

Kai Mertins, Markus Will

## Benchmarking des intellektuellen Kapitals

**Der Ruf nach einem System, das die eigene Wissensbilanz mit der von anderen Unternehmen vergleichbar macht, wird immer lauter. Sowohl kleine und mittlere Unternehmen (KMU) als auch Konzerne melden Bedarf an, ihre eigenen Aktivitäten zur Entwicklung des intellektuellen Kapitals und ihren Entwicklungsstand im Wissensmanagement an anderen Organisationen zu spiegeln. Mindestens genauso relevant wie der reine Vergleich ist für die Praktiker der Austausch mit Unternehmen in ähnlichen Situationen und Lebenslagen, um voneinander zu lernen und strukturiert über gemeinsame Probleme zu sprechen. Die „Wissensbilanz – Made in Germany“ bietet für beide Herausforderungen praktikable Lösungsansätze.**

### Einheitliche Bilanzierung in Deutschland und Europa

Gut 50 Pilotanwender im Projekt „Wissensbilanz – Made in Germany“ des Bundeswirtschaftsministeriums (BMWi), über 40.000 Abrufe des Leitfadens zur Wissensbilanzierung und 30.000 Bestellungen der Software „Wissensbilanz-Toolbox“ sind der aktuelle Stand einer Entwicklung, die zumindest in Baden-Württemberg dazu führte, dass bereits vier Prozent der dort ansässigen Unternehmen eine Wissensbilanz eingeführt haben und weitere fünf Prozent aktuell daran arbeiten. [1] Mehrere deutsche Konzerne haben die ursprünglich für den Mittelstand entwickelte Methode bereits für sich adaptiert und erfolgreich eingeführt. Der neue Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz ist soeben erschienen und macht die letzten Entwicklungen und bewährte Praxistipps für alle interessierten Unternehmen kostenlos verfügbar. [2]

Auch auf europäischer Ebene wurde an einer einheitlichen Methode zur Erfassung, Bewertung und Steuerung des so genannten „Intellektuellen Kapitals“ (IK) gearbeitet. Das EU-Projekt „InCaS: Intellectual Capital Statement – Made in Europe“ harmonisierte die bisher parallel existierenden nationalen Ansätze. Als Ergebnis veröffentlichten die Verantwortlichen Ende 2008 den Europäische Leitfaden zur Wissensbilanzierung in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU), der mit dem Vorgehen der „Wissensbilanz – Made in Germany“ vollständig kompatibel ist.

### Maximale Reichweite und Qualität

Um einerseits die größtmögliche Verbreitung, andererseits die Qualität in der Anwendung der Wissensbilanz-Methode zu garantieren, gibt es seit Kurzem ein Ausbildungsprogramm für geprüfte „Wissensbilanz-Moderatoren“. Mittlerweile haben sich in Deutschland 80 ausgebildete Moderatoren dem Netzwerk des Arbeitskreis Wissensbilanz (AK-WB) angeschlossen, die Unternehmen bei der Implementierung von Wissensbilanzen begleiten. Gemeinsam sorgen sie dafür, dass der entscheidende Workshop-Prozess im Unternehmen – der diese Methode von anderen, kennzahlenbasierten Ansätzen unterscheidet – in der nötigen Qualität erfolgt.

Dazu gehört neben der richtigen Zusammenstellung eines repräsentativen Wissensbilanz-Teams und der zielorientierten Führung durch den Erstellungsprozess auch die konsequente Anwendung der einzelnen Methodenelemente, wie die so genannte „QQS-Bewertung“ zur Ermittlung von Stärken und Schwächen sowie die Wirkungsanalyse zur Offenlegung der komplexen Einflüsse des intellektuellen Kapitals auf den Geschäftserfolg.

### Wissensbilanzen vergleichbar machen

Das System zum Benchmarking des intellektuellen Kapitals (IK) macht Wissensbilanzen vergleichbar und gibt Antworten auf die Frage: „Wie stehe ich im Vergleich zu ähnlichen Unternehmen da?“. Darüber können strategische Partnerschaften aufgebaut werden, um den gezielten interorganisationalen Wissensaustausch zu fördern. Dazu ein einfaches Beispiel eines Softwareunternehmens, für das dieses „IK-Benchmarking“ prototypisch durchgeführt wurde:

Um den Vergleich des intellektuellen Kapitals zwischen verschiedenen Organisationen herzustellen, wurden die individuellen Einflussfaktoren des Softwareunternehmens zunächst einem Standardset von Einflussfaktoren zugeordnet. Basierend auf dieser Konsolidierung erfolgte eine Normalisierung der individuellen Bewertungen. Das heißt, die Beteiligten rechneten Verzerrungen (systematische Über- oder Unterschätzungen) zwischen den einzelnen Unternehmen in der Vergleichsgruppe heraus. [3] Durch die Gegenüberstellung der eigenen Bewertung und dem Durchschnittswert des Sektors Dienstleistung ergeben sich für das Softwareunternehmen (Unternehmen „A“) zusätzliche Informationen. Mit diesem Wissen kann es den Status Quo seines intellektuellen Kapitals auch im externen Vergleich analysieren und Entscheidungen für entsprechende Entwicklungsmaßnahmen treffen.

So zeigt sich bei der Auswertung zum Beispiel, dass die Softwarefirma sowohl in der „internen Kooperation und dem Wissenstransfer“ als auch im Bereich „IT und explizites Wissen“ leicht über dem Mittelwert liegt, während z.B. „Führungskompetenz“ und „Mitarbeitermotivation“ etwas schwächer ausfallen als in anderen Unternehmen des Dienstleistungssektors. Gravierend sind die Unterschiede im Bereich der Innovationsfähigkeit: Die Strukturen und Systeme zur Erneuerung von internen Prozessen und Produktionsverfahren werden im Unternehmen A stark überdurchschnittlich bewertet. Gleichzeitig ist aber ein großes Defizit im Management von Produktinnovationen erkennbar.

## Erfahrungsaustausch aktiv fördern

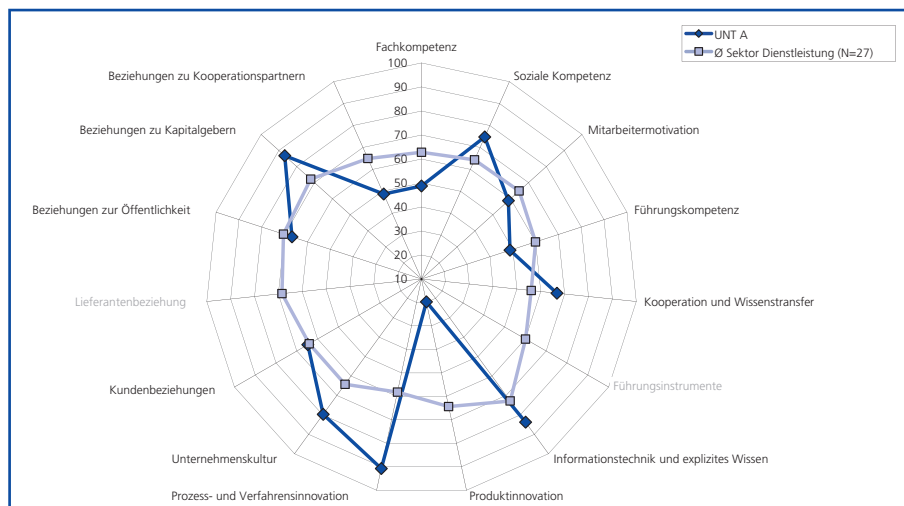
In einem zweiten Schritt kann das Unternehmen nun nach geeigneten Partnern Ausschau halten, um ein spezifisches Handlungsfeld zu bearbeiten. Im dargestellten Beispiel hat sich das Softwareunternehmen entschieden, nach demjenigen Unternehmen innerhalb der Vergleichsgruppe (Sektor Dienstleistung) zu suchen, das am besten im Einflussfaktor „Produktinnovation“ abschneidet. Denn Ziel der Zusammenarbeit ist es, in einem systematischen Best-Practice-Transfer von den Erfahrungen der anderen Organisation zu lernen. Durch weitere Filtervariablen gestützt, kann die Partnerauswahl nach zusätzlichen Kriterien – wie einem ähnlichen Strategietypus, gleicher Unternehmensgröße oder regionaler Nähe (bzw. Distanz) – erfolgen.

Die so ausgewählten potenziellen Benchmarking-Partner werden zunächst anonymisiert an das anfragende Unternehmen übermittelt. Eine neutrale „Clearingstelle“ stellt dann den Kontakt zwischen interessierten Unternehmen her – unter Beachtung eines Benchmarking-Verhaltenskodex. Haben sich zwei oder mehr Unternehmen auf diesem Weg zu einem eindeutig definierten Thema (hier: Management von Produktinnovationen) zusammengefunden, kann der gezielte Erfahrungsaustausch durch professionelle Moderation unterstützt werden.

Eine gemeinsame Sprache ist durch die Nutzung der gleichen Wissensbilanz-Methode bereits gegeben – eine wichtige Voraussetzung für einen erfolgreichen Wissenstransfer. Die qualitativen Inhalte der Wissensbilanz bieten außerdem eine strukturierte Diskussionsgrundlage, um übertragbare Lösungsansätze zur Optimierung einzelner Einflussfaktoren (hier: Produktinnovation) herauszuarbeiten.

## Wissensbilanzierung im Unternehmensalltag verankern

Außer dem hier vorgestellten System zum Benchmarking des intellektuellen Kapitals, hat der Arbeitskreis Wissensbi-



Benchmarking des intellektuellen Kapitals eines Softwareunternehmens mit der Vergleichsgruppe „Dienstleistungssektor“ (N=27)

lanz weitere Bedarfe identifiziert, die zurzeit im Rahmen der vierten Phase der BMWi-Initiative „Wissensbilanz – Made in Germany“ bearbeitet werden. Ziel der noch bis Ende 2010 laufenden Projektphase ist es, die bisher gemachten Erfahrungen auf breiter Basis in den deutschen Mittelstand zu transferieren und das Instrument noch stärker im Managementalltag der Unternehmen zu verankern, um auf diesem Wege die nachhaltige und kontinuierliche Anwendung der Wissensbilanz zu gewährleisten.

## Literatur:

- [1] Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.: Wissensmanagement und Wissensbilanzierung, Bonn, 2008.
- [2] Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi): Wissensbilanz – Made in Germany. Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz, Berlin, 2008.
- [3] Mertins, K.; Will, M.: Benchmarking des Intellektuellen Kapitals. In: Mertins, K.; Kohl, H.: Benchmarking. Leitfaden für den Vergleich mit den Besten. 2., überarbeitete Auflage, Symposium Publishing, Düsseldorf, 2009, S. 237-270.

## Die Autoren:



Prof. Dr.-Ing. Kai Mertins ist Leiter des Bereichs Unternehmensmanagement am Fraunhofer IPK, Berlin. Als wissenschaftlicher Koordinator des EU-Projekts „InCaS: Intellectual Capital Statement – Made in Europe“ leitete er ein Forschungskonsortium aus namhaften europäischen Wissensmanagement-Experten, welches die europäische Wissensbilanz-Methode entwickelte und in 25 kleinen und mittleren Unternehmen aus fünf Ländern pilothaft einführte.

mertins@wissensmanagement.net



Markus Will M.A. ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Bereich Unternehmensmanagement am Fraunhofer IPK, Berlin. Als Projektleiter des deutschen Pilotprojekts „Wissensbilanz – Made in Germany“ war er unter anderem verantwortlich für die Konzeption der Software „Wissensbilanz-Toolbox“ und hat zahlreiche Firmen bei der Erstellung von Wissensbilanzen beraten und begleitet.

will@wissensmanagement.net