



Intellectual Capital Management auf Basis eines IC-Rating™

von Marc S. Tenbieg und Maart Kivikas



Marc S. Tenbieg

Analyst & Managing Partner
BRAICONN Deutschland

Am 22. Oktober 2001 hielt Harvey L. Pitt, der damalige Vorsitzende der SEC - Securities and Exchange Commission - in den USA eine Rede, in der er sich, basierend auf einer verstärkten Berücksichtigung immaterieller Ressourcen, für eine Restrukturierung des Finanzberichtswesen aussprach. Eine Sichtweise, die seit 70 Jahren in dieser Art einzigartig war. Sein proklamiertes Ziel ist es, sich von einer immer wiederkehrenden Konzentration auf kurzfristige Quartalsergebnisse abzuwenden und sich mehr auf eine zukunftsorientierte Gewinnperspektive sowie auf eine langfristige Entwicklungseinschätzung zu konzentrieren. Neben einem Geschäftsplan für Investoren fordert er eine offenere Informationspolitik, firmenintern als auch extern. Zu den möglichen Ergebnissen wird hier von der SEC ein Leitfaden, ein so genanntes „whitebook“, erwartet.

Seine Rede wurde bekräftigt und ergänzt durch den Vorsitzenden von FASB - Federation of Accounting Standard Board - der sich für zusätzliche Finanzberichte bei freiwilliger Offenlegung und mehr Transparenz der immateriellen Ressourcen sowie des intellektuellen Kapitals aussprach. FASB startete am 24. Oktober 2001 ein Projekt zur Definition, Analyse und Darstellung immaterieller Ressourcen.

Zeitgleich hierzu wurde ein aktueller Bericht des Brookings Institute in Washington mit dem Titel „The Unseen Wealth“ (Der unsichtbare Reichtum) veröffentlicht. Die zugrunde liegende Idee ist ein verstärkter Einblick in die verborgenen und unsichtbaren Dimensionen von Werterzeugung sowohl auf wirtschaftlicher als auch gesellschaftlicher Ebene.

Die Vorteile einer derart genauen Analyse des intellektuellen Kapitals sind unter anderem ein Vermeiden zu starker Börsenschwankungen sowie eine bessere Einschätzung struktureller Werte sowie menschlichen Kompetenz-Potentials. Nicht zuletzt entstehen hierdurch geringere Kosten für das Investitionskapital und somit letztendlich auch geringere Finanzierungskosten der Gesellschaft.

Neue Finanzdimensionen

Der Hintergrund für die Notwendigkeit und das steigende Interesse für diese neue Methodik sind aktuelle Veränderungen in der Wirtschaft. Schätzungen zufolge flossen in den USA 1992 bereits über 50 Prozent des Investitionsvolumens in den Bereich der immateriellen Ressourcen, wie z.B. R&D, Fortbildung und IT. In vielen Unternehmen, besonders in Deutschland, ist dies ebenfalls - mit meinem weitaus größeren Anteil an immateriellen Vermögensgegenständen - der Fall. Folgerichtig liegt die Wertsteigerungsmöglichkeit eines Unternehmens oder einer Organisation in den immateriellen Ressourcen. Doch diese tauchen üblicherweise nicht in der traditionellen Finanzbuchhaltung eines Unternehmens auf. Der Wert eines Unternehmens besteht in zunehmenden Netzwerken, in der Kundenbeziehung sowie in der intellektuellen Stärke der Mitarbeiter u.a. auf Basis von etablierten Weiterbildungsprogrammen. Dieses sind Prozesse, die sich nicht in den Bilanzen widerspiegeln. Dies muss mit einer verstärkten Bereitschaft des Querdenkens bezüglich neuer Wertebildungen einhergehen. Eine Art langfristige Perspektivenfindung bildet hier die Basis einer neuen Firmen-Philosophie.

Die dritte Generation von Wissenskapital

Im Jahr 1991 wurde von Prof. Leif Edvinsson eine neue Vorgehensweise für „business logic of Intellectual Capital“ bei dem Versicherungskonzern Skandia entwickelt. Diese hat zu vielen interessanten Ergebnissen geführt. So wurden beispielsweise neue Bestandsanalysen für das intellektuelle Kapital entwickelt. Die heutige dritte Generation dieser Verfahrenstechniken ist eine Weiterentwicklung gewonnener Ergebnisse.

Die erste Generation war das von dem Versicherungskonzern Skandia, Schweden, eingeführte so genannte „Navigator“-System, das viele Ähnlichkeiten mit der gleichzeitig von Kaplan & Norton entwickelten Balanced Scorecard aufwies. Diese Methode wurde mit dem Ziel entwickelt, die

Sie haben Fragen oder suchen einen kompetenten Ansprechpartner?

BRAICONN Deutschland
COMPETENCE NETWORK

Stadttor 1, D-40219 Düsseldorf

Phone +49 (0)211 3003-470
Fax +49 (0)211 3003-200
Mail info@braiconn.de

www.braiconn.de



Leitung der Firma nicht ausschließlich nur durch finanzielle Kennzahlen zu definieren, sondern auch durch die Kennzahlen, die wichtige strategische Perspektiven der zugrunde liegenden Strategie berücksichtigen. Ziel war es, dem Management ein Instrument zu geben, mit dem die heutige strategische Position der Firma definiert werden konnte.

Die zweite Generation wurde weiterentwickelt, um sich mit anderen Organisationen im Bereich Wissenskapital vergleichen zu können. Um das IC-Rating™ unabhängig und wissenschaftlich anwendbar zu machen, wurde 1997 das Unternehmen Intellectual Capital in Schweden gegründet. Orientierungsgrundlage hierfür waren Firmen wie Moodys und Standard & Poors, die die Bonität für Organisationen und Länder festlegten. Drei Hauptperspektiven wurden bewertet: die Effizienz, die Erneuerung und das Risiko des Wissenskapitals.

Die dritte Generation basiert auf Daten und Erfahrungen, die aus den vorangegangenen Phasen gewonnen werden konnten. Diese Generation ist eine Art „Wettvorhersage“ für die Organisation bzw. für das jeweilige Unternehmen. Hierbei berücksichtigt man nicht mehr die (historischen) Finanzkennzahlen bereits abgeschlossener Quartale um die Zukunft zu prognostizieren, sondern aktuelle Faktoren, die die Wertsteigerung der Organisation ermöglichen.

Der Wissenskapital-Multiplikator

Aus dieser Entwicklung können sehr viele positive Faktoren für die zukünftige Entwicklungsrichtung eines Unternehmens gewonnen werden. Einer davon ist eine Art „Sprungbrett-Effekt“ für das Humankapital, wenn man aus diesem das Strukturkapital der Organisation bildet. Dieser Sprungbrett-Effekt kann auch als Wissenskapital-Multiplikator bezeichnet werden. Je höher das Strukturkapital im Vergleich zum Humankapital ist, desto höher ist das Wertschöpfungspotential der Organisation. Dieses Verhältnis kann bereits sehr einfach bei Organisationen bzw. in Unternehmen bestimmt werden.

Infolgedessen wird der Wissenskapital-Multiplikator ein Zeichen dafür sein, wie das Management die vorhandenen Ressourcen nutzt und zum Beispiel das Wissen der Mitarbeiter besser für wertsteigernde Tätigkeiten des Unternehmens einsetzt.

IC-RATING™ - Die Methodik

Wissenskapital (oder Intellectual Capital, IC) basiert auf wertschöpfenden Faktoren, deren Nutzen nicht in einer herkömmlichen Bilanzaufstellung erscheint, der aber von ganz entscheidender Bedeutung für die Langzeitrentabilität einer Firma ist.

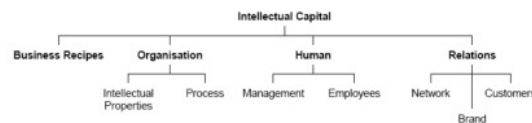
Die Verfahrensweise des IC-Rating™ leistet vollkommen neue Perspektiven: Der Fokus richtet sich auf Untersuchungsziele, die tatsächlich über die Fähigkeit von wissensintensiven Firmen entscheiden, mit dem Ziel, Nutzen für ihre Interessensgruppen zu schaffen. IC-Rating™ bietet dem Management eine Basis, auf der die Wettbewerbsfähigkeit optimiert werden kann, beispielsweise:

- Gründung eines modernen Kontrollsystems mit klar definierten und messbaren Zielen, um die zukünftige Rentabilität zu maximieren. Um die Erreichung des Zieles zu überprüfen, ist es möglich, diese Analyse beliebig zu wiederholen.
- Entwicklung einer methodischen Basis, um Aktivitäten, sowohl auf der Ebene des Managements als auch auf der operativen Betriebsebene, zu optimieren.
- Schaffung einer strukturierten Darstellung der Vermögenswerte, die Nutzen bringen, sei es in der Kommunikation auf dem Markt (Investorenbeziehungen, Jahresberichte usw.) wie auch innerhalb der Unternehmensorganisation. Hier schafft die Methode eine neue Ausgangsbasis und eine neue Begrifflichkeit für interne Aspekte, die für die Geschäftsabläufe notwendig sind.



Der Rahmen für das IC-Rating™ Konzept

Der Rahmen des Konzepts, der die Basis für das IC-Rating™ darstellt, ist im Folgenden veranschaulicht:



Nachfolgend werden die jeweiligen Betrachtungsdimensionen näher beschrieben:

Business Recipe besteht aus der Geschäftsidee einer Firma und ihrer Strategie, verknüpft mit den Markt-Bedingungen im ausgewählten Geschäftsbereich. Die Stärke einer unternehmerischen Geschäftsphilosophie zeigt sich z.B. darin, wie gut sie sich von anderen Firmen innerhalb ihres Geschäftsumfeldes unterscheiden und profilieren kann.

Organisational Structural Capital ist das Ergebnis der Bemühungen der Angestellten, ihr Wissen in die Firma einfließen zu lassen. Es ist personenunabhängig und 24 Stunden am Tag wirksam.

Geistiges Eigentum (Intellectual Properties) kann als gebündeltes und geschütztes Wissen bezeichnet werden. Beispiele für geistiges Eigentum sind etwa Patentrechte, Lizenzvereinbarungen und intern entwickelte Software, die konkurrenzfähige Vorteile und vorübergehende Monopolstellungen schaffen.

Das **Prozess-Kapital (Processes)** ermöglicht es dem Arbeitnehmer, den finanziellen Gewinn seines Wissens und seiner Kompetenz zu erhöhen. Dieses Ziel wird dadurch erreicht, dass die Möglichkeiten für Mitarbeiter eines Unternehmens, sich auf ihre Hauptfähigkeiten zu konzentrieren, optimiert werden. Gut entwickelte Arbeitsabläufe und Methoden, effiziente IT-Unterstützung, wiederholt einsetzbare Fähigkeiten und optimierte Organisationsstrukturen sind Beispiele dafür.

Human Capital umfasst all die Personen, die für eine Firma arbeiten. Es kann durch die Firma beispielsweise bei Abschluss von Arbeitsverträgen kontrolliert werden.

- Das Management ist für die allgemeine Entwicklung des Wissenskaptals verantwortlich, etwa indem sie den Gebrauch des Wissenskaptals optimiert, um Vorteile für die Aktionäre der Firma zu schaffen.

- Arbeitnehmer (Employees) nutzen ihr Wissen und ihre Erfahrungen, um die Wünsche der Kunden zu erfüllen und um ihr Wissen in wieder nutzbare Strukturen und Abläufe zu übertragen. Dieses kollektive Wissen kann dann wiederum von anderen Mitarbeitern der Firma genutzt werden.

Relational Structural Capital: Interessensgruppen innerhalb des Geschäftsbereiches einer Firma tragen hauptsächlich zum Nutzen dieses Teils des Strukturkapitals bei. Strukturkapital definiert sich durch Verträge und Kooperationen, Erkenntnisse und professionellem Ansehen, Kundenbeziehungen und Potential.

- Netzwerke (Network). Das Netzwerk einer Firma baut sich aus allen Netzwerken auf, die für die zukünftige Rentabilität der Firma von entscheidender Bedeutung sind, wobei gegenwärtige Kunden ausgeschlossen werden. Beispiele für Netzwerke sind Einstellungs-, Verkaufs-, Kompetenz- und R&D Netzwerke. Die Stärke dieser Netzwerke entscheidet auch über die Wirksamkeit der Netzwerke.

- Eine Marke (Brand) definiert sich über die Erkennbarkeit und das Ansehen in der bestimmten Zielgruppe und darüber, wie gut es der Firma gelungen ist, sich von ihren Konkurrenten abzuheben. Das wird dadurch erzielt, indem man die Marke stark macht und mit Werten assoziierbar macht, die in positiver Art und Weise die Firma von anderen unterscheidet.

- Kunden (Customer). Neben Einnahmen zu erzielen hat die Kundenbasis auch andere positive Funktionen. Sie kann andere Qualitätskriterien hervorheben, da Kunden zugleich auch als Referenz einer Firma dienen. Kunden bergen ein gewisses Qualitätspotential sowohl für Mitarbeiter als auch für andere potentielle Kunden. Der wichtigste Aspekt ist jedoch die Fähigkeit, Kunden dauerhaft zu binden und neue zu gewinnen.



Unternehmenskurzprofil der BRAICONN Deutschland

Die BRAICONN Deutschland ist das Top-Management- und Expertenetzwerk für Planung und Umsetzung in den Themenbereichen

- **Strategie**
- **Marketing & Vertrieb**
- **Prozesse & Organisation**
- **Information Management**

Darüber hinaus stellen wir unseren Kunden projekt- und aufgabenbezogen **Kompetenzen auf Zeit** (Projektmitarbeiter) zur Verfügung.

Unsere Excellence in Branchen

Unsere Beratungsleistungen sind branchenneutral. Eine besonders ausgeprägte Excellence und Insider-Wissen liegen aufgrund langjähriger Management- und Projekterfahrung insbesondere für die Branchen

- des **Information Management**,
- der **Mobilität (Automobil, Mineralöl)** und für
- die **Versicherung** vor.

Competence Network

Das Competence Network der BRAICONN Deutschland besteht aus hochgradig markt- und projekterfahrenen Managementberatern und Technologieanalysten. Ihre langjährige originäre Erfahrung im Top-Management führender internationaler Konzerne und großer Unternehmen macht sie zu gefragten, praxiserfahrenen Insidern ihrer Branche.

Methodik des IC-Rating™

IC-Rating™ basiert auf Daten, die sowohl innerhalb der Firma aber auch extern erhoben worden sind, d.h. auf Basis quantifizierter Interviews mit der Unternehmens- oder Bereichsleitung, mit den Arbeitnehmern und Kunden sowie Lieferanten. Die Auswahl der Interviewpartner hängt vor allem von ihrem jeweiligen individuellen Wissen über das Unternehmen und über die Konkurrenzsituation in der Geschäftsumgebung ab.

Bewertungskriterien und Ergebnisse

Für jeden Unternehmensbereich - das IC-Rating™ betrachtet hierbei die Bereiche in denen das intellektuelle Kapital einer jeweiligen Organisation verankert ist - werden, synonym zu einem klassischen finanzbezogenen Rating, die nachfolgenden grundsätzlichen Fragestellungen herangezogen:

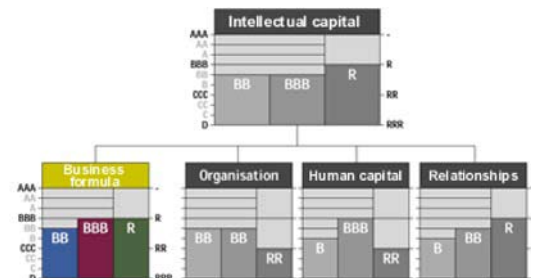
- Welchen Wert und welche Effektivität besitzt das derzeitige intellektuelle Kapital?
- Besitzt das Unternehmen den Willen und auch die Kraft dieses Kapital zu bewahren und weiterzuentwickeln?
- Wie hoch ist das Risiko des immateriellen Kapitalverlustes?

Das Rating-Ergebnis wird schriftlich in Form eines ausführlichen Berichtes dokumentiert und erläutert. Darüber hinaus werden die jeweiligen betrachteten Segmente anhand eines standardisierten Verfahrens mit der nachfolgenden Systematik bewertet:

The value placed on intellectual capital at present gives the company:	The company's efforts to renew its intellectual capital:	The risk that the present value of the company's intellectual capital will fall in:
AAA Extremely high efficiency	AAA Extremely good efforts	- Negligible risk that efficiency will fall
AA Very high efficiency	AA Very good efforts	R Moderate risk that efficiency will fall
A High efficiency	A Good efforts	RR High risk that efficiency will fall
BBB Relatively high efficiency	BBB Relatively good efforts	RRR Very high risk that efficiency will fall
BB Average efficiency	BB Average efforts	
B Relatively low efficiency	B Relatively weak efforts	
CCC Low efficiency	CCC Weak efforts	
CC Very low efficiency	CC Very weak efforts	
C Extremely low efficiency	C Extremely weak efforts	
D Absence of efficiency	D Absence of efficiency	

Die Ergebnisse eines IC-Rating™ werden aus drei unterschiedlichen Blickwinkeln dargestellt:

1. Beurteilung der gegenwärtigen Wirksamkeit des IC
2. Beurteilung der Firmenleistung, ihr IC zu erneuern und weiter zu entwickeln
3. Beurteilung des Risikos einer Verringerung der gegenwärtigen Effizienz



Das Resultat eines IC-Rating™ ist ein quantifizierter Maßstab der Faktoren, die für die langfristige Rentabilität einer Firma von entscheidender Bedeutung sind. Dieses Resultat kann sowohl als Entscheidungsgrundlage für Veränderungen (Change Management, Human Ressource Management, Unternehmensführung, Marketing, Vertrieb, etc.), als auch als Richtlinie für die alltäglichen Arbeitsprozessen genutzt werden.

Aufgrund des weltweit standardisierten Rating-Verfahrens ist es möglich, ein Benchmarking mit anderen Unternehmen durchzuführen. Durch diese direkte Vergleichbarkeit können Schwachstellen als auch klare Wettbewerbsvorteile identifiziert werden. Die Möglichkeit der bilanziellen Ausweisung dieses Rating-Ergebnisses trägt zudem zu einer neuen Art der Unternehmenskommunikation auf den Finanzmärkten bei.