

Wissensbilanzierung als Chance für den Standort Deutschland: Ein Fallbeispiel

I. Einleitung

Der Firmenwert eines Unternehmens erschöpft sich nicht nur in den Aktiv- und Passivpositionen der Bilanz. Die Bedeutung von immateriellem Vermögen hat seit der Einführung der heutigen Rechnungslegung deutlich zugenommen. In vielen Branchen, insbesondere in denjenigen mit einer hohen Wertschöpfung pro investiertem Euro, wird heute mehr als 50% des Budgets in das Wissenskapital (intellectual capital) investiert. Die Tendenz ist weiter steigend.

Ziel einer Wissensbilanz ist es, das intellektuelle Kapital eines Unternehmens systematisch zu erfassen und zu bewerten, mögliche Potenziale zu erkennen und Wirkungszusammenhänge der einzelnen Einflussfaktoren des Wissenskapitals aufzuzeigen. Auch kann die Bilanz als Instrument zur Steuerung des intellektuellen Kapitals dauerhaft genutzt werden. Ihre Erstellung erweist sich als idealer Fitness-Check und grundlegende Standortbestimmung. Eine Finanzbilanz wird mit der Wissensbilanz sinnvoll um die Aspekte der „nicht fassbaren Werte“ einer klassischen Unternehmensanalyse ergänzt. Es geht um eine Art Visualisierung eines schon lange vorhandenen „Bauchgefühls“.

Möglich wurde die erste Bilanzerstellung der VR Bank Südpfalz durch die Teilnahme an dem vom Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit im Rahmen des Programms „Fit für den Wissenswettbewerb“ geförderten Projekts „Wissensbilanz – Made in Germany“. Für dieses Projekt hatten sich bundesweit 60 Unternehmen be-

Das Projekt „Fit für den Wissenswettbewerb“ wurde 2002 initiiert. Das Ziel war, wissensorientierte Unternehmensführung als Grundlage für die Sicherung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands, insbesondere für mittelständische Unternehmen, zu verbreiten. Ein wichtiger Bestandteil ist die Entwicklung von Selbst-Diagnose-Instrumenten (wie z.B. der Wissensbilanz) sowie die Unterstützung von Best-Practice-Beispielen mit anschließender Kommunikation.

Aufbauend auf den praktischen Erfahrungen der Pilotanwendungen wurde von den Experten ein angepasstes Vorgehen zur Wissensbilanzierung in kleinen und mittelständischen Unternehmen entwickelt und ein Leitfaden zur Wissensbilanzierung erstellt (BMW 2004). Der Leitfaden wurde auf einer internationalen Konferenz am 20./21. 9. 2004 in Berlin vorgestellt¹⁾.

In Abb. 1 sind die im Rahmen des Projekts erarbeiteten Spezifikationen am Beispiel der VR Bank Südpfalz dargestellt²⁾.

*Dipl. Kaufmann Mart Kivikas ist Mitbegründer der Wissenskapital E&K GmbH Deutschland. Mit Prof. Dr. Leif Edvinsson unterstützt er internationale Organisationen, ihr Wissenskapital einzuschätzen, zu bewerten, zu pflegen und zu kapitalisieren. Kivikas gehört zum Arbeitskreis Wissensbilanz, der prototypische Wissensbilanzen in kleinen und mittelständischen deutschen Unternehmen erstellt. (www.akwissensbilanz.org)
Dipl. Bw. und Investmentanalyst (DVFA) Guido Pfeifer ist Prokurist und Leiter des Bereichs Unternehmensplanung in der VR Bank Südpfalz, das erste deutsche Kreditinstitut mit einer vollständig veröffentlichten Wissensbilanz (Wissensbilanz – Made in Germany nach BMW und AK-Wissensbilanz) (www.vrbank-suedpfalz.de).*

II. Bestandteile und Wesen einer Wissensbilanz

1. Bestandteile der Wissensbilanz

Die Wissensbilanz unterscheidet die drei folgenden Arten des intellektuellen Kapitals:

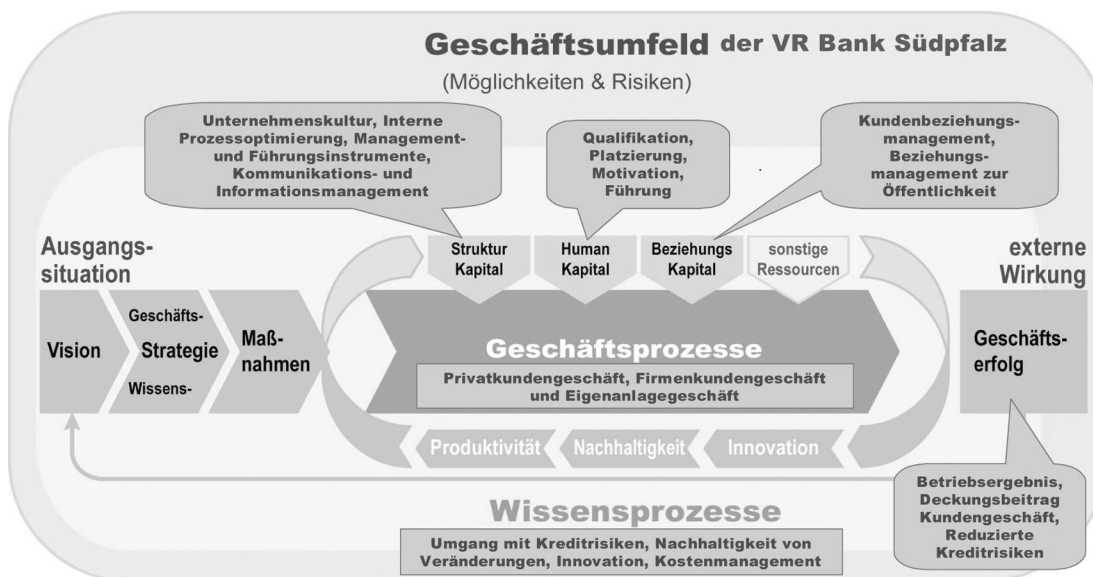


Abb. 1: Geschäftsumfeld der VR Bank Südpfalz

worben; 14 davon wurden aus unterschiedlichen Regionen und Branchen ausgewählt. Initiator des Projekts war der aus internationalen Experten zusammengesetzte Arbeitskreis Wissensbilanz (www.akwissensbilanz.org).

1) Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit 2004, http://www.bmwa.bund.de/Redaktion/Inhalte/PDF/wissensbilanz-made-in-germany-leitfaden_property=pdf.pdf.
2) Vgl. VR-Bank Südpfalz, <http://www.vrbank-suedpfalz.de/>

- Das *Humankapital* charakterisiert die Kompetenzen, Fertigkeiten, Motivation und Lernfähigkeiten der Mitarbeiter/innen.
- Das *Strukturkapital* umfasst all jene Strukturen, Prozesse, Abläufe und die Firmenkultur, 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 Strukturkapital stellt die Verbindung des Human- und Beziehungskapitals dar und erfährt in der Wissensbilanzierung eine herausragende Bedeutung.
- Das *Beziehungskapital* stellt in erster Linie die Verbindung zu den Kunden, Partnern und Lieferanten sowie die Beziehungen zu Eigentümern, Mitgliedern und sonstigen Kapitalgebern dar. Auch die Beziehung zu der Öffentlichkeit wird in dieser Dimension abgebildet.

Abb. 2 verdeutlicht den Zusammenhang dieser drei Dimensionen. Das Humankapital ist im Besitz der Mitarbeiter und wird über das Strukturkapital, welches das Eigentum des Unternehmens darstellt, in der Beziehungsebene wirksam.

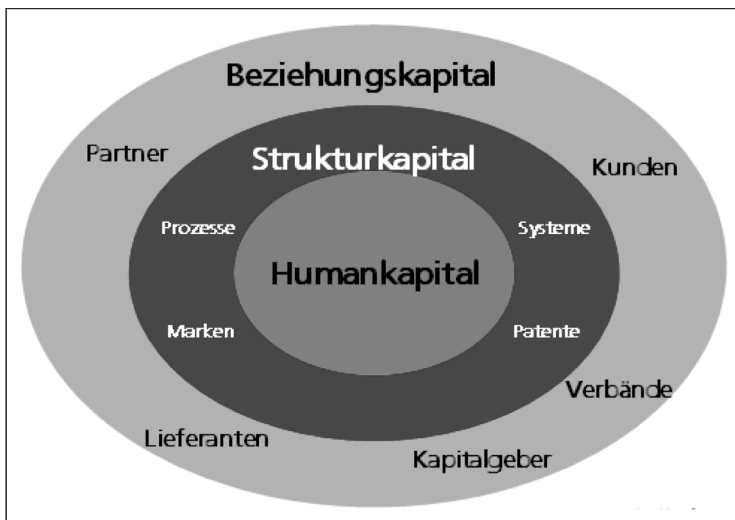


Abb. 2: Zusammenhang der Kapitaldimensionen des intellektuellen Kapitals

2. Motivation einer Wissensbilanz

Die VR Bank Südpfalz als genossenschaftliche Universalbank ist ein erfolgreiches und innovatives Kreditinstitut mit 480 Mitarbeiter/innen in 47 Geschäftsstellen in der Region Südpfalz. Mit einem Bilanzvolumen von rund 1,3 Mrd. € gehört sie zu den größten Genossenschaftsbanken in Rheinland-Pfalz, die auf eine über 100-jährige Tradition zurückblicken kann. Über 40 000 Kunden sind Mitglieder und somit Bankteilhaber.

Für die VR Bank Südpfalz sind die immateriellen Vermögenswerte für den Firmenwert von größter Bedeutung:

„Als Dienstleistungsunternehmen und innovatives Unternehmen liegt der Schlüssel zum Erfolg in der Beziehung zu den Mitgliedern und Kunden sowie im Wissen und Können der Mitarbeiter, die hierzu die Brücke bilden.“

Dies gilt 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. Um das über die Finanzbilanz hinausgehende, wertvolle Kapital zu erkennen, nachhaltig zu sichern und weiter zum Nutzen der Kunden auszubauen, hat die Bank in 2004 eine „Bilanzierung“ ihres intellektuellen Kapitals vorgenommen.

Um eine strategische Irreführung durch rein finanzielle, operative Zahlen zu vermeiden, arbeitet die Bank an einer Überleitung von Wissensbilanz und Finanzbilanz. Den strategischen Ansatz für den gewünschten zukünftigen betriebswirtschaftlichen Erfolg kann man aus den rein betriebswirtschaftlichen Zahlen nicht erkennen. Erst die Ergebnisse der Wissensbilanzanalyse in Verbindung mit der Analyse von Finanzbilanz und GuV geben Aufschluss über den aktuellen „Gesundheitszustand“ eines Unternehmens.

Abb. 3 auf S. 801 zeigt den Zusammenhang zwischen der Finanzbilanz und der Wissensbilanz auf. Während die reine Finanzbilanz einen Stichtagsbestand des materiellen Kapitals und des Geschäftserfolgs abbildet, erfasst die Wissensbilanz die Ist-Situation des intellektuellen Kapitals unter der Fragestellung des zukünftigen Entwicklungspotenzials und der daraus abgeleiteten Auswirkungen auf den zukünftigen materiellen Geschäftserfolg. Die beiden Bilanzen beziehen sich zwar auf unterschiedliche Sichtweisen (materiell und immateriell), jedoch sind die Analysen bei beiden Instrumenten deckungsgleich. Die Ergebnisse der Wissensbilanz ergänzen die Analysen der Finanzbilanz, es ist kein Ersatzinstrument. Die Bedeutung für Banken liegt darin, diese beiden „Welten“ zusammenzubringen. Es muss der Nachweis darüber erfolgen, dass der zukünftige Erfolg der Finanzbilanz (siehe Punkt 7 der Finanzbilanz) auch von den möglichen Handlungsfeldern und Maßnahmen (siehe Punkt 7 der Wissensbilanz) aus der Analyse der Wissensbilanz abhängt. Entscheidend für die zukünftige Existenzfähigkeit eines Unternehmens ist und bleibt letztendlich der finanzielle Geschäftserfolg.

Z. Zt. fehlt eine validierte Aussage über die Korrelation von Wissensbilanz und Finanzbilanz. Dieser notwendige empirische Nachweis ist zentraler Inhalt der nächsten Projektphase des BMWA. Auch das BaFin (Vortrag „Fit für Basel II im Rahmen der BMWA Veranstaltung „Wissen schafft Finanzen“) führt hierzu aus, dass aktuell weder ein aufsichtsrechtliches Gebot noch Verbot zur Berücksichtigung von Wissensbilanzen als Abbildung qualitativer Risikoeinstufungskriterien existiert. Sofern im Rahmen der Quantifizierung der Empirie-/Erfahrungsnachweis gelingt, ist es vorstellbar, dass die Wissensbilanz als eigenes Risikoeinstufungsmerkmal im Kreditnehmerratingprozess angesehen werden kann. Was fehlt ist die Datenhistorie wegen der Neuartigkeit dieses möglichen Steuerungsinstruments. Diese gilt es in den nächsten Jahren aufzubauen. Im Prozess der Kreditgewährung, der sich vom Ratingprozess unterscheidet, kann das Vorliegen einer Wissensbilanz von den Kreditinstituten heute schon berücksichtigt werden.

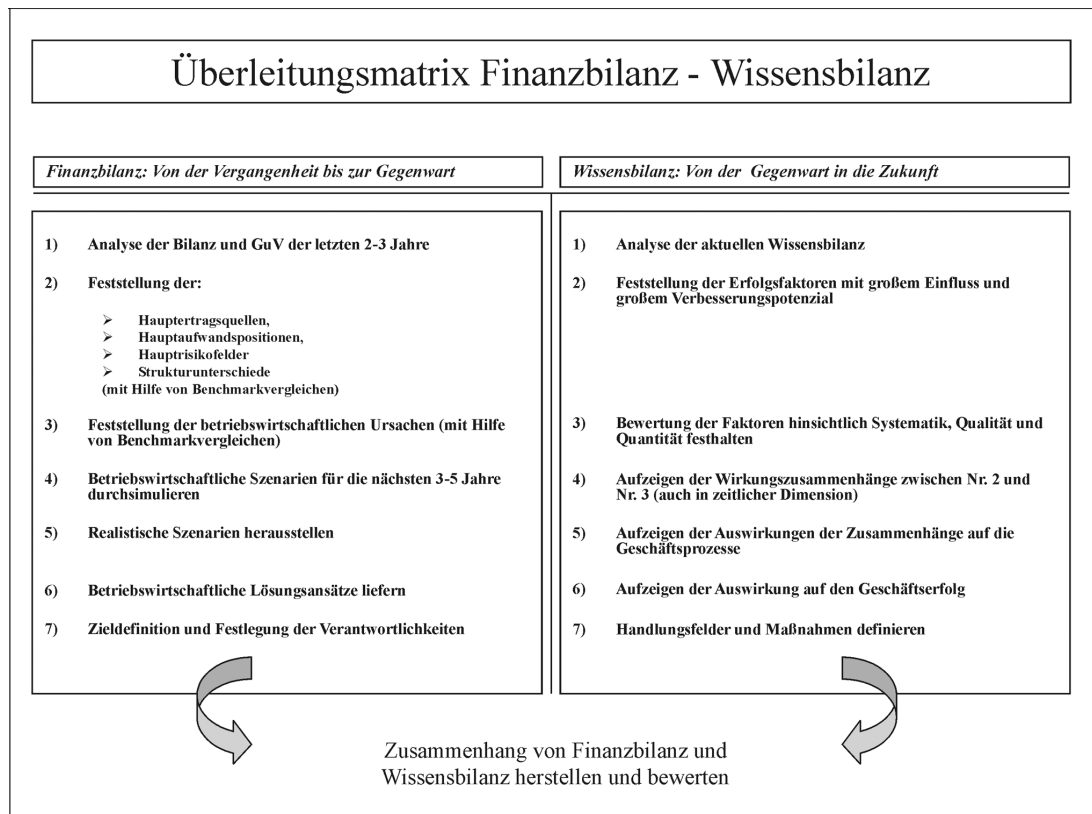


Abb. 3: Entwurf der Überleitungsmatrix von Finanzbilanz und Wissensbilanz

III. Der Erstellungsprozess

1. Die drei Stufen des Erstellungsprozesses

Der Erstellungsprozess lässt sich in drei Stufen gliedern.

1. Identifikation und Definition der Einflussfaktoren des intellektuellen Kapitals, der Kernprozesse und der Determinanten des Geschäftserfolgs.
2. Bewertung der Einflussfaktoren, der Prozesse und des Geschäftserfolgs.
3. Die Wechselwirkungen zwischen den in 1. definierten Größen.

Für jede Stufe sollte ein ganztägiger Workshop anberaumt werden. Der Arbeitsaufwand erweist sich erfahrungsgemäß als vernachlässigbar, wenn man diesem den Erlebnisfaktor gegenüberstellt, d.h. das was in diesem 3-tägigen Erstellungsprozess an Erkenntnissen für jeden Beteiligten neu hinzugewonnen wird.

a) Einflussfaktoren von intellektuellem Kapital, Kernprozessen und Determinanten des Geschäftserfolgs

Ausgehend von Vision und Strategie werden im ersten Schritt Wissensziele und Maßnahmen abgeleitet. Die Wissensziele geben die Orientierung für die anschließende Gestaltung der Wissensbasis in Form von Human-, Struktur- und Beziehungskapital vor.

Danach werden in einem nächsten Schritt die Einflussfaktoren des intellektuellen Kapitals, die Geschäfts- und Wissensprozesse und die Determinanten des Geschäftserfolgs für das Haus identifiziert. Die identifizierten Einflussfaktoren, Prozesse und Geschäftserfolge sind in der Abb. 6 auf S. 803 aufgelistet.

Für alle Einflussfaktoren des intellektuellen Kapitals werden messbare Indikatoren in Form von Zahlen und Fakten hinterlegt.

Die wichtigsten Indikatoren z.B. im Bereich des Humankapitals werden bei der VR Bank seit mehreren Jahren regelmäßig im Rahmen eines Personalreports erhoben. Externe Vergleichswerte liegen ebenfalls vor, sodass ein Benchmarkvergleich und eine Vergangenheitsbetrachtung möglich sind.

Durch die Indikatoren erfährt die Vorgehensweise eine bessere Überprüfbarkeit/Plausibilität der Selbsteinschätzung und eine höhere Legitimation.

Im Jahr 1999 lag z.B. die Zahl der Mitarbeiter mit einer akademischen Ausbildung noch bei 1%; aktuell sind es 5%.

Abb. 4 zeigt die Indikatoren des Humankapitals der VR Bank Südpfalz.

b) Bewertung der Einflussfaktoren, der Prozesse und des Geschäftserfolgs

Nach der genauen Definition der jeweiligen Einflussfaktoren, der Kernprozesse und den Determinanten des Geschäftserfolgs der VR Bank, erfolgt anschließend die Bewertung des derzeitigen Ist-Zustands in der Ausprägung Quantität (Summe der Aktivitäten), Qualität (wie gut wird agiert?) und Systematik (wie systematisch wird agiert?) im Hinblick auf die zukünftige Unternehmensausrichtung. Der Systematik wird hierbei eine fundamentale Rolle zugeordnet, da dieser in der Regel Qualität und Quantität folgen.

Als Bewertungsskala für die Ausprägung wurde folgende Skala herangezogen:

- 0%: nicht oder noch nicht vorhanden,
- 30%: teilweise ausreichend,
- 60%: meist ausreichend,
- 90%: ausreichend,
- 120%: besser als erforderlich.

Humankapital	Wert VR Bank	Externe Benchmark
Anzahl der MA gesamt (nach Köpfen)	481	
Anzahl der MA in Vollzeitäquivalent	366	
Frauenanteil (bezogen auf Anzahl MA gesamt)	58,00%	57,00%
Teilzeitquote (bezogen auf Anzahl MA gesamt)	32,00%	24,00%
Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit in Jahren	14,11	n.a.
Durchschnittsalter	39,73	39,63
Altersverteilung bis 26	9,00%	9,00%
Altersverteilung 26 bis 35	25,00%	27,00%
Altersverteilung 36 bis 45	32,00%	31,00%
Altersverteilung 45 bis 67	34,00%	34,00%
MA-Fluktuation	2,67%	5,42%
MA-Fehlzeiten	3,47%	4,38%
Führung		
Anzahl FK insgesamt in %	8,00%	10,00%
davon direkt dem Vorstand unterstellt	2,00%	5,00%
Männliche Führungskräfte	72,00%	86,00%
Weibliche Führungskräfte	28,00%	14,00%
Vergütungselemente		
Quote MA mit variablen Vergütungselementen	30,83%	37,45%
Durchschnittliche variable Vergütung in % der Gesamtvergütung	4,24%	1,99%
Aufwand betrieblicher Altersversorgung in % der Personalkosten	9,23%	7,14%
Personalentwicklung		
Ausbildungsquote	8,00%	7,00%
Übernahmequote	100,00-%	81,00%
Investitionen Aus- und Weiterbildung in % zu PK	1,201%	1,310%
Weiterbildungskosten pro Mitarbeiter	683,00 €	778,00 €
Aus- und Weiterbildungstage insgesamt	1733	n.a.
Aus- und Weiterbildungstage je Mitarbeiter	3,60	3,81
Bildungsstruktur berufsspezifisch		
Mit Ausbildung Bankkaufmann/-frau	73,00%	70,00%
Mit sonstiger kfm. Ausbildung	20,00%	18,00%
Mit FH-Studium/Hochschulstudium	2,00%	5,00%
Mit sonstiger Ausbildung	5,00%	7,00%
Bildungsstruktur Weiterbildung		
Mit abgeschlossenem Bankfachwirstudium	14,00%	10,00%
Mit abgeschl. Betriebswirtschaftlichem Studium	5,00%	8,00%

Abb. 4: Indikatoren des Humankapitals der VR Bank Südpfalz

Abb. 5 auf S. 803 zeigt das Bewertungsportfolio der VR Bank Südpfalz. Diese „Wissenslandkarte“ zeigt auf, wie innerhalb der Organisation die Ausprägung der Einflussfaktoren eingeschätzt wird. Dabei wird die Systematik durch die Größe der Kreise dargestellt. Der optimale Bereich liegt im oberen rechten Quadranten um die 90%.

c) Sensitivitäts- und Wirkungsanalyse

Mit der Wirkungsanalyse, nach der Sensitivitätsanalyse von Vester (Abb. 6 auf S. 803), werden in der 3. Stufe die Wechselwirkungen / Bezie-

hungen der in Stufe 1 definierten Einflussfaktoren, der Prozesse und der Geschäftserfolgsdeterminanten im Detail untersucht.

Die Analyse baut auf den definierten Geschäftserfolgen auf und analysiert Wirkungsketten, die sich auf diese auswirken. Mit der Wirkungsanalyse wird weiterhin untersucht, ob das System über sich selbst verstärkende Generatoren verfügt. Dieses sind Kreisläufe von starken Wechselwirkungen, die sich gegenseitig „aufschaukeln“. Die Analyse gibt daher Aufschluss darüber, mit welchen Faktoren der definierte Geschäftserfolg gezielt zu verbessern ist.

Abb. 7 auf S. 804 zeigt einen solch möglichen Wirkungszusammenhang. Die einzelnen Linien stellen nur die Beziehungen mit Werten > 2 dar, da über diese die größte Hebelwirkung zu erzielen ist. Hier ist zu erkennen, dass die Bank auf dem Weg zur lernenden Organisation ist und dieses Potenzial in jedem Fall nutzen möchte.

Ausgangspunkt hierfür bilden Aktivitäten im Kundenbeziehungsmanagement. Der Anstoß zur Aktivierung des Kreislaufs 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 Deckungsbeitrags und somit zur Verbesserung unseres Betriebsergebnisses beitragen. Der hierdurch eintretende Effekt wird langfristig die Unternehmenskultur hin zu einer lernenden Organisation weiter verändern.

Aus der Bewertung der Einflussfaktoren, der Prozesse und Geschäftserfolge nach Quantität, Qualität und Systematik (siehe Stufe 2) und den Ergebnissen der Sensitivitäts- und Wirkungsanalyse (siehe Stufe 3) ergeben sich drei grundsätzliche Fragestellungen:

1. Wo sollen und können wir sinnvoll den Prozess/die Prozesse beginnen?
2. Welche Faktoren haben das größte Verbesserungspotenzial?
3. Welche Faktoren sind leicht oder kontrolliert steuerbare Einflussfaktoren?

Aus der Kombination dieser beiden unabhängigen Datenquellen ergibt sich das folgende Potenzialdiagramm aus Abb. 8 auf S. 804.

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 Focus nie auf nur eine Dimension (z.B. nur Humankapital) legen darf.

Deshalb wurde aus allen Faktoren ein Wirkungsgefüge zusammengestellt, das genau diese Zusammenhänge aufzeigt. Die Erkenntnisse aus

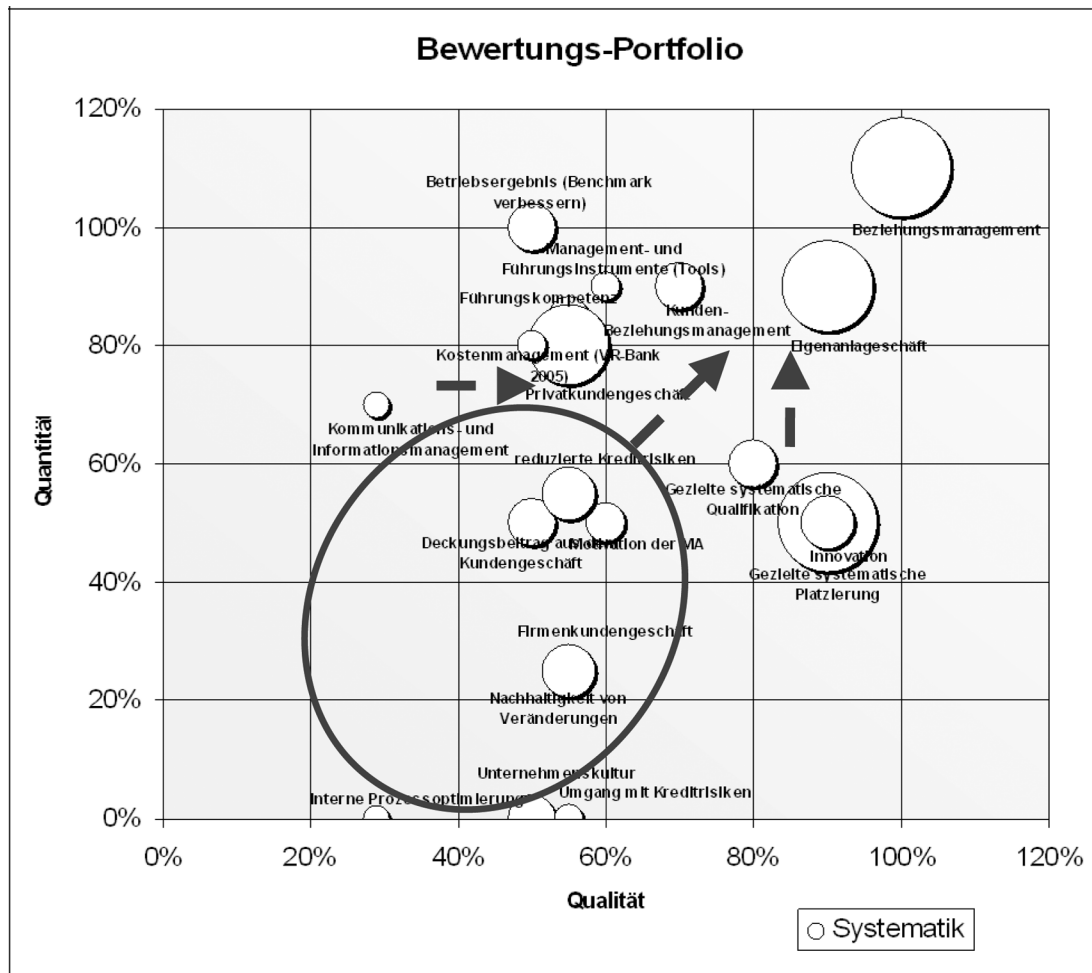


Abb. 5: Die „Wissenslandkarte“ (QQS – Quantität, Qualität und Systematik)

Kann über den EF der EF beeinflusst werden ...wird beeinflusst von... ▶	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	27	28	29	AS	
Ursache ▼																						
Gezielte systematische Qualifikation	1.	●	1	2	2	0	2	2	2	3	2	2	3	2	1	1	1	1	1	1	1	30,00
Gezielte systematische Platzierung	2.	2	●	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	30,00
Motivation der MA	3.	3	2	●	1	0	1	2	2	2	2	3	3	1	2	2	2	2	1	1	1	33,00
Führungskompetenz	4.	2	2	3	●	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	1	2	44,00
Management- und Führungsinstrumente (Tools)	5.	1	1	2	2	●	1	2	1	0	0	2	2	2	1	1	2	1	0	1	1	23,00
Interne Prozessoptimierung	6.	1	1	2	1	1	●	2	2	2	1	2	3	0	3	2	1	2	1	2	1	30,00
Kommunikations- und Informationsmanagement	7.	2	2	3	2	1	2	●	3	2	2	2	2	0	2	2	2	1	0	1	1	32,00
Unternehmenskultur	8.	2	2	3	2	1	1	2	●	2	2	2	2	1	1	3	2	2	1	1	1	33,00
Kundenbeziehungsmanagement	9.	1	1	2	1	1	2	2	2	●	1	3	3	1	1	1	0	2	1	3	2	30,00
Beziehungsmanagement	10.	0	1	2	1	0	1	2	1	2	●	2	2	1	2	0	1	1	0	1	1	21,00
Privatkundengeschäft	11.	2	2	3	1	1	1	1	1	3	2	●	2	2	0	2	2	2	2	3	1	33,00
Firmenkundengeschäft	12.	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	●	2	0	1	1	3	2	3	3	31,00
Eigenanlagengeschäft	13.	2	2	0	1	1	1	1	0	1	1	2	1	●	1	2	1	1	3	1	0	22,00
Kostenmanagement (VR-Bank 2005)	14.	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	●	2	1	2	3	2	1	29,00
Innovation	15.	0	0	2	1	1	1	1	2	2	1	3	3	2	1	●	1	1	2	2	1	27,00
Nachhaltigkeit von Veränderungen	16.	1	0	2	2	2	2	2	1	1	2	2	0	2	2	●	1	1	1	1	1	27,00
Umgang mit Kreditrisiken	17.	2	1	2	2	1	2	1	2	3	1	2	3	2	1	2	1	●	1	2	3	34,00
Betriebsergebnis (Benchmark verbessern)	27.	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	2	●	0	0	12,00
Deckungsbeitrag aus dem Kundengeschäft	28.	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	2	1	1	0	1	0	2	1	●	0	16,00
reduzierte Kreditrisiken	29.	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	2	1	0	1	0	3	1	1	●	17,00
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	27.	28.	29.		
	26	23	36	23	18	27	31	29	33	25	38	41	23	22	29	23	33	24	28	22	PS	554,00
PS = Passivsumme																						
AS = Aktivsumme																						
kein Einfluss	0																					
geringer Einfluss	1																					
starker Einfluss	2																					
sehr starker Einfluss	3																					

Abb. 6: Sensitivitäts- und Wirkungsanalyse

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

IV. Ergebnisse im Einzelnen

1. Grundlage für die Bereiche Organisations- und Personalentwicklung

Dienstleistungsunternehmen sind verpflichtet, Veränderungen der Kundenbedürfnisse in ihren

organisatorischen und personellen Ausrichtungen zeitnah zu berücksichtigen.

Organisatorische Strukturen sowie effiziente Prozesse schaffen für die Mitarbeiter die notwendigen Freiräume für eine umfassende Kundenberatung.

Zentrale Aufgabe der Personalentwicklung ist die Qualifizierung von Fach-, Methoden-, Sozial- und Persönlichkeitskompetenzen. Dabei spielen

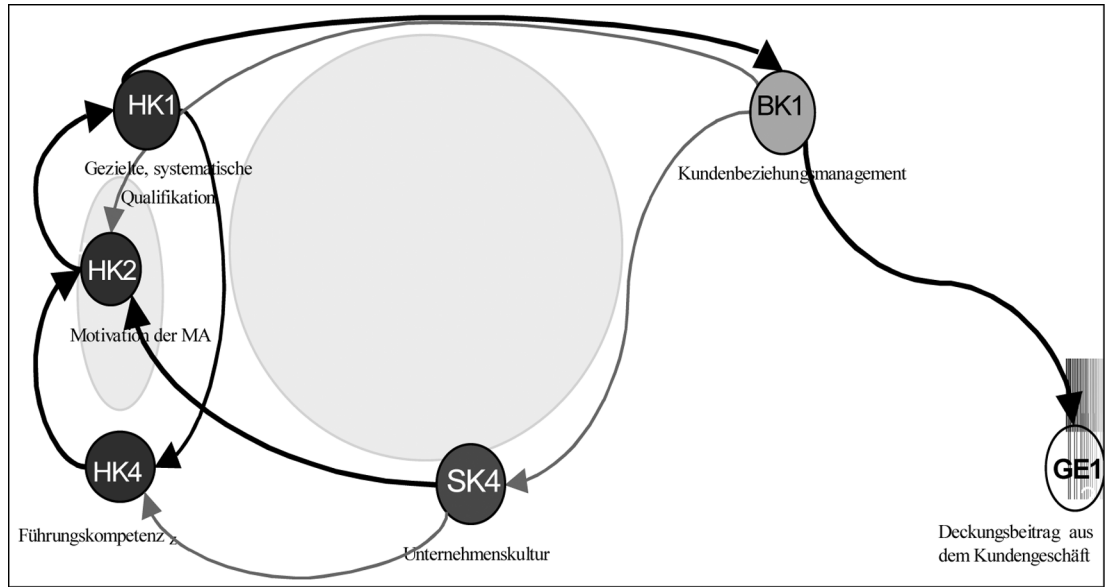


Abb. 7: Möglicher Wirkungszusammenhang der Einflussfaktoren, Prozesse und des Geschäftserfolgs

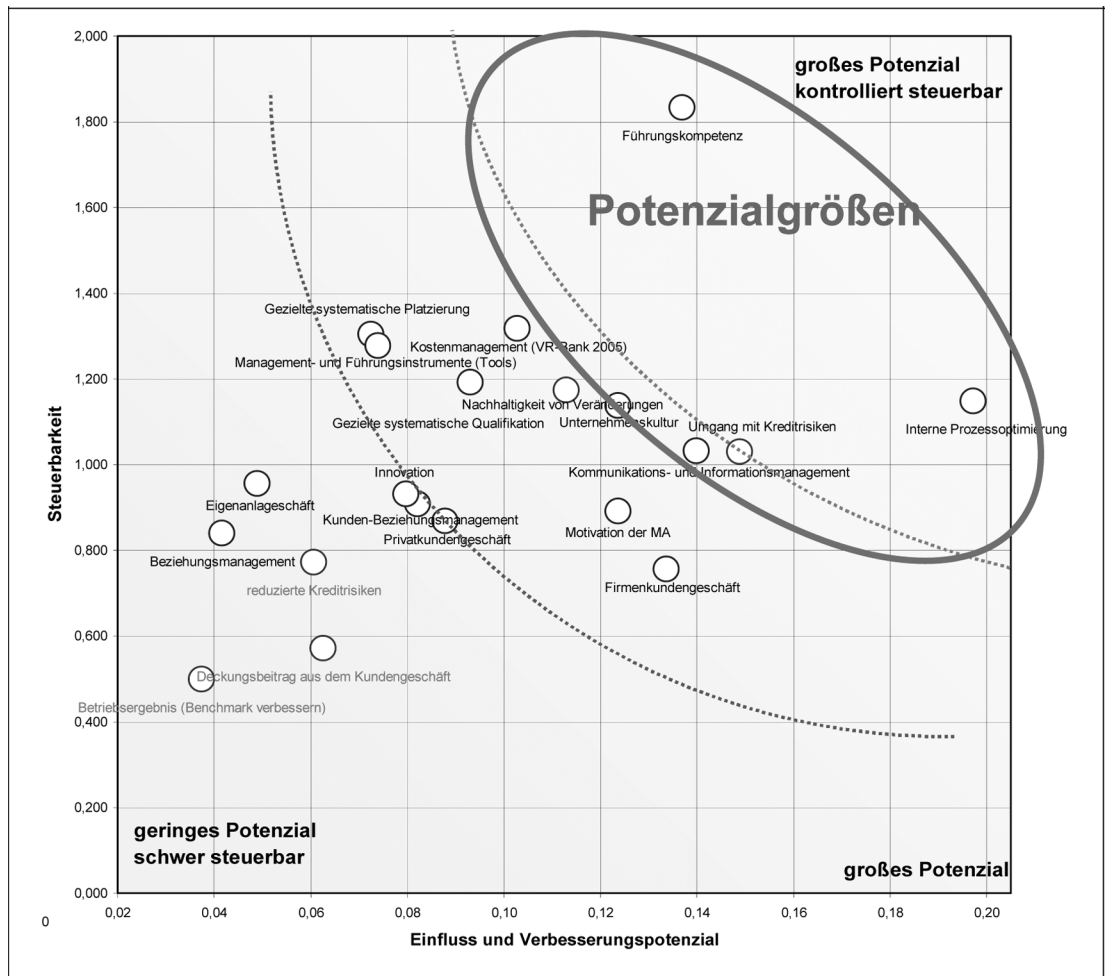


Abb. 8: Potenzialdiagramm der VR Bank Südpfalz

vernetztes Denken und der Umgang mit Veränderungen eine zunehmend wichtige Rolle, die es mit gezielten Maßnahmen zu fördern gilt.

2. Einsatz der Wissensbilanz im Gegenstromverfahren mit der „Balanced Score Card“

Die Balanced Score Card (BSC) definiert in ihrer Finanzperspektive die zukünftigen Sollwerte für das Unternehmen. Diese werden dann in die Perspektiven „Kunden/Markt, Prozesse und Mitarbeiter“ heruntergebrochen. Diese drei Per-

spektiven zeigen die Übereinstimmung mit den Einflussfaktoren der Wissensbilanz. Da die Wissensbilanz den Ist-Zustand mit Perspektiven in der Zukunft ermittelt, kann über ein Gegenstromverfahren mit der BSC der mögliche Handlungsbedarf für ein Unternehmen abgeleitet werden. 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 Wissens-

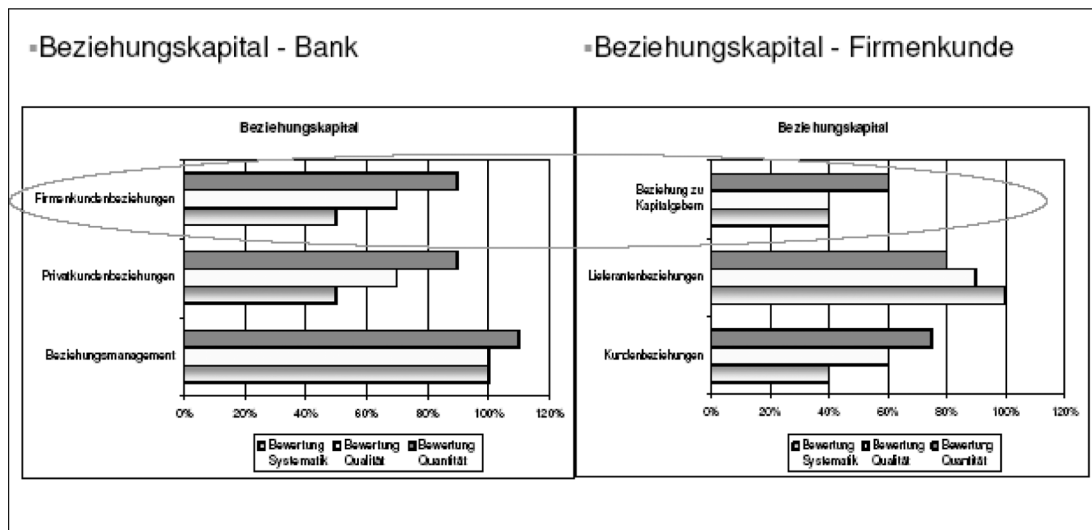


Abb. 9: Gegenüberstellung der Bewertung im Bereich des Beziehungskapitals

bilanz 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 solches System notwendig. Durch das beschriebene Geschäftsumfeld und die dargestellten Wirkungszusammenhänge werden die Auswirkungen auf den Geschäftserfolg transparent und besser steuerbar.

4. Einsatz der Wissensbilanz als internes Frühwarnsystem

Die Ergebnisse der Wissensbilanz werden mit einem Zeitverzug (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 (siehe Abb. 3).

Den Ansatz für den gewünschten, zukünftigen betriebswirtschaftlichen Erfolg kann man aus den heutigen betriebswirtschaftlichen Zahlen alleine nicht erkennen. Erst die Ergebnisse der Wissensbilanzanalyse in Verbindung mit der Analyse der Finanzbilanz bzw. GuV machen diesen Ansatz sichtbar. Die Bank hat durch die nachträgliche Erstellung von Wissensbilanzen für die Vergangenheit versucht, diesen Zusammenhang zu belegen.

Diese Erkenntnisse aus der Integration der Wissensbilanz in den internen Steuerungsprozess stellen für jedes Unternehmen einen nicht zu unterschätzenden Mehrwert dar.

5. Einsatz der Wissensbilanz als externes Frühwarnsystem

Die Wissensbilanz kann als Frühwarnsystem für heutige und zukünftige Kapitalgeber fungieren, da sie eine Ergänzung der weichen Faktoren des heutigen Ratings darstellt. Die Ergebnisse der Wissensbilanz werden vorerst zu keiner Ände-

rung im Ratingprozess führen bzw. Einfluss auf die Bonitätseinstufung des Kreditnehmers nehmen. In Basel II werden hohe Anforderungen an die Banken und ihre Ratingsysteme gestellt. Ziel dabei ist die Objektivität und Validität der Ratingergebnisse. Das Ziel Objektivität durch das Instrument Wissensbilanz zu schaffen ist z.Zt. noch nicht möglich. Die Wissenschaft steht erst am Anfang eines Prozesses um die Bedeutung des immateriellen Vermögens und bewegt sich uns noch sehr stark im Bereich der Subjektivität. Es muss im Rahmen der Quantifizierung der Nachweis darüber erbracht werden, dass die Wissensbilanz als eigenes Risikoeinstufungsmerkmal berücksichtigungsfähig ist.

Jedoch kann das Vorliegen einer Wissensbilanz heute schon durch die Verbesserung des Beziehungskapitals zwischen Kreditgeber und -nehmer einen positiven Einfluss auf den Prozess der Kreditgewährung nehmen. Hier entscheidet nämlich das Management in Abhängigkeit vom internen Risikobudget und der Kreditportfoliostruktur über die Kreditgewährung. Die notwendige Angleichung der beiden Geschäftspartner auf der Beziehungsebene führt zu einem besseren Verständnis bei der Beurteilung der Zukunftsausrichtung des Kreditkunden.

Abb. 9 zeigt die Bewertung des Beziehungskapitals der Bank zu seinen Firmenkunden bzw. das Beziehungskapital des Firmenkunden zu seiner Bank. Die hier unterschiedliche Ausprägung in der Bewertung soll deutlich machen, dass die Geschäftspartner in dieser Kapitaldimension eine unterschiedliche Auffassung haben. Das Angleichen der Ausprägungen sollte das gemeinsame Ziel der Akteure sein.

6. Schaffung von Standards bei der Umsetzung und Anwendung

Damit eine Wissensbilanz in der Breite Akzeptanz erfährt, müssen Standards, z.B. im Bereich der Erfolgsfaktoren, geschaffen werden. Je nach Unternehmensgröße und Branche müssen Kriterien, auch über die Festlegung von Indikatoren, entwickelt werden, damit zukünftige Benchmarkvergleiche möglich sind. Dadurch ist zukünftig auch mit „weichen Faktoren“ eine Art Objektivität und Validität möglich.

Neben den möglichen Standards, die zu einer Art Harmonisierung bzw. Zertifizierung führen, ist jedoch eine gewisse „Subjektivität“ in der Bewertung auch mit den Plausibilitäten über Indikatoren und Überleitung zur Finanzbilanz aus dem Prozess der Wissensbilanzerstellung nicht wegzudenken. Diese „Restsubjektivität“ geht in Richtung der HGB Bilanzierungswahlrechte. Die Erstellung und das Vorlegen einer Wissensbilanz hat auch etwas mit Vertrauen zu tun. Denn es gilt auch hier, wer einmal lügt hat seine Chance verspielt.

V. Zusammenfassung und Ausblick

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 notwendige Maßnahmen sind transparent darstellbar.

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

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.

Das Ministerium für Wirtschaft und Arbeit hält weitere Schritte für erforderlich, um die Wissensbilanz nachhaltig in der Organisationspraxis des deutschen Mittelstandes zu etablieren. Die in 2005 gezielte Einbindung und Information von Multiplikatoren sowie Entscheidungsträgern im Mittelstand, die Durchführung von Veranstaltungen in Kooperation mit regionalen Partnern, spezielle Schulungsveranstaltungen für Anwender und Multiplikatoren zur Vermittlung der Wissensbilanz-Methodik und die Entwicklung eines Software-Werkzeugs („Wissensbilanz-Toolbox“) zur Erleichterung der Wissensbilanz-Erstellung, sollen die Wissensbilanz möglichst vielen Unternehmen zugänglich machen.

In 2006 und 2007 geht es darum, die Wirkung der Wissensbilanz nachzuweisen und das Instrumentarium durch mehr Anwendungsbeispiele weiter zu entwickeln. Ein Ziel dabei ist es, zu-

künftige Standards für die Bewertung des intellektuellen Kapitals in Bezug auf die Bedürfnisse deutscher KMU's (klein und mittelständische Unternehmen) zu schaffen. Das Ministerium möchte auch andere Organisationen wie z.B. Wirtschaftsprüfungsverbände, Buchprüfer oder Industrie- und Handelskammern in den Standardisierungsprozess mit einbinden. Hier sollen die Anforderungen an die Schnittstellen zu anderen Berichtsinstrumenten und das Zusammenspiel von Wissensbilanz mit anderen Management-Tools wie z.B. Balanced Scorecard oder Qualitätsmanagement definiert werden. Das Ziel dabei ist eine Festlegung von Minimalanforderungen an eine Wissensbilanz und erste Harmonisierungsansätze, um vergleichen zu können.

Ein weiteres Ziel ist, die Kapitalgeber und Analysten in den Entwicklungsprozess einzubinden. Durch die Mitwirkung der Finanzexperten soll die Wissensbilanz den Anforderungen eines Instrumentariums zur Unternehmensbewertung im Rahmen einer Investitions- und Kreditentscheidung gerecht werden.

Mit diesen umfassenden Maßnahmen soll Ende 2007 der Leitfaden 2.0 entstehen.

Durch die Initiative „Wissensbilanz – Made in Germany“ hat sich Deutschland gegenüber internationalen Wettbewerbern bestens positioniert. Die Studie der europäischen Kommission³⁾ belegt deutlich, dass die Wirtschaftskultur in Deutschland, ähnlich wie auch in Skandinavien, erfolgsversprechendere Potenziale aufweist, als z.B. angelsächsisch oder auch südeuropäisch geprägte Wirtschaftssysteme. Die relative Offenheit, über intellektuelles Kapital an Kapitalgeber und andere Stakeholder zu berichten und ein prozessorientiertes Denken sind gute Voraussetzungen, die Öffentlichkeiten für dieses Thema zu sensibilisieren. Der Vorteil einer effizienten Kommunikation zwischen Kapitalgebern und Kapitalnehmern liegt – auch in Bezug auf den o.g. Kreditprozess – auf der Hand.

International jedoch steht viel mehr auf dem Spiel. Wollen wir die angloamerikanische Denkweise in den Kategorien FASB und IFRS wirklich übernehmen? Bei den Gesetzgebern und Wirtschaftsprüfern geht es heute nicht mehr darum, ob ein Jahresbericht auch das immaterielle Vermögen darstellen soll, sondern wie dies geschehen soll. Die Japaner gehen mittlerweile sogar einen Schritt weiter⁴⁾: Hier gilt es, eigene, vorwiegend die japanische Wirtschaftkultur berücksichtigende Standards zügig festzulegen um ggf. auferlegten, fremden Vorgaben, die eine japanische Denkweise wohl eher ungenügend berücksichtigen würden, zuvor entgegen zu können. Die Japaner legen hierbei viel Wert auf die Mitarbeiter eines Unternehmens sowie auf langfristige Ziele. Wenn anders denkende Kulturen das Thema „Bewertung von immateriellem Vermögen“ bestimmen würden, wäre das Risiko

3) RICARDIS – Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation in SME, http://www.execupeer.com/dokumente/RICARDIS%20Part%201_final_prefinal.pdf

4) METI – Ministry for Economics, Trade and Industry, http://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/english.htm

hoch, dass nationale Besonderheiten unzulänglich berücksichtigt werden. Eine zu niedrige Bewertung japanischer Firmen wäre die Folge.

Es wäre sehr angenehm, wenn wir in Deutschland eine ähnliche Position wie Japan einnehmen könnten. Die Erfahrungen haben gezeigt, dass verschiedene Wirtschaftskulturen aufgrund unterschiedlicher Wertschöpfungsprozesse auch verschiedene Wissensbilanzen (Intellectual Capital Report) brauchen. Eine Standardisierung ohne ein aktives deutsches Mitwirken, würde unseren Wettbewerbsvorteilen nicht gerecht werden. Bei den Arbeitnehmern und in der Politik wird Globalisierung zunehmend als Gespenst statt Chance gesehen werden. Die Folge: zunehmend negative Konsequenzen für das Investiti-

onsklima. Durch die Initiative des Ministeriums und den Mut von 14 Unternehmen ihre „Seele“ offen zu legen, hat Deutschland viel verlorenes Terrain gegenüber den führenden Intellectual Capital-Regionen der Welt zurückerobert. Dies ist aber erst der Anfang. Gelänge es uns zudem, die Wissensbilanz als Unterstützung einer Kreditvergabe zu platzieren, wären wir bestens positioniert, unsere eigenen Wettbewerbsvorteile international durchsetzen zu können und dadurch eine stärkere Position in M&A Verhandlungen zu gewinnen⁵⁾.

5) Literaturhinweis des Autors: Mertens/Alwert/Heising, 2005, Wissensbilanzen – Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln.