



## Wirkungsanalyse und IC Benchmarking zur Bewertung des Intellektuellen Kapitals

Markus Will, M.A.

Fraunhofer IPK  
Bereich Unternehmensmanagement  
Pascalstraße 8-9  
10587 Berlin

✉ [markus.will@ipk.fraunhofer.de](mailto:markus.will@ipk.fraunhofer.de)

☎ +49(0)30 / 390 06 171

📠 +49(0)30 / 393 25 03

<http://www.um.ipk.fraunhofer.de>

# Agenda

---

1. Das Projekt „Wissensbilanz – Made in Germany“
2. Wirkungsanalysen in der Praxis
3. Ausblick: IC Benchmarking

## Bisherige Ergebnisse des Projekts „Wissensbilanz - Made in Germany“

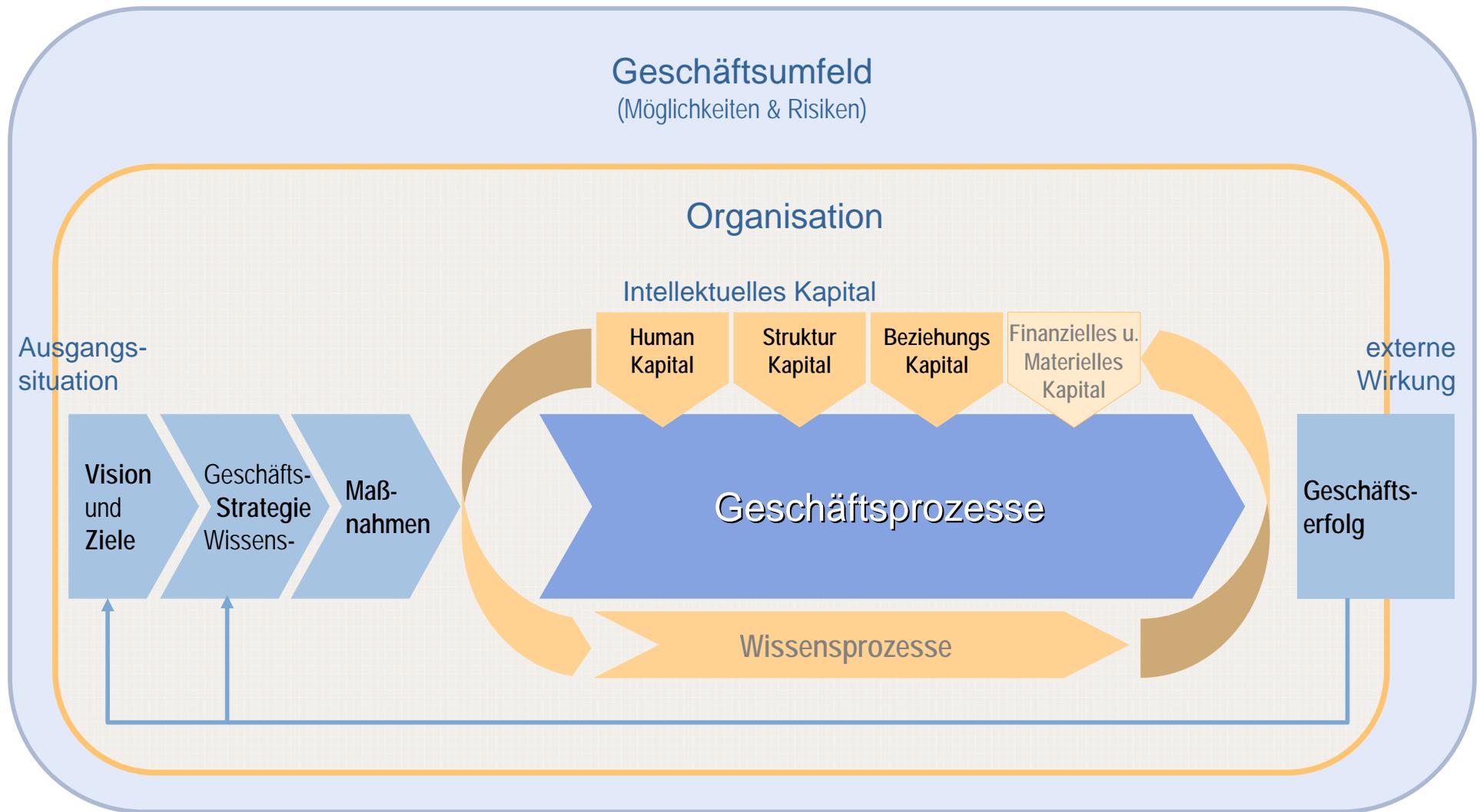
[www.akwissensbilanz.org](http://www.akwissensbilanz.org)



[www.incas-europe.org](http://www.incas-europe.org)

- **40.000 Bestellungen** des Wissensbilanz-Leitfadens
- **20.000 Bestellungen** der Wissensbilanz-Toolbox
- Über **50 KMU-Anwender** im Rahmen des Pilotprojekts betreut
- **200 Anwender und Trainer** geschult
- **50 Mitglieder** im **Moderatoren-Netzwerk**
- **3.000 Newsletter**-Abonnenten
- Finanzmarkttests
- Übertragung und Anpassung der Methode auf EU-Ebene im Projekt „InCaS“

# Strukturmodell „Wissensbilanz – Made in Germany“



# Agenda

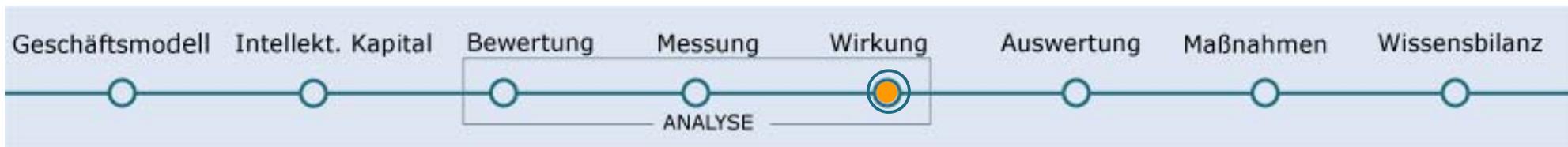
---

1. Das Projekt „Wissensbilanz – Made in Germany“

**2. Wirkungsanalysen in der Praxis**

3. Ausblick: IC Benchmarking

# Analyse von Wechselwirkungen (nach Frederick Vester)



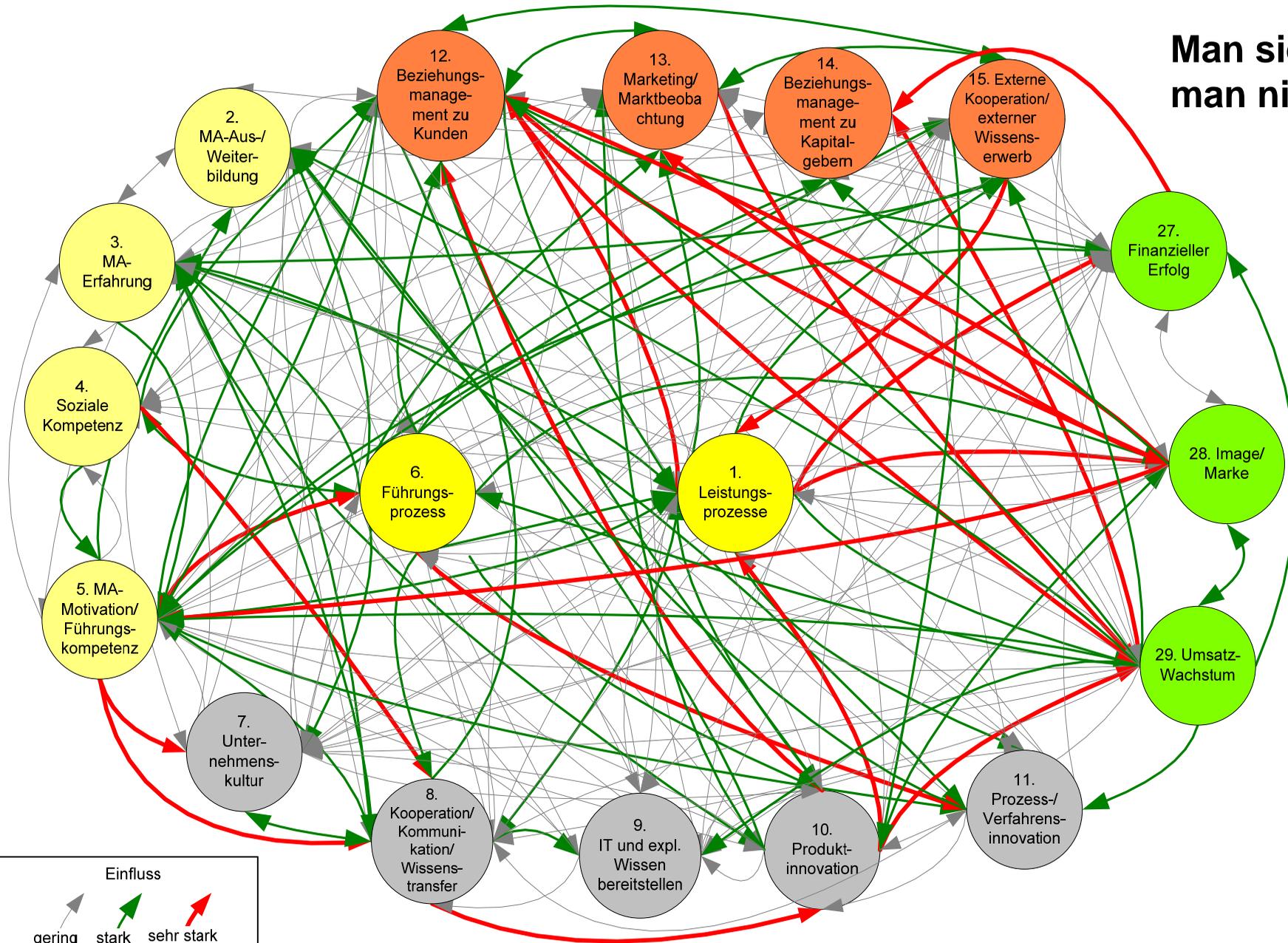
⚠ Wirkungsstärken | ⚠ Wirkungszeiträume

Wirkung von Einflussfaktoren (Zeilen) auf andere Einflussfaktoren (Spalten)

| Ursache  | GP-1 | GP-2 | GP-3 | GE-1 | GE-2 | GE-3 | HK-1 | HK-2 | HK-3 | HK-4 | SK-1 | SK-2 | SK-3 | SK-4 | BK-1 | BK-2 | BK-3 | BK-4 | Aktivsumme |
|--|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------------|
| GP-1 Akquisition                               | x    | 3    | 2    | 1    | 3    | 3    | 2    | 2    | 2    | 0    | 2    | 0    | 2    | 2    | 1    | 1    | 2    | 1    | 29         |
| GP-2 Produktentwicklung und -innovation        | 2    | x    | 1    | 3    | 2    | 3    | 1    | 0    | 0    | 0    | 2    | 1    | 3    | 1    | 3    | 1    | 2    | 2    | 27         |
| GP-3 Service & Kundenbetreuung                 | 2    | 0    | x    | 1    | 3    | 1    | 1    | 1    | 0    | 0    | 1    | 1    | 2    | 2    | 3    | 0    | 0    | 0    | 18         |
| GE-1 Wachstum                                  | 3    | 2    | 2    | x    | 2    | 3    | 0    | 0    | 2    | 0    | 2    | 0    | 1    | 2    | 1    | 1    | 2    | 2    | 25         |
| GE-2 Image/Kundenzufriedenheit                 | 3    | 0    | 2    | 3    | x    | 2    | 0    | 1    | 2    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 3    | 2    | 2    | 2    | 22         |
| GE-3 Finanzergebnis                            | 1    | 2    | 0    | 2    | 2    | x    | 0    | 0    | 2    | 0    | 0    | 0    | 0    | 1    | 1    | 1    | 3    | 3    | 18         |
| HK-1 Fachkompetenz                             | 2    | 3    | 3    | 2    | 3    | 1    | x    | 0    | 2    | 1    | 1    | 1    | 3    | 3    | 1    | 0    | 2    | 2    | 30         |
| HK-2 Soziale Kompetenz                         | 3    | 0    | 3    | 0    | 2    | 0    | 0    | x    | 3    | 1    | 0    | 0    | 0    | 0    | 3    | 3    | 3    | 2    | 23         |
| HK-3 Mitarbeitermotivation                     | 3    | 2    | 3    | 1    | 2    | 1    | 1    | 2    | x    | 1    | 1    | 0    | 1    | 2    | 2    | 2    | 1    | 2    | 27         |
| HK-4 Führungskompetenz                         | 3    | 2    | 1    | 3    | 3    | 3    | 2    | 3    | 3    | x    | 1    | 3    | 1    | 2    | 1    | 0    | 2    | 2    | 35         |
| SK-1 Kooperation und Wissenstransfer           | 2    | 3    | 1    | 3    | 3    | 3    | 2    | 2    | 2    | 2    | x    | 2    | 2    | 2    | 1    | 0    | 0    | 0    | 30         |
| SK-2 Führungsinstrumente                       | 1    | 1    | 0    | 1    | 1    | 2    | 2    | 2    | 2    | 3    | 1    | x    | 1    | 1    | 1    | 0    | 1    | 1    | 21         |
| SK-3 Informationstechnik und explizites Wissen | 2    | 2    | 2    | 1    | 2    | 2    | 3    | 1    | 1    | 2    | 3    | 3    | x    | 2    | 1    | 0    | 1    | 1    | 29         |
| SK-4 Prozess- und Verfahrensinnovation         | 3    | 3    | 1    | 2    | 2    | 2    | 2    | 1    | 2    | 1    | 1    | 0    | 2    | x    | 0    | 1    | 1    | 2    | 26         |
| BK-1 Kundenbeziehungen                         | 2    | 0    | 3    | 2    | 3    | 2    | 0    | 2    | 2    | 1    | 0    | 0    | 0    | 1    | x    | 0    | 1    | 1    | 20         |
| BK-2 Beziehungen zur Öffentlichkeit            | 2    | 0    | 0    | 0    | 1    | 0    | 0    | 2    | 2    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 2    | x    | 2    | 1    | 12         |
| BK-3 Beziehungen zu Kapitalgebern, Investoren  | 1    | 2    | 0    | 2    | 0    | 2    | 0    | 0    | 1    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | x    | 1    | 9          |
| BK-4 Beziehungen zu Kooperationspartnern       | 1    | 2    | 1    | 1    | 1    | 1    | 2    | 2    | 1    | 0    | 2    | 1    | 1    | 2    | 1    | 0    | 3    | x    | 22         |
| Passivsumme                                    | 36   | 27   | 25   | 28   | 35   | 31   | 18   | 21   | 29   | 12   | 17   | 12   | 19   | 23   | 25   | 12   | 28   | 25   |            |

# Beispiel Wirkungsanalyse - Alle wesentlichen Beziehungen des komplexen Organisationssystems

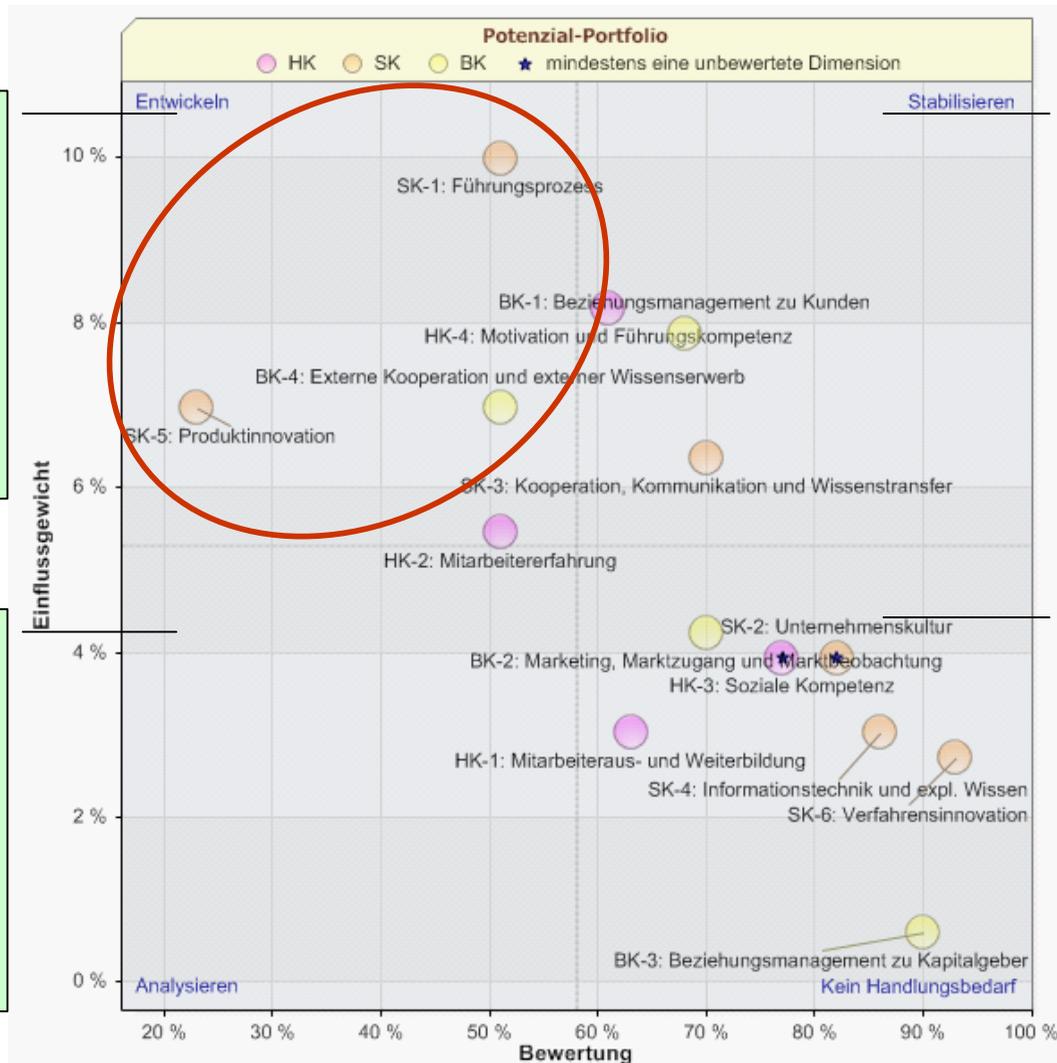
Man sieht, dass man nichts sieht!



# Entscheidungsunterstützung zur Priorisierung von Handlungsfeldern

**Sektor „Entwickeln“:**  
 Hohes Verbesserungspotenzial, hohes Einflussgewicht  
 → Gezielte Entwicklung der Faktoren mit größter Hebelwirkung (Entwicklungspotenzial)

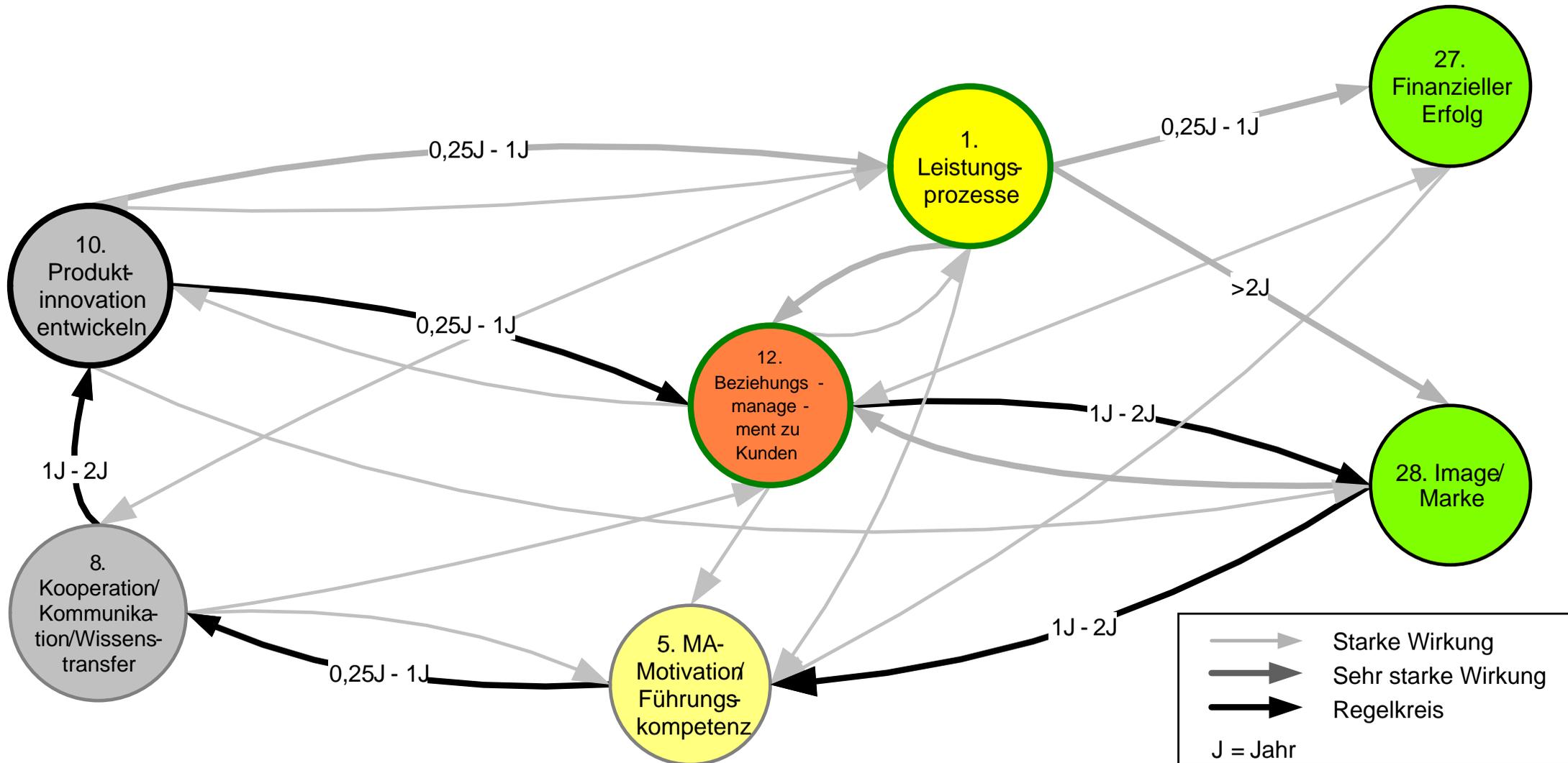
**Sektor „Analysieren“:**  
 Hohes Verbesserungspotenzial, niedriges Einflussgewicht  
 → im Detail zu untersuchen/ Beobachten



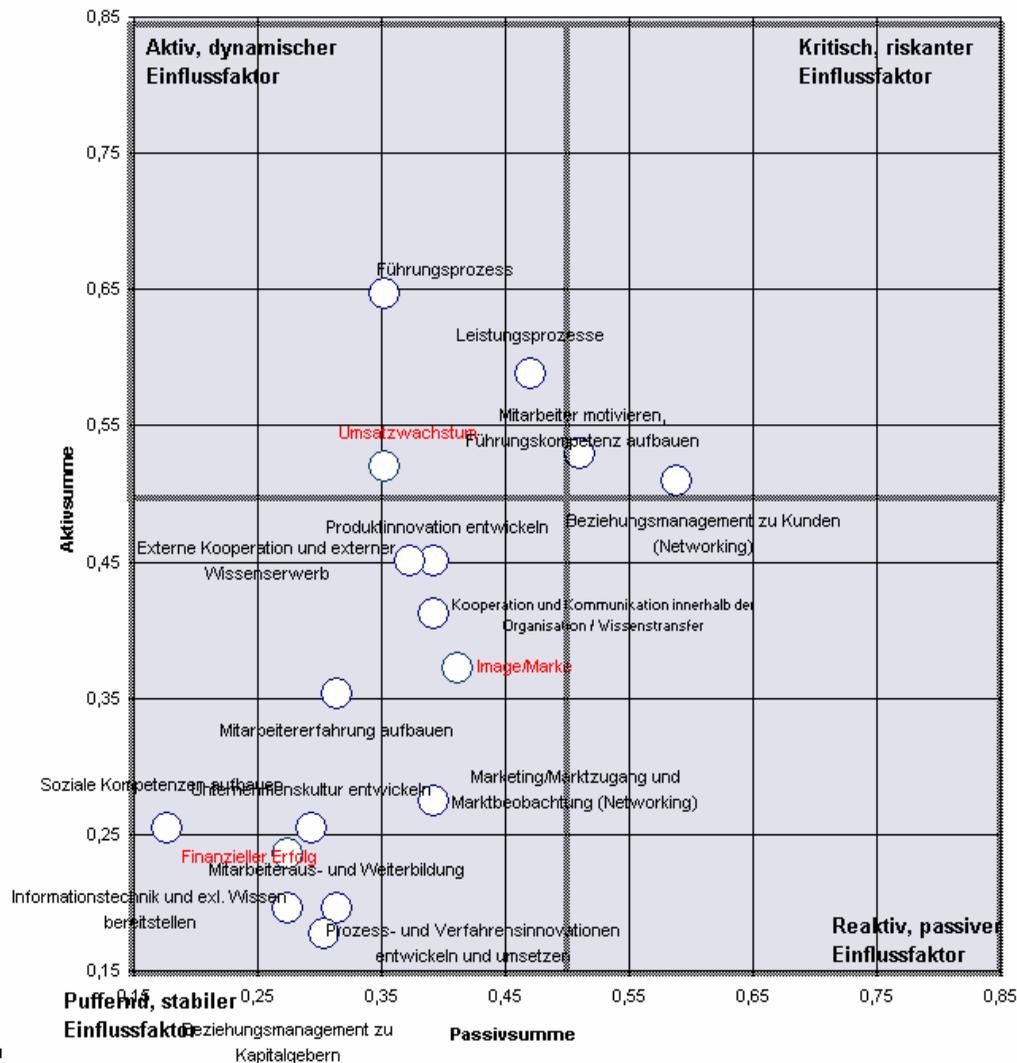
**Sektor „Stabilisieren“:**  
 Niedriges Verbesserungspotenzial, hohes Einflussgewicht  
 → auf hohem Niveau halten/ Abrutschen vermeiden (Risikomanagement)

**Sektor „Kein Handlungsbedarf“:**  
 Niedriges Verbesserungspotenzial, niedriges Einflussgewicht  
 → kein akuter Handlungsbedarf

# Wirkungen von Maßnahmen bestimmen und messen



# Sensitivitätsanalyse zur Bestimmung der Steuerbarkeit von Einflussfaktoren



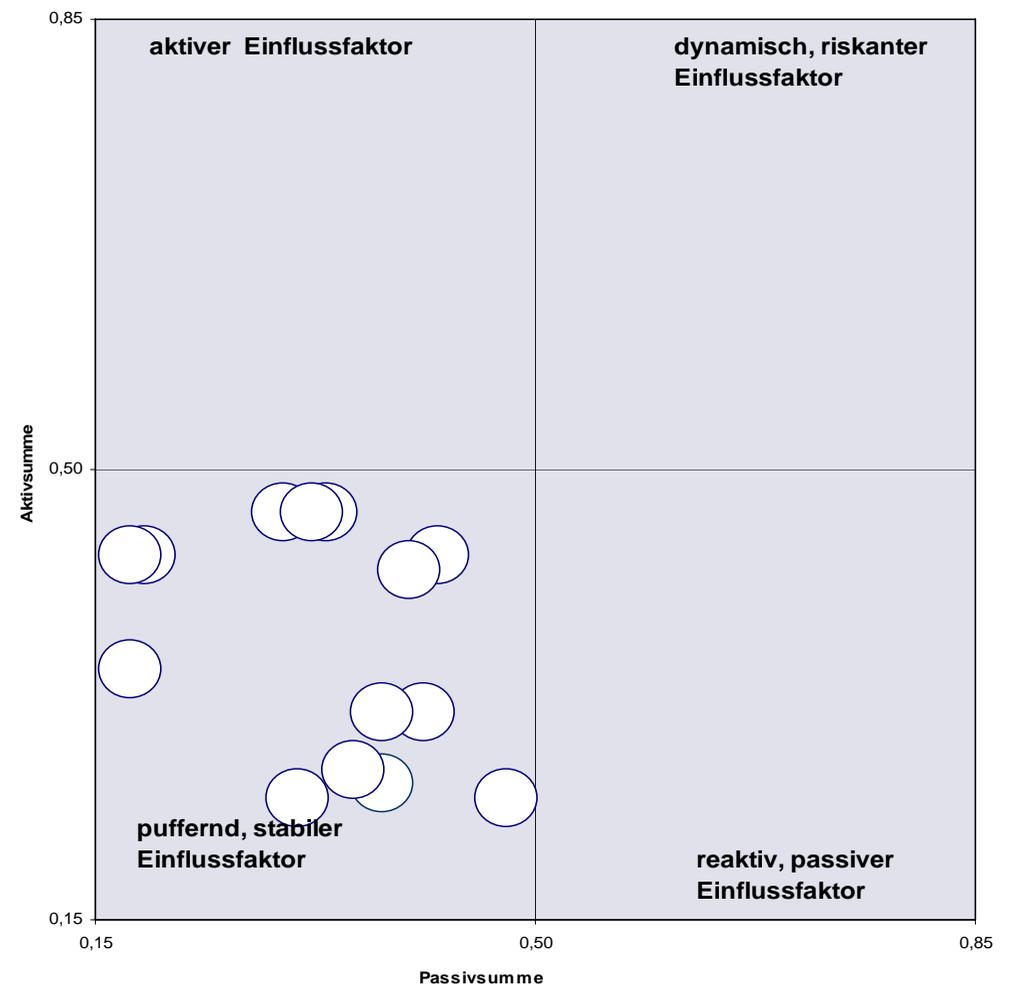
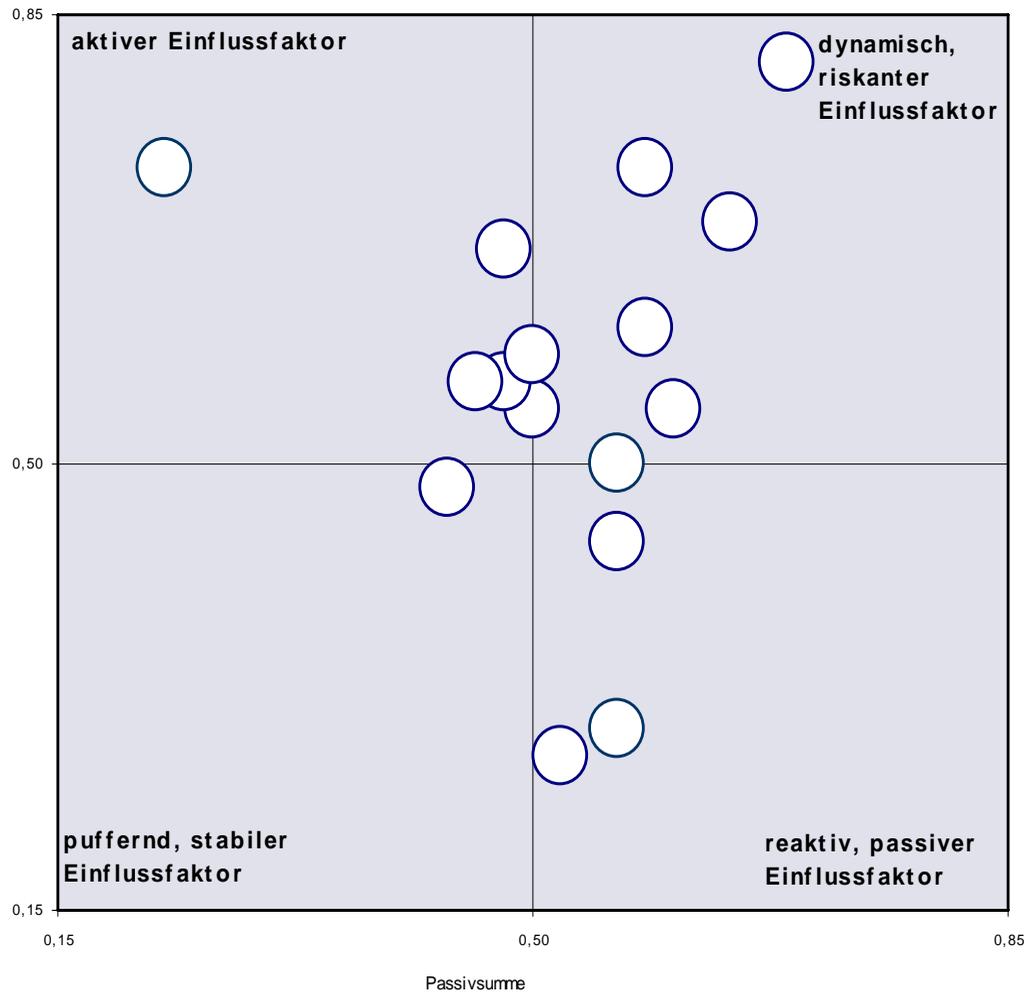
## Sensitivitätsanalyse:

- Einordnung der Einflussfaktoren nach ihrer Wechselwirkung im System.
- Bestimmung der Faktoren mit dem größten Einfluss

## Steuerbarkeit (AS/PS):

- Bestimmung von Steuerungsgrößen (AS/PS > 1)
- Bestimmung von Ergebnisgrößen (AS/PS < 1)
- Bestimmung von Risikogrößen (dynamisch/kritisch vs. puffernd/stabilisierend)

# Sensitivitätsanalyse - Beispiele im Vergleich

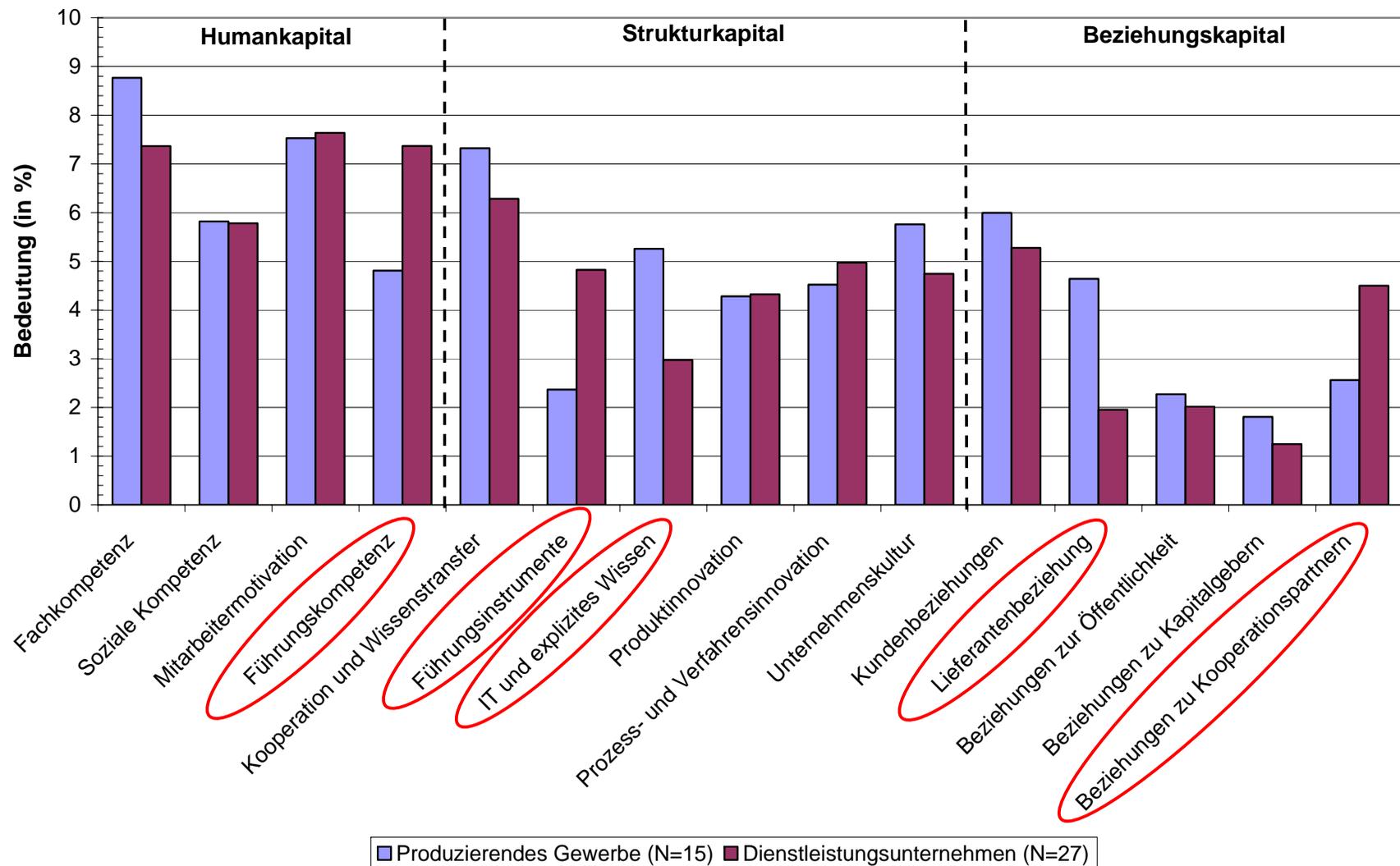


# Agenda

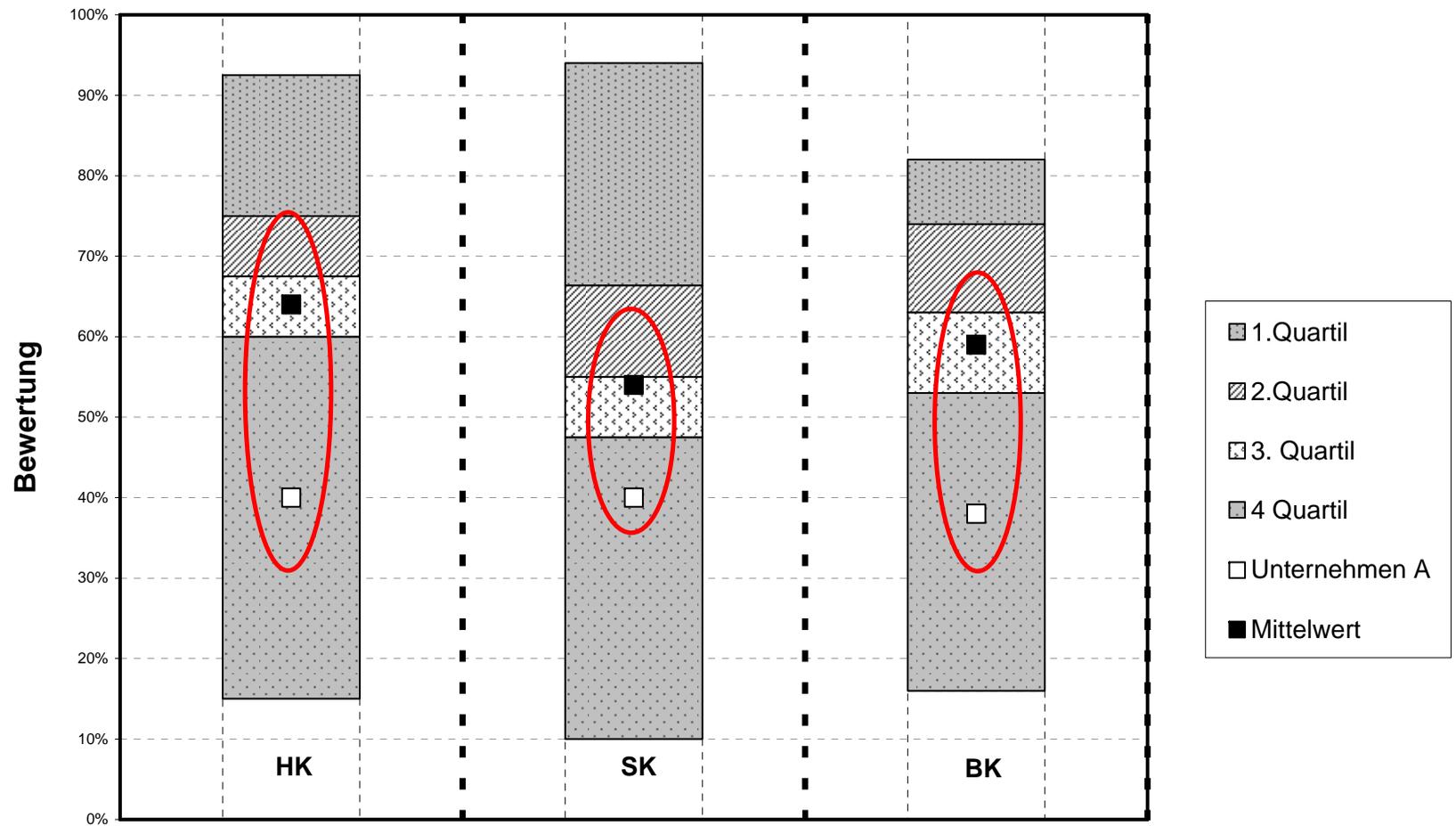
---

1. Das Projekt „Wissensbilanz – Made in Germany“
2. Wirkungsanalysen in der Praxis
- 3. Ausblick: IC Benchmarking**

# Einfluss der Standardeinflussfaktoren nach Sektoren – Wo liegen die größten Unterschiede?

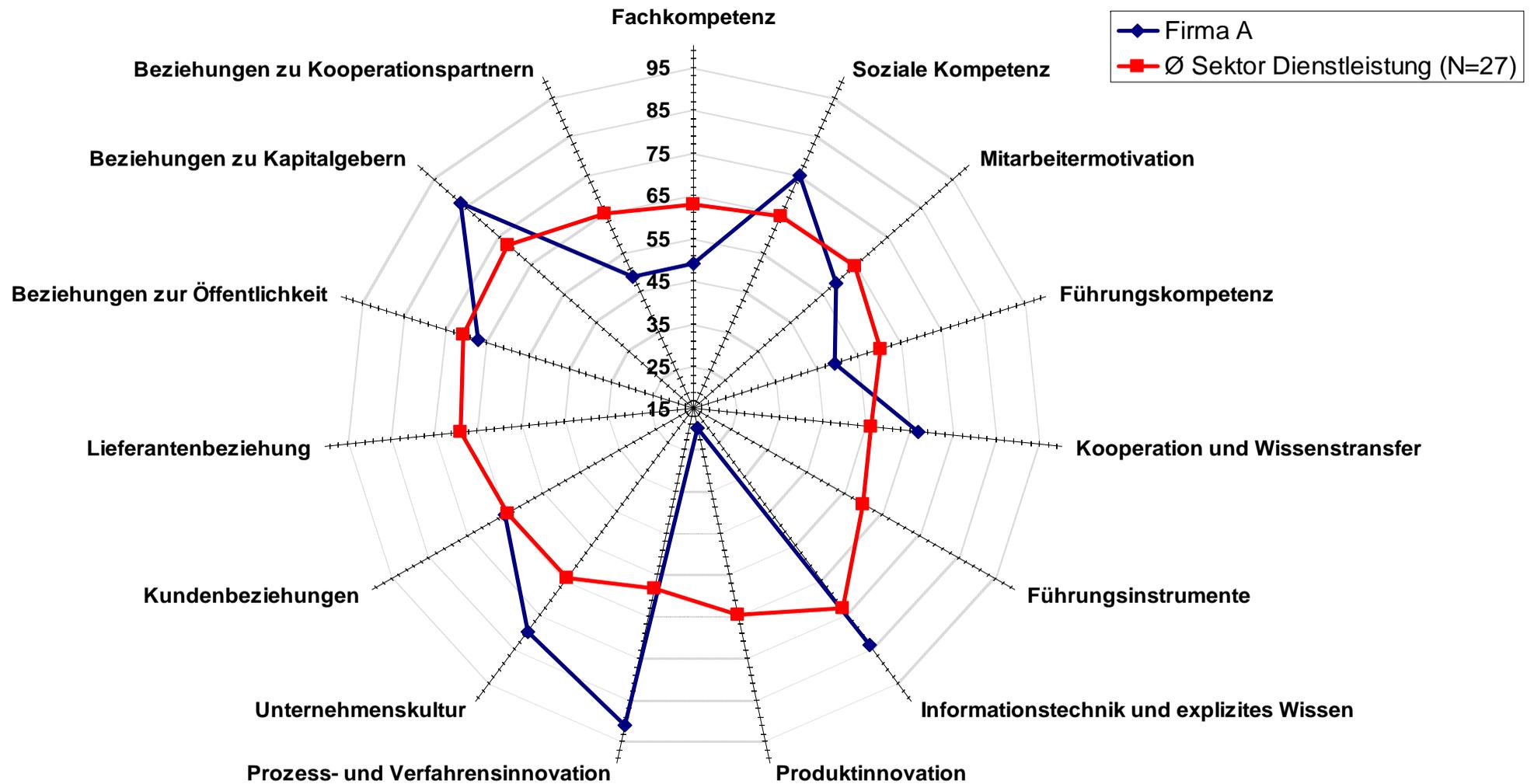


# IC Benchmarking: Kapitalarten im Vergleich

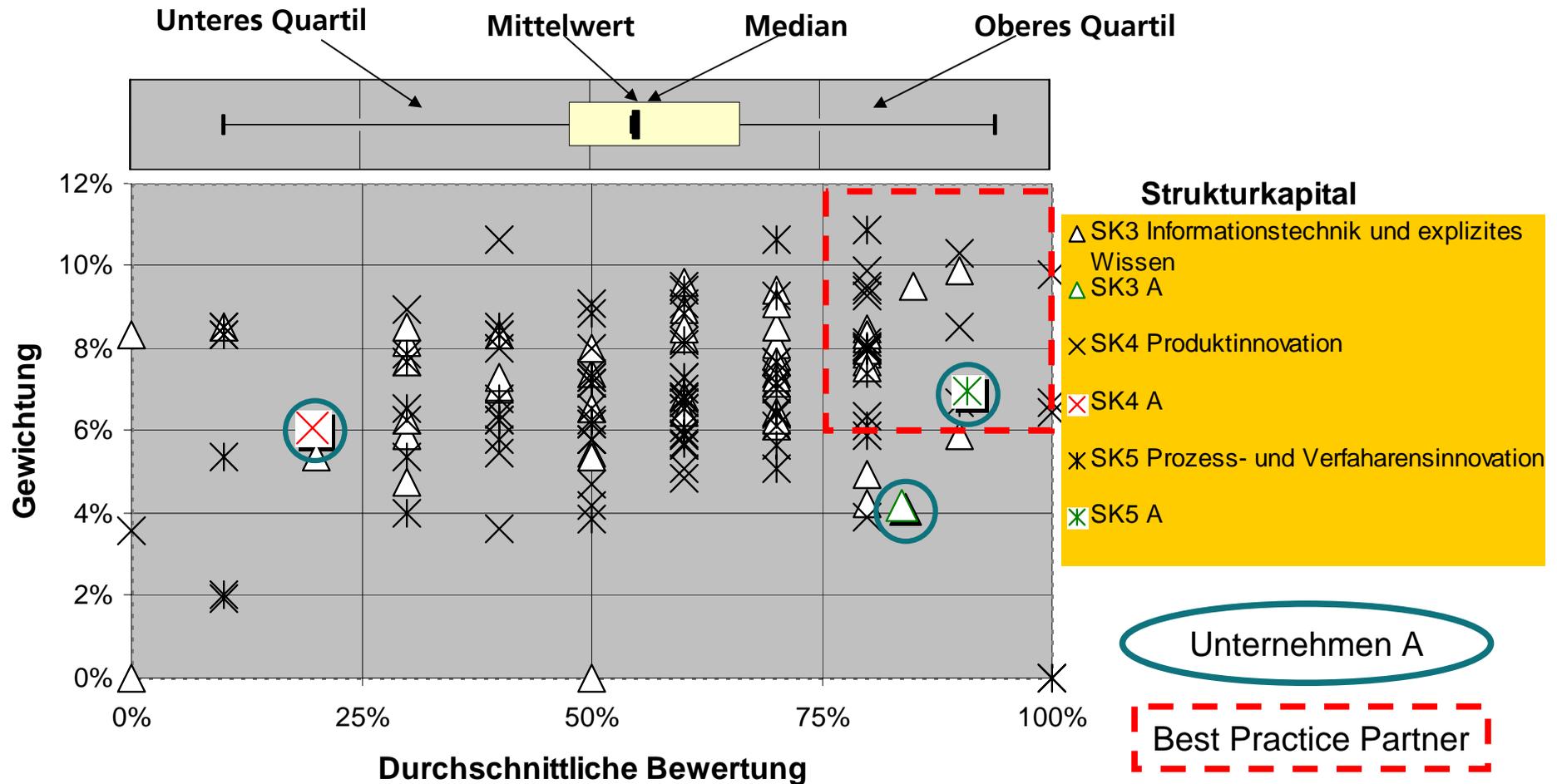


Vergleich eines Unternehmens mit seiner Referenzgruppe bezüglich der durchschnittlichen Bewertung der Einflussfaktoren im Humankapital (HK), Strukturkapital (SK), Beziehungskapital (BK)

# IC Benchmarking: Einflussfaktoren im Vergleich



# Auswahl möglicher Benchmarkingpartner



Verteilung der Referenzgruppe nach Bewertung und Gewichtung der Einflussfaktoren im Strukturkapital



# Danke für Ihre Aufmerksamkeit!

## Fraunhofer IPK

Markus Will

Bereich Unternehmensmanagement

Pascalstraße 8-9

10587 Berlin



### Wissensbilanzen

Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln

Hrsg.: Mertins, Alwert, Heisig  
Beiträge von über 20 namhaften Experten!



### Knowledge Management

Concepts and Best Practices

Hrsg.: Mertins, Heisig, Vorbeck  
Gestaltungsansätze und Projektergebnisse, Siemens, Aventis, HP usw.

✉ [markus.will@ipk.fraunhofer.de](mailto:markus.will@ipk.fraunhofer.de)

☎ +49(0)30 / 390 06 171

📠 +49(0)30 / 393 25 03

[www.um.ipk.fraunhofer.de](http://www.um.ipk.fraunhofer.de)

