

Kay Alwert, Dr. Manfred Bornemann, Peter Heisig, Mart Kivikas

Leitfaden für eine Wissensbilanz

Wie lassen sich Wettbewerbsvorteile schaffen? Wie lässt sich ein Wissensvorsprung realisieren, wie das Innovationspotenzial einer Firma zur Geltung bringen? Wie lässt sich intellektuelles Kapital für interne wie externe Zielgruppen transparent machen und steuern? Was trägt Intellektuelles Kapital zum Unternehmenswert bei? Wie können Kundenbeziehungen zur Verbesserung der Wettbewerbsposition in der Wertschöpfungskette genutzt werden? Wie lässt sich das Humankapital optimal in die Leistungsprozesse integrieren?

Diese Fragen werden durch das vom Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA) unterstützte Projekt „Wissensbilanz – Made in Germany“ beantwortet. Der im Projekt entwickelte „Leitfaden Wissensbilanz 1.0“¹ ist ein Instrument für den deutschen Mittelstand, das immaterielle Unternehmenswerte strukturiert darstellt und bewertet. Als Instrument zur Strategie- und Organisationsentwicklung erlaubt die Wissensbilanz die Stärkung unternehmensspezifischer Kernkompetenzen und das systematische Ableiten von Maßnahmen zur Optimierung der internen Steuerung von Ge-

schäftsprozessen. Als Instrument zur externen Kommunikation erleichtert die Wissensbilanz etwa Banken und Investoren Entscheidungen, da Zukunftspotenziale des Unternehmens transparent gemacht und Ratingstandards



Eröffnung der internationalen Konferenz „Wissensbilanz – Made in Germany“

unterstützt werden. So schließt die Wissensbilanz Lücken bestehender Bilanzierungsinstrumente.

Was sind die Grundlagen der Wissensbilanz?

Vor allem im skandinavischen Raum wurde die Integration von zunächst unabhängigen Instrumenten des strategischen Managements wie etwa der Balanced Score Card², des Managerial Accounting³, des Customer Relations Managements⁴ und anderen Be-

reichen zum Intellectual Capital Management and Reporting⁵ vorangetrieben.

Es können zwei wesentliche Ansätze unterschieden werden: monetäre Gesamtbewertungen der Organisation und Management- oder Steuerungsansätze, denen zumeist ein Strukturmodell des Intellektuellen Kapitals zugrunde liegt⁶.

Die Struktur des Intellektuellen Kapitals⁷ gliedert das immaterielle Vermögen im wesentlichen in Humankapital, Strukturkapital und Beziehungskapital. Diese Struktur wird derzeit meist dazu verwendet, das immaterielle Vermögen einer Organisation mit Hilfe von Indikatoren zu beschreiben⁸. Monetäre Gesamtbewertungen⁹ zielen dagegen auf die Ermittlung des gesamten immateriellen Vermögens von Organisationen in Geldwerten ab.

Neuere Ansätze zur Bewertung und Steuerung des Intellektuellen Kapitals versuchen diese Aspekte, sowie einen operativen Bezug zum Tagesgeschäft (den Geschäftsprozessen) mit einzubeziehen. Intellektuelles Kapital wird auf die operativen Geschäftsprozesse bezogen und mit Steue-

¹ Nähere Informationen unter www.akwissensbilanz.org.

² Vgl. Kaplan und Norton (1969).

³ Vgl. Society of Management Accountants of Canada (1998).

⁴ Vgl. Shapiro (1974).

⁵ Vgl. Sveiby (1997); Malone und Edvinsson (1998); Danish Ministry of Science, Technology and Innovation (2003), Mouritson (2003), oder Roos und Roos (1998).

⁶ Einen fast vollständigen Überblick liefert Andriessen (2004) beziehungsweise Mertins et al (2004).

⁷ Vgl. Sveiby (1997); Malone und Edvinsson (1998).

⁸ Eine Übersicht bietet North (2004).

⁹ Bedeutend sind das „Tobin q“ von Tobin (1969), VAIC von Pulic (1996) und „Knowledge Capital“ von Lev (2004).

rungsmodellen wie der BSC¹⁰ oder dem EFQM¹¹ kombiniert. Zu nennen sind hier z. B. das Wissensbilanzmodell der ARCS¹², von Joanneum Research¹³, von NOEST¹⁴, das DLR¹⁵, das Value Chain Scoreboard¹⁶, oder eben das in den Leitfaden 1.0 beschriebene Wissensbilanzmodell des Arbeitskreis Wissensbilanz (AK-WB).

Wir definieren daher: Eine Wissensbilanz ist ein Instrument zur gezielten Darstellung und Entwicklung des Intellektuellen Kapitals einer Organisation. Sie zeigt die Zusammenhänge zwischen den organisationalen Zielen, den Geschäftsprozessen, dem Intellektuellen Kapital (IK) und dem Geschäftserfolg einer Organisation auf und beschreibt diese Elemente mittels Indikatoren. Die immateriellen Vermögenswerte werden dabei, der Struktur des Intellektuellen Kapitals folgend, in Humankapital (MA-Kompetenzen, MA-Verhalten, etc.), Strukturkapital (IT, Geistiges Eigentum, Organisationskultur, Prozessorganisation etc.) und Beziehungskapital (Kundenbeziehungen, Lieferantenbeziehungen, Beziehungen zur Öffentlichkeit etc.) unterschieden.

Warum Wissen bilanzieren?

Für wen und warum sollte eine Wissensbilanz erstellt werden?

Zielgruppe der Wissensbilanz können alle für die Organisation wichtigen Interessengruppen und Personen sein. Sie lassen sich in interne und externe Zielgruppen unterscheiden. Intern sind das

neben der Geschäftsführung und dem Management vor allem die Mitarbeiter und Organisationseinheiten, während sich die Wissens-



Wissensbilanz – Made in Germany Leitfaden abzurufen in deutscher und englischer Sprache unter: www.bmwa.bund.de



Europäischer Leitfaden zur erfolgreichen Praxis im Wissensmanagement abzurufen in deutscher und englischer Sprache unter: <http://www.cenorm.be>

bilanz für externe Zwecke meist an Kapitalgeber, potenzielle Mitarbeiter, Kunden und Partner richtet. Für die Erstellung einer Wissensbilanz gibt es ganz unterschiedliche Motivationen:

- Systematische Steuerung der Organisation: Ohne ein entsprechendes Instrument wird die zukünftige Entwicklung des Intellektuellen Kapitals dem Zufall oder der guten Intuition Einzelner überlassen.
- Akquisition von Kapital: Je transparenter eine Organisation ist, desto geringer wird das Risiko für den Kapitalgeber.
- Erfüllung von rechtlichen Anforderungen: Nationale und internationale Rechnungslegungsstandards (z.B. IAS 38, der DRS 12 und E-DRS 20) empfehlen den Ausweis des Intellektuellen Kapitals.
- Mitarbeiterrekrutierung und -bindung: Immaterielle Faktoren wie der Ruf des Unternehmens in der Öffentlichkeit, das fachliche Know-how, Aufstiegschancen, usw. werden bei den vielgesuchten „High Potentials“ immer wichtiger.
- Entwicklung von Kooperationen: Globale Wertschöpfungsketten erfordern eine deutlich verbesserte Kommunikation mit dem Geschäftsumfeld.
- Kundenakquisition und -bindung: Mehr Transparenz und Sicherheit bezüglich der Werbeversprechen sind ein wichtiges Argument bei der Akquisition von Neukunden und der Bindung von Stammkunden.

¹⁰ Vgl. Kaplan und Norton (1969).

¹¹ <http://www.efqm.org/>

¹² <http://www.arcs.ac.at/publik/fulltext/wissensbilanz>

¹³ http://www.joanneum.at/cms_img/img1522.pdf

¹⁴ http://www.noest.or.at/downloads/NOEST_Wissensbilanz_Endbericht.pdf

¹⁵ http://www.dlr.de/dlr/Presse/fubilanz/FuB_02_03.pdf

¹⁶ Vgl. Lev (2001).

Nutzen aus dem Erstellungsprozess

Viele Organisationen, die eine Wissensbilanz erstellt haben, berichten, dass eine Reihe von Nutzenaspekten bereits aus dem Prozess der Erstellung zu erwarten sind:

- Die hierarchieübergreifende Erstellung der Wissensbilanz erhöht das Verständnis, wie das Unternehmen funktioniert. Daraus folgt eine bessere Abstimmung über gemeinsame Zielsetzungen und zukünftige Aufgaben, welche die permanente (und meist dezentrale) Entscheidungsfindung erleichtert.
- Die Erfassung und Definition der wichtigsten Einflussfaktoren verhilft zu einer unmissverständlichen Sprachregelung, was konstruktive Diskussionen fördert, die Fokussierung von Lern- und Verbesserungsaktivitäten erleichtert und ein innovationsförderliches Klima schafft.
- Die Konzentration auf den Kunden und das Wissen um dessen Bedürfnisse erlauben eine bessere Ausrichtung auf die Wertschöpfung und Wettbewerbsvorteile.
- Eine ganzheitliche Perspektive auf die Organisation und ihre Zusammenhänge macht den Stellenwert der einzelnen Einflussfaktoren deutlich. Dies ermöglicht eine Priorisierung von erforderlichen Aktivitäten und Maßnahmen und trägt so aktiv zur Prozessgestaltung und -verbesserung bei.
- Eine offene und aufrichtige Diskussion über Stärken und Schwächen sowie eine solide und ehrliche Messung des Intellektuellen Kapitals schafft Transparenz und Vertrauen zwischen Mitarbeitern, Organisationseinheiten und -funktionen.

Das Wissensbilanzmodell des Arbeitskreis Wissensbilanz (AKWB)¹⁷

Die Erstellung einer Wissensbilanz erfordert eine sorgfältige Planung. Es ist wichtig, dass grundlegende Konzepte und Prinzipien, auf denen Organisationen basieren, verstanden werden. Hierzu ist es erforderlich, sich mit wichtigen Teilbereichen der Organisation zu beschäftigen und Zusammenhänge nachzuvollziehen. Um diesen Schritt zu erleichtern, schlägt der Arbeitskreis Wissensbilanz das dargestellte Modell (siehe Abbildung 1) vor¹⁸.

Dieses Modell bietet zweierlei: Erstens dient es als Hilfestellung bei Entscheidungsfindungen, da es die verschiedenen Aspekte, die

sich entsprechend der verschiedenen Dimensionen des Intellektuellen Kapitals, nämlich Human-, Struktur- und Beziehungskapital, positionieren will.

Ebenfalls erfasst werden die Wechselwirkungen zwischen den Dimensionen des Intellektuellen Kapitals, die Wissensprozesse. Es zeigt sich, welchen Stellenwert die einzelnen Faktoren für die Organisation haben, welche besonders risikofähig sind oder welche stabilisierend wirken. Hierüber können letztlich die Stellschrauben bzw. Generatoren sichtbar gemacht werden, mit denen die Organisation ihre Zukunft Erfolg versprechend gestalten kann.

Das Zusammenwirken von Geschäftsprozessen und Wissensprozessen führt gemeinsam mit den



Abbildung 1: Das Wissensbilanzmodell des Arbeitskreis Wissensbilanz

zum Unternehmenserfolg beitragen transparent macht. Zweitens kann es als Werkzeug zur Bestandsaufnahme des im Unternehmen verwendeten Intellektuellen Kapitals (IK) eingesetzt werden.

Ausgangspunkt ist die Vision und Strategie der Organisation mit Blick auf die Möglichkeiten und Risiken im Geschäftsumfeld. Die Organisation leitet daraus eine Reihe von Maßnahmen ab, wie sie

sonstigen materiellen und finanziellen Ressourcen, die bei der Wissensbilanzierung nicht betrachtet werden, zum Geschäftserfolg. Aus diesem Ergebnis leitet die Organisation Konsequenzen für die Zukunft ab, die zu einer Veränderung der Visionen und Strategien führen können. Die aus der Wissensbilanz erzielten Erkenntnisse über die Wissensprozesse und die relevanten Ressourcen erleichtern die Ableitung von

¹⁷ Nähere Informationen zum Arbeitskreis Wissensbilanz finden sie unter www.akwissensbilanz.org

¹⁸ Eine ausführliche Liste relevanter Literatur finden Sie unter <http://www.akwissensbilanz.org/pdf/Referenzen.pdf>.

Maßnahmen in einem neuen Zyklus und erleichtern die nachhaltige Ausrichtung der Organisation.

Vier Meilensteine zur Wissensbilanz

Die vollständige Wissensbilanz wird über sechs Schritte mit vier Meilensteinen erstellt. Meilenstein I stellt die Wissensbilanz in ihrer einfachsten Form dar. Wie

ist auf eine spezifische (externe und/oder interne) Zielgruppe abgestimmt und stellt die wichtigsten Informationen ansprechend und strukturiert dar.

Mit Meilenstein IV ist eine vollständige Wissensbilanz erarbeitet, die sich auch zur Steuerung der Organisation eignet. In ihr sind unter anderem Wirkungsanalysen und Abschätzungen integriert, die Aufschluss darüber geben,



Abbildung 2: Vorgehensschritte und Meilensteine der Wissensbilanzierungspü

Abbildung 2 zeigt, sind dazu drei Schritte notwendig: Die Erfassung der Ausgangssituation mit Blick auf das Geschäftsumfeld und die Strategie, die Erfassung des Intellektuellen Kapitals sowie die Selbstbewertung des Intellektuellen Kapitals. Zielgruppe für das Ergebnis von Meilenstein I ist das Management der Organisation, das daraus Verbesserungsmaßnahmen ableiten kann.

Meilenstein II zielt auf dieselbe Gruppe, geht jedoch einen Schritt weiter und untermauert die Selbstbewertung zusätzlich mit Indikatoren. Die Selbstbewertung wird weiter konkretisiert und mit Fakten unterlegt. Die Erfassung von Indikatoren ist gleichzeitig die Vorbereitung zur internen oder externen Kommunikation.

Mit Meilenstein III liegt ein vorbereitetes Dokument bzw. eine Präsentation des Intellektuellen Kapitals der Organisation vor. Sie

wo Maßnahmen ansetzen sollen, um den Geschäftserfolg zu optimieren.

Die erstmalige Erstellung der Wissensbilanz erfolgt am besten schrittweise in einem zusammenhängenden Projekt über vier bis zwölf Wochen. Für den Aufwand können, je nach Ausgangssituation und Anzahl der beteiligten Personen, unterschiedliche Zeitbudgets kalkuliert werden. Im Minimum entsteht bis Meilenstein I ein Aufwand von einem halben Personenmonat. Bei der vollständigen Implementierung bis Meilenstein IV können bis zu drei Personenmonate anfallen. Die Ziele, die mit der Wissensbilanzierung verfolgt werden, sollten in jedem Fall mit den Meilensteinen abgeglichen werden. Hierdurch wird eine Kosten-Nutzeneffiziente und stufenweise Implementierung der Wissensbilanz möglich.

Ausblick

Das Interesse der Öffentlichkeit und der Fachwelt für das Thema war klar erkennbar und konnte durch den Vorstoß der 14 Pilotunternehmen weiter angeregt werden. So gingen zahlreiche Anfragen zu Artikeln und Buchveröffentlichungen von namhaften Wirtschaftsmedien und Fachverlagen beim Projektkonsortium ein; Studenten, Doktoranden und internationale Experten nahmen Kontakt auf, um sich über die neuesten Entwicklungen in diesem spannenden Feld zu informieren. Nach den Erfahrungen aus dem Pilotprojekt kann nun sowohl die Methode zur Wissensbilanzierung weiterentwickelt als auch die fachliche und wirtschaftspolitische Diskussion breiter und detaillierter geführt werden. Dabei sind vor allem die identifizierten Einflussfaktoren empirisch zu validieren und mögliche Ähnlichkeiten von Wirkungszusammenhängen innerhalb bestimmter Branchen und Segmente zu identifizieren. Dies sollte Grundlage sein für eine fundierte Erörterung der makroökonomischen Auswirkungen und sollte in eine gemeinsame Anstrengung von Politik und Wirtschaft münden, die Indikatoren zur Bewertung des Intellektuellen Kapitals zu harmonisieren.

Es bleibt zu wünschen, dass zahlreiche Unternehmen diese Entwicklung frühzeitig mittragen, um nicht auf kommende Gesetzgebungen reagieren zu müssen, sondern die Wissensbilanzierung aus der Praxis heraus aktiv mitgestalten.

Kay Alwert, Fraunhofer Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IPK), Bereich Unternehmensmanagement, Berlin, E-Mail: kay.alwert@ipk.fhg.de

Dr. Manfred Bornemann, Intangible Asset Management Consulting (IAMC), Graz, E-Mail: manfred.bornemann@chello.at

Peter Heisig, Leiter Competence Center Wissensmanagement, Fraunhofer IPK, Berlin. E-Mail: www.wissensmanagement.fhg.de

Mart Kivikas, Wissenskapital Edvinsson & Kivikas Entwicklungsunternehmen GmbH, Oberreichenbach, E-Mail: mart.kivikas@wissenskapital.info