

# Zusammen geht mehr

## Mit Wissensbilanz und BSC strategisch steuern

Guido Pfeifer

**Sowohl die Wissensbilanz als auch die Balanced Scorecard (BSC) erfüllen die Anforderung an eine ganzheitliche Unternehmensanalyse. Sie beschäftigen sich nicht nur mit den materiellen Vermögenswerten, sondern auch mit den so genannten weichen, schwer quantifizierbaren Faktoren des intellektuellen Kapitals. Damit ergänzen sie die klassische Finanzanalyse um die Aspekte der nicht fassbaren Vermögenswerte.**

In vielen wissensintensiven Organisationen übertrifft der Wert der immateriellen Ressourcen bereits heute die Höhe der materiellen Werte. Diese bleiben in der Regel in den traditionellen, finanzorientierten Bilanzierungen unberücksichtigt. Das heutige Rechnungswesen konzentriert sich zeitlich betrachtet immer auf das Ende einer Wertschöpfungskette. Dadurch bleibt die eigentliche Vorsteuergröße des (materiellen) Erfolgs – also die immateriellen Werte – intransparent und können nicht zielführend beeinflusst werden.

In den internationalen Rechnungslegungsstandards hat sich die Veränderung vom Gläubigerschutz zum Anlegerinteresse bereits vollzogen. Damit liegt der Fokus wesentlich stärker auf der Zukunftsperspektive eines Unternehmens als auf der aktuellen Kapitalperspektive, mit der Verbindlichkeiten materiell bzw. gesichert sind.

Zukünftige Gewinnprognosen und damit die Fragen der Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens rücken stärker in den Mittelpunkt der Betrachtung. Aus dieser Erkenntnis ergibt sich die zunehmende Bedeutung nicht-monetärer Vermögenswerte und damit die Ergänzung der eindimensionalen Betrachtungsweise der Finanzgröße um die multidimensionalen Faktoren des immateriellen Vermögens in der Unternehmensführung.

### Definition von Wissensbilanz und BSC

Die Wissensbilanz hat die Zielsetzung, das intellektuelle Kapital eines Unternehmens systematisch zu erfassen und zu bewerten, mögliche Potenziale zu erken-

nen und Wirkungszusammenhänge der einzelnen Einflussfaktoren dieses Kapitals untereinander und auf die Geschäftsprozesse sowie den Geschäftserfolg aufzuzeigen. Sie beschreibt diese Elemente mittels Indikatoren (siehe Abbildung 1).

Die Balanced Scorecard ist eine ganzheitlich orientierte, ziel- und kennzahlenbasierte Managementmethode. Die Vision und Strategie eines Unternehmens werden auf Ziele und Kennzahlen bis zur Mitarbeiterebene operationalisiert. Weiterentwicklungen der BSC sind die „strategy maps“, welche insbesondere die immateriellen Faktoren in der Lern- und Wachstumsperspektive berücksichtigen.

Der Schwerpunkt der Betrachtung liegt bei beiden Instrumenten auf der immateriellen Perspektive - bei der BSC hat jedoch die finanzielle Perspektive eine besondere Bedeutung. Beide Instrumente messen über Indikatoren. Die Wissensbilanz verwendet dabei die Dimensionen „Human-, Struktur- und Beziehungskapital“, die BSC häufig die Dimensionen „Finanzen, Kunden, Prozesse sowie Lernen und Wachstum (Potenziale)“.

### Die Gemeinsamkeiten

Wissensbilanz und BSC zeichnen sich durch eine strukturierte Darstellung, ausgehend von der Strategie eines Unternehmens bis hin zum materiellen Geschäftserfolg, aus. Dies erfolgt durch eine ganzheitliche Perspektive auf die Organisation und die Sicht auf die Erfolgsfaktoren eines Unternehmens und deren Zusammenhänge zwischen Mitarbeitern, Strukturen und Beziehungen. Dabei ist ein wesentlicher Inhalt beider Verfahren, die Ursachen-

bzw. Wirkungszusammenhänge der jeweiligen Perspektiven herzustellen. Beide Instrumente haben die letzte Klarheit über den Umfang der Korrelationen zwischen den Faktoren bisher noch nicht erreicht. Abbildung 2 zeigt beispielhaft einen möglichen Wirkungszusammenhang aus dem Instrument der Wissensbilanz.

Sowohl Wissensbilanz als auch BSC übertragen die Strategien in konkrete Maßnahmen und sind daher gut zur internen Steuerung (Zielerreichung) geeignet. Sie eröffnen die Chance zu einer breiten Kommunikation mit den Mitarbeitern. Der Einsatz solcher Instrumente erzielt eine hohe Verbindlichkeit in der Zielsetzung und -erreicherung. In der Umsetzung beider Konzepte wird jedoch deutlich: Jede Organisation kann ihre eigenen Einflussfaktoren und die dazugehörigen Indikatoren erarbeiten, um die für sie relevanten Dimensionen zu erfassen, zu bewerten und zu steuern.

Damit erfolgt die Stärkung eines funktionsübergreifenden Denkens bei allen Mitarbeitern. Unternehmen, die die Wissensbilanz und die BSC im Einsatz haben und sich damit stärker mit ihrer Zukunftsfähigkeit auseinandersetzen, können eine Verbesserung im externen Rating erzielen.

## Personalberatung braucht Profis.

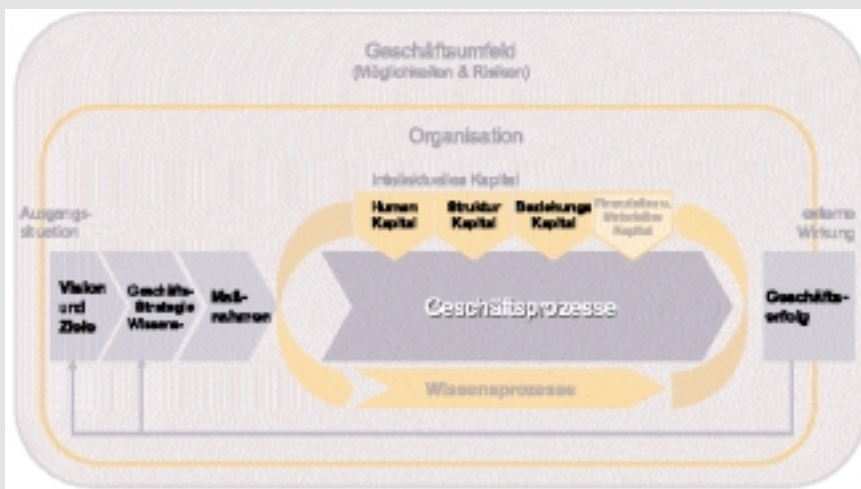
ZFM

Zentrum für Management-  
und Personalberatung –  
Edmond Mautner & Partner  
Madinstraße 11a 102  
53115 Bonn

Telefon: 0228 26 50-04  
Fax: 0228 26 50-06  
www.zfm-bonn.de



Abb. 1: Einführung in die Methode der Wissensbilanz



## Die Unterschiede

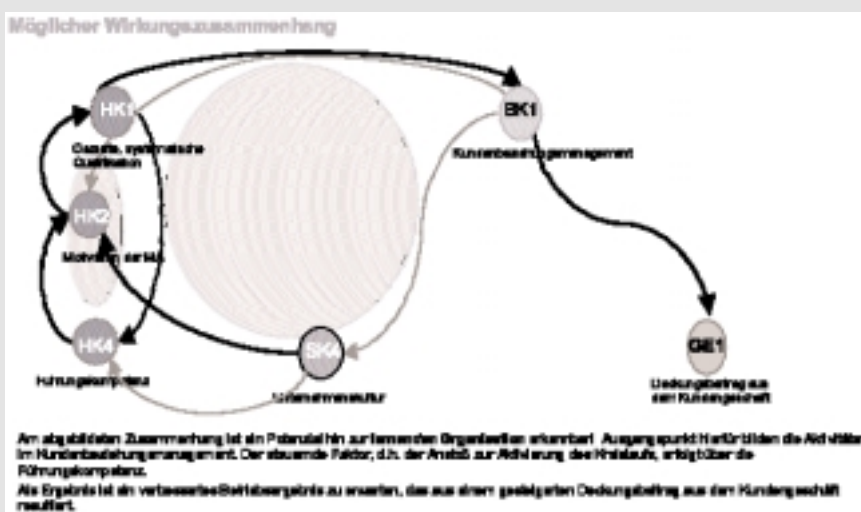
Neben den aufgeführten Gemeinsamkeiten weisen beide Modelle auch entscheidende Unterschiede auf, die sehr stark mit der Unternehmensphilosophie zusammenhängen.

Im Struktur- und Prozessmodell Wissensbilanz erfolgt sowohl eine Bewertung der wesentlichen Einflussfaktoren bezüglich Qualität, Quantität und Systematik als auch die Erfassung der Wirkungszusammenhänge zwischen dem intellektuellen Kapital, den Prozessen und dem Geschäftserfolg. Die Wissensbilanz ermittelt Potenziale, Stärken und Schwächen, die durch quantitative Indikatoren objektiviert werden. Es geht hier im Schwerpunkt um die Steuerung von Wissenszielen und Wissensprozessen.

Das Strategiemodell BSC legt den Fokus auf Messgrößen und Kennzahlen auch bei den immateriellen Perspektiven. Sie ist sehr stark auf die Operationalisierung der Strategie bis auf die Ebene der einzelnen Mitarbeiter ausgerichtet. Aus der Strategie werden für jede Perspektive Ziele definiert, die durch anschließenden Soll-Ist-Abgleich regelmäßig kontrolliert werden.



Abb. 2: Unternehmenssteuerung



Die Wissensbilanz liefert Aussagen über den Ist-Zustand des immateriellen Vermögens. Durch die Potenzialbewertung in Verbindung mit den Wirkungszusammenhängen erfolgt ein „Fitnesscheck“ - eine Standortbestimmung im Unternehmen. Hieraus werden die Maßnahmen und Ziele zur Strategieumsetzung abgeleitet bzw. strategische Fragen neu gestellt („Welche Potenziale hat das Unternehmen für welche Strategie – und wie können diese gehoben werden?“). Die Transparenz einer konkreten Basis für die zukünftige Ausrichtung ist hier die Zielsetzung.

Die BSC bildet die strategischen Ziele des Unternehmens, die Maßnahmen zur Ziel-

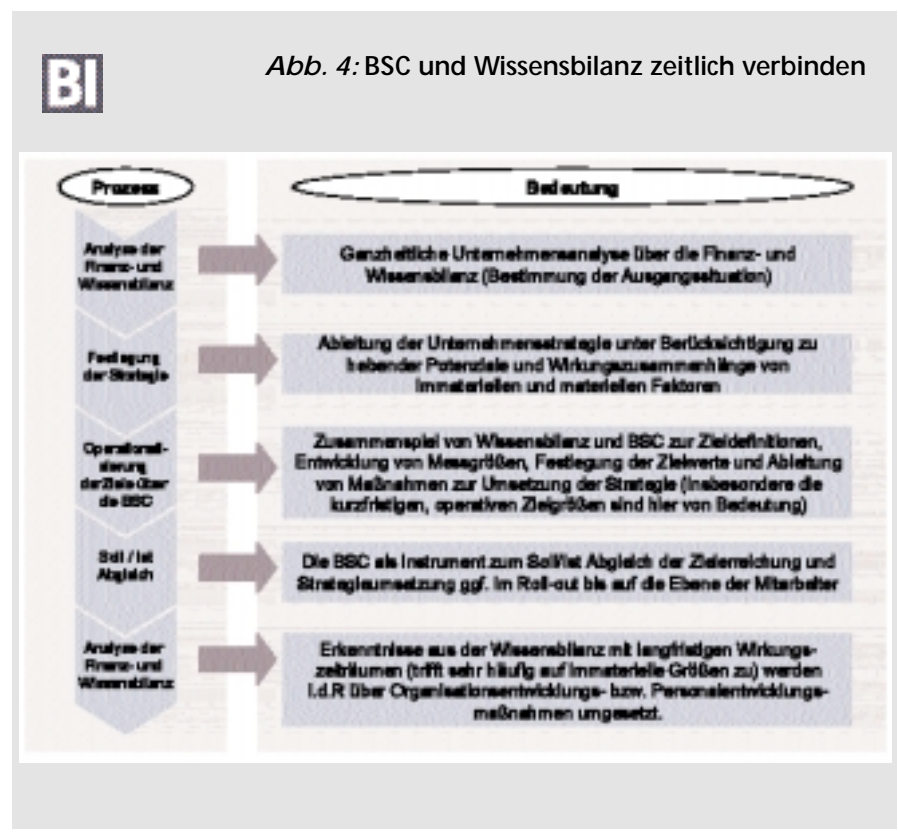
erreichung und die Kennzahlen als Indikatoren für die Wirksamkeit der Maßnahmen ab. Damit liefert sie Informationen über den Soll-Zustand eines Unternehmens bzw. über die Kennzahlen als Indikatoren für den Soll-Zustand. Die Frage nach aktuellen Potenzialen und aktuellen Wirkungszusammenhängen wird in der Form nicht gestellt. Durch anschließenden Soll-Ist-Vergleich wird regelmäßig überprüft, inwieweit die gesteckten Ziele erreicht wurden. Die spezifischen Zieldefinitionen und Kennzahlen, die erreicht werden sollen, sind hier die Zielsetzung.

Beide Instrumente sind durch ihre strukturierte Vorgehensweise gut als Kommunikationsinstrument geeignet. Sowohl die Wissensbilanzierung als auch die Erarbeitung einer BSC können als strukturierter, interner Kommunikationsprozess bezeichnet werden. Da die BSC viele sensible und vertrauliche Unternehmensinformationen enthält, wird sie grundsätzlich nur zur internen Kommunikation verwendet. Die Wissensbilanz hingegen ist auch ein geeignetes Instrument für die externe Kommunikation mit Kunden, Geschäftspartnern, Öffentlichkeit, Kapitalgebern und potenziellen Mitarbeitern.

### Bottom up versus Top down

Die Wissensbilanz wird von einem interdisziplinären Team, das repräsentativ für das gesamte Unternehmen ist, erstellt. Durch die Integration von Mitarbeitern aller Unternehmensbereiche und Hierarchieebenen wird das Ziel verfolgt, die unterschiedlichen Sichtweisen in der Organisation widerzuspiegeln.

Die BSC wird in der Regel zwar unter Beteiligung der Betroffenen, aber mehr oder weniger von oben nach unten gesteuert bzw. vorgegeben. Sie ist damit eher eine Forderung an die Mitarbeiter. Grundsätzlich besteht in der Praxis das Projektteam - je nach Unter-



nehmensgröße bzw. der Führungsebene - aus fünf bis zehn Personen. Die Mitglieder des Teams rekrutieren sich aus dem (erweiterten) Führungskreis, wobei häufig der Vorstand mit einbezogen wird. Es können aber auch bewusst Nachwuchsführungskräfte in das Team aufgenommen werden. Einige Banken brechen die Top-Scorecard über die Geschäftsbereiche und Abteilungen bis auf einzelne Mitarbeiter herunter. Zielsetzung: Jeder Bereich, jede Abteilung bzw. jeder Mitarbeiter erhält seine eigene BSC. Die hierarchisch untergeordneten Scorecards werden aus der jeweils übergeordneten Ebene abgeleitet.

### Erfolg auf unterschiedliche Weise

Die Wissensbilanz kommt nach der Klärung von Vision und Strategie zur Festlegung der Geschäftsprozesse und dem Geschäftserfolg. Anschließend werden zukünftige Maßnahmen abgeleitet. Dies erfolgt über die Bewertung von Human-, Struktur- und Beziehungskapital und die Ermittlung der Wechselwirkungen dieser Faktoren auf die Prozesse und den Geschäftserfolg. Dabei stehen die Einflussfaktoren mit dem größten Entwicklungspotenzial und dem höchsten Einfluss auf das System im Mittelpunkt.

Bei der BSC-Erstellung erfolgt nach der strategischen Klärung die Festlegung der wesentlichen strategischen Ziele für die einzelnen Perspektiven. Die strategischen Ziele einer BSC werden grundsätzlich über Ursache-Wirkungs-Ketten miteinander verbunden. Dabei werden in der Regel nur vermutete kausale Zusammenhänge ermittelt und dargestellt. Danach werden die Messgrößen zu den Zieldefinitionen entwickelt, für die im Anschluss die Zielwerte definiert werden. Zur Erreichung der Zielwerte werden danach die notwendigen Maßnahmen abgeleitet.

Bei der Wissensbilanz soll die Frage beantwortet werden, wie die definierten Einflussfaktoren sowohl untereinander als auch auf die Prozesse 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.

Bei der BSC werden lediglich die strategischen Ziele über lineare Ursache-Wirkungs-Ketten miteinander verbunden. Dabei werden in Bezug auf die Art der Verknüpfung der Ziele häufig nur vermutete kausale Zusammenhänge ermittelt und abgebildet. Die Dokumentation und Darstellung der Ursache-Wirkungs-Ketten erfolgt in Form eines Diagramms, in dem die Lern- und Wachstumsperspektive stets Ausgangspunkt ist.

### Unterschiedliche Gewichtung

Der Fokus der Wissensbilanz liegt in der Bewertung und Messung des intellektuellen Kapitals bzw. des Wissenskapitals und damit in der Steuerung des immateriellen Vermögens. Geschäftserfolg ist das Ergebnis oder die Folge der Wirkung immaterieller Größen über die Geschäftsprozesse. Aber auch die Einflussfaktoren der materiellen Größen werden einer Bewertung und Potenzialbeurteilung unterzogen und sind im Rahmen der Wirkungszusammenhänge und Maßnahmenableitung von entscheidender Bedeutung. Es erfolgt eine Bestandsaufnahme des in der Organisation vorhandenen Wissens, das auf die Prozesse wirkt sowie den Geschäftserfolg maßgeblich mit beeinflusst und auf das das Management zugreifen kann. Die Wertschöpfung durch die Kombina-

tion immaterieller Faktoren soll betrachtet werden.

Bei der BSC finden sich die Ziele der Finanzperspektive immer ganz oben. Dadurch kommt bereits optisch zum Ausdruck, dass hier den finanziellen Zielen eine besondere Bedeutung zukommt. Die BSC optimiert den finanziellen Erfolg, dabei sind die immateriellen Größen ein wesentlicher Steuerungsinput.

Die Wissensbilanz greift in der Analyse der Wirkungszusammenhänge neben der Wirkungsstärke auch die Wirkungszeiträume auf. Dadurch wird auch die zeitliche Verzögerung eines Wirkungszusammenhangs bei der Maßnahmenableitung berücksichtigt. Die zeitlichen Ausprägungen der Wirkungszusammenhänge werden bei der BSC nicht betrachtet. Langfristige Maßnahmen wie die Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit werden durchaus mit kurzfristigen finanziellen Zielen kombiniert. Die BSC versucht die Strategie zu operationalisieren und im Roll-out bis auf die Mitarbeiterebene herunterzubrechen. Deshalb unterscheiden sich auch beide Instrumente bei der zeitlichen Anwendung des notwendigen Soll/Ist Vergleichs.

### Vor- und Nachteile

Der Vorteil der Wissensbilanz liegt in der Darstellung des Ist-Zustands des Unternehmens mittels der Potenzialbewertung und einer fundierten Ermittlung der Ursache-Wirkungs-Beziehungen. Dies leistet die BSC in dieser Form

*Zum Autor*



*Guido Pfeifer war Direktor der Abteilung Unternehmenssteuerung und Risikomanagement der VR Bank Südpfalz. Er ist jetzt selbstständig und unterstützt insbesondere Genossenschaftsbanken bei ihrer Unternehmenssteuerung und im Risikomanagement.*

*E-Mail: gp@guido-pfeifer.de*

nicht. Die Praxis hat gezeigt: Unternehmen, die bereits die BSC im Einsatz hatten, mussten nach Erstellung einer Wissensbilanz die strategischen Ziele - insbesondere die immateriellen Perspektiven - optimieren. Der Vorteil der BSC liegt in der Quantifizierung bzw. Operationalisierung der Ziele, also der Quantifizierung des Sollzustands – gegebenenfalls auch im Roll-out bis auf die Arbeitsebene. Sie ist ein primär operatives Instrument der Steuerung (siehe Abbildung 3). In einem Unternehmen findet die Überschneidung oder das Zusammenwirken der beiden Instrumente auf dem Weg vom „Ist“ zum „Soll“ statt.

### Gemeinsam anwendbar

Der Wert eines Unternehmens lässt sich nicht allein aus den Aktiv- und Passivpositionen der Bilanz ablesen. Dies zeigen die teilweise extremen Differenzen zwischen Markt- und Buchwerten bei börsennotierten Unternehmen deutlich. Ein Unternehmen muss noch andere Vermögenswerte haben als jene, die im Jahresabschluss ausgewiesen und mit den herkömmlichen Controllinginstrumenten bewertet und gesteuert werden. Wie aber beeinflusst das immaterielle Vermögen das materielle Ergebnis eines Unternehmens? Beide Instrumente versuchen diese

Frage zu beantworten und ergänzen sich in der Praxis sehr gut. Wie man die beiden Instrumente in einen zeitlichen Ablauf bringen könnte, zeigt beispielhaft Abbildung 4.

Die Ergebnisse des einen Instruments können im anderen bereits als Input verwendet werden – dies gilt beispielsweise für Strategiedefinition oder Indikatoren. In einem Gegenstromverfahren können zwei unterschiedliche Philosophien der Unternehmensführung vereint, für das Unternehmen optimiert werden und gegebenenfalls in der Zukunft zu einem Instrument verschmelzen. ■

