



Bundesministerium
für Wirtschaft und Arbeit

Dokumentation

Nr. 536

Dokumentation

Wissensbilanz – Made in Germany

Leitfaden

www.bmwa.bund.de

Projektteam

Kay Alwert, Fraunhofer Institut für
Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik
IPK, D-10587 Berlin
Dr. Manfred Bornemann, Intangible Asset
Management Consulting, A-8010 Graz
Mart Kivikas, Wissenskapital Edvinsson & Kivikas
Entwicklungsunternehmen
GmbH, D-91097 Oberreichenbach
Internet: www.akwissensbilanz.org

Advisory Board

Prof. Leif Edvinsson, Lund University, Schweden
Dipl.-Sozw. Peter Heisig, Fraunhofer IPK, Berlin
Prof. Dr.-Ing. Kai Mertins, Fraunhofer IPK, Berlin

Redaktion und Gestaltung

AWV-Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche
Verwaltung e. V.
65760 Eschborn
Dr. Ulrich Naujokat/Jürgen Klocke/Karin Scheu

Corporate Design

Hauer + Dörfler, Berlin

Produktion

PRpetuum, München

Druck

Druckpunkt Offset, Bergheim

Herausgeber

Bundesministerium für
Wirtschaft und Arbeit
Referat Kommunikation und Internet/LP4
10115 Berlin
www.bmwa.bund.de

Stand

2. Auflage, Juni 2005



Dokumentation

Wissensbilanz – Made in Germany

Leitfaden 1.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz

Inhalt

1	Wissensbilanz – Made in Germany	7
2	Was ist eine Wissensbilanz?	11
3	Warum Wissen bilanzieren?	12
	3.1 Für wen und warum sollte eine Wissensbilanz erstellt werden?	12
	3.2 Nutzen aus dem Erstellungsprozess	13
4	Welche Voraussetzungen sollten gegeben sein?	14
5	Wie wird eine Wissensbilanz erstellt?	15
	5.1 Das Wissensbilanzmodell des Arbeitskreises Wissensbilanz	15
	5.2 Sechs Arbeitsschritte zur Erstellung einer Wissensbilanz	16
	5.3 Vorbereitung der Wissensbilanzierung – Was ist zu beachten?	16
	5.4 Schritt 1: Beschreibung der Ausgangssituation	18
	5.5 Schritt 2: Erfassung des Intellektuellen Kapitals	21
	5.6 Schritt 3: Bewertung des Intellektuellen Kapitals	24
	5.7 Schritt 4: Erarbeitung von Indikatoren für das Intellektuelle Kapital	28
	5.8 Schritt 5: Kommunikation des Intellektuellen Kapitals	30
	5.9 Schritt 6: Steuerung des Intellektuellen Kapitals	33
6	Ausblick	36
7	Weitergehende Informationen	38
	7.1 Welche Entwicklungen liegen der Wissensbilanz zugrunde? Ein Überblick	38
	7.2 Die beteiligten Pilotunternehmen	39
	7.3 Glossar	43
	Literaturverzeichnis	45
	Danksagung	47

An wen richtet sich der Wissensbilanz-Leitfaden 1.0 und was ist sein Ziel?

Der Wissensbilanz Leitfaden richtet sich an kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sowie andere Organisationsformen mit vergleichbarer Struktur. Im Besonderen spricht er alle Verantwortlichen in einer Organisation an, vom Geschäftsführer über den Controller und Personalverantwortlichen hin zum Qualitätsmanagement-Beauftragten, strategischen Manager, Wissensmanager, Verkaufs- und Marketingleiter.*

Ziel des Leitfadens ist es, den für die Erstellung einer Wissensbilanz Verantwortlichen eine Hilfestellung anzubieten. Dies erfolgt durch Hinweise auf wichtige Grundsätze und nützliche Methoden, die sich bei anderen Organisationen bereits bewährt haben. Zusätzlich werden zahlreiche Tipps und praktische Anleitungen für die Erstellung einer Wissensbilanz gegeben.

Wie ist der Leitfaden aufgebaut und wie kann er verwendet werden?

Der Leitfaden erörtert praxisorientiert die verschiedenen Aspekte der Wissensbilanz. Er enthält neben der Erklärung der wesentlichen Begriffe und Voraussetzungen das bewährte Modell zur Wissensbilanzierung des Arbeitskreises Wissensbilanz (AK-WB). Der Hauptteil des Leitfadens ist eine detaillierte Beschreibung von Erfahrungen bei der Implementierung mit Anleitung zur eigenen Umsetzung. Ein Glossar und ein Anhang mit Quellen und weiterführenden Details erleichtern die Verständlichkeit. Der Leitfaden wird ergänzt durch eine Sammlung von Fallstudien und Umsetzungsberichten, die auf der Webseite des Arbeitskreises Wissensbilanz (www.akwissensbilanz.org) abgerufen werden können.

Um die im Text dargestellten Sachverhalte verständlicher zu machen und ein Gefühl der praktischen Relevanz und Umsetzung zu vermitteln, bietet der Leitfaden eine Vielzahl von **Beispielen** in Textboxen.



Auf besonders wichtige Erfahrungen, die sich bei der bisherigen Umsetzung der Wissensbilanz ergeben haben, wird durch das **Tipp-Symbol** am Seitenrand hingewiesen.



Um am Ende jedes Kapitels noch einmal überprüfen zu können, ob alle Punkte beachtet und nichts ausgelassen wurde, finden sich dort die für den Abschnitt wichtigsten **Kontrollfragen**, welche durch das Piktogramm mit dem Fragezeichen am Seitenrand besonders leicht zu finden sind.



Definitionen der zentralen Begriffe für die Wissensbilanz finden sich in blauen Kästen und sind mit dem „D-Symbol“ versehen.

Zur Verwendung des Leitfadens schlagen wir vor, die in den Kapiteln gestellten Fragen durchzugehen, Teilantworten zu suchen, aus den Beispielen Anregungen zu erhalten und bei der eigenen Umsetzung nochmals die Tipps zu beachten. Zusätzlich zum vorliegenden Dokument können hilfreiche Dokumente und aktuelle Formulare via Internet von www.akwissensbilanz.org bezogen werden.

* Aus Gründen der Lesbarkeit wird darauf verzichtet, im Text z. B. zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu unterscheiden. Der Projektbericht wendet sich an beide Geschlechter gleichermaßen.

1 Wissensbilanz – Made in Germany

In einem sind sich Politik, Wirtschaft und Öffentlichkeit wohl einig: Die Zukunft des Standortes Deutschland kann im internationalen Wettbewerb nur durch Qualitätsarbeit und Innovation gesichert werden. Dabei ist die viel beschworene **Informations- und Wissensgesellschaft** nicht mehr nur ein abstraktes Wortspiel. Ständige Umwälzungen durch Globalisierung, Technologisierung und kürzer werdende Produktlebenszyklen bedeuten für viele Unternehmen schon



heute, dass der **Wissensvorsprung** oft ihr einziger **Wettbewerbsvorteil** ist. Besonders der deutsche Mittelstand ist darauf angewiesen, Veränderungen im wirtschaftlichen Umfeld schnell zu erkennen und ihnen mit bedarfsgerechten Lösungen, aber auch mit zeitgemäßen Strukturen und Technologien zu begegnen. Denn schon eine verschlafene Entwicklung oder eine verpasste Gelegenheit kann das wirtschaftliche Aus bedeuten. Und anders als multinationale Konzerne können kleine und mittlere Unternehmen (KMU) dem inländischen Kostendruck meist nicht durch kurzfristige Verlagerungen ins Ausland ausweichen. Diese zukünftige Ertragskraft und Innovationsfähigkeit am Standort Deutschland sicherzustellen, ist für sie deshalb eine Frage des eigenen wirtschaftlichen

Überlebens. Ähnlich wie die Kundenzufriedenheit oder die Mitarbeitermotivation, lassen sich der „Wissensvorsprung“ und das „Innovationspotenzial“ eines Unternehmens jedoch schwer in harten Daten und Fakten ausdrücken und sind damit auch schwer zu managen. So blieb den – oft inhaber(in)geführten – KMU und ihren „Chefs“ nichts anderes übrig, als sich auf „klassische“ Managementmethoden zu verlassen oder ihrem unternehmerischen Gespür zu vertrauen, wenn es um das **mittel- und langfristige Überleben** auf dem Markt ging. Doch in einer immer komplexeren und sich verändernden Umwelt lässt sich die richtige Strategie nicht immer „aus dem Bauch heraus“ definieren. Und selbst wenn die Richtung der strategischen Organisationsentwicklung klar ist und entsprechende Maßnahmen eingeleitet sind, können herkömmliche Controlling- und Managementinstrumente keine Auskunft darüber geben, ob die gesteckten Ziele erreicht werden oder nicht. Das liegt zum einen an der Vergangenheitsorientierung des klassischen Finanzberichts wesens und zum anderen daran, dass die **nicht-materiellen Vermögenswerte**, die das Innovationspotenzial vor allem ausmachen, hier bisher nicht erfasst werden. In diesem Zusammenhang – aber spätestens in der kritischen Übergangsphase von einem Familienunternehmen zu einer managementgeführten Gesellschaft – wird die Frage nach den „weichen“ **Erfolgsfaktoren** und ihrer systematischen Steuerung immer bedeutender. Nicht nur die Geschäftsleitung und die Mitarbeiter, sondern auch externe Zielgruppen, wie potenzielle Kreditgeber oder Partner, fordern aus unterschiedlichen Interessenslagen Transparenz über interne Strukturen, Kompetenzen, die Unternehmenskultur und andere Faktoren, welche die zukünftige Wertschöpfung nachhaltig beeinflussen.

Diese immateriellen Unternehmenswerte strukturiert darzustellen und zu bewerten, ist daher das übergeordnete **Ziel der Wissensbilanzierung**. Eine Wissensbilanz weist prinzipiell das Vermögen eines Unternehmens aus, das nicht direkt greifbar, aber entscheidend für den wirt-

schaftlichen Erfolg in der Zukunft ist. Denn das vorhandene, erfolgskritische Wissen in einer Organisation – das so genannte **Intellektuelle Kapital** – trägt maßgeblich dazu bei, dass auch in den nächsten Geschäftsjahren innovative Produkte oder Dienstleistungen entstehen, die sich mit Gewinn verkaufen lassen. Das gezielte Fördern der individuellen Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wertvolle Kundenbeziehungen und eine marktorientierte Produktentwicklung sind somit einige der kritischen Erfolgsfaktoren in



einer wissensgetriebenen Wirtschaft. Neben anderen, „neueren“ Managementinstrumenten setzen viele KMU daher bereits auf **Wissensmanagement** als konsequenten Ansatz, um internes und externes Wissen zu identifizieren, zu selektieren, gezielt verfügbar zu machen und in die Wertschöpfung einfließen zu lassen. Dabei greift die hier vorgestellte Methode zur Wissensbilanzierung auch auf bestehende Instrumente zurück und unterstützt bereits gestartete Initiativen. Die Stärkung der unternehmensspezifischen **Kernkompetenzen** kann mit der Wissensbilanz geplant und überwacht werden, um Maßnahmen systematisch abzuleiten. Dabei können auch bestehende Kennzahlen, z. B. aus einem Balanced Scorecard Modell oder aus dem Benchmarking, zum Einsatz kommen. Strategisch wertvolle Kundenbeziehungen (Customer Relationship

Management) bewertet die Wissensbilanz ebenso wie strategische Allianzen mit Partnern und Lieferanten.

Somit ist die Wissensbilanz auf der einen Seite ein Instrument zur systematischen Strategie- und Organisationsentwicklung. Sie ermöglicht dabei die gezielte **interne Steuerung** von Projekten und Initiativen zum verbesserten Management des Intellektuellen Kapitals.

Auf der anderen Seite kann sie zur **externen Kommunikation** eingesetzt werden, um beispielsweise Finanzmittel für Zukunftsinvestitionen zu akquirieren. Da in klassischen Bilanzen bisher nur die Vergangenheit und überwiegend materielle Vermögenswerte wie Immobilien oder technische Anlagen betrachtet werden, stehen Unternehmer, Banken und andere Investoren genau genommen vor einem Dilemma. Die Informationen, die sie für eine **Investitionsentscheidung** brauchen, liegen nicht vor und rein materielle Werte, wie sie in üblichen Bilanzrechnungen ausgewiesen werden, sagen nicht genug über die Ertrags- und Innovationskraft eines Unternehmens aus. So wird die (subjektive) Meinung von Finanzanalysten zum alles entscheidenden Kriterium beim Aktienkauf oder der Kreditvergabe und der mittelständischen Geschäftsführung bleibt nur das intuitive Werben für ihre Idee. Die Folge: Entweder kein Kredit oder (zu) hohe Finanzierungskosten. Diese Problematik wird zusätzlich verschärft durch die neuen Kreditvergabeleitlinien des **Basel II**-Abkommens, das voraussichtlich im Jahr 2007 in Kraft treten soll. Bisher blieb es den großen Konzernen und Kapitalgesellschaften vorbehalten, ihre Bonität und ihre Zukunftsfähigkeit über Ratings zu objektivieren. Für den Mittelstand schafft hier die Wissensbilanz Abhilfe. Sie bietet die Möglichkeit, erfolgskritische Kompetenzen und das Innovationspotenzial des Unternehmens strukturiert darzustellen und zu bewerten. Die Wissensbilanz stellt die immateriellen Vermögenswerte dar und ergänzt so die traditionelle Bilanz um die heute fehlenden Kriterien. Kann das Unternehmen sein Intellektuelles Kapital auf dem Finanzmarkt in einer solchen Form transparent machen, werden Kreditaufnahmen erleich-

tert und Finanzierungskosten für innovative und risikoreiche Investitionen gesenkt. So wird es auch für mittelständische Unternehmen möglich, ihren gesamten Unternehmenswert – inklusive dem immateriellen Vermögen – auszuweisen. Gleichzeitig haben Banken und Anleger mit der **Wissensbilanz eine bessere Entscheidungsgrundlage für Investitionen** in diese Unternehmen.

Neben den Anstrengungen auf der ordnungspolitischen Seite, wie das EU-Abkommen von Lissabon zum **wissensbasierten Wirtschaftsraum Europa** oder die **Innovationsoffensive der Bundesregierung**, ist die Befähigung der Unternehmen ein entscheidender Schritt auf dem Weg zu einem erfolgreichen Innovationsstandort Deutschland. Deshalb verfolgt das durch das **Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA)** unterstützte Projekt „**Wissensbilanz – Made in Germany**“ das Ziel, dem deutschen Mittelstand ein Hilfsmittel zur Verfügung zu stellen, mit dem jedes Unternehmen seine spezifischen Stärken und sein spezifisches Innovationspotenzial transparent machen und gezielt weiterentwickeln kann. So wird hoffentlich ein Beitrag geleistet, die Marke „Made in Germany“ als Qualitätssiegel und als Innovationsversprechen wieder zu beleben und Deutschland fit für den Wissenswettbewerb zu machen.

Der vorliegende Leitfaden zur Wissensbilanzierung wurde im Rahmen der gleichnamigen BMWA-Initiative „**Fit für den Wissenswettbewerb**“ entwickelt. Folgende **Ziele** standen dabei im Vordergrund:

- Gezielte Entwicklung des Intellektuellen Kapitals am Innovationsstandort Deutschland.
- Unterstützung bei der systematischen Steuerung von Organisationsentwicklungen.
- Die Möglichkeit für KMU, durch komplementäre Informationen über ihr Intellektuelles Kapital das Rating nach Basel II zu verbessern.
- Frühzeitige Sensibilisierung der KMU für die Bedeutung von Wissen als Ressource und Vorbereitung auf kommende gesetzliche Veränderungen und Standards (vgl. IAS 38, DRS 12).

- Unterstützung bei der Mitarbeiterakquisition und -qualifizierung durch Erhöhung der Transparenz über das Wissensangebot und den Wissensbedarf.
- Steigerung der Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit durch Aktivierung bisher ungenutzter Potenziale.

Erarbeitet wurde dieser Leitfaden durch ein **Projektkonsortium**, bestehend aus dem **Competence Center Wissensmanagement des Fraunhofer Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IPK)**, der **Wissenskapital Edvinsson und Kivikas Entwicklungsunternehmen GmbH** und der **Intangible Asset Management Consulting**. Aufbauend auf den Methoden der skandinavischen Wissensbilanz-Pioniere und allen verfügbaren Erfahrungen¹ führte das Konsortium ein Pilotprojekt durch, um die Wissensbilanzierung an die deutschen Besonderheiten anzupassen und sie in der mittelständischen Realität zu testen. Dazu wurden gemeinsam mit 14 repräsentativen deutschen KMU prototypische Wissensbilanzen erarbeitet. Der vorliegende **Leitfaden 1.0** ist das Ergebnis der Zusammenarbeit und fasst das Vorgehen zur Erstellung einer organisationsspezifischen Wissensbilanz zusammen.

„Ich konnte mir anfangs sehr wenig darunter vorstellen. Fand das aber dann sehr interessant, wie alles zusammenhängt und wie wichtig einzelne Faktoren wie Produktinnovation für uns sind und welchen Hebel sie bilden können.“ (Projektmanager Entwicklung)

(Xcc Software AG)

1 Ein Überblick über die herangezogene Literatur und Beispiele findet sich in Kapitel „Weiterführende Informationen“.

Als Ergebnis des Projekts lassen sich weiterhin die folgenden Aussagen festhalten, die auf den Erfahrungen des Projektkonsortiums und der beteiligten Unternehmen basieren:

- Die Implementierung einer Wissensbilanz wird von allen Organisationen als positiver Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit und zur Organisationsentwicklung wahrgenommen.
- Die Erstellung einer Wissensbilanz ermöglicht die effiziente Kommunikation über wettbewerbswichtiges Wissen mit verschiedenen Zielgruppen (Stakeholder) durch strukturierte Darstellung und eine wissensorientierte Sprache.
- Die vom Projektteam vorgeschlagene Wissensbilanzmethode hat sich für alle beteiligten KMU bewährt.
- Die beteiligten Unternehmen profitieren von der Implementierung einer Wissensbilanz durch eine meist völlig neue Perspektive auf das Unternehmen und setzen unmittelbar nach Projektabschluss daraus abgeleitete, bereits sehr kurzfristig wirksame Maßnahmen um.
- Die Wissensbilanz ist mit anderen, schon bestehenden Managementinstrumenten kompatibel, baut aber nicht explizit darauf auf. Sie kann daher auch als selbständiges Managementinstrument verwendet werden.
- Im Laufe des Projektes konnte der Implementierungsaufwand für die KMU durch Nutzung der in diesem Leitfaden beschriebenen Vorgehensweise massiv reduziert werden.

Viele der 14 Pilotfirmen haben bei der erstmaligen Wissensbilanzierung festgestellt, dass die Transparenz über Zusammenhänge und Wechselwirkungen der weichen Faktoren sowie über zu erwartende Auswirkungen auf den Geschäftserfolg nicht nur eine **fundierte Entscheidungsgrundlage** für das Management bietet. Vor allem hat viele Führungskräfte der beteiligten KMU überzeugt, dass mit diesem Instrument organisato-

rische **Veränderungen auch quantitativ messbar** werden, d. h. Maßnahmen zur Stärkung des intellektuellen Kapitals in ihrer Erfolgswirksamkeit überprüft werden können. Außerdem haben die Diskussionen in den Wissensbilanz-Workshops gezeigt, dass schon die „gemeinsame Sprache“ über die immateriellen Unternehmenswerte die strukturierte Auseinandersetzung mit diesen fördert und sich so die Wissensbilanz insgesamt als vorzügliches **Medium zur internen und externen Kommunikation** von Kompetenzen und weichen Erfolgsfaktoren nutzen lässt. Wichtig war auch die von vornherein offene Auslegung der Methodik; d. h. den meisten Wissensbilanz-Verantwortlichen in den beteiligten KMU war es wichtig, individuelle Einflussfaktoren definieren zu können, die direkt mit ihrem spezifischen Wertschöpfungsprozess zusammenhängen. 13 der 14 Pilotfirmen nutzen die Wissensbilanz zur internen Steuerung ihrer immateriellen Ressourcen, und 10 Unternehmen möchten die Wissensbilanz zur externen Darstellung ihre Intellektuellen Kapitals einsetzen bzw. tun dies bereits. Die Lektüre dieses Leitfadens wird hoffentlich viele weitere Unternehmen in Deutschland dazu anregen, das Instrument „Wissensbilanz“ zu implementieren und daraus Vorteile für ihre Wettbewerbsfähigkeit und ihr Innovationspotenzial zu ziehen.

„Die gemeinsame Arbeit am Pilot-Projekt und hier vor allem die anregenden und wertvollen Diskussionen, brachten uns vielfältige neue Gedankenansätze, um zukünftig noch Erfolg versprechender mit unserem Zukunftskapital Wissen umzugehen.“

(reinisch AG)

2 Was ist eine Wissensbilanz?

Betrachtet man die aktuelle und internationale Praxis der Wissensbilanzierung² und wertet die Gemeinsamkeiten aus, kann festgehalten werden, dass Wissensbilanzen die immateriellen Vermögenswerte einer Organisation ausweisen. Diese werden dabei meist als Ressourcen aufgefasst und der Struktur des Intellektuellen Kapitals folgend in **Humankapital** (Mitarbeiter-Kompetenzen, Mitarbeiter-Verhalten, etc.), **Strukturkapital** (IT, Geistiges Eigentum, Organisationskultur, Prozessorganisation etc.) und **Beziehungskapital** (Kundenbeziehungen, Lieferantenbeziehungen, Beziehungen zur Öffentlichkeit etc.) unterschieden. Viele aktuelle Wissensbilanzen binden das Intellektuelle Kapital in ein Wertschöpfungsmodell ein, das die Strategie (Wissensstrategie), die Leistungsprozesse, die Ergebnisse und erzielte Wirkung berücksichtigt.

Unter Einbeziehung der gängigen Praxis und der Erkenntnisse aus dem Projekt wird folgende Definition vorgeschlagen:



Definition Wissensbilanz³

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.



Tipp: Lassen Sie sich nicht von den Begriffen abschrecken. Die meisten Organisationen entdecken durch die Wissensbilanz ganz neue Perspektiven und benennen diese auch individuell. Im Zentrum der Arbeit soll nach wie vor die Steigerung der Wertschöpfung stehen.

„Die Bilanz stellt bekannte Fakten/Prozesse unter neuen Gesichtspunkten zusammen. Die daraus ableitbaren Schlussfolgerungen, insbesondere für die Steuerungsmöglichkeiten, waren verblüffend. Die klare Aussage der Bilanz ist überraschend, angesichts der Komplexität und Vielfalt der Eingangsdaten.“

(ACTech GmbH, HKR)

² Links zu Wissensbilanzen finden sich unter www.akwissensbilanz.org

³ Eine Wissensbilanz ist keine Bilanz im klassischen finanziellen Sinne. Sie legt Rechenschaft über die Verwendung des Intellektuellen Kapitals ab und bilanziert Zielerreichungen. Sie bezieht sich auch nicht auf Wissen im Sinne von Inhalten. Verständnisprobleme bzgl. der Bedeutung der Wissensbilanz sind historisch auf Grund von Schwierigkeiten bei der Übersetzung des englischen Begriffes „Intellectual Capital Statement“ und „Intellectual Capital Report“ zu erklären.

3 Warum Wissen bilanzieren?

3.1 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 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Organisationseinheiten, während sich die Wissensbilanz für externe Zwecke meist an Kapitalgeber, potenzielle Mitarbeiter, Kunden und Partner richtet.

Für den optimalen Einsatz der Wissensbilanz sind für jede Zielgruppe unterschiedliche Informationsbedürfnisse zu befriedigen. Neben Inhalt und Gliederung können dabei auch die Gestaltung und das Layout eine wichtige Rolle spielen, um die gewünschte Botschaft ansprechend und nützlich darzustellen.

Erfahrungsgemäß stehen drei Fragen im Mittelpunkt:

- Was interessiert die Zielgruppen?
- Was können wir überhaupt darstellen?
- Was wollen wir weitergeben?

Antworten auf diese Fragen werden in Kapitel 5.8 detailliert behandelt.

Für die Erstellung einer Wissensbilanz gibt es ganz unterschiedliche Motivationen. Geprägt sind diese durch Ausgangssituationen, mit denen Unternehmen konfrontiert sind und die zunehmend zur Herausforderung gerade für kleine und mittlere Unternehmen werden:

- Systematische Steuerung der Organisation,
- Akquisition von Fremd- und Eigenkapital,
- Erfüllung von rechtlichen Anforderungen,

- Mitarbeiterrekrutierung und -bindung,
- Entwicklung von Kooperationen,
- Kundenakquisition und -bindung.



Systematische Steuerung der Organisation: Jedes systematische Management des Intellektuellen Kapitals hängt von dessen Messung und Bewertung ab. Ohne entsprechende Instrumente wird die zukünftige Entwicklung dem Zufall oder der guten Intuition Einzelner überlassen.

Akquisition von Kapital: Je transparenter eine Organisation ist, desto geringer wird das Risiko für den Kapitalgeber. Er kann nachvollziehen, wie Ressourcen investiert werden und wo die Wertschöpfung entsteht. Einen Grenzwert bei der Transparenz bildet der Wettbewerb, dem man vielfach nicht vollständige Informationen zubilligt.

Erfüllung von rechtlichen Anforderungen: Nationale und internationale Rechnungslegungsstandards (z. B. IAS 38, der DRS 12 und DRS 15)⁴ empfehlen bereits den Ausweis des Intellektuellen Kapitals im Anhang an die klassische Bilanz. In Österreich ist seit 2004 ein Gesetz in Kraft⁵, das Hochschulen dazu verpflichtet, Wissensbilanzen vorzulegen, um damit Rechenschaft über ihre Geschäftstätigkeit zu legen.

Mitarbeiterrekrutierung und -bindung: Die Jagd nach so genannten „High Potentials“ zeigt, dass zwar finanzielle Aspekte für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine große Rolle spielen, aber auch immer mehr immaterielle Faktoren wie der Ruf des Unternehmens in der Öffentlichkeit, das fachliche Know-how, Aufstiegschancen, die Unternehmenskultur und das damit verbundene Arbeitsklima entscheidend sind.

⁴ Siehe Literaturverzeichnis.

⁵ Österreichisches Universitätsgesetz, UG 2002, §13 Leistungsvereinbarung.

Entwicklung von Kooperationen: Die Entwicklungen globaler Wertschöpfungsketten erfordern eine deutlich verbesserte Kommunikation mit dem Geschäftsumfeld. Aussagekräftige Informationen über das Know-how, die Unternehmenskultur und bestehende Beziehungen zum Markt spielen bei der Entwicklung einer nachhaltigen Geschäftsbeziehung eine entscheidende Rolle.

Kundenakquisition und -bindung: Kunden wollen wissen, bei wem sie ein Produkt oder eine Dienstleistung erwerben. Mehr Transparenz und Sicherheit bezüglich der Werbeversprechen durch Nachweis von Zahlen und Fakten zu den versprochenen Leistungen und Kompetenzen sind ein wichtiges Argument bei der Akquisition von Neukunden und der Bindung von Stammkunden.

3.2 Nutzen aus dem Erstellungsprozess

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

- Die hierarchieübergreifende Erstellung der Wissensbilanz erhöht das Verständnis, wie das Unternehmen funktioniert. Das Management bekommt einen Eindruck davon, was im operativen Geschäft vorgeht, und die Mitarbeiter bekommen einen Eindruck von den Herausforderungen im Management. 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 ermöglicht eine gemeinsame Sprachfindung, welche Missverständnisse vermeidet und konstruktive Diskussionen fördert.
- Die Einigung auf vorerst nur wenige Einflussfaktoren und das Wissen um deren Ergebnisbeitrag erleichtern die Fokussierung von Lern- und Verbesserungsaktivitäten.
- Die Hinterfragung und Reflexion etablierter Vorgänge und Abläufe bilden einen wichtigen

Ausgangspunkt für die Prozessgestaltung und -verbesserung.

- Die gemeinsame Diskussion über die Einflussfaktoren und Werttreiber erzeugt Synergien und schafft ein innovationsförderliches Klima.
- 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 die Zusammenhänge zwischen Mitarbeitern, Strukturen, Beziehungen und letztlich dem Geschäftserfolg macht den Stellenwert der einzelnen Einflussfaktoren deutlich und ermöglicht eine Priorisierung von erforderlichen Aktivitäten und Maßnahmen.
- Eine offene und aufrichtige Diskussion über Stärken und Schwächen sowie eine solide und ehrliche Messung des Intellektuellen Kapitals schafft Transparenz und Vertrauen zwischen den Mitarbeitern, Organisationseinheiten und -funktionen.



Tipp: Viele der aufgelisteten Nutzenaspekte sind allein auf den Prozess der Erstellung der Wissensbilanz zurückzuführen. Betrachten Sie die für die Erstellung der Wissensbilanz erforderlichen Workshops und Diskussionen daher als Chance zur Kommunikation und Diskussion über die Situation des Unternehmens und räumen Sie ausreichend Zeit ein.



Tipp: Entscheidend für den Prozess der Wissensbilanzierung ist die richtige Zusammensetzung des Projektteams und der einbezogenen Mitarbeiter. Sorgen Sie dafür, dass alle, die mitwirken wollen, auch die Gelegenheit dazu haben und dass die wichtigen Meinungsführer mit im Team sind. Das sichert eine ganzheitliche Sicht und fördert die Akzeptanz der Ergebnisse bei nicht beteiligten Mitarbeitern.

4 Welche Voraussetzungen sollten gegeben sein?

Die Wissensbilanz ist ein Instrument für wissensintensive Organisationen, die ihre zukünftige Entwicklung unter systematischer Einbeziehung ihres Intellektuellen Kapitals steuern wollen. Um einen optimalen Erstellungsprozess und die bestmögliche Kosten-Nutzen-Effizienz zu gewährleisten, sollten einige Voraussetzungen gegeben sein.

Für einen schnellen Überblick darüber, ob die Wissensbilanz das richtige Instrument für Sie ist, finden Sie hier einen Fitnesscheck (Tabelle 1). Beantworten Sie die Fragen in der rechten Spalte der Tabelle jeweils mit ja (1) oder nein (0). Das Verhältnis der positiven zu den negativen Antworten zeigt den Erfüllungsgrad der Anforderungen auf. Die Spalte mit den „Vergleichswerten“ zeigt, wie das Projektteam die 14 am Projekt beteiligten Pilotunternehmen in Bezug auf die Erfüllung der Anforderungen beurteilt. So können Sie sehen, wie Sie sich im Vergleich zu den Pilotunternehmen einschätzen.

Je mehr Fragen positiv beantwortet werden, desto leichter wird die Erstellung der Wissensbilanz. Wenn die Mehrheit der Antworten negativ ausfällt, ist eine besonders intensive Vorbereitung für die Wissensbilanzierung in diesen Bereichen sinnvoll.



Kontrollfragen zu den Voraussetzungen:

Welchen Nutzen können wir von der Wissensbilanzierung erwarten?

Welche Ziele wollen und können wir mit der Wissensbilanzierung erreichen?

Wie groß sind unsere Aussichten auf Erfolg?

Welche Voraussetzungen erfüllen wir bereits, an welchen müssen wir noch arbeiten?

Fitness Check zur Wissensbilanzierung	Ja/Nein (1/0)	Vergleichswert
Sind viele unserer Mitarbeiter mit intellektuell anspruchsvollen Tätigkeiten beschäftigt?		6 von 14
Haben wir uns bereits früher mit Controlling und Managementsystemen beschäftigt (z.B. Qualitätsmanagement, Prozessoptimierung, BSC etc.)?		10 von 14
Wird die Wissensbilanzierung durch unsere Geschäftsführung gewollt und unterstützt?		12 von 14
Ist unsere Organisation bereit, Zeit und Ressourcen für die Wissensbilanzierung bereit zu stellen?		12 von 14
Wird die Wissensbilanzierung auch bei den Mitarbeitern als wichtiges Projekt gesehen?		6 von 14
Können wir Mitarbeiter aus unterschiedlichen Bereichen unseres Unternehmens in die Wissensbilanzierung einbeziehen?		13 von 14
Sind wir bereit, offen und konstruktiv über unsere Stärken und Schwächen zu diskutieren?		12 von 14
Ist die Geschäftsführung offen für Vorschläge und Veränderungen?		10 von 14
Erkennen wir "weiche Faktoren" als wichtige Erfolgsfaktoren an?		14 von 14
Werden Zukunftsthemen bereits angesprochen und breit diskutiert?		12 von 14
Haben wir eine dokumentierte und kommunizierte Geschäftsstrategie?		10 von 14
Ergebnis		

Tabelle 1: Fitness Check zur Wissensbilanzierung

5 Wie wird eine Wissensbilanz erstellt?

5.1 Das Wissensbilanzmodell des Arbeitskreises Wissensbilanz

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) vor.⁶

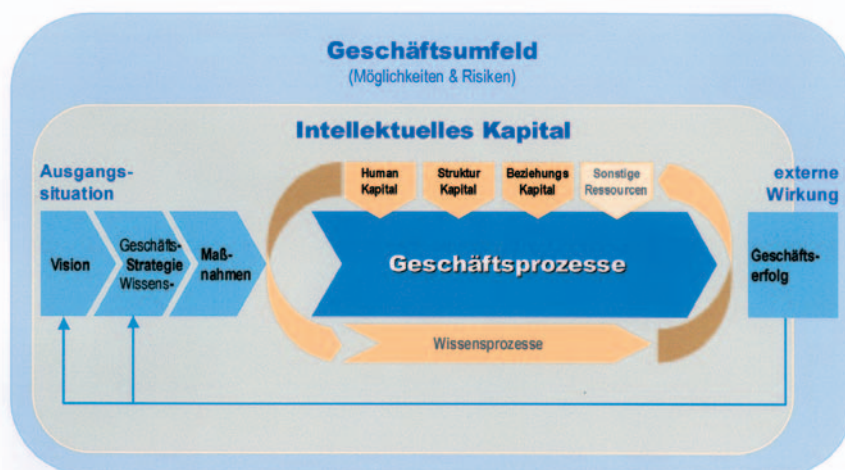


Abbildung 1: Das Wissensbilanzmodell des Arbeitskreises Wissensbilanz (AK-WB)

Dieses Modell bietet zweierlei: Erstens dient es als Hilfestellung bei Entscheidungsfindungen, da es die verschiedenen Aspekte, die zum Unternehmenserfolg beitragen, transparent macht. Zweitens kann es als Werkzeug zur Bestandsaufnahme des im Unternehmen verwendeten Intellektuellen Kapitals 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 sich entsprechend der verschiedenen Dimensionen

des Intellektuellen Kapitals, nämlich Human-, Struktur- und Beziehungskapital, positionieren will.

Das **Humankapital** charakterisiert dabei die Kompetenzen, Fertigkeiten und Motivation der Mitarbeiter. Das **Strukturkapital** umfasst all jene Strukturen und Prozesse, welche die Mitarbeiter benötigen, um in ihrer Gesamtheit produktiv und innovativ zu sein, also all jene intelligenten Strukturen, welche bestehen bleiben, wenn die Mitarbeiter nach der Arbeit die Organisation verlassen. Das **Beziehungskapital** stellt die Beziehung zu Kunden und Lieferanten sowie zu sonstigen Partnern und der Öffentlichkeit dar.

Die Wissensbilanz misst und bewertet alle diese Dimensionen. Ebenfalls erfasst werden die Wechselwirkungen zwischen den Dimensionen des Intellektuellen Kapitals, die **Wissensprozesse**. Dabei zeigt sich, welchen Stellenwert die einzelnen Faktoren für die Organisation haben, welche besonders risikoanfällig 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 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 Maßnahmen in einem neuen Zyklus und erleichtern die **nachhaltige Ausrichtung der Organisation**.

⁶ Die relevante Grundlagenliteratur finden Sie in Kapitel 7 im Literaturverzeichnis. Sie wird als Quelle zum Nachlesen empfohlen.

5.2 Sechs Arbeitsschritte zur Erstellung einer Wissensbilanz

Die vollständige Wissensbilanz wird über sechs Schritte mit vier Meilensteinen erstellt. **Meilenstein I** stellt die Wissensbilanz in ihrer einfachsten Form dar. Wie Abbildung 2 zeigt, sind drei Schritte notwendig, um ihn zu erreichen: Die Erfassung der Ausgangssituation mit Blick auf das Geschäftsumfeld und die Strategie, die Erfassung des Intellektuellen Kapitals sowie die Selbstbewertung des Intellektuellen Kapitals. Zielgruppe des Meilensteins I ist das Management der Organisation, das auf Basis der Ergebnisse Verbesserungsmaßnahmen ableiten kann.

Meilenstein II zielt auf die selbe Gruppe, geht jedoch einen Schritt weiter und untermauert die Selbstbewertung zusätzlich mit Indikatoren. Hierdurch wird die Selbstbewertung weiter konkretisiert und mit Fakten unterlegt, wodurch Veränderungen auch unabhängig von der Selbsteinschätzung der Mitarbeiter gemessen werden können. Die Erfassung von Indikatoren ist gleichzeitig die Vorbereitung zur internen oder externen Kommunikation.

Mit **Meilenstein III** liegt ein aufbereitetes Dokument bzw. eine Präsentation des Intellektuellen Kapitals der Organisation vor. Sie 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, wie lange es dauert, bis initiierte Maßnahmen sich letztlich im Geschäftserfolg zeigen.

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.



Abbildung 2: Vorgehensschritte und Meilensteine der Wissensbilanzierung

5.3 Vorbereitung der Wissensbilanzierung – Was ist zu beachten?

Bei der Erstellung der Wissensbilanz sind einige grundsätzliche Prinzipien zu beachten, die einen reibungslosen Projektablauf unterstützen. Insbesondere bei der erstmaligen Erstellung einer Wissensbilanz ist es wichtig, dass sich der Projektverantwortliche ausführlich mit diesen Prinzipien beschäftigt.

Seine Funktion wird es sein, die Wissensbilanzierung zu koordinieren und zu moderieren. Er sollte dementsprechend das Gesamtverfahren gut verstanden haben und andere Beteiligte einweisen können.

Definition der Systemgrenzen

Insbesondere bei der erstmaligen Erstellung einer Wissensbilanz ist zu überlegen, auf welchen Teil der Organisation sich die Arbeit konzentriert. Fast immer gibt es Möglichkeiten zur Abgrenzung, seien es Standorte, Funktionen, Märkte oder auch einzelne Prozesse. Es kann aus Gründen der Verfügbarkeit von Mitarbeitern oder aus Risikoüber-

legungen heraus sinnvoll sein, zunächst mit einem Prototypen zu starten und in der zweiten Phase das Gelernte auf den Rest der Organisation zu übertragen. Wie auch immer die Entscheidung ausfällt, sie sollte sorgfältig dokumentiert und eindeutig sein, um im weiteren Verlauf Missverständnisse zu vermeiden.

Teamzusammenstellung

Die Sicht der Teammitglieder auf die Organisation wird sich später in der Wissensbilanz wieder finden und sollte daher repräsentativ sein. Integrieren Sie daher möglichst Vertreter aller Unternehmensteile und Hierarchieebenen in das Wissensbilanz-Projektteam. Achten Sie darauf, dass auch operative Mitarbeiter mit eingebunden sind und nicht nur Führungskräfte. Dies wird sicherstellen, dass die Diskussion „Bodenhaftung“ behält und nicht nur das Selbstverständnis der Führung widerspiegelt.

Je nach Größe der Organisation kann die Arbeit von einem oder mehreren Teams erledigt werden. Wichtig ist dann jedoch, dass sich diese regelmäßig über neue Erkenntnisse und Arbeitsstände austauschen. Darüber hinaus ist für die Zusammenführung der Ergebnisse ausreichend Zeit einzuplanen, da einiges an Diskussionspotenzial entstehen wird.

Beispiel einer typischen Teamzusammensetzung:

- Vorstandsvorsitzender/Geschäftsführer
- Leiter Controlling/Unternehmensplanung
- Leiter Vertriebsservice/Strategisches Marketing
- Leiter Öffentlichkeitsarbeit
- Mitarbeiter Projektmanagement
- Leiter Personal
- Niederlassungsleiter
- Vertriebsmitarbeiter
- Facharbeiter

Grundsätzlich hat sich die Beteiligung der Geschäftsführung im Team als entscheidend für den Erfolg herausgestellt, wobei die Wissensbilanz-Projektleitung durchaus nicht selbst aus der Geschäftsführung kommen muss.

Projektmanagement

Die Koordination eines heterogenen und hierarchieübergreifenden Teams ist keine leichte Aufgabe. Planen Sie ausreichend Zeit für Terminfindung und Koordination der Mitarbeiter und Arbeitspakete ein. Ein professionelles Projektmanagement trägt maßgeblich zum Erfolg des Projektes bei.

Implementierung

Zeit ist Geld. Diese einfache Weisheit gilt selbstverständlich auch für die Erstellung der Wissensbilanz. Je nach Zielsetzung der Wissensbilanz sollte die „Pareto-Regel“ nicht vergessen werden: „80 % der Ergebnisse werden schon mit 20 % der Ressourcen erreicht, die für eine 100 % Lösung nötig wären.“ Für die erstmalige Erstellung der Wissensbilanz dürfte dieses Niveau ausreichen. Ein höheres Niveau sollte erst dann angestrebt werden, wenn konkrete Vorteile für die Organisation erkannt und weitere Details nachgefragt werden. Wägen Sie dies bereits bei der Teamzusammenstellung ab und planen Sie den Ablauf der Wissensbilanzierung entsprechend.

Allgemeines Vorgehen

Die Wissensbilanzierung ist ein Lernprozess für eine Organisation. Die ganzheitliche Betrachtung des Intellektuellen Kapitals im Gesamtzusammenhang der Organisation erfordert den Umgang mit komplexen Zusammenhängen und führt zu zahlreichen Erkenntnissen, die den einzelnen Teilnehmern oft erst nach einem Workshop im Gespräch mit Kollegen deutlich werden. Neue Argumente und Anpassungsvorschläge werden auftauchen. Rechnen Sie daher ausreichend Zeit für die Anpassungen der erarbeiteten Ergebnisse ein. Diese „Schleifen“ sind wichtig, um den Inhalt, der sich später in der Wissensbilanz findet, mit der Realität abzugleichen und möglichst vollständig zu halten. Die Wissensbilanz sollte kein Schnappschuss eines einmaligen Treffens sein, das später von keinem mehr nachvollzogen werden kann. Zusätzlicher Aufwand fällt dadurch kaum an. Sie sollten lediglich darauf achten, dass Sie zwischen den Treffen des Teams ein bis zwei Wochen Zeit einräumen und den Teilnehmern die Aufgabe mitgeben, in dieser Zeit die Diskussion und die Ergebnisse noch einmal zu reflektieren. Beenden Sie die „Schleifen“ dann, wenn keine weiteren gewichtigen Argumente mehr kommen, die das Ergebnis beeinflussen.



Kontrollfragen zu den Prinzipien:

Für welchen Teil der Organisation wollen wir eine Wissensbilanz erstellen, was gehört noch dazu, was nicht mehr?

Wen beziehen wir mit in das Projektteam ein?
Was ist seine Rolle?

Wie organisieren und koordinieren wir das Projekt?

Wie detailliert sollten wir vorgehen? Wie gewährleisten wir Kosten-Nutzen-Effizienz?

Wie gehen wir mit Anpassungen durch neue Erkenntnisse um?

Die folgenden Kapitel sind nach den Vorgehensschritten (siehe Abbildung 2) der Wissensbilanz gegliedert und beschreiben die einzelnen Schritte zu deren Erstellung.

5.4 Schritt 1: Beschreibung der Ausgangssituation

Im ersten Schritt wird die Ausgangssituation der Organisation erfasst und dokumentiert. Dieser bildet, analog zu Abbildung 2 (S.16), den Startpunkt für die Wissensbilanzierung und zeigt neben Möglichkeiten und Risiken im Geschäftsumfeld auch die aktuelle strategische Ausrichtung der Organisation auf. Dies ist besonders wichtig für die Entwicklung der Wissensstrategie, welche an die Geschäftsstrategie angelehnt sein sollte. Die Diskussion zur aktuellen Situation und zukünftigen Ausrichtung der Organisation ist wichtiger Input für alle weiteren Schritte.

5.4.1 Möglichkeiten und Risiken im Geschäftsumfeld

Die Möglichkeiten und Risiken im Geschäftsumfeld einer Organisation prägen deren Handlungen. Sie bilden die Grundlage der Wissensbilanz, da durch sie die zukünftige Ausrichtung der Organisation und die Entwicklung des Intellektuellen Kapitals geprägt ist. In fast allen Organisationen

gibt es Dokumente und weiterführende Überlegungen über die Entwicklung und Trends der bearbeiteten Märkte und damit indirekt auch zu Möglichkeiten und Risiken. Diese Dokumente sollten vorab gesammelt und gesichtet werden.

Wichtig sind Informationen über:

- Wettbewerber,
- Kunden,
- Lieferanten,
- Mitarbeiter (vorhandene und potenziell verfügbare),
- Soziales Umfeld,
- Konjunktur (Wachstum/Internationalisierung) sowie
- politische Entwicklungen und rechtliche Regelungen etc.

Die Diskussion über Möglichkeiten und Risiken sollte in einem Workshop mit dem vollständigen Wissensbilanzteam durchgeführt werden. Hilfreich ist, wenn Sie vorab die wichtigsten Informationen aus den vorgefundenen Unterlagen zusammenstellen und den Teilnehmern einige Tage vor dem Treffen zukommen lassen, so dass diese sich zur Vorbereitung bereits Gedanken machen können.

Die wesentlichen Fragen, die diskutiert und beantwortet werden sollten, sind:

- Werden unsere Produkt- und Leistungsangebote am Markt in ausreichendem Maße nachgefragt, oder sind sie aufgrund von besseren Lösungen Dritter im Nachteil?
- Gibt es Möglichkeiten für neue, viel versprechende Geschäftsfelder und Leistungsangebote? Unter welchen Voraussetzungen und Bedingungen werden diese relevant?
- Wie ist die allgemeine konjunkturelle Situation am Markt in Bezug auf Preise und Wettbewerber einzuschätzen und welche Konsequenzen hat das für uns?

- Welche gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen beeinflussen unser Geschäft?
- Wie hoch ist das Risiko, Teile unseres Intellektuellen Kapitals (IK) zu verlieren (z. B.: Verlust von wichtigen Mitarbeitern, Kunden und Kooperationen)?
- Wie groß ist das Risiko von Kopie oder Veralterung unseres Intellektuellen Kapitals (etwa durch Imitation von Verfahren und Technologien durch Wettbewerber)?
- Wie steht es um den Fortbestand der Organisation an sich (z. B.: Nachfolgeregelungen, Finanzierung, etc.)?

Beispiel für Möglichkeiten und Risiken:

Der Außendienstleiter erzählt von den Plänen eines wichtigen Kunden, ein neues Geschäftsfeld an einem anderen Standort entwickeln zu wollen (Möglichkeit). Für die Geschäftsführung stellt sich die Frage, ob und wie mit dem Kunden umgegangen werden soll: Sollen wir uns auf das bestehende Geschäft konzentrieren oder uns mit dem Kunden verändern? Bestehen überhaupt die (finanziellen und intellektuellen) Voraussetzungen zum Wachstum? Welches Risiko besteht, dass wir den Kunden ganz verlieren, wenn wir nicht mitwachsen? Wie hoch werden die erforderlichen Investitionen sein und wie groß ist das Risiko, dass sich diese nicht amortisieren? (Risiko)

Innerhalb von zwei Monaten muss die Entscheidung fallen, denn solange wird der Kunde etwa benötigen, um seine eigenen Vorbereitungen abzuschließen.

Der Geschäftsführer beruft hierzu ein kurzfristiges Treffen von Mitarbeitern ein, die einen Beitrag zu dem wichtigen Thema leisten können. Mit Hilfe der Fragen werden die Chancen und Risiken strukturiert diskutiert und die Ergebnisse festgehalten.



Tipp: Es hat sich bewährt, die einzelnen Fragen in ein Dokument aufzunehmen und in einem Brainstorming mit dem gesamten Projektteam mögliche Antworten aufzulisten. Die Sammlung wird dann von einem kleinen Team im Anschluss weiter spezifiziert und ausgearbeitet.

5.4.2 Strategische Überlegungen

Im Anschluss sollten die Überlegungen zu Möglichkeiten und Risiken aus dem vorhergehenden Schritt zur Vision und Strategie der Organisation in Bezug gesetzt werden. Die **Geschäftsstrategie** beschreibt, wie künftig am Markt agiert werden soll, welche Investitionen dazu nötig sind, an welchen Standorten mit welchen Produkten und Dienstleistungen gearbeitet werden soll, welche Maßnahmen zur Forschung und Entwicklung eingeleitet und umgesetzt werden sollen und einiges mehr. Ergeben sich aus dem Abgleich der Möglichkeiten und Risiken mit der Vision und Strategie offene Punkte, muss die Strategie angepasst und überarbeitet werden.

Für die langfristig erfolgreiche Ausrichtung der Organisation in einer Wissensgesellschaft sind jedoch noch weitergehende Überlegungen wichtig, die das Intellektuelle Kapital betreffen. Hierzu wird die aus der Geschäftsstrategie abgeleitete Wissensstrategie entwickelt. Die **Wissensstrategie** beschreibt die Positionierung der Organisation zu Teilbereichen des Intellektuellen Kapitals. Sie bildet die Grundlage für dessen Pflege und Weiterentwicklung. Antworten auf folgende Fragen können helfen, die Wissensstrategie zu entwickeln:

- Was hat uns in der Vergangenheit stark gemacht?
- Welches Intellektuelle Kapital und welches Wissen benötigen wir ganz konkret, um unsere Geschäftsstrategie umsetzen zu können?
- Wie muss es in Bezug auf Kunden und Wettbewerb entwickelt werden?

- Was davon ist einzigartig und sichert Wettbewerbsvorteile, was ist unbedingt notwendig, um nicht aus dem Markt zu fallen?

Abbildung 3 zeigt die Wissensbilanz integriert in den Strategiezyklus. Es wird deutlich, dass die Wissensstrategie aus der Geschäftsstrategie abgeleitet wird und die Maßnahmen zur Entwicklung des Intellektuellen Kapitals steuert. Der Erfolg der Maßnahmen wird in der Wissensbilanz gemessen und bewertet und bildet neben Veränderungen im Geschäftsumfeld den Ausgangspunkt eines neuen Zyklus.

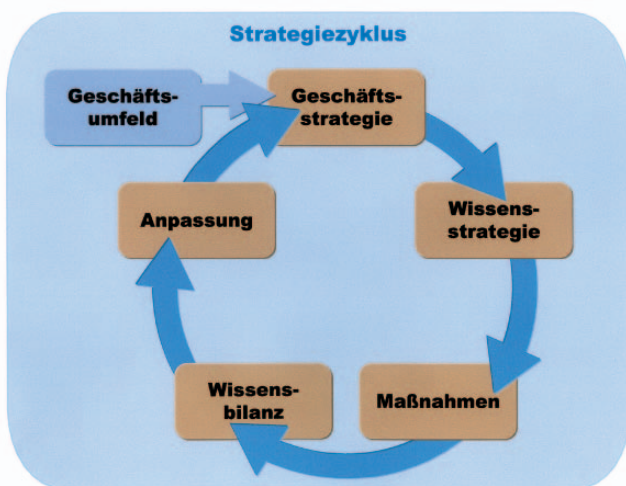


Abbildung 3: Der Strategiezyklus im Zusammenhang mit der Wissensbilanz

Beispiel für eine Wissensstrategie

Nach einigen Überlegungen zur grundsätzlichen strategischen Ausrichtung wird klar, dass die Firma zwar die bestehenden Verträge sehr gut erfüllen kann, aber zentrale Dienstleistungen durch die Neuausrichtung dieses wichtigen Kunden nicht mehr nachgefragt werden. Die Möglichkeiten, die bestehenden Produktangebote bei anderen Kunden zu platzieren, sind entweder ausgeschöpft oder mit erheblichen Investitionen verbunden.

Plötzlich sieht sich die Geschäftsführung vor der Frage: Welches Intellektuelle Kapital und

im Speziellen welches Wissen benötigen wir, um die Neuausrichtung des Kunden nachzuvollziehen und mittragen zu können? Nach eingehender Diskussion im Wissensbilanzteam wird folgende Wissensstrategie vorerst festgehalten:

„Wir konzentrieren und spezifizieren unsere Kernkompetenzen (Software-Engineering) und treiben die Produktinnovation gezielt mit und für unseren Kunden voran. Unsere externe Kooperation in Form von freiberuflichen Programmierern bauen wir hierzu gezielt aus und lernen bewusst von deren Spezial-Know-how, um den neuen Anforderungen gerecht zu werden.“



Tipp: Die Formulierung der Wissensstrategie profitiert von mehrmaligen Verbesserungsrounds. Eine akzeptable Arbeitsdefinition zu Beginn genügt, wenn im Laufe des Projektes an der Formulierung der Details noch gearbeitet wird!



Kontrollfragen zur Ausgangssituation:

Wo wollen wir in 5–10 Jahren stehen?

Wodurch ist unser Geschäftsumfeld heute und in 10 Jahren gekennzeichnet?

Wie ist die Marktsituation und wo liegen Chancen und Risiken?

Wie sehen unsere Vision und Strategie für die zukünftige Entwicklung aus?

Welche Teile des Intellektuellen Kapitals sind von strategischer Bedeutung und wohin müssen wir diese entwickeln?

5.5 Schritt 2: Erfassung des Intellektuellen Kapitals

Beispiel zur Erfassung des Intellektuellen Kapitals

Wenig später sitzt der Geschäftsführer wieder allein im Auto auf dem Weg zu einem Kunden. Die eben geführte Diskussion lässt ihn nicht los: Falls wir uns auf die Herausforderung mit unserem Kunden einlassen, was müssen wir an unseren Leistungen und Produkten verändern? Was ist davon alles betroffen, und was müssen wir intern alles ändern, um die neuen Anforderungen erfüllen zu können? Werden unsere Mitarbeiter die Veränderung mitmachen? Wie können wir die erforderlichen Beziehungen aufbauen, und was hat das für Veränderungen unseres internen Arbeitsklimas zur Folge? Der Geschäftsführer beschließt, noch in dieser Woche das Wissensbilanzteam erneut einzuberufen und diese wichtigen Einflussfaktoren strukturiert zu erfassen.

5.5.1 Leistungsprozesse

Organisationen sind in der Regel arbeitsteilig aufgebaut. Alle Maßnahmen und Arbeitsschritte zielen darauf ab, ein für den Kunden nützliches Produkt oder eine Dienstleistung zu erbringen. Man kann das auch als den Leistungsprozess beschreiben, der üblicherweise mit einer Bestellung beginnt und über den Einkauf von erforderlichen Komponenten und Vorleistungen sowie deren Bearbeitung (Produktion oder Dienstleistung) hin zum eigentlichen Produkt der Organisation führt. Der Vertrieb sorgt dafür, dass die Produkte bei aktuellen und potenziellen Kunden abgesetzt werden. Die **Leistungsprozesse** sind demzufolge die zentralen und wichtigsten Prozesse einer Organisation, um die sich alle anderen Prozesse gruppieren. Es ist daher wichtig, sich diese Prozesse in einem ersten Schritt klar zu machen, um Auswirkungen von Veränderungen besser abschätzen zu können.



Tipp: Um sich einen Überblick über die wichtigsten Geschäftsprozesse und deren Zusammenhang zu verschaffen, kann auf bereits bestehende Geschäftsprozessmodelle zugegriffen werden. Die meisten Organisationen haben bereits solche Modelle in der einen oder anderen Form. Falls bereits Qualitätsmanagement (QM) betrieben wird, können solche Modelle und Darstellungen z. B. in den QM-Unterlagen gefunden werden.

Um einen Eindruck von den unterschiedlichen Leistungserstellungsprozessen zu bekommen, sollten folgende Fragen in einem Workshop beantwortet werden:

- Welche Produkte und Leistungen verkaufen wir am Markt?
- Welche zentralen Prozesse sind notwendig, um diese Leistung zu erstellen?
- Wie stark unterscheiden sich die einzelnen Leistungserstellungsprozesse und wodurch?
- Wo gibt es bereits bekannte Schwachstellen in Prozessen?

Beispiel für die Leistungsprozesse einer Organisation

Zu Beginn des Workshops diskutiert das Team die wesentlichen Geschäftsprozesse, die von der Veränderung betroffen sind. Ein Mitarbeiter hat hierzu das Geschäftsprozessmodell aus den Qualitätsmanagementunterlagen besorgt und stellt die einzelnen aufgelisteten Prozesse zur Diskussion. Schon nach kurzer Zeit stellt sich heraus, dass hauptsächlich die Softwareentwicklung von den Veränderungen betroffen ist, dass eine Verlagerung des Geschäftes aber auch Auswirkungen auf den Service hat, da langfristig hier eine Verlagerung an den Standort des Kunden erforderlich wird. Des Weiteren müssten die Serviceleistungen an die Anforderungen des neuen Produktes

angepasst werden, wodurch ein zusätzlicher interner Aufwand für Aus- und Weiterbildung entsteht.

Die Gruppe beschließt daher beim weiteren Vorgehen beide zentralen Leistungsprozesse zu betrachten: Softwareentwicklung und Service.

5.5.2 Einflussfaktoren des Intellektuellen Kapitals

Neben der Leistungserstellung selbst gibt es zahlreiche weitere (immaterielle) **Einflussfaktoren**, die die Effizienz und Effektivität der Leistungserstellung und den Erfolg der Organisation am Markt beeinflussen. Sie sind Teil des Intellektuellen Kapitals einer Organisation.



Abbildung 4: Intellektuelles Kapital beeinflusst die Geschäftsprozesse



Definition Einflussfaktor

Einflussfaktoren haben bei Veränderung Auswirkungen auf den Geschäftserfolg und die Zielerreichung der Organisation. Sie können sich auf materielle (z. B. Maschinen und Anlagen), finanzielle (z. B. Fremd- und Eigenkapitalzuflüsse) und immaterielle Sachverhalte (z. B. Mitarbeiterkompetenzen und Organisationskultur) beziehen.



Tipp: Führt die Veränderung eines Faktors grundsätzlich nicht zu anderen Veränderungen innerhalb der Organisation, ist er als Einflussfaktor für die Wissensbilanz nicht sinnvoll.

Für die Wissensbilanz ist es wichtig, die Einflussfaktoren aus den Bereichen Human-, Struktur- und Beziehungskapital, also die immateriellen Sachverhalte, zu erfassen. Hierzu werden in einem ersten Brainstorming die Faktoren gesammelt, die den größten Einfluss auf die Leistungserstellungsprozesse und den strategisch definierten Geschäftserfolg haben. Fragen, die sich in der einen oder anderen Form fast jeder Unternehmer regelmäßig stellt, helfen das Brainstorming zu beginnen:

Humankapital

- Wie werden geeignete Mitarbeiter gefunden, eingestellt und gehalten?
- Wie werden Mitarbeiter ausgebildet und weiterqualifiziert?
- Wie werden die Kompetenzen und Fertigkeiten der Mitarbeiter systematisch gestärkt und weiterentwickelt?
- Wie wird die Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit sichergestellt?
- Wie wird die Leistung der Mitarbeiter gefordert und gefördert?
- ...

Beispiele typischer Einflussfaktoren: Humankapital

Mitarbeiter aus- und weiterbilden
 Mitarbeitererfahrung aufbauen
 Soziale Kompetenzen aufbauen
 Mitarbeiter motivieren
 Führungskompetenz aufbauen

Strukturkapital

- Wie werden der Umgang, das Miteinander und die Kommunikation gestaltet?
- Wie werden Abläufe und Prozesse durch IT unterstützt?
- Wie werden die Aktivitäten an den Kunden und Interessengruppen ausgerichtet?
- Wie wird die Qualität der Abläufe und Ergebnisse sichergestellt?
- Wie nutzen wir unser geistiges Eigentum?
- Wie werden Wissen und Erfahrungen der Mitarbeiter untereinander geteilt?
- Wie wird Wissen innerhalb der Organisationsteile (Abteilungen, Arbeitsgruppen, ...) ausgetauscht?
- Wie erzeugen wir Produktinnovationen?
- Wie werden Abläufe und Verfahren verbessert?
- Wie sorgen wir für Nachhaltigkeit bei Neuerungen?
- ...

Beispiele typischer Einflussfaktoren: Strukturkapital

Produktinnovationen entwickeln
(Forschung & Entwicklung)
Prozess- und Verfahrensinnovationen entwickeln
Führungsprozesse organisieren
Unternehmenskultur entwickeln
Intern kooperieren und kommunizieren
Informationstechnik und explizites Wissen bereitstellen
Wissen transferieren und sichern

Beziehungskapital

- Wie werden die Leistungen den Kunden vermittelt?
- Was schätzen unsere Kunden an uns?

- Wie werden Partnerschaften mit Kunden aufgebaut und gepflegt?
- Wie werden Kundenwünsche erfasst und zur Leistungsverbesserung genutzt?
- Wie werden externe Wissensquellen zugänglich gemacht?
- Wie wird das eigene Wissen anderen verfügbar gemacht?
- Welche externen Wirkungen sollen bei Kunden, Partnern und der Öffentlichkeit erzielt werden?
- ...

Beispiele typischer Einflussfaktoren: Beziehungskapital

Beziehungen zu Kunden pflegen
Beziehungen zu Lieferanten pflegen
Soziales Engagement, Verband- und Öffentlichkeitsarbeit betreiben
Beziehungen zu Investoren und Eignern pflegen
Externes Wissen integrieren

Die Fragen helfen, das Verständnis zu den drei Schlüsselbegriffen Human-, Struktur- und Beziehungskapital zu verbessern. Je besser dieses ist, desto leichter können alle weiteren Schritte bearbeitet werden.

Die Erfassung der Einflussfaktoren erfolgt in einem Workshop mit dem vollständigen Projektteam. Am Anfang sollte ein Brainstorming stehen, in dem jeder Teilnehmer versucht, Antworten auf die Fragen in Einzelarbeit auf Karten zu schreiben. Die Antworten werden von einem vorher bestimmten Moderator gesammelt und nach den Kapitalarten (Human-, Struktur- und Beziehungskapital) zusammengestellt. Anschließend werden die Karten diskutiert und weiter gruppiert, so dass ähnliche Faktoren eine Gruppe bilden. Pro Kapitalart sollten nicht mehr als 3–5 Gruppen entstehen, die dann möglichst ansprechend als Einflussfaktoren benannt und mit Definitionen hinterlegt werden.

Beispiel zur Erhebung der Einflussfaktoren

Im Workshop mit dem Wissensbilanzteam konnten sehr schnell 50 Einflussfaktoren identifiziert werden, die alle irgendwie das Ergebnis der Organisation beeinflussen. Die Faktoren und deren Wichtigkeit wurden rege diskutiert, vor allem in Bezug auf die Bedeutung der Begriffe. Diese Diskussion wurde als Input für die Zusammenstellung und Definition der Einflussfaktoren genutzt. Nach zwei Stunden hatte sich das Team auf die 18 wichtigsten Einflussfaktoren aus den Dimensionen des Intellektuellen Kapitals, der Geschäftsprozesse und Geschäftserfolge geeinigt und diese mit einer Definition hinterlegt.



Tipp: Achten Sie darauf, dass bei der Benennung und Definition die typische Sprache der Organisation verwendet wird. Hierdurch wird sichergestellt, dass die Einflussfaktoren und deren Definition auch von nicht beteiligten Mitarbeitern verstanden werden.



Kontrollfragen zur Erfassung des Intellektuellen Kapitals:

Was sind unsere wesentlichen Leistungen und Produkte?

Welche wichtigen Geschäftsprozesse haben wir zu deren Erstellung?

Was ist das Intellektuelle Kapital, das unseren Erfolg ausmacht?

Wie definieren wir die Einflussfaktoren des Intellektuellen Kapitals, so dass diese von allen Mitarbeitern verstanden werden?

5.6 Schritt 3: Bewertung des Intellektuellen Kapitals

Um einen schnellen Überblick über Stärken und Schwächen des Intellektuellen Kapitals zu bekommen, wird in der Wissensbilanzierung die bewährte und schnelle Methode der **Selbstbewertung** eingesetzt. Eine Bewertung benötigt jedoch eine Bezugsgröße, also einen Bewertungsmaßstab, der festlegt, vor welchem Hintergrund etwas als eher besser oder schlechter bewertet wird. In der Wissensbilanz werden zwei mögliche und typische Bezugsgrößen für die Bewertung des Intellektuellen Kapitals eingesetzt:

- Das operative Geschäft: Wie ist die Ausprägung unserer Einflussfaktoren im Hinblick auf den reibungslosen Ablauf unseres operativen Geschäftes zu bewerten? Als ausreichend, nicht ausreichend oder gar als besser als erforderlich?
- Die strategische Ausrichtung der Organisation: Wie ist die Ausprägung unserer Einflussfaktoren im Hinblick auf unsere strategischen Ausrichtungen zu bewerten? Als ausreichend für die Zukunft, nicht ausreichend oder gar jetzt schon besser als erforderlich?

Idealerweise wird jeder Einflussfaktor in Bezug auf beide Perspektiven bewertet. Die operative Perspektive stellt sicher, dass das aktuelle Geschäft und die Produkt- und Dienstleistungserstellung jederzeit reibungslos funktionieren und die Kunden aktuell ausreichend zufrieden gestellt werden können. Die strategische Perspektive stellt sicher, dass das Unternehmen fit für die Zukunft und auf zu erwartende Veränderungen vorbereitet ist. Die Selbstbewertung wird durch eine repräsentative Gruppe von Mitarbeitern durchgeführt, die sicherstellt, dass ein heterogenes Bild der Organisation entsteht und möglichst alle Argumente berücksichtigt werden.

Folgende Fragen helfen, die Bewertung in einer ersten Abschätzung relativ schnell durchzuführen:

- Ist die Quantität/Menge des Einflussfaktors ausreichend? Haben wir genug davon, um unsere Ziele zu erreichen?

- Ist die Qualität des Einflussfaktors ausreichend? Haben wir das Richtige und stimmt die Güte des Faktors, um unsere Ziele zu erreichen?
- Wie systematisch entwickeln wir den Einflussfaktor bereits? Gibt es definierte, regelmäßige Maßnahmen und Routinen, um den Faktor zu pflegen und zu verbessern?



Tipp: Je nach konkreter Definition eines Einflussfaktors ist es sinnvoll, diese Fragen anzupassen. Manchmal ist die Bewertung von Quantität oder Qualität schwierig – z. B. bei Unternehmenskultur.

Im einfachsten Fall wird eine Tabelle (vgl. Tabelle 2, S. 26) vorbereitet, die alle zuvor identifizierten Einflussfaktoren enthält. Zusätzlich gibt es je Bewertungsdimension (Quantität, Qualität und Systematik) zwei Spalten, in die einerseits die geschätzte Ausprägung auf einer Skala zwischen 0 und 120 eingetragen wird, andererseits eine schriftliche Begründung, warum der Wert so hoch oder niedrig ist. Tabelle 2 enthält beispielhaft auch Begründungstexte für die Einschätzungen. Diese entstehen im Kontext der internen Diskussion und sind meistens auch nur intern zu verstehen. Für die externe Kommunikation zum Meilenstein III müssen diese Aussagen extra aufbereitet werden.

Als Bewertungsskala für die Ausprägung kann folgende Skala herangezogen werden:

- 0 % ... die Qualität, Quantität oder Systematik sind nicht sinnvoll ermittelbar oder (noch) nicht vorhanden
- 30 % ... die Qualität, Quantität oder Systematik sind teilweise ausreichend
- 60 % ... die Qualität, Quantität oder Systematik sind meist ausreichend
- 90 % ... die Qualität, Quantität oder Systematik sind (immer/absolut) ausreichend
- 120 % ... die Qualität, Quantität oder Systematik sind besser oder mehr als erforderlich

Alle Zwischenstufen (z. B. 55 %) sind als Bewertungsergebnisse möglich! Vergessen Sie nicht, dass die Bezugsgröße (operative und/oder strategische Ausrichtung) entscheidend für die Bewertung ist.

Die Bewertungsdimension 120 % wurde eingeführt, damit auch Einflussfaktoren mit Einsparungspotenzial identifiziert werden können. Diese Bereiche können aufgrund von Veränderungen im Geschäftsmodell entstehen oder einfach dadurch, dass ihnen in der Vergangenheit überproportional viel Aufmerksamkeit zuteil wurde. Dies kommt z. B. bei Einflussfaktoren vor, die dem „Steckenpferd“ von führenden Mitarbeitern entsprechen.



Tipp: Um schnell zu einer einheitlichen Bewertung zu kommen, kann ein einfaches Punkte-Kartensystem wie beim Schispringen oder der Schönheitsköniginnenwahl mit 5 farbigen oder nummerierten Karten für jeden Anwesenden zum Einsatz kommen. Der Moderator sieht sofort, wie die Gruppe den Faktor einschätzt und kann die abweichenden Werte so lange begründen lassen, bis sich ein Konsens einstellt.

Wirkung	Ausprägung des Einflussfaktors (EF) (in %)				Systematik im Umgang mit dem EF (in %)	
	Quantität	Begründung	Qualität	Begründung	Systematik	Begründung
Mitarbeiter- Qualifi- zierung	50 %	Die Qualifizierung ist in allen Bereichen in Ordnung, in der Fertigung sogar ziemlich gut. Unsere Wettbewerbsfähigkeit hängt von der Qualität unserer Ingenieure ab. Hier ist noch was zu tun.	60 %	Fertigung ist ausreichend oder mehr 90 %; Engineering müsste Qualifikation höher sein 50 %; Vertrieb ist noch zu kurz dabei; Enineering ist stärker gewichtet!	60 %	Bisher wurden die eigenen guten Leute herangezogen und von der Fertigung in Engineering gezogen; Es ist das Niveau aufgrund der traditionellen Optimierung; bei Neuteilschulung werden alle geschult – wir wollen auch nur mit Fachkräften arbeiten!
Mitarbeiter- Zufrie- denheit	55 %	Fertigung hat ein Problem ... Vor der Optimierung gab es "Meckern" – manche der Kritiker sind nun nicht mehr in der Fertigung! Die Zufriedenheit ist überall verbesserungsfähig.	60 %	Mitarbeiter brauchen nun aufgrund der aufgelösten Gruppenstrukturen mehr Informationen, als sie die Spezialisten brauchen.	10 %	Wie gehen wir mit der Mitarbeiterzufriedenheit um? Wird was getan? Wird es gemessen? Bisher gibt es keine Systematik; in einzelnen Ecken werden systematische Initiativen gesetzt... aber nicht übergreifend.
Innovation	60 %	Gibt es genügend Innovation? Mit dem aktuell geplanten Wachstum müssen wir mehr innovieren, als wir es bisher tun! Zw 30 und 60 %; Wir verlieren auch heute schon Aufträge, weil der Kunde uns nicht abnimmt, das wir die Anforderung schaffen.	90 %	Es gibt keine/feine Innovationen und es gibt die ganz großen Hits? Aufgrund der marktübergreifenden Aktivitäten lässt sich eine Allgemeingültigkeit einzelner Ideen nicht nachweisen.	80 %	"Es kommt zur Innovation, weil vorher falsch geplant wurde!" Wichtiger Unterschied: Prototypen versus Routinetypen. Inzwischen läuft der Innovationsprozess trotz allem systematisch, es darf nicht "zu viel hin und her" geben, sonst ist der Auftrag kaputt.
Unter- nehmens- struktur	x		70 %	In den letzten Jahren kam es zu einer enormen Verbesserung – wir können heute auch über Fehler miteinander reden, das war vorher schwer; wir sind offener! ... Fertigung 80 %; Geschäftsleitung 30; relativ heterogene Einschätzung!	30 %	Extrem problematischer Umgang ... wenn uns bewusst ist, dass Kultur wichtig ist... erlaubt das den systematischen Umgang. Hat schon gelebt, gemeinsam zum Ergebnis; aktuell: wenig Systematik im Sinne von "bewußte Kulturentwicklung".
Flexibilität/ Prozessorga- nisation	90 %	Interne Standardisierung gibt es – und könnte auch als Innovation zählen; Fertigung ist am flexibelsten.	x		90 %	Die Prozesse sind systematisch flexibel.
		Wir haben jede Menge Erfahrungen ...		Fertigung ist 90 %; Engineering Erfahrungen bewusst

Tabelle 2: Beispiel für die Bewertung von Einflussfaktoren (Ausschnitt)

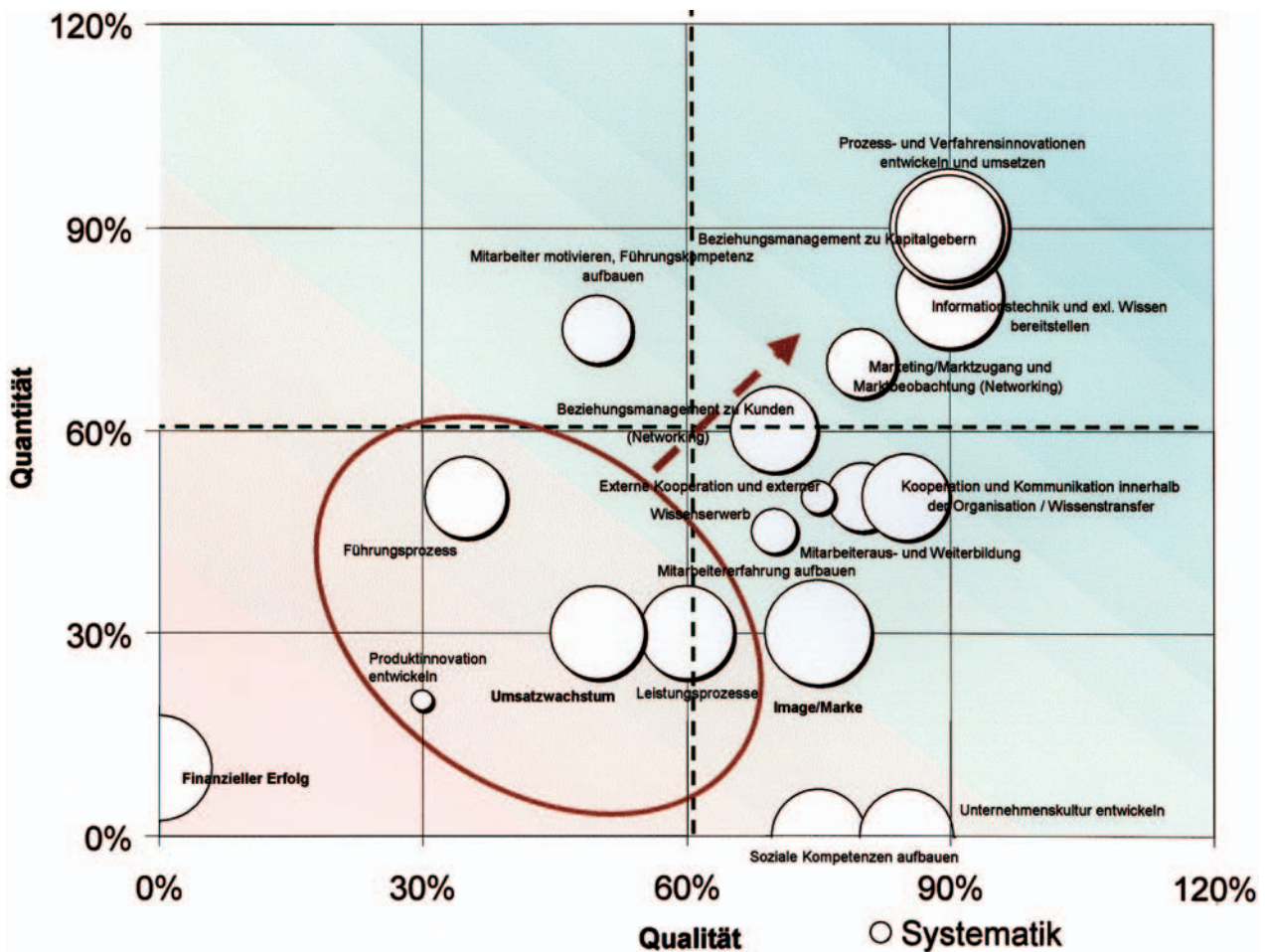


Abbildung 5: Bewertungs-Portfolio/Wissenslandkarte



Tipp: Die Moderation sollte sicher stellen, dass nicht einzelne Personen dominieren, sondern eine ausgeglichene Perspektive aus allen Bereichen der Organisation entsteht.

Diese – begründete, aber zunächst noch subjektive – Bewertung zeigt, wie innerhalb der Organisation die Ausprägung der Einflussfaktoren eingeschätzt wird. Damit ist ein erster wichtiger Meilenstein zur Entwicklung einer Wissensbilanz erfüllt, und ein Stärken-Schwächen-Profil des Intellektuellen Kapitals kann erstellt werden. Abbildung 5 zeigt beispielhaft das Ergebnis einer Bewertung in einem Portfolio.

Die Qualität der Faktoren ist auf der X-Achse, die Quantität auf der Y-Achse aufgetragen, die Systematik wird durch die Größe der Kreisflächen dargestellt. Der optimale Bereich liegt im rechten oberen Quadranten. Die in Abbildung 5 auf den Achsen liegenden Halbkreise (zwei auf der X-Achse und einer auf der Y-Achse) sind Einflussfaktoren, für die jeweils nur Quantität oder Qualität bewertet wurden. Am Beispiel „finanzieller Erfolg“ sieht man, dass zwar die Höhe des „finanziellen Erfolges“ relativ leicht zu bewerten ist, jedoch über die Qualität in diesem Fall keine Aussage getroffen wurde. Bei diesen Faktoren liegt der optimale Bereich entweder oben oder rechts in der Nähe der 90 % Marke.

Die Bewertung lässt darüber hinaus Interpretationen in Bezug auf die zukünftige Entwicklung und die Nachhaltigkeit der Organisation zu:

Kleine Kreise zeigen insofern Handlungsbedarf, dass bei einem wenig systematischen Umgang mit den wichtigen Einflussfaktoren keine nachhaltige Entwicklung zu erwarten ist. Es besteht sogar das Risiko, dass die Qualität und ggf. auch die Quantität sich in der Zukunft verschlechtern, da die „weichen Faktoren“ ohne Pflege veralten und der Wettbewerb sich weiterentwickelt.



Tipp: Wenn sich ausnahmslos alle Bewertungen im „grünen Bereich“ befinden, besteht im Allgemeinen Grund zur Annahme, dass sehr großzügig bewertet wurde. Die Wahrscheinlichkeit, bei allen erfolgskritischen Einflussfaktoren gleichmäßig ausgezeichnet zu sein, ist nicht sehr hoch – eine Ausnahme ist eventuell der Marktführer.



Tipp: Eine Normalverteilung mit einigen Problemfällen, vielen „normalen“ Werten und wenigen Spitzenwerten ist ein Indikator für eine gute Selbsteinschätzungsfähigkeit.



Tipp: Bei der Bewertung ist vor allem wichtig, dass die Verhältnisse der Bewertungen zueinander stimmen. Es muss deutlich werden, welche Einflussfaktoren besser als andere bewertet werden. Die absolute Bewertung ist dabei nachrangig. Führen Sie die Bewertung daher in einem zusammenhängenden Workshop durch. Fragen Sie häufiger nach, ob die zuletzt gemachte Bewertung im Verhältnis zu den zuvor gemachten Bewertungen anderer Faktoren steht.



Kontrollfragen zur Bewertung:

Wo liegen unsere Stärken und Schwächen im Intellektuellen Kapital?

Mit welchen Einflussfaktoren des Intellektuellen Kapitals gehen wir bereits systematisch um, mit welchen noch nicht?

Wie begründen wir unsere Bewertungen?

5.7 Schritt 4: Erarbeitung von Indikatoren für das Intellektuelle Kapital

Die Einflussfaktoren der Wissensbilanz werden nach der Selbsteinschätzung mit messbaren Indikatoren in Form von Zahlen und Fakten hinterlegt. Das Ziel ist die bessere Überprüfbarkeit und höhere Legitimation, indem Veränderungen weitgehend unabhängig von der Selbsteinschätzung der Mitarbeiter sichtbar werden.



Definition Indikator:

Ein Indikator wird definiert als eine absolute oder relative **Kennzahl**, die dazu dient, einen Sachverhalt zu beschreiben. Voraussetzung für die **Vergleichbarkeit** von Kennzahlen ist, dass sie selbst **eindeutig** definiert sind, **immer gleich berechnet** werden und ein Interpretationsrahmen (meistens die operativen und strategischen Unternehmensziele) verfügbar ist.

Indikatoren sind immer nur so gut wie die Datenquellen. Bei der Zusammenstellung der verwendeten Indikatoren sollten daher besser wenige Indikatoren verwendet werden, die „sauber“ erhoben wurden.



Tipp: Erkundigen Sie sich frühzeitig, welche Indikatoren und Kennzahlen bereits in unterschiedlichen Bereichen ihrer Organisation zum Einsatz kommen (z. B. Führung, Personal, Controlling, Marketing etc.). Gegebenenfalls können eine Vielzahl dieser Kennzahlen mit geringfügigen Anpassungen auch als Indikatoren in der Wissensbilanz fungieren. Der Aufwand für die Erhebung wird sich dadurch erheblich reduzieren, und die Wissensbilanz wird darüber hinaus die unterschiedlichen, bereits vorherrschenden Sichten zusammenführen.

Obwohl für die Wissensbilanz zum Teil auf Indikatoren aus bestehenden Berichtsstrukturen zurückgegriffen werden sollte, ist die neue Perspektive, also die „Wissensbrille“, unter der sie betrachtet werden, wichtig. Je nach Fragestellung können unterschiedliche Indikatoren relevante Aussagen zu einem Einflussfaktor enthalten. Die Selektion ist

nicht allgemeingültig zu machen, sondern hängt vom jeweiligen Unternehmenskontext und den definierten Einflussfaktoren ab.

Tabelle 3 zeigt einen Ausschnitt von Indikatoren einer Wissensbilanz (Humankapital und Beziehungskapital). Die Darstellung ist an die Wis-

sensbilanz der Austrian Research Centers Seibersdorf angelehnt. Die Indikatoren sind den einzelnen Einflussfaktoren (z. B. Mitarbeiteraus- und Weiterbildung, Mitarbeitererfahrung aufbauen etc.) zugeordnet und werden mit Werten für die unterschiedlichen Berichtszeiträume, einer Bewertung über die Zufriedenheit mit dem Erreichten (Smiley) und einer Zielsetzung für den neuen Berichtszeitraum (Pfeil oder konkreter Wert) hinterlegt. Die Einträge für die Zielsetzungen sind optional und nur dann sinnvoll, wenn sie mit konkreten Maßnahmen verknüpft sind.

Mit der Bewertung der Einflussfaktoren und den erhobenen Indikatoren liegt den Beteiligten ein guter Überblick über das wettbewerbsrelevante Intellektuelle Kapital vor. In Kombination mit den definierten Wissenszielen lassen sich erste Priorisierungen künftiger Maßnahmen und Entwicklungen ableiten. Ein wichtiger Meilenstein wurde erreicht, an dem auch eine Unterbrechung der Erstellung einer Wissensbilanz möglich ist.

Humankapital	2002	2003	Bewertung	Ziel
Mitarbeiteraus- und Weiterbildung				
Akademiker		21	☹	
Fachkräfte		8		
Ungelernte Arbeitskräfte (Studium ohne Abschluss)		4		
Auszubildende		3		
Trainees		0		
Übernahmequote bei Lehrlingen, Praktikanten Trainees		33 %		
Weiterbildungskosten pro Kopf (extern)		1.014 €	☹	↗
Weiterbildungstage pro Mitarbeiter (extern)	2,6	3,3	☹	↗
Mitarbeitererfahrung aufbauen				
Erfahrung in Jahren		4,7	☹	↗
Erfahrung in Jahren ohne Auszubildende		6,2		
Soziale Kompetenz aufbauen				
Einschätzung der Kunden				
Mitarbeiter motivieren und Führungskompetenz aufbauen				
Index der Mitarbeiterbefragung		0,61	☹	↗
Mitarbeiter-Fluktuation (Zu- und Abgänge)		0,31		
Mitarbeiter-Fehlzeiten	5,6	5,7	☹	
Beziehungskapital				
Beziehungsmanagement zu Kunden (Networking)				
Anzahl Kunden		27	☹	↗
Anzahl Neukunden		8	☺	↗
Neukundenanteil am Umsatz		15,9 %	☹	↗
Kundenzufriedenheit		82,8 %	☹	↗
Anzahl Besuche pro Kunde		6,9	☹	
Marketing/Marktzugang und Marktbeobachtung				
Anteil Marketingkosten am Umsatz		2,6	☹	
Externe Kooperation und Wissenserwerb				
Anzahl Kooperationen und Kooperationspartner		3	☹	↗
Anzahl Lieferanten		ca. 140		

Tabelle 3: Beispielauszug von Indikatoren einer Wissensbilanz



Kontrollfragen zu Indikatoren:

Welche (bestehenden und neuen) Indikatoren untermauern unsere bisherigen Einschätzungen?

Wie definieren wir die Berechnung der Indikatoren im Detail?

Welche Werte haben die Indikatoren?

Wie sind die Indikatoren zu interpretieren?

Wie können wir Indikatoren konsistent und einfach erheben?

5.8 Schritt 5: Kommunikation des Intellektuellen Kapitals

An den Ergebnissen aus den Schritten eins bis vier wird deutlich, dass diese nur im Zusammenhang sinnvoll interpretiert werden können. Je nach Ausgangssituation und strategischer Zielsetzung können sich vollkommen unterschiedliche Schlussfolgerungen ergeben. Die Wissensbilanz, die zur Kommunikation außerhalb des Wissensbilanzteams eingesetzt wird, muss daher eine Beschreibung dieses Kontextes und eine Interpretation mitliefern, welche neben den Zahlen und Fakten auch die Konsequenzen aus Sicht der Organisation darstellt.

Die Kommunikation der Ergebnisse kann in unterschiedlicher Form erfolgen, rein verbal in Form von Gesprächen und Vorträgen oder schriftlich als lebendiger Bericht. Wichtig ist dabei, dass die Wissensbilanz an die Zielgruppe angepasst ist. Sie soll den Lesern oder Zuhörern nicht langweilig werden und ihnen schnell alle relevanten und wichtigen Informationen über das Intellektuelle Kapital der Organisation vermitteln.

Grundsätzlich kann zwischen internen und externen Zielgruppen unterschieden werden. Während der Bericht für die **externe Kommunikation** eher auf abstraktem Niveau gehalten ist und einen starken Fokus auf die Wirkung bei den wichtigsten Interessengruppen (Stakeholdern) setzt, ist die Wissensbilanz für die **interne Kommunikation** in der Regel weiter detailliert und spezifi-

ziert. Tabelle 4 (S. 31) zeigt einige typische Unterschiede zwischen einer Wissensbilanz für interne und externe Zwecke auf.

Beispieldiskussion zur Kommunikation

Nach einem weiteren Treffen zur endgültigen Freigabe der Indikatoren liegen zahlreiche Dokumente mit Tabellen, Bildern und Texten auf dem Tisch. „Wenn das unsere Kunden lesen, könnte das ein völlig falsches Bild vermitteln ...“ entfährt es dem Controller, und er bezieht sich damit auf die sehr kritische Selbstbewertung. „Wir haben uns ja bewusst kritisch bewertet, um unsere Stärken und Schwächen herauszuarbeiten. Obwohl das jetzt in manchen Teilen recht schlecht aussieht, sind wir immer noch der Branchenbeste, wie man an den Indikatoren leicht erkennen kann. Wir sollten unsere Selbstbewertung ggf. nicht nach außen geben.“ – „Aber wir müssen das schon an unsere eigenen Leute weitergeben – eventuell auch an die Eigentümer, denn da kommt ja einiges an Veränderungen auf uns zu“, wirft der Qualitätsbeauftragte ein. „Wir sollten dennoch überlegen, ob wir nicht einen Großteil der Informationen nach außen geben, denn dass wir heute der Branchenbeste sind, ist maßgeblich darauf zurückzuführen, dass wir immer kritisch zu uns selber waren. Zudem zeigt die Wissensbilanz, dass wir die Zeichen der Zeit erkannt haben und uns gezielt verändern. Damit sind wir den Wettbewerbern wieder um Längen voraus. Während die noch mit ihrem Prozessmanagement kämpfen, sind wir bereits mitten in der systematischen Entwicklung unseres Intellektuellen Kapitals. Wenn wir das unseren Kunden erzählen, bin ich sicher, dass diese lieber bei uns kaufen, da sie sehen, wohin wir uns entwickeln und was wir heute und in Zukunft zu bieten haben.“ Man einigt sich darauf, einen vollständigen Bericht über die Ergebnisse intern an alle Mitarbeiter zu verteilen, während eine „gefilterte“ und durch das Marketing aufbereitete Version mit den wichtigsten Aussagen und Indikatoren an die wichtigsten Interessengruppen gegeben wird.

Fokus der Fragestellung in der Berichtslegung	Zielgruppe Intern	Zielgruppe extern
Wer sind die Zielgruppen?	Geschäftsführung, Management und Aufsichtsrat, Mitarbeiter, Organisationseinheiten und Abteilungen.	Eigen- und Fremdkapitalgeber (Investoren, Eigner, Banken), Kunden, potenzielle Mitarbeiter, Lieferanten und Kooperationspartner.
Was erwarten die Zielgruppen primär?	Wie extern und zusätzlich: Orientierung, wie Wissen und Abläufe zur Erstellung der Unternehmensleistung optimal integriert werden können. Teilweise sehr operative Motivation: wer weiß was und ist wofür "zuständig" und: Wie geht es besser?	Informationen über die Zukunft der Organisation, Stärken/Schwächen einzelner Wissensgebiete, Erfolg und Misserfolg der Wissensentwicklung.
Was wird berichtet? "Vollständigkeit" der Information	Je detaillierter, desto besser; die Grenzen bilden datengeschützte, personenbezogene Daten.	Strategisch gefiltert – je nach Zielgruppe und Grad der Verbindlichkeit der Zielgruppe (Partner erfahren mehr als Konkurrenten).
Wie wird berichtet? Art der Darstellung und Aufbereitung	Als Präsentation, Bericht oder Broschüre. Wichtige Indikatoren, Geschichten und Bilder reichen meist für die strukturierte Diskussion. Die interne Darstellung ist mit weniger Aufwand als die externe Kommunikation verbunden.	Zentral für die Verständlichkeit ist die klar strukturierte Darstellung von Informationen im Unternehmenskontext. Wesentlich ist die zusätzliche explizite Ergänzung um Interpretationen und deren Konsequenzen, da die externen Leser selbst wenig oder keinen Einblick in die Organisation haben. Wichtig ist des Weiteren eine ansprechende Gestaltung und grafische Aufbereitung.
Instrumenteller Nutzen aus Sicht der Organisation	Steuerung: Was sind unsere wichtigsten Ressourcen im Hinblick auf aktuelle und zukünftige Entwicklungen? Wo sind wir gut, wo sind wir schlecht? Wo stehen wir im Vergleich zu anderen und zu den Besten (Benchmarking)? Was müssen und können wir tun? Welche Auswirkungen sind bei Veränderungen zu erwarten? Wie erfolgreich sind unsere hierzu eingeleiteten Maßnahmen (ROI)?	Kommunikation: Wer sind wir? Was können wir und was haben wir zu bieten? Warum sind wir gut? Was sind wir wert?

Tabelle 4: Verschiedene Zielgruppen und Kriterien der Kommunikation

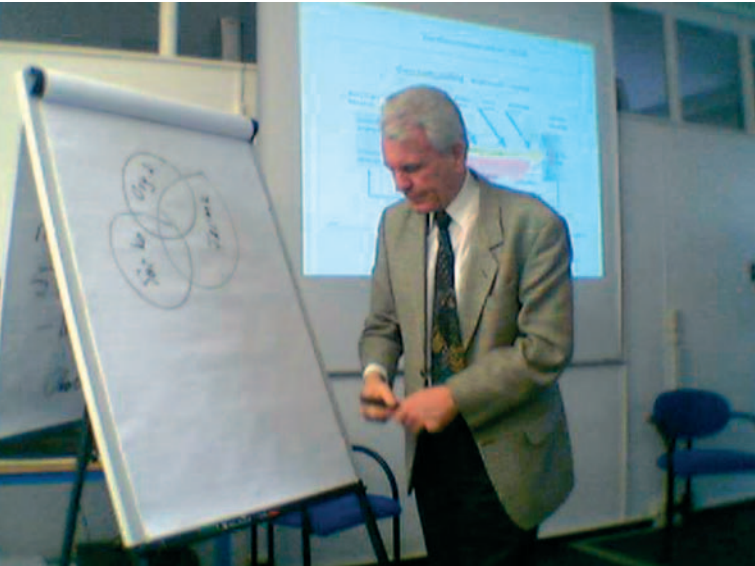
Wissensbilanzen bieten einen gewissen Spielraum in Aufbau und Darstellung. Durch die starke Ausrichtung auf die Strategie können die eigenen Prioritäten und Schwerpunkte fokussiert werden.

Dennoch ist es wichtig, dass die Wissensbilanz eine klar nachvollziehbare Struktur hat und nicht als reines Strategie- oder Marketingdokument erscheint. Hierfür hat sich folgender Gliederungsvorschlag bewährt:

Beispiel einer Wissensbilanz-gliederung:

- 1 Vorwort – Warum eine Wissensbilanz in unserer Organisation?
- 2 Firmendarstellung
- 4 Geschäftserfolg und Herausforderungen
- 5 Geschäfts- und Wissensstrategie
- 6 Unser Intellektuelles Kapital
- 7 Zukunftsperspektiven und Maßnahmen
- 8 Indikatoren-sammlung

Diese Struktur repräsentiert das oben dargestellte Modell der Wissensbilanz (siehe Abbildung 1) und zeigt, wie ausgehend von der Strategie und



den Herausforderungen der Organisation das Intellektuelle Kapital zum Geschäftserfolg führt und die Zukunft der Organisation beeinflusst.

Für die interessante Darstellung der Wissensbilanz haben sich neben den Ergebnissen aus den Arbeitspaketen unterschiedliche Elemente bewährt:

- Persönlicher Stil,
- Kurzgeschichten und Anekdoten aus der Organisation,
- Professionelle und ansprechende Gestaltung,
- Illustrationen von wichtigen Aussagen und Zusammenhängen,
- Diagramme zur Visualisierung der Indikatoren.

Die Wissensbilanz ist ein sehr persönliches Dokument der Organisation. Sie sollte daher einen persönlichen Stil haben und das „Wir als Organisation“ vermitteln. Bilder und Aussagen von einzelnen Mitarbeitern unterstützen dies und können die

Identifikation mit der Wissensbilanz und damit auch mit der Organisation erheblich steigern.

Ein Großteil der Kultur einer Organisation spiegelt sich auch in Anekdoten und Geschichten von besonderen Ereignissen oder Situationen. Diese Anekdoten können zur Vermittlung der Strategie eingesetzt werden. Eine Geschichte, in der sich die Mitarbeiter wieder finden, kann intern eine größere Wirkung hinterlassen als alle Indikatoren zusammen.

Das Bild der Organisation sollte sich auch in der Gestaltung und im Layout widerspiegeln. Es empfiehlt sich daher, die Wissensbilanz im Corporate Design (CD) bzw. der Corporate Identity (CI) der Organisation zu erstellen. Illustrationen haben sich ebenfalls bewährt. Sie sind meist schneller zu erfassen und zeigen Zusammenhänge besser auf als Texte. Auch Indikatorentabellen können schnell langweilig werden. Es empfiehlt sich daher auch hier, Diagramme zur Darstellung der Zahlen und Fakten einzusetzen. Besonders interessant wird das, wenn einige Indikatoren bereits über mehrere Jahre verfolgt werden und eine Trendlinie aufgezeigt werden kann.



Kontrollfragen zur Kommunikation:

Welcher Zielgruppe können wir mit der Wissensbilanz ein verbessertes Verständnis über unsere Organisation vermitteln?

Wie ergänzen sich die Wissensbilanz und andere Kommunikationsmedien (z. B.: Marketingunterlagen, Geschäftsbericht oder Businessplan)?

Wie ist unsere Wissensbilanz zu gestalten?

Sind alle wichtigen Informationen interpretiert, und welche Spielräume gibt es noch?

Welche Details sollen nur intern verwendet und welche sollten auch extern kommuniziert werden?

5.9 Schritt 6: Steuerung des Intellektuellen Kapitals

Mit den Ergebnissen der Arbeitspakete eins bis fünf liegt ein strukturierter Bericht über den „Status Quo“ einer Organisation vor. Er zeigt die aktuelle Situation und grundsätzliche Entwicklungsmöglichkeiten für die Zukunft der Organisation auf.

Das Management der Organisation steht nun vor der Herausforderung, diese Entwicklungen gezielt anzugehen und so zu steuern, dass die Strategie zum Erfolg führt. Im Gegensatz zu stark arbeitsteiligen und nach Anlagen und Maschinen ausgerichteten Organisationen sind wissensintensive Organisationen dadurch gekennzeichnet, dass ein Großteil der eingesetzten Ressourcen auf die Vernetzung des Intellektuellen Kapitals zurückgeht. Diese immateriellen Ressourcen sind durch zahlreiche Wechselwirkungen geprägt, die Zusammenhänge komplex und undurchschaubar machen. Simple Ursache-Wirkungsketten, wie sie bei einfachen Maschinen funktionieren (Schalter ein, Maschine läuft), gibt es im Bereich des Intellektuellen Kapitals nicht. Das Problem, vor dem das Management steht, drückt sich in folgenden Fragen aus:

- Wie kann in wissensintensiven Organisationen sinnvoll interveniert und gesteuert werden, wenn

die Wirkungsweisen von Einflussfaktoren des Intellektuellen Kapitals nicht transparent sind?

- Wie kann sichergestellt werden, dass knappe Ressourcen an den richtigen Stellen eingesetzt werden und nicht wirkungslos bleiben?

Um das zu erreichen, müssen Methoden eingesetzt werden, die mit komplexen Zusammenhängen umgehen und diese analysieren können. Eine Methode, die das leistet, ist die Sensitivitätsanalyse nach Frederick Vester⁷. Mit ihr können Wechselwirkungen innerhalb einer Organisation oder besser eines Systems analysiert und Wirkungszusammenhänge auch von immateriellen Einflussfaktoren erfasst werden. Bornemann und Sammer⁸ haben diese Methode auf die Wissensbilanzierung und auf die Analyse von Wirkungszusammenhängen im Bereich des Intellektuellen Kapitals mit Erfolg übertragen. Im Folgenden wird dieses Vorgehen erklärt.

Um Wirkungszusammenhänge im Intellektuellen Kapital transparent zu machen, werden die einzelnen Einflussfaktoren (EF) des Intellektuellen Kapitals in einer Matrix erfasst. Tabelle 5 zeigt als Beispiel einen Ausschnitt einer solchen Matrix. In ihr werden im ersten Schritt die einzelnen Einflussfaktoren des Intellektuellen Kapitals und die wechselseitigen Wirkungen aufeinander eingetragen.

...wird beeinflusst von.. ▶		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.
Ursache ▼														
Leistungsprozesse	1.	●	1	2	1	2	1	1	2	1	2	2	3	2
Mitarbeiteraus- und Weiterbildung	2.	1	●	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0
Mitarbeitererfahrung aufbauen	3.	2	1	●	1	2	1	0	2	1	2	2	2	1
Soziale Kompetenzen aufbauen	4.	1	0	0	●	2	2	1	3	0	0	0	2	0
Mitarbeiter motivieren, Führungskompetenz aufbauen	5.	2	2	1	1	●	3	3	3	0	1	2	2	1
Führungsprozess	6.	2	2	2	2	3	●	2	2	1	2	3	2	2
Unternehmenskultur entwickeln	7.	1	1	1	1	1	1	●	2	0	1	0	1	1
Kooperation und Kommunikation innerhalb der Organisation / Wissenstransfer	8.	2	1	2	0	2	1	2	●	2	3	1	2	1
Informationstechnik und explizites Wissen bereitstellen	9.	1	0	0	0	0	0	0	0	●	1	1	1	1
Produktinnovation entwickeln														

Tabelle 5: Teil einer Matrix zur Analyse der Wechselwirkungen des Intellektuellen Kapitals

7 Vgl. Vester und Hesler (1980) oder Gomez und Probst (1999).
 8 Vgl. Bornemann und Sammer (2004).

Die Erfassung der Wirkungszusammenhänge erfolgt, indem das Wissensbilanzteam den Einfluss jedes Faktors auf alle anderen gewichtet. Hierzu kommt folgende Skala zum Einsatz:

Keine Beeinflussung = 0

Geringer Einfluss = 1

Starker Einfluss = 2

Sehr starker Einfluss = 3

Im Beispiel in Tabelle 5 (S. 33) ist rot hervorgehoben zu sehen, dass der Leistungsprozess (Zeile 1) einen starken Einfluss auf den Aufbau von Mitarbeitererfahrungen (Spalte 3) und die Motivation der Mitarbeiter (Spalte 5) hat. Im Gegenzug wird der Leistungsprozess (Spalte 1) auch wieder stark durch Veränderungen bei diesen Faktoren (Zeile 3, Zeile 5) und zusätzlich durch den Führungsprozess (Zeile 6) beeinflusst (Hervorhebung in grün). Es besteht also eine starke Wechselwirkung (Rückkopplung) zwischen diesen Faktoren. Ein Beispiel für eine sehr starke Wirkungsbeziehung ist der Einfluss des Führungsprozesses auf die Mitarbeitermotivation. Das heißt, dass schon kleine Veränderungen im Führungsprozess zu sehr großen Auswirkungen bei der Mitarbeitermotivation führen können, während die Mitarbeitermotivation beispielsweise nur eine schwache Wirkung auf die Mitarbeitererfahrung hat.

Beispieldiskussion zur Steuerung von Intellektuellem Kapital

Die interne Präsentation ist erfolgreich gelaufen. Eine optisch und inhaltlich sehr anspruchsvolle Broschüre liegt nun auf dem Tisch und gibt leicht erfassbar Aufschluss über das Intellektuelle Kapital der Organisation .

„Was aber ist die Konsequenz aus all den Daten und Indikatoren?“ hinterfragt der Prokurist in einem vertraulichen Gespräch den bisherigen Aufwand. „In manchen Bereichen sind die Zahlen nicht so besonders, in anderen schon – wo werden Maßnahmen notwendig werden? Was machen wir als Erstes?“

„Dazu müssten wir wissen, wie die Veränderung eines Einflussfaktors auf die anderen wirkt – aber noch wichtiger wäre die Wirkung auf das Ergebnis. Lass uns einmal versuchen, die Ursache-Wirkungszusammenhänge darzustellen.“ Der Geschäftsführer ist bereits am Flip Chart und zeichnet intuitiv Zusammenhänge. Langsam entsteht ein immer komplexeres Bild. Unzählige Linien verbinden die als Punkte dargestellten Einflussfaktoren.

„Durch die Verbindung der Ausprägung der Einflussfaktoren mit diesen Zusammenhängen müsste doch irgendwie erkennbar sein, wo eine Maßnahme den größten Nutzen hat...“

Die Ergebnisse dieser Analyse können in einem **Wirkungsnetz** dargestellt werden (siehe Abbildung 6 S. 35).



Definition Wirkungsnetz

Ein Wirkungsnetz ist die grafische Darstellung der Beziehungen zwischen Einflussfaktoren in einer Organisation. Es erlaubt die visuelle Identifikation von wechselseitigen Abhängigkeiten.

Abbildung 6 zeigt einen Ausschnitt aus einem vereinfachten Wirkungsnetz mit dem für dieses Unternehmen zentralen Einflussfaktor der „Produktinnovation“ (SK4). Die einzelnen Linien stellen nur die sehr starken Beziehungen aus der Matrix dar (Wert größer oder gleich 2), da über diese die größte Hebelwirkung erzeugt werden kann.

Das Bild zeigt, dass die Produktinnovation direkte und sehr starke Auswirkungen auf die Leistungsprozesse (P1) hat, die wiederum den finanziellen Erfolg (E1) sowie das Image (E2) stark beeinflussen. Produktinnovation selbst wird durch die „Kooperation innerhalb der Organisation“ (SK2) beeinflusst, welche wiederum sehr stark durch die Mitarbeitermotivation (HK4) beeinflusst wird. Da sich das Image stark auf die Motivation der Mitarbeiter auswirkt, schließt sich ein Wirkungskreis, ein so genannter **Generator**.

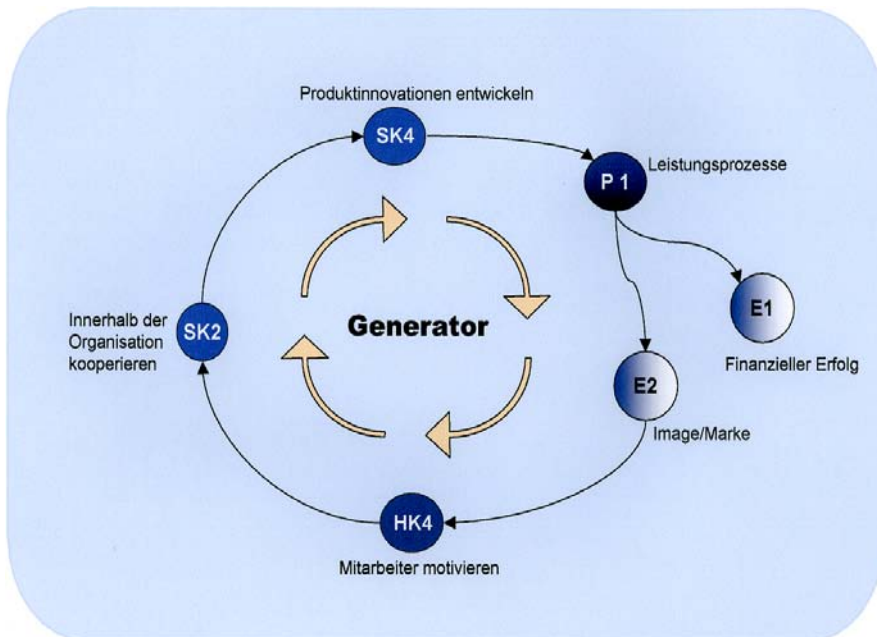


Abbildung 6: Ausschnitt aus einem Wirkungsnetz



Definition Generator

Ein Generator beschreibt einen Regelkreis im Wirkungsnetz. Er besteht aus zwei oder mehr Einflussfaktoren, die sich gegenseitig verstärken. Ein Generator kann bereits durch die Veränderung bei einem der beteiligten Faktoren angestoßen werden, wodurch mit geringer Intervention eine große Wirkung erzielt werden kann.



Tipp: Für die Analyse empfiehlt es sich, das gesamte Wirkungsnetz auf wesentliche Zusammenhänge zu reduzieren. Wenn viele Einflussfaktoren auf einmal betrachtet werden, besteht die Gefahr, den Überblick zu verlieren und wichtige Zusammenhänge zu übersehen.

Die Wirkungsanalyse macht insgesamt deutlich, warum viele Versuche, das Intellektuelle Kapital zu steuern, nicht erfolgreich sind. Oftmals

fehlt es an der nötigen Ausdauer und Nachhaltigkeit in der Umsetzung. Wenn Erfolge erst nach einem bis zwei Jahren beginnen sichtbar zu werden, muss dies in der Strategie berücksichtigt werden. Erfolgskontrollen von Maßnahmen in diesen Bereichen sollten die Verzögerung berücksichtigen und es sollte Initiativen und Entwicklungen genügend Zeit gegeben werden, Früchte zu tragen.

Aus der Wirkungsanalyse sind zahlreiche weitere Erkenntnisse zu ziehen, die hier nur angedeutet werden sollen:

- Durch die Erfassung der Einflüsse von Faktoren des Intellektuellen Kapitals auf alle anderen kann die Bedeutung eines Einflussfaktors für die Organisation abgeschätzt werden.
- Über die Art, wie stark ein Faktor auf alle anderen wirkt und wie stark er von diesen beeinflusst wird, werden Aussagen zur Steuerbarkeit und Dynamik möglich.
- Durch die Kombination von Wirkungsanalyse und Bewertung werden darüber hinaus Aussagen zum Potenzial von einzelnen Faktoren des Intellektuellen Kapitals möglich, z. B. welche Bereiche den höchsten Entwicklungsbedarf haben und wo Verbesserungsmaßnahmen ansetzen sollten.



Kontrollfragen zur Steuerung:

Welche Auswirkungen haben Veränderungen unseres Intellektuellen Kapitals auf den Geschäftserfolg?

Woher kommt die Dynamik in unserer Organisation, und wie können wir diese Energie effizient und effektiv einsetzen?

Wo kann man in Wertschöpfungsprozesse sinnvoll eingreifen, um das Ergebnis zu verbessern?

6 Ausblick

Zahlreiche Initiativen auf der ganzen Welt haben bewiesen, dass die Bewertung und Darstellung von Wissen als Teil der Unternehmensbewertung einen wichtigen Beitrag zur Unternehmensentwicklung leisten kann. Die praktischen Erfahrungen, die beim Einsatz dieser Instrumente vor allem im skandinavischen Raum gesammelt wurden, bestätigen dies eindrucksvoll. Es



scheint dabei kaum ein Zweifel darüber zu bestehen, dass sich das Instrument „Wissensbilanz“ dauerhaft in Organisationen etablieren wird. Denn es wird zunehmend wichtiger, über die für die Wertschöpfung wesentlichen Faktoren genau Bescheid zu wissen und die bisher oft intuitiv gefällten Entscheidungen durch möglichst breit abgesicherte Fakten zu untermauern. Durch Transparenz über das Intellektuelle Kapital und dessen Vernetzung im Unternehmen können knappe Ressourcen wesentlich zielorientierter eingesetzt und damit die Wettbewerbsfähigkeit gesteigert werden.

Auch das Interesse der Öffentlichkeit und der Fachwelt für das Thema war im Laufe des Projekts „Wissensbilanz – Made in Germany“ klar erkenn-

bar 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 im Pilotprojekt definierten Einflussfaktoren empirisch zu validieren und mögliche Ähnlichkeiten von Wirkungszusammenhängen innerhalb bestimmter Branchen und Segmente zu identifizieren. Dies ist nur durch eine größere Anzahl Unternehmen möglich, die sich der „Wissensbilanz-Bewegung“ anschließen. Deshalb plant der Arbeitskreis Wissensbilanz in einer zweiten Phase die **systematische Verbreitung der Methode** mit dem Ziel, insgesamt mehrere hundert Mittelständler in Deutschland mit einer eigenen Wissensbilanz auszustatten. Dazu sollen nicht nur weitere Pilotanwender „fit“ gemacht werden, sondern vor allem auch Multiplikatoren, wie Unternehmensberater oder Spezialisten aus Handelskammern und anderen Verbänden, gezielt geschult werden, um die Bewegung auf eine breitere Basis zu stellen und ihr noch mehr Schubkraft zu verleihen. Multimediale „Werkzeuge“, die

„Damit konnten wir nicht nur unsere Strategie überprüfen, sondern auch alle wichtigen Einflussfaktoren messen und den Engpass herausfiltern.“

(Wienforth B&H)

die Wissensbilanzierung in KMU weiter unterstützen und vereinfachen, sind hierfür genauso geplant wie eine **neue, erweiterte Version** des vorliegenden Hilfsmittels: der „Leitfaden 2.0“.

Die geplanten Aktivitäten dienen als Grundlage für eine fundierte Erörterung der makroökonomischen Auswirkungen und sollte in eine **gemeinsame Anstrengung von Politik und Wirtschaft** münden, die Bilanzierung des Intellektuellen Kapitals zu harmonisieren. Die **bundesweite Verbreitung der Wissensbilanzierung** muss deshalb einhergehen mit dem Bemühen um die Vergleichbarkeit der immateriellen Kenngrößen zwischen mehreren Organisationen mit ähnlichen Strukturen und ähnlichem wirtschaftlichen Umfeld. Ziel ist es, einen Prozess zur „**Harmonisierung**“ in Gang zu setzen, an dessen Ende eine Art Zertifikat stehen könnte, das – ähnlich wie die internationalen Standards des Qualitätsmanagements – Kriterien für eine „gute“ und aussagekräftige Wissensbilanz definiert. Nicht nur das Aushandeln von allgemeingültigen „Regeln“ der Wissensbilanzierung auf Seiten der Unternehmen ist dabei zu unterstützen, sondern auch die Ausweitung der Gesamtperspektive wird der Wissensbilanz weiter Vorschub leisten. So hat der Arbeitskreis Wissensbilanz bereits angedacht, zur wirtschaftspolitischen Steuerung von Städten, Landkreisen oder Bundesländern eine **regionale Wissensbilanzierung** einzuführen. So könnten in bestimmten Industrie- und Dienstleistungssegmenten „**Regions of Excellence**“ ermittelt werden, was wiederum den regionalen Wettbewerb anregen und der Marke „Made in Germany“ insgesamt zu mehr Transparenz und Glaubwürdigkeit im globalen Kontext verhelfen würde.

Die **ordnungspolitischen Rahmenbedingungen** unterstützen dies in jedem Fall: So empfehlen die internationalen Rechnungslegungsstandards⁹ bereits eine strukturierte Darstellung der immateriellen Vermögenswerte im Anhang an den Geschäftsbericht. Das Informationsdefizit zwischen Kapitalmarkt und Unternehmen, das auch mit Basel II fokussiert wird, hat ein breites

Bewusstsein für das Thema auch bei kleinen und mittleren Unternehmen geschaffen, und in Österreich ist bereits im Januar 2004 ein Gesetz in Kraft getreten, das Hochschulen dazu verpflichtet, Wissensbilanzen gemäß eines vorgegebenen Strukturmodells vorzulegen. All dies macht deutlich, dass bereits eine Bewegung in Gang gekommen ist.

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

„Rückblickend hat sich durch die Einführung der Wissensbilanz einiges verändert. Aus einer vermeintlichen Position der Stärke kommend haben wir erkannt, welche Risiken und Trends von außen, aber auch von innen, den Bestand der Organisation berühren“ erzählt der Geschäftsführer im Gremium des Fachverbandes. „Aufgrund der neuen Perspektiven auf Wissen, das im Gegensatz zu Geld oder Anlagen teilbar ist, aber auch jederzeit imitiert werden kann, haben wir einige Bereiche gewaltig umstrukturiert. Die gezielte Entwicklung der fachlichen und sozialen Kompetenzen von Mitarbeitern und Führungskräften hat darüber hinaus zu einem anderen Umgang miteinander geführt. Langsam hat sich unsere Grundhaltung als Marktführer in einem sich stetig wandelnden Geschäftsumfeld geändert. Wir wurden zu Lernenden, die zwar stabil auf dem Boden stehen, aber auch extrem schnell mit Veränderungen und teilweise überraschenden Kundenwünschen fertig werden. Wir konnten den Umsatz mit der bestehenden Kapazität ausweiten; was aber noch wichtiger war, ist die durch die bessere interne Abstimmung gestiegene Arbeits- und Lebensqualität jedes Einzelnen.“

9 Vgl. DRS 12, DRS 15 und IAS 38.

7 Weitergehende Informationen

7.1 Welche Entwicklungen liegen der Wissensbilanz zugrunde? Ein Überblick

Erste Bemühungen, das Intellektuelle Kapital zu messen und dessen Potential zu bewerten, begannen in den 60er Jahren getrieben von Becker, Flamholtz und später Fitz-enz¹⁰ im Rahmen von „**Human Resource Accounting**“. Parallel entwickelten sich das **Rechnungswesen** und das **Controlling**¹¹. Ende der 80er wurden bereits umfassende Managementinformationssysteme angedacht, doch dominierten die finanziellen Kennzahlen, das bereits entwickelte Wissen über weiche Faktoren geriet in den Hintergrund.

Vor allem im skandinavischen Raum wurde die Integration von zunächst unabhängigen Instrumenten des strategischen Managements wie etwa der **Balanced Score Card**¹², des **Managerial Accounting**¹³, des **Customer Relations Managements**¹⁴ und anderer Bereiche zum **Intellectual Capital Management and Reporting**¹⁵ vorange-
trieben.

Darauf aufbauend können zwei wesentliche Ansätze unterschieden werden: **monetäre Gesamt-**

bewertungen der Organisation und Management- oder **Steuerungsansätze**, denen zumeist ein Strukturmodell des Intellektuellen Kapitals zugrunde liegt¹⁶.

Die Strukturmodelle gliedern das Intellektuelle Kapital¹⁷ im Wesentlichen in Humankapital, Strukturkapital und Beziehungskapital. Diese Struktur wird derzeit meist dazu verwendet, das immaterielle Vermögen einer Organisation mit Hilfe von **Indikatoren** zu beschreiben¹⁸. Monetäre Gesamtbewertungen¹⁹ 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 Steuerungsmodellen wie der BSC²⁰ oder dem EFQM²¹ kombiniert. Zu nennen sind hier z.B. das Wissensbilanzmodell der ARCS²², von Joanneum Research²³, von NOEST²⁴, der DLR²⁵, das Value Chain Scoreboard²⁶, oder eben das in diesem Leitfaden beschriebene Wissensbilanzmodell des Arbeitskreises Wissensbilanz (AK-WB).²⁷

10 Vgl. Becker (1964); Flamholtz (1974) und Fitz-enz (1984).

11 Eine übersichtliche Darstellung mit Bezug auf Intangibles bieten Horvath und Möller (2004).

12 Vgl. Kaplan und Norton (1996).

13 Vgl. The Society of Management Accountants of Canada (1998).

14 Vgl. Shapiro (1974).

15 Vgl. Sveiby (1997); Edvinsson und Malone (1997); Danish Ministry of Science, Technology and Innovation (2003), Mouritsen (2003) oder Roos et al. (1998).

16 Einen fast vollständigen Überblick liefert Andriessen (2004) und Alwert (2005).

17 Vgl. Sveiby (1997); Edvinsson und Malone (1997).

18 Eine Übersicht bietet Grübel et al. (2004).

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

20 Vgl. Kaplan und Norton (1996).

21 <http://www.efqm.org/>

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

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

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

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

26 Vgl. Lev (2001).

27 Eine ausführliche Beschreibung des State of the Art sowie aktuelle Fallstudien finden sich in Mertins et al. (2005).

7.2 Die beteiligten Pilotunternehmen

Nach einer öffentlichen Ausschreibung am 16.01.2004 meldeten sich etwa 60 Unternehmen. Daraus wurden die 14 Partner für die Entwicklung der Prototypen anhand eines Rasters mit 11 Kriterien (Betriebsgröße, Branche, Region, Publikationsbereitschaft, Innovationsgrad, Unternehmensnetzwerk, Wissensbilanzschwerpunkt, Erfolgswahrscheinlichkeit, Best Practice Wahrscheinlichkeit, Technologieorientierung und Wertschöpfung) ausgewählt.

Wie aus Abbildung 7 hervorgeht, sind unter den 14 kleinen und mittleren Pilotunternehmen unterschiedliche Branchen aus dem ganzen Bundesgebiet vertreten. Mit der deutschen Caritas nahm eine klassische gemeinnützige Non-Profit-Organisation am Projekt teil. Die Bad und Heizung Concept AG ist ein Netzwerk aus 32 Handwerkern im Bereich Heizung und Sanitär. Im Durchschnitt haben die beteiligten Organisationen rund 150 Mitarbeiter und einen Umsatz von ca. 20 Mio. Euro. In der Folge finden Sie für jede Pilotorganisation ein kurzes Profil.

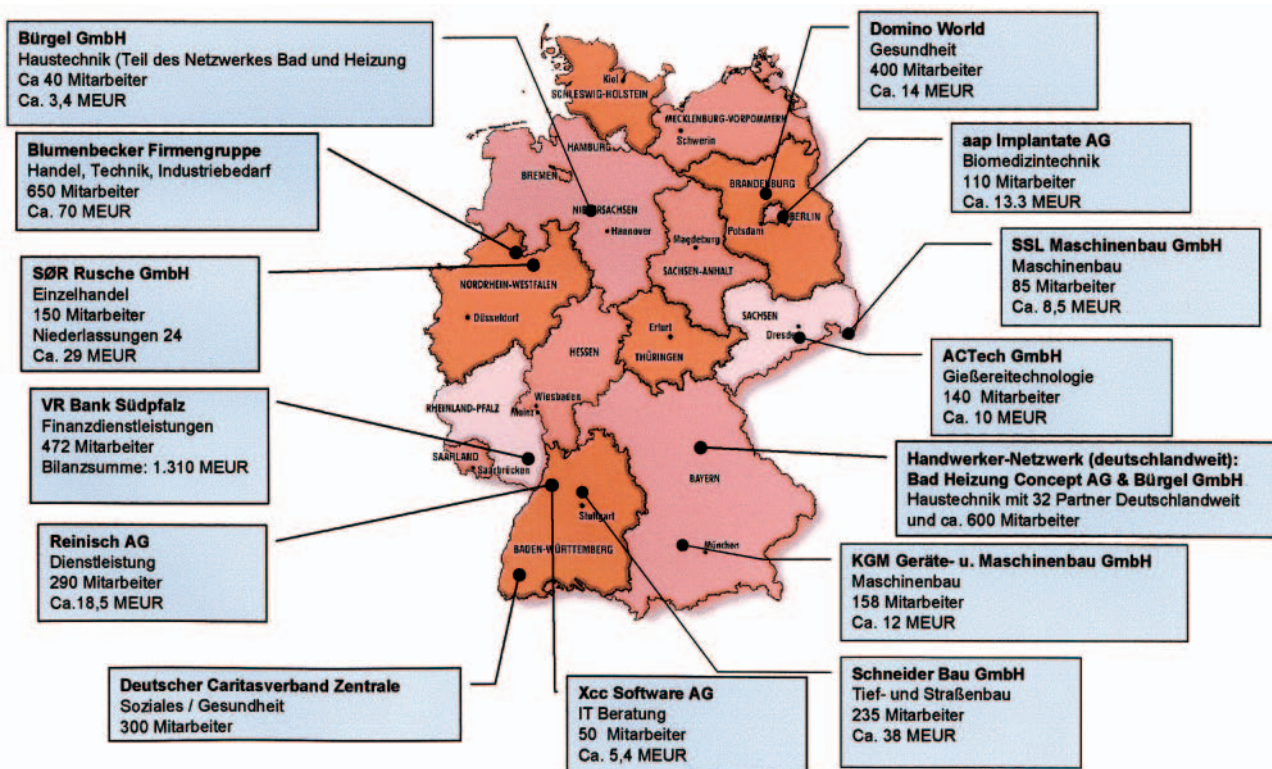


Abbildung 7: Geografische Verteilung der Projektpartner über das Bundesgebiet



aap ist ein Spezialist im Bereich der biomedizinischen Implantate für das Organsystem Muskel-Skelett.

Unsere Kernkompetenzen sind die Entwicklung, Produktion und Vermarktung von Implantaten für die Knochenbruchheilung (Osteosynthese), den Gelenkersatz (Endoprothetik) und den biologischen Knochenersatz (Orthobiologie). High-Tech-Metallverarbeitung, Knochenzement und orthobiologische Materialien bilden hierfür die technologische Basis. Neben dem Hauptsitz in Berlin ist aap durch seine Tochtergesellschaften Mebio und Coripharm in Dieburg und durch seine Beteiligungen geot und Osartis in München bzw. Obernburg vertreten.



Das Freiburger Unternehmen ACTech GmbH entwickelt und

produziert mit seinen 150 Mitarbeitern Sandgussteil-Prototypen und Kleinserien im Rapid-Prototyping-Verfahren aus allen standardisierten oder kundenspezifischen Magnesium-, Aluminium-, Stahl- und Eisenlegierungen. Die Kunden stammen aus der Automobilbranche, dem Maschinenbau, der Pumpen- und Verdichterindustrie sowie der Luft- und Raumfahrtindustrie bzw. sind deren Zulieferer und Entwicklungsdienstleister. Typische Produkte sind Zylinderköpfe, Motorblöcke, Turbolader- sowie Getriebegehäuse. Das 1995 gegründete Unternehmen hat über 4.000 Gussteilprojekte realisiert, bei denen die Kunden von der ersten Idee bis zur Serieneinführung unterstützt werden. Zur Entwicklung neuer Verfahren kooperiert die ACTech GmbH mit Universitäten bzw. Forschungseinrichtungen wie der TU Bergakademie Freiberg.



Die bad & heizung concept AG ist der Zusammenschluss von 35 besonders serviceorientierten

Betrieben der Sanitär- und Heizungsbranche. Die AG wurde im September 2000 gegründet und versteht sich als Eigeninitiative und selbstbestimmte Kooperation von Handwerksunternehmern mit hohem Qualitätsanspruch. Ziel der Mitglieder ist es, voneinander zu lernen und sich gemeinsam weiterzuentwickeln. Innerhalb von Workshops werden die strategischen Geschäftsfelder und Erfolgsfaktoren der AG konsequent weiterentwickelt. Jeder Aktionär bringt sich

aktiv in diesen Prozess ein. Durch ein gemeinschaftliches Corporate Design soll der Marktauftritt der einzelnen Partner optimiert sowie Logo und Gütesiegel der AG als flächendeckende Marke etabliert werden.

BLUMENBECKER Die Firmengruppe Blumenbecker, zu der

neben dem Stammhaus in Beckum/Nordrhein-Westfalen acht weitere Gesellschaften im In- und Ausland gehören, erwirtschaftete mit ihren 650 Mitarbeitern 2003 einen Umsatz von ca. 70 Mio. Euro. Der Schwerpunkt der Geschäftstätigkeit des seit über 80 Jahren bestehenden Unternehmens liegt in den Bereichen Automatisierungstechnik, Industrieservice und -handel. Das Leistungsspektrum auf dem Gebiet der Automatisierungstechnik reicht von einzelnen Schaltschränken bis hin zur kompletten Anlage. Während der Bereich Handel mit über 50.000 Artikeln ein vielfältiges Sortiment für Industrie-, Handwerk- und Dienstleistungsunternehmen anbietet, beinhaltet der Industrieservice der Blumenbecker Firmengruppe die Wartung, Prüfung und Instandhaltung von Motoren, Anlagen, Pumpen, Hebebühnen, Geräten usw.



Gegründet im Jahr 1919 durch Schlossermeister Felix Kirsten, entwickelte sich die Bürgel GmbH als Fachbetrieb für Heizungs- und Sanitärtechnik in Landeshut/Schlesien schnell zu einer Größe von 30 Mitarbeitern. In nun dritter Generation wurde unmittelbar nach der Wende eine Filiale in Markersdorf bei Görlitz entwickelt. Im Jahr 2000 konnte der Betrieb zusammen mit 28 Kollegen die bad & heizung concept AG gründen, eine Kooperation von qualifizierten Fachbetrieben, die sich unter einem gemeinsamen Logo und Qualitätssiegel zusammengeschlossen haben, um gemeinsame Marketing-, Erfahrungs- und Entwicklungsstrategien zu verfolgen und diese weiter auszubauen. Das Unternehmen hat heute in Nienburg gut 40 Mitarbeiter, die den gesamten Bereich der modernen Haustechnik abdecken und mit dem Unternehmen langjährig verbunden sind. Als besondere Aufgabe hat es der Familienbetrieb immer angesehen, die Ausbildung im Handwerk stark zu fördern. Heute werden in den folgenden Berufen junge und engagierte Handwerker ausge-

bildet: Heizungs- und Lüftungsbauer, Sanitärinstallateure, Elektriker, Kälteanlagenbauer und Bürokauffrauen. Zu unserem Kundenkreis zählen neben vielen treuen Stammkunden aus dem privaten Bereich auch die Auftraggeber der öffentlichen Hand, der Kirche, der Industrie und des Gewerbes sowie Banken und Konzerne.



Der Deutsche Caritasverband wurde 1897 gegründet und gehört heute zu den sechs Spitzenverbänden der Freien Wohlfahrtspflege in Deutschland. In den über 25.000 Caritas-Einrichtungen für Gesundheits-, Jugend-, Familien-, Alten- und Behindertenhilfe sowie in den Einrichtungen für Hilfen in sozialen Notlagen, in den Helfer/innengruppen und Selbsthilfegruppen, in der Aus- und Fortbildung arbeiten insgesamt knapp 500.000 hauptberufliche Mitarbeitende. Darüber hinaus engagieren sich weitere 500.000 Menschen ehrenamtlich in den Diensten und Einrichtungen der Caritas. Sie betreuen, pflegen und beraten jährlich über 9,7 Millionen Menschen. Die Zentrale des Deutschen Caritasverbandes mit Sitz in Freiburg schafft die Grundlagen für professionelle und wirksame Hilfe. Die Zentrale entwickelt grundlegend das fachliche Können in der sozialen Arbeit weiter, sorgt für professionelle Arbeit in den örtlichen Einrichtungen und nimmt Einfluss auf politische Entscheidungen. Sie trägt zur öffentlichen Auseinandersetzung mit Not in unserer Gesellschaft sowohl auf nationaler und europäischer als auch auf internationaler Ebene bei.



domino-world™ ist ein in Berlin und Brandenburg tätiges Unternehmen im Gesundheitsbereich, dessen Kompetenzen in der Pflege und Betreuung von alten und pflegebedürftigen Menschen liegen. Der seit über 20 Jahren bestehende Verein beschäftigt rund 400 Mitarbeiter und unterhält 11 ambulante, teilstationäre wie auch stationäre Pflege- und Betreuungseinrichtungen. domino-world™ praktiziert eine völlig neue Therapiemethode, das domino-coaching™. Ziel des domino-coaching™ ist es, das zentrale Kundenproblem - die Einschränkung durch Pflegebedürftigkeit selbst - besser zu lösen als der Wettbewerb und den Patienten zu mehr Gesundheit und Lebensqualität zu verhelfen. Die auf ganzheitlichen

und systematischen Ansätzen beruhende Methode ist integriert in ein ganzheitliches Managementsystem nach Total Quality Management-Prinzipien.



Die KGM Geräte- und Maschinenbau GmbH, gegründet 1982, beschäftigt als Dienstleister für die deutsche High-Tech Industrie 150 Mitarbeiter in der Region Kaufbeuren und erzielt einen Jahresumsatz von ca. 11 Mio. Euro. Das Unternehmen ist sowohl auf die Fertigungsbereiche Zerspanung, Blechbearbeitung, Montage von Gestellen, Gehäusen und Baugruppen als auch auf Oberfläche wie Lackieren und Galvanisieren spezialisiert. Die KGM GmbH produziert ca. 4000-5000 unterschiedliche Produkte pro Jahr und liefert 90% ihrer Produktion an Firmen der Luftfahrt-, EDV-, Büromaschinen-, Elektro- und Werkzeugmaschinenindustrie sowie der Druckindustrie und der Medizintechnik.

reinisch Die 1991 gegründete *reinisch* AG bietet ihren Kunden neben Dokumentationsdienstleistungen und Prozessberatungs- und Systemlösungen rund um das Informationsmanagement auch Produktbetreuung im After-Sales-Bereich und Serviceleistungen für die Produktentwicklung. Das Unternehmen, das neben der Zentrale in Karlsruhe sechs Geschäftsstellen in Deutschland und sechs weitere Gesellschaften im Ausland unterhält, konzipiert und entwickelt mit ihren 340 Mitarbeitern Teil- und Gesamtlösungen für Kunden z. B. aus den Bereichen Elektrotechnik, Fahrzeugtechnik, Maschinenbau, und Medizintechnik. Die *reinisch* AG war in den letzten Jahren sowohl Finalist im Wettbewerb „Entrepreneur des Jahres“ als auch unter den TOP 100 der innovativsten mittelständischen Unternehmen Deutschlands.

„Was mir besonders gefallen hat: Die offene Kommunikation und der Meinungs-austausch über alle Hierarchien hinweg während der Selbsteinschätzung.“

(Xcc AG)



Die Unternehmensgruppe Schneider Bau, bestehend aus der Schneider Bau GmbH & Co. KG mit Sitz in Öhringen, der Konrad Bau GmbH, ansässig in Lauda-Königshofen, und der Heilbronner Schneider GmbH ist ein Bauunternehmen mit 100jähriger Tradition, das auf die Bereiche Straßen-, Asphalt-, Tief- und Kanalbau, Außenanlagen und Sanierungen spezialisiert ist. Die Unternehmensgruppe beschäftigt in Baden-Württemberg ca. 240 Mitarbeiter und bietet ihren Privat- und Firmenkunden maßgeschneiderte und an die individuellen Bedürfnisse angepasste Lösungen.

SØR Die 1956 gegründete SØR Rusche GmbH ist als mittelständisches Unternehmen bundesweit im Textileinzelhandel tätig und erwirtschaftete 2003 mit ihren 122 Mitarbeitern einen Nettoumsatz von 22,7 Mio. Euro. Das Familienunternehmen mit Firmensitz in Oelde/Nordrhein Westfalen ist auf Herrenoberbekleidung spezialisiert und deutscher Marktführer im Premium Segment der Herrenausstatter mit besonderem Fokus auf das wachsende Segment der hochwertigen Sportswear. Die in Lohn gefertigte SØR-Kollektion wird nur in eigenen Fachgeschäften vertrieben. Mit ihren 24 Niederlassungen von Sylt bis München und einem bundesweiten Versandservice verfügt die SØR Rusche GmbH als einziger Herrenausstatter über eine flächendeckende Distributionsstruktur in Westdeutschland.



Die SSL Maschinenbau GmbH gehört zu den größten und leistungsfähigsten Unternehmen der Wirtschaftsregion Oberlausitz in Sachsen. Seit der Gründung im Jahre 1991 ist die Zahl der hier ständig Beschäftigten kontinuierlich auf 71 Mitarbeiter, davon 22 Lehrlinge, gestiegen. Neben der Zerspanung, dem Kerngeschäft, ist das vielfältige Unternehmen insbesondere auch im Sondermaschinen- und Anlagenbau wie in der Robotertechnik tätig. Darüber hinaus werden in der F&E-Abteilung innovative Produkte überwiegend in den Bereichen Solartechnik sowie Sport- und Fitnessgeräte entwickelt. Den schwierigen lokalen Rahmenbedingungen im Dreiländereck zu Tschechien und Polen begegnet das Unternehmen durch eine starke Regional- und Verbandsarbeit und einer besonderen Mitarbeiter- und Ausbildungs politik. Daneben ist für den mittelständischen Maschinenbaubetrieb die Geschwindigkeit der Schlüssel zum erfolgreichen Bestehen am Markt.



Die VR Bank Südpfalz ist mit ihren 47 Geschäftsstellen und einer Bilanzsumme von 1,3 Mrd. Euro im Jahr 2003 eine der größten Genossenschaftsbanken in Rheinland-Pfalz, deren Schwerpunkte vor allem in den Bereichen Konto, Service, Geldanlage und Vermögensmanagement, private und gewerbliche Finanzierungen sowie Bausparen, Immobilien und Versicherungen liegen. 460 Mitarbeiter betreuen die Privat- und Firmenkunden der VR Bank Südpfalz, von denen mehr als 38.700 Mitglieder und damit Teilhaber der Bank sind. Die regionale Kompetenz als wesentliches Merkmal der VR Bank Südpfalz ermöglicht eine besondere und ausgeprägte Kundenorientierung, die von der VR Bank Südpfalz langfristig als entscheidend für den Erfolg gesehen wird.



Die in Karlsruhe ansässige Xcc Software AG ist ein IT-Beratungs- und Systemintegrationsunternehmen, das seit 15 Jahren besteht und ca. 50 Mitarbeiter beschäftigt. Die Kernkompetenz des Unternehmens liegt im Software-Engineering von Embedded Software, maschinen- und gerätenahen IT-Systemen und elektronischen Diensten für „Smart Products“. Die Xcc Software AG entwickelt passgenaue technische und industrielle Software-Lösungen für ihre Kunden, die vorwiegend Unternehmen der Automobilbranche, der Elektronik und des Maschinen- und Anlagenbaus sind.

„Mit den Ergebnissen der Wissensbilanz haben wir unsere aktuelle Situation schwarz auf weiß und eine fundierte Entscheidungsgrundlage. Wir können die Diskussionen um unsere Situation daher abschließen und mit Maßnahmen zur gezielten Verbesserung beginnen.“

(VR Bank)

7.3 Glossar

Beziehungskapital (BK) stellt die Beziehung zu Kunden und Lieferanten sowie zu sonstigen Partnern und der Öffentlichkeit einer Organisation dar.

Einflussfaktoren (EF) haben bei Veränderung Auswirkungen auf den Geschäftserfolg und die Zielerreichung der Organisation. Sie können sich auf materielle (z.B. Maschinen und Anlagen), finanzielle (z. B. Fremd- und Eigenkapitalzuflüsse) und immaterielle Sachverhalte (z. B. Mitarbeiterkompetenzen und Organisationskultur) beziehen.

Ein **Generator** beschreibt einen Regelkreis im Wirkungsnetz. Er besteht aus zwei oder mehr Einflussfaktoren, die sich durch Rückkopplung gegenseitig verstärken.

Geschäftsprozesse sind Ketten von Organisationsaktivitäten und ihre netzartigen Zusammenhänge. Durch sie werden die Ergebnisse der Organisation erbracht, die für die Kunden von Nutzen sind. Sie beschreiben das Zusammenwirken von Menschen, Betriebsmitteln, Wissen und Informationen in zusammenhängenden Arbeitsschritten und können dabei funktionsübergreifend sein.

Eine **Geschäftsstrategie** beschreibt, wie künftig am Markt agiert werden soll, welche Investitionen dazu nötig sind, an welchen Standorten mit welchen Produkten und Dienstleistungen gearbeitet werden soll, welche Maßnahmen zur Forschung und Entwicklung eingeleitet und umgesetzt werden sollen

Humankapital (HK) umfasst unter anderem die Kompetenzen, Fertigkeiten und Motivation der Mitarbeiter. Das Humankapital ist im Besitz der Mitarbeiter, die ihr Wissen mit nach Hause oder auch zum nächsten Arbeitgeber mitnehmen. Das Humankapital kann nicht vollständig durch die Organisation kontrolliert werden.

Ein **Indikator** wird definiert als eine absolute oder relative Kennzahl, die dazu dient, einen Sachverhalt zu beschreiben. Voraussetzung für die Vergleichbarkeit von Kennzahlen ist, dass sie selbst

eindeutig definiert sind, immer gleich berechnet werden und ein Interpretationsrahmen verfügbar ist.

Intellektuelles Kapital (IK) wird meistens differenziert in Human-, Struktur- und Beziehungskapital. Es beschreibt die immateriellen Ressourcen einer Organisation.

Leistungsprozess: Die Leistungsprozesse sind die zentralen und wichtigsten Prozesse einer Organisation, um die sich alle anderen Prozesse gruppieren.

Strukturkapital (SK) umfasst all jene Strukturen und Prozesse, welche die Mitarbeiter benötigen, um in ihrer Gesamtheit produktiv und innovativ zu sein. Es besteht aus all jenen intelligenten Strukturen, welche bestehen bleiben, wenn die Mitarbeiter nach der Arbeit die Organisation verlassen.

„Wenn man sich die Zusammenhänge in den Wirkungsnetzen in der Wissensbilanz anschaut, wird einem erst wirklich klar, was heute von einem Manager erwartet wird, nämlich in einem undurchschaubaren Durcheinander von Einflüssen zielsicher richtige und zukunftsweisende Entscheidungen zu treffen. Die Wissensbilanz macht diese Zusammenhänge transparent und damit deutlich, an welchen Schrauben man sinnvoll drehen kann.“

(Manfred Wunderlich, B+M Blumenbecker)

Ein **Wirkungsnetz** ist die grafische Darstellung der Einflussbeziehungen einer Organisation. Es erlaubt die Identifikation von wechselseitigen Abhängigkeiten zwischen diesen.

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.

Eine **wissensintensive Organisation** ist dadurch gekennzeichnet, dass die Nutzung oder Erzeugung hoch spezialisierter und aktueller Wissens im Vordergrund steht. Daraus resultieren sowohl hohe Einarbeitungszeiten und Anforderungen in Bezug auf Kompetenz, kontinuierliches Lernen, Innovation und Kreativität als auch ein erweiterter Handlungs- und Entscheidungsspielraum der Mitarbeiter. Die mit wissensintensiven Aufgaben einhergehende Komplexität führt zu einem hohen Kommunikations- und Koordinationsaufwand, da oft die Expertise unter-

schiedlicher Fachrichtungen und Unternehmensbereiche erforderlich ist.

Wissensprozesse sind beispielsweise Innovations- und Lernprozesse, aber auch Prozesse zum Transfer von Wissen zwischen Personen und Organisationseinheiten. Sie führen zu Weiterentwicklungen und Veränderungen in der Organisation. Wissensprozesse verlaufen oft parallel zu anderen Geschäftsprozessen und sind in Organisationen oft nicht explizit definiert und dokumentiert.

Eine **Wissensstrategie** beschreibt die Positionierung der Organisation zu Teilbereichen des Intellektuellen Kapitals. Sie bildet die Grundlage für dessen Pflege und Weiterentwicklung.

„Die Mitarbeiter am Denken zu halten bei einem Thema, das uns vorwärts bringt!“

(Herr Köhler, Schneider Bau)

Literaturverzeichnis

- Alwert, K. (2005): Wissensbilanzen – Im Spannungsfeld zwischen Forschung und Praxis. In: Mertins, K.; Alwert, K.; Heisig, P. (Hrsg.): Wissensbilanzen – Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln. Springer, Berlin.
- Alwert, K.; Offen, R. (2005): Warum eine Wissensbilanz in der VR Bank Südpfalz? In: Mertins, K.; Alwert, K.; Heisig, P. (Hrsg.): Wissensbilanzen – Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln. Springer, Berlin.
- Andriessen, D. (2004): Making Sense of Intellectual Capital. Butterworth Heinemann, Amsterdam.
- Austrian Research Centers Seibersdorf: „Wissensbilanz“. 1999, 2000, 2001, 2002 und 2003. <http://www.arcs.ac.at/publik/fulltext/wissensbilanz>, (03.08.04).
- Becker, G.S. (1964): Human Capital. University of Chicago Press, Chicago.
- Blum, J.; Borrmann, R. (2004): Wissensbilanzen zur internen Steuerung und externen Berichterstattung von Forschungsorganisationen. In: Horvath, P.; Möller, K. (Hrsg.): Intangibles in der Unternehmenssteuerung. Vahlen, München.
- Bornemann, M.; Leitner, K-H. (2002): Entwicklung und Realisierung einer Wissensbilanz für eine Forschungsorganisation. In: Pawlowsky, P.; Reinhardt, R. (Hrsg.): Wissensmanagement für die Praxis. Luchterhand, Neuwied – Kriftel.
- Bornemann, M.; Sammer, M. (2004): Intellectual Capital Report as an Assessment Instrument for Strategic Governance of Research and Technology Networks, Conference paper at Organizational Knowledge and Learning Conference OKLC 2004, Innsbruck.
- Bornemann, M.; Edvinsson, L.; Mertins, K.; Heisig, P.; Alwert, K.; Kivikas, M. (2005): Wissensbilanzen – „Made in Germany“, Ein Praxisbericht aus dem Mittelstand. In: Mertins, K.; Alwert, K.; Heisig, P. (Hrsg.): Wissensbilanzen – Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln. Springer, Berlin.
- Bounfour, A.; Edvinsson, L. (2005) (Hrsg.): Intellectual Capital for Communities, Nations, Regions, and Cities. Elsevier Butterworth-Heinemann, New York.
- Bundesgesetzblatt der Republik Österreich (2002): Österreichisches Universitätsgesetz, UG 2002, §13 Leistungsvereinbarung. Wien.
- CENN-ISSS: CWA 14294-5 <http://www.cenorm.be/cenorm/businessdomains/businessdomains/iss/cwa/knowledge+management.asp>, (03.08.2004).
- Deutsche Luft und Raumfahrt DLR (2003): Wissensbilanz. http://www.dlr.de/dlr/Presse/fubilanz/FuB_02_03.pdf, (03.08.2004).
- Deutsches Rechnungslegungs Standards Committee e.V. (2004): Deutscher Rechnungslegungs Standard 12 „Immaterielle Vermögenswerte des Anlagevermögens“. Berlin.
- Deutsches Rechnungslegungs Standards Committee e.V. (2005): Deutscher Rechnungslegungs Standard 15 „Lageberichterstattung“. Berlin.
- Edvinsson, L.; Malone, (1997): Intellectual Capital. Harper, New York.
- Eppler, M. (2003): Managing Information Quality. Springer, Berlin.
- European Foundation for Quality Management: <http://www.efqm.org/>, (03.08.2004).
- Fitz-enz, J. (1984): How to measure Human Resource Management. McGraw-Hill, New York.
- Flamholtz, E.G. (1974): Human Resource Accounting. Dickenson, Encino.
- Gomez, P.; Probst, G. (1999): Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens. Paul Haupt, Bern.
- Grübel, D.; North, K.; Szogs, G. (2004): Intellectual Capital Reporting. Ein Vergleich von vier Ansätzen. Zeitschrift für Organisation, 1/2004.

Heisig, P.; Runeson, I. (2004): Measuring Intangible Assets for Sustainable Business Growth – Celemi, Medium Sized and Fast Growing. In: Mertins, K.; Heisig, P.; Vorbeck, I. (Hrsg.): Knowledge Management – Best Practices in Europe. Springer, Berlin.

Horvath, P.; Möller, K. (Hrsg.) (2004): Intangibles in der Unternehmenssteuerung. Vahlen, München.

International Accounting Standards Board (1998): International Accounting Standards IAS 38 „Intangible Assets“. London.

Joanneum Research (2003): Wissensbilanz. http://www.joanneum.at/cms_img/img1522.pdf, (03.08.2004).

Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (1996): The Balanced Score Card. Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press, Boston.

Lev, B. (2001): Intangibles: Management, Measurement and Reporting. Brookings Institution Press, Washington.

Lev, B. (2004): Sharpening the Intangibles Edge. Harvard Business Review, Juni 2004, Boston.

Mertins, K.; Heisig, P.; Vorbeck, I. (Hrsg.) (2001): Knowledge Management: Best Practices in Europe. Springer, Berlin, 1. Aufl.

Mertins, K.; Alwert, K. (2003): Integrierte Wissensbewertung. Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb, 11/2003, Hanser.

Mertins, K.; Alwert, K.; Heisig, P. (Hrsg.) (2005): Wissensbilanzen – Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln. Springer, Berlin.

Mouritsen, J.; Bukh, P.N. et al. (2003): Intellectual Capital Statements – The New Guideline. Ministry of Science, Technology and Innovation, Copenhagen.

Mouritsen, J., Bukh, P.N. et al. (2003): Analysing an Intellectual Capital Statement. Ministry of Science, Technology and Innovation, Copenhagen.

Nieder und Ökoenergienetzwerk Steiermark NOEST (2004): Wissensbilanz. Graz.

http://www.noest.or.at/downloads/NOEST_Wissensbilanz_Endbericht.pdf, (03.08.2004).

Pulic, A. (1996): Der Informationskoeffizient als Wertschöpfungsmaß wissensintensiver Unternehmen. In: Schneider, U. (Hrsg.): Wissensmanagement, Die Aktivierung des intellektuellen Kapitals. FAZ, Frankfurt.

Reinhardt, R.; Bornemann, M.; Pawlowsky, P.; Schneider, U. (2001): Intellectual Capital and Knowledge Management. In: Dierkes, H.; Child, J.; Nonaka, I. (Hrsg.): Handbook of Organizational Learning and Knowledge. Oxford University Press, Oxford.

Roos J.; Roos, G.; Dragonetti, N.C.; Edvinsson, L. (1998). Intellectual Capital. New York University Press, New York.

Shapiro, B.P. (1974): Manage the Customer, not just the Sales Force. Harvard Business Review, Boston.

Stewart, Th. (1998): Intellectual Capital – The New Wealth of Organizations. N. Brealey Publishing Ltd., London.

Sveiby, K.E. (1997): The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge Based Assets. Berrett-Koehler, San Francisco.

The Danish Ministry of Science, Technology and Innovation (2003): A Guideline for Intellectual Capital Statements. Copenhagen.

The Society of Management Accountants of Canada (1998): The Management of Intellectual Capital: The Issue and the practice. Hamilton.

Tobin, J. (1969): A General Equilibrium Approach to Monetary Theory. Journal of Money, Credit and Banking, February 1969.

Vester, F.; Hesler, A. von (1980): Das Sensitivitätsmodell. Regionale Planungsgemeinschaft Untermain. Umlandverband, Frankfurt.

Vester, F. (1999): Die Kunst vernetzt zu denken: Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität. Deutsche Verlags-Anstalt, Stuttgart.

Danksagung

Das Pilotprojekt Wissensbilanz – Made in Germany wäre ohne die engagierte Unterstützung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Partner-Unternehmen und im Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA) nicht zu diesem Erfolg gelangt. Das Projektteam des Arbeitskreises Wissensbilanz (www.akwissensbilanz.org) möchte sich, stellvertretend für viele andere, namentlich bei den folgenden Personen sehr herzlich für die Unterstützung bei der Projektabwicklung bedanken:

Herr Dr. Rolf Hochreiter, Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, Berlin

Herr Christian Liebich, Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, Berlin

Herr Hans-Jürgen Herrmann, Projektträger Deutsches Zentrum für Luft und Raumfahrt e. V., Darmstadt

Des Weiteren war für das wissenschaftliche Feedback ein internationaler Expertenkreis in das Projekt mit eingebunden. Wir bedanken uns herzlich für die kritische Reflexion bei:

Prof. Daan Andriesen, INHOLLAND University of Professional Education
Amsterdam, Niederlande

Dr. Karl-Heinz Leitner, Österreichisches Forschungszentrum Seibersdorf,
Österreich


Prof. Dr. Klaus North, Fachhochschule Wiesbaden, Deutschland

Prof. Dr. Jan Mouritsen, Copenhagen Business School (CBS), Dänemark

Herr Günther Szogs, Commerzbank AG, Frankfurt a. M.

Für die organisatorische Unterstützung und redaktionelle Arbeit möchten wir uns bei allen Beteiligten und im besonderen bei Nadine Vorsatz, Markus Will, Robert Schindler und Michael Hahne sehr herzlich bedanken.

Alwert, Bornemann, Kivikas
Arbeitskreis Wissensbilanz (AK-WB)
www.akwissensbilanz.org



Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit herausgegeben. Sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerbern oder Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken und Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Schrift dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Bundesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.