

# Internationale Konferenz: „Wissensbilanz – Made in Germany“

Am 20./21. September 2004 wurde auf einer 2-tägigen Internationalen Konferenz in der Aula des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit (BMWA) in Berlin der Leitfaden „Wissensbilanz – Made in Germany“ präsentiert. Die AWV war an der Organisation und Durchführung der Konferenz beteiligt. Vor 220 Teilnehmern aus Wirtschaft, Wissenschaft und der Verwaltung stellte der parlamentarische Staatssekretär im BMWA Rezzo Schlauch den Leitfaden vor.

Den einleitenden Vortrag zum Thema „Wissensbilanz: an der Spitze, in der Breite, bei den Schwachen“ hielt Prof. Dr. Peter Glötz, Direktor am Institut für Medien- und Kommunikationsmanagement der Universität St. Gallen. Anschließend folgte eine Expertendiskussion zur Frage, welche Chancen sich aus der Wissensbilanz für den deutschen Mittelstand ergeben. Es diskutierten unter der Leitung von Ruth Berschens, Ressortleiterin Wirtschaft des Handelsblatt, Nicholas Teller, Mitglied des Vorstandes der Commerzbank AG, Prof. Leif Edvinsson, Direktor of Intellectual Capital at Universal Networking Intellectual Capital (UNIC) Stockholm, Prof. Dr.-Ing. Kai Mertins, Fraunhofer Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IPK) und Prof. Günther R. Koch, Aufsichtsratsvorsitzender TOPCALL AG, Wien.

Im Mittelpunkt des 2. Tages der Konferenz, an dem ebenfalls 200 Teilnehmer gezählt werden konnten,

tische Beispiele der Wissensbilanz präsentierten, rundete die insgesamt lebhafteste Konferenz ab.



Konferenz Wissensbilanz: 220 Teilnehmer in der Aula des BMWA in Berlin

standen drei Workshops, welche die Wissensbilanz als Instrument zur Organisationsbewertung in Zusammenhang von Basel II und Rating, als strategisches Steuerungsinstrument und Instru-

MinR. Dr. Rolf Hofreiter (BMWA) hob in seinem Schlusswort nochmals die Bedeutung der Teil-



2. Konferenztag: Intensive Diskussion in drei Workshops

ment zum Wissensmanagement untersuchten. Ein „Markt der Möglichkeiten“, auf dem Firmen prak-

nahme von kleinen und mittleren Unternehmen am Gelingen der Konferenz hervor und betonte die Notwendigkeit weiterer Initiativen, um die Verwendung des „Wissensbilanz-Leitfadens 1.0“ praxisorientiert zu erleichtern.

*Jürgen Klocke*



Prof. Dr. Peter Glötz

## Exklusiv-Interview mit Rezzo Schlauch MdB

### Parlamentarischer Staatssekretär beim Bundesminister für Wirtschaft und Arbeit

*Herr Staatssekretär, am 20. September 2004 haben Sie in Berlin die Internationale Konferenz „Wissensbilanz – Made in Germany“ eröffnet. Globalisierung, Technologisierung und veränderte Produktionszyklen stellen heute viele Unternehmen vor neue Herausforderungen. Brauchen wir neue Instrumente, die die Beurteilung des Werts und des Erfolgspotenzials eines Unternehmens erfasst? Welche Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang der Erstellung einer Wissensbilanz zu?*

**Rezzo Schlauch:** Die traditionellen Kennzahlen der Bilanz oder Gewinn- und Verlustrechnung sind in der Tat nicht ausreichend, um einen Einblick in den „wahren Wert“ und das Erfolgspotenzial eines Unternehmens zu bekommen. Das Bilanzrecht in seiner heutigen Form ist trotz aller Anpassungen der letzten Jahre immer noch geprägt von der Zeit seiner Entstehung, die in die zweite Hälfte des 19. Jahrhunderts zurückreicht. Damals waren Grundstücke, Gebäude, Produktionsanlagen und Vorräte die entscheidenden Produktionsfaktoren und Werttreiber. In den letzten Jahren hat sich aber mit dem Wechsel von der Industrie- zur Wissensgesellschaft ein grundlegender Wandel hin zur zunehmenden Bedeutung immaterieller Vermögensgegenstände vollzogen. Einsatzfreudige Mitarbeiter mit hervorragenden Fachkenntnissen, ein treuer Kundenstamm, das Vorhandensein von Patenten und anderen Schutzrechten, eine ausgeklügelte Prozessorganisation oder ein bekannter Markenname – all das sind in der heutigen Zeit Aktivposten, die in den Bilanzen eines Unternehmens nicht auftau-

chen, die aber dennoch den Unternehmenserfolg entscheidend beeinflussen und die mehr über das Erfolgspotenzial und die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens aussagen als z. B. der Wert des Anlagevermögens.



Rezzo Schlauch MdB

Die Wissensbilanz hilft, diese immateriellen Vermögenswerte transparent zu machen und zu bewerten. Das ist nicht nur wichtig, um knappe Wissensressourcen im Unternehmen möglichst effektiv und gewinnbringend einzusetzen. Mit einer greifbaren Aufstellung ihres Know-Hows in Form einer Wissensbilanz kann sich eine Firma auch nach außen viel besser präsentieren, z. B. gegenüber Kunden, Geschäftspartnern und natürlich auch Kapitalgebern.

*Ist eine gemeinsame Anstrengung von Wirtschaft, Wissenschaft und Politik sinnvoll, die Bilanzierung des Intellektuellen Kapitals zu harmonisieren und möglicherweise auch gemeinsame Standards zu schaffen?*

**Rezzo Schlauch:** Sie sprechen hier ein wichtiges Thema an, das bei vielen Teilnehmern unserer Kon-

ferenz „Wissensbilanz – Made in Germany“ ganz oben auf der Wunschliste für weitere Aktivitäten stand. Ziel einer solchen Harmonisierung bzw. Standardisierung könnte zum Beispiel eine bessere Vergleichbarkeit von Wissensbilanzen sein. Das würde nicht nur den Unternehmen helfen, sich im Sinne eines „Benchmarking“ mit anderen Unternehmen zu vergleichen. Auch die Banken, die nach den neuen Kreditvergaberichtlinien des Basel II-Abkommens die Kreditrisiken ihrer Kunden zu bewerten haben, würden von harmonisierten Regeln für die Erstellung von Wissensbilanzen profitieren. Bis dahin ist es aber noch ein weiter Weg. Zunächst einmal kommt es darauf an, die Wissensbilanz vor allem im Mittelstand breiter bekannt zu machen und weitere praktische Erfahrungen mit diesem Instrument zu sammeln. Mein Ministerium wird sich hier weiter engagieren. Die aus einer breiteren Anwendung der Wissensbilanz abgeleiteten Erkenntnisse können dann in eine gemeinsame Anstrengung von Wirtschaft, Wissenschaft und Politik münden, die Bilanzierung des Intellektuellen Kapitals zu harmonisieren. Am Ende des Prozesses könnte dann beispielsweise eine „Richtlinie“ zur Wissensbilanzierung stehen, die – ähnlich den Standards des Qualitätsmanagements – Kriterien für eine „gute“ und aussagefähige Wissensbilanz definiert.

Ich möchte aber an dieser Stelle betonen, dass es zunächst einmal Aufgabe der Wirtschaft selbst ist, gemeinsame Grundlagen und Regeln der Wissensbilanzierung zu entwickeln. Hierbei kommt insbe-

sondere den Banken, den Wirtschaftsverbänden sowie Controlling- und Rechnungslegungsgremien eine entscheidende Bedeutung zu.

*Welche Instrumente würden Sie für nötig erachten, um die Ergebnisse der Konferenz „Wissensbilanz – Made in Germany“ weiter für Unternehmen und Dienstleistungsinstitutionen nutzbar zu machen?*

**Rezzo Schlauch:** Selten habe ich ein solches Interesse an einer Konferenz erlebt. Es ist mir daher auch ein persönliches Anliegen, dass wir die dort gewonnenen Erkenntnisse möglichst vielen Unternehmen zugänglich machen. Hierzu haben wir in meinem Haus verschiedene Maßnahmen ergriffen. So findet sich gegenwärtig eine Sammlung und Aufbereitung von gelungenen Anwendungsbeispielen für Wissensmanagement im Mittelstand und im Handwerk in Vorbereitung. Ferner stellen wir allen interessierten Unternehmen den Leitfaden zur Erstellung von Wissensbilanzen zur Verfügung, den wir anlässlich unserer Konferenz vorgestellt haben. Darüber hinaus planen wir verschiedene „Awareness“-Veranstaltungen unter Einbeziehung von Multiplikatoren wie den Kammern, Wirtschaftsverbänden oder unseren Kompetenzzentren für den elektronischen Geschäftsverkehr, die dann ihrerseits wieder auf Unternehmen zugehen und für die Wissensbilanz werben. Um diesem jungen Thema aber nachhaltigen Schub zu verleihen, halte ich auch die inhaltliche Weiterentwicklung der Wissensbilanzierung für erforderlich, etwa in Form neuer Pilotprojekte und den verstärkten Erfahrungsaustausch mit nationalen und internationalen Experten.

*Die Wettbewerbsbedingungen für den deutschen Mittelstand verschärfen sich gerade auch mit Erweiterung der EU. Welche Rahmenbedingungen für die kleinen und mittleren Unternehmen müss-*

*ten Ihrer Meinung nach am dringendsten verändert werden, um die Wettbewerbschancen für den deutschen Mittelstand im europäischen Kontext zu verbessern?*

**Rezzo Schlauch:** Ich bin davon überzeugt, dass sich die Erweiterung insgesamt als vorteilhaft für den deutschen Mittelstand erweisen wird. Ich komme bekanntlich aus dem Süden Deutschlands, wo wir schon über mehrere Jahrzehnte erleben konnten, wie sich die Zusammenarbeit mit anderen Ländern schrittweise verstärkt hat und Unternehmen diesseits und jenseits der Grenze davon profitiert haben. Entscheidend wird sein, ob es unseren kleinen und mittleren Unternehmen gelingt, den zusätzlichen Bedarf der neuen EU-Länder in Wachstumsimpulse zu verwandeln bzw. neuen Wettbewerbern zu begegnen.

Natürlich sehe ich auch die Politik in der Pflicht, für Rahmenbedingungen zu sorgen, die den Unternehmen die Anpassung an das erweiterte Europa erleichtern. Zur Verbesserung der Standortbedingungen vor Ort tragen insbesondere die Senkung der Lohnnebenkosten und die Reformen am Arbeitsmarkt, aber auch die umfangreichen steuerlichen Entlastungen seit dem Jahre 2000 bei. Klar ist für mich, dass Deutschland den Wettlauf um die niedrigsten Löhne gegen die Beitrittsländer nicht gewinnen kann und, ich betone, auch nicht gewinnen will! Deshalb gilt unser besonderer Augenmerk denjenigen Bereichen, in denen Deutschland einen Vorteil hat, etwa den bildungs- und technologieintensiven Sektoren.

*Welche Projekte beim Abbau von Bürokratie würden Sie als absolute Priorität benennen, oder anders herum, wo müsste die Entbürokratisierung gerade im Interesse des Mittelstands an Tempo zulegen?*

**Rezzo Schlauch:** Mit der „Initiative Bürokratieabbau“ konzentrieren

wir uns schon auf fünf strategische Handlungsfelder, die für die Wettbewerbsfähigkeit des Standortes Deutschland und die Entlastung der Bürger besonders wichtig sind, z. B. Arbeitsmarkt und Selbstständigkeit, Wirtschaft und Mittelstand oder Forschung und Technologie. Von den bereits 74 konkreten Projekten zum Bürokratieabbau sind allein 11 aus dem Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit. Die überwiegende Anzahl der Vorhaben ist insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen relevant.

Einige Beispiele dafür sind die Abschaffung des Ausbildereignungsnachweises, die Reformierung der Arbeitsstättenverordnung, die Verschiebung der Handwerkszählung oder aber die Modernisierung der Handwerksordnung. So können fast alle Handwerkskammern für das erste Quartal 2004 eine erhebliche Zunahme der Eintragungen vermerken. In diesem Zeitraum wurden in einzelnen Gewerken bereits mehr Selbständige eingetragen als während des gesamten Vorjahres. Weiteren Handlungsbedarf sehe ich noch bei den staatlichen Gebührenordnungen oder dem Vergaberecht.

Bürokratieabbau ist aber nicht nur eine Sache der Bundesregierung, sondern auch der Länder, der Kommunen und – was gerne übersehen wird – der Wirtschaft selbst. Eine durchgreifende Entbürokratisierung ist nur möglich, wenn man bereit ist, über mehr Flexibilität und Eigenverantwortung nachzudenken. Wir brauchen weniger Einzelfallgerechtigkeit in Gesetzen und eine Neuverteilung der Zuständigkeiten zwischen Bund und Ländern. Was mir als noch wichtiger erscheint, ist jedoch die Frage, ob wir als Gesellschaft fähig und bereit sind, unsere Partikularinteressen aufzugeben. Denn Bürokratieabbau ist nicht Sache des Staates allein, sondern eine Entscheidung aller!

*Das Interview führte Jürgen Klocke*

# Kay Alwert, Dr. Manfred Bornemann, Peter Heisig, Mart Kivikas Leitfaden für eine Wissensbilanz

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

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

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



Eröffnung der internationalen Konferenz „Wissensbilanz – Made in Germany“

reichen zum Intellectual Capital Management and Reporting<sup>5</sup> vorangetrieben.

Es können zwei wesentliche Ansätze unterschieden werden: monetäre Gesamtbewertungen der Organisation und Management- oder Steuerungsansätze, denen zumeist ein Strukturmodell des Intellektuellen Kapitals zugrunde liegt<sup>6</sup>.

Die Struktur des Intellektuellen Kapitals<sup>7</sup> gliedert das immaterielle Vermögen im wesentlichen in Humankapital, Strukturkapital und Beziehungskapital. Diese Struktur wird derzeit meist dazu verwendet, das immaterielle Vermögen einer Organisation mit Hilfe von Indikatoren

zu beschreiben<sup>8</sup>. Monetäre Gesamtbewertungen<sup>9</sup> zielen dagegen auf die Ermittlung des gesamten immateriellen Vermögens von Organisationen in Geldwerten ab.

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

unterstützt werden. So schließt die Wissensbilanz Lücken bestehender Bilanzierungsinstrumente.

## Was sind die Grundlagen der Wissensbilanz?

Vor allem im skandinavischen Raum wurde die Integration von zunächst unabhängigen Instrumenten des strategischen Managements wie etwa der Balanced Score Card<sup>2</sup>, des Managerial Accounting<sup>3</sup>, des Customer Relations Managements<sup>4</sup> und anderen Be-

<sup>1</sup> Nähere Informationen unter [www.akwissensbilanz.org](http://www.akwissensbilanz.org).

<sup>2</sup> Vgl. Kaplan und Norton (1969).

<sup>3</sup> Vgl. Society of Management Accountants of Canada (1998).

<sup>4</sup> Vgl. Shapiro (1974).

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

<sup>6</sup> Einen fast vollständigen Überblick liefert Andriessen (2004) beziehungsweise Mertins et al (2004).

<sup>7</sup> Vgl. Sveiby (1997); Malone und Edvinsson (1998).

<sup>8</sup> Eine Übersicht bietet North (2004).

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

rungsmodellen wie der BSC<sup>10</sup> oder dem EFQM<sup>11</sup> kombiniert. Zu nennen sind hier z. B. das Wissensbilanzmodell der ARCS<sup>12</sup>, von Joanneum Research<sup>13</sup>, von NOEST<sup>14</sup>, das DLR<sup>15</sup>, das Value Chain Scoreboard<sup>16</sup>, oder eben das in den Leitfaden 1.0 beschriebene Wissensbilanzmodell des Arbeitskreis Wissensbilanz (AK-WB).

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

## Warum Wissen bilanzieren?

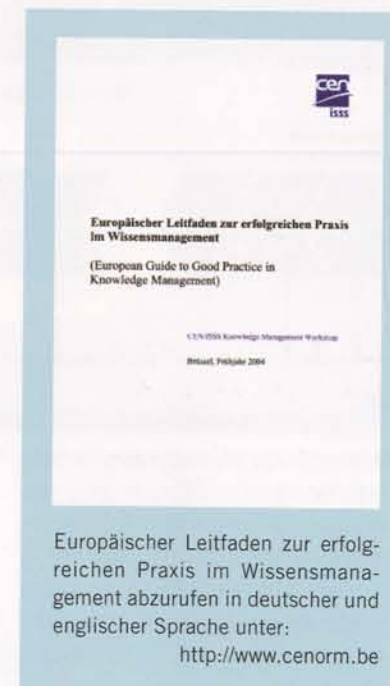
### Für wen und warum sollte eine Wissensbilanz erstellt werden?

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

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



Wissensbilanz – Made in Germany Leitfaden abzurufen in deutscher und englischer Sprache unter: [www.bmwa.bund.de](http://www.bmwa.bund.de)



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

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

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

<sup>10</sup> Vgl. Kaplan und Norton (1969).

<sup>11</sup> <http://www.efqm.org/>

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

<sup>13</sup> [http://www.joanneum.at/cms\\_img/img1522.pdf](http://www.joanneum.at/cms_img/img1522.pdf)

<sup>14</sup> [http://www.noest.or.at/downloads/NOEST\\_Wissensbilanz\\_Endbericht.pdf](http://www.noest.or.at/downloads/NOEST_Wissensbilanz_Endbericht.pdf)

<sup>15</sup> [http://www.dlr.de/dlr/Presse/fubilanz/FuB\\_02\\_03.pdf](http://www.dlr.de/dlr/Presse/fubilanz/FuB_02_03.pdf)

<sup>16</sup> Vgl. Lev (2001).

### Nutzen aus dem Erstellungsprozess

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

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

### Das Wissensbilanzmodell des Arbeitskreis Wissensbilanz (AKWB)<sup>17</sup>

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<sup>18</sup>.

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



Abbildung 1: Das Wissensbilanzmodell des Arbeitskreis Wissensbilanz

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

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

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

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

Das Zusammenwirken von Geschäftsprozessen und Wissensprozessen führt gemeinsam mit den

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.

### Vier Meilensteine zur Wissensbilanz

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

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

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



Abbildung 2: Vorgehensschritte und Meilensteine der Wissensbilanzierungspü

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

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

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

wo Maßnahmen ansetzen sollen, um den Geschäftserfolg zu optimieren.

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

### Ausblick

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

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

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

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

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

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

<sup>17</sup> Nähere Informationen zum Arbeitskreis Wissensbilanz finden sie unter [www.akwissensbilanz.org](http://www.akwissensbilanz.org)

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