

Aus: Mertins, Kai; Alwert, Kay; Heisig, Peter (Hrsg.)
Wissensbilanzen: Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln. Berlin: Springer 2005.

1. Wissensbilanzen – Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln

Kay Alwert, Peter Heisig, Kai Mertins

1.1 Einleitung

Neben finanziellen und materiellen Ressourcen ist Wissen heute anerkannterweise einer der wichtigsten Faktoren für den Geschäftserfolg von Organisationen. Im Zuge der Veränderung von der Produktions- zur Dienstleistungs- und zur Wissensgesellschaft nimmt Wissen im Vergleich zu traditionellen materiellen Ressourcen rasant an Wert zu und wird voraussichtlich in Zukunft alle anderen Ressourcen in ihrer Bedeutung übertreffen. Dies wurde auch auf höchster politischer Ebene erkannt und so hat die Europäische Union in ihrem Lissabon Abkommen das Ziel ausgerufen Europa bis 2010 „zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt zu machen“ (Europäischer Rat 2000). Um so erstaunlicher ist es, dass bisher keine allgemein anerkannten Methoden zur Messung dieses wichtigen immateriellen Faktors¹ vorliegen. In traditionellen finanzorientierten Bilanzierungs- und Steuerungssystemen bleiben immaterielle Faktoren und im Besonderen Wissen weitgehend unberücksichtigt oder werden lediglich als Kostenpositionen versteckt erfasst. Wie und woran wollen wir aber 2010 messen, ob wir das Ziel von Lissabon erreicht haben? Wie wollen wir dieses Ziel überhaupt sinnvoll anstreben, wenn uns die Instrumente zu einem gezielten Management der Ressource Wissen fehlen? Hier wird die Kluft zwischen Anspruch und Wirklichkeit deutlich, die das Dilemma der aktuellen Situation im Management kennzeichnet. Es ist also dringende, gemeinsame Aufgabe von Politik, Wissenschaft und Wirtschaft, diese Kluft zu schließen und adäquate Methoden zur erfolgreichen Nutzung und Entwicklung des intellektuellen Kapitals bereitzustellen und einzusetzen.

¹ Weder national noch international hat man sich bisher auf eine einheitliche Begrifflichkeit festlegen können. Für den geläufigen Begriff „intellektuelles Kapital“ gibt es keine adäquate Singularform. Die Autoren werden in der Folge daher die Begriffkombination „immaterieller Faktor“ verwenden, da er noch keine wertende Implikation enthält und als Überbegriff aufgefasst werden kann. Wenn ausgedrückt werden soll, dass ein immaterieller Faktor einen Wert für eine Organisation darstellt, so wie das z.B. in den Rechnungslegungsstandards behandelt wird, werden die Autoren statt von „immateriellem Faktor“ von „immateriellem Vermögenswert“ sprechen. Damit soll deutlich gemacht werden, dass ein immaterieller Faktor nicht in jeder Betrachtungsweise einem immateriellen Vermögenswert entsprechen muss. Weiteres im Kapitel „Begriffsklärung“.

Das in diesem Band beschriebene und bereits in der Praxis erprobte Instrument der Wissensbilanz nimmt sich dieser Herausforderung an. Zwei wesentliche Ausgangssituationen und Zielsetzungen werden bei der Wissensbilanzierung dabei unterschieden. Zum einen zielt diese darauf ab, die Methoden zur Organisationsbewertung, Kommunikation und Rechenschaftslegung gegenüber externen Stakeholdern zu verbessern. Zum anderen ermöglicht die Wissensbilanzierung eine zeitgemäße Organisationssteuerung aufzubauen, die immaterielle Faktoren als wichtige Vermögenswerte der Organisationen systematisch mit einbezieht.

1.2 Begriffsklärung

Im noch jungen Themenfeld Wissensbilanz werden zahlreiche unterschiedliche Begrifflichkeiten verwendet, auf die zum besseren Verständnis hier kurz eingegangen werden soll. Wie in jungen Disziplinen üblich, dauert es eine gewisse Zeit, bis sich eine klare Begrifflichkeit mit Definitionen herausbildet. Diesen Status scheint die Wissensbilanz noch nicht vollständig erreicht zu haben, obwohl sich Tendenzen in der einschlägigen Literatur und in der Praxis bereits erkennen lassen (Bontis u. Choo 2002). Ein Teil der Begriffsverwirrung, die noch vorherrscht, ist sicherlich darauf zurückzuführen, dass bereits der „Gegenstand“ der Betrachtung immateriell und damit prinzipiell schwer fassbar ist. Zahlreiche unterschiedliche Umschreibungen aus unterschiedlichen Kontexten heraus waren in dem interdisziplinären Forschungsfeld die Folge, je nachdem in welcher Begriffswelt sich die jeweiligen Autoren zu Hause fühlten und welche Ziele sie mit dem Thema verfolgten². Erschwerend für den deutschen Leser kommt hinzu, dass die Begriffswelt um die Wissensbilanzierung stark durch die englische Sprache geprägt ist, in der ein Großteil der internationalen Diskussion zu dem Thema stattfindet. Intellectual capital, intellectual resources, intangible assets, knowledge assets, knowledge resources, human resources, intangible resources, intellectual assets etc. sind nur einige der teilweise auch in aktuellen deutschen Publikationen verwendeten Bezeichnungen (Horvath u. Möller 2004).

Für zusätzliche Verwirrung sorgen die häufig synonyme Verwendung mehrerer dieser Begriffe in oft ein und derselben Publikation. In der letzten Zeit zeichnet sich allerdings zumindest im Englischen eine gewisse Klärung ab³. Zwei maßgebliche Disziplinen bestimmen dabei die Richtung: „Intellectual capital“ scheint sich als Oberbegriff in der Wissensmanagement-Community durchzusetzen, während „intangible asset“, geprägt durch die Rechnungslegungsstandards, als Begriff im betriebswirtschaftlichen Umfeld dominiert. Beide Begriffe werden jedoch weiterhin kontrovers diskutiert, da die Konnotation der Teilbegriffe in vielerlei Hinsicht

² Eine gute Zusammenfassung findet sich bei Andriessen (2004).

³ Als Indikator dafür kann eine aktuelle „google Suche“ am 25.06.2004 stehen, die für Wortkombination „intellectual capital“ ca. 411.000 Treffer, für die Kombination „intangible asset“ immerhin 46.700 Treffer verzeichnet. Alle anderen erreichen zusammen weniger als eine der beiden allein.

irreführend sein kann (Andriessen 2004). Im Wesentlichen wird bei „intangible assets“ darauf verwiesen, dass diese Begriffskombination weitgehend durch die Rechnungslegung definiert ist und in dieser Definition ein großer Teil der im intellektuellen Kapital enthaltenen Dimensionen nicht berücksichtigt sind (Edvinsson u. Malone 1997). Der Begriff schränkt den Betrachtungsgegenstand also zu sehr ein. Bei „intellectual capital“ dagegen richten sich die Gegenargumente auf die einzelnen Teilbegriffe. Das englische „capital“ aber auch das deutsche „Kapital“ bezeichnet in der klassischen Bilanz die Passivseite, also die Mittelherkunft, während der eigentliche Betrachtungsgegenstand als Ressource aufgefasst wird und daher eher einem Vermögenswert entspricht, der der Aktivseite der Bilanzierung zuzurechnen wäre. „Intellectual“ oder „intellektuell“ hingegen ist ein Begriff der normalerweise Menschen zugeschrieben wird und in diesem Sinne irreführend ist, da das „intellectual capital“ das Humankapital nur als eine Dimension neben Strukturkapital und Beziehungskapital betrachtet (Andriessen 2004).

Bei der Übertragung der Begriffe ins Deutsche stellt sich die Situation nicht besser dar, zumal einige der sich im Englischen durchsetzenden Begriffe schwer ins Deutsche zu übertragen sind. Jedoch sind analog zum Englischen die beiden erwähnten Disziplinen dominant und führen scheinbar dazu, dass sich die Begriffe „intellektuelles Kapital“ und „immaterieller Vermögenswert“ je nach Disziplin durchsetzen. Ausgehend von der Disziplin des Wissensmanagements wird jedoch weiterhin vorzugsweise von Wissen oder Wissensressourcen gesprochen, auch wenn teilweise dasselbe betrachtet wird. Problematisch bleiben die aus den englischen Begriffen abzuleitenden deutschen Benennungen von Methoden und Instrumenten.

„Intellectual capital statement“ (vgl. DMSTI 2003b) oder „Intellectual capital report“⁴ sind in ihrer wörtlichen Übersetzung ins Deutsche wenig klangvoll. Die Folge ist, dass sich der zwar provokante, aber auch einprägsame Name „Wissensbilanz“ durchzusetzen scheint. Dies wird nicht zuletzt dadurch belegt, dass der Begriff bereits in erste Gesetzgebungen Eingang gefunden hat. (vgl. Republik Österreich 2002a)

⁴ Siehe Skandia AFS (1994) oder die englischen Übersetzungen der österreichischen Wissensbilanzen z.B. der Austrian Research Center Seibersdorf oder der Joanneum Research (2002).

1.3 Ausgangssituation – Warum Wissen bilanzieren?

Im Folgenden sollen die Ausgangssituationen, die die Wissensbilanzierung prägen und derzeit im Vordergrund der Diskussion stehen kurz betrachtet werden.

1.3.1 Diskrepanz zwischen Markt und Buchwert

Die zunehmende Diskrepanz zwischen dem Marktwert eines an der Börse gelisteten Unternehmens und seinem in der Bilanz ausgewiesenen Buchwert ist einer der Ausgangspunkte sich von der Kapitalmarktseite her dem Thema zu nähern. Der große Erfolg von wissensintensiven Unternehmen vor allem aus dem Umfeld Technologie, Hightech, Beratung etc. machen die Grenzen der traditionell finanzorientierten Unternehmensbewertung deutlich (vgl. Pitt 2001). Investoren, Kapitalgeber und Analysten müssen feststellen, dass es nicht mehr reicht lediglich die Bilanzen der vergangenen Periode zu analysieren, um eine Prognose über die zukünftige Geschäftsentwicklung abzugeben. Auf der Suche nach Erklärungen sind sich die Marktteilnehmer jedoch dahingehend einig, dass die Erfolge dieser Unternehmen größtenteils auf das immaterielle Vermögen zurückzuführen sind. Gerade über diese Werte sind jedoch keine verlässlichen Daten am Markt zu erhalten. Die Folge sind ausufernde Spekulationen über den möglichen immateriellen Wert dieser Unternehmen. Im Fokus stehen u.a. die Geschäftsideen, das vorhandene Know-how, das geistige Eigentum, die Kompetenz des Management, sowie die Beziehungen zu Kunden und Partnern. Die Unternehmen selbst sind zwar bemüht, dem Informationsdefizit des Marktes gerecht zu werden und veröffentlichen in mehr oder weniger regelmäßigen Abständen einzelne Informationen aus diesen Bereichen, eine verlässliche Bewertung des immateriellen Vermögens ist auf Basis dieser Daten jedoch meist nicht möglich. Unsicherheit in Bezug auf Anlagen und Investitionen in Unternehmen sind die Folge.

Zuverlässige Berichtsinstrumente könnten helfen, das Informationsdefizit zwischen Kapitalmarkt und Unternehmen abzubauen. Einerseits würde dies Auswüchse bei Anlage-Spekulationen einschränken und andererseits einen verlässlichen Kapitalfluss in zukunftssträchtige Unternehmen gewährleisten (OECD 2004).

1.3.2 Rating und Basel II

Nicht nur Analysten und Investoren haben ein Interesse daran den wahren Organisationswert zu kennen. Auch Banken und die Organisationen selbst stehen unter steigendem Druck diesen Wert plausibel nachzuweisen. Gerade kapitalschwache kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) haben es zunehmend schwerer an günstiges Fremdkapital zu gelangen. Mit den Regelungen nach Basel II, die ab 2007 in Kraft treten sollen (vgl. DIHK 2004), wird sich die Situation für diese Organisationen weiter verschärfen, wenn bis dahin keine adäquate Methode zur Verfügung steht auch die immateriellen Vermögenswerte der Organisationen schnell und sicher bewertbar zu machen. Hinzu kommt, dass die derzeit unbefriedigende

wirtschaftliche Situation Banken zunehmend dazu veranlasst, ihre risikobehafteten Investitionen abzubauen, was voraussichtlich zu einer vorzeitigen praktischen Umsetzung der Baseler Beschlüsse führt (Schmidt u. Arzbach 2003). Die bestehenden, von den Banken initiierten Ratingverfahren mit ihrer weiterhin stark gewichteten Finanzorientierung müssen um Berichte über die wichtigsten immateriellen Vermögenswerte ergänzt werden, um eine ausreichende Basis zur Bestimmung des Risikos und der Sicherheit von Finanzierungen zu bieten (Kivikas u. Tenbrieg 2004). Es liegt nahe, dass betroffene Unternehmen sich frühzeitig um eine eigene, erweiterte Rechenschaftslegung bemühen, die es ihnen ermöglicht ihre unternehmensspezifischen Werte selbst plausibel nachzuweisen. Diese verbesserte Argumentationsgrundlage bei Finanzierungsverhandlungen könnte helfen, den Kreditvergabeprozess positiv zu beeinflussen.

1.3.3 Rechtliche Rahmenbedingungen, Rechnungslegung und Standards

Auch die nationalen und internationalen Standardisierungsgremien haben die Situation erkannt und treiben die Erweiterung der gesetzlichen Rechenschaftslegung über immaterielle Vermögenswerte voran. So wurden bereits im September 1998 im International Accounting Standard (IAS seit 2002 IFRS - International Financial Reporting Standard) Festlegungen zur Bilanzierung von „Intangible Assets“ getroffen und Empfehlungen für den Umgang mit nicht aktivierungsfähigen immateriellen Vermögenswerten ausgesprochen (IASB 1998). Mit dem deutschen Rechnungslegungsstandard DRS 12 „Immaterielle Vermögenswerte des Anlagevermögens“⁵ und dem Entwurf des Deutschen Rechnungslegungsstandard E-DRS 20 zur Lageberichterstattung (DRSC 2004b) haben die nationalen Gesetzgeber nachgezogen und ebenfalls Empfehlungen für die Rechnungslegung von immateriellen Vermögenswerten und einen erweiterten Lagebericht ausgesprochen. Beide Standards legen fest, dass immaterielle Vermögenswerte bei einer ordentlichen Bilanzierung zu berücksichtigen sind. Durch zahlreiche schwer zu erfüllende Kriterien sind jedoch vorerst nur wenige immaterielle Vermögenswerte in der Bilanz direkt aktivierbar. Für alle weiteren empfehlen die Standards, allen voran der E-DRS 20, einen Ausweis im Lagebericht, also im Anhang an die klassische Bilanz. Im DRS 12 wird erstmals auch explizit der Terminus „intellektuelles Kapital“ verwendet. Mit der Empfehlung das intellektuelle Kapital im Lagebericht auszuweisen, folgt das DRSC dem Vorschlag der Schmalenbach Gesellschaft (Schmalenbach-Gesellschaft 2004): "Bei der Berichterstattung über das intellektuelle Kapital des Konzerns kann beispielsweise zwischen den Kategorien Humankapital (human capital), Kundenbeziehungen (customer capital), Lieferantenbe-

⁵ Deutscher Rechnungslegungs Standard Nr. 12 (DRS 12)* Immaterielle Vermögenswerte des Anlagevermögens - *Verabschiedung durch den Deutschen Standardisierungsrat (DSR) am 08. Juli 2002. Der Standard in deutschsprachiger Fassung ist dem Bundesministerium der Justiz zugeleitet mit der Bitte um Bekanntmachung nach § 342 Abs. 2 HGB. Diese ist noch nicht erfolgt. (vgl. DRSC 2004a).

ziehungen (supplier capital), Investor- und Kapitalmarktbeziehungen (investor capital), Organisations- und Verfahrensvorteile (process capital), Standortfaktor (location capital) und Innovationskapital (innovation capital) unterschieden werden." (DRSC 2004a). Der E-DRS 20 geht noch einen Schritt weiter und empfiehlt alle Informationen auszuweisen, um „Informationsasymmetrien zwischen den Adressaten der Rechnungslegung und der Unternehmensleitung“ zu reduzieren (DRSC 2004b). Hierzu wird empfohlen das intellektuelle Kapital im Hinblick auf die strategische Ausrichtung des Konzerns zu erläutern und mittels Indikatoren zu quantifizieren. Der Entwurf des Standards unterbreitet bereits konkrete Vorschläge für einzelne Indikatoren zu den oben aufgeführten Dimensionen des intellektuellen Kapitals⁶.

Im Gegensatz zu Wirtschaftsunternehmen geben bei Non-Profit-Organisationen, besonders im Bereich der Bildung und Forschung, übliche finanzorientierte Instrumente so gut wie keinen Aufschluss über den Geschäftserfolg. Dieses Defizit wurde von einigen Gesetzgebern aufgegriffen. So ist in Österreich bereits 2004 ein Gesetz in Kraft getreten, das Hochschulen dazu verpflichtet Wissensbilanzen gemäß einer vorgegebenen Struktur vorzulegen, um damit Rechenschaft über ihre Geschäftstätigkeit zu legen (Republik Österreich 2002a).

In den Erläuterungen zum Universitätsgesetz 2002 ist das folgendermaßen ausgedrückt: „Mit einer „WISSENSBILANZ“ legt die Universität eine Bestandsaufnahme des zur Zeit in der Organisation verfügbaren Wissens vor, das für die Forschungs-, Lehr-, Lern-, Weiterbildungs- und Verwaltungsprozesse wichtig ist und auf das zugegriffen werden kann. Die WISSENSBILANZ soll den Universitäten vor dem Hintergrund politischer und selbstdefinierter Ziele als Instrument zur ganzheitlichen Darstellung, Bewertung und Kommunikation von immateriellem Vermögen, Leistungsprozessen und deren Wirkungen dienen. Diese Form der „Bilanz“ soll der Tatsache Rechnung tragen, dass für Universitäten – mehr noch als für andere Organisationen – Wissen ein zentraler Produktionsfaktor ist.“ (Republik Österreich 2002b)

Als Struktur des immateriellen Vermögens wird die weit verbreitete Definition des intellektuellen Kapitals (im Gesetz als das „intellektuelle Vermögen“ bezeichnet) verwendet, das sich aus Humankapital, Strukturkapital und Beziehungskapital zusammensetzt. Hierzu die Erläuterungen zum Gesetz: „Als Humankapital ist das für die Aufgaben der Universität relevante Wissen des wissenschaftlichen und nicht wissenschaftlichen Personals zu verstehen. Mit Strukturkapital wird die nicht personengebundene Ausstattung bezeichnet, wie z.B. Labors, Datenbanken, orga-

⁶ E-DRS 20: „Es wird empfohlen, beim Humankapital Angaben zu Fluktuation, Mitarbeiterqualifikation, Weiterbildungsaufwendungen pro Mitarbeiter, Entlohnungssystemen und Vergütungsregelungen sowie wesentlichen Änderungen der tariflichen und betrieblichen Vereinbarungen zu machen. Die Kundenbeziehungen können z.B. anhand der Kundenzufriedenheit, der Kundenbindungsdauer, der Anteilsquoten wesentlicher Produkte im Markt oder der Wertschöpfung pro Kunde beschrieben werden. Organisations- und Verfahrensvorteile können z.B. anhand der Durchlaufzeit der Auftragsabwicklung und Angaben zur Produktqualität, wie Rückweisquoten pro Produkt und Gewährleistungsaufwendungen, beschrieben werden.“

nisatorische Lösungen etc. Die Terminologie „Human-, Struktur- und Beziehungskapital“ entspricht der üblichen Form der Erfassung des intellektuellen Vermögens. Unter Beziehungskapital wird das Netzwerk von sozialen Beziehungen verstanden, das die Universität bei der Leistungserbringung unterstützt. Insbesondere sind darunter jene Beziehungen zu verstehen, durch die eine Universität Zugang zu komplementärem Wissen bekommt.“ (ebd.)

1.3.4 Mitarbeiterakquisition und -bindung

Die finanziellen und rechtlichen Rahmenbedingungen einer Organisation bilden jedoch nicht den einzigen Ausgangspunkt, der Druck auf einen plausiblen Nachweis von immateriellen Faktoren ausübt. Ein weiterer zentraler Erfolgsfaktor für wissensintensive Unternehmen ist die Akquisition und Bindung von fachlichen Spitzenkräften. Gerade in wissensintensiven Branchen wie Hightech, Beratung, Forschung und Entwicklung, aber auch bei der Besetzung von Führungspositionen im Management, kann dies mitunter ein herausforderndes Unterfangen sein. Der Boom in der „New Economy“ und der dort stattfindende „Kampf“ um die besten Informatiker, hat gezeigt, dass zwar finanzielle Aspekte eine Rolle spielen, aber für (potenzielle) Mitarbeiter in einem umkämpften Markt auch andere Faktoren wie der Ruf des Unternehmens in der Öffentlichkeit, das fachliche Know-how, Aufstiegschancen, die Unternehmenskultur und das damit verbundene Arbeitsklima von entscheidender Bedeutung sind. Die Unternehmen, welche ihre Stärke in diesen Bereichen am glaubwürdigsten nachweisen können, haben bei gleichen finanziellen Voraussetzungen zweifelsohne bessere Chancen, Spitzenkräfte für sich zu gewinnen und nachhaltig zu binden.

1.3.5 Kooperationen mit Partnern im Geschäftsumfeld

Die Entwicklungen einer immer stärker zusammenwachsenden Wertschöpfungskette über Organisations- und Landesgrenzen hinweg, die sich in Managementstrategien wie dem Supply Chain Management, Unternehmensnetzwerk- und Kooperationsstrategien oder sich abwechselnden „Insourcing-“ und „Outsourcingaktivitäten“ widerspiegeln, machen deutlich, dass die Kommunikation mit dem Geschäftsumfeld an Bedeutung stark zugenommen hat. Zudem fordert die anhaltende Globalisierungstendenz in fast allen Bereichen, dass sich Organisationen zunehmend in einem internationalen Geschäftsumfeld behaupten müssen. Dass Kooperationen und strategische Partnerschaften in einem derartigen Geschäftsumfeld zum wichtigen Erfolgsfaktor geworden sind, zeigt anschaulich das Beispiel des Silicon Valley, in dem Firmen wie Sun Microsystems oder Hewlett Packard ihren Erfolg maßgeblich darauf begründeten, dass sie langfristige Beziehungen mit besonders zuverlässigen und qualitativ hochwertigen Partnern eingingen (vgl. etwa Saxenian 1991). Jedoch passen nicht alle Partner zueinander. Unterschiedliche Unternehmenskulturen und Kompetenzen sowie voneinander abweichende Zielsetzungen und Geschäftsstrategien, können - wenn diese sich nicht ergänzen -

eine Kooperation oder gar einen Firmenzusammenschluss zu einem schwierigen und aufreibenden Unterfangen werden lassen. Um derartige Probleme zu vermeiden und die individuell besten Partner zu finden, ist es demnach erforderlich, dass aussagekräftige Informationen über diese erfolgskritischen immateriellen Faktoren möglichst frühzeitig zur Verfügung stehen. Ist dies gegeben, könnten sowohl die Suche nach Partnern, als auch die anschließenden Kooperationsverhandlungen wesentlich effizienter gestaltet werden, was nicht zuletzt die Erfolgsquote von nachhaltigen Partnerschaften positiv beeinflussen würde.

1.3.6 Markt und Kunden

Auch die Kunden einer Organisation haben ein gesteigertes Interesse daran, zu wissen, bei wem sie ein Produkt oder eine Dienstleistung erwerben. Am Markt sind meist zahlreiche Anbieter mit ähnlichen Produkten und Leistungen vertreten. Der Preis ist dabei längst nicht mehr das einzige Entscheidungskriterium für einen Kauf. Das Image der Marke, Zuverlässigkeit, Qualität, Schnelligkeit, Service und die sich daraus ableitende Kundenzufriedenheit sind weitere wichtige Faktoren, die bei aktuellen und potenziellen Kunden im Fokus stehen. Geht es um eine langfristige Entscheidung für ein Produkt- oder eine Produktlinie, spielt unter Gewährleistungs- und Serviceaspekten sogar die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens als Ganzes eine wichtige Rolle. Dazu sind jedoch weitergehende Informationen notwendig, als sie in üblichen Marketingunterlagen enthalten sind. Von besonderer Bedeutung ist dies bei der Akquisition von Neukunden. In kürzester Zeit muss es dabei gelingen, eine Vertrauensbasis aufzubauen, die den potenziellen Kunden davon überzeugt, dass er bei genau diesem Unternehmen kaufen soll und nicht beim vergleichbaren Wettbewerber. Üblicherweise ist es die Aufgabe von Vertrieb und Marketing, potenzielle Kunden mit derlei Informationen zu versorgen. Die meisten Marketingkampagnen beschränken sich jedoch darauf, dem Kunden ein qualitatives Bild des Unternehmens zu vermitteln, das leider allzu oft der Wirklichkeit nicht entspricht. Unsicherheiten bzgl. der in den Werbekampagnen vermittelten Bildern und der Realität stellen sich bei den Kunden ein⁷. Mehr Transparenz und Sicherheit bzgl. der Werbeversprechen durch Nachweis von Zahlen und Fakten zu den versprochenen Leistungen und Kompetenzen könnte ein wichtiges Argument bei der Akquisition von Neukunden liefern.

1.3.7 Organisationsmanagement

Neben der Überbrückung von Informationsdefiziten zwischen Organisationen und deren Geschäftsumfeld, geht es bei der Wissensbilanzierung jedoch vor allem darum, das intellektuelle Kapital einem gezielten Management zugänglich zu machen. Die zunehmende Bedeutung von immateriellen Faktoren für den wirtschaft-

⁷ Das mangelnde Vertrauen in die Aussagen des Marketings spiegelt sich auch im Wunsch der Kunden nach Zertifizierungen wider, wie sie im Qualitätsmanagement üblich sind.

lichen Erfolg von Organisationen, deren Wettbewerbs- und damit Überlebensfähigkeit macht die Dringlichkeit dieses Aspektes deutlich. Die Organisationen, welche es schaffen ihr intellektuelles Kapital effizient zu nutzen und für zukünftige Aufgaben systematisch zu entwickeln, werden für die Herausforderungen der Zukunft gewappnet sein. Wie aktuelle Studien zeigen (vgl. z.B. Kapitel 19 in diesem Band) wird jedoch in den meisten Organisationen ein Großteil der erfolgskritischen immateriellen Faktoren im Moment weder systematisch erfasst geschweige denn systematisch gesteuert und entwickelt. Folglich wird ein Großteil der Zukunfts- und Überlebensfähigkeit der Organisationen der Intuition des Managements oder im schlimmsten Fall dem Zufall überlassen. Das heißt nicht, dass das Vertrauen auf Intuition per se schlecht ist. Bis zu einer gewissen Größe funktioniert die Intuition des Management – besonders in Eigner geführten Organisationen – oft sehr gut, da sie mit den Strukturen der Organisation gewachsen ist. Spätestens jedoch bei der Nachfolge oder dem Übergang von einer Eigner- zu einer Management geführten Organisation geht diese Intuition verloren und die fehlende Systematik im Umgang mit den immateriellen Faktoren kann zu einem Problem werden. „You can't manage what you can't measure“ (Drucker 1993b). Methoden sind daher gefragt, welche dieses Defizit beseitigen und eine zuverlässige aber auch pragmatische Messung von Veränderungen im intellektuellen Kapital ermöglichen und darüber hinaus die Wirkung auf den Geschäftserfolg nachvollziehbar machen.

1.4 Zielsetzungen der Wissensbilanzierung – eine kritische Betrachtung

Aus den beschriebenen Ausgangssituationen werden die beiden grundsätzlichen, bereits zu Beginn skizzierten, Zielsetzungen der Wissensbilanzierung noch einmal deutlich. Zum einen zielt die Wissensbilanzierung darauf ab, die Kommunikation von Organisationen mit ihrem Geschäftsumfeld zu verbessern, indem gezielt versucht wird, Informationsasymmetrien zwischen den Organisationen und ihren externen Stakeholdern abzubauen. Zum anderen soll durch die Wissensbilanzierung das intellektuelle Kapital einem systematischen Management zugänglich gemacht werden, wobei natürlich wieder Kommunikationsaspekte, dieses mal jedoch intern zu Managern und Mitarbeitern, eine Rolle spielen. Abb. 1.1. liefert eine gute Zusammenfassung der unterschiedlichen Fragestellungen und Zielgruppen bei der Wissensbilanzierung. Inwieweit sich diese unterschiedlichen Zielsetzungen, vor allem die interne Management- und die externe Kommunikationsperspektive vereinbaren lassen und was dies für Konsequenzen hat, soll im Folgenden kurz diskutiert werden.

1.4.1 Wissensbilanzen als Instrument zur Kommunikation des intellektuellen Kapitals

Zielgruppe für die Kommunikation immaterieller Faktoren mittels der Wissensbilanz können alle Stakeholder einer Organisation sein. Die in der Praxis veröffentlichten Wissensbilanzen zielen meist auf die in den Ausgangssituationen skizzierten Zielgruppen: Investoren, Eigner, Banken sowie aktuelle als auch zukünftige Kunden, Mitarbeiter und Kooperationspartner. Problematisch gestaltet sich der Umstand, dass jede Zielgruppe eine andere Art von Information über die Organisation benötigt (siehe Abb. 1.1.). Die stringente Darstellung in nur einem Dokument, das ggf. an den Geschäftsbericht angehängt wird, ist dabei schwer zu erreichen (Pike et al. 2002).

Neben Inhalt und Gliederung können die Gestaltung und das Layout eine wichtige Rolle spielen, um die gewünschte Botschaft ansprechend zu verpacken. Eine Vielzahl unterschiedlicher Formen von Wissensbilanzen sind die Folge⁸. Die im Vergleich zur Finanzbilanz deutlich größeren Gestaltungs- und Interpretationsspielräume bei der Wissensbilanzierung können darüber hinaus dazu führen, dass unliebsame Informationen weggelassen werden oder durch geschickte Festlegung von Berechnungsgrundlagen für Indikatoren positiver erscheinen, als tatsächlich gegeben. Die durch die Stakeholder geforderte Vergleichbarkeit von Wissensbilanzen leidet stark darunter und so ist eine Interpretation der bisherigen Wissensbilanzen nach wie vor recht schwierig. Die enge Anlehnung der Wissensbilanz an das Marketing hat zudem in der Vergangenheit dazu geführt, dass die Wissensbilanz sich dem Vorwurf gegenüber sah, lediglich ein erweitertes und verbessertes Marketinginstrument zu sein. Trotz all dieser Argumente kann dennoch festgestellt werden, dass die ursprüngliche Zielsetzung des Ausgleiches von Informationsasymmetrien zwischen Organisation und Umfeld mit der Wissensbilanz erreicht werden kann. Auch wenn noch nicht alle Anforderungen an das junge Instrument voll erfüllt werden, bleibt festzustellen, dass über Organisationen, die eine Wissensbilanz bereits vorlegen, wesentlich mehr und qualitativ bessere Informationen zu erhalten sind. Für die Praxis der Analyse und Interpretation dieser Wissensbilanzen muss, wie bei der Finanzbilanz, allerdings erst ein Verständnis entwickelt werden (DMSTI 2003a). Der praktische Einsatz der Wissensbilanz als Kommunikationsinstrument für immaterielle Vermögenswerte ist dabei Voraussetzung und Unternehmen sind gefragt, sich aktiv an dieser Entwicklung zu beteiligen.

⁸ Für eine Analyse von Gemeinsamkeiten vgl. Kapitel 2 in diesem Band.

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, potentielle 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 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? An 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 graphische 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?

Abb. 1.1. Verschiedene Zielgruppen und Perspektiven der Wissensbilanz (BMW 2004)

1.4.2 Wissensbilanzen als Instrument zum Management des intellektuellen Kapitals

In dieser Perspektive geht es darum, Schwachstellen und Potenziale aufzudecken, um den angestrebten Geschäftserfolg zu maximieren. Es geht also in weiten Teilen um strategisches Management und Projektmanagement. Von besonderer Bedeutung sind hierbei die möglichst detaillierte Erfassung der erfolgskritischen immateriellen Faktoren, deren Zusammenhänge untereinander und die zu erwartenden Auswirkungen auf den Geschäftserfolg. Dies ist deshalb besonders wichtig, da das Management dieser Faktoren oft mit erheblichem Aufwand verbunden ist, der im Sinne einer Investitionsrechnung nur Sinn macht, wenn er einen zu erwartenden und idealerweise nachweisbaren Nutzen in Bezug auf den angestrebten Geschäftserfolg bringt. Erst in diesem Wertschöpfungszusammenhang wird transparent, wie wichtig eine Ressource für die Organisation ist, mit welchen Unwägbarkeiten bei deren Entwicklung und in welchen Zeithorizonten mit Veränderungen zu rechnen ist. Auch wenn der valide Nachweis der Ursache-Wirkungszusammenhänge schwierig bleibt⁹, wurden doch in den letzten Jahren erhebliche Fortschritte diesbezüglich erzielt (Bontis 2002). Momentan wird an diesem Punkt international mit Hochdruck gearbeitet, so dass in den nächsten Jahren hier zahlreiche Vorschläge zu erwarten sind.¹⁰

1.5 Wissensbilanzen – Zwischen Kommunikation und Management

Die Problematik, die sich aus den beiden unterschiedlichen Zielsetzungen ergibt, ist offensichtlich. Während die Kommunikation mittels der Wissensbilanz darauf zielt die Stärken einer Organisation herauszuarbeiten, um diese möglichst positiv darzustellen, ist es für die Wissensbilanz als Steuerungs- und Managementinstrument, erforderlich die Schwächen transparent zu machen und den Veränderungsbedarf zu betonen. An dieser Stelle stößt die Wissensbilanz an die gleiche Problematik wie die Finanzbilanz, mit der man ebenfalls unterschiedliche Zielsetzungen verfolgen kann. Einerseits muss der Gewinn möglichst hoch sein, um Investoren von dem Unternehmen zu überzeugen, andererseits ist aus Gesichtspunkten der Besteuerung ggf. ein niedriges Ergebnis von Vorteil. Wie bei der Finanzbilanz können auch bei der Wissensbilanz aus den unterschiedlichen Zielsetzungen unterschiedliche Investitionsstrategien resultieren. So ist es im Extremfall möglich, dass die Zielsetzungen der Kommunikation den strategisch als richtig erkannten Steuerungsaspekten sogar zu wider laufen.

Um dieses Dilemma auszuräumen, werden in aktuellen Ansätzen der Management- und der Kommunikationsaspekt der Wissensbilanzierung zusammengebracht, indem das intellektuelle Kapital innerhalb des Managementmodells der

⁹ Vgl. z.B. KM Benefits Tree von David Skryme. Zitiert aus Schindler u. Jaitner 2003.

¹⁰ Siehe auch die Artikel in diesem Band.

Organisation dargestellt wird. Hierzu werden alle immateriellen Faktoren in das Wertschöpfungsmodell der Organisation integriert und die einzelnen Indikatoren anhand der konkreten und expliziten Zielsetzungen der Organisation ausgewiesen (vgl. z.B.: DMSTI 2003b; ARCS 1999, 2000, 2001, 2002 u.a.). Für die Zielgruppen werden damit nicht nur die einzelnen Fakten anhand von Indikatoren ausgewiesen, sondern jetzt auch die Zusammenhänge zur aktuellen Strategie und dem angestrebten Geschäftserfolg deutlich. Neben den auch bisher schon üblichen Informationen für die Zielgruppen wird damit zusätzlich eine erhöhte Transparenz über die angestrebte zukünftige Entwicklung erreicht und das Management des intellektuellen Kapitals auch auf Basis der kommunizierten Wissensbilanz möglich und angestrebt. Die Glaubwürdigkeit des Instrumentes wird dadurch in jedem Fall positiv beeinflusst.

1.6 Positionierung der Wissensbilanz zu anderen Managementinstrumenten

Die Wissensbilanz hat neben ihren speziellen Zielsetzungen und methodischen Besonderheiten auch zahlreiche Schnittstellen und teilweise auch Überschneidungen mit anderen Managementinstrumenten. Grundsätzlich ist dies positiv, zeigt sich doch darin, dass die Wissensbilanz an die bestehende Managementpraxis anschlussfähig ist und nicht ein schwieriges und grundsätzliches Umdenken erfordert. Dennoch ist es wichtig klar, zu machen, was die Wissensbilanz wirklich leisten kann und an welchen Stellen andere Instrumente besser geeignet sind. Aus diesem Grund soll in diesem Abschnitt kurz aufgezeigt werden, wie diese Schnittstellen und Überschneidungen aussehen und im Sinne der Organisationen genutzt werden können, um Synergien zu erzielen.

Immer wieder angesprochen werden dabei die Positionierung der Wissensbilanz zur Finanzbilanz, der *Balanced Scorecard* (Kaplan u. Norton 1992), dem Qualitätsmanagement und dem Wissensmanagement.

Die Schnittstelle der Wissensbilanz zur **Finanzbilanz** wurde in Kapitel 1.3.3 bereits angesprochen. Während hier vor allem die Rechenschaftslegung und Kommunikation zu Investoren und Kapitalgebern die Verbindung der Instrumente darstellt, liegen die Gemeinsamkeiten zu den anderen Instrumenten mehr im Managementaspekt.

Am meisten diskutiert werden dabei die Abgrenzungen und Gemeinsamkeiten zur **Balanced Scorecard** (BSC) (siehe auch Kapitel 3 in diesem Band). Grundsätzlich gibt es hierbei zwei wesentliche Gemeinsamkeiten: Beide Instrumente gehen von der Strategie der Organisation aus und fokussieren überwiegend auf immaterielle Faktoren. Beide Instrumente messen diese Faktoren u.a. mit Hilfe von Indikatoren. Die BSC verwendet dabei die Dimensionen Finanzen, Kunden, interne Prozesse sowie Lernen und Wachstum, während die Wissensbilanz sich meist auf die Dimensionen Humankapital, Strukturkapital und Beziehungskapital bezieht. Ein wichtiger Synergieeffekt, der sich hieraus ergibt ist, dass die Ergebnisse des einen Instrumentes im jeweils anderen bereits als Input zu verwenden sind.

Dies können sowohl bereits erarbeitete, strategische Überlegungen, als auch einzelne erhobene und deckungsgleiche Indikatoren sein.

Ein wichtiger Unterschied liegt jedoch in den zentralen Zielsetzungen der Instrumente. Während die BSC vor allem dafür konzipiert wurde, Strategien zu operationalisieren und bis auf Mitarbeiterebene messbar herunter zu brechen, fokussiert die Wissensbilanz auf die Erfassung und Bewertung des intellektuellen Kapitals, dessen strategische Entwicklung und vor allem auch dessen Kommunikation nach extern. Grundsätzlich ergänzen sich die Instrumente daher sehr gut. Hat die Wissensbilanz ihre Stärke bei der Erfassung und Bewertung des intellektuellen Kapitals, lässt sich eine implementierte und gut funktionierende BSC sehr gut zur Operationalisierung der entwickelten „Wissensstrategien“ einsetzen. Ist es erforderlich, den Status Quo der Organisation zu kommunizieren, vor allem auch zu externen Stakeholdern, ist die Wissensbilanz besser geeignet. Erste Erfahrungen aus Organisationen, die beide Instrumente anwenden, bestätigen diese erzielbaren Synergien (vgl. Kapitel 3 in diesem Band).

Qualitätsmanagement (QM) ist in vielen Organisationen bereits seit Jahren wichtiger Bestandteil des Managements. Die Grundprinzipien eines ordentlichen Management, die hierbei zur Anwendung kommen (siehe z.B. EFQM 2003; Deutsches Institut für Normung e.V. 2000), finden sich natürlich auch in der Wissensbilanzierung. Dies liegt vor allem daran, dass diese allgemeinen Regeln des Management sich in der Organisationspraxis als erfolgreich erwiesen haben und sich neuere Entwicklungen in der Wissensbilanzierung auch explizit auf diese Modelle beziehen (siehe Kapitel 13 in diesem Band). Demzufolge sind die Instrumente natürlich in weiten Teilen kompatibel und weisen auf konzeptioneller Ebene Ähnlichkeiten auf. Wesentlicher Unterschied ist, dass beide Instrumente auf völlig unterschiedliche Dimensionen und Inhalte fokussieren. Während das QM sich darauf konzentriert die Qualität von Produkten und Prozessen sicher zu stellen, fokussiert die Wissensbilanz auf die strategische Entwicklung und Kommunikation des intellektuellen Kapitals im Hinblick auf zukünftige Zielsetzungen. Beide Instrumente bedienen sich dabei Bewertungsmethoden und Indikatoren. Ein wesentlicher Synergieeffekt zwischen den Instrumenten entsteht daraus, dass eine Organisation, die mit einem der beiden Instrumente bereits vertraut ist, sich relativ leicht in die jeweils andere Methode einfinden kann. Zeiteinsparungen und ein insgesamt geringerer Aufwand bei der Einführung und im Betrieb der beiden Instrumente sind positive Effekte, die zu erwarten sind.

Der Begriff Wissen ist nicht die einzige Schnittstelle zwischen **Wissensmanagement** und Wissensbilanzierung. Beide Instrumente widmen sich konkret dem Thema Wissen, als wichtiger organisationaler Ressource. Wissensmanagement ist dabei die Disziplin, die diese Ressource aktiv und operativ „managt“ und dies mit konkreten und vielfältigen Methoden im täglichen Geschäft unterstützt (Heisig 2004). Die Wissensbilanz hingegen betrachtet das Wissen einer Organisation aus strategischer Sicht im Sinne der Bedeutung für die gesamte Wertschöpfung und der Zukunftsfähigkeit der Organisation und konzentriert sich vor allem auf die Messung von Veränderungen im Wissensbestand. Beide Instrumente hängen dem-

entsprechend klar miteinander zusammen und ergänzen sich wechselseitig: Die Wissensbilanz gibt die Richtung und Strategie für das Wissensmanagement vor, welches konkrete Maßnahmen zur Organisationsveränderung dann aktiv umsetzt. Die Wissensbilanz wiederum sorgt dafür, dass Veränderungen durch das Wissensmanagement gemessen werden können und der Zusammenhang zum Geschäftserfolg deutlich wird. Die Wissensbilanz steht also sinnvollerweise am Beginn und am Ende eines Wissensmanagementprojektes und kann, wenn nötig, auch als Steuerungsinstrument im Laufe eines solchen Projektes eingesetzt werden.

Die Darstellungen machen deutlich, dass zahlreiche Gemeinsamkeiten zwischen diesen wichtigen Managementinstrumenten und der Wissensbilanzierung bestehen. Jedes der angesprochenen Instrumente fokussiert jedoch einen speziellen Problembereich innerhalb von Organisationen und kann in diesen Bereichen auch durch die anderen Instrumente nicht sinnvoll ersetzt werden. Eine Konkurrenz zwischen den Instrumenten, wie sie häufig postuliert wird, ist bei angemessenem Einsatz der jeweiligen Instrumente in der Praxis daher nicht gegeben. Vorteilhaft ist auf jeden Fall, dass alle angesprochenen Methoden ähnlichen Managementprinzipien folgen und dadurch grundsätzlich miteinander kombinierbar sind. Die hieraus entstehenden Synergien können zu erheblichen Zeit- und Kosteneinsparungen bei der Einführung und dem Betrieb der jeweils anderen Methoden führen. Es wird Aufgabe der Zukunft sein eine noch engere Verknüpfung zwischen den Instrumenten herzustellen. Das Ziel muss ein integriertes Managementsystem sein.

Literaturverzeichnis

- Andriessen D (2004) Making Sense of Intellectual Capital: Designing a Method for the Valuation of Intangibles. Butterworth-Heinemann, Burlington MA
- Austrian Research Center Seibersdorf (ARCS) (1999 - 2003) ARC Wissensbilanz. <http://www.arcs.ac.at/publik/fulltext/wissensbilanz>
- Bontis N (2002) Framing and Advancing the State of the Field. In: Bontis N, Choo CW (Hrsg.) The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge. Oxford University Press, Oxford
- Bontis N, Choo CW (2002) The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge. Oxford University Press, Oxford
- Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit BMWA (2004) Wissensbilanz – Made in Germany. Leitfaden. <http://www.bmwa.bund.de/Redaktion/Inhalte/Pdf/wissensbilanz-made-in-germany-leitfaden,property=pdf.pdf>
- Danish Ministry of Science, Technology and Innovation DMSTI (2003a) Analysing Intellectual Capital Statements http://www.videnskabsministeriet.dk/fsk/publ/2003/analyse_uk/analyse_uk.pdf (Abruf: 9.12.2004)
- Danish Ministry of Science, Technology and Innovation DMSTI (2003b) Intellectual Capital Statements – The New Guideline. http://www.videnskabsministeriet.dk/fsk/publ/2003/guideline_uk/gnideline_uk.pdf (Abruf: 9.12.2004)

- Deutsches Rechnungslegungs Standards Committee e.V. DRSC (2004a) Deutscher Rechnungslegungsstandard Nr. 12 (E-DRS 14) Immaterielle Vermögenswerte des Anlagevermögens. http://www.standardsetter.de/drsc/documents.php?do=show&doc_typ=1&language=german
- Deutsches Rechnungslegungs Standards Committee e.V. (2004b) Überarbeiteter Entwurf DRS 20. http://www.standardsetter.de/drsc/docs/press_releases/E-DRS%2020_revised_150704.pdf
- Deutscher Industrie- und Handelstag DIHK (2004) Unternehmensfinanzierung Basel II <http://www.dihk.de/inhalt/informationen/news/schwerpunkte/rating/basel.html>
- Deutsches Institut für Normung e.V. (2000) DIN EN ISO 9001 Ausgabe:2000-12 Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen. Beuth, Berlin, Wien, Zürich
- Drucker P (1993a) Post-Capitalist society. HarperBusiness, New York
- Drucker P (1993b) The Practice of Management (Reissue edition), HarperBusiness, New York
- Edvinsson L, Malone M (1997) Intellectual Capital. Harper Business, New York
- Europäischer Rat (2000) Schlussfolgerungen des Vorsitzes. Europäischer Rat (Lissabon 23. und 24. März 2000) http://ue.eu.int/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/de/ec/00100-r1.d0.htm
- European Foundation for Quality Management EFQM (2003) EFQM Excellence Model. http://www.efqm.org/model_awards/model/excellence_model.htm
- Heisig P (2003) Business Process Oriented Knowledge Management. In: Mertins K, Heisig P, Vorbeck J (Hrsg) Knowledge Management. Concepts and Best Practices. Second Edition. Springer, Berlin
- Horváth P, Möller K (2004) Intangibles in der Unternehmenssteuerung, Vahlen, München
- International Accounting Standard Board IASB (1998) IAS 38, <http://www.iasplus.com/standard/ias38.htm>
- Joanneum Research (2002) JR Explorer. Intellectual Capital Report 2002. http://www.joanneum.at/cms_img/img1523.pdf
- Kaplan R, Norton D (1992) The Balanced Scorecard - measures that drive performance. Harvard Business Review 1:71-79
- Kivikas M, Tenbieg MS (2004) Intellectual Capital Management auf Basis eines IC-Rating™. Brainconn Deutschland http://www.braiconn.net/file/20040629175652artikel_02.2003intellectualcapitalmanagementaufbasiseinesicrating.pdf
- OECD (2004) OECD Summary record from the joint CIBE and CSTP Forum on business performance and intellectual assets. Wednesday 6 October 2004. Paris
- Pike S, Rylander A, Roos G (2002) Intellectual Capital Management and Disclosure. In: Bontis N, Choo CW (Hrsg.) The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge. Oxford University Press, Oxford
- Pitt H (2001) Speech by SEC Chairman: Remarks Before the AICPA Governing Council. Miami Beach 22.10.2001 <http://www.sec.gov/news/speech/spch516.htm>
- Republik Österreich (2002a) § 13 Leistungsvereinbarung. Bundesgesetzblatt für die Republik Österreich. http://www.unigesetz.at/html/cont_gesetzestext.asp?ID=19058
- Republik Österreich (2002b) Erläuterung zu § 13 Leistungsvereinbarung. Bundesgesetzblatt für die Republik Österreich. http://www.unigesetz.at/html/cont_erlaeterungen.asp?ID=19058
- Saxenian A (1991) The origin and dynamics of production networks in Silicon Valley. Research Policy 20:423-437

- Schindler R, Jaitner A (2003) Intellectual Capital: Measuring Knowledge Management. In: Mertins K, Heisig P, Vorbeck J (Hrsg) Knowledge Management. Concepts and Best Practices. Second Edition. Springer, Berlin
- Schmalenbach-Gesellschaft, Arbeitskreis „Immaterielle Werte im Rechnungswesen“ der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft Schmalenbach-Gesellschaft (2004) Erfassung immaterieller Werte in der Unternehmensberichterstattung vor dem Hintergrund handelsrechtlicher Rechnungslegungsnormen. In: Horváth P, Möller K (Hrsg) Intangibles in der Unternehmenssteuerung, Vahlen, München
- Schmidt G, Arzbach V (2003) Rating für produzierende Unternehmen. In: Mertins K et al. Benchmarking 2003. Benchmarking für den Mittelstand. Fraunhofer IRB Verlag, Stuttgart
- Skandia AFS (1994) Visualizing Intellectual Capital in Skandia. <http://www.skandia.com/en/includes/documentlinks/annualreport1994/e9412Visualizing.pdf>

