

Daniela Grübel/Klaus North/Günther Szogs

Intellectual Capital Reporting – ein Vergleich von vier Ansätzen

Einleitung

1. Vier Modelle im Praxistest
 - 1.1 The Danish Guideline for Intellectual Capital Statements
 - 1.2 Austrian Research Centers Seibersdorf
 - 1.3 Mehrstufiges Indikatorensystem nach North et al.
 - 1.4 IC Rating™ nach Edvinsson
2. Methodenvergleich
 - 2.1 Voraussetzungen der Modelle
 - 2.2 Messungen
 - 2.3 Bewertung
 - 2.4 Ergebnis
3. Fazit

Zusammenfassung/Summary

Anmerkungen

Einleitung

Vor dem Hintergrund der aktuellen Diskussion um Bilanzen und ihre Gültigkeit kommt der Bewertung des intellektuellen Kapitals eines Unternehmens hohe Bedeutung zu. Einige Unternehmen beginnen, ihre Finanzbilanzen durch »Intellectual Capital Reports« zu ergänzen, um der Bedeutung des intellektuellen Kapitals für den künftigen Erfolg Rechnung zu tragen und diese schwer greifbare Vermögensart sowohl intern als auch nach außen hin darzustellen.

Allerdings bestehen bis heute keinerlei Standards für diese Art der Bilanzierung. Seit der Veröffentlichung des weltweit ersten Intellectual Capital Statements 1994 durch das schwedische Versicherungsunternehmen Skandia haben sich daher unterschiedliche Ansätze zur Erstellung sogenannter »Wissensbilanzen« entwickelt.

1. Vier Modelle im Praxistest

Im Folgenden werden vier aktuelle Modelle des Intellectual Capital Reporting auf ein konkretes Praxisbeispiel angewendet und im Anschluss anhand eines hierfür entwickelten Kriterienkatalogs beurteilt. Da in dieser Veröffentlichung die Wissensbilanzen nicht im Detail dargestellt werden können, haben wir auf der Plattform www.LearnAct.de die detaillierteren Abbildungen mit einer Vielzahl von Indikatoren verfügbar gemacht.

Ein Überblick über die Problematik und Ansätze, Wissen messbar zu machen, findet sich bei North et al. 1998¹. Die folgenden Ausführungen schließen an diesen viel zitierten zfo-Aufsatz an, indem vier gängige Modelle der Wissensbilanzierung auf eine Unternehmenseinheit, die Abteilung IT Skill Resources der *Commerzbank*, angewendet werden:

IT Skill Resources ist im IT-Bereich der *Commerzbank* für die gezielte Entwicklung des Wissenskapitals zuständig.

- Die Abteilung besteht aus zwölf Mitarbeitern, die aufgrund ihrer Fähigkeiten, Erfahrungen und ihres Wissens den Humankapitalbestand der Schulungsabteilung darstellen.
- Untereinander bedienen sich die Mitarbeiter verschiedener Systeme zur Kommunikation und Durchführung ihrer Aufgaben, es bestehen festgelegte Vorgehensweisen und Prozesse und ein ständiger interner Wissensaustausch (→ Strukturkapital).
- Die Kunden der Trainingsabteilung sind intern zu finden: Sie betreut die ca. 2500 Mitarbeiter des IT-Bereichs der Commerzbank in den Bereichen Qualifizierung, Ressourcenmanagement und – zusammen mit der Personalabteilung – Rekrutierung. Dieses Kundenkapital der Abteilung bildet gemeinsam mit ihrem externen Netzwerk, das aus Bildungsanbietern, Verbänden und Hochschulen besteht, das Beziehungskapital der betrachteten Einheit.

Um ihre Kunden optimal betreuen zu können, hat sich IT Skill Resources wie folgt aufgestellt: Das Team »Kundenbetreuung« nimmt eine beratende Funktion ein und entwickelt zusammen mit den Kunden neue Bildungsbausteine. Für die operative Planung, Organisation und Durchführung der

angebotenen Seminare ist das Team »Trainingsmanagement« zuständig. Das Team »Wissensvernetzung« schließlich entwickelt und betreut die von der Einheit erstellten Produkte zum Wissenstransfer innerhalb des gesamten IT-Bereichs der *Commerzbank*.

Im Folgenden sollen die angewandten Modelle zunächst steckbriefartig beschrieben und dann zur Wissensbilanzierung für IT Skill Resources herangezogen werden.

1.1 The Danish Guideline for Intellectual Capital Statements²

Im Anschluss an ein zweijähriges Forschungsprojekt veröffentlichte die Danish Agency for Trade and Industry im November 2000 die weltweit erste »Guideline for Intellectual Capital Statements«. Sie wird derzeit von über 100 Unternehmen im Rahmen einer »Testphase« angewandt³.

Die Wissensbilanz beginnt mit der so genannten »Knowledge Narrative«. Ausgehend von den Kundenbedürfnissen wird der Wert (use value) der Produkte des Unternehmens für den Kunden dargestellt. Dadurch wird ersichtlich, inwiefern die Eigenschaften der Produkte, die für den Kunden Wert schöpfen, vom intellektuellen Kapital des Unternehmens abhängen.

Diese zukunfts- und wissensorientierte Strategie wird im Anschluss in ein Set unterschiedlicher Ziele zerlegt, die so genannten »Management Challenges«.

Aus diesen werden in einem dritten Schritt »Actions«, d. h. die zur Erreichung der Wissensziele notwendigen operativen Maßnahmen abgeleitet. Um deren Wirkung in Bezug auf die gesetzten Ziele messbar zu machen, werden sie mit »Indicators« unterlegt. Aus dem festgestellten Zielerreichungsgrad lassen sich die Entwicklung des intellektuellen Kapitals im vorangegangenen Zeitraum ablesen und für den folgenden Zeitraum neue Ziele ableiten.

Die Ergebnisse des Prozesses werden im Wissenskapitalbericht (»Reporting«) interpretiert und der internen und externen Zielgruppe in unterschiedlicher Ausführlichkeit präsentiert.

Die Umsetzung dieser Prozessbausteine innerhalb von IT Skill Resources wird beispielhaft in Abbildung 1 dargestellt. Auf Basis der Guideline wurden mit den jeweiligen Teamleitern Ziele, Maßnahmen und Indikatoren definiert. Anschließend wurden 84 unterschiedliche Kennzahlen zu zwei Stichtagen gemessen. So entsteht eine Wissensbilanz, die entlang der formulierten Ziele nach

- Humankapital (Ziel A),
- Strukturkapital (Ziel B) und
- Beziehungskapital (Ziele C mit F)

gegliedert ist. Um das Ziel »Qualifizierungsangebot für den IT-Bereich der Bank« zu erreichen, bedarf es verschiedener Maßnahmen im Bereich des Schulungsmanagements und

der Kundenbetreuung (vgl. Abb. 1). Diese werden mit Hilfe der dargestellten Indikatoren gemessen und innerhalb der Wissensbilanz bewertet. Anhand dieser Wissensbilanz lässt sich die Entwicklung des intellektuellen Kapitals der Einheit im Zeitverlauf sowie im Hinblick auf die gesteckten Ziele ablesen.

Die Guideline liefert eine wertvolle Richtschnur für die Erstellung einer Wissensbilanz. Im Fokus steht der Prozess, den Mitarbeiter und Manager dabei durchlaufen und der die Bedeutung und Interaktion des intellektuellen Kapitals innerhalb des Unternehmens bewusst werden lässt. Vor diesem Hintergrund wird die Guideline ihrem Anspruch gerecht: Sie liefert Prozessbausteine, anhand derer ein Unternehmen den Zusammenhang zwischen seinen Kunden, Mitarbeitern, Prozessen und Technologien aus der Wissensperspektive heraus untersuchen kann. Dementsprechend bietet auch die Anwendung des Modells auf die Abteilung IT Skill Resources innerhalb der *Commerzbank* einen differenzierten Überblick über die Entwicklung deren intellektuellen Kapitals innerhalb des betrachteten Zeitraums.

Wie Abbildung 1 zeigt, ist das entstandene Indikatoren-Set aufgrund fehlender Zielwerte und Gewichtungen nur bedingt aussagefähig für die Gesamtentwicklung des intellektuellen Kapitals von IT Skill Resources. Genauso schwierig ist aufgrund der Vielzahl der gemessenen Werte, die in der Wissensbilanz unabhängig nebeneinander stehen, die Herstellung klarer Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zwischen den Indikatoren, Maßnahmen und Zielen. Der große Freiraum zur Individualisierung wirkt somit gleichzeitig einer Standardisierung zur Herstellung von Vergleichbarkeit entgegen.

1.2 Austrian Research Centers Seibersdorf⁴

Parallel zur Danish Guideline haben die *Austrian Research Centers Seibersdorf* (ARCS) ein Modell zur Wissensbilanzierung entwickelt. Das ARCS-Projekt startete 1999 und führte zur Veröffentlichung der weltweit ersten Wissensbilanz einer Forschungseinrichtung im April 2000. Seither veröffentlichen die ARCS jährlich eine Wissensbilanz.

Während das ursprüngliche Strukturmodell intellektuelles Kapital in Human- und Strukturkapital unterteilt, fügen die aktuellen ARCS-Wissensbilanzen außerdem das Beziehungskapital hinzu. Diese Komponenten stellen das Wertschöpfungspotenzial des Unternehmens dar. Ihnen werden hauptsächlich Bestandskennzahlen zugeordnet.

Die gemessenen Prozessgrößen dagegen werden anhand der Kernprozesse der Organisation strukturiert. Innerhalb der Ergebnisse unterscheidet das ARCS-Modell finanzielle und nicht-finanzielle Kennzahlen. Die nicht-finanziellen Kennzahlen gliedert ARCS in wirtschafts-, forschungs- und gesellschaftsbezogene Ergebnisse.

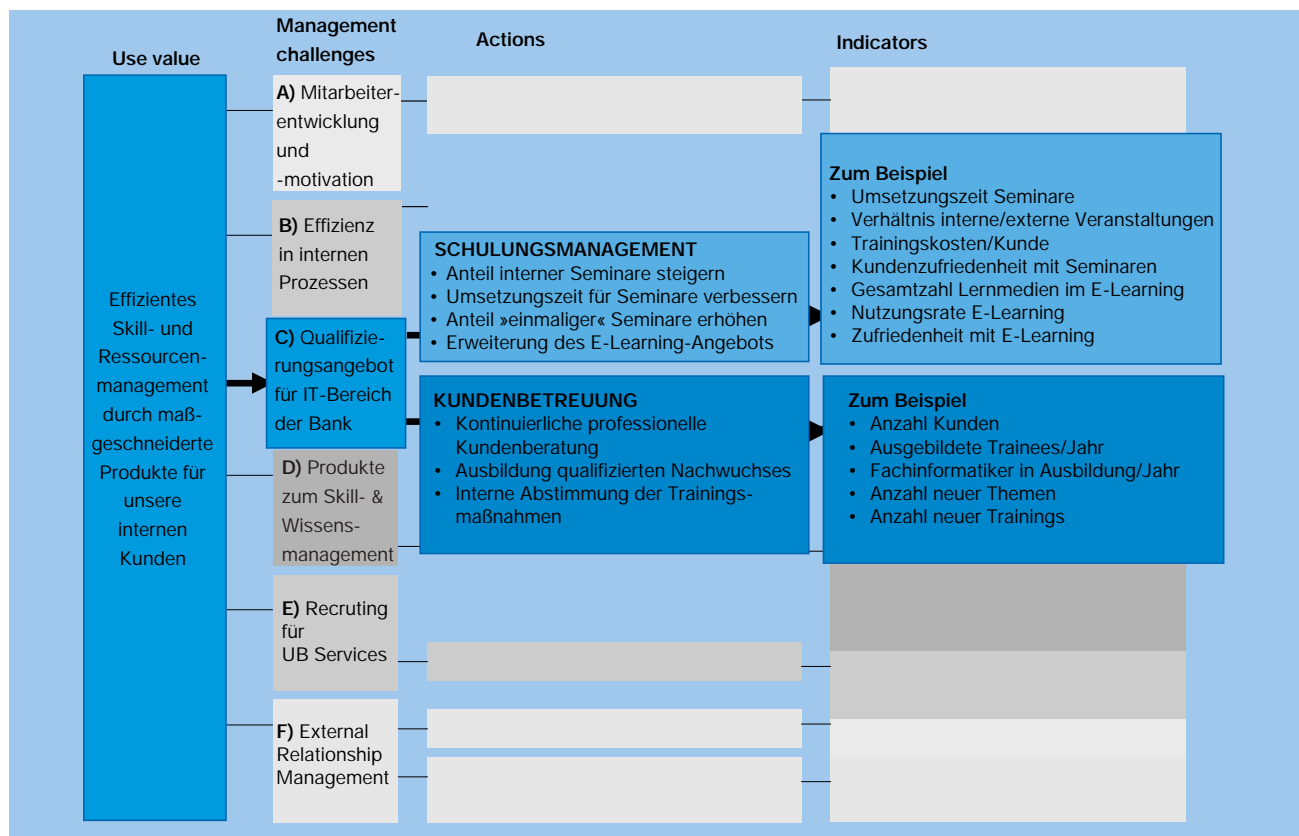


Abb. 1 Umsetzung der Danish Guideline für die Abteilung IT Skill Resources (Auszug)

Anders als im dänischen Modell gelingt es dem ARCS-Ansatz, den Zielen von IT Skill Resources Erfolgsfaktoren zuzuordnen, zu deren Messung Kennzahlen aus unterschiedlichen Bestandteilen der Wissensbilanz (Wertschöpfungspotenzial, Kernprozesse und Ergebnisse) notwendig sind.

Die Zielformulierung bezieht sich auf die am Kunden ausgerichteten Geschäftsprozesse der Abteilung. Innerhalb der anschließend definierten Erfolgsfaktoren wird ersichtlich, welche Ziele diese für das abteilungsinterne Human-, Struktur- und Beziehungskapital implizieren. Für IT Skill Resources wurden folgende Ziele definiert:

- Wissensaufbau beim Kunden durch ein gezieltes Qualifizierungsangebot,

- Wissenstransfer des Kunden initiieren und unterstützen,
- Ausbau externer Netzwerke zum internen »Wissensgewinn«.

Diesem Zielkatalog wurden in einem nächsten Schritt Erfolgsfaktoren zugeordnet, die mit einem Set von Indikatoren hinterlegt wurden, von denen einige als so genannte »Zielerreichungsindikatoren« fungieren. Abbildung 2 verdeutlicht Wertschöpfungspotenziale, Kernprozesse und Ergebnisse der IT-Schulungsabteilung. Die Entwicklung der einzelnen Komponenten kann anhand der unterlegten Indikatoren nachgewiesen werden. Um das Ziel »Wissensaufbau beim Kunden durch ein gezieltes Qualifizierungsangebot« zu



Abb. 2 Das ARCS-Modell, angewendet auf die Abteilung IT Skill Resources

erreichen, spielen u. a. Faktoren des Beziehungskapitals wie Kooperationen mit externen Bildungsanbietern eine wichtige Rolle. Diese können zu einer Erhöhung der Anzahl angebotener Seminare und damit zu einer höheren Kundenzufriedenheit führen.

Analog zum dänischen Ansatz starten ARCS mit der Definition von Wissenszielen, die sich jedoch stärker auf den Geschäftsprozess und damit die Zielsetzung beim Kunden konzentrieren. Die Erfolgsfaktoren stellen dabei die logische Verknüpfung zwischen den Unternehmenszielen und den internen Wertschöpfungspotenzialen dar, die innerhalb der Kernprozesse Ergebnisse unterschiedlicher Art generieren. Wesentlicher Bestandteil des Ansatzes ist der Feedback-Pfeil, der einen Rückbezug der Ergebnisse auf die Ziele und Wertschöpfungspotenziale des Unternehmens herstellt. Darüber hinaus verdeutlicht das ARCS-Modell, dass ein Indikator durchaus auf mehrere Ziele Einfluss nehmen kann und stellt solche »Spill-Overs« dar.

Insgesamt ist ARCS eine sinnvolle Weiterentwicklung des dänischen Ansatzes gelungen. Problematisch ist jedoch die Tatsache, dass auch innerhalb der einzelnen Kategorien des ARCS-Modells Indikatoren verschiedener Wichtigkeit, Aussagekraft und Beschaffenheit (Bestand- und Flussgrößen) nebeneinander stehen.

1.3 Mehrstufiges Indikatorensystem nach North et al.⁵

Um der Ressource Wissen als wettbewerbswirksamem Erfolgsfaktor innerhalb eines Unternehmens Rechnung zu tragen, bedarf es nach North et al. eines ganzheitlichen Ansatzes wissensorientierter Unternehmensführung. Ausgangspunkt für das »Grundmodell wissensorientierter Unternehmensführung« sind die Unternehmensziele, aus denen konkrete Wissensziele abgeleitet werden. Dazu wird die »organisationale Wissensbasis« (Indikatorenklasse I), die in einem Unternehmen zum Zeitpunkt t_0 der Betrachtung vorhanden ist, »gestaltet bzw. gezielt verändert«. Dies geschieht durch »Interventionen« (II), die den Input bzw. Aufwand des Unternehmens innerhalb des Wertschöpfungsprozesses ausdrücken. Diese führen in einem ersten Schritt zu direkten Outputs, den sogenannten »Zwischenerfolgen und Übertragungseffekten« (III). Zusammen münden sie in die »Ergebnisse der Geschäftstätigkeit« (IV), die sich in finanzielle und nicht-finanzielle Größen unterteilen lassen.

Die organisationale Wissensbasis bildet Anfangs- und Endpunkt dieses Prozesses, ihre Veränderungen können in Form einer Bewegungsbilanz verdeutlicht werden. Damit wird ein kontinuierlicher Feedbackprozess in Bezug auf die Unternehmensziele sichergestellt.

Ausgehend von den bereits definierten Zielen der Abteilung IT Skill Resources wurden die identifizierten Kennzah-

len den vier oben beschriebenen Indikatorenklassen zugeordnet. Innerhalb jeder Indikatorenklasse fand eine Zuordnung entsprechend der Komponenten des intellektuellen Kapitals (Mitarbeiterkompetenz, interne und externe Struktur) statt.

Abbildung 3 zeigt das Grundmodell wissensorientierter Unternehmensführung übertragen auf IT Skill Resources: Das dort zu Beginn der Betrachtungsperiode vorhandene intellektuelle Kapital (Wissensbilanz t_0) wird über gezielte Interventionen erweitert und führt über Zwischenerfolge zum Ergebnis der Geschäftstätigkeit, ausgedrückt beispielsweise in Mitarbeiter- oder Kundenzufriedenheit.

So wird, wie in Abbildung 3 dargestellt, die Anzahl angebotener Trainings (Wissensbilanz t_0) durch die Entwicklung neuer Seminare (Intervention) erhöht. Zwischenerfolge können in diesem Fall die Verbesserung der Umsetzungszeit neuer Seminare, ein gestiegener Anteil einmaliger, d. h. am Markt nicht erhältlicher Trainings sowie die Erhöhung der von IT Skill Resources initiierten Themen sein. Durch diese Effekte wird zum einen die Anzahl der Seminare, zum anderen aber möglicherweise auch die Anzahl der Kunden (beide Wissensbilanz t_1) erhöht.

Der Vergleich der Wissensbilanzen in den Zeitpunkten t_1 und t_0 ermöglicht eine Aussage über die Entwicklung des intellektuellen Kapitals von IT Skill Resources innerhalb des betrachteten Zeitraums.

Im Unterschied zu den bisher betrachteten Ansätzen gelingt es diesem Modell zur Wissensbilanzierung, die Kennzahlen mittels des mehrstufigen Indikatorensystems zu strukturieren und somit in einen Gesamtzusammenhang einzuordnen. Es stellt damit Transparenz über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge sowohl innerhalb als auch zwischen den Strukturkomponenten und Indikatorenklassen her. Damit werden dem Management gezielte steuernde Eingriffe innerhalb der verschiedenen Ebenen (Indikatorenklassen) ermöglicht.

Externen Interessenten kann mittels der Wissensbilanz eine Übersicht über Bestand und Entwicklung des intellektuellen Kapitals gegeben werden. Allerdings verlangen der hohe Individualisierungsgrad und die Komplexität der untersuchten Zusammenhänge einen beträchtlichen Zeit- und damit auch Kostenaufwand. Bei der Anwendung des Modells auf größere Einheiten ist eine Verringerung der Indikatorenzahl sowie die Betrachtung von Untereinheiten sinnvoll.

1.4 IC Rating™ nach Edvinsson⁶

Ziel des IC Rating™ ist es, dem Management ein Instrument zu geben, mit dem die heutige strategische Position der Firma definiert werden kann. Zur Bewertung des intellektuellen Kapitals werden innerhalb des Unternehmens qualitative Interviews durchgeführt. Deren Anzahl ist abhängig von der

Größe der betrachteten Einheit und liegt im Durchschnitt bei 30 Gesprächen, von denen etwa ein Drittel intern und zwei Drittel extern durchgeführt werden. Der verwendete Fragebogen ist in weiten Teilen standardisiert. Die aus den Gesprächen resultierende Datenbasis besteht aus quantitativen Bewertungen und qualitativen Aussagen der Befragten.

Die quantitativen Ergebnisse werden innerhalb einer Access-Datenbank erfasst und auf mindestens fünf Ebenen miteinander gewichtet. Dabei geht jede Frage einmal in die Bewertung ein und ist innerhalb einer Strukturkomponente des intellektuellen Kapitals an eines der drei Beurteilungskriterien (Effizienz, Erneuerung und Risiko) gekoppelt.

Das Ergebnis des Prozesses besteht aus drei Teilen:

- Dem so genannten IC Rating™, einer Bewertung des intellektuellen Kapitals mithilfe einer in Analogie zu Finanzratings entwickelten Skala,
- einem Benchmark mit Daten aus anderen Unternehmen, das mithilfe so genannter »Spider-Diagrams« dargestellt wird und
- einem Katalog der qualitativen Kommentare der Befragten in anonymisierter Form.

Innerhalb von IT Skill Resources wurde ein IC Rating™ in experimentieller Form durchgeführt. Aufgrund der relativ

kleinen betrachteten Einheit wurden 21 Interviews geführt – davon zehn innerhalb von IT Skill Resources und elf mit internen Kunden aus dem IT-Bereich der Commerzbank. Es wurden unterschiedliche Fragebögen für interne Befragte (ca. 100 Fragen) und externe Befragte (ca. 15 Fragen) verwendet.

Die Analyse der Daten wurde von Mitarbeitern von IC Sweden AB durchgeführt, die verwendeten Gewichtungen sind deren Betriebsgeheimnis und beruhen auf einem nicht veröffentlichten Modell einer idealtypischen Wissensorganisation. Sie führte zu dem in Abbildung 4 dargestellten Ergebnis für die IT Skill Resources, wobei ausschließlich vier Teilkomponenten des intellektuellen Kapitals, nämlich

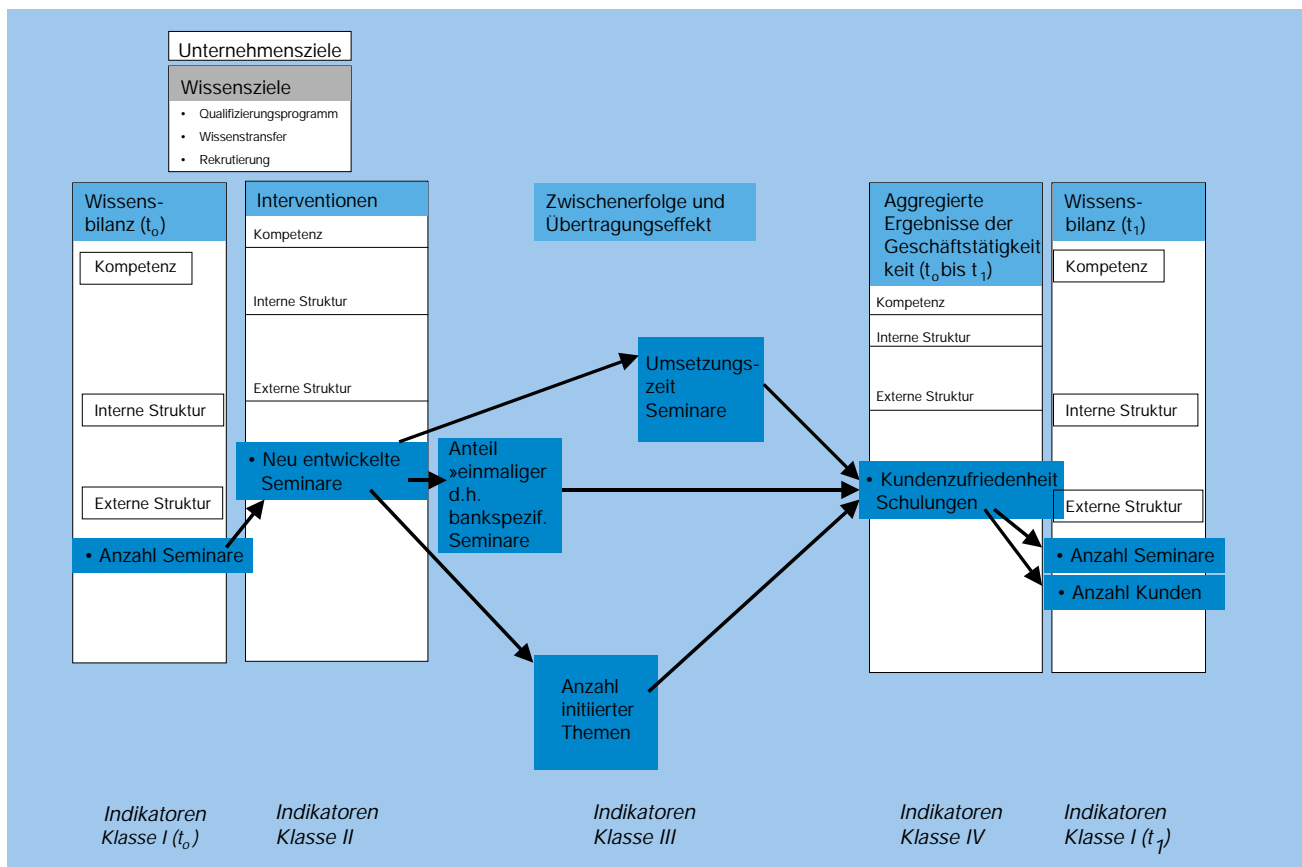
- Prozesse,
- Management,
- Mitarbeiter und
- Kunden

bewertet wurden. Das Ratingergebnis besteht aus jeweils drei Einzelbewertungen in den Kategorien

- Effizienz ■,
- Erneuerung ■ und
- Risiko ■.

Die Skala reicht hierbei in Analogie zu Finanzratings von AAA (sehr gut) bis D (schlecht).

Abb. 3 Betrachtung der Abteilung IT Skill Resources mit dem mehrstufigen Indikatorenmodell nach North et al. (Auszug)



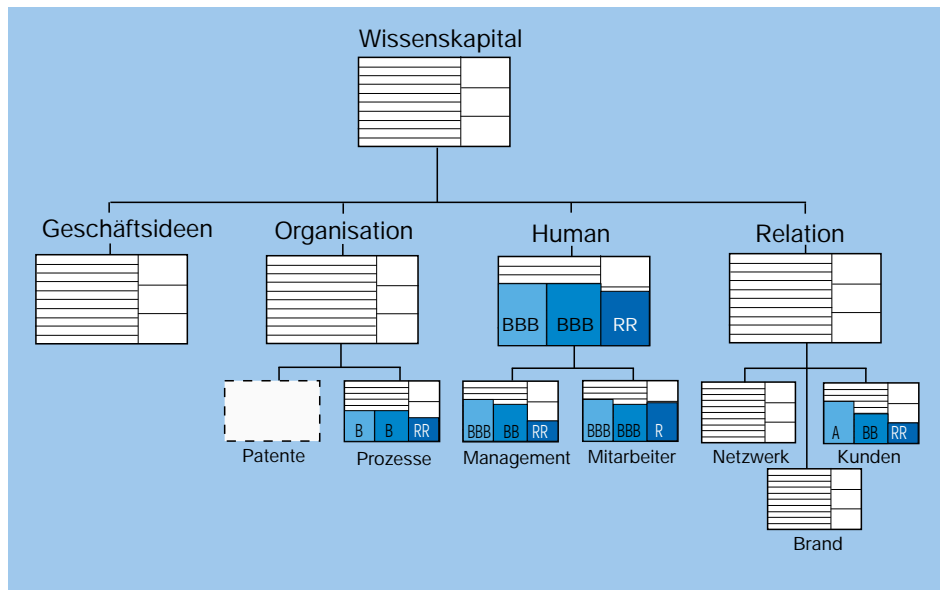


Abb. 4 IC Rating™ Ergebnis für die Abteilung IT Skill Resources

Während Effizienz und Erneuerungspotenzial des Humankapitals von IT Skill Resources als gut und wenig risikoreich bewertet werden, zeigt sich im Bereich der internen Prozesse Verbesserungsbedarf. Die Effizienz der Abteilung innerhalb der Kundenbetreuung wird als sehr gut eingestuft und das BB-Rating bestätigt IT Skill Resources außerdem eine hohe Innovationskraft. Genau wie bei der Bewertung des Managements deutet jedoch auch innerhalb des Kundenkapitals die Risikoeinstufung »RR« auf die Gefahr des Abwanderns von Managementkapazität bzw. Kunden hin.

IC Rating™ gelingt, was den anderen Modellen nicht einmal ansatzweise glückt: Mittels eines relativ standardisierten Verfahrens das intellektuelle Kapital eines Unternehmens mit *einem* Wert zu belegen, dessen Entstehung jedoch nicht vollständig nachzuvollziehen ist.

Aufgrund der Tatsache, dass die Gewichtung der Ergebnisse dem Betrachter nicht bekannt ist, bleibt die Interpretation schwierig. Denn nur vor dem Hintergrund eines transparenten Verfahrens kann das Management zu entsprechenden Verbesserungsmaßnahmen greifen. Unbeantwortet bleibt jedoch auch bei Kenntnis der einzelnen Gewichtungen die Frage, ob der hinterlegte Vergleichsmaßstab für alle Unternehmen Gültigkeit besitzt.

Des Weiteren wäre die Herstellung von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen zwischen den einzelnen Komponenten des intellektuellen Kapitals, die innerhalb der Methode unabhängig voneinander beurteilt werden, wünschenswert.

2 Methodenvergleich

Die vier auf ein konkretes Praxisbeispiel angewandten Verfahren des Intellectual Capital Reporting sollen nun anhand eines aus der Umsetzung der Modelle entwickelten Kriterienkatalogs miteinander verglichen werden.

Die Grundlage für den Vergleich bilden 13 Kriterien, die aus dem Verständnis des Wissensbegriffs, teststatistischen Überlegungen sowie Fragestellungen der Datenerhebung und Interpretation aufgrund von Literaturanalysen sowie praktischen Anwendungsproblemen entwickelt wurden.

Eine Übersicht über die Ergebnisse des Methodenvergleichs bietet Abbildung 5.

2.1 Voraussetzungen der Modelle

1 Struktur- versus Prozessorientierung Alle vier Modelle verfügen sowohl über eine Struktur- als auch über eine Prozesskomponente. Dennoch unterscheiden sie sich in der Gewichtung, die den beiden Komponenten zukommt. So wird die dänische Guideline ihrem Namen mittels einer starken Prozessorientierung gerecht, wohingegen das IC Rating™ vornehmlich strukturorientiert arbeitet. Innerhalb des ARCS-Modells und des von North et al. vorgeschlagenen Ansatzes sind Prozess- und Strukturkomponente relativ ausgewogen.

2 Standardisierungsgrad/Vergleichbarkeit Der Standardisierungsgrad des dänischen Ansatzes ist, da er dem Unternehmen viel Freiraum für die individuelle Gestaltung der Wissensbilanz gibt, gering. Das ARCS-Modell ist ursprünglich auf Forschungseinrichtungen ausgerichtet und nur innerhalb dieser Unternehmensgruppe standardisierbar. Das IC Rating™ dagegen erhebt den Anspruch, ein standardisiertes Verfahren zu sein und wird diesem zu ca. 80% gerecht. Eine Kombination, die sowohl dem internen Anspruch nach Individualisierung als auch dem externen Wunsch nach Vergleichbarkeit gerecht wird, enthält das Modell von North et al.

Vergleichskriterium	Danish Guideline	ARCS	North et. al.	IC-Rating™
1) Struktur versus Prozessorientierung	Stark prozessorientiert	Beide Komponenten ausgewogen	Beide Komponenten ausgewogen	Stark strukturorientiert
2) Standardisierungsgrad/ Vergleichbarkeit	Geringer Standardisierungsgrad	Geringer Standardisierungsgrad	Im Rahmen der Indikatorenklasse I relativ standardisierbar	Zu ca. 80 % standardisiertes Verfahren
3) Transparenz des Vorgehens	Transparenz gegeben	Transparenz gegeben	Transparenz gegeben	Transparenz innerhalb der Datenanalyse nicht gegeben
4) Beurteiler	Intern (und evtl. extern)	Intern und extern	Intern (und evtl. extern)	Extern (IC Sweden AB) und intern
5) Zielgruppe	Primär extern	Primär extern	Primär intern, aber auch extern möglich	Primär extern
6) Bezugsgrößen	Wissensziele	Wissensziele	Wissensziele	Ein abstrakter Wert für intellektuelles Kapital
7) Ausgangsdaten und Validität	Daten aus unternehmensinternen Quellen, größtenteils valide	Daten aus unternehmensinternen Quellen, größtenteils valide	Daten aus unternehmensinternen Quellen, größtenteils valide	Qualitative und quantitative Daten, beeinflussbar durch Interviewer
8) Reproduzierbarkeit	Unternehmensinterner Prozess, subjektive Gestaltung möglich	Unternehmensinterner Prozess, subjektive Gestaltung möglich	Unternehmensinterner Prozess, subjektive Gestaltung möglich	Durchführung stark subjektiv beeinflussbarer Interviews
9) Bewertungseinheiten	Indikatoren unterschiedlicher Dimensionen	Indikatoren unterschiedlicher Dimensionen	Indikatoren unterschiedlicher Dimensionen	Qualitative und quantitative Aussagen
10) Gewichtung der Ergebnisse	Bis dato nicht	Bis dato nicht	Bis dato nicht	Gewichtung auf mehreren Ebenen
11) Darstellung von Ursachen-Wirkungs-Zusammenhängen	In Ansätzen möglich	In weiten Teilen möglich	Möglich (durch Indikatorenklassen)	Beschränkt möglich (fehlende Transparenz)
12) Bezug zu finanziellen Ergebnissen	Getrennte Darstellung	Ergebnis teilt sich in finanzielle und nicht-finanzielle Bestandteile	Ergebnis wird in Wissensbilanz und Finanzbilanz dargestellt	Getrennte Darstellung
13) Aussagekraft des Ergebnisses	Transparenz über Zielsetzung des Unternehmens	Identifikation und Definition von erfolgskritischen Größen	Transparenz über interne Zusammenhänge	Beschränkte Aussagekraft aufgrund fehlender Vergleichswerte

Abb. 5 Methodenvergleich – eine Übersicht

3 Transparenz des Vorgehens Zu allen Modellen stehen Informationen, Richtlinien und Erklärungen öffentlich zur Verfügung. Dies gilt nur mit Einschränkungen für das IC Rating™.

2.2 Messungen

4 Beurteiler Eindeutig Auskunft über die Zusammensetzung des Projektteams gibt das IC Rating™. Da das Verfahren von der Firma Intellectual Capital Sweden AB patentiert wurde, kann die Analyse nur von ihren Mitarbeitern durchgeführt werden. Derart explizit äußert sich keiner der Autoren der anderen drei Modelle zur Zusammensetzung der für

die Wissensbilanz zuständigen Projektgruppe. ARCS erklären, dass die Wissensbilanz in einem Team aus internen Mitarbeitern und externen Beratern erstellt wurde. Die dänische Studie sowie North et al. verstehen die Wissensbilanzierung als internen Prozess.

5 Zielgruppe Prinzipiell können zwei Zielgruppen für Intellectual Capital Reports unterschieden werden: Intern kann das Management die Wissensbilanz als Steuerungsinstrument nutzen, extern kann sie das Unternehmen als innovativ und zukunftsgerichtet am Markt positionieren. Generell bieten alle vier untersuchten Modelle die Grundlage für eine Differenzierung in Bezug auf die beiden möglichen Zielgruppen. Der Ansatz von North et al. bietet durch die Trennung der Wissensbilanz von den anderen Indikatoren-

stufen die Basis für eine mögliche externe Berichterstattung. Letztere ist, auch wenn die Auswirkungen des internen Prozesses betont werden, die primäre Zielsetzung der dänischen Guideline, des ARCS-Modells und des IC Rating™.

6 Bezugsgrößen Im Rahmen des Intellectual Capital Reporting lassen sich zwei Arten der Messung unterscheiden: Entweder wird ein Zielerreichungsgrad gemessen oder ein abstrakter, eigenständiger Wert für das intellektuelle Kapital. Letzteres ist beim IC Rating™ der Fall. Die drei anderen Modelle verfolgen nicht den Anspruch, ein absolutes Maß für intellektuelles Kapital zu finden. Hier steht kein aggregierter Wert im Vordergrund, sondern die Frage, inwieweit die vom Unternehmen für den Berichtszeitraum gesetzten Ziele erreicht wurden.

7 Ausgangsdaten und deren Validität Innerhalb der angewandten Modelle werden zwei Arten von Daten verwendet. Im Rahmen des IC Rating™ werden durch persönliche Gespräche quantitative Bewertungen in Form von Noten sowie qualitative Aussagen der Befragten in verbaler Form erhoben. Die für die Anwendung der anderen Modelle erhobenen Daten stammen zu einem Großteil aus unternehmensinternen Quellen.

8 Reproduzierbarkeit Innerhalb der Modelle verhindern einige Faktoren ein durchgängig objektives Verfahren: So erfolgt die Zielableitung aus individuellen Unternehmenszielen, auf deren Grundlage entsprechende Indikatoren definiert werden. Alle Modelle außer dem IC Rating™ sind so transparent gestaltet, dass die erreichten Ergebnisse reproduzierbar erscheinen.

2.3 Bewertung

9 Bewertungseinheiten Das IC Rating™ wird dem Wunsch nach einer Kennzahl gerecht, deren Betrag jedoch schwer nachvollziehbar ist. Dagegen bedienen sich die drei anderen Modelle eines individuellen Indikatorensets, das sehr unterschiedliche Größen beinhaltet: So führten die Messungen innerhalb von IT Skill Resources zu monetären Ergebnissen, Prozentsätzen und Zahlenwerten. Die Aggregation und Bewertung dieser unterschiedlichen Arten von Ergebnissen ist schwierig und kann nur auf der Basis zuvor definierter Zielwerte gelingen.

10 Gewichtung der Ergebnisse Das IC Rating™ gewichtet die Ergebnisse der Befragungen auf Basis eines nicht publizierten Idealprofils eines Wissensunternehmens. Die im Rahmen des ARCS-Modells vorgeschlagene Definition von »Zielerreichungsindikatoren« kann als Gewichtung verstanden werden. Die dänische Studie enthält dagegen keine

Ansätze zur Gewichtung einzelner Indikatoren. Auch die von North et al. definierten Indikatorenklassen gewichten die Kennzahlen nicht im Sinne ihrer Wichtigkeit für die Zielerreichung.

2.4 Ergebnis

11 Darstellung von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen Der dänischen Guideline und dem IC Rating™ gelingt es kaum, Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge darzustellen. Das ARCS-Modell trägt diesen Zusammenhängen Rechnung, indem es einem Ziel (bzw. Erfolgsfaktor) Kennzahlen aus verschiedenen Bereichen zuordnet. Innerhalb der Wissensbilanz stehen diese Kennzahlen jedoch relativ undifferenziert nebeneinander. An diesem Punkt setzen die Indikatorenklassen von North et al. an und zeigen durch die Kategorisierung der einzelnen Größen in Bestände, Inputs, direkte Outputs und Ergebnisse die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zwischen den einzelnen Indikatoren auf.

12 Bezug zu finanziellen Indikatoren Die dänische Guideline sowie das IC Rating™ stellen diesen Zusammenhang nicht her: Ihr Ergebnis ist die Bewertung des intellektuellen Kapitals eines Unternehmens. Das ARCS-Modell dagegen bilanziert finanzielle und nicht-finanzielle Ergebnisse und vertritt damit die Auffassung, dass die Komponenten des intellektuellen Kapitals im Rahmen des Wertschöpfungsprozesses beide Arten von Ergebnissen generieren. ARCS integrieren Finanzkennzahlen und Wissensbilanz. Das Modell von North et al. geht von der gleichen Auffassung aus.

13 Aussagekraft des Ergebnisses Die dänische Guideline schafft Transparenz über Zielsetzung und Ausrichtung des Unternehmens und macht die Bedeutung des intellektuellen Kapitals auf allen Ebenen bewusst. Die Interpretation der aus ihr hervorgehenden Wissensbilanz dagegen ist aufgrund ihrer großen Komplexität und Undifferenziertheit in Bezug auf die Messgrößen schwierig. Die Aussagekraft des IC Rating™ ist, obwohl oder gerade weil es diesem Modell als einzigem gelingt, einen Wert für intellektuelles Kapital zu bestimmen, beschränkt. Dem Anspruch eines objektiven, externen Ratings wird das Verfahren im derzeitigen Entwicklungsstand nur bedingt gerecht. Auch innerhalb des ARCS-Modells werden durch die verstärkte interne Kommunikation Zusammenhänge innerhalb des Unternehmens bewusst. Die Zielformulierung über Erfolgsfaktoren bezieht diese auf die einzelnen Bestandteile des intellektuellen Kapitals. Außerdem zwingt der sehr anwendungsorientierte Ansatz Management und Mitarbeiter innerhalb des Prozesses zur Identifikation und Priorisierung der wichtigsten Zielgrößen. Ähnlich wie innerhalb der dänischen Guideline bleiben Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge jedoch trotz der differen-

zierten Struktur der Wissensbilanz in weiten Teilen undurchsichtig.

Das von North et al. vorgeschlagene mehrstufige Indikatorensystem bietet die Möglichkeit zur Differenzierung des Ergebnisses unter zwei Gesichtspunkten: Durch die Einordnung der Messgrößen in unterschiedliche Indikatorenklassen werden innerbetriebliche Wertschöpfungsprozesse transparent und zueinander in Beziehung gesetzt. Gleichzeitig beinhaltet die Darstellung der Ergebnisse innerhalb der Wissensbilanz eine Beschränkung auf wenige, zu großen Teilen standardisierbare Kennzahlen, die der externe Betrachter auf die Finanzbilanz beziehen kann.

3. Fazit

Schlussfolgernd können wir feststellen, dass es das Modell zur Bilanzierung intellektuellen Kapitals noch nicht gibt, denn jeder der Ansätze weist sowohl Stärken als auch Schwächen auf. Schwächen beziehen sich insbesondere auf Standardisierung und objektiviertes Vorgehen sowie die Aussagekraft für interne und externe Zielgruppen. Theorie und Praxis sind gefordert, weiter an der Methodik zu arbeiten. Die gegenwärtige Auseinandersetzung über die Umsetzung von Basel II bietet eine große Chance, das Thema Wissensbilanz in die öffentliche Diskussion einzubringen. Die Frage, inwiefern es gelingen wird, transparente, vergleichbare und aussagekräftige Standards zu entwickeln, wird darüber entscheiden, ob der Intellectual Capital Report eines Tages die derzeitige Finanzbilanz ablöst, sie als eigenständiger Bericht ergänzt, oder reines Marketinginstrument bleibt.

Zusammenfassung/Summary

Der Erfolg eines Unternehmens wird in zunehmendem Maße durch sein intellektuelles Kapital, d. h. seine Mitarbeiter, Prozessorganisation und Kunden bestimmt. ➔



Dipl.-Bw. Daniela Grübel

Referentin der Geschäftsführung bei LHI Leasing GmbH, München
D.Gruebel@lhi.de



Prof. Dr.-Ing. Klaus North

lehrt Internationale Unternehmensführung am Fachbereich Wirtschaft der Fachhochschule Wiesbaden
K.north@bwl.fh-wiesbaden.de



Günther M. Szogs

Commerzbank AG, Zentraler Servicebereich, Information Technology Support, Leiter Skill Resources, Frankfurt
Guenther.Szogs@Commerzbank.com

➔ Um dieses immaterielle, unsichtbare Vermögen eines Unternehmens darzustellen, wurden in den vergangenen Jahren die ersten so genannten »Wissensbilanzen« veröffentlicht.

Der folgende Aufsatz wendet vier aktuelle Modelle zum Intellectual Capital Reporting auf eine konkrete Unternehmenseinheit an und vergleicht die Ergebnisse anschließend anhand eines hierfür entwickelten Kriterienkatalogs. Das Fazit gibt abschließend einen Ausblick auf den derzeitigen Stand, die Möglichkeiten und Grenzen der Wissensbilanzierung.

A company's intellectual capital (its employees, processes and clients) increasingly determines its success. Over the last years, several companies started to publish so-called »Intellectual Capital Reports« to make these intangible assets visible for managers and investors.

The following article presents the application of four recent concepts of Intellectual Capital Reporting to an existing business unit and compares them according to a set of indicators that has been developed for this purpose. It concludes with an overview of the status quo, the possibilities and limits of Intellectual Capital Reporting.

Anmerkungen

- 1 North, K./Probst, G./Romhardt, K.: Wissen messen. In: zfo 67. Jg., 1998, H. 3, S. 158-166.
- 2 Vgl. Danish Agency for Trade and Industry (Hrsg.): A Guideline for Intellectual Capital Statements, S. 1. Danish Ministry for Trade and Industry, Copenhagen 2000.
- 3 Danish Ministry of Science, Technology and Innovation (Hrsg.): »Intellectual Capital Statements in Practice – Inspiration and Good Advice«, 2000, S. 3. <http://www.videnskabsministeriet.dk/fsk/publ/2002/intellectualcapstatements/intcapst.pdf> [15-08-2002].
- 4 Vgl. Leitner K.-H. et al.: Entwicklung eines Bilanzierungssystems. Forschung Austria Report_A.03_08/00, Forschung Austria, Wien.
- 5 Vgl. North, K.: Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen, Wiesbaden 1999, S. 147.
- 6 Vgl. <http://www.intellectualcapital.se>