationen zu einem Engpass an notwendigem Know-How bei.³ Durch die Krise hat natürlich auch dieses Thema in einigen Branchen kurzzeitig etwas an Dringlichkeit verloren. Es gibt jedoch bereits heute schon erste Signale, dass bestimmte „Wissensträger“ auch in den kommenden Jahren wieder als knappes Gut angesehen werden müssen.

Diese Knappheit wird durch eine dritte Entwicklung sogar noch verschärft.

Gerade bei diesen gesuchten „Wissensträgern“, wie sie zum Beispiel auch in größerer Zahl in der Beratungsbranche benötigt werden, ist ein zunehmender Wertewandel auf

¹ Bundeszentrale für politische Aufklärung: S. 1

² vgl. North, K / Reinhard, K.: S 73

³ Fuchs, J.: S. 1ff

individueller Ebene zu erkennen, der sich unter anderem in dem Wunsch nach einer ausgeglichenen „Work-Life-Balance“ widerspiegelt. Damit sinkt die Bereitschaft dieser Experten zur „unkritisierten Selbstausschöpfung“. Die Frage nach der Sinnstiftung durch die eigene Arbeit und einem ausgeglichenen Verhältnis von Arbeit und Freizeit gewinnt hingegen zunehmend an Bedeutung. Entscheidend ist allerdings, dass sich diese Träger von Expertenwissen ihrer Rolle als wichtige „Wissensinvestoren“ immer stärker bewusst sind. Werden deren Anspruchshaltungen an das Unternehmen nicht mehr erfüllt, investieren Sie ihr Wissen in ein anderes Unternehmen. Für die betroffenen Unternehmen bedeutet dies, dass die Attraktivität des eigenen Unternehmens für diese „Wissensinvestoren“ gestärkt und verbessert werden muss. Diese Wissensinvestoren müssen ähnlich umfassend und professionell betreut werden, wie „Finanzinvestoren“, da der Schaden bei Abwanderung des „Wissenskapitals“ für Unternehmen existenzbedrohend sein kann.

Damit erfordert der beschriebene Wertewandel in Verbindung mit der demografischen Entwicklung und dem Fachkräftemangel zunächst ein Umdenken, denn der limitierende Wachstumsfaktor für Organisationen liegt vielfach nicht mehr außerhalb des Unternehmens im Marktumfeld, sondern wird intern durch die ausreichende Verfügbarkeit von Mitarbeitern mit spezifischem Fachwissen vorgegeben. Für viele Organisationen hängt damit der zukünftige Erfolg stark davon ab, in wieweit es gelingt, notwendige Fachkräfte länger an die Organisation zu binden.

Ist es einer Organisation dann gelungen, ausreichend Wissensträger an sich zu binden, wird der Erfolg oder Misserfolg durch einen weiteren Trend maßgeblich beeinflusst.

Die fortschreitende Globalisierung, bei gleichzeitigem Zuwachs wissensintensiver Dienstleistungen, erfordern eine immer größere Wiederverwendbarkeit und schnellere Liquidierbarkeit des vorhandenen Wissens. Das benötigte Wissen der Wissensträger muss zur richtigen Zeit, am richtigen Ort für alle betroffenen Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten zur Verfügung stehen. Nicht nur die Wissenssicherung sondern auch der Wissenstransfer wird damit zunehmend zu einem kritischen Erfolgsfaktor in der Unternehmensführung.

Alleine dieser kleine Überblick über aktuellen Entwicklungen in der Wirtschaft soll aufzeigen, dass der richtige Umgang mit immateriellen Ressourcen heute mehr denn je über den Erfolg oder sogar über das zukünftige Überleben von Organisationen entscheiden kann. Der richtige Umgang mit Wissen muss deshalb auch zukünftig stärker in den Mittelpunkt aller Management-Aktivitäten gerückt werden. Eine genaue Analyse des Umgangs mit diesen immateriellen Ressourcen liefert damit eine gute Aussage über die Zukunftsfähigkeit der Organisation und damit über deren nachhaltige Wertentwicklung.

2. Einführung zur Wissensbilanz

Als ein sehr leistungsfähiges Instrument zur genaueren Analyse immaterieller Ressourcen wird im Nachfolgenden die Wissensbilanz vorgestellt.

2.1 Grundlegendes

In dieser Expertise werden hauptsächlich Ansätze des Managements immaterieller Vermögenswerte (ICM) in Unternehmen beschrieben. Die beschriebenen Ansätze lassen sich jedoch ohne größere Probleme auch auf andere Organisationsformen übertragen, wie zum Beispiel Non-Profit-Organisationen oder auch Behörden, da wesentliche Aspekte nicht mit dem Unternehmensstatus, beziehungsweise mit der damit verbundenen Gewinnerzielungsabsicht gekoppelt sind, sondern wesentlich durch die besonderen Merkmale sozio-kulturellen Systeme bestimmt werden.

Wenn im nachfolgenden Dokument von Wissensbilanzierung gesprochen wird, dann ist damit die Vorgehensweise nach dem von Bundeswirtschaftsministerium geförderten Modell „Wissensbilanz – Made in Germany“ gemeint. Dieses später noch ausführlicher beschriebene Modell weist durch die Kombination der verschiedenen Methodenbausteine bestimmte Vorzüge auf, die andere Modelle, die sich ebenfalls als Wissensbilanz-Modelle bezeichnen, nach unserer Auffassung derzeit nicht aufweisen.

Grundlegend bei der Vorgehensweise „Wissensbilanz – Made in Germany“ ist die Einteilung der immateriellen Ressourcen in drei verschiedene Bereiche, sogenannte Kapitalarten. In den folgenden Abschnitten sollen das Humankapital, das Strukturkapital und das Beziehungskapital kurz beschrieben werden.

2.2 Humankapital

Das **Humankapital (HK)** einer Wissensbilanz beschreibt die personenbezogenen Einflussfaktoren auf das immaterielle Vermögen eines Unternehmens. Es umfasst unter anderem die Kompetenzen, Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie die Motivation der Mitarbeiter.

HK-1: qualifiziertes Personal
HK-2: Sozialkompetenz
HK-3: Motivation / Zufriedenheit
HK-4: Personalführung / Führungskompetenz
HK-5: Zuverlässigkeit

Abb.: 1. Beispielhafte Einflussfaktoren aus dem Humankapital

Die Formen des Humankapitals werden in der Literatur meist als implizites Wissen, also als von Personen verinnerlichtes Wissen, beschrieben. Das Humankapital ist demzufolge im Besitz der Mitarbeiter des Unternehmens. Aus Unternehmenssicht stellt das Humankapital folglich ein gewisses Risikopotenzial dar, denn es kann nicht vollständig durch die Organisation kontrolliert werden. Es steht dem Unternehmen lediglich während der Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiter zur Verfügung. Das Humankapital ist damit aus Sicht des Unternehmens als Fremdkapital zu bezeichnen.

2.3 Strukturkapital

Das **Strukturkapital (SK)** umfasst alle Abläufe und Prozesse, welche die Mitarbeiter benötigen, um in ihrer Gesamtheit produktiv und innovativ zu arbeiten. Beim Strukturkapital handelt es sich um Wissen der Mitarbeiter, welches dauerhaft in Aufbau- und

Ablaufstrukturen des Unternehmens überführt wurde. Es handelt sich um jene Elemente, die bestehen bleiben, wenn die Mitarbeiter die Organisation verlassen. Das Strukturkapital steht somit im direkten Zugriff des Unternehmens, dessen Verfügbarkeit auch nach Ausscheiden einzelner Mitarbeiter gewährleistet ist. Es ist deshalb auch weniger flüchtig und damit weniger risikobehaftet, als das Humankapital. Die Einflussfaktoren des Strukturkapitals, wie zum Beispiel Prozessbeschreibungen, Arbeitsplatzbeschreibungen, IT-Systeme oder Leitbilder, können aus Unternehmenssicht als Eigenkapital betrachtet werden.

SK-1: QM-System und Arbeitsabläufe
SK-2: Aufbaustruktur
SK-3: Kommunikation & Informationsaustausch
SK-4: technischen & räumlichen Voraussetzungen
SK-5: Unternehmenskultur / Werte

Abb.: 2. Beispielhafte Einflussfaktoren aus dem Strukturkapital

2.4 Beziehungskapital

Während die Einflussfaktoren aus dem Human- und Strukturkapital sich jeweils auf Faktoren innerhalb des Unternehmens beziehen, beschreiben die Einflussfaktoren des Beziehungskapitals jene Elemente, die aus dem Unternehmen nach außen wirken.

Das **Beziehungskapital (BK)** einer Wissensbilanz umfasst alle relevanten Beziehungselemente, die für die Erreichung der Unternehmensziele notwendig sind. Das Beziehungskapital umfasst zum Beispiel die Beziehungen zu Kunden und Lieferanten, zu sonstigen Partnern oder Netzwerken einer Organisation, sowie zur allgemeinen Öffentlichkeit.

BK-1: Kundenbeziehungen
BK-2: Beziehungen zu Lieferanten
BK-3: Beziehung zu Geldgebern
BK-4: Marketing & Öffentlichkeitsarbeit
BK-5: Image

Abb.: 3. Beispielhafte Einflussfaktoren aus dem Beziehungskapital

Das Beziehungskapital wird sehr stark durch unternehmensfremde, Dritte, geprägt und kann deshalb auch nur bedingt beeinflusst werden. Dieses Beziehungskapital lässt sich zum Beispiel über längerfristige Lieferverträge in gewissem Maße an das Unternehmen binden. Es kann damit als eine Art Hybridkapital bezeichnet werden, welches nur zu einem Teil im Besitz des Unternehmens ist, zum anderen Teil allerdings Fremdkapital darstellt.

In dieser Expertise wurden diese drei Kapitalarten zunächst als separate Bereiche betrachtet. Es gibt jedoch einige Einflussfaktoren, die nicht nur einer einzigen Kapitalart zugeordnet werden können, sondern Bestandteil mehrerer Kapitalarten sind. So lässt sich zum Beispiel die Qualität der Kundenbeziehungen nicht nur durch das Beziehungskapital allein beschreiben, sondern wird auch stark durch Elemente des Humankapitals, wie der Motivation der Mitarbeiter bestimmt, auch kundenorientiert zu arbeiten.

2.5 Bedeutung der Kapitalarten für den Unternehmenserfolg

Die nachfolgende Abbildung soll verdeutlichen, inwiefern die Ergebnisse einer Wissensbilanz im Zusammenhang mit den späteren Unternehmensergebnissen gebracht werden können.

Die zukünftigen Unternehmensergebnisse und damit der aus diesen Ergebnissen abgeleitete, zukünftige Unternehmenswert wird zunächst wesentlich durch den Marktanteil eines Unternehmens bestimmt. Dieser Marktanteil wiederum ist Folge einer entsprechenden Zufriedenheit der Kunden mit den Produkten und Dienstleistungen des Unternehmens. Diese Wirkung der Produkt- und Service-Qualität auf Kunden und Märkte steht besonders bei dem Qualitätsmanagementsystemen im Vordergrund. Diese Werttreiber werden im Wesentlichen durch die drei Bereiche Humankapital, Strukturkapital und Beziehungskapital bestimmt. Die Investitionen in das immaterielle Vermögen eines Unternehmens sind dabei als wesentliche Frühindikatoren für einen nachhaltigen Erfolg des Unternehmens am Markt zu betrachten. Je nach Branche des Unternehmens kann hier mit einem zeitlichen Vorlauf von ungefähr 4 Jahren gerechnet werden, bis sich Fehlentwicklungen im immateriellen Vermögen auch auf Marktfähigkeit und damit auf die Unternehmensergebnisse auswirken. Der erfolgreiche Umgang mit immateriellen Vermögenswerten erzwingt somit mindestens eine mittelfristige Perspektive aller Management-Aktivitäten.

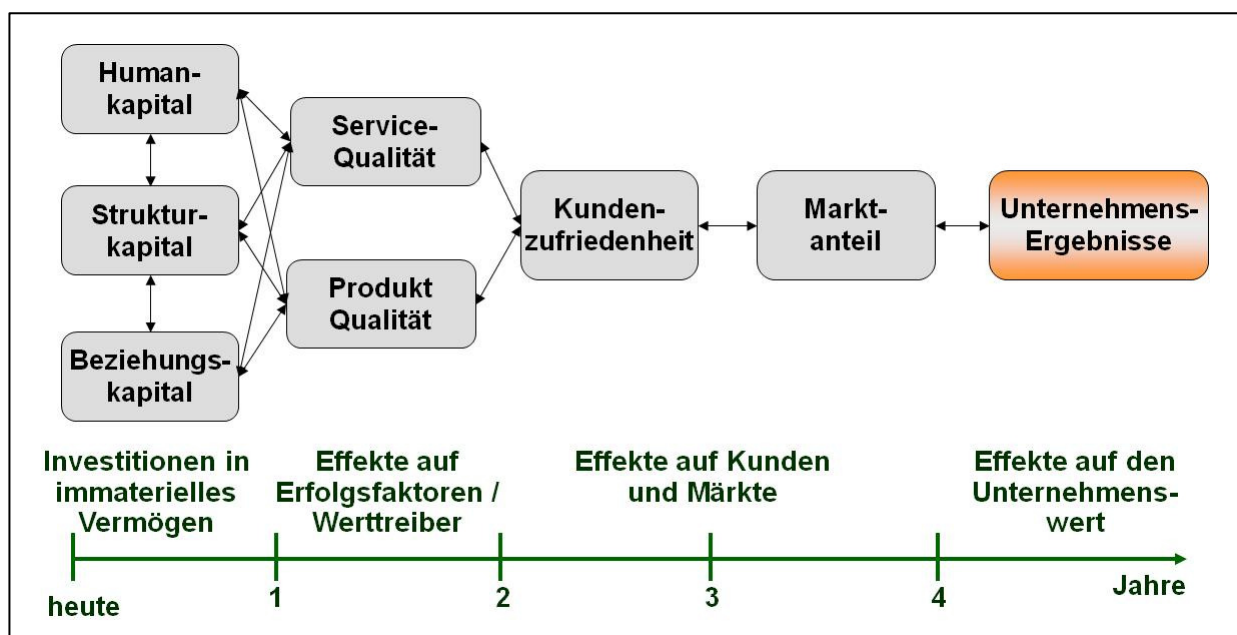


Abb.: 4. Die Bedeutung der immateriellen Werte für den Unternehmenserfolg von morgen

Die Wissensbilanz mit der Erfassung und Bewertung der immateriellen Erfolgsfaktoren aus den Kapitalarten kann damit als ein geeigneter Frühindikator für den zukünftigen Unternehmenserfolg betrachtet werden.

3. Die Wissensbilanzierung als Grundlage für ICM

Die Wissensbilanz ist das Ergebnis eines Prozesses mit spezifischen Methodenelementen. Alle bisherigen Wissensbilanz-Projekte haben gezeigt, dass der eigentliche Nutzen nicht

allein im Endergebnis, der eigentlichen Wissensbilanz besteht, sondern dass sich der Mehrwert für Organisationen vor allem aus dem spezifischen Erstellungsprozess ergibt. Deshalb soll im Folgenden der Prozess der Erstellung einer Wissensbilanz, also die Wissensbilanzierung etwas ausführlicher dargestellt werden.

3.1 Vorgehensweise bei der Wissensbilanzierung

Wie bereits einleitend kurz beschrieben, beziehen sich alle Aussagen in dieser Expertise auf das Wissensbilanzmodell nach dem Projekt „Wissensbilanz – Made in Germany“⁴. Für ein besseres Verständnis der Vorteile dieser Vorgehensweise soll hier kurz auf die wesentlichen Methodenelemente eingegangen werden.⁵

1. Beschreibung des Bilanzierungskontextes und des Unternehmensumfeldes
2. Beschreibung und Analyse der Unternehmensziele
3. Ermittlung zielrelevanter Einflussfaktoren
4. Einzelbewertung der Einflussfaktoren
5. Bewertung der Wirkungszusammenhänge zwischen den Einflussfaktoren
6. Auswertung der Ergebnisse
7. Definition von Indikatoren und Kennzahlen
8. Ableitung von Handlungsempfehlungen

Zu 1.) Die Bewertung der immateriellen Erfolgsfaktoren eines Unternehmens ist von den besonderen Rahmenbedingungen des unternehmerischen Umfeldes abhängig. Dazu zählen:

- Die Unternehmensgröße (Umsatz , Mitarbeiterzahl)
- Alter des Unternehmens und dessen historische Entwicklung (wesentliche Meilensteine in der Unternehmensgeschichte)
- Marktumfeld (gesamtwirtschaftlich, branchenspezifisch und unternehmensindividuell)
- Wettbewerbssituation
- Besondere gesetzliche Aspekte

Ohne eine genaue Beschreibung dieser Rahmenbedingungen ist die Erstellung einer aussagekräftigen Wissensbilanz kaum möglich.

Zu 2.) Die Beschreibung und Analyse der eigentlichen Unternehmensziele stellt den zweiten wichtigen Schritt im Rahmen der Wissensbilanzierung dar. Die Unternehmensziele sind Bezugsgröße für die Ermittlung „zielrelevanter“ Einflussfaktoren und zugleich die Basis für die anschließende Bewertung der Einflussfaktoren. Ohne eine saubere Zieldefinition bleibt die Wissensbilanz eine reine Beschreibung der unternehmerischen Ist-Situation.

Systematisch abgeleitete Unternehmensziele sollten die vorher beschriebenen, unternehmerischen Rahmenbedingungen stets mit berücksichtigen.

Ändern sich im Zeitablauf wesentliche Inhalte der unternehmerischen Zielstellung, sollte auch der Prozess der Wissensbilanzierung erneut durchgeführt werden.

⁴ vgl. BMWi, Dokumentation Nr. 574

⁵ vgl. Alwert, S. 55 ff

Zu 3.) Auf der Grundlage der beschriebenen Unternehmensziele werden im Anschluss relevante Einflussfaktoren aus den drei Kapitalarten ermittelt, welche aus Sicht des Unternehmens die vorher erfassten Ziele maßgeblich beeinflussen. Diese relevanten Einflussfaktoren erscheinen zunächst stark unternehmensindividuell. Auf Basis der Erfahrungen aus den bisherigen Wissensbilanz-Projekten lassen sich jedoch Standard-Einflussfaktoren ableiten. Für eine breite Akzeptanz der Wissensbilanzierung im Unternehmen ist es jedoch förderlich, mit den individuell erarbeiteten Einflussfaktoren die Begriffswelt des jeweiligen Unternehmens abzubilden.

Diese Übereinstimmung der maßgeblichen Einflussfaktoren oder Erfolgsfaktoren bildet auch die notwendige Voraussetzung für allgemeingültige, normenbasierte Managementsysteme. Könnten keine grundlegenden Elemente gefunden werden, die für eine erfolgreiche Unternehmensführung notwendig sind, könnten auch keine allgemeingültigen Managementsysteme entwickelt werden.

Zu 4.) In einem nächsten Schritt werden diese ermittelten Einflussfaktoren nach den drei Kriterien „Quantität“, „Qualität“ und „Systematik“ bewertet. Die Quantität eines Einflussfaktors beschreibt dabei, ob dieser Faktor in ausreichendem Umfang im Unternehmen vorhanden ist, um die Unternehmensziele zu erreichen. Die Qualität der Einflussfaktoren beschreibt, inwiefern der Faktor in qualitativer Hinsicht stark genug ausgeprägt ist, um die Unternehmensziele zu erreichen. Die Bewertung der Systematik eines Einflussfaktors beschreibt hingegen, ob im Unternehmen ein planvoller und nachvollziehbarer Umgang mit dem jeweiligen Einflussfaktor vorliegt, damit die Unternehmensziele auch in effektiver bzw. effizienter Weise erreicht werden können.

Zu 5.) Die bisherigen Methodenschritte unterscheiden die Wissensbilanz noch nicht wesentlich von anderen Managementansätzen. Erst durch den Schritt der Bewertung der Wirkungszusammenhänge zwischen den einzelnen, zuvor bewerteten Einflussfaktoren untereinander und der Ermittlung der Wirkungsstärke der Einflussfaktoren auf die Unternehmensziele auf der anderen Seite, kommt ein neuartiger Methodenbaustein hinzu. Über die so erstellten Ursache-Wirkungszusammenhänge können unternehmensindividuelle Hebelwirkungen einzelner Faktoren herausgearbeitet werden. Mit diesem Methodenbaustein integriert die Wissensbilanzierung eine ganzheitliche, systemische Sichtweise, die in kaum einem anderen Instrument in dieser Form enthalten ist. Über diese Wirkungszusammenhänge können später nicht nur konkretere, sondern vor allem auch effektivere Handlungsempfehlungen abgeleitet werden, als dies mit anderen Managementinstrumenten möglich ist.

Zu 6.) Die Erstellung der eigentlichen Wissensbilanz und damit der Auswertung der bisherigen Prozessschritte besteht vor allem in der Zusammenfassung der Einzelergebnisse zu einem Gesamtbild über das intellektuelle Kapital des Unternehmens. Dieses Gesamtbild bezeichnet man als Potenzialportfolio. In einem solchen Potenzialportfolio oder auch Potenzialdiagramm werden die Ergebnisse der Einzelbewertungen der Einflussfaktoren nach

den Kriterien Quantität, Qualität und Systematik auf der Abszisse und die Wirkungsstärke der Einflussfaktoren im Gesamtsystem auf der Ordinate des Diagramms abgetragen. In dieser Auswertung werden vor allem die Elemente sichtbar, die unter der gegebenen Zielstellung die größte Wirkung auf die Unternehmensziele zeigen. Diese Einflussfaktoren befinden sich im Potenzialdiagramm in der oberen Hälfte. Entscheidend für die weitere Analyse ist die Unterscheidung der Einflussfaktoren, die nach den Kriterien „Quantität“, „Qualität“ und „Systematik“ gut ausgeprägt sind, gegenüber den Einflussfaktoren, die nach diesen Kriterien weniger gut ausgeprägt sind. Eben diese Unterscheidung liefert konkrete Hinweise für die späteren Handlungsempfehlungen.

Zu 7.) Auf Basis der Auswertung des Potenzialdiagramms werden in einem nächsten Schritt entsprechend aussagekräftige Indikatoren und Kennzahlen abgeleitet, um eine Weiterentwicklung des immateriellen Vermögens anhand von messbaren Kenngrößen zu ermöglichen. Diese messbaren Größen können beispielsweise die Grundlage für eine Balanced-Scorecard liefern oder eine bereits bestehende Scorecard ergänzen. Der wesentliche Vorteil besteht in einem dadurch gewährleisteten, systematischen Aufbau des Kennzahlensystems unter Berücksichtigung der gegenseitigen Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Elementen, ohne sich zu stark auf monetäre Größen zu beschränken. An dieser Stelle zeigt sich jedoch auch die hohe Kompatibilität der Wissensbilanz mit anderen Managementansätzen.

Zu 8.) Die Wissensbilanz endet allerdings nicht mit der Analyse der Ergebnisse. Weiteres wesentliches Element und geschätzter Mehrwert für Unternehmen ist die konkrete Ableitung von Handlungsempfehlungen zur Verbesserung des Umgangs mit dem immateriellen Vermögen. Ein wesentlicher Teil der Handlungsempfehlungen ergibt sich dabei bereits aus der Einzelbewertung der jeweiligen Einflussfaktoren. Derartige Handlungsempfehlungen können sich zum Beispiel auf die Verbesserung der Systematik im Strukturkapital beziehen. Im Zusammenspiel mit den Ursache-Wirkungsketten, die aufzeigen, welche Faktoren die größten Wirkpotenziale auf die Unternehmensziele aufweisen, lassen sich bei gegebenen Unternehmensziele, die Maßnahmen herausarbeiten, die aktuell den größten Wirkungsgrad im Unternehmen aufweisen. Mit der Wissensbilanz lassen sich somit klare Entscheidungen über einen wirtschaftlicheren Einsatz der vorhandenen Ressourcen zur Zielerreichung darstellen.

3.2 Vorwiegende Anwendungsbereiche der Wissensbilanzierung in der Praxis

Wie einleitend kurz angesprochen, führt gerade der Begriff Wissensbilanzierung auch in Bezug auf die bevorzugten Anwendungsbereiche häufig zu Missverständnissen. Entgegen der ersten Vermutung wird die Wissensbilanz vorwiegend eben nicht zur externen Berichterstattung, in Sinne einer Finanzbilanz eingesetzt, sondern dient zunächst als internes Managementinstrument. Dies ist allerdings keine Besonderheit der Wissensbilanz-Methode, sondern deutet exemplarisch auf eine Problematik, die das gesamten „Intellectual Capital Managements“ betrifft, hin. Dies lässt sich besonders gut anhand der Entwicklung des schwerpunktmäßigen Anwendungsbereichs der Wissensbilanz skizzieren.

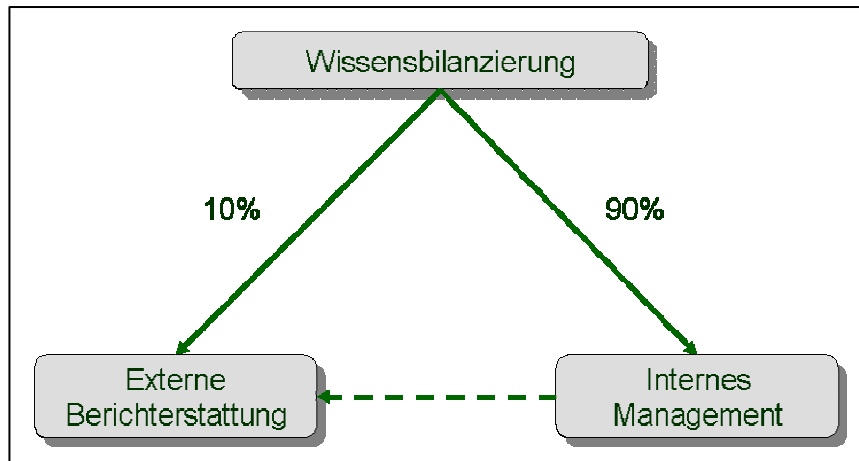


Abb.: 5. Eigene Erfahrungswerte zu den Anwendungsbereichen der Wissensbilanzierung

Das ursprüngliche Wissensbilanzmodell⁶ war vorwiegend als Kommunikationsinstrument für die externe Berichterstattung zum Umgang mit immateriellen Vermögenswerten gedacht. Im Laufe der Anwendung der Wissensbilanz-Methode hat sich der eigentliche Nutzen jedoch bei der Erfassung und Steuerung immaterieller Erfolgsfaktoren in Organisationen herauskristallisiert. Von der anfänglichen externen Berichterstattung entwickelte sich der hauptsächliche Anwendungsbereich der Wissensbilanz zunehmend zu einem Instrument des internen Managements. Dies lässt sich auf folgende Ursachen zurückführen. Ein wesentlicher Vorteil der Wissensbilanzierung gegenüber anderen Managementansätzen liegt in der oben beschriebene Vorgehensweise, die sehr gezielt auf die strukturellen Besonderheiten des zu bilanzierenden Unternehmens eingeht und damit ein sehr genaues Bild der Organisation zeichnet. Entscheidender Nachteil für eine externe Berichterstattung ist bei dieser Vorgehensweise die geringe Vergleichbarkeit der Ergebnisse. Als weiterer Nachteil im Rahmen der externen Berichterstattung, kann auf die fehlenden gesetzlichen Vorgaben zur Berichterstattung über immaterielle Vermögenswerte verwiesen werden. Außer durch das österreichische Hochschul-Rahmengesetz, indem eine regelmäßige Wissensbilanzierung für österreichische Universitäten festgeschrieben ist, sind derzeit kaum Vorgaben zur Berichterstattung über immaterielle Vermögenswerte vorhanden. Erste Ansatzpunkte ergeben sich aktuell erst durch das Bilanzmodernisierungsgesetz (kurz BilMoG), indem erstmalig ein „Bilanzierungswahlrecht für immaterielle Vermögenswerte“ unter bestimmten Voraussetzungen geregelt wurde.⁷ Zusätzlich hat sich allerdings gezeigt, dass Informationen über immaterielle Vermögenswerte, so zum Beispiel auch durch die Wissensbilanz, einen sehr umfassenden Einblick in die berichtende Organisation erlauben. Mit dieser Offenlegung der immateriellen Vermögenswerte seitens einiger Unternehmen ist eine große Skepsis verbunden, da mit der Wissensbilanz zu viele Informationen den Wettbewerbern gegenüber zugänglich gemacht werden. Im Gegensatz zu dem beschriebenen, fehlenden externen „Zwang“ und der vorhandenen Skepsis der Informationsweitergabe steht der hohe interne Nutzen der Wissensbilanz als

⁶ Des österreichischen ARCS, siehe www.arcs.ac.at

⁷ vgl. Schruff / Melcher, S. 19 ff.

Steuerungsinstrument für intellektuelles Kapital. Diese beiden Tendenzen führen im Endeffekt zu der oben dargestellten Verteilung in den Anwendungsbereichen von Intellectual Capital Management-Systemen in der heutigen Praxis.

3.3 Bisherige Erfahrungen mit der Wissensbilanzierung

Die nachfolgend beschriebenen Erfahrungen basieren auf ca. 40 Wissensbilanzen bei Organisationen unterschiedlicher Größenordnung und aus unterschiedlichen Branchen und Rechtsformen. Dieser Auszug soll auch erste Hinweise darüber liefern, warum ein "Intellectual Capital Management-System" in vielen Organisationen ein notwendiges und hilfreiches Instrument darstellt und deshalb zukünftig weiter forciert werden sollte.

3.3.1 Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Wissensbilanzen

Gerade in Hinblick auf eine vertiefende Forschung sei an dieser Stelle anzumerken, dass die Problemfelder im Umgang mit immateriellen Vermögen, unabhängig von der Größe oder der Branche oder der Rechtsform der Organisation, ähnlich oder nahezu identisch sind, so dass sich ein typisches Set an möglichen Einflussfaktoren herausgebildet hat.⁸ Dieses Set an Wissensbilanz-Einflussfaktoren findet sich auch in der Erfolgsfaktoren-Forschung oder im Rating im Bereich der „weichen“ Ratingfaktoren wieder. Selbstverständlich gibt es in jeder Wissensbilanz organisationsspezifische Besonderheiten, die aber bei genauerer Betrachtung vernachlässigbar sind. So ist zum Beispiel erkennbar, dass kleinere und jüngere Unternehmen tendenziell noch einen stärkeren Fokus auf dem Humankapital, also auf den einzelnen Mitarbeitern haben und oft eher weniger Strukturkapital aufgebaut haben. Das Strukturkapital wächst entweder durch ein Qualitätsmanagement-System deutlich an oder verbessert sich notwendigerweise mit der Größe und dem Alter der Organisation. Bei größeren und älteren Organisationen ist das Strukturkapital deutlich stärker ausgeprägt als bei kleineren und jüngeren Unternehmen.

Bei der Auswahl der zielbeeinflussenden Einfluss- bzw. Erfolgsfaktoren bestehen jedoch wieder größere Gemeinsamkeiten. Die größten Gemeinsamkeiten finden sich im Humankapital. Diese Themenfelder, die sich mit den Mitarbeitern und deren Know-how beschäftigen sind für alle wissensintensiven Organisationen gleichermaßen wichtig, unabhängig von der Branche, der Größe oder des Alters.

Im Bereich des Strukturkapitals können sich aufgrund des Alters und der Größe des Unternehmens tendenziell eher Unterschiede ergeben, wobei sich die Unterschiede meist auf die individuelle Ausprägung einzelner Einflussfaktoren beschränken und weniger das Set der Einflussfaktoren selbst betreffen. So hat in allen Organisationsformen das Thema der Kommunikationsstrukturen und damit der Art und Weise des Wissensaustausches einen wesentlichen Einfluss auf die Unternehmensziele. Wie diese Kommunikationsstrukturen ausgeprägt sind und wie systematisch an diesen Strukturen gearbeitet wird, unterscheidet sich in den Unternehmen allerdings wieder deutlich.

Die größten Unterschiede treten im Beziehungskapital der Organisationen auf. Die Ausprägung des Beziehungskapitals einer Organisation wird sehr stark von der Größe, dem Alter des Unternehmens, der Branche, der eigenen Strategie und den Produkten geprägt.

⁸ vgl. Bornemann / Reinhard, S. 93 f.

Zwar lassen sich auch hier gewisse Gemeinsamkeiten finden, die allgemeine Schlüsse über den Umgang mit dem intellektuellen Kapital zulassen, diese sind aber deutlich geringer, als bei den anderen beiden Kapitalarten.

3.3.2 Vertretbarer Aufwand

Gerade für klein- und mittelständische Unternehmen besteht ein wesentlicher Vorteil der beschriebenen Methode in dem vergleichsweise geringen Aufwand für die Erstellung einer Wissensbilanz, wobei grundsätzlich zwischen internem und externem Aufwand unterschieden werden sollte.

Die Wissensbilanz ist grundsätzlich so ausgelegt, dass die Erstellung vollständig durch interne Mitarbeiter des Unternehmens erfolgen kann. Dazu wurden im Rahmen des Forschungsprojektes „Wissensbilanz – Made in Germany“ durch das Bundeswirtschaftsministerium ausführliche Informationsmaterialien, wie der Leitfaden oder eine ausführliche Hilfefunktion in der Wissensbilanz-Toolbox zur Verfügung gestellt. Es empfiehlt sich jedoch aus verschiedenen Gründen gerade bei der Erstellung der ersten Wissensbilanz einen erfahrenen externen Berater mit einzubinden.⁹ Eine solche externe Unterstützung beschränkt sich meist auf die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der Wissensbilanz und kann damit mit wenigen Personentagen angesetzt werden. Der interne Aufwand ist etwas umfassender, da für die verschiedenen Wissensbilanz-Workshops, Mitarbeiter aus möglichst unterschiedlichen Organisationsbereichen mitwirken sollten. Bei einem durchschnittlichen Projekt in einem mittelständischen Unternehmen kann mit ungefähr 12 Personen und 3-4 Arbeitstagen kalkuliert werden. Wird diese Zeit als produktive Zeit mit internen Verrechnungssätzen angesetzt, ist der interne Aufwand mit ca. 50 Personentagen nicht unwesentlich. Diese Betrachtung berücksichtigt meist jedoch nicht, dass sowohl die Ergebnisse der Wissensbilanz für andere Aufgaben, wie zum Beispiel die Erstellung einer Balanced-Scorecard, dem Aufbau eines Risikomanagements oder als erweitertes Managementaudit im Rahmen des Qualitätsmanagements weiter verwendet werden können. Aber gerade der hohe Grad an Wiederverwendbarkeit der Ergebnisse ist im Vergleich zu anderen Managementansätzen positiv zu vermerken. Weiterhin werden im Rahmen der Wissensbilanzierung oftmals Fragestellungen diskutiert, die im Rahmen strategischer Überlegungen ohnehin der Klärung bedürfen. Die Wissensbilanzierung liefert auch gerade dafür eine systematische Vorgehensweise und dokumentiert sowohl die Vorgehensweise wie auch die Ergebnisse dieser Diskussion.

Für eine realistische Einschätzung des Aufwands sollte jedoch unbedingt darauf geachtet werden, dass die eigentliche Analysephase durch die Wissensbilanz, von einer möglichen anschließenden Umsetzungsphase der aus der Wissensbilanz abgeleiteten Maßnahmen getrennt betrachtet wird. Die Analyse im Rahmen der Wissensbilanz ist in wenigen Tagen durchgeführt, die Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen kann sich allerdings über Monate oder Jahre erstrecken. Aufgrund dieser breiten Leistungsfähigkeit und dem spürbaren Nutzen sind die Anwender einer Wissensbilanz letztendlich vom Verhältnis des Aufwands zum konkreten Nutzen für die Organisation positiv überrascht.

⁹ vgl. Bornemann / Reinhard, S. 68

3.3.3 Nutzen in speziellen Unternehmenssituationen

Entgegen der bisher beschriebenen Vorteile gibt es genügend Organisationen, die zunächst keinen Bedarf an der Nutzung eines "Intellectual Capital Management Systems" sehen. Die Analyse der bisherigen Projekte zeigt, dass der Nutzen der Wissensbilanzierung für Organisationen dann besonders hoch einzuschätzen ist, wenn Veränderungen anstehen oder notwendig sind und damit ein gewisser Handlungsdruck für die Organisation besteht. Für Unternehmen in einer eher ruhigen und stabilen Situation ist der Nutzen eines Intellectual Capital Management-Systems grundsätzlich nicht geringer. In Situationen ohne konkreten Handlungsdruck fehlt auf Unternehmensseite jedoch häufig die Einsicht für eine proaktive und damit zukunftsorientierte Analyse, deren Wirkungen sich aufgrund der Komplexität nicht sofort in monetären Größen widerspiegeln.

Gerade für Unternehmen, die aufgrund interner Gründe (geplante Expansionsstrategie) oder externer Veränderungen (hohe Marktdynamik) zu einem Veränderungsprozess „gezwungen“ werden, kann eine Wissensbilanz aufgrund des vergleichsweise geringen Aufwandes innerhalb kurzer Zeit, zum Beispiel innerhalb 4-6 Wochen, umfassende und detaillierte Informationen für den anstehenden Veränderungsprozess liefern.

Weitere typische Situationen, in denen die Wissensbilanz eine Hilfestellung geben kann:

- Starke Marktveränderungen (Chancen oder Risiken)
- Umfassende, geplanten Umstrukturierungen (z.B. Fusionen)
- Notwendige Turn-Around-Situationen
- Starkes Unternehmens-Wachstum

3.3.4 Unterstützung durch die Unternehmensleitung

Unabhängig von der Situation, in der sich ein Unternehmen temporär befindet, setzt die erfolgreiche Durchführung einer Wissensbilanz und die Umsetzung der nachfolgend abgeleiteten Maßnahmen generell - wie bei allen anderen Managementinstrumenten auch - die vollständige Unterstützung und ein hohes Maß an Verständnis seitens der Unternehmensleitung voraus. Dies ist deshalb so wichtig, da viele Maßnahmen zur Verbesserung des Umgangs mit immateriellen Vermögenswerten oft erst eine mittelfristige Wirkung zeigen. Ohne eine dauerhafte Unterstützung durch die Geschäftsleitung besteht zudem die Gefahr, dass die Maßnahmen zu frühzeitig wieder eingestellt werden, bevor sie ihre Wirkung entfalten können. In diesem Zusammenhang ist die Auswahl geeigneter Erfolgsindikatoren wichtig, die bereits frühzeitige Veränderungen sichtbar werden lassen. Kurzfristige Erfolgserwartungen sind im Rahmen des gesamten "Intellectual Capital Managements" unangebracht, da die verbundenen Maßnahmen meist ein grundlegendes Umdenken, bzw. eine Veränderung der Unternehmenswerte, der Unternehmenskultur oder des Führungsverhaltens erfordern.

3.3.5 Ursache-Wirkungsketten unterstützen das unternehmerische Denken

Ein wichtiger Mehrwert der Wissensbilanzierung gegenüber anderen Managementsystemen und Instrumenten besteht in der Erstellung und Nutzung von Ursache-Wirkungsketten. Durch die zunehmende Komplexität in Organisation verlieren zunehmend auch immer mehr

Führungskräfte den Überblick über detaillierte Zusammenhänge.¹⁰ Handlungen, Entscheidungen und Maßnahmen werden nur noch dem Hintergrund eines überschaubaren und beherrschbaren Ausschnittes der Organisation getroffen. Der Blick für das Große und Ganze geht verloren. Mit der Erarbeitung von Ursache-Wirkungsketten und der Darstellung der vielfältigen Zusammenhänge werden den Mitarbeiter die vielfältigen Konsequenzen ihres Handelns dargestellt. Der Blick richtet sich von einzelnen Detaillösungen wieder verstärkt auf das Gesamtunternehmen und die Zielerreichung.

Im nachfolgenden werden nun die einzelnen Elemente der Wissensbilanzierung und die Erfahrungen mit der Methode auf andere Instrumente übertragen, um aufzuzeigen, dass heute bereits geeignete Instrumente zum "Intellectual Capital Management" in Organisationen eingesetzt werden, diese aber meist anders bezeichnet werden.

¹⁰ vgl. Probst / Gomez, S. 5

4. Normbasierte Managementsysteme als Baustein eines ICM

Im vorherigen Kapitel wurde die grundsätzliche Vorgehensweise bei der Erstellung einer Wissensbilanz aufgezeigt und um konkrete Erfahrungen bei der Umsetzung der Methode ergänzt. Dabei wurde aufgezeigt, dass ein wesentliches Bewertungskriterium der Wissensbilanz die Beurteilung der systematischen Vorgehensweise im Umgang mit immateriellen Vermögenswerten ist.

Eine wesentliche Verbesserung der Systematik erfolgsrelevanter Unternehmensfaktoren ist aber gerade auch das erklärte Ziel normbasierter Managementsysteme. Derartige Managementsysteme zeichnen sich grundsätzlich durch eine allgemeingültige, da in eine Norm gegossene Systematik aus. Gerade zertifizierungsfähige Managementsysteme, wie das Qualitätsmanagementsystem nach DIN ISO 9001 ist darauf ausgelegt, qualitätsrelevante Erfolgsfaktoren für außenstehende Dritte transparent und nachvollziehbar zu machen. Im folgenden Kapitel soll aufgezeigt werden, dass diese Managementsysteme bereits heute in den Unternehmen eine wichtige Aufgabe im Umgang mit immateriellem Kapital übernehmen.

Aus der Perspektive des Wissensmanagements bieten zertifizierungsfähige Managementsysteme zunächst allgemein folgende Vorteile:

- Die nationale oder internationale Norm liefert eine transparente, allgemeingültige und damit für Dritte verständliche Vorgehensweise.
- Die Anwendung der Norm mit dem Ziel der Erfüllung der Zertifizierungskriterien gewährleistet eine systematische Vorgehensweise bei der Umsetzung.
- Die Empfehlungen der Norm bilden die gebündelten Erfahrungen verschiedener Experten zu dem jeweiligen Thema ab. Mit der Anwendung der Norm erfolgt ein „Wissens-Insourcing“ dieser Erfahrungen.
- Die regelmäßigen und notwendigen Wiederholungs-Audits zur Aufrechterhaltung der Zertifizierung erzeugen den notwendigen Handlungsdruck in der Organisation, damit die systematische Vorgehensweise nicht dem Tagesgeschäft geopfert wird.
- Organisationen, die eine Norm mit dem Ziel der Erst- und Rezertifizierung anwenden, müssen regelmäßige Verbesserungsmaßnahmen am Managementsystem nachweisen und haben damit die Basis für eine lernende Organisation geschaffen.

Neben diesen Vorteilen aus Sicht des Wissensmanagements lassen sich für die verschiedenen Managementsysteme weitere allgemeingültige Grundlagen aufzeigen.

4.1 Allgemeine Grundlagen von Managementsystemen

Zum besseren Verständnis der Vorteile eines Managementsystems als geeignetes Instrument des "Intellectual Capital Managements" werden die beschriebenen Managementsysteme nachfolgend in die Bereiche „fachliche Inhalte“ und „Allgemeine Module“ aufgeteilt, die jedoch in der Praxis nicht voneinander zu trennen sind.

Die fachlichen Inhalte der angesprochenen Managementsysteme werden zunächst durch die verschiedenen Normen wiedergegeben. Die einzelnen Normen, wie die DIN ISO 9001:2008

für das Qualitätsmanagement spiegeln zunächst externes Erfahrungswissen von Expertengremien, dem Normungsinstitut und den Erfahrungen aus „Best-Practise-Fällen“ wieder. Durch die Anwendung der jeweiligen Norm im Rahmen des Aufbaus eines Managementsystems wird dieses externe Expertenwissen in die Organisation übertragen. Das externe Wissen aus der Norm wird in internes Strukturkapital in Form des Managementsystems umgewandelt.

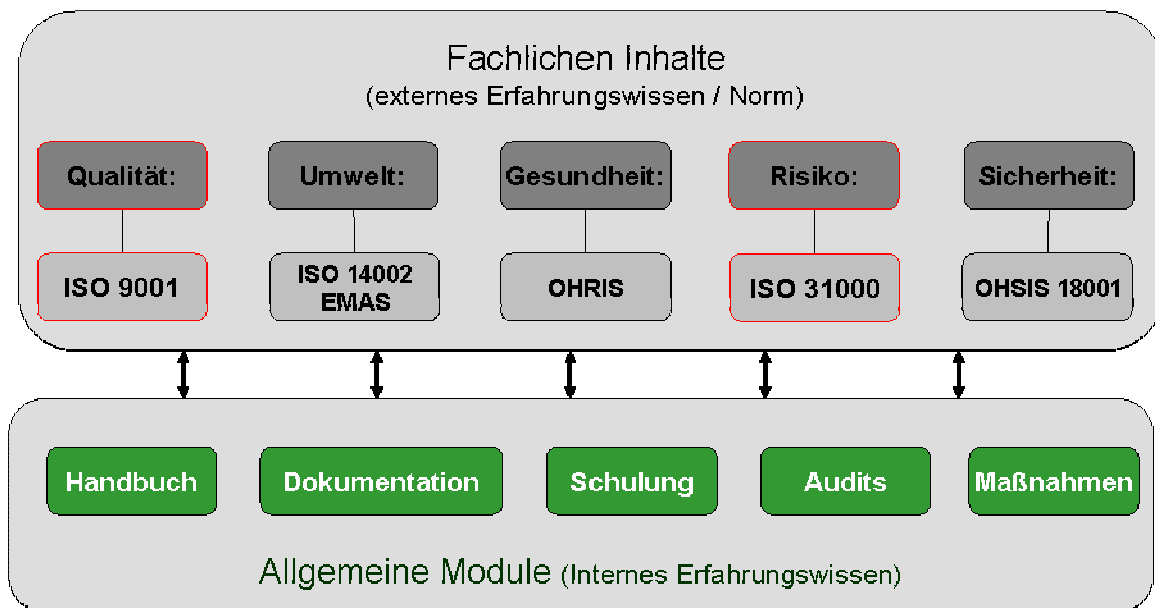
Verschiedene Beratungsprojekte in mittelständischen Unternehmen haben gezeigt, dass die für die Strukturen verantwortlichen Personen oft sehr viel Zeit damit verbringen, entsprechende Vorgehensweisen zur Qualitätsverbesserung selbst zu entwickeln, ohne zu wissen, dass die notwendigen Elemente bereits in entsprechenden Normen ausführlich und vor allem konsistent beschrieben sind.

Diese allgemein-fachlichen Inhalte der Norm werden im Rahmen des Aufbaus eines betrieblichen Managementsystems in einem nächsten Schritt durch Anpassung an die eigene Organisation mit internem Erfahrungswissen über konkrete und unternehmensspezifische Vorgehensweisen und Prozessabläufe angereichert. Die Anwendung der Norm auf das eigene Unternehmen integriert damit das spezifisch-interne Erfahrungswissen in das allgemeingehaltene, externe Expertenwissen der Norm und schafft damit eine integrierte Wissensplattform für die Organisation.

Für diese Abbildung und die spätere Weiterentwicklung des eigenen Erfahrungswissens sind in allen Managementsystemen einheitliche Bausteine vorgegeben. Diese einheitlichen, auch normübergreifenden Bausteine wiederum gewährleisten eine systematische und standardisierte Vorgehensweise bei der Anwendung der Norm. Diese Einheitlichkeit ist besonders für externe Adressaten des Managementsystems von hoher Relevanz.

Folgende Elemente eines Managementsystems tragen als allgemeingültige Bausteine zur Standardisierung bei:

- Die grundsätzliche Empfehlung zur nachvollziehbaren Dokumentation aller relevanten Aktivitäten in Zusammenhang mit dem Managementsystem und damit die Aufforderung zur „Explizierung“ des Wissens.
- Die Erstellung eines Handbuchs, welche die dokumentierte und damit explizite Zusammenstellung aller relevanten Elemente des Managementsystems einer Organisation aufweist.
- Die regelmäßige Schulung der Mitarbeiter über die Inhalte und Veränderungen des Managementsystems und damit der Versuch einer Internalisierung des externen Wissens aus dem Managementsystem.
- Die regelmäßige und geplante Überprüfungen und Verbesserung des Managementsystems in Form von Audits. Neben einer Eigenbeurteilung im Rahmen eigener, interner Audits erfolgt auch eine Fremdbeurteilung durch externe Rezertifizierungsaudits.
- Die Definition und Überwachung von Maßnahmen zur regelmäßigen Verbesserung des Managementsystems als Basis für eine lernende Organisation.



Betrachtet man die einzelnen Elemente der Managementsysteme nochmals aus dem Blickwinkel des Wissensmanagements, so ist als wesentlicher Bestandteil derartiger Systeme die Überführung von humankapitalbezogenem Erfahrungswissen der Mitarbeiter zu strukturkapitalbezogenem Wissen der Organisation aufzuführen. Durch die Implementierung eines Managementsystems in Organisationen wird das flüchtige Fremdkapital der Mitarbeiter systematisch, nach Vorgabe der Norm, in strukturelles Eigenkapital der Organisation umgewandelt. Dieses ist damit weniger risikobehaftet und steht der Organisation langfristig zur Verfügung. Diese integrierte Wissens-Explizierung und die damit zusammenhängende Wissenssicherung sind mit entsprechendem Aufwand verbunden, verhindert aber auch einen ungewollten Wissensabfluss. Im Sinne der Wissensbilanz tragen Managementsysteme in Unternehmen wesentlich zur Systematisierung des Umgangs mit immateriellen Vermögenswerten bei und verbessern in der Wissensbilanz das Bewertungskriterium der „Systematik“. Der Vorteil der Nutzung von Managementsystemen liegt damit in der systematischen Vorgehensweise zur Wissenssicherung, Wissensdokumentation und Wissensnutzung. Aus Sicht des "Intellectual Capital Managements" besitzen Managementsysteme aber noch weitere Vorteile.

4.1.1 Managementsysteme beinhalten alle drei Kapitalarten

Schwerpunkt jedes normbasierten Managementsystems ist das Strukturkapital in Form der geforderten Vorgehensweisen. Durch die externen Vorgaben aus der Norm werden bestimmte Rahmenstrukturen empfohlen, die sich bereits in anderen Unternehmen bewährt haben. Diese Normvorgaben werden gegebenenfalls noch durch Erfahrungen externer Berater ergänzt. Dieses externe Wissen wird mit den Erfahrungen der Mitarbeiter zu einer unternehmensspezifischen Ausprägung der Normvorschriften umgestaltet. Diese konkrete Ausprägung der Norm findet in Form von Prozessbeschreibungen, Verfahrensanweisungen und Arbeitsanweisungen, Stellenbeschreibungen und Organigrammen statt, die im einem Handbuch gebündelt und transparent allen Mitarbeitern als dokumentierte und damit „wissensgesicherte“ Strukturen zur Verfügung gestellt werden.

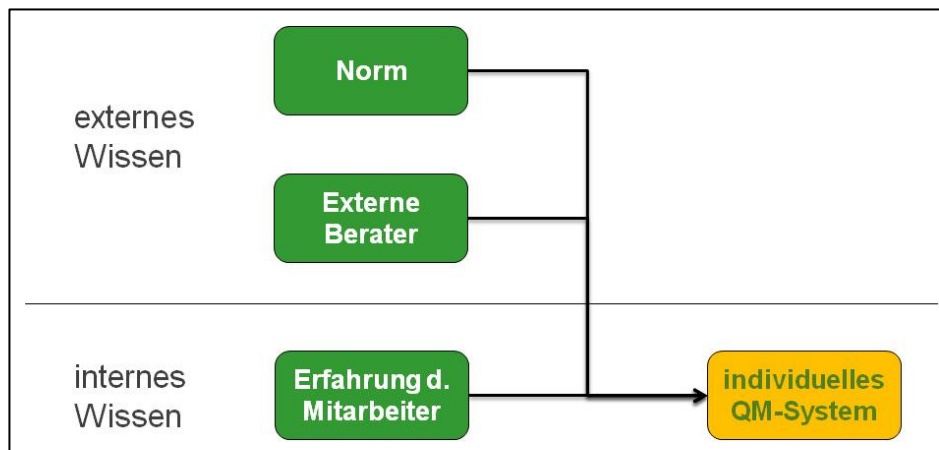


Abb.: 6. Wissensnutzung im QM-System

Neben dem Strukturkapital wird in einem Managementsystem aber auch das Humankapital berücksichtigt. Der Aufbau und vor allem die konsequente Nutzung und Erweiterung eines unternehmensspezifischen Managementsystems ist nicht ohne internes Know-How der Mitarbeiter möglich. Damit spielt die Qualifikation der Mitarbeiter als wichtigster Einflussfaktor aus dem Humankapitals eine wesentliche Rolle.

Diese wichtige Rolle der Mitarbeiter wird jedoch auch im Managementsystem selbst entsprechend gewürdigt, indem beispielsweise dem Thema (personelle) Ressourcen eigene Kapitel gewidmet sind. Schwerpunkt in diesen Kapiteln ist der kontinuierliche Wissenstransfer von einzelnen Experten auf alle betroffenen Mitarbeiter durch systematische Schulungen. Somit wird durch die Anwendung der Norm nicht nur der Weg der Explizierung von Wissen in Strukturkapital genutzt, sondern es ist auch der komplementäre Weg vorgesehen, der durch Schulung vorhandenes Strukturkapital wieder in implizites Wissen und damit Humankapital überführt.

Aus externer Sicht, liegt der wesentliche Vorteil normbasierter Managementsysteme in der Einheitlichkeit der Vorgaben bzw. der Vergleichbarkeit der Prozesse. Eine Zertifizierung durch neutrale Dritte, wie zum Beispiel dem TÜV, bestätigt externen Interessensgruppen die Norm-immanente Grundsystematik in Bezug auf Human- und Strukturkapital.

4.1.2 Managementsysteme betreiben nachhaltige Wissenssicherung

Weiterer Bestandteil von normbasierten Managementsystemen ist ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess, der durch die Phasen „Planung (Plan)“, „Umsetzung (Do)“, „Kontrolle (Check)“ und Verbesserung (Act)“ gekennzeichnet ist. Dieser „PDCA-Zyklus“ ist notwendige Grundlage für eine „Lernende Organisation“. Voraussetzung diesen Zusatznutzen ist jedoch, dass die Erfahrungen, die im Rahmen dieses Verbesserungsprozesses erarbeitet werden, wieder in Strukturen überführt und damit standardisiert werden.

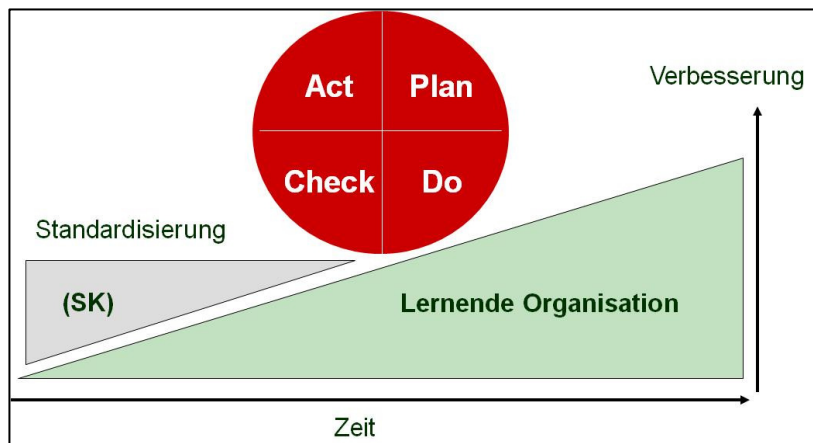


Abb.: 7. Kontinuierliche Wissenssicherung durch Standardisierung

Wie bereits im vorherigen Abschnitt beschrieben, zeichnen sich Managementsysteme dadurch aus, dass externes und internes Erfahrungswissen in Form von Prozessbeschreibungen, Verfahrensanweisungen und Arbeitsanweisungen dokumentiert wird. Wesentliches Ziel eines Qualitätsmanagementsystems ist es zum Beispiel, auch dann die Qualität der Produkte und Dienstleistungen zu sichern, wenn Schlüsselpersonen und damit relevante Wissensträger dem Unternehmen für unbestimmte Zeit nicht mehr zur Verfügung stehen. Durch die Dokumentation der entsprechenden Vorgehensweisen wird das Wissen dieser Schlüsselpersonen zunächst über die entsprechende Dokumentation gesichert und damit für andere Mitarbeiter zur Verfügung gestellt. Durch einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess, der in allen normbasierten Managementsystemen implementiert ist, wird dieser Wissenssicherungsprozess auch kontinuierlich weiter unterstützt. Regelmäßige externe Audits und Rezertifizierungs-Maßnahmen stellen sicher, dass dieser aufwendige Prozess der kontinuierlichen Wissenssicherung nicht unter ein Mindestmaß absinkt.

4.1.3 Managementsysteme liefern die Grundlage für eine spätere Bewertung

Die Bewertung immaterieller Güter bzw. Vermögenswerte ist eines der schwersten und zugleich auch umstrittensten Themen in der Wirtschaftsliteratur. Auf die Vielzahl der Bewertungsansätze und damit verbundenen Probleme soll an dieser Stelle nicht näher eingegangen werden. Für das nähere Verständnis der nachfolgenden Aussagen sind jedoch einige Anmerkungen notwendig.

Grundsätzlich muss zwischen der Bewertung der immateriellen Vermögenswerte für interne Controlling- und Steuerungszwecke und einer Bewertung für die externe Berichterstattung unterschieden werden. Die Bewertung immaterieller Vermögenswerte für rein interne Zwecke wird nur durch die wirtschaftliche Sinnhaftigkeit beschränkt und kann damit frei gestaltet werden. Ernsthafte Probleme treten erst bei der Bewertung immaterieller Vermögenswerte für eine externe Berichterstattung oder dem Wertausweis gegenüber unternehmensexternen Interessensgruppen auf. Wie bereits oben angedeutet, gibt es für diesen Bereich, trotz der zunehmenden Bedeutung wissensintensiver Unternehmen, nur wenige gesetzliche Vorgaben und Erfahrungsberichte.

Erstmalig konkretere Aussagen liefert im IFRS Rechnungslegungssystem der Standard IAS 38. „Leitlinien zur Implementierung von IAS 38 [...] sind derzeit nicht existent.“¹¹ In Anlehnung an die in IAS 38 definierten Prämissen für die bilanzielle Erfassung immaterieller Vermögenswerte wurde auch der entsprechende Abschnitt im Bilanzmodernisierungsgesetz entwickelt.¹² Mit der damit geschaffenen Möglichkeit bzw. dem Wahlrecht der bilanziellen Erfassung immaterieller Vermögenswerte besteht nun erstmals auch für deutsche Unternehmen die Chance, immaterielles Vermögen als bilanzieller Eigenkapital zu Erfassung. Aufgrund der Neuheit dieses bilanziellen Wahlrechts für immaterielle Vermögenswerte gibt es bisher noch keine Erfahrung mit der Anwendung. Es kann jedoch vermutet werden, dass sich dies zukünftig ändert.

Aus Sicht des Wissensmanagements liegt der wesentliche Vorteil derartiger Managementsysteme in der systematischen Dokumentation des Wissens. Damit wird implizites Wissen der Mitarbeiter zu explizitem Wissen des Unternehmens. Humankapitalorientiertes Fremdkapital wird damit zu strukturkapitalorientiertem Eigenkapital.

Für eine Bewertung des immateriellen Vermögens ist die Unterscheidung zwischen immateriellen Eigen- und Fremdkapital eine notwendige Voraussetzung. Durch den Prozess der Wissensexplizierung im Managementsystem wird Fremdkapital in Eigenkapital umgewandelt und womit eine notwendige Voraussetzung für eine Diese Verfügungsmacht wird durch den gewährleistet. Gleichzeitig wird risikobehaftetes Fremdkapital in Eigenkapital umgewandelt.

Durch die Dokumentation und die Einteilung in fachliche und prozessuale Abschnitte erfüllt ein Managementsystem darüber hinaus auch die Anforderung nach der Abgrenzbarkeit der immateriellen Wirtschaftsgüter. Das Wissen über bestimmte Prozessbereiche kann in der Dokumentation vom Wissen angrenzender Themenbereiche abgegrenzt werden.

Forschungsaktivitäten können klar zu Entwicklungsaktivitäten abgegrenzt werden.

Als drittes wesentliches Kriterium für eine Bewertung immaterieller Vermögensgegenstände ist der zu erwartende Nutzen des immateriellen Gutes darzustellen. Der Nutzen eines Managementsystems wurde bereits am Beispiel der Wissenssicherung kurz angedeutet.

Weiterhin kann die Reduzierung von Suchzeiten und die umfassende Verfügbarkeit des dokumentierten Wissens für Mitglieder der Organisation als zusätzlicher Nutzen angeführt werden.

Damit liefert die Einführung eines normbasierten Managementsystems die grundlegenden Voraussetzungen für eine Bewertung immaterieller Vermögenswerte liefert.

Für eine endgültige Bilanzielle Erfassung der immateriellen Vermögenswerte, wie sie aktuell durch das Bilanzmodernisierungsgesetz nun möglich wurde sind jedoch darüber hinausgehende Maßnahmen notwendig.

¹¹ Heyd / Lutz-Ingold, S. 22

¹² Schruoff / Melcher, S. 19 ff.

4.2 Qualitätsmanagement-Systeme

Während bisher nur allgemein über verschiedene Managementsysteme gesprochen wurde, soll nun der Zusammenhang zwischen dem Management immaterieller Vermögenswerte und einem normbasierten Managementsystem konkret am Beispiel des Qualitätsmanagements nach DIN ISO 9001 dargestellt werden. Die DIN ISO 9001 existiert nun bereits in verschiedenen Versionen. Die neueren Versionen stellen Überarbeitungen und Anpassungen an weitergehende Erfahrungen der vorherigen Versionen dar. Die aktuelle Version der DIN ISO 9001 ist die Version 2008, die im Vergleich zu den bisherigen Versionen (z.B. Version 2004) noch wesentlich stärker auf Aspekte des Wissensmanagements eingeht.

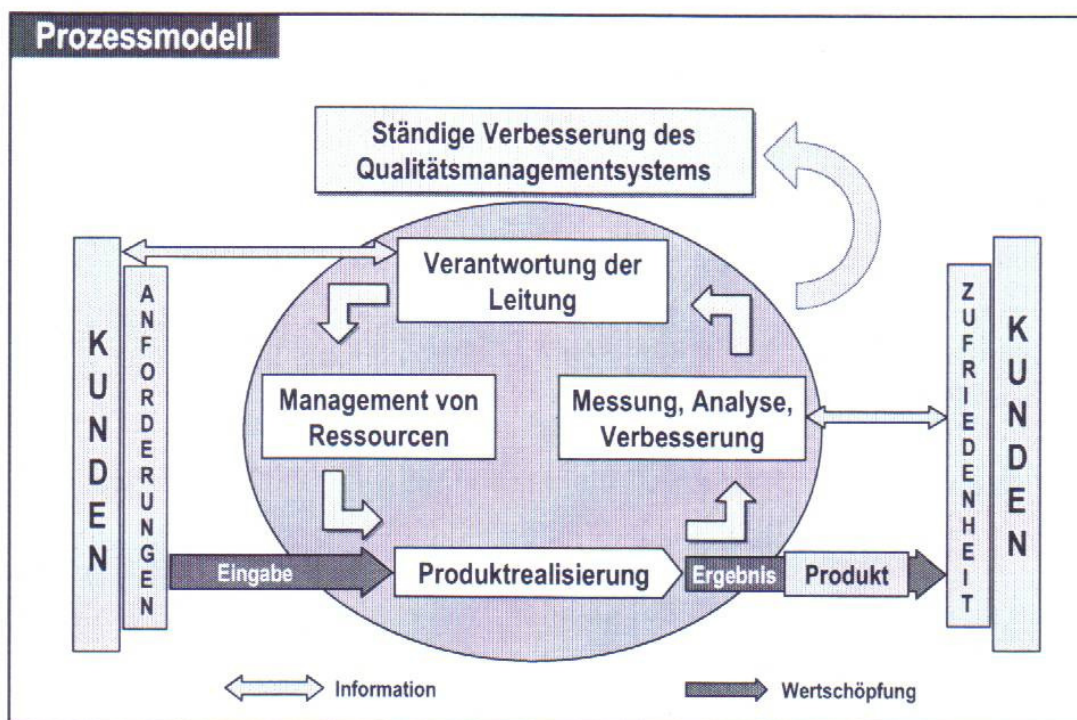


Abb.: 8. Prozessmodell der DIN ISO 9001-Reihe

Die obige Abbildung zeigt zunächst eine Übersicht über die grundlegenden Elemente der DIN ISO 9001. Wichtigste Ausgangsbasis dieses Managementsystems sind dabei die Kundenanforderungen, die als Eingabe für die Produktrealisierungsprozesse dienen. Die Kenntnisse der Kundenanforderungen können im Sinne der Wissensbilanz als Einflussfaktor des Beziehungskapitals bezeichnet werden. Ziel der gesamten Qualitätsmanagement-Aktivitäten eines Unternehmens ist nach DIN ISO 9001 die Erfüllung dieser Kundenanforderungen und das Erreichen einer möglichst hohen Kundenzufriedenheit. Über die Messung der Kundenzufriedenheit und den Abgleich mit den Kundenanforderungen kann die eigentliche Qualität des Produktes oder der Dienstleistung ermittelt werden. Diese Grundsätze des Qualitätsmanagementsystems beschreiben vor allem den richtigen Umgang mit dem Beziehungskapital und beziehen dabei das dafür notwendige Strukturkapital in Form der Kernprozesse zur Produktrealisierung mit ein. Über das „Management der (personellen) Ressourcen“ und die „Verantwortung der Leitung“ als Führungsaufgabe ist explizit auch das Humankapital in der DIN ISO 9001 erwähnt und

berücksichtigt. Damit finden sich auch in der DIN ISO 9001 alle drei Kapitalarten der Wissensbilanz wieder.

Bisherige Erfahrungen zeigen aber, dass die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems in Unternehmen zunächst nicht als „Intellectual Capital Management“ betrachtet wird. Es steht zunächst meist der Qualitätsaspekt im Vordergrund. Auch wenn an anderer Stelle im Unternehmen bereits über Wissensmanagementsysteme nachgedacht wird, erfolgt meist keine gedankliche Verknüpfung zwischen beiden Konzepten. Erst durch eine genauere Darstellung der Elemente eines Qualitätsmanagementsystems aus Sicht des Wissensmanagements, wie oben ansatzweise erfolgt, kann jedoch aufgezeigt werden, dass es vielfältige Übereinstimmungen und Ergänzungen zwischen den Elementen des Qualitätsmanagementsystems und den Elementen eines „Intellectual Capital Management Systems“ gibt. Wird dieser Zusammenhang dargestellt und damit das Verständnis für eine gemeinsame Betrachtung etabliert, wird ein deutlicher Mehrwert für die Unternehmen geschaffen indem der eigentliche Nutzen beider Systeme erkannt wird.

Diese Erfahrungen werden zusätzlich dadurch bestätigt, dass in verschiedenen Wissensbilanzprojekten nachgewiesen werden konnte, dass die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems als Folge einer Wissensbilanz, zu einem deutlich umfassenderen Verständnis des gesamten Qualitätsmanagements geführt hat. Als weitere Bestätigung dieser Erkenntnis zeigen Wissensbilanzen, die in DIN ISO 9001 zertifizierten Unternehmen (oder anderen Qualitätsmanagementsystemen) durchgeführt wurden, insgesamt eine deutlich bessere Systematik im Umgang mit immateriellen Vermögenswerten auf. Nicht zuletzt hat diese positive Wirkung zwischen einem Qualitätsmanagementsystem auf der einen Seite und dem Zusatznutzen eines „Intellectual Capital Managementsystems“, wie zum Beispiel der Wissensbilanz auf der anderen Seite, dazu geführt, dass auch der TÜV das Thema der Wissensbilanzierung in seine Ausbildungsgänge übernommen hat, um seinen Kunden ein ganzheitliches Managementverständnis zu vermitteln.

4.3 Risikomanagement-Systeme

Als weiterer, in der Zwischenzeit sehr bekannter Vertreter aus der Reihe der Managementsysteme kann das Risikomanagement angeführt werden. Auch beim Risikomanagementsystem handelt es sich grundsätzlich um ein Managementsystem, welches in der Zwischenzeit nach einer Norm ¹³ standardisiert ist und somit externe „Best-Practise“ Erfahrungen gebündelt zur Verfügung stellt. Damit gelten alle grundlegenden Aussagen zu den Managementsystemen auch für das Risikomanagement.

Wesentlicher Unterschied ist nur die inhaltliche Ausrichtung. Während bei der DIN ISO 9001 als Qualitätsmanagementsystem die Zufriedenheit der Kunden und damit die Qualität der Produkte und Dienstleistungen im Vordergrund steht, konzentriert sich das Risikomanagementsystem nach der ONR 49000 ff. auf die Identifizierung, Bewertung, und Steuerung möglicher Organisationsrisiken. Zielgruppen für Informationen aus dem

¹³ aktuell ist dies die Norm ONR 49000 ff.

Risikomanagement sind sowohl interne, wie auch externe Personen, die ein berechtigtes Interesse an der Vermeidung von Risiken jeglicher Art haben.

Aus unternehmerischer Sicht gibt es für den Aufbau eines funktionsfähigen Risikomanagements mehrere Gründe. Je nach Rechtsform ist zunächst die Existenz eines funktionsfähigen Risikomanagements zwingend erforderlich. Aber auch für alle anderen Unternehmen macht es durchaus Sinn, sich über mögliche Risiken des gesamten Geschäftsbetriebs systematisch Gedanken zu machen, denn unternehmerisch tätig zu sein bedeutet auch immer, bis zu einem bestimmten Grad Risiken einzugehen. Bei einem Risikomanagementsystem geht es jedoch darum, die vorhandenen Risiken systematisch zu erfassen, zu bewerten und Strategie zu einem adäquaten Umgang mit diesen Risiken, entsprechend der eigenen Risikopolitik, zu entwickeln.

Im Rahmen der Erfassung und Bewertung unternehmensziel-relevanter Einflussfaktoren werden bei der Wissensbilanzierung sowohl Erfolgs-, wie auch Risikofaktoren ermittelt. Je nach Ausprägung dieser zielbeeinflussenden Faktoren kann sich daraus für das Unternehmen eine Chance oder ein Risiko ergeben. Die Entwicklung dieser Einflussfaktoren rechtzeitig zu erkennen und richtig zu bewerten, bedeuten in vielen Fällen die Vermeidung der Negativereignisse aus dem Risiko.¹⁴ Gerade bei Investitionen in das „Intellectual Capital“ bietet sich der Aufbau eines entsprechenden Risikomanagement-Systems an, um Fehlentwicklungen möglichst frühzeitig zu erkennen.¹⁵ Durch die Einteilung der Einflussfaktoren in die Kapitalarten Human-, Struktur- und Beziehungskapital liefert die Wissensbilanzierung einen geeigneten Analyserahmen, der ohne großen Zusatzaufwand auch an andere Managementsysteme wie dem Risikomanagement übertragen werden kann. Damit können die Ergebnisse der Wissensbilanzierung mehrfach verwendet werden. Als weiterer Vorteil der Nutzung der Wissensbilanzierung als Risikoanalyseinstrument kann die intensive Einbeziehung der Mitarbeiter der Organisation in den Prozess der Erstellung angeführt werden. Die Mitarbeit an der eigenen Wissensbilanz unterstützt ein organisationsweites Risikobewusstsein bei den Mitarbeitern und vermittelt durch die systematische Vorgehensweise relevantes Wissen über Risikozusammenhänge. Durch die Diskussion von organisationsspezifischen Ursache-Wirkungsketten erhalten die teilnehmenden Mitarbeiter darüber hinaus erstmals einen intensiven Einblick in das Wirkungsgeflecht betriebswirtschaftlicher Einflussfaktoren aus der eigenen Organisation und damit verbundene Risikopotenziale. Dies sensibilisiert die Mitarbeiter für die Identifikation weiterer Risikofaktoren und deren Bedeutung im unternehmensspezifischen Wirkungsgefüge. Die Mitarbeiter lernen somit in Zusammenhängen und Wirkungen zu denken. Die Akzeptanz und das Verständnis der Mitarbeiter auf allen Organisationsebenen sind wichtig für die Implementierung eines organisationsweiten Risikomanagementsystems.¹⁶ Die erstellten Ursache-Wirkungsketten ermöglichen anschließend aber auch die Simulation von Veränderungsprozessen und damit verbundenen Risiken. Durch eine simulierte

¹⁴ vgl. Gietl, S. 16

¹⁵ vgl. Horváth / Möller, S. 193

¹⁶ vgl. Rössing, S. 283 ff.

Verbesserung oder Verschlechterung einzelner Einflussfaktoren können Einflüsse auf andere Erfolgsfaktoren und die Organisationsziele insgesamt besser beurteilt werden. Durch eine Erfassung der einzelnen Wirkungszeiträume zwischen den Faktoren können im Rahmen dieser Simulation auch Aussagen über auftretende Wirkungszeiträume bei Veränderungsprozessen gemacht werden. Entsprechende Maßnahmen zur Risikoabsicherung oder Vermeidung können auf die Wirkungszeiträume hin angepasst werden.

Einen Gesamtüberblick über das erfasste Risikoportfolio eines Unternehmens liefert die Wissensbilanz mit dem bereits beschriebenen Potenzialdiagramm. Das Einflussgewicht eines Faktors kann als Risikoindex in Bezug auf die Organisationsziele betrachtet werden. Je größer der Einfluss eines Faktors im System und auf die Organisationsziele ist, umso größer ist das potenzielle Risiko, dass eine Verschlechterung dieses Faktors zu einem strategischen Risiko für die Organisation wird. Als weiteres Risikomaß kann die Bewertung des Faktors entsprechend der quantitativen, qualitativen und systematische Ausprägung genutzt werden. Je geringer diese durchschnittliche Bewertung ausfällt, desto höher ist das Risikopotenzial dieses Einflussfaktors.

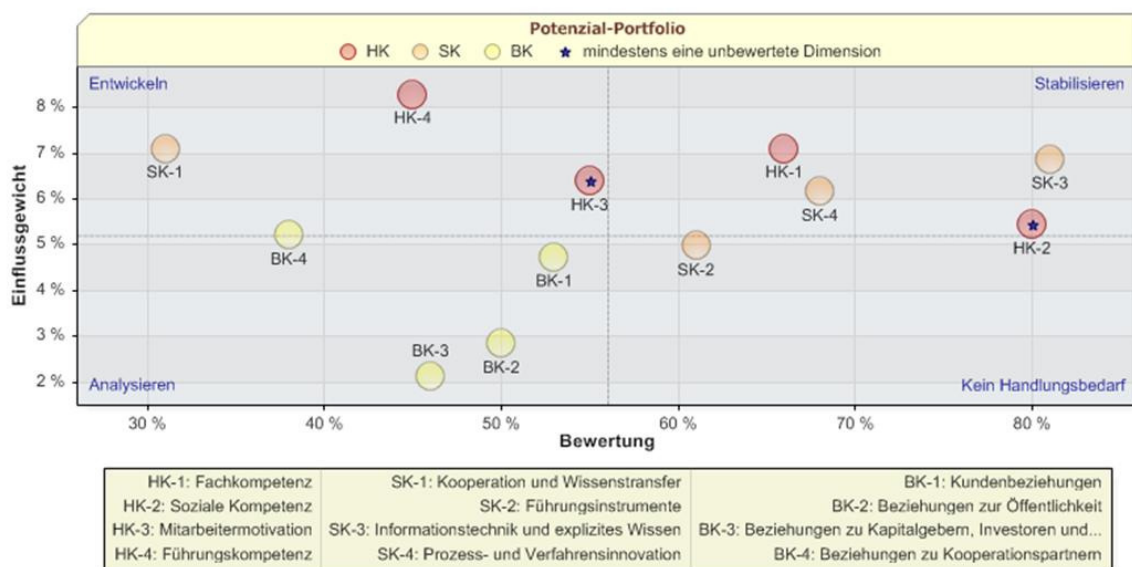


Abb.: 9. Potenzial-Portfolio der Wissensbilanz als Risikoinidikator

Einflussfaktoren mit einer unterdurchschnittlichen Bewertung (links) und einem überdurchschnittlichen Einflussgewicht in der Organisation (oben) stellen wesentliche Risikofaktoren der Organisation dar und sollten zeitnah verbessert werden. Die zusätzliche Betrachtung der Einzelanalysen der Einflussfaktoren liefert darüber hinaus wertvolle Hinweise, welches der drei Bewertungskriterien (Quantität, Qualität oder Systematik) einer maßgebliche Risikoreduzierung bedarf.

Neben der reinen Analyse der Risikofaktoren ist für den Aufbau eines funktionsfähigen Risikomanagements aber vor allem die Definition und Überwachung von Folgemaßnahmen wichtig. In einem weiteren Schritt müssen deshalb für die identifizierten Risiken

entsprechende Maßnahmen zur „Vermeidung“, „Verminderung“, „Übertragung“ oder „Kompensation“¹⁷ definiert werden und risikoverantwortlichen Personen zugeordnet werden. Auch der Schritt der Maßnahmendefinition ist wesentlicher Bestandteil der Wissensbilanzierung.

Alle in der Wissensbilanz erfassten Einflussfaktoren aus dem immateriellen Vermögen können grundsätzlich als Inputfaktoren oder Rahmenbedingungen für die Kernprozesse einer Organisation betrachtet werden und stellen damit geeignete Frühindikatoren für die Organisation dar. Im Vergleich dazu sind die meisten Finanzkennzahlen reine Spätindikatoren oder Ergebniskennzahlen. Durch Analyse dieser Inputgrößen innerhalb der Wissensbilanz können Fehlentwicklungen identifiziert werden bevor eine negative Wirkung auf finanzielle Ergebnisse erkennbar wird. Damit gewähren die Ergebnisse der Wissensbilanz den notwendigen Handlungsspielraum, um frühzeitig strategischen Fehlentwicklung entgegen zu steuern. Dieser Handlungsspielraum muss jedoch auch genutzt werden, indem die empfohlenen oder definierten Maßnahmen konsequent umgesetzt werden. Die Erfahrung aus der Praxis zeigt jedoch genau an dieser Stelle ein wesentliches Problem der Wissensbilanzierung im Speziellen und anderer Risikomanagementsysteme ganz allgemein. Ohne einen konkreten Handlungsdruck werden notwendige Maßnahmen oft nicht mit der erforderlichen Konsequenz umgesetzt. Dadurch geht der gewonnene Zeitvorsprung durch die Analyse von Frühindikatoren wieder verloren. Um diesem Handlungsdruck kontinuierlich aufrecht zu erhalten, empfiehlt es sich deshalb auch das Risikomanagement als ein zertifizierungsfähiges Managementsystems z.B. nach der ONR 49000 ff. in der Organisation zu etablieren, um durch interne und externe Zertifizierungsaudits den notwendigen Handlungsdruck kontinuierlich zu gewährleisten.

5. Bewertung immaterieller Vermögenswerte am Beispiel der Purchase-Price Allocation

Seit dem Zeitalter der Industrialisierung war die Wirtschaft sehr stark auf materielle Werte ausgerichtet. Maschinen, Gebäude, Rohstoffe und Fertigprodukte bildeten den Gegenstand der täglichen Arbeit. Diese Gegenstände konnten vermessen, gewogen und gezählt werden. Weiterhin gab es für diese Gegenstände einen Markt, auf dem konkrete Preise realisiert werden konnten. Diese Preise dienten allgemein als weitgehend akzeptierte Orientierung für eine erste Wertbestimmung dieser Güter. Entsprechende gesetzliche Regelungen zur Wertbestimmung wurden über Jahre hinweg an die Erfahrungen der Marktteilnehmer angepasst.

Mit der Entwicklung einer weltweit zunehmenden Dienstleistungsgesellschaft wurden die „Produktions- und Handelsgüter“ der Unternehmen stärker immaterieller Natur. Die Herstellung dieser Güter benötigte zusätzlich auch immer weniger materielle Ressourcen, so dass wissensintensive Unternehmen tendenziell auch weniger (materielle) Vermögensgegenstände in Ihrer Bilanz aufwiesen, als konventionelle Produktionsunternehmen. Wichtigster Produktionsfaktor in diesen Unternehmen wurde der

¹⁷ vgl. Gietl / Lobinger, S. 62 ff.

Mensch mit seinem Wissen. Dieser Produktionsfaktor erscheint aber auch nicht in der Bilanz des Unternehmens.

Bei einer Bewertung derartiger wissensintensiver Unternehmen trat zunehmend das Problem auf, dass der eigentliche Unternehmenswert, wie er zum Beispiel durch einen Unternehmensverkauf realisiert werden kann, signifikant vom bilanziellen Buchwert abweicht.

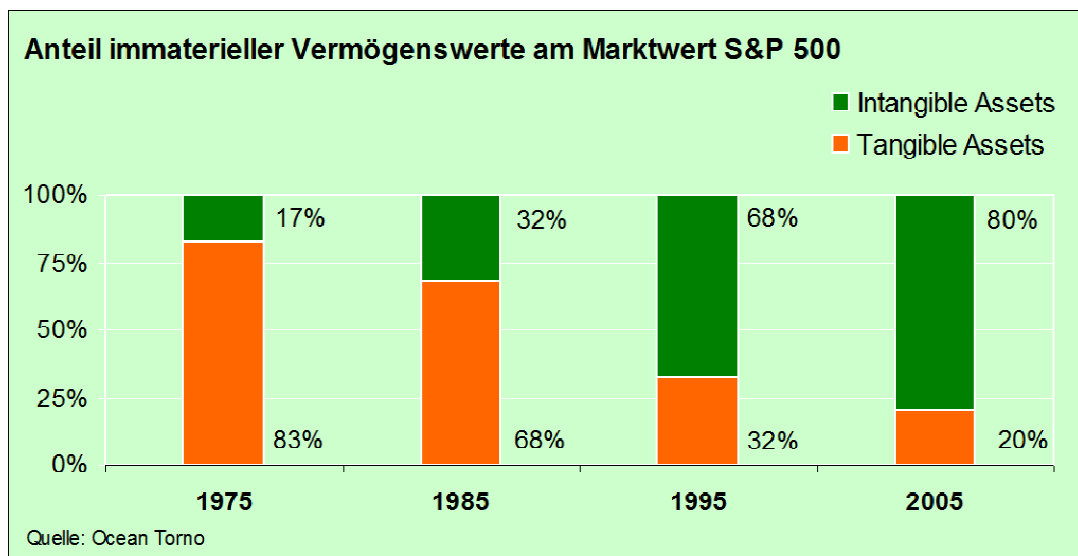


Abb.: 10. Marktwert-Buchwert-Relation ¹⁸

Wie die obige Grafik zeigt, hat sich der Anteil der immateriellen Vermögenswerte am Gesamtunternehmenswert in den vergangenen Jahrzehnten dramatisch vergrößert. Dieser Entwicklung tragen die gesetzlichen Vorgaben bisher nur unzureichend Rechnung. Erst durch den IAS Standard 38 und aktuell durch das Bilanzmodernisierungsgesetz wurden erste Möglichkeiten geschaffen, zunehmend auch selbstgeschaffene, immaterielle Vermögensgegenstände bilanziell zu erfassen.

Im Rahmen von Unternehmenskäufen bzw. Unternehmensverkäufen musste jedoch bisher schon der entsprechende Marktwert des Unternehmens inklusiv der immateriellen Vermögenswerte ermittelt werden. Die Differenz zwischen dem dann erzielten Kaufpreis des Unternehmens und dem bilanziellen Buchwert wird als Goodwill bezeichnet.¹⁹ „Der Kaufpreis ist im Rahmen der Erstkonsolidierung auf die erworbenen Vermögenswerte (VW) und Schulden entsprechend ihrem Fair Value aufzuteilen: die sogenannte Purchase Price Allocation (PPA). Im Mittelpunkt steht hierbei fast immer die Bewertung von immateriellen Vermögenswerten, etwa von Marken, Patenten, Kundenstämmen oder Technologien.“²⁰

Aufgrund der fehlenden Erfahrungen mit Fragen aus dem Bereich der immateriellen Vermögensgegenstände insgesamt und der fehlenden, allgemeingültigen Verfahren gestaltet sich dieser, nach IFRS notwendige Schritt als äußerst aufwendig.

¹⁸ Fetsch / Beyer, S. 34

¹⁹ Horváth / Möller, S. 274

²⁰ Castedello / Klingbeil, S. 1

Die nachfolgende Grafik zeigt noch einmal die grundlegende Problematik der Purchase-Price-Allocation auf.

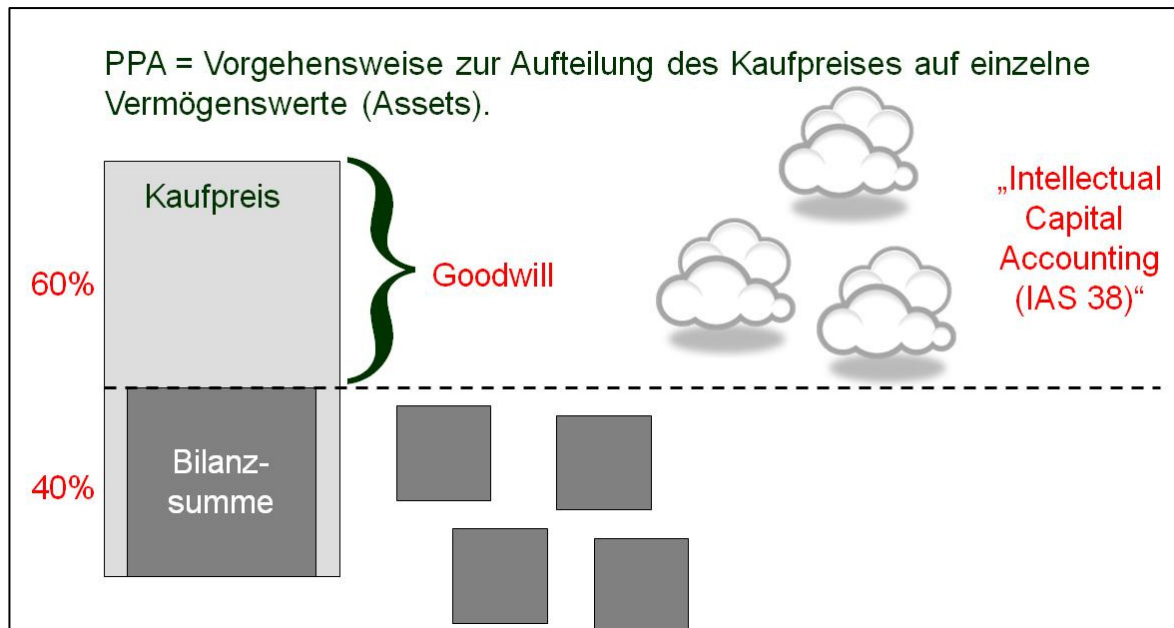


Abb.: 11. Grundproblematik der Purchase-Price-Allocation

Die Abbildung soll nochmals verdeutlichen, dass eine Zuordnung von Anteilen des Kaufpreises auf materielle Werte vergleichsweise gut möglich ist. Bei immateriellen Werten ist diese Zuordnung mit deutlich mehr Aufwand verbunden und konnte bisher nur wesentlich ungenauer erfolgen.

Zunächst stellt sich die Frage, was sind mögliche werthaltige immaterielle Vermögenswerte. Entsprechend der Wissensbilanzsystematik können die immateriellen Vermögenswerte und damit der zu verteilende Goodwill zunächst in die drei Kapitalarten untergliedert werden. Wie oben dargestellt, besitzt vor allem das Strukturkapital eines Unternehmens die notwendige Eigenkapitaleigenschaft. Die einzelnen Einflussfaktoren aus dem Strukturkapital der Wissensbilanz geben einen weiteren Hinweis auf mögliche Vermögensgegenstände. Die Ursache-Wirkungsketten bzw. die Einzelkriterien der Einflussfaktoren liefern dann noch zusätzliche Informationen, in welchem Umfang der Goodwill auf die einzelnen Vermögenswerte aufgeteilt werden kann.

Erste Erfahrungen zeigen, dass die Ergebnisse der Wissensbilanz eine signifikante Reduzierung des Aufwands im Rahmen einer „Purchase-Price-Allocation“ bewirken. Es ist jedoch auch zu erwarten, dass es, durch das BilMoG geschaffenes Wahlrecht zur Erfassung selbstgeschaffener immaterieller Vermögenswerte, zu einer weiteren Konkretisierung des immateriellen Vermögens eines Unternehmens kommt.

6. Zusammenfassung und Ausblick

Bei einer genaueren Betrachtung der verschiedenen Ansätze und Managementsysteme zeigt sich, dass bereits viele Managementansätze wesentliche Bestandteile eines "Intellectual Capital Management" enthalten, diese aber in der Praxis weitgehend nicht als solche erkannt werden.

Unsere bisherige Erfahrung aus Beratungsprojekten und Vorträgen hat gezeigt, dass es deshalb zunächst wichtig ist, den verantwortlichen Personen in Organisation aufzuzeigen, was durch bestehende Managementansätze bereits heute in ihrem jeweiligen Unternehmen zum Thema „Intellectual Capital Managements“ vorhanden ist. Der Vorteil dieser Vorgehensweise liegt unter anderem in der Übertragbarkeit des erkannten Nutzens des Managementsystems auf das meist „neuartige“ Intellectual Capital Management. In einem nächsten Schritt sollte es dann noch gelingen, die Brücke zwischen den bestehenden Managementansätzen und der Grundphilosophie des Umgangs mit immateriellen Werten zu vermitteln. Dadurch kann zügig ein notwendiges Verständnis über immaterielle Vermögenswerte geschaffen werden. Durch die Kombination des ICM mit dem bestehenden Managementsystem entwickeln die Mitarbeiter auch weitergehende, unternehmensindividuelle Ansatzpunkte zum Umgang mit immateriellen Faktoren. Ab diesem Zeitpunkt wird das ICM im Unternehmen auch aktiv gelebt und weiterentwickelt. Mit diesem Gesamtverständnis wird dann der Nutzen eines umfassenden "Intellectual Capital Managementsystems" verständlich.

Die grundsätzliche Empfehlung, die sich aus diesen Erfahrungen ableiten lässt, kann mit den Begriffen „Integration“ oder „Integriertem Managementsystem“ beschrieben werden. Das Ziel zukünftiger Forschungsarbeiten sollte es, vor allem aus Sicht der Unternehmen und damit der Anwender sein, die verschiedenen Managementansätze sowohl zum Wissensmanagement, wie auch zum Management allgemein, besser aufeinander abzustimmen oder im Idealfall sogar zu integrieren. Wesentlich dabei sollte es sein, die Gemeinsamkeiten der Methoden verständlich herauszustellen. Aus der Perspektive des Wissensmanagements sollte der Fokus zukünftiger Arbeiten darin bestehen, bei bestehenden Managementansätzen verstärkt die Wissensperspektive zu verdeutlichen und deren Nutzen für das Unternehmen zu beschreiben.

Die verschiedenen Wissensbilanz-Projekte zeigen, dass "Intellectual Capital Managementsysteme" nur als integrierte Ansätze erfolgreich sein können. Gerade vor dem Hintergrund des zunehmenden Interesses an einer monetären Bewertung immaterieller Vermögenswerte wird es notwendig werden, vergleichbare Vorgehensweise und Bewertungsansätze zu nutzen. Eine gute Basis dafür liefern die beschriebenen Managementsysteme, angereichert um die Wissensperspektive. Eine Integration der Anforderungen aus einem "Intellectual Capital Management System" in bestehende Managementsysteme kann dabei den Einführungsaufwand deutlich reduzieren, die Akzeptanz in Organisationen verbessern und insgesamt die, für eine monetäre Bewertung notwendige Vergleichbarkeit erhöhen.

Ein derart integriertes Managementsystem wird jedoch nicht nur aus bestehenden Elementen geschaffen werden können. Um zukünftig die gesetzlichen Anforderungen aus

BilMoG oder IAS 38 zu erfüllen, wird dieses integrierte Managementsystem um zusätzliche Elemente erweitert werden müssen.

Diese Elemente beschäftigen sich speziell mit der Erfassung und Bewertung immaterieller Vermögenswerte für die externe Berichterstattung. Erste Konzepte zeigen, dass letztlich eine Art „Kostenstellenrechnung“ für immaterielle Vermögenswerte aufzubauen sein wird. Dieses „Intellectual Capital Accounting System“ wird dabei, neben den externen Vorgaben aus dem BilMoG oder IAS 38, auch unternehmensinterne Bewertungsannahmen über die „Haltbarkeit“ der immateriellen Vermögenswerte enthalten müssen. Dass der Aufbau eines derartigen „Intellectual Capital Accounting Systems“ mit Aufwand verbunden ist, sollte alleine durch das Verhältnis des Aufwands zur Erfassung des Buchwertes im Vergleich zum Anteil der immateriellen Vermögens am Gesamtwert eines Unternehmens ersichtlich werden. Der Aufwand zum Aufbau eines Intellectual Capital Management Systems kann jedoch dann reduziert werden, wenn eine konsequente Integration in bereits vorhandene Managementsysteme vorgenommen wird.

7. Literaturverzeichnis

Alwert, Kay: „Wissensbilanzen in Mittelständischen Unternehmen“, Technische Universität Berlin, Hrsg.: Prof. Dr.Ing. Kai Mertins, Fraunhofer IRB Verlag, 2006

Arendt, Dan; Baldauff, Manuel: „Purchase Price Allocation (PPA) and intangible assets valuation“, Deloitte Financial Advisory 06/2007

BMWi: „Wissensbilanz – Made in Germany Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz“, Dokumentation Nr. 574, Hrsg.: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi), Stand Oktober 2008

Bornemann, M. / Reinhard, R.: „Handbuch Wissensbilanz“, Erich Schmidt Verlag, 2008

Bundeszentrale für politische Bildung: „Entwicklung der Altersstruktur, bpb, Stand 2007

Castedello, Marc; Klingbeil Christian: „Purchase Price Allocation“, KPMG Informationsbroschüre des Bereichs Advisory, Corporate Finance, 2008

Fetsch, S. / Beyer, S.: „Patente, Marken, Verträge, Kundenbeziehungen – Werttreiber des 21. Jahrhunderts“ KPMG Informationsbroschüre, 2008

Fuchs, J.; / Dörfler, K.: „Projektion des Arbeitsangebots bis 2050: Demografische Effekte sind nicht mehr zu bremsen.“ IAB-Kurzbericht, 11/2005, Nürnberg,

Gilbert, J.B; Gomez, Peter: „Vernetztes Denken – Ganzheitliches Führen in der Praxis“, 2. Auflage, Gabler Verlag 1991

Gietl, Gerhard; Lobinger Werner: „Risikomanagement für Geschäftsprozesse“, Hanser Verlag, München, 2006

Horváth, Péter; Möller, Klaus: „Intangibles in der Unternehmenssteuerung“, Verlag Franz Vahlen, München, 2004

Heyd, Reinhard; Lutz-Ingold, Martin: „Immaterielle Vermögenswerte und Goodwill nach IFRS“, Verlag Vahlen, München, 2005

Rössing, Rolf von: „Betriebliches Kontinuitätsmanagement“ mitp-Verlag, Bonn, 2005

Schruff, Wienand; Melcher, Winfried: „Umsetzung der HGB-Modernisierung“, KPMP-Sonderdruck „Der Betrieb“, Verlagsgruppe Handelsblatt, Beilage Nr. 5 / 2009