

Frank Linde, Jens Brodersen

Wissen als immaterieller Unternehmenswert

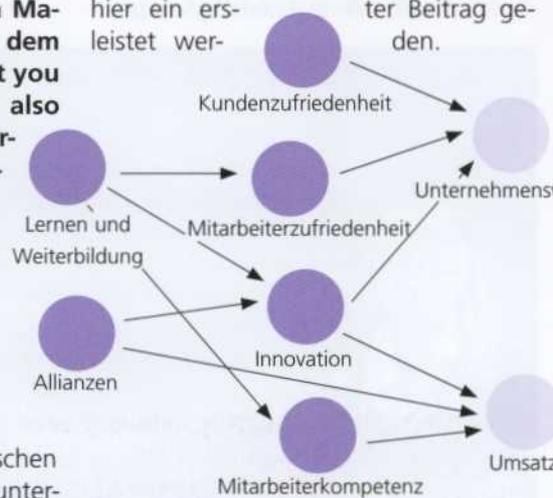
Wissen ist ein immaterieller Wert. Immaterielle Werte, oder auch Intangible Assets im anglo-amerikanischen Sprachgebrauch, sind all jene Werte, die mittelbar oder unmittelbar auf den Unternehmenserfolg oder Unternehmenswert wirken, aber nicht fassbar und nicht direkt monetär messbar sind. Zu den immateriellen Werten zählen beispielsweise die Kundenzufriedenheit, der Markenwert, das Innovationspotenzial, die Mitarbeiterkompetenz, verschiedene Qualitätsstandards oder die Unternehmenskultur. Solche immateriellen Werte eines Unternehmens werden buchhalterisch nicht erfasst, auch in der Bilanz sucht man sie vergeblich. Ganz generell wohnt ihnen ein Dilemma inne: Zwar sind immaterielle Werte für Unternehmen von überragender Bedeutung [1], aber aufgrund ihrer nur indirekten monetären Bewertbarkeit werden sie häufig vom Management ignoriert, frei nach dem Motto: „You can’t manage what you can’t measure.“ Wo ließe sich also ansetzen, wenn man eine Verbindung zwischen den immateriellen Werten und dem Unternehmenserfolg herstellen will?

Immaterielle Werte sichtbar machen

Es sind Verfahren in der praktischen Anwendung, die den Versuch unternehmen, die immateriellen Werte im Unternehmenskontext transparent zu machen und zu bewerten. Ein Beispiel dafür ist die so genannte Wissensbilanz des Arbeitskreises Wissensbilanz. [2] Dabei werden u.a. in einem dialogischen Verfahren Einzelpersonen nach ihren Meinungen und Einschätzungen zu den immateriellen Werten ihres Un-

ternehmens befragt. Die Verlässlichkeit dieses Verfahrens ist damit vielen Unsicherheiten ausgesetzt und erinnert methodisch an ein „armchair-reasoning“.

Zwei entscheidende Kritikpunkte lassen sich feststellen. Zum einen betrachtet die Wissensbilanz stets nur ein Unternehmen isoliert. Sie arbeitet also ohne Standards, was eine Übertragbarkeit oder gar ein Reporting verhindert. Zum anderen wird bei diesem Verfahren nicht mit belegten Zusammenhängen gearbeitet. Es ist Teil des Verfahrens, die Zusammenhänge durch die Befragten vermuten zu lassen. Dadurch entsteht neben der Standardisierungs- auch eine Validierungsproblematik. Die Standardisierungsproblematik wird möglicherweise mittelfristig durch ein einheitliches, verbindliches Verfahren entschärft. Gerade auf europäischer Ebene gibt es dahingehend einige Initiativen. [3] Zur Lösung der Validierungsproblematik soll hier ein erster Beitrag geleistet werden.



Beispielnetz: immaterielle Werte & Zielgrößen

Wenn immaterielle Werte konsequent, verlässlich und strukturiert transparent gemacht und gemanagt werden sollen, muss ein Verfahren dafür auf solider Primär- oder Sekundärforschung fußen. Und entgegen der allgemeinen Vermu-

tung gibt es bereits einige Forschungsergebnisse, die sich für die Umsetzung im Unternehmen nutzen lassen.

Immaterielle Werte als Umsatzmotor?

Der Ansatzpunkt ist eine intensive Sekundärforschung. Die Fachhochschule Köln und das Deutsche Institut für immaterielle Werte (DIIW) werten seit einiger Zeit Studien- und Forschungsergebnisse zu immateriellen Werten aus, um die bisherigen Vermutungen der Zusammenhänge empirisch zu untermauern. Als Ergebnis wurden eine Vielzahl bisher isolierter Zusammenhänge zwischen einzelnen immateriellen Werten und fundamentalen Unternehmenswerten gefunden, die belegt und übertragbar sind. Hierbei konnten außerdem Verknüpfungen zwischen verschiedenen Faktoren identifiziert werden.

Im Folgenden stehen solche Faktoren im Fokus, die auf den Unternehmenswert und den Umsatz wirken. So nimmt zum Beispiel die Kundenzufriedenheit direkten Einfluss auf den Gesamtwert des Unternehmens. Mitarbeiterkompetenz wirkt ebenfalls direkt auf den Umsatz und wird durch Lernen und interne Weiterbildung beeinflusst. Gleiches gilt für die Mitarbeiterzufriedenheit. Innovation spiegelt sich sowohl in den Unternehmenswerten wider als auch in den Umsatzzahlen und wird ihrerseits gleichsam durch Lernen und interne Weiterbildung wie durch Allianzen (gute Lieferantenbeziehungen, Allianzen mit Forschungsinstituten usw.) beeinflusst. Allianzen wirken sich zudem direkt auf den Umsatz aus.

Dieser kurze Ausschnitt stellt einen Teilaspekt der bisher erfassten Erkenntnisse dar, der vor allen Dingen vermitteln soll, dass immaterielle Werte in der Tat auch mit „harten“ Unternehmenswerten direkt in Verbindung gebracht werden können.

Immaterielle Werte – ein dynamisches Netz aus Einflussfaktoren

Die hier vereinfacht dargestellte Vernetzung der immaterielle Werte deutet

bereits an, dass diese Werte nicht nur isoliert zu betrachten sind. Stattdessen bilden sie ein komplexes, dynamisches Netz aus Einflussfaktoren, welches in seiner Gesamtheit betrachtet werden muss, wenn es erfasst und dann optimiert werden soll.

Solche immateriellen Wertnetze enthalten nur Aussagen über generelle Zusammenhänge zwischen den einzelnen Faktoren. Wie stark sich das aktive Management und die Optimierung der immateriellen Werte auf die fundamentalen Unternehmenswerte im Einzelfall auswirken, lässt sich nicht sagen. Schließlich sind die immateriellen Werte in jedem Unternehmen anders ausgestaltet.

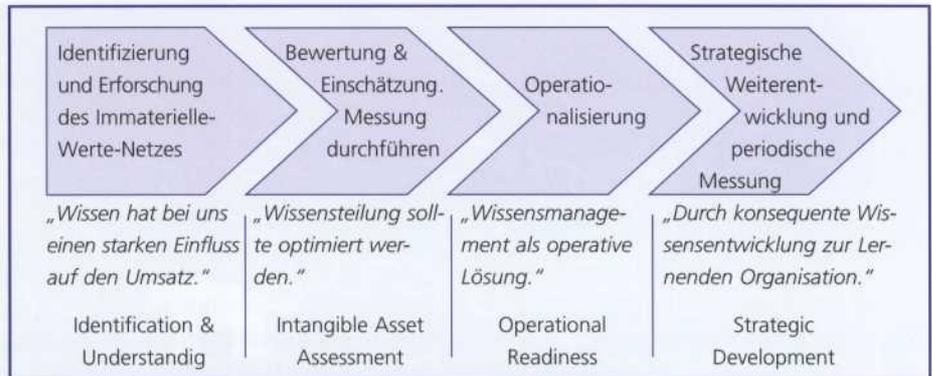
Für die betriebliche Praxis werden durch dieses Beispiel zwei Dinge klar:

1. Nur weil etwas nicht direkt monetär messbar ist, bedeutet das erstens nicht, dass es ignoriert werden sollte.
2. Eine Verbindung zwischen immateriellen Werten und fundamentalen Unternehmenswerten ist nicht nur zu vermuten, sondern faktisch nachweisbar.

Es ist also keine Frage des Gustos ob immaterielle Werte gemanagt werden sollten oder nicht. Vielmehr sollte sich das Management auf seine unternehmerische Verantwortlichkeit besinnen und eine bislang stark vernachlässigte Steuerungs- und Optimierungschance für Unternehmen konsequent nutzen.

Immaterielle Werte in der Praxis

Es lässt sich auf einer generalisierten Ebene zeigen, dass immaterielle Werte mit fundamentalen Unternehmenswerten in Verbindung stehen. Wie sich dieses im jeweiligen Unternehmen darstellt, in welcher Form und mit welchen Auswirkungen, muss allerdings stets individuell untersucht werden. Wie man nun im konkreten Einzelfall vorgehen könnte, um immaterielle Werte mit fundamentalen Unternehmenswerten in Verbindung zu bringen, zeigt ein stark vereinfachter Beispielprozess: Zu Beginn einer solchen Analyse muss das Netz der immateriellen Werte fundiert und im Unternehmenskontext untersucht werden.



Immaterielle Werte erkennen, bewerten und weiterentwickeln

Dann gilt es im nächsten Schritt, die Ausgestaltung der einzelnen Faktoren zu bewerten und Verfahren zur Messung zu etablieren. Ab diesem Zeitpunkt besteht zwar Transparenz, aber noch keine operationalisierte Einflussmöglichkeit. Im dritten Schritt sollten demnach Unternehmensfunktionen, beispielsweise Wissensmanagement, eingeführt werden, um die identifizierten immateriellen Werte hinreichend beeinflussen zu können. Im vierten Schritt lassen sich nun die immateriellen Werte im Rahmen der strategischen Unternehmensführung kontrolliert einsetzen, planen und weiterentwickeln. Regelmäßige Messungen ermöglichen es, das Wirkungsgeflecht der immateriellen Werte genauer zu bestimmen, um das Management

der immateriellen Werte sukzessive zu verbessern und weiterzuentwickeln. Ein wichtiger Schritt zum ganzheitlichen Management.

Literatur:

- [1] vgl. z.B. Horváth P., Möller K.; Intangibles in der Unternehmenssteuerung; Vahlen; 2004; Lev, B.; Intangibles: Management, Measurement, and Reporting; Brookings Institution; 2001
- [2] BMWa; Wissensbilanz – Made in Germany; <http://www.bmw.de/BMWi/Navigation/Service/publikationen,did=41128.html>; 2005
- [3] vgl. z.B. die EU-Projekte MERITUM, PRISM; http://ec.europa.eu/research/social-sciences/knowledge/projects/article_3514_en.htm; <http://www.euintangibles.net/>

Die Autoren:



Prof. Dr. Frank Linde ist Dozent am Institut für Informationswissenschaft der Fachhochschule Köln. Nach mehrjähriger Tätigkeit in verschiedenen Funktionen im Konzern Deutsche Telekom AG lehrt und forscht er an der Fachhochschule Köln zu den Themen Wissensmanagement und Informationsökonomie. Während dieser Zeit hat er verschiedenste Projekte zur Einführung von Wissensmanagement in Unternehmen geleitet.

linde@wissensmanagement.net



Dipl. Inf.-Wirt Jens Brodersen studierte Informationswirtschaft an der Fachhochschule Köln und ist geschäftsführender Gesellschafter des Deutschen Instituts für immaterielle Werte (DIW). Er beschäftigt sich seit mehreren Jahren intensiv mit den Themen Intangible Assets sowie Wissens- und Informationsmanagement.

brodersen@wissensmanagement.net