

Intellektuelles Kapital messen

Der effektive und effiziente Umgang mit Intellektuellem Kapital (IK) zur Realisierung der Unternehmensziele wird für immer mehr Unternehmen zur Herausforderung. Am Beispiel der Skandia-Gruppe wird gezeigt, wie eine systematische Bestandsaufnahme des Intellektuellen Kapitals erfolgen kann.

Aus Manager Bilanz 1/98

Unterstützt durch die Entwicklung bei den Informationstechnologien aber auch durch die zunehmende Bedeutung von Wissen als Wettbewerbsfaktor, haben in der letzten Zeit zahlreiche Unternehmen und Autoren Intellektuelles Kapital (IK) als einen relevanten Wettbewerbsfaktor identifiziert. Als ein zentrales Problem des Managements von IK hat sich dessen Messung herausgestellt.

Unter dem IK werden die gesamten immateriellen Ressourcen eines Unternehmens verstanden, wobei diese sich aus Humankapital (Wissen), Kundenkapital, sowie Fertigkeiten und Fähigkeiten der Mitarbeiter zusammensetzen. Ziel dieser Messung des IK ist eine systematische Bestandsaufnahme dieser Ressource, sowie eine effektive Nutzung des IK für die Unternehmensaktivitäten.

Die Messung des IK erfolgt somit nicht zum Selbstzweck, sondern dient letztlich der Förderung klassischer Unternehmensziele wie Gewinn, effiziente Ressourcenverwendung sowie Steigerung des Marktwertes der Unternehmung. Dieser Relevanz des Faktors IK wird jedoch oft nicht mit geeigneten Managementkonzepten entsprochen.

In einer Industriegesellschaft basiert das Management von Unternehmen auf finanziellen Kennzahlen und betriebswirtschaftlichen Rechnungen. Aber traditionelle Verfahren, mit denen die materiellen Ressourcen bewertet werden, schlagen bei den immateriellen Ressourcen fehl. Hierzu bemerkt J. Lewent, Chief Financial Officer von Merck & Co: «In a knowledge based company the accounting system doesn't capture anything.» In diesem Artikel werden zwei Ansätze zur Wissensmessung diskutiert sowie ein aktuelles Fallbeispiel dargestellt.

Wissensmessung als Herausforderung

Die Messung von immateriellen Ressourcen stösst sowohl in der Theorie als auch in der Unternehmenspraxis auf sehr unterschiedliche Aussagen. Zum einen gibt es Vertreter der Richtung «you can't manage what you can't measure», welche einem Versuch der Quantifizierung von Wissen sehr positiv gegenüberstehen. Auf der anderen Seite wird die Meinung vertreten, dass ein solcher Versuch schon im Ursprung zum Scheitern verurteilt sei. Dennoch besteht in der Literatur Einigkeit darüber, dass zumindest die Möglichkeit qualitativer Messungen zur Orientierung von Managemententscheidungen besteht und auch untersucht werden sollte.

Die Messung von IK soll eine effektive und effiziente Nutzung dieser Ressource gewährleisten. Hierfür muss jedoch folgende Frage beantwortet werden: Wie kann man das gesamte IK eines Unternehmens messen? Die folgenden beiden Bewertungsmethoden stellen pragmatische Ansätze dar, um das vorhandene IK eines Unternehmens zu quantifizieren.

Eine erste bekannte Methode wird nach dem Nobelpreisgewinner James Tobin benannt, der den Wert des IK eines Unternehmens aus der Differenz zwischen dem Marktwert einer börsennotierten Unternehmung (Gesamtwert) und der in der Bilanz erfassten materiellen Aktiva ableitet.

Diese Methode enthält jedoch die notwendige Annahme, dass der Kapitalmarkt zum einen die immateriellen Ressourcen für die Marktbewertung mit einfließen lässt und zum anderen hierfür

eine korrekte Bewertung vornimmt. Anhand folgender Beispiele soll dieses Verfahren demonstriert werden.

Die Messung von IK als die Differenz zwischen Marktwert und den materiellen Aktiva besitzt verschiedene bemerkenswerte Vorteile: So ist ein unternehmensübergreifender Vergleich hier sehr gut möglich, wobei ein Vergleich über Branchen hinweg um einiges schwieriger erscheint. Die notwendigen Daten für dieses Verfahren können – im Rahmen eines funktionierenden Kapitalmarktes – einfach und regelmässig erhoben werden.

Des Weiteren werden alle Bereiche des IK abgedeckt und erfasst. Das Verfahren beziffert das kumulierte IK eines Unternehmens, eine disaggregierte Messung dagegen ist nicht möglich. Hierdurch kann auch nicht innerhalb der immateriellen Ressourcen zwischen Image, Fertigkeiten, Wissen und so weiter differenziert werden. Auch können keine Veränderungen (Zu- und Abgänge) in einzelnen Wissensgebieten erkannt werden.

Bei der Erfassung der Dynamik und Entwicklung des IK in seinen einzelnen Bereichen, welche für ein effektives und effizientes Management dieser Ressource notwendig ist, stösst dieses Verfahren an seine Leistungsgrenze.

DIE TOBIN-METHODE

UNTERNEHMEN	Marktwert 1995 (in Mia Dollar)	materielle Aktiva (in Mia Dollar)	Wert des IK (in Mia Dollar)
Microsoft	49.1	4.5	44.6
IBM	54.0	22.5	31.5
Ford	30.0	21.4	8.6
McDonald's	26.2	6.2	20.0
Coca-Cola	78.6	5.2	73.4

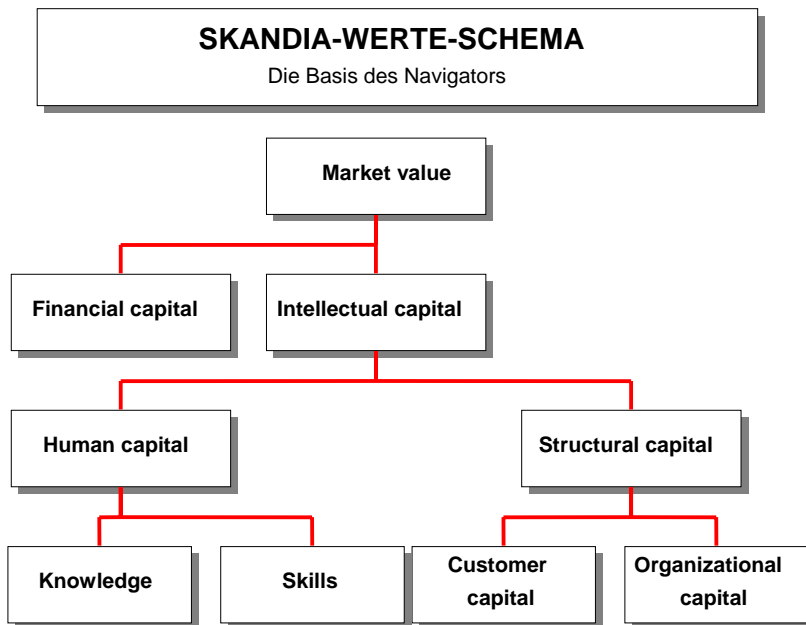
Quelle: In Sveiby, 1996; Market Value, April 1995, S. 2.

Ein alternatives Massverfahren wurde von Kaplan und Norton im Jahre 1992 entwickelt: die «Balanced Scorecard» (die deutsche Übersetzung hierfür wäre «ausgewogener Berichtsbogen» oder «Punktekarte»). Sie hat das Ziel, mehrere, oft zusammenhängende quantifizierbare Massgrössen verschiedener Dimensionen, die zur Beurteilung der Effektivität und Effizienz der Leistung und Leistungspotentiale im gesamten Unternehmen herangezogen werden können, zu verknüpfen.

Kernidee dieses Konzeptes ist die Berücksichtigung und Quantifizierung unterschiedlicher Sichtweisen (Kunden, interne Geschäftsprozesse, Innovation/Lernen und die finanzielle Perspektive) unter Beachtung der interdependenten Beziehungen. Das Konzept der Balanced Scorecard wird in vielen Unternehmen als Managementinstrument eingesetzt, um ihre strategischen Ziele in operative Massgrössen umzusetzen. Ein weiteres neues Anwendungsgebiet dieser Konzeption findet sich im Bereich der Wissensmessung.

Skandias Business-Navigator zur Sichtbarmachung von IK

Erst wenige Unternehmen haben den Versuch unternommen, ihr IK zu messen und zu bewerten. Ein solches Pionierunternehmen ist der Versicherer und Finanzdienstleister Skandia, welcher hier als Fallbeispiel dient. Skandia entwickelte auf Grundlage der Balanced Scorecard von Kaplan/Norton ihren Skandia-Business-Navigator.



Beim Business-Navigator handelt sich um einen firmenspezifischen Ansatz, durch den das IK für das Management und Dritte sichtbar gemacht werden soll. Skandia, ein weltweit operierendes Versicherungs- und Finanzdienstleistungsunternehmen, misst seit drei Jahren sein IK und hat während dieser Zeit ein rasantes Wachstum erfahren. Das gesamte Prämienvolumen hat sich innerhalb dieser wenigen Jahre nahezu verdoppelt. Das Skandia-Management hat erkannt, dass in Zeiten von stärkerem Wettbewerb, drastischen Umweltveränderungen und zunehmender Globalisierung sich Wissen zu einer immer bedeutenderen Unternehmensressource entwickelt.

Zur Institutionalisierung des Navigators in der Unternehmensorganisation wurde mit Leif Edvinsson ein Director of Intellectual Capital ernannt. Seine Aufgabe beschreibt er wie folgt: «When we started three years ago, we were pioneers searching for some kind of proof that we were on the right track. Today it's a movement.»

Die Unternehmensphilosophie von Skandia basiert auf den Grundwerten Kundenorientierung, IK, Führung, Rolle des einzelnen und Globalisierung. Um diese Philosophie auch umzusetzen und zu praktizieren, hat Skandia ein Werteschema entworfen, welches auch für den Skandia-Navigator als Basis dient. Im Rahmen des Werteschemas soll der Marktwert und -erfolg des Unternehmens dargestellt werden.

So spielt im Rahmen des IK dessen Identifikation und Messbarkeit eine entscheidende Rolle. Nur so kann, nach der Meinung von Skandia, das IK effektiv und effizient aufgebaut und genutzt werden.

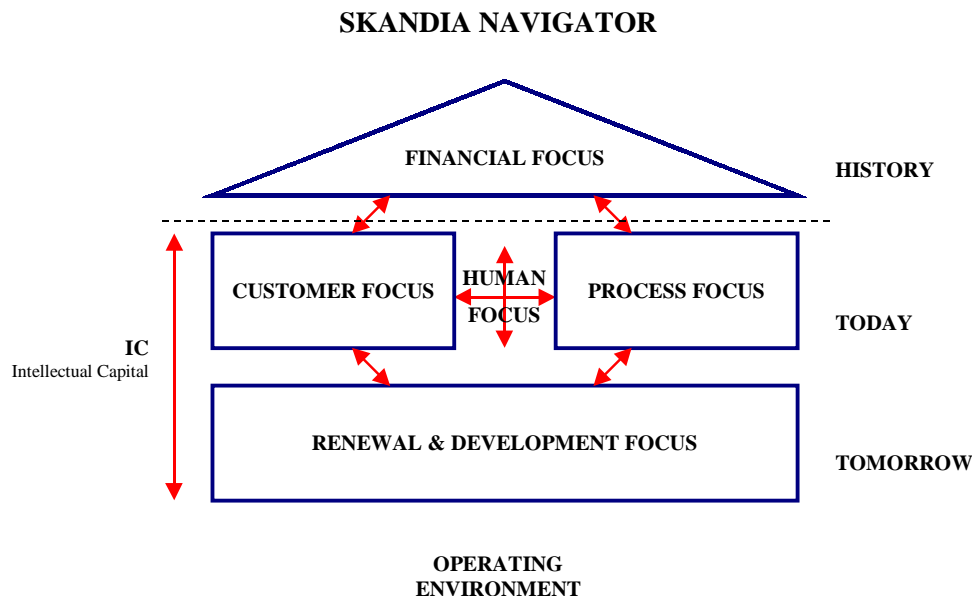
Skandia ist im Bereich der Bewertung von immateriellen Ressourcen sehr innovativ und beschreibt bereits seit einiger Zeit in seinem Jahresbericht zusätzlich zu den sonst üblichen Anga-

ben den Wert seiner immateriellen «weichen» Ressourcen. Zum einen dient der Navigator dem Management von Skandia, um die Verbesserungspotentiale im Bereich des vorhandenen IK zu erkennen, sowie die Anwendung und die Nutzung dieser Ressourcen durch zielgerichtete Massnahmen zu erhöhen.

So ist es dem Skandia-Management nach eigenen Angaben gelungen, ihre Wettbewerbsposition in den vergangenen Jahren signifikant zu verbessern.

Zum anderen dient der Navigator als Kommunikationsinstrument innerhalb des Unternehmens. Regelmässig werden die Zielvorgaben der Strategie im Rahmen des Navigators operationalisiert und demnach für das untere Management übersetzt. Des weiteren sollen sämtliche Stakeholders und potentielle Investoren über den aktuellen Stand und die dynamische Entwicklung des IK bei Skandia informiert werden.

Zu Beginn der Skandia-Navigator-Entwicklung wurden Erfolgsfaktoren für die Unternehmensleistung identifiziert. Diese Erfolgsfaktoren können durch Indikatoren dargestellt werden. Der Navigator gruppiert diese Indikatoren und fokussiert die Bereiche Finanzen, Kunden, Mitarbeiter, Prozesse und Innovation. Hierbei werden traditionelle finanzielle und nicht finanzielle Leistungsmessungen miteinander integriert. Folgende Abbildung stellt den Skandia-Navigator, bestehend aus seinen fünf Elementen, dar.



Im Rahmen der einzelnen Perspektiven erfolgt eine Quantifizierung des Wertes des Teilbereiches anhand eines Punktesystems. Die Balanced Scorecard differenziert bei der Messung in verschiedenen Perspektiven, um das Ergebnis direkt mit Mitarbeiteraktivitäten zu verbinden.

Bei der Financial-Perspektive erfolgt eine Bewertung anhand der traditionellen Kennzahlen und Messgrössen wie ROA, Eigenkapitalrendite und so weiter.

Bei der Customer-Perspektive bestimmt sich der Wert, welchen das Unternehmen in diesem Sektor besitzt, durch das Produkt selbst (Funktion, Qualität, Preis, Lieferzeit) sowie durch das Image und den Service. Die hier verwendete Messmethodik versucht Kundenzufriedenheit, Marktanteil,

Kundenbeziehungen und Marktwissen in dem Punktesystem zu quantifizieren und abzubilden. Hierfür verwendet Skandia eine sehr differenzierte Kundensegmentbildung. Kennzahlen wie durchschnittliche Kundentreue, durchschnittlicher Kaufbetrag, Anzahl Kundenbesuche im Unternehmen, Serviceleistungen pro Mitarbeiter sowie Kundenzufriedenheitsanalysen.

Bei der Process-Perspektive soll die Rolle von Technologien als ein Instrument zur Unterstützung des Wertschöpfungsprozesses thematisiert werden. Skandia bildet hierfür Kennzahlen wie IT-Ausstattung pro Mitarbeiter, IT-Ausgaben in Relation zum Umsatz oder IT-Mitarbeiter in Relation zur gesamten Belegschaft.

Die Human-Perspektive soll das vorhandene Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter quantifizieren und somit das Humankapital abbilden. Die Human-Perspektive wird durch folgende quantifizierbare Kennzahlen verkörpert: Arbeitszufriedenheitsmessungen, Weiterbildung pro Mitarbeiter, Alters-, Nationalitäten- und Ausbildungsstruktur der Mitarbeiter und so weiter.

Die Renewal- und Development-Perspektive identifiziert die Anforderungen, welche die Unternehmung für eine langfristige Verbesserung und Wachstum benötigt. Hierbei kommt es zu einer Bestandsaufnahme und Bewertung des externen Umfeldes, der aktuellen Produkte und Dienstleistungen sowie der externen Beziehungen zu strategischen Partnern.

Ziel ist es, durch die verschiedenen Perspektiven eine integrierte Sichtweise bezüglich der immateriellen Ressourcen zu bekommen und die Lücke zwischen den vorhandenen Organisationsfähigkeiten und der erzielten Leistung zu identifizieren. Des Weiteren, so Skandia, steht vielmehr der intertemporäre Vergleich und die Dynamik beziehungsweise die Entwicklung des IK im Vordergrund als dessen absoluter nominaler Wert. Am folgenden Beispiel der Konzerntochter Skandia Link sollen die Vorgehensweise und die Resultate der Messungen illustriert werden: Die Tabelle stellt eine Übersicht der wesentlichsten Indikatoren im Zeitraum von 1993 bis 1996 dar.

MESSRESULTATE				
Beispiel Skandia-Gruppe				
Skandia Link	1993	1994	1995	1996
Finanzindikatoren				
Prämienvolumen (in Mio sKr.)	1145	1874	2087	2413
Betriebsergebnis (In Mio sKr.)	136.5	132	176	179
Aktiva (in Mio sKr.)	2273	3670	5699	9202
Kundenindikatoren				
Anzahl von Verträgen	74300	115000	153100	182900
Kündigungsrate	n.a.	1.0%	1.5%	1.7%
Personalindikatoren				
Mitarbeiteranzahl	52	51	48	45
Humankapital-Index (max. 1000)	n.a.	543	493	426
Prozessindikatoren				
Verwaltungsausgaben/ Prämienvolumen	5.7%	4.5%	5.0%	4.1%
IT-Ausgaben/ Verwaltungsausgaben	26.0%	28.0%	27.1%	26.3%
Erneuerungs- und Entwicklungsindikatoren				
Anzahl der Verträge/ Mitarbeiter	1439	2253	3180	4064

Interessant an diesem Zahlenbeispiel ist, dass es auch einige konträre Entwicklungen aufzeigt. So geht im dargestellten Zeitraum der Human Capital Index, das heisst die Kompetenz und Fähigkeit der Mitarbeiter, zurück. Gleichzeitig jedoch erfolgt ein drastischer Anstieg der pro Mitarbeiter abgeschlossenen Verträge. Hierfür gibt es aber noch kein eindeutiges Interpretationsmuster. Eine mögliche Erklärung wäre, dass sich der Wegfall von Mitarbeitern (Personalreduzierung) aufgrund neuerer Informationstechnologien, einer hohen Standardisierung und Formalisierung des Prozesses «Vertragsabschluss» jedoch nicht negativ bemerkbar macht.

Wissensmessung - eine Herausforderung für die Zukunft

Im Rahmen dieses Verfahrens werden alle IK-Bestandteile in die Bewertung mit einbezogen: die Bewertung erfolgt nicht nur in aggregierter Form, sondern kann die verschiedenen Elemente des IK bewerten. In den einzelnen Perspektiven können unternehmensübergreifende Vergleiche vorgenommen werden.

Der hieraus resultierende Navigator wird sowohl unternehmensweit als auch innerhalb von Divisionen angewandt. Zusätzlich können Veränderungen in einem Zeitvergleich erfasst werden. Stand und Veränderungen des IK im Unternehmen werden nicht nur gegenüber den Stakeholdern kommuniziert, sondern bieten intern die Möglichkeit eines effizienten und effektiven Managements. Die Anwendung dieses Instrumentes ist nicht auf Unternehmen des Dienstleistungssektors beschränkt, sondern bietet auch Industrieunternehmen eine Möglichkeit, ihr IK systematisch zu erfassen. Der Einsatz des Navigators erweitert die Perspektive von Unternehmen auf ihr nicht finanzielles und erfassbares Kapital und bietet den Unternehmen eine gewisse «Umgangssprache» zur Kommunikation und Transferierbarkeit Ihres IK. Des weiteren ist der Navigator ein geeignetes Instrument um die Entwicklungspotentiale eines Unternehmens systematisch zu bearbeiten und dadurch neue Wettbewerbsvorteile anzusteuern.

Wie schon oben erwähnt, besteht noch ein Bedarf an Verbesserungen im Hinblick auf geeignete Interpretationsmuster sowie für die Bestimmung von möglichen «Idealkennzahlen»: Fraglich ist beispielsweise, ob eine Kennzahl wie etwa die Ausgaben für das IT-System einen direkten Rückschluss auf die Unternehmensleistung zulassen. Ebenso sagt die Altersstruktur der Mitarbeiter nicht zwangsläufig etwas über das individuelle Wissen der Mitarbeiter aus.

Durch das Zahlenbeispiel wird auch deutlich, dass die Indikatoren durch eine Vielzahl nicht immer erfassbarer Faktoren determiniert werden. Selbst durch einen solchen integrativen Navigator-Ansatz können diese Interdependenzen nicht vollständig berücksichtigt werden.

Die beiden hier dargestellten Messverfahren sowie das Unternehmensbeispiel Skandia zeigen auf, dass eine Messung der immateriellen Ressourcen möglich und sinnvoll scheint. Dennoch besteht noch ein erheblicher Bedarf an verbesserten Methoden, bei deren Entwicklung nicht nur die Unternehmen gefordert sind, sondern auch die Wissenschaft.

Summary

Ausgangslage:

Der effektive und effiziente Umgang mit intellektuellem Kapital (IK) wird für immer mehr Unternehmen zur Herausforderung. Die Messung des IK sollte der Förderung klassischer Unternehmensziele dienen. Die Relevanz des Faktors IK wird jedoch oft nicht mit geeigneten Managementkonzepten entsprochen. Auch messen und bewerten erst wenige Unternehmen ihr IK.

Definition und Merkmale:

Unter der Messung des IK sollen alle Ansätze subsummiert werden, die durch qualitative oder quantitative Indikatoren versuchen, das im Unternehmen vorhandene IK abzubilden und zu messen. Unter dem IK eines Unternehmens werden die gesamten immateriellen Ressourcen eines Unternehmens verstanden, wobei dieses sich aus Humankapital (Wissen), Kundenkapital sowie Fertigkeiten und Fähigkeiten der Mitarbeiter zusammensetzt.

Fallbeispiel Skandia:

Die Skandia Gruppe ist ein weltweit operierender Versicherungs- und Finanzdienstleistungskonzern mit einem Prämienvolumen von nahezu zehn Milliarden Franken im Jahr 1996. Skandia sieht in seinem IK einen zentralen Wettbewerbsfaktor und hat vor mehr als drei Jahren seinen Navigator entwickelt, um eine systematische Bestandesaufnahme des IK zu gewährleisten. Ziel ist es, durch die verschiedenen Perspektiven (Finanzen, Kunden, Prozesse, Mitarbeiter und interne Entwicklung) eine integrierte Sichtweise bezüglich der immateriellen Ressourcen zu bekommen.

Die Autoren:

Prof. Dr. Winfried Ruigrok, Inhaber des Lehrstuhles für Internationales Management sowie geschäftsführender Direktor der Forschungsstelle für Internationales Management an der Universität St. Gallen.

Mathias Wagner (Diplom-Kaufmann), wissenschaftlicher Assistent an der Forschungsstelle für Internationales Management der Universität St. Gallen.

Leif Edvinsson, Vice President und Director of Intellectual Capital bei Skandia, Stockholm (S)