

# Regional Intangible Assets Monitor (RIAM)

Dezember 2003



**Kompetenzzentrum  
für wissensbasierte  
Anwendungen und  
Systeme Forschungs-  
und Entwicklungs-  
GmbH**

Inffeldgasse 16c  
A-8010 Graz  
[www.know-center.at](http://www.know-center.at)



**Forschungs-  
gesellschaft mbH**

Steyrergasse 17  
8010 Graz / Austria  
[www.joanneum.ac.at](http://www.joanneum.ac.at)

<b>Title</b>	<b>Regional Intangible Assets Monitor (RIAM)</b>
<b>Partners</b>	Know-Center, Graz InTeReg, JOANNEUM RESEARCH, Graz
<b>Authors</b>	Gisela Dösinger, Know-Center Bernhard Gissing, Know-Center Tobias Ley, Know-Center Karin Grasenick, Joanneum Research Markus Gruber, Joanneum Research Simon Pohn-Weidinger, Joanneum Research Kristina Zumbusch, Joanneum Research
<b>Copyright © 2003</b>	Confidential and proprietary, not for public disclosure. All rights reserved. No part of this work may be reproduced or used in any way for or by any means – graphic, electronic or mechanical, including recording, photocopying, taping or information storage and retrieval systems – without permission of Know-Center GmbH or JOANNEUM RESEARCH.

## 1 Ziele

Zentrales Projektziel war die Entwicklung einer Methodik zur Analyse und zum Monitoring von Intangible Assets in themenzentrierten Unternehmens- bzw. Politiknetzwerken. Ein solcher **Regional Intangible Assets Monitor (RIAM)** als Weiterentwicklung von Methoden der betrieblichen Wissensbilanzierung bietet ein Instrumentarium zur Strategieentwicklung und -implementierung für regionale Netzwerke unter besonderer Berücksichtigung ihrer Intangible Assets. Neben der wissenschaftlichen Fundierung sollte die Methodik auch praktische Handlungsanweisungen, Werkzeuge und Hilfestellungen für die konkrete Anwendung des Instrumentariums enthalten.

**Regionale Netzwerke** haben in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen. Ihnen wird sowohl aus einer regionalpolitischen Betrachtungsweise als auch aus Sicht von Unternehmen eine wichtige Funktion für die Erhaltung der regionalen Wettbewerbsfähigkeit, sowie für die Erreichung von gesellschaftlichen und politischen Zielen zugeschrieben. Mit der effektiven und effizienten Steuerung solcher Netzwerke haben sich in jüngster Zeit verschiedene Forschungsinitiativen auseinandergesetzt.

Im vorliegenden Projekt wurde der Ansatz verfolgt, diese Steuerung über die Sichtbarmachung der **Intangible Assets** im Netzwerk zu erreichen. Für Unternehmen und andere Organisationen - und damit auch für ihre Netzwerke - werden neben physischen Kapitalgütern zunehmend auch weiche Faktoren, wie Humanressourcen, Forschungsleistungen, Organisationsentwicklung, Wissensmanagement, Marketing wichtiger für den Erfolg und das langfristige Überleben. Es ergibt sich die Notwendigkeit, diese üblicherweise schwer fassbaren Faktoren sichtbar zu machen, bewusst zu reflektieren und damit für eine zielorientierte Steuerung und Strategieentwicklung einzusetzen.

## 2 Vorgehensweise

Das Vorgehen speiste sich zunächst aus **bestehenden Kompetenzen** der Projektpartner. Einerseits waren dies erfolgreich durchgeführte Projekte im Bereich der betrieblichen Wissensbilanzierung. Andererseits konnte auf bestehendes Wissen im Bereich von Unternehmens- und Politiknetzwerken zurückgegriffen werden, sowie auf Verständnis über die Rolle dieser Netzwerke im regionalen Kontext.

Eine breit angelegte **Recherche** ergab einen groben Überblick über bestehende Ansätze und Methoden im Themenbereich Regionale Wissensbilanzierung. Die Recherche fokussierte dabei auf Funktion und

Anwendungsbereich, die die Wissensbilanz im Kontext des jeweiligen Falls hatte, auf die verwendeten Modelle und die gewählte Vorgehensweisen.

Schließlich wurden zwei **hypothetische Fallbeispiele** ausgewählt, die dazu beitragen sollten, die Methodik praxisnah und problembasiert zu gestalten. Das erste Fallbeispiel war ein regionaler Unternehmenscluster, in dem sich große und mittlere Unternehmen der Elektronikbranche sowie Forschungs- und Bildungseinrichtungen zusammenschlossen hatten. Das zweite Fallbeispiel war ein Politiknetzwerk zur Förderung der regionalen Beschäftigung. Die Fallbeispiele wurden teils hypothetisch, teils unter Mitwirkung von Beteiligten des Clusters ausgearbeitet. Um ein möglichst breites Spektrum abzudecken, wurde bewusst auf sehr unterschiedliche Netzwerktypen zurückgegriffen. Dies ermöglicht eine Einschätzung, ob das Modell und das Vorgehen in seiner Grundstruktur auch auf sehr unterschiedliche Netzwerktypen angewandt werden können, oder ihre Nützlichkeit auf ein enges Segment beschränkt ist.

Die theoretischen Hinweise auf spezifische Anforderungen regionaler Netzwerke sowie auf Modelle der Wissensbilanzierung flossen in Folge mit den Erkenntnissen der Fallbeispiele zusammen. Daraus wiederum wurden in einem steten Rückkopplungsprozess grundlegende und breit anwendbare Tools eines RIAM abgeleitet.

### 3 Ergebnisse

Der gewählten Vorgehensweise entsprechend bestehen die zentralen Projektergebnisse im Wesentlichen aus 4 Teilen: (1) Der systematisierten Recherche, (2) einer theoretischen Analyse der Themen „Regionale Netzwerke“ und „Intangible Assets in Netzwerken“, (3) einer Toolbox, die praktisch einsetzbare Instrumente und Arbeitshilfen für die Arbeit mit Netzwerken bereitstellt, und (4) einer Anwendung der Erkenntnisse auf zwei Fallbeispiele.

#### 3.1 Systematisierte Ergebnisse der Recherche

Mit den systematisierten Ergebnissen der Recherche steht ein erster Überblick über verschiedenste Initiativen im Bereich der regionalen Wissensbilanzierung zur Verfügung. Es wurden insgesamt 37 Initiativen nach verschiedenen Kriterien (Autoren, benutztes Modell, Vorgehen, verwendete Indikatoren etc.) beschrieben. Zusätzlich bietet die Recherche einen Überblick über Key Player in Österreich, die sich mit der Thematik beschäftigen (5 Beratungs- und 11 Forschungsunternehmen).

Im Projekt dienten die Rechercheergebnisse dazu, den Fokus des Projekts im Bezug auf thematische Netzwerke und deren Intangible Assets zu schärfen, da insbesondere in diesem Bereich vermehrter Bedarf identifiziert wurde.

### 3.2 Theoretische Analyse und Intangible Assets Modell

In der theoretischen Analyse werden zwei Typen von regionalen Netzwerken unterschieden. Einerseits sind dies **Cluster**, als Zusammenschlüsse von Leitbetrieben, Zulieferunternehmen und KMUs, F&E-Institutionen, Qualifizierungseinrichtungen und Supporteinrichtungen in einem bestimmten Themenfeld. Cluster werden oftmals zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit in der Region institutionalisiert. **Politiknetzwerke** andererseits fungieren als Mechanismen politischer Ressourcenmobilisation in Situationen, in denen sich Politikformulierung und Politikimplementation verteilen zwischen öffentlichen und privaten Sektoren. Sie setzen sich zusammen aus privaten, wirtschaftlichen und sozialen Organisationen sowie Institutionen aus dem administrativen Bereich. Ein klassisches Beispiel dieser Politikform sind regionale Beschäftigungsinitiativen.

Im zweiten Teil der Analyse wird ein **Modell für Intangible Assets in themenzentrierten Netzwerken** abgeleitet (vgl. Abbildung 1).

<b>Ressourcen</b>	Humankapital	z. B. Wissen und Erfahrungen der Akteure, Motivation und Vertrauen
	Internes Strukturkapital	z. B. Organisationsform des Netzwerks, Interaktion der Teilnehmer
	Externes Strukturkapital	z. B. Kontakt zu regionalen Entscheidungsträgern, Überregionale Kooperation
	Finanzkapital	z. B. Ausstattung mit Fördermitteln
<b>Ergebnisse</b>	Intermediäre Netzwerkziele	z. B. Verfestigung der Netzwerkbeziehungen, Know-How Aufbau
	Globale Netzwerkziele	z. B. Steigerung der Innovationskraft in der Region
<b>Zukunft</b>	Veränderungen im Umfeld	z. B. Neue Akteure, Förderprogramme
	Netzwerk-Adaptation	z. B. Neue Teilnehmer
	Inhaltliche Neuorientierung	z. B. Veränderte thematische Schwerpunkte

Abbildung 1: Intangible Assets Modell für Regionale Netzwerke

Dies basiert auf erprobten Modellen im Unternehmenskontext und den Erkenntnissen der vorangegangenen theoretischen Aufarbeitung von Netzwerken. Darin werden einerseits die Ressourcen unterschieden, die ein Netzwerk zur Erreichung von Zielen einsetzt (Ressourcenorientierung). Andererseits werden die Ergebnisse oder Outputs betrachtet, die durch die Netzwerkaktivitäten erzeugt werden, und in Bezug zu den spezifischen Netzwerkzielen gesetzt (Ergebnisorientierung). Schließlich erlaubt RIAM auch, Veränderungen und inhaltliche Neuorientierungen des Netzwerks zu erfassen. Die Gegenüberstellung der Erkenntnisse aus den beiden vorangegangenen Schritten mit der Dynamik der Netzwerkentwicklung weist auf strategische Handlungsnotwendigkeiten hin (Zukunftsorientierung). Dieses Modell stellt inhaltlich das zentrale Element der RIAM-Methodik dar und bildet die Grundlage für das Vorgehen in einem konkreten Fall.

### 3.3 Toolbox

Die Toolbox stellt Hilfsmittel für die Abwicklung eines Projektes zur Verfügung, mit denen RIAM als Instrument in einem Netzwerk eingeführt werden kann. Berücksichtigt sind dabei 8 Module, die von der Projektakquisition bis zur Institutionalisierung alle notwendigen Tätigkeiten beinhalten und Tools zur Unterstützung dieses Vorgehens bereitstellen. Zu den Tools gehören Checklisten, Präsentationen und Templates, die – nach einfacher Adaptation an das jeweilige Netzwerk - für konkrete RIAM-Anwendungen direkt eingesetzt werden können. Die Sammlung von Tools in den Modulen soll dafür Sorge tragen, dass Projekte zur Einführung von RIAM auf fundierter Basis durchgeführt werden können, und dabei möglichst effizient auf bestehende Erfahrungen zurückgegriffen werden kann.

Für die Umsetzung liegt der Schwerpunkt der Methodik auf zwei Funktionen, durch die Netzwerkverantwortliche bei der internen Steuerung des Netzwerks durch RIAM unterstützt werden. Die erste Funktion deckt durch eine einmalige Bestandsaufnahme Stärken und Schwächen des Netzwerks im Hinblick auf seine Intangible Assets auf. Mit der zweiten Funktion wird ein kontinuierliches Monitoring etabliert, das auch Entwicklungen über die Zeit sichtbar macht. Bei beiden Funktionen werden sowohl strategische wie auch operative Gesichtspunkte berücksichtigt.

Die Methodik sieht vor, dass in einem konkreten Fall von den strategischen Zielen des Netzwerks ausgegangen wird. Daraus werden Erfolgsfaktoren und in weiterer Folge Indikatoren abgeleitet, die diese Erfolgsfaktoren messbar machen sollen. Die Erfolgsfaktoren werden einerseits unter dem Fokus der Zielerreichung für das Netzwerk, andererseits unter der Sichtweise der Intangible Assets betrachtet. Zu den Indikatoren werden Daten erhoben, die sich einerseits aus Moni-

toringdaten ableiten lassen, andererseits wird auf Befragungen oder Workshops zurückgegriffen.

### 3.4 Fallbeispiele

Zwei dokumentierte Fallbeispiele illustrieren das theoretische Modell und das Vorgehen, das bei der Einführung einer Wissensbilanz für ein Netzwerk notwendig ist. Bei den Fallbeispielen handelt es sich einerseits um ein Politiknetzwerk (eine regionale Beschäftigungsinitiative) und andererseits um ein Unternehmensnetzwerk (einen regionalen Unternehmenscluster zum Thema Elektronik).

Die Darstellung der Fallbeispiele erfolgt grundsätzlich nach dem gleichen Schema und in mehreren Schritten. Um einen Eindruck zu geben, wie die Netzwerke strukturiert sind, wird zunächst eine kurze qualitative Beschreibung der Netzwerke vorgenommen. Zweitens wird die Grundstruktur der Wissensbilanz definiert. Anhand des Grobrasters (Ressourcen-/ Ergebnis-/ Zukunftsorientierung) werden für die Fallbeispiele entscheidende Erfolgsfaktoren festgelegt und diese um konkrete Indikatoren erweitert. Drittens werden die für die Datenerhebung notwendigen Instrumente dargestellt. Voraussetzungen und Grundüberlegungen zu den Instrumenten „Monitoring“, „Fragebogen“ sowie „Fokusgruppen“ werden angestellt

Tatsächlich zeigt sich, dass die Grundstruktur des entwickelten Modells in beiden Fällen nützlich ist, obgleich die Erfolgsfaktoren, die dazugehörigen Indikatoren sowie die Erhebungsmethoden bzw. Instrumente sich je nach Netzwerk naturgemäß unterscheiden. Für eine praktische Anwendung liegen mit den Fallbeispielen erste Einsichten in die Herausforderungen und Bedürfnisse einer Wissensbilanz themenzentrierter Netzwerke vor.