

B 12688

30. Jg.

EUR 19,83

CONTROLLER[®]

Magazin

CM CONTROLLER MAGAZIN

September

5/2005

Arbeitsergebnisse aus der Controller-Praxis Controlling-Anwendungen im Management

- | | | |
|-----|-------------------------------|---|
| 405 | Wolfgang Berger-Vogel | Eröffnungsrede zum 30. Controller Congress in München |
| 407 | Dietrich Bihr | Professionalisierung der Aufsichtsräte deutscher Unternehmen |
| 410 | Niels Pfläging | Steuerungsmodell Beyond Budgeting – eine Neudefinition |
| 417 | Guido Kleinhietpaß | Businessplan – Aufbau neuer Geschäftsfelder |
| 424 | Guido Pfeifer | Wissensbilanzierung und Controlling |
| 431 | Heinz Bierbaum u. a. | Stakeholderorientiertes Reporting mit der Balanced Scorecard |
| 435 | Frank-Jürgen Weise | Ziele statt Weisungen – der Umbau einer Behörde (BA) zu einer modernen Dienstleistungsorganisation |
| 438 | Tobias Rockel | Deutschland entdeckt Controlling neu – Interview Robert Half |
| 439 | Jürgen Propach
Svend Reuse | Integration von Balanced Scorecard und Data Warehouse in ein gesamtbankorientiertes Steuerungskonzept |
| 449 | Michael Gabler | Qualitätszirkel zur Optimierung von Standardproduktionen |
| 453 | Shuqin Zhou u.a. | Umfassende Investitionsbeurteilung in der Praxis |
| 459 | Bernhard Böhm | Der Verkauf einer Konzerngesellschaft im Turn Around |
| 464 | Norbert Klingebiel | Service Level Management |
| 470 | Maurice Bäsler | Qualitätsmanagement einmal ganz anders |
| 473 | Impressum | |
| 474 | Klaus-Peter Wiedmann | RQ-Controlling: Der „Reputation Quotient“ als Grundlage eines Controlling des Reputationsmanagement |
| 481 | Rüdiger Schrage | Sarbanes Oxley Act (SOA) |
| 484 | Nicolas Bissantz | Sparklines – Grafik in der Zeile |
| 485 | Martin Herrmann | Controller's Weg zwischen Tageszwang und Beratungswille |
| 494 | Alfred Biel | Literaturforum |
| 503 | Int. Controller Verein | |



Verlag für ControllingWissen AG - Offenburg und Wörthsee / München

ISSN 1616-0495

<http://www.controllermagazin.de>

Zuordnung CM-Themen-Tableau

04	15	25	S	P	F
----	----	----	---	---	---

WISSENSBILANZIERUNG UND CONTROLLING

– die Integration des intellektuellen Kapitals¹ in den Managementprozess

von Guido Pfeifer, Landau (Pfalz)

Der Autor beschreibt seine Erfahrungen und Erkenntnisse aus dem Prozess der Erstellung der Wissensbilanz. Der Artikel zeigt darüber hinaus die Schwierigkeiten bei der Integration des intellektuellen Kapitals in den Managementprozess, aber auch mögliche Umsetzungsschritte und zukünftige Anwendungsmöglichkeiten für Unternehmen; unabhängig ihrer Branche. Ein Verständnis im Management für eine nachhaltige Ergebnisverbesserung durch das Einbeziehen des intellektuellen Kapitals ist notwendig.

Vorbemerkungen

Eine Vielzahl von Unternehmen ist heute von einem Führungsstil geprägt, der Wissensmanagement bzw. Wissensbilanzierung nicht oder nur bedingt zulässt. Das heutige Management ist mit den Faktoren des intellektuellen Kapitals in der Regel nicht vertraut. **Unternehmensplanung und Unternehmenssteuerung basieren überwiegend auf rein betriebswirtschaftlichen Wirkungszusammenhängen, de-**

ren Ausprägungen und Erkenntnisableitungen in vielen Unternehmen unzureichend sind. **Daneben spielen verhaltenswissenschaftliche Ansätze keine bzw. eine nur untergeordnete Rolle.** Der Mensch bzw. das menschliche Verhalten ist in der reinen Betriebswirtschaftslehre nicht korrekt berücksichtigt. Die Lehre unterstellt das Bild des „homo oeconomicus“, vergisst dabei, dass wir es in allen Unternehmen mit Menschen, Kulturen und Kunden zu tun haben, die sich nicht immer rational verhalten. Durch das „Menscheln“ ist der reine ökonomische Ansatz in den Unternehmen nicht anwendbar und führt deshalb immer zu einer „vorprogrammierten“ Soll/Ist-Abweichung.

Für Handwerksbetriebe und kleine Unternehmen kommt noch hinzu, dass sich die gesamte Kompetenz der Mitarbeiter auf den eigentlichen Firmenzweck konzentriert und für reine Betriebswirtschaftslehre keine Zeit und wenig Interesse besteht. Viele gesetzliche Auflagen sprechen häufig nicht die Sprache der Unternehmer und übertriebener Bürokratismus führt zu Ineffizienzen, Unproduktivitäten und häufig auch zu falschen Entscheidungen. Aufgabe der Wissenschaft ist es, Sachverhalte nicht ständig komplexer und komplizierter zu machen, sondern einen komplizierten, aber notwendigen



Dipl.-Bw. und Investmentanalyst (DVFA) Guido Pfeifer ist Prokurist und Leiter des Bereiches Unternehmensplanung in der VR Bank Südpfalz, das erste deutsche Kreditinstitut mit einer vollständig veröffentlichten Wissensbilanz²

Sachverhalt einfach darzustellen und in den Unternehmen gewinnsteigernd zur Anwendung zu bringen.

Ein zweiter Aspekt muss berücksichtigt werden. In vielen Unternehmen wird heute die Vision und Strategie aus den Analysen der Controllerauswertungen festgelegt. Dabei sind die zukünftigen Unternehmensziele Ableitungen der Kernthemen wie Kostensenkung und Ertragssteigerung bei gleichzeitiger Risikominimierung. Diese berücksichtigen in aller Regel nur den oben beschriebenen Zusammenhang und wirken zudem der Mehrung des immateriellen Vermögens entgegen. Eine inhaltliche Unterscheidung **zwischen den Aufgaben des Controllers und den Inhalten des Controllings** ist vorzunehmen. Neben den Aufgaben des Controllers, die auch weiterhin notwendig sind, ist Controlling die darüber hinaus weiterreichende Aufgabe der Führungsmannschaft.

Der heutige Ansatz, der von Controlling und Führung zur Vision und Strategie führt, muss dringend wieder in den ursprünglichen Zusammenhang gebracht werden. D. h. **aus den Fähigkeiten der Führungsmannschaft müssen Vision und Strategie entstehen, die in ihrer Umsetzung vom Controller-Dienst begleitet werden.**

¹ nach Leif Edvinsson (Human-, Struktur- und Beziehungskapital)

² Wissensbilanz – Made in Germany nach BMWA und AK Wissensbilanz

Einführung in die Wissensbilanz-erstellung

Die VR Bank Südpfalz als genossenschaftliche Universalbank ist ein erfolgreiches und innovatives Kreditinstitut mit 460 Mitarbeiter/innen in 47 Geschäftsstellen in der Region Südpfalz. Die Mitarbeiter betreuen 107.000 Privat- und 7.800 mittelständische Firmenkunden. Das Bilanzvolumen beträgt rund 1,3 Mrd. Euro. Damit gehört die VR Bank zu den größten Genossenschaftsbanken in Rheinland-Pfalz, die auf eine über 100-jährige Tradition zurückblicken kann. 39.386 Kunden sind Mitglieder und somit Bankteilhaber.

Die Bank nahm in 2004 an dem vom Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit im Rahmen des Programms „Fit für den Wissenswettbewerb“ geförderten Projekt „**Wissensbilanz – Made in Germany**“ teil. Initiator des Projektes ist der aus internationalen Experten zusammengesetzte **Arbeitskreis Wissensbilanz (www.akwissensbilanz.org)**, der den deutschen Leitfaden zur Wissensbilanzierung erarbeitet hat (BMWA 2004). Aufbauend auf den praktischen Erfahrungen der Experten wurde ein angepasstes Vorgehen zur Wissensbilanzierung in kleinen und mittelständischen Unternehmen entwickelt.

Schlüsselfaktoren zum Erfolg

Die VR Bank Südpfalz **hat ihr Ziel definiert**: Gemeinsam mit und für ihre Kunden und Mitglieder erfolgreich sein. Dies ist nur möglich, **wenn die Bank mehr bewegt als „nur“ Zahlen**. Der Firmenwert des Unternehmens erschöpft sich nicht allein in den Aktiv- und Passivpositionen der Finanzbilanz. Die Werte der Bilanz und GuV werden allein durch intellektuelles Kapital geschaffen. **Die Mitarbeiter entscheiden, ob im**

Unternehmen etwas passiert oder nicht. Für die VR Bank Südpfalz sind die immateriellen Vermögenswerte für den Firmenwert von größter Bedeutung. Als Dienstleistungsunternehmen und innovatives KMU liegt der **Schlüssel zum Erfolg in der Beziehung zu den Mitgliedern und Kunden und im Wissen und Können der Mitarbeiter, die hierzu die Brücke bilden**. Dies gilt im Übrigen für alle Dienstleistungsunternehmen und Unternehmen, die innovative Produkte anbieten. Das zumeist verborgene Wissen in den Köpfen der Mitarbeiter entscheidet zukünftig immer stärker über den wirtschaftlichen Erfolg und die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens. Dies gilt besonders in hochindustrialisierten und hochwertschöpfenden Ländern wie Deutschland. Um das über die Finanzbilanz hinausgehende wertvolle Kapital zu erkennen, nachhaltig zu sichern und weiter zum Nutzen unserer Kunden auszubauen, hat die Bank in 2004 eine „Bilanzierung“ ihres intellektuellen Kapitals vorgenommen.

Das Ziel einer Wissensbilanz ist es, das intellektuelle Kapital eines Unternehmens systematisch zu erfassen, zu bewerten und Wirkungszusammenhänge aufzuzeigen. Ihre Erstellung erweist sich als idealer Fitness-Check und grundlegende Standortbestimmung für das Human-, Struktur- und Beziehungskapital. Eine Wissensbilanz weist das Vermögen eines Unternehmens aus, das nicht direkt greifbar, aber entscheidend für den wirtschaftlichen Erfolg der Zukunft ist. Es geht um eine Art Visualisierung eines schon lang

vorhandenen Bauchgefühls. In der Abb. 1 sind die im Rahmen des Projektes erarbeiteten Spezifikationen der VR Bank Südpfalz abgebildet.

Die Analyseergebnisse der Wissensbilanz sind wesentliche Grundlagen für die Arbeit in den Bereichen „Unternehmensstrategie und Unternehmensplanung“. Für die Festlegung von Visionen und Strategien sind die Erkenntnisse aus dieser „Art der Bilanzierung“ von existenzieller Bedeutung. Eine Nichtbeachtung führt in einem Unternehmen dazu, dass mittelfristig die qualifizierten Mitarbeiter gehen, Kundenzufriedenheit entsteht, Marktanteile an Konkurrenten abgegeben werden und dadurch negative Auswirkungen auf Ertrags-, Vermögens- und Liquiditätslage eintreten. Häufig werden diese Prozesse zu spät oder gar nicht erkannt, da sie schleichend bzw. durch die Zeitverschiebung scheinbar ohne erkennbaren Zusammenhang ablaufen.

Motivation für eine Wissensbilanz

1) Mit gutem Beispiel voran: Offenheit und Transparenz

Die Bank möchte durch ihre Offenheit und Transparenz (Wissensbilanz unter www.vrbank-suedpfalz.de) deutlich machen, dass die Schlüsselfaktoren zum Erfolg eines Unternehmens nicht allein in den „harten“ Faktoren begründet sind. Die reine Lehre der Betriebswirtschaft hat insbesondere in mittelständischen Unternehmen ihre Grenzen.

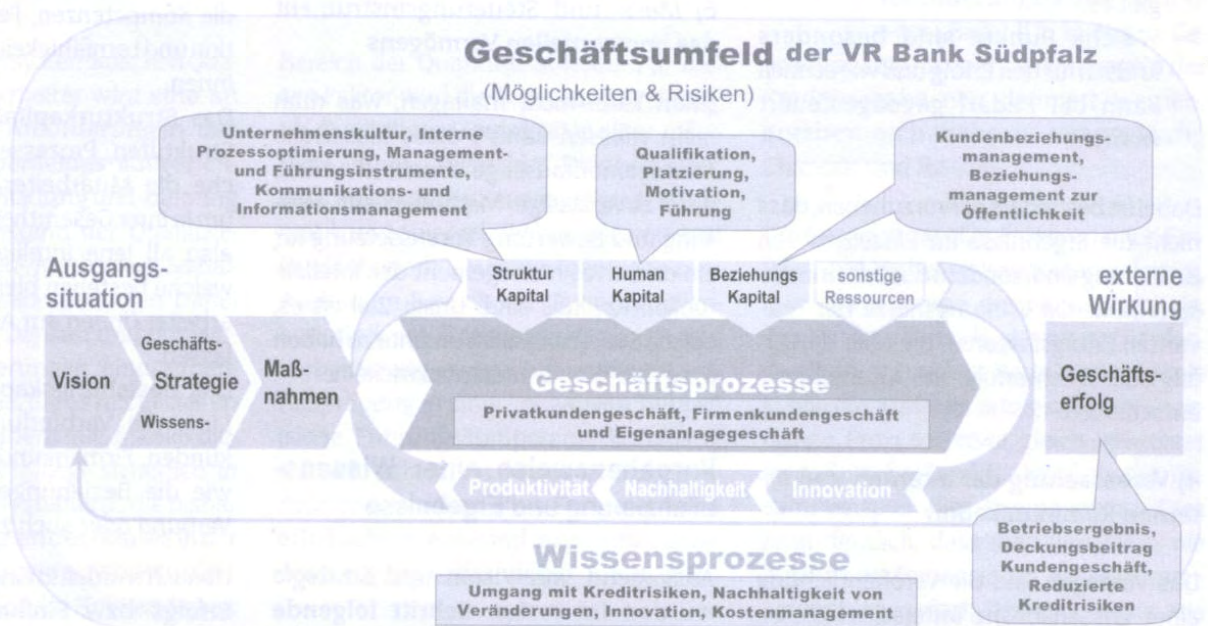


Abb. 1: Geschäftsumfeld der VR Bank Südpfalz

2) Standortbestimmung (Strategische Ist-Situation) und deren Weiterentwicklung

Die zentralen Fragestellungen, die sich hieraus im Sinne einer Standortbestimmung ergeben, sind:

- Wer sind wir, was können wir und wo müssen wir besser werden?
- Warum wickeln unsere Kunden ihre Bankgeschäfte bei uns ab?
- Wie unterscheiden wir uns heute und zukünftig von unseren Konkurrenten?
- Welche Kompetenzen haben wir, welche müssen wir weiterentwickeln oder aufbauen?
- Welche Bedeutung hat „Wissen“ heute und bei unserer zukünftigen Prozessoptimierung / -gestaltung?
- Welche Strukturen haben wir und welche müssen wir einrichten (IT-Infrastruktur, Kommunikation)?
- Welche Beziehungen unterstützen unsere aktuelle und zukünftige Entwicklung?

3) Aufzeigen von Wirkungszusammenhängen

Aber nicht nur reine Fakten, sondern auch die Transparenz über Wirkungszusammenhänge zwischen einzelnen Erfolgsfaktoren sind essentiell für eine effektive Steuerung eines Unternehmens. Folgende Fragen sind zu klären:

- Was sind die Erfolgsfaktoren?
- Wie stark wirken die einzelnen Faktoren?
- Welche Wirkungszusammenhänge gibt es?
- Welche Punkte sind besonders kritisch für den Erfolg und wie schnell kann bei Bedarf gegengesteuert werden?

Dabei ist besonders hervorzuheben, dass nicht die Ergebnisse im Einzelnen von Bedeutung sind, sondern das Zusammenspiel bzw. die Wirkungsnetze der relevanten Erfolgsfaktoren, die über den Erfolg oder „Nichterfolg“ im Unternehmen entscheiden.

4) Verbesserung der internen und externen Kommunikation

Das Vorliegen und die Veröffentlichung einer Wissensbilanz unterstützt die interne Umsetzung einer systematischen Strategie-, Organisations- und Personal-

entwicklung. Die Erfahrungen im Wissensmanagement haben gezeigt, wie schwierig Veränderungen im Bereich der „weichen Faktoren“ zu erreichen sind. Durch eine Transparenz und nachvollziehbare Systematik von Zusammenhängen wird die Kommunikation im Unternehmen erleichtert und Widerstände abgebaut. Strategie und Visionen werden dadurch den Mitarbeitern/innen transparent und klar.

Extern wollten wir z. Zt. die Wissensbilanz als „Marketinginstrument“ nutzen und dadurch unsere Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft unter Beweis stellen. Mittelfristig wird mit zunehmender Bedeutung und Akzeptanz von intellektuellem Kapital in der Wirtschaft die externe Bedeutung eines solchen Instruments in vielfältiger Art und Weise steigen.

5) Effektiverer Umgang mit unseren Ressourcen

Ziel ist es, das immaterielle Potenzial materiell für unsere Mitarbeiter- und Kundenbeziehungen zu nutzen. Eine Transparenz, Messbarkeit und dadurch Steuerung dieses nichtfinanziellen Vermögens soll sich positiv in den finanziellen Zahlen widerspiegeln. Gutes Wissensmanagement wird und muss sich positiv auf den Gewinn auswirken. Es darf nicht zu einer reinen „Mitsichselbstbeschäftigung“ in der Organisation führen. Es muss zu Mehrwerten führen, die zukünftig immer mehr zur Existenzsicherung benötigt werden.

6) Mess- und Steuerungsinstrument des immateriellen Vermögens

„Man kann nicht managen, was man nicht messen kann“, diese klassische Managementaussage macht deutlich, dass zuverlässige Methoden zur Messung und Bewertung Voraussetzung für ein effektives Management des intellektuellen Kapitals sind. Unser Ziel ist es, solche Steuerungsinstrumente zu haben bzw. mit- oder weiterzuentwickeln.

Vorgehensweise einer Wissensbilanzierung und Ergebnisse

Ausgehend von Vision und Strategie wurden im ersten Schritt folgende Wissensziele und Maßnahmen abgeleitet.

- Ausbau und Erhöhung von Führungskompetenzen;
- Festlegung klarer Anforderungsprofile und Abgleich von Stellenprofilen und Mitarbeiterqualifikationen im Hinblick auf die Ausrichtung zur Vertriebsbank;
- Einführung einer Balanced Scorecard auf Gesamtbankebene und im Roll-Out;
- Einführung von Steuerungs- und Anerkennungssystemen zur leistungsorientierten Entlohnung auf Gesamtbankebene und im Roll-Out.

Bei dem strategischen Ziel „Ausrichtung zur Vertriebsbank“ spielt der Ausbau der Kundenbeziehung die entscheidende Rolle bei der Festlegung der Ziele im Wissensmanagement. Der Fokus auf die Mitglieder- und Kundenperspektive führt zu **sehr eng am Kunden ausgerichteten Geschäftsprozessen und zu einer Neuausrichtung des Firmenkundengeschäfts**. Das Firmenkundengeschäft ist ein zentraler Faktor auf dem Weg zur Vertriebsbank und bietet großes Potenzial in Bezug auf den zukünftigen Geschäftserfolg. Dabei ist darauf zu achten, dass die erarbeitete Ausgewogenheit zwischen Ertrag, Kosten und Risiko erhalten bleibt bzw. weiter zu Gunsten eines positiven materiellen Ergebnisses ausgebaut werden muss.

Die Wissensziele geben die Orientierung für die anschließende Gestaltung der Wissensbasis in Form von Human-, Struktur- und Beziehungskapital vor.

Das **Humankapital** charakterisiert dabei die Kompetenzen, Fertigkeiten, Motivation und Lernfähigkeiten der Mitarbeiter/innen.

Das **Strukturkapital** umfasst all jene Strukturen, Prozesse und Abläufe, welche die Mitarbeiter/innen benötigen, um in ihrer Gesamtheit produktiv zu sein, also all jene intelligenten Strukturen, welche bestehen bleiben, wenn die Mitarbeiter/innen am Abend die Bank verlassen.

Das **Beziehungskapital** stellt in erster Linie die Verbindung zu den Privatkunden, Firmenkunden, Mitgliedern sowie die Beziehungen zu Partnern im Verbund oder auch zu Nichtkunden dar.

Danach wurden in einem nächsten Schritt **Erfolgs- bzw. Einflussfaktoren des intellektuellen Kapitals, der Geschäfts- und Wissensprozesse für das Haus**

identifiziert. Diese wurden anschließend nach ihrem Einflussgewicht innerhalb des bestehenden Systems und auf den Geschäftserfolg, also nach ihrer Wichtigkeit im System VR Bank, bewertet.

Nach der genauer Definition des jeweiligen Einflussfaktors, der einen gewollten Soll-Zustand vorgibt und der Bestimmung des Einflussgewichtes, erfolgte anschließend die Bewertung des derzeitigen Ist-Zustandes in der Ausprägung Quantität (Summe der Aktivitäten), Qualität (wie gut wird agiert) und Systematik (Wie systematisch wird agiert). Der Systematik wird hierbei eine fundamentale Rolle zugeordnet. Dies wird in der Abb. 2 „Bewertung des Humankapitals“ beispielhaft dargestellt.

kräftemangel) und dem gesellschaftlichen Wandel investiert die VR Bank Südpfalz weiter in den Faktor Qualifikation. Seit einigen Jahren werden berufs begleitende Studiengänge gefördert, massiv in den Faktor Ausbildung investiert und systematisch zahlreiche interne Weiterbildungsmaßnahmen bis hin zur Errichtung einer Freizeitakademie initiiert.

In dem Bereich „gezielte systematische Platzierung“ konnten in den vergangenen Jahren gute Fortschritte erzielt werden. Dies wird in der hohen Bewertung der Systematik und Qualität deutlich. Dass das Klassenziel hier allerdings bei weitem noch nicht erreicht ist, kann man an der relativ geringen Ausprägung im

messbaren Indikatoren in Form von Zahlen und Fakten hinterlegt. Die wichtigsten Indikatoren im Bereich des Humankapitals werden seit 5 Jahren im Rahmen eines Personalreports regelmäßig erhoben. Externe Vergleichswerte liegen ebenfalls vor, so dass eine Vergangenheitsbetrachtung möglich ist. Im Jahr 1999 lag beispielsweise die Zahl der Mitarbeiter mit einer akademischen Ausbildung noch bei 1 %, aktuell sind es 5 %, ein deutlicher Beleg unserer Aktivitäten. Durch die Indikatoren erfährt die Vorgehensweise eine bessere Überprüfbarkeit der Selbsteinschätzung und eine höhere Legitimation.

Die Abb. 3 „Bewertungsdiagramm der Einflussfaktoren“ (vgl. nächste Seite) zeigt

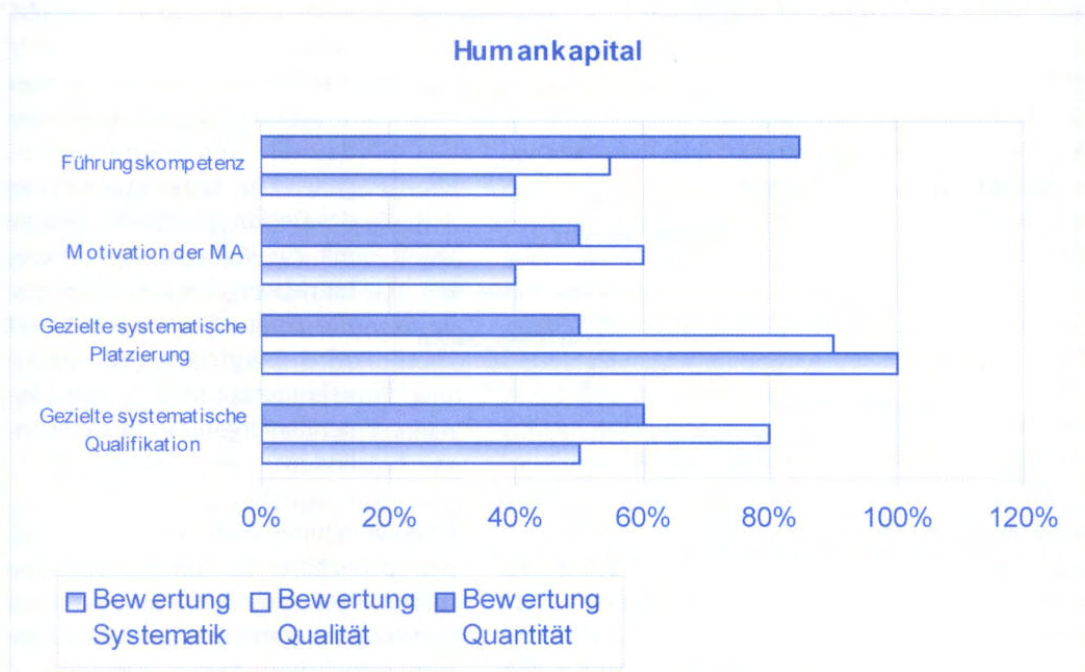


Abb. 2: Bewertung des Humankapitals

Unter der „gezielten systematischen Qualifikation“ der Mitarbeiter wird eine an den zukünftigen Anforderungen des jeweiligen Aufgabenfeldes ausgerichtete Personalentwicklung und -bindung verstanden. Gegenstand der Qualifizierung sind dabei Fach-, Methoden-, Sozial- und Persönlichkeitskompetenzen. Dabei spielen vernetztes Denken und der Umgang mit Veränderungen eine zunehmend wichtige Rolle, die es mit gezielten Maßnahmen zu fördern gilt. Manko dieser Faktorbewertung liegt sicherlich in der Quantität und Systematik, die bisher nicht in allen Bereichen des Hauses in der gleichen Intensität angegangen wurden. Vor dem Hintergrund der Notwendigkeit höherer Qualifikationen, den Entwicklungen am Arbeitsmarkt (Stichwort Fach-

Bereich der Quantität ablesen. Für diesen Faktor wird die Bewertung Systematik, Qualität und Quantität in einer „positiven Treppe“ abgebildet. Dies bedeutet, dass einer sehr gut ausgeprägten Systematik und einer relativ hoch bewerteten Qualität optimale Voraussetzungen zum Ausbau im Bereich der Quantität gegeben sind. Im Gegensatz dazu ist eine Verbesserung eines Einflussfaktors mit Ausprägung in einer „negativen Treppe“ (siehe Führungskompetenz) kurzfristig nur sehr schwer zu erreichen. Insbesondere ist der Aufbau einer Systematik mit erheblichem Aufwand bzw. besonderer Anstrengung verbunden.

Alle Einflussfaktoren der Wissensbilanz werden nach der Selbsteinschätzung mit

deutlich, dass die Führungskompetenz der Faktor mit dem überragenden Einfluss im System darstellt. Gleichzeitig ist aber bereits erkennbar, dass hier auch noch weiterer Verbesserungsbedarf besteht. Das größte Verbesserungspotenzial für die Zukunft liegt in der internen Prozessoptimierung (siehe linke Spalte) und in der Handhabung des Firmenkundengeschäftes (siehe mittlere Spalte, hier: Umgang mit Kreditrisiken, Firmenkundengeschäft, reduzierten Kreditrisiken und Deckungsbeitrag aus dem Kundengeschäft). Das Firmenkundengeschäft befindet sich derzeit in einer großen Veränderungsphase (Stichwort „Basel II“). In einem Geschäftszweig, in dem die Spielregeln der Kreditvergabe neu definiert werden, ergeben sich nahezu zwangsläufig Chancen und Risiken.

Die Gewichtung aller Faktoren nach Einfluss und Verbesserungspotenzial zeigt, dass die Faktoren des Humankapitals, des Strukturkapitals, der wertschöpfenden Prozesse und des Beziehungskapitals sowie die weiteren erfolgsrelevanten internen Prozesse etwa gleich gewichtet sind. Entscheidend ist letztlich das Zusammenspiel aller Komponenten. Dies zeigt deutlich, dass man den Fokus nie auf nur eine Dimension (z. B. nur Humankapital) legen darf. Deshalb wurde aus allen Faktoren ein Wirkungsgefüge zusammengestellt, das genau diese Zu-

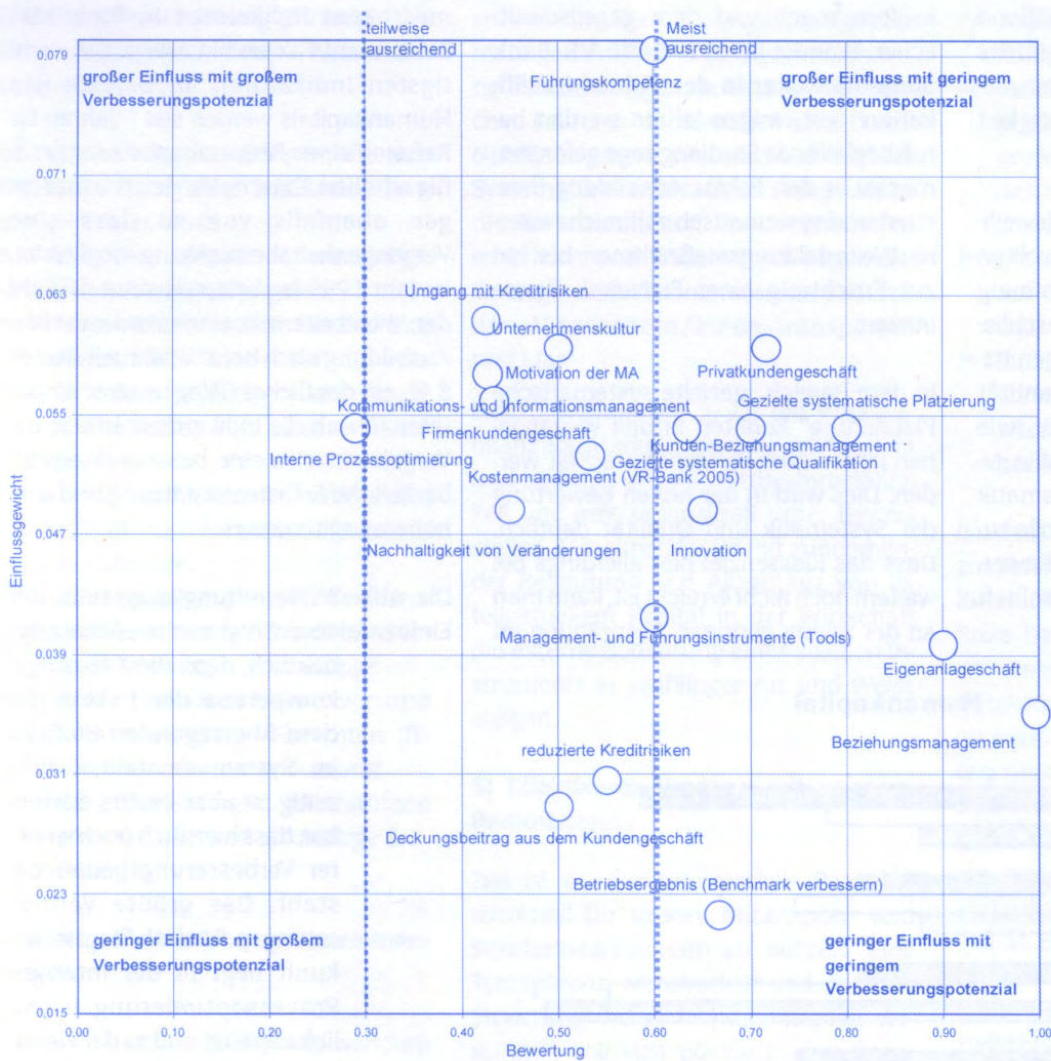


Abb. 3: Bewertungsdiagramm der Einflussfaktoren

Potenzial in jedem Falle nutzen möchte. Ausgangspunkt hierfür bilden unsere Aktivitäten im Kundenbeziehungsmanagement. Der Anstoß zur Aktivierung des Kreislaufes erfolgt über die Führung. Hierüber gilt es, ein positives emotionales Umfeld und Leistungsanreize zu schaffen, sowie die Eigenmotivation der Mitarbeiter für eine gezielte systematische Qualifikation zu fördern bzw. zu entwickeln.

Wird dieses Ziel erreicht, hat dies eine unmittelbar positive Auswirkung auf das Management der Kundenbeziehungen. Motivierte und gut qualifizierte Mitarbeiter, die ihre Kunden optimal beraten, können zu einer Steigerung der Kundenzufriedenheit und damit einhergehend auch zu einer Steigerung des Deckungsbeitrages und somit zur Verbesserung unseres Betriebsergebnisses beitragen. Der hierdurch eintretende Effekt wird langfristig die Unternehmenskultur hin zu einer lernenden Organisation weiter verändern.

sammenhänge aufzeigt..Die Erkenntnisse aus dieser so entstandenen Wirkungsanalyse bilden gleichzeitig die Grundlage für zu ergreifende Maßnahmen aus der Wissensbilanz.

Die nachfolgende Abbildung 4 zeigt den **Wirkungszusammenhang / das Wirkungsnetz mit den beschriebenen Faktoren „Führungskompetenz“, „Interne Prozessoptimierung“ und „Firmenkundengeschäft“**, als auch den

Zusammenhang der Faktoren „Führungskompetenz“ und „Umgang mit Kreditrisiken“ auf den Geschäftserfolg beispielhaft auf. Über die Linien werden die starken Beziehungen der einzelnen Einflussfaktoren dargestellt, da über diese die größte Hebelwirkung erzeugt werden kann.

Aus der Abb. 5, dem zweiten möglichen Wirkungszusammenhang, ist zu erkennen, dass die Bank auf dem Weg zur lernenden Organisation ist und dieses

Über Jahre hinweg wurden in den einzelnen Bereichen konsequent zahlreiche Instrumente und damit indirekt auch Lernschleifen generiert. Das Manko besteht jedoch darin, dass man im Umgang mit den Ergebnissen teilweise noch zu inkonsequent ist und dass das generierte Wissen nicht ausreichend genutzt bzw. miteinander verknüpft wird. Dementsprechend wurden aus den Erkenntnissen der Wissensbilanz Maßnahmen abgeleitet, die eine Weiterentwicklung bestimmen werden.

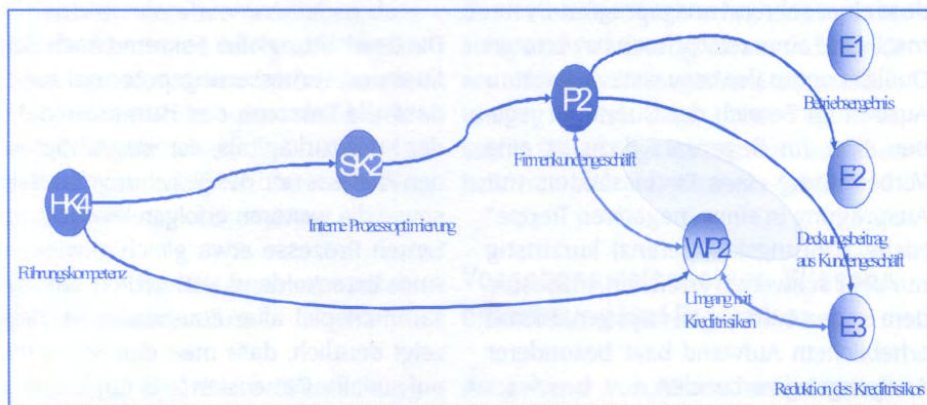


Abb. 4: Erster Wirkungszusammenhang der Einflussfaktoren

HK = Humankapital, SK = Strukturkapital, P = Geschäftsprozesse, E = Geschäftserfolg, WP = interne Prozesse

Die Wissensbilanz hat deutlich aufgezeigt, dass der Faktor Führung die überlegende aktive Steuerungsgröße im System der VR Bank darstellt. Eine Investition in den Faktor Führung macht aber nur dann Sinn, wenn parallel dazu auch andere, die Führung beeinflussende Faktoren bzw. Felder, die durch die Führung beeinflusst werden sollen, eine angemessene Veränderung erfahren. Hier zeigt sich bereits deutlich die Notwendigkeit des vernetzten Denkens bei allen Maßnahmen, die geplant werden.

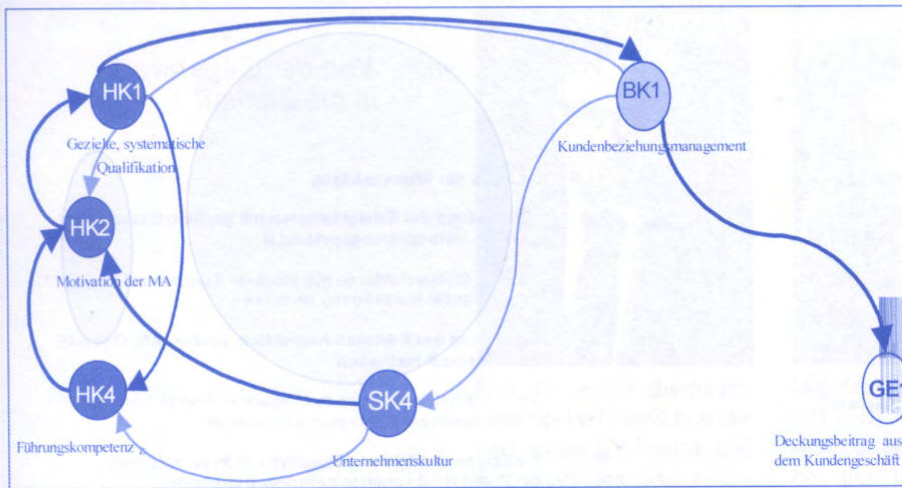


Abb. 5: Zweiter Wirkungszusammenhang der Einflussfaktoren

HK = Humankapital, SK = Strukturkapital, BK = Beziehungskapital, GE = Geschäftserfolg

Interne Zielsetzung mit der Wissensbilanz

1) Grundlage für die Bereiche Unternehmensplanung /-steuerung

Organisationsentwicklung im Blickpunkt der Unternehmensplanung: Gesellschaft und Wirtschaftsstrukturen unterliegen einem permanenten Wandel. Nur wer aktuelle Trends und Entwicklungen sowie die daraus resultierenden Bedürfnisse seiner Kunden zeitnah erkennt, wird sein Handeln darauf ausrichten können. Dienstleistungsunternehmen sind verpflichtet, diese Veränderungen in ihren organisatorischen und personellen Ausrichtungen zu berücksichtigen. Organisatorische Strukturen sowie effiziente Prozesse schaffen für die Mitarbeiter die notwendigen Freiräume für eine umfassende Kundenberatung. Klassische Serviceleistungen wie z. B. die Bargeldversorgung oder der Zahlungsverkehr können mit entsprechender Technik durch den Kunden „selbst-bedient“ erledigt werden. Damit entsteht mehr Zeit für das persönliche Beratungsgespräch.

Personalentwicklung im Blickpunkt der Unternehmensplanung: Zentrale Aufgabe der Personalentwicklung ist die Qualifizierung von Fach-, Methoden-, Sozial- und Persönlichkeitskompetenzen. Dabei spielen vernetztes Denken und der Umgang mit Veränderungen eine zunehmend wichtige Rolle, die es mit gezielten Maßnahmen zu fördern gilt. Das Haus bietet die klassische Ausbildung zum Bankkaufmann/-kauffrau, berufsbegleitende Studiengänge an der Berufsakademie und Ausbildungsplätze zum Informatikkaufmann/-kauffrau. Den

Nachwuchs im eigenen Haus heranzuziehen, ist dem Management wichtig und gibt ihm so die Möglichkeit, die Verantwortung als Arbeitgeber in der Region wahrzunehmen. Vor dem Hintergrund der Notwendigkeit höherer Qualifikationen, den Entwicklungen am Arbeitsmarkt und dem gesellschaftlichen Wandel investiert die VR Bank Südpfalz weiter in den Faktor gezielte systematische Mitarbeiterqualifikation. Dabei konnten in den vergangenen Jahren gute Fortschritte erzielt werden, ist jedoch klar: Die Erwartungen der Kunden fordern ständige Fitness und Anpassungen an sich verändernde Bedürfnisse.

2) Verknüpfung mit dem Instrument „Balanced Scorecard“

Für das Haus nimmt die Wissensbilanz den strategischen Teil, die BSC den operativen Teil, insbesondere im Roll-Out, ein. Jedoch ist ein ständiger Abgleich der beiden Instrumente notwendig, da sie sich gegenseitig ergänzen, kontrollieren. Daraus wird deutlich, dass die Wissensbilanz kein Ersatz für die BSC, sondern ein notwendiges Fundament zur Erstellung einer BSC darstellt. Die strategischen Ziele der BSC der VR Bank wurden nach Fertigstellung der Wissensbilanz nochmals überarbeitet und beide Instrumente aufeinander abgestimmt.

3) Nutzung zur Steuerung operationeller Risiken und des operativen Erfolgs

Die Bank versucht über die Wissensbilanz eine Systematik zur Erfassung und Bewertung operationeller Risiken zu erreichen. Die durch Basel II vorgegebene

zukünftige Eigenkapitalunterlegung dieser Risiken macht ein System notwendig. Durch das beschriebene Geschäftsumfeld (Abb. 1) und die dargestellten Wirkungsnetze (Abb. 4 + 5) werden die Auswirkungen auf den Geschäftserfolg transparent und noch besser steuerbar.

4) Einsatz der Wissensbilanz als internes Frühwarnsystem

Die Ergebnisse der Wissensbilanz werden mit einem time lag (hängt von der Größe und der jeweiligen Branche des Unternehmens ab) in der Finanzbilanz sichtbar. Deshalb arbeitet die Bank heute an einer Art „Überleitungsmatrix“ von der Wissensbilanz zur Finanzbilanz. Man versucht somit quantitative Antworten auf qualitative Fragen zu erhalten.

Den Ansatz für den gewünschten zukünftigen betriebswirtschaftlichen Erfolg kann man aus den heutigen betriebswirtschaftlichen Zahlen nicht erkennen. Erst die Ergebnisse der Wissensbilanzanalyse in Verbindung mit der Analyse der Finanzbilanz / GuV (siehe Punkt 8) machen diesen Ansatz sichtbar.

Externe Zielsetzung mit der Wissensbilanz

1) Einsatz der Wissensbilanz als externes Frühwarnsystem

Die Wissensbilanz kann als Frühwarnsystem für heutige und zukünftige Kapitalgeber fungieren, da sie eine optimale Ergänzung der weichen Faktoren des heutigen Ratings darstellt. Die Ergebnisse der Wissensbilanz werden vorerst zu keiner Änderung des Ratingprozesses führen bzw. Einfluss auf die Bonitäts-einstufung des Kreditnehmers nehmen. In Basel II werden hohe Anforderungen an die Banken und ihre Ratingsysteme gestellt. Ziel dabei ist: Objektivität und Validität. Dies ist z. Zt. mit einer Wissensbilanz noch nicht möglich. Wir stehen erst am Anfang eines Prozesses um die Bedeutung des immateriellen Vermögens. Jedoch kann das Vorliegen einer Wissensbilanz einen Einfluss auf den Prozess der Kreditgewährung nehmen. Hier entscheidet das Management in Abhängigkeit vom internen Risikobudget und der Kreditportfoliostruktur über die Kreditgewährung (vergleiche hierzu Abb. 7).

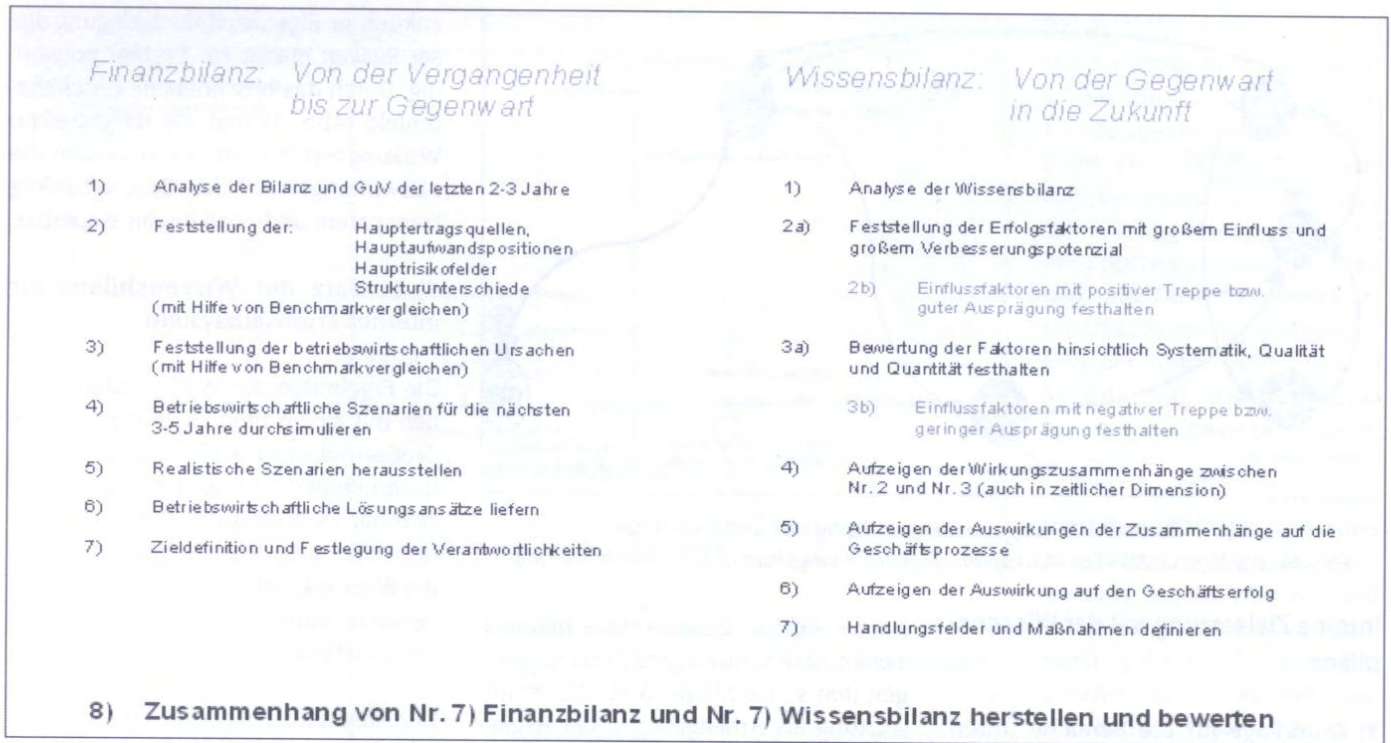


Abb. 6: Entwurf Überleitungsmatrix Wissensbilanz – Finanzbilanz

2) Schaffung von Standards bei der Umsetzung und Anwendung

Damit eine Wissensbilanz im „Breiteneinsatz“ Akzeptanz erfährt, müssen Standards z. B. im Bereich der Erfolgsfaktoren geschaffen werden. Je nach Unternehmensgröße bzw. Branche müssen bestimmte Faktoren bzw. K.O.-Kriterien eingebaut werden, damit zukünftige Benchmarkvergleiche möglich sind. Dadurch ist zukünftig auch mit „weichen Faktoren“ eine Art Objektivität und Validität möglich.

Schlussbemerkungen und Literatur

Durch die Erstellung einer Wissensbilanz kommt in den Unternehmen ein wichtiger Lernprozess in Gang. Hier werden Stärken und Schwächen, aber auch Chancen und Risiken im Hinblick auf die Zukunft ermittelt. Die angewandte Methode fördert nachhaltig die Fähigkeit des vernetzten Denkens und gibt eine gute Struktur für das Komplexitäts-Management vor. Durch die vernetzte Darstellung der Einflussfaktoren wird die Kommunikation, insbesondere bei Veränderungsprozessen, wesentlich erleichtert. Vision, Strategie, Zielsetzungen und daraus notwendige Maßnahmen sind transparent darstellbar.

In Verbindung mit der Finanzbilanz ist die Wissensbilanz eine Art Unternehmensanalyse, die jedoch das intellektuelle Kapital systematisch einbe-

zieht. Damit ist der Grundstock für die Vision und die Strategie in den Unternehmen gelegt, der den Grenzen der reinen Betriebswirtschaftslehre positiv entgegenwirkt. Die Entwicklungen internationaler Bilanzregeln (hier: IAS 38) befassen sich immer stärker mit dem Begriff der „intangible assets“. Ein rechtzeitiges Auseinandersetzen mit dieser Thematik wird dadurch auch von dieser Seite notwendig (vergleiche auch hierzu DSR 15 des Deutschen Rechnungslegungsstandard Committee). Die Entwicklung in Deutschland hin zur Dienstleistungsgesellschaft und innovativer Technologie und die gleichzeitige Abwanderung der industriellen Produktion zeigen die zunehmend

größere Bedeutung des intellektuellen Kapitals in den Unternehmen. Die Produktion von Wissen (= Dienstleistung und Innovation) erfolgt nicht durch Maschinen, sondern wird allein durch Mitarbeiter und Kunden angetrieben und umgesetzt.

Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (2004) Wissensbilanz – Made in Germany. Leitfaden. <http://www.bmwa.bund.de/Redaktion/Inhalte/Pdf/wissensbilanz-made-in-germany-leitfaden.property=pdf.pdf>

VR Bank Südpfalz Wissensbilanz 2004 und Geschäftsbericht 2005. <http://www.vrbank-suedpfalz.de/>

Deyhle, Albrecht und Kottbauer, Markus: Wissensbilanz – besonderes im Dienstleistungsunternehmen, Controller Magazin Nr. 4/2004, S. 370ff. ■

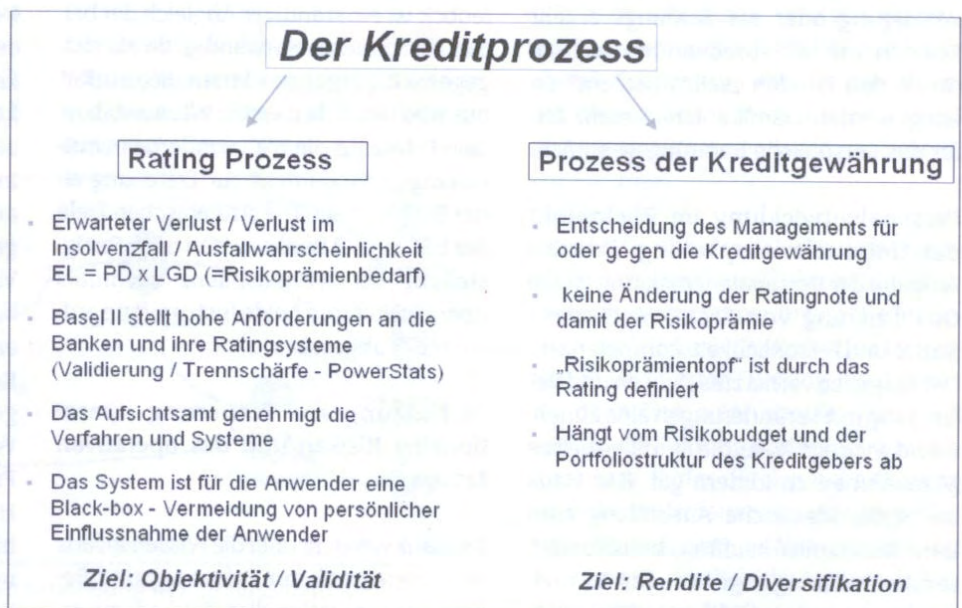


Abb. 7: Darstellung des Kreditprozesses