

Leitfaden für eine Wissensbilanz

Kay Alwert, Fraunhofer Institut für Produktionsanlagen
und Konstruktionstechnik (IPK)¹,

Dr. Manfred Bornemann, Intangible Asset Management
Consukting (IAMC)²,

Mart Kivikas, Wissenskapital Edvinsson & Kiviaks
Entwicklungsunternehmen GmbH³,

***Abstract.** In Zeiten der Globalisierung, Technologisierung und kürzer werdender Produktzyklen bieten Wissensvorsprünge entscheidende Wettbewerbsvorteile. Dies gilt insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen, die dem Kostendruck nicht durch Verlagerungen ins Ausland begegnen können. Wie lässt sich ein Wissensvorsprung realisieren, wie das Innovationspotential einer Firma zur Geltung bringen? Wie lässt sich intellektuelles Kapital für interne wie externe Zielgruppen transparent machen und steuern?*

1 Einleitung

Wie lassen sich Wettbewerbsvorteile schaffen? Wie lässt sich ein Wissensvorsprung realisieren, wie das Innovationspotential 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,

¹ Bereich Unternehmensmanagement unter Leitung von Prof. Dr.-Ing. Kai Mertins Pascalstraße 8-9, D-10587 Berlin, E-Mail: kay.alwert@ipk.fhg.de Pascalstraße 8-9, D- 10587 Berlin, E-Mail: kay.alwert@ipk.fhg.de

² Waltendorfer Hauptstraße 103, A-8010 Graz, E-Mail: manfred.bornemann@chello.at

³ Lohbeet 18, D-91097 Oberreichenbach, mart.kivikas@wissenskapital.info

„Wissensbilanz – Made in Germany“, beantwortet. Der im Projekt entwickelte „Leitfaden Wissensbilanz 1.0“⁴ 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 Geschäftsprozessen. Als **Instrument zur externen Kommunikation** erleichtert die Wissensbilanz etwa Banken und Investoren Entscheidungen, da Zukunftspotentiale des Unternehmens transparent gemacht und Ratingstandards unterstützt werden. So schließt die Wissensbilanz Lücken bestehender Bilanzierungsinstrumente.

2 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**⁵, des **Managerial Accounting**⁶ des **Customer Relations Managements**⁷ und anderen Bereichen zum **Intellectual Capital Management and Reporting**⁸ vorangetrieben.

Es können zwei wesentliche Ansätze unterschieden werden: **monetäre Gesamtbewertungen** der Organisation und Management- oder **Steuerungsansätze**, denen zumeist ein Strukturmodell des intellektuellen Kapitals zugrunde liegt⁹.

Die Struktur des Intellektuellen Kapitals¹⁰ 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

⁴ Nähere Informationen unter www.akwissensbilanz.org.

⁵ Vgl. Kaplan und Norton (1969).

⁶ Vgl. Society of Management Accountants of Canada (1998).

⁷ Vgl. Shapiro (1974).

⁸ Vgl. Sveiby (1997); Malone und Edvinsson (1998); Danish Ministry of Science, Technology and Innovation (2003), Mouritson (2003) oder Roos und Roos (1998).

⁹ Einen fast vollständigen Überblick liefert Andriessen (2004) beziehungsweise Mertins et al (2004).

¹⁰ Vgl. Sveiby (1997); Malone und Edvinsson (1998).

von **Indikatoren** zu beschreiben¹¹. Monetäre Gesamtbewertungen¹² 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 BSC¹³ oder dem EFQM¹⁴ kombiniert. Zu nennen sind hier z.B. das Wissensbilanzmodell der ARCS¹⁵, von Joanneum Research¹⁶, von NOEST¹⁷, das DLR¹⁸, das Value Chain Scoreboard¹⁹, 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.

¹¹ Eine Übersicht bietet North (2004)

¹² Bedeutend sind das „Tobin q“ von Tobin (1969), VAIC von Pulic (1996) und „Knowledge Capital“ von Lev (2004).

¹³ Vgl. Kaplan und Norton (1969).

¹⁴ <http://www.efqm.org/>

¹⁵ <http://www.arcs.ac.at/publik/fulltext/wissensbilanz>

¹⁶ http://www.joanneum.at/cms_img/img1522.pdf

¹⁷ http://www.noest.or.at/downloads/NOEST_Wissensbilanz_Endbericht.pdf

¹⁸ http://www.dlr.de/dlr/Presse/fubilanz/FuB_02_03.pdf

¹⁹ Vgl. Lev (2001).

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 Mitarbeiter und Organisationseinheiten, während sich die Wissensbilanz für externe Zwecke meist an Kapitalgeber, potentielle 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.

3.2 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.

4 Das Wissensbilanzmodell des Arbeitskreis Wissensbilanz (AKWB)²⁰

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) vor²¹.

²⁰ Nähere Informationen zum Arbeitskreis Wissensbilanz finden sie unter www.akwissensbilanz.org

²¹ Eine ausführliche Liste relevanter Literatur finden Sie unter <http://www.akwissensbilanz.org/pdf/Referenzen.pdf>.

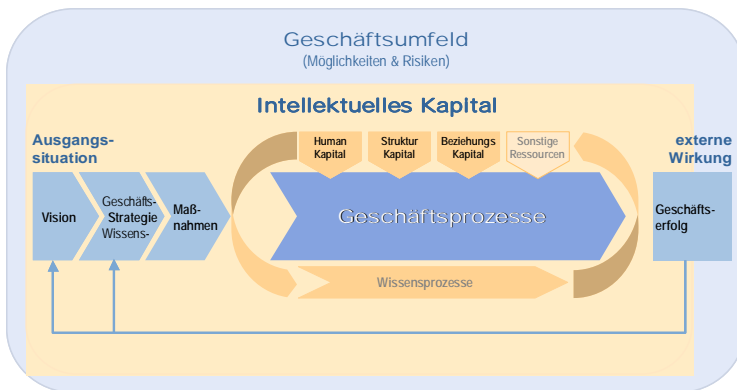


Abbildung 1: Das Wissensbilanzmodell des Arbeitskreis Wissensbilanz

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 (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**.

5 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 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.

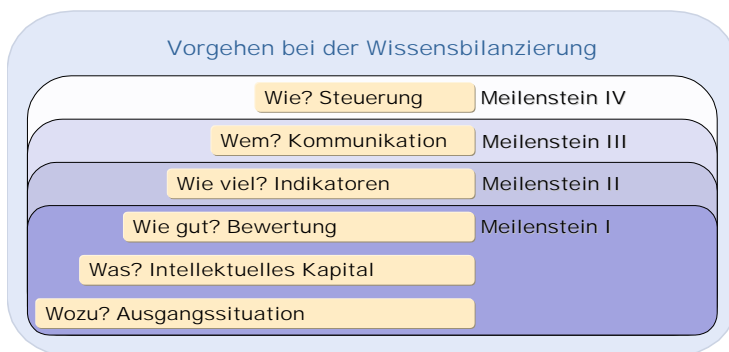


Abbildung 2: Vorgehensschritte und Meilensteine der Wissensbilanzierung

Meilenstein II zielt auf die selbe 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 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, 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 Personenmonaten 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.

6 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 mit tragen**, um nicht auf kommende

Gesetzgebungen reagieren zu müssen, sondern die Wissensbilanzierung aus der Praxis heraus **aktiv mitgestalten**.

7 Literaturverzeichnis

Andriessen, D. (2004): Making Sense of Intellectual Capital. Butterworth Heinemann, Amsterdam

Arbeitskreis Wissensbilanz (2004): <http://www.akwissensbilanz.org> (14.08.2004)

Austrian Research Center Seibersdorf: „Wissensbilanz“. 1999, 2000, 2001, 2002 und 2003
<http://www.arcs.ac.at/publik/fulltext/wissensbilanz> (12.08.2004)

Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt DLR (2003): Wissensbilanz. http://www.dlr.de/dlr/Presse/fubilanz/FuB_02_03.pdf (11.08.2004)

European Foundation for Quality Management: <http://www.efqm.org/> (03.08.2004).

Joanneum Research (2003): Wissensbilanz. http://www.joanneum.at/cms_img/img1522.pdf (04.08.2004)

Kaplan, R.S. und 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.

Malone, Th. und Edvinsson, L. (1998): Intellectual Capital. Piatkuss Books, London.

Mertins, K. und Heisig, P. und Alwert, K. (2004): Wissensbilanz Instrument zur Kommunikation und Steuerung des Intellektuellen Kapitals. wird erscheinen bei Springer, Berlin

Mouritsen, J., Bukh, P.N. et al. (2003): Intellectual Capital Statements – The New Guideline, Copenhagen.

Nieder und Ökoenergienetzwerk Steiermark NOEST (2004):
Wissensbilanz. Graz. [http://www.noest.or.at/downloads/
NOEST_Wissensbilanz_Endbericht.pdf](http://www.noest.or.at/downloads/NOEST_Wissensbilanz_Endbericht.pdf) (07.08.2004)

North, K. und Grübel, D. und Szogs, G.:(2004): Intellectual Capital Reporting. Ein Vergleich von vier Ansätzen. Zeitschrift für Organisation, 1/2004.

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

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.

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.