

# Intellektuelles Kapital

# Nachhaltiger Wettbewerbsvorteil Wissen

Was weiß mein Unternehmen, wie kann ich das Wissen messen und fördern? Diese Frage ist besonders für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) bedeutend.



Die Projektgruppe bei der Erarbeitung der Wissensbilanz-Toolbox.



Während bereits verschiedene, recht akademische und komplexe Ansätze zur Erfassung und Bewertung des intellektuellen Kapitals existieren, fehlte es bisher an einfachen und kostengünstigen Methoden, die den Anforderungen von KMU genügen. Das Konzept „Wissensbilanz – Made in Germany“ ist ein Projekt des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie. Es wurde gezielt für den deutschen Mittelstand entwickelt. Um die Methode der Wissensbilanzierung noch einfacher und effizienter zu gestalten, setzte der Arbeitskreis Wissensbilanz eine leicht verständliche Software um. Das Werkzeug Wissensbilanz-Toolbox ermöglicht die strukturierte Darstellung von intellektuellem Kapital eines Unternehmens mit optimalem Kosten-Nutzen-Verhältnis sowie die Ableitung strategiekonformer Maßnahmen.

## KMU steuern Erfolgsfaktoren

Gerade für kleine und mittelständische Unternehmen ist die effiziente Nutzung intellektuellen Kapitals der Schlüssel zur Erreichung strategischer Ziele. Um dem Mittelstand eine effiziente Methode zur Steuerung immaterieller Erfolgsfaktoren an die Hand zu geben, initiierte das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) schon im Jahr 2003 den Arbeitskreis Wissensbilanz (AKWB). Bis Ende 2006 haben über 80 KMU das entwickelte Bilanzierungsverfahren erfolgreich angewendet. Über 80 Prozent der Pilot-Anwender sehen die interne Steuerung als den wichtigsten Einsatzbereich für die Wissensbilanz, wobei sie sowohl der Strategieentwicklung als auch der Strategieimplementierung dient.

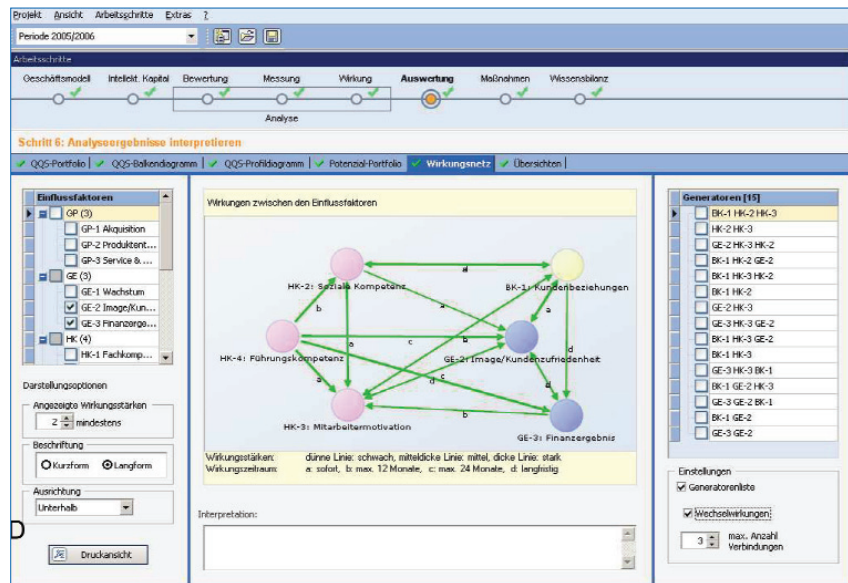
## Wissen bewerten lernen

Unter fachlicher Leitung des Fraunhofer-Instituts für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik in Berlin hat der AKWB in Zusammenarbeit mit der incowia GmbH eine Microsoft Windows basierte Softwareanwendung entwickelt. Die Methodik der Wissensbilanzierung wird verständlich erläutert und der Nutzer strukturiert durch den unternehmensspezifischen Bilanzierungsprozess geführt. Die erhobenen Daten können im Programm einfach erfasst werden, wobei die Datenkonsistenz sichergestellt wird und automatisierte Auswertungen zur Verfügung stehen. Anwender führen mit der Toolbox nicht nur Anweisungen aus, sondern können nach dem „learning by doing“-Prinzip mit Hilfe integrierter und kontextsensitiver Lerninhalte wichtige Grundpfeiler der Wissensbi-

lanzierung verinnerlichen. Sie lernen Schritt für Schritt die wichtigsten Bestimmungsfaktoren des intellektuellen Kapitals kennen und erfahren wie diese bewertet werden. So kann jedes Unternehmen eigenständig einen vollständigen, zuverlässigen und aussagekräftigen Wissensbilanzbericht erstellen.

## Risiko Kreditvergabe

Das Instrument Wissensbilanz und die Toolbox dienen zwei Zielen: Erstens ermöglichen sie die interne systematische Steuerung der immateriellen Werttreiber, das Management erhält eine fundierte Entscheidungsgrundlage zur Umsetzung von Entwicklungsmaßnahmen. Dabei stößt schon der Bilanzierungsprozess im Team Nachdenken an und baut gemeinsames Verständnis über Erfolg und Funktionsweise des eigenen Unternehmens auf. Das Werkzeug kann zusätzlich als Controllinginstrument genutzt werden, um die Erfolgswirksamkeit von Entwicklungsmaßnahmen kontinuierlich und valide zu überprüfen. Die Wissensbilanz fungiert ebenso als Berichtsinstrument, das sowohl zur internen als auch zur externen Kommunikation der unternehmensspezifischen immateriellen Werte genutzt werden kann. So kann die Unternehmensleitung der Belegschaft die Zusammenhänge der weichen Faktoren mit dem Geschäftserfolg und daraus abgeleitete Entwicklungsmaßnahmen anschaulich darstellen. Zusätzlich zeigt die Wissensbilanz externen Zielgruppen, wie Kunden oder Kapitalgebern, den Status Quo des intellek-



Unter [www.akwissensbilanz.org/toolbox.htm](http://www.akwissensbilanz.org/toolbox.htm) kann die Wissensbilanz kostenlos heruntergeladen werden.

tuellen Kapitals und somit den wahren Wert des Unternehmens auf. Ein empirischer Test mit Finanzexperten aus führenden Banken und Investmentgesellschaften ergab, dass die Wissensbilanz Unternehmensbewertungen präzisiert und Risiko mindernd auf den Kreditvergabeprozess wirken kann. Um nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu generieren, müssen Unternehmen in der Lage sein, ihr immaterielles Vermögen zielgerichtet zu steuern und entsprechend der Bedürfnisse ihrer Stakeholder zu kommunizieren. Gerade KMU, die sich weder Strategieabteilungen noch

groß angelegte Projekte mit externen Beratern leisten können oder wollen, fehlte bisher eine effiziente Methode um ihr intellektuelles Kapital strategiekonform zu entwickeln. ■

**Autoren:** Prof. Kai Mertins ist Direktor des Bereichs Unternehmensmanagement und Markus Will ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Bereich Unternehmensmanagement am Fraunhofer IPK, Berlin. Beide sind Mitglieder des Arbeitskreis Wissensbilanz.

[www.akwissensbilanz.org](http://www.akwissensbilanz.org)