



Wissensbilanz A2006 ©

Leitfaden für Klein- und Mittelbetriebe

gefördert vom



Knowledge Management Austria

R&B Consulting GmbH

daa Consult GmbH

Wien, September 2006

DANK

Der vorliegende Leitfaden und das Modell der Wissensbilanz A2006 wurde im Rahmen des Forschungsprojektes *ASSESS* von Knowledge Management Austria, R&B Consulting GmbH und daa Consult GmbH gemeinsam mit 5 Unternehmen entwickelt. Die Bausparkasse der Österreichischen Sparkassen AG, der Österreichische Genossenschaftsverband (Schulze-Delitzsch), die Salzkammergut Touristik, die DEBA Bauträger GmbH sowie die APSS – Austrian Payment System Services GmbH haben Wissensbilanzen entwickelt und in diesem Prozess dazu beigetragen, dass mit dem vorliegenden Modell A2006 ein praktisch anwendbares und nutzenstiftendes Instrument entwickelt werden konnte. Ihnen sei an dieser Stelle für ihre aktive Mitwirkung gedankt.

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit hat das Projekt *ASSESS* im Rahmen des Innovationsprogramms *protec-INNO* finanziell gefördert und damit diese Arbeit wesentlich unterstützt. Dank gilt auch den Ansprechpartnern vom Austria Wirtschaftsservice für die effiziente und unkomplizierte Zusammenarbeit.

Die Wissensbilanz ist als Instrument in Bewegung. Kontinuierlich werden neue Erkenntnisse gewonnen, die zu einer Weiterentwicklung und wachsenden Attraktivität des Instruments führen. Die Bezeichnung des Modells *A2006* soll somit bereits ankündigen, dass in den nächsten Jahren neue, weiterentwickelte Qualitätsstandards entstehen werden.

Der Leitfaden zur Wissensbilanz A2006 steht unter www.assess.at als Download zur Verfügung und kann per Email an office@km-a.net bestellt werden.

Wien/Linz, September 2006

© 2006 Knowledge Management Austria – Institut für Wissensmanagement, R&B Consulting GmbH und daa Consult GmbH

Herausgeber und für den Inhalt verantwortlich: Dr. Andreas Brandner, Knowledge Management Austria.
AutorInnen des Leitfadens: Dr. Andreas Brandner, Prof. DI Günter Koch, Mag. Anja Lasofsky-Blahut, Mag. Claus Nagel, Günter Penzenauer

INHALT

1	DER BEDARF NACH WISSENSBILANZEN	5
2	DIE WISSENSBILANZ A2006	8
3	DER NUTZEN DER WISSENSBILANZ	17
4	DIE WISSENSBILANZ ERSTELLEN	25

Vorwort Bundesminister Martin Bartenstein

Kleine und mittlere Unternehmen profilieren sich im Wettbewerb meist über ein sehr spezialisiertes Wissen. Sie sind flexibler als viele Großunternehmen und können rascher neue Ideen aufgreifen und Nischen besetzen. Sie sind das Rückgrat unserer Wissensökonomie.

Wissen zu haben reicht aber nicht aus. Aufgrund der rasanten Veränderungen von Technologien und Märkten können vorhandene Stärken rasch wieder an Wert verlieren. Stete Weiterentwicklung und Innovation sind also erforderlich, um einmal aufgebaute Kernkompetenzen nachhaltig zu sichern.

Die ursprünglich in Österreich entwickelte Wissensbilanz ist ein Instrument, das dem Unternehmen systematisch aufzeigen hilft, worin deren Kernkompetenzen tatsächlich liegen und was für deren Weiterentwicklung geleistet wurde. Die Wissensbilanz ist als Instrument der wissensorientierten Unternehmensführung mittlerweile international anerkannt.

Mit dem vorliegenden Leitfaden, der mit finanzieller Unterstützung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit im Rahmen des protec-INNO Projektes Assess entwickelt wurde, setzt wiederum ein österreichisches Konsortium einen neuen Standard der Wissensbilanzierung. Vor allem den kleinen und mittleren Unternehmen soll damit eine Methode angeboten werden, wie sie ihre Innovationsfähigkeit und damit ihre Wettbewerbsfähigkeit spürbar erhöhen können.

Ich hoffe, dass viele Unternehmen das Instrument der Wissensbilanz mit Gewinn nutzen werden, um Wissen als kritische Ressource bewusster einzusetzen und durch Innovationen neue Chancen rechtzeitig zu ergreifen.



Dr. Martin Bartenstein
Bundesminister für Wirtschaft und Arbeit



1 Der Bedarf nach Wissensbilanzen

1.1 Wettbewerbsfähigkeit durch Wissen

Wettbewerbsfähigkeit und Wissen sind Schlüsselbegriffe unserer Zeit. In einer größer werdenden Welt auf globaleren Märkten stellt sich die Frage der Wettbewerbsfähigkeit von Einzelnen, von kleinen und großen Unternehmen sowie von Wirtschaftsregionen in neuen Zusammenhängen und Dimensionen dar: Die Europäische Union deklariert ihre Wirtschaftsstrategie nach der sog. Lissabon-Agenda mit dem Anspruch, bis 2010 zum wettbewerbsfähigsten, *wissensbasierten* und sozial gesicherten Wirtschaftsgebiet der Welt zu werden. Wir beobachten dabei großräumige Verlagerungen wirtschaftlicher Produktionsstätten, wobei China zum Synonym für diese neue Wirtschaftswelt wurde. Als „unser kleines China“ bezeichnen österreichische Firmen und Banken die geografisch nahe liegenden Aufbruchregionen am Schwarzen Meer und auf dem Balkan, in die schon seit den Grenzöffnungen große Teile der Güterproduktion abwandern.

Eine zweite Strukturveränderung charakterisiert Europa und insbesondere Österreich: Die Unternehmenslandschaft mutiert immer mehr zu einer Dienstleistungswirtschaft, wobei sich die Zukunftshoffnungen auf die wissens- und forschungsbasierten Dienstleister richten, deren Kapital sich nicht mehr in Backsteinen, Maschinen, Fuhrparks und Schreibtischen manifestiert, sondern in Köpfen, Talenten, Kommunikation und der Fähigkeit, umsetzbare Entwürfe zu liefern und in Projekten zu realisieren.

Schaut man allerdings in die Bilanzen heutiger Unternehmen, die ja als *die* Dokumentation für das Kapital, das im Unternehmen steckt und arbeitet, schlechthin erachtet werden, so ist das Bild des Eisbergs nicht falsch gewählt: Die sichtbare Spitze, der kleinste Teil des Eisbergs, entspricht dem, was heute in einer Bilanz wertmäßig in harten Euros dargestellt ist. Der größere Wertanteil hingegen schlummert unter der Oberfläche. Es ist das Kapital, das man als Wissenskapital bezeichnet und das eigentlich alles umfasst, was ein Unternehmen an Wissen (Knowledge) und Können (Know-how) im weitesten Sinne besitzt. Im weitesten Sinne heißt, dass auch die Unternehmenskultur, Kreativität, gute Zusammenarbeit, effizientes Networking, Erfahrung u.v.a.m. in der Unternehmens-Erfolgsrechnung Eingang finden.

Warum die Wissensbilanz erfunden wurde

Diese neue Bewertung von Organisationen ist dort besonders sichtbar, wo der Unternehmenswert sich schon seit jeher nicht ausschließlich durch ökonomische Kennziffern messen ließ: Was ist der Bilanzwert eines Museums, eines Krankenhauses, einer Pflegeeinrichtung, eines Kindergartens, einer Schule, einer Universität oder einer Forschungsorganisation? Warum sollten solche Einrichtungen mit Steuergeldern finanziert werden? Am Anfang der Wissensbilanzierung nach dem Muster, wie es in diesem Leitfaden vorgestellt wird, stand tatsächlich ein Projekt, das 1999 in Österreich begonnen wurde: Die größte österreichische Forschungsorganisation, die Austrian Research Centers, waren aufgrund ihrer schwierigen Finanzlage gezwungen öffentlich darzulegen, welchen Wert die Forschungseinrichtung für das Land und für seine

Steuerzahler, die hier als Investoren aufscheinen, noch hatte. Die klassische Finanzbilanz bot dazu wenige Argumente, sodass die Idee geboren wurde, eine komplementäre Bilanz zu schaffen, die all das, was unter der Oberfläche an Potenzialen und Fähigkeit verborgen lag, nach Außen zu kehren, sichtbar zu machen und möglichst auch zu bewerten oder gar in Geldwert zu messen. Dieses erste Modell der Wissensbilanz wurde 1999 von den ProfessorInnen Ursula Schneider (Graz) und Günter Koch (Wien) unter Mitwirkung ihrer Assistenten Karl-Heinz Leitner (Austrian Research Centers) und Manfred Bornemann (Uni Graz) entwickelt und an den Austrian Research Centers (Seibersdorf) eingeführt. Dieses Modell hat daraufhin Eingang in die österreichische Universitätsgesetzgebung gefunden: Ab 2006 sind alle österreichischen Universitäten gesetzlich verpflichtet, jährlich ihre Wissensbilanz vorzulegen. Darüber hinaus wird auch deren staatlicher Finanzierungsanteil bis zu 20% vom Erfolg der Entwicklung des Wissenskaptals abhängig gemacht.

Das Potenzial der Wissensbilanzierung zur inhaltsorientierten Unternehmenssteuerung wurde schnell auch in der Wirtschaft und in Finanzinstituten erkannt. Der Stahlkonzern Böhler-Uddeholm oder die Österreichische Nationalbank sind weltweit Pioniere im Aufgreifen und Anwenden dieser Methode. Mittlerweile bilanzieren hunderte, keinesfalls nur große Unternehmen ihr Wissen mit der Wissensbilanz.

Ab welcher Unternehmensgröße zahlt sich eine Wissensbilanz aus?

Die immer wieder gestellte Frage, ab welcher *Unternehmensgröße* sich eine Wissensbilanz lohnt, hat sich mit dem jüngsten Aufkommen von Verfahren zur persönlichen Wissensbilanzierung so gut wie selbst beantwortet: Es gibt keine Größenbeschränkung nach unten oder nach oben. Logischerweise ist der relative Aufwand für die Anfertigung einer Wissensbilanz so zu halten, dass er in einem positiven Verhältnis zum damit induzierten Erfolg steht. Der Return on Investment einer Wissensbilanz ist zwar nicht leicht in einer einzigen Zahl zu messen, seriöse Untersuchungen belegen aber, dass Wissensbilanzierung zu deutlich besseren Wertausweisen führt. Dies schlägt sich nicht nur in positiven Unternehmensentwicklungen nieder, sondern auch in der Kreditwürdigkeit. Im Wortsinne heißt dies ja, dass die Offenlegung einer Wissensbilanz das Vertrauen all derer merklich erhöht, die von Außen auf das Unternehmen schauen und sich ein Bild machen müssen, wie z.B. Banken, Anleger, Kunden, Lieferanten, kurzum: die so genannten Stakeholder. Operational wirkt die Wissensbilanz allerdings viel stärker nach Innen: Sie erlaubt es, MitarbeiterInnen die inhaltliche Weiterentwicklung verständlich zu machen, Ziele zu setzen und in Summe das Intellektuelle Kapital als Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit zu steigern.

1.2 Die Rolle der Innovation

Wettbewerbsfähigkeit entsteht durch spezifische Kernkompetenzen – die Fähigkeit, einen Mehrwert für Kunden auf Grund eines spezifischen Wissens nachhaltig besser zu erbringen als die Konkurrenz. Der Kernkompetenzansatz war der wichtigste Managementansatz in den 1990ern. Heute sehen wir, dass es nicht ausreicht Kernkompetenzen zu haben. Aufgrund der rasanten Veränderungen in Märkten, Technologien, und Beziehungen veraltet Wissen potentiell in sehr kurzer Zeit oder kann von Mitbewerbern kopiert werden. Die Herausforderung heute ist es, schneller zu lernen als die Konkurrenz. Kernkompetenzen müssen permanent

weiterentwickelt oder neu entwickelt werden. So ist weitgehend unbestritten, dass die Fähigkeit zur *Innovation* heute ein ausschlaggebender wenn nicht sogar der alles dominierende Faktor im Kampf um Kunden und Märkte ist.

Innovation beinhaltet also nicht nur die Fähigkeit zum Erfinden und die Erfindung selbst, sondern die Realisierung von Erfindungen bis hin zu ihrer erfolgreichen Platzierung am Markt. Innovation besteht nicht nur aus großen Ideen und der Eroberung gänzlich neuer Märkte, sondern auch aus kontinuierlicher Arbeit an den Kernkompetenzen, der Fähigkeit, einen Mehrwert zu schaffen. Um es mit Thomas A. Edison zu sagen: Innovation besteht zu 1% aus „Inspiration“ – der zündenden Idee – und zu 99% aus „Transpiration“ – der systematischen und konsequenten Umsetzungs- und Realisierungsleistung.

Die Innovationen im Kontext bestehender und neuer Kernkompetenzen strukturiert und glaubwürdig darzustellen, ist eine zentrale Aufgabe der Wissensbilanz. Erst der klare Blick auf die aktuellen Innovationsschritte und die davon ableitbare Steigerung der Leistungsfähigkeit ermöglicht eine solide Bewertung der Zukunft von Unternehmen.

Das Projekt ASSESS hat sich zum Ziel gesetzt, in typische, d.h. gerade in Österreich in kleine und mittlere Unternehmen nicht nur die Methodik der Wissensbilanzierung als das derzeit modernste ganzheitliche Managementinstrument einzuführen, sondern diese Methodik ganz besonders auf die Verbesserung des Innovationsmanagements hin zu erweitern. Darin unterscheidet sich der vorliegende Leitfaden von etlichen derzeit schon in Gebrauch befindlichen Anleitungen: Übergeordnetes Ziel ist es, Unternehmen – und ganz besonders den kleinen und mittleren – eine Methode an die Hand zu geben, wie sie ihre Innovationsfähigkeit und damit ihre Wettbewerbsfähigkeit auf einem sicheren Weg spürbar erhöhen können.

2 Die Wissensbilanz A2006

2.1 Grundlagen

„Bilanz ziehen“ ist ein gängiger Begriff, wenn es darum geht, einen Überblick über eine abgelaufene Beobachtungsperiode zu geben. Man verbindet mit diesen Worten z.B. auch eine professionelle Finanzbilanz, die nach gesetzlich festgelegten Regeln „Passiva“ und „Aktiva“ gegenüberstellt.

Bilanz zieht man auch, wenn man an der Schwelle zu einer neuen Phase steht und mit den Erfahrungen aus der Vergangenheit die Zukunft planen möchte. Dies gilt erst recht für Unternehmen, die angesichts neuer Herausforderungen im globalen Wettbewerb neue Wege und Mittel finden müssen, in diesem Wettbewerb zu bestehen.

Was aber ist eine *Wissensbilanz*?

Die Wissensbilanz ist ein Instrument, das einen Überblick über das Wissen in einer Organisation gibt. Wissen wird im Kontext der Wissensbilanz aber gleichzeitig weiter und enger gefasst als im täglichen Sprachgebrauch:

- Weiter, weil Wissen hier auch Können und Wollen sowie damit verbundene Infrastrukturen und Beziehungen erfasst (Human-, Struktur- und Beziehungskapital).
- Enger, weil nur jenes Wissen Eingang in die Wissensbilanz findet, das die Erbringung überlegener Marktleistungen ermöglicht und zu einem klar differenzierbaren Kundenmehrwert führt.

Die Wissensbilanz ist somit ein Instrument der strategischen Unternehmensführung, -bewertung und -kommunikation. Sie stellt systematisch dar, mit welchen Ressourcen (Intellektuellem Kapital) wettbewerbsfähige Leistungen erbracht werden, die einen nachhaltigen Mehrwert für Kunden schaffen. Sie ist ein Instrument des Innovationsmanagements, indem sie an kritischen Stellen der unternehmerischen Wertschöpfung Innovationsleistungen darstellbar, bewertbar und glaubwürdig kommunizierbar macht.

2.2 Kernelemente der Wissensbilanz A2006

Das Team „Assess“ präsentiert im Rahmen dieses Leitfadens das Modell einer Wissensbilanz in der Version A2006. Das „A“ steht weniger für den österreichischen Ursprung des Modells als für das integrierte Assessment, das mit der Wissensbilanzierung erreicht wird. Ziel der Wissensbilanz A2006 ist es, die Leistungs- und Innovationskraft der Unternehmen durch mehr Wissen über ihr Wissen zu steigern. Die Wissensbilanz A2006 baut als Instrument der strategischen Unternehmensführung, -bewertung und -kommunikation auf bestehenden Begriffen und Methoden auf: Das Unternehmen positioniert sich im wandelnden Unternehmensumfeld durch spezifische Kernkompetenzen – ein einzigartiges Bündel an

Ressourcen - dem Intellektuellen Kapital -, um überlegene Leistungen zu erbringen, die zu einem signifikanten Mehrwert für Kunden und andere Stakeholder führen.

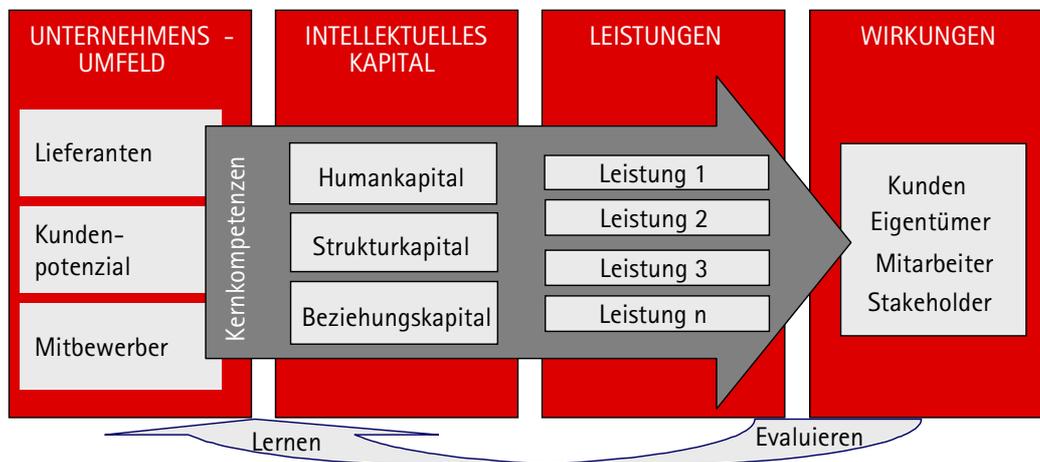


Abbildung 1: Das Modell der Wissensbilanz A2006 – nach Koch/Schneider

Die Durchgängigkeit des Modells ist von hoher Bedeutung. Wer in der operativen Leistungserbringung erfolgreich ist ohne die strategischen Potenziale nachhaltig zu sichern, kann schon bald zu den Verlierern zählen. Noch schneller werden jene im Wettbewerb untergehen, die zwar gut positioniert, aber in der operativen Umsetzung schwach sind.

Die Wissensbilanz vermittelt ein integriertes Bild des Unternehmens im aktuellen Wettbewerb. Die Stärke in einem einzelnen Bereich zählt weniger als die Glaubwürdigkeit einer nachhaltigen Wertschöpfungsfähigkeit. Im Gegensatz zur Finanzbilanz, die dem Grundsatz der Vollständigkeit gerecht werden muss, fokussiert sich die Wissensbilanz auf die Wertschöpfung für den Kunden. Die Wertschöpfung sowie jene Leistungen, mit denen diese Wertschöpfung (Wirkungen) erzielt werden, werden klar dargestellt. Lediglich jene Elemente des Intellektuellen Kapitals, die für eine nachhaltige Differenzierung im Wettbewerb sorgen, sind Bestandteil der Wissensbilanz.

Ein wesentlicher Nutzen der Wissensbilanz besteht in der strukturierten Darstellung der Zusammenhänge: Jede Kernkompetenz führt zu konkreten Wertschöpfungen bei den Kunden. Diese Wertschöpfung wird direkt mit den Leistungen verknüpft. Die Einzigartigkeit der Leistungen wird wiederum hinterlegt mit konkreten Elementen des Intellektuellen Kapitals. Der/die kritische LeserIn kann somit wesentlich leichter erkennen, ob das Unternehmen nachhaltig leistungsfähig ist oder nicht. Denn die Glaubwürdigkeit und Stärke dieser Wertschöpfungskette sagt wesentlich mehr über den zukünftigen Unternehmenserfolg aus als der finanzielle Erfolg der Vergangenheit.

Unternehmensstrategie

Ausgangspunkt guter Strategiearbeit ist die solide Kenntnis des Unternehmensumfeldes, vor allem des Marktes, sowie des eigenen Unternehmens. Jene Unternehmen, die sich gegenüber Ihren Mitbewerber richtig positionieren wollen, müssen wissen, welche Leistung sie nachhaltig besser erbringen können als andere. Für diese Fähigkeit steht der Begriff Kernkompetenz, der somit ein zentrales Element der strategischen Positionierung ist, als auch Ausgangspunkt für gutes Wissensmanagement, das für die Weiterentwicklung dieser Kernkompetenzen sorgt.

Kernkompetenzen

Eine Kernkompetenz ist

- ein schwer imitierbares Bündel an Ressourcen aus **Human-, Struktur- und Beziehungskapital**,
- das die Erbringung einzigartiger **Leistungen** ermöglicht, um
- eine signifikante **Wertschöpfung** für die Kunden zu erzielen.

Kernkompetenzen sind das, was das Unternehmen einzigartig, wettbewerbsfähig und damit nachhaltig lebensfähig macht. Sie bilden den Kern der strategischen Unternehmensführung und sind das integrierende Element der Wissensbilanz. Die Kernkompetenzen geben der Wissensbilanz eine strategische Aussagekraft. Ohne diese Integration bleiben fragmentierte Werte des Human-, Struktur- und Beziehungskapitals letztlich leere Hüllen ohne klare Aussage. Die Strategie ist jedoch das zentrale Element der Unternehmensbewertung. Für die renommierten Ratingagenturen ist die Strategie das wichtigste Beurteilungskriterium. Sie kann mit der Wissensbilanz anschaulich dargestellt werden.

Intellektuelles Kapital

Was nicht bereits strategisch angelegt wurde, kann durch noch so hohe operative Anstrengung nicht ausgeglichen werden. Das Intellektuelle Kapital bildet jenes strategische Ressourcenbündel, das es ermöglicht, im Tagesgeschäft überdurchschnittliche Leistungen zu erbringen.

- Das Humankapital beschreibt die Leistungsfähigkeit der MitarbeiterInnen und des Managements – sie „verlassen das Unternehmen“ jeden Abend.
- Das Strukturkapital verbleibt im Unternehmen und umfasst die Ausstattung und Infrastruktur des Unternehmens, intellektuelle Eigentumsrechte (Lizenzen, Patente), aufgebaute Strukturen und Prozesse sowie die etablierten Werte des Unternehmens.
- Das Beziehungskapital beschreibt die Einbindung des Unternehmens in das Unternehmensumfeld, von den Lieferanten über diverse Geschäftspartner und Anspruchsgruppen bis hin zum Kunden.

Leistungen

Das Vorhandensein dieses Intellektuellen Kapitals ist zwar Voraussetzung aber kein Garant für die tatsächliche Leistungserbringung. Der Bereich Leistungen beschreibt Qualität und Quantität der tatsächlichen Leistungserbringung. Dabei wird aber nicht der Leistungsprozess beschrieben (dieser ist Bestandteil des Strukturkapitals) sondern der tatsächliche Output.

Wertschöpfung

Die Wirkungen sind der wichtigste Prüfstein der gesamten Wertschöpfungskette. Es ist leicht, viel zu tun und wenig zu bewirken. Erfolgreich sind jene Unternehmen, die Weniges hervorragend tun und dabei Vieles bewirken. Der Nachweis der Wertschöpfung baut auf unterschiedlichen Maßstäben auf. Einer der wichtigsten ist dabei immer noch die Kundenbefragung. Die Zufriedenheit und Loyalität des Kunden sind die beste Bestätigung für die Leistungserbringung und beweisen die aktuelle Wettbewerbsstärke des Unternehmens. Die Nachhaltigkeit kann jedoch nur durch die richtige strategische Positionierung gewährleistet werden, womit sich der Kreislauf schließt.

Evaluieren und Lernen

Die Wissensbilanz ist auch ein Instrument der strategischen Unternehmensentwicklung. Der konkrete Blick auf die Ergebnisse in allen Wertschöpfungsbereichen bildet den Anfang von Lern- und Veränderungsprozessen, die wiederum zur Nachhaltigkeit der Kernkompetenzen führen. Daher ist die Darstellung von Maßnahmen für die Weiterentwicklung des Unternehmens ein fixer Bestandteil der Wissensbilanz.

2.3 Leitsätze ordnungsgemäßer Wissensbilanzierung

Folgende Leitsätze wurden festgelegt, um den Wissensbilanzen gegenüber den Lesern Aussagekraft, Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit zu sichern. Sie verstehen sich als Qualitätsanspruch, der auch zukünftigen Versionen von Wissensbilanzen als Orientierung dienen sollen:

Leitsatz der strategischen Relevanz

Die Wissensbilanz fokussiert sich auf die Wertschöpfungsfähigkeit von Unternehmen. Sie leistet daher keine Vollerhebung des organisationalen Wissens, sondern macht jene Kapitalien sichtbar und bewertbar, die dazu dienen, eine überlegene Marktleistung zu erbringen und damit einen Mehrwert für Kunden zu erzeugen. Entgegen dem Grundsatz der Vollständigkeit (der Grundsätze ordnungsgemäßer Bilanzierung) wird damit eine Selektion zum Leitsatz erhoben. Jene Faktoren, die nicht wettbewerbskritisch sind, werden in der Wissensbilanz nicht angeführt.

Die Selektion erfolgt durch Auswahl der kritischen Erfolgsfaktoren, also jener Faktoren, die für den wettbewerblichen Erfolg von besonderer Relevanz sind.

Die Wissensbilanz ist gleichermaßen zukunftsorientiert. Die Wissensbilanz stellt dar, wie das Unternehmen im aktuellen und zukünftigen Wettbewerb bestehen kann, welche Innovationsleistungen dabei erbracht werden und welche Risiken das Unternehmen dabei erkennt und abwehrt.

Die Wissensbilanz dient dem Lern- und Verbesserungszweck. Die Verankerung der Wissensbilanz in einem strategischen Managementprozess (Planen, Steuern, Lernen, Verbessern) ist ein wichtiges Element der Wissensbilanz. Diese Einbindung sichert erst die organisationale Betroffenheit und die Erfüllung der Orientierungsfunktion.

Leitsatz der Bilanzklarheit

Übersichtlichkeit: Die Wissensbilanz muss – ebenso wie herkömmliche Bilanzen – einer klaren Struktur folgen und übersichtlich dargestellt werden. Zu diesem Zweck ist eine Einhaltung der Gliederungsregeln, wie sie in dem Leitfaden beschrieben und ähnlich international anerkannt sind – erforderlich. Die Gliederung entspricht dem organisationalen Wertschöpfungsprozess, der *Umfeld – Intellektuelles Kapital – Leistungen – Wirkungen* als eine zusammenhängende Kette verständlich macht. Die Erfolgsfaktoren sind demnach nicht alleine aussagekräftig, sondern nur dann, wenn die Maßgabe im Rahmen des Wertschöpfungsprozesses glaubhaft dargestellt werden kann.

Eindeutigkeit: Alle Erfolgsfaktoren und Indikatoren sind klar und eindeutig zu erläutern. Begriffe müssen branchengemäß und ausreichend konkret verwendet werden. Neue oder unternehmensspezifische Begriffe müssen erläutert oder definiert werden. Die verwendeten Begriffe sollten nicht nur korrekt, sondern auch aussagekräftig sein.

Innere und externe Konsistenz: Der Wertzusammenhang der Erfolgsfaktoren wird ausreichend verständlich dargestellt. In angemessener Weise werden Zusammenhänge zwischen unterschiedlichen Elementen der Wissensbilanz glaubwürdig erläutert.

Leitsatz der Validität

Wertorientierung: Das Intellektuelle Kapital wird zu jenem Wert dargestellt, den er im Wertschöpfungsprozess tatsächlich hat. Somit ist die wirkungsorientierte Bewertung einer inputorientierten Bewertung vorzuziehen.

Objektivierbarkeit: Es muss in ausreichendem Maße Objektivierbarkeit und Überprüfbarkeit gegeben sein. So sehr qualitative Aussagen sinnvoll und erforderlich sind, müssen zur ausreichenden Absicherung auch objektivierte Kennzahlen ergänzen oder absichernd vorhanden sein. Die Berechnung oder Ableitung der Indikatoren muss offen gelegt werden können.

Publizität: Die Publizität bildet ein wesentliches Element der Glaubwürdigkeit der Wissensbilanz. Die Publizität unterstützt die Glaubwürdigkeit, indem Aussagen, denen wichtige Anspruchsgruppen widersprechen würden, erst gar nicht in die Wissensbilanz aufgenommen werden.

Leitsatz der Bilanzkontinuität

Mehrere zeitlich aufeinander folgende Wissensbilanzen sollen miteinander vergleichbar sein. Die Vergleichbarkeit erfordert sowohl Kontinuität in den Bewertungsmethoden, in der Struktur und Gliederung, in der Darstellung der Wirkungszusammenhänge als auch im gemessenen Zeitraum. Die Wissensbilanz sollte zeitlich dem Bilanzstichtag folgen. Der Stichtag ist im Jahresvergleich gleich bleibend.

Flexibilität: In dem Ausmaße in dem sich der Wertschöpfungsprozess des Unternehmens verändert, sind auch Änderungen in der Struktur der Wissensbilanz vorzunehmen. Diese sind in transparenter Weise anzuführen. Fallen Indikatoren aus dem Vorjahr gänzlich aus, ist dieser Ausfall zu begründen.

2.4 Das Assessment

Im Rahmen eines Assessments (engl.: Bewertung, Beurteilung, Einschätzung) werden das Intellektuelle Kapital, die Leistungen und Wirkungen von MitarbeiterInnen, Kunden und weiteren relevanten Stakeholdern bewertet und die relevanten Indikatoren für die Wissensbilanz gebildet. Insbesondere werden dabei die drei Felder Human-, Struktur- und Beziehungskapital in 8 Teilbereiche und insgesamt 40 Erfolgsfaktoren gegliedert. Die Bewertung erfolgt nach den Kriterien Effizienz, Innovation und Risiko und gibt damit nicht nur eine Bewertung des aktuellen Standes, sondern auch der erwartbaren Zukunft.

Das Bewertungsergebnis wird in Form eines Balkendiagramms visualisiert und bietet relevante qualitative Zusatzaussagen zu den quantitativen Indikatoren der Wissensbilanz.

Das Indikatorensystem umfasst Indikatoren sowohl zur Effizienz als auch zur Innovation und zur Risikovermeidung in den relevanten Feldern.

Näheres zur Durchführung des Assessments findet sich im Kapitel 4.3.

2.5 Schnittstellen zu weiteren Instrumenten der strategischen Unternehmensführung

Merkmal der Wissensbilanz ist ihre hohe Anschlussfähigkeit an weiterführende Instrumente der Unternehmensführung. Diese vertiefen oder ergänzen die Wissensbilanz und erhöhen deren Aussagekraft und Nützlichkeit. Inhalte der Wissensbilanz bieten wichtige Inputs für diese Instrumente. Beispielhaft seien folgende Instrumente erwähnt: Die Markt- und Umfeldanalyse, die SWOT-Analyse, die Szenarioanalyse mit der Cross-Impact-Analyse sowie der Intellectual Capital Calculation.

2.5.1 Markt- und Umfeldanalyse und SWOT-Analyse

Zusätzlich zu den Bereichen des Intellektuellen Kapitals (Human-, Struktur- und Beziehungskapital) können die externen Bereiche Kunden, Konkurrenten (aktuelle und potentielle Konkurrenten sowie Ersatzprodukte) und Lieferanten in die Wissensbilanz aufgenommen werden. Diese Bereiche bilden seit Porter¹ die klassischen Kräfte im Branchenwettbewerb. Weitere insbesondere wissensbezogene Bereiche, wie der Personalmarkt oder Technologien können nach Bedarf hinzugezogen werden.

In jedem der externen Bereiche werden kritische Erfolgsfaktoren identifiziert und können ebenso wie die internen Erfolgsfaktoren in persönlichen Gesprächen und mittels Indikatoren bewertet werden. Die externen Faktoren führen dann zur Beschreibung von Chancen und Risiken – während die internen Faktoren Stärken und Schwächen widerspiegeln. Durch die Ausweitung der Wissensbilanz um die externen Faktoren entsteht somit ganz einfach eine sehr klar strukturierte Stärken/Schwächen-Chancen/Risiken-Analyse, die unter dem Begriff SWOT-Analyse allgemein bekannt ist.

Die SWOT-Analyse stellt interne Stärken und Schwächen den externen Chancen und Risiken gegenüber. In den Kreuzungsfeldern bilden sich Normstrategien. Das wichtigste ist, die Stärken einzusetzen, um Chancen zu nutzen. Denn nur durch eine herausragende Kompetenz wird das Unternehmen für Kunden attraktiv.

2.5.2 Szenarioanalyse mit Cross-Impact-Analyse

Die Szenarioanalyse² geht über die SWOT-Analyse hinaus, indem sie zukünftige Entwicklungen dieser kritischen Erfolgsfaktoren in Szenarien beschreibt. Für jeden Erfolgsfaktor werden drei mögliche Zukunftsentwicklungen angenommen, eine positive Entwicklung (Chance), eine negative Entwicklung (Bedrohung) und eine wahrscheinliche Entwicklung. Alle Erfolgsfaktoren werden zu Szenarien gebündelt. Das Unternehmen kann sich auf Basis dieser Szenarien auf unterschiedliche Entwicklungen passend einstellen, also Krisenanfälligkeit mindern und Erfolgchancen optimal nutzen.

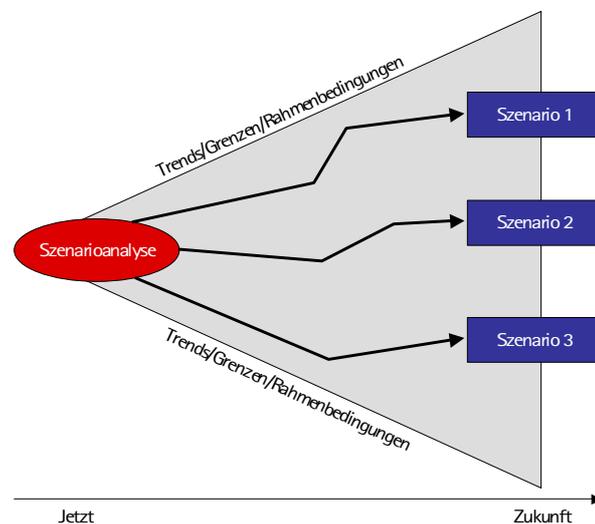


Abbildung 2: Der Szenariotrichter

¹ Vgl. Porter, M.: Wettbewerbsstrategie, 1983

² Vgl. Reibnitz, U.: Szenarien - Optionen für die Zukunft, Hamburg 1987

Im Kontext der Szenarioanalysen wurde das Instrument der Cross-Impact-Analyse Teil des strategischen Managements. Aufgrund der multiplen Abhängigkeiten der Erfolgsfaktoren auf die Entwicklung der Zukunft, wurde die Cross-Impact-Analyse entwickelt, um die gegenseitigen Abhängigkeiten sichtbar zu machen und die stärksten Erfolgsfaktoren zu identifizieren. Einzelne Erfolgsfaktoren wirken sehr aktiv auf andere Erfolgsfaktoren, wie z.B. die Motivation der MitarbeiterInnen oder die Führungsstärke des Managements. Andere Erfolgsfaktoren wirken kaum auf andere Erfolgsfaktoren, werden aber von anderen passiv beeinflusst. Die Cross-Impact-Analyse bietet eine strukturierte Darstellung der Abhängigkeiten. Ziel der Cross-Impact-Analyse ist die Fokussierung der Maßnahmen auf jene Faktoren mit der größten Hebelwirkung, also jene mit der aktivsten Beeinflussung.

Wie die Cross-Impact-Analyse durchgeführt wird, lesen Sie im Kapitel 4.3.2.

2.5.3 Intellectual Capital Calculation – finanzielle Bewertung von Wissen

Für den „Wissenswert“ eines Unternehmens wurde bis dato noch keine spezifische „Währung“ definiert. Einige „Wissenswerte“ lassen sich durchaus als Geldwert, also monetär berechnen, die Mehrzahl eher in Form von Kennziffern darstellen. Zukünftige Generationen der Wissensbilanzmethode werden diesen Aspekt vertiefen und damit zur präziseren ökonomischen Bestimmung eines Unternehmenswertes beitragen.

Die Methoden, die im Rahmen einer Wissensbilanzierung zur Bewertung von Unternehmenswerten angewandt werden, sind noch nicht so weit standardisiert und eingeführt, dass sie schon Bestandteil (gesetzlicher) Bilanzierungs- bzw. Bewertungsvorschriften sind. Konkrete Bemühungen der EU-Kommission in Vorbereitung einer Richtlinien-Gesetzgebung lassen erkennen, dass schon in absehbarer Zeit die Bilanzierung nach dem europäischen IFRS-Standard um Regeln zur Bestimmung des „Wissenskapitals“ erweitert wird. Unter diesem Gesichtspunkt ist eine Investition in die Einführung der Wissensbilanzierung heute auch eine Vorkehrung für die Zukunft.

2.6 Externe Erstellung und Bestätigungsvermerk

Die Wissensbilanz kann durch das Unternehmen selbst oder durch externe Experten erstellt werden:

Vorteile einer internen Erstellung sind die hohe Identifikation mit dem Ergebnis und der Lerneffekt bei der Erstellung. Wird die Wissensbilanz selbst erstellt, wird das für die externe Verwendung erstellte Dokument meist mit graphischen Mitteln werbewirksam gestaltet. Vor einer allzu plakativen Darstellung der Wissensbilanz wird jedoch ausdrücklich gewarnt. Die Wissensbilanz soll durch die klare Struktur und Aussagekraft der Inhalte überzeugen, der Eindruck einer Werbemaßnahme sollte vermieden werden. Viele kritische Leser von Wissensbilanzen haben bereits kritisiert, dass die Inhalte wenig überprüfbar und glaubwürdig sind.

Die externe Erstellung sichert hingegen ein höheres Maß an Objektivität, was eine signifikante Auswirkung auf die Glaubwürdigkeit der Wissensbilanz nach Außen hat. Externe erfahrene Wissensbilanzierer können leichter hinterfragen und blinde Stellen beleuchten. Sie stellen hohe Ansprüche an die richtige Methodik und greifen auf unternehmensinterne und -externe Informationen und Gesprächspartner gleichermaßen zu. Die externe Erstellung sichert die effiziente Durchführung und entlastet die MitarbeiterInnen.

Durch die externen Ersteller der Wissensbilanz kann ein Bestätigungsvermerk gegeben werden. Dieser Vermerk bestätigt,

- dass die Wissensbilanz entsprechend den Leitsätzen ordnungsgemäßer Wissensbilanzierung und auf Basis des Standards A2006 erstellt wurde,
- dass die Inhalte der Wissensbilanz auf den Angaben des Unternehmens beruhend erstellt, aber auf Glaubwürdigkeit und Durchgängigkeit geprüft wurden,
- dass die Befragung der Kunden, MitarbeiterInnen und anderer Stakeholder als zentrales Element der Wissensbilanz durch die externen Ersteller durchgeführt wurde.

Mit dem Bestätigungsvermerk gewinnt die Wissensbilanz in der externen Kommunikation wesentlich an Gewicht und Glaubwürdigkeit, insbesondere solange für die Wissensbilanzierung keine gesetzlichen Vorgaben existieren.

2.7 Die Wissensbilanz A2006 im internationalen Vergleich

In ähnlicher Form hat dieses Modell auch in zahlreichen anderen Ländern seine Anwendung gefunden und kann deshalb heute als Quasi-Standard betrachtet werden. Die Wissensbilanz A2006 baut auf dem international anerkannten Koch-Schneider'schen Modell der Wissensbilanz auf und ist auf Basis der Anwendungserfahrungen praktisch erprobt. Der hier vorliegende Leitfaden ist deshalb weniger eine theoretische, als vielmehr eine von praktischen Einsichten getragene Anleitung. Eine Übersicht über ähnliche in Europa existierende Modelle finden sich im Bericht der High-Level-Expert Group der Europäischen Kommission mit dem Titel „RICARDIS“.³

³ RICARDIS: Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation in SMEs. Europäische Kommission, Brüssel 2006

3 Der Nutzen der Wissensbilanz

Die Wissensbilanz stiftet in mehreren Unternehmensfunktionen einen Nutzen und wirkt komplementär zu bereits existierenden Instrumenten. Im Folgenden wird eine Übersicht gegeben.

3.1 Nutzen für die Unternehmensführung

Die Wissensbilanz erleichtert die Unternehmensführung. Sie bietet eine methodische Unterstützung für die vitalen Managementaufgaben.

Die Wissensbilanz erleichtert die Standortbestimmung („Wo stehen wir?“)

Ein realistisches Bild eines Unternehmens zu bekommen ist für das Management ebenso wichtig wie für externe Partner. Klein- und Mittelbetriebe kennen ihr Unternehmen meist intuitiv sehr gut, insbesondere die Geschäftsführung. Schon bei einer Unternehmensgröße von 10 MitarbeiterInnen fällt es nicht mehr leicht, den Überblick zu bewahren und das Unternehmensganze über den eigenen Aufgabenbereich hinaus zu verstehen.

Die Wissensbilanz gibt ein klares Bild des Unternehmens, insbesondere in bezug auf den Wertschöpfungsprozess und die kritischen Erfolgsfaktoren, was die Finanzbilanz nicht bieten kann. Sie zeigt klar und objektiv Stärken und Schwächen und ermöglicht damit eine solidere Bewertung des Unternehmens sowohl für das Management, die MitarbeiterInnen, Geschäftspartner und natürlich die Kunden.

Die transparente Veröffentlichung der eigenen Wissenspotenziale fördert das Vertrauen aller Stakeholder, insbesondere von Kunden, Investoren und Kreditgebern. Im Rahmen einer exemplarischen Untersuchung eines an die Börse gehenden dänischen Unternehmens wurde demonstriert, dass Informationen aus der Wissensbilanz sowohl den Aktienausgabepreis als auch die Kaufempfehlung positiv beeinflussten.

Wissensbilanzen erlauben zwischenbetriebliche, wie auch branchenweite und branchenübergreifende Vergleiche (Benchmarks), die sich sowohl zur Steigerung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit als auch der ganzer Branchen nutzen lassen.

Die Wissensbilanz erleichtert die Zielbestimmung („Wo wollen wir hin?“)

Gerade Unternehmen, die am Beginn ihrer Existenz stehen oder wesentliche Innovationen vorhaben, können mittels Wissensbilanz kommunizieren, wie sich die Wertschöpfungsprozesse in Folgejahren verändern werden und welche Ressourcen – also Human-, Struktur- und Beziehungskapital – dafür bereits vorhanden sind. Gerade das noch nicht erzielte finanzielle Ergebnis bei Start-ups oder einer Innovation verdeutlicht die geringe Aussagekraft der Finanzbilanzen. Die Wissensbilanz ist in der Planungsperspektive wie ein strukturierter Businessplan zu lesen, der aufbauend auf dem Intellektuellen Kapital, künftige Leistungen und

Wirkungen strukturiert darstellt. Sogar die „kleinen“ Innovationen können als Veränderungen zum Vorjahr sehr deutlich sichtbar gemacht werden.

Mit dieser Sichtbarkeit werden auch nach Innen klare Signale für Veränderungen kommuniziert. Haben sich ManagerInnen früher noch leichter Hand mit dem Ziel begnügt, „führend“ oder „die Nr.1“ zu sein, so kann mittels Wissensbilanz sehr differenziert dargestellt werden, in welchen Bereichen sich das Unternehmen konkret verändern muss, um letztlich die Nr. 1 zu werden. Es werden für die Indikatoren schlichtwegs Ziel- oder Sollgrößen definiert, der Zeitraum kann beliebig festgelegt werden.

Die Wissensbilanz erleichtert die Strategiekommunikation („Wie werden wir das Ziel erreichen?“)

Die Wissensbilanz bietet aufgrund ihrer übersichtlichen Darstellung des gesamten Wertschöpfungsprozesses ein klares Bild, wo die MitarbeiterInnen – aber auch externe Partner – anknüpfen können. Wissensarbeit ist immer weniger direkt steuerbar, sondern erfordert das eigenständige unternehmerische Engagement der MitarbeiterInnen. Diese können sich aber nur dann unternehmerisch einbringen, wenn sie wissen, wo das Unternehmen steht und wo es sich hinentwickeln will. Die Wissensbilanz schärft das Bewusstsein der MitarbeiterInnen für wettbewerbskritische Erfolgsfaktoren und ermutigt damit zu eigenständigem Handeln.

Die Wissensbilanz ist damit ein wichtiges Instrument der internen und externen Strategiekommunikation. Sie arbeitet wesentlich differenzierter als andere Instrumente heraus, welche konkreten Veränderungen getroffen werden und was der Beitrag jedes Einzelnen sein kann. Die Wissensbilanz schafft eine gemeinsame Sprache über die Berufs- und Unternehmensgrenzen hinweg.

Wissensbilanzen lassen sich von der Ebene des Gesamtunternehmens herunterbrechen auf die Ebene von Bereichen oder Abteilungen bis hinunter auf die Ebene des Einzelnen. Die persönliche Wissensbilanz dient dem Wissensarbeiter als Orientierungsinstrument und kann Führungskräften als Vereinbarungsinstrument dienen, indem Beiträge der MitarbeiterInnen zum Unternehmenserfolg konkret definiert und beurteilt werden.

Zuletzt ist auch die Tatsache, dass sich ein Unternehmen überhaupt mit einem Instrument des strukturierten Managements auseinandersetzt, ein Signal für MitarbeiterInnen und externe Partner. Es steht für den Willen, Erfolg auch durch nicht anfassbare Kriterien zu definieren und durch das Setzen klarer Ziele systematisch an einer Verbesserung zu arbeiten. Das Unternehmen begibt sich mit der Wissensbilanzierung auf einen Weg der kontinuierlichen Entwicklung hin zu höheren Professionalisierungs- und Reifegraden.

3.2 Nutzen für das Innovationsmanagement

Kernelement der Wissensbilanz A2006 ist neben der Bewertung der aktuellen Stärke die Innovationsleistung in den definierten Feldern. So werden Produkt- und Serviceinnovationen im Bereich „Leistungen“ bewertet. Den Produktinnovationen vorgelagert sind „Prozessinnovationen“ im Strukturkapital, „Kooperationsinnovationen“ im Beziehungskapital und der Aufbau von neuen Kompetenzen der MitarbeiterInnen im Humankapital.

Innovationsmanagement umfasst über die Innovation hinaus alle Methoden, Maßnahmen, Mittel und Ressourcen zur vollständigen Begleitung und Steuerung von Innovationsprozessen von der Erfindung „des Neuen“ (Invention) bis hin zur effektiven Verwertung inklusive Kreierung des Marktes für die Innovation.

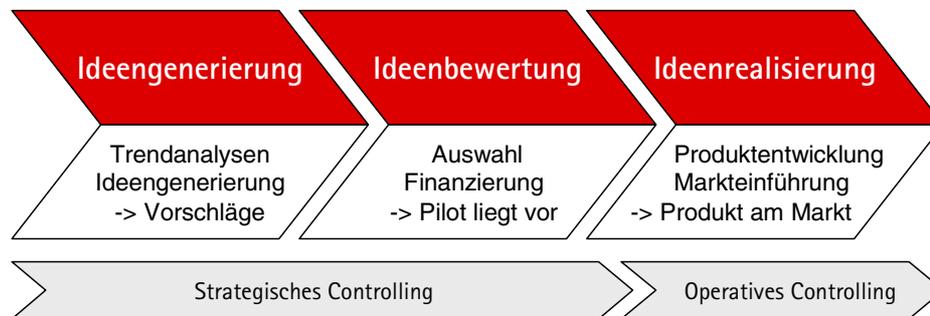


Abbildung 3: Der Innovationsprozess in Abschnitten

Der Innovationsprozess besteht aus mehreren Abschnitten. Im Abschnitt Ideengenerierung wird das Umfeld beobachtet und Ideen werden grob entwickelt. Im Abschnitt Ideenbewertung werden die Ideen auf ihre Realisierungs- und Marktchancen geprüft, selektiert und Pilotanwendungen erstellt. Im Abschnitt der Ideenrealisierung wird für die Finanzierung gesorgt, das Produkt marktfähig entwickelt und aktiv vermarktet. Ein differenziertes Innovationscontrolling wird für jeden Abschnitt entsprechende Kennzahlen definieren. In den ersten beiden Abschnitten werden insbesondere die Attraktivität und der strategische „Fit“ geprüft, im letzten Abschnitt insbesondere die Effizienz der Produkteinführung.

Die diesem Innovationsprozess zugeordneten Erfolgsfaktoren lassen sich sehr einfach den Bereichen der Wissensbilanz zuordnen und bilden im Rahmen der Wissensbilanz A2006 auch einen integrativen Bestandteil. Im Folgenden wird gezeigt, welche Innovationskriterien in den Bereichen der Wissensbilanz typischerweise gewählt werden.

Innovationskriterien im Humankapital

Innovation braucht innovative Menschen. Innovative Menschen verfügen über ein hohes Maß an Kreativität, Lernbereitschaft und Motivation. Um wirksam werden zu können benötigen sie Freiheitsgrade, die Chance, über den Geschäftsalltag hinaus etwas Neues zu probieren. In innovativen Unternehmen wird das Entwickeln von Ideen und Schmieden von Plänen zu einem Bestandteil der täglichen Arbeit. 3M beispielsweise ist dafür

bekannt, dass 15% der Arbeitszeit dafür verwendet werden können, etwas Neues zu entwickeln. Innovationsfähigkeit und Kreativität können – wie viele andere Kompetenzen auch – gefördert, trainiert und gepflegt werden. Im Rahmen der Wissensbilanz kann die Kreativität und Innovationsfähigkeit der MitarbeiterInnen z.B. anhand der Ideen und der realisierten Verbesserungsvorschläge gemessen werden. Das Vorhandensein ausgewiesener ForscherInnen oder EntwicklerInnen ist nicht immer erforderlich. Sollten aber F&E-Abteilungen oder ausgewiesene InnovationsmanagerInnen existieren, werden Aussagen dazu in einer Wissensbilanz Platz finden können.

In wissenschaftlichen Forschungseinrichtungen sind die Bildungsabschlüsse wichtiger, aber auch die nicht-wissenschaftliche Forschung und Entwicklung basiert immer stärker auf wissenschaftlichem Wissen. Deswegen sind akademische Abschlüsse oder gewonnene wissenschaftliche Preise noch immer wichtige Orientierungsgrößen in forschungs- und innovationsorientierten Unternehmen. Selbstverständlich sind auch nicht-akademische Preise oder Zertifikate für innovative Leistungen starke Signale für innovative Unternehmen. Auch andere ursprünglich der Wissenschaft zugerechnete Kennzahlen, wie z.B. die Publikationsleistungen oder Konferenzteilnahmen finden Eingang in die Wissensbilanzen innovativer Unternehmen. Sie signalisieren, dass die AutorInnen in ihrem Gebiet etwas zu sagen haben, sich mit dem aktuellen Diskurs beschäftigen und dabei selbst gehört oder gelesen werden.

Innovationskriterien im Strukturkapital

Im Bereich Strukturkapital wird allem voran der Innovationsprozess selbst bewertet. Der in vielen Fällen wichtigste Maßstab für den Innovationsprozess ist die Innovationsgeschwindigkeit im Sinne von:

- **Time-to-market:** Wenn Innovationen früher am Markt sind, verfügt das Unternehmen über einen größeren Vorsprung gegenüber Mitbewerber und kann die Pionierrolle länger nutzen, um Marktanteile zu sichern;
- **Innovationsfrequenz:** Laufend besser zu werden wird von den Kunden belohnt, sie reagieren meist positiv auf Veränderung. Das Neue schafft auch immer Aufmerksamkeit.
- **Schutz des geistigen Eigentums und Sicherung der Kompetenzführerschaft:** Wie am Beispiel der Softwareindustrie nachvollzogen werden kann, wird im Zuge der Auseinandersetzung um Software-Patentrechte nicht nur grundsätzlich in Frage gestellt, ob Softwarepatente überhaupt Sinn machen, vielmehr sind viele in dieser Branche davon überzeugt, dass eine Patentierung den Fortschritt nur aufhält und dass der eigentliche Wettbewerbsvorteil in der Schnelligkeit liegt, mit der innovative Lösungen an den Markt kommen. Hinzu kommt, dass selbst bei hochgeschützten Produkten auf internationalen Märkten zunehmend eine Marken- und Musterpiraterie zu registrieren ist, was als Phänomen für die relative Brüchigkeit von „statischen“ Schutzmechanismen vermerkt sein soll: Bis die Piraten ausgehoben sind, sind evtl. die betroffenen Märkte schon verschwunden. Ergo macht es für bestimmte Segmente eher Sinn, die Markenpiraten durch Geschwindigkeit abzuhängen. Für Pharmaunternehmen ist andererseits der Patentschutz von existenzieller Bedeutung und Wertigkeit. Patente, Lizenzen, Urheber-, Verwertungs- und Markenrechte sind Bestandteil des Strukturkapitals. Je nach Branche werden

unterschiedliche Prozesse zum Schutz von Innovationen erforderlich sein. Die Wissensbilanz soll glaubwürdig darstellen, wie das geistige Eigentum geschützt wird.

Innovationskriterien im Beziehungskapital

Fokussierung auf einen Spezialbereich geht meist Hand in Hand mit Kooperationen. Je kleiner der Bereich ist, in dem das Unternehmen tätig ist, desto wichtiger sind Kooperationen, um eine „ganze“ Leistung zum Kunden zustande zu bringen. Unternehmen mit hohem Innovationsanteil werden z.B. ein Netzwerk an Lizenznehmern oder Vertriebspartnern benötigen, um die Innovationen zum Markt zu bringen. Unternehmen, die auf der anderen Seite stehen und Innovationen zukaufen, benötigen stabile Kooperationen mit Forschungs- und Innovationsdienstleistern.

Selbst Kooperationen mit Konkurrenten („Co-opetition“) sind gerade im Innovationsbereich immer häufiger anzutreffen. Gerade, wenn ganze Branchen bedroht sind, ist die Kooperation von ansonsten konkurrierenden Unternehmen attraktiv, denn das vitale Interesse beider Unternehmen ist es, eine Mittel gegen die Bedrohung zu finden.

Die Teilnahme an Innovationsnetzwerken, geförderten Kompetenzzentren oder an Qualifizierungsverbänden kann ein signifikanter Hinweis auf die produktive Einbettung in ein funktionierendes Innovationsumfeld sein. Nicht zuletzt ist die Wahrnehmung der Kunden und der Öffentlichkeit hinsichtlich der Innovationskompetenz eines Unternehmens eine wichtige Größe. Das Image eines innovativen Unternehmens ist wichtiger Bestandteil des Innovationsprozesses. Die Skepsis oder das Vertrauen der Kunden in die Innovationskompetenz bilden gewissermaßen den Endstein des Innovationsprozesses: Sich auf etwas Neues einzulassen, ist grundsätzlich mit Risiko verbunden. Nur auf der Basis von Vertrauen können Neugier und Vorfreude überwiegen.

Innovationskriterien in den Bereichen Leistungen und Wirkungen

Gute Innovationsprozesse wirken sich in innovativen Leistungen aus. Der „Neuheitswert“ der Produkte und Leistungen misst sich beispielsweise mit dem Anteil der Produkte, die ein bestimmtes Alter nicht überschreiten, also z.B. nicht älter sind als 5 Jahre. Gerade solche Kennzahlen sollten aber immer nur innerhalb einer Branche verglichen werden, weil die Innovationszyklen zwischen Branchen erheblich schwanken. Eine zu hohe Innovationsrate kann mitunter schädlich sein, wenn die Kunden und Geschäftspartner dauerhafte Prozesse an die Leistungen knüpfen und bei raschen Veränderungen eigene Prozesse umstellen müssten.

Im Bereich Wirkungen sollte jedenfalls erkennbar sein, welche Vorteile die Kunden durch Innovationen haben, welche neuen Märkte durch Innovationen geschaffen wurden und wie sich die Innovationen finanziell auswirken, also welcher Umsatz bzw. Gewinn mit neuen Leistungen erwirtschaftet wurde.

Innovation *a/s* Leistung

Nicht nur wissenschaftliche Einrichtungen, sondern auch zwei am Programm Assess beteiligte Unternehmen – die s Bausparkasse und der Österreichische Genossenschaftsverband – haben „Innovation“, also das

Entwickeln neuer Methoden und Werkzeuge für ihre Kunden, als eine ihrer Kernkompetenzen definiert. Sie entwickeln Handbücher, Produkte, Software etc., die von den Banken genutzt werden. Damit leisten diese Unternehmen ähnliches wie eine Forschungs- und Entwicklungsabteilung innerhalb eines Großunternehmens. Die Nutzung und Durchdringung der Produkte in den Märkten der Kunden (in diesem Fall der Banken) ist die angestrebte „Wirkung“.

Diese Bedeutung der Innovation zeichnet sich für viele Dienstleistungsunternehmen ab und erfordert damit aus der Natur des Leistungsprozesses bereits ein innovationsorientiertes Set an Erfolgsfaktoren in allen Bereichen des Human-, Struktur- und Beziehungskapitals.

Von der Wissens- zur Innovationsbilanz

Die Wissensbilanz bietet - wie sich hier zeigt - ausreichende Möglichkeiten der Bewertung der Innovationsfähigkeit und -leistung. Ein Herausschälen des Aspekts Innovation und die Erstellung einer eigenständigen Innovationsbilanz ist von dort aus ohne großen Aufwand möglich.

Der Vorteil einer integrierten Darstellung ist die Sichtbarkeit der Innovation im Kontext der gesamtunternehmerischen Kennzahlen. Nachteile können dann auftreten, wenn der Innovationsanteil so umfangreich ausgestaltet wird, dass die Übersichtlichkeit verloren geht. Wird also Innovation „nur“ als ein Teil der unternehmerischen Gesamtbewertung ausgewiesen, ist eine integrierte Darstellung im Rahmen der Wissensbilanz völlig ausreichend und vorteilhaft. Lediglich für eine fokussierte Analyse ausschließlich der Innovationsleistung ist eine spezielle Innovationsbilanz sinnvoll. So wie eine Wissensbilanz auch für andere Unternehmensbereiche oder -funktionen erstellt werden kann, wäre die Innovationsbilanz eine spezialisierte Darstellung ausschließlich des Innovationssystems eines Unternehmens. Eine solche eigenständige Innovationsbilanz wurde im Rahmen des Projekts Assess jedoch nicht erstellt.

3.3 Nutzen für das Controlling

Das Controlling hat die Aufgabe, ein möglichst verlässliches und zukunftsorientiertes Bild des Unternehmens abzubilden und dem Management Führungsinformationen bereitzustellen. Finanzkennzahlen bieten dem Controlling wichtige und aussagekräftige, aber nicht ausreichende Informationen. Die für die Zukunft entscheidende Ressource Wissen entgeht bisher mangels verfügbarer Instrumente oftmals der Aufmerksamkeit. Und was wir messen bestimmt das, was wir denken. Wissenscontrolling erweitert das klassische Finanzcontrolling um den Bereich der immateriellen Werte und versorgt Management und MitarbeiterInnen mit Informationen als Grundlagen für ihre Entscheidungen. Die Wissensbilanz ist das zentrale Instrument des Wissenscontrollings und bildet daher einen essenziellen Bestandteil modernen Controllings. Erst wenn konkrete Ziele auch für das Intellektuelle Kapital festgelegt und deren Erreichung überprüft werden können, kann sich ein geschlossener und verbindlicher Controllingkreislauf entwickeln.

3.4 Nutzen für das Basel II-Rating

Mit Basel II – einem internationalen Übereinkommen der Banken zur risiko-orientierten Eigenkapital-Ausstattung – ergibt sich für KMUs eine hohe Bedeutung der sogenannten „weichen“ Faktoren in der Kreditgewährung im Rahmen des Ratings.

Neben der Betrachtung der herkömmlichen Bilanzen für Vergangenheit und Gegenwart („harte“ Faktoren auf Basis von Zahlen) spielen abhängig von der Unternehmensgröße jene Faktoren eine Rolle, die mit der Aufbau- und Ablauf-Organisation, Personalstruktur, Produktstruktur, Stellung im Markt, Abhängigkeiten u.ä. zu tun haben, eine nahezu gleichwertige Rolle. Diese „weichen“ Faktoren haben eine hohe Bedeutung für die Zukunftsbetrachtung.

Die Wissensbilanz leistet einen wichtigen Beitrag zur positiven Darstellung des Intellektuellen Kapitals, der strategisch wichtigen „Assets“, der Innovationskraft und ähnlicher verborgener Schätze.

Damit wird das Rating positiv beeinflusst und gegebenenfalls eine direkte Wirkung auf erzielbare Kreditkonditionen erreicht.

3.5 Nutzen für das Risikomanagement

Das Erwirtschaften risikoloser Gewinne über längere Zeit ist kaum möglich. Neue Geschäftsmodelle schaffen neue Risiken. Die Grenzen herkömmlicher Überwachungs- und Kontrollsysteme werden gesprengt. Trotz der wachsenden Bedeutung immaterieller Werte haben viele Unternehmen keine flexiblen oder klar beschriebenen Prozesse / Systeme, um alle relevanten Vermögensobjekte zu bewirtschaften und daraus entstehende Risiken (operational risk) zu steuern.

Risiko ist nicht nur ein mit bestimmter Wahrscheinlichkeit eintretender Schaden, sondern auch eine mit bestimmter Wahrscheinlichkeit verpassbare Chance. Die Wahrscheinlichkeit wird durch Prognosen beurteilt und ist mit Unsicherheiten behaftet.

Ist ein Element der Wissenslandschaft durch die strategischen Betrachtungen als werthaltig erkannt, muss auch das Risiko dafür beurteilt werden.

Die Wissensbilanz verhilft, unsichere Prognosen im Zusammenhang mit immateriellen Vermögensgegenständen zu minimieren.

3.6 Nutzen für die Internationale Rechnungslegung (IAS/IFRS)

Im Rahmen der zunehmenden Internationalisierung von Märkten und Unternehmen spielen die Vorschriften (und Möglichkeiten) der internationalen Rechnungslegung wie IAS (International Accounting Standard) und IFRS (International Financial Reporting Standards) eine immer bedeutendere Rolle.

Rahmenbedingungen von IFRS sind z.B. die Trennung von Handels- und Steuerbilanz, die Nützlichkeit für Entscheidungen und eine breitere Zielgruppe mit Berücksichtigung von MitarbeiterInnen, Kunden und Investoren (Stakeholder). Kernstücke von IFRS sind z.B. Bewertungen zum „wahren“ Wert (fair value), was zu sehr unterschiedlichen Beträgen z.B. bei Beteiligungen führt. Darüber hinaus ist, wenn auch derzeit noch in engen Grenzen – die Berücksichtigung immaterieller Anlagen möglich (IAS38).

Die Wissensbilanz leistet dort ihren Beitrag, wo es um fair value geht, sei es der eigene Wert des Unternehmens oder der Wert einer in überwiegender Verfügung stehenden Beteiligung.

3.7 Nutzen für das Qualitätsmanagement

Die Wissensbilanz baut auf den grundlegenden Überlegungen des EFQM-Modells⁴ auf. Aufgrund der gemeinsamen methodischen Basis können beide Ansätze komplementär und synergetisch genutzt werden.

Gemein sind dem Qualitätsmanagement und der Wissensbilanzierung unter anderem:

- Die Ausrichtung am Mehrwert für den Kunden
- Die Orientierung am Wertschöpfungsprozess
- Das Bestreben konkrete Erfolgskriterien zu definieren und kontinuierlich zu lernen

Über das Instrumentarium des Qualitätsmanagements hinaus will die Wissensbilanz ein zukunftsorientiertes Kommunikationsinstrument nach Innen und Außen sein. Die Wissensbilanz wird zum Ziel- und Leistungsvereinbarungsinstrument nach Innen. Die Wissensbilanz bildet einen integrierten Bestandteil des Planungssystems und macht auf der Basis von Vorjahresvergleich Zukunftswerte vereinbar. Nach Außen wirkt die Wissensbilanz als Legitimations- und Argumentationsinstrument. Vieles, was im Qualitätsmanagement erarbeitet wurde, kann auf diese Weise sichtbar und wirksamer eingesetzt werden.

⁴ European Foundation of Quality Management. Sie hat ein europaweit anerkanntes Modell für das Qualitätsmanagement entwickelt, das somit als EFQM-Modell international bekannt geworden ist.

4 Die Wissensbilanz erstellen

In 6 Schritten zur Wissensbilanz

Die Erstellung einer Wissensbilanz folgt einem logischen Ablauf, der den Abhängigkeiten der einzelnen Elemente der Wissensbilanz entspricht. Die Erstellung einer Wissensbilanz muss aber nicht zwingend diesem Schema folgen. Der dargestellte Erstellungsprozess hat sich jedoch in der Praxis bewährt und bietet eine gute Grundlage für die individuelle Maßschneidung.

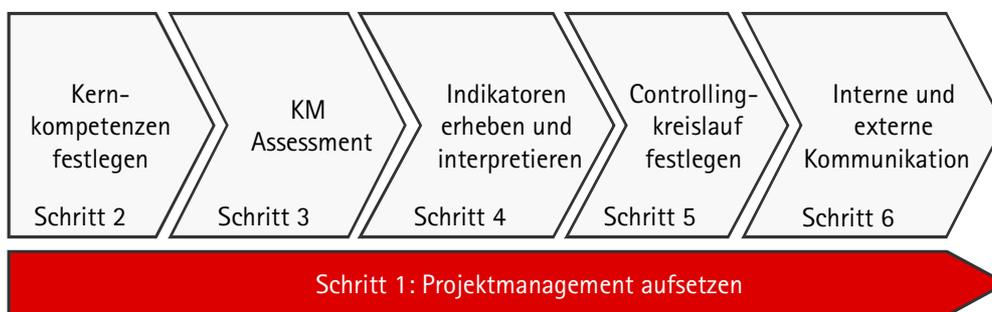


Abbildung 4: Die sechs Schritte zur Wissensbilanz

4.1 Projektmanagement

Die erstmalige Erstellung einer Wissensbilanz wird meist als Projekt definiert. Ein gutes Projektmanagement trägt dazu bei, dass die Erstellung der Wissensbilanz ein Erfolg wird. Folgende Eckpunkte sollten in jedem Fall geklärt sein, bevor das Vorhaben begonnen wird:

Projektumfeld sichten: Zu Beginn sollte der Bezugsrahmen festgelegt werden. Der Fokus des Projektes ist zu klären. Wird die Wissensbilanz für das gesamte Unternehmen, nur für einen einzelnen Bereich oder gar für ein Unternehmensnetzwerk entwickelt? Bestehende Instrumente der Unternehmensführung, -bewertung und -kommunikation sollten gesichtet werden, um produktive Schnittstellen zu schaffen und Redundanzen zu vermeiden. Personen innerhalb und außerhalb des Unternehmens, die Empfänger sind oder zum Gelingen der Wissensbilanz beitragen, werden identifiziert und nach ihren Erwartungen oder Befürchtungen befragt. So kann am Besten mit diesen umgegangen werden.

Projektziele vereinbaren: Die Projektziele werden so festgelegt, dass deren Erreichung eindeutig überprüft werden kann. Nur die Erstellung einer Wissensbilanz-Broschüre als Ziel zu definieren, wäre zu wenig anspruchsvoll. Die volle Nutzbarkeit als Instrument der Unternehmensführung, -bewertung und -

kommunikation erfordert neben den Instrumenten auch funktionierende Wissensbilanzierungsprozesse, Kompetenz in der Anwendung und Akzeptanz bei den EmpfängerInnen.

Projektcontrolling: Wenn alle Meilensteine klar definiert sind, ist die Überprüfung des Projektfortschrittes eine leichte Aufgabe. Die Ergebnisse der Meilensteine sollen durch den Projektauftraggeber und gegebenenfalls das erweiterte Projektteam abgenommen werden.

Projektteam bilden: Wir empfehlen, dass ein kleines arbeitsfähiges Team die Wissensbilanz zügig erstellt und dennoch ein breites Spektrum unterschiedlicher Perspektiven eingebracht wird. In den bisherigen Projekten hat es sich als erfolgreich erwiesen, ein Kernteam von 3-6 Personen (je nach Unternehmensgröße) zu bilden und bei Bedarf auch noch ein erweitertes Projektteam einzusetzen, das nur zu wichtigen Meilensteinen aktiv wird. Die Teamarbeit wird sicherlich davon profitieren, wenn im Rahmen eines Kickoff alle Beteiligten auf den gleichen Wissensstand gebracht werden und ihre Aufgaben konkret kennen. Gegebenenfalls kann eine kurze Einschulung oder ein Erfahrungsbericht eines anderen Unternehmens hilfreich sein. Der/die ProjektleiterIn sollte als integrativ wirkende Person akzeptiert sein. Er muss unterschiedliche Perspektiven und Interessen ausgleichen und moderierend wirken können.

Projektressourcen widmen: Die Wissensbilanz spart Zeit und damit Geld. Wenn ein Unternehmen Kompetenzen systematisch entwickeln, bewerten und kommunizieren will, ist die Wissensbilanz sicherlich eine maßgebliche Erleichterung und damit Zeitersparnis. Die strukturierte Vorgehensweise beschleunigt und erleichtert Managementprozesse und erhöht dabei die Qualität. Ist ein Unternehmen daran aber nicht interessiert, ist jeder Cent für die Wissensbilanz vergeudet.

Der Aufbau des Instruments im Rahmen des Projekts erfordert dennoch Zeit und Geld. Je nach Größe des Unternehmens und der bereits bestehenden Instrumente, wird der Zeitaufwand variieren. In den im Rahmen des Programms Assess durchgeführten Projekten hat sich der Zeitaufwand bis zur Fertigstellung der internen Wissensbilanz (siehe unten) im Schnitt bei ca. 10 Tagen Zeitaufwand für den/die ProjektleiterIn und weitere 2-3 Tage für die weiteren MitarbeiterInnen des Kernteams bewegt. Das erweiterte Projektteam wird mit 1-2 Tagen auskommen. Die Erstellung einer Broschüre erfordert je nach Visualisierungsanspruch weitere Ressourcen. Die Projekte wurden von externen Beratern im Ausmaß von ca. 10 Tagen begleitet.

Projekthalte kommunizieren: Auch jene MitarbeiterInnen, die nicht in das Projektteam eingebunden sind, möchten wissen, wie sich die Wissensbilanz für sie auswirkt – denn es geht ja auch um ihr Wissen. Eine offene und aktive Information zum Instrument selbst, die Ziele und Einsatzbereiche sowie die inhaltliche Befüllung verhindert überschwängliche Euphorie ebenso wie nebulöse Befürchtungen.

Projektwissen managen: Das Wissen, das in dem Projekt entsteht, sollte für weitere Wissensbilanzierungen gesichert werden. Legen Sie schon zu Beginn Maßnahmen fest, wie die Erfahrungen der ersten Pilotanwendung auch im zweiten Durchlauf berücksichtigt werden können.

Projekttablauf festlegen: Ist der Ablauf klar definiert, kann die Wissensbilanz rasch und qualitativ erstellt werden. Jeder muss wissen, was sein eigener Beitrag zum Erfolg der Wissensbilanz ist. Ein Vorschlag für die konkreten Schritte wird im Folgenden dargestellt.

Ergebnisse von Schritt 1 – Projektmanagement:

- Commitment des Managements
- Klarer Projektplan
- Kompetentes und motiviertes Team

FAQ: „Wie lässt sich mit geringen Mitteln eine gute Wissensbilanz erstellen?“

Für die Erstellung einer Probewissensbilanz ist eine 80%-Lösung bereits ein guter Erfolg. Sie werden mit Kennschaft und Intuition rasch zu einer ersten internen Wissensbilanz kommen. Im zweiten Durchlauf können Sie die fehlenden Bausteine ergänzen und eine exzellente Wissensbilanz legen.

Brigitte Stumpner, Geschäftsführerin der Salzkammergut Touristik

4.2 Kernkompetenzen festlegen

Den Kern der Wissensbilanzen bilden die Kernkompetenzen. Sie stellen dar, mit welchen Kompetenzen sich das Unternehmen im Wettbewerb nachhaltig positioniert. Kernkompetenzen zu formulieren erfordert hohes Geschick, denn der Kern dessen, was das Unternehmen erfolgreich macht, sollte in wenigen Worten oder Sätzen erklärt werden können. Gute Formulierungen bringen dabei immer zum Ausdruck, welcher Kundennutzen erzeugt werden kann, wie das erfolgt und über welchen einzigartigen Ressourcenmix (Human-, Struktur- und Beziehungskapital) das Unternehmen dazu verfügt.

Kernkompetenzen sollten folgenden Ansprüchen genügen:

- a. Sie schaffen einen vom Kunden wahrgenommenen Mehrwert.
- b. Sie sind einzigartig.
- c. Sie sind schwer imitierbar.

Kernkompetenzen	Wertschöpfend?	Einzigartig?	Schwer imitierbar?	Wettbewerbsauswirkung	Finanzielle Performance
Nett, aber wertlos ☹	Nein	Nein	Nein	Wettbewerbsnachteil	unterdurchschnittlich
Das kann jeder!	Ja	Nein	Nein	Wettbewerbsgleichstand	mittelmäßig
Das können wir zuerst!	Ja	Ja	Nein	kurzfristiger Wettbewerbsvorteil	kurzfristig überdurchschnittlich
Darin bleiben wir besser 😊	Ja	Ja	Ja	nachhaltiger Wettbewerbsvorteil	überdurchschnittlich

Abbildung 5: Prüfkriterien für Kernkompetenzen

Bei der Definition und Bewertung von Kernkompetenzen ist – wie bei jeder guten Strategiearbeit – eine Analyse des Unternehmensumfeldes und der Unternehmenssituation erforderlich. Aus Szenarionanalysen und Branchenzukunftsbildern kann abgeleitet werden, welche Kompetenzen in Zukunft erforderlich sein werden und wie gut das Unternehmen dazu bereits gerüstet ist.

Beispiel: Die Kernkompetenzen des Österreichischen Genossenschaftsverbandes (ÖGV)

Kernkompetenz 1: Der ÖGV sichert die Stabilität und Verlässlichkeit der gewerblichen Genossenschaften.

Kernkompetenz 2: Der ÖGV schafft bestmögliche gesetzliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen für das gewerbliche Genossenschaftswesen.

Kernkompetenz 3: Der ÖGV steigert die Leistungsfähigkeit und den Markterfolg der Genossenschaften.

Kernkompetenz 4: Der ÖGV erkundet und entwickelt Trends der genossenschaftlichen Praxis und bietet dafür innovative Technologien und Methoden.

Kernkompetenz 5: Der ÖGV koordiniert den Volksbankensektor und entwickelt dessen Marktposition im nationalen und internationalen Wettbewerb.

Die Kernkompetenz 1 wird wie folgt ausgeführt:

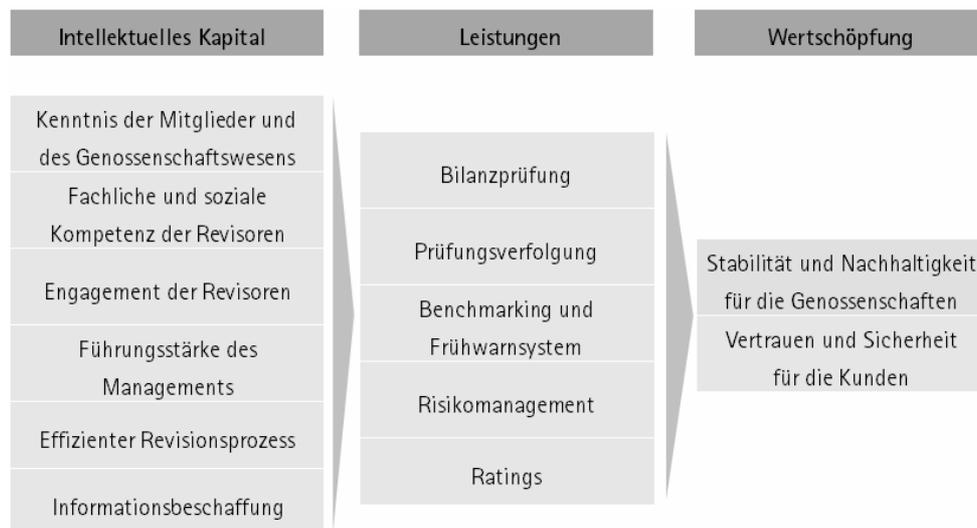
Kernkompetenz 1: Der ÖGV sichert sie Stabilität und Verlässlichkeit der gewerblichen Genossenschaften.

Der ÖGV bietet Kunden, Genossenschaftlern, Management und MitarbeiterInnen die Sicherheit, dass die Geschäftsführung ordnungsgemäß und nachhaltig erfolgt und schützt diese damit vor Insolvenz und Wertverlust.

Die Prüfungs- und Revisionsleistungen erfolgen aufgrund der langjährigen vertieften Kenntnis der Mitgliedsgenossenschaften und des Genossenschaftswesens in höchster Effizienz. Dadurch schafft Stabilität eine gesunde Grundlage für flexibles und innovatives Handeln.

Bei den Kreditgenossenschaften besteht ein Vorteil darin, dass sie eine homogene Gruppe darstellen, die einem gemeinsamen Rechenzentrum angehören. Somit haben sie den Vorteil, dieselben IT-Prozesse für ihr Geschäftsfeld nutzen zu können.

Übersicht Kernkompetenz 1



Oft werden Leistungen mit Kernkompetenzen verwechselt. Eine Kernkompetenz des ÖGV ist beispielsweise nicht „Revision“, sondern die „Sicherung der Stabilität und Verlässlichkeit der gewerblichen

Genossenschaften“, eine Kompetenz, die viel mehr erfordert als Bilanzen auf ihre gesetzliche Konformität zu prüfen.

Erst wenn die Zusammenhänge zwischen Intellektuellem Kapital, Leistungen und Wirkungen in der spezifischen Wettbewerbssituation glaubwürdig dargestellt werden können, machen die einzelnen Kennzahlen Sinn.

Ergebnisse von Schritt 2:

- Bestandsaufnahme des Unternehmensumfeldes und der Unternehmenssituation
- Kernkompetenzen und strategische Erfolgsfaktoren
- Inhaltliches Grundgerüst der Wissensbilanz

FAQ: „Wie wichtig sind Kernkompetenzen für die Unternehmensbewertung?“

„Beim Rating ist eine glaubwürdige Strategie die wichtigste Grundlage. Die Kernkompetenzen sind dabei ein Schlüssel zur Darstellung nachhaltiger Wettbewerbsfähigkeit. Erst dann dienen Kennzahlen einer Untermuerung. Eine Aneinanderreihung unzusammenhängender Kennzahlen ist wertlos. Ratingagenturen erwarten von Unternehmen klare und nachvollziehbare Darstellungen. Die Wissensbilanz eignet sich dazu hervorragend.“

DDr. Hans Hofinger, Vorstandsvorsitzender des Österreichischen Genossenschaftsverbandes.

4.3 Assessment

Im Rahmen des Assessments werden die Kernkompetenzen auf der Ebene der Erfolgsfaktoren bewertet. Es bietet ein detailliertes Verständnis der Stärken und Schwächen sowie der gegenseitigen Abhängigkeiten der Erfolgsfaktoren und gibt konkrete Anknüpfungspunkte für das Setzen von Maßnahmen.

Grundlage für das Assessment ist das Modell der Wissensbilanz. Im Assessment werden alle Bereiche der Wissensbilanz bewertet: Das Human-, Struktur- und Beziehungskapital ebenso wie die Leistungen und Wirkungen. Wird über die Wissensbilanz im engeren Sinne eine Umfeldanalyse gemacht, werden auch Chancen und Risiken aus dem Unternehmensumfeld bewertet.

ASSESSMENT								
		Einfluss auf						
		Kernkomp.	Effiz.	Innov.	Risiko			
		KK1	KK2	KK3	-5 bis +5	-5 bis +5	0 bis 3	Indikatoren
Generische Erfolgsfaktoren	Spezifische Erfolgsfaktoren							
KUNDEN - UND BEZIEHUNGSKAPITAL								
Kunden								
	Kenntnis der Kundenprozesse, Nähe zu den Kunden							
	Kundenloyalität							
	Kundenpotenzial							
	Abhängigkeit							
	Kundenstärke							
Netzwerk								
	Geschäftsspezifische Netzwerke und Allianzen mit Partnern							
	Zugang zu neuem Wissen							
	Kontakte zu Presse/Medien							
	Beziehung zu Investoren/Eigentümern							
	Politische Vernetzung							
Marke								
	Bekanntheit							
	Image							
	Differenzierungsmerkmale							
HUMANKAPITAL								
Management								
	Zusammenarbeit und Zusammensetzung des Managements							
	Mission, Werte und Führungsstärke							
	Strategie und Unternehmensentwicklung							
Mitarbeiter								
	Fachliche Kompetenz und Erfahrung							
	Soziale Kompetenz und Lernfähigkeit							
	Motivation und Commitment							
	Ausgewogene Struktur der Mitarbeiter							
STRUKTURKAPITAL								
Prozesse								
	Managementprozesse							
	Hauptprozess Einkauf							
	Hauptprozess Produktion/Abwicklung							
	Hauptprozess Marketing/Vertrieb/CRM Prozesse							
	Hilfsprozesse							
Kultur								
	Visionskraft							
	Unternehmertum							
	Kommunikation							
	Kundenorientierung							
	Mitarbeiterorientierung							
	Neugier, Offenheit, Entwicklungsfreude							
	Vertrauen							
Patente, Lizenzen, Rechte								
	Wert/Nutzen der IPs (Kundenbindung,...)							
	Schutz der IPs							
	Verkaufsfähigkeit der IPs							
LEISTUNGEN								
Leistungen Kernkompetenz 1								
	Leistung 1.1:							
	Leistung 1.2:							
	...							
Leistungen Kernkompetenz 2								
Leistungen Kernkompetenz 3								
WIRKUNGEN								
Wirkungen Kernkompetenz 1								
	Wirkung 1.1							
	Wirkung 1.2							
	...							

Abbildung 6: Die Assessment-Struktur

Die Bewertung erfolgt mit zwei sich komplementär ergänzenden Methoden, der 1) Bewertung mittels Befragung von Kunden, MitarbeiterInnen und ausgewählte Stakeholder sowie durch 2) Indikatoren. Während die Befragung eher ein qualitatives Bild vermittelt, bieten die Indikatoren harte Fakten, die leicht vergleichbar sind.

4.3.1 Bewertung mittels Kunden-, MitarbeiterInnen- und Stakeholderbefragung (Rating)

Bei der Bewertung durch die wichtigsten Stakeholder (Anspruchsgruppen) werden persönliche Interviews mit ausgewählten Personen durchgeführt. Die Anzahl der befragten Personen hängt von der Größe des Unternehmens ab. Die Befragten bewerten das Unternehmensumfeld, das Intellektuelle Kapital, die Leistungen und die Wirkungen nach 3 Kategorien,

- der Effizienz (aktuelle Stärke),
- der Innovation (zukünftige Stärke) und
- dem Risiko (Bedrohung der aktuellen und zukünftigen Stärke).

Für Effizienz und Innovation wird eine Skala von -5 bis +5 zugrunde gelegt wobei 0 den Branchendurchschnitt bildet. Das Risiko wird von 0 bis 3 bewertet.

Die Effizienz bewertet den derzeitigen Zustand eines Erfolgsfaktors, beispielsweise die aktuelle fachliche Kompetenz der MitarbeiterInnen.

Die Innovationsleistung bringt zum Ausdruck, was investiert wird, um in Zukunft erfolgreich zu sein. Also Investitionen in die fachliche Kompetenz z.B. durch Schulungen, Mentoringmodelle, Training on the Job, uvm.

Das Risikopotenzial bezieht sich auf Situationen, die eine maßgebliche Schwächung eines Erfolgsfaktors bewirken könnten. So können die fachliche Kompetenz der MitarbeiterInnen sowie die Weiterbildungsleistungen hervorragend bewertet sein und gleichzeitig das Risikopotenzial aufgrund einer bevorstehenden Pensionierungswelle als hoch eingestuft werden. In Bereichen, die einem hohen Risikopotenzial ausgesetzt sind, müssen in der Wissensbilanz konkrete Maßnahmen zur Minimierung von Wissensverlusten dargestellt werden. Einer der typischen Risikofaktoren in Klein- und Mittelbetrieben ist der Ausfall des Geschäftsführers bzw. der Geschäftsführerin oder wichtiger MitarbeiterInnen. Geht das Wissen auf diese Art verloren, kann ein Betrieb beträchtlich an Leistungsfähigkeit verlieren oder gar handlungsunfähig werden. Aus diesem Grund sind Maßnahmen zur Sicherung dieses Wissens (z.B. Stellvertreterregelungen, Dokumentationsprozesse) ein typischer Bestandteil von Ratings. Im Rating nach der Wissensbilanz A2006 werden alle zentralen Erfolgsbereiche systematisch auf potentielle Risiken geprüft.

Zusätzlich wird bewertet, wie relevant die bewerteten Erfolgsfaktoren für die Leistungsfähigkeit des Unternehmens sind. Dafür wird eine Skala von 0-3 zugrunde gelegt. Diese Bewertung ermöglicht es, die wichtigsten Erfolgsfaktoren zu identifizieren und auf diese zu fokussieren.

Eine Darstellungsform für die Ergebnisse des Assessments ist ein Balkendiagramm. Es stellt die 3 Parameter nebeneinander dar und visualisiert auf diese Weise Handlungsbedarf.

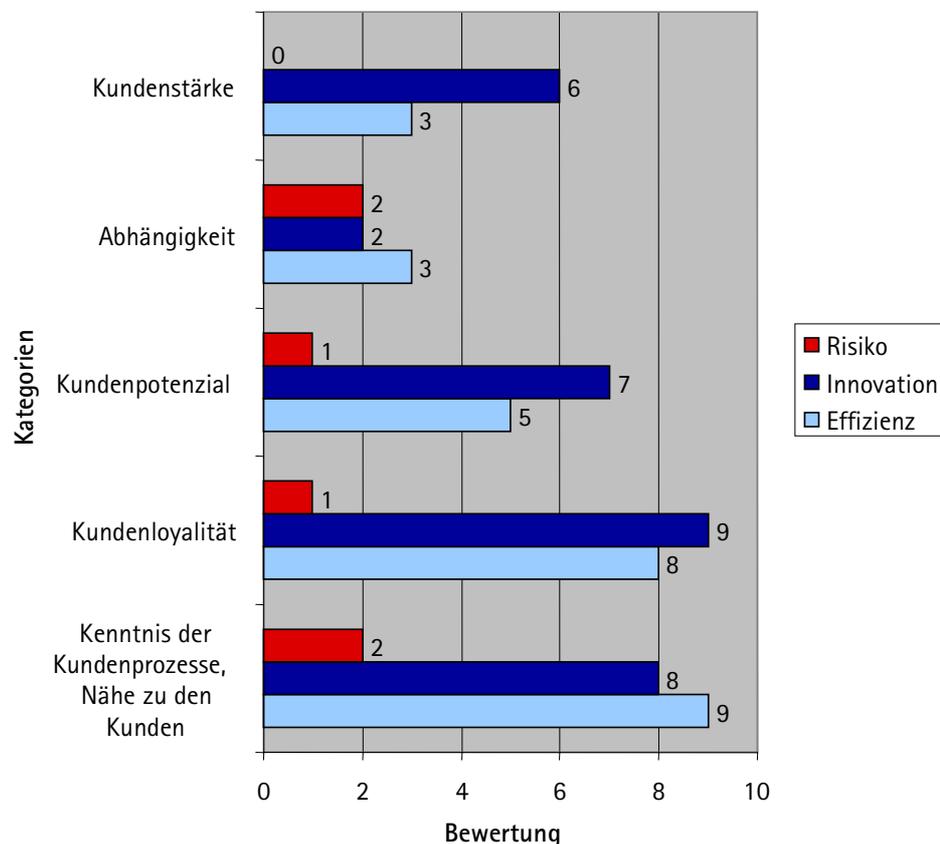


Abbildung 7: Balkendiagramm Risiko, Innovation und Effizienz - exemplarisch im Bereich Kunden

Zusätzlich zu dem Ratingergebnis sind die Kommentare wichtige Anknüpfungspunkte für Verbesserungen. Die qualitative Auswertung der Aussagen ergibt konkrete Anknüpfungspunkte für Veränderungsmaßnahmen. Vorteil der qualitativen Bewertung im Rahmen von persönlichen Gesprächen ist das Gewinnen von Tiefen- bzw. Hintergrundwissen. Nachteil ist meist eine relative Unschärfe im Vergleich zu quantitativen, „harten“ Indikatoren.

Die Bewertungen des Umfeldes und des Unternehmens werden auf einer Skala von -5 bis +5 vorgenommen, wobei die Mitte ein neutrales Umfeld bzw. den Branchenschnitt darstellt. Aus dieser Bewertung ergibt sich automatisch eine Darstellung der Stärken und Schwächen (interne Erfolgsfaktoren) und der Chancen und Risiken (externe Erfolgsfaktoren) mit jeweils qualitativen Aussagen der ManagerInnen, MitarbeiterInnen und Kunden.

Mit den Zusatzinformationen über die Innovationsleistung und das Risikopotenzial können die richtigen Handlungsoptionen für die Zukunft gewählt werden.

SWOT-Analyse	Stärken (Strengths): <ul style="list-style-type: none"> ● .. ● .. ● .. ● .. 	Schwächen (Weaknesses): <ul style="list-style-type: none"> ● .. ● .. ● .. ● ..
Chancen (Opportunities): <ul style="list-style-type: none"> ● .. ● .. ● .. ● .. 	Handlungsoptionen: <ul style="list-style-type: none"> ● .. Stärken einsetzen, um Chancen zu nutzen	Handlungsoptionen: <ul style="list-style-type: none"> ● .. Chancen nutzen, um Schwächen zu bewältigen
Risiken (Threats): <ul style="list-style-type: none"> ● .. ● .. ● .. ● .. 	Handlungsoptionen: <ul style="list-style-type: none"> ● .. Stärken einsetzen, um Risiken abzuwehren	Handlungsoptionen: <ul style="list-style-type: none"> ● .. Schwächen minimieren, um Risiken abzuwehren

Abbildung 8: SWOT-Analyse und Handlungsoptionen

Cross Impact Analyse und Wirkungsnetzwerk

Die Wirkungszusammenhänge von Intellektuellem Kapital, Leistungen und Wirkungen wurden schon in den Kernkompetenzen herausgearbeitet. Wie sich diese Faktoren aber untereinander beeinflussen, kann mit Hilfe der Cross Impact Analyse ermittelt werden.

In einer Matrix werden die Leistungen und strategischen Erfolgsfaktoren aufgetragen und die Wechselwirkungen bewertet.

Cross-Impact-Matrix (Beispiel)

0= kein/minimaler 1= geringer 2=deutlicher 3= starker Einfluß

		Einfluß auf															Summe aktive	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Beeinflussung
Leistungen	1 Leistung 1	x	3	3	2	3	1	1	3	3	2	3	1	3	3	3	3	37
	2 Leistung 2	3	x	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	2	3	0	1	16
	3 Leistung 3	2	1	x	2	2	1	2	2	2	2	1	2	3	1	1	2	26
	4 Leistung 4	1	3	1	x	0	2	3	3	1	1	1	1	3	3	1	0	24
Humankapital	5 Beratungskompetenz	3	3	2	3	x	2	1	3	3	1	3	1	3	3	3	3	37
	6 Innovationskraft	3	3	1	3	3	x	1	3	3	3	1	3	3	3	2	3	38
	7 Führungsstärke des Managements	3	1	2	3	2	3	x	3	2	2	1	2	1	3	3	1	32
Strukturkapital	8 Motivation	1	2	3	1	3	3	1	x	2	2	2	0	3	3	1	1	28
	9 effizienter Beratungsprozess	3	3	3	2	3	3	1	3	x	1	3	1	3	3	3	3	38
	10 Time to market	3	3	2	1	3	3	3	2	3	x	0	3	3	3	1	3	36
	11 Kunden- und Lieferantendatenbank	3	1	3	3	3	0	0	2	3	3	x	2	3	1	1	3	31
Beziehungskapital	12 Produktschutz	1	3	2	3	0	3	2	3	2	2	0	x	0	3	3	3	30
	13 Kundenloyalität	3	1	3	3	3	1	1	3	3	3	3	1	x	1	3	3	35
	14 Markenimage	3	1	3	3	0	0	2	3	0	3	0	0	3	x	3	3	27
	15 Kooperationspartner	3	0	0	3	1	1	0	2	3	3	3	3	3	3	x	3	31
	16 Marktanteil	3	2	3	1	2	2	3	3	2	3	3	0	1	3	3	x	34
Summe passive Beeinflussung		38	30	31	34	28	26	22	39	33	32	24	21	37	39	31	35	x

Abbildung 9: Beispielhafte Cross Impact Matrix

In jedem Unternehmen finden sich Erfolgsfaktoren, die selbst kaum von anderen beeinflusst werden, aber starken Einfluss auf andere haben. Diese Erfolgsfaktoren haben die höchste Hebelwirkung und sollten in der Maßnahmensetzung hohe Priorität haben. Andere Erfolgsfaktoren werden von anderen stark beeinflusst, wirken aber auch selber aktiv auf andere. Die Stärke in diesen Erfolgskriterien wird ebenfalls einen hohen Multiplikationseffekt erzielen.

Die in dieser Bewertung als vergleichsweise wenig aktiv beeinflussend beschriebenen Erfolgsfaktoren haben immer noch eine Wirkung – nämlich auf die Leistungen. Gerade die Erfolgsfaktoren mit geringer passiver Beeinflussung können nicht durch andere Erfolgsfaktoren mitbeeinflusst werden, sondern erfordern eigene, spezielle Maßnahmen.

Die Cross Impact Analyse sollte aber in ihrer Wirkung nicht überschätzt werden. So sehr sie Wechselwirkungen transparenter macht, so sehr muss gleichermaßen auf Effizienz, Innovation und Risiko aller Erfolgsfaktoren geachtet werden – eine der zentralen Aufgaben der Wissensbilanz.

Das Ratingergebnis ist kein zwingender Bestandteil der Wissensbilanz, insbesondere nicht in der externen Darstellung. Die qualitative Beurteilung erhöht jedoch die Aussagekraft und kann z.B. gegenüber Kapitalgebern oder strategischen Partner selektiv kommuniziert werden.

4.3.2 Bewertung mittels Indikatoren

Die Bewertung durch Indikatoren ergänzt die persönliche Bewertung. Ihre Stärke liegt darin, wenig Interpretationsspielraum zu lassen und damit auch objektive Aussagen zu ermöglichen, die über einen längeren Zeitraum oder auch mit anderen Unternehmen vergleichbar sind.

Um die richtigen Indikatoren zu finden ist es erforderlich, den Erfolgsfaktor möglichst klar zu bezeichnen und dann festzulegen, woran der Erfolg oder auch Misserfolg erkannt wird. Zuerst muss der generische Erfolgsfaktor – z.B. Kompetenz der MitarbeiterInnen, siehe die Liste oben – konkretisiert werden. Im Reisebüro Salzkammergut Touristik, das Hotels telefonisch und per E-mail vermittelt, ist beispielsweise die Beratungskompetenz ein Schlüsselfaktor, also die Fähigkeit, die individuellen Bedürfnisse der Reisenden sehr schnell erkennen und das passende Angebot finden zu können. Diese „Beratungskompetenz“ erfordert einerseits hohes Einfühlungsvermögen und andererseits eine gute Kenntnis der vermittelbaren Angebote. Um den Erfolg zu messen, bieten sich mehrere Möglichkeiten an:

- Man bewertet das Ergebnis einer hohen Beratungskompetenz und fragt beispielsweise den Kunden (nach der Reise), ob der/die BeraterIn das passende Angebot vermittelt hat. Auch die Beurteilung der „Beratungskompetenz“ durch die Kunden ist denkbar. Das Urteil der Kunden ist gerade in diesem Fall ein sehr starkes Signal und kann auf Basis einer ausreichend hohen Zahl befragter Kunden eine sehr valide und objektive Kennzahl bieten. Die Befragung der Kunden sagt jedoch wenig darüber aus, wie das Ergebnis erzielt wurde. Sie ist dann besser geeignet, wenn viele Faktoren zusammenspielen und gibt den MitarbeiterInnen Spielraum, das gewünschte Ergebnis auf kreative Art zu erreichen.
- Man bewertet die Beratungskompetenz direkt, also in unserem Beispiel das Einfühlungsvermögen (z.B. mittels Assessments) und die Produktkenntnisse (z.B. im Rahmen von Trainings oder Tests). Die direkte Messung der Kompetenz (z.B. Einfühlungsvermögen und Produktkenntnis) gibt eine differenziertere Beurteilung der definierten Kompetenzen, sagt aber noch nichts über den tatsächlichen Erfolg aus. Sie ist dann zu bevorzugen, wenn hohe Sicherheit besteht, dass das Richtige gemessen wird.

Gebräuchliche Standardkennzahlen, wie z.B. die Akademikerquote oder die Anzahl besuchter Seminare sind in diesem Kontext nicht aussagekräftig und haben in der Wissensbilanz nichts verloren.

Kunden- und MitarbeiterInnenbefragungen sind wertvolle Instrumente der Wissensbewertung. Damit sie sich für die Gewinnung von Indikatoren eignen, muss eine ausreichend große Anzahl an Kunden bzw. MitarbeiterInnen befragt werden. Optimalerweise werden regelmäßig schriftlich bzw. elektronisch Vollbefragungen durchgeführt. Solche Befragungen sollten nicht als Belästigung oder übertriebener Zeitaufwand, sondern als Wertschätzung verstanden werden, denn sie geben den Befragten die Möglichkeit sich zu artikulieren. Sie zeigen, dass dem Unternehmen ihre Meinung wichtig ist.

Ergebnisse von Schritt 3:

- Differenzierte Bewertung der Erfolgsfaktoren
- Kenntnis der Wechselwirkungen
- Handlungsoptionen mit Prioritätensetzungen

FAQ: „Wer sollte das Assessment durchführen?“

„Eine Person, die nicht selbst Betroffen ist, optimalerweise eine neutrale externe Person. Die Begleitung durch das Assess-Team war sehr hilfreich und hat neue externe Sichtweisen eingebracht.“

Dr. Gerhard Ottenschläger, Geschäftsführer Deba Bauträger GmbH

4.4 Indikatoren erläutern, erheben und interpretieren

Erläuterungen und Beschreibung von jahresbezogenen Aktivitäten

Jeder Erfolgsfaktor und jede Kennzahl sollte ausreichend klar bestimmt sein. In der Darstellung wird daher eine knappe und präzise Bestimmung des Erfolgsfaktors erfolgen müssen. Eine Erläuterung, warum dieser Erfolgsfaktor im Wertschöpfungsprozess relevant ist, ist wohl meist ebenfalls erforderlich.

In der Praxis hat es sich das Ausmaß von ca. 200 Zeichen als Beschreibung als ausreichend erwiesen.

Zusätzlich zur Erläuterung und Bestimmung werden in der Erhebung auch die jahresbezogenen Aktivitäten, Innovationen und gegebenenfalls die Risikoversorge erfasst.

Nutzung bestehender Indikatoren und Instrumente

Im Programm Assess hat sich gezeigt, dass die Unternehmen für den größten Teil ihrer strategischen Erfolgsfaktoren bereits über Indikatoren verfügen. Es ist sehr sinnvoll, auf jenen Indikatoren aufzubauen, mit denen das Unternehmen bereits gute Erfahrungen gemacht hat. In der ersten Wissensbilanz werden nur vereinzelt neue Indikatoren ausgewählt. In den Folgejahren können sich immer wieder ausgewählte Indikatoren verändern – ebenso wie sich das Unternehmen und der Markt auch verändern.

Mit der Erhebung neuer Indikatoren muss nicht auch die Schaffung neuer Erhebungsmethoden verbunden sein. So können in die bestehenden MitarbeiterInnen- und Kundenbefragungen problemlos neue Fragen integriert werden. Es entsteht praktisch kein Aufwand. Aus der Kosten- und Leistungsrechnung können meist sehr einfach neue Informationen, wie z.B. die „Investitionen in Aus- und Weiterbildung“ oder die „Investitionen in die technische Ausstattung der MitarbeiterInnen“ entnommen werden.

Bei einem schwach ausgeprägten Controllingsystem wird es aber durchaus erforderlich sein, gänzlich neue Infrastrukturen, wie z.B. eine neue Datenbank mit Eingabeprozedere anzulegen. Wenn der Indikator aber wirklich strategisch relevant ist, sollte diese Investition getätigt werden, um eine „Blindheit“ in einem Bereich zu verhindern. Der Aufwand der Erhebung einer Kennzahl sollte immer in Bezug zu den möglichen Folgen der Unkenntnis bzw. Kenntnis gesetzt werden.

Zusatzinformationen können durch die Nutzung von Schichtungsmerkmalen gegeben werden. Schichtungsmerkmale differenzieren eine bestehende Kennzahl. Das Schichtungsmerkmal „Geschlecht“ gibt eine Zusatzinformation zur Kennzahl „Anzahl der MitarbeiterInnen“.

Benchmarking

Bei der Auswahl der richtigen Indikatoren befinden sich Unternehmen im Spannungsfeld zwischen individueller Aussagekraft und unternehmensübergreifender Vergleichbarkeit. Standardkennzahlen sind leicht vergleichbar. Sie vermitteln nicht nur ein absolutes Bild des Unternehmens, sondern auch ein relatives im Vergleich zu den Mitbewerbern. Möglicherweise sagen sie im Einzelfall jedoch wenig über das Unternehmen selbst aus, denn jedes Unternehmen ist anders. Suchen Sie daher zuerst nach aussagekräftigen Indikatoren und überprüfen Sie dann, welche – gegebenenfalls auch branchenfremde – Unternehmen auch mit diesem Indikator arbeiten könnten. Möglicherweise finden sich dann Indikatoren, die sowohl aussagekräftig als auch gut vergleichbar sind.

Interpretation

Bevor Sie in die Erhebung gehen, prüfen Sie nochmals deren Qualität: Stellen Sie die Frage, welche Konsequenzen mit den Ausprägungen der Indikatoren verbunden wären. Ergeben sich für einen Indikator geringer Handlungsbedarf oder für das Unternehmen geringe Handlungsmöglichkeiten, sollte der Indikator ausgewechselt werden. Die Indikatoren sollten ausreichend konkret sein, um eine Interpretation zu ermöglichen und Maßnahmen abzuleiten.

Visualisierungen mittels Graphiken oder Tabellen in jahresbezogenen Zahlen oder noch besser im Jahresvergleich verstärken die Lesbarkeit der Kennzahlen.

Ergebnisse von Schritt 4:

- Indikatorenset
- Detailergebnis der Wissensbilanz mit Indikatoren
- Strategisches Lernen und neue Maßnahmen

FAQ: „Wie viele Indikatoren sind sinnvoll?“

„20 ist plenty“ ist ein Merksatz, den ich teile. Mit den 20 Indikatoren sollten aber vertiefende Informationen verknüpft sein, um bei Abweichungen ein besseres Verständnis der Ursachen zu erzielen und richtig gegensteuern zu können.

Dr. Andreas Brandner, Geschäftsführer KMA Knowledge Management Associates GmbH

4.5 Planungs- und Steuerungsprozess festlegen

Die einmalige Erstellung einer Wissensbilanz für einen bestimmten Zweck alleine kann schon wertvoll sein. Wer die Wissensbilanz aber dauerhaft nutzen will, sollte sie zu einem fixen Bestandteil des strategischen Planungs- und Steuerungsprozesses im Unternehmen machen.

Die Definition und Reflexion der Kernkompetenzen ist ein zentraler Bestandteil der Strategiearbeit und wird in Strategieklausuren einen wichtigen Platz einnehmen. Die Ergebnisse der Wissensbilanzierung werden dort kritisch reflektiert und führen zu einer Überarbeitung der Strategie und zu konkreten Maßnahmen. Die Kommunikation der Strategie erfolgt mittels Wissensbilanz im Rahmen von MitarbeiterInnenveranstaltungen und über Kleingruppen, wie Bereichssitzungen bis hin zu den MitarbeiterInnengesprächen. Wichtig ist, dass ein durchgängiger Prozess abläuft, in dem die Strategiearbeit, Kommunikation, Umsetzung und Reflexion in einem produktiven Wechselspiel stehen.

Aktivitäten	Ergebnisse	Beteiligte	Zeiträumen
Vorstandsklausur	Inputs zur Strategieklausur	Vorstand	Juni
Strategieklausur	Strategie, Plan-Wissensbilanz, Plan-G&V und Planbilanz, Vorgaben an die Abteilungen	Führungskräfte	Mitte September
Strategieworkshops in den Abteilungen	Erste Vorschläge mit konkreten Soll-Kennzahlen für die Wissensbilanz	Abteilungsteams	Ende September
Knetung mit Vorstand und Controlling	Abgestimmte Vorschläge zur Strategieumsetzung	Abteilungsleiter, Vorstand, Controlling	Mitte Oktober
Planungsworkshop	Integration der Abteilungsvorschläge, gemeinsamer Dialog	Führungskräfte	Ende Oktober
Verdichtung der Plan-Wissensbilanz	Plan-Wissensbilanz	Controlling	Mitte Dezember
Erhebung der Kennzahlen des vergangenen Jahres	Interne Wissensbilanz, dient als Basis für die Leistungsbewertung der Abteilungen	Führungskräfte, Vorstand, Controlling	Ende Jänner
Strategie-follow-up	Vergleich Vorjahres-Soll mit Vorjahres-Ist mit Konsequenzen für das laufende Jahr	ausgewählte Führungskräfte	Februar
Interne Präsentation der Wissensbilanz mit allen MitarbeiterInnen	Morgenveranstaltung	alle MitarbeiterInnen	im Anschluss an das Strategie-follow-up
Erstellung und Präsentation der externen Wissensbilanz	Externe Wissensbilanz	PR	Mitte März
Erhebung und Verdichtung erstes Halbjahr	Halbjahres-Wissensbilanz	Führungskräfte, Controlling	Mai
Halbjahresreview	Soll-Ist-Vergleich laufendes Jahr mit Nachjustierung und Gegensteuerung	Führungskräfte, Vorstand, Controlling	c

Abbildung 10: Die Wissensbilanz im Controllingkreislauf: Beispiel

Die Wissensbilanz kann schon bestehende Strukturen für einen strategischen Dialog, wie z.B. Strategieklausuren oder Quartalsmeetings, bereichern oder neu strukturieren.

Verantwortung für die Zielerreichung

Für die Erreichung der gefundenen Maßnahmen werden Verantwortliche bestimmt und zeitlich und inhaltlich klar definierte Ziele gesteckt. In den Best Practice-Unternehmen werden Ziele aus der Wissensbilanz in die MitarbeiterInnengespräche integriert. Dort werden individuelle Beiträge der MitarbeiterInnen zur Erreichung der Wissensbilanz-Ziele vereinbart. Ausgewählte Unternehmen motivieren ihre MitarbeiterInnen bereits, persönliche Wissensbilanzen zu erstellen. Auf diese Weise entwickeln die MitarbeiterInnen mehr Selbstverantwortung und Kompetenz im Umgang mit dem eigenen Wissen. Unternehmens- und MitarbeiterInnenziele werden in eine produktive Beziehung gebracht.⁵

Ergebnisse von Schritt 5:

- Integrierter Planungs- und Steuerungskreislauf
- Klare Aufgaben und Verantwortung für den Prozess der Wissensbilanzierung

FAQ: „Was macht man, wenn man bereits eine Balanced Scorecard hat?“

„Die Wissensbilanz hilft, bestehende Instrumente zu integrieren und miteinander in Verbindung zu bringen. Wenn eine BSC existiert kann man für die externe Kommunikation die Wissensbilanz nutzen und die BSC intern zu Führungszwecken nutzen. Die Inhalte sollten dann aber nicht redundant sein, sondern ineinandergreifen. Optimalerweise werden auch die Instrumente vollständig integriert, um konsistente Formulierungen zu sichern und Parallelprozesse zu vermeiden.

Prof. DI Günter Koch, KMA, Erfinder der Wissensbilanz

4.6 Interne und externe Kommunikation

Unternehmen haben unterschiedliche Anspruchsgruppen, mit denen sie in Beziehung stehen. Die Wissensökonomie ist gekennzeichnet durch rasche Veränderungen bei Kunden und Lieferanten, Kooperationspartnern und Kapitalgebern, Medien und öffentlicher Meinung sowie bei MitarbeiterInnen und Eigentümern.

Eine für alle Stakeholder passende Kommunikationsform wird schwer zu finden sein. Differenzierte Darstellungen vermitteln je nach Informationsbedarf die richtige Informationstiefe und den passenden Umfang.

⁵ vgl. Krcma, R.; Brandner, A.: Die persönliche Wissensbilanz – ein innovatives Instrument der Potenzialanalyse. In: KM-Journal, online unter <http://www.km-a.net/55/artikel/230/230.html>.

Interne Kommunikation mit den MitarbeiterInnen, Management und Aufsichtsrat

Wie bereits im Schritt 5 dargestellt sollte die Kommunikation über die Wissensbilanz in einer strukturierten Abfolge über das ganze Jahr erstrecken. Die Kommunikation wird stark wechselseitig sein und Management und MitarbeiterInnen lernen gemeinsam von den Ergebnissen.

Externe Kommunikation mit Stakeholdern

Die externe Kommunikation erfolgt in aktuellen Praxisfällen meist durch den Druck schriftlicher Broschüren. Sie bieten einen kompakten, „greifbaren“ Jahresbericht des Unternehmens und sind graphisch attraktiv gestaltbar. Die Wissensbilanz kann mittels einer attraktiven graphischen Gestaltung zu Werbezwecken genutzt werden. Die s Bausparkasse hat mit der Gestaltung der externen Wissensbilanz in Form eines Jahreskalenders ein außergewöhnliches Instrument gefunden, das bei den Nutzern ganzjährig präsent ist. Eine gelungene „Best Practice“!

Die Alternative ist, die Wissensbilanz augenfällig nüchtern zu gestalten und den Inhalten das Wort zu geben. Die nüchterne, klare Struktur der Wissensbilanz mag für den oberflächlichen Leser visuell langweilig erscheinen, der inhaltlich interessierte Leser vertraut dann letztlich doch mehr den Inhalten als bei einer stärker graphisch-werblich ausgerichteten Unterlage.

Bei einer Erstellung der Wissensbilanz durch Knowledge Management Austria werden graphische, von den Inhalten ablenkende Elemente vermieden. Die Standardformatvorlage ist für alle Wissensbilanzen ident und wird konsequent durchgezogen.

Eine Darstellung der Inhalte im Internet entwickelt beispielsweise soeben die Österreichische Akademie der Wissenschaften, die im Jahr 2004 mit dem Aufbau der Wissensbilanz begonnen haben. Die renommierte Berkeley-Universität in Kalifornien hat bereits vor langem begonnen, ihre Balanced Scorecard über das Internet sehr detailliert darzustellen (s. <http://bas-avc.berkeley.edu/BalancedScorecard>). Die Vorteile der Hypertext-Verknüpfungen erleichtern die Lektüre der Wissensbilanz. Die Inhalte können jederzeit aktualisiert werden, die Kosten der Herstellung und des Versandes sind niedriger. Die Auswahl für ein Medium oder mehrere Medien muss auf Basis der gesetzten Ziele und immer unter Berücksichtigung der Zielgruppen erfolgen, die einer Internetnutzung sehr positiv bis ablehnend gegenüberstehen können.

Die externe Wissensbilanz hat nicht immer die Informationstiefe der internen Wissensbilanzen. Schon aus Gründen der Sicherung strategischer Wettbewerbsvorteile kann es vorteilhaft sein, ausgewählte Inhalte nicht nach Außen zu transportieren. Das ist keine Täuschung sondern eine erforderliche Differenzierung in der Kommunikation.

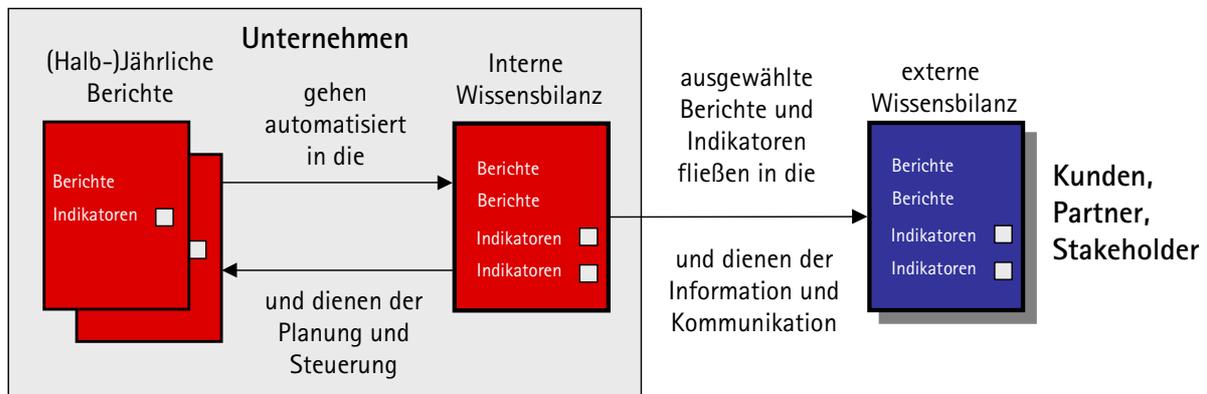


Abbildung 11: Interne und externe Kommunikation mit der Wissensbilanz

Ergebnisse von Schritt 6:

- Das richtige Format für unterschiedliche Zielgruppen
- Gut informierte und begeisterte Stakeholder

FAQ: Wie kann man den Aufwand für die externe Wissensbilanz minimieren?

Das Projektteam Assess verfügt über eine Vorlage mit einer Standardstruktur, Standardlayout und Standardgraphiken in Word- und Excel-Format. Mit diesen Vorlagen muss nur noch der Inhalt erarbeitet werden. Die Vorlagen sind druckreif, so dass die Aufbereitung keinen Zusatzaufwand mehr darstellt. Auf Wunsch kann die Erstellung der Wissensbilanz auch ganz ausgelagert werden. Wir haben uns für diese Variante entschieden, weil sie uns entlastet und hohe Professionalität sicherstellt.

Brigitte Stumpner, Geschäftsführerin der Salzkammergut Touristik

Informationen, Beratung und Ausbildung zum Thema Wissensbilanzierung erhalten Sie bei:

**Knowledge Management Austria – Institut für Wissensmanagement
& KMA Knowledge Management Associates GmbH**

Ansprechperson: Dr. Andreas Brandner
Lerchenfelder Gürtel 43, A-1160 Wien
Tel.: +43.1.470 29 09-0
E-Mail: office@km-a.net
Web: www.km-a.net

R&B Consulting GmbH

Ansprechperson: Günter Penzenauer
Eulenstraße 14, A-4523 Neuzeug
Tel.: +43.72 59/56 35-0
E-Mail: info@rbgroup.net
Web: www.rbgroup.net

daa Consult Management- und EDV-Beratung GmbH

Ansprechperson: Dr. Christian Pröll
Grawatschgasse 4, A-1230 Wien
Tel.: +43.1.662 73 78
E-Mail: info@daa.at
Web: www.daa.at



Wissensbilanz A2006 ©