

Bewertung von Wissensmanagement: Vom Business Case zum Eckpfeiler der Implementierung

Andreas Weishaar, Felix Hess

Strategy and Organization Practice

Arthur D. Little

Seestrasse 185

8800 Thalwil, Schweiz

weishaar.andreas@adlittle.com

hess.felix@adlittle.com

Abstract:

Wissensmanagement entwickelte sich in den letzten Jahren zu einem beliebten Management-Werkzeug. Mit vermehrtem Einsatz steigt auch die Forderung nach einer Quantifizierung des aus Wissensmanagement resultierenden Nutzens. Die in Literatur und Praxis am gängigsten diskutierten Bewertungskonzepte beziehen sich entweder auf die Bewirtschaftung oder Bewertung von intellektuellem Kapital.

Im Rahmen des vorliegenden Papiers wird ein mögliches Vorgehen zur Bewertung von Wissensmanagement-Aktivitäten mit Hilfe eines Business Case Ansatzes vorgestellt. Ferner wird die Möglichkeit der Umsetzungssteuerung durch eine Überführung der getroffenen Annahmen in Form von Kenngrößen in eine Scorecard diskutiert.

1. Einführung

Wissensmanagement (WM) entwickelte sich in den letzten Jahren zu einem beliebten Management-Werkzeug. Neben Reorganisation werden Argumente wie Kostendruck und wachsende Komplexität des Geschäftes als Auslöser für WM Projekte angeführt.¹ In der wissenschaftlichen Literatur wird neben dem „internen Wissen“ des Unternehmens auch das Öffnen des „externen Wissen“ des Unternehmensumfeldes beleuchtet. Auch wird versucht die Verbindung zwischen Trends, Wissen und Innovationen herzustellen.² Zunehmende Beachtung erfährt auch die Diskussion von Ansätzen zur Bewertung und Messung von WM-Aktivitäten. Die Tatsache, dass WM-Aktivitäten in der Praxis noch selten zu Zufriedenheit führten, trägt hierzu bei. Als Hauptgründe für den Misserfolg werden vielerorts ein Mangel an Hygiene-Faktoren, wie ungenügende Top-Management

¹ Vgl. [A02]

² Vgl. beispielsweise [L99] oder [G02]

Unterstützung, nicht ausreichende Ressourcen und unzureichende Berücksichtigung der Unternehmenskultur angeführt.

Die Kommunikation des Nutzens, der mit WM erzielt wird, und die Quantifizierung des finanziellen Erfolges sind als zentrale Herausforderungen für die Aufsetzung und Implementierung von WM-Projekten zu verstehen.³ Unsere Erfahrungen zeigen, dass WM-Projekte nur selten durch einen fundierten Business Case unterstützt werden. Auch können wir in unserer täglichen Arbeit feststellen, dass zwar die Mehrheit der in WM aktiven Unternehmen eine Erfolgsmessung als äusserst relevant einstuft, es aber nur die wenigsten sind, die diese aktiv verfolgen.

Die in der Literatur am gängigsten diskutierten WM-Bewertungskonzepte lassen sich entsprechend ihrem Fokus grob in die Adressierung von Fragen der Bewirtschaftung oder der Bewertung von intellektuellem Kapital unterteilen. Neben der Problematik der undeutlichen Abgrenzung zwischen intellektuellem Kapital und organisationaler Wissensbasis⁴ zeichnen sich diese Ansätze durch eine sehr anspruchsvolle Umsetzung aus.

Der Skandia Navigator und der Intangible Asset Monitor gehören zu den bekanntesten Ansätzen zur Bewirtschaftung des intellektuellen Kapitals.⁵ Obwohl sie eine erste Intuition zur Bewirtschaftung des intellektuellen Kapitals darstellen, bleibt die Problematik der Zusammenstellung der Indikatoren, welche oftmals als willkürlich und von unterschiedlichem Aggregationsniveau sind, bestehen. Im Gegensatz hierzu zeigt Lev⁶ eine Bewertungsmethode auf, wie über eine Gewichtung von vergangenen und zukünftigen Gewinnen, abzüglich einer Rendite für finanzielle und physische Aktiven und einer anschliessenden Kapitalisierung, das Wissenskapital von Unternehmen berechnet werden kann. Allerdings gilt zu sagen, dass dieser Ansatz trotz der intuitiven Eleganz mit einem nicht unerheblichen Rechenaufwand verbunden und eine weiterführende Ableitung von Ursache-Wirkung Zusammenhängen zwischen Werttreiber und Wissenskapital äusserst schwierig ist. Somit kann keiner der vorliegenden Ansätze den von der Praxis vielerorts geforderten Brückenschlag zwischen finanzieller Bewertung und der zielgerichteten Steuerung von WM Aktivitäten schlagen.

Vor dem Hintergrund der heute in der Literatur gängigen Ansätze und der von uns gemachten Projekterfahrung wollen wir ein mögliches Vorgehen zur erfolgreichen Bewertung und Steuerung von WM-Projekten skizzieren. Ein besonderer Fokus liegt hierbei auf der ex ante Potentialbewertung mit Hilfe eines Business Case Ansatzes sowie der Scorecard-basierten Umsetzungssteuerung.

³ Vgl. [A01]

⁴ Vgl. beispielsweise [N98]

⁵ Vgl. [SV97], www.skandia.com oder auch [SK94] und [SK98]

⁶ Vgl. [LG01]

2. Business Case Berechnung als gangbarer Ansatz der Projektbewertung

Während die Anwendung von Business Case Berechnungen bei klassischen Investitionsprojekten kein Novum darstellt, greifen nur wenige Unternehmen hierauf bei der Initiierung von WM-Projekten zurück. Nach unserer Erfahrung resultiert dies in erster Linie aus Schwierigkeiten bei der Quantifizierung der „weichen Faktoren“ sowie Problemen bei der Validierung der getroffenen Annahmen. Andererseits birgt die im Rahmen eines Business Case notwendige Explizierung und Verifizierung ein nicht zu unterschätzendes Potential zur Erlangung valider Argumente zur Rechtfertigung des Projektentscheides gegenüber internen Sponsoren.

Aufgrund der mit einem Business Case im Bereich KM einhergehenden Bewertungsherausforderungen proklamieren wir ein Pilotvorgehen, das heisst die Durchführung der Aufwand-/ Nutzenrechnung für einen abgegrenzten Teilbereich. Idealerweise spiegelt sich dies auch im späteren Projektvorgehen wider und erlaubt somit die Verifizierung der Annahmen und Nutzenargumente. Im Rahmen der Business Case Berechnung wird aus Gründen der Nachvollziehbarkeit und einfacheren Kommunikation bewusst auf Ansätze der Optionsbewertung verzichtet und auf einen klassischen Net Present Value Ansatz (NPV) in Kombination mit einer qualitativen Nutzenargumentation zurückgegriffen.

Ausgangspunkt zur Quantifizierung bildet die Betrachtung der Kostenseite. Hier ist zwischen Einmalinvestitionen und laufenden operativen Aufwendungen zu unterscheiden. Einmal anfallende Kosten sind Umsetzungskosten wie zum Beispiel Aufbau IT-Infrastruktur, externe Beratungskosten, interne Ressourcen, Initialtrainings, etc. Bei den laufend anfallenden Kosten sind anteilmässige Personalkosten als Haupttreiber anzusehen. Daneben sind typischerweise laufende IT-Kosten, Marketing- und Kommunikationskosten sowie ggf. die Kosten zur Etablierung einer KM-spezifischen Serviceeinheit einzuberechnen. Unsere Erfahrung zeigt, dass die Quantifizierung der Anfangsinvestitionen und der wiederkehrenden Kosten wenige Diskussionen betreffend deren Richtigkeit und Robustheit auslösen, sind diese in der Regel doch vergleichbar leicht errechen- und quantifizierbar.

Als durchwegs schwieriger ergibt sich die Ertrags- bzw. Nutzenseite. Ausgehend vom Geschäftsmodell gilt es, den potentiellen WM-Ertragsbereich zu analysieren. Eine Unterscheidung in durch WM erzielbare Einsparungen und potentiellen Nutzen hat sich hierbei als sinnvoll erwiesen. Als Beispiel sei hier die Workshop-basierte Identifikation von WM-Einsparungspotentialen für ein Unternehmen im Bereich Grossanlagenbau angeführt. Im Rahmen der Potentialabschätzung wurden drei zentrale WM-Einsparungs- und Nutzenaspekte gesehen. Der erste Aspekt – erhöhte Planungssicherheit – resultiert aus der Vermeidung von Zeit- und Budgetüberschreitungen bei wiederkehrenden und sich ähnelnden Grossaufträgen. Schon geringe zeitliche Verzögerungen können hier zu erheblichen zusätzlichen Kosten führen. Zweitens wurden erhebliche Optimierungspotentiale bei besserer Nutzung von gemachten Erfahrungen – sog. Lerneffekten – bei den einzelnen Auftragsabwicklungsphasen identifiziert. Drittens wurde die Generierung von neuen, bisher nicht angedachten Lösungen durch einen

optimierten Ideentransfer, u.a. zwischen Expertengruppen und Märkten, identifiziert. Die folgende Abbildung gibt diese drei Punkte als WM-Kosteneinsparungen und -Nutzen wider.

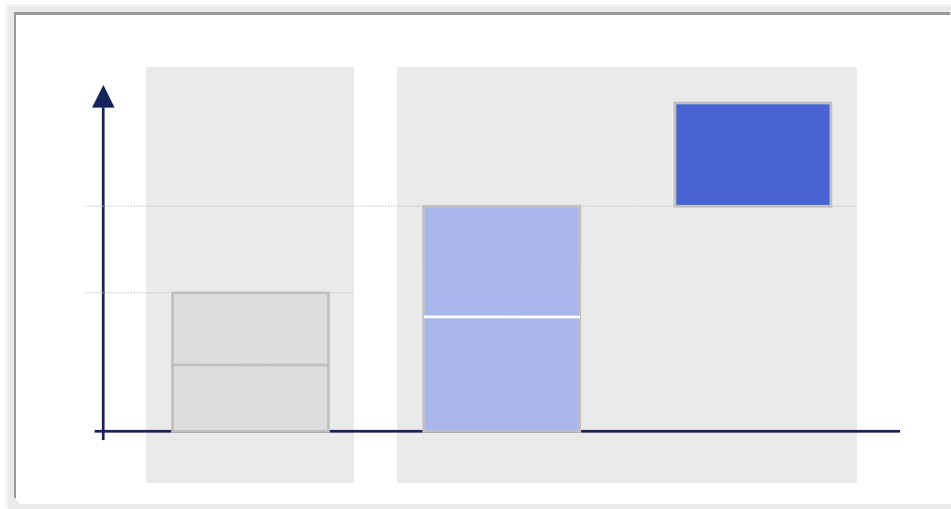


Abbildung 1 : Kosten, Einsparungen und Nutzen durch Wissensmanagement

Zur Beantwortung der ersten beiden Fragestellungen bzw. zur Quantifizierung möglicher Einsparungen stellt sich somit die Frage, inwieweit WM einen Beitrag zur Minimierung von Zeit- und Budgetüberschreitungen bei der Erstellung von Grossaufträgen und andererseits, inwiefern eine strukturierte Nutzung der unternehmensinternen Wissensbasis zusätzliche Einsparungen ermöglicht.

Ausgangspunkt zur Ermittlung möglicher Kosten, die durch eine erhöhte Planungssicherheit hätten vermieden werden können, bildet die Frage, welche Fehler in der Projektabwicklung auf die fehlende Nutzung von Erfahrungswissen zurückgeführt werden können. Mit anderen Worten: Kosten, die nicht entstanden wären, hätte das Wissen zum Anfang des Grossauftrags bereits zur Verfügung gestanden. Hierbei handelt es sich somit um Wissen, welches nicht zwischen unterschiedlichen Bereichen und Projekten transferiert wurde. Eine Betrachtung von konkreten Projektbeispielen ermöglicht hierbei eine einfachere Einschätzung und Quantifizierung durch die beteiligten Projektleiter. Aus Gründen der Vergleichbarkeit und Quantifizierung bietet sich die Bewertung anhand von untereinander vergleichbaren Projektgruppen, bzw. wenn kein Projektgeschäft vorliegt, mittels Standardgeschäftsprozessen an.

Das Ergebnis dieses Schrittes bildet das Total der im Betrachtungszeitraum zusätzlich angefallenen Kosten. Ausgehend vom Total der zusätzlich angefallenen Kosten gilt es in Diskussionsrunden mit am Projekt beteiligten Experten zu bestimmen, wie viel dieser Kosten durch einen optimierten Wissenstransfer hätte vermieden werden können.

Bei der Ermittlung der Einsparungen durch Nutzung von Lerneffekten steht die Frage im Vordergrund, inwieweit Kosteneinsparungen mit Hilfe von Wissenstransfer möglich sind. Auch hier erweist sich die konkrete Veranschaulichung von Einsparungspotentialen anhand von Fallbeispielen als sinnvoll. Nach unserer Erfahrung treten die hauptsächlichen Optimierungspotentiale im Bereich Nutzung vorhandener Infrastruktur und Abstimmung unterschiedlicher Prozessschritte auf. So kann beispielsweise durch die Dokumentation, Weitergabe und Schulung von im Rahmen der Projektarbeit entwickelten Techniken bestehendes Know-how ausgebaut und Abläufe optimiert werden. Auch führt die strukturierte Erfassung von Erfahrungswissen, in unserem Beispiel im Rahmen eines strukturierten Debriefing-Prozesses, zu einer Unterstützung des unternehmensinternen Wissenserhalts. Somit trägt WM auch zur Optimierung der Geschäftsprozesse bei.

Der Planungs- und Lerneffekt äussert sich folglich darin, dass Bestehendes optimiert und durch reduzierte Kosten ein höherer Deckungsbeitrag erreicht wird. In der Umsetzung findet dies seinen Niederschlag in der Einrichtung von Subinitiativen zu den wichtigsten Optimierungsfeldern, welche als Wissensfelder verstanden werden. Hier können Experten ihr Wissen zu konkreten Themenstellungen, wie z.B. Bautechniken und Antragsverfahren austauschen und weiterentwickeln. Die Erarbeitung von konkreten Periodenzielen und Arbeitsplänen bildet die Basis für ein zielgerichtetes Arbeiten. Ferner wird der Wissensaus- und aufbau durch eine entsprechende IT-Plattform, u.a. mit sog. Chat-Foren, unterstützt.

Im Gegensatz zu den WM-Einsparungen bezieht sich der WM-Nutzen auf den Ideentransfer. Einerseits kann ein erhöhter Absatz aufgrund der Option, die bestehende Lösung günstiger anbieten zu können, erreicht werden. Andererseits kann WM aber auch zu erhöhter Innovationskraft des Unternehmens führen und demzufolge zur Möglichkeit, kundenspezifische Probleme nicht nur leichter zu erkennen, sondern diese auch in neue Produktlösungen umzusetzen.

Die Bewertung des Potentials aus einem verbesserten Ideentransfer zeichnet zwei Problemkreise auf. Zum einen kann eine Preissenkung zur Kannibalisierung des Planungs- und Lerneffektes führen. Denn die Monetarisierung dieser beiden Effekte baut gerade auf steigenden Deckungsbeiträgen auf. Eine Preissenkung per se würde entsprechend zu einer Verringerung des Deckungsbeitrags führen. Zum anderen stellt sich die Frage, inwiefern WM mit Innovationsmanagement vernetzt ist. Denn WM erlaubt zwar, Wissen nicht nur strukturiert zu erfassen und zu pflegen, sondern auch zu verbreiten und weiterzuentwickeln. Dies muss jedoch noch nicht bedeuten, dass auch die generierten Ideen strukturiert erfasst und weiterbearbeitet werden, so dass letztendlich ein verbessertes oder per se neues Produkt auf den Markt eingeführt werden kann.⁷

Die Unternehmung muss sich vorab entscheiden, ob Preissenkungen zur markanten Unterbietung der Konkurrenz als Wettbewerbsinstrument mit der Unternehmensstrategie vereinbar sind oder nicht. Gerade Unternehmen, welche sich durch überragende Qualität und Innovationskraft zu differenzieren versuchen, dürften hiervon tendenziell absehen. In einem solchen Szenario verbliebe somit nur das Innovationspotential zur

⁷ Vgl. beispielsweise [AO03]

Berücksichtigung. Dabei stellt sich jedoch die Frage, ob die Verknüpfung zwischen WM und Produktentwicklung im Unternehmen aus strategischen Gesichtspunkten als realistisch erscheint oder nicht. Sich durch Qualitäts- und Innovationsfokus auszeichnende Unternehmen weisen tendenziell eine hohe Sensibilität gegenüber Wissens- und Innovationsmanagement auf.

Es zeigt sich, dass sich die beiden Bestandteile des Ideentransfereffektes sich teilweise substitutiv zueinander verhalten und dass auch der Einfluss auf die Kannibalisierung des Planungssicherheits- und Lerneffektes nur dürftig eruierbar sind. Basierend auf dieser Erkenntnis wurde im angeführten Beispiel von einer Quantifizierung des Ideentransfereffektes abgesehen. Vielmehr wurden die Preis- und Innovationsargumente zusammen mit weiteren Faktoren in qualitativer Form aufbereitet und zu einem Ausblick auf weitere WM-Potentiale genutzt.

Für die abschliessende Bestimmung der zeitlichen Verteilung des Anfalls der Einsparungen gilt zu berücksichtigen, dass einerseits nicht sämtliche, aufgrund fehlender Erfahrungen entstandenen zusätzlichen Kosten oder mit Hilfe von Wissenstransfer erzielbaren Einsparungen, auf die nachfolgenden Grossaufträge übertragen werden können. Auch muss davon ausgegangen werden, dass in Abhängigkeit des Aufbaus der Wissensbasis, nur ein sukzessiver Transfer auf Folgeprojekte erfolgen kann. In dem von uns angeführten Beispiel wurde somit eine bewusst konservativ geschätzte Übertragbarkeit von langfristig 30% auf Folgeprojekte angenommen, welche als über den Projektzeitraum linear ansteigend angenommen wurde.

Die Praxis zeigt, dass zur Sicherung der getroffenen Schätzung von Ertragszahlen eine genaue Dokumentation der Annahmen inkl. deren Begründungen unabdingbar ist. Auch wird der Nutzen von Expertendiskussionen oftmals unterschätzt.

Für die Berechnung des NPV muss sich die Unternehmung neben den Kosten und Erträgen noch auf einen geeigneten Zeithorizont sowie einen nachvollziehbaren Diskontierungssatz einigen. Oft veranschlagen Unternehmen zur Amortisierung von WM-Projekten einen Zeithorizont von maximal zwei Jahren.⁸ Zu beachten gilt allerdings, dass dieser Kapitalisierungsanspruch von WM-Projekten gerade bei einer Dominanz von langlaufenden Grossaufträgen u.U. zu kurz greift. Der Nutzen ergibt sich oft erst aus dem Übertrag des erarbeiteten Wissens auf darauf folgende Projekte. Für den Diskontierungssatz empfiehlt sich die Verwendung des unternehmensintern veranschlagten Satzes für interne Projekte oder zu tätigende Investitionen.

Im Falle des von uns angeführten Beispiels ergab sich hierbei, in Schweizer Franken gerechnet, mit einem zweistelligen Millionenbetrag ein interessantes Ertragspotential. Zur Überprüfung der getroffenen Annahmen und Validierung wichtiger Parameter empfiehlt es sich, mit den wichtigsten Kenngrössen, wie z.B. Diskontierungssatz, Laufzeit, Übertragbarkeit, Projektvolumen etc., Sensitivitätsanalysen im Sinne einer Szenariobetrachtung durchzuführen. Die Robustheitsüberprüfung kann zusätzliche Argumente für das Bestehen des WM-Projektes liefern.

⁸ Vgl. [A02]

Nicht zu verhindern ist allerdings, dass die Annahmen des Business Case Ungewissheit über deren Genauigkeit aufwerfen. Diskussionsrunden mit Experten, die genaue Festhaltung der getroffenen Annahmen sowie eine qualitative Unterstützung der Nutzenargumente mögen die Ungewissheit bis zu einem gewissen Grad relativieren. Wichtig erscheint uns in diesem Zusammenhang zu betonen, dass kein Business Case per se richtig ist. Vielmehr gilt es, durch begründete Annahmen eine wahrscheinliche Wertentwicklung des Projektes zu bestimmen und diese nachhaltig während der Projektlaufzeit zu überprüfen.

3. Konsequente Erfolgsmessung als Grundlage der Projektsteuerung

Zur kontinuierlichen Evaluation der im Business Case formulierten Annahmen, als auch zur aktiven Steuerung des Projektfortschritts, ist eine begleitende Fortschrittsmessung unabdingbar. Je nach Ausmass der WM-Aktivitäten gilt es, hierbei einen Piloten zu messen, einzelne oder eine Vielzahl von Projekten und Initiativen zu koordinieren sowie im Falle der Existenz einer WM-Strategie sich an dieser auszurichten. Die Messung der Aktivitäten muss sich an dem Informations- und Steuerungsbedarf ausrichten. Während gerade bei einem Pilotvorgehen oftmals die Messung ausgewählter Kenngrössen als ausreichend erscheint, ist bei der gleichzeitigen Bearbeitung mehrerer WM-Themenfelder ein umfassenderes Messkonzept anzuwenden.

In dem von uns angeführten Beispiel wurde die Umsetzungsscorecard aus der unternehmensweiten WM-Strategie abgeleitet. Der hierdurch ermöglichte Strategieabgleich verringert die Gefahr, dass die unterschiedlichen WM-Subinitiativen voneinander divergieren und wichtige, dem Business Case zugrunde liegende Synergien ausbleiben. Im Extremfall könnte ein fehlender Strategieabgleich dazu führen, dass sich WM zu einem Selbstzweck entwickelt.⁹ Die WM-Strategie des Beispielunternehmens stellte das systematische Erfassen, Teilen und Unterhalten von bereits existierendem Wissen sowie dessen Weiterentwicklung zur Unterstützung der Unternehmensentwicklung in Forderung. Basierend auf dieser Strategie wurden vier Scorecard Perspektiven abgeleitet. Es sind dies die Wissenserhalts-, die Wissensteilungs-, die Wissensentwicklungs- sowie die Wertbeitragsperspektive. Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über die vier Perspektiven sowie über die dazugehörigen Leitfragen.

⁹ Vgl. [E99]

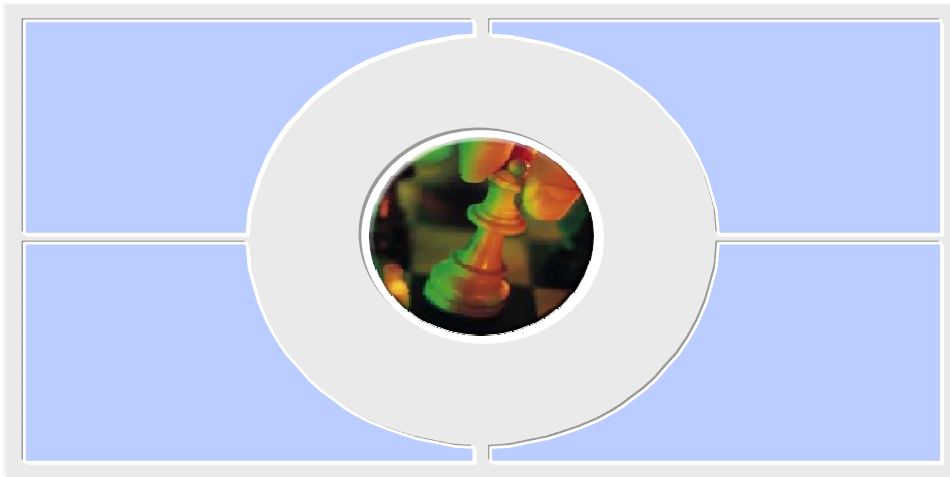


Abbildung 2: Perspektiven der Wissensmanagement-Scorecard und die dazugehörigen Leitfragen

Zu beachten gilt, dass die in der Scorecard formulierten Zielsetzungen einen Rückschluss auf die im Business Case getroffenen Annahmen einerseits und eine konkrete Steuerung des kurzfristigen Projekterfolges andererseits erlauben sollten. Ferner ist im Falle eines stark Bottom-Up orientierten Zielsetzungsprozesses der einzelnen WM-Subinitiativen den unterschiedlichen Zielsetzungen Rechnung zu tragen. Auch sollten die zu wählenden Indikatoren ein erster Schritt auf dem Weg zur Quantifizierung der Wertbeitragsstiftung sein.

Gerade bei der Einführung von Mess- und Steuerungsgrößen in Unternehmen, für die WM Neuland darstellt, erweist sich ein etappenweises Vorgehen oftmals als zielführend. Einen möglichen Ansatz stellt hierbei eine in drei Phasen erfolgende Einführung dar. Während in der Initialphase neben dem qualitativen Nachweis des Business Case der Buy-In von relevanten Anspruchsgruppen im Vordergrund steht, zeichnet sich die zweite Phase durch eine Messung etablierter WM-Prozesse und dem Aufzeigen erster Resultate aus. In Phase drei liegt der Fokus bei der Wertstiftung für die Anspruchsgruppen sowie der Erhebung von quantitativen Größen.

Im Falle der Wissenswertbeitragsperspektive stellt sich das Vorgehen wie folgt dar. Während bei Phase eins die Identifizierung und Priorisierung von Optimierungspotentialen in den Geschäftsprozessen im Vordergrund im Fokus ist, zeichnet sich Phase zwei durch einen Schwerpunkt auf die Umsetzung der Optimierungspotentiale aus. Das Ziel der Phase drei ist gekennzeichnet durch die Erhöhung von monetären Wertbeiträgen, wie zum Beispiel der optimierten Gewinnspanne bei der Abwicklung von Grossaufträgen.

Die Zielsetzung der Phase eins baut hierbei bewusst auf die für die Subinitiativen gesetzten Ziele auf. Unsere Erfahrung zeigt, dass die Beteiligten ihre originär erarbeiteten Ziele in ausgewählten Messgrößen der WM-Scorecard wiederfinden sollten. Nur so kann gewährleistet werden, dass auch ambitionierte Ziele aktiv verfolgt

werden. Damit erreicht man, dass die beteiligten Parteien die Erfolgsmessung nicht als sich auferzungen erachten, sondern im Gegenteil, sie von deren Nutzen als Leitfaden und Erfolgsüberwachungsinstrument der WM-Konzeptimplementierung überzeugt sind. Zugleich bildet dies auch die Basis für die strategiekonforme Zielgestaltung in den Phasen zwei und drei. Dies ist als Grundlage für die langfristige Verfolgung der in der Strategie formulierten Zielsetzung zu sehen. Die zur Phase eins gehörigen Key Performance Indikatoren (KPIs) zeichnen sich wie erwähnt durch einen stark qualitativen Charakter aus. Neben Anzahl definierter Optimierungspotentiale kann der relative Anteil von Optimierungspotentialen mit Implementierungszeit kleiner x Jahre als Grösse herangezogen werden.

Die Phase zwei zeichnet sich durch einen stärkeren Top-Down Einfluss aus. Die Etappenziele lehnen sich stärker an die strategischen Ziele und die dazugehörigen KPIs werden mitunter quantitativ geprägt. Für die Wertbeitragsdimension können die Anzahl umgesetzter Optimierungspotentiale sowie die Ertragssteigerung pro umgesetztem Optimierungspotential als Indikator angeführt werden.

Phase drei kennzeichnet sich durch die volle Operationalität der WM-Aktivitäten innerhalb der Unternehmung aus. Dementsprechend weisen die KPIs einen quantitativen Fokus auf. Mögliche Indikatoren sind hier u.a. die Erhöhung der Gewinnspanne bei Grossauftragsprojekten sowie die Anzahl der budgetgerecht abgeschlossenen Grossaufträge.

4. Schlussfolgerung und Ausblick

Die qualitative und quantitative Untermauerung von WM-Potentialen mittels eines Business Case, gefolgt von einer konsequenten Erfolgsmessung im Rahmen der Umsetzungsphase, kann als gangbare Option angesehen werden. Auch erweist sich ein etappenweises Vorgehen bei der Einführung von Messgrössen unter den skizzierten Rahmenbedingungen als sinnvoll.

Als stützender Baustein der unternehmensweiten WM-Implementierung ist neben der Erfolgsmessung auch eine aktive Kommunikation der erzielten Erfolge unabdingbar. Einen pragmatischen Ansatz stellt hierbei die Dokumentation von „Erfolgsgeschichten“ aus der täglichen Arbeit dar, wie z.B. die Verbesserung von Kundenbeziehungen, Erzielung von Einsparungen und Prozessoptimierungen. Sie ermöglichen eine sehr benutzernahe Nutzenkommunikation in Unternehmenszeitschriften und auf internen Schulungen.

Neben dem motivatorischen Aspekt innerhalb der Unternehmung erlaubt die strukturierte und periodische Erfassung von „Erfolgsberichten“ und Messgrössen auch eine zielgerichtete externe Kommunikation der WM-Aktivitäten. So können konkrete Beispiele und Messgrössen genauso wie Berichte zu Status und Entwicklung der WM-Aktivitäten zu einem integralen Bestandteil von jährlichen Geschäftsberichten und Analystenpräsentation werden. Neben der Untermauerung der unternehmerischen WM-Ambitionen stellen sie einen ersten Schritt auf dem Weg zu Reporting von intellektuellem Kapital dar.

Literaturverzeichnis

- [A01] American Productivity & Quality Center (APQC), Sept. 2001
- [A02] Arthur D. Little: Knowledge Management Umfrage, 2002 (unveröffentlicht)
- [AO03] Alvesalo, J. und Odenthal S.: The innovation-based company – Company as a strategic portfolio of innovation, Strategic Management Society (SMS) [forthcoming], 2003
- [D02] Daum, J.H.: Intangible Assets oder die Kunst, Mehrwert zu schaffen, Galileo, 2002
- [E99] The Enterprise Magazine, Knowledge Management Study, 1999 auf www.intelligenterprise.com
- [EB00] Edvinson L. Brünig, G.: Aktivposten Wissenskapital – Unsichtbare Werte bilanzierbar machen, Gabler, 2000
- [G02] Gross, P.: Kontingenzmanagement. Über das Management der Ungewissheit. In (Malik, F. Hrsg.): Schriftenreihe "mzsg forum", St. Gallen 2002, Nr. 9.
- [K00] Krogh, G. von et al.: Enabling Knowledge Creation, Oxford University Press, 2000
- [LG01] Lev, B. und Gu, F.: Intangible Assets – Measurement, Drivers, Usefulness, Stern Business School, 2001
- [L99] Liebl, F.: "Now Is Early": Zur Nutzung von neuen Informationstechnologien im Trendmanagement, In: Buck, A.; Herrmann, C. und Lubkowitz, D.: Handbuch Trendmanagement - Innovation & Ästhetik als Grundlage unternehmerischer Erfolge, Frankfurter Allgemeine Buch, S. 163-176
- [KN96] Kaplan, R. S. und Norton, D. P.: Translating Strategy into Action, New York, 1996
- [M00] Minz, S.L.: The second annual knowledge capital scorecard: a knowing glance, CFO Magazine, 02/2000
- [N98] North, K. et al.: Wissen messen – Ansätze, Erfahrungen und kritische Fragen, In: ZfO – Zeitschrift Führung und Organisation, 3/1998
- [SU01] Schneider, U.: Die 7 Todsünden im Wissensmanagement, Frankfurter Allgemeine Verlag, 2001
- [SK94] Skandia: Visualizing intellectual capital in Skandia, in: Annual Report Skandia 1994
- [SK98] Skandia: IC the Future – Innovative Enterprising, in: Annual Report Skandia 1998
- [SV97] Sveiby, K.E.: Intangible Assets Monitor, 1997