

Intellectual Capital Reports

Innovatives Steuerungsinstrument für mittelständische Unternehmen

Die meisten Unternehmer wissen es: Immaterielles Vermögen hat eine stärkere Bedeutung für ihre Wettbewerbsvorteile als materielles Vermögen.

Führungskräfte erachten dieses Kapital als entscheidenden Faktor für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung. Das grosse Dilemma ist und war, wie man diese Faktoren sichtbar macht und effizient bewerten kann. Diese subjektive Einschätzung wird objektiv bestätigt: In einer globalen Studie kommt das Beratungsunternehmen Brand Finance zum Schluss, dass Schweizer Unternehmen weltweit den höchsten Prozentsatz an immateriellem Wert aufweisen. Dieser entspricht 76 Prozent des Gesamtwerts der im SMI enthaltenen Unternehmen. Jedoch werden nur 7 Prozent dieser Werte in Geschäftsberichten aufgeführt.

Warum Wissensbilanzen?

Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ändern radikal:

Die Öffnung der Märkte ► bringt «billige» Konkurrenz. Kopfarbeit ist mehr denn je gefragt, da sich zugleich die Produkt- und Innovationszyklen stark verkürzen.

Die Begriffe

- Immaterielles Vermögen,
- Immaterielle Werte,
- Immaterielle Ressourcen,
- Intellektuelles Kapital

haben die gleiche Bedeutung: Sie sind «Güter», die für eine Organisation einen grossen Wert darstellen können, die allerdings keine physische Form haben und traditionellerweise aus finanzieller Perspektive nicht berücksichtigt (erfasst) werden. Sie werden gelegentlich unter dem Titel «Goodwill» in den Bilanzen angeführt. Sie umfassen Vermögenswerte wie Reputation, Markennamen, Monopolrechte und andere nicht bilanzierbare Werte wie «Potenziale», das heisst, das Vermögen, zukünftige Wettbewerbsvorteile zu generieren.

Quelle: Europäischer Leitfaden zur erfolgreichen Praxis im Wissensmanagement

Von Managern wird erwartet, dass sie ihr Unternehmen trotz steigender Komplexität und Dynamik zielsicher in die Zukunft führen. Die Wissensbilanz stellt das Intellektuelle Kapital des Unternehmens dar und liefert eine neue Sichtweise auf die Zusammenhänge des Unternehmens. Dadurch wird sie zum wirkungsvollen Steuerungsinstrument.

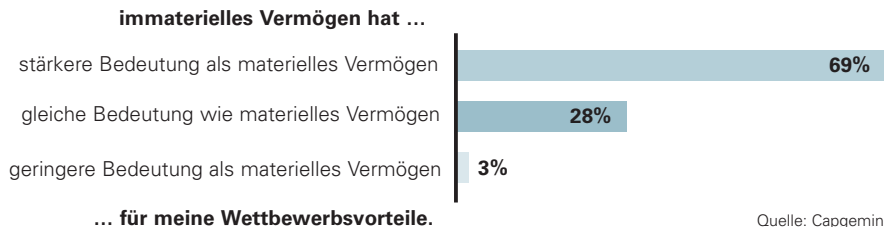
*Christian Katz
Peter Weissmüller*

- Der technologische Fortschritt führt zu einer sich weiter verdichtenden Vernetzung (Internet und andere Technologien). Deshalb werden Informationen und andere immaterielle Werte immer wichtiger.
- Die Öffnung der Märkte bringt «billige» Konkurrenz. Kopfarbeit ist gefragt; Produkt- und Innovationszyklen verkürzen sich dramatisch.
- Viele KMU sind als Zulieferer von grossen, weltweit tätigen Unternehmen tätig und müssen sich international ausrichten.
- Kapitalgeber und Stakeholders stellen erhöhte Ansprüche an die Darstellung und Kommunikation des Intellektuellen Kapitals.

Unternehmen sind deshalb gefordert, ihre Wettbewerbsfähigkeit auf neue Weise konsequent zu verbessern. Wer darauf vertraut, sein Unternehmen mit den klassischen Controlling- und Manage-

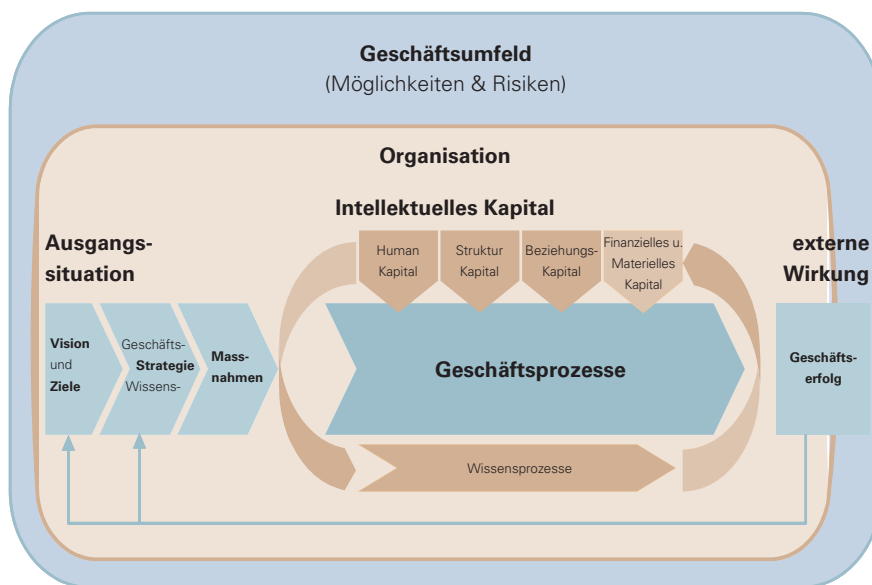


Bedeutung des immateriellen Vermögens



◀ Eine empirische Studie von Caggemini in Deutschland, Österreich und der Schweiz zeigt: 69% der befragten Geschäftsleitungsmitglieder schätzen die Bedeutung von intangible assets höher ein als die des materiellen Vermögens.

Modell Wissensbilanz – Made in Germany



◀ Das Wissensbilanzmodell besteht aus drei Teilmodellen:
 Organisationsmodell (Unterscheidung zwischen Organisation und Geschäftsumfeld),
 Geschäftsprozessmodell (Intellektuelles Kapital als Ressourcen für den Geschäftserfolg),
 Steuerungsmodell (Regelkreis von extern erzielter Wirkung zu gezielten internen Veränderungen).

mentinstrumenten im Griff zu haben, läuft Gefahr, entscheidende Wettbewerbsfaktoren nicht zu beachten. Dies gilt nicht nur für die Schweiz: Im März 2000 vereinbarten die Staats- und Regierungschefs in Lissabon ein strategisches Ziel (Lissabon Strategie) für die EU: Bis 2010 soll die Europäische Union zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt werden, einem Wirtschaftsraum, der fähig ist, ein dauerhaftes Wirtschaftswachstum mit mehr und besseren Arbeitsplätzen und einen größeren sozialen Zusammenhang zu erreichen. Auf dem Weg zu diesem strategischen Ziel Europas nimmt Deutschland eine Vorreiterrolle ein. Unter der Schirmherrschaft des Bundesministeriums für

Wirtschaft entwickelten und erprobten namhafte Experten die Wissensbilanz – Made in Germany. Die Methodik ist auf die Bedürfnisse der mittelständischen Unternehmen ausgelegt. Mit vertretbarem Aufwand werden nützliche Ergebnisse erarbeitet. Das Vorgehen ist pragmatisch und verständlich und kann selbstverständlich auch von den Unternehmen in der Schweiz übernommen werden.

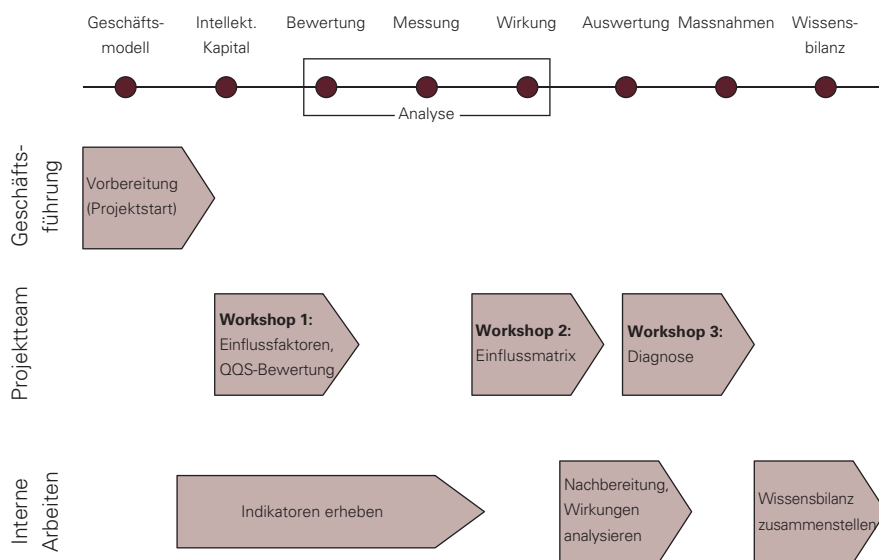
Struktur dieses Kapitals

Die Bewertung des Intellektuellen Kapitals erfolgt über drei Bestimmungsfaktoren, die Human-, Struktur- und Beziehungskapital genannt werden.

Die Wissensbilanz: Definition

Eine Wissensbilanz ist 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.

Ablauf eines Wissensbilanz-Projekts



◀ Der Ablauf folgt einem strukturierten Muster und ist durch die Visualisierung für alle Anspruchsgruppen leicht verständlich.

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

Beziehungskapital: Beziehungen des Unternehmens zu seinem Umfeld, also zu den Stake- und Shareholdern wie beispielsweise Geschäftspartner, Investoren, Kunden, Lieferanten, Netzwerke, Kooperationen mit Forschungseinrichtungen.

Modell der Wissensbilanz

Das Modell baut auf systemtheoretische Grundlagen. Es berücksichtigt das Ge-

schäftsumfeld, die inneren Prozesse und Ressourcen des Unternehmens. Die daraus aufbauende Unternehmensanalyse ist auf die Zukunft ausgerichtet.

Die Wissensbilanzierung

Die Wissensbilanzierung läuft in acht Schritten ab, die im Idealfall in drei Workshops bearbeitet werden. Die Durchlaufzeit für das gesamte Projekt beträgt zwei bis drei Monate. Bei der Erarbeitung der Wissensbilanz werden erfolgsrelevante immaterielle Einflussfaktoren erkannt und bewertet. Das Projektteam ist heterogen zusammengesetzt und repräsentiert den gesamten Untersuchungsbereich. Dadurch kommen sehr viele Informationen zusammen. Als «Nebenwirkung» 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.

Der gesamte Projektablauf wird unterstützt durch die Wissensbilanz-Toolbox.

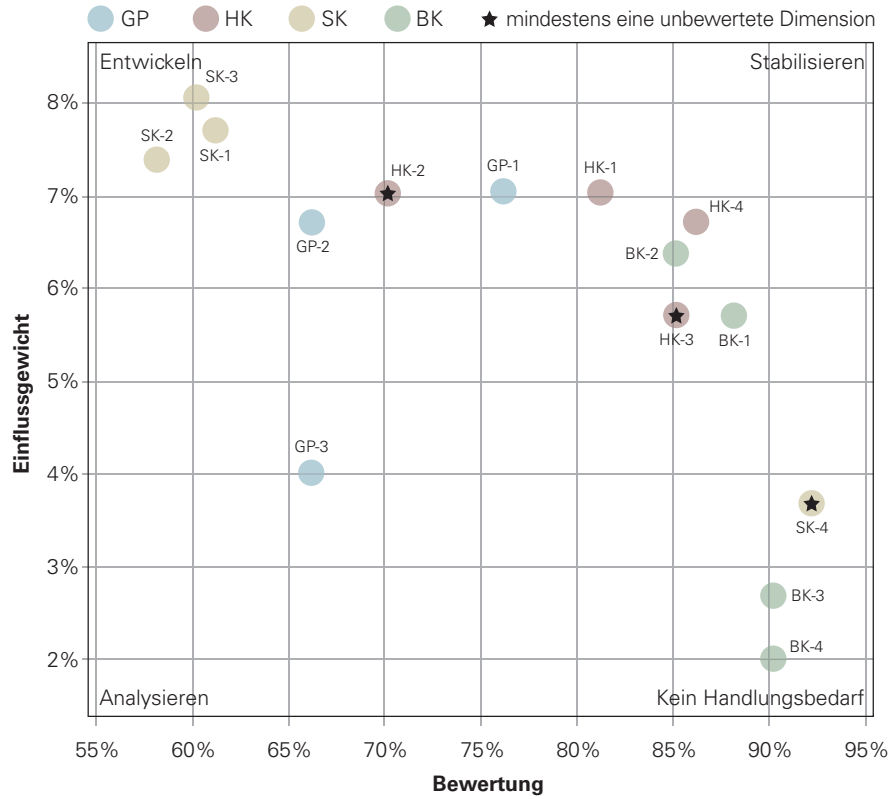
Hierbei handelt es sich um eine in Deutschland speziell für die Wissensbilanz entwickelte Software. Methodik und Software passen also perfekt zusammen.

Ergebnisse

Die Werte und Zusammenhänge der Einflussfaktoren lassen sich mit der Toolbox auf verschiedene Arten grafisch wirkungsvoll darstellen. Die Visualisierung erleichtert die Interpretation und das fördert das Verständnis der Zielgruppen. So zeigt das Potenzial-Portfolio, welche Einflussfaktoren zu entwickeln sind: Im Quadrant «Entwickeln» liegen die Faktoren, die einen grossen Einfluss auf den Erfolg haben, jedoch schwach bewertet sind.

Die Wirkungsnetze zwischen Einflussfaktoren, Geschäftsprozessen und Geschäftsergebnissen liefern Anhaltspunkte, bei welchen Einflussfaktoren verändernd eingzugreifen ist. Für die Analyse wird das Wirkungsnetz in einzelne Teilbereiche aufgebrochen. Das Beispiel zeigt, dass die Führungskompetenz einen grossen Einfluss hat auf die Mitarbeitermotivation, das Finanzergebnis, das Wachstum und die Akquisition.

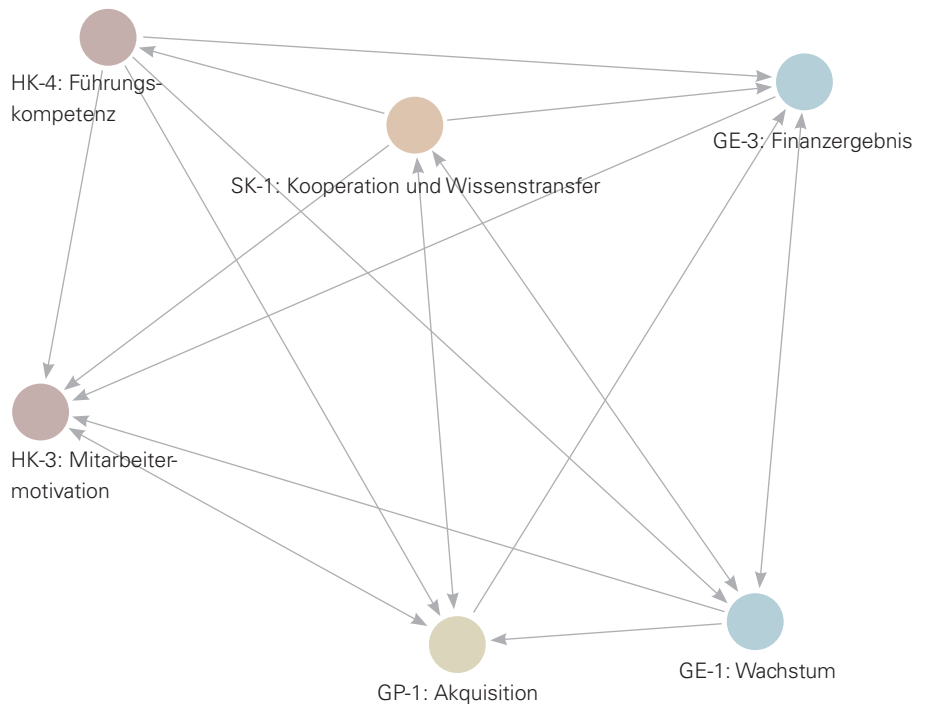
Beispiel: Potenzial-Portfolio



- ◀ GP-1: Vertrieb
- GP-2: Produktion
- GP-3: Lager
- HK-1: Fachkompetenz
- HK-2: Soziale Kompetenz
- HK-3: Mitarbeitermotivation
- HK-4: Führungskompetenz
- SK-1: Kooperation und Wissenstransfer
- SK-2: Qualitätsmanagement und Führungsinstrumente
- SK-3: Informationstechnik und dokumentiertes Wissen
- SK-4: Unternehmenskultur
- BK-1: Kundenbeziehungen
- BK-2: Beziehungen zu Lieferanten und Kooperationspartnern
- BK-3: Beziehungen zur Öffentlichkeit
- BK-4: Beziehungen zu Kapitalgebern

Das Beispiel zeigt, dass ► die Führungskompetenz einen grossen Einfluss auf Mitarbeitermotivation, Finanzergebnis, Wachstum und Akquisition hat.

Ausschnitt Wirkungsnetz





▲ Neuere Untersuchungen zeigen, dass sich Verbesserungen im Intellektuellen Kapital nach ein bis zwei Jahren in der Finanzbilanz niederschlagen.

Nutzen aus der Wissensbilanz

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 das Intellektuelle Kapital.
- Erhöhtes Verständnis über das Funktionieren der Organisation und den Einfluss von Wissen und anderen immateriellen Ressourcen auf den Geschäftserfolg (Wirkungsanalyse).
- Schaffung eines innovationsförderlichen Klimas.
- Aufdeckung von Synergie- und Verbesserungspotenzialen.
- Hinweise, wo das Intellektuelle Kapital für die längerfristige, strategische Unternehmensentwicklung gefördert werden muss.

Die Darstellung der zukünftigen Ausrichtung des Unternehmens und die Bewertung des Intellektuellen Kapitals sind auch in der externen Kommunikation von Nutzen:


- Die verbesserte Darstellung des Unternehmenswertes gegenüber externen Stakeholdern (Kapitalgeber, Kunden, usw.) schafft Vertrauen und erhöht das Image des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt (höhere Attraktivität für Bewerbende).
- Gewisse Unternehmen konnten dadurch ihre Kreditkonditionen verbessern.

Langfristige Perspektiven

Für den Führer eines KMU ist die Wissensbilanz ein wirkungsvolles Steuerungs- und Gestaltungsinstrument. Werden die Indikatoren und Bewertungen nach einer gewissen Zeit wieder erhoben, wird die Entwicklung des Intellektuellen Kapitals offensichtlich. Der dabei zu

leistende Aufwand ist viel kleiner als bei der erstmaligen Erarbeitung der Wissensbilanz. Neuere Untersuchungen zeigen, dass sich Verbesserungen im Intellektuellen Kapital nach ein bis zwei Jahren in der Finanzbilanz niederschlagen.

Fazit

Die Erarbeitung einer Wissensbilanz lohnt sich für jedes Unternehmen, das seine Zukunft aktiv gestalten will. Der Aufwand steht in einem äusserst günstigen Verhältnis zum Nutzen. 

Unter katz@wissen.org kann ein Fragebogen zum Intellektuellen Kapital bezogen werden. Die Antworten werden durch die Autoren ausgewertet und bilden die Grundlage für ein kostenloses Gespräch mit der Geschäftsleitung.

Kontakt

Christian Katz

Geschäftsführer, Moderator im Moderatorennetzwerk des Arbeitskreises Wissensbilanz



Wissen.org Katz & Partner
Rudwies 17, 9322 Egnach
Tel. 078 603 03 40
katz@wissen.org
www.wissen.org

Peter Weissmüller

Partner Region Zürich



Wissen.org Katz & Partner
Tel. 079 420 33 07
weissmueller@wissen.org