

# Immaterielles Kapital als strategischer Risikofaktor

Seit kurzem sind Unternehmen von Gesetzes wegen zu einem Internen Kontrollsystem (IKS) verpflichtet, und sie müssen ihre Risiken beurteilen. Empfehlenswert ist dabei, ein angemessenes Mass an Transparenz zu schaffen, Wirkungszusammenhänge aufzuzeigen und nicht nur Finanzrisiken, sondern auch Risiken im Zusammenhang mit immateriellen Werten zu identifizieren und zu bewerten.

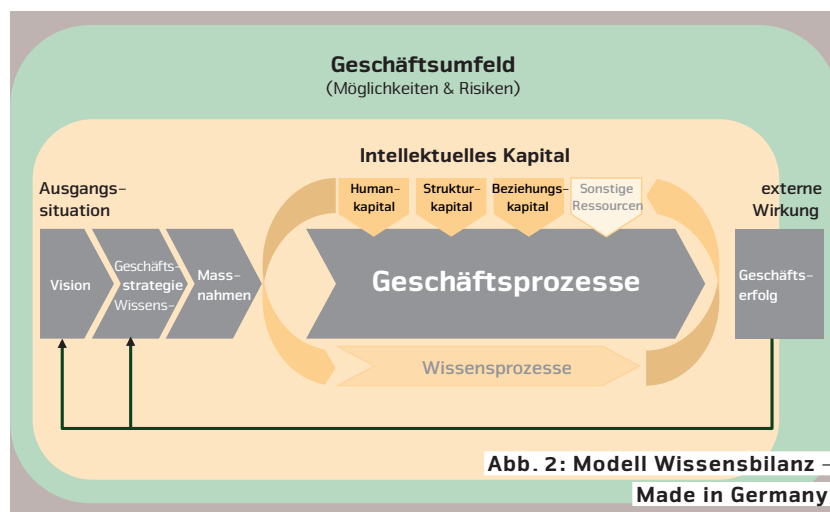
VON CHRISTIAN KATZ

Für den systematischen Umgang mit immateriellen Werten und Wirkungszusammenhängen gibt es erst wenige Instrumente. Eines davon ist die Wissensbilanz. Sie ergänzt die bestehenden Steuerungs- und Berichtssysteme, denn sie schlägt Brücken zwischen gewohnten Konzepten und neuen Erkenntnissen. In der Definition ist eine Wissensbilanz ein Instrument zur gezielten Darstellung und Entwicklung des Intellektuellen Kapitals einer Organisation. Sie zeigt Zusammenhänge zwischen den organisatorischen Zielen, den Geschäftsprozessen, dem Intellektuellen Kapital und dem Geschäftserfolg einer Organisation auf und beschreibt diese Elemente mittels Indikatoren und beurteilt sie sowohl nach operativen als auch nach strategischen Gesichtspunkten.

## Die Wissensbilanz

Leider ist der Begriff «Wissensbilanz» irreführend. Mit der Wissensbilanz wird nicht nur Wissen erfasst, sondern alle immateriellen Ressourcen des Unternehmens mit nachhaltiger Wirkung auf die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Zudem ist die Wissensbilanz keine Bilanz im finanziellen Sinn; gemeint ist sowohl «Bilanz ziehen» über die immateriellen Risiko- und Erfolgsfaktoren als auch reflektieren, ob das Unternehmen auf dem richtigen Weg ist, um seine strategischen Ziele zu erreichen. Mit der Wissensbilanz nehmen wir eine Zukunftsperspektive ein. Die ursprünglichen englischen Begriffe «Intellectual Capital Report» oder «Intellectual Capital Statement» sind treffender.

Anders ausgedrückt: Die Wissensbilanz zeigt den verborgenen Teil des



Eisberges, die immateriellen Vermögenswerte. Dieser Teil des Eisberges ist grösser als der sichtbare Teil. Durch verschiedene Studien ist belegt, dass das immaterielle Vermögen wichtiger ist für den Unternehmenserfolg als das materielle Vermögen. Damit ist die Wissensbilanz eine ideale Ergänzung zu den Berichtssystemen, welche die materiellen Vermögenswerte abbilden.

Die Erarbeitung einer Wissensbilanz unterstützt das Unternehmen bei folgenden Zielen:

- «Bilanzierung» immaterieller Einflussfaktoren mit dem Ziel der operativen Steuerung von immateriellen Erfolgs- und Risikofaktoren im Hinblick auf die Vision und Unternehmensstrategie (Wo müssen wir was tun?)
- «Bilanzierung» von immateriellen Erfolgsfaktoren mit dem Ziel der Kommunikation zu internen und externen Stakeholdern (Was können wir, was sind wir wert?)
- Bewertung der Entwicklung der immateriellen Werte des Unterneh-

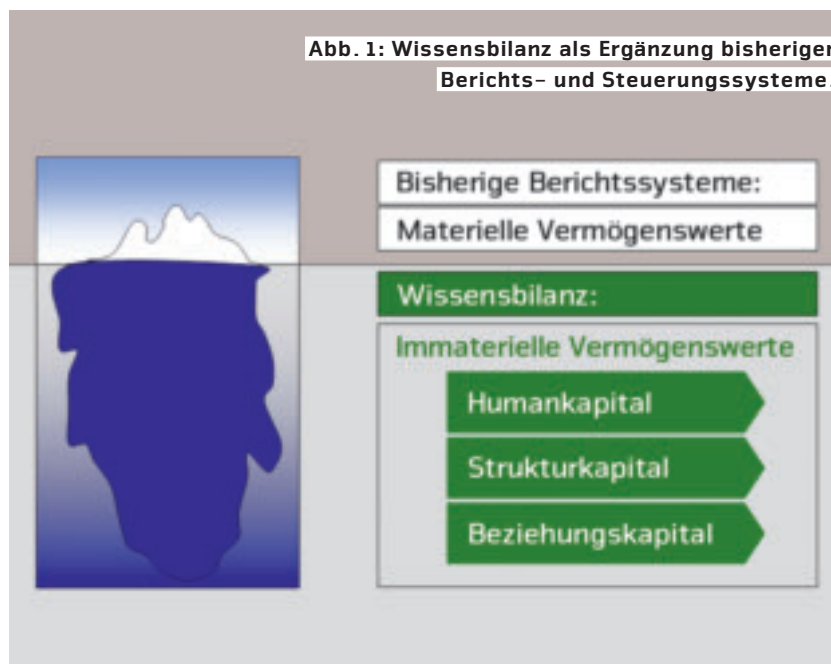
mens – sogenanntes Intellectual Capital Development (ICD)

Bei der Erarbeitung der Wissensbilanz werden die immateriellen Vermögenswerte – also das intellektuelle Kapital – identifiziert und bewertet. Dies erfolgt über drei Bestimmungsfaktoren, die Human-, Struktur- und Beziehungskapital genannt werden.

■ **Humankapital:** Faktoren, die an die einzelnen Mitarbeiter gebunden sind, z.B. Fachkompetenz (Qualifikation und Erfahrung), Führungskompetenz, soziale Kompetenz, Motivation und Lernfähigkeit der Mitarbeiter. Das Humankapital ist Fremdkapital des Unternehmens, denn es ist im Besitz der Mitarbeiter und verlässt das Unternehmen mit dem Austritt des Mitarbeitenden.

■ **Strukturkapital:** umfasst jene Faktoren, welche die Mitarbeiter benötigen, um produktiv und innovativ arbeiten zu können. Organisationsstrukturen, Geschäftsprozesse, Unternehmenskultur, Kommunikation, Produkt- und Verfahrensinnovation, geistiges Eigentum (wie Patente,

Abb. 1: Wissensbilanz als Ergänzung bisheriger Berichts- und Steuerungssysteme.



Nutzungsrechte, spezifisches Know-how). Das Strukturkapital ist Eigenkapital des Unternehmens.

■ **Beziehungskapital:** Beziehungen des Unternehmens zu seinem Umfeld, also zu den Stake- und Shareholdern wie z.B. Geschäftspartner, Investoren, Kunden, Lieferanten, Netzwerke, Kooperationen mit Forschungseinrichtungen. Das Beziehungskapital ist teilweise Fremdkapital, denn es gehört den Beziehungspartnern.

Gelingt es, möglichst viele Einflussfaktoren aus dem Human- und Beziehungskapital in Einflussfaktoren des Strukturkapitals zu transformieren, so sinkt die äussere Abhängigkeit des Unternehmens.

### Vorgehen bei der Wissensbilanzierung

Im Rahmen der Lissabonstrategie der EU wurde im Jahr 2003 in Deutschland ein Wissensbilanzmodell und eine Methodik zur Wissensbilanzierung entwickelt. Dieses Modell heisst «Wissensbilanz – Made in Germany».

Das Modell baut auf systemtheoretische Grundlagen. Es berücksichtigt das Geschäftsumfeld, die inneren Prozesse und Ressourcen des Unternehmens. Die daraus aufbau-

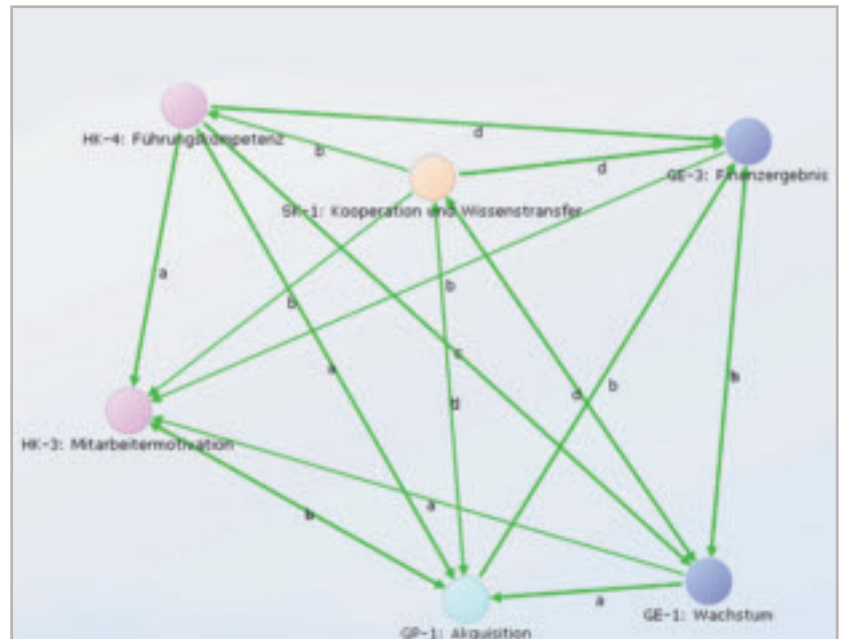
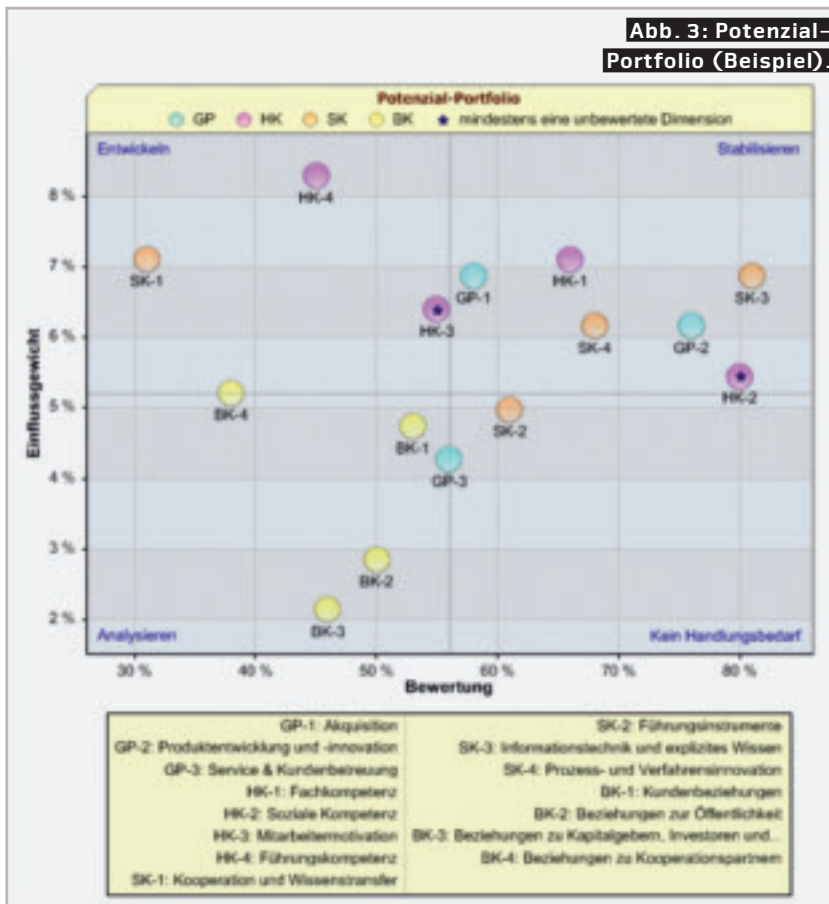
## «Die Wissensbilanz ist ein Instrument zur gezielten Darstellung und Entwicklung des intellektuellen Kapitals einer Organisation.»

ende Unternehmensanalyse ist auf die Zukunft ausgerichtet.

Die Methodik zur Wissensbilanzierung ist auf die Bedürfnisse der mittelständischen Unternehmen ausgelegt. Mit vertretbarem Aufwand werden nützliche Ergebnisse erarbeitet. Das Vorgehen ist pragmatisch und verständlich.

Die Wissensbilanzierung läuft in acht Schritten ab, die im Idealfall durch ein Projektteam in drei Workshops bearbeitet werden. Die Durchlaufzeit für das gesamte Projekt beträgt 2–3 Monate.

Das Projektteam ist heterogen zusammengesetzt und repräsentiert den gesamten Untersuchungsbe- reich. Dadurch kommen sehr viele Informationen zusammen. Als «Ne-



**Abb. 4: Wirkungsnetz (Ausschnitt).**

benwirkung» kommt im Unternehmen eine fruchtbare Diskussion zum Thema in Gang.

Externe Moderatoren führen durch das gesamte Projekt. Sie sorgen dafür, dass in den Workshops alle Teilnehmer aktiv einbezogen sind, steuern die Diskussion und erstellen während der Workshops ein dynamisches Protokoll. Sie helfen auch bei der Interpretation der erarbeiteten Ergebnisse.

### Ergebnisse und Nutzen der Wissensbilanzierung

Die Werte und Zusammenhänge der Einflussfaktoren lassen sich auf verschiedene Art grafisch wirkungsvoll darstellen. Dies erleichtert die Interpretation und fördert das Verständnis der Zielgruppen.

So zeigt das Potenzial-Portfolio, welche Einflussfaktoren zu entwickeln sind: Im Quadrant «Entwickeln» liegen die Faktoren, welche einen grossen Einfluss auf den Erfolg haben, jedoch schwach bewertet sind. Dies sind Risikofaktoren von strategischer Bedeutung.

Die Wirkungsnetze zwischen Einflussfaktoren, Geschäftsprozessen und Geschäftsergebnissen liefern Anhaltspunkte, bei welchen Einflussfaktoren verändernd einzugreifen ist. Für die Analyse wird das Wirkungsnetz in einzelne Teilbereiche aufgebrochen. Das Beispiel zeigt, dass die Führungskompetenz einen

grossen Einfluss hat auf Mitarbeitermotivation, Akquisition, Finanzergebnis und Wachstum.

Der unmittelbare Nutzen ergibt sich aus den dargestellten Ergebnissen: Dank dieser neuen Sichtweise auf die Zusammenhänge des Unternehmens wird die Wissensbilanz zum **Steuerungsinstrument**. Die Wissensbilanz liefert:

■ Gesteigerte Transparenz über immaterielle Risiko- und Erfolgsfaktoren.

■ Erhöhtes Verständnis über das Funktionieren der Organisation und den Einfluss von immateriellen Ressourcen auf den Geschäftserfolg (Wirkungsanalyse).

■ Aufdeckung von Synergie- und Verbesserungspotenzialen.

■ Hinweise, wo das Intellektuelle Kapital für die längerfristige, strategische Unternehmensentwicklung gefördert werden muss.

Zudem schafft die verbesserte Darstellung des Unternehmenswertes gegenüber externen Stakeholdern (Kapitalgeber, Kunden etc.) Vertrauen und erhöht das Image des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt (höhere Attraktivität für Bewerbende).

**Christian Katz** ist Mitglied des Kompetenzzentrums Wissenskapital.ch und Moderator im Moderatorennetzwerk des Arbeitskreises Wissensbilanz. [www.wissen.org](http://www.wissen.org).