

# Die Wissensbilanz als Instrument der Unternehmenssteuerung

## Transparenz und Bedeutung der immateriellen Werte eines Unternehmens für die Personalarbeit

STEPHANIE LOSKE, GUIDO PFEIFER



Dipl. Psychologin  
**Stephanie Loske**

Personalentwicklerin bei der FIDUCIA IT AG, war vorher als Teamleiterin Personalentwicklung in der VR Bank Südpfalz an der Erstellung der Wissensbilanz beteiligt



Dipl.-Betriebswirt (FH), Investmentanalyst (DVFA)  
**Guido Pfeifer**

Als Direktor der VR Bank Südpfalz in Landau war er für den Bereich „Unternehmenssteuerung und Risikomanagement“ zuständig. Das Haus veröffentlichte als erstes deutsches Kreditinstitut eine vollständige Wissensbilanz.

Seit 2006 ist er selbständiger Unternehmensberater u. a. mit dem Themenschwerpunkt „Ganzheitliche Unternehmensanalyse über Finanz- und Wissensbilanzierung“

E-mail: gp@guido-pfeifer.de

### 1. Einleitung

In vielen wissensintensiven Organisationen (z. B. Dienstleistungsbranche) übertrifft der Wert der immateriellen Ressourcen bereits heute die Höhe der materiellen Werte. Jedoch bleiben diese Werte in den traditionellen, finanzorientierten Bilanzierungen unberücksichtigt. Das heutige Rechnungswesen konzentriert sich zeitlich betrachtet i. d. R. auf das Ende einer Wertschöpfungskette. Dadurch bleiben die eigentlichen „Vorsteuergrößen“ des materiellen Erfolges, die

immateriellen Größen, wie Human- Beziehungs- und Strukturkapital, intransparent und können dadurch nicht zielführend beeinflusst werden<sup>1</sup>. So werden z. B. Personalkosten nur in der Aufwandsposition der Gewinn- und Verlustrechnung gesehen, nicht aber das Wissenskapital der Mitarbeiter als immaterielles Vermögen, das erheblichen Einfluss auf die Prozesse und damit den Geschäftserfolg hat. Wissen ist längst zu einem der bedeutendsten Rohstoffe in der Informa-

tions- und Wissensgesellschaft dieses Jahrhunderts geworden. Die Herausforderungen der Stunde liegen darin, die wissensorientierte Perspektive in Unternehmen mess- und steuerbar zu machen. Wie aber beeinflusst das immaterielle Vermögen das materielle Ergebnis eines Unternehmens?

Im Rahmen der Offensive der Bundesregierung zur Förderung des Innovationsstandortes Deutschland wurde im Jahr 2004 u. a. das Pilotprojekt „Wis-

sensbilanz – Made in Germany durch das BMWi<sup>2</sup> initiiert. Zwischenzeitlich wurden die methodischen Grundlagen zur Erstellung von Wissensbilanzen<sup>3</sup> erarbeitet sowie Leitfaden und Software vom BMWi veröffentlicht. Im Folgenden wird zunächst der Informationswert von Wissensbilanzen und anschließend die Bedeutung der immateriellen Werte in der Personalarbeit aufgezeigt. Die Autoren kommen zu dem Ergebnis, dass Wissensbilanzen insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) Vorteile in der Personalentwicklung bringen werden.

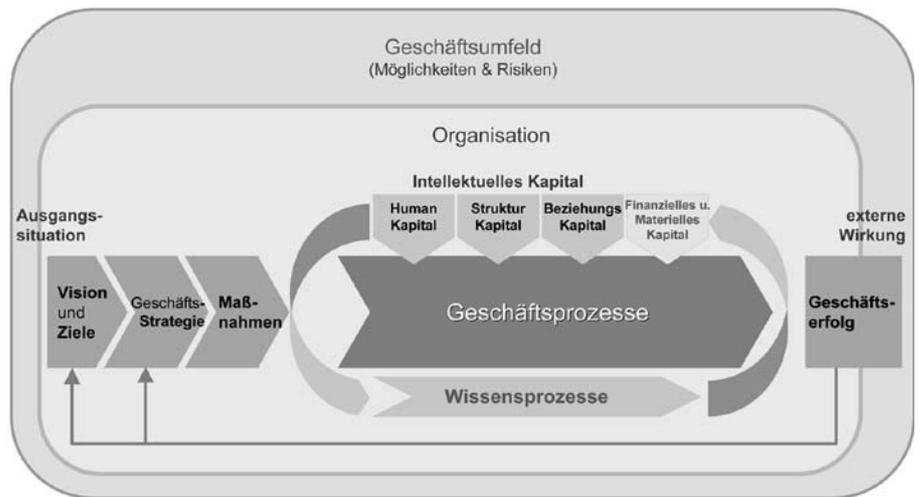


Abb. 1: Strukturmodell nach AK Wissensbilanz

## 2. Das Modell der Wissensbilanz

Ziel einer Wissensbilanz ist es, das intellektuelle Kapital eines Unternehmens systematisch zu erfassen und zu bewerten. Mögliche Potenziale sollen erkannt und bilaterale Wirkungszusammenhänge der einzelnen Einflussfaktoren des Wissenskaptals untereinander und auf die Geschäftsprozesse sowie den Geschäftserfolg, sollen aufgezeigt werden. Sie beschreibt diese Elemente mittels Indikatoren<sup>4</sup>.

Um eine transparente Darstellung zu erreichen, erfolgt eine Unterteilung der immateriellen Werte in verschiedene Kategorien. In Anlehnung an Edvinsson (vgl. Edvinsson/Malone 1997, S. 34) wird eine Unterteilung in drei Kategorien vorgenommen: Human-, Struktur- und Beziehungskapital (vgl. Bornemann et al. 2005,

S. 47). Abb.1 zeigt das Strukturmodell der Wissensbilanz.

Das Humankapital charakterisiert dabei die Fähigkeiten, Kompetenzen, Erfahrungen sowie die Motivation von Mitarbeitern. Das Strukturkapital umfasst die Strukturen, Prozesse und Abläufe, die für die unternehmerische Tätigkeit benötigt werden. Demgegenüber drückt das Beziehungskapital alle Verbindungen zu externen Partnern des Unternehmens, d. h. Kunden, Kreditgeber, Lieferanten oder Öffentlichkeit, aus<sup>5</sup>.

## 3. Der Erstellungsprozess der Wissensbilanz

Die Erstellung der Wissensbilanz kann über die vom BMWi zur Verfügung gestellte Toolbox erfolgen,<sup>6</sup> die kos-

tenlos zur Verfügung gestellt wird.<sup>7</sup> Im Folgenden wird an einem fiktiven Beispiel der Aufbau der Wissensbilanz in den genannten Schritten erläutert und der damit gebotene Informationswert herausgearbeitet. Dabei lässt sich der Prozess in drei Stufen gliedern:

1. Identifikation und Definition der Einflussfaktoren des intellektuellen Kapitals, der Kernprozesse und der Determinanten des Geschäftserfolges.
2. Messung und Bewertung der Einflussfaktoren, der Prozesse und des Geschäftserfolges.
3. Erfassung und Auswertung der Wechselwirkungen zwischen den in 1. definierten Größen.

Nach der genauen Definition der jeweiligen Einflussfaktoren, der Kernprozesse und den Determinanten

<sup>1</sup> Prof. Dr. Armin Müller, Vortrag am 01. Juli 2005, Forum „Controlling und Intangible Assets“, FH Pforzheim.

<sup>2</sup> Ursprünglich wurde das Projekt vom Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA) initiiert, das zwischenzeitlich in Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMW) umbenannt wurde.

<sup>3</sup> Als Synonyme werden auch die Begriffe Intellectual Capital Report, Intellectual Property Statement oder Intellectual Capital Account verwendet.

<sup>4</sup> BMWi, Wissensbilanz – Made in Germany, Leitfaden 1.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz; Mertins/Alwert/Heisig (2005); Kivikas/Pfeifer (2005).

<sup>5</sup> Vgl. BMWi (Hrsg.) (2005), (<http://www.akwissensbilanz.org/Infoservice/infomaterial.htm>).

<sup>6</sup> Vgl. Pressemitteilung des BMWi (<http://www.bmw.de/BMWi/Navigation/Presse/pressemitteilungen.did=147180.html>).

<sup>7</sup> Die Software ist abrufbar unter <http://www.akwissensbilanz.org/toolbox.htm>.

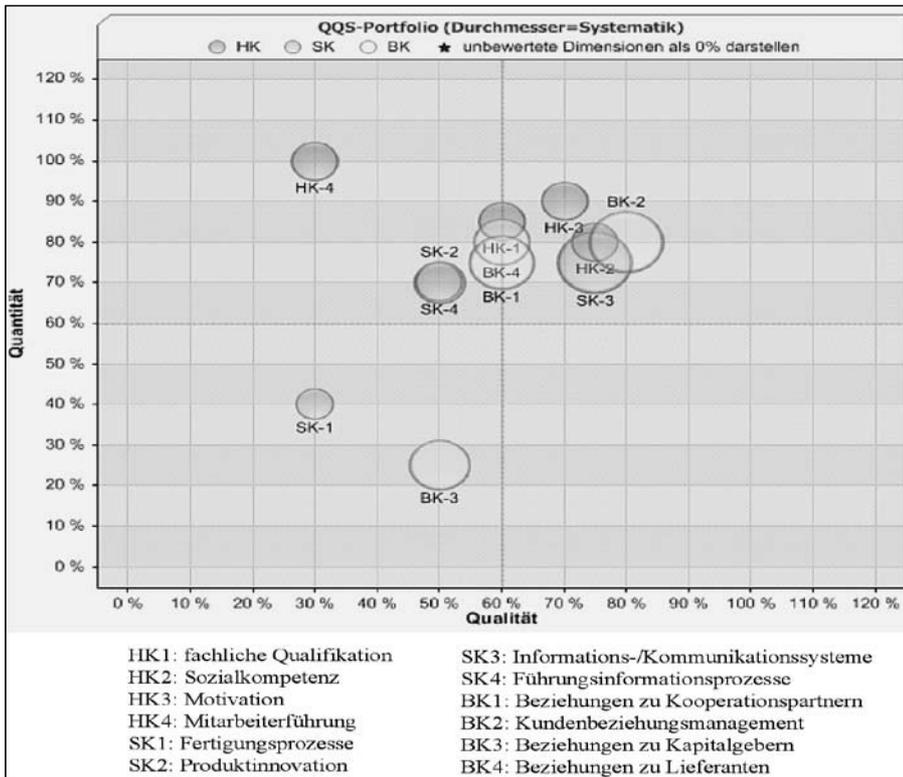


Abb. 2: Bewertungsportfolio der Erfolgsfaktoren hinsichtlich Quantität, Qualität und Systematik

zesse und den Erfolg wirken, damit die Ressourcen an der richtigen Stelle eingesetzt werden können. Dies erfolgt im Modell über die Sensitivitätsanalyse nach Frederick Vester. Die Erfassung der Zusammenhänge erfolgt durch die Abfrage bilateraler Wirkungen. Die Ergebnisse werden in einem Wirkungsnetz dargestellt. Darin beschreiben Generatoren entstandene Regelkreise zwischen den Einflussfaktoren, die sich gegenseitig verstärken. Abbildung 3 zeigt beispielhaft einen möglichen Wirkungszusammenhang aus dem Instrument der Wissensbilanz.

(Humankapital (HK), Strukturkapital (SK), Beziehungskapital (BK), Geschäftserfolg (GE), Qualifikation (HK-1), Motivation (HK-2), Führungskompetenz (HK-4), Unternehmenskultur (SK-4), Kundenbeziehungsmanagement (BK-1) und Deckungsbeitrag (GE-1) aus dem Kundengeschäft)

des Geschäftserfolges (erste Stufe) erfolgt 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, 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.

Das Ergebnis der Bewertung für das Humankapital (HK), das Strukturkapital (SK) und das Beziehungskapital (BK) kann entweder tabellarisch oder

als Portfolio dargestellt werden. Abbildung 2 zeigt beispielhaft ein Bewertungs-Portfolio. Während für die Dimensionen Quantität und Qualität die Werte auf den Achsenabschnitten abgetragen sind, wird die Systematik durch die Größe der Kreise dargestellt.

Im dritten Teilschritt soll dann die Frage beantwortet werden, wie die definierten Einflussfaktoren sowohl untereinander als auch auf die Pro-

**4. Die Bedeutung immaterieller Werte in der Personalarbeit**

Die Wissensbilanz trägt in der beschriebenen Form den typischen Eigenschaften des intellektuellen Kapitals Rechnung in dem sie zukunfts- und zeitraumorientiert ist (vgl. Grübel/North/Szogs 2004).

Am Praxisbeispiel der VR Bank Südpfalz<sup>8</sup> soll deutlich gemacht werden, welche Rolle die Wissensbilanzierung

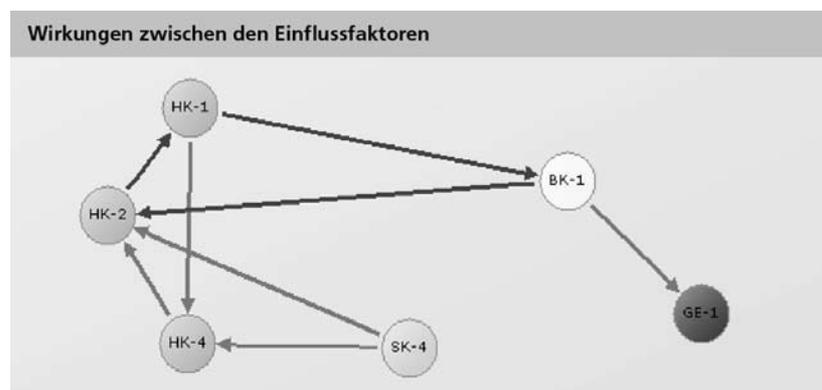


Abb. 3: Mögliches Wirkungsnetz

insbesondere für die Personalentwicklung, aber auch für die Organisationsentwicklung im Sinne des Change Management eines Unternehmens spielen kann.

Vor der ersten Wissensbilanz erfolgte die Personalentwicklungsplanung überwiegend situativ und individualsbezogen, wie es in vielen kleinen und mittelständischen Unternehmen der Fall ist. Eine konsequente Ausrichtung an der Strategie war nicht erkennbar.

Im Bereich des Humankapitals wurden folgende Erfolgsfaktoren definiert:

- **Führungskompetenz** (HK 4 in Abb. 3),
- **Motivation der Mitarbeiter** (HK 2 in Abb. 3),
- **gezielte und systematische Platzierung** und
- **gezielte und systematische Qualifikation der Mitarbeiter** (HK 1 in Abb. 3).

Die Führungskompetenz wurde dabei als überragende aktive Steuerungsgröße im System identifiziert, da sie einen starken und direkten Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiter und darüber auch auf deren gezielte und systematische Qualifikation hat. Motivierte und gut qualifizierte Mitarbeiter wirken sich positiv auf die Kundenbeziehung aus und führen so zu einer Steigerung des Deckungsbeitrags.

Die Rolle der Führungskräfte auch im Rahmen der Personalentwicklung war in der VR Bank bis dato unklar. Dies wurde insbesondere am Beispiel der Führungskräfte im Marktbereich deutlich. Diese hatten neben einer Führungsspanne von bis zu 50 Mit-

arbeitern mit dezentraler Ansiedlung eine hohe Anzahl zugeordneter Kunden in der Betreuung.

Betrachtet man den erweiterten Wirkungszusammenhang unter Einbeziehung der Unternehmenskultur so sind Potenziale hin zu einer lernenden Organisation erkennbar. Ausgangspunkt hierfür bilden die Aktivitäten im Kundenbeziehungsmanagement. Der Anstoß zur Aktivierung des Kreislaufes erfolgt über die Führung. Hierüber gilt es, ein positives emotionales Umfeld und Leistungsanreize (z. B. leistungsorientierte Vergütung) zu schaffen, sowie die Eigenmotivation der Mitarbeiter für eine gezielte systematische Qualifikation zu fördern bzw. zu entwickeln. Wird dieses Ziel erreicht, hat das wiederum eine unmittelbar positive Auswirkung auf das Management der Kundenbeziehungen. Motivierte und gut qualifizierte Mitarbeiter, die ihre Kunden optimal beraten, können zu einer Steigerung des Deckungsbeitrages und damit zur Verbesserung des Betriebsergebnisses beitragen. Der hierdurch eintretende Effekt wird langfristig die Kultur hin zu einer lernenden Kultur weiter verändern.

Hierzu ist es notwendig auch aus Sicht der Personalentwicklung nicht nur an einzelnen Faktoren bspw. der Führungskompetenz zu arbeiten, sondern auch die sie beeinflussenden Faktoren im Blick zu behalten und gezielt zu verändern. So wurden bspw. die Führungsstrukturen in einzelnen Bereichen verändert und die Führungsspannen reduziert. Das Anforderungsprofil der Führungskräfte wurde auf diese Erkenntnisse hin überprüft, teilweise neu definiert und der Schwerpunkt der Marktführungskräfte auf den Aspekt „Personalent-

wickler vor Ort“ gelenkt. Um die dazu notwendigen Kompetenzen zu erwerben und auszubauen, nahmen alle Marktführungskräfte an einer Ausbildung zum systemischen Vertriebscoach teil. Parallel dazu wurde mit der Management Potential Analyse<sup>9</sup> (kurz MPE von Dr. Cevey) das individuelle Potenzial der Führungskräfte erfasst, um die entsprechenden Personalentwicklungsmaßnahmen ableiten zu können.<sup>10</sup> Dieses Verfahren wurde zudem standardmäßig zur systematischen Erhebung des Potenzials der Bewerber bei der Neubesetzung von Führungspositionen eingeführt.

Insgesamt wurde die Analyse des individuellen Potenzials der Mitarbeiter bezogen auf die aktuellen und zukünftigen Anforderungen verstärkt systematisiert und durch standardisierte Verfahren unterstützt. Damit konnte die Quantität und Qualität im Erfolgsfaktor „systematische Platzierung“ aber auch im Faktor „systematische Entwicklung“ weiter verbessert werden.

Durch die heterogene Zusammensetzung der Projektgruppe über verschiedene Bereiche und Hierarchieebenen des Unternehmens sollte bei der ersten Wissensbilanzierung ein möglichst zutreffendes Bild der Organisation und ihrer Stärken und Schwächen gezeichnet werden. Die durchweg hohe Akzeptanz der Ergebnisse vom Vorstand bis zum Mitarbeiter bestätigten dieses Vorgehen und die Einschätzung der Projektgruppe. Bei der Erstellung der zweiten Wissensbilanz wurden die Mitarbeiter noch stärker eingebunden, um die Ergebnisse zu validieren und eine noch höhere Transparenz und Identifikation auf breiterer Ebene zu erreichen. Hierzu

<sup>8</sup> Wissensbilanz 2004 der VR Bank Südpfalz, [www.vrbank-suedpfalz.de](http://www.vrbank-suedpfalz.de).

<sup>9</sup> s.a. <http://www.ceveyconsulting.com>.

<sup>10</sup> Management-Fokus2/02, Interview mit Dr. Cevey.

wurden zu ausgewählten Einflussfaktoren (Motivation, Unternehmenskultur und das Beziehungsmanagement) systematische Mitarbeiterbefragungen durchgeführt.

Sowohl die Kommunikation auf breiter Basis als auch die Einbindung der Mitarbeiter durch die Befragungen führten zu einem klareren Verständnis und zu einer gemeinsamen Begrifflichkeit der Erfolgsfaktoren und deren Wirkungsweise. Dies förderte das Verständnis der Mitarbeiter für notwendige Veränderungsmaßnahmen.

Die in der Wissensbilanz aufgezeigten Wirkzusammenhänge sorgten so für eine erhöhte Sensibilität und systemische Betrachtung von Veränderungen. Neben der Personalentwicklung wurde im Folgenden ein eigener Bereich „Organisationsentwicklung“ im Bereich der Unternehmensplanung angesiedelt, um die Verknüpfung der einzelnen Veränderungsmaßnahmen zu koordinieren.

## 5. Fazit und Ausblick

Das Praxisbeispiel der VR Bank Südpfalz zeigt, wie man mit Hilfe der Wissensbilanz im Sinne eines Fitnesschecks zentrale Handlungsfelder und bilaterale Wirkungszusammenhänge transparent machen kann. Hieraus ergeben sich wichtige Erkenntnisse für die Unternehmen und es lassen sich konkrete Maßnahmen für die Personal- und Organisationsentwicklung ableiten. 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, da die vergangenheitsorientierte Bilanz um zukunftsgerichtete Informationen über zukünftige Unternehmenspotenziale ergänzt wird. Durch die wiederholte Erhebung des intellektuellen Kapitals können die Auswirkungen der eingeleiteten Maßnahmen unter Berücksichtigung der zeitlichen Verzögerungen in der Wirkung überprüft werden. Dadurch ist es möglich, bei Bedarf gegenzusteuern.

Die angewandte Methode fördert nachhaltig die Fähigkeit des vernetzten Denkens und gibt eine gute Struktur für das Komplexitäts-Management vor. Nur mit der Bereitschaft und Fähigkeit der Führungsmannschaft für ein gezieltes und systematisches „Change-Management“ können die zukünftigen Anforderungen an die Unternehmen erfüllt werden. Wir stehen in der Anfangsphase dieses einschneidenden Um Denkungsprozesses, der für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens eine existenzielle Grundlage bildet.

Auch die Entwicklungen internationaler Bilanzierungsvorschriften (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.<sup>11</sup>

Ab 2006 sind alle österreichischen Universitäten gesetzlich dazu verpflichtet, jährlich ihre Wissensbilanz vorzulegen. Darüber hinaus wird auch deren staatlicher Finanzierungsanteil bis zu 20 % vom Erfolg der Entwicklung des Wissenskaptals abhängig gemacht.<sup>12</sup>

## Literatur

**Bornemann, M. et al. (2005):** Wissensbilanzen – „Made in Germany“ – Ein Praxisbericht aus dem Mittelstand, in: Mertins, K., Alwert, K., Heisig, P. (Hrsg.): Wissensbilanzen – Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln, Berlin, Heidelberg, New York.

**BMWi (Hrsg.) (2005):** Wissensbilanz – Made in Germany, Leitfaden, Berlin.

**Edvinsson, L., Malone, M. S. (1997):** Intellectual Capital, New York.

**Grübel, D., North, K., Szogs, G. (2004):** Intellectual capital Reporting – ein Vergleich von vier Ansätzen, in: ZFO (Zeitschrift Führung und Organisation) 1/2004, S. 19–27.

**Kivikas, M., Pfeifer, G. (2005):** Wissensbilanzierung als Chance für den Standort Deutschland: ein Fallbeispiel, in: Finanz Betrieb 12/2005, S.799–807.

**Mertins, K., Alwert, K., Heisig, P. (Hrsg.) (2005):** Wissensbilanzen – Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln, Berlin, Heidelberg, New York.

<sup>11</sup> Vgl. auch hierzu DRS 15 des Deutschen Rechnungslegungsstandard Committee.

<sup>12</sup> Vgl. hierzu Leitfaden zur Wissensbilanz A2006, [www.assess.at](http://www.assess.at), Knowledge Management Austria, S. 6.